

# 索迪斯中国 综合设施管理 季刊

为提高研发生产力略尽绵力

Productivity

激活研发创造力

Innovation

开创国内高科技病员营养餐服务 - P7  
设施管理服务行业：边壮大，边升级 - P10  
2014年规划工作场所的十大高招 - P11

2014 夏季刊

sodexo  
生活质量服务



“日光之下并无新事”  
——《圣经》：传道书 第1章



## 为提高研发生产力略尽绵力

裴婷燕 索迪斯中国实验室服务项目经理

创新并非易事。如何使创新转化成有效的生产力已经成为制药业面临的普遍性挑战，这个行业面临着专利过期、医疗保健系统受到成本制约，以及监管日趋严苛等问题。

十多年前，国际制药公司开始关注中国这个汇集科学人才并且市场需求旺盛的处女地，开始在中国建立研发中心。如今，大多数世界排名前20的国际制药企业已经在中国设立了研发中心。“创新，在中国，为世界”这样的字眼频繁地见诸于各大报端，成了颇为流行的口号，也彰显了中国作为新的全球创新中心的地位。

创新并非单机游戏，需要由许多主体互相产生有机联系。位于上海的生物医药科技产业基地张江药谷志在将商业、研发和制造功能整合到一个完整的产业链当中，这样的产业链将完全符合制药巨头的战略。因此，我们看到，张江药谷的招商引资领域不仅仅是本地和全球性企业的研发中心，还包括制造中心、商业大厦、研究机构，以及相关服务业。作为产业链的起点，提高研发生产力实际上是实现整个战略的关键所在。

提高生产力不外乎产出更多、更好的成果，以及/或者更少的投入。作为一家设施管理服务公司的从业人员，我过去也从事过医学研究。虽然无法就如何提升制药研发的市场价值发表意见，但是我想就后者，也就是在不影响市场价值的前提下减少总体运营费用，分享一些个人想法和经验。

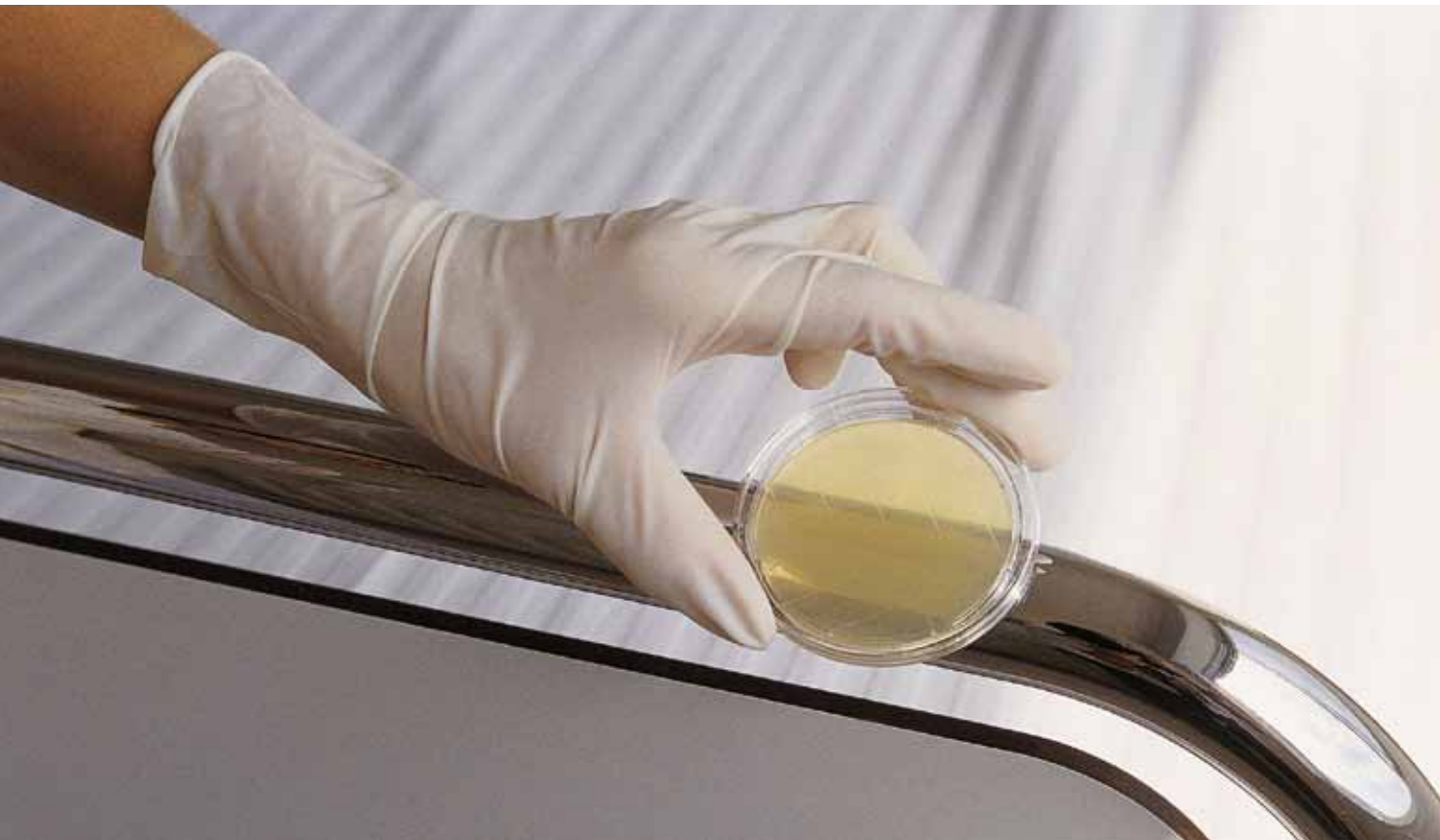
每个企业内部都有核心活动和非核心活动之分。研发环境下也不例外。在制药业的研发中心内，科学家致力于广泛的研究领域，例如，新分子合成和药物功效测试。这些任务便是研发中最具市场价值的核心业务。然而，为了确保研发活动能够有效、合规地进行，还需要许多非核心的日常行动进行支持，例如，净化和清洁、废弃物管理、化学品管理、培养基制作、资产管理等等。以上日常事务皆会产生成本。

作为产业链的起点，提高研发生产力实际上是实现整个战略的关键所在。

处在中国当前的宏观经济环境下，节约成本相当具有挑战性。但我们依然相信，专注于核心业务能创造大量减少研发成本的机会。外包实验室和其他日常常规服务有助于科学家将主要精力集中于核心的研究、分析、发现和诊断事务上，从而优化其个人生产力和绩效，或者换言之，使他们的生活更加轻松。

绩效创新的实践业已证明，优化实验室环境下的人员、流程和基础设施管理，能够节省成本。

通过引进5S工作法、看板控制系统和流程再造，我们在一个制药客户的营运点上评估了此类优化能够对业务产生怎样的影响。结果非常激动人心：在6个月里，我们实现了整个营运点实验室耗材花费减少50%，耗材损耗减少10%，每个实验室平均增加了4.68平方米的空间，科学家生产力每月增加27,000分钟，并通过管理供应商议价改善了现金流。



**经过优化的、有效的运营模式可以增加服务的产出，从而真正带来商业效益。**

例如，我们在英国实施的战略实验室资产管理，可以使成本降低

**15-40%**

同时还增加了仪器的运行时间。

这个项目的积极成果充分说明了外包实验室服务对制药公司的增益：不仅增加了科学家花在他们核心工作上时间，也节省了运营费用。外包可以节省成本，但其目的不仅止于此，更应专注于为业务带来的更多潜在的附加价值。

为了实现这一目标，为研发设施实施实验室服务时，必须遵守三个基本原则：

---

**合规**——基于稳健的运营框架提供服务，从而保证监管合规和风险管理；

---

**创新**——用可持续发展的战略眼光打造高级定制化的解决方案，以满足研发核心业务的需求；

---

**绩效**——训练有素、技能多样的团队推动高效产出，这将成为推动业务发展的竞争优势。

---



## 激活研发创造力 - P5

索迪斯如何使科学家们在新建的、世界一流的礼来上海研发中心里心无旁骛地专注创新？

## 开创国内高科技病员营养餐服务 - P6

上海第一人民医院如何与索迪斯携手开启中国病员营养餐先进IT解决方案之先河，提高生活质量和组织绩效？

# 激活研发创造力

刘丽 索迪斯中国综合设施管理经理

## 礼来中国研发中心

作为一家世界顶级的制药公司，礼来在上海设立新的世界一流的研发中心后，亟需寻找值得信赖的设施管理合作伙伴，以确保科学家们能够心无旁骛地专注创新。为此，他们找到了索迪斯。

按照礼来的要求，为迎接在2012年5月入驻的科研团队，新设立的礼来中国研发中心需要在短短三个半月之内全面运作起来，其工程项目及设施运营也必须符合原业主方的管理要求。



## 将服务全球制药业的专业技能引入中国市场

我们的多学科专家团队和礼来代表进行了洽谈，分析他们在保安、安全以及对非核心资产方面进行综合化管理的首要需求。继而，我们为其定制了一套综合工作管理体系（Integrated Work Management System），以数据为驱动，同时保证集中化的工作流程不失灵活性，从而为礼来中国研发中心处理了全部的实验室仪器数据收集及维护。

为确保礼来员工的生活质量，我们始终遵循严格的服务标准，将全部细节纳入考虑范围。例如，对保安人员进行针对性的培训，如此一来，即便是在前台服务专员下班之后，服务台仍有人待命，真正达成七天24小时全天候地为科学家提供服务这一使命。

借鉴索迪斯与全球各大顶级制药公司合作所积累的专业知识，我们将英国实验室服务团队的工程师借调到上海，以确保标准化协议以及全球最佳实践在该中心得以执行。我们的全球顾问至今持续为礼来中国研发中心的现场实验室服务团队提供援助，使科学家能够始终如一、高效专注地投入创新工作。

我们同时也制定了一份业务连续计划，在研发中心启用一年后，该计划便得到了检验。当时，物业管理公司通知索迪斯，将会停电一整天，如此一来，科学家的实验室工作将遭到严重干扰，同时也将产生安全隐患。不过，该计划已事先考虑到了这种潜在的风险，在启动了后备方案后，停电事件并没有对实验室的工作带来任何影响，所有监测体系也完全照常运作。



## 为有效的全球审计结果提供有力支持

对于任何一个研发中心而言，遵守内部、外部、当地和国际规定都是至关重要的。由索迪斯掌舵，礼来中国研发中心营运点在开始运营后很快便实现了合规。

礼来中国研发中心营运点仅在启用一年半后便通过了礼来全球每四年一期的健康、安全和环境（HSE）审计，用了一年多的时间通过了全球良好科研实践（GRP）审计，并在不到两年的时间内通过了全球信息与安全（ISA）审计。研发中心内有1000多件实验室仪器需要维护，其安装、调试及数据记录工作均由索迪斯实验室服务团队负责。对于实验室仪器管理，我们定制的综合工作管理体系通过系统来规避人工记录造成误差的风险，其结果完全满足GRP审计的第四条规则。

## 提高礼来员工的生活质量

礼来中国研发中心首年运营结束后，礼来全球科研业务副总裁 Andrew Dahlem向索迪斯现场团队颁发了首席运营官特别认可奖（COO Special Recognition Reward），以此来感谢我们团队的高效、优质服务。

如今，礼来中国研发中心的科学家和员工对索迪斯现场服务的整体满意度为93%，对机械和工程服务、实验室服务、保安和服务台等具体服务部门的满意度从91%至98%不等。

能够提高礼来科学家的生活质量，让他们专注于自身强项——用先进的医药创新成果去拯救生命，我们为此感到自豪。

感谢贵司现场团队所做出的贡献，这对礼来科研活动的成功大有帮助。贵司的专业服务解决方案以及对我司要求做出的快速响应提高了我们的运营管理效率。通过长期合作，礼来和索迪斯可以在战略层面上更好地响应礼来中国研发中心的多样化需求，持续激活科学研究的创造力。

——贝新杰，首席营运官，礼来中国研发中心

# 开创国内高科技病员营养餐服务

过奇峰 索迪斯中国医疗与养老事业部地区总监

## 上海第一人民医院

全国最佳医院之一——上海第一人民医院创建于1864年，在历史上久负盛誉，多年来始终肩负着为患者提供优质医疗服务的使命。

在当今世界，这一使命不仅意味着治疗患者，更要维护患者的尊严，为他们创造舒适愉悦的康复环境。在护理过程中，及时奉上按饮食医嘱而专门烹制的营养热餐，以满足患者的需求，是此类环境的重要组成部分。

上海第一人民医院南院每天必须为近900位住院病人提供餐饮服务。对医院而言，其每天所面临的挑战，是在维持最高效服务的同时，也确保最佳用户体验和消费者满意度。



## 开启中国病员营养餐先进IT解决方案之先河

2000年代中期，中国大多数医院的营养餐还停留在手工记录医嘱的操作阶段，市场上根本没有成熟的营养餐IT解决方案。自2006年与上海第一人民医院南院建立餐饮服务合作关系以来，索迪斯就已经认识到中国市场在应对此类挑战方面存在差距。

为此，索迪斯大中国区营运团队积极借鉴索迪斯在北美市场使用的先进软件系统，开发了针对中国医院的病员营养餐IT管理系统，以满足中国住院病人的独特需求。

该系统主要由相互协调、实时同步的三个部分组成：医院信息系统（HIS）、智能平板电脑与后台管理系统。通过该系统，所有相关人员能始终保持信息一致。

医生、临床营养师、配餐员及采购员都能及时了解住院病人的最新治疗与饮食记录，读取他们的身体情况参数，降低服务错误率并提高服务效率。这使得临床营养师与厨师能够主动设计更符合病人需求的营养食谱，同时运营团队可以通过我们屡获殊荣的食品原料供应链，更准确地预估和下单，从而加速住院病人的康复，也减少食物浪费情况。

此外，住院病人也能积极参与日常餐饮服务。临床营养师会为住院病人宣传营养餐方面的知识，指导他们如何让生活方式更健康。配送人员则向能够正常进食的病人提供轻巧易用的平板电脑，这样病人可以自行浏览带有实物照片的电子菜单，并进行选择和下单。

营养摄入量、特定食谱、点菜偏好，所有这些数据都记录在系统中。如果住院病人有需要，可在出院后获得营养分析报告和专业饮食建议。





为确保系统的适用性与实用价值，索迪斯花费了一年多时间来定义这一IT管理系统中的各类复杂需求——既要符合以人为本的理念，又要遵循物流与管理规定。

颇具远见的上海市第一人民医院南院领导层决定试用这套新系统。

#### **提高生活质量和组织绩效**

来自第三方及内部的住院病人餐饮服务调查显示，病人与医护人员的满意度都超过85%。一位住院病人直接表达了她对我们餐饮服务的赞赏：“医院伙食很好，治疗餐都有营养师进行宣教，配餐员阿姨服务很热情，（为安全起见）她每天都会定时打开水、消毒餐桌。”

院长王兴鹏称赞索迪斯的先进管理理念，认为其显著提高了订餐效率，“丰富了菜肴的品种和口味”。经过8年的合作，他表示：“现在已经不觉得我们是甲乙方，更像是一家人。”

很明显，双方合作取得了良好成效。2013年，在上海市卫生局开展的卫生部万人满意度调查中，上海第一人民医院排名第一。

但是我们并不会停留在现有成绩上。我们将不断升级我们的IT解决方案，因为我们始终关注持续发展、开拓创新并在全球市场共享流程与技术。归根结底，我们只有一个目标：让住院病人更健康、更快乐。



## 设施管理服务行业：边壮大，边升级 - P10

大型外包公司发现避开激烈竞争并不容易，这一看似单调却暗自蔓生的行业每年汇聚的营业收入高达一万亿美元。

## 2014年规划工作场所的十大高招 - P11

大多数高级管理人员花不到20%的时间来和同事讨论未来，达成共识。您的公司是如何规划未来工作场所的呢？

## 设施管理服务行业 边壮大，边升级

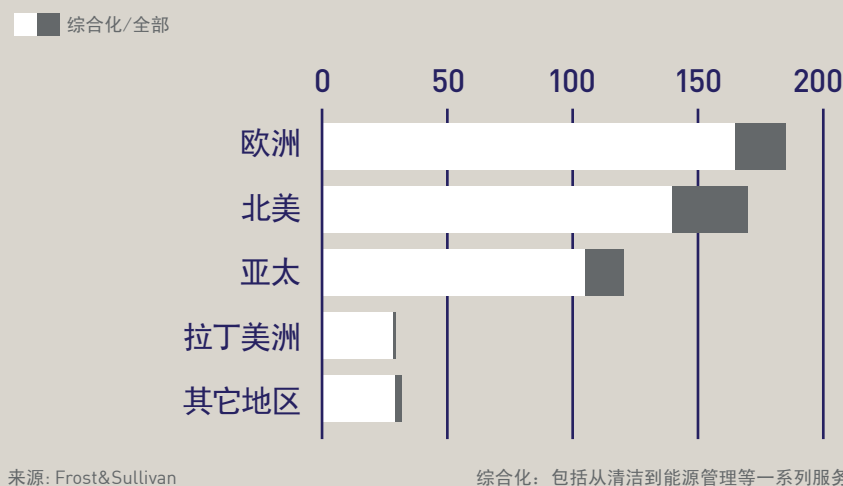
大型外包公司发现避开激烈竞争并不容易

\*编译自《经济学人》（2014年3月15日），略有删节。

这是一个看似单调却暗自蔓生的行业，难以界定，更加难以衡量。设施管理服务外包公司帮助那些希望专注于其核心业务的客户清洁办公室、提供安保服务、为学生提供餐饮、管理供暖和供电，以及将囚犯从牢房转移到车间等一系列业务支持型服务。

## 设施管理服务行业正在边壮大边升级

2012年服务外包行业规模（销售额，百万美元）



设施管理服务外包公司旗下雇员数以百万计，一些人士指出，其每年汇聚的营业收入高达一万亿美元。该市场在欧洲和北美最为成熟，不过亚洲市场也正在崛起之中（详见图表）。目前，该行业的业务结构千变万化，究其原因，在于曾经专攻某种外包服务的公司越来越多地追求业务多样化，并且在此过程中互相牵制。

根据市场调研公司Frost & Sullivan的数据，更为“综合化”的设施管理服务的需求每年约计增长7%，高于对单项服务需求的增长率。丹麦清洁公司欧艾斯集团（ISS）近年来始终追求此类包办一切的业务，正如其于

2012年亮出的照管巴克莱银行全球办事处的大手笔。非清洁类服务在欧艾斯集团2013年785亿丹麦克朗的营业收入中约占一半份额，而在2006年，该比例仅为43%。

比欧艾斯集团更大、同时也是其主要竞争者的索迪斯集团（Sodexo）几乎用同样的眼光看待市场。该家族控股的法国公司最初以在办公室、医院和学校等处经营餐厅著称，后来业务逐渐多元化，开始经营利润丰厚的午餐券和职工福利业务。1980年代，更多企业加入外包服务行列，索迪斯集团也得以发展壮大。当同以英国政府为首的诸多政府开始建立公私合营性质的设施建设和

运营业务时，索迪斯集团借此契机获得了更大的发展。当餐饮和清洁等“软”服务开始显露商品化迹象时，索迪斯集团业务扩展到了建筑维修与能源管理等“硬”服务领域。索迪斯集团同时还展开了大刀阔斧的收购，从而实现了全球业务的增长。

截至2013年8月，索迪斯集团营业额达184亿欧元（约合250亿美元），在80个国家拥有约计430,000名雇员。如今的索迪斯集团不仅是餐饮服务外包行业第二大供应商，同时也是全世界最大的综合设施管理服务提供商之一。非食品类服务在营业收入中的占比从2005年的18%增长到了27%左右。

索迪斯集团始终致力于提升价值链，例如，为强生准备实验仪器，在医院维护人体扫描仪等。索迪斯集团首席执行官米歇尔·朗德尔（Michel Landel）指出，通过接管原先由客户内部负责运营的服务，通常可以为客户节省10-20%的费用。

在拓宽服务范围方面，索迪斯集团和欧艾斯集团并非一枝独秀。在帮助客户管理能源消耗方面拥有丰富经验的法国燃气苏伊士集团（GDF Suez）于2013年收购了英国建筑公司鲍佛贝蒂公司（Balfour Beatty）的设施管理部门。“我们和索迪斯集团恰恰相反，”来自法国燃气苏伊士集团的Jérôme Tolot说道，“他们从软服务开始，逐渐向硬服务扩展，而我们则从技术服务开始，逐渐转向软服务。”无独有偶，在世界各地建设和运营基础设施工程的法国万喜集团（Vinci）于2010年收购软服务提供商Faceo，

从而进入了新的领域。此外，世邦魏理仕（CBRE）、仲量联行（Jones Lang LaSalle）等国际房地产代理公司也以综合设施管理者自居。

如此一来，为避开泡咖啡或擦地板等常规业务转而拓展更加综合化服务的索迪斯集团和欧艾斯集团再次面临着激烈的市场竞争。两家公司都在努力缩减成本，退出不盈利的合约，以改善业绩。

但从长远角度来看，他们还需要付出更多努力。来自丹麦技术大学（Technical University of Denmark）的Per Anker Jensen指出，正如其他竞争激烈的行业，在服务外包竞争中成为优胜者，要做的不仅仅是提供最低廉的价格这么简单：他们还需要创新，不断推出甚至连客户自身都没有意识到有需求的实用性新服务。

## 前沿

# 2014年规划工作场所的十大高招

\*摘自索迪斯美国《2014年工作场所趋势报告》

1

### 工作场所体验设计

如今，由于员工的择业价值观更加成熟，对雇主们来说，创造紧跟潮流的工作环境体验也越来越必要。因此，各大公司必须转变思维模式，将目光从成本移到价值上来。这一改变将会创造更佳的工作场所体验，最终加强雇员与雇主间的关系。鉴于各大公司正为了吸引、留住和激励顶级人才而相互竞争，是时候主动设计雇员体验了。

2

### 在设计中纳入健康

我们生活和工作的建筑物状况大大影响着我们的健康和幸福。真正以健康为本的建筑设计会考虑到雇员如何感知和应对环境压力因素。新建筑设计理念认为，设计时有必要排除不良空气质量等潜在的危害，纳入自然光等有益健康的因素。

3

### 善用双刃剑

尽管通讯技术具有一定的灵活性，能够提高雇员生产力，对工作关系产生积极影响，但同时也可能对员工的健康和工作表现产生潜在的负面影响。具有超前思维的组织正在重新评估其技术相关的工作实践，以便将技术为工作场所带来的价值最大化。

4

## 建造“更智能的”建筑物

当今的智能建筑物将技术和能源整合在一起，具有远程监控、虚拟能源管理和信息存取的功能。随着人们更加注重能源的使用及其对环境的影响，在未来几年，企业、卫生保健、教育和政府部门就必须考虑将设施自动化纳入建筑物建造和运营过程当中。

5

## 来点友好竞争

如果使用得当，工作场所“游戏化”，或者在纯游戏环境之外使用游戏机制，可促进同事间竞争，提升雇员的参与度。要想编制能够驱动业务成功的游戏规则，关键在于确保游戏能激起玩家的共鸣，符合企业文化，且成果可衡量。游戏开始！

6

## 跨文化理解和管理

当今的工作场所中，担任管理人员往往意味着要能够管理多样化员工队伍，亦或是能够跨越时区，管理多个国家的多个工作场所。随着世界变得越来越小，成功也越来越取决于你能否理解、欣赏和整合人们多样化的背景、交流风格和文化规范。

7

## 投资价值即新型投资回报

随着各大组织相继引入奖励和认可机制，便产生了一个基本问题：如何对雇员进行评价？尽管传统上，人们习惯用投资回报（ROI, Return on Investment）来衡量价值，但具备进取思维的人们开始思考用投资价值（VOI, Value on Investment）来衡量的长期无形资产。即便我们无法对已经改进的交流与合作关系进行定价，但这些表现要素所创造的价值是无法衡量的。

8

## 通过促进和保护劳动者健康来减少卫生保健成本

由于慢性病和工伤，卫生保健成本正在日渐增长。为缓解这一问题，专家们正在将目光转向健康管理策略。当从战略层面被整合的政策、计划和实践能够促进和保护劳动者健康时，经济和社会负担将会随之减小。只有当长期愿景、领导层承诺、问责体系和系统化管理均能为此提供支持时，这些举措方能够实现预期效果。

9

## 工作的未来

公司、社会以及我们的工作环境正在发生变化，同样，我们从事的工作以及职业规划也必然要随之变化。未来的工作必定是以解决具体问题为导向而加以更新、融合或创设。更新后的工作是让当前的职位适应新的发展趋势，而融合性的工作则将两个毫不相关的领域联系起来创造出一种混合型的职业。在存在问题的领域，创设工作的直接目的便是为了解决问题。

10

## 30种将应运而生的未来职业

十几位未来学家凑在一起，预测30种新兴的职业，畅想未来以及未来数十年将会应运而生的工作。在此，我们可以举一些例子，比如：“数字化考古学家”、“能源师”、“绿色职业教练”、“个人品牌经理”、“植物心理学家”。

您的公司又是如何规划未来工作场所的呢？

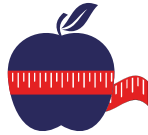
# 你知道吗...

## 索迪斯快讯



2014财年上半年，索迪斯集团营业利润（不包括特殊项目）以固定汇率计算增长了11.4%。

2014年2月，索迪斯被标准普尔评级从BBB+上调至A-。



2014年4月，索迪斯大中国区荣膺中国烹饪协会评选的“2013年度中国团餐20强”。

2014年1月，索迪斯上汽通用基地（武汉）营运点被客户方评为2013年度上海通用汽车“优秀外包项目”。



2014年4月，索迪斯雅培现场团队获得供应商杰出贡献奖。在30多个雅培公司服务供应商中，索迪斯雅培现场团队是唯一获奖者。

2014年4月至5月，索迪斯在全球36个国家开展了每年一度旨在消除饥饿和营养不良现象的Servathon行动，33000多名索迪斯员工共计捐赠并募集食物达81.5万餐次，志愿服务时间总计82100余小时，志愿帮助当地社区消除饥饿。



## 关键数据

### 人力资源



2014年以来，北京、天津、浙江、宁夏等地调整了高温津贴标准。其中，北京室外和室内高温作业的补贴最低标准上涨到每人每月180元和120元，分别上涨60元和30元。

2014年4月1日起，上海市月最低工资标准从1620元调整到1820元；小时最低工资标准从14元调整到17元。

根据北京市统计局2014年6月发布的数据，2013年度北京全市职工平均工资为69521元，月平均工资为5793元，比上年增长10.9%。

### 居民消费指数



国家统计局发布的6月居民消费指数显示，全国居民消费价格总水平同期上涨2.3%。

### 食品成本



国家统计局发布的6月居民消费价格指数显示，食品价格同期上涨3.7%，其中粮食价格上涨3.2%，蛋价格上涨13.1%，鲜果价格上涨19.8%，水产品价格上涨4%。

# 让办公室像 家一样舒适 是曹怀利的任务

高效的技术维护  
让客户员工拥有舒适的工作环境



**sodexo**  
生活质量服务

**索迪斯中国综合设施管理季刊-2014夏季刊**

索迪斯保留所有版权。

本刊内容未经版权所有人书面批准，一概不得以任何形式或方法转载或使用。

中国上海市普陀区丹巴路28弄旭辉世纪广场11号楼 邮编: 200062

☎ +86 21 2325 6008 ✉ [China.Communication@sodexo.com](mailto:China.Communication@sodexo.com)

[www.sodexo.cn](http://www.sodexo.cn)

