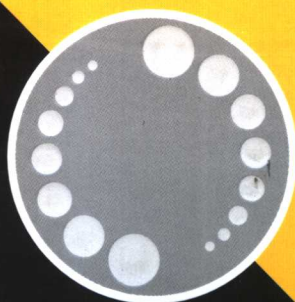


美国EMBA精要系列



EMBA

共享服务精要

Essentials of Shared Services

布赖恩·伯杰伦 (Bryan Bergeron) 著

 中国人民大学出版社

美国EMBA精要系列



共享服务精要

Essentials of Shared Services

布赖恩·伯杰伦 (Bryan Bergeron) 著

燕清联合 译

朱美琴 校

 中国人民大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

共享服务精要/伯杰伦著;燕清联合译.

北京:中国人民大学出版社,2004

(美国 EMBA 精要系列)

ISBN 7-300-05773-X/F·1833

I. 共

II. ①共… ②燕…

III. 企业管理:销售管理-商业服务

IV. F724

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 070447 号

美国 EMBA 精要系列

共享服务精要

布赖恩·伯杰伦 著

燕清联合 译

朱美琴 校

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511239 (出版部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 河北三河新世纪印刷有限公司

开 本 150×230 毫米 1/16

版 次 2004 年 7 月第 1 版

印 张 12.5 插页 1

印 次 2004 年 7 月第 1 次印刷

字 数 199 000

定 价 26.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

译者前言

信息共享是信息化时代的核心议题，通过各种网络来实现信息共享已经成为人们的普遍认知。信息能共享，服务也是一样。本书就是基于在企业内部建立一个共享服务单元的理念，将母公司各个部门的工资支付、收费、应收账款等各种后台流程全部转移到一个共享业务单元来处理。对于母公司来说，这些后台流程会分散其资源，从而妨碍母公司核心竞争业务的开展，而这些后台流程恰恰是共享业务单元的核心竞争力。共享业务单元是在资源有限的情况下，与外包等其他业务模式相结合来实现资源使用率最大化的一种极端有效的业务模式。

本书从母公司如何组建共享业务单元出发，详细说明了共享业务单元实施流程的各个步骤。本书与其他管理类书籍的不同之处在于，详细介绍了实施共享业务单元的信息技术。对共享业务单元实施效果的评估和各种经济影响因素的考察也是本书的重点，它直接涉及共享业务单元是否有必要存在以及如何才能有效地运作的问题。本书最后将各个方面的内容整理在一起，提出了共享业务单元成功实施的操作性很强的七步流程，对于首席执行官和其他高级管理者来说具有很强的实用价值。

本书由燕清联合组织翻译，姚蕾对部分文字进行了修改，朱美琴对稿件进行了审校，感谢廉晓红、陈刚、凌勇、陈之荣、任声策、张飞、廉莉莉、冯杰鸿、李冬冬、张贤等在翻译过程中提供的帮助。因时间仓

促，翻译中疏漏在所难免，欢迎读者指正，对翻译有任何疑问，可以发电子邮件至 zhanzhengmao@tsinghua.org.cn。

译者

作者前言

领导一个成功的企业需要勇气、洞察力、智慧、员工的技能、知识和合适的时机。在商业领域里，知识就是个人的、说教的、可供参考的经验精华，通常表现为一些经过验证的业务模式，能够协助经理人对各种混乱的市场力量施加一定程度的控制。例如，各种业务模式的两个极端代表分别是，控制和资源的集中化模式和分散化模式以及内部和外包式生产和技术支持服务。

事实上，所有这些模式都只适用于特定的时间和背景，适用与否取决于市场状况。不管当前采用哪种模式，经理人掌握的业务模式越多，他就越能够在瞬息万变的市场环境下维持和提高公司的价值。因此，本书的目的是向读者介绍关于共享服务模式的方法和技术，在这种模式描述的协作战略中，被选定的经营职能都集成到半自主化的业务单元里，这些业务单元就像在公开市场展开竞争的企业一样，设有专门的管理结构，其目的是为母公司提高效率、创造价值和节约成本。

特别地，《共享服务精要》通过引用具体的例子探讨能够有效运作（以及不能有效运作）的共享服务模式。本书假设读者是聪明的公司首席执行官，但不太了解本地的共享服务模式，也不知道如何识别优越的共享服务。读者会逐渐认识到共享服务模式的益处，包括通过降低职员的数量来节约成本，通过提高效率和效益以及经济规模来增加公司的价值。为了便于读者理解，本书的每一章节都包括了一个小插图，从实际

的公司角度和共享业务单元管理的角度出发阐述一些主要问题。

读完这本书之后，CEO 将能够自如地与共享服务方面的专家交流，明白雇用共享服务员工时应该注重哪些方面，而且明白使用共享服务对预算的意义。也就是说，读者会从多个角度逐渐了解共享服务模式的优缺点。

读者的投资收益

读完以下章节后，读者将能够：

- 从历史、经济、技术和管理的角度理解共享服务。
- 理解为什么共享服务模式对分包经济特别重要。
- 理解共享服务和其他业务模式相比较的优缺点，并且在某些情况下对其他业务模式所起的补充作用，这些业务模式包括基于外包的、集中式的和分散化的管理框架建立的业务模式。
- 理解共享服务长短期内对公司经营底线的重要性。
- 了解共享服务和流程再造、缩减编制、全面质量管理以及信息技术领域的传统系统整合工作之间的关系。
- 理解共享服务专家的工作和思考方式，主要是了解为什么对过渡到共享服务模式的员工来说，思维模式从生产效率转变为服务如此艰难。
- 获得一系列建立和管理共享服务的具体建议。
- 了解实施共享服务的一些技术。
- 了解最佳实践，包括什么有效、为什么有效和怎样评价成功的共享服务。

本书的编排

本书按照与共享服务相关的不同课题，分为以下章节：

第 1 章：综述。本书的第 1 章解释了共享服务的基本概念、术语和历史背景。

第 2 章：公司。第 2 章从公司高级管理层的角度出发，探索应用共享服务来提高公司价值的重要意义。讨论的问题包括战略合作和联盟、公司文化变革、时机、控制范围和风险系数。

第3章：共享业务单元。本章从共享业务单元高级管理层的角度来考虑问题。讨论的内容包括客户关系管理、销售和营销、客户的忠诚度、接触点、汇报体系、法律事项和怎样为管理层和员工建立职业保障。

第4章：流程。本章主要从流程的角度来考察共享服务。讨论主题包括：从内部运营转变为共享业务单元的一般性转变过程，以及共享服务单位中从现有流程向更高效的流程转变的过程。

第5章：技术。本章主要探讨共享服务可用的多种技术，特别是那些能在共享服务单元初期为转变过程提供支持的技术。

第6章：评估。本章着重考察如何对各种共享服务方法进行评价。讨论的主题包括制定基准（主要包括标准、工具和流程）、服务水平协议以及员工和客户满意度。

第7章：经济影响因素。本章旨在考察影响共享服务的经济因素，从演变的价值链、可能的投资回报率、定价模式到对人员、流程和技术投资再到法律事项和会计实务。

第8章：成功。最后一章主要讨论共享服务的实际操作问题。主要包括预示成功的指标、与供应商合作、怎样促使公司文化变革、招标的重要性和风险管理。

进一步阅读。本章列举了共享服务领域的一些重要著作，主要适合首席执行官和高层管理者阅读。

名词术语。包括了全书的关键术语以及读者在共享服务文献中最常碰到的术语。

怎样使用本书

对于刚刚接触共享服务概念的读者来说，最好的办法就是按顺序阅读每一章。然而，因为每一章都是一个独立的板块，所以如果读者对某一方面特别感兴趣，比如共享服务的经济因素，就可以直接阅读第7章“经济影响因素”。

本书中，“在现实世界里”这一部分向读者介绍了一些实例，说明了应该如何使用共享服务来提高经营底线和服务质量。类似地，每一章中的“技巧与方法”部分介绍了一些具体步骤，如果采取这些步骤的话，读者能够从共享服务中获益匪浅。本书在行文中对关键术语都进行

了定义，并在术语表中一一列出。另外，如果读者希望更深层次地了解与共享服务模式有关的商业、技术或者公司文化方面的知识，可以参考本书的“进一步阅读”部分列出的一些书籍和出版物。



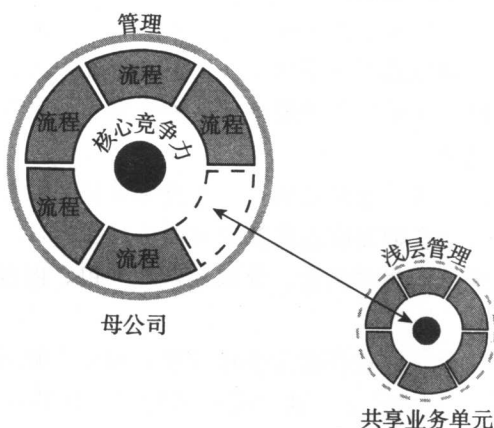
致 谢

我非常感谢长期以来给我大力支持的助理编辑米丽亚姆·古德曼，是她帮我完成了本书的写作。另外，我还要特别感谢 John Wiely & Sons 公司的编辑谢克·乔，感谢他独到的见解和对我的鼓励。

目 录

第 1 章	综述	(1)
第 2 章	公司	(21)
第 3 章	共享业务单元	(43)
第 4 章	流程	(65)
第 5 章	技术	(85)
第 6 章	评估	(108)
第 7 章	经济影响因素	(129)
第 8 章	成功	(153)
名词术语		(180)

综述



在当前以缩减编制 (downsizing)、合并 (mergers)、收购 (acquisitions) 以及不确定性为主要特征的全球经济环境下，管理人员在提高竞争力的同时也在探寻各种方式来提高公司的底线。当公司的产品和服务组合不能和经济环境相匹配时，许多管理人员将面临双重挑战。例如，市场对网页设计、站点托管这类一度被高估的网络服务的需求如今已经达到饱和。当管理人员认识到，要获得收入不仅要制定一个创新性商业计划还必须真正为客户创造价值时，他们就不得不分析企业的运营状况，并在时机成熟时运用业务模式以期达到除了提高底线以外的其他

目标。

假设外部供货商至少能在短期内以更快的速度和更低的成本提供产品和服务，许多具有成熟生产线的公司已经转而采用外包模式（outsourcing）。同样，为了尽可能从价值链中赚取更多的利润，一些公司正在采用职能和服务集中化战略，即将相同的职能部门集中成一个垄断一种或多种服务的核心部门或事业部（division）。相反，还有些公司利用了分散化业务模式的优点，让各个分支机构和部门具备必要的灵活性以适应迅速变化的市场需求。

显然，没有哪种业务模式适用于任何企业而且完全没有风险。对特定企业来说，最合适的业务模式是由其业务、竞争企业的市场表现以及这些企业的成败所决定的，也是任一行业中采用不同业务模式的各个公司具体财务运作的结果。例如，近期，随着华尔街几家备受瞩目的大公司的相继破产，虽然基于流程再造的业务模式在 20 世纪 90 年代曾盛行一时（至少从新闻报道来看的确如此），但如今已渐渐失去高级商业顾问的青睐。同样，尽管外包方式有很多潜在的优点，但这种方法实际操作起来，在节约时间和成本方面却往往达不到管理人员的期望。然而也有许多成功的案例，这正是当地经济条件和管理人员具备的专业知识和技能共同作用的结果。

要在新的经济环境下繁荣发展，并不意味着只采取最保守的经营行为。例如，由于公司长期面临提高竞争力的市场压力，许多管理人员别无选择，只好在传统的集中经营、分散经营、外包、内包模式之外寻找新的业务模式。

也许在各种可供企业选择的业务模式中，最令人瞩目的要算共享服务（shared services）模式了。这种模式将经过一定程度变形的多种传统业务模式混合在一起，在今天以客户为价值中心的经营环境下，这一模式既解决了传统业务模式的众多局限性和限制条件，同时也能为公司创造价值。

现在让我们从共享服务的定义开始探讨共享服务，对共享服务模式可以达成的目标做一番评论，并且举出实例来说明这些概念。

定义

因为每种经营活动（business operation）都有其独特之处，所以业

务模式的定义就必然存在问题。每个行业都会施加特定的市场限制条件和要求，高层管理人员对于工作方式有自己的看法和成见，而且不断变化的经济环境要求业务模式有足够的灵活性以适应这些压力。给定这些限制性条件，我们抓住建立共享服务模式的意图和目标，将其定义如下：

共享服务是一种将一部分现有的经营职能（business function）集中到一个新的半自主的业务单元的合作战略，这个业务单元就像在公开市场展开竞争的企业一样，设有专门的管理结构，目的是提高效率、创造价值、节约成本以及提高对母公司内部客户的服务质量。

共享服务模式本质上是关于人力、资本、时间以及公司其他资源的优化。从这个意义上说，共享服务模式代表了母公司和业务单元之间的合作战略或过渡过程。这种业务单元的生产和服务的范围界定得十分清晰，它的范围可以从像会计、收费、客户支持之类的内勤服务到文秘服务、远程通信、规划、培训以及卫生保健等。创建这种业务单元的目的是为整个母公司或公司部分部门提供服务。母公司和共享业务单元在历史、资金和法律方面的关联也为该单位提供了优势，如理想的场所、目前或未来资金支持的潜力、抵御巨大失败的保障以及和接触母公司高层管理人员的便捷渠道。

自从新的共享业务单元帮助母公司处理一部分业务以来，这些入选共享业务单元的经营活动或流程一般都是非战略性的，并且不属于母公司核心竞争力范围。但是从理论上讲，只要管理得当并制定了具体的绩效标准，共享业务单元就能够顺利地执行各种业务职能。

入选共享服务模式的生产和服务都是集中式的，要么是地域集中，要么是借助通信和流程控制形成的集中。这种集中性特别体现在通信和计算机服务上。例如，一个公司可能从分散式经营（distributed operation）（由无数个独立管理和独立核算的复制中心完成批量拷贝和印刷）转变为一个共用的复制中心业务单元。同样，一家公司在本国每个地区都设有独立管理的计算机网络，这些网络可以通过电子方式合并成一个广域网，为该公司在国内的各个分支机构提供信息服务。

共享业务单元是一种半自主的营业实体，它所采取的汇报体系（reporting structure）必然与传统的公司层级制脱节。即便如此，母公司和业务单元往往还可以以多种方式相互关联。母公司可以是业务单元

的股东，或者业务单元的管理人员持有母公司的股票，反之亦然。母公司和业务单元还可以签订相互授权（cross-licensing）协议。最重要的是，每个共享业务单元都要负责编制预算和控制底线。

公司通过整合现有内部业务资源来创立共享业务单元，必要时还可以补充新资源。换句话说，尽管基于共享服务模式中的业务关系可以通过并购外部企业来建立，但是共享服务的核心还是以互利的方式转变和集中现有资源。

共享服务管理结构的独特之处与反映业务单元权力沿袭方式的报告线（the line of reporting）有关。另外，和其他独立的业务部门一样，共享业务单元也要编制预算，还要配备行政人员和其他与业务相关的管理人员。然而，业务单元的董事或首席执行官从母公司首席执行官和其他高层管理人员处获得一定程度的自主，自主程度取决于具体的业务，并在控制业务单元与实现产品和服务优化的压力之间取得权衡。也就是说，赋予子公司的自主程度越高，子公司为了以更具竞争力的价格提供优质服务，面临的竞争压力就更大。这种压力反映了用户对业务单元提供的产品和服务的满意度。

从母公司的角度来看，一个有效率的业务单元的直接成果就是工作效率的提高、创造更多的价值和节约更多成本，即共享服务的目标是提高母公司的底线，而不是建立一个效率更高、内部流线型运作的共享业务单元。因此，高效的业务单元仅仅是成功实施共享服务的必要非充分条件。这个目标与建立一个独立的子公司恰恰相反，后者的首要总体规划就是使该独立子公司盈利。

在共享模式下建立的业务单元并不像垄断企业那样经营，因为垄断企业是在传统的集中式业务模式下建立的。这种传统的集中业务模式往往在员工中倡导授权（entitlement）理念，导致员工产生“接受或者放弃”的态度，而共享业务单元更像是一个独立经营企业。

业务单元的职员必须像公开竞争的公司一样有竞争意识，这种竞争的本质意味着，业务单元在这种压力下会演变成一个可以从规模经济中获利的高效的价值创造机器。也就是说，共享业务单元的运营类似于一个以客户为中心的企业，它是以目前的最佳业务实践为基础，必要的时候运用技术手段，为客户提供商品和服务，从而从规模经济中获利。

承诺

共享服务模式有很多潜在的好处，各种类型的业务活动都可能从中受益。把一种或多种业务职能融入共享服务模式之中有什么好处？从母公司的角度来看，共享服务承诺：

- 降低成本。来自企业内部客户的压力促使公司提供成本更低的产品和服务。
- 提高服务质量。共享业务单元的核心定位是以客户为导向，所以为内部客户提供的服务质量应该优于典型的内部服务。
- 有更多精力处理核心竞争力业务。因为内勤和其他非核心事务由共享服务单位处理，母公司的管理人员可以有更多的时间处理核心竞争力业务。
- 创建一个外部利润中心。在一定程度上，采用共享服务模式的业务单元有可能成为一个具有自主权的经营实体，可以自由地和外部客户进行交易。

从共享业务单元的角度来看，共享服务模式承诺以下收益：

- 提高效率。如果对流程进行标准化并恰当地运用技术手段，共享业务单元就能以相对较低的价格提供高质量的服务。共享业务单元一直承受着提高效率和增加内部客户满意度的压力。如果业务单元有充分的剩余生产能力在公开市场上有价提供服务，同时还要承担外部客户施加的压力。
- 减少人员需求。由于共享业务单元有能力为了某些特定目的而进行资源整合，较少的员工也可以完成同样的任务。除了减少或合理调整人员编制以外，共享服务模式往往也可以采取缩减规模（downscaling）的措施，也就是说让低级员工采用新方法和效率改进措施，取代薪水更高的高级员工来完成工作任务。
- 扩大规模经济效应。像传统的集中式经营一样，共享服务可以将采购和其他一些以前比较分散的业务活动整合起来，从而增强自身的购买力，提高专业资源的集中度，如特定会计领域的专家。这种集中化与原先的公司结构相比，更能够扩大公司的规模经济效应。

共享服务模式适用于各种领域，如行政管理、电话应答和转接、餐

饮、速递、桌面出版、邮件递送和转投、影印和印刷、文秘支持等。以上所有领域都适合使用共享服务模式。为了形象地说明共享服务意欲解决的公司中存在的众多问题，请参考图表 1—1。

图表 1—1

共享服务的机会	
行政管理	人员配置
存货	培训
收发室	员工薪酬
文印	信息技术
档案管理	应用开发
供应	终端用户支持
培训	维护
客户服务	培训
计算机客户支持	房地产及厂房
现场服务	自助式服务
电话客户支持	设备信息系统
财务	设备维护
总账	安全
工资单处理	销售和营销
采购	广告
税务	直邮
交易流程	现场销售
人力资源	电话营销
员工招聘	
岗位调整	

媒体服务

州立综合医院（State General Hospital）是一家大型的、拥有 350