



卓越管理丛书

爱立信手机为什么外包?
台湾如何成为世界上最大的电脑产地?
本书告诉你一个现代公司的最大秘密
——与狼共舞。

公司的金矿

——共享式服务

SHARED SERVICES



mining for
corporate gold

Barbara Quinn
Robert Cooke
Andrew Kris

著

郭 蓓

译



FINANCIAL TIMES
Prentice Hall

 云南大学出版社

公司的金矿 ——共享式服务

(英)Barbara Quinn

Robert Cooke

Andrew Kris 著

郭 蓓 译

云南大学出版社

2001·昆明

在版编目(CIP)数据

公司的金矿——共享式服务/ (美)奎因(Quinn, B.), (美)库克
(Cooke, R.), (美)克丽斯(Kris, A.)著; 郭蓓译.-昆明:
云南大学出版社, 2001. 9
书名原文: Shared Services: Mining for Corporate Gold
ISBN 7-81068-353-5

I. 公... II. ①奎... ②库... ③克... ④郭... III. 企业管理: 现
代化管理 IV. F270. 7

中国版本图书馆CIP数据核字(2001)第063548号

书 名: 公司的金矿——共享式服务

作 者: (英)Barbara Quinn,
Robert Cooke,
Andrew Kris

译 者: 郭 蓓

责任编辑: 徐 曼

出版发行: 云南大学出版社

地 址: 云南省昆明市翠湖北路2号 云南大学英华园(650091)

电 话: (0871)5031071

网 址: <http://www.yn.edu.cn/publish/index.htm>

E-mail: yupress@sina.com

印 装: 三河市印务有限公司

开 本: 850×1168 mm 1/32

印 张: 12.25

字 数: 188千字

版 次: 2001年9月第1版

印 次: 2001年9月第1次印刷

印 数: 0001-6000册

书 号: ISBN 7-81068-353-5/F·250

定 价: 25.00元

致读者

《卓越管理丛书》意在为企业界人士和学生、教师及研究者提供一个更为宽泛的阅读空间和更为新颖的题目,但主旨还在于拿来就用。因而所选的书基本上是一种实用管理工具书的概念,同时又加上一些教材,但都是与案例和教学参考书相配合的。这样就超越了单纯的学习和研究目的又能在实用之外顾及一些理论性的内容。这一方针将在今后更多的出版物中体现,所选的原著出版商名单也会大为增加。

谢谢各位关注《卓越管理丛书》,也欢迎多交流。我们的 E-mail 是:yupress@sina.com

porticoinc@yahoo.com

编者

作者简介

Barbara E. Quinn

Barbara 是服务共享的奠基者之一,也是 CALL Consulting Group Inc. 的一名顾问成员, CALL Consulting Group Inc. 公司的本部在加拿大,在美国和英国有分支机构和战略合作伙伴。这家顾问公司专门协助内部参谋机构的重新定位,将内部参谋机构定位为“可提供多种选择的服务者”,已经帮助许多组织成功设计并实施了服务共享。Barbara 非常支持将参谋部门保留在公司内部,以商业经营的方式来运作,以顾客为中心提供服务。她最近与别人合办了一份非常受欢迎的专业期刊: Adopting and Implementing Shared Service (服务共享的应用和实施)。这项工作受 Certified Management Accountant Society, AICPA, 和 the Australian Society of Certified Practising Accountants 的委托而进行的。Barbara 以前曾担任过 Levi Strauss and Company Canada 人力资源部门的领导工作,是教育学硕士,艺术专业学士,进修过心理学。她有丰富的服务共享专业知识,经常应邀出席各种会议。

公司的金矿——共享式服务

Robert S. Cooke

Robert 是服务共享的奠基者之一,也是 CALL Consulting Group Inc. 的一名顾问成员。专门致力于与各公司及其内部参谋机构的合作,提高参谋工作效率,帮助其在组织中树立起良好形象。Robert 发表了许多言辞激烈的谈话,坚决主张公司内部参谋部门向商业化经营模式转变,并因此而闻名。他与别人合办了专业期刊: Adopting and Implementing Shared Service(服务共享的应用和实施)。他有丰富的跨国公司咨询经验,是 MBA 工商管理硕士,理学学士。他经常应邀出席或主持服务共享方面的专题会议,深受欢迎。

Andrew Kris

Andrew 是服务共享全球发展状况方面的知名评论员,是服务共享论坛的发起人之一,发布了许多有关服务共享的重要新闻,提出了许多建议,搜集了大量信息。A Brussels Belgium - based partner in Amrop International 是总部设在比利时布鲁塞尔的 Amrop International 公司的一名成员,主要从事行政管理研究。Andrew 亲自领导了 The Dow Chemical Company 的经营部门和内部参谋部门的重组工作,有丰富的实践经验,是服务共享方面的专

作者简介

家,非常善于物色人才。他强烈主张将公司内部参谋官僚机构改组为内部独立的经营实体,从而充分发挥内部服务组织的影响力。无论是在公司会议上,还是在国际会议上,Andrew 都是一个极富感染力、非常受欢迎的演讲者。

作者们努力与书中涉及到的所有组织和人员进行联络,深深感谢以下人和组织的协助: Mining for Corporate Gold. They would like to thank the following people and organizations for their contribution to this book:

David Ulrich; David Maister; Richard Julien of the Bank of Canada;

Wayne Bester; Richard Ussery of Total System Services Inc.; Dan Henderson of Allied Signal Business Services; Jossey Bass Publishing Inc. (for permission to reproduce extracts from Leadership Practices, Boards that Make a Difference, The Leader of the Future and Organizational Culture and Leadership); Dennis Wymore of Shell Services International; David Harrison and John Ashurst of BC Hydro; John O' Connor and Vipin Suri of Ontario Hydro; Jack Welch and Steven Kerr of General Electric;

公司的金矿——共享式服务

Bernie Kocanda of Kraft foods; Peter Adye of Procter and Gamble; Edgar Schein; Bjarnie Anderson of Mobil Business Resources Corporation; Reg Milley of Husky Oil; Steve Freeman of Whirlpool Europe; Bertil Wrethag of the ABB Group; William Stavropoulos of the Dow Chemical Company;

Rory Colfer of KPMG; Andrew Tank of the Conference Board; Random House (for permission to reproduce from Dangerous Company); Bob Gunn of Gunn Partners; Fran Bengtson of Lockheed Martin; Sheila Reid of Xerox Canada; Paula Farrell of Fidelity Investments; Rosabeth Moss Kanter; Doug Mas-singill of J.D. Edwards; Larry Giammo of the Corporate Leadership Council; Richard Hays; Gordon Shank of Levi Strauss & Company; Waters Davis of Reliant Energy; Gelco Information Network; David Kunkel of PSINet Inc.; John Cleghorn of Royal Bank Financial Group; Tribune Company; Malcolm Kitchen-er of the Post Office; David O! Sullivan of Whirlpool Europe; Joe Corry of Ashland Services; Milan Kunz of SmithKline Beecham PLC; Jim Bryant and Joseph W. Rahain of Ernst and Young; David Garrison of Aetna Insurance; Lee Kercher of the California State Department of Information Technology; Mari- anne Elliot; Harvard Business School Press (for reproducing

作者簡介

material from The Balanced Scorecard); James Bryan Quinn;

Simon & Schuster Inc. (for reproducing material from Intelligent Enterprise and Managing the Professional Services Firm); Tom Peters and Waterman; HarperCollins Publishers (for reproducing material from In Search of Excellence and Built to Last); Dr Leland Forst of The Amherst Group; Janet Faas of Ontario Government Shared Services Bureau; Nate Oubre of Kaiser Permanente; Dun & Bradstreet; Dwight H.

Mills of Owens Corning; Ian Gordon; John Wiley & Sons (for reproducing material from Relationship Marketing); The Drucker Foundation; Chip Bell; Peter Block; Berrett Koehler Publishing (for reproducing material from Customers as Partners and Stewardship); Ricardo Semler; Warner Books Publishing (for reproducing material from Maverick); IBM Global Services; Shell Services International Inc; Baxter International, Darcy Volk of Unisys Shared Services Centre; Ralph Andretti of Amex;

Robert Clausen of Solutia Inc.; The Conference Board; Ashridge Strategic Management; Informix; IDA; the Netherlands Development Agency; Edward de Pasquale of Conemaugh Health Systems; and TRW Automotive.

目 录

作者简介	(1)
------------	-----

第一章 淘金

参谋部门的重要作用	(2)
参谋机构被视为垄断者	(10)
分散而重复的服务日渐走向没落	(13)
参谋作用的分裂:两顶帽子	(17)
参谋机构的战略	(20)
服务共享	(21)
服务外包:与敌共眠	(26)
技术开发与设计再造——最佳时机是什么?	(29)
提高质量	(30)
不断地接受检验	(31)

第二章 学会如何淘金

服务共享的诞生	(33)
当参谋机构的服务没能满足客户需要时	(36)

公司的金矿——共享式服务

令人悲哀的事实	(38)
为什么服务收费是最基本的	(39)
服务共享模式的连续统一性	(41)
基础性服务共享模式:不仅仅是合并	(43)
服务共享的市场模式	(49)
通过服务共享透视信息技术部门	(53)
两难的选择:托管服务与自愿服务	(59)
高级市场模式	(59)
关于高级经理的主要争异	(62)
作为独立事业的服务共享	(63)
结论	(66)

第三章 服务共享实施方案

实施服务共享的可行性分析	(69)
服务共享的范围	(70)
服务购买	(71)
现状分析	(72)
成本	(72)
基准成本	(73)
顾客满意	(74)
服务外包	(75)

目 录

服务共享方案设计	(76)
服务共享组织结构	(76)
地理位置	(77)
领导	(78)
运行规则	(79)
实施与过程管理	(80)
文化变迁	(82)
前景	(82)
评价	(83)
小结	(83)
第四章 服务共享透视:划定范围	
潜在职责范围	(84)
界定范围	(93)
服务外包	(96)
分散程度	(98)
文化及战略方向	(100)
结论	(106)
第五章 服务共享只能求得认同,不能强制实施	
经理团队的驱动力及其对服务共享的影响	(108)
传统模式:垂直的经营单位	(112)

公司的金矿——共享式服务

一体化的经理队伍	(115)
向行政管理团对介绍服务共享	(118)
应付款——费用申报	(129)
设备——办公空间	(130)
IT—硬件设备的采购	(130)
HR—劳动关系	(130)

第六章 初步估计:了解自己的情况

“现状”图——目前的产品和服务状况	(138)
服务和控制的争论	(141)
“现状”图——当前产品和服务的成本	(144)
“现状”图——与外部基准的比较	(151)
“现状”图——顾客满意	(157)
建立运行方案,不断推进服务共享的实施	(159)

第七章 外包战略

外包的动机	(162)
为了节约成本而外包	(169)
内部服务与外包的成本差异	(170)
利用世界一流的实践方案	(173)
一流的能力	(174)
通过外包来改进服务	(175)

目 录

通过外包来节省未来的投资	(176)
有关非核心业务的教条	(177)
不能被贩卖的控制职能	(178)
外包的两难处境	(181)
顾问公司的净利润:维持自己生存的手段 ...	(182)
接受第三方的安排可能导致的失控和风险	(184)
外包的发展前景	(188)
带摆杆的钟	(188)
爱幻想的顶尖外包服务者	(190)

第八章 组织和领导服务共享

作为独立经营实体的服务共享	(194)
服务职能与控制职能的分离	(196)
日常事务处理工作与专业服务工作的分离	(197)
服务共享汇报	(198)
服务共享组织的内部结构	(201)
服务共享中心位置的确定	(206)
在欧洲选址	(212)
文化和语言定位	(216)
领导服务共享组织	(217)

公司的金矿——共享式服务

领导日常事务处理中心 (221)

领导专业技术服务 (225)

第九章 成功的基石

服务共享走向成功的关键原则 (230)

不再重复的服务 (232)

在全面成本核算的基础上定价 (232)

控制监督要由经理人员支付费用 (235)

宽限期 (236)

共同的责任——降低成本,推动

 服务共享走向成功 (237)

 一线管理职能的转变 (238)

 基准成本与顾客意见反馈 (239)

 年度汇报 (240)

定价模式 (241)

 以市场为基础的定价模式 (247)

服务水准协议书 (248)

内部服务开票 (253)

时间跟踪 (254)

第十章 创建认同文化

员工对服务共享的好奇和关心 (260)

目 录

关注的内容	(262)
失业成为现实	(263)
在那里失业几乎是不可能的	(264)
员工的认可与支持是服务	
共享的巨大推动力	(266)
必要的摩擦	(269)
彻底打扫	(270)
让顾客爱我们	(271)
确保服务共享成功的关键行动	(273)
行政计划会	(275)
管理论坛	(276)
时事报道和企业内部互联网	(278)
员工会议	(279)
培养员工的认同:服务共享对我们意味着什么?	(280)
市政厅:亲临现场还是电视会议	(282)
员工的发展	(282)
业绩管理与奖励	(283)
文化转变的首要战略和次要战略	(284)
第十一章 服务共享业务的逐步开展	
服务共享业的宗旨	(293)

公司的金矿——共享式服务

宗旨不是新的概念,但它仍起作用	(296)
服务共享机构是新的和改进过的	(301)
把宗旨落实到实际工作中	(304)
客户永远没有错	(306)
服务共享机构的营销活动	(308)
1. 外部和内部市场信息	(308)
2. 关系管理作为一种职能和活动	(312)
3. 服务共享机构的形象	(318)
4. 提高沟通的专业技能	(318)

第十二章 测评成功

测评的要点	(322)
均衡记分卡	(324)
内部客户需要什么	(325)
谁评价客户记分卡	(326)
客户如何评价服务	(329)
质量构架	(330)
衡量产品/服务的质量	(330)
衡量服务关系质量	(334)
学习和提高	(338)
财务标准:成本和成本服务	(340)