

Gongxiang
Fuwu
Lilun、Fangfa
Yingyong
Yu

共享服务

理论、方法与应用

■ 刘汉进 著

凤凰出版传媒集团
 江苏教育出版社
JIANGSU EDUCATION PUBLISHING HOUSE

共享服务

Gongxiang Fuwu
Lilun, Fangfa Yu Yingyong

理论、方法与应用

■ 刘汉进 著

凤凰出版传媒集团

 江苏教育出版社
JIANGSU EDUCATION PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

共享服务:理论、方法与应用/刘汉进著. —南京:江苏教育出版社,2008.2

ISBN 978-7-5343-7227-8

I. 共… II. 刘… III. 企业管理:销售管理—商业服务
IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 020838 号

书 名 共享服务——理论、方法与应用
作 者 刘汉进 著
责任编辑 史玉娜
出版发行 凤凰出版传媒集团
江苏教育出版社(南京市马家街 31 号 210009)
网 址 <http://www.1088.com.cn>
集团网址 凤凰出版传媒网 <http://www.ppm.cn>
经 销 江苏省新华发行集团有限公司
照 排 南京凯建图文制作有限公司
印 刷 南京市溧水秦源印务有限公司
厂 址 南京市溧水县开发区溧淳路(邮编 211200)
电 话 025-56213588
开 本 880×1240 毫米 1/32
印 张 8
字 数 205 000
版 次 2008 年 2 月第 1 版
2008 年 2 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978-7-5343-7227-8
定 价 20.00 元
批发电话 025-83260760,83260768
邮购电话 025-85400774,8008289797
短信咨询 10602585420909
E-mail jsep@vip.163.com
盗版举报 025-83204538

苏教版图书若有印装错误可向承印厂调换
提供盗版线索者给予重奖

前 言

20 世纪 90 年代以来,企业界出现了两个不同的趋势:规模经营趋势与“小即是好”的理念。一方面,收购、兼并与合并浪潮不断涌现,具有一定规模的跨国公司的全球支配作用与日俱增;另一方面,一些大公司的经营状况不断恶化,破产和裁员现象此起彼伏,而许多专业性的小公司则体现出较强的活力,在激烈的市场竞争中快速增长。与此同时,随着以网络技术为代表的现代计算机技术和通讯技术的发展,以上两个不同的趋势通过企业组织形式的新的变化得到了统一,这种新的变化亦即——介于企业与市场之间的中间组织开始大量出现,这些中间组织形式包括企业与企业之间形成的虚拟企业、战略联盟、具有固定关系的分包等组织化市场,以及企业内部形成的市场化组织——即本书所要研究的企业共享服务。

总的来讲,中间组织的采用可以降低交易成本,提高交易效率,减少交易风险,提高对环境变化的快速反应能力,企业通过中间组织合理地利用内部与外部资源,更有利于自身战略目标的实现。本书所研究的共享服务的作用,则是通过企业内部不同部门或业务单元间的组织整合或资源整合,实现服务共享,从而强化企业核心竞争力,优化资源配置,降低企业成本,提高管理效率。作为企业集团内部资源整合、挖掘内部潜力的重要方式,共享服务在跨国企业集团得到了广泛应用,到 2003 年,已经有超过 60% 的财富 500 强公司设立了共享服务中心。由于理念、理论和方法等方

面的局限,国内企业集团并未能有效地利用这一先进的管理方法来挖掘内部潜力,以获得管理效率的提高。到目前为止,国内实施共享服务的大型企业集团仍然只有寥寥几家,且多处于探索阶段。

进入 21 世纪以来,随着我国经济改革和市场经济的不断发展,我国企业集团的规模实力迅速增长。在 2006 年《财富》杂志评选出的全球 500 强企业中,中国内地企业有 19 家入选。然而值得关注的是:全球 500 强企业前 100 名的人均销售收入为 46.8 万美元,人均利润 2.70 万美元;而我国的 19 家企业的人均销售收入为 9.94 万美元,人均利润只有 0.68 万美元。由此可见,我国的大型企业集团在资源利用效率上与国外著名的跨国企业集团仍有较大差距,如何能在规模化经营中有效地整合内部资源,以进一步获得经营成本和经营效率优势,已成为这些企业迫切需要解决的问题。

本书共分为十一章。第一章为绪论,主要提出本书的研究背景和研究意义。第二章为共享服务的研究现状总结,从共享服务的作用、共享服务的适用范围、风险与障碍、影响共享服务成功的关键因素、共享服务的类型与实施步骤等几方面,对国内外学者对于共享服务的研究进行了述评,并在此基础上提出了本书的创作目标。

作为一种新的组织形式,共享服务是在科技和经济迅速发展的背景下产生的,本书第三章分析了在现代科技进步和世界经济的发展背景下,以信息技术的发展为基础,由经济全球化、跨国经营与并购的发展、企业内部发展和外部扩张共同驱动下的共享服务的产生动因;通过一个排队系统优化模型,对于企业共享服务所获得的节约资源、降低冗余、提高服务效率等资源效率优势,以及战略变化的灵活性、并购的方便与经济性等战略性结构优势给出了统一的解释。

共享服务决策中的一个重要工作是确定在企业的资源整合中,在何种情况下应该选择共享服务,而不是集中、分散、或其它方

式。本书第四章通过对企业不同的资源利用方式的分析、比较,以企业的交易成本理论和资源基础理论为依据,将上述问题分解为内部组织或外部交易问题、与企业组织结构相关的内部资源组织方式问题和与外部合作者的合作策略问题等三个问题并逐一分析,建立了企业资源组织战略的选择模型,给出了确定企业共享服务边界的步骤。

共享服务在企业中取得成功的一个重要环节是它的实施,与之密切相关的是共享服务单元的设计和共享服务单元与业务单元之间的业务运作,本书第五章提出的面向对象的流程模块设计方法提供了共享服务单元及其运作的设计框架,给出了面向对象的流程模块设计的基本步骤,分析了影响流程模块对象化的因素,建立了面向对象的共享服务实施方法。同时,本章针对共享服务的特点,研究了共享服务中心的选址策略和退出通道设置。

共享服务的一个显著的特点是它作为一个独立的实体运营。在现代企业制度下,当共享服务单元作为独立实体时,由于股权和控制关系的复杂性,企业中的利益相关者,包括股东、管理者等,对于共享服务的决策目标会产生一定程度的差异,从而导致决策中的选择冲突和态度冲突。本书第六章通过一个企业内部交易的决策模型研究了由于企业中不同利益主体的目标差异所带来的共享服务的制度障碍,并提出了激励方案设计、股权结构调整、定价权和决策权的适当配置等解决决策冲突的办法。

随着大型企业集团之间收购、兼并等行为的普遍,企业越来越多地出现存在多个关联方的情形。本书第七章建立了一个双关联内部交易的决策模型,研究了双重关联条件下所有权结构对关联方共享服务定价决策的影响,分析了双关联内部交易转移定价动态博弈的子博弈精炼纳什均衡状态,并提出了最大化关联双方“双赢”局面的谈判与定价策略,为企业集团在引进战略投资者的战略中进行共享服务部门的合理定位提供了依据。

共享服务的决策与实施在人员上涉及到公司内从上到下的各个层面,在流程上涉及到服务职能的各个方面,在基础设施上也几乎涉及服务于人员、流程和完成职能所需的各类设施,同时,企业治理结构的复杂性导致不同利益主体的决策目标存在差异,因而,对共享服务实施效果的评价具有多标准、多评价源、主观与客观评价相结合的特点。本书第八章针对以上特点,选取服务成本、服务效率、服务质量、组织能力和组织敏捷性等指标,采用动态模糊层次分析法,建立了共享服务实施效果的评价体系。

“虚拟企业”是在 20 世纪 90 年代出现的中间组织的另一形态,是企业通过外部市场半内部化以克服市场失灵的一种制度安排;共享服务则是企业通过内部组织半市场化以克服组织失灵的一种制度安排,它们均有效地利用了组织和市场的双重优势。本书第九章在对共享服务和虚拟企业的组织形式进行分析的基础上,结合企业边界模糊化的增强趋势,提出了“虚拟共享”的思想,并对虚拟共享的可能形式进行了分析。

在对共享服务的决策理论和实施方法进行系统的研究和分析的基础上,本书最后在第十章和第十一章选择具有典型代表意义的两类企业集团——某高科技企业集团和某金融控股集团,对共享服务在我国大型企业集团中的决策、实施与评价等应用情况进行了实证分析。

目 录

第一章 绪论	(1)
第一节 共享服务:结构、特点与应用.....	(1)
第二节 本书的创作意义与技术路线	(11)
第二章 共享服务的研究现状	(17)
第一节 共享服务的作用与范围	(17)
第二节 共享服务的风险、障碍及关键成功因素.....	(24)
第三节 共享服务的运作与实施	(28)
第四节 共享服务的研究现状总结	(35)
第三章 企业共享服务的动因与机制研究	(41)
第一节 企业共享服务的内外部动因	(41)
第二节 基于 C/S 结构的企业共享服务机制	(55)
第四章 共享服务的边界研究	(69)
第一节 企业的资源利用方式	(69)
第二节 具有分形特性的企业价值链构建	(79)
第三节 共享服务的边界	(86)
第四节 共享服务的决策步骤	(94)
第五章 面向对象的企业共享服务实施方法	(98)
第一节 面向对象的流程模块设计	(98)
第二节 面向对象的企业共享服务实施方法.....	(110)
第三节 共享服务中心的选址策略.....	(118)
第四节 共享服务退出通道的设置.....	(124)

第六章 企业共享服务的制度障碍	(129)
第一节 企业制度的发展演变.....	(130)
第二节 企业共享服务的治理结构与目标差异.....	(138)
第三节 共享服务的制度障碍与对策.....	(141)
第七章 双重关联下的共享服务决策研究	(155)
第一节 双关联交易模型建立与分析.....	(156)
第二节 双关联内部交易的谈判与定价策略.....	(162)
第八章 企业共享服务的实施效果评价	(165)
第一节 共享服务实施效果评价的原则.....	(165)
第二节 共享服务评价的指标体系.....	(169)
第三节 共享服务实施效果评价.....	(174)
第九章 虚拟共享:共享服务的发展趋势	(181)
第一节 虚拟企业及其发展.....	(181)
第二节 虚拟共享:共享服务的发展趋势.....	(184)
第三节 虚拟共享的组织形式.....	(189)
第十章 应用实例一——某通信设备制造企业	(195)
第一节 A 公司新产品试制共享服务的决策.....	(196)
第二节 A 公司新产品试制共享服务的实施.....	(203)
第三节 A 公司建立新产品试制中心的效果评价.....	(207)
第十一章 应用实例二——某保险控股集团	(212)
第一节 金融集团共享服务.....	(212)
第二节 B 保险控股集团的共享服务战略.....	(217)
第三节 B 集团共享服务的定价、选址与风险控制.....	(223)
第四节 B 集团实施共享服务的收益分析.....	(230)
总结与展望	(233)
参考文献	(236)

第一章 绪 论

第一节 共享服务:结构、特点与应用

一、共享服务的结构与特点

Gunn Partners 公司的创始人 Robert W. Gunn、Johnson & Johnson 公司的 David P. Carberry、GE 的 Robert Frigo 以及 DEC 的 Stephen Behrens 共同于 1993 年第一次提出了“共享服务 (Shared Services)”的概念^①。Robert W. Gunn 等人指出,共享服务是为了说明公司试图从分散管理和少的层级结构中取得优势问题的一个新的管理概念,它的思想在于在提供服务时共享组织成员和技术等资源。它是确定会计人员工作问题的根本起因的一系列政策和行为,打破了财务领导和直线经理努力解决员工效率和有效性问题时的传统思想和习惯看法。

对共享服务的定义可分为两类,一类侧重于共享服务的结构。Dave Ulrich(1995)认为,共享服务是公司中服务的组合或合并,在分部式公司,每一个运营实体有专有的支持服务,共享服务将这些独立的服务活动合并到一起^②。Bhavesh Shah(1998)和 Leland I. Forst(1999)认为共享服务是原先由业务单元各自掌管的服务的内部合并^③。James Earl Anderson(1999)指出共享服务中心是在具有多个运营单元的公司中组织管理功能的一种方式,它作为公司中单独的部门或分支机构而建立,这些部门担当对运营部门的服务提供者^④。

另一类共享服务定义侧重于共享服务的方式。Donna Keith, Rebecca Hirschfield (1996)认为,共享服务中心执行本来分散于组织中的日常的、基于事务的活动,把他们合并到一个地方,并且对所提供的服务向业务单元“收取”合适的费用^⑤。Leland I. Forst (1997)指出,内部共享服务的基础在于,公共的管理工作可以集中到一个完全专注于向内部客户以最低的成本提供高价值的服务的面向业务的单位。这创造了组织内比有多点责任和不同的管理工作的更有效的责任体系^⑥。Elizabeth Van Denburgh, Denis Cagna(2000)认为共享服务模型的核心是一种增值战略。共同的内部事务被集中到一个新的业务单元,以服务于内部顾客^⑦。

两类定义均明确指出,共享服务是在具有多个运营单元的公司中服务的组合或合并。侧重于共享服务方式的定义则进一步指出,共享服务专注于对内部客户的增值服务。

本书认为,共享服务是在具有多个运营单元的公司中组织管理功能的一种方式,它指企业将原来分散在不同业务单元进行的财务、人力资源管理、IT 技术等事务性或者需要充分发挥专业技能的活动,从原来的业务单元中分离出来,由专门成立的独立实体提供统一的服务。

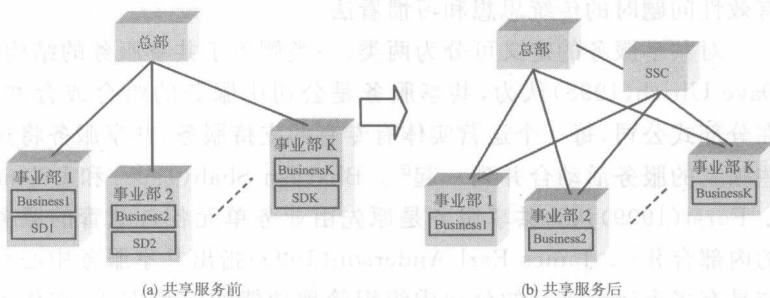


图 1-1 企业共享服务的典型结构

企业共享服务的典型结构如图 1-1 所示。其中图 1-1(a)为共享服务前,图 1-1(b)为共享服务后。企业通过共享服务重构,将原先以分散方式在各个事业单元(Business)中完成的后台业务(SD),统一到共享服务单元(SSC)中,以分布式系统的方式,由各事业单元共享服务,并通过平衡事业单元和共享服务单元的业务分配,获得企业资源使用的效益最大化。

共享服务的一个显著的特点是它作为一个独立的实体运营。

Donna Keith, Rebecca Hirschfield(1996)指出,SSC 区别于传统的合并的地方在于它典型地作为一个独立的实体运营,有自己的场所、预算和责任。通过利用技术的利益获得集中的优势,SSC 可以降低行政成本、消除许多流程上的冗余和改进对内部顾客的服务^⑧。

Philip King(1998)指出,SSC 像公司一样经营。可以保持原有的优势,是持久的组织结构,而不是原先集中/分散的摆动,是在降低管理成本和提高服务绩效之间的平衡^⑨。

Bhavesh Shah(1998)将共享服务的特点描述为:像企业一样运营,是低成本的提供者(通过规模经济),具有高度的专门化,通过集中投资(于设施或专家)平衡技能基础,(为满足顾客需求)专注于顾客和流程,位于技术前沿(可以集中投资企业级软件等技术),提供高质量的服务和评估标准,采用基于绩效的奖励和激励,关注于运营的过程而持续改进。一些研究者进一步指出,共享服务除了作为独立的实体,更应作为利润中心来经营^⑩。

James Earl Anderson(1999)指出,SSC 的一个关键特征是,它们是利润中心,而不是成本中心。这代表了一个管理者和员工对部门功能和自己的角色的看法的重要变化。SSC 向运营单元的收费形式可以是多样的:固定价格,按时间和材料定价,或者按单位定价。(当然,有时候 SSC 不允许被作为利润中心^⑪。)

Elizabeth Van Denburgh, Denis Cagna(2000)认为 SSC 中的

员工和管理者应当采取一种创业者的、利润中心的心态,而不是依据成本中心的功能考虑^⑧。

虽然在共享服务是否应作为利润中心上,学者们的意见仍不一致,但共享服务应作为独立的实体运营则是学者们的共识,这是共享服务区别于传统共享或集中的关键所在。

二、传统的共享概念及共享作用

传统的共享可以称之为“有形关联”。Michael E. Porter 在其 1985 年所著的《竞争优势》(《Competitive Advantage》)一书中对有形关联进行了归纳^⑨。Porter 指出,由于大多数企业开始强调相互关联的多角化经营,并且从强调增长转向强调效益,而技术的变化催生了关联并使之易于实现,这些因素使得企业的横向战略的重要性与日俱增。

在很多多角化经营的企业中,长期存在具有战略重要性的相互关联。业务单元之间的关联有三大类型:有形关联(共享)、无形关联和竞争对手关联。由于共同的客户、渠道、技术和其他因素的存在而使相关业务单元之间的价值链活动有可能共享,有形关联即由此产生。如果共享所降低的成本或增加的产品歧异性足以超过共享成本,则有形关联可以导致竞争优势。

价值链为有形关联提供了分析的框架。企业的基本价值链如图 1-2 所示。每一个企业都是由设计、生产、营销、交货以及对产品起辅助作用的各种活动所组成的集合,价值链表示企业的总价值,包括价值活动和利润。价值活动是企业所从事的物质和技术上的界限分明的各项活动,由企业具有竞争优势的各种相互分离的活动所组成,它可以分为基本活动和辅助活动两大类。基本活动是涉及产品的物质创造及其销售、转移给买方和售后服务的各

种活动。辅助活动用以辅助基本活动并通过提供外购投入、技术、人力资源以及各种公司范围的职能以相互支持。

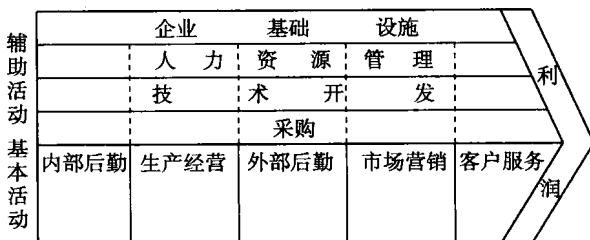


图 1-2 基本价值链^③

在企业不同业务单元之间的价值活动具有共享的可能性，包括基础性和辅助性的活动（图 1-3）。共享能带来价值活动的成本节约和对歧异性的促进，共享可分为五类：产品生产、市场、采购、技术和基础设施。五类共享可能的来源和形式见表 1-1。

共享在带来价值活动的成本节约和促进歧异性的同时，也需涉及共享成本。如果共享某项价值活动的好处大于成本，而且竞争对手难以在这种共享方面相匹敌，这项价值活动的共享才可能带来企业的竞争优势；或者如果通过共享能够降低成本或促进歧异性，它也能带来竞争优势。

共享的成本包括协调成本、妥协成本和僵化成本。共享的业务单元必须在共享的价值活动中进行协调，从而影响价值活动的时间、人员以及费用；业务单元在价值活动的共享中，必须在整体优化和局部优化之间做出妥协，从而不仅影响所共享的价值活动的成本，而且影响与其相关的价值活动的费用；价值活动的共享还会降低业务单元对竞争变化的反应速度，增加退出壁垒。

由此可见，传统的共享思想主要关注于共享所能带来的价值活动的成本节约和对歧异性的促进，但未给出共享成本的控制办

法,也没有通过形成内部市场以应对组织效率的降低问题。一种新的组织创新形式——共享服务——将传统的共享服务思想向前大大地推进了一步——提供了一种以结构成本的增加换取共享的协调成本、妥协成本和僵化成本的方法^③。除了关注资源利用效率和成本等组织重构带来的直接利益外,共享服务更加注重服务的效率和质量,并致力于通过对共享服务活动的决策授权减少组织的官僚作风,提高员工的工作积极性;并且,一个更重要的优点是,共享服务在提升服务活动竞争力的同时,使业务单元专注于自身核心竞争力的提升。

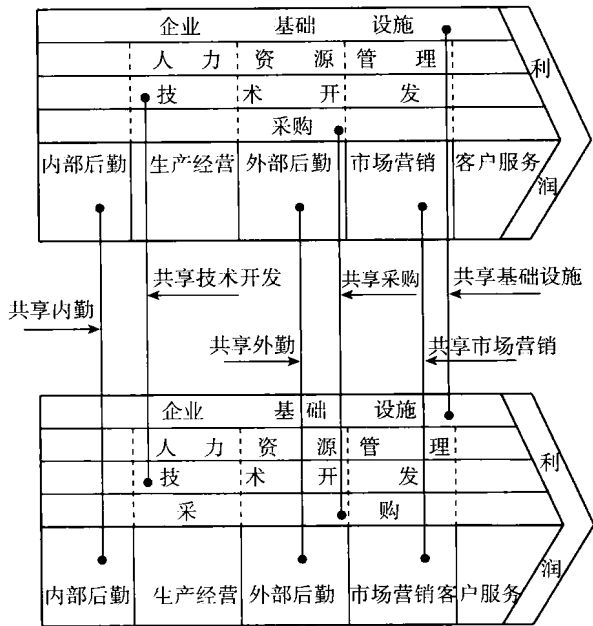


图 1-3 事业单元价值活动的共享^③

表 1-1 共享的形式与来源

共享类别	共享的来源	共享的可能形式
采购共享	共同采购的投入物质	联合采购
技术共享	共同的产品技术	联合技术开发
	共同的加工技术	联合的界面设计
基础设施共享	共同的企业基本设施需求	共同筹资
	共用资金	共同利用现金
		共用会计
		共享法律部门
		共享政府关系
		共享雇用和培训
生产共享	共同的原材料产地	共享内勤
	相似或相同的装配程序	共享部件生产
		共享装配设施
	相似或相同的检验和质量管理程序	共享检验和质量管理
	工厂共同的支持需求	共享工厂的间接活动
		共享场地基础设施
市场共享	共同的顾客	共享商标
	共同的渠道	产品交叉销售
	共同的地理市场	捆绑销售
		共享市场营销
		共享客户服务与维修
		共享订货程序系统
		共享物流系统

三、共享服务在跨国公司中的应用

早在 1984 年,GE(General Electric)建立了财务服务运营部门(Financial Services Operation,简称 FSO),其使命是将公司的会计工作集中到四个大的中心,以获得规模经济并方便系统的安装,这些中心的战略意图在于集中于三个目标:客户满意、员工参与以及公司责任。FSO 的建立为 GE 的会计职能取得了显著的效果:雇员较少了 30%,会计系统的数目减少了 80%,管理跨度从 7:1 增加到 15:1。

同样是在这个时期,DEC(Digital Equipment Company)和 Johnson & Johnson 以及其他一些公司的财务职能的结构也通过类似的做法取得了从应收账款到固定资产再到薪资核算等的服务效率的显著提高。Gunn Partners 公司的一项研究表明,对于那些采取类似行动的公司,会计和事务性活动的生产率提高了 80%到 90%。

一个实例:惠尔浦公司在欧洲的共享服务^⑥

惠尔浦公司(Whirlpool Corporation)是一个主要的家庭用品的领先制造商和销售商。它在 13 个国家生产,有超过 6000 名员工,在超过 140 个国家销售十个主要商标的产品,在欧洲的年销售额超过 2.6 Billion 美元(1999 年)。

惠尔浦从共享服务战略中得到的一个主要好处是它的财务战略的重新安排。集中的北美应用集团(惠尔浦美国运营)比分散的惠尔浦欧洲结构对财务和行政职员的需求少 20%。惠尔浦相信改为单独的中心要比一系列区域中心取得更大的好处,虽然这些好处需要与实施的复杂性和难度相比较。

经过一个阶段的计划,1995 年 9 月,惠尔浦在都柏林(爱尔兰首都)建立了一个共享服务中心,去接管西欧 14 个不同的财务运