

SHARED SERVICE 服务共享



SHARED SERVICE CENTRES

[比利时] 安德鲁·克里斯 (Andrew Kris) [爱尔兰] 马丁·费伊 (Martin Fahy) 著 | 郭 蓓 译 |  中国人民大学出版社

SHARED SERVICE 服务共享



SHARED SERVICE CENTRES

[比利时] 安德鲁·克里斯 (Andrew Kris) [爱尔兰] 马丁·费伊 (Martin Fahy) 著 | 郭蓓译 | 中国人民大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

服务共享 / (比) 克里斯, (爱尔兰) 费伊著; 郭蓓译.

北京: 中国人民大学出版社, 2005

ISBN 7-300-03845-X

I. 服...

II. ①克... ②费... ③郭...

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 (2004) 第 135691 号

服务共享

[比利时] 安德鲁·克里斯

著

[爱尔兰] 马丁·费伊

郭蓓

译

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 编 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.itrnet.com>(人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 三河市华晨印务有限公司

开 本 787×1092 毫米 1/16

版 次 2005 年 4 月第 1 版

印 张 14.5

印 次 2005 年 4 月第 1 次印刷

字 数 150 000

定 价 32.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

关于作者

About the authors

安德鲁·克里斯 (Andrew Kris) 是 akris.com 网络公司的创建者，在网络上发表了很多有关服务共享和业务流程外包 (business process outsourcing, BPO) 方面的独立见解和建议，主持服务共享和业务流程外包协会 (the Shared Services and BPO Association, SBPOA)。安德鲁拥有猎头、经营战略家和作家等众多头衔，非常受欢迎。他与他人合著了《服务共享——公司的金矿》(*Shared Services: mining for corporate gold*) 一书，该书由皮尔森教育出版集团出版，最近被评为“服务共享的指南”。安德鲁是市场营销专业的研究生，毕业于欧洲工商管理学院 (INSEAD) 男校，有 25 年从事跨国公司管理的丰富经验，曾在道氏化学公司 (Dow Chemical) 经营管理委员会和区域性部门担任



领导工作。现在，他在 Borderless Executive Search 领导着一支研究队伍，该机构从事跨国管理研究，是他于 1997 年创立的。安德鲁相信组织的价值源于对市场的深刻理解和对客户服务的专注，他对服务共享研究充满热情，并在这一领域处于领先地位。

马丁·费伊 (Martin Fahy) 是位于戈尔韦 (Galway) 的爱尔兰国立大学会计与信息系统专业的高级讲师、注册会计师、信息学博士。曾在毕马威金融服务公司 (KPMG) 担任管理顾问。近年，他一直从事服务共享方面的研究，参与了许多公司如甲骨文公司国际电子化企业营运中心 (Oracle leBC)、施乐 (Xerox)、北电网络 (Nortel)、毕马威、德勤 (Deloitte and Touche) 等的服务共享实践。他还承担了由 ACCA 资助的有关服务共享的研究工作。除了在服务共享领域的研究外，他还发表了很多有关企业信息管理系统、ERP 系统和财务管理方面的文章。现在，他是法国阿维农大学的兼职教授，主要从事服务共享中心和企业战略管理方面的研究。最新出版的著作包括《ERP——利益调整的杠杆》(ERP Levering the Benefits) 和《企业战略管理系统》(Strategic Enterprise Management Systems)，他还是 CIMA SEM 圆桌会议的发起者。

前言

Foreword

罗伯特·贵恩 (Robert Gunn) 贵恩合伙公司 (Gunn Partners)
的创办人

如果谄媚的最高形式是模仿的话，那么嘲笑的最高形式就是讥讽。服务共享诞生于欧洲，但欧洲公司对服务共享持讥讽态度，这证明它们是多么地不愿意从事服务共享。

文化变革和担心失去控制权是公司坚持原有模式的最根本原因。今天，还存在另外一个选择——无所作为——自甘沉沦。现实情况是，旧方法导致行政管理部门的效率比服务共享的效率低许多，浪费了大量人力资源从事本应最适合利用网络技术做的工作，同时存在结构性障碍，使组织缺乏灵活性。



但是，文化因素只不过是表面原因，福特汽车公司在 1981 年就证明了这一点。任何领导者都知道，当成功的环境条件具备的时候，导致新方案实施失败的真正原因是害怕丧失控制权。

时代在前进，为了振兴全球经济必须降低成本。大量涌现的外包公司，如伊格塞特（Exult），很快将得到市场的认可，成为公司处理内部事务的又一选择途径。自由市场的力量正在戳穿各种借口，这些借口导致组织效率低下、业务流程烦琐、资源配置不合理。

花些时间读读本书，思考一下它的很多观点，或许会激励你开始行动。

概述

Executive summary

服务共享的前景是什么？

你无须借助水晶球来占卜未来：服务共享及相关的 BPO 将会给咨询和技术公司带来巨额收益。

“完全自动化业务流程” (lights-out processing)、“虚拟服务共享” (virtual shared services) 和“商业化” (commercialization) 是思想者们的词汇；服务共享将使用其中的某些概念。

但是，服务共享也许会完全偏离主旨。

根据 SBPOA 的经验数据和最新调查，得出这样一个结论：至少 50% 的服务共享没能实现提高质量、降低成本的目标。许多服务共享机构经营状况不佳，如果这种情况持续下去，服务共享的前景堪忧。



为什么服务共享的经营状况不佳？

因为很多服务共享发起的初衷仅仅是将各种计划整合到一起。

整合公司业务就像钟摆一样在“集中”和“分散”两极之间不断来回摆动，尽管最终目的是节约成本，但在实施过程中也可能产生周期性逆转，导致成本增加。

服务共享作为一种持续的、富有竞争力的经营战略的一部分，它消除了上述周期性逆转，使企业通过整合节约成本，获得稳定的收益。

真正的服务共享是创建一个企业——内部企业或外包服务公司，无论哪种形式的企业，其经营准则都是一样的，那就是取得经营成功。最佳的服务共享中心（SSC）向它们的客户提供有价值的服务，客户愿意多次购买其服务，它的服务成本、质量和时机都非常具有竞争力。

业务经营的发展要求组织提高效率，这为创建服务共享提供了重大机遇，远远超出了几年前人们的想像。在这样的时代，如果没有周密的计划和充分的准备，就会错失良机，带来遗憾。许多美国大公司制定了庞大的采购战略，它们需要借助服务共享和BPO来提高效率和效益，以保持自己的竞争力。

为了确保服务共享的光明前途，我们能做些什么？这里有三种观点：

1. 严格界定服务共享，认真讨论服务共享——特别需要强调的是，服务共享不仅仅是整合的问题，无论是内部服务还

是进行外包，都必须把服务共享当做一项经营业务。

2. 鼓励客户打破原有的公司职能模式，思考一下——如果服务共享不是一个过渡性的计划而是一项独立的业务，你的做法会有什么不同？为什么你不这样做呢？

3. 着眼于人员而不是技术。要克服文化、组织和政治方面的障碍，就必须把服务共享当做一项业务来经营。

本书的宗旨是：确保建立 SSC 所需要的重要因素——技术——不会分散我们的注意力，使我们忽略了最关键的、决定成败的要素：人员问题。

本书包括了服务共享研究的一些最新进展——虚拟中心、完全自动化流程及其他。但是，需要注意的是，不要让这些扰乱了管理者的视线。管理者应该继续深入了解变革管理和文化融合方案，这些是成功的关键。

未来或许并不像人们设想的那样，但是，我们可以做些工作来发挥服务共享的积极作用。



致谢

Acknowledgements

作者努力联络致谢中提到的人和组织，感谢下列人员和组织对本书做出的贡献，排名不分先后：

- 芭芭拉·奎因 (Barbara Quinn), 《服务共享——公司的金矿》一书的合作者。芭芭拉是 22c Partners Inc.的奠基者之一，这家顾问公司激励组织进行变革，以获得更好的员工，创造更多的利润。
- 罗伯特·库克 (Robert Cooke), 《服务共享——公司的金矿》一书的合作者，Intex 咨询公司的顾问。
- 贵恩合伙公司的顾问罗伯特·贵恩。
- 德勤公司的顾问彼得·莫勒 (Peter Moller)。

- 毕马威公司。
- Stahl & Boyer 公司的莫兰 (Moran)。
- CFO.com 网站。
- 普华永道公司 (PricewaterhouseCoopers)。
- Partners for Change 公司。
- Boderless Executive Search (www.besworld.com)。
- 甲骨文公司。
- 惠而浦公司 (Whirlpool)。
- 比利时布鲁塞尔的 The Shared Services and Business Process Outsourcing Association——SBPOA (www. sharedxpertise.org)。

导言

Introduction

观点——一个新时代的降临

组织要努力为股东创造和维护价值，组织管理者永远要面对的挑战是提高业务流程的效率。在某个特定的组织当中，CFO 们要面对三方面的挑战：

- 创建一个能带来价值增值的财务和管理组织；
- 开发统一的、高质量的全球化电子商务流程；
- 以不断降低的单位成本处理各种业务（一般，单位成本不超过总收益的 0.5%）。

跨国公司市场经营的特征是全球化、合并、兼并和整合，这要求公司进行标准化经营以保持竞争优势。降低成本、提高效率的一个有效途径是，将某些职能集中于某一地点。集中只是完成



了一半工作，对于公司来说，迎接挑战、保持价值持续增长的一个日益受欢迎的、有效的途径是建立 SSC。

本书的定位是研究如何创建、领导和发展服务共享以大幅度改善经营业绩，保证经营业绩的持续稳定增长。在讨论如何营造一个更富有竞争力的经营环境时，我们认为，仅仅对重复性的活动进行简单合并是远远不够的，要提高效率、降低成本，就必须建立一个具有良好成长性的内部经营机构，借助有竞争力的业务流程来降低交易成本，服务共享是可供选择的方案之一，它可以提高管理效率，为私营部门和公共部门的大型复杂企业提供服务。对于那些致力于创建一流的管理机构的中型公司来说，服务共享也是一个可考虑的方案。

服务共享已经来临，值得注意的是，业务流程外包（BPO）服务公司也使用服务共享这一概念来提供高质量的服务。就我们所知，它们获得了巨大的利益。在巨大的利益面前，全世界的 CFO 们都在觉醒，在经济现实和技术发展的推动下，服务共享正在成为最新的服务模式。在一系列挑战面前，要求那些计划建立服务共享中心的组织更加睿智。当公司充分调动自己的力量来遏止日益增长的管理费用时，服务共享将能更好地发挥其作用。

影响服务共享成长的趋势

20 世纪 90 年代早期，服务共享一词开始在公司出现。拥有很多分支机构的大公司希望将一些基本交易流程如薪水册、采购、应付账款和回购等服务按成本价格交给单独的经营机构处理。因为随着公司业务范围的不断扩大，在每个国家的分支机

构都建立重复性的会计基础设施越来越不经济。

- 根据最近的统计，大公司 45% 的人工成本发生在内部服务部门。
- 公司越来越意识到，内部服务部门太庞大了，以至于成本高、效率低。
- 这些内部服务机构往往因反应迟缓、垄断经营而受到批评。
- 内部服务机构的存在往往受到组织其他部门的质疑，这些部门认为内部服务机构的支出并没有带来相应的收益。
- 内部服务部门的员工工作热情通常没有组织其他部门的高。
- 几乎没有客观的指标来测量内部服务的质量和业绩。
- 重组、精简和外包原有的“基本”部门是现实需要。

本书提供了些什么？

近年，人们对服务共享的兴趣日益浓厚。很多《财富》500 强企业正在启动服务共享方案，有关的会议、论坛和简报非常多，高级管理人员纷纷参与其中，以前由本书作者做的许多工作非常受管理层的欢迎。高级管理者努力寻找有关服务共享的独立见解。建立 SSC 需要大量的投资，对此，高层管理者往往感到缺乏可靠的、有洞察力的见解。本书的研究深度和研究格局将对那些有意实施服务共享的人非常有吸引力，也会吸引那些希望完善现有服务共享机构的人。

本书从新的视角阐释为什么越来越多的组织走向服务共享以



及如何走向服务共享。在向服务共享转换的过程中，这些组织一方面着眼于良好的运营，另一方面着重盈利。在经济全球化的今天，“集中或分散”这种固有的管理模式已经被超越，管理者正在致力于组织创新，用创造性的方法来对员工的职责进行重组。本书阐述了组织如何才能抓住服务共享通过理顺业务发展流程、制定完善的计划且周密实施各项计划所带来的机遇和财富。因为“服务共享是一项经营活动，由客户来购买其服务”，本书论述了如何通过良好的动态管理来树立员工的责任感。本书从各种形式的 SSC 出发，探讨了良好的服务中心模式对提高服务共享效率的影响。安德鲁·克里斯和马丁·费伊研究了服务共享的今天和明天——着重讨论了由市场、日益增加的服务外包和咨询热潮带来的挑战。

本书包括专家建议；流程梳理和相关的设计信息与工具；服务共享的实施、发展和定位，以及如何保证公司管理活动的独立性等内容。作者结合实际情况，列举了大量的例证进行经验分析，为读者提供了参考样本、工具和模板。

本书特别为高级管理人员提供以下帮助，使其能够：

- 了解服务共享的方案和基本原则；
- 揭示影响服务共享战略决策的因素；
- 熟悉 SSC 所面临的管理、技术和流程方面的挑战；
- 在组织当中设计独特的方案或构架来支持 SSC；
- 创建服务共享的体系结构和文化，以不断创造新的价值；
- 采用最好的实践流程和系统，包括业绩监督和补偿系统；

- 对电子化服务共享和 BPO 涌现的机会作出积极回应。

本书总结了一流 SSC 的经验，提出了中肯的意见和建议。两位作者从独特的角度洞察服务共享，结合他们与世界一流 SSC 的合作经验，为服务共享的实施提供指南。

如果你正在做以下事情，本书可以为你提供帮助：

- 你想提高组织的效率，以降低成本；
- 你希望更多地了解服务共享或 BPO；
- 你正在努力帮助高层管理团队了解相关问题，以便为其决策提供支持；
- 你正在考虑将实施 BPO；
- 你正在领导着一个内部服务或服务共享团队，或在其中工作；
- 你定期提供有关服务共享或 BPO 方面的建议；
- 你正在从事服务共享方面的活动；
- 你希望丰富自己这方面的知识和经验；
- 你想吸引更多的外部客户购买你的内部服务机构的服务。