



成功经理人讲述的真实经历
场景化的设计 轻松活泼的语言 不一样的阅读体验



SHARED SERVICES

A Manager's Journey

服务共享

—— 管理者之旅

[美] 丹尼尔·C.梅尔基奥尔 (Daniel C. Melchior, Jr.) ©著
胡英坤 王志英 ©译

大连出版社
DALIAN PUBLISHING HOUSE



服务共享

——管理者之旅

Shared Services: A Manager's Journey

[美]丹尼尔·C. 梅尔基奥尔 (Daniel C. Melchior, Jr.) / 著

胡英坤 王志英 / 译

 大连出版社

内 容 简 介

本书主要讲述了一名服务共享经理成功建立和实施服务共享的历程,描述了服务共享经理的日常职责,讨论了服务共享的理念、功能和建设。本书主要内容包括服务共享中心的选址、组织结构,流程引领团队,服务共享中心费用的分摊,奖金方案,客户服务,业绩衡量等。

© 大连出版社 2009

图书在版编目(CIP)数据

服务共享:管理者之旅/(美)丹尼尔·C.梅尔基奥尔(Daniel C. Melchior, Jr.)著,
胡英坤,王志英译. —大连:大连出版社,2009.7
书名原文:Shared Services:A Manager's Journey
ISBN 978-7-80684-766-4

I. 服… II. ①丹…②胡…③王… 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(2009)第069109号

辽宁省版权局著作权合同登记号:图字06-2009-17号

Shared Services:A Manager's Journey by Daniel C. Melchior, Jr.
ISBN 978-0-470-14663-7
Copyright © 2008 by John Wiley & Sons, Inc.

This translation published under license.
All rights reserved.

本书简体中文翻译版由威立有限公司授权大连出版社独家出版发行。未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或发行本书的任何部分。版权所有,侵权必究。

出 版 人:刘明辉
策划编辑:毕华书
责任编辑:彭理文 张丽娜
封面设计:林 洋
版式设计:林 洋
责任校对:金 琦
责任印制:刘 晨

出版发行者:大连出版社
地址:大连市西岗区长白街10号
邮编:116011
电话:(0411)83621349/83621049
传真:(0411)83627430
网址:<http://www.dl-press.com>
电子信箱:cbs@dl.gov.cn
印 刷 者:大连金华光彩色印刷有限公司
经 销 者:各地新华书店

出版时间:2009年7月第1版
印刷时间:2009年7月第1次印刷
印 数:1~3000册
书 号:ISBN 978-7-80684-766-4
定 价:28.00元

幅面尺寸:170mm×240mm
印 张:13.25
字 数:241千字

如有印装质量问题,请与我社营销部联系
购书热线电话:(0411)83627430/83621049
版权所有·侵权必究

译者序

Translator's Preface

在接到出版社的翻译邀请的时候,我被这本书的书名吸引。“服务共享”是一个比较新的概念,“管理者之旅”则告诉我,这本书将以讲故事的形式,向我们展示服务共享是什么,如何实施。所以,它不是用罗列或说理,让人读起来很晦涩难懂的教科书。于是我对它产生了浓厚的兴趣。

在翻译《服务共享——管理者之旅》的过程中,我跟着丹尼斯经历了卡普公司从服务共享中心的选址、建立服务共享团队,到在埃尔帕索分部第一次实施服务共享,到为解决在西部分部实施共享服务过程中遇到的问题组建流程引领团队,以及解决在服务共享费用分摊时遇到的矛盾,改进客户服务,提出奖金方案和主要业绩指标,以及实施收购等等一系列过程,我随他一起参加会议,倾听谈话,参与有关选择这条还是那条道路的辩论,解决遇到的种种问题与障碍。这些使我对服务共享有了初步的认识。

服务共享是对公司内部组织功能由分散管理转向集中管理,以节约成本、提高效率和服务质量的工具。从这本书中,我看到了卡普公司为了实施服务共享,从总经理、会计主管,到分部,到服务共享中心的经理、成员,到 SAP 团队的成员,如何有效沟通,精诚合作,并取得了理想的效果。

书中的每个管理人员的管理风格各有不

同,但他们的共同特点是很人性化。他们不仅关心工作的进展,也关心员工的生活。在工作之余,他们通常谈一些有关家庭的话题,工作氛围宽松,上下级之间民主。主人公丹尼斯精明能干,善解人意,他经常用发生在自己身边的故事教育员工。他对工作尽心尽力,但同时又十分注重家庭生活,工作中遇到麻烦的时候,他经常能与与家人的交流中得到启示。他信奉的一句箴言给我留下深刻的印象:把优秀的人才网罗在你的周围。他认为他的团队成员是最优秀的,而且他的家庭成员也是优秀的,他之所以取得成功是因为不仅在工作中,而且在家里,他的周围都是一些优秀的人。他的话很有道理,选优秀的人才、用优秀的人才是一个管理者成功的必备条件。

这本书既可以使我们了解服务共享理念和实施过程,学习他们的管理技巧,也可以从中得到阅读的乐趣。

本书前 22 章由胡英坤翻译,后 10 章由王志英翻译。由于书中的对话较多,在翻译时,我们尽量使用口语化的句子。但由于我们水平有限,如有翻译不当之处,请不吝赐教。

胡英坤
2009 年 2 月

序

Foreword

1994年我认识了丹。他当时是我们公司一个分部的会计,我是公司的会计主管,我们得到批准,对在美国的业务实施服务共享。

我最初的任务是为服务共享寻找最优秀的人才。我把目光投向服务共享的潜在客户,那些目前在公司分部工作的人。他们在设计流程和提供服务方面的知识,对我们的工作将会是非常宝贵的,因为他们可以帮助我们在“最佳咨询实践”和“实用性”之间找到平衡。

尽管我尽了最大的努力,我相中的分部的大部分人对我们的工作不感兴趣,因为当时流行的看法是,这种服务共享的事会像公司提议的很多其他事情一样,最终将不了了之。在公司内部,当初人们没有把服务共享看成是一个职业发展的好机会。

然而,丹勇敢地接受了挑战,——他是仅有的几个人中的一个。他理解服务共享理念,以及服务共享将提供的创造价值的机会。和丹以及其他几个具有开创精神的人一起,我们踏上了以自己的方式、方法为公司创造价值的征程。

丹的书记录了这次征程的全过程。他亲历了整个过程。这本书为我抹去记忆的尘埃,很多往事一一浮现在眼前。那些正在征程中

奋勇前进的人,你们无疑将对故事中的挑战、愉悦以及胜利产生共鸣;对那些刚刚踏上或准备踏上征程的人,丹通俗易懂地讲述了你们前面即将发生的一个故事。

服务共享不仅可以彻底改变一个组织,而且可以彻底改变那些参与其中的人。我知道它改变了丹,而丹以轻松愉快的笔触描述了自己的成功历程。尽情享受这本书带给你的乐趣吧!

艾拉·斐考

林克有限集团公司(Rinker Group Limited)

服务共享与人力资源副总裁

前 言

Preface

我写这本书,是希望使读者了解一个服务共享经理在建立和管理服务共享中心过程中的亲身经历。读者将和他一起参加会议,倾听谈话,参与有关选择这条还是那条道路的辩论。本书阐述的主要内容包括中心的选址,组织结构,流程引领团队,中心费用分摊,客户服务,奖金方案,业绩衡量以及收购实施等。这本书是个虚构的故事,详细描述了丹尼斯的日常职责。作为服务共享中心经理,他负责服务共享中心的建设。他面临的很多挑战都取材于我个人在过去 11 年里管理和领导一个服务共享中心的亲身经历。这本书将为目前正在从事服务共享工作的职业人员以及考虑建立服务共享中心的财务职业人员提供宝贵的信息,它还将激起人们对服务共享组织以及服务共享组织应采取的成功战略展开深刻的讨论。由于这本书是从职业者而非咨询者的角度所写的,所以它适合各层次的服务共享人员阅读。我相信,您会在阅读本书的过程中获得乐趣,同时你还可以获得非常实用,并证明行之有效的战略与方法。

致 谢 词

Acknowledgements

我想借此机会感谢艾拉·斐考,是他给了我
我在服务共享组织工作的机会,我现在所了解
的多数服务共享的知识都是他教给我的。

我还想感谢我所有的同事,是他们使我在
过去十年取得了巨大成功:“近朱者赤。”

译者序	/1
Translator's Preface	
序	/1
Foreword	
前言	/1
Preface	
致谢词	/1
Acknowledgements	
第一章	Chapter 1
棕色区域,绿色区域以及淡茶色区域/1	Brown Fields, Green Fields, and Hazel Fields
第二章	Chapter 2
最终的决定/8	Finally
第三章	Chapter 3
把优秀的人才网罗在你的周围/12	You Are Only as Good as Those You Are Surrounded By
第四章	Chapter 4
决定时刻/23	Decision Time
第五章	Chapter 5
踏上征程/27	The Journey Begins
第六章	Chapter 6
继续征程/35	The Journey Continues
第七章	Chapter 7
完成宗旨宣言/42	Mission Accomplished

第八章

办公场所/48

第九章

艰难的谈话/53

第十章

埃尔帕索开始运行/58

第十一章

团队精神/63

第十二章

端对端流程/67

第十三章

流程引领团队/74

第十四章

开会前的准备/80

第十五章

吃饭与开会/84

第十六章

业绩衡量/89

第十七章

奖金方案/95

第十八章

分摊费用/103

第十九章

费用分摊表/109

Chapter 8

Location, Location, Location

Chapter 9

A Tough Conversation

Chapter 10

El Paso Goes Live

Chapter 11

Teamwork

Chapter 12

End-to-End Process

Chapter 13

Process Steering Teams

Chapter 14

Preparation

Chapter 15

Dinner and a Meeting

Chapter 16

Measure, Measure, Measure

Chapter 17

Bonus Time

Chapter 18

Pay Up

Chapter 19

Allocation Time

第二十章
费用分摊细节/116
第二十一章
感觉就是现实/121
第二十二章
难在细节/127
第二十三章
下一步发展计划/138
第二十四章
平稳发展/144
第二十五章
会议继续进行/151
第二十六章
最佳方案/156
第二十七章
人员变动/162
第二十八章
机会/167
第二十九章
进展/171
第三十章
道别/177
第三十一章
大会/183
第三十二章
感恩节/191

Chapter 20
Allocation Details
Chapter 21
Perception Is Reality
Chapter 22
The Devil Is in the Details
Chapter 23
The Next Steps
Chapter 24
Smooth Running
Chapter 25
The Meeting Continues
Chapter 26
Best-Laid Plans
Chapter 27
Time for a Change
Chapter 28
Opportunity
Chapter 29
Growth
Chapter 30
Hello and Good-bye
Chapter 31
The Conference
Chapter 32
Thanksgiving

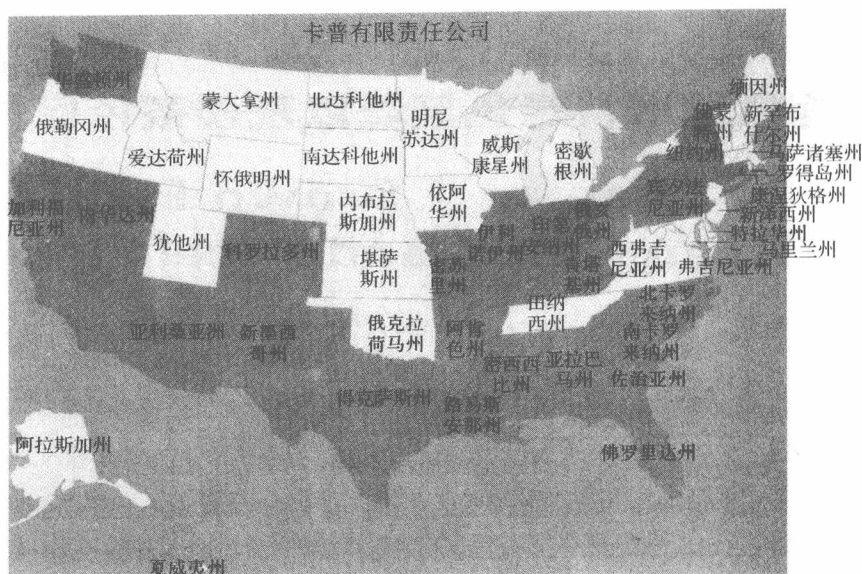
第一章

棕色区域，绿色区域以及淡茶色区域

Chapter 1 Brown Fields, Green Fields, and Hazel Fields

丹尼斯很高兴将在下午7点开车回家；能在这个时间回家，对他来说，已经相当不错了。周四是个令人愉快的日子，因为每周四他可以与全家人一起吃晚餐，孩子们的活动都安排在其他晚上。妻子詹尼弗喜欢一家人在一起就餐，听每个人讲述白天发生的事情。到家有40分钟的车程，丹尼斯通常用这段时间思考工作以外的事情。但最近丹尼斯对工作感到有些不安。

三个月前，他被任命领导卡普公司的服务共享分部。选中丹尼斯是因为此前他在一个很有声望的服务共享中心工作了7年，而且一路晋升为中心的主任。丹尼斯应聘的职位是公司的会计主管，但是上任两个月后他就被调去作实施服务共享的可能性研究。分析阶段的工作很顺利，分析的结果与他的预期基本吻合。卡普公司建于1954年，当时是一个木材公司，后来逐渐发展演变为一个大的建筑材料公司，从木材、干墙、墙面板到橱柜和水暖设备，什么都出售。卡普公司有众多的工厂，地理分布很广，因此，它实行的分散化组织管理形式不仅成本高，而且效率也低。卡普公司在美国23个州有150个批发货栈（见图1-1阴影部分）。



首席执行官约翰·菲尔普斯以及丹尼斯的上司、财务总监唐纳·安吉洛同意推进服务共享计划。大家都同意从埃尔帕索分部开始。埃尔帕索分部是公司较小的分部之一,但“麻雀虽小,五脏俱全”。虽然在哪个分部先开始试行服务共享的问题上他们的意见是一致的,但就把服务共享中心设在哪儿有分歧。约翰想把服务共享中心放在位于佛罗里达州坦帕市的公司总部,唐纳则喜欢得梅因的绿色区域(也就是说把中心设在该公司过去没有业务的一个城市);而丹尼斯认为服务共享分部应该设在坦帕,但不设在公司总部,也就是说设在淡茶色区域(即把中心设在卡普公司现有的一个营业机构)。一家人力资源公司进行的分析表明,唐纳是正确的:在得梅因,卡普公司可以以较低价格雇到高质量的员工;分析还指出,虽然坦帕是个不错的选择,但得梅因在经济上更占优势。由于坦帕处于飓风易发区,因此服务共享中心也不便于设在那里。约翰、唐纳和丹尼斯都同意,如果没有其他因素,不考虑建立离岸中心。确定中心的位置设在哪儿花费的时间似乎比预想的要长,而且丹尼斯不敢肯定他们是否会达成一致。约翰很有可能再听他们辩论一周,然后再作决定。他希望这个决定作得更快一些。

丹尼斯的车在棕榈树大街转弯,然后缓缓开进他们家所在的那条街。邻居家的一些孩子们在玩儿童足球、空心棒球或捉迷藏,所以他车开得格外慢。当驶入他家的私人车道时,他看到最小的女儿萨曼莎坐在门口的台阶上,正与家里的小猎狗晓悌玩耍。看到他们俩的样子,丹尼斯把什么棕色区域、绿色区域以及淡茶色区域的事全都抛到脑后了。

丹尼斯进了家门,一只胳膊抱着萨曼莎,另一只胳膊搂着他的小儿子丹尼,小猎狗晓悌紧跟其后。他环视四周寻找他的大女儿杰基,但没见着她。他断定,和多数时候一样,她在自己的房间。家里做的空心粉酱和大蒜花卷的味道使他想起,为什么他如此喜欢与家人一起用餐。他的大儿子安德鲁在中学念高年级,此刻正在打电话。丹尼斯不敢肯定像安德鲁这个年纪的孩子是否喜欢与家人一起吃饭,但他可以肯定的是,安德鲁在家吃饭的时候很多,而且从来没有抱怨过。

詹尼弗吻了一下丹尼斯的面颊,说:“晚饭一会儿就好。工作顺利吗?”“确定服务共享中心地址的决定拖延了三个星期,但我认为,本周约翰或是敦促我们作决定,或他自己作决定。”“呃,今晚别为那事烦心了,我们只需要享用晚餐。此外,你今晚要帮杰基做作业,所以你最好保存一些脑力。”詹尼弗轻声笑着说。安德鲁把电话挂上,杰基也从屋子里出来了,大家一起坐下来吃饭。

“安德鲁,再过两个月,你就得每天晚上吃通心粉、奶酪和冰冻的比萨饼了。”丹尼斯说。还有两个月,安德鲁就要离开家上大学了。

“呃,至少每个周末我能够回家,这样你和妈妈就能帮我洗衣服了。”安德鲁咧嘴笑着答道。

“如果我们的服务共享中心最终设在得梅因就不行了。”丹尼斯回答说,提醒家人,他们也许不得不搬家。

“为什么不能把中心设在这儿?我不明白你们为什么要把大家都搬到得梅因。”杰基说。

“亲爱的,这很复杂,但归根结底是钱的问题。得梅因生活费用低,而且它也不位于飓风区,这样我们可以在基础设施上节省一些钱。”丹尼斯讲这些话的时候,意识到他开始接受唐纳的观点。

“在坦帕这里工作的人怎么办?他们都得搬走吗?在得梅因他们也必须要享受到阳光和海滩,否则大家不会愿意搬的。”丹尼说。看到他如此天真,大家都笑了。

“爸爸,”安德鲁说,“这个问题我们过去谈论得很多,但我仍然不明白其中的原因。当我考虑上哪所大学的时候,你总是告诉我,不是大学塑造你,而是你塑造大学。”

“对,我记得我说过。”

“那么,难道这个问题不是同样的道理吗?不管你选择了哪座城市,你们的成功取决于你们雇用的管理公司的人,以及你们对公司的实际管理方法。我肯定,在坦帕这里也有同样多的合格人才。实际工资差异有多少?比如说,你有200名员工,平均工资是45 000美元,而不是55 000美元,你可节省200万美元。”

“学数学的连这个都不懂吗?你以为是在买可卡因吗?200万不算是笔数目很大的钱吗?”

“我不是那个意思,但是我记得你说过,从小规模开始做起,然后再涉足其他业务,如果是那样的话,两年多的时间里工资差额达不到200万美元;而且,如果中心设在同一城市,不是更便于业主确保中心的业务如期展开吗?你说在依阿华价格便宜,但是难道你们真的能省钱吗?我的意思是,那些将失去工作的人怎么办?我想,你们必须得支付解雇费。”

“你说得有道理,但所有这些我们都已经考虑过。我只是不敢肯定约翰倾向于哪一边。我倾向同意你的观点。”

丹尼斯感到很自豪,安德鲁给了他一些需要认真思考的东西。第二天开车上班的时候,他心情非常好,因为安德鲁提醒他:成功的最终因素不是选择合适的位置,而是选择合适的人。昨天晚上的讨论之后,丹尼斯感到约翰和唐纳对人的问题都没有给予足够的重视,特别是没有考虑到已在卡普公司工作的人的情况。约翰和唐纳到达公司的时间一般与丹尼斯差不多,所以,与他们进行简短的交谈,告诉他们他对服务共享中心选址的新想法非常容易。

丹尼斯把车开到指定的停车场,看到约翰和唐纳已经到那儿了。在公司办公大楼里的300名员工中,只有10人有指定的停车位。坦帕是个多雨的城市,有固定停车位是个不错的福利。这10个车位不仅上面有顶棚,而且离大楼的门很近。

丹尼斯走进电梯,按了一下第四层楼的按钮。自从他来到卡普公司被指派分析服务共享以后,一些员工一看到他就显得有些紧张不安。他认为,这个反应很正常,因为员工们不知道公司是否将建立服务共享中心,更不知道将在什

么地方建这个中心。

他走出电梯时,看见约翰和唐纳在约翰的办公室里讨论问题。丹尼斯走过去:“早安,诸位。”

“喂,丹尼斯,进来,对选址问题我们有一些想法。”约翰说。

丹尼斯在圆桌旁坐下,唐纳坐在那儿喝着咖啡。约翰把咨询报告摊开放在圆桌上。

“你知道,我们花了相当多的钱来做这个研究是有充分理由的。干这一行,我们是新手,咨询专家研究了所有方面的情况,而且他们很客观。花了时间和金钱来让他们拿出意见,然后我们不采纳他们的意见,这样做似乎有些傻。我同意专家们和唐纳的意见,我们应该选择得梅因。”

在约翰讲话的时候,丹尼斯翻阅着咨询报告。约翰说得对,至少报告涵盖了各个因素的所有方面。报告根据8个标准,对每个备选地点进行了评估:

1. 劳动力质量
2. 劳动力成本
3. 不动产成本
4. 离目前各分部的交通便捷性
5. 当地税收
6. 政府支持或补助
7. 出现自然灾害或紧急情况的概率
8. 相对于其他业务单位的时区

由于卡普公司不打算走出国门发展,因此,语言的兼容性和政治的稳定性就不在评估标准之内。

丹尼斯看看唐纳,又看看约翰,然后说:“我同意我们一定要考虑评估结果,而且我也一直在考虑评估的结果。老实说,我们对这个问题的重要性估计过高,想得太多。昨天晚上与家人一起就餐时,我与儿子进行了有趣的讨论。他问我:为什么?为什么选址如此重要?他提醒我,当他考虑上哪所大学时,我告诉他,他所选择的学校不会使他出名,而他会使学校出名。同理,我们选择的经营中心业务的人将决定我们成功与否。我们的成功不取决于所选的地址,甚至不取决于我们所支付的坦帕和得梅因之间的工资差异;我们的成功将只取决于我们所雇用的人。”

丹尼斯等待着他们的反应。约翰和唐纳都没有立即作出回应,也就是说,