

## 第一章 淘金

灯光暗淡下来，剧场里的观众静坐着等待大幕开启。今天的主题是“为公司淘金”——“参谋部门的作用是关键”。一些高级主管似乎觉得有些沉闷，有的开始打哈欠，有的在不耐烦的翻着手里的活动纲要，几个财务主管在与他们的邻座低声闲聊着。信息技术部门的主管在冥想未来，信心十足的认为自己在公司将来的发展中将扮演主要角色；人力资源部门的主管猜测着其他部门主管此时在想些什么；采供部的主管与其他许多坐在剧场里的人一样，希望这一切快点结束；市场部的主管有点不解，为什么将参加这种活动也要视做员工的日常职责。没有人专心于这次活动本身，大家都在想着自己的事。观众席上的许多顾问和外部供应商在暗自判断着自己在今天的活动中所扮演的角色。在剧院的一侧是一群政府的高级官员和几个“公用事业”公司的头面人物，他们在焦急的左顾右盼，希望今天的活动会对自己有些意义。以前，他们发现很

难将一些商业理念运用于自己的特有的经营环境之中。如果仔细留意昏暗的灯光下的场面，你会看到一些经理正准备提早开溜，他们在讨论自己喜爱的动作片，希望自己坐在隔壁的剧院里。

大幕徐徐开启，一个戴着皱巴巴的毡帽的老开采工人的形象闪烁着出现在银屏上，就像是一幅老式的黑白快照。木纹状的背景揭示了多岩石的地形，银屏上的人物俯身向前，脚上的鞋子破旧不堪，粘满泥浆，他两只手紧抓着一个淘金的盘子，在黑沉沉的水里倾斜着、不停的旋转着，以便使重的物质沉淀到底部。在他抬起面孔之前，我们无法知道他是否会对着羞答答地躺在盘子底上的一点金子会心地微笑。就在这时，讲述者的阐述开始了。

## 参谋部门的重要作用

参谋部门的作用十分重要。在数十亿美元的预算中，企业成本节约幅度取决于参谋人员的努力，他们就是盘子底部沉淀下来的天然金块。那些重视充分发挥参谋部门作用的企业组织欣喜地发现，他们不仅可以轻松地节约 25% ~ 30% 的生产预算费用 而且还可以进一步完善对生产和业务部门的服务。但是，当今在十分广

泛的领域，从国家到公司，到公司的各个分支机构和业务单位，依然存在大量的重复劳动。这些组织似乎没有注意到自己每个经营单位都有着大量重复的参谋机构，许多人在做着同样的事情。当然，每一个单位的核心工作彼此是不同的，但是参谋的工作就是参谋的工作，与核心的工作是不一样的。事实上，参谋人员可以从一个部门到另外一个部门，如可以从开采部到安全保障部。纵然经营部门和政府部门的分工不同，但是其基本工作原理也是共同的。毋庸置疑的事实是，参谋服务的重复是基于个人的需要及语言、文化上的不同特点。泛欧服务共享中心现在正在高效率地运做。

在过去的 10 年里 各个组织努力奋斗 整合精练管理程序，剔除不赢利的生产线，寻找战略同盟和增长机会，以便在竞争中立于不败之地。许多术语，比如微型制造、适度规模、流水线、组织再造、过程管理、价值创造等已成为现代流行词汇，用以描述各类组织对成本节约的不懈追求。但是，直至目前，参谋机构的作用与其直线同僚的作用尚未得到同等的重视，只有个别企业已经注意到了这个问题。从某种角度看，公司和其内部参谋部门之间处在一场战争之中，因为内部参谋人员遭受着来自企业外部资源的威胁。如果自己的工作进展不顺

利，就会被炒鱿鱼。而这些外部资源就像悬在他们头上的 *Damocles* 达摩克利斯 剑 似乎可以随时替代他们的位置。

外部资源的问题紧紧吸引了观众的注意力，他们联想到了自己的处境。“看，我就知道我们会被重视的。”一些观众席上的直线部门经理开始倾身向前 仔细倾听。

在生产和经营部门的领导者中，有一个共同的想法 就是公司的一些职能部门 比如财会、信息、人力资源以及供应部门的工作不够尽力，或者从某种角度看，他们现在的工作与过去很长时间里所做工作没什么不同，谈不上丝毫的改进。当生产及营业部门一旦认为这些职能部门不创造价值，那么就会对这些部门的过多花费产生怨愤。公共部门的管理者及同僚，十分不满于将过多的金钱用于广告和日常开支而不是实际项目投入。他们希望将资金更多的投向教育及其附属设施的改善、医疗保健服务水平的提高以及社区服务的完善上，而不愿意看到将资金过多的花在庞大的员工队伍上。

公共部门和政府机构蕴藏着巨大的资源节约潜力，其内部全体员工作用的充分发挥将使预算开支大幅下降。将纳税人的钱用于公共项目，政府需要对项目的所

有开支进行合理而精确的计算。如果没有采取明确而有效的措施来努力节约支出，那么就不能对其提供源源不断的资金支持。公共项目不仅要能够提供服务，而且还要求政府管理部门以尽可能低的成本花费来提供这些服务。政府通常采用的方法是缩减所有的工程预算额度来降低成本，而不是着眼于发挥内部成员的团体作用来降低服务成本。大幅削减公共服务支出，并不能缓和人们对居高不下的政府开支的怨愤。我们不希望地方行政管理机构减少办公时间和对公众开放的时间，我们需要更多、更便利、更低成本的服务 这就要将视线转向内部参谋人员作用的充分挖掘了。

这时观众席上的公共部门的主管开始倾身向前，他们很高兴听到自己成为讨论话题的一部分，几个 CEO 和高级主管似乎有点沾沾自喜。此时此刻，他们好像已经淘到了金子。

这些人赞同服务共享 认为服务共享是公司与其分支机构或经营单位之间进行的一项相对简单的实践。几个保健康复组织决定分享共同的财务和人力资源服务，而不是各自分别设置一套相应服务机构；一家跨国公司建立了一个共通性的财务管理运做中心，专门为世界各地的经营活动提供一流的财务服务 某政府决定不

再负担遍布 18 个部或政府办公室的 17 个参谋群体。这些领导人开始积极思考，他们知道参谋工作的价值，参谋工作的潜能是组织前进车轮上的润滑剂，但是他们必须明白如何发掘并充分发挥这些潜能。

在座的高级经理之一，Dan Henderson 是 Allied Signal Inc. 公司的副总裁兼常务总经理。5 年前他所在公司对 70 000 余名员工的工作进行了整合以提高工作绩效，将 75 项职责统一归属到涵盖五大职能领域的服务共享中心。今天，中心大约 1 100 名员工在为全公司提供各种各样所需的服务。在过去的 5 年里已经为公司总共节约了 3 亿美元。Shell Services International Inc. (美国) 公司的总裁 Gaurdie Banister 也不断点头赞同表示赞同，他所在公司的服务机构是世界上规模最大的服务共享机构之一。拥有大约 5 000 名雇员和十亿美元的服务销售额。这使得 shell 公司节约了 30% ~ 40% 的成本。而服务质量并未因此而下降。Darcy Volk 是 the Unisys Shared Services Center 的常务总经理，这个中心已经帮助公司削减了高达 50% 的成本，并且节约了财务交易处理的时间。the Post Office Services Group in the united Kingdom 的常务董事 Melcom Kitchener 在思考适当调整内部市场战略的必要性。驻加拿大安大略省 ( Ontario ) 的 Shared Ser-

vice Bureau 的董事长 Jane Faas 在思考要成功的实施服务共享将会面临哪些挑战，他们已经向机构的精简迈出了勇敢的一步——决定将遍布 17 个部门的参谋机构整合为一个独立的服务实体。

Support Service for the ABB 的总经理 Bertil Wrethag 也坐在人群当中，正在逐步了解服务共享对自己的公司来讲有多少益处，是否是明智的选择。分布在全世界 36 个国家的服务共享中心的 3 000 ~ 4 000 名服务人员致力于提供更加优质低廉的服务来与外部服务竞争。以不变价格计算，与上年同期相比他们的劳动生产率提高 10%。在座的 Fran Bengtson 是 Lockheed Martin 的业务拓展部的经理，他思考着公司的服务共享中心的许诺——将为公司 60 种业务经营提供更高质量的服务，同时开支将减少 60%。Amoco. Canadian Shared services 的总经理 Wayne Bester 在思考着自从 1995 年服务共享启动以来如何使公司节约了 4 千万美元的成本——占到他们的全部管理费用的 30%。荷兰鹿特丹 Ashland Comany 公司的服务共享中心的经理 Joe Corry 也在仔细思考着自身的经验，焦急地盼望人们明白服务共享不仅仅是成本的节约，更重要的是向其内部客户提供了更加的优良的服务。Fidelity Investment 公司的 Paula Farrel 承认服务共

享带来成本的大幅节约，但是她警告说，如果员工不花费大量时间去了解顾客的需要，那么他们将如何更好地为顾客服务？她向只注重成本的服务共享团体发难——“你们是多么傲慢 自以为了解客户的全部想法。” Kraft Foods 公司的服务共享经理 Bernie Kocanada 在想着自己服务共享中心的 200 名雇员，他们的工作开始于 1994 年，不但知道成本节约带来的利益，而且强调根据客户的特点不断更新核心服务内容的必要性。这些公司只是许多已经从服务共享中淘到金子的企业中的一小部分。

其他的主管注意力不集中，似乎参谋的工作从来都激不起他们的兴趣，不值得他们关注。他们只是看到这些部门的支出与以前相比，被大幅缩减了。财会主管用胳膊肘轻轻碰了碰这些人，低声耳语着：讲解的精彩部分刚刚开始，注意听。讲述者的声音在继续着。

参谋部门成为企业成本节约的着眼点是有一些原由的，在过去的很长时间内，人们总是着眼于大幅度平均缩减每个部门的预算。可是，问题在于简单的成本削减只是权宜之计，长期的成本节约有赖于参谋部门职能作用的充分发挥。也就是说，不仅要有人员的精简和成

本的节约，更深层次、更根本的是参谋部门潜能的挖掘。

几个信息技术、财会和人力资源部门的主管有点不安地坐在那里，他们在想为什么影片不展示些成功的案例。讲述者似乎感觉到了这种紧张的情绪，下面的话让人们绷紧的弦放松了下来。

在一些公司中，参谋机构对其整体经营是至关重要和具有战略性贡献的，这方面有许多成功的事例，但是令人遗憾的是，许多负面的评论似乎削弱了其积极作用。就像一位经理人员公开指出的那样，参谋部门如同臃肿的官僚机构“严重脱离企业的实际需要！”

参谋工作需要全面深省和改革。精明的参谋者不用别人拍着自己的肩膀来提醒，而是主动采取措施全面大胆地革新自身工作。这看起来似乎比较容易，而实际上让参谋人员重新调整定位自己的工作，是会面临很大压力的。那么，或许可以转向购买外部服务，通过外部第三者来解决问题，让他们去为公司淘金，这的确也是解决问题的途径之一。就如同一部精彩的动作片，公司是影片中的主角，冒着风险向前奋力猛冲，却不必知道是为什么目的，因为已经有导演替他设计好了。在服务外包中 外部服务者就是总导演。

要深刻理解上述现象，我们需要深入钻研参谋服务

本身，以便弄清为什么有人乐观的预计到 2000 年 外部采购将占据 2 000 亿美元的市场规模。要仔细研究参谋职责的错综复杂性，揭示参谋工作内在的尴尬处境——其作用被轻视，仅仅被简单的视作“公司的日常工作”。因此，我们必须全面客观地揭示参谋工作的各个侧面及其独有的特点。

参谋工作三个最显明的侧面：

- 参谋群体具有垄断性，而垄断总是会招致怨愤和指责的。
- 分权已是昨日黄花，已经没有任何意义，但直线部门经理人员却依然对其非常留恋。
- 参谋的作用被扣上了两顶破帽子：一方面扮演着公司中监督控制者的角色，另一方面又提供千篇一律的服务，缺乏亲切感和人情味。

## 参谋机构被视为垄断者

在传统工业领域，从地方电话业务到电灯公司，当国家的干预程度大大减小的时候，公司参谋机构的垄断优势地位就充分体现出来，作为惟一的服务提供者，它垄断了公司所需的一切参谋服务。当今世界的少数几个大公司享有不受约束的垄断特权，他们根据自己的意

愿任意决定产品与服务的价格，消费者几乎没有其他选择，只能被迫购买。垄断行为滋长了傲慢自大的作风。过去，一家电话公司会一本正经地通知你他们将花费 3 周或者 2 个月的时间安装设备，或者通知说他们有一流的长话业务，你接受还是不接受，其潜台词是：“如果你不喜欢不接受，将只会对你自己更不利。”经历了政府控制逐渐减弱阶段的企业，将会讲述他们自己是如何低估了来自消费者的强大挑战，正是这些消费者使得他们曾经在一定时期获得了巨大的利益。从前的垄断者总是被自己的顶尖地位所迷惑，只考虑自身的利益，而不考虑如何吸引并留住消费者——这些已经不能再被随意摆布的消费者。在一家电话公司，经理们一直没有认真倾听来自内部销售人员的近乎绝望的呼嚎，直到有一天一位勇敢的销售经理将一份日常管理清单放在投影机上，揭示出令人惊悚的数字——每周有 14 000 名顾客离开他们，跑到竞争对手那边，他们这才清醒。用当下的流行语来形容，这叫“当头断喝，如梦初醒”。

内部参谋部门，如财会、信息技术、人力资源、市场营销和采供部门的运转就好像垄断者，需要服务的公司其他部门处于顾客地位，他们只能选择惟一的内部参谋服务，因而处于质押品的境地，可以被任意处置。最典

型的，内部顾客没有更多的选择权，因为参谋机构的工作从本质上讲是托管式的服务，当服务质量没有达到要求时，顾客并未真正享有损害赔偿权（追偿权），垄断性的参谋工作很难向顾客提供满意的服务。这不是因为哪天早上参谋人员一觉醒来，告诉自己不必关心服务的好坏，而是在于没有面临强大的压力，参谋服务没有成为企业内部各方关注的焦点。参谋人员经常不自觉的将他们的顾客视作不受欢迎的入侵者。在一次会议上，一名参谋人员竟然这样说：“我们需要每周停止办公半天，因为当我们将正在把文件和相关记录整理归档的时候，总有人来不停地打断我们。”惟一的享有特权的提供服务者最终会成为企业的负担，因为他很难树立良好的服务意识。这就如同在一场竞赛中，只有你这个惟一的参赛者的时候，你是不会全力以赴去拼搏的。参谋人员在不知不觉中经历了一场艰难的转变，从授权工作模式——在这种模式下自身工作是有可靠保障的，转向服务工作模式——只有通过优良的服务来赢得信誉，求得生存。

任何类型的垄断的建立都是有人为因素的干预，从而使得市场供求这一自然力量无法发挥决定性作用。今天，参谋服务因为得到经常性的赞助而生产了大量各

种各样顾客并不真正需要的产品、项目和报告。顾客不愿意购买却不得不购买。这种垄断情形招致了众多抱怨。电话公司的垄断地位被打破之后，顾客有了更多选择机会，他们纷纷离开了原来的电话公司，这仅仅是因为顾客有了进行重新选择的可能，而不是因为他们对原来的电话公司有多么根深蒂固的怨恨。可见，选择本身具有强大的吸引力，早就应该将同样的逻辑用于度量参谋职能。恶劣的服务态度是不会建立起良好的客户关系的，参谋机构是该考虑将自己放在自由职业者的地位来开展经营活动的时候了。

## 分散而重复的服务日渐走向没落

众多重复性服务的庞大开支对任何一个经营单位和运营公司来说都是不堪重负的。许多年来，参谋机构在集中和分散之间举棋不定。毫无争议，集中是低成本和高效率的，但是却背负着官僚中心、脱离实际、对服务一无所知的不光彩的历史。在公司的漫长记录中，充斥着关于失败交易的真实记载，参谋中心的迟钝和糟糕的决断力，令参谋人员愤愤不平，客户也身陷其中，进退两难。当直线部门经理没有享受到自身业务经营所需要的服务时，他们开始去找其他办法。公平地说，参谋服

务的分散化倾向，是由于历史上集中性服务不被接纳的缘故。经理们不会一觉醒来对大家说：“嗨 让我们浪费公司的金钱 重复不必要的服务吧。”

设想一下如果重复服务在各公司之间及公司的各个经营分支机构中间不断蔓延，那么最终就会清晰地呈现出一幅臃肿不堪的管理图景。

经营单位也不满于公司参谋中心的重复性服务，但在许多情况下也只好委曲求全。因而，公司最终必须合并繁杂的人力资源、财会、信息技术等职能部门。这些部门浪费了公司大量资金，却没有为公司创造多少价值（见图 1.1）。关于分散服务的一个神话是其能够提供更优良的服务，这个神话或许能成为现实或许不能。事实证明，服务共享提供集中服务，既可以节约成本又可以提高服务质量。在这一实际面前，各个独立的经营单位仍坚持自己的控制权，并提出了一个关于控制问题的理论。对于大多数组织来说，分散重复的职能机构设置是愚蠢的，是不能长久维持的，除非一个组织有源源不断的管理经费来源。虽然没有符合基本经济原理的、有说服力的服务质量提高的证据来证明拥有分散的参谋服务团体这一战略的正确性，但各经营公司依然坚信他们可以从各自的参谋团体那里得到更好的服务。



图 1.1 机构设置重复的经营单位

商业经营会面临许多困难，各经营公司、各个部门和运营单位的各级主管和经理人员不应被应付账款问题困扰。他们应专注于客户服务、业务成长和人员管理，不要让琐碎的财务问题、信息技术问题、人员设置及供应问题分散自己的精力。在许多管理理论家看来，核心业务的概念是指坚持你所从事的制造、售卖等业务的最中心与最根本的部分，需要全力以赴以达到目的。也许公司的某些职能部门，如信息技术部等会激烈争辩他们是天然气、石油、保险或金融公司的最基本的经营要素，但是他们仍然不是公司的核心业务。无可辩驳的事实是，在任何类型的企业稳步经营的过程中，技术都是

需要人去管理的。当每一个营业部门或公司有大量分散的、重复设置的参谋团体，这时就会产生大量的臃员。除了人员雍余，人们还必须思考这些参谋团体到底做了些什么。

大多数参谋人员将大量的时间花费在日常事物的处理上，比如文件处理归档，而将技术及寻找机会这些关键问题抛在一边。这一现象在财会部门得到了验证。众所周知，财会部的员工将 65% 甚至更多的时间和资源用于日常事物处理中。事物处理是一种纯粹的预算消耗，你要考虑大量的活动内容，比如应收应付账款、差旅费用汇报、工资册、银行贷款、托收及总会计成本报告。这些日常事物处理通常被贬低为是低附加值的。而那些有风险的经营活动被看作是有战略意义的和高附加值的，必须将日常事物和战略性事物都处理好，这一观点应植根于财务主管的思想之中。日常事物处理对企业的良好运营是至关重要的，看一看如果薪水没有按时发放，没有及时对供应商付款将会造成什么后果。日常事物处理在企业其他职能部门，比如人力资源部、信息技术部和供应部门同样占有的支配性地位。展望未来，参谋部门应仔细思考如何更好的处理日常事物与战略性任务之间的关系。从创造经济利益的角度看，日常事

物处理的整合似乎是微不足道的，参谋团体的战略作用被扣上了两顶自相矛盾的帽子，因而变得较为复杂。

## 参谋作用的分裂：两顶帽子

在拉丁美洲有一种说法：既要（要么）成就一项事业 又要（要么）循规蹈矩的去做一件事情。这里不是要去挑起一场关于独特的风俗习惯的讨论，而事实是拉丁美洲的商人知道他们必须把两者——日常事物和战略性事物都做好。不是……就是……不是一个非此即彼的选择。对于参谋团体来说有两种互相对立的作用：某些人说服务重要，某些人说要坚持原则。你要么去服务，要么去陷入无控制的混乱状态，到底该选择什么？事实上企业对秩序和服务都有内在的需要：他们需要员工提供良好的服务，同时也需要一套管理规章来减少无谓的损失和风险。对这两个作用本身没有争议。引起争论的焦点是，将这两个作用结合起来时，谁占据主导地位。某一天希望参谋团体为其固定客户提供服务，另外一天他们必须坚持公司的原则标准，制定政策原则的人和应向营业部门和生产部门提供所需的人力、财务等分析建议的人是同一群体。从根本上看，这两个作用是不一致的，有冲突的。解决的思路不是让两个作用去相