

共享服务

在中国渐行其道

文 / 罗尼克 (Nick Rossiter) 施瑞达 (Sridhar Vedala)

中欧国际工商学院校友始终站在引进国际先进管理方法与技术的前沿。中欧 MBA2002 级交换学生、Mithras 咨询集团合伙人罗尼克 (Nick Rossiter) 与施瑞达 (Sridhar Vedala) 将向大家解释共享服务在提高在华企业竞争力和效率中所扮演的变革角色。

共享服务：中国概览

过去十年中，中国经济强有力的增长态势吸引了众多欧美和日本跨国公司来华投资。在投资的最初阶段，这些公司在华的业务扩张通常都是先获得全球总部的资金和项目批准，然后以各事业部为导向进行的。这种成长导向模式注重市场开发，却忽视了各事业部之间的整合和协调。然而，为实现持续增长和应对日益激烈的竞争，这些在华子公司如今却被迫对其事业部进行协调，以求实现跨事业部的协同增效、规模效应和成本节约。通过将事业部的重心转移到核心业务上，同时在国家或区域的层次上合并其各种非核心业务，譬如财务、会计、信息技术、法务、人力资源等，这些目标正在逐步实现。

公司用以合并和规范业务活动的主要模式有：

业务流程外包 (BPO) BPO 是将内部流程移交 (通常还包括相关人员和固定资产的转移) 给第三方供应商。理想情况下，第三方供应商可提供最佳实践和基础设施以提高效率，有时还可减少流动资金需求。

共享服务：共享服务中心 (SSCs) 将一些内部职能合并到一个独立的利润中心，而该中心必须与那些外部提供商展开竞争，根据市场价格和服务水平为本公司的各个事业部提供服务。根据语言要求、不同地域流程的相似性、法律限制以及各个公司的战略，共享服务中心可以在国家、区域乃至全球范围内集中起来。一些公司已经对共享服务的概念进行了拓展，建立起一些专注于供应链管理 (SCM) 或研发等核心业务活动的中心，并将这些事业部称之为“卓越中心”。

虽然共享服务中心的资产记入资产负债表，相关人员也计为公司内部人员，但事业部却像一个独立的公司那样高效运作，不仅就内部业务、经常还就外部业务展开竞争。业务流程外包则与此不同，它引入一个外部组织对这一系列流程进行合并，这一外部组织可被近似视为一个外部的共享服务中心。

包括通用电气在内的一些公司通过出售其全球共享服务事业部的股权，将其转化为独立的业务流程外包服务提供商，内部和外部的界限因此变得更加模糊。这两种模式的主要相似之处在于，它们都需要就业务展开竞争，并作为利润中心运营。在诸多流程和人员转移到过去作为成本中心的共享服务或外包中心的过程中，人们的姿态和思维方式也经历了巨大的变化。

受益途径

共享服务和业务流程外包这两种相似的方法可能通过以下途径节约成本并提高效率：

规模经济：通过将固定成本分摊到更



大数量的产品上，并使用更为高效的大生产技术和流程，可能大幅节约成本。

竞争：通过让原有成本中心就流程业务与效率最高的外部服务提供商展开竞争，可持续节约成本、提高效率。

流程再造：根据最佳实践规范流程，可持续节约成本、提高效率。

管理聚焦：通过使事业部管理层聚焦于核心业务，而非事务性的行政管理任务，可节约成本、并大幅提高效率。

流程专业化：通过雇佣更为廉价的员



工从事更低层次的交易工作,并雇佣流程专家,可持续节约成本、提高效率。

然而,由于沟通的更高要求、员工流失及不满、管理层抵制、以及对信息技术和其他方面增加的投资,成本可能增加。一般而言,由于存在因这些转变而发生的成本,至少在12个月甚至更长时间之内,都不会有明显的成本削减迹象。

这些计划可迅速渗透整个组织的权力基础,因此需要高层领导者和组织中全体成员的承诺以获得执行上的成功。如果这些计划不够周详,在公司内部并未获得充分支持,那么,其早期执行阶段的成本增加经常会促使那些因权力基础缩小而感到不满的经理们突然中止这种转型,从而导致项目的失败。尽管如此,国际上的相关研究表明,采用共享服务中心模式,平均投资回报率和人员精简率均可达到约25%。

关键成功要素

在实施共享服务计划过程中,获得绝对的管理层承诺、重组整个组织以及转变企业文化都是必需的。和纯粹的集中不同,提供共享服务的新事业部作为利润中心进行运营。如果希望获得成功,就需要完成一系列变革,如:转变为客户服务导向、重组以实现流程效率、进行调整并根据价格和服务水平与第三方供应商展开竞争等。因此,任何共享服务计划的实施都要求变革企业文化、以全新的姿态提供服务。

具体说来,实现成功的关键要素包括:根据切合实际的愿景确定的共同目标;挑选具备领导素质和姿态、可促成必需的企业文化变革的适当人员;根据最佳实践再造和规范流程;利用信息技术协调流程并使共享服务中心像它仍隶属于公司时那般运作。

共享服务计划也必须结合整个组织结构加以考虑。共享服务中心的结构必须适应更大范围的组织,根据整个公司的赢利和增长战略调整报告关系、激励措施和流程。

案例研究

海皇轮船集团(NOL Group)作为世界上最大的航运公司之一,海皇轮船集团的子公司包括美国总统轮船公司(APL Shipping)和美集物流(APL Logistics)。为了在各个子公司间实现协同增效,海皇轮船在中国建立了一个共享服务中心,处理中国航运委托文件。集团的各个子公司还各自与埃森哲(Accenture)达成协议,通过埃森哲的上海业务流程外包中心处理其全球范围内的财务和会计流程。

拜耳(Bayer)作为一个大型的德国化学制品、制药集团,拜耳建立了一个信息技术共享服务事业部——拜耳商业服务公司(Bayer Business Services, BBS),在全球范围、尤其是在印度进行运营。赫伯特·施罗德(Herbert Schroeder)先生是设在香港的亚太区BBS的总监。他一直推动共享服务中心在上海的建立和扩展。目前,上海共享服务中心提供技术支持。一直以来,共享服务中心面临的一个关键问题是,是否能获得精通思爱普(SAP)应用程序和其他程序的合格IT人员。因此,Mithras咨询集团已与BBS进行合作,与当地一些著名大学就人力资源采购战略展开了合作培训项目。

西门子(Siemens)作为世界上最大的、业务最具多样性的产业集团之一,西门子已经意识到有必要提高其截然不同的各个子公司的共同流程的效率。在全球范围内,该集团已建立起一个单独的事业部——西门子商业服务公司(Siemens Business Services, SBS)。由于印度拥有大批成本相对较低、能说英语的受过培训的人员,它被挑选为服务全球西门子子公司(包括中国子公司)的主要国家。在被称为“西门子城”的最大的西门子印度子公司,SBS已雇佣了数千名员工。

阿克苏-诺贝尔集团(Akzo-Nobel)在阿克苏-诺贝尔集团中国公司,其首席执行官安诺斯·布罗斯特伦(Anders Brostrom)先生正在推动评估共享服务中心方式在加强人力资源、财务、法务和公司交流等方面所起的作用。该计划自上而

下地推行,这样,保证了共享服务中心在获得批准后更好获得经理们(部分经理的下属人员可能减少)的一致支持。

马士基(Maersk)马士基总部设在丹麦,是世界上最大的综合航运公司,其运营渗透华东大部分地区。该公司对共享服务并不陌生,业已建立起共享服务中心,为包括中国在内的世界各地子公司提供服务。

巴斯夫(BASF)作为世界上最大的化工集团,它目前仅在欧洲就拥有100多个运营部门。在公司的发展历史中,这些事业部应运而生并发展起来,且其中大多数都拥有自己的人力资源、会计和其他支持性职能部门。今年3月1日,巴斯夫宣布它希望将欧洲的人力资源、财务和会计职能集中到东柏林的一个共享服务中心。之所以选中东柏林,是因为当地拥有大量会说多种语言、才智俱佳的员工,整体成本较低,并可与工会达成长期协议。根据这一公告,巴斯夫很可能会将这种管理方法加以推广,在其他地区建立共享服务中心,其中有一个为中国提供服务。

进入模式

在建立共享服务中心过程中,为了在中国发起共享服务,曾采用过各种不同模式。这些模式包括:公司的全球企业服务集团进入中国(譬如,拜耳的BBS);将成本中心(譬如其会计部门)转化为共享服务中心(譬如,海皇轮船集团的委托文件处理部门);建立新的共享服务中心(譬如巴斯夫);以及可控外包,即由共享服务团队管理外包给第三方提供商的流程。虽然中国当前在共享服务方面远远落后于印度,但是一些外国公司,尤其在银行业和制造业领域,已开始在中国建立区域性或全球化海外共享服务中心。

在那些正在考虑外包流程的公司看来,中国目前拥有世界一流的提供商,譬如:凯捷(Cap Gemini) GE金融国际服务集团(GECIS)(GE的前印度共享服务中心,现为全球BPO提供商) IBM、电子资讯系统公司(EDS) ACS公司以及埃森哲。这些提供商正逐步发展壮大、积

累经验,不仅为国内子公司服务,而且为日本、美国以及欧洲的客户服务。

上海在发展中日益成为各公司设立区域总部的所在地,一些公司正选择将共享服务业务也安排到区域总部。富士施乐(Fuji Xerox)就是其中一个。它将整个亚太地区的全球客户都交给上海区总部的小团队管理。不过,其他公司正选择新建共享服务中心(“新建运营机构”)。他们挑选的地点各异,譬如在拥有大量日语流利的员工的大连,或在可雇佣到大量会说粤语的员工的广州。这些新建的共享服务中心可以使共享服务运营远离根深蒂固的“成本中心”思维方式和次优流程。

避免实施失败

导致共享服务计划失败的首要原因有:缺少愿景、战略,未能提前规划;在初始阶段未在整个组织获得支持;缺乏领导力;对中国文化的含义理解不够。

为了保证获得成功, Mithras 咨询公

司推荐以下几种工具提供服务:

现状分析:迅速了解组织流程,为转型设计一个愿景。

组织重构:打破现有结构,打造更加专注于核心能力的新结构,建立与实施公司战略休戚相关的关键成功要素更为协调一致的激励机制和报告结构。

标杆管理:为流程再造和规范提供最佳实践范本,以降低成本、提高效率。

商业案例:分析共享服务的优势和劣势,这是实现计划的价值、获得高层管理者支持所必需的。

项目管理的不断发展和问题的逐步解决不仅能保证实现预期的成本削减目标,还能保证克服这一过程中将遇到的任何困难。

前景和结论

随着市场的日益成熟,竞争促使各家公司采用更为有效和更具持续性的战略,在这样的情况下,共享服务模式有望在中

国继续发展壮大。今年年初,由中欧校友信息俱乐部组织, Mithras 咨询公司主持的一次共享服务论坛在中欧举行,诺华公司(Novartis)阿苏克-诺贝尔集团、铁行渣华(P&O Nedlloyd)、帝斯曼集团(DSM)、拜耳、德国赛(Degussa)和西门子等公司的首席执行官和高层管理者参加了此次论坛,并强调了这种管理方法的重要性。而在中国,这种管理方法当前的确受到了重视。

事实不断证明,将分散的成本中心转化为利润驱动并逐步扩大的专业化事业部,使其像电力公司一般以尽可能小的成本来提供服务的这一做法,对中国的吸引力绝不亚于对其他国家业已表现出来的吸引力。然而,成功实施这一做法并尽量避免失误则需要细致的规划、高层管理者的承诺以及整个组织的转型。

文本作者为中欧国际工商学院MBA02级交换学生

Wish your marketing plan came with a map?



Welcome to 迈谱市场调研有限公司
MARKETING ANALYSIS PARTNER



- MAP is headquartered in Shanghai and has established wholly-owned Guangzhou and Beijing branches
- MAP is a professional research house specialized in ad hoc projects, offering both qualitative and quantitative services.
- A total solution: more than 90% of business is derived from analytical research. MAP is a cohesive, experienced, strong, and innovative team with insights into marketing issues.

- A firm belief: local researchers, international clients, local stories.
- A competitive portfolio: computer-aided personal interview, need-state segmentation, mystery shopping, motivation exploration, name evaluation, pre-test of ads, brand image study and much more.
- A solid network: fully equipped research facilities, data-collection capabilities in most urban areas and major rural regions of mainland China and Hong Kong.

Please visit map-map.com or call 86+ 21-64228386