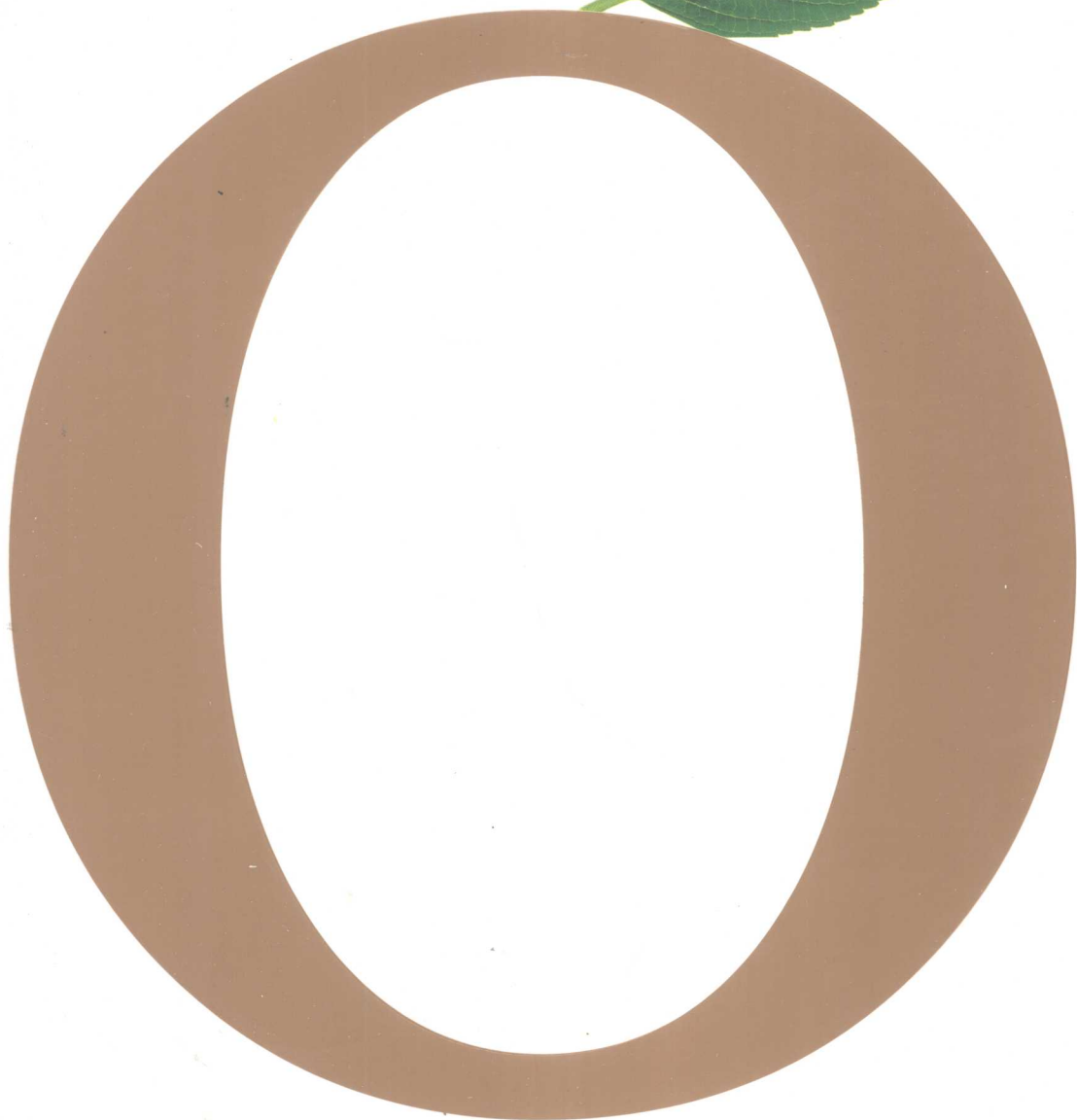


业务外包

MANAGING BUSINESS
SUPPORT SERVICES



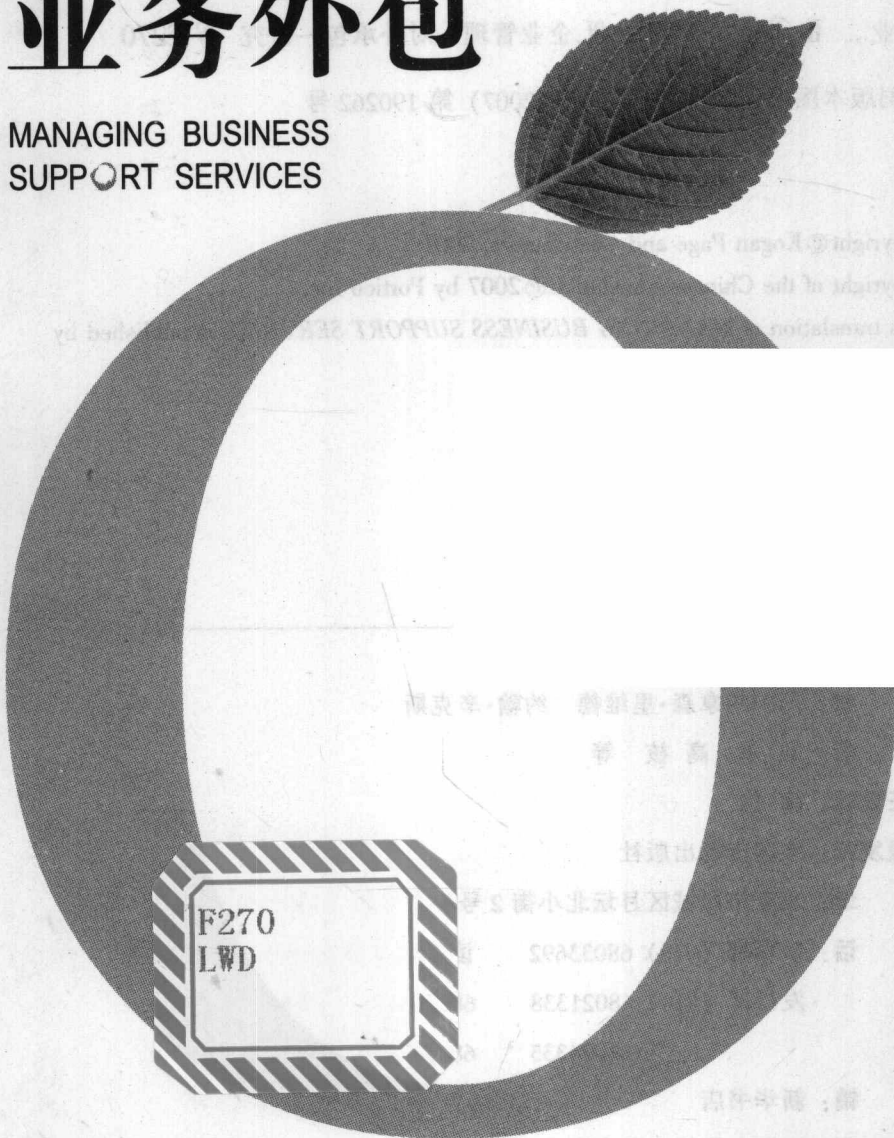
提升企业竞争力的战略决策

约拿森·里维德 约翰·辛克斯 主编 吴东 高核 等译

 中国市场出版社
China Market Press

业务外包

MANAGING BUSINESS
SUPPORT SERVICES



提升企业竞争力的战略决策

约拿森·里维德 约翰·辛克斯 主编 吴东 高核 等译

 中国市场出版社
China Market Press

图书在版编目 (CIP) 数据

业务外包/(英)里维德等主编;吴东等译. —北京:中国市场出版社, 2008.4
ISBN 978-7-5092-0284-5

I.业... II.①里... ②吴... III.企业管理—对外承包—研究 IV.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 190262 号

Copyright © Kogan Page and Contributors, 2001

Copyright of the Chinese translation © 2007 by Portico Inc.

This translation of *MANAGING BUSINESS SUPPORT SERVICES* is published by arrangement with Kogan Page Ltd.

Published by China Market Press.

ALL RIGHTS RESERVED

著作权合同登记号: 图字 01-2007-5781

书 名: 业务外包

编 者: [英]约拿森·里维德 约翰·辛克斯

译 者: 吴 东 高 核 等

责任编辑: 郭 佳

出版发行: 中国市场出版社

地 址: 北京市西城区月坛北小街 2 号院 3 号楼 (100837)

电 话: 编辑部 (010) 68033692 读者服务部 (010) 68022950

发行部 (010) 68021338 68020340 68053489

68024335 68033577 68033539

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 16 印张 220 千字

版 次: 2008 年 5 月第 1 版

印 次: 2008 年 5 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5092-0284-5

定 价: 48.00 元



谈起业务外包，人们通常会想到制造业务的外包、IT业务的外包、物流业务的外包等，但很少会想到与企业、学校、大学、医院等企事业单位日常工作及其经济效益、社会效益密切相关的支持服务的外包。《业务外包》这本书着重阐述了支持服务——尤其是餐饮服务和设施管理服务业务外包的原理、最佳实践和营运经验。这本书的最后一部分对索迪斯英国公司的若干案例进行了分析，向读者们介绍了涉及工业企业、教育、国防和医疗卫生领域等方面的后勤支持服务外包合同。

索迪斯集团由皮埃尔·白龙（Pierre BELLON）先生于1966年在法国马赛创建。四十多年来，沿着集团在创建伊始所提出的理念和价值观，索迪斯集团稳步发展，现已跻身于世界500强之行列，成为全球最大的签约式餐饮服务和设施管理服务运营商及服务外包专家。2007年，在国际外包专业协会（IAOP）发布的全球顶级外包服务供应商榜单中，索迪斯名列第四。在设施服务领域企业中索迪斯排名第一。

索迪斯于1995年进入中国市场。12年来，索迪斯与中国的企事业单位建立起为客户管理餐饮服务和设施服务的合作模式，例如：工商企业、行政机构、大学和学校、医院和养老院等。

《业务外包》出版之际，作为索迪斯中国总裁，我向读者们致以诚挚的敬意。我希望能够将索迪斯集团四十多年来在全球80多个国家所积累的丰富经验和专业技能服务于中国市场，能够对中国企业和机构正在进行的改革和发展进程有所借鉴。索迪斯中国的15000名员工也以“精彩每一天”为宗旨，为客户提供各类后勤支持服务，并衷心希望能够为中国服务产业的发展作出应有的贡献。

苏礼贤（Christophe SOLAS）

索迪斯中国总裁

向中国读者致意



谈起业务外包，人们通常会想到制造业务的外包、IT 业务的外包、物流业务的外包等，但很少会想到与企业、学校、大学、医院等企事业单位日常工作及其经济效益、社会效益密切相关的支持服务的外包。《业务外包》这本书着重阐述了支持服务——尤其是餐饮服务和设施管理服务业务外包的原理、最佳实践和营运经验。这本书的最后一部分对索迪斯英国公司的若干案例进行了分析，向读者们介绍了涉及工业企业、教育、国防和医疗卫生领域等方面的后勤支持服务外包合同。

索迪斯集团由皮埃尔·白龙（Pierre BELLON）先生于 1966 年在法国马赛创建。四十多年来，沿循着集团在创建伊始所提出的理念和价值观，索迪斯集团稳步发展，现已跻身于世界 500 强之行列，成为全球最大的签约式餐饮服务和设施管理服务运营商及服务外包专家。2007 年，在国际外包专业协会（IAOP）发布的全球顶级外包服务供应商榜单中，索迪斯名列第四。在设施服务领域企业中索迪斯排名第一。

索迪斯于 1995 年进入中国市场。12 年来，索迪斯与中国的企事业单位建立起为客户管理餐饮服务和设施服务的合作模式，例如：工商企业、行政机构、大学和学校、医院和养老院等。



《业务外包》出版之际，作为索迪斯中国总裁，我向读者们致以诚挚的敬意。我希望能够将索迪斯集团四十多年来在全球 80 多个国家所积累的丰富经验和专业技能服务于中国市场，能够对中国企业和机构正在进行的改革和发展进程有所借鉴。索迪斯中国的 15 000 名员工也以“精彩每一天”为宗旨，为客户提供各类后勤支持服务，并衷心希望能够为中国服务产业的发展作出应有的贡献。

苏礼贤 (Christophe SOLAS)

索迪斯中国总裁

业务外包是一项战略行动



近几年，业务外包的性质、范围及其战略地位都在发生变化。几年前，业务外包还仅仅是针对企业薄弱环节的一种补充手段，或是针对企业非关键职能的一种节支增效手段。如今，情况已经发生了根本的变化，业务外包的范围已不仅仅局限于清洁、保安和餐饮等日常服务领域，而已扩及企业的一些主体业务。外包的目的也已不再停留于填漏补缺和节省资金的层面，而已延伸到了战略层面。

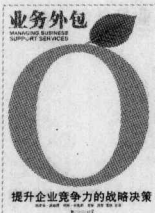
例如，现在很多大公司和主要的政府部门会习惯性地把它们信息技术方面的工作外包出去，因为通过外包，技术上可以更上层楼，资源的获取渠道可以更大化、更多样化。一些单位甚至已经开始将一些“核心工作流程”的业务外包出去。例如，一些银行和金融机构已开始将支票处理和抵押贷款管理等业务外包出去。这类做法可望在不久的将来得到迅速的普及推广，最终涵盖所有的“后台管理”职能。其目的在于，让接受外包服务的一方能够专注于其最具竞争优势的领域，并获得更大的灵活性。

近年来业务外包已成为许多大型企业组织的一项重大战略。现在的讨论焦点已经不是要不要采用外包的问题，而是哪些业务需要外包及如何外包的问题。

本书主要着眼于观察企业决策者在抉择上述两个问题时所要顾及的商务因素和重要原则，吸取了众多企业经理人、咨询专家、研究人员和企业内领先的服务供应商的宝贵经验。本书旨在对正在制定创新性企业战略的管理者及正在重新界定现有企业战略的管理者起到一定的辅助性作用。

董事学会 (IOD) 总干事

乔治·考克斯 (George Cox)



“业务外包”这一理念如今已远远超越了仅提供设施管理“硬服务”的阶段，涵盖了大多数的设施管理软服务。在决定是否将非核心业务外包出去时，企业总监们和高级经理们的决策流程会涉及以下几方面：制定和审核企业战略；深入了解业务外包的最佳实践，以及这样的实践怎样在企业的产品和服务生产流程中得到应用；充分认识客户—外包商关系中的关键商务因素及其考量。企业会对外包商提供支持服务的经验资质进行详尽的分析和考量，并在此基础上，延续外包合作关系，增加外包合同的价值。

本书共分为五个部分，读者可以按顺序阅读自己感兴趣的部分。第一部分主要是关于业务外包领域的咨询顾问和专家学者们就外包战略所进行的辩论。第二部分则侧重于业务外包的实践和应用，不仅包含了专家学者和咨询顾问们进一步的观点看法，还介绍了一些专业外包服务企业的最佳实践和营运经验，同时还提及了这些外包服务企业在私有领域和公有领域的一些客户。该部分还阐述了新一代私人融资活动是怎么构建的。私人融资活动首要的宗旨便是为教育和医疗机构提供后勤支持服务。

第三部分从企业负责人的角度介绍了业务外包所涉及的各类商务因素的考量。第四部分重点关注的是外包服务能产生什么效果，以及如何推广现有的业务外包经验。第五部分主要是关于索迪斯英国公司的案例介绍。这些案例来自于该公司的各类后勤支援服务合同，涵盖了私有工业企业、教育、国防和医疗卫生等领域。读者在结合各自企业的具体需求阅读本书的第一、第二部分时，这些案例将会起到很好的参考作用。

我们首先要感谢本书的每一位尊敬的作者，正是他们的集体智慧和专业性建议才使本书得以成形。同时我们要感谢企业家协会（Institute of Directors）的大力资助和鼓励。我们还要对全球最大的餐饮服务和后勤支持服务供应商——索迪斯集团表示特别的感谢，感谢其英国公司管理层对本书第二和第五部分准备工作的参与和对本项目的大力资助。

约翰·辛克斯 (John Hinks)

约拿森·里维德 (Jonathan Reuvid)

2001年6月

本书创作团队及其背景

凯·拜恩斯 (Suki Bains) 是文图拉公司的品牌开发经理，他在客户服务领域工作过九年，其中包括在业务外包领域工作三年半。文图拉公司是英国一家业内领先公司，专为英国电信移动网络公司、阿美拉达公司、韦尔里奇公司这样的蓝筹股大公司提供客户联系全套服务。三十多年来，文图拉公司一直为客户管理数以千万计的电话、互联网及邮件传输业务，为客户提供了质量更优、经营成本更低、利润更高的服务。

罗宾·巴龙 (Robin Baron) 是位于伦敦金融城的福克斯·威廉姆斯律师事务所信息技术及电子商务业务部门的合伙人。他熟谙信息系统法、技术法、计算机法、互联网及互联网法、知识产权法、数据保护法方面的事务，在为客户提供与业务外包和设施管理相关的法律咨询服务方面具有广泛的经验。他深知，商务法律顾问在帮助客户管理风险方面可以发挥重要作用。其客户包括：软件公司、外包服务供应商、网络公司、电子商务公司及那些需将 IT 服务外包出去的企业。

彼得·卡德威 (Peter Cardwell) 是福斯特·帕森咨询公司 (First Person Consulting) 的执行总裁，该公司强调对员工进行人性化管理。为此，该公司在英国进行了一次基准调查 (同类调查中规模最大的一次)。该基准调查成为深入了解员工工作动力及员工在工作场所的生活质量的宝贵资料。

克拉克·科尔曼 (Claire Coleman) 是伦敦魏德萨普公司媒体和通信技术部的律师。她是该部门中从事信息技术和电子商务业务 25 人优秀团队的一员，为一些信息技术服务外包供求双方提供咨询，并具有英国和爱尔兰两国的律师资格。

吉拉尔德·戴维斯 (Gerald Davis) 和**佛兰科斯·泽盖提 (Francoise Szigeti)** 是加拿大国际设施管理中心 (一家非营利机构) 的正、副总裁。该机构的使命是改进生活及工作场所的质量和功能性。

哈里·汉森 (Harry Hanson) 的工作是为一些大型商业零售企业进行设施管理。他曾经是英国保诚资产管理公司的办公室经理，负责该公司的北英格兰分公司的设施维护。目前他经营着一家设施管理培训机构，就各种课题举办企业内培训和公共研讨会。他也是美国国际管理协会的教





员，曾为英国多家大学编写和提供设施管理硕士课程讲义。他专攻设施管理的战略方法，曾在各种学术会议上发表了多篇论文。

约翰·辛克斯 (John Hinks) 是高级人工环境研究中心的主任。高级人工环境研究中心是一家国际虚拟研究中心，位于格拉斯哥。

约翰·凯利 (John Kelly) 是一位兼具从业经验和理论知识的注册调查师。他的量化调查工作经历始于国内业务承包领域，逐渐转向小型建筑商业开发领域；后又从事国际调查工作。他的学术生涯始于在雷丁大学 (University of Reading) 从事研究员工作，后到赫里特沃特大学 (Heriot-watt University) 担任讲师和高级讲师。他对价值管理的研究开始于 1983 年，并在一些研究机构的大力支持和资助下一直延续到现在。他大量的学术成果中包括英国第一本有关价值管理的教科书 (与里兹大学的斯迪文·迈尔教授合著)。凯利教授坚信的一条原则就是理论要与实际相结合，因此他总是将价值管理研究与一系列实际建设项目的咨询研究相结合。

温·李 (Weng Lee) 是环球企业服务管理公司的合伙人和该公司哈里斯分公司的负责人。他既有从业经验，又有理论知识。他将设施管理视为对企业的战略性支持服务，并为哈里斯分公司 (一家在国际资本项目和设施管理咨询方面领先公司) 组织制订了其在这一领域战略发展计划。

亚历克西·马默特和约拿·埃里 (Alexi Marmot and Joanna Eley) 是亚历克西·马默特合伙公司的董事，专攻新式工作模式和工作场所的创建。亚历克西·马默特公司的客户包括许多大型企业、上市公司和政府部门等，客户们在该公司的帮助下改变自己的工作模式并极大改善了工作环境。亚历克西和约拿合著了两本办公室设计方面的权威著作：《办公室详解：经理人需知的有关办公楼的知识》(伦敦 Penguin 出版社，1995) 和《办公室空间规划：未来工作场所的设计》(纽约 McGraw-Hill 出版社，2000)。

特里沃·佩尼 (Trevor Payne) 是声名卓著的牛津罗得克里夫医院 (英国国民保健署定点医院，也是英国最大的教学医院之一) 的设施管理负责人。他拥有工程专业背景，受过电气工程和设备工程方面的专业教育。他 1998 年毕业于斯特拉斯克莱德商业管理研究生院并获得该院设施管理



中心授予的设施管理硕士学位。他是英国设施管理研究所的成员和英国国家级专业协会的会员，同时也是英国医疗卫生固定资产和设施管理协会的积极成员和该协会职业培训和发展分委员会的成员，经常在该协会的年鉴上发表论文。佩尼负责本院四个院区的统一设施管理，部分通过院属部门内部实施，部分通过外包。他专攻业绩考评、基准制定及设施管理战略，目前致力于最优价值及私人融资计划内的医疗项目研究。最近还承担了英国国民保健署不动产管理局的“设施管理未来研究”项目的管理。该项目属于英国能力开发项目下的一个子项目，旨在探讨医疗卫生设施管理的未来趋势、人才培养/培养要求及服务提供模式等课题。他经常在学术交流和会议上发表设施管理方面的论文并且是设施管理学报(网址：www.irseclipse.co.uk)的审稿委员会成员。他的第一本专著《设施管理——一个成功的战略》已经在2000年5月出版。他从2000年上半年开始为一个国际医疗卫生项目工作，先后去了摩洛哥和保加利亚并于2000年10月在澳大利亚悉尼召开的国际医院工程管理协会第16届年会上发表了一篇论文。

约拿森·里维德 (Jonathan Reuvid) 毕业于牛津大学经济系，曾任法国国家石油公司一道达尔集团的经济师，当时该公司刚刚进入英国市场。以后又进入投资银行业务、金融咨询和市场营销战略等领域。在任美国国际工程集团欧洲区高层管理人员七年后，他参与该公司在中国北方多家合资企业的创立工作和技术转移业务，一直到现在。从1989年起，他又步入商业图书出版领域，为 Kogen Page 出版社编写了一系列国际商务方面的书籍。目前，他正对互联网成人教育产生日益浓厚的兴趣。

菲尔·罗伯茨 (Phil Roberts) 是英国最大的一家地方政府机构的战略设施管理部门的负责人。他是英国设施管理研究所学术委员会的前主席，也是国际设施管理研究协会理事会成员。他经常就设施管理的应用和发展问题发表见解和文章。

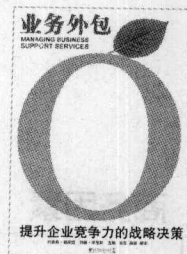
肯·罗伯森 (Ken Robertson) 是加拿大不列颠哥伦比亚省温哥华市的 KLR 管理咨询公司的负责人。KLR 的业务包括办公室设计、项目管理和其他一般管理的咨询服务。罗伯森先生从西蒙福拉瑟大学获得 MBA 学



位，持有加拿大信息处理协会颁发的信息系统专业证书，是加拿大项目管理协会的成员。在过去的十年中他曾帮助多家组织利用企业的服务职能部门来提高经营收益。近几年他致力于职能融合，即人力资源、信息技术与设施管理职能的融合。如果需要进一步了解职能融合的概念，可参阅肯·罗伯森的专著：《职能融合：新工作场所的规划和实施》（纽约 HNB 出版社出版）。

索迪斯集团（Sodexo Group）是世界上最大和发展最快的团体就餐服务和后勤支持服务供应商，其雇用员工超过 34 万人，业务遍及 80 个国家，年营业额超过 134 亿欧元。英国加德纳商业公司于 1995 年加入该集团并从 2000 年起以索迪斯集团的名义开展经营，在英国和爱尔兰拥有 53000 多名员工，为工商、教育、医疗卫生和国防的 3500 多家客户提供团体就餐服务和各种后勤支持服务。

丹尼·森（Danny THEN）是昆士兰理工大学（QUT）建筑管理和财产管理学院战略资产管理和设施管理方面的副教授。丹尼·森于 1997 年从爱丁堡的海里奥特华特大学加入昆士兰理工大学，他现在是该校设施管理研究生教育课程负责人及设施管理和维护工作小组的协调人。他有许多论文发表并与麦克雷戈合著了《设施管理与业务空间》一书（英国 Arnold 出版社，1999 年）。丹尼·森还在英国、新加坡、布里斯班等地从事资产和设施管理的咨询工作。他是英国设施管理学报的审稿委员会成员。



目 录

Contents

业务外包是一项战略行动

本书创作团队及其背景

A 业务外包及设施管理的原则 /1

- 1 非核心服务职能外包的商业背景 /3
- 2 核心业务流程的确定及其人力资源与信息技术内涵 /9
- 3 后勤支持服务和设施管理在变革管理中的作用 /23
- 4 内部自行管理还是外包？决策的制定 /39

B 业务外包实务与应用 /47

- 5 私有领域的后勤支持服务外包 /49
- 6 公有领域的专业服务外包 /57
- 7 变化中的工作场所——物业需求分析 /67
- 8 变化中的工作场所——空间需求分析 /82
- 9 《私人融资计划》解析 /92
- 10 客户服务外包，提高经营业绩 /99
- 11 完整循环——从服务外包到内部自行管理的回归 /110

C 商务因素 /123

- 12 采购流程——最佳价值准则 /125
- 13 明智外包的法律考虑；通过谈判获得最佳合同 /137
- 14 后勤支持服务外包及其决策管理 /154

D 经验分享 /163

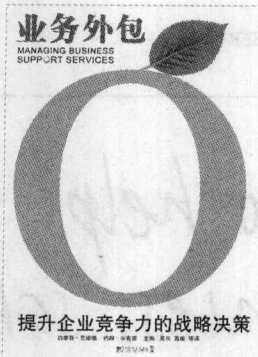
- 15 设施价值及设施管理的量化 /165
- 16 风险管理与价值评估 /176
- 17 信息技术业务外包的续约决策 /195
- 18 从员工视角看工作场所中生活质量的改善 /202

E 服务外包案例 /211

- 19 阿德肖特军营的设施管理合同 /213
- 20 格拉斯哥皇家医院的酒店式服务合同 /219
- 21 阿梅克石油机械公司的海上基地服务 /223
- 22 英美烟草公司 /226
- 23 西巴专业化工制品公司 /230
- 24 萨莱斯电子光学系统公司 /233
- 25 赫德斯菲尔德大学 /237
- 26 爱普索姆学院 /240

译后记 /244

A



业务外包及 设施管理的原则

The Principles of
Outsourcing and
Facilities Management


Sodexho


VENTURA
Customer Service Management


RECOMMENDED BY
INSTITUTE OF DIRECTORS

Who helps the UK's
companies, schools and
hospitals run smoothly?

We do. In fact, a partnership with Sodexho is already enjoyed by most of the UK's top businesses, along with many schools, universities and hospitals, for whom we supply a wide range of support services, every day at sites throughout the country. And with a reputation around the world for commitment and quality built on proven expertise, it's clear to see why so many trust us to help things run smoothly.

If you would like to know more, call 0800 169 49 59. Alternatively, take a look at our website: www.runningssmoothly.co.uk.


Sodexho
Catering and Support Services

CATERING • VENDING • KITCHEN & RESTAURANT DESIGN • CLEANING • MAINTENANCE • RECEPTION
Member of Sodexho Alliance