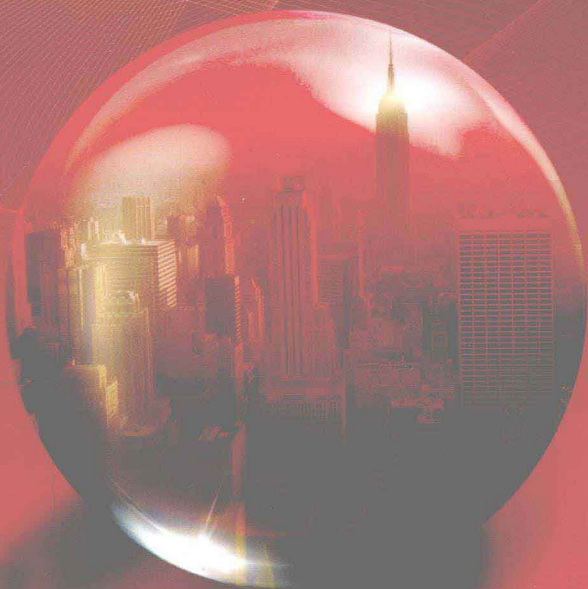


企业后勤服务外包的

ENTERPRISE LOGISTICS SERVICE OUTSOURCING IN THEORY AND PRACTICE

理论与实践

刘国红 著



 江苏大学出版社
JIANGSU UNIVERSITY PRESS

企业后勤服务外包的 理论与实践

刘国红 著



江苏大学出版社
JIANGSU UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

企业后勤服务外包的理论与实践/刘国红著. —镇江: 江苏大学出版社, 2010. 11
ISBN 978-7-81130-176-2

I. ①企… II. ①刘… III. ①石油工业—工业企业管理—总务工作—对外承包—研究—钦州市 IV.
①F426. 22

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 197830 号

企业后勤服务外包的理论与实践

著 者/刘国红

责任编辑/郭 杰

出版发行/江苏大学出版社

地 址/江苏省镇江市梦溪园巷 30 号(邮编: 212003)

电 话/0511-84440890

传 真/0511-84446464

排 版/镇江文苑制版印刷有限责任公司

印 刷/丹阳市教育印刷厂

开 本/850 mm×1 168 mm 1/32

印 张/7.875

字 数/170 千字

版 次/2010 年 11 月第 1 版 2010 年 11 月第 1 次印刷

书 号/ISBN 978-7-81130-176-2

定 价/28.00 元

本书如有印装质量问题请与本社发行部联系调换(电话:0511-84440882)

前言

如今,查阅现有主流网络搜索引擎,服务外包肯定是近年来最热的话题之一。后勤服务社会化改革的浪潮异常迅猛,愈来愈多的企业逐步将非核心业务的后勤业务外包出去,由专业服务公司来实施。服务外包成为企业轻装上阵、集中精力培育核心竞争力的有力举措,日趋成为企业减压增效的一剂良方,已被许多企业所认可且付诸实施。国务院 2010 年就央企改革出台新政策使后勤服务外包更为现实和可能,国资委提出中央企业必须突出主业,做强主业,集中力量发展优势产业,要对中央企业非主业资产加大专业化整合力度,力争用 3~5 年时间将中央企业非主业宾馆酒店分离重组。目前,全球的服务业外包市场营业额高达 5 万亿美元,其中北美和欧洲占据了 80%,而亚洲只占 7%,这表明中国在服务外包领域有着巨大的潜力和发展前景。

当前,研究服务外包的论文和著作越来越多,而专门研究企业后勤外包的论著却相对较少,分析其原因发现很多因素导致这一情形,但后勤、后勤服务、服务质量、服务外包等概念的含混和界定不清肯定是阻碍理论探讨的重要原因。本书以北部湾紫京服务的实践经验作为起点,对尚未形成统一观点但又与后勤关系密切的系列概念进行了梳理,从战略管理和经济学的视角出发,以资源基础理论、核心竞争力理论和价值链理论等理论为基础,

对后勤服务外包的可行性和必要性进行分析,对服务外包的风险进行博弈分析,介绍了服务外包决策模型。通过中国石油广西石化公司后勤服务外包的实践经验,分析了企业后勤服务外包的可能性和必然性,并提出了一些相应的对策,以图通过认识和实施服务外包,开拓后勤服务新思路,为新形势下的后勤服务开辟新的方向。

本书可以作为有关政府部门、企业管理人员和技术人员的参考书,也可以作为大专院校经济管理等专业拟从业于服务外包产业工作和研究的学生与老师的参考书。

本书在写作过程中尽量少用繁冗的数学公式和冗长的推理论证,努力使内容更为简洁精练,恪守有理论、有实践的基本思路,遵循简明扼要、可信管用的基本原则,客观阐述企业实施后勤服务外包的理论必然性,实证展示后勤服务外包的现实可能性。

由于作者知识水平有限,本书中缺点错误在所难免,恳请同行专家与广大读者批评指正,以便再版时修订和完善。

刘国红

2010年9月18日于北部湾

目 录

第 1 章 绪 论/001

第一节 研究的背景/001

第二节 研究的意义/002

第三节 国内外后勤服务理论研究现状/003

第四节 研究对象的界定/007

第五节 研究的方法/007

001

第 2 章 后勤服务外包概述/008

第一节 后勤概述/008

第二节 服务概述/009

第三节 服务外包概述/016

第 3 章 后勤服务外包基础理论/026

第一节 资源基础理论/026

第二节 资源依存理论/027

第三节 核心竞争力理论/028

第四节 价值链理论/036

第五节 交易费用理论/037

第六节 委托代理理论/040

第七节 不完全契约关系理论/043

目
录

- 第八节 博弈论/045
- 第九节 各种理论比较/048

第4章 服务外包风险与控制/050

- 第一节 服务外包风险概述/050
- 第二节 服务外包风险博弈分析/055
- 第三节 服务外包风险模式分析/060
- 第四节 服务外包风险的控制与防范/066

第5章 服务外包决策与评价/074

- 第一节 外包服务商评价管理/074
- 第二节 服务质量评价模型及分析/079
- 第三节 服务外包决策模型构建/087
- 第四节 服务外包决策模型分析/091
- 第五节 服务外包决策方法与流程/094
- 第六节 服务外包的绩效评价/104

第6章 国外企业服务外包模式总结与分析/108

- 第一节 国外企业服务外包模式分析/109
- 第二节 国外知名后勤服务公司简介/117
- 第三节 国内石油行业后勤服务公司简介/120
- 第四节 国内外后勤服务公司经验总结及借鉴/122

第7章 中石油广西石化公司后勤服务外包模式分析/125

- 第一节 公司相关情况介绍/125
- 第二节 公司后勤服务外包介绍/127
- 第三节 公司价值链分析/130

- 第四节 公司后勤服务外包过程/131
- 第五节 成功实施服务外包的建议/133

第 8 章 北部湾紫京服务模式的取胜之道/137

- 第一节 北部湾紫京服务模式概述/137
- 第二节 北部湾紫京服务靠精细管理取胜/140
- 第三节 北部湾紫京服务靠员工忠诚取胜/146
- 第四节 北部湾紫京服务靠企业文化取胜/156
- 第五节 北部湾紫京服务靠党性建设取胜/167
- 第六节 北部湾紫京服务靠女工建设取胜/171

第 9 章 典型后勤服务外包的管理条例与合同样本/177

- 第一节 物业管理依据与合同/177
- 第二节 保安服务依据与合同/198

003

第 10 章 结 论/218

附 录/220

参考文献/235

后 记/240

第一节 研究的背景

紫京旅游集团隶属中国石化集团公司江苏石油勘探局,专注于石油行业的后勤服务 10 余年,是中国第一家走出国门为石油企业提供后勤配套的国有企业,是以饭店、旅游、物业、配餐和国际贸易为主营业务的国际化企业,主要为石油石化企业提供后勤服务,国内拥有星级酒店和物业公司等 9 个经济实体,海外设有 26 家服务分支机构,服务项目合计 55 个。紫京公司自 2005 年起连续 4 年中标为钦州保税港区两家最大的石油企业提供后勤服务,服务范围涉及物业管理、员工餐厅、保安保洁、工程绿化、商务服务、劳务输出、车队运输、码头管理等领域。员工队伍从原来的 10 来人发展到目前的 1 000 余人,已成为北部湾屈指可数的专业服务公司,初步形成企业后勤外包的北部湾紫京模式。

后勤服务社会化改革的浪潮异常迅猛,愈来愈多的企业逐步将非核心业务的后勤业务外包出去,由专业服务公司来实施。服务外包成为企业轻装上阵、集中精力

培育核心竞争力的有力举措,日趋成为企业减压增效的一剂良方,已被许多企业所认可且付诸实施。国务院2010年就央企改革出台新政策使后勤服务外包更为现实和可能,国资委提出中央企业必须突出主业,做强主业,集中力量发展优势产业,要对中央企业非主业资产加大专业化整合力度,力争用3~5年时间将中央企业非主业宾馆酒店分离重组。国资委现有央企128家,大部分企业拥有自主经营的宾馆酒店,其中包括石油行业的中国石油和中国石化等企业。

北部湾新成立的中石油千万吨级的炼油企业——中国石油天然气股份有限公司广西石化分公司总定员500人,仅为国内同规模炼厂的1/6左右,与国际先进水平相当。由于项目定员少,多项服务都需要外包,紫京公司一直作为后勤服务商为中石油广西石化提供大后勤服务。几年来的实践证明:后勤服务外包是行之有效的,是成功的,也得到了有关方面的肯定。以后这种服务外包模式必将在新型石油公司普遍采用,对其他新型企业也将起到示范作用。

第二节 研究的意义

一、实践意义

世界后勤服务行业前三强包括法国索迪斯集团(Sodexho)、美国爱玛客集团(Aramark)、英国金巴斯集团(Compass Group),在1995—1998年陆续进入中国市场,开展企业后勤专业化服务的争夺战。紫京集团1998年作为走出国门进驻非洲市场为石油行业提供后勤服务

的第一家国有企业,通过走“国际化经营、联合化经营和专业化经营”的路子,在国内外为石油公司提供专业后勤服务已有10余年的历史,立足实践平台,进行了积极探索和有益尝试,初步形成了“有石油处,即有紫京人”的良好局面。

二、理论意义

根据价值链理论,对于不具有优势的业务进行外包,可以提高企业的竞争力,外包在生产相关联的业务领域内已经得到广泛的实施,如果得以在后勤服务普遍推广,必定能让企业轻装上阵,提升企业的竞争力,使企业能更为有效地参与国内外竞争。紫京公司为新型石油公司提供后勤服务的模式需要从企业战略、精益生产、服务外包、服务质量等方面进行系统的理论研究,尤其需要解决好服务外包适合的企业类型、服务外包的关键事项等问题,以期在新型石油公司推广可行的后勤服务模式提供指导与借鉴。

第三节 国内外后勤服务理论研究现状

一、国内后勤服务理论研究现状

国内学者对后勤管理的研究处于起步阶段,主要集中在以下几个方面:

王佐(1994)在《企业后勤与宏观经济》一文中表示:后勤管理由于历史的原因曾受限于运输、库存和订单处理等范围,且处于被忽视的地位。经过多年的发展,逐步扩展到涵盖时空坐标,包含采购、制造和销售等诸多职能。

张崇仁(1996)在《后勤管理也是一门科学》一文中提

到:后勤管理与其他管理一样都具有两重性,即既有同生产力相联系的自然属性,又有同生产关系相联系的社会属性,由此也决定了后勤管理具有服务性、先行性、时间性、复杂性、群众性、社会性、知识多科性等七大特点。

张成福、党秀云(2001)在《公共管理学》一书中指出:后勤在外延上包括机关后勤、事业后勤、企业后勤、军队后勤等;在内涵上包括后勤管理和后勤服务。后勤侧重管理的有财务、房地产、车辆、接待和资产等;后勤偏向服务的有医疗、膳食和交通等。

胡庆康、杜莉(2001)在《现代公共财政学》一书中提出:后勤管理属综合科学,是组织行为学、经济学、法学、系统论等科学的集成。后勤管理学具有知识来源的多学科性、知识结构的横向性和知识性能应用性的特点。

曾国安(2002)在《政府经济学》一书中讲到:后勤管理具有行政性、政治性、综合性和经济性等基本共性。

徐文静(2002)在《物流战略规划与模式》一书中讲到:供应链管理是横向一体化的具体实践,越来越受到国际企业界和学术界的重视,而加强后勤管理则被认为是当前企业提高柔性和敏感性的有效途径。

二、国外后勤服务理论研究现状

国外对后勤管理的研究集中体现在以下几个方面:

第一阶段,对后勤管理的概念进行界定。美国物流管理协会(The Council of Logistics Management,简称 CLM)是最早开展后勤研究的权威性机构,1985—1992 年逐步将后勤定义为:“以满足顾客的需求为目的,对物资产品、服务以及相关的信息从产出地点到消费地点的过程和保

管活动进行计划、组织和控制,使之最有效率和费用最小化。”1996年日本“Oneo Logistics 共同研究会”将后勤定义为:“着眼于物品流动的全过程并考虑到环境保护,以顾客的使用(消费)为目的,以满足顾客的需求和提高其满足度为目标,对物品的流动预先进行准备和统合的活动以及支持该项活动的系统。”

第二阶段,对后勤管理与供应链管理的异同点进行探讨。所谓供应链管理(Supply Chain Management)是指“对从供应商到最终顾客的商品流通的全过程进行管理”(Bowersox,1990;Christopher,1997;等),基本思想是产品从原材料供应、生产、物流、批发、零售到消费构成了一个完整的供应链,将整个供应链进行统一管理可实现顾客利益的最大化并使各企业获得更大利益。供应链理论使管理学发生了深刻变化,后勤管理与之有紧密联系,关于两者的关系有如下观点(Cooper, Lambert, Pagh, 1997;八桥治郎,1998)。第一,供应链与后勤管理都体现了统合化管理的思想,两者反映的管理本质和趋向是一样的。第二,后勤管理的思想早于供应链理论,前者就是一种供应链管理,但供应链理论提出后供应链管理的范围超出了后勤管理,涉及其他领域。金慰祖(1994)在《西方现代企业后勤管理概述》一文中指出:后勤支持系统就是广义的后勤系统,包括运输、库存和订单处理,以及仓储、物料处置、防护性包装、采购、产品进度计划和信息储存等支持活动。第三,供应链管理是企业间的管理问题,后勤管理分狭义和广义,甚至包括企业内部物流链管理问题。第四,两者在思想和手法上有共性,但不构成取代

关系,后勤管理研究和方式涵盖面更为宽泛。

第三阶段,基于后勤管理的系统和理论渐成气候。20世纪80年代以前,西方企业规模经济的经营哲学占主导地位,以大批量、低单位成本、库存充裕、系列产品不多为特征的供给推动型经营占主体。80年代后,传统的经营方式受到挑战,消费需求出现多样化,用户看重交货的及时性和服务的优良性,诸多行业竞相采用JIT(Just in Time)制造方法。90年代日本学者对后勤管理存在弊端和改革对策进行了研究。阿保荣司(1993)在《后勤管理革新战略》一书中表示:后勤服务社会化仍然不计服务讲成本,不求效益谈投入,发展瓶颈是高消耗但低效益,改革后勤管理需要引进企业家精神。阿保荣司(1994)在《后勤管理》一书中提出:旧有后勤服务部门自我增值能力差;旧有后勤管理体制内部矛盾多,困难大。高桥辉男(1997)在《后勤管理:理论与实践》中指出:后勤管理机构过于庞大;旧有后勤管理体制“大而全、小而全”,自给自足;旧有后勤管理体制是封闭式的;旧有后勤管理体制基本上是供给型的。

其次,企业战略联盟兴起促进了企业同后勤服务商的伙伴关系。西方企业需求拉动型经营的转变,客观上带动一体化后勤管理理论提倡的产品流通线管理观念受到认可和推崇,普遍认为产品的市场价值既有产品的有形特性,也有各种无形服务,西方企业后勤管理的焦点逐渐移向顾客需求的及时掌握上,产品流通线管理也应运而生。

第四节 研究对象的界定

本书研究的企业以新型石油公司为主要对象。新型石油公司是与传统石油企业相对而言的,是指定员少、人力成本高、设备先进、管理科学、效益良好的石油公司,主要是区别于习惯“企业办社会”且人员富余的老石油企业。新型石油公司由于定员少而不可能成立专门的后勤部门,因为人力成本高也不可能从事属于劳动密集型行业的后勤服务。老石油企业人员富余且人力成本低,为转移和安排劳动力,必然会把后勤作为接纳富余人员的重要部门,因此不会把后勤服务外包给第三方专业的服务商,故不在本书研究范畴内。

第五节 研究的方法

本书采取文献综述与实证分析交叉,定性探讨与定量研究结合,类比归纳与逻辑分析贯穿,宏观把握与微观推理相结合等方法进行论述。立体论证新型石油公司后勤服务新模式的理论依据,聚焦剖析石油行业后勤服务现状,收集并分析行业内外后勤服务模式的特点,对后勤服务系统的价值链进行分析,设计出适合新型石油公司后勤服务实际的运行模式方案。

007

后勤服务外包概述

第一节 后勤概述

后勤(Logistics)是后方勤务的简称。它源于军队,19世纪30年代,拿破仑·波拿巴的政史官A·H·若米尼在总结征俄失败的经验教训时最先使用“后勤”概念,并以此作为军事术语。随着社会不断的发展,后勤的使用已从军队扩展到机关、学校、团体和企事业单位等各种社会组织。

《新华词典》(2001年修订版)对后勤的定义是后方勤务的简称,从物质、财务、卫生、技术、运输等方面保障军队需要的勤务,也泛指一般工作中负责财务、物资、生活管理方面的工作。《现代汉语词典》(2005年版)解释后勤为后方对前方的一切供应工作,也指机关、团体中的行政事务性工作。众所周知,概念是理论的基础,概念的差异必然反映到理论体系中来,从而带来理论的差异。著名的德意志军事理论家卡尔·冯·克劳塞维茨在《战争论》一书的开篇中指出:“任何理论首先必须澄清杂乱的、可以说是混淆不清的概念和观念。只有对名称和概念有了

共同的理解,才能清楚而顺利地研究问题,才能同读者常常站在同一立足点上。如果不精确地确定它们的概念,就不可能透彻地理解它们的内在的规律和相互关系。”

自从“后勤”一词出现后,后勤的定义至今仍在争论不休,主要原因是在后勤一词的使用上不规范的简化用法和随意的口语用法较多,因而显得含义广泛,理解起来常生歧义。在经济界使用“后勤”一词,是第二次世界大战以后的事。美国从20世纪60年代开始,逐渐用“Logistics”一词取代了“Physical Distribution”一词,70年代“后勤”一词引进日本,日本同样翻译成“物流”,但是却按新的含义来解释,也即赋予物流一定新的含义。

后勤是一项非常重要而又繁杂的活动,当前存在诸多误解和简单化的倾向,实际上并非如此。从内容上来看,后勤服务包括但不限于财务管理、基本建设管理、水暖电气管理、饮食管理、汽车运输管理、医疗卫生管理、物业以及其他服务管理。一般意义上讲,后勤服务(Logistics Service)是管理者动用一定的原理和方法、资源、手段,通过一系列特定的管理行为和领导活动使全体成员努力工作,以达到后勤工作目标的过程。

第二节 服务概述

一、服务的定义与特性

服务的概念与理解是本书的第二个难点。服务是一种十分复杂的现象,在现实生活中有太多种表现形式。严格意义上讲,服务(Service)并不是一个经济学术语,但它在经济学界却有着非常广泛的应用。服务现象表现形