

中国第一部关于业务外包操作和案例的版权书

业务外包

STRATEGIES FOR
OUTSOURCING & FACILITIES
MANAGEMENT

华夏出版社

JONATHAN REUVID
JOHN HINKS 主编

吴东 高核 等译

中国第一部关于业务外包操作和案例的版权书

业务外包

STRATEGIES FOR
OUTSOURCING & FACILITIES
MANAGEMENT

JONATHAN REUVID
JOHN HINKS

主编

吴东高核等译

图书在版编目(CIP)数据

业务外包/[英]瑞维德, [英]希克斯著;吴东等译. -北京:华夏出版社, 2004.1
ISBN 7-5080-3402-3

I. 业… II. ①瑞… ②希… ③吴… III. 企业管理-经营决策 IV. F272.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 123649 号

著作权合同登记号: 图字 01-2003-6811

Copyright © Kogan Page and Contributors 2001

This Edition is published by arrangement with Kogan Page Limited.

Chinese Translation Copyright © 2004 Portico Inc.

All rights reserved

本书中文简体字专有使用权归华夏出版社所有

书 名: 业务外包

作 者: [英] 乔纳森·瑞维德 约翰·希克斯

译 者: 吴东 高核 等

责任编辑: 王 昆

出版发行: 华夏出版社

地 址: (北京市东直门外香河园北里4号 邮编: 100028 电话: 64663331 转)

印 刷 者: 三河市印务有限公司

经 销 者: 新华书店

787 毫米 × 1092 毫米 1/16 18.25 印张 263 千字

2004 年 1 月第 1 版 2004 年 1 月第 1 次印刷

定 价: 48.00 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有, 翻版必究



021880

本书由以下机构联合推荐



Kogan Page

Kogan Page is European largest independent business publisher and has had a significant international presence for more than 30 years, publishing over 300 new titles a year with an extensive back catalogue. Our respected lists provide a wide range of business and educational titles at affordable prices and many of our books have a truly international readership, selling throughout the world both in English and in foreign language editions.

作为欧洲最大的独立商务书出版商，Kogan Page每年出版约300种图书，其中许多版权卖到了世界各地，也包括中华人民共和国。



IoD

As a worldwide association of members, the Institute of Directors (IoD) provides a network that reaches into every corner of the business community.

Our membership spans the whole spectrum of business leadership, from the largest public companies to the smallest private firms.

Membership of the IoD is individual – each member joins the IoD in his or her capacity as a director.

Members receive a variety of benefits including information, advice, training, conferences and publications to help them maximise their potential. They also have an influential organisation on their side – representing their concerns to government – and at their side – providing professional business support, wherever it is needed.

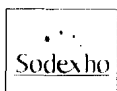
All members have access to facilities in the heart of London and across the UK in the following cities: Edinburgh, Nottingham, Manchester, Belfast and Bristol.

英国董事学会的会员是全球性的，所涉猎的研究领域也同样遍布商务世界的每一个角落。



Portico Inc.

与世界著名出版机构及有理想的中国出版机构合作，引进最优秀的产品，共同创造全新的出版理念。



managing

BUSINESS SUPPORT SERVICES

致 谢

如今业务外包概念已经远远超越了设施管理的“硬服务”而更多地指向作为一个组织核心能力辅助支持的“软服务”方面。企业领导和高级管理者的业务外包决策过程要涉及外包战略的制定和审查；对业务外包最佳实施途径及其在本公司所提供的产品和服务方面如何应用的敏锐理解；以及对委托——承包关系中关键商务因素的深刻认识。因此对后勤支援服务经验的分析和评价就成为促进长期业务外包关系的价值增加的基础。

本书在结构上分为五个部分，以便读者按照自己感兴趣相关领域的顺序阅读。在第一部分，主要列出了业务外包领域的实践咨询专家和专业作者关于外包战略的不同观点和看法；第二部分则侧重于业务外包的实践和应用，其内容不仅包含了专家和咨询顾问的进一步看法，而且也包括经过筛选的一些支援服务提供商对其公共或私营部门客户的服务实践经验。第二部分的内容中还包括了关于新一代面向教育和医疗卫生机构提供服务的私营金融企业如何构建问题的经验介绍。

第三部分从企业经营的角度介绍了企业负责人对业务外包的商务因素的考虑和看法。第四部分主要涉及业务外包决策的效果和如何积累经验的介绍。第五部分则包含了一系列由索戴克联盟英国公司所提供的实际案例，这些案例均来自于该公司的后勤支援服务合同关系客户，包括属于工业部门的企业客户和属于教育、国防和医疗卫生等公共部门的客户。读者在阅读时会发现参阅这些案例非常有用，特别是在阅读第一和第二部分并联系自己所在组织的需要时，参阅这些案例将会很有帮助。

我们首先要感谢本书各篇论文的每一位尊敬的作者，正是他们的集体智慧和指导才使本书的出版成为可能，同时我们要感谢企业家协会（Institute of Directors）的大力资助和鼓励。我们还要对世界上最大的餐饮供应和后勤支援服务提供商——索戴克联盟表示特别的感谢，感谢其英国公司的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资助。

约翰·辛克斯（John Hinks） 及
约拿森·里维德（Jonathan Reuvid）

2001年6月



managing

BUSINESS SUPPORT SERVICES

关于作者

凯·拜恩斯 (Suki Bains) 是文图拉公司的品牌开发经理，他在客户服务行业已经工作了9年，其中包括从事外包业务三年半的经历。文图拉公司是英国一家为大公司提供顾客联系外包服务一揽子解决方案的领先企业，其主要客户是诸如英国电信移动网络公司、阿美拉达公司及韦尔里奇公司之类的蓝筹股大公司。文图拉公司在为客户代理管理数以百万计的电话业务、因特网业务及邮政递送业务方面具有30年以上的业务经验，一贯致力于为客户提高服务质量、降低营运成本并提高赢利能力。

罗宾·巴龙 (Robin Baron) 是伦敦福克斯·威廉姆斯法律事务所信息技术及电子商务业务部的合伙人。他在有关信息系统及技术、计算机、互联网等方面的法律以及知识产权法律和数据库保护法律等方面具有丰富的实践经验。同时，他在为客户提供有关业务外包和设施管理技术操作的法律咨询方面也具有广泛的经验。他意识到了商务法律顾问在为客户管理风险方面的重要作用。其客户包括：软件公司、网络公司、电子商务公司及那些应用信息技术但又需要把服务外包出去

的企业。

彼德·卡德威 (Peter Cardwell) 是以人为本咨询公司 (First Person Consulting) 的执行总裁, 该公司一贯强调把工作现场的员工看作是自己的顾客。为了做到这一点, 该公司在英国对自己的风格进行了一次大规模的基本调查, 为深入了解员工激励及职业生涯质量等问题提供了丰富的资料。

克拉里·科尔曼 (Claire Coleman) 是伦敦魏德萨普公司媒体和通信技术部的法律顾问。她是该部门擅长于信息技术和电子商务业务的“25勇士”团队的一员, 她在一些信息技术服务的外包业务中为提供和接受外包的双方提供咨询, 并在英国和爱尔兰取得了律师资格。

吉拉尔德·戴维斯 (Gerald Davis) 和佛兰科斯·泽盖提 (Francoise Szigeti) 分别是加拿大国际设施管理中心的正副总裁。该中心是一个非赢利机构, 致力于改善人们生活和工作地点的质量和机能。

哈里·汉森 (Harry Hanson) 在为一些大型商业零售公司进行设施管理方面具有丰富的经验, 他也曾经担任“精明”投资基金管理公司的办公室主管, 为该公司的英格兰北部分公司管理办公设施。目前他主办了一个设施管理方面的培训机构, 为企业和社会提供短期培训。他也是美国国际管理协会的教员, 为英国许多大学的设施管理硕士课程开发和提供了讲义资料。他的学术专长是设施管理的战略方法, 曾经在各种学术会议上发表了多篇论文。

约翰·辛克斯 (John Hinks) 是环境构建先进技术研究中心的主任。环境构建先进技术研究中心是位于格拉斯哥的一个虚拟国际研究中心。

约翰·凯利 (John Kelly) 是一位在实业和学术两方面都具有经验的注册调查师。他从事定量调查工作的经历从

承担国家委托的任务开始，后来又转向商业开发的设计方面，目前则从事国际市场的调查方面的工作，他的学术生涯从在雷丁大学（University of Reading）做研究人员开始，后来又转到赫里特沃特大学（Heriotwatt 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在价值管理方面的第一本教科书（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，因此他总是把自己的价值管理研究与一系列实际建设项目的咨询研究直接联系起来一起做。

温·李（Weng Lee）是环球企业服务管理公司的合伙人 and 该公司哈里斯分公司的负责人。他的专业知识来自于自己的学习和经验。温先生提出了一种把设施管理（facilities management）当作企业后勤支持服务的战略观点并领导了哈里斯分公司作为一家在国际资本项目和设施管理咨询方面领先的公司在这一领域的战略性发展。

亚历克西·马默特和约拿·埃里（Alexi Marmot and Joanna Eley）是亚历克西·马默特合伙公司的负责人，他们的专长是创立新的工作模式和设计新的工作场所。亚历克西·马默特公司的客户包括许多大型企业、兰筹公司和政府部门等，客户们在该公司的帮助下改变自己的工作模式并极大的改善了工作环境。亚历克西和约拿合著了两本在办公室设计方面的权威著作：《理解办公室的作用：经理为什么需要了解办公室的建筑》（伦敦Penguin出版社，1995）和《办公室空间设计：为明天的工作设计场所》（纽约McGraw-Hill出版社，2000）。

特里沃·佩尼（Trevor Payne）是牛津罗得克里夫医院的国家医疗卫生服务（NHS）托管项目的设施管理负责人。该NHS项目由于管理接触而享有国际声誉。佩尼拥有工程方面

的专业背景，在电气工程和工业工程方面受过专业教育，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。他同时也是英国医疗卫生固定资产和设施管理协会（HEFMA）的活跃会员和该协会职业培训和发展分委员会的成员并经常在该协会的年会上发表论文。人佩尼负责本医院四个不同院区的后勤设施管理方面的内部服务管理和外包服务管理业务。他的专业兴趣主要集中在业绩考评、评价基准（benchmarking）和后勤服务战略方面，最近则致力于研究医疗卫生后勤设施项目的最佳价值问题。他最近还承担了NHS实业管理公司（国家卫生部的管理代理机构）的一个名为“设施管理的未来”项目的管理工作。该项目是一个设施管理能力开发项目，致力于探讨医疗卫生设施管理的未来趋势、职业培训和开发的未来需求及未来的服务提供模式等问题。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，曾经任职于法国国家石油公司，在该公司进入英国市场时担任其经济学家。后来又转向于投资银行业务、金融咨询顾问和市场营销战略等领域。在为美国国际工程集团担任了7年的欧洲业务总经理以后，他又参与了该公司在中国北部的合资企业的开发和技术转移业务，一直到现在。约拿森自1989年开始介入商业图书出版领域，与Kogen Page出版社合作编辑并出版了一系列国际商务方面的书籍。他现在对通过

互联网提供成人教育服务非常感兴趣。

菲尔·罗伯茨 (Phil Roberts) 是英国一个最大的地方政府组织的后勤战略管理负责人。他曾经担任过英国设施管理研究所学术委员会的主席, 现在仍然是国际设施管理协会理事会的成员。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, 持从加拿大信息处理协会颁发的信息系统专业证书并且是加拿大项目管理协会的成员。在过去的十年中他一直从事帮助企业组织从后勤服务职能方面创造更多的企业价值的工作。最近几年则致力于企业的工作任务转型, 把人力资源、信息技术与设施管理的职能整合到一起。如果需要进一步了解工作任务转型的概念, 可以参阅肯·罗伯森的专著: 《全新工作场所的规划和实施》(纽约HNB出版社出版)。

索戴克联盟 (Sodexho Alliance) 是世界上最大和发展最快的后勤支援服务提供商, 它所雇用的员工超过27万人, 业务遍及66个国家, 年经营额超过100亿欧元。英国的加德纳商业公司于1995年加入该联盟并从2000年开始以索戴克联盟的名义开展经营。在英国和爱尔兰, 该公司为工商界、教育界、医疗卫生界和国防界的许多客户提供餐饮和其他主要的后勤支援服务, 总共有超过53 000名雇员为3 500家客户提供服务。

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QUT, he现在是该校设施管理研究生教育的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、部里斯班等地从事资产和设施管理的咨询工作。他是英国出版的设施管理学报的审稿委员会成员。



managing

BUSINESS SUPPORT SERVICES

前 言

在最近几年里，业务外包的性质在发生变化，范围在扩大，重要性也在不断地增加。而在几年以前，业务外包还仅是解决企业管理不好的某些问题和在某些非关键职能领域节约资金的一种手段。今天，情况已经发生了根本的变化，业务外包不仅意味着把诸如清洁、保安、和食堂之类的日常服务承包给外部的承包者，而且也可能把某些经营业务的主要部分外包出去。此外，外包的目的也不仅仅局限于节约资金和解决管理问题，而是出于一种战略性的考虑。

例如，现在的大公司和主要的政府部门把它们的信息技术（IT）业务外包已经成为一种常规做法，主要的原因就在于通过外包可以达到技术上的更高层次并获得更大和更多样化的资源。我们也可以看到某些组织把以前认为是“核心”的业务流程外包出去的现象，比如一些银行和金融机构已经开始把支票处理和抵押贷款管理之类的业务外包出去了。过不了多久这种办法就会推广开来，最终覆盖所有的“后台业务（back-office）”职能，其目的就是要组织的注意力集中于自己真正的竞争优势领域并提高自身的业务灵活性和环境

适应能力。

因此，近年来业务外包已经成为许多大公司业务战略的一部分，现在的问题不是是否采用它的问题，而是哪些业务应该包含在内和如何实施的问题。

本书作为一本可操作性很强的著作，主要着眼于业务外包决策后面的经营因素考虑和基本运作原则，归纳了许多公司经理、管理咨询专家和在专门领域领先的服务承包商的实际运作经验。希望它对那些打算把自己的外包设想变成一致的实施战略的经理和那些打算改变自己的现行战略的经理都能够具有特别的实用价值。

董事学会 (IOD) 总干事

乔治·考克斯 (George Cox)



managing **BUSINESS SUPPORT SERVICES**

目 录

致谢

作者

前言

A 业务外包及设施管理的原理 1

1. 非核心服务职能业务外包的经营背景 3
2. 核心业务流程的识别及其对人力资源和信息技术的影响 11
3. 辅助服务和设施管理在变革管理中的角色 27
4. 辅助服务内置还是外包的决策原则 45

B 业务外包的实践及应用 55

5. 私营部门的辅助服务外包 57
6. 公共部门的专业服务外包 65
7. 改变工作场所——实物需要分析 75
8. 改变工作场所——空间需要分析 91
9. 私人出资优先承包方式如何运作 103
10. 外包顾客服务业务以改进绩效 111
11. 完整循环——从业务外包到内置处理的回归 123

C 商务实际操作要点 137

- 12. 采购业务——做出选择的最佳基准 139
- 13. 依法外包是聪明的做法——如何谈判得到最佳合同 153
- 14. 外包辅助服务业务的适当决策 171

D 经验之谈 181

- 15. 评价设施及设施管理的价值 183
- 16. 风险管理与价值评估 195
- 17. 信息技术方面业务外包更新的决策 215
- 18. 改进职业生涯的质量——员工的视角 223

E 业务外包案例 233

- 19. 阿德肖特·加里森军营的设施管理合同 235
- 20. 格拉斯哥皇家医院的餐饮服务合同 241
- 21. 阿梅克石油机械公司的生活基地服务 245
- 22. 英美烟草公司 249
- 23. 西巴专业化工制品公司 253
- 24. 萨莱斯电子光学系统公司 257
- 25. 胡德斯菲尔德大学 261
- 26. 爱普索姆学院 265