

工厂管理丛书

工厂

GONGCHANG
WAIBAO ZUOYE GUANLI

外包作业管理

牛承德 喻伟 编著

 中国时代经济出版社

WAI
BAO

工厂

GONGCHANG
WAIBAO ZUOYE GUANLI

外包作业管理

牛承德 喻伟 编著



中国时代经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

工厂外包作业管理 / 牛承德, 喻伟编著. —北京: 中国时代经济出版社, 2008.4
(工厂管理丛书)

ISBN 978-7-80221-636-5

I. 工... II. ①牛...②喻... III. 工厂-对外承包-工业企业管理
IV. F406

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 050500 号

工厂外包作业管理

牛承德
喻伟
编著

出版者	中国时代经济出版社
地 址	北京市西城区车公庄大街乙 5 号 鸿儒大厦 B 座
邮 编	100044
电 话	(010)68320825 (发行部) (010)88361317 (邮购)
传 真	(010)68320634
印 刷	北京鑫海达印刷有限公司
开 本	787 × 1092 1/16
版 次	2008 年 4 月第 1 版
印 次	2008 年 4 月第 1 次印刷
印 张	12.25
印 数	1~5000 册
字 数	150 千字
定 价	26.00 元
书 号	ISBN 978-7-80221-636-5

版权所有 侵权必究

前 言

中国加入WTO后，跨国公司纷纷在中国建立了生产基地，“Made in China”已为世界人民所熟悉，中国已成为世界工厂。然而，工厂的管理并不是件容易的事。尤其是在产品品种越来越多、产品生命周期越来越短的市场环境下，工厂管理的压力越来越大——客户要求交货期更短、更准时，且价格更低，品质要更好。

工厂是制造型企业的中心，工厂管理的好坏，直接影响着产品“质量、成本、交货期”等各项指标的完成，伴随着微利时代的到来和组织结构趋向扁平化的今天，工厂管理在企业中将扮演愈加重要的角色。工厂管理者既要带领团队完成各项工作任务，又要有效地管理生产的进度、质量、成本和人员。如何进行工厂管理和控制，如何协同各个部门共同处理工厂管理中的各种问题，这已成为中国企业工厂管理人员必须掌握和重视的职业化技能。

基于此，我们策划了工厂管理丛书，旨在为工厂管理人员提供一些工厂管理的思路、方案、方法与技巧。

工厂管理的重点是品质控制、采购作业、物料管理、客户服务、5S管理、外包业务等，这也是常常困扰管理者的事务，因而工厂管理丛书的编写也着重于这六个方面，每一方面可以自成体系，独立成书，如果组合起来阅读、运用，则可构建一个全方位的工厂管理体系。

本丛书引进、吸收了国外的先进管理方式、经验，同时结合了国内企业传统的优秀管理方法，尤其是借鉴了珠三角、长三角地区企业的工厂管理经验和方法。

《工厂外包作业管理》是该丛书中的一本，主要围绕工厂各项外包业务的管理。全书主分三个方面来阐述：

其一，外包的内涵。主要介绍外包的概念、适用范围、优点、外包的原

因、管理重点及外包业务开展的几个阶段。

其二，产品外包管理。针对目前工厂常见的产品外包制造业务来展开，主要讲述产品外包的决策、跟单、货期延误的应对、外包产品质量的控制及外包厂商的管理的要领、方法及细节。

其三，服务外包管理。介绍目前流行的服务业务外包，如IT信息技术外包、物流外包、人力资源外包、财务外包、食堂外包等的外包内容、优劣势、适用范围、管理要领和操作步骤。

本书的内容实操性比较强，尤其是文中所举的实例、制度与表单是目前一些知名企业的工厂正在运行的文件，读者在使用本书的过程中，可根据本工厂的实际情况和工作的具体要求，作一些个性化的修改，以便于更切合实际，但切不可照搬照用。

本书由牛承德、喻伟主编。在编写的过程中，众多优秀咨询顾问和一线管理精英给予了指点和支持，他们是：李强、李宝芹、邓清华、杨春、陈波、周波、高琨、赵辉、刘婷、刘玮、钟玲、武亮、邓清华、夏献平、孙桂华、吴业东、陈素娥、徐航、李国新，在此一并表示感谢！

由于编者水平有限，书中难免有错误和疏漏之处，恳请读者不吝指正。

目 录

CONTENTS

第一章 外包的内涵

第一节	什么是外包	2
一、	外包的概念	2
二、	外包的范围	3
三、	外包的优点	3
四、	外包的原理	4
五、	外包管理的重点	7
第二节	外包的六个阶段	9
一、	内部的分析和评价	9
二、	确定外包业务与职能	10
三、	外包需要的评估	10
四、	评估和选择供应商	11
五、	签订合同	14
六、	外包执行	14

第二章 产品外包管理

第一节	产品外包的决策	16
一、	产品外包及适用情况	16

二、产品外包优势特征	17
三、产品外包业务运作要点	18
范例1：外包加工管理制度	21
范例2：外包管理办法	27
第二节 产品外包跟单	31
一、下订单阶段跟催要点	31
二、进行阶段跟催要点	33
三、生产阶段跟催要点	34
四、交货阶段跟催要点	34
第三节 外包产品货期延误的对策	37
一、货期延迟的原因	37
二、发现延迟的原因	39
三、来自沟通不良的货期延迟对策	39
第四节 外包产品质量控制	54
一、合约控制	54
范例3：某企业外包加工质量条款	55
二、验收控制	56
三、派驻人员到外包厂商处	58
四、对外包厂商质量体系进行控制	61
范例4：供应商质量系统评分标准	62
五、外包厂商质量扶持	74
六、第三方权威机构作质量验证	77
第五节 外包厂商的管理	79
一、选择外包厂商	79
范例5：物品委托制造合约	89
二、与外包厂商建立双向沟通	97
三、外包厂商考核	98
范例6：外包厂商评鉴制度	101

四、监视外包厂商的交货状况	104
五、鼓励外包厂商实施持续改进的方案	104
六、邀请外包厂商参与设计和开发活动	105
七、优秀外包厂商的评估、确认与奖励	106

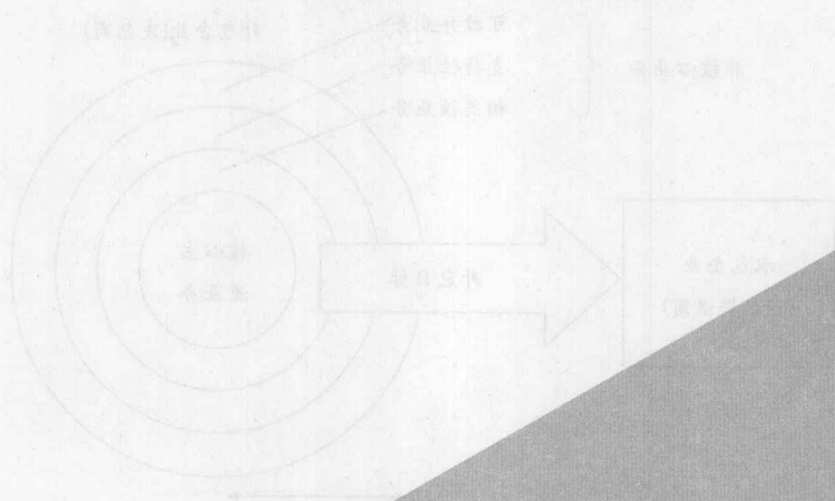
第三章 服务外包管理

第一节 IT 外包管理	110
一、IT 外包服务的概念	110
二、IT 技术外包类型	110
三、外包的优势	112
四、IT 外包行动计划	113
五、IT 服务供应商选择	114
六、IT 外包业务实操流程	115
范例1: 某IT外包商提供的IT服务外包项目	117
范例2: 某中小企业电脑维护方案	119
范例3: 某IT公司网站建设方案	121
范例4: IT外包协议	123
七、IT 信息技术外包关系管理	125
八、IT 外包的更新决策	126
第二节 物流外包管理	129
一、物流外包的概念	129
二、制造业物流外包的优势	130
三、物流外包的潜在风险	132
四、物流外包的决策	133
五、正确选择物流服务供应商	136
范例5: 第三方物流合同范本	140
六、物流外包管理要点	145

第三节	人力资源外包	149
一、	人力资源外包的概念	149
二、	人力资源外包服务的内容	150
三、	人力资源外包的优势与风险	152
四、	人力资源管理外包的实施要点	156
五、	人力资源外包需求分析	159
六、	人力资源外包操作流程	161
范例6:	人才招聘委托协议书	163
第四节	财务外包管理	166
一、	财务外包的内涵	166
二、	财务外包的主要内容	167
三、	适合实施财务外包的企业	168
四、	财务外包的优点和不足	169
五、	实施财务外包应注意的问题	173
范例7:	代理记账协议	175
第五节	食堂外包	178
一、	工厂员工食堂经营模式	178
二、	外包食堂管理的关键是选好外包服务商	180
范例8:	食堂承包协议	182
参考文献		185

第一章

外包的内涵



第一节 什么是外包

一、外包的概念

外包(Outsourcing),是指企业整合利用其外部最优秀专业化资源,从而达到降低成本、提高效率、充分发挥自身核心竞争力和增强企业对环境的应变能力而实施的一种管理运营模式。

外包也就是把不属于自己核心竞争力的业务承包出去,通俗点说,就是把自己做不了的或做不好的或别人做得更好、更便宜的事交由其他人来做。

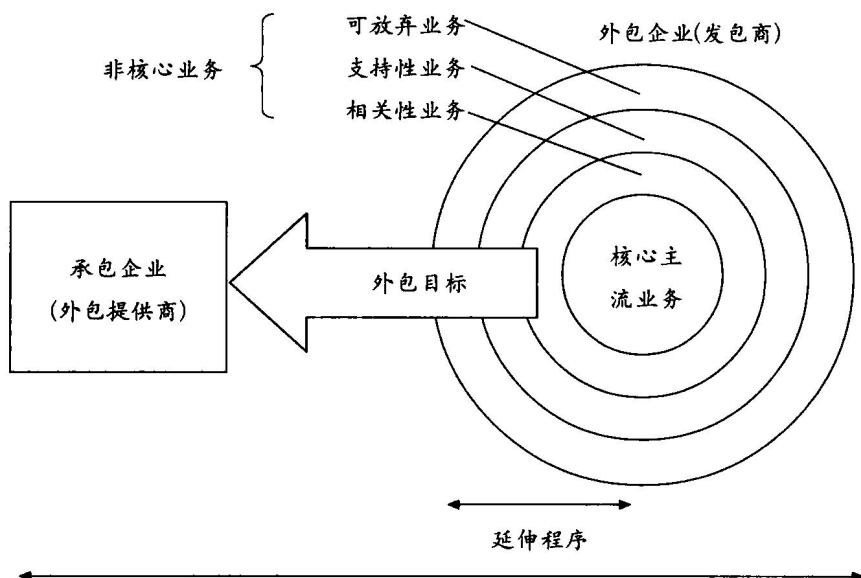


图1-1 企业外包管理运营模式图

一般来说,企业可以将其所经营的业务按照同企业核心能力的关联度分为核心主流业务与非核心业务,非核心业务又可以分为相关性业务、支持性业务与可放弃业务。外包就是企业将不直接创造价值的后台支持功能剥离,专注于直接创造价值的核心功能。

外包的概念是在20世纪80年代中期提出的,它源于这样一种观点,即企业应该从总成本的角度考察企业的经营效果,而不是片面地追求诸如人事、行政、生产、后勤等事务的优化。其目的是通过与企业发展中的各个环节活动的协调,实现最佳业务绩效,从而增强整个公司业务的表现。

二、外包的范围

外包的范围按工作性质可分为“蓝领外包”和“白领外包”。

“蓝领外包”是指产品制造过程外包,也就是产品加工外包。

“白领外包”也称“服务外包”,是技术开发与支持其他服务活动的外包,也就是服务外包。其中技术开发与支持的外包一般采用一次性项目合同的方式寻求第三方专业公司的服务,称为“合同外包”;其他服务活动的外包多通过签订长期合同的方式交由专业外包提供商进行,称为“职能外包”。最为流行的外包服务形式主要包括:服务外包、IT资源外包服务、营销外包、人力资源管理外包、人事相关外包、信息服务外包、后勤(食堂、保洁等)、应收账款外包等。

三、外包的优点

企业进行外包业务具有以下优点:

- (1)减少可变的一般管理费用。
- (2)把一般管理费用从固定状态变为可变状态。
- (3)排除非核心运营使得管理和投资可以集中于主要经营活动(核心流程)。
- (4)节约办公空间和设备供应。
- (5)职员成本可能减少。
- (6)减少由于忽视非核心业务发生重大错误的风险。
- (7)转移投资风险。

- (8)可以立即获得优秀的服务。
- (9)通过外包降低财产占用的规模。
- (10)外包是公司服务供应摆脱陈规的一个机会。
- (11)提供了降低规模的机会。
- (12)提高企业的效率。
- (13)转移担忧与风险。
- (14)受限既有的专业知识技能,企业运作更灵活。

四、外包的原理

通过外包来降低成本是企业在选择外包时非常关心的问题。外包是社会分工的结果,分工会带来规模经济效应从而降低企业的生产成本,但另一方面,外包又会增加企业的交易成本,因此必须从两个方面来考虑外包对于成本的影响。

(一)生产成本

生产成本主要指产品生产过程中发生的费用,包括直接材料费、直接人工费和车间部门为组织产品生产发生的各种费用。每个产品的单位生产成本中一部分是随生产规模的扩大而下降的,如厂房、机器等固定资产投入;另一部分是随着生产规模的扩大而上升的,如管理、人力、物流、财务等。具体可体现为如下公式:

$$\text{平均生产成本 } Y_c = Y_a + Y_b \quad (1)$$

而外包正是通过一定的专业分工,来使企业获得外部规模经济,最终为企业节约生产成本。具体体现为:

(1)企业将部分非核心业务流程或职能外包给专业服务供应商,简化自身的职能结构,得以降低间接生产成本。

(2)服务供应商专营该项业务,可以获得规模经济效应,成本更低,使企业可能以更低的价格购买到更为专业的服务。

如果对外包对生产成本的影响进行详细分析,可以发现:

通过外包,发包企业的单位生产成本中 Y_b 下降,因而 Y_c 下降,如公式(1)。

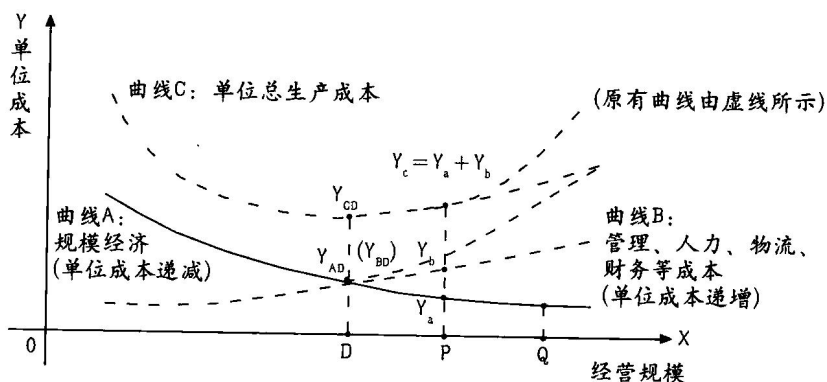


图1-2 企业外包成本分析

（二）交易成本

交易成本是指用于组织经济系统的成本。

决定交易成本的关键因素主要包括交易的频率、交易的不确定性、交易所需资产的特殊性。交易的频率、交易的不确定性、交易所需资产的特殊性越低，交易成本就越低，只有当外包所产生的交易成本小于内部生产成本与外部生产成本之差时，进行外包才能真正降低成本。

1. 交易成本的类别

外包肯定会增加发包企业的交易成本。那么作出制造或购买决策后如何控制交易成本呢？根据行为成本控制的观点，交易成本是指买卖双方搜索、创建、谈判、监控以及执行服务合同的过程中，所耗费的精力、时间和费用。在此，引入一个交易成本的框架，这一框架从两个方面对外包的交易成本进行归类。

（1）从交易参与者来看，买卖双方都存在交易成本。例如，买卖双方都必须支付谈判和签订合同的成本。在一次性市场交易中，可能只有买方需要小心投机行为。但是，在为期三年的外包合同交易中，买卖双方都要小心投机行为。

（2）从成本管理方面来看，交易成本可以分为三种类型：

①必要型交易成本，即买卖双方都需要支付的交易成本。例如，双方的

通信成本、买方的决策成本、卖方构建特殊技能、知识的成本。

②互补型交易成本，即如果一方已经支付而另一方就可以节省的交易成本。例如，搜索成本，如果卖方支付了市场营销和信息发布成本，买方就可以节省搜索成本。虽然买卖双方都可能投资于此，但其价值却是不对称的。如果由发包商投资，则在他们改变供应商或合同结束后，这种投资就没有什么用处；如果由供应商投资，在合同结束后，还可以在提高其信誉和知名度方面发挥重要作用。

③双赢或双输型交易成本，即买卖双方同时节省或支付的交易成本。例如谈判和监控成本，如果买卖双方彼此信任，双方都会省钱，相互信任的程度越深，节省的钱越多，这就是双赢。另一方面，如果买卖双方彼此怀疑，双方都需要支付更多的谈判和监控成本，相互怀疑的程度越深，需要支付的成本就越高。

表1-1 提供了一些交易成本框架下发生的行为范例。

表1-1 交易成本框架下发生的行为

类型	发包方	供应商方
必要型交易成本	决策过程	证明其交货能力
	集成和工程再造	证明其交货质量
	签订合同	签订合同
	通信	通信
互补型交易成本	信誉的建立	信誉的建立
	信息搜索	市场营销/了解市场
	通信	上门服务
	运输	运输
双赢或双输型交易成本	猜疑	证明
	监控	响应监控
	执行合同	执行合同
	调整	政府支持

尽管选择外包供应商的标准随公司的不同而不同，甚至随项目的不同而不同，但其基本原则是一样的——降低买方的交易成本。每家公司都会自觉或不自觉地遵循这个原则。懂得此原则并借助上面的交易成本框架，发包商可以系统化地构建自己的服务供应商的选择标准。另外，他们可以仅专注于降低交易成本而不必在各种选择标准之间彷徨，这样就会更加容易地找到最佳方案。

2. 交易成本的估算

在外包过程中交易成本如何计算呢？可以通过两种方式，即事先的预估和事后的计算。

(1) 事先的预估。

交易成本可以预估，外包可接受的最大交易成本等于通过外包节省的生产成本，用公式表示，即

$$T_{out\ max} = C_{in} - T_{out} \quad (2)$$

其中： C_{in} ——企业内部处理该项业务时所需的生产成本；

T_{out} ——外包该项业务时的生产成本；

$T_{out\ max}$ ——外包可接受的最大交易成本。

(2) 事后的计算。

事后的计算主要考虑两个因素，即：

① 相关操作成本的总和。

② 分析公司在外包前后的利润差异。

(三) 外包的决策

由以上分析可以得出，外包的决策可以用公式表示如下：

$$\delta = C_{in} - T_{out} > 0 \quad (3)$$

其中： C_{in} ——内部生产成本；

T_{out} ——外包的交易成本；

δ ——外包的净利润。

五、外包管理的重点

要做好企业的外包管理须重点把握以下几个方面：

（一）要慎重选择外包供应商

选择一个好的供应商，外包就成功了一半。在选择供应商前，一定要对外包项目进行认真细致的分析，明确提出各项具体要求，本着“做你最拿手的，其余的让别人去做”的原则谨慎地对供应商进行选择，争取为每个外包项目选择到最适合的承包方。

（二）要加强外包的沟通管理

外包项目的沟通比一般项目更加重要，沟通管理是影响外包项目质量的一大因素。沟通管理一要确定可以采用的沟通方式，以及什么情况下应该采用什么沟通工具（现场交流、电话交流、电子邮件、在线交谈等）；二要确定交流的时机和频率，包括承包方提交进度报告和双方召开项目实施交流会。另外，为能够有效地进行沟通和监控，应注意承包商的项目联系人员必须是直接参与开发项目的主要人员，最好是开发组的主管。

（三）要加强外包项目的计划与进度控制

项目计划和进度的控制对外包项目来说尤为重要，这也是确保项目顺利实施的关键因素之一。

（四）要制定外包相关管理规定和KPI

相关管理规定是指针对外包制定的一系列的管理制度、工作规章和流程，要确保外包工作开展前双方达成共识，并作为后序工作的基础。

（五）要引入外包的经济责任追究制度

因外包公司责任导致信息系统开发延误或发生故障时，外包管理执行部门将根据故障的具体情况进行责任认定、资源损失评估，编制安全责任事故和资源损毁责任事故处理报告书，对外包公司进行经济责任追究。