



全国财政职业教育教学指导委员会审定

全国高职高专院校物流管理专业规划教材

第三方物流

芮桂杰◎主编



中国财政经济出版社



全国财政职业教育教学指导委员会审定
全国高职高专院校物流管理专业规划教材

第 三 方 物 流

芮桂杰 主编

中国财政经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

第三方物流/芮桂杰主编. —北京: 中国财政经济出版社, 2008. 2

全国高职高专院校物流管理专业规划教材

ISBN 978 - 7 - 5095 - 0095 - 8

I. 第… II. 芮… III. 物流 - 物资管理 - 高等学校: 技术学校 - 教材 IV. F252

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 013117 号

中国财政经济出版社出版

URL: <http://www.cfeph.cn>

E-mail: cfeph@cfeph.cn

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码: 100036

发行处电话: 88190406 财经书店电话: 64033436

北京富生印刷厂印刷 各地新华书店经销

787 × 1092 毫米 16 开 12.5 印张 251 000 字

2008 年 2 月第 1 版 2008 年 2 月北京第 1 次印刷

印数: 1—3060 定价: 21.00 元

ISBN 978 - 7 - 5095 - 0095 - 8/F · 0082

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

编委会名单

主 任 贾 杰

副主任 李乃君

编 委 (以姓氏笔划为序)

尹正年 方成民 张 军 张瑞夫

李玉清 芮桂杰 林玲玲 赵宝芳

谈 慧 曾益坤

序

随着我国经济的蓬勃发展,在国际物流市场迅速发展的大背景下,我国的物流业已经发展成为国民经济的一个新兴产业和新的经济增长点。特别是我国加入 WTO 以后,物流行业和分销服务业向国际市场全面开放,物流市场将会在一个高层次、高起点上展开激烈的竞争。应对物流市场的竞争,加速经济发展,推进全面建设小康社会,迫切需要培养大量的高级物流管理人才和物流技术应用型人才。

物流产业的人才培养是多层次、多样化的教育。为保证物流产业大发展所需要的各类技术和管理类人才的需要,在加强高等学校对高层次物流经营与管理人才培养的同时,更需要通过高等职业技术学院的专业教育,培养造就一大批第一线的物流技术操作和运作实用型人才,这已成为广大物流界同仁的共识。

根据高职专业人才培养特色的要求和以往教学的经验,按照突出职业能力培养的原则,我们组织了部分高职院校长期从事物流管理、物流教学和物流研究一线的专家、教授和专业负责人,立足现代高职教育实际,以科学严谨的体系架构和最新的物流管理理念,按照“理论够用为度,突出实务教学”的原则,并遵循教学规律,编写了这套“全国高职高专院校物流管理专业规划教材”。所编写教材体现了有关高职院校的“教改优质课程”和“精品课程”的知识精华,体现了作者对课程和教学的探索与创新。

本套教材包括:《现代物流概论》、《现代物流企业管理》、《采购与仓储实务》、《物流运输管理》、《供应链管理》、《配送管理》、《第三方物流》、《物流管理信息系统》和《物流企业会计》等九本。为使教材编写尽量适应高职教育的特点及时代发展的新要求,在编写过程中,我们尽可能把最新的研究成果吸收渗透到教材中来,在内容安排、教法选择、编写体例等方面也进行了较多的改革,甚至是新的尝试。本套教材努力在以下几个方面体现特色:

1. 以就业为导向,充分体现课程的基础性和系统性。依据高职高专教育人才培养宗旨和人才培养模式的基本特征,围绕物流职业岗位群的要求,以培养学生物流管理综合能力特别是创新能力和实践能力为主线,兼顾学生的后续发展需要,确立各门课程的内容以“必需、够用”为度,体现知识完整准确、重点概念突出。

2. 以案例为先导,应用为目的,围绕应用讲理论,突出技能训练,不追求过深的理论阐述。在技能操作训练中,着力于培养学生物流技术操作和设计解决问题的能力,增强学生主动参与意识和创新意识,提高学习效率。

3. 在重点、扼要、完整论述基本理论的同时,增加图表、案例分析、技能训练等内容的比例,强化了内容的可读性、典型性、普遍性、实用性和可操作性,以启迪学生的思维,开拓视野,促使学生做到理论与实际结合、学习知识与开发智力结合、动脑思考与动手操作

结合,真正体现高等职业教育的特色。

4. 在教材内容的构建上,将学历教育与物流岗位职业技能证书考试相结合,满足学生获得“双证”资格的需求。学生学完本套教材,可直接参加物流师职业资格考试。本书既可作为高职高专物流管理专业教材,又可作为物流从业人员的参考用书。

本套教材无论从体例安排到内容设置,从知识点的归纳到教法的运用,都进行了大胆探索和尝试,希望能为我国高职高专教材的编写与探索尽绵薄之力。

希望这套教材的出版能有力地推动高职高专物流管理专业新课程体系的建立与发展,同时也能为高职高专物流管理专业教育带来生机和活力。

全国高职高专院校物流管理专业规划教材

编 审 委 员 会

2007年9月

前言

第三方物流从诞生到现在不到 20 年的时间,但它在西方发展得非常迅速,在一些发达国家已经趋于成熟。我国物流业刚刚起步,与发达国家相比差距很大,特别是第三方物流的发展更是落后。大多数第三方物流企业目前只能提供运输、仓储等一般性服务,只有极少数企业可提供国际流行的物流网络设计、预测、订货管理、存货管理等物流服务。因此,要大力发展物流配送等现代流通方式。第三方物流业已成为 21 世纪我国经济发展和整个国民经济水平提高的重要领域。

随着中国的“入世”,国际物流业巨头们已经开始着手抢滩布点,国内的物流业面临着与国际巨头的激烈竞争。如何借鉴国外第三方物流的成功经验和运作模式,结合中国国情,将现代管理技术和信息技术运用到这一领域,研究出第三方物流的最佳运作模式,成为业界乃至政府关注的焦点。另一方面,近几年来中国的物流业得到了迅速发展,如何进一步发展物流产业、建立稳定高效的物流系统已成为中国经济发展的一个关键点。但是,目前我国物流人才匮乏的现状却不能满足我国物流业发展的这些需要,本教材编写的目的就是希望能为我国物流人才的培养作些贡献。

本教材在编写过程中,力争突出“理论够用、重在实务,形式新颖、深入浅出”的特色。为了便于教师和学生明确教学目的,每章都设计了学习目标,使读者可以清楚地把握各章的知识重点和要点;每章开头以“走进现实”的案例导读形式引领各章的主要内容;书中采用大量的案例、图表,小提示、小看板、小链接、小建议等增强了教材的生动性、可读性、实用性和启发性;每章最后都给出一个代表性的案例,并提出相应的讨论题。通过章后适量的思考与练习题,便于学生复习和自测。另外,本教材同时配有电子课件作为任课教师的教学辅助材料。本教材既可满足高职高专院校物流管理专业的教学要求,也适合作为物流从业人员的岗前和在职培训用书。

全书共十章,第一章对第三方物流的概念、第三方物流的产生及第四方物流理论作了基本的概述;第二章至第三章对第三方物流服务的内容、运作模式及第三方物流的主要业务流程等从宏观方面作了介绍;第四章对第三方物流客户服务问题进行了探讨;第五章至第八章主要探讨第三方物流管理问题,其中包括:第三方物流的主要业务管理、供应链管理、信息技术管理、成本、绩效与监控等,具有很强的操作性;第九章介绍了第三方物流的合同管理,第三方物流是合同导向物流,也称“合同物流”,因此,合同在第三方物流中具有举足轻重的作用;第十章对欧美及我国的第三方物流发展状况进行分析比较,提出发展我国第三方物流的建议。

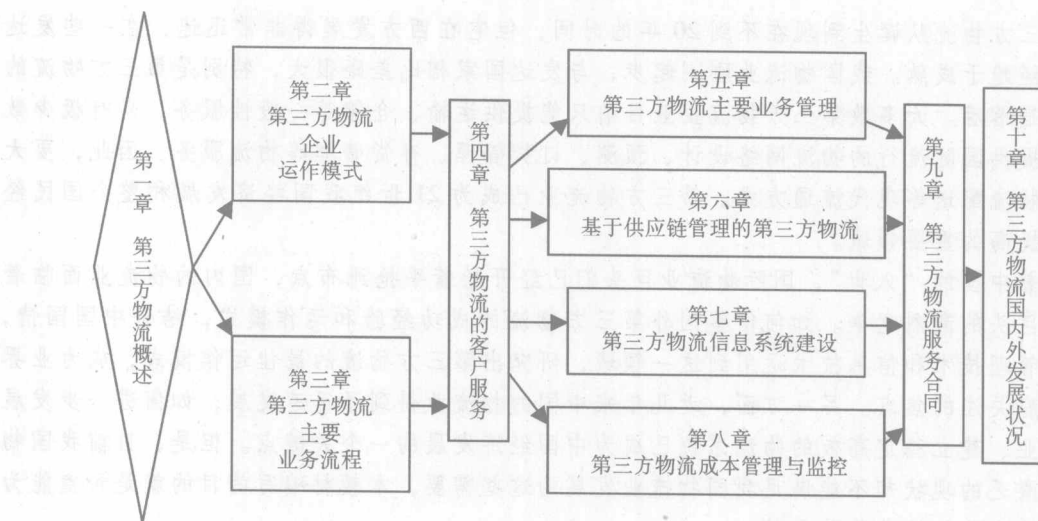
本书由辽东学院芮桂杰教授主编,负责全书的框架制定及第一、七、八、十章的编写及

最后统稿；辽东学院王金萍副教授任副主编，负责第二、三、四、五章的编写；黑龙江农业经济职业学院许继英任副主编，负责电子课件的制作；辽东学院黄迎新负责第六、九章的编写。

本书在编写过程中，参阅了大量相关著作，引用了一些学者的研究成果和一些公司的案例资料，未逐一标注，在此对这些文献的作者和公司表示诚挚的感谢。

由于作者水平有限，第三方物流在国内又是一个新兴与快速发展的领域，对它的认识与研究还不够深入，书中难免出现谬误之处，恳请读者批评指正。

本教材的结构如下图所示：



本教材结构图

编者

2008年2月

目 录

第一章 第三方物流概述	(1)
第一节 第三方物流的产生	(2)
第二节 第三方物流的类型	(13)
第三节 第三方物流的利益来源和价值优势	(18)
第二章 第三方物流企业运作模式	(24)
第一节 第三方物流企业战略联盟	(25)
第二节 第三方物流企业连锁经营	(29)
第三节 第三方物流企业虚拟经营	(33)
第三章 第三方物流主要业务流程	(40)
第一节 第三方物流的服务内容	(41)
第二节 运输环节业务流程分析	(49)
第三节 仓储环节业务流程分析	(51)
第四节 配送环节业务流程分析	(53)
第四章 第三方物流的客户服务	(57)
第一节 客户服务	(58)
第二节 物流客户服务的构成因素	(63)
第三节 客户服务表现的量度	(67)
第四节 以客户为核心的物流战略的开发	(72)
第五章 第三方物流主要业务管理	(78)
第一节 第三方物流运输管理	(79)
第二节 第三方物流仓储管理	(84)
第三节 第三方物流配送管理	(92)

第六章 基于供应链管理的第三方物流	(99)
第一节 第三方物流供应链管理概述	(100)
第二节 第三方物流供应链管理的主要领域	(104)
第三节 第三方物流在供应链管理中的运作	(107)
第四节 基于供应链的第三方物流管理的内容	(111)
第七章 第三方物流信息系统建设	(115)
第一节 第三方物流信息系统概述	(116)
第二节 第三方物流的信息技术	(120)
第三节 第三方物流信息系统的应用	(124)
第八章 第三方物流成本管理与监控	(130)
第一节 第三方物流成本管理	(131)
第二节 物流 ABC 成本核算法	(134)
第三节 第三方物流绩效管理	(137)
第四节 第三方物流项目监控	(141)
第九章 第三方物流服务合同	(148)
第一节 第三方物流服务合同概念	(149)
第二节 第三方物流服务合同订立	(151)
第三节 第三方物流服务合同种类	(154)
第四节 第三方物流服务合同管理制度创新	(163)
第十章 第三方物流国内外发展状况	(168)
第一节 国际上第三方物流发展状况	(169)
第二节 我国第三方物流产业状况	(175)
第三节 国外第三方物流产业的经验与借鉴	(181)

工业企业在国民经济中占有重要地位，是国家财政收入的主要来源，也是国家积累资金、扩大再生产的主要基础。随着科学技术的进步和产业结构的调整，工业企业在国民经济中的地位日益重要。在市场经济条件下，工业企业必须面向市场，参与竞争，提高经济效益。为此，工业企业必须加强营销工作，制定科学的营销战略，以适应市场的变化。本章主要介绍第三方物流企业的营销战略，包括营销战略的概念、类型、制定原则及程序等。



第一章

第三方物流概述

学习目标

- ☐ 理解第三方物流的概念、第三方物流产生的动因
- ☐ 熟悉第三方物流的特征
- ☐ 把握第三方物流的利益来源和价值优势
- ☐ 了解第三方物流的类型及第四方物流的基本概念

走进现实

第三方物流使老企业焕发青春

北京物美商业集团运用现代流通技术接收改造国有商场 300 余家,安置原国有企业职工 7700 多人,2002 年销售总额突破 50 亿元,跨入中国企业 500 强行列。2001 年,物美与和黄天百集团合作,委托第三方管理物流配送业务,集中精力做自己最专业的东西。在抗击非典期间,物美响应政府号召,运用先进的物流配送系统,保证市场供应,4、5 两个月销售额与上年同期相比增长 40% 以上。物美便利超市大红门配送中心 4 月 23 日创造了货值 214 万元的配送纪录,比平时工作量增加了两倍。国务院温家宝总理、吴仪副总理对物美所做的工作表示满意,对大型现代流通企业强大的组织能力给予充分肯定。

【问题】

- (1) 北京物美商业集团为什么要委托第三方管理物流配送业务?
- (2) 和黄天百集团如何帮助物美商业集团实现工作量增加了两倍的目标?

第一节 第三方物流的产生

小提示:

企业管理的“归核化”战略要求集中精力于核心业务,而把非核心业务外包给其他专业公司来做,由此产生业务外包,而物流业务的外包直接催生了第三方物流。本节从第三方物流的概念入手,分析第三方物流产生的原因及特征。

一、第三方物流的概念

第三方物流(the Third Party Logistics, TPL, 3PL)是 20 世纪 80 年代中期由欧美学者提出的,源自业务外包(Outsourcing)。经过十多年的迅速发展,第三方物流已具有多种多样的形式,“第三方物流”这一术语也更广泛地被使用,但至今仍没有一个明确的、权威的、被普遍接受和认可的定义。

从字面上看,第三方物流中的“第三方”来源于物流服务提供者作为与货物有关的“第一方”(发货人或托运人)和“第二方”(收货人)之间的中间人这样一个事实,是相对于“第一方”(发货人或托运人)和“第二方”(收货人)而言的。它既不属于第一方,也不属于第二方,本身不拥有商品,不参与商品的买卖,但与第一方和第二方有关系——通过与第一方或第二方或与这两方合作为他们提供专业化物流服务。三方的关系如图 1-1 所示。

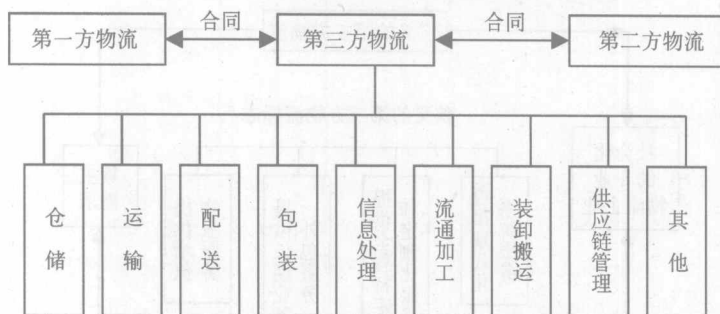


图 1-1 第一方物流、第二方物流、第三方物流关系图

我国国家标准《物流术语》中，将第三方物流定义为：“由供方与需方以外的物流企业提供物流服务的业务模式。”这一定义明确了“第三方”的内涵，即物流服务提供者作为发货人（甲方）和收货人（乙方）之间的第三方，代表甲方或乙方来执行物流功能。但这一定义的外延过于宽泛，对于“物流企业”和“物流服务”所涵盖的范围界定不明。

第三方物流概念应从两个方面来理解：即第三方物流中第三方的认定，第三方物流提供服务的范围和深度。

关于第三方物流中第三方的认定，应以商品交易为参照，其中一方是指商品的卖方、供应方或发货方；第二方是指商品的买方、需求方或收货人；第三方是指第一方和第二方之外的、为双方提供物流服务的物流服务提供者。

关于第三方物流提供物流服务的范围和深度，这与货主的要求和第三方物流企业自身条件有密切关系。由此产生了广义和狭义的第三方物流概念。

广义第三方物流概念认为凡是由社会化的专业物流企业按照货主的要求，所从事的物流活动都可以包含在第三方物流范围之内，只要不是自营物流，只要是由第三者提供的物流，就是第三方物流。即广义的第三方物流服务包括传统的储运公司提供的单一的、无差别的运输服务或储存服务。

狭义的第三方物流概念认为第三方物流主要是指能够提供现代化的、专业化的、个性化和系列化的物流服务。其具体标志是：（1）有提供现代化的、系统物流服务的企业素质；（2）可以向货主提供包括供应链物流在内的全程物流服务和特定的、个性化服务的物流活动；（3）不是货主与物流服务提供商偶然的、一次性的物流服务活动，而是采取委托—承包形式的长期业务外包形式的物流活动；（4）不是向货主提供一般性的物流，而是提供增值物流服务的现代化物流活动。

广义的第三方物流与狭义的第三方物流关系如图 1-2 所示。



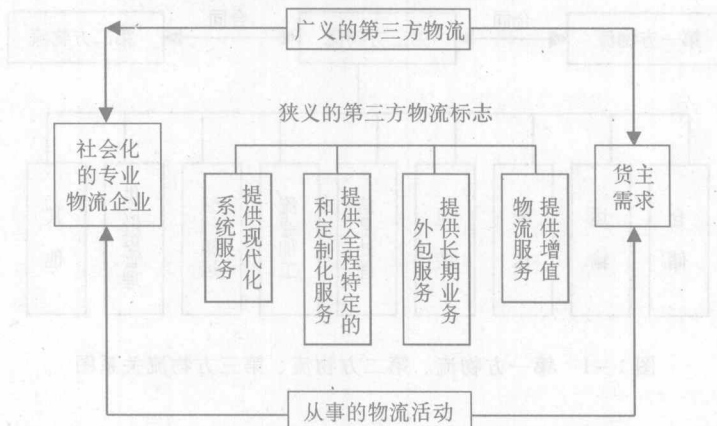


图 1-2 广义的第三方物流与狭义的第三方物流物流概念界定图

特别提示

我们在研究和建立现代物流系统时，第三方物流不是按照自营物流与否进行区分的，尤其在我国，小生产式的物流服务活动还相当多，并且还不能在很短时间内解决这个问题，如果把能提供运输、仓储服务的企业都包括在第三方物流企业中，必然会混淆人们对于第三方物流的认识。按照广义第三方物流的观点，能提供运力的车队、能提供库房的仓库都是第三方物流，这容易把第三方物流和传统的运输和仓储业混为一谈。因此，我们在讲第三方物流时，应当从狭义的角度去理解，把它看成是一种专业化、现代化的物流服务形式。

按照这个理解，我们可以把第三方物流解释为：第三方物流是通过与第一方或第二方的合作来提供其专业化的物流服务，不拥有商品，不参与商品的买卖，而是为客户提供以合同为约束、以结盟为基础的专业化、系列化、个性化、信息化的物流服务。



小看板

根据以上我们对第三方物流的阐述，我们还可以把它称作合同物流（Contract Logistics）、契约物流（Contract Logistics）、外包物流（Outsourcing Logistics）、外协物流（Outsourcing logistics）、物流联盟（Logistics Alliance）等。

对第三方物流概念的理解如图 1-3 所示。

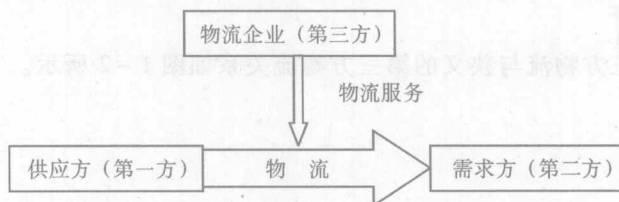


图 1-3 第三方物流服务概念理解示意图

■ 二、第三方物流的特征

第三方物流在发展过程中逐渐形成鲜明的特征,归纳起来突出表现在以下六个方面:

1. **服务关系合同化。**第三方物流有别于传统的外协。外协仅限于一项或一系列分散的物流功能,如运输公司提供运输服务、仓储公司提供仓储服务。第三方物流虽然也包括单项服务,但更多的是提供多功能甚至全方位的物流服务。它注重的是客户物流体系的整体运作效率与效益。同时,第三方物流都是根据合同条款的要求,而不是客户的临时需求来提供合同约定的物流服务。

2. **服务功能个性化。**第三方物流企业不仅仅只像传统物流企业一样要完成某些物流业务,还包括按照客户特定的业务流程,设计如何捆包,用哪里的仓库保管,采用哪个运输部门、途径和哪条运输线路,在哪个恰当的时机发送货物等,以达到谋求客户的物流业务效率化和削减客户物流成本的目的。第三方物流服务的对象一般都较少,但服务的时间很长,往往达数年。第三方物流企业与其说是一个专业物流公司,不如说是客户的一个专职物流部门,只是这个“物流部门”更具有专业优势和管理经验。

3. **客户关系伙伴化。**第三方物流企业不是单纯的货代公司,也不是单纯的速递公司。它的业务深深地触及到客户企业销售计划、库存管理、订货计划、生产计划等整个生产经营过程,远远超越了与客户一般意义上的买卖关系,而是与其紧密地结合成一体,形成了一种战略合作伙伴关系。从长远看,第三方物流的服务领域还将进一步扩展,甚至会成为客户营销体系的一部分。它的生存与发展必将与客户企业的命运紧密联系在一起。

4. **服务手段信息化。**信息技术的发展是第三方物流出现和发展的必要条件。现代信息技术实现了数据的快速、准确传递,提高了仓库管理、装卸运输、采购订货、配送发运、订单处理的自动化水平,使订货、包装、保管、运输、流通加工实现一体化,客户企业可以更方便地使用信息技术与第三方物流企业进行交流和协作,企业间的协调和合作有可能在短时间内迅速完成。同时,计算机软件的迅速发展,使得人们能够精确地计算出混杂在其他业务中的物流活动的成本,并能有效地管理物流渠道中的商流,从而促使客户企业有可能把原本在内部完成的物流活动交由第三方物流企业运作。

5. **服务内容集成化。**传统物流企业的运作模式是:经营仓储的,不涉及或很少涉及运输服务;经营运输的,不提供仓储服务或不提供货代服务,更谈不上为客户设计、维护一套有效的信息系统。这导致工商企业的简单物流业务也要找好几家甚至几十家传统物流企业来承担,一旦出现问题,这些企业间又相互推诿,谁也不肯负责。与之相比,现代第三方物流企业不仅提供仓储、运输服务,还提供信息管理、承运人选择、业务咨询、库存补充、产品再包装、贴标签、货代、相关报表管理等多种功能,甚至全方位的一条龙服务。

例如,企业按照顾客的要求,把从生产线上下来的产品经过运输、储存、装卸搬运、再封装、贴标签等环节,配送到顾客的分销中心或直接运抵各地的零售店,

这样的物流业务若由各自独立提供服务的传统物流企业运作，最少需两家甚至几十家相互配合才能完成，但如果由现代物流企业来运作，可能只需一家就足够了。

6. 服务方式网络化。无论是否拥有车队、库场等有形资产，现代第三方物流企业都能为客户提供网络化物流服务。其中，无资产型的公司主要是凭借良好的信息系统和丰富的管理经验，利用传统物流企业的硬件设施进行实际的物流业务运作；资产型的公司则是以自身的资产，如车队、仓库、铁路专用线、大型机械装备等作为为客户提供服务的主要手段，但是它们所提供的服务并不以使用自己的资产为限，一旦需要，也与其他物流企业签订合作合同（见表1-1）。

表 1-1

第三方物流与传统物流的区别

	第三方物流	传统物流
合同关系	有	无
业务关系	一对一	多对一
服务功能	多功能	单功能
物流成本	较低	较高
增值服务	较多	较少
质量控制	难	易
运营风险	大	小
供应链因素	多	少

三、第三方物流的产生

第三方物流的产生绝非偶然，它是适应我国物流业和高新技术快速发展、市场竞争日益加剧的客观要求产生和发展起来的。

（一）经济发展推动了第三方物流的产生

1. 世界经济一体化需要现代第三方物流的支持。随着世界采购、生产与销售的全球化，国际贸易往来不断增加，带来了可观的物流量，刺激了现代物流企业的产生；外资在华企业数量的增加、规模的扩大和市场竞争的加剧，对物流的要求越来越高，传统的物流企业已经很难满足其对物流的需求。

2. 国内市场经济的发展需要社会化物流作保障。1978—2006年，国内生产总值增长30.5倍，同期社会消费品零售额增长29倍，各种运输方式货物运输周转量增长5.6倍。中国经济快速增长带来了巨大的物流量。此外，随着人民生活水平的提高，消费需求呈现多样化、个性化特征；受市场需求影响，企业生产出现批次多、批量少的现象。近年来，电子商务的发展又给物流业带来了新课题。这些无疑都增加了物流运作的难度。提高物流服务水平、降低物流服务成本需要专业化、社会化和现代化的物流。

3. 经济高速发展需要专业化、规模化的第三方物流。随着现代化科学技术的迅猛发展，产品生命周期越来越短，企业利润越来越低。美国产品制造时间仅占产品从生产到到达消费者手中的时间的5%，而在流通领域停留的时间却高达95%；在商品流通中物流成本占商品流通过费用的50%左右。加快物流速度，减少

产品流通时间,被广泛认为是第三利润源泉。专业化、规模化的第三方物流在提高整体经济效益中发挥着重要的作用。

(二) 物流服务业务外包直接催生了第三方物流

20 世纪 80 年代以来,伴随着社会分工的进一步细化,信息技术的快速发展,以及客户需求的差异性变化,市场竞争变得更加激烈。与之相适应,在企业的运营管理上也表现出如下一些新的特点(见表 1-2)。

表 1-2

企业经营的新特点

基于时间的竞争	精益生产
产品品种急剧增加	计算机集成制造
以客户为中心	供应链再造
产品生命周期缩短	服务重要性的提高
全体性市场	灵活迅速
虚拟经营	组织扁平化

企业为了适应这些新的特点,增强市场竞争力,纷纷实行“归核化”(Refocusing)战略,归核化战略的实质就是企业将精力集中于自己的核心业务,而将非核心的业务外包给相应的专业公司,当外包的非核心业务是物流业务时便是物流业务外包。



案例阅读

美国福特汽车公司的创始人——亨利·福特一直有一个梦想,就是要成为一个完全自给自足的行业巨头。于是,除了规模庞大的汽车制造产业,还在底特律建造了内陆港口和错综复杂的铁路、公路网络。为了确保原材料供给,福特还投资了煤矿、铁矿、森林、玻璃厂,甚至买地种植制造油漆的大豆。他还在巴西购买了 250 万英亩的土地,建起了一座橡胶种植园,以满足他的汽车王国对橡胶的巨大需求。此外,他还想投资于铁路、运货车、内河运输和远洋运输,这样整个原材料供应、制造、运输、销售等都纳入他所控制的范围。这是他要建立世界上第一个垂直一体化公司辛迪加计划的一部分,本来还有很多很多。但日久天长,福特发现在自己系统控制之外的独立专业化公司有些工作比福特公司自己的官僚机构干得更好。随着政治、经济环境的不断变化,福特公司的金融资源都被转移去开发和维持自己的核心能力——汽车制造、销售、运输等,制造之外的工作都交给独立的专业化公司去做。

福特经营战略思想的转变表明,在社会分工日益专业化的现代经济中,没有哪一家厂商能够完全做到自给自足,只有将企业有限的资源投入到加强自身核心竞争力上,才能够成为赢家。

物流业务外包的原因可以从以下几个方面考虑:

1. “归核化”战略驱动企业物流外包。把资源集中在企业的核心竞争能力上,以便获取最大的投资回报。那些不属于核心能力的功能,应被弱化或者外

小字典:

所谓外包(Out sourcing),就是把非核心业务交给具备同等功能的专业服务者代劳的企业实务,同时也是一种不需增加员工雇用人数,就能够扩充人力的方法。