



企业外包是过去75年来
最重要的管理理念和经营手法

——《哈佛商业评论》

企业外包模式

(英) 查尔斯·盖伊 詹姆斯·艾辛格 著

INSIDE
OUTSOURCING



机械工业出版社
China Machine Press

企业外包模式

(英) 查尔斯·盖伊 詹姆斯·艾辛格 著
华经 译

INSIDE
OUTSOURCING

FUSION



机械工业出版社
China Machine Press

Inside Outsourcing: an Insider's Guide to Managing Strategic Sourcing/Charles
L. Gay & James Essinger.
ISBN: 1-85788-204-0

Copyright©Charles Gay and James Essinger, 2000. This edition of Inside Out-
sourcing: the Secrets of Strategic Sourcing first published by Nicholas Brealey
Publishing, London 2000. This translation is published by arrangement with
Nicholas Brealey Publishing.

版权所有，侵权必究。

本书版权登记号：图字：01-2002-4174

图书在版编目 (CIP) 数据

企业外包模式/ (英) 盖伊 (Gay, C. L.), (英) 艾辛格 (Essinger, J.)
著; 华经译. - 北京: 机械工业出版社, 2003.6

书名原文: Inside Outsourcing: an Insider's Guide to Managing Strategic
Sourcing

ISBN 7-111-11564-3

I. 企… II. ①盖…②艾…③华… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 004430 号

机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑: 赵丽琴 版式设计: 赵俊斌

山东高唐印刷有限责任公司印刷 · 新华书店北京发行所发行

2003 年 6 月第 1 版第 1 次印刷

787mm × 1092mm 1/16 · 11 印张

定价: 25.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

我们写此书的目的，在于向你提供外包知识的深入探讨：什么是外包，为何外包被视为一种重要资源，外包的关系应该如何，企业是否应从事外包，以及该如何着手进行外包等等。

如我们所解释的，外包的策略性运用，已经在今天成为最有效和最重要的商业方式之一，它能促进全球企业释放出他们所有利润、效率和以有效成本运作的机会，同时允许他们保有和扩展客户群最大弹性的潜能。

外包的策略性运用，在当今全球发达国家的民营和国营产业中，扮演着关键角色，同时其重要性亦在许多发展中国家中与日俱增。

采取外包的企业，其成功程度则另当别论。不幸地，有证据显示许多重新思考资源运用的企业，他们的愿望并未实现，在有些项目里，他们所获的成效根本未能和其付出成正比。

我们深信一个外包动机必须具有真正的、可衡量利益的明确目标，而不单只是为卸除某一领域的责任而已，不幸的是，有太多的动机都与后者紧密联系在一起。它们一开始的企图可能以前者为目标，但其所获结果却经常截然不同。

即使在美国，对外包都还缺乏明确方向，以及模糊外包真正应有目标的焦点。许多美国企业对外包都还存在着顽固的抗拒，并且认为外包只不过是一种对一项内部经营困难重重的业务的替代措施而已。“假若有一项内部自营功能的绩效不佳，则将其外包。”这几乎不能称之为一种管理理论，但是却每天在美国和许多其他国家里发生着。

我们相信有许多的外包动机，在一开始就因不当动机而受困，即使那些拥有良好动机的，但因缺乏妥善规划而受困。而且，即使那些有妥善规划的外包作业，也可能选择到不良的服务供应商，或者那些没有犯下这些过失的企业雇主，他们也经常因管理或监督不善而失败。每年数以十亿计的美元、英镑、日元、马克和法郎等等，都因外包的处理不当而被白白浪费殆尽。

我们写《企业外包模式》一书的目的，在于提供确保企业获得企业潜在外包

IV

利益的工具。

许瑞夫港公司内的许多员工都为此书的准备，贡献出他们的专业知识、经验和建议。在此，依姓氏的字母排列顺序，我们特别感谢凯·艾伦（Kay Allen），凯文·贝利（Kevin Bailey），戴夫·海杰门斯（Dave Heijmans），奈尔·琼斯（Neil Jones），麦可·林纳克斯（Michael Lennox）和理查·席尔夫（Richard Self）的鼎力相助。我们在此还想借机表达我们对宝莉·纽伯特（Polly Newport）的谢意，感谢她在最复杂的外包业务里，以她丰富的经验提供给我们珍贵的协助。我们还需特别感谢莎莉·蓝道尔（Sally Lansdell）为此书所做的专业校对和建议。

查尔斯·盖伊（Charles L. Gay）
詹姆斯·艾辛格（James Essinger）

目 录

序

第一部分 何谓外包

第 1 章	外包概念	3
	外包市值	4
	企业更具竞争力	6
	外包形式	6
	企业为何外包	8
	外包利益	10
	负面影响	11
	外包管理需求	13
	成功外包	13
第 2 章	策略性外包的成长	15
	策略性外包的概念	19
	企业做了什么	22
	落叶归根	25
第 3 章	外包方式	27
	内部自营服务管理	28
	活动外包	29
	服务外包	30
	合包	32

利益关系	33
哪种方式最适合你	34

第二部分 外包实务

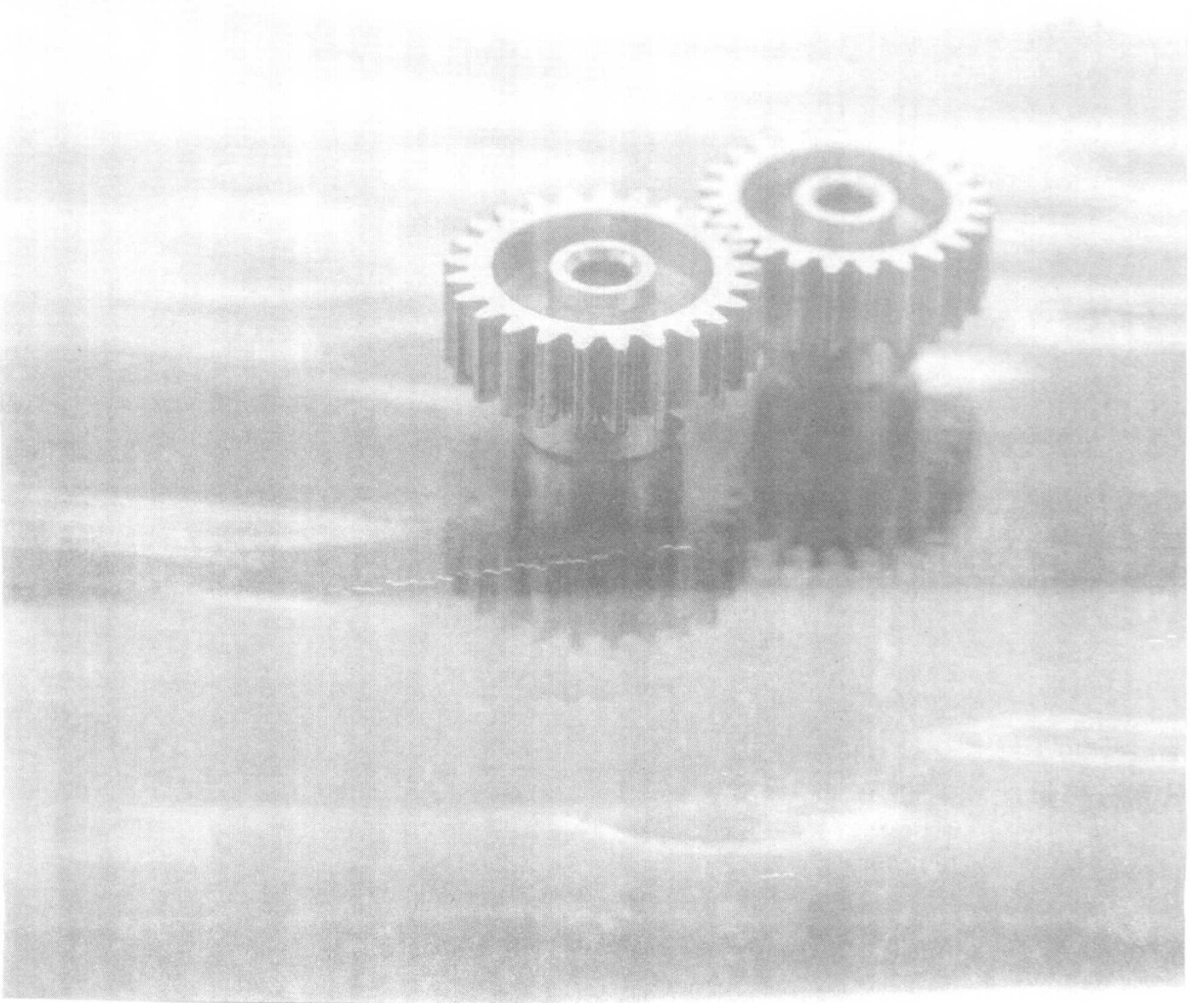
第 4 章 哪种外包方式最适合你	37
前期评估调查	38
定义商业项目	40
结论	51
第 5 章 背景环境建立	53
内部分析和评估流程	55
研究和基准线分析	57
基准线模型化/水准点比较	58
水准点比较流程	59
第 6 章 规划	61
规划的本质	62
规划准备	63
结论	73
第 7 章 选择服务供应商	75
选择服务供应商的两种模式	76
服务规格说明书	77
列举潜在的候选对象	84
供应商评估	86
企划书要求单	88
供应商接触	89

合约管理小组	90
服务水准协议书	91
沟通	91
第 8 章 外包的法律方面	93
了解备忘录	94
合约	95
其他法律议题	103
结论	104
第 9 章 人力资源	105
人力资源管理指南	106
转移计划	110
利益相关者	111
强调正面性	111
条件和利益	112
员工抗拒	113
第 10 章 执行和监督	119
与服务供应商合作转移	120
执行和监督流程	121
常见问题	126
衡量外包利益	127
合约延续	129
结论	131
附录 A	133
许瑞夫港调查报告	134
外包协会调查报告	161

第一部分

何谓外包

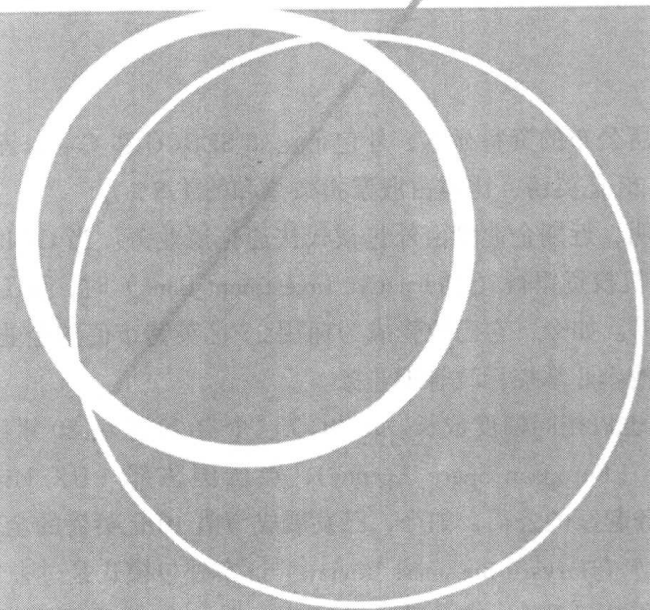
其实，企业外包已行之有年，只是未有专业说法而已。随着时间的流逝，它已成为企业价值链的一环，具有实质的策略重要性。





第1章 外包概念

《哈佛商业评论》证实，外包模式是过去 75 年来企业最重要的管理概念和经营手法。在许瑞夫港（Shreeveport）咨询顾问公司的研讨会里，我们将企业外包模式定义为：依据服务协议，将某项服务的持续管理责任转嫁给第三者执行。



4 第一部分 何谓外包

从英国伯明翰到德国柏林，你搭乘的是英国航空班机（British Airways）吗？实际上，你并不是。

虽然航机展现出英航的全套外观，机组人员身穿英航制服，舱务空服员也穿戴着充满浓厚英航企业色彩的服装，但是，其实你这趟旅行使用的是英航全面借助外包的服务。丹麦船运公司快桅船运（Maersk）负责提供客机、机组人员和舱务空服员，机舱乘客餐饮由瑞士空膳集团 Gate Gourmet 公司承制，机票则由旅行社代理销售。

实质上，英国航空近似一个虚拟公司（virtual company）。维修工程外包，全球据点的地勤服务亦由当地同业接手代理。英航并不将这些领域视为事业核心，反而在另一项焦点资产——乘客身上，倾注全力。

不只英航一家企业如此，合作银行（Co-operative Bank）也有相似的做法。与我们日常生活息息相关的账户管理，信用卡账务，计算机交易纪录，支票交割，现金往来和自动柜员机等，这类由第三者承包的服务项目，都不是合作银行的核心业务，他们的着重点在客户的满意度（customer satisfaction），并且强调与客户接触是至高无上的。

另一实例，为正在推展一个网络银行计划的艾比国际（Abbey International）公司，其服务项目将以对外发包的模式经营，只留下与客户接触的业务自营，银行只会聘雇 50 名职员，他们多数是服务于客户查询的话务人员。

外包市值

根据伦敦证交所公布的数据显示，外包企业如 SERCO 和 Capita 皆已上市，他们的市场总值高达 28 亿英镑，比重占股票指数总和的 1.8%。

这两个公司说明，近期企业借由外包模式快速拓展业务。当 Capita 在 20 世纪 80 年代晚期成立投机投资银行（Alternative Investment Bank）时，员工只有 25 名，市值只值 300 万英镑。如今，它已脱壳成为拥用 27 亿英镑市值的企业巨人，同时退居幕后，协助其他企业掌控行政管理业务。

SERCO 的业务也以相同幅度成长。SERCO 这个自 20 世纪 80 年代中期开始，提供欧洲太空总署（European Space Agency），英国国防部（UK Ministry of Defense）招聘员工业务起家的公司，如今，已发展成市值 10 亿英镑的全球产业。

《哈佛商业评论》（Harvard Business Review）证实外包模式是过去 75 年来企业最重要的管理概念和经营手法。在许瑞夫港（Shreeveport）咨询顾问公司的研讨会

里，我们将企业外包模式定义为：

依据服务协议，将某项服务的持续管理责任转嫁给第三者执行。

美国 90% 的公司至少将一项企业业务外包。根据国际商业研究组织爱迪西 (IDC)¹ 的研究报告指出，1998 年全球企业外包消费总值为 990 亿美元。爱迪西私下预测，到 2003 年，全球企业外包总值将成长至 1 500 亿美元。

如众人所预期的，爱迪西同时发现，全球大多数企业外包都发生在美国这个全世界最大的经济体。美国企业在 1998 年，全年产出 515 亿美元的外包总值，几乎占全球外包总值 52% 的市场。

1999 年，在邓白氏国际徵信公司 (Dun & Bradstreet) 协办的企业外包全球高峰会议 (Outsourcing World Summit) 中，发现全球最快速扩张的企业外包领域如下：

- 人力资源管理
- 媒体公关管理
- 电脑信息
- 客户服务
- 市场营销

研究中同时发现，企业外包拓展最迅速的国家是：

- 西欧
 - 英国
 - 法国
 - 德国
 - 意大利
- 中国
- 澳洲

媒体和出版产业的外包模式已执行多年，出版公司将资料搜寻、设计排版、印刷、订阅和发行等委任外包公司提供服务，是极为常见的情形。相反的，制药生化科技产业深具外包潜力，但其近期外包发展却局限在资产管理和厂房服务领域。

大型企业多数运用外来企业提供某些服务，如计算机信息、厂房设施、账务收款、薪资给付、索赔处理、资产管理、短期人员聘用、公关、清洁和餐饮。这些可能是突发性的非正式安排，或者是依据服务契约的正式服务。

企业更具竞争力

其实，企业外包模式已行之有年，只是未有专业说法而已。举例而言，企业收账外包十分普遍，第三者根据合约（contract）提供收账服务，再借由收账绩效赚取利润。随着时间流逝，企业外包已成为企业价值链的一环，具有实质的策略重要性。

企业外包相对而言是较为崭新的说法，适用于产销体系形成的许多商业关系——合包（Co - Sourcing），下包（Subcontraction），合伙（Partnering），合资（joint ventures），第三者合约（third - party contracts），设施管理（facilities management），管理服务（managed service），管理收购（management buyouts），策略内包（strategic insourcing）。

企业外包，最终只是一种解决渠道。重要的是外包如何协助企业提高绩效并降低成本，同时如何提升整个经济实体的生产力。

许瑞夫港咨询顾问公司建议寻求企业解决方案的客户，广泛运用外包，并且代为建构执行。但是，许瑞夫港公司的本质为商业和管理咨询机构，不是外包咨询顾问。我们之所以对外包模式产生兴趣，是因为它协助企业加强竞争力，更重要的是，它不仅促进整体产业和商业效率的提升，也同时促使企业组织达成世界级的绩效表现。虽然企业外包扮演着汽车引擎的角色，驱动企业前进，但是真正举足轻重的，还是担任汽车驾驶的企业掌舵人、企业前进的方向和朝前进方向的动机。

外包形式

企业现行采用的主要外包形式如下：

- 活动外包（Contracting out the activities）

企业组织将内部需求链中受到置疑的元素委派给另一外来企业组织。通常应用于低水准的周边服务（ancillary services），如清洁和洗手间卫生管理等。这是一种短期的策略性解决方案。原因在于解决迫切的问题，与企业规划远景的策略发展过程无关。

- 服务外包（Outsourcing the service）

仔细选择，雇用专业的外部服务供应商，促进企业组织再定义，再聚焦。并在必要时，根据服务供应商的专业累积，创新扩大服务层面。如果管理得宜，就深层的策略面而言，组织可从与服务供应商的合作中获益，并促使企业更专注于其所擅长、具备竞争优势的业务。

- 内包（Insourcing）

确保产值的一种应变措施，借由改善某一区域的运营以承揽来自其他部门的工作。如此一来技术可以获得保存并开发资产，使得内包业务的单位成本降低。这种形式通常用于企业中规模太小却十分重要或难以外包的服务。

- 合包（Co-sourcing）

供应厂商和企业雇主间的关系，比正规外包模式更为紧密。合包通常是指由企业雇主提供外包业务所需的人员或经理人，采用这种形式的关键不在于人员的流动，而是企业是否愿意让专业知识永远流失。以前经理人常为了留住人才而拒绝外包，但是合包则是双方组织都有责任提供达成目标所需的资源。这种方式当然会有风险，如果无法达成目标，企业不会得到任何补偿。

- 利益关系（Benefit-based relationships）

这是一种长期合作关系，双方先为此关系进行投资，再根据预先拟定的协议分享利益。双方共同承担风险，同时共享报酬。如果利益无法实现，供应商不会因他们的努力与投入而获得任何报酬。

合包和利益关系这两种方式本身尚属崭新的观念，运作方式仍在持续发展。

企业为何外包

企业组织过去必须自己执行多种不同的非核心业务，原因如下：

- 过去某个时期，内部执行的方式——经常由于低劣的供应管理和议价能力，或者缺乏竞争者（垄断或业务限制提升价格）
- 因企业并购（acquisitions）或合并后，未借机审视其生存能力而产生
- 漠视业务运作本质，单纯以规模作为目标（经常因自大所致）。过去法国和日本的银行业者即为典型范例（可能现在仍是如此），将资产规模视为惟一标准，因此，任何增加资产的业务尽纳其中
- 制造厂商本着寻求控制价值链的好意，追求某种程度的垂直整合，也就是说，确保稀有商品的供应，或是由于他们认为可以借助对不同阶段的价值附加来增加利润
- 无视企业的目标和远景，部门主管被允许自行建造版图。一英国银行的非银行服务部门主管，在基础建设范围内，建立了一套完整的业务（包括销售第三者家具文具），直至策略评鉴指出其业务违背银行核心业务时才被迫停止。这项评鉴着重股东利益，因此导致众多服务项目必须外包或终止

因为市场的急速变迁以及日渐增加的运营限制，迫使企业必须重新评估这些业务。越来越多的企业回归核心业务，有些企业甚至进一步缩减业务，由组织控制整体价值链。

举例而言，福特汽车公司与其他大型汽车制造业者，正将其零部件供应体系大量外包，由悬吊系统到座椅无所不包。福特公司保留最后组装的责任，然而，烤漆工厂和车体外壳机具供应商，必须对组装工厂管理部分负责²。南非的福特汽车公司（Ford）在1999年，甚至对外宣布全车外包。

企业外包协会³提出企业寻求外包的前十大原因如下：

- 降低和控制运营成本
- 改善企业焦点领域
- 达成世界级绩效表现
- 为其他目的释放内部资源
- 获得无法由内部取得的资源
- 促进重整 (Reengineering) 利益
- 处置管理困难/失控的业务
- 取得资本 (capital) 基金
- 分摊风险
- 获取现金注入

企业在主导之际，对外包模式的态度有所改变，他们将眼光和目标视为一种策略性背景，而且重新评估与他们抵触的运营活动。借此，他们能够彻底缩减规模，在本行业里充分发挥。

某些先前被认定为生意基础的活动可能也包含在内。举例而言，英国银行业的哈利法克斯 (Halifax) 银行，便将它们的信用卡业务全部外包给 EDS⁴，这是最大宗的外包交易之一。

越来越多的企业主管将外包视为重塑企业架构的方式，跳出以往垂直整合的模式，创造出更有弹性、专注核心业务的企业，凭借外包来强化核心业务和改善客户关系。根据英国一个经济家情报单位 (Economist Intelligence Unit) 最近所做的调查显示，80% 的公司列举出“弹性的企业架构”，是未来企业组织成功的关键因素。超过 40% 的公司相信，在 2010 年以前，自己的公司将会部分或全面虚拟化，而在创造明日竞争力的调查方面，回函大部分都认为外包模式和合并、并购同等重要。

位于罗德岛的顾问公司华伦公司 (Warren Company) 所做的另外一个研究更清楚的指出，企业间因外包关系，进而加强合作的趋势日益明显。其实这些关系在本质上，就是联盟和合资。随着电子商务的发展，企业界正快速产生全新的合作模式，不同企业间以各种不同的方式合作，成为取得竞争优势的必然现象。有一点可以肯定的是：在 21 世纪里，具备创造和维持这种关系的能力，是企业组织成功的必要关键。