

OUTSOURCING STRATEGY OPERATION
SYSTEM AND METHOD

企业业务外包战略 运作体系与方法研究

徐 姝 著



中南大学出版社
Central South University Press

湖南商学院出版基金资助

企业业务外包战略 运作体系与方法研究

徐 姝 著

中南大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业业务外包战略运作体系与方法研究/徐姝著.
长沙:中南大学出版社,2006.2
ISBN 7-81105-157-5

I. 企... II. 徐... III. 企业管理:生产管理-研究 IV. F273

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 001731 号

企业业务外包战略运作体系与方法研究

徐 姝 著

☐责任编辑 张 曦

☐责任印制 文桂武

☐出版发行 中南大学出版社

社址:长沙市麓山南路

邮编:410083

发行科电话:0731-8876770

传真:0731-8710482

☐印 装 长沙瑞和印务有限公司

☐开 本 850 × 1168 1/32 ☐印张 8.0625 ☐字数 200 千字

☐版 次 2006 年 2 月第 1 版 ☐2006 年 2 月第 1 次印刷

☐书 号 ISBN 7 - 81105 - 157 - 5/F · 013

☐定 价 18.00 元

图书出现印装问题,请与经销商调换

序

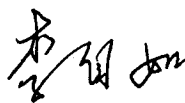
业务外包这个词虽然不是一个全新的商业概念，但它的迅猛发展却是近十年来才出现的现象。我想从供应链的角度来解释企业业务外包的内涵和意义是很确切的。因为当今企业的竞争已不再是单个企业的行为，而是供应链节点企业共同参与的整体竞争。要想获得整体竞争优势，就必须挖掘供应链上各节点企业独特的核心竞争力，并使每个节点企业充分利用其特有的知识和资源，以有效地发挥各自的优势和专长。业务外包正是顺应了供应链环境下的竞争而产生的，是供应链管理中的重要内容，它强调企业将主要精力集中于关键的业务，即企业核心竞争力上，充分发挥其优势和专长，而将企业中非核心业务交给合作企业来完成。这与传统的“纵向一体化”控制和运作管理模式是截然不同的。把多家企业的优秀人才集中起来为我所用的概念正是业务外包的核心。业务外包的结果使得现代商业机构发生了根本性的变化，企业的运作与管理也由“控制导向”转变为“关系导向”。

随着全球经济的一体化，世界经济范围内的竞争日益显著，代表着商业成功的一组新词是速度、专门知识、灵活性和创新。而业务外包就像一根强有力的杠杆，使企业得以极大地突破内部资源的限制，获得了源源不断的竞争力源泉。量变的过程也已导致了“质”的飞跃。过去，人们只是把业务外包看作一种战术性的解决方案，用它来解决诸如降低成本一类的特定问题。而现在，越来越多的企业发现当自己和一个或多个供应商结成长久的合作伙伴关系时，他们往往能从业务外包中得到更多的好处，诸如风险的分担、企业业务的重组、企业知识的更新和提升、企业文化

的塑造等。许多实施外包的公司已把业务外包当作了一个重要的战略性管理工具和公司战略不可缺少的一部分。这种更高层次的外包思想也正是本书所探讨的“战略性业务外包”。

正如本书作者所提到的，业务外包战略好处很多，但又是一个“不可滥用的法宝”。实施外包的整个过程中存在着诸多陷阱。如果企业未认清自己的核心竞争优势而盲目实施外包，或是对外包关系疏于管理，都难以实现外包的目标。本书的可贵之处就在于从理论与实际操作层面探讨了业务外包战略实施中的决策、外包关系管理、外包风险防范以及外包绩效实现机理等问题，为企业实施业务外包提供了一个较系统、规范的指导工具。虽然目前国内已经公开出版了关于外包方面的专著，但就系统论述外包运作与管理的本土专著来说，本书可以说是第一本。我相信这本书对于许多企业界人士来说是大有裨益的。

最后，我想告诉各位读者一句话：千万不要小看了外包这个简单而朴素的词，因为它其实蕴涵着丰富的智慧与谋略，善用并用好外包将使你受益无穷！



2005 年 11 月

目 录

绪 言	(1)
第1章 业务外包概念界定与类型	(5)
1.1 业务外包的定义与内涵	(6)
1.2 业务外包对企业管理的影响	(8)
1.3 业务外包与相关概念的辨析	(11)
1.4 业务外包与相关管理理论的辨析	(13)
1.5 业务外包的类型	(19)
第2章 业务外包市场发展与研究现状综述	(29)
2.1 国际外包市场发展概况	(29)
2.2 国内外包市场发展概况	(32)
2.3 西方业务外包研究综述	(35)
2.4 国内业务外包研究现状	(44)
第3章 业务外包存在与发展的理论基础	(48)
3.1 从核心能力理论看业务外包本质	(48)
3.2 从交易成本理论看外包规制结构	(53)
3.3 从委托代理理论看业务外包关系	(60)
3.4 业务外包理论基础整合框架	(63)
第4章 企业业务外包运作与管理整体框架	(66)
4.1 业务外包运作与管理的阶段性描述	(66)

4.2	业务外包运作与管理整体框架	(72)
第5章 企业业务外包战略形成中的决策分析		
(75)		
5.1	现有外包决策模型讨论	(75)
5.2	业务外包决策流程	(79)
5.3	企业内部核心能力识别	(81)
5.4	企业外部环境因素分析	(85)
5.5	外包的 SWOT 分析	(86)
5.6	业务外包决策中的成本 - 收益分析	(88)
5.7	RFI/RFP 在外包商信息搜寻中的运用	(91)
5.8	外包商评价指标体系构建	(95)
5.9	层次分析法在外包商评价中的运用	(100)
5.10	单一外包商与多个外包商选择的交易成本分析	(105)
第6章 企业业务外包战略实施中的关系管理		
(111)		
6.1	业务外包实施的组织管理模式	(111)
6.2	外包过渡中的衔接与整合机制	(114)
6.3	外包过渡中的人事问题	(116)
6.4	外包过渡中的几个重要程序	(119)
6.5	外包关系的管理与控制模式	(120)
6.6	伙伴型外包关系建立方式	(125)
6.7	外包关系中的信任建立机制	(128)
6.8	多个利益人主体及其外包关系的动态性	(133)
6.9	包括多个主体的复杂外包关系	(139)
第7章 企业业务外包战略运作中的风险分析与控制 ...		
(147)		
7.1	风险概念与外包风险界定	(147)

7.2	外包风险分析与管理框架	(150)
7.3	外包风险事件、风险客体与风险因素	(152)
7.4	外包风险识别模型	(161)
7.5	外包风险评估与重要性排序	(162)
7.6	外包风险控制策略及其运用	(167)
7.7	外包风险控制的激励机制设计	(175)
7.8	外包风险控制的动态监控思想	(181)
第8章	企业业务外包绩效的评价与演化机理	(184)
8.1	现有的外包绩效评价观点	(184)
8.2	外包绩效评价维度与指标设计	(186)
8.3	从关系观审视外包及其绩效	(191)
8.4	业务外包绩效的产生与演化机理	(194)
8.5	施乐与 EDS 外包绩效演化机理分析	(200)
8.6	外包以知识联盟形式作用于企业效益的机理	(206)
8.7	知识资源投入增加企业知识存量的原理	(208)
8.8	企业核心竞争力提升的知识创造过程	(211)
附录一	业务外包案例	(214)
附录二	外包合同条款说明	(226)
参考文献		(234)
后记		(248)

绪 言

业务外包是企业资源有限的条件下,为获取并维持市场竞争优势所采取的一种经营管理方式。虽然它的最先出现可以追溯到 20 世纪 20 年代以分工整合为本质的现代经营管理模式的出现,但是其真正成为企业的一种战略手段和研究术语而引起理论界与实务界的极大关注则是近十来年的事情。尤其是 1990 年 Kodak 将其大部分的信息技术职能(IT)外包给 IBM 等公司之后,外包对企业的战略意义日益突显。近年来,外包已成为经济全球化的一大特征,成为创新网络与战略联盟的一种新形式,不少企业更是将其视为培育和提升核心竞争力的重要战略手段。美国著名管理学家 Peter F. Drucker(2001)曾预言:“在 10 年至 15 年之内,任何企业中仅做后台支持而不创造营业额的工作都应该外包出去。任何不提供向高级发展机会的活动和业务也应该采用外包形式。”这样的理念不仅对美国等西方发达国家的企业发展起着重要的指导作用,而且对今天的中国企业发展及其管理也将产生重大的影响。

然而在现实中,我们却不难发现外包实施的效果并不都是理想的,缺乏对外包理论的分析与认识,盲目决策,无效管理,最终都会适得其反,导致企业资源的浪费和竞争力的丧失。来自 Gartner Group 的调查显示,有 50% 的外包协议以失败告终。全球管理咨询公司(PA Consulting Group)的调查也显示,有 66% 的公司对他们的外包项目感到失望,只有 39% 的公司会延长与外包服务提供者的合同,并且有 15% 的公司会取消外包合同。商业咨询公司 Bold Approach 的总裁 Dave Lakhani 也称,只有 40% 的外包

计划获得了成功,计划失败的原因包括外包中的风险、文化差异,以及糟糕的后勤保障等。有学者将一份新外包合同的签订比喻为生活中的“婚姻”,并指出有一半的“商业婚姻”最后是以痛苦的失败而告终的。有专家也指出,外包战略运用的失败主要表现在委托外包企业一方的预期回报和其他的非财政目标未能得到实现。专家们还一致认为,之所以会出现这种情况主要归结于三个方面的因素:(1)企业与外包商之间缺乏在目标成功衡量标准上的协调;(2)外包合同未能得到很好的规划;(3)缺乏良好的外包管理。面对这些失败的数据和分析,我们不能不对究竟如何才能成功实施外包产生疑问。外包确实是一个不可滥用的法宝,它的每一个环节和阶段都蕴藏着风险,而在整个过程中所出现的每一个问题也都不是轻而易举就可以解决的。面对不可改变的业务外包发展趋势,在外包战略的具体运用中,企业,尤其是包括中国在内的许多发展中国家及新兴工业化国家的企业面临着不少困惑:

——企业是否要进行业务外包?应将哪些业务进行外包?

——企业如何选择与确定外包商?如何与外包商签订优化的外包合同?

——企业如何实现由内制向外包的平稳过渡?如何对资源进行优化、合理地整合?

——企业应与外包商建立何种外包关系?如何在实施外包的过程中对外包关系进行有效管理,以实现预期的外包目标?

——外包在给企业带来利益的同时,也带来不少成本和风险,如何科学识别和评估外包风险,并制定和实施有效的风险管理计划以确保外包的成功?

——外包真的能给企业带来效益吗?如何才能真正实现这样的效益呢?

这些问题能否得以很好的解决将直接关系到外包战略的运用

成效和企业的生存发展,对这些问题的回答也成为当前学术界和实践部门所关注的理论前沿和热点。但到目前为止,还尚未形成一个系统、清晰的思路,无论是外包理论、外包管理体系,还是具体的外包管理方法都还缺乏较深入的研究。因此,如何在把握机遇的同时解决好这些问题,如何正确、合理、有效地运作业务外包战略是我们面临的一大挑战。鉴于此,本书针对当前外包实践中存在的问题和理论研究的不足,围绕外包决策、外包关系管理、外包风险分析与控制,以及外包绩效评价与演化机理等方面来系统研究与论述外包战略的运作体系与管理方法,以期对现有的外包理论进行创新和完善,在实践上为促进企业核心竞争力的不断提升,实现企业的持续性发展提供新的空间和手段,为我国企业构建一个适宜的企业外包运作模式与平台,形成一个较完善的企业业务外包运作与管理体系。

本书共分为八章:

第1章将介绍业务外包的定义、内涵、外包与相关概念和管理理论的区别与联系,以及业务外包的类型等。

第2章将对国内外外包市场的发展与研究情况进行介绍。

第3章将阐述和分析业务外包存在与发展的理论基础,使读者对外包理论有一个更深入和系统的认识。

第4章将在介绍前人关于外包运作过程的基础上,建立一个由不同阶段组成的,包括各个阶段关键活动和绩效衡量内容的外包运作与管理整体框架,以此作为后续研究的一个纲领。

第5章将从过程的角度拓宽外包决策研究的视野,探讨包括内部核心能力识别、外部环境因素分析、外包决策模型运用、成本-收益分析、外包商评价与选择等多个环节的外包战略制定方式,从交易成本分析角度对外包商数量的确定进行探讨,得出单一外包商与多个外包商选择的适用条件。

第6章将着眼于外包关系管理,阐述并建立业务外包实施的

组织管理模式,论述外包实施中的过渡与整合问题,深入探讨与市场型、中间型和伙伴型外包关系相对应的外包关系管理模式,并就伙伴关系的建立途径和信任建立的机制安排进行说明与论证,分析单一企业与单一外包商外包关系中的多个利益人主体及其在各外包阶段的关系表现,并对单一企业与多个外包商、多个企业与单一外包商、多个企业与多个外包商组建的外包关系的特点进行了分析,以揭示外包关系的复杂性和动态性。

第7章将从风险概念与外包风险的界定入手,建立外包风险的分析与管理框架,进而构建外包风险的识别模型,介绍业务外包风险的评估与重要性排序方法,探讨相应的控制策略及其运用,研究防范外包中逆向选择和道德风险问题的激励机制设计思想,并对外包风险控制的动态监控思想进行探讨。

第8章将从对现有外包绩效评价观点的评析出发,建立外包绩效评价指标,从关系观角度来审视外包关系及其绩效,分析演绎外包绩效的产生与演化过程,归纳总结各个阶段外包绩效的影响因素,并从知识联盟的高度说明外包关系作用于企业效益的机理。知识的获取、吸收和利用是外包影响企业长远效益的一个关键因素,也是外包纵深发展的一个战略性动因。

最后在附录中还分别选取了企业、政府机构和大学的业务外包作为案例进行分析说明,并对外包合同中应具备的一些普通条款进行了解释。

第1章 业务外包概念界定与类型

业务外包(Outsourcing)是企业在内部资源有限的条件下,为获取市场竞争优势而采取的一种战略方法和经营管理方式。具体说,就是企业将知识、技术等依赖性强的增值部分掌握在自己手中,而把自己不擅长、实力不够或没有优势的其他部分外包出去,通过与他人联盟,达到整合外部资源、弥补自身劣势的目的(杨成刚,2002)。近年来,业务外包在广度与深度上都获得了较大的发展。首先,从数量上来看,许多国际知名的大公司,如 Nike、Sun-Microsystems、British Petroleum、Continental Bank、GE、Dell、DuPont 等都实施了外包战略,外包合同的数量和金额逐年上升。据调查,全球业务外包量在1998年达到2350亿美元,最近几年的年均增长幅度都超过了20%。Gartner Group对200余家全球超大型企业的调查统计数据显示:2001年就有近80%的全球化企业运用业务外包,外包市场达到了3180亿美元的规模。外包在美国已是一个极为普遍的现象,欧洲与亚洲也在朝这个方向发展,其中亚洲的发展尤为迅猛。根据国际数据公司(IDC)的数据:亚太地区外包在未来5年将以24%的年增长率增加,外包金额将从2001年的47亿美元增长到2006年的140亿美元,其中中国大陆将成为外包成长最快的市场,中国在整个亚太地区外包市场的占有率将从15%增加到26%。其次,从业务外包的类型来看,过去主要是信息技术外包(IT),而现在发展到了几乎价值链上每一种活动都可能被外包的格局,业务流程外包(Business

Process Outsourcing, BPO)正成为业务外包的高级形式,如人力资源管理外包、物流管理外包、财务管理外包、客户关系管理外包等的发展尤为突出。Gartner Dataquest 预测全球的 BPO 市场在 2004 年后将达到每年 22% 的增长速度。再者,从企业运用业务外包的驱动因素来看,过去主要是为了降低和控制经营成本,而现在企业则更多地出于战略与变革的考虑,如促进组织重组、加速技术创新、提升核心能力、实现对市场的快速响应等,将外包作为谋求生存与发展的长期战略管理工具。

业务外包的迅猛发展是与经济全球化、信息技术的飞速进步以及企业对核心竞争力的关注密不可分的。首先,业务外包是国际分工和信息技术发展的一个产物。信息技术的进步极大降低了企业间的交易成本,而国际分工的发展使世界性的生产网络得以形成,由此企业可以在世界范围内重新配置资源。正如美国经济学家 Robert B. Reich 在《美国下一条国界》一书中所写到的:“全球正在变成一个单一的市场,哪里成本最低,就在哪里生产,根本不考虑国界问题。”其次,顾客日益强烈的个性化需求、产品技术复杂性的上升和生命周期的逐渐缩短,要求企业加快技术创新步伐。越来越多的企业认识到与外部力量组建创新网络和战略联盟,树立合作竞争的新理念,是实现快速创新、提高市场响应度的重要战略。再者,企业市场竞争的日益激烈,以及竞争范围和深度的迅速扩展,使企业对培育核心竞争力给予了极大的关注。许多企业出现了“归核化”(Refocusing)的经营趋势。如何正确确定企业战略方向,创造企业独特的价值链,把有限的资源集中于创造价值的关键环节成为企业获取持续竞争优势的重要源泉。

1.1 业务外包的定义与内涵

业务外包的英文术语是“Outsourcing”,该术语是在 Prahalad

和 Hamel 于 1990 年所著的《企业核心能力》一文中首次被提出的,它是“Out Source Using”的简称,意为到外部寻找企业所需的资源,即外部资源利用。目前,中文对它的翻译并不统一,主要的有资源外取、外部寻源、业务外包、资源外包等几种,本书通篇使用“业务外包”或简称“外包”来进行论述。

西方许多学者都曾对外包下过定义(表 1-1),这些学者对外包概念的界定都触及了业务外包的关键特征,即都认为外包涉及到企业某种资源与活动的外部化。然而,这些定义仍是不够全面和完善的,还没有将业务外包的功能和内涵完全说清楚。我们认为,从本质上来讲,业务外包应是一种由内部驱动而产生的资源优化配置过程,它通过将某业务交由那些能比自己更有效率、更有效果完成该任务的外部专业生产商执行,甚而与其形成资源互补的战略伙伴,从而集中精力培育和提升企业核心能力,实现自身的持续性发展。它涉及两个过程,一是将企业内部有限的资源用于能为企业创造较大价值的业务环节;二是吸收引进外部资源以弥补自身资源的不足,创造更大的价值。

表 1-1 国外对业务外包的理解与定义

学者	对业务外包的理解与定义	时间
Loh & Venkatraman	外部供应商从事与企业整体或部分生产设施相关的物质或人力资源活动。	1992
Takac	从企业到供应商的资产转移(计算机、网络、人员),由供应商负责外包业务。	1994
Altinkemer	把一个组织的部分或全部 IT 职能转包给供应商的行为,由供应商代表组织利益进行管理。	1994
Willcocks	为获得预期结果,把组织的部分或全部 IT 和相关服务交给第三方管理。	1995

续上表

学者	对业务外包的理解与定义	时间
Louis	企业对于某种产品或服务的获取,即将那些现在由内部生产或执行的产品或服务转而从外部供应商处购买获得。	1997
Johnson	一种管理义务或责任向外部组织的转移,一种改变服务传递与组织内部员工管理模式的安排。	1997

前已述及,业务外包这种管理模式早在 20 世纪 20 年代就已出现了。典型的标志就是美国福特公司在 T 型车生产中标准化零部件的外部化实践。20 世纪下半叶,随着工业时代社会分工与协作组织的发展,标准化、全球化的组装生产模式已遍及全球。90 年代后,由于市场的变异性增强,全球经济一体化进程的加快,使基于企业核心能力发展的战略性外包得到极大重视和广泛运用。当然,这当中还有两个重要的支持,一个是来自以核心能力为代表的战略管理理论的发展,另一个则是来自信息技术发展所提供的技术基础。在激烈的市场竞争环境中,企业越发感觉到内部资源有限性给企业发展带来的制约,若将资源分散到价值链的各个环节,必然会造成资源的浪费和效率的低下,甚而影响到企业的生存与发展。而采用战略性业务外包,企业可充分利用外部优秀资源,实现自身资源的优化整合,集中力量和资源加快自身核心能力建设,创造企业独特、持续的竞争优势。

1.2 业务外包对企业管理的影响

作为一种新兴的战略管理方法,业务外包给企业组织及其管理模式都带来了较大的影响。

1.2.1 企业在规模收缩中扩张

这一点从前文已窥见一斑。外包与一般的兼并不同,兼并主要是通过外部的扩张行动以达到扩大企业规模的目的,而外包实际上是一种规模收缩的行动。一方面,企业通过运用业务外包战略将内部资源集中使用,可以更快地增强企业的强势环节,形成竞争对手不可逾越的竞争优势;另一方面,企业在与外部企业进行合作的过程中使企业边界模糊化,形成了所谓的“扩展企业”(Extended Corporation)。这种扩展企业可定义为一个概念性的组织单元或系统,它包括主体企业与一个或多个供应商,它们通过紧密合作来实现共赢(Win-Win),从而使企业以虚拟经营的形式实现了扩张。

1.2.2 并行的作业模式

企业实施业务外包,使得传统企业运作方式中时间和流程上处于先后关系的有关职能和环节发生了改变,也由此使企业的各项活动形成了空间上的分散性和时间上的并行性。这种并行的作业模式极大地提高了企业的市场响应速度,有利于企业抢占市场先机。

1.2.3 组织结构的扁平化

企业实施外包,将相关业务及其资源(物质与人力资源等)转移给外部企业完成,从而极大降低了对中层经理的需要,使金字塔式的冗长的组织结构被精简的扁平式组织结构所取代,这种组织结构对环境的变化具有较大的适应性和灵活性。因此,从这个角度讲,外包战略也带来了组织结构的变革。