

服务外包管理丛书

◎ 张达凯 编著

服务外包 战略决策

FUWU WAIBAO ZHANLUE JUECE



化学工业出版社

服务外包管理丛书

◎ 张达凯 编著

服务外包 战略决策

FUWU WAIBAO ZHANLUE JUECE



化学工业出版社

· 北 京 ·

本书运用了社会分工理论、核心竞争力理论、价值链、战略管理等现代经济与管理理论与方法,通过分析机械制造过程的价值链及非核心业务外包战略的利弊,探讨非核心业务外包的必要性及可行性,推出适合机械制造过程的非核心业务外包决策模型及外包服务供应商管理体系,力图推动非核心业务外包在国内机械制造业企业中的实务操作,帮助企业在新经济环境下和新的竞争形势中获取可持续发展的核心竞争能力。

本书可以作为从事服务外包工作的各级人员、企业管理者的参考书、培训教材。本书学术价值很强,也可作为专业工具书供不同层次的研究外包领域的学生、研究者参考使用。

图书在版编目(CIP)数据

服务外包战略决策/张达凯编著. —北京:化学工业出版社, 2009. 12

ISBN 978-7-122-07026-5

(服务外包管理丛书)

I. ①服… II. ①张… III. ①服务外包-决策
IV. ①F719

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 200778 号

责任编辑:唐旭华 杜 星
责任校对:周梦华

文字编辑:叶晶磊
装帧设计:周 遥

出版发行:化学工业出版社(北京市东城区青年湖南街 13 号 邮政编码 100011)
印 装:北京云浩印刷有限责任公司
720mm×1000mm 1/16 印张 9 字数 117 千字 2009 年 12 月北京第 1 版第 1 次印刷

购书咨询:010-64518888 (传真:010-64519686) 售后服务:010-64518899
网 址: <http://www.cip.com.cn>
凡购买本书,如有缺损质量问题,本社销售中心负责调换。

定 价: 32.00 元

版权所有 违者必究

序

发展现代服务业是我国调整经济结构、实现产业升级的重要战略决策。其中，发展生产性服务业是非常关键的内容。对此，国家“十一五”规划纲要明确提出要拓展生产性服务业，大力发展主要面向生产者的服务业，细化深化专业分工，降低社会交易成本，提高资源配置效率。

近年来，上海管理科学学会外包管理专业委员会在研究与推动生产性服务业的发展中做了大量工作，尤其是在生产性服务外包这一崭新的领域，组织了四次国际性论坛，为我国探索生产性服务外包、推动生产性服务业的健康发展做出了积极贡献。

本次组织编写出版“服务外包管理丛书”的第一批书籍包括：《服务外包战略决策》、《生产性服务外包理论与实践》、《服务外包供应商评审标准》、《生产性服务产业化之路》四本著作。丛书汇集了目前国内在制造服务外包领域许多创新性的成果，如《服务外包战略决策》所展示的服务外包决策模型，是作者长期从事生产性服务外包战略决策和管理经验的总结和提升，其理论与方法多年来已经被众多实践验证是行之有效的；《生产性服务外包理论与实践》以理论为指导，汇编了近年来多个顶级企业在服务外包方面的最佳实践；《服务外包供应商评审标准》则整合并提炼了生产性服务外包过程中对服务供应商的能力和资格的评审标准及要求，对服务外包具有行业指导意义；最后《生产性服务产业化之路》是从如何做强做大生产性服务产业角度出发，为企业从“制造”转型为“服务”提供发展路径。

发展生产性服务业是一项系统工程，任重而道远。在这一领域，生产性服务外包具有广阔的发展空间。希望本丛书的出版能够给在该领域探索的企业家、学者以及政府工作人员带来帮助，并为推进生产性服务业的健康发展贡献一份力量。

尤建新
2009年11月

前言

当今中国机械制造业正在崛起，通过企业改制、行业整合，机械制造业的制造水平有了很大的提高。但是同国际先进水平相比，还有很大的差距。如何尽快缩短差距，关键是如何消化和吸收世界各国优秀的经验，结合中国自身实际，通过管理创新和技术创新来提高企业核心竞争力，解决目前不少中国企业存在的“大而弱”的问题。

如何设计企业的生产管理模式，是通过纵向一体化来管理生产还是将非核心业务（特别指生产服务工作）外包出去，是完全照搬国外外包模式还是结合中国的国情创立自己的外包模式。另外，业务外包之后如何控制风险，如何与外包服务供应商进行有效的沟通并对其评价，这些问题越来越值得中国企业家和管理学术界去探讨。

降低生产成本，实现企业“瘦身”。其一，制造型企业生产系统的人员占企业总数的比例通常较高，而通过外包，生产系统自有人员的比例可以大幅度下降，相应的工资成本也有相当程度的降低。其二，企业可以大大降低在生产设备等固定资产方面的投资，实行“轻资产战略”，从而提高 ROE（净资产报酬率）而增加企业价值。其三，企业可以减少存货成本。存货占用企业流动资产的较大部分，同时又是企业正常运作不可或缺的条件（如原材料及在制品存货对生产系统的正常运作是至关重要的），因此存货管理是每个企业都关注的问题。制造型企业可以将此部分成本转嫁给外包服务供应商，从而为企业节约存货成本。最后，外包服务供应商因专业化经营，获得规模效应和学习曲线的双重效应，使得单位生产成本大大降低，从而使制造型企业作为采购方可以获得较低的采购成本。

本书运用了社会分工理论、核心竞争力理论、价值链、战略管理等现代经济与管理的理论与方法，通过分析机械制造过程的价值链及非核心业务外包战略的利弊，探讨非核心业务外包的必要性及可行性，推出适合机械制造过程的非核心业务外包决策模型及外包服务供应商管理体系，力图推动非核心业务外包在国内机械制造型企业中的实务操作，帮助企业在新经济环境下和新的竞争

形势中获取可持续发展的核心竞争能力。

本书以机械制造型企业作为理论和案例研究的对象，一方面是源于笔者在机械制造型企业中的多年实践，因而在了解情况、资料获取等方面具有独特优势；另一方面，在经济全球化的背景下，我国机械制造行业要赶超世界先进水平就需要采用更先进的管理理念和运作模式，在引进国外先进制造技术和工艺的同时不断吸收并且消化，这就需要我国制造型企业强化自身竞争力而将更多的人力、物力和财力投入到核心业务上。因此从企业层面研究机械制造型企业如何进行非核心业务外包决策和外包服务供应商管理体系的问题就更加具有现实意义。为了帮助中国机械制造型企业更好地把握国有企业主辅业务分离所面临的新机遇，本书试图通过系统化理论研究和案例分析，为机械制造型企业作出适合自身发展的非核心业务外包决策提供指导和借鉴，确保外包策略得到有效的执行。

最后，特别感谢同济大学尤建新教授在此书整个撰写和出版过程给予的大力指导和帮助，同时感谢黄志明、邵鲁宁、周焱、杨森、刘敏在书稿整理方面给予的帮助。

由于本人水平和精力有限，书中难免存在不足之处，欢迎读者批评指正。

编者

2009 年 10 月

目 录

第 1 篇 认识篇

第 1 章 外包的起源和发展	3
1.1 业务外包的起源和现状	3
1.2 业务外包的定义	5
1.3 业务外包的动因	7
1.4 业务外包的理论来源	8
第 2 章 外包的分类	16
2.1 传统外包的分类	16
2.2 机械制造企业非核心业务外包的分类	19
第 3 章 外包的利益与风险	23
3.1 外包的利益	23
3.2 外包的风险	25
3.3 外包风险的规避	26
第 4 章 外包模式和纵向一体化的比较分析	28
4.1 纵向一体化的运作模式	28
4.2 两种模式的比较	32

第 2 篇 决策篇

第 5 章 企业非核心业务外包战略分析	37
5.1 经典业务外包决策方法	37
5.2 基于价值链的非核心业务外包分析	39
5.3 制造型企业价值链分析	41
5.4 非核心业务的确定	44
第 6 章 企业非核心业务外包的战略决策模型	49
6.1 传统外包决策模型分析	49

6.2 三维外包战略决策模型	53
第7章 外包战略决策模型的运用	62
7.1 决策集分析	62
7.2 不适合外包的组合分析	63
7.3 适合外包的组合分析	64
7.4 需要突破的外包组合分析	65
7.5 外包决策的过程	68

第3篇 管理篇

第8章 供应链下的外包服务供应商关系	73
8.1 服务供应商关系的发展	73
8.2 外包关系与供应链管理	74
8.3 外包战略伙伴关系	76
第9章 组织结构与人员管理	78
9.1 业务外包给企业组织结构带来的影响	78
9.2 服务供应商提供服务的组织结构	81
9.3 服务供应商驻企业人员的管理	82
第10章 信息系统	84
10.1 服务供应商与企业的信息交流	84
10.2 信息交流中的问题	85
10.3 外包管理信息子系统	86
第11章 绩效评价	88
11.1 绩效评价的原则	88
11.2 指标体系的建立	89
11.3 评价的实施以及改进	92

第4篇 案例篇

第12章 服务外包决策案例	97
12.1 案例背景	97
12.2 决策模型应用	98
12.3 决策结果分析	101

第 13 章 服务供应商管理案例 103

 13.1 与服务供应商的关系 103

 13.2 作业流程 105

 13.3 绩效评价 108

附 录

附录 1 外包服务管理工作指导书 113

附录 2 外包服务质量评估办法 117

附录 3 设备维修外包工作任务书 123

参考文献 129



第 1 篇

认识篇

- 第 1 章 外包的起源和发展
- 第 2 章 外包的分类
- 第 3 章 外包的利益与风险
- 第 4 章 外包模式和纵向一体化的比较分析

第 1 章

外包的起源和发展

本章对业务外包的理论基础、业务外包的定义、类型和形式进行归纳和界定，并且通过对国内外业务外包决策和机械制造企业非核心业务外包的研究，把握机械制造企业非核心业务外包相关的理论基础，以明晰本书的总体研究目标和方法。

1.1 业务外包的起源和现状

自从 20 世纪 70 年代业务外包的管理思想在西方大型企业中运用以来，非核心业务外包逐步为西方大多数企业所运用并带来了巨大的经济效益，当今全球 500 强企业中，有 80% 以上的企业把非核心业务交给社会化、专业化的第三方公司来运作。业务外包（Outsourcing）作为一种优化企业资源配置，提升企业核心能力的战略手段日益受到人们的关注。美国 Cutting Edge Information 公司发表的一份报告显示，90% 的美国公司至少有一项公司内部业务被外包。全球外包业务交易金额已超过 3500 亿美元，其中许多交易的金额超过了 10 亿美元。

外包以其有效降低成本、增强企业的核心竞争力等特性成了越来越多企业采取的一项重要的商业措施。根据 Corbett Group 对 200 余家全球超大型企业的决策人物的一项关于外包市场的调查结果显示，外包已经成为一项企业用以提高核心竞争力、降低运营成本、巩固自己市场份额的战略手段。97% 的被调查者表



示，近两年在外包服务的投入有较大幅度的增长，并且表示这一势头将持续保持下去；78%的被调查者认为外包已经成为企业管理的一项重要手段，并且有92%的被调查者反映他们的相关业务正在向外包化发展；60%的被调查者对实施外包所带来的成果表示满意，最主要的是在提高管理效率和降低运营成本方面。根据美国外包协会的资料显示，企业通过外包可节约9%的成本和增加15%的能力。非核心业务外包管理已成为降低成本、提高市场竞争能力的最重要和最有效的战略之一。

在机械制造业领域，服务外包也成为一种发展趋势，但它带有鲜明的行业特点。典型的生产性服务外包的领域涉及机加工生产中化学品管理、设备维修管理、刀具管理、检量具管理、IT系统管理、物流管理等领域，这些都是保证企业经营成功的关键因素。而面对外包迅猛的发展态势，我们却发现实施外包的效果并不理想。来自Gartner Group的调查显示，有50%的外包协议以失败而告终。现实的情况反映出业务外包是一种实现企业战略目标的有效途径，但是，外包不是包治百病的良药，还需要企业采取合理的管理模式来有效的避免外包障碍和防止外包风险。

作为机械制造行业的典型代表——汽车及零部件制造行业其服务外包也成为一种发展趋势。各企业根据自身的情况和当地外包商的管理水平，在上述领域分别采用全外包、半外包或自行管理的模式，例如大众汽车部分机加工厂和上海通用汽车的生产管理外包的情况如表1-1所示。

表 1-1 大众汽车部分机加工厂和上海通用汽车生产管理外包的情况

生产领域 \ 生产企业	大众波兰 发动机厂	大众开 母尼兹 发动机厂	上海通用汽车 有限公司	大众(上海) 变速箱 有限公司	上海大众 动力总成 有限公司
化学品管理	全外包	全外包	全外包	自行管理	全外包
物流管理	全外包	全外包	全外包	部分外包	全外包
设备维修管理	全外包	部分外包	部分外包	自行管理	全外包
刀具管理	全外包	全外包	全外包	全外包	部分外包
检量具管理	全外包	全外包	全外包	自行管理	部分外包
IT 系统管理	部分外包	部分外包	部分外包	自行管理	部分外包

目前一些成功的案例告诉我们，正确运用外包管理模式将会

给企业带来巨大的经济效益。根据国内同行业自行管理和运行类似非核心业务的经验数据对比分析,上海通用汽车公司仅在2000年度累计节约成本超过1亿元人民币(其中包括因库存和设备投资由供应商负责而降低的资金占用及利息支出,以及因供应商专业化管理使用的人力成本远远低于行业一般水平而节约的人员费用支出等),节省人员超过700名,其中管理人员约80人。同时上海通用汽车公司还节省了大量的人员培训、计算机系统开发、信息收集等方面的投资。此外,通过供应商进行的专业管理和运作,使上海通用汽车公司在水、电、气等资源利用效率大大提高,在有毒有害物品的管理和使用方面也建立起了一套具有国际先进水平的体系,有利于环境保护。2006年上海通用汽车公司服务外包项目合同超过90个,年合同金额高达4.6亿人民币。

2006年9月,一汽大众汽车有限公司将原先自行管理十余年的工业用油和车辆用油的业务,外包给专业的化学品管理公司,年合同金额超过2亿人民币。

1.2 业务外包的定义

1989年7月,柯达(Kodak Co.)公司宣布,他们将公司中的电脑、存货及大型设备的管理业务从公司业务剥离、出售,今后柯达公司向提供该服务的公司租用这些业务,此举将柯达信息部门中与计算机关联的投资减少了90%以上,年运营成本也减少了20%。这一成功的尝试引发了全球业务外包的高潮。从此,业务外包这个新兴的管理模式以其有效降低成本、增强企业的核心竞争力等特性成为越来越多企业采取的一项重要的商业措施。

随着越来越多的企业采用外包服务供应商模式,各行业都产生了专业的外包厂商。正如迈克尔·科比特所言,“外包并不是造成现在许多问题的原因,反而是解决这些问题的有利工具。外包有助于建立更优质的业务,更强韧的经济,更繁荣的生活。这不只是指因外包趋势而增加工作机会的发展中国家,如印度;也包括将业务外

包的西方国家。业务外包的公司无不在为员工创造工作机会与提升工作品质，为股东增加利益，为国家的经济增长注入强心剂。”

外包（Outsourcing），是“Out Source Using”的简称，意为“外部资源利用”（Quinn & Hilmer，1994^[1]）。国外许多学者都曾对外包下过定义（见表 1-2）。

表 1-2 西方学者对外包的理解与定义^[2~6]

学 者	对外包的理解与定义	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 年
Kotabe	由来自世界各地的独立供应商提供产品或部件的活动	1992 年
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 年
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 年
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 年
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 年
LeenderS & Nollet	在自制和外购决策中，从百分之百自制到百分之百的外购之间存在着“灰色区域”	2001 年
Lisa H Harrington	外包经营的精髓是将有限的资源集中在附加价值高的功能上，而将附加价值低的功能虚拟化	2002 年

马士华等人（2000 年）在《供应链管理》^[7]中指出，在当前这样一个竞争世界中，企业欲获得竞争优势，必须从企业与环境特点出发，培育自己的核心竞争力。供应链管理强调的是把主要精力放在企业的关键业务（企业核心竞争力）上，充分发挥其优势，同时与全球范围内的合适企业建立战略合作关系，企业中非核心业务由合作企业完成，这就是所谓的业务外包。

实施供应链管理的企业可以通过业务外包获得比单纯利用内部资源（Insourcing）更多的竞争优势，在业务外包的基础上产生了一种新的企业组织结构形式——扩展企业。

虽然学术界对外包概念的界定不统一，但是其本质是相同的，即将某些资源或活动交由独立的第三方来完成。目前理论界普遍接受的资源外包的定义^[8]是：在企业内部资源有限的情况下，为取得更大的竞争优势，仅保留其最具竞争优势的核心资源，而把其他资源借助于外部最优秀的专业化资源予以整合，达到降低成本、提高绩效、提升企业核心竞争力和增强企业对环境应对能力的一种管理模式。

1.3 业务外包的动因

安盛咨询公司（Anderson Consulting）通过一项研究发现：在诸多驱动资源外包的因素中，降低成本是最主要的一个。其研究还说明，虽然人们似乎也逐渐意识到企业为获取竞争优势需要将外包看做一种战略工具去重新评估现有的组织模式，但在目前的现实中，人们还是主要将外包看做一种节省成本的工具^[9]。Strassmann^[10]认为，企业并不是从战略的角度考虑实施外包的，研究统计结果显示了企业实施外包的真正原因其实很简单，即往往是这些企业已陷入了财务困境。Strassmann 通过统计结果展示了这些身处财务困境的企业对外包的渴求。而 Rick 则认为，任何一个企业要依靠自身来经营管理好其所有事务是很困难的，越来越多的企业已开始意识到，欲在全球竞争中求得生存与发展需要更多的优势与能力，而不仅仅是降低成本，他们需要通过更多的商业联合形式来配置其资源，那种仅仅关注财务交易的合约已不能与企业的成长战略相匹配^[11]。Chuck 也认为，技术的飞速进步使企业很难跟随，人们正在通过外包迅速获取新兴技术，从而赢得竞争优势。伊恩·本和吉尔·帕斯（2004 年）在《外包制胜》^[12]一书中介绍了外包产生的背景以及各种外包的优势和

风险，并运用案例讨论了如何选择和评价外包服务供应商，如何与外包服务供应商谈判，以及如何就服务性条款和监督条款达成一致，该书最后从政治和立法的角度探讨世界各地的外包行业，重点分析了英国最大的外包领域——公共事业，探讨了外包的发展趋势和外包市场的未来。

1.4 业务外包的理论来源

业务外包管理模式理论源于亚当·斯密的分工理论、迈克尔·波特竞争战略理论和 Gary Hamel 与 C. K. Prahalad 的核心竞争力理论。业务外包管理模式就是在上述理论的基础上，利用价值链的方法将企业的经营业务拆分为核心活动和非核心活动，并采用社会分工原理将非核心业务分包出去，以达到集中企业的人力、财力和物力，从事企业的核心业务，从而增强企业的核心竞争力。

1.4.1 分工理论

亚当·斯密在其代表作《国富论》中认为，提高劳动生产率是增加国民财富的重要条件之一，而提高劳动生产率的一个有效手段就是劳动分工。理由有三：第一，分工能使劳动者的熟练程度增进，故可以提高劳动生产率；第二，分工使每人专门从事某项作业，可以节省工作转换时间等与生产没有直接关系的时间；第三，分工使专门从事某项作业的劳动者比较容易改良工具和发明机械，简化和减少劳动的复杂性，从而提高劳动生产率。亚当·斯密的分工理论是针对生产领域，但也可以解释外包，因为外包最初也就是从生产制造领域开始的。业务外包可以看作是劳动分工的延伸，是整个社会范围内合作与分工的产物。公司把部分业务外包给外部的外包服务供应商，使进行业务外包的公司和该业务的外包服务供应商都集中于占