

摘 要

现在外包已经成为了一种潮流,已经成为未来企业发展的方向,非核心业务外包是企业将可用资源集中到企业最具有优势、最有发展前途的核心业务上,而把其他的非核心的业务交由第三方专业企业运作,以实现降低成本、精益求精和灵活多变为目标的一种经营方式和有效手段。

本文的主要内容可以分为五个部分。第一部分研究是非核心业务的外包理论的发展背景和历史,对于国内外相关理论研究做出了综述和评价。此外,本文提出了将非核心业务外包出去的重要现实意义以及本文关于研究非核心业务的外包理论的基本框架结构。第二部分较为深入和系统的对非核心业务的外包概念的内涵和外延以及特征进行了分析,对非核心业务外包的基本概念做出了定义;并且通过对目前关于非核心业务的分类情况给予较为全面的阐述和解释;并且对于国内外非核心业务的最新的外包情况进行了分析和研究,并对我国企业目前非核心业务的外包实践的不足做出了分析。第三部分对非核心业务的识别和决策方法上进行研究。正确区分核心业务和非核心业务,明确两者之间的划分界限。同时本文非核心业务外包的决策机理以及决策过程分别从企业对业务控制力和成本与收益的关系研究中进行了分析;并且着重从非核心业务的委托代理机制进行了研究。第四部分研究了非核心业务的外包战略制定和具体实施过程。最后部分就非核心业务的外包对企业核心竞争力、组织创新以及战略创新三个方面的影响进行了讨论;并且针对非核心业务外包过程中所存在的风险提出了基于博弈论的风险防范措施,并进一步研究了风险规避建议;接下来本文以 Seagate 的人事薪资业务外包作为案例进行了分析,加深了对企业非核心业务的外包理论的认识和学习。

非核心业务外包作为协助企业组织提升效率最有效的管理工具之一,是企业的一种经营战略。本文主要是针对非核心业务的外包理论进行了探讨和研究。相对于外包领域研究而言,该领域仍有许多深层次的问题需要进一步的探讨。

关键词: 非核心业务, 业务外包, 边界划分, 决策分析, 战略研究, 风险

Abstract

Outsourcing has led the trend of corporations' development in the future, and the outsourcing on non-core business is to focus the company's predominance on its promising core business in order to reduce costs, achieve flexibility.

This dissertation is consisted of five parts. The first has studied the history and background of outsourcing on non-core business, also explained correlative theory, its important meaning and the dissertation's frame. The second part has analyzed the basic definition of non-core business outsourcing comprehensively and systemically, including its connotation, extension, characters, sorts, and the latest development trend, and also has explained the lack of domestic non-core business. And the third part has studied the identification and decision-making method of non-core business outsourcing concretely, which has been considered on the aspect of control strength and cost-income analysis. Especially the dissertation has put the point on the principle-agent mechanism of non-core business outsourcing. The fourth part has explored the establishment of strategic non-core business outsourcing and its process of execution. And the last part has analyzed the non-core business outsourcing influence to the company core competition, organization innovation and strategic innovation. Considering the risk of non-core business outsourcing, this part has brought forward keep-away measure and evadable advice. At last the dissertation has the outsourcing of Seagate personnel compensation as study case in order to deepen the comprehending and learning about the method of non-core business outsourcing. Non-core business outsourcing has become the most efficiently management tool to improve the company organization. What this dissertation has studied are still simple and superficial, there are many deep-seated issues worthy of advanced research.

Key word: non-core business outsourcing, outsourcing, borderline partition, decision-making analysis, strategic research, risk analysis

独创性声明

本人声明所呈交的学位论文是本人在导师指导下进行的研究工作和取得的研究成果，除了文中特别加以标注和致谢之处外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果，也不包含为获得天津大学或其他教育机构的学位或证书而使用过的材料。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名：吴煜

签字日期：2005年6月26日

学位论文版权使用授权书

本学位论文作者完全了解天津大学有关保留、使用学位论文的规定。特授权天津大学可以将学位论文的全部或部分内容编入有关数据库进行检索，并采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编以供查阅和借阅。同意学校向国家有关部门或机构送交论文的复印件和磁盘。

(保密的学位论文在解密后适用本授权说明)

学位论文作者签名：吴煜

导师签名：李从东

签字日期：2005年6月26日

签字日期：2005年6月29日

第一章 绪论

1.1 选题的背景依据

非核心业务外包是企业将可用资源集中到企业最具有优势、最有发展前途的核心业务上，而把其他的非核心的业务交由第三方专业企业运作，以实现降低成本、精益求精和灵活多变为目标的一种经营方式和有效手段，通常适合外包的非核心业务主要是信息技术，其次是人力资源、财务和会计等等。

现在外包已经成为了一种潮流，已经成为未来企业发展的方向，正如著名的外包专家米切尔·F·卡伯特所言：“外包不仅仅是昙花一现的时尚，实际上，外包对于下一代的经理人员将像计算机对于我们的孩子一样自然。”

业务外包起源于 20 世纪八九十年代，许多西方企业开始卖出它们的工厂或将制造部门外包给其他企业以集中精力发展核心业务。当时，许多人断言重要的研究与发展部门将保留在“家里”，不会“外卖”^[1]。时至今日，那种论调早已过时。戴尔、摩托罗拉、飞利浦等知名企业从亚洲开发者中买下一一些电子装置的全部设计并贴上自己的商标早已不是什么新鲜事。外包已渗透扩展到整个经济的几乎每个角落。

传统的企业经营理念基于对自身利益和市场风险的考虑，使得企业从下至上，事无巨细，往往是亲力躬行，造成了自己能做的事情要自己做，那怕自己做得不好，自己做的费用比别人多得多也要自己做的现象。虽然这种“垂直一体化”^[2] (Vertical Integration) 的管理模式，使得企业通过比较方便地管理和控制那些为其提供原材料、半成品、零部件或者服务的其他企业，并且可以采取投资自建、投资控股或兼并的管理方式，即核心企业与其他企业之间建立一种所有权关系。因为“垂直一体化”管理模式的优点就是能够加强核心企业对原材料供应、产品制造、分销和销售全过程的控制，使企业能在市场竞争中掌握主动，从而达到增加各个业务活动阶段的利润，并且这一优点在市场环境相对稳定的情况下表现突出。但是“垂直一体化”管理模式也存在着致命的弱点，那就是生产资源的固化使得企业缺乏适应市场变化的灵活性。

进入 21 世纪后，由于企业所处的环境已经发生了巨大的变化：技术进步突飞猛进，产品日新月异，市场需求日益多变。当企业致力于内部生产力的改善，使企业的技术水平、产品质量与服务、生产效率大大提高，成本大大降低时，往

往会发现它所做的这些努力对于已经变化了的环境是远远不够的。比如顾客的需求越来越个性化，期望越来越高；顾客的忠诚度在降低，不知不觉顾客在流失；技术发展越来越快，企业的管理水平、技术水平都越来越高；全球化的市场和普及的技术、信息使产品的差异性越来越小，成本也越来越低，所有这一切使得企业面临空前的竞争压力和危机感，此时制约企业发展的关键性资源已不再是资本，而是信息、技术创新能力和对市场的反应能力。“垂直一体化”的管理模式逐渐显示出其无法快速敏捷地响应市场机会的薄弱之处。

因而在目前竞争日益激烈的市场环境里，企业要想在每一个领域里都能做得非常成功并不容易。而企业如果把非核心业务外包出去，不但能促进企业集中有限的资源和能力，专注于自身核心业务，创建和保持长期竞争优势，而且还能达到降低成本，保证质量的目的，所以非核心业务的外包在市场经济竞争中日益倍受瞩目。其中，企业核心竞争力理论的诞生是企业管理理念发展的一个重要里程碑。因为企业核心竞争能力的确立、培育和维护过程往往导致某些非核心业务的外包。

许多国际知名品牌企业正是通过非核心业务的外包创造了辉煌的业绩。

如世界最大的运动品牌耐克的核心竞争力是运动鞋的设计、应用与研发气垫（Nike Air）技术，而把所有的制造工业外包给世界各地。微软公司的核心竞争力是创造其软件产品及与其他公司发展策略性合作，提供顾客服务和支持，而其他工作都是外包。波音公司把飞机座舱和翼尖以外的上百万件的飞机的零部件外包给几十个国家的专业厂家生产。2005年2月，美国波音公司宣布，它将与印度的HCL技术公司一起合作开发波音7E7梦想飞机从导航系统到起落装置的软件。全球制造业巨头葛兰素—史克等一些制药公司已表示将与亚洲生物技术研究公司合作以削减开发一种新药面市的成本。宝洁公司则希望到2010年它能从外部获得一半的新产品创意，目前的这一比例只有20%^[1]。

在世界的许多国家和地方，一些默默无闻的企业，却在繁忙地生产着大名鼎鼎的IBM、康柏、苹果等著名品牌的台式电脑和笔记本电脑。据统计，世界知名PC品牌电脑的80%是通过外包方式生产出来的。所以这并不奇怪我们使用的知名品牌家电或许就是附近不知名的企业生产的，我们穿的国外品牌的高档服装，其生产厂家或许就在国内的某个不起眼的小地方。而且在我们吃的用的品牌中，这种情况更多。这都是由于企业的生产外包引发的正常现象。

本文就是针对目前企业业务外包中的非核心业务的外包作为研究的重点，其理论根据包括：

首先，非核心业务外包是企业经营和发展的现实需求。在目前复杂多变的经济环境下，企业要想在国际竞争中处于不败之地，就必须重视企业的核心竞争力

的培养,集中优势资源发展企业的核心业务。虽然关于业务外包的实践已经有了多年的经验积累,但是成功的实施非核心业务的外包却并不是那么容易实现。我国的很多企业都是“小而全,大而全”的情况,在非核心的业务上浪费了大量的资源。并且非核心业务的外包也不是万能的,也由企业由于运作的失败而最终导致了严重的后果。本文正是为企业的非核心业务的外包实施提供了一些关键性的措施建议和研究。

其次,相关学科研究成果的支撑和研究空间。有关非核心业务外包的丰硕成果,为本文的研究提供了重要的研究基础,如管理学、数学、系统工程理论、发展经济学、心理学、企业管理理论、信息经济学等等学科关于非核心业务外包的研究都可以为本文的研究提供借鉴;国内外关于非核心业务外包的统计数据和案例分析,也将为本文的某些观点和结论提供论据或佐证。但是,目前国内外关于非核心业务的外包研究较为分散,而且国外的研究成果又与我国企业情况不相适应。随着经济全球化、知识化以及企业对于非核心业务的外包要求越来越高,这就为本文的研究提供了现实需求空间。

最后,近年来国内外的研究积累为本文的研究提供了依托。国内关于非核心业务的外包已经进入了蓬勃发展的阶段,相关的理论研究取得了一定成果。这为本文的进一步研究提供了保障。

1.2 本领域的研究综述

“业务外包”(Business Process Outsourcing)这个概念最初是1990年由C. K. Prahalad 和 Gray Hamel 在《哈佛商业评论》写了一篇文章题为《企业的核心竞争力》(The Core Competence of the Corporation)首先提出来的,其是指企业将一些非核心的、次要的或辅助性的功能或业务外包给企业外部的专业服务机构,利用它们的专长和优势来提高企业的整体效率和竞争力,而自身仅专注于企业具有核心竞争力的功能和业务。

美国经济学家智能单位(Economist Intelligence Unit)和安达信(Arthur Anderson)所做的一份1995年的研究报告说^[1],在北美和欧洲,有85%的企业经理主管已经把一项业务职能的全部或至少部分外包出去。另外,据美国《财富》杂志报道,目前全世界年收入在5000万美元以上的公司,都普遍开展了业务外包。

目前国内外关于非核心业务外包的研究有代表性的可以分为概念,过程研究,实施和管理,战略决策以及风险分析等方面进行研究:

Loh 和 Venkatraman 于 1992 年对业务外包的理解与定义外部供应商从事与企业整体或部分生产设施相关的物资或人力资源活动；Kotabe 在 1992 年认为业务外包是由来自世界各地独立的供应商为企业提供产品或部件的活动；Lei 和 Hitt 在 1995 年认为业务外包依赖于外部资源制造部件或从事其他增值活动；Willcocks 在 1995 年对业务外包的理解与定义为为获得预期结果，把组织的部分或全部信息技术和相关服务交给第三方管理。还有一些学者从总结成功外包决策特征与原则的角度研究了外包决策。在业务外包的过程框架研究中 Johnson(1997) 将外包过程划分为六个阶段：分析战略、识别最适合外包的业务、制定外包需求、选择外包商、转变经营模式和关系管理。Momme 和 Hvolby(2002)通过对重工业部门的案例和行为的的研究，提出了外包的六个基本步骤：企业竞争力分析、外包商评估与确定、协商与签约、项目执行与过渡、关系管理及终止契约。在业务外包的决策研究中 Wmiamson(1975)在交易成本理论中提出了用“资产专用性”来表示资产对某一产品的专用性的观点。基于此，专用性和不确定性高的活动应该在企业内部通过科层组织来完成，反之则应外包出去由外部供应商来完成 (Monteverde 和 Teece, 1982)。Vandenber8 和 Rogers(2000)指出愿景、知识共享、信任、价值增长以及对过程的实施与监控是确保外包成功的关键因素。Barthlemy 和 Quelin(2002)也认为，交易成本经济学中的资产专用性概念过于简单，从而建议将资产专用性进一步划分为：核心专用性、交易专用性和关系专用性，并着重研究了这三种专用性与合同复杂性的关系。Gilley 和 Rasheed(2000)的研究较具有代表性，他们在研究外围业务外包和核心业务外包对公司财务和非财务绩效的影响时，分别考虑了公司战略、环境变化对外包与绩效关系的调节作用。

Lacity 和 Willcocks(1998)对 1991~1995 年间的 61 项 IT 外包决策进行了评估，指出成功外包决策的特征为：(1)有选择的外包决策比整体性外包或自制成功率更高；(2)高级经理与 IT 经理同时参与决策比任何一方单独决策成功率更高；(3)进行外包投标与内部投资的组织比只进行与内部 IT 部门成本比较的组织成功率更高；(4)外包短期合同比长期合同成功率更高；(5)具体的服务收费合同比其他类型的服务收费合同成功率更高；(6)外包新合同比旧合同成功率更高；(7)IT 职能的规模与外包成功或失败没有相关性^[1]。

虽然国内外关于非核心业务的外包研究已经取得了较多的成果。但是从理论上讲，这些研究也存在着一些具体问题：(1) 研究缺乏系统性。目前还没有构成非核心业务的外包系统研究的理论体系和方法体系，外包作为一个国际热度极高的概念，在中国还处于初步传播阶段，对于中国大多数企业而言，外包还只停留在概念的认识阶段。(2) 对非核心业务和核心业务的关联性研究不多，两者界线区分相对模糊，并且企业在进行外包时缺乏实用的管理理论。(3) 研究多偏重

于企业的业务外包的研究。而实际上非核心业务的外包是以社会为背景的一个大系统，其不仅包含了企业非核心业务的外包指一个子系统，也包括了其他方面的业务的外包研究。

1.3 本文的研究思路和内容布局

1.3.1 本文的研究意义

业务外包（Outsourcing）经过近几年的迅速发展，已经成为一种新的经营策略，也是使世界企业发生根本变化的最重要的动力之一，并成为企业获取竞争优势的重要战略。如果说业务流程重组（Business Process Reengineering）是为了降低企业的生产成本，那么企业借助专业化服务，采取业务外包的方式则可以降低固定成本。业务外包（Outsourcing）标志着企业从垂直一体化的生产方式发展到分工整合方式的新阶段，即企业把内部业务的一部分承包给外部专门机构^[9]。据美国克里夫兰市场咨询公司的调查，2004 年全球项目外包开支约 5.15 万亿美元，占全球商务活动总金额的 24.5%。预计未来 10 年，全球项目外包市场将以每年约 18.6% 的速度增长。

业务外包实质上是企业重新定位，重新配置企业的各种资源，将资源集中于最能反映企业相对优势的领域，塑造和发挥企业自己独特的、难以被其他企业模仿或替代的核心业务，构筑自己竞争优势，获得使企业持续发展的能力。正如经济学中的“木桶原理”所描绘的，木桶的最大容量取决于组成木桶的最短的木板。企业的竞争优势也是如此，它取决于制造、研发、营销、内部管理等各个环节中最薄弱的一环，而企业要将各个环节都作得非常好是很不容易的，这样会使企业的管理成本、投资等许多方面的负担加重。而外包恰恰是解决这种问题的行之有效的方法。在这种方式下，企业可以获得诸如生产、设计、研发、营销、管理等功能，但却不一定拥有上述功能相对应的实体、组织，突破了企业有形的组织界限，实现了组织创新，构成了企业经营战略的重要部分^[6]。

因而，企业实施业务外包的意义在于：

第一，降低成本，节约资源。

在信息时代里，面对众多纷繁复杂、变化迅速的信息，企业管理人员处理问题的时间和问题的数量是有限的。而业务外包的优势就在于减少管理人员处理相对比较次要的业务的时间，让高层管理人员有更多的时间处理核心的、重要的业务。把产品生产外包，企业本身不用投资固定资产，减少了对资金的占用，优化

了资本结构，使单位产品所承担的固定成本下降，获得了产品的比较价格优势，同时可以充分利用专业承包商的较高职能效率、有效的资源配置和组织结构、规模化专业化的生产，实现单一企业难以获得的较高效益，节省了大量的费用，减少了资源的浪费。除此以外，还可以让公司的每一个员工在自己的作业上充分发挥自己的专长，可以最有效的配置人力、物力资源，专注于主业和附加值高的工作。

第二，降低企业经营风险，形成协同效应。

由于自然和社会环境的不确定性、市场经济运行与经营者自身业务活动的复杂性和经营者认识能力的滞后性及手段、方法的有限性等方面的原因，企业在经营过程中会不可避免地承受供应风险、生产风险、营销风险、技术风险、财务风险和投资风险等多种类型的经营风险；而经营风险具有复杂性、潜在性、破坏性等特性。通过资源外向配置和业务外包，企业可以与外部合作伙伴共同分担风险，使企业变得更有柔性，更能适应外部环境的变化。当企业决定发展某一个新产品时，无法保证能百分之百成功，研发失败后，所投入的人员、设备经费对于一个企业来说都是很大的损失。因此，借助业务外包，企业制造和研发的风险，可以分散到数个外包商身上，不必完全承担研发以及采用新技术的风险。此外，企业规模扩大，加大了管理成本，对市场的敏感度也随之下降，组织结构的繁杂使灵活性下降。业务外包可以大大精简企业的组织结构，企业更加灵敏，增强了企业对市场的反应能力和判断决策能力；与承担外包的企业合作可以取得利益的共同点，资源的优化配置使企业双方共担风险，降低了企业的经营风险。同时，在目标市场选择承担外包的企业，更加有利于产品有效地渗透到该市场，降低了进入市场的门槛和成本费用，取得了协同效应。每一个环节都搞经营是扩大企业的风险而不是分散风险。实行业务外包战略，可使生产企业将生产、批发的风险转嫁于其它企业，实现真正的分散承担风险，增强企业抗风险能力。

第三，增强组织分裂的价值。

基于信息技术手段的组织分裂，是现代企业组织变革的基本趋势，业务外包是组织分裂的重要手段之一。业务外包后的企业组织目标更为明确、人员结构更为趋同、信息传播更为快捷、组织原则更为统一、组织文化更为融合，因而组织管理会更有效率。业务外包后的企业组织，一方面具有更好的灵活性，能更快、更好地满足顾客价值实现的需要；另一方面能降低固定资产在资本结构中的比例，有利于优化企业的资本结构，因而降低了组织的退出屏障和组织的转换成本，有利于提高组织的适应性。同时，资本结构的优化，使得单位产品所承担的固定成本比例下降，这为企业采用主动性的价值战略创造了条件。

第四，企业对市场需求反映迅速。

在信息化社会中,企业必须针对客户的需求随时调整、改变和研发新产品上。并且,因为专业分工越来越细,技术的更新换代越来越快,借助于外包,企业可以以更低的价格达到更好的品质,超越企业自身的能力,同时能够使企业在业务的调整上比较有弹性。对环境的变化和需求的变化能够比较快的做出反应。随着用户对产品个性化要求的提高,技术创新的加速,产品的生命周期日趋缩短,产品也呈现多样性。产品生产也由“一对多”的大规模生产变为“一对一”的定制生产,要求企业的产品生产具备更高的柔性。业务外包可以把不同的产品放到不同的企业生产,更好地解决了柔性化生产的问题,使产品生产在多样化同时,更加快捷化。如果把产品研发外包,既可以避免对研发部门的巨额投入,也加快了研制步伐,缩短了产品的研制开发周期。

第五,使企业扬长避短,有利于打造核心竞争力。

企业的整个经营环节,不可能都具有竞争力,通过比较,找出弱项,将其外包给能力较强的企业,自己则把注意力集中到强项上,集中人力、物力,发展壮大强项,打造核心竞争力。这样不但弥补了本身的弱势,而且使整体经营更加强壮。戴尔公司正是牢牢抓住“根据客户需求,为客户快捷化提供定制服务”的解决方案这一长处,将生产、运送、售后服务等外包给专业公司,使戴尔成为 PC 业的世界强势品牌。

业务外包既然有着降低成本、充分发挥企业自身核心竞争力、增强企业对市场的快速应变能力、最大程度地提高效率和获取更高效益的作用,必将吸引越来越多的企业进行业务外包,也将促进企业业务外包范围的扩大化和广泛化。

1.3.2 本文的研究思路和内容布局

本课题主要的研究目标是为企业的非核心业务外包制定一个科学合理的方案,以方便对于企业核心资产和非核心资产的有效管理,从而提升资产整体管理水平,增强企业的核心竞争力,从而在竞争激烈的市场竞争中取得持续的竞争优势。外包业务从美国开始兴起,是在 20 世纪 90 年代西方企业实施“回归主业,强化核心业务”的大背景下风行起来的一种企业新战略手段,后来逐渐影响到日本、欧洲,乃至全球,目前已经拥有丰富的外包内容和外包形式。其核心思想是:企业在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业务,而将其非核心业务委托给比自己更具成本优势、专有知识和规模经济的外部供应商的思想和实践。企业认识到尽管其它工作是必需的,但对于企业的持续成功却是无关紧要,他们只能做好那些和企业的核心业务直接相连的一部分工作。

业务外包的实践在近期发展的如火如荼,形成鲜明对照的是在理论方面的研

究却缺乏有深度的成果，国外学者也是在近期才将业务外包问题引入到经济理论的研究之中，国内对于业务外包的研究仅限于一些定性的分析，缺乏系统的研究成果。

有鉴于此，本文以企业非核心业务的外包为研究对象，对企业业务外包的产生、发展、现状以及未来的发展趋势进行了研究，并重点阐述了企业核心业务与非核心业务的界定，同时也对非核心业务外包过程中的决策和战略选择以及存在风险等方面进行了较为深入的研究。最后本文以企业非核心业务中的人力资源业务的外包做出进一步的阐述。

本文的结构框架如下图 1.1 所示：

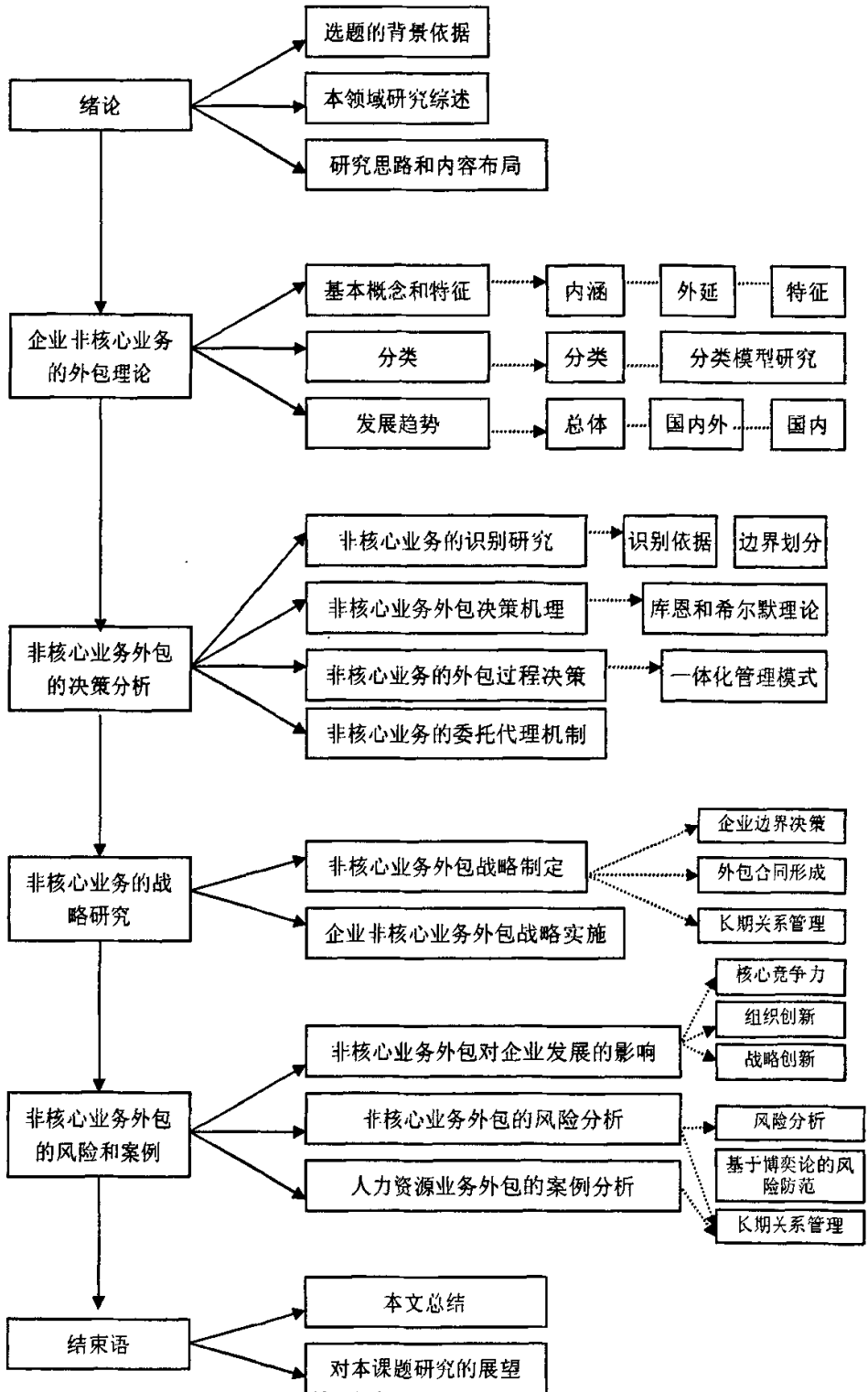


图 1.1 本文的框架结构

第二章 企业非核心业务的外包理论概述

2.1 非核心业务外包的基本概念与特征

2.1.1 非核心业务外包的内涵

“做你最专业的，其他的交给别人”。这是国际项目外包潮流中最具代表性的口号，也是对非核心业务的外包最简练的解释。

业务外包(Outsourcing)，指企业整合利用其外部最优秀的专业化资源，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迅速应变能力的一种管理方式^[4]。企业在资源有限的情况下，为取得更大的竞争优势，仅保留其最具竞争优势的功能，而把其他功能借助于整合，利用外部最优秀的资源予以实现。企业内部最具竞争力的资源和外部最优秀资源的结合，能产生巨大的协同效应，使企业最大限度地发挥自有资源的效率，获得竞争优势，提高对环境变化的适应能力。

非核心业务是指企业将可用资源集中到企业最具有优势、最有发展前途的核心业务上，而把其他的非核心的业务交由第三方专业企业运作，以实现降低成本、精益求精和灵活多变为目标的一种经营方式和有效手段。其推崇的理念是，如果我们在企业的“价值链”中的某一环节上不是世界上最好的，并且也不是自己的核心竞争优势，同时这种活动不至于把我们与客户分开，那么应该把它外包给世界上具有核心竞争优势的企业去做，这样有利于企业更多地创造价值。由于企业的能力与资源多寡各有不同，如今，没有任何公司可以什么都做，而且都做得很好。所以必须集中资源与力量，选择一个或几个力所能及或专长的领域，并在该领域形成技术优势和规模优势，否则，只有退出该领域，将此业务外包给其他厂商。许多大公司都已经改变传统的做法，将那些能够由供应商完成的事情，尽量由供应商去干。充分利用协作企业已是重要的经营战略。

例如，福特汽车公司是国际领先的轿车和卡车制造商之一。目前福特汽车公司大约有 60% 的成本是用于采购原材料和零部件上。福特主要在加拿大、日本、墨西哥、德国、巴西和其他一些国家进行原材料和零部件的采购。从 20 世纪 70 年代开始，它着重于评价全球范围内的供应商，以获得一流的质量、最低的成本和最先进的技术提供者。最近几年，福特汽车公司致力于将这种策略扩展成为集

成化的福特 2000 采购战略，建立了一日报交货系统应用于它的 17 个分厂，该系统反映各厂每天生产原材料大致的需求量。它的目标是建立一个适于全球制造的汽车生产环境，零部件的设计、制造、采购以及组装都是在全球范围内进行的。

耐克作为世界上最大的运动鞋制造商，但这家世界运动鞋霸主没有直接的原材料供应商，甚至没有自己的工厂。在很多发展中国家的工厂里，耐克鞋被日夜不停地生产出来，而工厂的主人却不是耐克。这些工厂拥有自己的原料供应商——布匹、塑料、生产设备等等。而这些供应商们也同样拥有自己的供应商……。波音作为世界上最大的飞机制造公司，自己却只生产座舱和翼尖，波音 747 飞机的 450 多万个军部件，大都是由世界上几十个国家的有关企业提供；戴尔，全球最大的计算机供应商，却不生产任何主要部件以及操作系统。

面对激烈的竞争环境，一个企业特别是新成立的企业，很难具有全面的资源优势。企业如果把资源分散到各个环节上，必然会造成资源的浪费，不利于迅速建立自己的竞争优势。而对非核心业务采用外包模式，一方面企业通过集中资源与力量，选择自己专长的领域，并在该领域形成技术优势和规模优势，既充分利用了资源，又有利于建立自己的核心优势；另一方面外包企业可以突破企业内部资源约束，减少建设核心竞争力的时间成本。

2.1.2 业务外包的外延

外包是协助企业组织提升效率最有效的管理工具之一，同时，深入实用性是外包的特殊美质。本质上来讲，外包是企业的一种经营战略。它利用外部资源来完成传统上由企业内部人力和资源完成的功能或业务。此工具的力量不在于它能提供企业快速、立即解决问题的方案，而是在于它能够帮助企业组织，重新思考整体商业运营的方式，甚至其存在的目标。最终，外包不只是一种商业工具，它更是一种协助企业思考的新方式^[9]。可以说，

- 外包是一种决策，它需要企业对成本与收益进行权衡，在“内部化”还是“外部化”之间做出抉择；
- 外包是一种经营理念，这种经营理念不再追求“大而全”的横向化模式，而强调在某个环节建立核心竞争优势，然后再以协作与战略联盟的方式，牢牢确立企业在产业链中的地位；
- 外包是一种企业运作模式，这种运作模式模糊了内外的概念。将企业的边界大大拓展。以企业有限的自身资源撬动丰富的外部资源为我所用；
- 外包更是一种战略高度的创新与突破。在信息技术的高度进步给原有产业和企业的组织形式造成了巨大冲击的情况下，外包作为一种战略创新思路和方式，推动了企业改制，赋予了组织变革的速度与柔性。

同时，外包需要崭新的管理技能——从规律的筛选流程，到影响关系的文化和情感决定性因素，都需通盘了解。

2.1.3 业务外包的特征

首先有必要将业务外包与其他利用外部资源的方式加以辨析。除业务外包外，企业在经营过程中还有可能采取“合同安排”(Contracting)等其他方式对外部资源加以利用^[4]。在合同安排的情况下，企业对业务拥有直接的控制权，换句话说，企业向供应商明确所期望的结果并且规定了具体操作方式，供应商必须按照指示和合同规定来提供服务。虽然这些方式与业务外包具有一定的相似性，但与它们相比，业务外包具有两大基本特征^[6]：

- 业务外包的过程中存在着控制权的转移。企业在将业务外包出去同时，也把对该业务的控制权移交给了供应商。企业进行业务外包最主要的目的是为了对供应商的专长或规模经济加以利用。因此，企业只需向供应商明确期望得到什么结果，而具体如何操作则由供应商自己决定。这是外包相对其他利用外部资源的方式而言最为显著的特征。
- 业务外包涉及企业围绕核心能力的全面再造过程。外包模式在将某些非核心业务从企业中分离出去的同时，还强调对核心业务的建设和投入，因此，首要的也是最关键的步骤就是对企业的核心能力进行分析和定位，并在此基础之上对企业进行全面再造，从而建立起企业突出、鲜明和持久的核心竞争优势。

今天，全球经济中的成功者已经学会把精力集中在经过仔细挑选的少数核心本领上，也就是集中在那些使他们真正区别于竞争对手的技能和知识上。通过非核心业务的外包——即把一些重要但非核心的业务职能交给外面的专家去做——这些领导人能立即把他们的公司的整个运作提高到世界最高水准。而所需的费用则与目前的开支相等或者有所减少。与此同时，他们还往往可以省去一些巨额投资。这种把最优秀的人才集中起来为我所用的概念正是业务外包的核心，其结果便使商业发生了历史上不曾有过的深刻变革。业务外包已经发展成为应用最广，最为有效的企业转型工具之一。正确、灵活地使用这一工具，可以帮助企业提高资源的使用效率，增强市场的适应能力，成功实现企业转型，在变幻莫测的市场中立于不败之地。

2.2 非核心业务外包的分类

2.2.1 根据控制能力

按照企业对外包业务控制能力,即指企业对已外包业务的具体操作过程可施加的影响力的强弱。可以分为以下几种类型:

- 补充性人力资源引进 (Supplemental Staffing): 也可以称为临时服务和临时工。企业用最少的雇佣工,最有效地完成规定的日常工作量,而在有辅助性服务需求的时候雇佣临时工去处理。因为临时工对失业的恐惧或报酬的重视,使他们对工作认真负责,从而提高工作效率。
- 战略联盟 (Strategic Alliance): 与一个或多个商业伙伴结成战略联盟,共同投资,分享收益,但各自的收支保持独立。这样不仅可以使企业分散开发新产品的风险,使得自己的资源投入到共同的任务(诸如共同的开发)中,同时,也使企业可以获得比单个企业更高的创造性和柔性。
- 合资企业 (Joint Venture): 与一个或多个商业伙伴合资建立企业,共担风险,分享收益,同时合资企业保持财务上的独立。
- 选择性外包 (Selective Outsourcing): 将业务流程的某一个环节外包出去,并以合同的形式明确期望的结果。
- 完全外包 (Full Outsourcing): 将整个业务流程都外包出去,并以合同的形式明确期望的结果。

据有关机构调查,目前企业采用最多的外包形式是补充性人力资源引进,最少采用的是合资企业形式。其他几种居其其间。预计在今后两年,企业用于业务外包的开支将有大幅度增长,而且在支出结构上也将有较大调整,用于补充性人力资源引进的开支将有显著降低。而用于其他形式的外包——从战略联盟到完全外包——的部分将会有所增长。

表 1.1 各种业务外包形式对比表

外包形式	外包成本	控制力	外包风险	管理难度
补充性人力资源引进	高	强	低	低
战略联盟	中	中	中	较高
合资企业	中	中	中	较高
选择性外包	低	弱	高	高
完全外包	最低	最弱	最高	最高

2.2.2 按照外包层次划分

按照外包层次划分，有个人层次、职能层次、流程层次三种。个人外包如工资处理、临时工，职能外包如信息技术、人力资源、物业管理，流程外包如物流。

2.2.3 按照外包领域划分

按照外包领域划分，主要有：

- 生产外包：是将一些传统上由企业内部人员负责的非核心业务以外加工方式外包给专业的、高效的服务提供商，以充分利用公司外部最优秀的专业化资源，从而降低成本，提高效率，增强自身的竞争力的一种管理策略。业务外包结束了自给自足的组织模式，把非核心技术工艺的大部分分包给别人，而在核心技术上区别于竞争对手，这已成为全球成功企业的共同做法。
- 销售外包。即将自己的产品销售外包给承包公司去经营。在美国，已经出现了专门从事这项服务的企业——项目资源公司，并成为承包产品销售的先锋。项目资源的创建人、总经理兼首席执行官约迪·贝利说：“由我们来承包产品销售的做法，使蓝筹股份公司得以利用机会，增加收入，扩大市场份额，减少成本，实际上也会加快走向市场的速度和灵活性。”该公司目前在世界各国拥有 12 个市场资源中心。它通过这些中心向客户提供因公司而异的营销服务。不论是现场销售、电视销售还是两者结合，市场部由客户确定，其余事宜均由项目资源公司安排。如贝尔公司的一家地区公司同企业项目公司合作，指定它同一些小公司客户之间的关系。
- 人力资源管理外包。在这个加速变革的年代，企业录用营销人员培训和人力资源管理方面的竞争十分激烈。这就促使公司将这方面的业务外包出去。英、法等国新近出现的快速人员服务公司，就专为企业人力资源外包服务。他们花费大量的时间去寻拢、保留和培训自己的、特许经营的和合作伙伴的人力。国际盛行、我国目前正在走俏的“猎头”公司也正是为企业提供人力资源管理外包服务的公司。在以知识经济为特色的当代社会，企业间的竞争已经成为高知识含量的人才竞争，人力资源管理的业务外包必将飞速发展。
- 应收货款外包。应收货款是不少企业比较麻烦和头痛的业务。将此类业务交给承包公司运行，就可使自己能够集中精力开展其他业务，取得更好的营销绩效。这方面，闻名世界的邓百氏公司与美国电信业巨头斯普林顿公司的合作颇能说明问题。斯普林顿公司为将近 1100 万客户提供服

务，它同邓百氏公司应收账款管理服务部的合作，开始仅仅是一种试验，他们想看看招收费业务外包出去是否合算，能否减轻自己在应收账款管理方面的负担。经过一段时间的合作，证明非常成功。

- **网络定制外包。**现在越来越多的企业钟情电子商务，建立自己的营销网络已成为企业现代商务的必修课程。以前，企业都是自己设计网络、购置硬件和软件，然后再由备供货商分别提供服务，把这些东西拼凑起来。但由于这项业务专业性强、技术要求高，所以进行起来不但很难达到先进、合理的要求，而且成本也较高。现在，企业已普遍将网络定制业务外包。一些发达国家便应运而出现了专门为企业建立一体化全球数字网服务的公司，它们的核心业务是帮助企业联网和制定专门的营销战略，对难题和机会作理性分析以及设计、实施和管理以网络为基础的解决方案。这种创意从根本上改变了众多企业建立网络的途径，通过把整个网络定制外包给服务公司去做，企业经理们就可以把精力集中在如何更好地利用和创造市场增值机会上，而让他们的伙伴去作技术方面的事。

2.2.4 按照外包程度划分

按照外包程度划分，一种是划分为自制（In-sourcing）、内部外包（Internal Outsourcing）、外部外包（External Outsourcing）三种（Arnold, 2000）。自制是指内部制造，内部外包指中心模式、合作模式、合资企业和投资等，外部外包指正式合作、非正式合作、现货交易等。

另外一种按照外包程度划分的形式是内部生产、长期合同、现货市场交易^[8]。长期合同包括标准供应合同、合资企业、租赁合同、特许经营合同、战略联盟等各种形式。从一个连续的维度对外包做出划分是非常有用的分析框架。

2.2.5 根据供应商的地理分布状况划分

外包根据供应商的地理分布状况划分为两种类型：境内外包和离岸外包。境内外包是指外包商与其外包供应商来自同一个国家，因而外包工作在国内完成。离岸外包则指外包商与其供应商来自不同国家，外包工作跨国完成。由于劳动力成本的差异，外包商通常来自劳动力成本较高的国家，如美国、西欧和日本，外包供应商则来自劳动力成本较低的国家，如印度、菲律宾和中国。

虽然境内和离岸外包具有许多类似的属性，但它们差别很大。境内外包更强调核心业务战略、技术和专门知识、从固定成本转移至可变成本、规模经济、重价值增值甚于成本减少；离岸外包则主要强调成本节省、技术熟练的劳动力的可

用性,利用较低的生产成本来抵消较高的交易成本。在考虑是否进行离岸外包时,成本是决定性的因素,技术能力、服务质量和供应商等因素次之。

2.3 非核心业务外包的发展趋势

2.3.1 外包市场的总体规模及发展

在当前技术更新一日千里、市场竞争全球化的情况下,企业不得不更加注重于高附加值的业务内容,更强调速度、专门知识、灵活性和革新。与传统“垂直一体化”的做法相比,实行业务外包的企业更注重那些真正使他们区别于竞争对手的技能和知识,而将一些非核心业务职能外包给世界范围内的“专家”完成,从而使自己企业的整个运作提升到世界级水平^[6]。同时还往往可以降低成本和开支,节省一些巨额投资。更重要的是,调查显示实行业务外包的企业出现财务麻烦的可能性仅为没有实行业务外包企业的三分之一,因此,毫不奇怪,业务外包这一经营形式也由此获得了强大的生命力和迅猛的发展。

由于业务外包这种方式的巨大效用,全世界企业业务外包的规模十分巨大。据调查,全球外包市场的发展在过去三年几乎翻了一番,到2000年底,全世界的公司用于业务外包的费用预计达到1万亿美元,比1999年增长25%,其中亚洲将以50%的速度增长。信息技术(系统)将与人力资源管理、媒体管理、客户管理和市场营销一起,成为亚洲外包市场中增长最快的企业业务领域,中国将成为新型的业务外包最大市场^[27]。实际上,外包这种经营方式已经在我国取得了令人惊叹的结果。在改革开放之初,珠江三角洲地区的众多新兴企业就开始为港澳台企业和跨国公司提供外包生产,在同发包商的合作中积累了原始资本和先进的技术和管理方法。目前,90%的中国家电企业不同程度的为世界及国内家电巨头提供生产外包服务。

据美国《财富》杂志的报道,全世界年收入5000万美元以上的公司,都普遍开展了业务外包。邓百氏公司的研究报告表明,信息技术应用服务外包的支出在企业所有业务外包中所占的开支比重最大。据意大利的一项调查表明,信息技术外包占有所有业务外包服务开支的大约28%,几乎每一家实行业务外包的公司都将其信息技术的某些职能外包出去了。米切尔·卡伯特联合有限公司2002年六月发表的《全球外包市场2002》的调查报告中指出,在2001年企业14.8%的日常运营进行了外包;全球外包正在以每年19.6%的速度增长;信息技术外包占到了整个外包市场的10%;美国占到了全球外包市场的2/3;外包市场的2/3是由大

公司消费的；2001 年全球的外包市场已经增长至 37800 亿美元。而国外的著名研究机构 Gartner 近期预测，2004 年企业签订新的外包交易的数量将增长 30%。因此，IBM、EDA 和 Accenture 等外包服务提供商可能要根据这种需求作出调整。另据统计，价值 1 亿美元以上的外包交易数量在 2003 年为 244 个，增长了 49%，价值 10 亿美元以上的外包交易数量为 29 个，增长了一倍多。

此外，一份最新研究报告认为，印度目前仍然是接受全球资讯工业业务外包最多的国家，但是它这一保持了 10 多年的地位将很快被中国取代。该份报告指出，中国将在 10 年之内取代印度，成为全球科技业务外包的最大承接国。美国全球投资风险研究所国际战略顾问梅涅维奇说，这是第一份全面而系统地评估业务外包给公司带来的好处以及面临的风险的报告：“这份报告集中考察了许多比较项目，考核了 20 多个经济体，全面比较了目前承接资讯工业业务外包订单的国家的总体经济状况。重点考核项目是包括 3 个独立评估标准：第一，不同国家的生产成本；第二，包括地缘政治、人口、资讯工业竞争力、法律、文化和基础设施在内的经营风险因素；第三，每个国家的市场条件。”

2.3.2 国内外业务外包情况以及发展趋势

据美国克里夫兰市场咨询公司的调查，2004 年全球项目外包开支约 5.15 万亿美元，占全球商务活动总金额的 24.5%。预计未来 10 年，全球项目外包市场将以每年约 18.6% 的速度增长。

信息技术外包的兴起是当前外包市场蓬勃发展最主要的推动力。信息技术外包主要包括系统管理、电话中心以及应用程序开发等内容，目前美国该市场已达到 125 亿美元。相比而言，企业在财务方面的业务外包起步较晚，规模也不是很大，在美国该市场规模约为 74 亿美元，但预计今后五年内会有较大幅度的增长。

目前，全球项目外包开支的一半花在了制造业、建筑业、后勤服务、人力资源发展等领域，其中，用于信息技术产业的项目外包开支约占项目外包总开支的 10%。在全球外包开支中，美国约占三分之二，为全球之最。在未来两年中，项目外包开支在欧洲将会快速增长，预计将从 2003 年的 18.3% 增至 25.8%。美国所占的份额将从 66% 降到 58.1%，亚洲将保持现有 8.8% 份额。

2.3.3 中国目前业务外包情况

令人遗憾的是，虽然外包服务在国外欣欣向荣。但在中国国内业务外包不管是在服务领域和外包层次上依然还波澜不兴。许多人为及客观的因素给外包模式的推广和应用增添了许多困难：

首先，是观念的问题。目前中国内地的许多企业还存在着大而全的思想，还没有意识到应该将有限的资源进行合理的调配，集中在自己的优势领域，“外包”对于他们来说还是一个难以接受的名词；

其次，体制的因素也不容忽视。对于那些有沉重历史包袱的大中型企业来说，采用外包之后已有的人员如何安置是个头疼的问题，而在国外“人员”的问题恰恰是促使企业选择外包的主要因素之一，另一方面，在某些外包业务中，如 IT 外包，固定资产的归属也是个“大”问题。所有这一切都与企业的管理体制相关，而体制问题也正是短时间内无法解决的。

此外，企业管理者管理思路、以及企业的行业特性都会不同程度地影响着对外包服务的看法。历史表明，业务外包的流行领域包括信息系统 / 技术（40%）、不动产和有形工厂（15%）、后勤（15%）以及管理、人力资源、消费者服务、金融、营销、销售和运输（30%）。据美国一家业务外包研究所的研究，业务外包可以使得公司实现平均约 9% 的成本节约和 15% 的能力与质量增长。

所以，业务外包正成为世界商业发展的趋势。外包策略也正在成为企业发展的一种重要策略工具。美国管理学家詹姆斯·奎因（James Quinne）指出：“在过去，资源外取被认为是企业的一种劣势，但是现在资源外取却可能是智慧型企业运作的关键”。我国的企业应该抓住目前经济快速发展和世界市场不断融合的大好时机，确立发展思路，改变企业管理模式和经营思路，为保持和增强核心竞争能力，不断地加强与企业战略合作伙伴的信任和合作力度，使企业在全市场环境中确立竞争优势地位。

第三章 企业非核心业务外包决策分析

3.1 非核心业务的识别研究

3.1.1 非核心业务的识别依据

非核心业务的识别非常关键。长期以来，著名手机制造商芬兰诺基亚公司以几乎全靠自己开发芯片为骄傲。不过，在当今技术和供应链无比复杂的形势下，诺基亚公司也不得不寻求外包。“没有人可以把握它（技术）的全部，”诺基亚公司首席技术官说，“你必须分清什么是核心，什么是内容。”

一般来说，非核心业务的识别通常可以有以下四条考虑标准：

1. 经常性的活动，即使其为核心或高技术业务服务的业务。
2. 能够从企业整个体系与管理链分离而单独定义清楚的业务。
3. 能被有效衡量保证“手伸可及”的管理的活动。
4. 能找到几家以上外包提供商提供服务的相应业务。

3.1.2 非核心业务的边界划分

1、业务外包边界决策的含义和基本原理

在业务外包战略的范畴下，业务外包的边界决策是指企业将原有业务在“内揽”和“外包”形式之间的划分。

企业经济学理论观点认为，市场是企业的外部环境因素，完全竞争的市场条件与企业同性质在大多数情况下是不现实的，现实中的企业在规模、资源的占有、竞争能力、潜力、目标、行为等方面都存在明显差异。一方面，企业关于做什么和不做什么的决策，要受市场环境的影响；另一方面，企业决策的目标、战略还要受其内部要素的制约^[4]。

- 内部——克服过高的外部市场交易成本。由于存在不确定性与市场缺陷，如果市场交易活动的成本难以衡量或过高，企业可能将市场交易活动放到组织内部进行，通过管理权利对资源进行有目的的配置、协调，以减少交易活动成本。或者说，当管理上的协调与市场机制的协调能带来更大的生产力、较低的成本和较高的利润时，企业就会选择设置内部业务

机构，替代以前由市场提供的业务。企业支配市场、创造市场、替代市场的结果都造成了企业边界的大规模扩展。

- 外部——针对组织失效的一种解决方案。过度内部化的结果使企业发展成如同整个国民经济那样庞大的经济体系，在企业内部形成高度集中的计划机制，造成组织失效。组织失效的主要表现形式有：规模不经济、企业过分庞大、层次机构过多、官僚主义盛行、权责不清、效率低下等。为此大企业必须寻找一种有效的组织形式，在规模与有效性之间做出一种选择与权衡。此时，市场替代企业又反过来成为问题的解决方案。

因此，从本质上来讲，企业边界决策就是企业在“内部化”与“外部化”之间的权衡与选择。

企业边界决策主要包括两个方面：“企业应该外包哪些业务？”以及“外包业务应该采用何种方式进行？”回答这两个问题需要从以下维度对目标业务进行考察：战略上，企业对该项业务控制力强弱的的需求；操作上，对外包的成本收益进行研究。企业边界决策的逻辑思路见下图 3.1 所示：

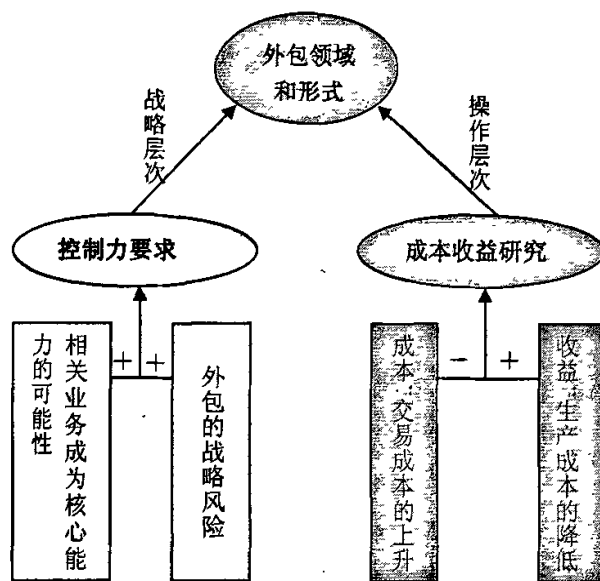


图 3.1 企业边界决策的逻辑思路

2、从企业的业务控制力需求的角度

由前文可知，业务外包的一个基本特征就是外包的过程伴随着控制权的转移，在业务由企业内部转移到外部市场的同时，企业就将对该项业务的控制权不同程度地移交给外包服务供应商。从企业战略决策的角度来讲，控制权的转移意味着企业对外包业务控制力的降低，同时也将导致企业对外包服务供应商依赖性的加深。

企业对于关键设计不外包。研究表明,许多企业的研究与发展部门未能创造预期效果是企业寻求研发业务外包的主要原因。那么,还有什么企业必须自己在“家里”做的吗?许多公司坚持认为,关键的设计工作必须自己来做。

如果企业在业务外包时,误将与核心能力有关的业务外包出去,那么企业将因失去对核心能力的控制而丧失竞争优势,沦为“空洞”企业;如果企业未将有潜力发展成为核心能力的业务予以内揽,而是外包给外部供应商的话,那么企业则很有可能痛失构建核心能力的良机;同时,如果企业错误地将没有潜力的业务确定为核心能力而加以重点发展,那么则很有可能迷失战略方向,落入盲目自大和官僚主义。

由此可见,企业核心业务与非核心业务正确区分和确定对企业核心能力的构建具有极其重要的意义。因此,企业在业务外包时,应先从战略的高度充分考虑对目标业务所需控制力的大小,再据此决定业务外包的领域及相应的外包方式。从这一意义上来讲,企业对目标业务控制力的需求是确定业务外包领域和范围及相应外包方式的关键因素^[5]。

企业对目标业务的控制力需求与目标业务发展成为核心能力的可能性以及外包的战略风险这两个因素有关,三者的具体含义及相互关系解释如下^[10]:

- 目标业务发展成为核心能力的可能性。可能目标业务当前已是企业的核心能力所在,也有可能经过不断的投入和培育目标业务最终会成长为企业的核心能力,对于与体现企业核心能力或有潜力发展成为核心能力的业务,企业应尽量内部化,保持较强的控制力。
- 外包的战略风险。业务外包面临着很多风险,如:沦为“空洞”企业的风险、丧失构建核心能力的风险、迷失战略方向的风险等。这些风险在前文中都有详细阐述,这里就不再赘述了,不过,需要再次强调的是,这些风险中无论哪一个发生都会对企业的长期战略发展产生不可估量的影响。当业务外包面临着较大的战略风险时,企业就需要尽量避免外包形式,加强对目标业务的控制力。
- 企业对目标业务的控制力需求。企业对目标业务的控制力需求可以分为三个层次,同时达三个不同强度的控制力层次也相应地对应若干业务外包形式,具体地讲是:
 - ◆ 直接控制:企业将具有战略重要意义的业务予以内揽,置于自身的直接控制之下,这一层次的控制力强度最高;
 - ◆ 间接控制:企业通过组织战略联盟或建立合资企业的方式,通过协议或可施加影响的第三方来实施对外包业务的控制。
 - ◆ 基本无控制:企业与外包服务供应商订立合同,将目标业务选择性

地或完全外包出去，与此同时也部分或全部地转移了控制权。这一层次的控制力强度最弱。见图 3.2 所示。

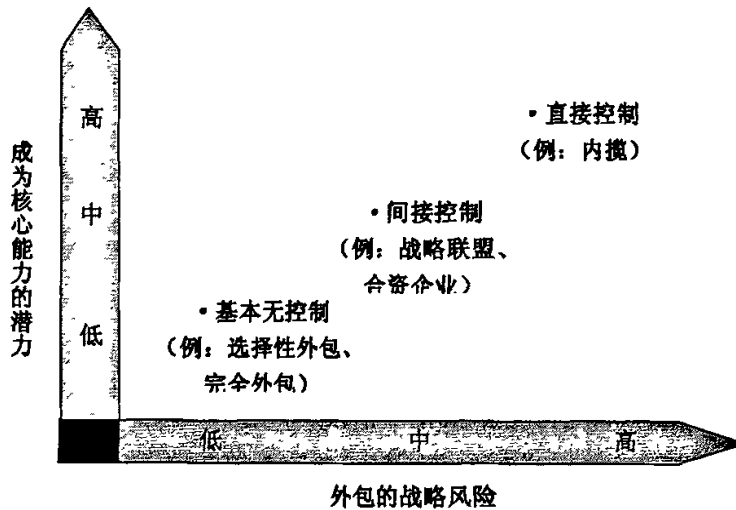


图 3.2 业务外包的领域和形式与企业控制力的关系

不同的目标业务发展成为核心能力的可能性和外包战略风险的组合，使企业对目标业务产生不同程度的控制力需求，从而选择不同的业务外包形式。

3、从业务外包的成本与收益的角度

谁将最终从外包中获得最大利益目前还是个未知数。但可以肯定的是，只拥有一群“家里”的工程师将不再意味着公司可以控制自己的命运。胜利者将是那些最擅长于在全球组合员工创造性和技术的人。

在从战略上根据企业对目标业务的控制力需求大致确定了业务外包领域和方式后，企业的非核心业务的外包实践实质上就是一个基于成本和收益分析的^[11]。“自制还是外购”决策了，多数情况下，内部化的业务因为较少经受市场竞争的历练，所以企业对目标业务控制力的要求越高，所需花费的成本就越高，不过具体外包业务需要具体分析。

简单的说，其成本一般有两种：生产成本和交易成本，其中交易成本还可以分为合同成本以及机会主义成本。

一般来讲，业务外包最大的收益表现为生产成本的降低。所谓生产成本是指自制生产的成本或直接购买的价格，它主要包括产品生产时所耗用的资源（如，土地、劳动力、资金等）成本。人们普遍认为业务外包后可以实现比内揽更低的生产成本，这是因为：外包服务供应商可以同时为多家企业提供专业化服务，因而可以获得更大的生产规模，实现更低的生产成本；内揽自制的业务由于在企业内部缺乏竞争，因而带有垄断倾向。容易官僚主义和低效率孳生的温床；对大企

业来说,结构层次的复杂所导致的管理规模不经济以及非专业化生产都会造成生产成本较高。

据一次在美国 66 个最大的城市所进行的调查表明,通过业务外包,企业每年可节约成本 16~20%,同时被调查的企业还估计业务外包可以使产品质量提高 24~27%左右。1998 年,Outsourcing Institute 对其企业会员进行了一次“目前及潜在的业务外包企业调查”,调查结果显示,企业列出的业务外包最重要的 10 个原因中,“减少和控制运作成本”一律在第一位,接下来才是“使企业业务更加集中”、“获得和利用世界领先的能力”、“使内部资源解放出来用于其他目的”等。

与内揽相比,交易成本是业务外包最重要的成本。交易成本可以分为合同成本以及机会主义成本。值得注意的是,目前多数针对业务外包成本的调查以及关于外包节约成本的论述往往忽视了交易成本^[7]。仅局限于生产成本这一方面,事实上,对于中长期的业务外包合同来说,合同的谈判、订立、执行和管理过程出现的合同成本和机会主义成本将占很重的份量,且更加难以控制和把握。

企业最终外包哪些业务,采用什么样的外包形式,都需要通过成本收益分析的结果来得出,需要在生产成本的上升与交易成本的提高之间进行权衡,值得注意的是,在企业决策时,所依据的成本与收益都是建立在预测的基础之上的,因此,有关决策人员必须对目标业务有足够的熟悉,对市场情况有充分的认识。同时,还应对外包服务供应商有深入的了解。

3.2 非核心业务外包决策机理

业务外包起始于正确的自制与外包决策。自制或外包决策对于任何一个企业的前途命运起着很重要的作用,有时甚至是决定性的作用。企业要是能及时把一些不该留在公司内自己完成的业务活动大胆地外包出去。会使公司更为灵活地运转,大大减少成本和风险,并使核心能力得到进一步增强,处于困境的公司可能因此而起死回生。相反,如果公司错误地估计了形式,卤莽地把一些不该外包的业务从公司的母体中剥离出去,可能会给公司带来难以挽回的巨大损失。

企业应当专注于核心能力,即企业做最好的活动而把其他所有的非核心活动外包出去,这种思路仅仅是对核心能力做理论分析时的需要,对于现实的决策来说,简单的一个“非核心活动”不能替代所有的考虑因素。因为尽管所有的核心能力都是一个公司竞争优势的源泉,但所有的竞争优势却未必都是核心能力。很明显,只要某项业务能给公司带来竞争优势,即使它并不属于核心能力的范畴,

公司也绝对不能把它外包出去^[23]。再有，很多时候企业仅仅是在“现在”这个时点上对核心能力和非核心能力做出判断，而对于“将来”却毫无打算。但是很有可能将来新兴的市场就产生于现在那些被认为无关紧要且四处分散的技能间的汇聚之中。例如尽管佳能公司进行大量的业务外包，并且它也承认以和竞争者相比更高的成本和更低的效率在生产自己的半导体装置。但它并不打算将这一业务外包出去，从区别对待核心能力和非核心能力的角度看，也许佳能公司的做法是很愚蠢的，因为生产半导体并不是它所能做的最好的工作。但佳能这么做也许正是他最高明之处——他始终坚信将来的市场机会将存在于光子技术和电子技术的粘合处。这样通过保留半导体制造业务，佳能也就保留了在电子技术领域继续学习的机会。

因此，为了将各种各样的相关因素都考虑进来，尽可能对企业的自制或外包决策进行更为有效的指导，很多学者都提出了自己的理论模型，下面对库恩—希尔默理论做一下简单的介绍，然后介绍其改进模型。

3.2.1 库恩 (Quinn) 和希尔默 (Hilmer) 的理论

库恩 (Quinn) 和希尔默 (Hilmer) 提出的决策理论是这些理论中最重要的一个业务外包决策理论。库恩和希尔默认为“核心能力”是企业做出自制或外包决策时最主要的战略性概念^[8]。在核心能力的基础之上，他们于 1994 年提出了一个矩阵模型，如下图 3.3 所示。

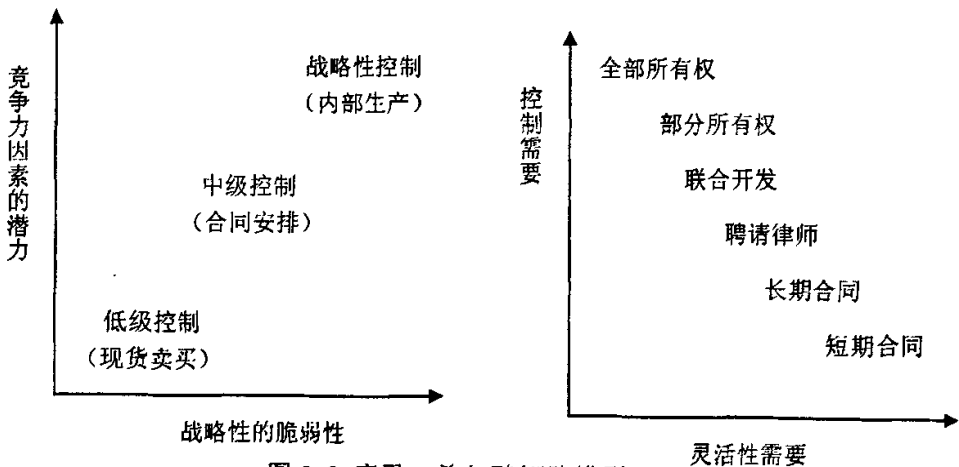


图 3.3 库恩—希尔默矩阵模型

左图中纵轴代表考虑到了交易费用后，企业某项活动对于竞争力的影响潜能，称之为竞争因素。横轴为战略性的脆弱性，即一旦业务外包活动失败，对于企业潜在的破坏性大小。这个图还考虑到了为了降低这种脆弱性，企业需要对供

应商采取怎样的控制程度。右图中的纵轴即为左图中已经确定好的控制需要的程度，而横轴则为活动所需灵活性的大小，这也就相当于需求的变动性大小。

整个决策过程需要把两个图结合起来。譬如，一种极端情况是某项活动竞争因素很强并且脆弱性的潜能也很高，则企业对这项业务需要很强的战略性控制。这是，如果灵活性的需要很小时，公司就需要对其进行严格的管理，一般采取完全所有权的形式在内部完成。比如研发活动对于某些产业如医药和信息技术的的企业而言就是这种情况。而在同样控制前提下。如果灵活性的需要很强，公司可采取和供应商签订短期合同的方法来解决灵活性和控制的平衡问题。而在此中间，从购买选择权到部分所有权，企业有很多中间的路线可走。另外一种极端情况是竞争因素和脆弱性的潜能都很小，企业相应地只要采取最少的控制，如果此时外界存在一个深入的供应商市场的话，企业甚至可以采取现货买卖的方式。象清洁服务和饮食就很明显属于这个范畴。在这两个极端之间充斥着企业需要不同程度的控制和激发供应商灵活性的活动范围。因此，是去制造还是外包，这个问题比起如何在最好的基础之上构建内外采购问题其实要次要的多。下面对图中各个因素进行更为详细的分析。

(1) 竞争因素。企业要仔细分析自己的价值链，企业的竞争优势正是来自于价值链上的各项活动和活动之间的特殊联系。企业只有以比任何竞争对手更高的效率即“世界上最好的”水平从事某项活动，这种能力才可能是能给企业带来长久竞争优势的能力，也就是我们平常所说的核心能力。如果企业和外界的供应商就各个活动的水平作一个客观的比较，会发现在很多活动上，供应商的效率要远远高于自己，对于这样的活动，企业可能除了外包出去之外，很难再有其他选择了。

(2) 交易费用。供应商市场大多数都是不完善的。因此企业在业务外包时要花费大量的交易费用——搜寻信息，签订合同及控制费用。当然，如果企业没有将活动外包而是在内部完成，也需要有一个内部的交易费用。所以战略性业务外包的一项重要研究工作就是要分析比较这些内部的交易费用和与外包有关的外部交易费。在一般情况下，对于外部交易费用是比较容易确定的。但由于内部的交易费用是一个机会成本的概念，所以有时很难计算。譬如。内部交易需要占用管理者有限的精力——天才的创造性可能逐渐迷失于对非核心活动的关注之中，而要对管理者精力的浪费这样很抽象的费用定量化几乎是不可能的。如果对这些事实不了解，决策者就有可能做出错误的判断。

(3) 脆弱性。业务外包的脆弱性来自于很多方面。首先，供应商市场如果没有足够的深度，企业可能反被实力雄厚的供应商控制。相反，如果供应商市场过于缺乏垄断因素，企业就很难寻觅到能力相称的合作伙伴，而若要企业辅助这

些差强人意的供应商达到一个比较理想的水平,其成本可能让人望而生畏。其次,企业和供应商的信息往往是极不对称的,供应商对所提供服务的信息拥有量可能远远多于企业,但是出于保护自身利益的考虑,供应商不会把所有不利的关键信息都主动告诉买主,等到作为买主的企业发现问题时,事态可能到了不可挽回的程度。同时,企业如想对供应商加强监督必然要大大增加成本。这个问题很类似于代理人的道德风险问题。最后,脆弱性可能来自于机器设备和人力资本的专用性。

3.2.2 改进业务外包决策模型

库恩和希尔默的理论非常直观而且所考虑的因素也很有说服力。现在,在这个理论的基础上再融合其它理论中的因素,以流程图 3.4 的形式构造一个改进后的决策理论。

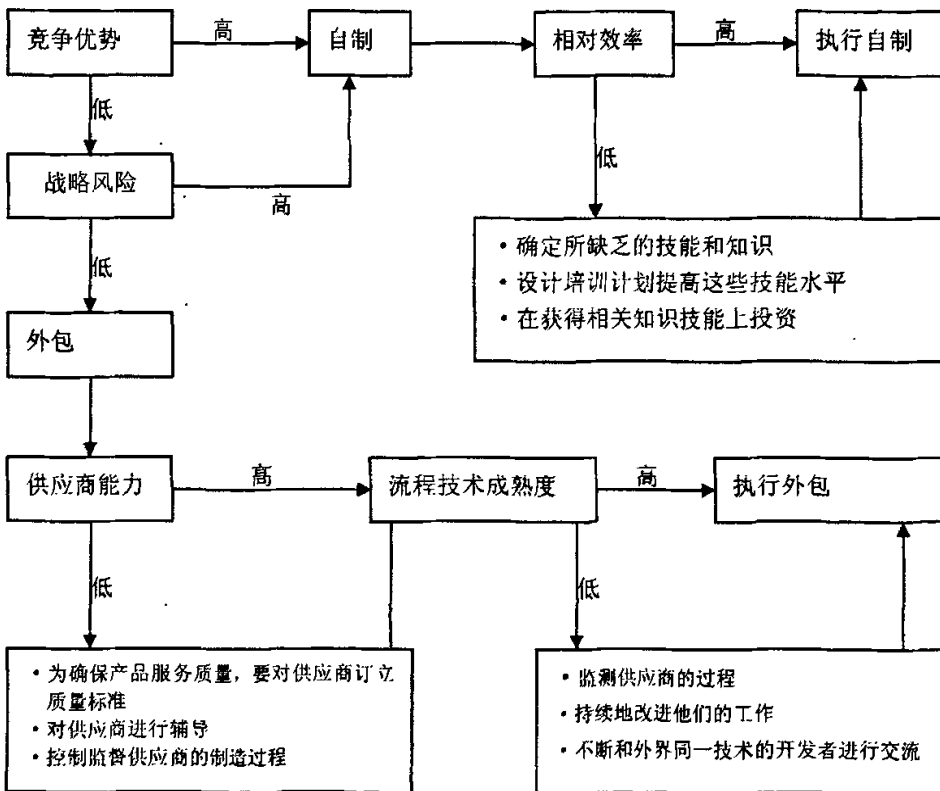


图 3.4 改进的库恩—希尔默外包决策流程

这个模型其实也有两个层次,第一层次的两个因素是竞争优势和战略风险。在前面提到的模型中,把竞争作为重要的决策因素。同样,在改进的模型中,竞

争优势是决定性的,只有对企业现在和潜在竞争优势贡献微弱的业务才在外包的考虑之类。另外一个同等重要的因素是战略风险,如某项业务竞争优势是微弱的但把它外包出去具有巨大的战略风险,它仍应在自制的范围之类^[29]。竞争优势和战略风险同为弱的业务统统应该外包出去。下面第二层次的影响因素在不同的情况下,企业应采取不同的行动,下面对这些因素和行动分别进行详细的讨论。

1、竞争优势

迈克尔·波特认为企业可以采取三种基本的竞争战略:(1)成本领先;(2)标新立异;(3)目标集聚。由此带来的两种基本竞争优势即成本优势和歧异性优势来源于“企业在设计、生产、营销、交货等过程及辅助过程中所进行的许多相互分离的活动”。这些活动以独特方式连接在一起就构成企业的价值链。因此,价值链是分析一个企业竞争优势来源的基本工具。

成本优势可能来源于规模经济、和竞争者相比更快的学习速度、价值链内部最优化的联系及便利的地理位置。而歧异性优势则来自于高质量的原材料采购、强大的研究开发、广阔的活动范围和竞争空间、独特而富有吸引力的广告以及优秀的售后服务等。歧异性优势可能会以更高的成本为代价,但它可以使企业获得溢价。

一个企业在判断一项活动是否是竞争优势的源泉时必须对企业的竞争战略有着非常准确而深刻的认识,并且它不应把该项活动分离出来单独考虑,而应把它放在企业的价值系统和其他活动的关系中去考虑。如果这项活动能给企业带来竞争优势,那么把它外包出去就会削弱企业所选择的竞争战略。

2、战略风险

核心能力本身并不等同于一些独立分散的技能和知识。相反,它牢牢植根于整个知识系统之中,企业的很多专门知识来源于不同业务部门的员工在一起思想的激荡和相互作用。在核心能力中最具战略意义的元素往往是一些隐性知识(Tacit Knowledge)和直觉的理解^[28]。但是业务外包可能逐渐侵蚀这种突然间火花的迸发作用产生的交叉技能,企业的知识基础从而逐渐萎缩,进而危及企业的核心能力。因此,即使有时某项业务本身看起来对企业的竞争优势影响不大,但它和其它业务部门有着紧密的联系并且历史上很多技能由这种合作关系而产生,企业就可能把它们放在内部完成。例如,耐克公司(Nike)保留了一些生产能力并把它牢牢和工程联系起来。目的就是为了保护和发展其潜在的跨部门交叉技能,这些技能对于耐克公司将来的成功是至关重要的。

如果供应商获得了企业比较重要的技能或知识而企业对其行为又缺乏控制,那么供应商就可能泄露机密和培养竞争对手使作为买主的公司受到损害。一种情

况是供应商获得机密后，绕过企业而直接侵蚀市场。也就是说，企业在业务外包时不小心培养了一个新的竞争对手，而这个竞争对手有时可能非常令人生畏。另外一种情况就是供应商可能把这些偷学到的知识稍加变形，然后向企业的竞争者出售。当企业还被蒙在鼓里时，竞争者可能已经准备好一场灾难性的攻击了。因此，除非企业有十足的把握可以防止这些情况的发生，否则就不应冒着巨大的风险把业务外包出去。

3、供应商的能力和采用技术的成熟度

供应商执行外包业务的能力大小决定着所提供服务的水平。业务活动类型不同，衡量供应商能力的手段也不一样。如果一个供应商的能力不是很高，作为买主的公司就要采取一系列措施来保证其提供的产品或服务水平。这些措施包括建立流程的质量标准以使供应商明确改进目标，对供应商进行培训，对供应商的工作过程进行盘督和控制。耐克公司在这方面就做的非常成功。耐克公司共有三个层次的合作伙伴，他们分别是发达伙伴、大规模的生产商和发展中的资源。发达伙伴处于最高层次，他们和耐克公司共同开发新产品和新技术，大规模的生产商异常庞大，他们不和耐克共同开发产品，因为他们还为其他买主生产产品。发展中的资源层次最低，但也最具吸引力，因为他们的成本最为低廉，而且不为其他公司生产，为了提高发展中资源的生产能力，耐克公司有一个强大而有效的指导计划。帮助他们成为更高水平的供应商，耐克把发展中的资源和发达伙伴紧密地连接起来，希望前者在后者的帮助下更快进步——发达伙伴通过提供培训及业务活动融资和转包一些劳动力密集的活动给这些单位来帮助他们成长。

流程技术的成熟度对于供应商的执行活动采用技术的难易程度以及这种技术在供应商市场上的普及程度也是有一个比较好的衡量标准。除非服务活动需要非常特殊的手段或工具，否则这个因素对于服务活动的外包不太适用，它主要是针对生产制造活动而言的。因为有些活动执行起来相对比较容易而且有大量的供应商可供企业选择。对于不成熟的流程技术，作为买主的公司就需要和供应商签订更为复杂的合同，对供应商的工作进行更为严格的控制，持续地改进他们的工作并促使他们不断和同行切磋技艺。如果在供应商能力比较低或者外包出去的流程技术不成熟的情况下，作为买主的公司没有意识到采取上述对策的重要性，就可能产生灾难性的下场。一般来说通常使用与供应商建立更为复杂的合同关系并控制他们的活动。

3.3 非核心业务的外包过程决策

在上一节中对非核心业务的外包决策理论进行了分析，下面讨论的是非核心业务的外包过程决策问题，即非核心业务一体化外包管理问题。

非核心业务一体化管理是指企业为全力保障核心业务，将企业在生产、办公、生活等方面的部分或者全部非核心业务与企业的核心业务剥离，并且将剥离出的非核心业务全部的运作和管理集成为一个整体，作为一个以管理业务为主的外包项目，交与更专业、效率更高的社会专门机构提供该项目的全方位服务。这种将运作与管理有机结合的方式称为一体化管理。

外包上的核心企业为了适应市场竞争，获得竞争优势，通常采取的措施是将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。对企业而言，其有限的资源难以维持全方位的专业化运行，而追求非核心业务的专业化通常是成本远远大于收益，同时，企业也难以承受通过很长时间的自我学习和经验积累才能实现专业化管理所造成的潜在损失。因此，企业为了实现总体运行的高效率，必须将有限的资源集中在实现高附加值的非核心业务的专业化运行上，同时通过与外部实现资源共享的方式来实现非核心业务的管理，把那些不属于核心业务的职能进行外包，这就是非核心业务管理职能的社会化。而实现非核心业务管理职能社会化必须通过一体化管理的方式。因此，核心企业与其他节点企业需要运用一体化管理模式，实现计划、执行、绩效监控、流程优化、跨组织的协同运作，使整个外包达到强强联合的“双赢”效果。

3.3.1 非核心业务外包一体化管理的模式

1、一体化管理的特点

一体化管理作为一种反映了全新外包、价值链关系的管理职能社会化分工形式，体现了企业间新型的分工关系，它不同于传统的基于产品或工序的社会化分工，而是基于专门业务领域的管理知识资源的社会化分工，是企业管理专业化发展的必然趋势。这样做的好处是，由于在管理职能上进行了专业分工，能够极大地减少企业在非核心业务方面的机构设置和人员投入，同时又能通过供应商的专业管理系统使公司成为高效、敏捷的精益企业。同时，在企业与供应商之间建立了密切的团队合作关系和利益的一致性，在相当程度上减少了企业的风险。上海通用在这方面就开创了一条通过社会专业资源来实现绿色生产的新途径。

一体化管理源于传统的外包服务，但由于服务内容上的巨大差异而有着实质性的不同。一体化管理不能简单地视为一般外包服务，它不是简单地将有关管理

业务拼凑在一起，而是以提高管理效率、降低管理成本为核心，结合先进的信息与网络技术将这些管理功能有机地集成为一体。

一体化管理主要有以下特点：(1) 是一个完整的业务领域而不是某一项业务的外包，是从运作到管理一体化的外包；(2) 外包的核心不是某一项运作，而是某一业务领域全面的管理；(3) 外包的第一级供应商增加收益的惟一途径是为用户节约尽可能多的成本，从而按一定比例分享成本节约带来的收益，而一般外包供应商主要通过增加用户的支出来增加自己的收益。(4) 达到了“双赢”的效果，使得双方的合作能够稳定、持久。

2、一体化管理的模式

非核心业务一体化管理的内容主要包括：物料供应、现场管理团队、厂外支持、现场检查、全面的存货管理、研究与开发项目、第二级供应商开发与管理、工艺工程开发与支持、预测性维护的开发与支持、安全/健康方面的支持与培训、全面的系统分析、技术管理、问题解决、使用情况跟踪、成本降低计划、协调设备供应商、环保支持等。其管理模式如图 3.5 所示。它的具体流程包括：

- (1) 根据企业的具体情况划分出核心业务与非核心业务；
- (2) 将非核心业务剥离出来集成为一个独立的整体；
- (3) 选择满意的外包供应商；
- (4) 与外包供应商进行交流，协商解决具体实施过程中的问题；
- (5) 对外包模式进一步优化改善，达到双赢的效果。

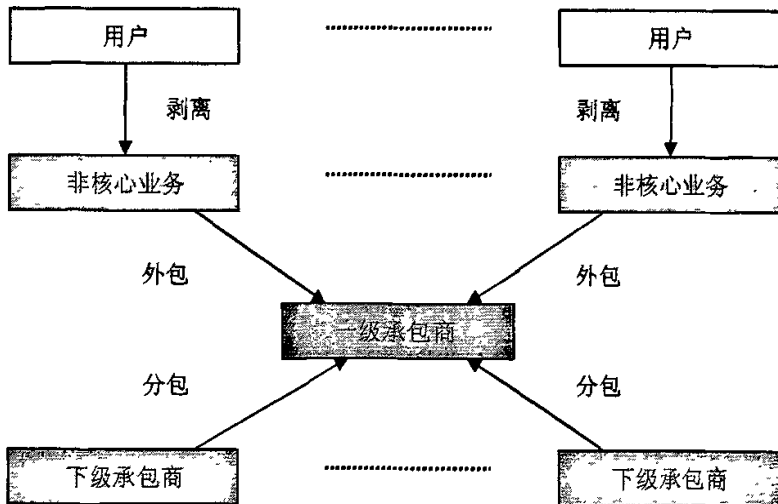


图 3.5 非核心业务一体化外包管理示意图

3、企业的职责和工作

为保证非核心业务一体化管理的顺利开展,企业首先要成立一个高层的专门机构负责全局统筹、统一安排,指导各相应职能部门与外包供应商进行业务合作,并对实施情况进行专门评估,对问题进行协调解决,并将好的经验和做法进行推广。选择外包供应商时可以用竞标的方式,外包供应商必须具备以下条件:(1)具备符合国际标准的管理体系;(2)拥有相应的计算机管理系统;(3)具有保证安全的能力和合理的程序;(4)具有保证质量的能力和程序;(5)制定合理的投资方案和具备相应的投资能力;(6)有合理的人员配置方案和相应的人力资源;(7)具备竞争力强的长期运行成本。

本着与外包供应商实现“双赢”的合作指导思想,根据项目进展的计划和实际需要,企业与外包供应商确定合理的职责划分和各项合同条款。外包供应商一般负责以下内容:(1)与企业业务部门合作,对相关的业务需求进行评估;(2)向企业进行技术推荐、评估下级供应商及相应的产品和服务,代表企业进行采购谈判,将谈判资料向企业汇报并获得批准;(3)实施相关采购,建立和管理有关仓库并负责及时供货,管理下级供应商;(4)制定有关使用计划并负责运作,负责计划的评估和改进;(5)提出相应的成本持续下降计划和人员本地化计划,经企业批准后实施;(6)建立相应的计算机管理系统和数据库,建立与企业 IT 系统的接口;(7)保证其工作符合有关的法规并承担全部责任。

4、外包供应商的职责和工作

外包供应商分为两个层次,即第一级供应商和它所管理的下级供应商,其中最重要的是第一级供应商,他们全面负责有关业务的管理和运作,在很大程度上就相当于发包企业的管理职能部门,所以第一级供应商是实施一体化管理模式的关键。第一级供应商掌握着相应的人才、技术、信息网络、管理系统等专门的业务资源,这些资源的实质就是专门的管理知识。第一级供应商通常以开发和管理下级供应商的形式实现具体运作的外包,其主要工作是运用其独有的知识资源进行全面的的管理,具体的运作则是由其所管理的二级、三级供应商执行,从而在管理职能外包的基础上实现了具体运作的外包。由于获得知识资源需要长期的大量投入,因此第一级供应商将通过同时为多个用户提供服务来降低用户实现专业化的成本。另一方面,由于每个用户的业务流程和管理体系都不相同,在具体应用这一专有资源时,通常会根据用户的实际需求进行调整,从而形成针对特定用户的专用资源,使之成为第一级供应商与特定用户之间长期合作的基础。

在第一级供应商与用户的关系上,第一级供应商提供管理服务,按照用户的要求实现持续降低成本和提高效率的目标,定期向用户收取固定的管理费,这一

固定费用包括其专有资源的租金和事先确定的人员费用、项目实施成本、利润、税金等。在第一级供应商与其下级供应商的关系上,第一级供应商负责开发和管理下级供应商,向下级供应商购买具体的物品和后勤服务,同时确保质量、交货期、成本等目标。涉及款项一般是由第一级供应商先垫付,再按实际金额向用户报销。此外,如果在约定期结束时实现成本低于事先确定的目标,用户将按照预定比例将一部分节约的成本支付给一级供应商,这种与用户分享节约成本而带给供应商的收益就构成了其增加收益的惟一途径。供应商在节约成本方面与用户有着一致的目标,才能最终实现供应商与用户“双赢”的效果。

3.3.2 非核心业务外包一体化管理的应用

一体化管理已成为世界上非常流行、非常先进的管理模式^[25]。

上海汽车工业(集团)总公司(简称上汽集团)主要生产经营轿车、客车、拖拉机、摩托车、载重车、微型车等整车及其配套零部件,并进行资产经营,是国家重点发展的三大汽车集团之一,拥有6万多名员工。2003年进入世界500强,列第461位。

上汽集团关于核心业务重组与一体化外包管理的主要内容和做法:

(一) 加强领导,制定推进计划和策略

为了加强对一体化外包管理工作的领导,集团要求企业成立一体化管理领导机构,将一体化外包管理工作纳入企业的发展战略,明确一体化外包管理职能部门,对企业现有业务流程进行分析,解析供应链管理,选择合适的切入点,寻求非核心业务领域一体化外包的可能性,制定切实可行的推进一体化外包管理的规划。

(二) 协调指导,实施非核心业务重组

上汽集团以一体化外包为主要内容的非核心业务重组,要求各生产企业将企业自己经营、或者简单承包出去的低效率的非核心业务,按一体化外包管理的要求整体外包;同时集团利用原有从事非核心业务的资源组建一体化外包的服务供应商,为生产企业实施非核心业务一体化外包提供操作平台。重组包括以下主要工作过程:

- 上汽集团向所有所属生产企业下达集团实施非核心业务重组的战略目标和计划;
- 集团协助有关企业组建和培育一体化服务的四个平台;
- 生产企业分析自己产品和服务的价值链,寻找应当实施一体化外包的非核心业务内容,制定规划和实施的计划;
- 集团组织一体化管理服务供应商向生产企业介绍自己提供服务的方案和运

作方式：

- 生产企业针对具体的一体化外包项目，选择服务供应商，就具体外包运作方式和条件的细则进行磋商、谈判，达成协议；
- 生产企业与服务供应商合作实现原有业务体系向新体系的过渡；
- 生产企业与服务供应商合作实现新体系的正常运行、解决出现的问题并持续改进；
- 服务供应商不断改进服务，扩展业务市场，实现规模效益。

（三）坚持市场化运作，实现供需双方合作共赢

供应商能否全面满足客户的需求、为客户带来效益，对于一体化外包项目能否成功实施至关重要。而做到这一点的最有效保障是市场化运作。集团培育一体化管理供应商，最容易出现的问题就是坚持供应商依赖行政命令保护而避免竞争、不思进取，最终无法成为在市场上独立打天下的佼佼者。同时，也存在发包企业凭关系而不能公正地择优选择供应商的问题。为此，在指导推行一体化外包过程中，上汽集团坚持市场化运作的原则。

上汽集团要求各企业按照一体化外包管理的原则重组非核心业务，但并不干涉企业对供应商的选择。集团支持和培育的服务供应商，其竞争优势要靠自己去取得。

虽然集团内企业是集团支持组建的一体化服务供应企业重要的客户，尤其在刚开始运作时更是如此，但按照市场化运作的原则，他们不是仅为集团内服务的，集团要求他们面向社会，根据市场需求按市场规则运作，逐步在国内和国际市场上做大业务，以自己卓越的管理能力和业务能力确立自己的市场竞争优势。

（四）运用先进技术，实现承包业务的一体化管理

一体化管理的关键特征，是对委托方相关业务的全面管理。一方面要求承包商能够运用现代先进技术手段有效地设计和实施业务，同时要求承包商具备高水平的管理能力组织高效的供应链，这对于承包商的能力提出了很高的要求。上汽集团指导企业在进行非核心业务重组中选择高水平的业务承包商的同时，要求集团自己的一体化管理业务承包商掌握最先进的技术，以支撑一体化管理的业务拓展。

上汽集团自全面推行非核心业务重组及一体化外包管理以来，已经取得了明显的效果。从进度来看，集团各企业利用一体化外包管理模式进行非核心业务重组的项目，累计已达 200 多个。上海通用的一体化外包管理已全面应用于化学品管理、刀具管理、检量具管理、零部件物流管理、一般仓库、公用动力、保洁服务（包括一般保洁、生产区域保洁和油漆车间专业性保洁）等方面的 20 多个项目，在提高质量、降低成本、保证公司的高效率运行方面取得了明显成效。其他

整车和零部件制造企业根据自己的实际需要有步骤地在生产、办公、生活后勤等各个方面实施了一体化外包管理。

一体化外包管理为上汽集团带来多方面的利益：增强主业，提高核心能力、降低了成本，显现规模效应、改进业务，提高整体竞争力。

因而，上汽集团的集团公司非核心业务重组与一体化外包管理，是把非核心业务进行重组、整合，一个领域一个领域的外包，这些外包项目主要的业务活动是管理业务，所以它是以管理业务为主的外包项目，这些项目就叫做一体化管理供应商。

由于这样的一体化外包，会带来服务质量的提高和成本的降低，发包方和承包上就可以双赢，发包方获得良好的服务和成本的降低，提供良好的服务，承包方可以得到一定的利润。

所以一体化外包服务商进行具体实施和操作时，总的来讲可以分为以下几个方面：第一要市场化运作；第二是企业集团起规划、协调和监管的作用，即市场化运作加企业集团的规划协调监管，双管齐下，推进一体化管理。通过一体化外包管理，首先可以节约大量的资源。其次可以腾出精力更好地强化核心业务，让核心业务通过一体化外包的强有力支持，它的效率更高，反应速度更快。第三，一体化外包各项指标都可以得到较大的提高。

3.4 非核心业务外包的委托代理机制的分析

在企业对非核心业务进行外包决策过程中，为了研究相关的外包企业和供应商之间外包企业如何制定最优的激励合同，即制度设计，来引导和激励作为代理人的企业执行代理合同，本文通过将要运用委托—代理模型来分析作为委托人的外包企业，从而使外包企业收益和企业收益达到帕累托最优^[16]。

3.4.1 假设和变量

根据经济学上的惯例，非对称交易中有信息优势的一方称为代理人，另一方为委托人。与企业的成本信息和技术效益相比，外包企业的信息是公共信息，所以外包企业是委托人，供应商是代理人。模型中遵循以下假设条件：委托人是风险中性的，代理人是风险规避的。下面定义模型中要用到的一些变量和公式。

假定 a 为代理人的一个一维努力变量； θ 是一个均值为零、方差等于 σ^2 的正态分布随机变量； k 为与努力变量 a 有关的直接企业效益产出因子，主要包括企业执行合同的努力给企业所带来的成本、价格和销售量等直接影响收益的因子，

$k \in R, k \geq 0$; l 为与努力变量 a 有关的信誉效益产出因子, 主要包括企业执行承包合同的努力给企业带来的长期品牌因子, $l \in R, l \geq 0$; π_k 为效益产出函数, π_l 为环境产出函数; 显然:

$$\pi_k = ka + \theta$$

$$\pi_l = la + \theta$$

所以, 代理人的期望产出为, $E(\pi_k) = ka, \text{Var}(\pi_k) = \sigma^2$ 外包企业的期望产出为 $E(\pi_l) = la, \text{Var}(\pi_l) = \sigma^2$ 。

由于委托人外包企业是风险中性的, 代理人是风险规避的。委托人在订立激励合同时只关心环境产出水平, 一般做法是首先订立一个某企业的质量标准 α , 然后根据企业执行的状况进行奖惩, 所以激励合同 $S(\pi_l)$ 由两部分构成, 一部分为根据合同条款, 企业的努力水平 a 产生的质量产出恰好达到质量标准 α , 此时企业应该享受正常的合同规定的回报, 假设回报因子为 $\lambda \in R$ 且 $0 \leq \lambda \leq 1$, 反映了外包企业对质量的重视程度, 则合同回报为 $\lambda\alpha$; 另一部分为企业的努力水平 a 产生的超出 (低于) 质量标准 α 得到的超额奖励 (惩罚), 代表委托人对于代理人的满意所带来的未来品牌优势。假设奖惩因子为 $\beta \in R$ 且 $0 \leq \beta \leq 1$, 反映了委托代理关系中风险的分担, 则超额奖励 (惩罚) 项为 $\beta(\pi_l - \alpha)$; 所以激励合同 $S(\pi_l)$ 为:

$$S(\pi_l) = \lambda\alpha + \beta(\pi_l - \alpha) = \beta(la + \theta) + (\lambda - \beta)\alpha \quad (3.1)$$

委托人的期望效用等于期望收入:

$$\begin{aligned} E(v(\pi_l - S(\pi_l))) &= E(\pi_l - \beta\pi_l - (\lambda - \beta)\alpha) \\ &= la - \beta la + \beta\alpha - \lambda\alpha = (1 - \beta)la + (\beta - \lambda)\alpha \end{aligned} \quad (3.2)$$

设代理人的努力成本函数是 $C(a) = \frac{1}{2}ba^2$ 为等价的货币成本, $b > 0$ 是成本系数, b 越大, 同样的努力 a 带来的负效用越大。所以代理人的实际货币收入是:

$$w = \pi_k + S(\pi_l) - C(a) = ka + \theta + \beta(la + \theta) + (\lambda - \beta)\alpha - \frac{1}{2}ba^2 \quad (3.3)$$

由于代理人的效用函数具有不变绝对风险规避特征, 即 $\mu = -\exp(-\rho w)$ 其中 $\rho > 0$ 是绝对风险规避度量, w 是实际货币收入。则代理人的确定性等价收入为:

$$Ew - \frac{1}{2}\rho\beta^2\sigma^2 = (k + \beta l)a + (\lambda - \beta)\alpha - \frac{1}{2}ba^2 - \frac{1}{2}\rho\beta^2\sigma^2 \quad (3.4)$$

其中, Ew 为代理人的期望收入, $\frac{1}{2}\rho\beta^2\sigma^2$ 是代理人的风险成本。

用 \bar{w} 表示代理人的保留效用, 即花费成本 $C(a)$ 带来的最高机会收益, 由于最高机会收益很难确定, 实际计算时可以用行业平均收益来确定。显然, 如果代理人的确定性等价收入小于 \bar{w} , 代理人将不接受激励合同, 将努力去获得保留效用, 因此代理人的参与约束可以表示为:

$$(k + \beta l)a + (\lambda - \beta)\alpha - \frac{1}{2}ba^2 - \frac{1}{2}\rho\beta^2\sigma^2 \geq \bar{w} \quad (3.5)$$

3.4.2 完全信息条件下的委托—代理机制

在完全信息条件下, 作为委托人的外包企业能够观察到企业在绿色管理方面的努力行动, 所以此时激励约束不起作用, 任何水平 a 都可以通过满足参与约束强制合同实现。所以委托人最优化如下问题:

$$\max_{\alpha, \beta, \lambda, a} Ev = (1 - \beta)la + (\beta - \lambda)\alpha \quad (3.6)$$

$$s.t. (IR)(k + \beta l)a + (\lambda - \beta)\alpha - \frac{1}{2}ba^2 - \frac{1}{2}\rho\beta^2\sigma^2 \geq \bar{w}$$

在最优化情形下, 参与约束的等式成立, 将固定项 α 和 λ 代入目标函数得:

$$\max_{\beta, a} Ev = (l + k)a - \frac{1}{2}ba^2 - \frac{1}{2}\rho\beta^2\sigma^2 - \bar{w}$$

最优化一阶条件:

$$a^* = \frac{l+k}{b}; \beta^* = 0 \quad (3.7)$$

代入参与约束条件, 最优合同为:

$$(\lambda\alpha)^* = \bar{w} + \frac{(l+k)(l-k)}{2b} \quad (3.8)$$

这就是帕累托最优合同。在 l 和 k 取定时, 帕累托最优风险分担要求代理人不承担任何风险 ($\beta^* = 0$), 委托人支付给代理人的固定环境补贴刚好等于代理人的保留收入 (行业平均利润) 加上努力的成本分摊到信誉效益上的部分; 代理人执行承包合同的最优努力水平要求努力的边际期望收益 (包括企业效益和信誉效益) 等于努力的边际成本, 即 $ba = (l+k)$, 因此, $a^* = (l+k)/b$ 。

进一步分析可以发现, 由于 $l, k, b > 0$, 所以最优合同具有如下特性:

$$(\lambda\alpha)^* = \bar{w} + (l-k) \frac{(l+k)}{2b} \begin{cases} > \bar{w}, l > k \\ = \bar{w}, l = k \\ < \bar{w}, l < k \end{cases} \quad (3.9)$$

可见, 当代理人 (承包商) 执行承包合同的努力所取得的信誉效益, 大于企业本身所取得的经济效益时, 即代理人的努力对品牌的改善大于经济效益的获

得, 此时委托人(外包企业)的最优合同是大于代理人的保留收入的, 超额部分为代理人的努力成本乘上信誉效益上的超额系数, 从实践上来解释, 可以认为代理人的努力不能给它带来很好的企业效益, 但却能带来良好的信誉效益, 后者正是委托人所关心的, 所以需要委托人对代理人做出一定的补偿。类似推理, 当代理人(企业)执行承包合同的努力所取得的信誉效益等于企业本身所取得的经济效益时, 此时委托人的最优合同是等于代理人的保留收入的, 从实践上来解释, 可以认为代理人的努力不仅能给它带来很好的短期企业效益, 而且能带来良好的信誉效益, 所以只要委托人对代理人提供相当于其保留收入的补偿, 代理人为了其自身的经济效益也会按照委托人的意愿行事。最后一种情况是当代理人(企业)执行承包合同的努力所取得的信誉效益, 小于企业本身所取得的经济效益时, 即代理人的努力对品牌的改善小于经济效益的获得, 此时委托人的最优合同是小于代理人的保留收入的, 从实践上来解释, 可以认为代理人的努力能给企业带来很好的经济效益, 但却不能带来良好的信誉效益, 所以委托人对代理人的品牌补偿小于其保留收入。

3.4.3 信息不对称条件下的委托—代理机制

信息不对称条件, 委托人不能观察到代理人的努力水平, 所以代理人将选择 a , 最大化自己的确定性等价收入有:

$$a = \frac{k + \beta l}{b} \quad (3.10)$$

代理人的努力水平由两部分构成, 第一部分是代理人出于本身的经济效益而进行的努力 $\frac{k}{b}$; 第二部分是代理人出于获得品牌信誉而进行的努力 $\frac{\beta l}{b}$ 。当 $\beta = 0$ 时, 则 $a = \frac{k}{b}$, 代理人的努力完全为了获得经济效益。所以, 代理人的激励约束为 $a = \frac{k + \beta l}{b}$, 委托人的最优化问题为:

$$\begin{aligned} \max_{\alpha, \beta, \lambda, a} E v &= (1 - \beta) l a + (\beta - \lambda) \alpha \\ \text{s.t.} (IR) &(k + \beta l) a + (\lambda - \beta) \alpha - \frac{1}{2} b a^2 - \frac{1}{2} \rho \beta^2 \sigma^2 \geq \bar{w} \\ (IC) a &= \frac{k + \beta l}{b} \end{aligned} \quad (3.11)$$

将参与约束和激励约束代入目标函数, 得到:

$$\max_{\beta} \frac{(1+k)(k+\beta l)}{b} - \frac{(k+\beta l)^2}{2b} - \frac{1}{2} \rho \beta^2 \sigma^2 - \bar{w}$$

一阶条件得到:

$$\beta = \frac{l^2}{l^2 + b\rho\sigma^2} > 0 \quad (3.12)$$

显然,上述条件意味着代理人必须承担一定的风险。由于 β 是 ρ, σ^2 和 b 的递减函数。说明代理人越是风险规避,产出 π_i 的方差 σ^2 越大,代理人越是害怕努力工作,它承担的风险就越小(如图3.6所示)。当代理人为风险中性 $\rho=0$ 时,代理人将承担所完全的风险 $\beta=1$,从代理人所承担的风险构成来看,只与品牌因素 l 有关,与 k 无关。

从图3.7同样可以看到,代理人所承担的风险 β 和 l 之间受参数 ρ, σ^2 和 b 的影响,其中 ρ 和 b 由代理人的特性确定, σ^2 由外生变量 θ 的特性确定,不失一般性,令 $c = b\rho\sigma^2 \geq 0$,令 $c=0.2$ 、 $c=1$ 和 $c=5$ 得到 β 和 l 的曲线如图3.6。显然,代理人承担的风险随参数 c 变大而变小,随 l 增大而增大。从经济意义上来

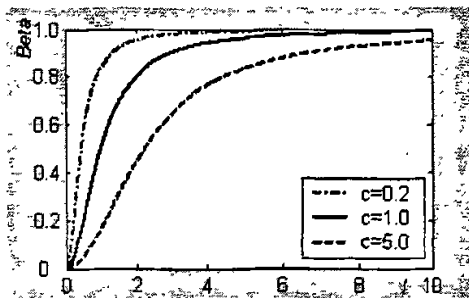


图 3.6 $\beta-l$ 曲线

看,当代理人能够控制自己的努力水平在质量效益 k 和信誉效益 l 之间的分配时,则根据代理人的风险偏好会努力改变信誉效益 l 的水平,寻找自身可以接受的风险承担。对于委托人的意义则是规定一个适当的风险承担 β ,以引导代理人努力改变信誉效益 l 的水平。

下面讨论一下由于信息不对称所带来的代理成本问题。一般信息不对称会带来两类代理成本,即风险成本和激励成本。从前面一阶条件得到的风险系数可以得到代理人要承担的风险成本:

$$\Delta RC = \frac{1}{2} \beta^2 \rho \sigma^2 = \frac{l^4 \rho \sigma^2}{2(l^2 + b\rho\sigma^2)^2} > 0 \quad (3.13)$$

为了计算激励成本,首先计算信息不对称时代理人的努力水平:

$$a = \frac{k + \beta l}{b} = \frac{k(l^2 + b\rho\sigma^2) + l^3}{b(l^2 + b\rho\sigma^2)} \leq \frac{l+k}{b} \quad (3.14)$$

所以期望产出的净损失为:

$$\Delta E\pi = \Delta a = a^* - a = \frac{l+k}{b} - \frac{k(l^2 + b\rho\sigma^2) + l^3}{b(l^2 + b\rho\sigma^2)} = \frac{l\rho\sigma^2}{l^2 + b\rho\sigma^2} > 0 \quad (3.15)$$

努力成本节约为:

$$\Delta C = C(a^*) - C(a) = \frac{\rho\sigma^2 l [2k(l^2 + b\rho\sigma^2) + 2l^3 + b\rho\sigma^2 l]}{2(l^2 + b\rho\sigma^2)^2} \quad (3.16)$$

所以,激励成本为:

$$\Delta IC = \Delta E\pi - \Delta C = \frac{\rho\sigma^2 l [2(l^2 + b\rho\sigma^2)(1-l-k) + lb\rho\sigma^2]}{2(l^2 + b\rho\sigma^2)^2} \quad (3.17)$$

总代理成本为：

$$AC = \Delta RC + \Delta IC = \frac{\rho\sigma^2 l (2-l-2k)}{2(l^2 + b\rho\sigma^2)} \quad (3.18)$$

所以， $2-l-2k > 0$ 时， $AC > 0$ ；

$2-l-2k = 0$ 时， $AC = 0$ ；

$2-l-2k < 0$ 时， $AC < 0$ ；

另外，由于 $l > 0, k > 0$ ，当 l 和 k 落在 B 区域内，则总代理成本大于 0，说明此时由于信息不对称需要代理商付出额外的代理成本，从总代理成本的构成来看，由于风险成本和期望产出净损失大于 0，所以努力成本节约的绝对值比前两者之和小，说明在此情况下，努力成本的节约并不足以抵消风险成本和期望产出净损失。当 l 和 k 落在 U 区域内，则总代理成本小于 0，说明此时努力成本的节约足以抵消风险成本和期望产出净损失，代理人因为信息不对称而具有一定的收益。当 l 和 k 落在直线 $2-l-2k = 0$ 上，则总代理成本等于 0，此时代理人既没有因为信息不对称有所损失，也没有什么收益。

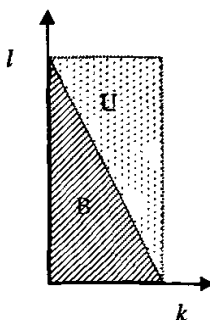


图 3.7 $l-k$ 曲线

3.4.4 研究结论

综合上述分析，在外包企业和承包商进行的业务外包博弈中，外包企业通过为不同承包商制定不同的质量标准，进而采取不同的奖惩措施，对承包商执行承包合同进行诱导和激励。通过委托—代理分析，可以得到以下几个结论：

(1) 在完全信息条件下，承包商执行承包合同的努力水平取决于这种努力能够带来的综合效益（信誉效益和质量效益）与努力成本之间的比值，外包企业对于承包商执行承包合同的经济回报取决于企业的保留收益和努力所带来的信誉效益和质量效益之间的比较。

(2) 在信息不对称条件下，承包商执行承包合同的努力水平，取决于这种努力能够带来的质量效益和信誉效益与企业所承担风险所构成的综合效益与努力成本之间的比值，承包商所承担的风险取决于努力带来的品牌收益和承包商的品牌偏好、努力成本及外部不确定性。

(3) 信息不对称条件下，承包商的代理成本的大小取决于自身努力所带来的质量效益和信誉效益之间的关系。

(4) 完全信息情况下企业努力水平大于信息不对称情况下的企业努力水平。

由于实际的外包企业和承包商往往不在同一地点，频繁的质量检测需要外包企业付出很大的成本，同时承包商往往会藏匿自己对品牌的滥用，渲染本身在承包中的业绩，所以一般情况下外包企业环境和承包商之间是信息不对称的，所以上述结论对于外包企业的启示是平时应该加强对企业的检测，在允许的范围内寻求最大可能的了解企业在品牌方面的努力，促进企业在推行品牌战略方面的努力。

总之，本文用委托—代理理论来讨论企业之间的业务外包和承包商之间的关系，用定量的方法研究非核心业务外包决策问题，具有一定的理论和实践意义。下一步的研究可以进一步改进外包企业的最优合同的规范，以及企业执行承包合同所带来的无形收入考虑进来，研究多阶段动态博弈的问题。

第四章 企业非核心业务外包战略研究

4.1 企业非核心业务外包战略的制定

企业非核心业务外包战略的制定首先要明确企业外包的业务边界，再形成决定外包企业与外包服务供应商权利与义务的合同，然后就基于合同规定的合作关系进行管理，下图说明了企业非核心业务外包战略的制定过程。

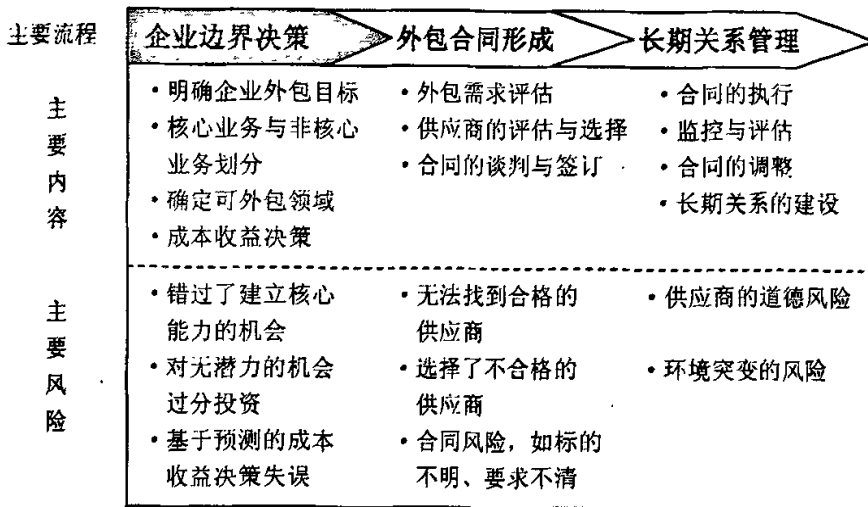


图 4.1 企业非核心业务外包战略制定过程

4.1.1 第一阶段：企业边界决策

所谓企业边界决策是指企业将原有业务在内揽和外包形式之间的划分，通过边界划分，内揽业务组合成核心企业，形成核心企业边界，而外包业务形成企业向外扩展的部分，构成扩展企业非核心业务边界。

这一阶段的工作主要为外包企业的内部评估和分析，具体包括：明确企业外包目标；定义企业的核心能力，确定企业的非核心业务部分，确定可以外包的业务领域，进行成本收益决策，决定是否外包以及具体的外包形式。

边界决策从战略的高度确定了企业业务外包的方向和思路，其中对企业核心能力与非核心能力的划分在很大程度上是对企业未来发展的战略展望和规划，将会对企业的长期发展产生深远的影响，因此，边界决策应主要由企业的最高管理

层构思和完成，并自上而下逐步推行实施。

鉴于边界决策的重要意义，外包企业应特别重视这一阶段各类风险的防范和规避，该阶段可能存在的风险有：

- 错误地将现有或有潜力发展成为核心能力的业务划分为非核心业务。致使企业失去了构建核心竞争力，获取长期竞争优势的机会。
- 错误地将无潜力的非核心业务划分为核心业务，而将其作为重点建设目标进行投资，过多地占用有限的资源，妨碍了核心业务的发展。
- 同时，成本收益决策是以成本收益预测为基础的，预测本身即存在着着一系列风险。

4.1.2 第二阶段：外包合同的形成

多数情况下，业务外包是通过合同的形式完成的，合同是决定外包企业与外包服务供应商权利与义务的基本文件，是外包企业对外包业务实施管理的依据，因此。合同的谈判与订立对于外包业务能否成功具有至关重要的作用。

这一阶段的具体工作主要包括：针对外包项目进行需求评估，明确企业的外包目标和具体要求；潜在供应商的评估和选择；合同具体条款的谈判和签订等等。

同样，在这一阶段中也存在着许多风险：企业的业务外包需求多种多样，企业自身的具体情况也千差万别。因此，并不是所有的外包需求都能够找到合适的供应商，企业在寻找业务外包合作伙伴时，虽然可以“货比三家”，但由于存在着信息不对称的问题，仍不能完全消除误选不合格供应商的风险；在合同的谈判和签订过程，还存在着一系列合同风险，如合同目标不明、要求不清，双方沟通失误，条款遗漏，文字歧义等等。

4.1.3 第三阶段：长期关系管理

在外包合同签订之后，企业即正式将某一非核心业务的控制权交给外部供应商，利用外部资源来完成该项功能。由此，外包企业与外包服务供应商之间就开始了一种基于合同规定的合作关系。从本质上来说，外包企业对合同执行情况的管理实际上就是对与供应商之间长期合作关系的的管理。

这一阶段的具体工作包括：合同条款的遵照执行，对合同执行情况的监督、控制和评估，根据实际情况和环境变化，对合同进行及时的调整和修正。以及与供应商之间长期关系的建设等。

这一阶段可能存在的风险有：供应商的道德风险，即供应商是否能遵照合同条款，按时、按质、按量地完成外包业务；环境突变的风险，一般来讲，外包业务合同都为中长期的，因而环境突变将会对合同的执行及存在意义造成很大影

响。

可以说，业务外包的过程涵盖的内容极为广泛，涉及的问题也是方方面面，以上简要介绍了业务外包常见的三个阶段，下面将对各阶段中的一些重点问题分别加以详细阐述。

4.2 企业非核心业务外包战略实施

4.2.1 筹划准备阶段

进行业务外包，尤其是非核心业务，这并不是一件轻松的事情，如果处理不好，不仅不会带来预期的效益，反而会变成一场噩梦。

一个企业要成功地对非核心业务实施外包，通常需要3个阶段。

第一个阶段：企业的内部分析和评估

在这一阶段企业的高层管理者主要是要确定外包的需求并制定实施的策略。要从外包中获得效益，企业的最高决策层必须采取主动的态度，因为只有最高决策层才具有外包成功所必需的视角和推动变革的力量。例如在制定外包的策略时，就要考虑如下的问题：

- 明确企业的经营目标和外包之间的联系。
- 明确哪些业务领域需要外包。了解哪些业务需要外包，就像了解自己的核心竞争力一样重要，这样才能把非核心的业务外包出去，从而将企业力量聚焦于自己的核心业务。在确定了要外包的业务后，还需要收集大量的材料和数据以确定从哪些外包的业务中可以获得最快或者最佳的投资回报。
- 与员工进行开诚布公的沟通。外包势必会涉及到一些员工的利益，良好的沟通可以了解到如何满足员工的一些正当要求，而员工的支持和士气对外包能否顺利实施将起到重要的作用。

第二个阶段：评估自己的需求，并选择服务的提供商

企业的领导层将听取来自内部或外部专家的意见，这支专家队伍至少要覆盖法律、人力资源、财务和需要外包的业务等领域。在综合各方面的意见后，要写一份详细的书面材料，其中包括服务等级、需要解决的问题以及详尽的需求等。一份写得很好的建议书将对以后与服务商的联系，以及外包业务的获利和控制都起到非常重要的作用。

在这一切都准备就绪后,就可以按照自己的需求去寻找最适切的厂商了。需要注意的是厂商是否真正理解了你的需求,以及它是否有足够的力量解决你的问题。除此之外外包商的财务状况也是需要考考虑的重要问题。合同中要规定外包的价格和评测性能的尺度,还要定下服务的级别以及违规的处罚条款。

外包的合同不同于其他,签约的双方都要显示出“双方盈利”的意向,并且要保持经常性的联系,这样才能保证合作的愉快。可以说签约阶段是实施业务外包过程中最重要的一环,因为据调查企业与外包商之间关系出现不愉快,其主要的原原因就在于合同不够明确。

第三个阶段: 外包的实施和管理阶段

作为用户在这一阶段要保持对外包业务性能的随时监测和评估,并及时与厂商交换意见。在外包实施的初期,还要注意帮助自己公司内部员工适应这一新的做事方式。

4.2.2 合作伙伴挑选

在决定了企业边界之后,项目团队就要着手寻找合适的供应商。这一步骤在整个业务外包过程中占有极为重要的地位,有人把选择合格的供应商比做是寻找终身伴侣——两个组织要保持如此长久的亲密关系。如果选错对象,公司可能蒙受巨大的损失。如果选对合适的合作伙伴,对于合作双方是一个“双赢”的开始。

所以,供应商的业绩在今天对制造企业的影响越来越大,在交货、产品质量、提前期、库存水平、产品设计等方面都影响着企业的成功与否。传统的供应关系已不再适应全球竞争加剧、产品需求日新月异的环境,企业为了实现低成本、高质量、柔性生产、快速反应,企业的业务重构及业务外包就必须包括供应商的评价选择。供应商的评价、选择对于企业来说是多目标的,包含许多可见和不可见的多层次的因素。

1、初步确定供应商名单

有很多方法可以帮助作为买主的企业寻找到潜在的供应商:

例如,公司可以向一些刚刚外包了相似业务活动的同行请教。最好的服务提供商往往是通过好的口碑来做宣传,依赖于供应商的自我宣传往往是不可取的,因为他们通常只会对自己的正面部分大肆宣传而对不利部分则避而不谈。

■ 供应商选择的标准

公司还可以检查服务供应商的目录。如果公司不能从口碑中找到潜在的供应商。他们就可以尝试在网上搜索服务提供商的目录。公司可以在很多主要的搜索引擎上通过一个搜索类别来定位这些目录。从网上可以看到这些外包供应商从业

的年数，他们拥有的客户数量甚至对他们的财务状况有初步的判断。

当然公司还可以去查阅黄页一类的出版物来找到潜在的供应商^[10]。有时，一些行业的专业期刊上有很多势力雄厚的外包供应商做的广告，也不妨去先按广告上的电话号码打过去问问看。

最近的一次调查统计数据可知：目前我国企业在选择外包供应商时，主要的标准是产品质量，这与国际上重视质量的趋势一致；其次是价格，92.4%的企业考虑了这个标准；69.7%的企业考虑了交货提前期，批量柔性和品种多样性也是企业考虑的因素之一。主要统计数据如图 4.2 所示

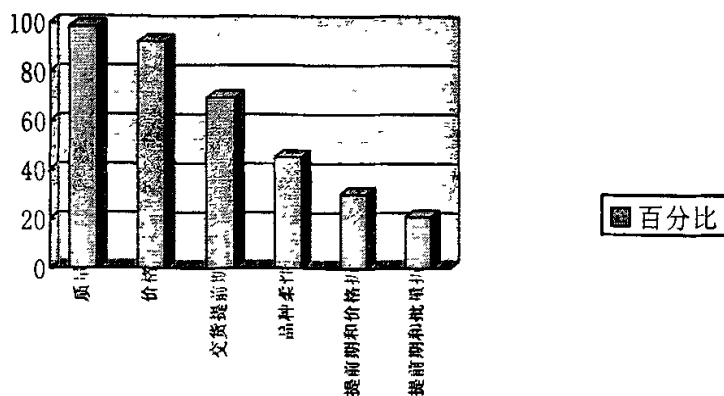


图 4.2 选择供应商标准统计图

从调查数据以及通过与一些企业管理人员的交谈中发现，我国企业评价选择供应商时存在较多问题：企业在选择供应商时，主观的成分过多，有时往往根据供应商的印象而确定供应商的选择，供应商选择中还存在一些个人的成分：供应商选择的标准不全面，目前企业的选择标准多集中在供应商的产品质量、价格、柔性、交货准时性、提前期和批量等方面，没有形成一个全面的供应商综合评价指标体系，不能对供应商做出全面、具体、客观的评价。

■ 供应商综合评价指标体系结构

要对外包环境下的供应商做出系统全面的评价，就必须有一套完整、科学、全面的综合评价指标体系。根据企业调查研究，影响供应商选择的主要因素可以归纳为 4 类：企业业绩、业务结构与生产能力、质量系统和企业环境。为了有效的评价、选择供应商，在系统全面性、简明科学性、稳定可比性和灵活可操作性原则的指导下，本文框架性地构建了 3 个层次的综合评价指标体系，第一层次是目标层，包含以上四个方面，影响供应商选择的具体因素建立在指标体系的第二层，与其相关的细分因素建立在第三层。评价指标体系结构如图 4.3 所示（其中第 3 层略）。

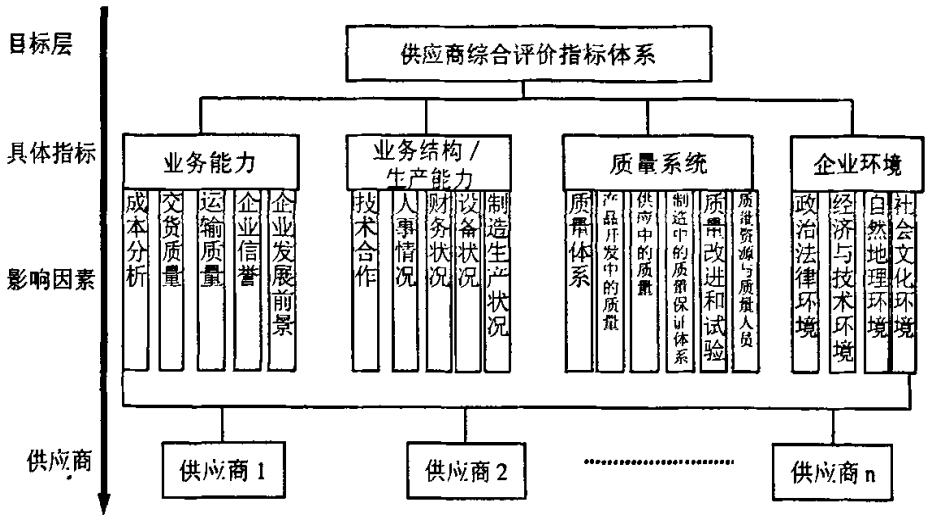


图 4.3 供应商综合评价指标体系

■ 供应商综合评价、选择的步骤

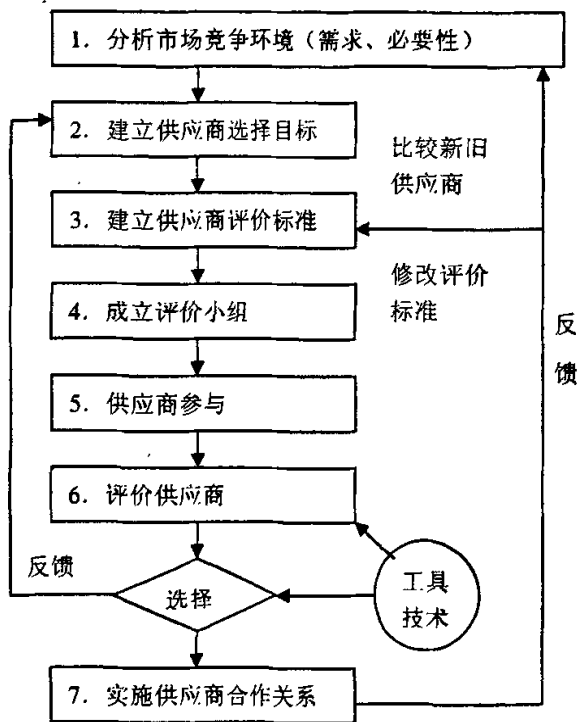


图 4.4 供应商的评价选择步骤图

供应商的综合评价选择可以归纳为以下几个步骤（见图 4.4），企业必须确定

各个步骤的开始时间，每一个步骤对企业来说都是动态的（企业可自行决定先后和开始时间），并且每一个步骤对于企业来说都是一次改善业务的过程^[20]。

步骤 1：分析市场竞争环境（需求、必要性）

有需求才有必要。建立基于信任、合作、开放性交流的外包长期合作关系，必须首先分析市场竞争环境。目的在于找到针对哪些产品市场开发外包合作关系才有效，必须知道现在的产品需求是什么，产品的类型和特征是什么，以确认用户的需求，确认是否有建立外包合作关系的必要，如果已建立外包合作关系，则根据需求的变化确认外包合作关系变化的必要性，从而确认供应商评价选择的必要性。同时分析现有供应商的现状，分析、总结企业存在的问题。

步骤 2：建立供应商选择目标

企业必须确定供应商评价程序如何实施，信息流程如何，谁负责，而且必须建立实质性、实际的目标。其中降低成本是主要目标之一，供应商评价、选择不仅仅就是一个简单的评价、选择过程，它本身也是企业自身和企业与企业之间的一次业务流程重构过程，实施得好，它本身就可带来一系列的利益。

步骤 3：建立供应商评价标准

供应商综合评价的指标体系是企业对供应商进行综合评价的依据和标准，是反映企业本身和环境所构成的复杂系统不同属性的指标，按隶属关系、层次结构有序组成的集合。根据系统全面性、简明科学性、稳定可比性、灵活可操作性的原则，建立集成化外包管理环境下供应商的综合评价指标体系。不同行业、企业、产品需求、不同环境下的供应商评价应是不一样的。但不外乎都涉及到供应商的业绩、设备管理、人力资源开发、质量控制、成本控制、技术开发、用户满意度、交货协议等方面可能影响外包合作关系的方面。

步骤 4：建立评价小组

企业必须建立一个小组以控制和实施供应商评价，组员以来自采购、质量、生产、工程等与外包合作关系密切的部门为主，组员必须有团队合作精神、具有一定的专业技能。评价小组必须同时得到制造商企业和供应商企业最高领导层的支持。

步骤 5：供应商参与

一旦企业决定实施供应商评价，评价小组必须与初步选定的供应商取得联系，以确认他们是否愿意与企业建立外包合作关系，是否有获得更高业绩水平的愿望。企业应尽可能早地让供应商参与到评价的设计过程中来。然而因为企业的力量和资源是有限的，企业只能与少数的、关键的供应商保持紧密地合作，所以参与的供应商应是尽量少的。

步骤 6：评价供应商评价供应商的一个主要工作是调查、收集有关供应商的

生产运作等全方面的信息。在收集供应商信息的基础上，就可以利用一定的工具和技术方法进行供应商的评价了。

在评价的过程后，有一个决策点，根据一定的技术方法选择供应商，如果选择成功，则可开始实施外包合作关系，如果没有合适供应商可选，则返回步骤 2 重新开始评价选择。

接下来当然就是实施外包合作，市场需求将不断变化，可以根据实际情况的需要及时修改供应商评价标准，或重新开始供应商评价选择。在重新选择供应商的时候，应给予旧供应商以足够的时间适应变化。

最后，公司应当确定好初步的供应商名单。值得注意的是名单上的供应商不是越多越好。在向供应商提问几个简单问题后，公司可能发现有很多根本不符合条件。名单上的候选人越多，后来的遴选工作量越大，在时间有限的情况下，很可能迫使评估者做出草率的结论。

2、制作建议请求书（Request For Proposal）并分发给潜在的供应商

挑选过程的核心是制作建议请求书并分发给潜在的供应商，使用一系列的评估标准来衡量不同供应商的资质。一份比较典型的 RFP 应包含以下内容：

(1) 公司及所在行业背景介绍。这部分应包括公司的历史、产品线范围、员工人数和所在行业的基本状况。供应商据此信息可以判断自己有无专业知识可以承包这个项目。

(2) 外包理由。RFP 应说明公司外包所欲达到的目的。是为了降低成本还是为了提高公司运作的灵活性。这样候选人就能着重突出公司所感兴趣的领域。

(3) 外包范围。在此应明确界定公司希望外包的业务范围，也就是公司希望供应商将来为自己做什么。这仅仅是对功能的大致描述。所以不必拘泥于很多细节。但如果界限不清的话，供应商会误解外包范围的大小，给他们的定价带来偏差。

(4) 供应商必须提供的相关信息。公司需要有一套标准化的事实陈述来，衡量供应商上交的建议书。这些栏目可能包括底线价格即只提供最基本服务的价格、额外服务的价格、供应商所能提供的所有服务、供应商的财务状况、从业年数和推荐人列表。

(5) 绩效标准。公司要明确写出期望最后胜出的外包供应商所能提供的绩效标准。这可以让一些自觉无力达到此标准的供应商提早退出。供应商还可据此信息确定承包项目所需的人手，因为很明显，不同的标准所需的人力是不同的。

(6) 期望价格。公司在成本绩效分析时已经对能承受的外包价格有了大致的数目。在此公司向供应商出具自己的心理价位。公司还可以提示供应商最后的候选人的底线价格应包括绝大部分服务内容，并且只有在给公司带来明确的

绩效改进和成本节约时才能酌情提价。

(7) 惩罚。公司应说明万一供应商未能达到特定的服务水平，公司有权对其做出处罚。供应商一般都会尽量逃避处罚。因此，在此做出明确规定可以作为将来双方就此问题正式谈判的基础。

当然，不同的外包项目其 RFP 所包含的内容也不同。上面仅是比较典型的内容。有些 RFP 可能还包括对转包商 (Subcontractor) 的有关规定，对员工转让人数的期望和何时终止和约的具体说明。

3、评估建议书

公司在收到各潜在供应商交回的建议书以后，项目团队就会仔细地审核上面的各项内容。他们应使用一系列预先设计好的标准来评估供应商的资质。并且分配不同的权重于这些标准，以找到最佳人选。这些评估标准有：

(1) 价格。显然价格是很重要的一个标准。但这并不意味着潜在在供应商的报价越低就越有竞争力。事实上，如果某个供应商的报价明显偏低，他很有可能要么不能提供合格的服务即所谓的低质低价，要么是误会了项目范围的大小。还有些供应商会以很低的底线价格来提高中标的机会。但他将来很可能征收很高的额外服务价格来弥补利润损失。公司对这种伎俩要有所警惕。总之，公司要确保各个供应商的价格在可比的前提下来比较他们的报价。

(2) 经验。和一个没有经验的生手结成长期伙伴关系有时是很冒险的。公司要检查一下潜在在供应商以前是否承包过类似的项目。如果有的话，结果又如何？公司还要仔细审核供应商委派给项目的具体工作人员他们的资历，包括从业年数、教育背景和拥有的技能水平，防止一些著名的供应商只给公司分配一些资质平平的员工。

(3) 财务状况。供应商财务状况也是公司需要重视的问题之一。因为如果某个潜在的供应商处于很不利的财务状况，就有破产和被收购的可能，破产所产生的危害自不待言，就是万一被收购的话，新的买主未必对这个外包合同继续有兴趣。如果他和公司终止外包合同同样会使买主公司措手不及。

(4) 名声。公司不应仅仅听那些潜在的供应商的自我评价，那肯定都是溢美之词，公司应积极走访那些曾经和供应商合作过的单位以及他们的推荐人。公司可以详细探询他们和该供应商的合作感受，比如供应商是否能按时完成所承诺的所有服务，是否在额外服务上漫天要价，是否具有合作精神，员工的素质怎样等问题。项目团队应努力多挖掘一些这样比较客观的材料。

(5) 文化兼容性。这是一个经常被忽略但事实上却很重要的问题。一旦和某个潜在的供应商签订外包合同，两者就要保持相当长的紧密合作关系，如果两个单位的管理风格和企业文化完全不相容的话，沟通和合作过程会有太多的坎

均，伙伴关系也难以维持。因此，项目团队应当对潜在供应商的管理层进行比较深入的访谈，和他们的员工多次交流，准确把握这个企业在文化层次上的特点。

简而言之，公司应通过上述标准来找到一个在在报价、经验、名声、财务状况和文化兼容性上都比较理想的合作伙伴，而不是基于一两个标准尤其是价格来草率地做出决策。一些额外的调查工作可能会费事费力^[12]。但相对于选择一个错误的“终身伴侣”造成的损失显然是很值得的。

4、业务外包合同的谈判阶段

经过承包商的选择，公司已经挑选了一个中意的供应商，接下来就是双方就外包合同的具体条款的谈判过程了。公司应确保自己的利益（不一定是供应商的利益）在具有法律效力的外包合同中得到充分保证。公司必须清楚地把自已的要求和万一供应商没有达到期望将会采取的措施写入合同。另外，由于公司内部的法律师一般在业务外包方面缺乏足够的经验，所以为了和供应商方面老谋深算的同行形成均势，公司最好聘请外部经验丰富的专业律师来充当外包项目的法律顾问。一般来讲，外包合同中会出现的重要条款有以下几条：

5、服务范围和绩效考核标准

外包合同的开始部分就是服务范围和绩效标准。公司应当仔细检查一下将要外包出去的功能或流程所完成的全部任务，并且在合同中把这些任务罗列出来，指明那些任务有公司继续保留，那些由供应商来完成，从而确保了每项任务的责任都得到明确的落实。公司同样需要详尽地列出绩效标准。每一项重大活动至少有一个评判标准^[17]。

4.2.3 合同谈判

在合同谈判期间，有很多因素的不确定性会导致合同成本的变化，公司应指明项目的价格如何做出相应的变化，这些因素有：

1、通货膨胀。在合同期间，如果发生通货膨胀，供应商一般都希望项目价格能自动地按通货膨胀率递增，这样作为买主的公司就完全承担了通货膨胀所带来的成本上限的条款。规定价格的变动不超过一定的百分比。

2、业务量。按业务量的大小来定价有时合乎公司和供应商双方的利益。譬如，公司希望业务量小时支付给供应商较少的费用，而供应商在业务量较大时需要向公司征收较高的价格。这样，基于业务量的变动定价比起固定价格就更合乎逻辑。更进一步，由于供应商有时存在明显的规模效益，大批量生产明显比小批量更划算。所以在业务量大时供应商要求的单价会低于业务照小时的单价。

3、供应商的业绩。外包合同中应包括激励条款和惩罚条款。当供应商达到

特定的绩效标准时就会获得一定量的奖励，当然，如果供应商没有达到承诺的服务水平，公司有权对其做出处罚，罚款不是最终目的，但金额必须大到能起到威慑作用，才会引起供应商足够的重视。

4、第三方审计。公司应保留邀请第三方审计公司来检查供应商提供的服务的权利，以保证供应商所承诺的服务被正确地执行和所索取的价格是公道的。现实情况一般是只有问题出现时才需要第三方审计的加入，但那时双方关系已经相当紧张，供应商可能不允许公司聘请第三方审计公司。公司现在就此问题做出提早规定，就避免了将来可能的纷争。

5、转化和终止合同条款。合同应包括设施、员工和其它资产如何转化的条款，如转化资产的价格如何计算，供应商以何种方式支付，转化员工的安置问题等等。供应商可能需要对公司的资产和员工进行调查，在合同中对调查的日程安排要有规定。另外，合同会由于各种原因而提前终止。这时，供应商就要收取一定的终止合同费，还有一系列其他事项的处理也要在合同中有所说明，转化和合同终止问题在下面会继续谈到。

业务外包的过程实质上也是合同的谈判、签订和实施的过程，合同中对标的的描述明确了外包业务双方的合作内容和方式，合同在订立之后便成为维系双方关系的主要纽带和依据^[14]。因此，从某种程度上来说，外包合同是企业业务外包能否达到预期效果的关键，前面已经从法律层次上讨论了外包合同谈判时会涉及到的一些重要条款，但在实际的谈判时还会遇到很多实际的问题，比如说外包合同的灵活性的问题需要根据外包合同的中长期性、合作关系性和结果性等方面的实际情况具体制定。

因此，在外包合同的签订过程中对某些问题需要特别注意，如多变的市场环境，科技的迅速进步，企业需求的变化等等，以防患于未然，推动业务外包的顺利进行。首先，要有明确的标的。外包企业的管理层要清晰地知道实施业务外包所期望获得的结果；其次，在明确标的基础之上，还需要在合同中以适当的方式清晰地加以表达和规定；再有，自合同谈判、订立之初，就应该在双方之间建立起信任，这是良好合作关系的开端和基础。

4.2.4 相关资源转化

外包合同签署后，就进入了转化阶段。作为买主的公司和供应商共同承担着顺利转化流程、人力和技术资源的责任。人力资源在整个转换过程中扮演着关键的角色。在最终的外包决定向公司员工宣布以前，所有的有关人力资源的问题必须已经有了明确的解决方案。供应商和公司的人力资源部门必须就此通力合作。转化过程必须按下列步骤逐步展开：

1、选择关系团队

现在，整个外包的管理协调职责必须由项目经理转移至关系经理。关系经理将处理以后和供应商的合作关系，并且负责最终合同的谈判。因此，关系经理的任命必须赶在双方同意确定最终合同条款以前。关系团队的其他成员也要得到及时任命。

2、敲定最终合同

公司应该把将来很有可能转到供应商那里工作的员工的个人资料整理出来并交给供应商，以便于他们寻找合适的人选。供应商接下来会派人和这些员工深入地交流，并最终决定所需要的员工名单。供应商还会在公司的授权范围内对公司将要外包出去的那个功能进行仔细的调查，审核一些和该功能相关的有关文件，在这些调查工作完成之后，供应商可能会提出有些事实和公司制定的 RFP 上面的有关内容不相吻合，他会和公司碰头磋商，对以前签署的有关定价和服务等条款加以调整，经过这样一个再次谈判的过程，双方可以最终敲定外包合同。

3、沟通

合同敲定后，关系团队和供应商那边派过来的转化团队应一起主持员工大会，向员工宣布公司的外包决定，和受到合同直接影响的员工进行公开深入的沟通。公司应当向员工仔细阐明合同中的具体条款，并尽量回答员工提出的各种各样的问题。然后，由于很多谈话内容涉及个别员工将来的工资待遇和去留问题，这些问题属于个人隐私不便在员工大会上公开讨论，关系团队还要尽快安排一对一的单独谈话。

4、人力资源问题

毫无疑问，外包会导致一部分员工被解雇，公司应当尽力给这些员工提供最大的人道主义援助。比如发放给他们丰厚的遣散费和对他们进行再就业培训等。但外包并不是对所有的员工都不利——尤其是对那些继续为供应商服务的拥有专业技能的员工来说，外包可能是他们职业生涯的一个具有转折意义的里程碑。原因非常简单，过去在一个大一统的公司里，他们所在的业务部门只是必须的但不是核心的。但现在的公司是一个专业公司，公司的核心能力和他们拥有的个人技能更为紧密了。譬如，一个人原来在一家纵向一体化的化学公司的会计部门工作，现在随着这家公司把会计功能外包给像安达信会计师事务所这样的专业公司以后，他会发现自己拥有了更多的专业培训机会和广阔的个人发展空间。

5、转化和处置资产

公司必须协助供应商包装和运送机械设备等有形资产。如果资产是一些诸如

存储在计算机内的文件之类的东西，公司还要负责以供应商可读的形式把他们做成备份交给供应商。供应商只可能要走对他们有用的资产。而剩余的资产如计算机等贬值的速度很快，所以公司要尽快对它们进行合理的处置。公司可以把它们报废，出售或者转移至用得着他们的其他部门。公司还可以把他们捐赠给那些免税的非赢利组织，冲抵应缴所得税。

在整个转化过程中，公司切忌转换速度太快，不要企图一下子把外包功能的所有方面转给供应商。有些服务是在其他一些服务的成功实施的基础之上得以完成的。所以转化最好分阶段进行，先转化底线的服务内容，然后在供应商的服务水平得到确定后，再把额外的服务转化出去。

4.2.5 长期关系管理

1、合同后关系管理中的常见问题

合同签订后，原本由企业内部职能部门实现的功能或服务就正式移交给外包服务提供商完成。但是，以外部市场替代内部部门绝非易事，其中，量大的困难当数如何在业务外包双方之间建立和保持协调默契的关系。实践证明，在业务外包的实施过程中，有可能会涌现出各种各样的问题或冲突，从而影响外包双方的关系，比如：

(1) 双方企业文化存在差异：这种文化上的差异通常最终导致双方的误解和不信任。有时候即使双方的文化是相容的，但由于各自持有不同的目标和追求，从而相互间难以协调。

(2) 合同基础的变化：所有外包合同都是基于一定技术、经济、人员或其他相关背景而签订的。但是在合同签订以后，这些合同的基础即不可避免地开始发生变化，无论合同条款签订的多么详尽，都无法预料或预先对所有变化加以规定。因此，缺乏灵活性的合同会危害到长期外包关系，造成外包双方的不满。

(3) 道德风险：一旦合同生效后，合同双方就倾向于实现自身利益的最大化，而不惜损坏对方的利益，因此，长期的缺乏灵活性的合同实际上给缺乏职业道德的外包服务提供商以可乘之机。

(4) 未重视外包关系管理：外包企业常常会忽视外包关系管理，甚至在将外包业务的管理职责交给供应商后，就完全放手不闻不问。

(5) 合同管理的不力：很多情况下，合同谈判人员的任务在合同签订之后即告完成，不再参与合同管理，而新组建的合同管理团队则有可能未能深入理解合同含义。

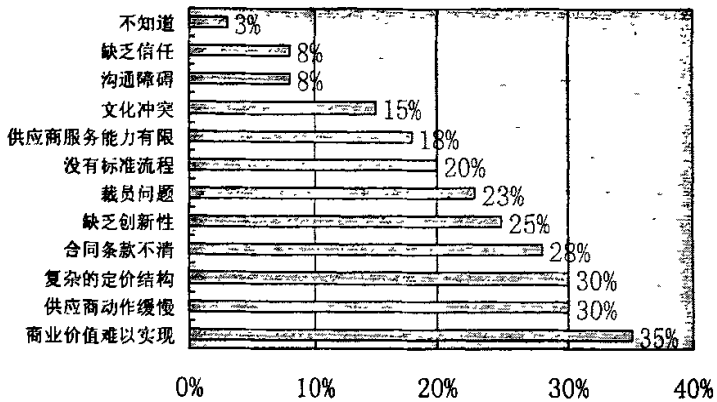


图 4.5 业务外包过程中企业遇到的常见问题

2、外包关系管理的几个原则

■ 以合作关系替代合同关系

一般来讲，业务外包是以合同的形式实施的，合同条款规定了双方的权利和义务，合同关系是外包双方的基本关系，但是，在业务外包的情况下，外包企业依赖外包服务提供商提供企业的非核心功能或业务^[20]。这些功能或业务是保持企业正常高效运转必不可少的一部分，并且直接或间接影响到企业最终的经营业绩。因此，基于合同和的约束关系不足以表达外包业务双方关系的密切性，只有建立以信任为基础、以双赢为目的的合作关系，才可能达成双方的协调和默契，共同应对和处理业务外包过程中出现的问题和意外事件。

■ 慎重挑选合作伙伴

挑选一个值得信赖的合作伙伴是企业业务外包成功的一半，选择合作伙伴时，除了应注重其业务能力、信誉以及价格等因素，彼此之间文化的兼容性也是一个需要考虑的重要方面。所谓文化的兼容性是指外包企业和外包服务提供商之间在经营价值观上的契合以及彼此之间企业目标上的认同。拥有相容文化背景的企业能够更好地理解相适对方的风格，减少误解，消除不必要的冲突和摩擦。

同时，在合作伙伴即外包服务提供商的挑选过程中，应尽量避免或降低人为因素的干扰，以制度化的挑选过程保证外包服务提供商的质量。

■ “控制权”的转移不意味着监督与管理的放松

在业务外包过程中，企业对相关业务的“控制权”随着合同的签订而转交给外包服务提供商，企业再也无权也没有必要过问相关的业务细节，但这并不意味着企业可以放松对外包业务的监管。这是因为：外包业务虽然不是企业的核心业务，但与企业正常高效的运转密切相关，任何差错或纰漏都会影响到企业的经营业绩，因此放松不得；业务外包的顺利进行需要外包双方的密切合作，因此虽然

外包企业并不介入具体外包业务流程，但也必须对其加以密切关注和跟踪；有效的监督和管理是保证外包业务完成质量的重要手段。

当然，在实施监督和管理时，外包企业也应注意在对外包业务的“控制权”转移后，企业就不宜也无法介入过多，因此，双方有必要在外包合同中就有关监督与管理机制加以规定。

■ 增强合同灵活性，妥善应对和处理意外变化

在外包合同的执行过程中，无论是合同的基础、技术条件还是外包企业的需求都有可能发生变化，这就要求外包双方在合同签订时即赋予外包合同以一定的灵活性，并且在合同的执行过程中本着合作的态度，共同应对和处理这些变化，有关增强合同灵活性的一些具体办法和措施已在前面作了重点阐述，这里就不再赘述。

■ 以竞争、奖惩体系保持供应商的积极性

在业务外包情况下，随着外包服务供应商对企业业务了解的深入以及外包企业对相关外包业务的逐渐生疏，企业对外包服务供应商的依赖性会逐渐增强，尤其是在长期合同的情况下。外包服务供应商讨价还价的地位会在合同签订后显著增强，这一双方地位的变化有可能会致外包服务供应商的懈怠。因此，外包企业有必要采取措施防范这种情况的发生^[14]。首先，外包企业可以采用较为短期的合同替代长期合同，较为短期的合同不仅可以增强合同的灵活性，而且通过引入潜在的竞争，可以促使外包服务提供商随时保持动力和充分合作的态度。还有，外包企业还可以在合同条款中设立评估指标和奖惩体系，通过定期或不定期的业绩评估和奖惩办法来对外包服务供应商实施有效的监管和激励。

3、外包关系管理的具体内容：

根据上面的分析，针对外包中遇到的问题和处理原则，一般在外包合同签订之后，公司应从下面几个方面采取措施：

■ 监测和评估供应商绩效

任何健康的商业关系都需要定期的监测和控制。外包合同必须包含一个设立联合监督委员会的条款。委员会的成立应来自于供应商和公司两个方面。这个监督委员会应设立解决问题和评估业绩的程序。监测工作应当覆盖服务水平、顾客满意度、成本和既定目标实现程度的所有领域。委员会定期召开会议并编制业绩评估报告。评估报告会令供应商及时得到有关其业绩测量结果和其它活动执行情况的反馈。比如如果是外包财务功能，这些反馈的信息可能包括出纳票据的总数量和需要纠正的票据数量。检测结果可以提示公司和供应商为了取得关键性的目标必须采取哪些行动，公司内部的审计部门还应定期审核供应商送过来的帐单以防出错。最后，为了解决激励问题，外包合同还规定了有关奖励和惩罚的条款。

■ 解决冲突

在长期的合作过程中，冲突是不可避免的。冲突发生时双方应积极地采取有效措施去解决问题而不是让其蔓延，管理好伙伴关系需要有耐心和面向未来的大度胸怀。很多时候，良好的伙伴关系是在冲突和压力下得以发展和强化的。冲突一般有以下类型：

- ▶ 不合格的业绩。这是最常见的问题，此问题需要作为买主的公司持续地检查衡量供应商业绩的标准和计算业绩水平的方法。公司会按照合同规定对供应商做出处罚，但处罚的目的是为了供应商改进工作。
- ▶ 收费太高。供应商一方面可能企图把自己的管理费用过多地分配给公司。关系经理必须严密监视这些管理费用的变化情况，看是否有逐步上升的趋势，并检查分配公式是否合理。另一方面，供应商还会尽量缩小底线服务的范围，把更多的服务归属到收费更高的额外服务的范围内。在此种情况下，公司需要和供应商不断地就底线服务的定义进行磋商。
- ▶ 人员问题。当供应商分配给公司的外包项目的员工离职后，供应商可能迟迟没有填补进合适的人员，公司应对此提出警告，如果由此带来服务水平的下降，公司有权对供应商做出处罚。另外，由于员工职位越高，买主公司支付给他们的工资也越高，所以供应商有时会企图提升一些水平一般的员工，公司应当要求供应商提供所有将得到提升的员工的简历，如果该员工没有显示足够的资质，供应商可以限制他的提升。

■ 终止合同

合作的双方都希望能善始善终，但有时合同会由于各种原因提前终止，合同中应当包含了很多允许任何一方（主要是作为买主的公司）提前终止合同的原因。其中最通常的原因是供应商没有达到公司期望的绩效标准，在公司给予一定的观察期后供应商的工作仍毫无起色时，公司有权提前结束合作关系^[23]。技术的变化有时也会导致双方合作关系的提前终止。比如，某公司的计算机外包合同是为了维护他的主要计算设施。当公司决定转向一种基于微型计算机技术的客户，服务器计算机环境时，原来的供应商可能在这个领域毫无经验。在这种情况下，公司有权终止合同关系并把业务外包给其他技术更先进的供应商。

和所有的商业关系一样，战略性业务外包应立足于长远。外包的成果取决于合作双方对伙伴关系的投资和态度，为了成功地完成外包项目，双方要清晰的了解对方的需要和能力，努力创造比简单相加更高的价值。

第五章 企业非核心业务外包风险和案例研究

5.1 非核心业务外包对企业发展的影响

5.1.1 对企业核心竞争力的影响

为了说明非核心业务对其企业核心竞争力的影响,现在有必要对企业核心竞争力进行简要地介绍。所谓企业核心竞争力,是指企业开发独特产品、发展独特技术和发明独特营销手段的能力。它以企业的技术能力为核心,通过企业战略决策、生产制造、市场营销、内部组织协调管理的交互作用而获得使企业保持持续竞争优势的能力,是企业在其发展过程中建立与发展起来的一种资产与知识的互补体系。

世界著名的咨询机构麦肯锡咨询公司曾对“核心竞争力”的含义进行了描述,它认为有效的核心能力应具备以下几个本质特征:

- 技能或知识集群,而不是产品或功能。核心能力往往是跨越各部门的技能集群,在市场、技术和竞争快速变化的今天,这种具有跨部门强大知识技能优势的企业要远胜于仅在某一个功能领域出色的企业。即使是受专利保护的产品,也很容易滞后、被他人复制、或为一些代用品所替代,诸如生产、销售或财务等功能也都不是一种核心能力。所以,核心能力指的是诸如产品或服务设计、技术创造、客户服务或后勤等趋向于建立在知识而不是建立在资产所有权或知识产权本身的基础上的那些活动。
- 灵活的,长期的发展形式,具有适应或成长能力。很多企业试图把力量集中在现时领先的狭窄领域,事实上,对于企业而言量聪明但也最富于挑战的做法是,超越产品^[21]。寻找客户长期重视的领域。在这些领域中有意识地建立优势技能。灵活的技能集群和有意识地对业务动向不断进行重新评估是成功核心能力策略的标志。
- 有限数量。由于每种技能集群都要求花费极大的精力进行细致入微地管理,因此,企业无法在价值链的每个活动上都做得最好。一般来讲,多数企业把目标定在对于未来成功最具决定性的价值链的2~3个环节上。
- 在价值链中充分发挥独特资源的作用。有效策略寻求的是企业可以以独一无二的能力去填补的市场缺口或知识鸿沟,寻求的是智力资源能够得

到高回报的投资项目。

- 企业能够主宰的世界领先的领域。一个企业只有当他能比其他的企业更有效地从事某些活动，并且这些活动对客户来说是非常重要的时候，他才能比其竞争者更具竞争力。真正的战略集中意味着有能力比任何竞争者更好地服务于某一细分市场。因此，企业必须针对这一活动的的所有其他潜在竞争者来评估自己的核心能力，并且不断地培育和巩固这些核心能力，直到无人匹敌。
- 以长远的观点来看待对客户重要的因素。企业的核心能力之一应该是理解和服务他的客户，企业必须能够通过积极分析客户的价值链，确定其可以专门从事并能以较低成本或更有效的工作为客户提供服务的领域。
- 贯穿整个组织系统。可持续的竞争能力不能依赖于一两个天才明星。恰恰相反，企业必须将这些能力转化为超越企业荣誉的文化。尤其是当一个策略是严重地依赖于创造性、个人的献身精神、进取精神，或依赖于第一流的专业人员的时候。企业的系统内就必须抓住这些核心能力。广义地说，这些系统包括企业的价值观、组织结构和管理系统。这些能力可能包括吸收新雇员，企业培训，市场营销，革新，激励系统，或者在一种共同的框架和理念内遥控分散的营业点，这些系统常常处在协调高级行动的核心部位；在很多情形下，企业的系统成了企业的核心能力。

核心竞争能力是以知识、技术为基础的综合能力，是支持企业在激烈的竞争环境中赖以生存和稳定发展的根基。而业务外包是企业借助外部资源促进或辅助自身发展的一种经营模式和成长战略，这两者之间存在着密切联系：

首先，企业核心竞争能力的确立、培育和维护过程往往导致某些非核心业务的外包。这是因为核心能力的培育和建设不可避免地要消耗企业的资源，企业为了在某一方面获得世界领先的核心竞争能力。就必须对其花费比竞争对手更多的财力、物力和人力，而业务外包的方式使得企业有可能将某些资源解放出来。专注于核心能力的建设^[29]。因此，对核心竞争能力的筛选与投入使得企业产生了业务外包的需求。从这一角度来看，业务外包是构建核心竞争能力过程中有效的配套措施。

其次，企业在进行业务外包时，首要的也是量为关键的一步就是对核心竞争能力进行识别和划分，从而对可以考虑外包的业务领域加以界定。一般来讲，企业需要将具有核心竞争能力的核心业务或具有获得核心竞争能力潜力的非核心业务予以内揽，使之置于企业直接控制之下，成为企业现在或将来的竞争优势源泉。同时，企业可以考虑将某些不具备获得核心竞争能力潜力的非核心业务予以外包，寻求外部更有效率、更低成本的服务提供商替代企业完成这些功能或业务。

值得注意的是，企业的核心能力同时也是核心刚性（Core Rigidity），两者相伴而生。在企业成功构建核心竞争力，并依仗其获得竞争优势、取得辉煌业绩的同时，核心刚性也在不断孳生，侵蚀着企业主动认识和适应外部环境的意愿和动力，一旦外界出现的变革性因素（如，技术飞跃）即将从根本上改变市场规则的时候，核心刚性的存在就会对企业造成沉重甚至毁灭性打击。因此，核心竞争力本身也不可能是一成不变的，也需要不断的修正和调整。

5.1.2 对组织创新的影响

正如业务外包的定义所说，业务外包实质上是借用、整合外部资源，以提高企业竞争力的资源配置方式。在这种方式下，企业可以获得诸如生产、设计、研发、营销、管理等功能，但却不一定拥有上述功能相对应的实体、组织，突破了企业有形的组织界限，实现了组织创新，构成了企业经营战略的重要部分。企业外包带来的好处很多，除了具有可以降低成本，节约资源；降低经营风险，形成协同效应；更好地适应市场需求的多变；使企业强项更强，弱项变强，有利于打造核心竞争力以外，业务外包由于是在社会专业化分工更加细化的基础上，业务外包还是企业从“大而泛”或“小而全”向“专而精”的一种战略转移和组织创新。

业务外包可以按企业的职能模块如品牌策划、设计开发、采购、产品制定、市场营销、售后服务、运输配送、人力资源管理与培训、行政事务、后勤支持、财务管理等分为相应的种类。除了将生产制造外包之外，将品牌策划交给专业的策划广告公司，将研发和设计外包给技术实力更强的专业研究设计机构来做，把行政事务和后勤支持系统外包给有关的专业公司，甚至将财务管理也委托给专业理财的财务公司等等，都是业务外包的形式。

销售外包也是业务外包的一种形式，虽然销售对一个企业十分重要，但企业也不必有一套完整的销售系统^[22]。如在产品的出口上，由于合适的外贸人材缺乏，外向型企业不可能都拥有强有力的销售队伍，委托外包给专业的进出口公司销售产品到国外就是一种明智之举。网络经济的到来，必将促进网络营销的发展，而将此业务外包给合适的网络公司去做，取得的决非事半功倍的效果。戴尔公司的销售网上有 1000 多人的技师从事售后服务工作，但这些人中的大多数并非该公司的员工，而他们正是戴尔公司将业务外包给有关公司所获得的整合或借用资源。如何借用或整合外部销售力量或销售网络为己所用，应是企业特别是进入新市场企业在外包时应考虑的一个问题。

也许未来的世界更像一个大加工厂，在一些知名企业的协调指挥下，更多的企业各司其职，专门做着某一件简单的产品或部件，实现着精密的社会性大生产，除了一些特定行业，面积、设备、人员庞大的巨型工厂可能会逐渐消失。说不准

这种返朴归真正是由于眼下的业务外包——企业的组织创新所引发的。

5.1.3 对战略创新的影响

随着外部环境动态性的加强，对企业柔性的要求也日益增强。所谓“柔性”是指企业及时感知市场环境趋势，并具以调整内部资源配置，做出相应变化的能力。企业的柔性可以表现在许多方面，如：企业经营模式、组织形式、生产能力等等，在外界环境极度动荡的情况下，即使是原本相对稳定的企业长期发展战略也都必须具备相当的应变能力。也就是说，长期战略规划也需要考虑柔性。如果说传统产业下的战略是以系统化的管理和实施为本意，那么信息时代的战略则在此基础上，熔进了创新的灵魂——战略就是创新^[22]，持续的创新赋予战略以柔性。在战略创新的推动下，企业的经营战略呈现出新老战略适应环境变化不断交换更替的动态发展态势。见图 5.1。

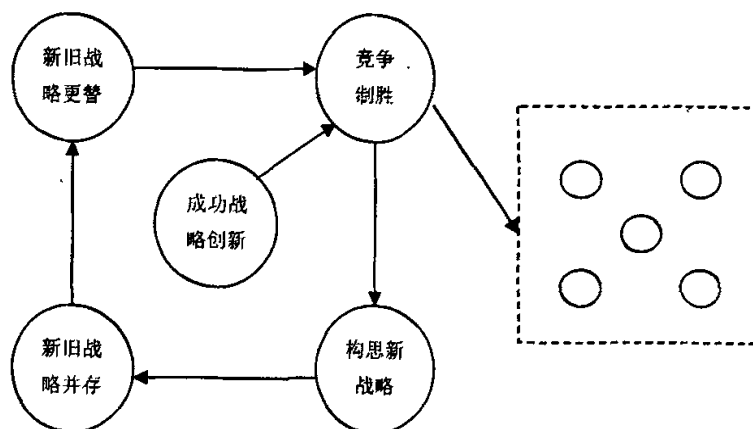


图 5.1 创新推动下的战略动态发展

从某种意义上讲，每一次战略创新都意味着企业内资源的重新配置和大范围调整，然而在老战略下绝大部分内部资源已经被用于特定用途，很难再挪为他用。这一“资源固化”（Asset Specification）问题给战略创新带来了困难，是限制企业柔性的主要因素^[23]。

然而，业务外包的经营模式可以在很大程度上缓解这一矛盾。

在业务外包的条件下，企业将属于核心能力的业务或具备成为企业核心能力潜力的业务置于直接控制之下，予以内揽，而将某些非核心业务以战略联盟、合资企业、选择性外包、完全外包等方式交给外部供应商完成，由此模糊了企业边界，形成了一个有广阔外延的扩展企业（Extended Corporation）^[19]。该企业以外包企业为核心，同时还包括各种类型的外包服务供应商。他们之间不存在传统企

业内部的从属关系，而是以合同安排的松散关系联系着，这种松散型的结构对战略创新的影响为：

- 业务外包使得企业在资源配置时可以有整个社会为背景，在一定条件内充分行使选择权，使战略创新不再受到内部资源用途固化带来的限制，从而大大扩展企业的柔性空间；
- 资源固化本身存在着很多风险，如生产资源的固化就存在着生产能力过剩或生产产品不适销对路等风险，而企业通过业务外包可以将资源固化带来的风险在一定程度上转移给外包服务供应商，利用这一风险分摊机制能够大大增强企业战略创新的力度和深度；
- 在业务外包过程中，企业可以与许多具有丰富经验和专门知识的供应商合作。不仅可以接触和领略到行业领先的服务水平，而且还可以借机获得许多宝贵的建议和意见，从而极大地开拓企业战略创新的思路。

5.2 非核心业务外包的风险问题

外包作为一种创新的经营模式已在企业实践中发挥出积极的作用。譬如，在并行的作业分布模式上，外包改变了企业的时间布局，提高了企业的反应速度，有利于企业形成先动优势。同样的，在组织结构上，实行业务外包的企业由于业务的精简而具有更大的应变性。此外，实行业务外包的企业以网络技术为依托，选用不同公司的资源，能够实现企业内部最具竞争力的资源与外部最优秀资源的结合，产生巨大的协同效应，使企业最大限度地发挥自有资源的效率，获取竞争优势，提高对环境变化的适应能力。

但是，业务外包不总是只带来正面利益。牛津大学信息管理学会(Oxford University Information Management)和密苏里大学(University of Missouri)的商业研究员，追踪过去 8 年的 29 宗大外包交易纪录，做出一个国际性的研究报告。研究报告的结论是，这些外包交易中超过 35% 都以失败收场。究其原因：

- 1、不成功的外包交易含有某些固定的特性。事实上，所有失败，都是企业在一开始，就抱着寻求成本降低的心态而引起的。因为这些有财务困难的企业组织，不把整体信息技术外包(Information technology Outsourcing)视为商业价值的一种方式，和继续掌控自身信息技术命运的方法，反而将其视为改善财务状况的配套措施。任何形式的信息技术或其他功能外包，不只是一种解决迫切问题的短期权宜措施而已，它们在企业组织重新思考如何运作时，更应该被视为整体策略的一部分。

2、所有的“失败”都发生在10~12年之间，和相同单一供应商的交易。这些外包业务多半是由公司董事会凭着少量的信息管理资源所做出的决策。

3、导致重大的潜在成本和服务降级。服务供应厂商处于有利的位置，企业雇主因为无法掌控自身信息技术而导致损失。企业雇主因为未和供应厂商维持良好关系，不得不情愿地更换供应厂商，同时付出高额转换成本。然而，整体开始所导致的失败并不是惟一的问题所在。安侯建业管理顾问公司（KPMG）1998年出版的一份研究报告显示，123家被访问的公司中，即使有90%表示他们对所获得的服务大体上感到满意，但是，他们仍有75%对外包契约中至少一项重要服务的品质表示不满。

过多企业组织在从事外包时，并不了解自己究竟在做些什么。即使他们清楚计划的目标（多数可能未必），他们可能未必了解如何有效率的规划。即使能有效率地规划，他们也未必能够正确地选择符合需求的供应商。因此，潜在的危机层出不穷。

5.2.1 非核心业务外包中的风险分析

由上面的文字可知，业务外包企业是由具有不同核心能力的企业组成的以利益为驱动的组合，是一个开放的复杂系统，各成员企业之间相互作用关系具有较大的复杂性，而其相互活动的过程中必然在人、组织、决策、相互关系、文化等方面存在着许多潜在的风险。这些风险主要是：

1、决策失误的风险。当企业决策者决定将非核心业务外包给外部厂家生产的时候，它必须考虑以下因素：（1）是否具有很强的协调外包环节价值链的能力，能否科学预测并做出准确的推断；（2）外部厂家在承接外包业务时，能否将价值链的优化与顾客需求的满足有机结合，即要求企业能够恰到好处地加以组织和应用；（3）是否具有独特的协调技能，即能在多家供应商展开激烈竞争的情况下，吸引顾客选择自己的产品或服务。如果上述各种情况能够得到很好的满足，则企业的外包业务决策是成功的，并将获得巨额的利润。然而，实际情况非常复杂，一旦决策失误，企业可能会被价值链再造所释放出宋的竞争力所击败。

2、被模仿的风险。在业务外包过程中，企业还面临着协调技能被别的企业模仿的风险。这是因为，企业在协调外包环节价值链的过程中依赖的是供应商网络，当某一个外包供应商基地不复存在时，企业必须快速地创造出一个新的基地。当初，耐克（Nike）公司将精力集中在产品设计和市场营销两个环节上，利用一个低成本供应商组成的海外网络对生产过程进行外包并对之进行紧密地协调，主宰了运动鞋消费市场。但不久耐克公司发现，一个有效的低成本供应商网络很难有效控制，它易为别的企业模仿，即耐克公司无法阻止竞争者从同样的供应商那

里得到形式相仿的供应。今天的运动鞋市场充斥着大量新的品牌和过剩的产品，尽管耐克公司有着强有力的品牌，公司的成长也陷于停滞不前的境地。

因而企业在进行业务外包时要注意防范外包中的被模仿风险，主要措施有：在技术上注意适时更新，在产品的用料上不断创新，在生产工艺上注重持续改进以及不断更换商标的位置等。这方面比较成功的企业有温州的康奈尔皮鞋，他们的做法是在技术资料上不断增加条款。再如戴尔计算机公司，它经常突然召集职工，对技术要求增加条款，以减少业务外包被模仿的可能性。目前，戴尔计算机公司虽然不是最大的计算机公司，但它却是增长最快的一个计算机公司。总之，企业作为外包环节价值链的协调者，必须能够制定出关于产品设计和交易的详细要求，然后与承担外包业务的供应商一起努力，使供应商满足企业的要求。当供应商开发出专业化的技术后，一个完整的产业结构就会显现。最终，整个价值链（外包）系统会变得相当的标准化和透明化，以致于供应商能够向任何人提供他们的产品与服务——不仅仅向最初的企业，也可以向参与竞争的其他企业提供产品和服务。

3、丧失竞争优势的风险。当企业的供应商力量非常强大时，企业可能会面临最严峻的竞争性挑战，使企业外包业务遭受严重的破坏，竞争优势由此发生逆转，即产业内力量的对比出现了有利于供应商的决定性倾向。IBM 公司将其 Pc 电脑的操作系统外包给微软公司就是典型的案例之一。即使外包的供应商不采用微软公司那样的战略，也同样可能影响且动摇实施外包战略的企业竞争优势。在 20 世纪 80 年代后期，当 AT&T 想快速扩张至电话磁卡以及其他的公司认为合适的业务领域时，它将大量的账单处理业务和顾客服务功能外包给辛辛那提贝尔信息系统（CBIS），其结果是，CBIS 迅速获得了规模经济和成本降低，这就产生了极大地降低进入壁垒的效应。通过建立一项低成本顾客服务信息系统的标准，CBIS 将自己定位为一家具有选择权力的供应商，为许多新的长途和蜂窝式移动电话公司供货，而这些公司现在正与 AT&T 进行着激烈的竞争。

4、文化与观念上的差异性隐藏的风险。由于外包企业在空间上的无限性，语言、文化上必然存在差异，导致了外包企业中出现很多问题。存在的文化差异不仅是指跨国企业在他国经营时与东道国的文化观念的不同，还包含了一个企业内部由于员工分属不同文化背景的国家而产生的差异性。跨国企业是由不同国家的资本、技术、商品、劳务、管理的结合，其间不同文化的撞击，很可能使一个企业走向衰亡。如果一个企业选择了有很大文化冲突的国家为伙伴，整个企业的运营很可能是在当地公众的抵制中进行的，其结果可想而知。国外许多管理学家研究表明，跨国经营中凡是大的失败几乎都是因为忽略了文化差异所招致的结果。另外，拿员工来说，他们来自不同的国家、地区、行业，人生观、价值观和

生活习惯均不同,同样的词汇意义却不同,专业化又使各部门形成了许多专业行话、习语,使员工内部根本无法交流。

5、信息过滤及不对称带来的风险。外包企业的组织结构在供应链的环境下向着扁平化方向发展,管理跨度扩大,复杂的横向关系使的信息的传递发生扭曲。企业之间虽然有共同的目标,但各自的利益却不同,在面对竞争激烈的市场环境和不确定的经济运行状况,某个(些)成员企业做出的决策在很大程度上与实际情况相偏离,造成信息的不对称而带来了风险。组织内部的沟通也异常困难,每一个传递层次稍微转换一些言词,到最后的部门得到的信息已面目全非,这也是所谓的“长鞭效应”。信息的失真造成企业的运转不灵,各方的需求有可能得不到满足,影响了整个供应链的周转。

外包企业还存在着许多的其他风险。全球业务外包中具有自身的复杂性。国际运输方面可能遇到地区方面的限制。定单和再定货可能遇到配额的限制,汇率变动及货币的不同也会影响付款的正常动作。另外,外包企业能否成功运作还受政府政策、自然环境变化的影响。如果政府的政策变动会使识别的市场机遇迅速消失,即外包企业所存在的理由消失,外包企业只得中途解体。

5.2.2 基于博弈论的风险防范

用博弈论分析企业业务外包中的风险,有助于寻求具体的防范对策。长期以来,人们认为企业之间的竞争是一种零和博弈关系,即一方所得意味着另一方等量损失。“非零和合作博弈”的理论给企业以十分有益的启示,在日趋激烈的竞争中,企业欲获取竞争优势,巩固和扩张自己的核心竞争力,有必要将非核心业务外包给外部专业厂家进行生产。外包明显区别于兼并,后者聚焦于市场的外部扩张行动,如通过兼并企业扩展市场规模,而“外包”有时甚至是规模减缩的过程。这种内部化过程不需要对核心竞争力要素的长期积累,直接把原有的资源应用于巩固、发展核心竞争力上,从而迅速地建立企业的竞争优势。这表明,参与外包的各博弈方是一种合作的同盟关系,是一种“非零和博弈”,各参与方的收益之和为大于零的值,即通过合作博弈所能得到的利益将大于不合作所得到的利益^[15]。

在博弈模式中,根据全体局中人的支付总和是否为零,分为零和博弈与非零和博弈。根据局中人是否合作,博弈可分为合作博弈与非合作博弈。人们谈到博弈论,一般都是指非合作博弈。合作博弈与非合作博弈之间的区别主要在于博弈方的行为相互作用时,博弈方能否达成一个具有约束力的协议。如果能,就是合作博弈,否则就是非合作博弈。合作博弈面临的一个突出问题就是如何分享合作带来的剩余。非合作博弈强调的是个人理性、效率、公正、公平^[15],合作博弈是一种“双赢”策略,它通常能获得较高的效率或效益。

- 增强业务外包过程中合作的稳定性，使参与外包的双方都能从合作行为中得到利益。为此，有必要增进双方的交流和信息沟通，使外包环节价值链的博弈行为有助于合作者的利益提高。
- 采用增大未来收益的影响方式，使外包价值链中的供应商网络同样获得利益。即通过未来利益的引导，使外包环节的各博弈方愿意选择合作。因为每个参与方可以用隐含的报复来威胁对方，而且由于各方持续接触足够长使得这种威胁能够奏效。在这种情况下，企业间更愿意合作，而不是竞争。
- 使用合作博弈所得到的利益大于不合作得到的利益。企业在实施外包的过程中，可以根据情况的变化适时地调整收益结构。这种调整能够改变参与方之间的相互作用，从而避免出现“囚徒困境”的情况。实证研究表明，如果收益值改变了，就可以从不稳定转变成稳定的合作。

博弈理论认为，在某项经济活动中，常有相互影响的两方或各方参加，而各方将采取的行动具有不确定性，各方都期望得到最大的利益。在优化外包环节价值链的过程中，一个较好的办法是协调好参与外包的各方利益。此外，适时地给予业务外包方或供应商相应的回报是巩固合作的有效途径，坚持公平是许多基于回报策略的基本特征。这样的策略不仅帮助自己，也通过使剥削性策略难以生存来帮助别人。由于确保了对试图不合作的惩罚，那些不合作的博弈行为就得不到好处，从而实现博弈各方的自我控制，增强外包联盟的稳定性。

合作博弈强调的是团体理性、效率、公正、公平，即当参与外包的博弈各方感到联盟中的战略决策程序公平时，他们在信任和承诺态度上显示出高度的自愿合作。相反，当他们觉得程序不公平时，就会用隐藏的思想、拖延构思和执行战略接触来拒绝合作。

5.2.3 风险规避建议

企业的业务外包决策，同时也是一项战略选择。它既可能是非常有利可图的，也可能是极其难以防守的。成功的企业完全懂得协调战略所蕴含的经济意义，他们也能够预期到竞争者有无数的方法可以将其协调过程拆散，但他们往往能够利用协调过程建立起一种专门的资产或谋求其他竞争者难以攻击的地位^[13]。譬如通过完善和提高价值链的及时性和效率性，借助于游戏规则的不断改变来调整和优化外包行为，使企业获得持续的竞争优势。

为使外包企业能在动态的市场环境下健康良好的发展下去，就一定要对整个外包过程进行风险管理，通过对风险的预测与识别、风险分析和判断、评估及采用相应措施，建立健全的风险组织，很好的控制风险，转移风险，坦然的应对风

险。

企业应增强风险防范意识，在核心技术的发展和优势资产、特殊关系的培育上下功夫，努力提高和扩展自身的核心竞争力。企业超越其竞争对手的一个胜招就是在协调相互之间的关系时做得更好，在产业的演化过程中领先一步，从而为自己和合作伙伴创造了灵活和高效的合作关系，并使竞争对手难以复制这种“资产”^[22]。

业务外包是建立在合理配置资源，运用最强的优势最大限度地提高企业竞争力的前提之上的。外包并无固定模式，其经营艺术也需自身的不断摸索与总结。我们认为，企业在实施业务外包的过程中应注意把握以下几个方面的要点：

第一，树立全新的经营理念。企业可以通过产品、品牌、联盟等纽带建立面对市场的合作关系以及面对内部职能的合作关系。产品分解为若干个零部件，将零部件外包形成整机企业与零部件企业上下游的合作关系；实施品牌战略，将产品交给承包企业生产，只负责产品的设计、技术开发、销售网络等；在联盟企业内部明确分工，各掌握经营的一个环节，完成整个企业的流程。因而企业的领导者可以在坚持业务外包与满足顾客需求统一的目标下，树立合作竞争的意识，强化外包联盟企业的业务协作。其次，企业在实施业务外包的过程中要具有追求变革的决心和相互信任的胸怀，努力构建良好的信息网络和合作伙伴关系网，以高度柔性的生产机制，迅速响应市场需求的变化。但是不论采用何种方式，企业必须根据自身的具体情况，控制住关键性的资源，避免受制于人。

第二，开展企业业务流程再造。外包必须以业务流程再造为基础，并据此推断出企业应拥有那些核心业务，哪些业务借助于外部厂家（公司）实施“外包”的战略，这需要处理好内部业务流程和外部业务流程的有效结合问题。此外，业务流程再造时，还要充分利用新经济条件下的信息工具、网络技术，及时了解用户需求，方便快捷地进行企业间的动态合作。

第三，培育、提高和保持企业的核心竞争力。企业间的竞争是建立在自身竞争力的基础上的，而业务外包是为了强化自己的核心竞争力。只有明确了自身核心竞争力何在，才能将非核心竞争力的项目从企业的经营环节中剥离出来，外包给其他的企业，从而更有利于培育和强化核心竞争力。企业如果忽视了自身核心竞争力的培育，那么实施业务外包只是培养潜在的竞争对手，而自己则失去未来的发展机会。

第四，实行跨文化管理。业务外包涉及不同企业，甚至不同国家的企业之间的资源整合，需要通过强化文化管理来消除各种摩擦和冲突，如强调目标一致的团队文化；建立诚实互信的关系，加强相关各方的合作与协调；促进信息化和知识化，通过信息化提高分包的效率，借助于知识化增强交流，开展创造性的活动

等。

第五，冷静对待风险的发生并转移风险。企业的高层管理者一定企业合作过程中，在竞争优势低，且有足够的外包商可供企业选择时，可以选择短期合作，一旦有问题发生，迅速的更换。这可以有效的转移企业选择某项业务外包不得不面临的风险。另外，企业在选择外包方式的时候最好不要认定“除核心竞争力的完全业务外包”，可以选择合作经营的方式，或者即插兼容的方式，或者临时服务和临时式的方式，这样在某种程度上可以在风险发生时迅速的转移，跳出“陷阱”，另择新路。

第六，建立风险管理组织和规划风险管理制度。成熟的企业往往也是一个系统化的风险管理组织。在供应链的环境下，由于文化的差异和组织的庞大，信息沟通显得尤为困难，企业各部门又有盲目追求业绩和完成目标任务的冲动，于是，风险因素往往被低估或忽视。必须要设置风险管理组织，认真的规划风险制度，赋予各部门操作和信息反馈的职能。企业需要有一个专门的组织机构对风险管理的整个过程实施有效的监督和控制。这样，一旦企业内外环境和外包商有个“风吹草动”，企业能够很快的意识到，并有效的分析和控制。

业务外包是企业经营的利器，它可以使企业充分利用外部资源，突破资金、设备、技术、人力的限制，减少了投入和浪费，降低了经营风险，适应了市场多变的需求，企业的功能在原有组织结构上得以充分扩强，强化了核心竞争力，提高了企业的经济效益，实现了企业低成本扩张和迅速发展。

业务外包也是一柄双刃剑，同样有着固有的弱点和缺陷，存在着很多隐患和负面消极因素，甚至可能因控制不力导致灾难性的后果。但在全球经济一体化的大环境中，业务外包将以不可遏制的势头广泛采用。用其所长，革其所短，充分发挥其利器作用将是企业在组织创新中的一个重要课题。

5.3 Seagate 人事薪资外包服务应用案例分析

人事薪资外包服务(Payroll Outsourcing)是业务流程外包服务(Business Process Outsourcing)的一个重要组成部分，目前在欧美国家大型跨国企业十分流行。业务流程外包实际上是西方一种新的管理哲学和管理方式，强调企业只做自己最擅长、最核心的业务，同时从外部获取专业、高效、低成本的服务，从而实现企业精简和瘦身，更好适应迅速变化的市场环境。不久前，媒体报道了 IBM 公司通过信息化系统，为宝洁公司提供全球人事薪资外包服务的消息，整个合同为期 10 年，合同金额 4 亿美元。另据 Garner Dataquest 的报告，2003 年全球 HR

外包服务市场是 460 亿美金，亚太地区 HR 外包市场达到 25 亿美金，年增长率为 17.25%。

人事薪资外包服务在中国是一个相对新鲜的事物。由于历史和文化的因素，目前中国大中型企业采用人事薪资外包服务的还极少。不过，随着全球经济一体化及市场竞争的加剧，中国企业需要学习和借鉴跨国公司先进的经营管理理念和做法。本文介绍的是，跨国公司 SEAGATE 在中国的人事薪资外包服务案例，服务的提供商是中国本土 HR 应用供应商奇正软件系统公司。这是见诸报道的、发生在中国的最早的人事薪资外包服务成功案例之一。

5.3.1 Seagate 背景资料

希捷国际(以下简称 Seagate)成立于 1979 年，是世界上最大的硬盘、磁盘以及读写磁头生产商。Seagate 于 1992 年进入中国，国内设有无锡、深圳两家生产工厂，主要生产硬盘等产品，并在上海、北京、香港设有相应机构。其中，仅无锡一地工厂就有员工近万人。在快速发展的亚太地区业务中，Seagate 在中国具有举足轻重的地位。

Seagate 总部在美国，作为全球知名的跨国企业，Seagate 实行的是全球统一的人力资源管理，有全球统一的管理平台，在财务、人力资源、业务等各个方面采用集团经过长期积累形成的、具有强大生命力的管理规范，高度整合全球性资源，以在高速增长的地区中赢得竞争优势。集团在管理信息化方面也是全球一体化的，在世界范围内有统一的应用规范，采用了国际先进的 Oracle ERP 应用系统。

但因为集团本土化策略，以及考虑到各国劳动制度的不同，其各分公司的薪资管理系统均由当地软件供应商提供，并且通过国际著名的咨询公司来帮助选型。所有系统都要与设在美国的服务器连接，所有员工的基本信息通过接口程序传入服务器中，实现全球共享。并且，所有薪资管理系统每月必须自动生成凭证传到设在新加坡的财务总帐服务器。

此外，Seagate 要求系统能够进行复杂的薪资、福利、保险、假期等计算处理，实现假期管理、宿舍管理、工作时间管理、工人班次管理等功能，并要求国内的人力资源软件供应商必须提供 ASP 的解决方案。

为了控制项目风险、提高人事薪资外包系统的性能价格比，Seagate 总部专门成立了一个亚太地区人事薪资外包工作指导小组，由总部的业务专家和 IT 专家领导，召集了包括中国财务部、系统部高层主管参加，在总部的统一指挥下，共同协商中国人事薪资外包服务方案。由于当时中国还缺少人事薪资外包服务的先例，Seagate 在服务供应商选型上更加慎重，还专门聘请了国际五大之一的一

家知名管理咨询公司,进行项目的风险评估,帮助企业从国内外有限的人事薪资外包服务商中,选择合格的软件及服务供应商。要求供应商具备长期发展的实力,有一个强大人事薪资软件平台作支撑,有在中国实施跨国公司大型人事薪资项目的成功经验,有能力实现很高的服务水平承诺(Service Level Agreement)。

在国际知名管理咨询公司的参与下,经过对国内外 eHR 软件厂商和外包服务商的评估、比较,Seagate 最终选定了奇正软件系统有限公司,作为 Seagate 人事薪资外包服务的总承包商,提供从硬件、网络安全、HR 软件到日常人事薪资事务处理的全程服务。奇正公司的优势在于拥有功能强大的人事薪资软件,为许多跨国公司及国内大中型企业集团提供过成功的 HR 应用服务,对大型应用项目的风险控制能力强。奇正公司成立了 Seagate 人事薪资外包服务小组,由公司 HR 专业咨询服务人员、软件开发人员、系统实施维护人员共同组成,同时与外部的硬件网络合作伙伴紧密联系。人事薪资外包服务的基础平台是奇正集团人事薪资软件,硬件和网络安全由上海一家专业 IDC 公司分包,日常的外包服务业务由奇正外包项目组人员完成。

5.3.2 Seagate 人事薪资外包服务需求

像其它跨国公司一样,Seagate 在业务流程外包方面(Business Process Outsourcing)有良好的国际惯例。Seagate 的原则是,专注于企业核心竞争力,只做自己最擅长的,其余的工作均交给专业服务公司,别人的钱让别人去赚。在无锡的 Seagate 工厂,许多日常工作都已经外包,包括车队、环境绿化、食堂等。人事薪资外包也是顺理成章的事。

Seagate 采用人事薪资外包服务的基本考虑是:

- 集中精力于公司的核心业务,即硬盘的设计、生产、销售;
- 降低系统软件硬件的设施开支,也减少 IT 应用复合人才的保留和管理成本;
- 寻找更加专业化、高质量的服务;
- 与总部的人事薪资外包政策相一致。

实际上,人事薪资外包是 Seagate 全球的统一政策,亚太地区 15 个国家和地区也不例外。中国等亚太地区国家的特殊性在于亚太地区的文化差异性很大,很难像欧美国家一样,采用全球统一的政策和系统。亚太地区需要针对不同国家的特殊文化和人事薪资法规,由当地的软件厂商和服务商,提供符合全球管理要求的本地化产品和本地化服务。

人事薪资外包服务在中国还是一个新事物,在 2001 年底 Seagate 公司在中国寻求人事薪资外包服务时,中国市场以 IT 为基础的现代人事薪资外包服务案

例还极少，也基本不存在正式的基于信息技术的人事薪资外包服务供应商。在法律法规方面，对于人事薪资外包服务还缺少规范，对于外包服务的质量和水平大家理解上有差异，出现问题时如何解决也没有先行案例可以参照。总体说来，企业客户在业务流程外包服务上会存在一些担心，如数据的安全性、企业对外包业务的控制能力、外包服务提供商的资质问题等。

对于跨国企业来说，人事薪资管理是一个相当复杂的事情。跨国企业通常组织机构复杂，人员构成多样，在人事管理及薪资福利政策上有相当差别。由于是大型制造企业，员工人数众多，尤其是一线工人较多，人员进出频繁，招聘和离职事务经常发生，人事薪资管理工作量大。对于中高层员工的管理，需要纳入全球一体的 HR 系统管理，遵循全球统一的员工职务分类和相应的薪资福利管理体系。这种人事薪资本地化管理及全球化体系约束的双重要求，为跨国企业在中国的人事薪资管理提出了挑战。

对于大型制造企业，人事薪资管理有许多基础性工作要完成。组织机构管理、职务管理、员工信息管理、时间考勤管理、休假管理、绩效考核和奖金、薪资管理、社保福利管理、人工成本核算等，占用了企业人力资源部门的大量时间，需要系统化的工具，提高工作效率，以便让 HR 专业人员将更多的时间和精力，投入更有价值的 HR 工作上，思考 HR 如何帮助企业更好实现战略目标及业务发展指标。

系统的集成性是 Seagate 中国人事薪资应用项目的一个特殊要求。

因为人事薪资事务处理涉及 Seagate 美国、新加坡、中国等三地的不同系统，在外包服务的过程中，又需要服务提供商在北京、上海两地的配合。数据传输和使用中的安全问题也是需要认真考虑的事项。要确保人事薪资数据在不同地点、不同使用者之间，在任何情况下的安全保密。要防止可能的非法越权行为。

5.3.3 Seagate 人力资源外包设计与实施分析

首先，项目启动之初，合作双方对希捷国际的组织机构、业务流程、内部管理等进行全面研究分析，以制定项目规划。

- 实施目标：实现人力资源管理，有完整的薪资体系，以综合分析报告为最终体现形式，并要求系统具备适应性、集成性、数据保密性，以提高企业竞争力。
- 项目特色：希捷国际项目采用的是 ASP 模式，即应用服务提供商。由上海光华冠群公司提供数据中心，网络安全方案采用 CA 技术；奇正公司提供软件应用产品，采用 Web/Server 结构，并且支持 SSL。希捷国际只需要在 Internet 上输入一个网址，就可以进入系统，不必考虑软件应用

之外的任何事情。ASP 模式的选择,使希捷国际用较少的投入获得了先进的技术和管理软件,以及专业化的服务。

- 实施过程:项目分阶段实施,第一阶段实施薪资、绩效及奖金、福利管理,并通过接口与设在新加坡的 HRMS、GL 系统集成。第二阶段实施工作时间管理。

其次,薪资系统提供了“所见即所得”的报表设计工具,可以自由定义编辑,经过简洁、直观的设置和编辑之后,报告即可打印输出。

同时,根据不同管理要求各类统计分析报告,如对管理人员、生产人员分别进行薪资分析,对不同职位薪资进行分析,对不同年龄段薪资分析等等。系统还提供了查询条件库的功能,可以定义详细条件以便在进行统计分析时调用。

针对 Seagate 多样化的报告,薪资系统提供了可以自由定义的数据统计分析功能,综合员工信息、薪资、绩效、考勤、假期等信息,实现任意期间历史数据汇总、任意期间数据对比,统计结果可即时转为文本文件、EXCEL、HTML 等多种数据格式,以便于进一步分析。

1、薪资分析

- 基本薪资计算。Seagate 员工中大多数为一线工人,他们的薪资均以小时计算。由各生产车间排定各班次标准时间,员工上、下班记录通过刷卡钟自动统计,月底与员工休假记录综合计算员工当月工作时间,然后由系统计算薪资。员工加班自动按照平时加班、节假日加班等分别计算。当员工调薪时,系统可自动按调薪前后不同的薪资率分段计算薪资。
- 绩效薪资与奖金计算。Seagate 通过该薪资系统实现了综合考虑员工服务年限、员工全年考勤、休假等情况,以全年薪资总额为基础的,以企业经营状况为指标的奖金计算处理。还可通过软件体现绩效评估,并可随管理的变革而随时更新,同时评估与薪资紧密结合,以绩效薪资的形式作为对员工评价的最直接体现。
- 离职薪资。Seagate 在员工离职时,需要计算员工截止至最后一个工作日的各项薪资及与离职有关的各种费用,如离职赔偿及应交税。实施薪资系统后,只需将有关离职信息输入系统,即可计算出各项薪资及费用,彻底改变了先前手工计算的方式。
- 外币薪资。Seagate 是一家全球性的公司,其管理人员来自于世界各地,使用奇正薪资系统实现了外币薪资的灵活处理,并且与企业的财务系统无缝集成。
- 政策调整。Seagate 受全球经济的影响,其用工政策、薪资政策的调整不可避免,但用户不希望每次调整都求助于软件供应商。该薪资系统在基

基础参数的设置、薪资计算办法的定义等各方面，全部采用可视化的用户界面，提供充分的函数，灵活的参数设置，给用户提供了很大的自由度。

- 薪资报告及综合统计分析。Seagate 每月需输出大量的薪资报表，以不同条件、数据组合，稽核薪资计算结果，对比分析人力成本，统计人员结构及薪资构成，为人力资源管理提供第一手资料。

Seagate 原先对员工历史状况进行分析存在困难。实施该系统后，可以从员工档案直接追溯员工历史职位变动状况和历史工资、绩效记录。从员工的聘用开始，到员工离职，以及在企业内的流转，该系统都有完整记录，为员工职业生涯综合薪资、绩效的统计分析提供了可能。

而且该系统可以对整个企业人力资源状况进行分析，从岗位人数、工资总额的预算出发，统计员工在职、离职状况，分析流失率、岗位超编、空缺率等。

2、福利管理

- 保险管理。希捷国际的员工来自全国各地，员工保险需要按不同地域的不同计算方法处理，在薪资系统的解决方案中作了灵活设置，当保险政策或者缴费比例出现变化时，通过简单的定义就可自动实现。
- 休假管理。由于员工人数众多、流动频繁，保持对员工福利状况的动态了解是一件费时的工作。希捷国际借助薪资系统，实现了员工休假的自动化管理。如基于服务年限的带薪休假，在假期申请时，系统可以确定员工是否有休假资格，自动根据员工历年休假记录计算当前可休假天数，并且系统提供例外事物处理的功能，如特许休假的情况。系统对于假期余额的结转及清零也可以灵活地处理。该假期管理还可独立运行，并且与薪资系统紧密集合。系统自动根据休假情况计算休假薪资，如病假按照员工的服务年限发放不同比例的基本薪资等。
- 宿舍管理。希捷国际通过宿舍管理模块可以随时了解员工宿舍的情况，根据不同的宿舍类型，不同的员工，定义费用上下限，实现水、电、气、房租、管理费等费用的分摊，而且宿舍费用可自动在工资中代扣。

3、与财务系统无缝集成

薪资计算与发放完成后，需要将人力成本及时准确地反映到财务总帐。基于系统，希捷国际实现了以下功能：

- 每月将薪资成本信息按照规范生成凭证，并以文本文件的方式传输到位于新加坡的财务系统；
- 不同类别的员工薪资分不同科目核算；
- 不同的成本、费用科目，分别进行成本中心的明细、汇总核算；

- 按照员工在职、离职状态建立不同的分类帐，同时分成本中心明细核算；
- 薪资计算、发放的期间与会计核算的期间不一致，而财务核算期间为每月第四周的周末，遵循配比原则，需要将这一段期间差的薪资成本在当期财务报表上反映。包括基本薪资、奖金、红利等；
- 对预期可能发生的人力成本预提处理。如：预计员工离职，企业需将员工没有享受的带薪年假折为现金支付，那么也需要预提计算并反映到当期成本。并且按照预提项目建立分类帐单独核算。

上述功能在用户可视界面中定义完成后，系统每月自动取薪资数据按照规则生成相应的凭证。同时，当出现诸如组织机构变动或后核算科目变化时，用户直接修改接口定义关系即可。

4、数据保密

薪资模块对数据保密提出了严格的要求。薪资系统提供了进入层、功能层、数据层的权限控制体系。对一个操作员从进入哪个公司，可以使用哪些功能，可以对哪些员工的哪些薪资数据访问，都可以完整地定义和控制。完全满足了希捷国际对薪资保密的要求。

5.3.4 Seagate 人事薪资业务外包的评价与建议

Seagate 在进行人事薪资业务的外包前后的比较：

- 使用 ASP 系统前，Seagate 使用的是在东南亚开发的一套人力资源软件，其下属每个公司都配有两名薪资专员及一名系统管理员进行应用和维护系统。现在，公司将薪资管理的工作外包给奇正公司，原有的人员就可以从事其他的工作，公司亦无需自己购买和维护软件、硬件系统，节省了开支。
- 在使用 ASP 系统后，Seagate 仅需要在客户端安装浏览器，就可以通过 Internet 登陆 ASP 系统的 IDC 平台，再通过用户身份及安全性认证之后，用户便可以进入薪资管理系统。随着 Seagate 业务的逐步发展，网络系统随时依据业务需要而延伸，新增的分公司和办事处也可十分灵活地加入到整个系统，而运营费用并未大幅增加。

奇正公司作为专业的 eHR 软件开发公司，作为 Seagate 人事薪资业务外包承包商，在人事薪资项目设置上有相当的灵活性，可以较好地适应用户需求多变的情况。在另一方面，一个薪资项目的变化，可能产生一系列的相关变化，如果处理不当，会带来一些意想不到的错误结果。为此，需要奇正外包服务人员有高度的责任心，在薪资项目调整的过程中，要熟悉用户人事薪资政策，可以对用户提

出合理建议。同时要周密思考，对可能发生的影响有清晰的预见。

同时，对于大型制造企业，人事薪资管理要求完成许多基础性工作。通过实施薪酬外包服务，更好的解决了人事薪资本地化管理及全球化体系约束的双重要求，成功的完成了跨国企业在中国的人事薪资管理。Seagate 外包服务涉及客户、奇正、硬件合作伙伴等三方，在日常工作中有相当的交流沟通工作，以免出现工作中的失误。双方还就客户未来对人事薪资外包的新要求，提前交换意见，从而为提高服务质量事前做好充分准备。

实施人事薪资业务的外包之后，Seagate 公司对 ASP 系统的评价为：功能灵活；可以随时响应用户的需求变化，提供及时的功能调整；掌握历史档案，适应人员流动性大的变化；服务全面具体。

两年多来，随着服务的持续深入，奇正公司与 Seagate 一道，协商改进服务流程，从机制上保证人事薪资外包服务的质量；并通过与安捷伦等国际知名公司合作，进一步提高自身水平，由此进入全球的人事薪资外包服务领域。

第六章 结束语

6.1 本文的主要研究内容以及结论

本文主要是对于非核心业务的外包概念的内涵、外延、特征、分类、发展趋势、非核心业务的识别和决策分析、非核心业务的外包战略研究、非核心业务的外包中存在的风险分析和风险分析以及非核心业务的外包理论在人事薪资外包中的应用等问题展开研究。下面对于具体研究内容和研究结论简要总结如下：

首先，本文对于非核心业务的外包理论的发展背景和历史，对于国内外相关理论研究做出了综述和评价，为本文的研究提供了一个清晰的背景和研究思路。此外，本文提出了将非核心业务外包出去的重要现实意义以及本文关于研究非核心业务的外包理论的基本框架结构。

其次，本文在研究非核心业务的外包理论的基础上，较为深入和系统的对非核心业务的外包概念的内涵和外延以及特征进行了分析，对非核心业务外包的基本概念做出了定义；并且通过对目前关于非核心业务的分类情况给予较为全面的阐述和解释；并且对于国内外非核心业务的最新的外包情况进行了分析和研究，并对我国企业目前非核心业务的外包实践的不足做出了分析。

而后，本文在对非核心业务的识别和决策方法上进行研究。正确区分核心业务和非核心业务，明确两者之间的划界限是本文的一个重要的侧重点，对于企业把非核心业务外包出去，集中优势资源发展核心业务，培养企业的核心竞争力有着重要的帮助和参考价值；同时本文非核心业务外包的决策机理以及决策过程分别从企业对业务控制力和成本与收益的关系研究中进行了分析；并且着重从非核心业务的委托代理机制进行了研究。

接着，本文研究了非核心业务的外包战略制定和具体实施过程，讨论了其外包战略决策制定的三个重要阶段；然后又对战略实施的战略筹备阶段、合作伙伴挑选、合同谈判、相关资源转化以及长期关系管理五个具体阶段做出了详细的分析和阐述。

最后，本文分别就非核心业务的外包对企业核心竞争力、组织创新以及战略创新三个方面的影响进行了讨论；并且针对非核心业务外包过程中所存在的风险提出了基于博弈论的风险防范措施，并进一步研究了风险规避建议；接下来本文以 Seagate 的人事薪资业务外包作为案例进行了分析，加深了对企业非核心业务

的外包理论的认识和学习。

6.2 对本文研究的展望

非核心业务外包作为目前企业战略调整、培养企业核心竞争力的一个重要的战略经营手段已经取得了重大的发展和丰富的实践经验。同时其作为协助企业组织提升效率最有效的管理工具之一，是企业的一种经营战略。其力量不在于它能提供企业快速、立即解决问题的方案，而是在于它能够帮助企业组织，重新思考整体商业运营的方式，甚至其存在的目标。最终，外包不只是一种商业工具，它更是一种协助企业思考的新方式。

2005 年是我国加入世界贸易组织的第四年，也是世界经济和中国经济产生巨大转变和重大格局调整的一年。全球外包业务的迅猛发展，已经引起了我国政府的高度关注，吴仪副总理在第七届中国投资贸易洽谈会的“国际投资论坛”上提出扩大对外资开放领域，在扩大开放中促进外商在华积极开展服务外包业务。论坛重要议题有两个：外包项目在中国的发展状况和前景、外包项目的发展给中国企业带来的机遇。两个议题将在宏观层面对国际项目外包进行探讨与交流。主要参与的嘉宾包括国家商务部领导、联合国工业发展组织、麦肯锡、英国国家外包协会、全球外包中心等。本次论坛使国际项目外包经验交流与理论探讨结合在一起，直接引导国内企业更好地理解 and 抓住全球外包业务给中国市场带来的机遇，引导企业更好地适应国际市场的竞争，提升产业结构。

本文主要是针对非核心业务的外包理论进行了探讨和研究。相对于外包领域研究而言，本文所作的工作是非常粗浅的，该领域仍有许多深层次的、更具有价值的问题需要进一步的研究和解决。

参考文献

- [1] Ton G. de Kok, Capacity allocation and outsourcing in a process industry, *Int. J. Production Economics* 68 (2000) 229-239
- [2] David. N. Burt, Richard L. Pinkerton, *A Purchasing Manager's Guide to Strategic Proactive Procurement*, American Management Association, AMACOM (New York, N.Y.10020)
- [3] 徐姝, 西方业务外包研究成果评介, *外国经济与管理*, 第25卷第12期, 2003年12月
- [4] Sidney J. Baxendale, Outsourcing opportunities for small businesses: A quantitative analysis, *Business Horizons* 47/1 January-February 2004 (51-58)
- [5] Wyn Meredith, Outsourcing comes of age? *The advanced semiconductor magazine*, VOL z6 - NO z - IAN/FEB 2003
- [6] Brian Hausner, Outsourcing: evaluating alternatives, perspective & reviews, *PSTT* Vol. 1, No. 4 July 1998
- [7] Wilhelm Kohler, A specific-factors view on outsourcing[J], *North American Journal of Economics and Finance* 12 (2001) 31-53.
- [8] Alan V. Deardorff, Fragmentation in simple trade models [J], *North American Journal of Economics and Finance* 12 (2001) 121-137.
- [9] 迈克尔·波特, *竞争优势*, 北京: 华夏出版社, 2003.
- [10] 金辉, 扬帆编, *企业, 你外包了没有*. 北京: 中国时代经济出版社, 2001.
- [11] Wilhelm Kohler, International outsourcing and factor prices with multistage production [J], *The Economic Journal*, 114 (March), C166-C185.
- [12] Benoit A. Aubert, Michel Patry, IT Outsourcing Risk Management at British Petroleum [J], *Série Scientifique Scientific Series*2000s-31.
- [13] P. C. Young and J. Hood, Risk and the Outsourcing of Risk Management Services: The Case of Claims Management [J], *Public Budgeting & Finance* Fall 2003.
- [14] Erik J. Balder, On the Existence of Optimal Contract Mechanisms for Incomplete Information Principal-Agent Models [J], *Journal of Economic Theory* 68, 133-148 (1996).
- [15] 张维迎, *博弈论与信息经济学*[M], 上海人民出版社, 1996.
- [16] 张宛平, 委托人价值取向及委托-代理效应[J], *系统工程理论方法应用*, 2(2000) 151-158.
- [17] UArnold U, New dimensions of Outsourcing: A Combination of Transaction cost Economics and the Core Competencies Concept, *Europe Journal of Purchasing & Supply Management*, 2000, (6):23-29.
- [18] *Outsourcing Purchasing Dynamics, Expectations and Outcomes (R)*, Outsourcing Institutes, 1995.
- [19] 尼尔, 瑞克曼著, 苏恰仲译, *合作竞争大未来* [M], 北京: 经济管理出版社, 1998.
- [20] 李布, “外包”: 企业经营新模式[J], *经济纵横*. 2000, 12.
- [21] [美]本杰明·古莫斯·卡瑟尔斯著, 邱建、吴婧, *竞争的革命*. 中山大学出版社, 2000.

参考文献

- [22] 陈朝锋, 发展方略, 中国纺织出版社, 2002.
- [23] James Brain Quinn, Strategic Outsourcing, Leveraging Knowledge Capability, Sloan Management Review, Summer 1999.
- [24] IDC, The Forecasting and Analysis of Outsourcing in Global commodities Interflowing, Business Week, May 11, 2002.
- [25] Lain Boter, The Long-range Service, Global News, March 2, 2002.
- [26] Global Info Tech, Technology on Tap, Business Week, June 24, 2000.
- [27] The More Tall and Big Blue Giant, Financial Times, Aug 2, 2002.
- [28] Vision 2010, pp154~181, Copyright(c) 1997 by The Economist Intelligence Unit.
- [29] 蒋志青著, 企业业务流程设计与管理[M], 北京: 电子工业出版社, 2002.

攻读硕士期间发表论文和参加科研情况说明

- 1、吴煜，李从东，二拉平（ALARP）原则与工业系统风险评价技术，山东财经学院学报，2005年第3期
- 2、循环经济、绿色管理与MBA绿色课程设计研究，天津大学青年教师基金，天津大学管理学院，2003年12月
- 3、JZ20-2 MNW 平台结构安全评估，中海石油（中国）有限公司天津分公司，2004.7
- 4、中海油服物探事业部安全评价，中海油田服务股份有限公司，2005.1

致 谢

随着硕士论文的完稿，两年的研究生生活将暂告一个段落。借此机会，我希望能够向帮助过我的师长、朋友和同学，表示真诚的谢意。我的论文的顺利完成，离不开你们的一贯的支持和帮助。

本论文在写作过程中，得到了我的导师李从东教授的悉心指导。李老师的严谨细致的学术态度和丰富广博的专业知识以及循循善诱的教导方式，都将使我好学向善、终身受益，尤其是导师创新性的思维方式，更是我今后学习的典范。

另外还要感谢我的师兄弟姐妹们，你们真诚无私的帮助我的论文完成和研究工作，从你们那里学到了丰富的知识和经验，在这里真诚地向你们说声谢谢！

还要感谢管理学院 2003 级管理科学与工程硕士班的同学们，我们一起上课的情形、我们热闹的趣味运动会，我们快乐的圣诞之夜——永远不会忘记同你们度过的日日夜夜，是你们兄弟姐妹般的情谊，伴我度过了人生最美好的时光。

在论文付梓之际，我要深深感谢我的家人，你们默默的支持我、鼓励我，你们的无私奉献和殷殷深情，都是我永远向上的动力，你们是我永远的坚强后盾和精神支柱。

最后，向在百忙之中评审本文的各位专家、学者，以及曾经关心和默默帮助过我的朋友们表示衷心的感谢！

吴煜

2005 年 5 月