

企业资源外包运作与管理研究

李自如, 徐姝, 姜华彪

(中南大学商学院, 湖南长沙, 410083)

摘要: 资源外包是企业培育和提升核心能力以获取持续竞争优势的一种战略行为。在归纳总结西方学者资源外包概念研究的基础上, 进一步界定了资源外包内涵, 划分了资源外包类型, 分析了资源外包动因, 从外包准备、外包业务确定、外包商选择以及外包分析与建议等方面研究了资源外包决策, 针对外包实施中存在的问题, 从管理组织模式和外包关系管理两个方面提出了成功实施外包的建议, 并构建了一个六阶段外包运作与管理框架。

关键词: 资源外包; 企业管理; 核心竞争力

中图分类号: F270.7

文献标识码: A

文章编号: 1672-3104(2004)01-0123-05

企业资源外包的出现是与全球经济、信息技术的飞速发展以及企业对核心竞争力的关注分不开的。它最先兴起于北美, 并迅速扩展到欧洲及世界其它国家。近年来, 全球业务外包市场发展得如火如荼。据调查, 全球业务外包量在 1998 年达到 2 350 亿美元, 最近几年的年均增长幅度都超过了 20%^[1]。Gartner Group 对 200 余家全球超大型企业决策人物的调查统计数据显示: 2001 年有近 80% 的全球化企业开始运用资源外包, 外包市场达到 3 180 亿美元的规模^[2]。现在, 许多北美和欧洲地区的跨国公司已把我国作为其主要开拓的业务外包市场, 我国也将在资源外包的浪潮中面临世界产业大转移的历史性机遇^[3]。研究企业资源外包对我国企业乃至国家竞争力的提升都具有重大的理论与现实意义。

一、资源外包的内涵与类型

资源外包(Outsourcing)是“Out Source Using”的简称, 意为“外部资源利用”^[4]。西方许多学者都曾对外包下过定义(见表 1)。这些学者对外包概念的界定虽不统一, 但其本质是相同的, 即都认为外包涉及到企业某种资源与活动的外部化。目前, 理论界普遍接受的外包定义是: 企业将某种创造价值较低的、非核心的任务及其控制权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, 并与其形成资源互补的战略联盟, 以优化企业资源

配置, 实现企业自身持续发展的一种战略管理活动。其根本是企业立足于自身核心能力的建设, 通过有效整合外部能力, 获得长期竞争优势。

外包与分包合同(Subcontract)、市场采购(Procurement)两个概念是有区别的。外包与分包合同的区别主要表现在: 前者在外包业务的同时, 将与外包业务有关的控制权也转移给了外包商; 而后者则仍由企业掌握与业务有关的控制权, 包括对原材料采购以及生产过程的控制等。外包与采购的主要区别在于: 外包的前提是企业原来从事该业务, 而采购的前提则是企业原来不从事该业务。

资源外包一般按照外包领域来划分, 包括生产外包、销售外包、脑力资源外包(研发、咨询和培训)、网络管理外包、财务管理外包、人力资源外包、物流管理外包、办公管理外包、客户关系管理外包等。

表 1 国外对资源外包的理解与定义^[5-9]

学者	对资源外包的理解与定义	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
Willococks	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
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

二、资源外包的动因

前人对外包的研究揭示了企业实施外包的各种驱动因素。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, 虽然人们似乎也在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^[10]。Strassmann 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^[11]。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^[12]。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^[12]。西方学者对外包动因的不同理解展现了企业环境的飞速变化以及人们对外包认识逐步深入的过程。美国外包协会 (Outsourcing Institute) 是第一家也是世界上惟一一家专注于外包活动的全球性权威机构, 该协会在 1995 年完成的一个关于外包的调研报告中, 从战术、战略和变革的角度分别提出了实施资源外包的优势 (见表 2)。这种优势的划分可以说是对以上观点的一种综合, 它全面地说明了企业资源外包的动因和外包给企业带来的利益, 有利于企业更清晰地了解外包的目的, 并据此制定外包的预期目标和进行相应的绩效考核, 从而使得外包的实施更具有目的性和针对性。

表 2 外包的优势^[13]

战术优势	战略优势	变革优势
* 降低和控制经营成本	* 获取世界一流的先进技术	* 重新确定与供应商及合作伙伴的关系
* 获取内部缺少资源	* 释放资源用于其余目的	* 为顾客带来更快、更新的解决方案
* 减少非核心业务投资	* 促进组织重组	* 超越竞争者
* 克服职能管理与失控的困难	* 分担风险	* 对日益缩短的产品生命周期做出反应
* 注入现金	* 改善业务关注点	* 以较低的风险进入新的市场

三、资源外包的决策

在运用资源外包的过程中, 外包决策往往是企业面临的最重要、也是最困难的问题之一。如果决策失误, 损失的不仅是资金, 更可能丧失企业的竞争优势和持续竞争能力。因此, 一个好的外包决策是成功实施外包的基础。关于应将何种业务外包的问题, 前人做过不少文献介绍, 他们分别从交易成本理论、竞争因素潜力、战略的脆弱性程度以及核心能力理论的角度为外包决策提供了基本的分析框架^[14~16]。本文在已有研究的基础上, 将外包决策过程划分为以下几个阶段, 以期为企业实施外包提供具体的指导。

(一) 外包准备阶段

这一阶段的主要任务是设定企业的战略方向、识别核心能力和战略目标、成立外包的执行团队。外包决策之前进行这样的准备工作是极其必要的: 首先, 外包决策有重要的战略意义, 需要纳入组织的战略框架来完成。即使是在做一个短期的、战术性的外包决策时, 组织的管理者都应该在自身战略目标框架内设置外包决策的总体方向。高层管理者还需要配置人力资源并且为整个决策过程融资; 其次, 核心能力通常定义了一个公司的特征, 它是确保企业在市场中拥有竞争优势的特有能力, 没有关注组织的核心能力和战略目标的外包决策将容易导致一个错误的决策; 再者, 外包是一个动态、复杂的过程, 整个外包过程需要有专职部门及人员来负责其运作与管理, 并向外包决策者提供有关的信息与建议。决策是外包的首要环节, 因此应在该阶段就成立执行团队。该团队应是一个由来自采购、工程、生产、计划以及财务等各部门的核心人员组成的专业队伍, 必要时还应包括部分外部专业人员。

(二) 确定外包业务

这一阶段的工作主要是确定拟外包的业务。具体的方法可参照 Quinn 和 Hilmer 等所提供的决策分析框架以得出一个初步的方案, 然后再综合考虑影响外包的其它因素来解决多个外包对象的选择以及外包优先顺序的确定等问题。以 Quinn 和 Hilmer 的二维模型为例, 该模型将影响外包的因素划分为两个方面: 竞争因素的潜力和战略的脆弱性程度 (见图 1)。前者指某活动能为企业获取竞争优势的潜

力; 后者指如果该活动外包, 由于市场失效所产生的潜在的脆弱性大小, 包括外包商市场缺乏成熟的市场标准、外包商对企业的控制、外包商服务质量达不到要求以及企业对有关信息的缺乏等。脆弱性越高, 外包失败的可能性就越大。因此, Quinn 和 Hilmer 认为, 对那些竞争因素潜力和战略脆弱性都很高的活动应进行战略性控制, 实行内制; 对于两项因素都处于较低程度的活动应进行最弱的控制, 采用购买方式即可; 而对于两项因素都处于中等水平的活动, 则应进行中等程度的控制, 实行外包, 并分别同外包商建立短期或长期的合作关系。企业在根据该二维模型确定外包业务的初步方案后, 就需要综合考虑企业的财务状况、管理水平、技术能力等因素, 并用层次分析法 (Analytic Hierarchy Process, AHP) 来进行外包的二次决策^[19], 从而确定外包业务各方案的优先顺序。

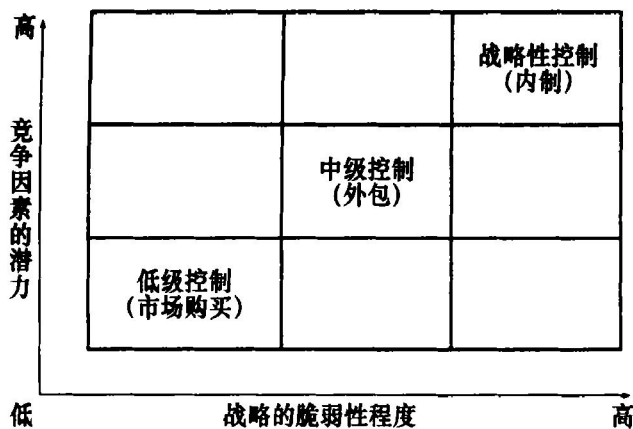


图 1 Quinn 和 Hilmer 的二维模型^[4]

(三) 外包商的选择

外包商的选择可通过以下步骤实现: 首先, 从众多有希望合作的企业中缩小范围, 根据企业所需能力来初步确定外包商的选择范围; 其次, 了解潜在合作企业的基本情况与外包合作意向, 并进行能力与资源的互补性测试; 再者, 通过对影响外包商选择的关键决策因素, 如时间、质量、成本、服务、技术先进性、后勤以及企业文化等进行分目标的讨论与计算, 对潜在外包商进行单目标评价与测试; 最后, 确定各个关键决策因素对外包商选择的影响程度(用权重表示), 并结合单目标评价的结果, 进行外包商选择的多目标综合评价, 以得出最满意的合作外包商。

(四) 外包分析与建议

这一阶段的任务主要是在管理者做出最后的外

包决策之前, 由外包执行团队再作一些必要的分析, 提出有关决策的建议。具体的工作包括: 预先考虑实施外包对企业的潜在影响, 如生产资源的配置、采购资源的配置、资产的处理等; 对拟外包的产品和服务的相关过程再进行一次成本分析, 检查是否有遗漏的未考虑的成本, 以确保外包选择的正确性; 外包执行团队根据上述的分析与评价, 将有关决策建议提交管理者, 由其作出外包决策。

四、资源外包的实施

(一) 资源外包失败的原因

任何一个事物都存在两面性, 资源外包战略也是一样。实践证明, 即使企业作出了正确的外包决策, 其实施外包的结果也并不都是令人满意的, 有的企业不但不能达到预期的目的, 反而遭受到更大的损失。Everest 软件公司所做的一个调查将导致外包失败的因素主要归结为以下几个方面^[12]。

(1) 价格与要求的服务水平在订立合同之初就被确定下来, 但通常没有设置有关持续改善的机制;

(2) 企业与外包商由于文化差异而引起误会和不信任, 即使文化相同, 双方基本目标的不同仍是很难融合的;

(3) 环境在不断变化, 而缺乏柔性的合同会增加外包结果不满意的可能性;

(4) 合同一旦开始实施, 双方都有可能试图牺牲另一方的利益而博取更多的收益, 非柔性的合同通常容易导致外包商的机会主义行为;

(5) 企业通常低估了外包关系管理所需的时间和精力, 甚至有的企业将关系管理的责任完全交由外包商, 这导致了服务水平的下降;

(6) 订立合同的人员并没有致力于合同的管理, 新的成员又可能不理解合同的意图而被赋予管理合同的义务和责任;

(7) 外包所导致的人员变动对人员士气及自信的负面影响;

(8) 企业失去对有关职能的控制;

(9) 外包所引起的信息安全性与潜在竞争等问题。

(二) 成功实施资源外包的建议

笔者认为, 以上导致外包失败的因素为所有拟

实施外包的企业提供了重要的警示作用。为了成功实施外包,本文以上述因素为基础,从外包企业的角度提出以下建议。

1. 建立有效的管理组织模式

外包实质上是一种虚拟经营,因此可以借鉴对虚拟企业的管理来对外包进行管理。现代虚拟企业一般由企业业务层、管理协调层和外包企业层组成。在外包管理中,主要发挥作用的是管理协调层,在这个层次需要设立三个专家组:发展战略组、法律事务组和实施监察组,三个小组分工协作,共同为外包管理服务^[17]。其中,发展战略组主要是在决策阶段规划企业的发展与战略方向;法律事务组和实施监察组则主要服务于外包实施阶段。法律事务组由企业内对外包业务非常熟悉的发展战略组代表、实施监察组代表和有关法律、财务人员组成,必要时也到外部聘请法律顾问及咨询专家参加。该事务组的主要任务是:设定外包法律性协议与合同,解释协议条款,处理相应法律事务。最重要的是,法律事务组应在外包谈判中将外包实施方案、实施战略变成可操作的、可控制的、具有法律意义的、灵活性强的协议合同。实施监察组主要由有关专业人员、合同协议管理人员、协调人员组成,由发展战略组代表负责。其主要任务是:向外包商提供必要的协作条件;评价外包项目的进展情况;收集和反馈项目进展信息;当外包商不按照合同或协议条款提供服务或产品时,提出异议或更改意见;确定惩罚标准;协调处理有关的法律争议等。监察组的重要作用要求其成员必须对外包商和外包合同有深刻的理解。

2. 加强外包合作关系管理

培养良好的外包合作关系是减少外包风险的重要手段,也是成功实施外包的关键。为了使合作双方从单纯的合同关系发展为相互信任的战略伙伴关系,企业应充分了解外包合作关系的特点(见表 3),

并采取以下措施加强外包关系管理。

第一,树立双赢的企业合作理念,即企业应充分考虑外包商的利益,做到利润、知识、技术及其它能力的共享,与外包商形成利益共同体。当然,为了防止外包商能力扩大从而对本企业的威胁,企业应注重自身核心能力的不断培养和提升。

第二,建立相互信任的关系,即企业应秉着分配公平与程序公平的原则,关心对方的利益,在采取行动之前充分考虑自己的行动对对方可能产生的影响。只有在建立起相互信任关系的企业中,双方才能利用他们互补的能力配置减少交易成本,迅速适应市场变化,并创造出满足顾客需要的产品和服务。第三,建立有效的反馈机制。这包括建立对外包商的绩效评价机制与监督体系、积极鼓励外包商向企业反馈意见、对外包商的反馈意见做出迅速的反应,以及企业主动让外包商知道其从改革中所能得到的收益,以激发其工作积极性等。

第四,建立高效的信息沟通渠道。作为一种虚拟经营,外包合作伙伴之间应创建更适合虚拟企业特性与要求的网络体系,及时了解外包各方的行为,加快对顾客需求的响应程度,促进合作双方知识的交流与学习,实现外包整体的协调性、经济性和创造性。

表 3 传统合作关系与外包合作关系的比较

传统合作关系	外包合作关系
* 以交易为导向,很少关心对方信誉与历史业绩	* 以关系为导向,很关心对方的信誉和历史业绩
* 单赢战略,不顾及对方的收益	* 双赢战略,充分考虑对方利益,尽量做到公平交易
* 不关心对方的反馈意见	* 鼓励对方及时反馈信息
* 全靠合同维持的伙伴关系	* 超越合同的伙伴关系
* 严格依合同规定办事	* 主要从双方利益出发行事
* 敌对的零和交易	* 相互信任,友好合作

基于以上对外包决策与实施的研究,笔者将资源外包的运作与管理用图 2 表示。

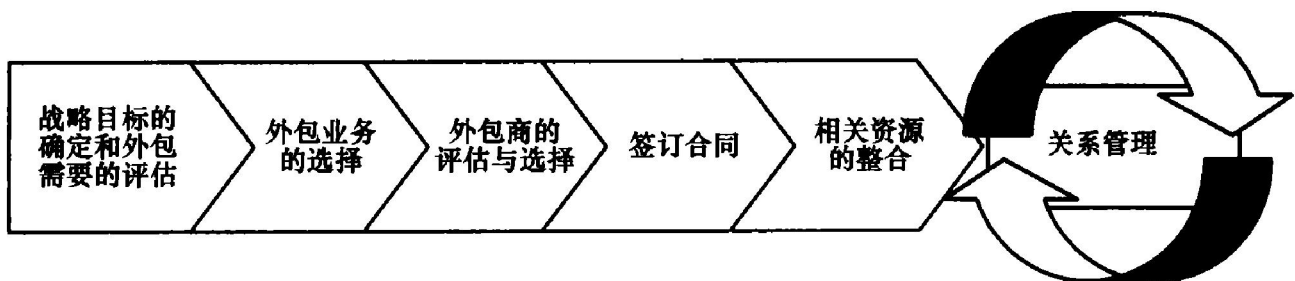


图 2 资源外包运作与管理框架

五、结语

现在, 企业已更多的从战略和变革的角度来看待外包, 将其作为企业获取竞争优势的一种长期的战略管理工具。虽然资源外包也存在一些缺点与风险, 但外包所具有的优势以及成功实施外包给企业带来的利益又不断吸引更多企业加入外包的行列。中国企业面对全球制造业资源配置方式与盈利模式的巨大变化, 也日益更多地重视外包理论研究, 进行外包实践。为了充分发挥外包的优势, 避免和减少外包给企业带来的风险和损失, 我们需要进一步深入研究外包决策与实施的各个步骤与环节, 建立相关的风险防范措施, 为企业成功实施外包提供具体指导。

参考文献:

- [1] 《中国经济快讯周刊》车行. 外包: 企业管理新理念[N]. 中国冶金报, 2001-08-24.
- [2] 龙月洋. 业务外包: 供应链的价值选择[DB/OL]. <http://www.caina.com/>, 2001.
- [3] 严勇, 王康元. 业务外包的迅速发展及其理论解释[J]. 南方经济, 1999, (9): 68-69.
- [4] Quinn J B, Hilmer F G. Strategic outsourcing [J]. Sloan Management Review, 1994, (35): 43-45.
- [5] Loh L, Venkatraman N. Determinants of information technology outsourcing: A cross-sectional analysis [J]. Journal of Management Information System, 1992, (9): 7-24.
- [6] Takac P. Outsourcing: A key to controlling escalating IT costs [J]. International Journal of Technology Management, 1994, (9): 139-155.
- [7] Altinkemer K, Chaturvedi A, Gulati R. Information systems outsourcing: Issues and evidence [J]. International Journal of Information Management, 1994, (14): 252-268.
- [8] Lacity M C, Willcocks L P. IT outsourcing: Maximize flexibility and control [J]. Harvard Business Review, 1995, (5): 84-93.
- [9] Outsourcing and asset management consultants. Outsource Strategy [DB/OL]. <http://www.bokkies.freemove.co.uk/outsource/>, 1997.
- [10] Anderson Consulting. A study on outsourcing [DB/OL]. <http://www.andersen.com/>, 1993.
- [11] Strassmann P A. Outsourcing: A game for losers. Computer world, 1995, (8): 75.
- [12] Outsourcing Institute. Outsourcing purchasing dynamics, expectations and outcomes [DB/OL]. <http://www.andersen.com/>, 1995.
- [13] Reve T. The firm as a nexus of internal and external contracts [A]. In Aoki, M. et al. (eds), the Firm as a Nexus Treaties [C], Sage, London, 1990, 136-138.
- [14] Vining A, Globerman S. A conceptual framework for understanding the outsourcing decision [J]. European Management Journal, 1999, (17): 645-654.
- [15] Arnold U. New dimension of outsourcing a combination of transaction cost economics and core competencies concept [J]. European Journal of Purchasing & Supply Management, 2000, (6): 23-29.
- [16] Chyan Y, Jerrbor H. A decision model for IS outsourcing [J]. International Journal of Information Management, 2000, (20): 225-239.
- [17] 李小卯, 李敏强, 寇纪淞. 关于信息技术外包资源管理模式的研究[J]. 系统工程理论与实践, 1999, (9): 10-15.

Study on the outsourcing operation and management of enterprises

LI Ziru, XU Shu, JIANG Huabiao

(School of Business, Central South University, Changsha 410083, China)

Abstract: Outsourcing is a kind of strategic activity of an enterprise for fostering and improving core competence to gain sustainable competitive advantages. Based on the generalization of the concept outsourcing of western scholars, this thesis further makes a deep inquiry into the outsourcing's connotation, types and drivers. It focuses on the process of outsourcing decision from the outsourcing preparation, outsourcing candidates decision, vendors selection, outsourcing analysis, and so on. Aiming at the problems existing in the outsourcing implementation, this thesis puts forwards some suggestions to successfully implement outsourcing from the establishment of the organization model and the management of outsourcing relationship, and, builds up a framework including six phases for outsourcing operation and management.

Key words: outsourcing; business management; core competence

[编辑: 汪晓]