



創造登峰造極的企業新天地- 從《企業外包模式：如何利用 外部資源提昇競爭力》說起

國家圖書館採訪組助理編輯
廖秀滿



企業外包模式：
如何利用外部資源
提昇競爭力
查爾斯·蓋伊，
詹姆斯·艾辛格著
盧娜譯
商周 / 9006
ISBN 957667901X / 平裝

由商周出版、城邦文化發行，委由盧娜翻譯之《企業外包模式：如何利用外部資源提昇競爭力》，原書名為“Inside outsourcing: An insider's guide to managing strategic sourcing”在 2001 年 6 出版。此書乃是目前擔任英國許瑞夫港管理顧問公司（Shreeveport Management Consultancy）且具有二十餘年企業外包全球顧問經驗的查爾斯·蓋伊（Charles L. Gay）和詹姆斯·艾辛格（James Essinger）針對企業如何在數位時代中進行策略性外包所撰寫的一本實用管理指南。

「外包」（outsourcing）又稱為委外服務或「業務外包」（contracting out），是一種創新的經營管理方法，80 年代源於工商企業。企業特別是製造業公司為了降低成本提高效益，把產品的非關鍵性部分通過分包合約由公司

外或國外工廠來供貨。90 年代後，外包更成為歐美企業青睞的一種經營方式。企業藉由與外包廠商的合作使其能專注於提高核心競爭力，或從外包廠商中取得專業知識，進而提升客戶服務品質。誠如作者所言，外包的策略性運用，在當今已開發國家的民營和國營產業中，扮演著關鍵角色，同時其重要性亦在許多開發中國家中日增。外包已在今日成為最有效和最重要的商業方式之一，它能促進全球企業釋放出他們的所有利潤、效率和以有效成本運作的機會，同時容許他們保有和擴展顧客群最大彈性的潛能。

企業外包的理論

本書的特色是它從理論及實務兩方面探討外包在企業界之應用，希望閱讀過本書的讀者能成為企業組織外包關係的管理專才。第一部份敘述和外包相關的各個層面，包括：外包概念、策略性外包的成長、外包方式等。既然企業外包已行之有年，那麼，何謂外包呢？根據作者的定義，企業外包模式是根據服務協議，企業將某項服務的持續管理責任轉嫁給第三者執行。企業在決定是否要採用外包策略前必須具備外包的相關概念，例如適合外包的項目是那些？根據 1999 年鄧白氏國際徵信公司（Dun & Bradstreet）協辦的



企業外包全球高峰會議（Outsourcing World Summit）中，發現全球最快速擴張的企業外包領域是人力資源管理，媒體公關管理，電腦資訊，顧客服務，市場行銷。作者特別強調企業運用外包提高績效並降低成本，使企業更具競爭力，但企業必須自己評估適合外包的業務，為何要外包？企業期望從外包中獲取那些利益？外包的負面影響該如何避免及因應？

作者認為過去企業採用的外包方式，只為快速的解決特定問題或需求（例如將餐廳業務外包給外部的專業伙食供應商），並非策略性外包的運用。策略性外包則是供應商與企業僱主之間，如合夥般共同合作，協助企業僱主的生意發展，供應商明瞭自身的商業利益和未來，與企業僱主緊密結合在一起。管理階層不能有先入為主的偏見，而要以全新的管理視野，經過深入、困難、甚至十分痛苦的過程，決定外包的管理掌控模式。企業組織配合策略性外包，有時可能要重新設計規劃整體運作模式（如工作項目、作業流程、人員型態、組織結構），促使供應商所提供的特定專業知識、經驗、規模經濟和其他優點，能夠發揮最大效用。以前企業存在一個觀念，認為一切與核心活動無關的業務都應外包。現在，成功的企業組織都將主力放在顧客上，並以此為前題進行外包。

至於企業現行採用的主要外包方式共有五種：內包（Insourcing），活動外約（Contracting out the activities），服務外包（Outsourcing the service），合包（Co-sourcing），利益關係（Benefit-based relationships）。作者對這五種外包模式的特質、適用時機都做了詳細介紹，企業本身必須選擇一種能帶來最多附加價值的方式。

外包實務與規畫

第二部份則著重外包實務面之探討，包括：外包方式的選擇、背景環境建立、規劃、選擇服務供應商、外包的法律面、人力

資源、執行和監督。外包方式的選擇不可忽視背景環境的建立，包括：前期評估調查、瞭解外包作業的目的、定義外包的服務或功能、外包動機和企業的整體性策略的相關性、供應商的選擇、外包的利益和成本、外包的風險等，針對此，作者列出許多商業案例應用不同外包方式的情形供參考。

外包的規劃必須將外包內容、完成期限、由誰執行、利用那些資源等設定清楚，它強調的是外包流程的規劃，而不是結果。規劃完畢就必須進行服務供應商的選擇，選擇供應商之前，企業需先完成服務規格說明書，註明企業期望的外包成果並定義和服務供應商的關係。接著，列舉潛在的候選對象並加以評估，很重要的一點是讓服務供應商瞭解企業的企業文化和現況。決定供應商之後，就進入相當複雜的法律面。外包作業需訂定一份具法律效力的合約，以清楚、正確和普通的用語制定適用的工作範圍，並將雙方的角色、責任、義務和期許等定義明確。這份文件應符合雙方之目標，不應過於苛刻。作者認為一份良好的合約可發揮多種功能：1. 它是一項風險管理的重要工具；2. 將購買者和供應商對合作關係的期盼透明化；3. 溝通的工具；4. 供應商可將之用為工作文件。

外包的成功與否，所面臨的最大挑戰應該還是人力資源的問題，無論政府還是企業，常常運用外包服務來達成組織縮編和人員精簡的目的。作者建議企業必須在外包服務的開始到結束和員工持續溝通，企業可運用各式溝通管道，使員工參與外包流程，並讓員工明瞭供應商提供服務的方法，外包是企業經過良好決策流程後的正確決定，強調它對員工的有利影響。如果外包牽涉到企業本身員工的移轉，則對和員工有關的利益和條例（如：退休金）也要妥善規劃，才能避免員工的抗拒。

一旦外包計畫進入執行階段時，企業就得開始執行和監督流程。根據企業訂定且被供應商認同的外包目標，設定服務績效的衡量



方法，萬一未達績效時的補償方式。外包服務的品質評鑑頻率也應獲得認同，如果發現問題就應考慮問題修訂流程，最後，對外包的利益和缺失應該評估以作為下次選擇外包供應商或外包方式之依據。

本書在書末附上兩份調查報告，這也是本書的特色之一，一份是許瑞夫港調查報告（該公司最近針對英國前五百大企業的外包所做的調查報告），另一份為美國外包協會調查報告（該協會於1998年針對六百個會員，對外包的認知進行的調查）供企業界參考。調查報告的結論呈現大多數的受訪公司都會再次外包，因為他們的外包經驗是正面的，並且在未來的五年內，多數企業會將更多服務項目外包，特別是中心、核心的服務。

作者相信外包確實具有經濟意義，如果正確應用外包，企業會形成「虛擬辦公室」，外包企業僱主將只剩下資深決策者和提供核心服務的關鍵員工而已。

結語

外包策略是一項高難度的管理行為，本書作者適時運用圖表深入淺出說明一些較複雜且不易理解的問題，讓讀者能有清楚的概念，可見作者的用心。

整體來說，本書仍可說是一本外包策略教戰守冊，因為許瑞夫港管理顧問公司是英國知名財經、管理顧問公司，此公司對所有外包方式的實用方法論，讓他們成為眾所矚目的焦點。因此，本書在闡述企業外包的完整架構，減少企業採取外包時所遭遇的風險部份格外值得參考。但由於本書原文為英文，經過翻譯之後，有些用詞並非很容易理解，且在書中有不同的翻譯名稱，例如：「企業僱主」及「購買者」交替使用，易使人產生混淆，此乃本書美中不足之處，但也是翻譯

書常見的問題。

知識經濟時代裡，企業界唯恐在激烈的市場競爭洪流中被淘汰，或是隨波逐流，莫不積極進行改革（revolution）和創新（innovation），建立企業本身的核心價值和知識管理體系，充分運用外包策略，藉著外部資源創造更彈性、更寬廣的競爭空間。反觀臺灣的企業也積極運用具備經濟效益的資訊科技解決方案，發展完善的知識管理策略，透過上中下游整合，在資金全球化的當前時代背景下勇往直前。近來，臺灣的經濟陷於景氣低谷，臺灣產業必須從結構面加以調整，此壓力使政府開始思考如何進行徹底的體制改革，以協助產業轉型。欣見國內政府單位，紛紛引進企業經營的理念，進行政府再造工程，提升行政效率，加強民眾服務品質。最近有兩份政府單位業務外包的文件：「行政院及所屬各機關推動業務委託民間辦理實施要點」及「政府業務委託民間辦理推動委員會設置要點」，此兩份文件展現政府積極調整角色及職能，善用民間資源與活力，提升公共服務效率及品質的決心。目前委託型態包括：「公辦民營」、「公民合營」、「初期公民合營，逐步民營」及「部分公營，部分民營」等。在針對非營利組織或政府機關（構）運用外包策略的專書問世以前，我們樂見《企業外包模式：如何利用外部資源提昇競爭力》一書出現在國內讀者面前，因為它不但透過各式各樣的外包商業個案及輔導經驗將管理新知傳遞給國內企業界和政府單位，而且，也提供新的思維方式。對計畫運用外包策略且服務於非營利組織或政府機關（構）的管理人員而言，此書所闡述的外包經驗可資借鏡。如此一來，創造一個三贏（政府、社會大眾、民間團體或企業）的局面是指日可待的。

