

# 企业业务外包绩效影响因素分析

湖南商学院工商管理系 徐 姝

[摘要] 业务外包绩效是外包实施结果的体现,也是外包实施与管理的最终落脚点。本文从关系观理论出发,将外包关系作为外包绩效分析的起点和基础,从动态与发展的角度,将企业业务外包绩效的产生与演化划分为酝酿、成熟和渗透三个阶段,归纳总结了各阶段相应的绩效影响因素,以期为外包绩效的改善与提升提供一定的理论指导。

[关键词] 业务外包;外包绩效;影响因素

业务外包(Outsourcing)作为一种优化企业资源配置,提升企业核心能力的战略手段日益受到人们的关注。而面对外包迅猛的发展态势,我们却发现外包实施的效果并不理想。来自 Gartner Group 的调查显示,有 50% 的外包协议以失败而告终。全球管理咨询公司(PA Consulting Group)的调查也显示,在被调查公司中只有 39% 的公司延长了与外包商的合同,有 66% 的公司对他们的外包项目感到失望,其中有 15% 的公司取消了外包合同。这些数据使我们意识到“外包”确实是一个不可滥用的法宝,面对不可改变的业务外包浪潮,我们不仅应充分认识外包战略带来的优势,更应深入探讨如何实现外包绩效这一最本质和最关键的问题。

## 一、从关系观审视业务外包及其绩效

关系观是由 Dyer 和 Singh 于 1998 年提出的,它是对 Wernerfelt 提出的企业资源观理论的一种概念拓展,其本质在于通过建立战略联盟来建立和维持企业竞争优势<sup>[1]</sup>。根据关系观理论,基于关系观的联盟利益来源于专有的关系投资、组织间的知识与信息共享、资源的协同作用以及关系治理的有效性;其维持利益的机制主要在于:关系中不可模仿的障碍、因果关系的模糊性、时间压缩的不经济性、资产的相互关联性以及资源不可分割的制度环境等。关系观指出企业竞争优势及其可持续性依赖于组织间的关系及其相互作用强度,组织间的合作意味着合作企业必须拥有并分享各自的战略资源和竞争力,以形成高度的相互关联性。

业务外包是企业与外包商之间建立的一种关系联盟,或者说是介于市场与组织之间的一种混合型治理结构。虽然外包与一般联盟形式不尽相同,但是它同样要求合作者努力创造和维系组织间的良好关系以实现外包目标。特别是在外包中,由于外包企业将某些业务进行了外部化转移,因此更需要通过双方之间友好的合作关系来防止企业丧失竞争力的危险。同时,外包不仅仅是一项内制或购买的简单决策,在外包中实际上存在着更加复杂的基于组织间学习和竞争力开发的原理。这也意味着企业与外包商之间的关系并不仅仅因签订的合同或协议而存在,而更多的是以一种柔性的方式发生相互作用和影响。实际上,当今的外包实践也说明了这样一点,即外包的流行不仅是源于成本削减动因,而更多的是由于双方在外包中获取了相互学习并从中获益的机会,从而有助于提升自身的竞争力。基于这些认识,本文认为,在整个外包运作过程中也需要双方具备较高的关联度,实施较强的相互作用。概括起来,从关系观理论审视外包绩效具有以下涵义:将企业间关系作为外包绩效的分析单元,可将外包双方及其目标视为一个系统,绩效不仅被认为是外包项目的结果,而且也是外包关系中各分支系统改善的结果。外包双方的合作将建立起相互之间较强的关联性,对关联性资源的有效控制将有助于外包合作取得良好的绩效。外包绩效的改善与双方的吸收和学习能力有着密切的联系,双方必须具备集体和个体学习能力,并且必须将所学知识付诸实践。为了改善和提高组织间的学习并减少因果关系的模糊性,双方必须不断增进相互理解,有效地开展合作。

## 二、业务外包绩效影响因素分析

业务外包最终绩效的产生是一种逐步演化的过程,在这个过程中存在一些推动或阻碍外包绩效产生的因素。关系观理论为我们分析外包绩效的产生与演化提供了基础和研究的视角,但它并没有充分体现绩效的产生与发展机制,缺乏足够的动态性。而 Doz(1996)和 Ring & Van de Ven(1994)的研究观点却给我们研究外包绩效影响因素提供了新的启发。他们分别对战略联盟中企业间关系的发展和演化过程进行了研究,强调了关系发展的阶段性和学习在其中的作用<sup>[2-3]</sup>。基于这些认识,Guillemin(2003)将外包绩效的产生划分成三个阶段,即酝酿绩效、成熟绩效和渗透绩效<sup>[4]</sup>。

(一) 酝酿绩效。酝酿绩效是外包初始阶段的绩效,主要涉及外包决策。外包决策的正确性在很大程度上依赖于合作双方对自身资源以及联合后能力的认识,而这种认识又主要来源于以前的合作经历、对方拥有的社会地位和声誉,以及双方管理程序与规则等的接近程度。这种对自身资源和联合能力的认识也将极大地影响潜在合作伙伴所具有的价值和稀缺程度,进而影响到合作者的可替换性、机会主义行为倾向,以及结束外包关系的成本等。另外,目标的透明度也是这一阶段绩效的一个关键影响因素,它可以帮助企业了解与合作者在组织、管理与文化等方面的相容度。外包决策的好坏将直接影响酝酿绩效,而酝酿绩效的好坏对下一阶段绩效的产生至关重要。

(二) 成熟绩效。成熟绩效反映的是整个外包过渡与管理过程中的绩效情况,主要涉及外包实施。成熟绩效在很大程度上依赖于外包双方相互关联的程度。双方的特定关系性投资越多,相互之间承诺的信号也就会越多、越明显,而相互的承诺水平又将成为培育信任的一种重要手段。当然,承诺水平在一定程度上也取决于交易的数量。反过来,相互间的承诺也有利于创建外包关系中特定的有价值的投资,并且这些资产将具有不可分割的特性。另外,外包双方的投资会影响到外包实施过程以及资源的可模仿性。准确地说,可模仿性大小取决于五种隔离机制:因果关系的模糊性、路径依赖性、时间压缩的不经济性、资产的积聚效应和资产的相

互关联性。

(1) 因果关系的模糊性。由于资源(或过程)与绩效之间的因果关系通常不易识别, Das & Teng 在 1982 年提出了这个用于描述因果关系清晰程度的术语。因果关系的模糊性主要源于默许性、复杂性以及特异性等特征, 它使有关的资源或过程不易被理解或复制, 它是增强合作者或竞争对手之间不可模仿性的核心, 因此是外包关系中绩效产生的一个驱动因素。但由于因果关系模糊, 外包双方在改善绩效中也会面临一些困难。因此, 在外包中, 以易于理解、管理和改善, 并有效防止模仿的方式来阐明促进绩效产生的因素是非常重要的。

(2) 路径依赖性。路径依赖是指一个组织的一些规则和程序通常沿袭和根植于其历史, 体现出企业通常的管理习惯和风范。但是, 学者们认为企业的规则和习惯应是不断变化的, 如果这些规则与习惯一层不变, 势必使企业面临组织的僵化, 形成一种核心刚性。在外包中, 双方都应该选择具有相似路径的合作者, 但同时他们也必须将外包视为一种检验其路径是否有效或是否需要改变的手段, 这也主要依赖于双方各自的学习吸收能力和相关的激励机制。

(3) 时间压缩的不经济性。这主要是指竞争对手不可能在较短的时间内获取与企业相同的投资回报, 要获取同样的回报, 竞争对手往往需要投入更多的资源和时间。对资源和时间需求越多, 可模仿性就会越小。

(4) 资产积聚。这主要是指已经获取和发展了有关资源和竞争力的企业将具备一定的竞争优势, 这些资产对企业竞争优势的产生和维持至关重要。外包是将企业精力和资源集中于发展这些核心能力的方法, 同时也是有效利用外包关系去改善和提升这些核心能力的战略手段。当然, 在外包中也存在由于双方联系以及资产转移等所引起的资产被侵蚀的风险。

(5) 资产相互关联性。以不同方式相互关联的资产通常不易分割, 资产的这种关联性与组织过程相关, 并影响到组织间关系的强度。企业间资产的关联性使他们谋取共同的利益成为可能, 这也意味着在外包关系中, 资产的相互关联性是绩效产生的一个源泉, 应对这些相互关联的资产进行有效的管理。

在成熟绩效的产生与发展中, 协调方式及其有效性也影响着外包关系质量与外包工作成效。对协调方式的选择极其重要, 它不仅关系到对有限理性下机会主义行为的管理, 更多的关系到如何实施柔性的问题解决机制。好的协调管理方式应在尽可能减少成本的基础上促进双方的沟通和信任建立, 减少控制机会主义风险的需要。同时, 我们也必须承认, 通过学习获益是外包关系建立的一个重要目标, 学习能在一定程度上改善外包绩效。

(三) 渗透绩效。外包绩效的获取与外包关系中双方的学习与交流密不可分, 双方交流越频繁, 绩效的产生就越明显, 进而就会出现渗透绩效。因此, 渗透绩效的产生主要依赖于企业的学习与吸收能力, 以及对外包关系的投入能力。企业必须与外包商建立起良好的沟通与交流机制, 并对具有良好学习与吸收能力的外包商可能带来的机会主义风险进行有效控制与管理。本文认为, 渗透绩效是外包绩效的最高层次, 它是以酝酿绩效, 尤其是成熟绩效为基础的。渗透绩效给外包双方带来的不仅是项目目标的实现, 更是获取战略效益的一种满足, 如战略合作伙伴关系的形成、核心竞争力的增强、品牌知名度的提升等。Jae - Nam, Lee(2001) 对知识分享与外包成功之间关系的实证研究结果也显示了知识分享对外包成功有着积极的影响<sup>[5]</sup>。

综上所述, 我们将外包绩效的影响因素总结如表 1 所示。对这些影响因素, 企业应根据不同的合作伙伴、不同的外包项目来决定其相对重要性, 并据此采取相应的管理手段来对外包绩效产生主动、积极的影响, 以确保在各阶段绩效实现的情况下达到最终的外包目标。

表 1 外包绩效的影响因素

酝酿绩效	成熟绩效	渗透绩效
企业路径的接近程度 联合的潜在优势 目标的透明程度 合作者的稀缺程度 学习的意图	特定的关系投资 因果关系的模糊程度 企业的吸收能力 时间压缩的不经济性 资产的积聚 组织间资产的相互关联性 非正式的治理机制 共同学习路径与方式	组织间资产的相互关联性 学习能力 吸收能力

#### [参考文献]

- [1] Dyer J H and Singh H. The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of interorganizational Competitive Advantage[J]. Academy of Management Review, 1998, 23(4): 660 - 679
- [2] Doz YL. The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances: Initial Conditions or Learning Processes? [J]. Strategic Management Journal, 1996 (17), Special Issue, Summer

(下转第 70 页)

主管单位: 中国科学技术协会

编辑、出版、发行: 中国技术经济研究会

期刊号: ISSN1002 - 980X  
CN11 - 1444 / F

印刷: 廊坊市海诚彩印有限公司

出版日期: 2006 年 4 月 25 日(总第二二期)

总 编: 董福忠

编辑部地址: 北京学院南路 86 号 530 室

邮政编码: 100081

电 话: (010) 62174221 62103364

每册定价: 6.00 元

逐步接受。从而引领和带动其他地区的发展。

4、缺乏高水平的专业人才。我国民间组织的不少做法还停留仿照事业单位的做法。例如,会计系统和审计标准都没有根据民间组织的本身特点而建立,而一味地追求仿照,参照事业单位系统,以至尚缺乏人才的民间组织,也形成新的人才流失。因此,吸引优秀人才进入民间组织的激励机制尚未建立,这势必影响民间组织规范有序地发展。

5、缺乏强有力的网络支持机构。民间组织在其发展过程中,如何分享相互的经验,如何剖析各自的工作教训,以及如何发现问题、解决问题。目前还缺乏相互之间的交流、学习机制。一方面与国内民间组织本身的交流和学习不够,另一方面与国际的或区域的民间组织合作和交流更少。网络支持是相互平等的,是开放式的,求同存异,共同发展,这是网络支持的生命力。网络的支持使民间组织之间的交流都具有其灵活、随机应变的特点,这需要一批机构形成共识。谋求远期目标的相对一致,而实施顺应时代脉搏和潮流的创新活动。

#### 四、进一步发展我国民间组织的对策建议

我国正处在社会主义市场经济体制初步确立和逐步完善的关键时期,统一开放、竞争有序的市场体系是社会主义市场经济体制框架的重要组成部分,而积极发展和规范民间组织又是市场经济体系建立的一个重要条件。因此,我们应坚持“科学规划、正确引导、完善立法、规范发展”的原则,积极稳妥地推进我国民间组织的培育和发展。

1、建立健全民间组织法律体系,逐步将民间组织纳入法制化、制度化、规范化的管理轨道。市场经济在一定意义上就是法制经济,立法跟不上,民间组织就不能充分地得到健康发展。要使民间组织能尽快从不成熟走向成熟,很重要的一个因素,是必须有一套完备的法律、法规来对它进行规范和管理。要通过调整制定相应的配套法规,逐步地建立健全民间组织法律法规体系,全面地将民间组织的成立、活动、管理和最后解体等都纳入到依法管理的体系下。要通过健全的法律法规,加强依法行政和监督管理工作,坚决依法取缔非法成立的民间组织,查处民间组织的违法活动,保证民间组织在法律、法规规定的范围内开展活动。

2、必须更新观念,提高对发展民间组织必然性和必要性的认识。传统观念认为,政府不仅对社会管理工作责无旁贷,而且是无比胜任。民间组织充其量只能去辅助政府执行各种政府计划,起到拾遗补缺、锦上添花的作用。但是,20世纪70年代以来,随着现代公共管理思想和社会治理新理论的兴起,已经突破了公共事务管理仅仅局限于“政府至上”的传统思维,主张国家与社会之间需要存在一种作为特殊协调机制的中介层面,即大量的非政府性民间组织,应该动员它们广泛参与社会公共事务的管理。民间组织的存在并发挥作用,可以把国家与社会紧密联系起来,产生良性互动,国家通过这些中间组织顺利实施对社会的控制;而社会则通过它们反映自身的利益和诉求,并有效地参与国家事务的管理和监督政府机构的行政管理活动。这样一种新型的社会治理模式,既是现代国家的发展趋势,也是人类先进文明成果之一,我们理应学习和借鉴,并在体制改革过程中,对民间组织的培育和发展予以重视和关注。

3、科学规划,引导民间组织有序发展。明确培育和发展民间组织的目标、原则和重点。在我国公民有结社的自由。发展民间组织的目标应在于保障公民结社自由,放宽对结社的限制,广泛动员公民参与社会公共事务,为促进经济发展、社会进步和维护社会稳定服务。发展民间组织应遵循逐步放宽准入条件,降低成立门槛;打破地域垄断格局,引入竞争机制;弱化行政色彩,突出民间性、自治性特点;减少直接干预,实施科学管理等。当前,在我国应该着重培育和发展以下几类民间组织:一是商会、行业协会等工商社团;二是在社区内部活动,为社区服务的民间组织,如业主委员会;三是各类公益性民间组织,如教育、卫生、扶贫等慈善组织;四是中介组织。

4、指导民间组织建立健全的自律机制,规范民间组织行为。建立自我约束、自我发展、自我服务的自律机制是民间组织管理工作走向成熟的标志。政府在有计划、有目的地培育和发展中介组织的同时,还应下力气指导民间组织逐步地建立自律机制。通过建立民间组织章程审核制度,规范章程,帮助民间组织建立和健全以章程为核心的内部管理制度。同时,通过政府的行政监督、社会监督和新闻舆论的监督,规范民间组织的行为,促进民间组织走向成熟。

#### 【参考文献】

- 1、周天勇等,中国政治体制改革[M].北京:中国水利水电出版社,2004.
- 2、张焕金,我国民间组织状况及其培育和发展[J].学术交流,2005.9.
- 3、赵黎青,关于非政府组织建设的几个问题[J].江苏社会科学,2001.1.
- 4、王名等,中国社团改革[M].北京:社会科学文献出版社,2002.
- 5、中华人民共和国民政部网站[Z].

#### (上接第98页)

- [3] Ring P S and Van De Ven A H. Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships[J]. Academy of Management Review, 1994, 19(1): 90 - 118
- [4] Das T K and Teng B S. A Resource - Based Theory of Strategic Alliances[J]. Journal of Management, 2000, 26(1): 31 - 61
- [5] Jae - Nam, Lee. The impact of knowledge sharing, organizational capability and partnership quality on IS outsourcing success[J]. Information & Management, 2001(38): 323 - 335