

学校编码: 10384

分类号 \_\_\_\_\_ 密级 \_\_\_\_\_

学号: X2011157005

UDC \_\_\_\_\_

# 厦门大学

## 硕士学位论文

### 物流辅助业服务外包风险管控问题研究

**Risk Management and Control Issues  
for Service Outsourcing in Logistics Support Industry**

吴文燕

指导教师姓名: 严 晖 副教授

专业名称: 会 计 硕 士

( M P A c c )

论文提交日期: 2015 年 10 月

论文答辩日期: 2015 年 12 月

学位授予日期: 2015 年 月

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_

评 阅 人: \_\_\_\_\_

2015 年 10 月

## 厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为( )课题(组)的研究成果,获得( )课题(组)经费或实验室的资助,在( )实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

## 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## 摘要

服务外包作为一种现代新兴产业，适应了目前全球经济一体化，社会分工细致化的趋势，成为当下学术研究的热点和企业实践争相仿效的对象。但是在服务外包的实务中暴露出的许多风险监控的漏洞和难点，也成为了进一步推进我国服务外包产业发展深度和广度的瓶颈。

作为我国国民经济支柱的物流辅助业的服务外包问题研究也是近年来的业内降低成本，提升企业核心竞争力的竞争策略筹划的新趋势，虽然起步较晚，但是由于行业本身的涉外程度较高，所以推进速度很快。有感于此，本文从服务外包的发包企业的角度出发，分析了物流辅助业服务外包的进程中在服务外包范围的决策，实施方案制定，接包方的选择，前期知识转移和具体实施阶段对接包方的监管和绩效评价以及接包方人员流动等方面存在的主要风险因素，提出了运用 SWOT 分析法确定合理的外包范围，订立规范可比的外包合同，公平竞标选择接包方的方法来规避外包准备阶段和接包方选择阶段的风险；同时要求发包企业实行业务流程标准化建设，加强持续性监管力度，明确双方的职责分工，建立系统的业绩评价体系等完善其日常管理制度的举措；并阐述了加强风险管控对企业管理信息系统的组织化扩展，流程改进再造及风险预警功能的要求；最后论及企业内审模式调整对风险管控的作用。

本文尝试就 NA 集团公司服务外包的风险管控问题的案例分析论证上述物流辅助企业服务外包后管控体系的建立和对风险控制措施的建议在物流辅助业的应用问题，并期望对其他行业的服务外包风险管控研究有一定的参考作用。

**关键词：**服务外包；风险因素；风险管控

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## **Abstract**

As a modern and newly arisen business, service outsourcing is the current hot spot of academic research and the object which is followed by lots of companies' business fulfillment. But many risks are disclosed in the practice of outsourcing, also becomes the bottleneck of depth and extent the development of Chinese Outsourcing business.

Logistics support industry is the pillar industry of China National Economy. Its service outsourcing becomes the main method to reduce costs, improve the core competence in the marketing. This paper stands on the view of outsourcing client from logistics support company, and identifies the risks factors of service outsourcing, including the decision of service outsourcing scope, the preparation of implementation plan, the selection of vendors, knowledge transfer, the monitoring and evaluation of vendors performance, turnover issues of vendors. We suggest to use SWOT analysis method to confirm the service outsourcing scope, issue the proper and comparable outsourcing agreement, go through bidding procedure for vendors selections, standardize business processes, distinguish client and vendor's responsibilities, enhance the monitoring police and setup vendors performance evaluation system for risks control. We also emphasis that the enhancement of enterprise information system and the improvement of internal audit mode are important for risks management and control.

Based on NA company's case, we analyze the points above, hope it will be helpful for risks management and control of service outsourcing in other industries.

**Key Words:** Service outsourcing; Risks factors; Risks management and control

厦门大学博硕士学位论文摘要库



# 目 录

第一章 绪论.....	1
第二章 物流辅助业服务外包相关理论 .....	7
第一节 物流辅助业概述.....	7
第二节 外包的概念及外包产业的发展 .....	8
第三节 服务外包风险管控的相关理论及准则 .....	15
第四节 服务外包风险的诱发因素分析.....	18
第五节 物流辅助业服务外包风险管控主要内容.....	25
第六节 营改增对物流辅助业服务外包风险管控的影响 .....	32
第三章 NA 公司服务外包的风险管控案例及问题分析.....	34
第一节 NA 公司简介及组织架构介绍.....	34
第二节 NA 公司经营现状及服务外包动因 .....	36
第三节 NA 公司服务外包的进程 .....	37
第四节 NA 公司服务外包的内容 .....	41
第五节 NA 公司服务外包实务中风险识别及存在问题 .....	43
第六节 NA 公司相关的管控制度的建立及存在的问题 .....	47
第七节 NA 公司现有的内部审计模式及存在的问题.....	49
第八节 营改增给 NA 公司服务外包带来的新的风险点 .....	51
第四章 NA 公司服务外包风险管控实务改进措施及建议.....	53
第一节 NA 公司在外包准备和接包方选择阶段的风险管控措施的改进及建 议.....	53
第二节 服务外包日常管理中风险管控措施的改进及建议 .....	55
第三节 加强 NA 公司服务外包风险管控对管理信息系统的改进及建议.....	58
第四节 对 NA 公司内部审计模式的改进及建议.....	62
第五章 结论与展望 .....	63
第一节 物流辅助业服务外包风险管控措施的应用 .....	63
第二节 研究的局限性及未来展望 .....	64
参考文献 .....	65

厦门大学博硕士学位论文摘要库

# CONTENT

<b>Chapter 1 Introduction .....</b>	<b>1</b>
<b>Chapter 2 Theories of Logistics Support Industry.....</b>	<b>7</b>
Section 1 Introduction of Logistics Support Industry.....	7
Section 2 Concepts and Development of Outsourcing .....	8
Section 3 Theories and Principles of Service Outsourcing Risk Management and Control .....	15
Section 4 Analysis for Risk Factors of Service Outsourcing .....	18
Section 5 Main Substance of Service Outsourcing Risk Management and Control .....	25
Section 6 The Impact of New VAT Reform to Service Outsourcing Risk Management and Control for Logistics Support Industry.....	32
<b>Chapter 3 Case Analysis of NA Company Outsourcing Risk Management and Control and Existing Issues .....</b>	<b>34</b>
Section 1 Introduction of NA Company and its Organization Chart.....	34
Section 2 Business Status of NA Company and Motivation of its Outsourcing .....	36
Section 3 Procedure of NA Company Service Outsourcing .....	37
Section 4 Substance of NA Company Service Outsourcing.....	41
Section 5 Risk Factors Identification and Existing Issues for NA Company Service Outsourcing .....	43
Section 6 Policies and Manuals and Existing Issues for NA Company Outsourcing .....	47
Section 7 Current Internal Audit Mode of NA Company and Existing Issues .....	49
Section 8 New Risk Factors of Outsourcing from the New VAT Reform.....	51
<b>Chapter 4 Solutions and Suggestions for the Practice of NA Company Service Outsourcing Risk Management and Control .....</b>	<b>53</b>
Section 1 Improvement Suggestions at the Stage of Vendors Selections.....	53
Section 2 Improvement Solutions for Service Outsourcing Daily Management .....	55

Section 3 Suggestions for Enhancement of Enterprise Information System	58
Section 4 Suggestions for Improvement of Internal Audit Mode .....	62
<b>Chapter 5 Conclusion And Forecasting.....</b>	<b>63</b>
Section 1 Application of Risk Management and Control Methods for Logistics Support Industry .....	63
Section 2 Limitation and Forecasting of this Study.....	64
<b>Reference Documentation .....</b>	<b>65</b>

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## 第一章 绪论

### 一、选题依据

外包 (Outsourcing) 起步于 20 世纪 90 年代, 由于全球范围内社会化分工的细化, 各行业的专业化程度进一步提高, 企业为提升自身的经营效率, 降低运营成本、增强企业核心竞争力而倡导的一种经营管理策略。外包主要包括制造环节外包和服务外包, 而服务外包目前涉及的领域主要分为信息技术外包 (ITO)、业务流程外包 (BPO) 和知识流程外包 (KPO)。<sup>[1]</sup>我国的服务外包虽然起步较晚, 但相关高素质技术人力资源比较丰富, 尤其是智力密集型的服务外包产业发展势头迅猛。全国已有北京、上海、大连、成都、合肥等 21 个城市被列为服务外包示范城市, 各级政府也出台了财政、税收、金融、电信、知识产权保护等多方面一系列扶持政策和措施来大力支持服务外包产业的发展, 以实现从中国制造到中国服务的历史性转变。2008 年至 2013 年, 我国承接国际服务外包规模年均增速超过 50%。<sup>[2]</sup>

虽然如此, 据我国知名会计机构致同会计师事务所发布的 2013 年度《国际商业问卷调查报告》结果显示, 37% 的中国内地企业正在使用或者准备使用服务外包, 但仍有 63% 的企业短期内没有作此打算。根据调查, 在阻碍内地企业使用服务外包的各项原因中, 最重要的是担心管控不力, 失去对接包企业的相关控制权, 占比 38%; 此外, 29% 的企业尚没有将服务外包列入其战略规划, 表明企业决策层还未将其提上日程; 同时对外包费用和劳动力剩余的担忧也是影响企业是否将服务外包的重要原因。<sup>[3]</sup>由此可见, 在服务外包中能够对接包方进行有效的监管, 是打消企业将非核心业务外包的顾虑, 并保证服务外包成功的决定性因素。本论文就是从这一角度出发, 分析发包企业将服务外包后对外包项目管控方面的风险点, 并针对风险问题提出相应的治理措施, 提高企业对服务外包接包方的管理控制能力。

而物流辅助业, 包括航运地面、港口码头、装卸搬运、货运代理、船务代理、客货运场站服务, 是在国民经济占有主导地位的传统行业, 如何在传统行

业中应用服务外包这一新型经营管理模式，做好对服务外包项目风险管控工作，使之为传统行业增值，也是亟需考虑和解决的问题。本论文也将就此类应用尝试从理论和实践两方面提出自己的见解。

## 二、国内外研究现状

服务外包产业的发展体现了分工的专业化，随着 IT 等新技术的出现和进一步成熟，企业间的服务成功交付成为可能，它是适应了当前世界服务经济的发展趋势的新潮流。美国、日本和西欧的等发达国家服务外包起步较早，其模式已发展得相当成熟与完善，在信息技术产业、金融、保险、科学研究、会计、法律、人力资源等专业技术服务领域应用非常广泛。对于服务外包的研究，早期国内外大多学者的文献资料着眼于分析服务外包的动因，阐述服务外包这种新型管理模式在降低成本、增强企业竞争力方面的贡献，或是从接包方的角度出发研究本国外包产业在世界产业结构的全球化布局与服务贸易自由化的深化的大环境下的发展前景。例如：

密苏里-圣路易斯大学教授拉西提(Lacity)和美国学者威尔科克斯(Willcocks) (1994) 撰文析述了服务外包的动因来自于成本控制的财务方面考虑，提升企业核心竞争力、提高经营效率，资源整合和优化配置的需要，此处的资源不仅指财产资源也包含专业技术人才资源。西方学者埃米蒂 (Amiti) (2006) 等对服务活动离岸外移对 1992 至 2000 年期间美国生产力的提高产生的重要的正面影响进行了研究，测算出其贡献率达约 11%，制造活动离岸外移与生产力的提高同样正相关，但较服务业小。<sup>[4]</sup>

中山大学管理学院陈菲 (2005) 的《服务外包动因机制分析及发展趋势预测——美国服务外包验证》一文引用大量经济数据和构建实证模型论证了服务外包程度与信息技术发展、全球化程度、市场变迁、企业盈利情况等多项指标的关系，预测了服务外包未来发展趋势。

北京理工大学的段晓丹 (2009) 的《中印两国发展服务外包的比较分析》就中印两国服务外包发展现状和各自的优势来说明我国发展服务外包的从人才培养和政策制定等方面仍存在不足及日后的发展方向。

天津商业大学 SPT 项目组赵天慈、夏含之的研究成果（2011）《论我国国际服务外包发展对策》论述了我国发展服务外包的战略部署、市场开拓、政策支持三个方面对策和措施。

南京财经大学国际经贸学院原小能（2012）没有仅仅停留于前人对服务外包动因、过程、影响因素的研究，而是从服务外包的效应和对整个全球服务价值链的影响，以及服务外包如何推动接包企业服务价值链升级进行详尽分析，发表《国际服务外包与服务企业价值链升级研究》一文。

进入 21 世纪以来，研究学者们也开始注意随着大力推进各行业 IT 外包、业务流程外包等服务外包后企业所面临的监控方面的风险问题：

西方学者 Amaral 等人（2004）强调建立良好的监控机制对服务外包成功的具有决定性作用。Aron R, Clemons E K, (2005) 提出了《正确的外包必须是建立在了解和管控风险的基础上》（Just right outsourcing: understanding and management risk）。

纽约伦斯勒理工大学 Chanvarasuth, Pisit (2005) 在《业务流程外包对公司价值的影响—经验学习》（The impact of business process outsourcing on firm valuation: An empirical study）中提到很大比例的服务外包合同的履约情况是低于期望的，接包方所在国家、区域都有可能影响外包绩效，劳务外包通常比知识外包的效果好。

美科罗拉多大学 WoongTae Chung（2007）的《服务外包与公司业绩、市场出路》（outsourcing, firm performance and marketing exit）一文在对美国的工业企业外包情况分析的基础上，指出不同技术层次的企业应慎重做好外包规模的决策，谨慎选择外包的业务，过度外包反而会降低公司的业绩和市场地位。

美国福克斯-罗斯柴尔德律师事务所合伙人麦麦肯在第六届全球外包大会“经济全球化——内包与外包，软件研发外包与共享服务中心布局”专场会议上发表演讲中强调了外包成功与否首要的是如何保证信息安全性，这涉及到了关于监管、控制等等问题，除了信息安全以外，还有监管的困难，包括质量控制的困难，还有包括员工的不安全感，只有对外包进行有效监控才可以明晰地划分外包背后所代表的责任义务。<sup>[5]</sup>

上海交通大学朱四明（2011）在其著作《服务外包接包方选择与监管风险控制研究》构建了综合性理论分析框架，从发包方的角度出发，对接包方选择与监管的风险进行识别，并设计相应的规避机制。

山东大学陈庆江（2012）在《国际服务外包对接包企业技术能力的影响研究》一文中从组织间知识转移的视角探讨国际服务外包对接包企业技术能力的影响和作用机制。

德清保利置业有限公司何晶（2011）所著《关于业务外包企业内部控制的一些浅谈》基于实践工作经验，对服务外包过程中出现的风险提出了内控方面的建议，包括：业务流程跟进，提高企业风险防范能力，严格管理外包项目，业务流程全程风险控制，持续性业务发展原则，制定外包风险准备制定等。

由于服务外包的模式适应于目前全球经济一体化的趋势，成为当下的热点，关于服务外包的研究文献虽然为数不少，但专门研究某个行业的服务外包的实践，多集中在 IT 服务和金融业，如天津商业大学刘小军、陈君杰（2010 年）所著《金融服务外包风险的静态博弈分析及对策》，上海财经大学信息管理和工程学院陈岗教授、李卫峰（2006 年）《国外 IT 服务管理的现状及其发展趋势》；或是仅对物流辅助业某项业务流程外包进行论述，如中储发展股份有限公司上海沪闵分公司顾保泉（2013）《论起重机械维修外包服务与企业内部控制管理》一文对物流行业的设备管理进行分析，提出要树立设备维修外包的理念，又如长江大学宋博（2012 年）所著《物流企业人力资源外包风险研究》文章中也仅仅是分析了服务外包的一个小分支人力资源外包在物流企业的风险控制问题。

### 三、本文的创新点及研究方法

综上所述，在国内外对外包产业的研究中，对于整个物流辅助业大规模服务外包中发包企业的自身适应外包后的内部控制、接包方的诚信、业绩等方面的监管问题还是缺乏足够的理论实践研究，有感于此，笔者在本论文中从服务外包理论、风险管理理论出发，理论联系实际，运用案例研究方法，就 NA 公司服务外包风险管控具体案例的分析进一步验证了服务外包风险管理理论和具体控制措施的适用性。



Degree papers are in the “[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)”.

Fulltexts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.