

2008年6月24日

有效益的企業外判服務指南

選擇IT外判服務供應商前，
企業必須得到滿意答覆的9條問題！
請看第4頁

5大秘技教曉身為管理層的你，如何
為公司揀選最佳的傳呼外判商？
請看第5頁

離岸外判減企業成本
印度得天獨厚
請看第8頁

外判人事部 分擔繁瑣行政工序
助發展建海外公司
請看第10頁

Providing Expertise, Answers and Results

*Behind the complex business of communications
there's a simple human need to connect.*

外判服務

外判服務改變傳統商業模式

作為多元化的環球產業，外判服務愈來愈受企業重視，更成為商界的熱門話題。有估計更指出，未來10年，服務業將緊隨製造業之後，逐步將多達8成的傳統行政工作交由外判公司承包。為了企業的長遠發展，了解外判服務、學習如何建立良好的外判合作關係，將成為企業發展的一大課題。

企業選擇外判服務，不但有助業務營運，令資源得以集中，資金更有效運用。更重要的是，外判承辦商也能從中得益，並且帶動當地經濟發展，達至「雙贏」。所以，無論是公司的領導層抑或是企業本身，也要緊貼時勢，了解目前外判的環境及將來發展，從中發掘更多商機。

去年，中國政府落實「千百十工程」，爭取在「十一五」期間，建設10個具有國際競爭力的服務外判城市，推動當地經濟發展，身為計劃的顧問之一，我親眼見證著這些城市如何利用自身優勢，致力發展外判服務，成功吸引海外投資。

正如之前所述，外判服務愈來愈多元化，由商業流程外判(BPO)、呼叫中心外判、技術支援外判、人力資源外判、以至金融服務外判等，可謂應有盡有。然而無論是哪一種外判服務，都一致講求「以客為本」，重視顧客價值，務求讓客戶感到滿意。做生意，能夠省下1,000萬元，固然吸引，但如果為此削弱顧客應有的服務，影響與顧客間的長遠關係，潛在的損失可能是5,000萬元，這又是否值得？



國際外包專業人士協會 (香港分會) 主席
袁達文

Unisys奪香港法院IT外判服務權

全球資訊技術服務及解決方案提供商Unisys上月宣佈，香港子公司已與政府司法機構簽訂一份IT外判服務合同。經過公開招標的遴選，Unisys贏得此份為期5年的新合同，條款中並含可選的兩年延長期。根據新合同，Unisys將提供包括持續應用程式的支援和維修、網絡基礎架構、辦公室自動化和其他IT服務等外判服務。Unisys副總裁兼大中華區總經理傅良中表示，成為香港司法機構的重

要合作夥伴，感到榮幸。他們將運用外判和公共事務方面的專業知識，協助香港司法機構的服務更上一層樓，為法院和市民提供更完善的支援。

蘇州工業園首個分園正式成立

蘇州工業園區第一個分園勝浦園6月5日正式成立，在勝浦園開幕儀式上，蘇州工業園區管委會副主任顧玉坤表示，蘇州將繼續發揮園區作為中國外判服務基地的作用，根據軟件、研發等外判領域發展的需

要，將不斷成立分園，勝浦園的成立只是一個開始。資料顯示，今年1至3月，蘇州市完成的國際外判服務總額達到4,670萬美元，新增從業人員3,000多人。目前，蘇州市已經擁有各類外判服務企業500多間，從業人員超過5萬人，而2007年完成的總金額為3億美元。

日本IT外判市場首次超過2萬億 據《日本經濟新聞》報導，專業調查機構IDC日本研究報告

顯示，2007年日本國內IT外判市場規模，首次突破2萬億日圓，到2012年，有望達到2.6063萬億日圓，比2007年增長約30%。報告指出，日本去年國內IT外判業務增長6.5%，總規模達2.007萬億日圓，是自2000年開始此項調查以來的最高。從增幅來看，與2006年的6.9%相比，輕微下降0.4個百分點。不過，報告指出，儘管增長略有減緩，但今後這一市場的規模仍將繼續擴大。



目錄

- 2 外判服務改變傳統商業模式
- 3 企業外判非核心業務
優化資源 提升競爭力
- 4 選擇最佳資訊科技服務商
提升企業資產回報率
軟件外判金科玉律
大膽考慮 小心測試
- 5 呼叫中心外判助長業務發展
5大秘技教你揀
- 6 5W2H 思考法
企業外判成敗關鍵
選擇財務會計外判
忽視專業程度 隨時得不償失
- 7 委托商帳執行師
企業追收呆壞帳有法
公私營機構外判個案實錄
減省成本 贏盡掌聲
- 8 離岸外判減企業成本
印度得天獨厚
比較收費服務 合約富靈活
精明選擇外判服務商
- 9 一站式外判辦公室服務
新晉企業客戶最常用
- 10 「北方矽谷」大連
官助民辦 瑞安集團打造
最強軟件園
外判人事部 分擔繁瑣行政工序
助發展建海外公司

MEDIA PLANET

出版人：何允平 (Brian Ho)
編輯：梁浩賢、伍韻珊、梁倩詩、
盧嘉儀、吳海英
設計：MYND Design 石建平、羅曼玲
期數：第一期
印刷：超企印刷有限公司
由信報財經新聞有限公司
6月24日隨報發行

MEDIAPLANET 是全球領先的專題刊物出版集團，提供各種分析深入、高質素的印刷刊物、網站及廣播媒體。如有任何新聞查詢，歡迎致電Mr. Carl Holmberg，電話2830-9911。

MEDIAPLANET
香港灣仔港灣道1號
會展廣場辦公大樓 2303室
電話：(852) 2830 9911
傳真：(852) 3019 6044
www.mediaplanet.com

比利時•丹麥•愛沙尼亞•芬蘭•英國•德國
義大利•愛爾蘭•拉脫維亞•荷蘭•挪威
波蘭•西班牙•瑞典•瑞士•美國•香港

Need expert insight into Business Process Outsourcing?

From simple transaction processing services to a value added solution with business insight. If you're looking for sources, experts, and expertise to help you give your audience deep insight into the latest BPO trends – **Look to Capgemini.**

 **Capgemini**
CONSULTING. TECHNOLOGY. OUTSOURCING

To talk to one of the BPO Capgemini experts please call: +852 3112 3345 or send an e-mail to info.hk@capgemini.com. For more information, you can also visit www.capgemini.com

企業外判非核心業務 優化資源 提升競爭力

全球商務環境隨著世界經濟變化及資訊科技的進步，不斷向服務經濟轉型，促使企業對服務外判的需求不斷上升，藉此專注生產經營他們最有優勢的業務，並對自身不具優勢、成本相對較高的業務，外判給其他專業公司完成，從而優化資源配置和提升工作效率，創造最大的企業價值與投資回報。

外判服務有助提升競爭力

眾所周知，服務外判是指透過承包供應商向外判商提供各種產品支持與服務，主要分為資訊科技服務外判(Information Technology Outsourcing)與業務流程外判(Business Process Outsourcing)兩大類，其他服務範圍亦包括產品研發設計、賬務、人力資源、法律諮詢、運輸等。

全球市場研究機構Evalueserve指出，企業採取外判服務，主要原因是要減低成本及提升競爭力。除了把服務外判給本土的服務供應商外，部份亦會考慮外判至其他收費更低的亞洲國家，以進一步節省資源。

隨著離岸服務(Offshore Outsourcing)不斷轉變，過去數年，知識程序外判服務(需要專業業務知識、而非專業

程序知識，如資訊科技服務等)的市場增長率約50%，而業務程序外判服務的增長率則約26%。

根據香港貿發局資料，這種將服務產品生產過程中的部分流程，從特定企業內部以合同方式轉移到企業外部完成的外判服務(包括國際或離岸服務外判)，在歐美日等發達地區的發展已相當成熟。過去數年，全球軟件與服務外判市場亦以高速增長，於2007年錄得總值約達1.2萬億美元(約9.36億港元)。內地及香港亦逐步提升合作。

過去數年，香港外判服務市場活動持續增加，包括數據中心管理、金融業應用方案管理，以及檔案管理等應用方案管理。據業界估計，香港的業務流程/資訊科技外判市場總值在10億美元(約78億港元)以上，並在過去數年一直

錄得雙位數字增長，資訊科技外判估計約佔整個外判市場份額三分之二，是業務流程外判的兩倍。

外判服務著重為客戶增值

英國資訊科技、電訊及電子業外判服務協會 Intellect 的主席 Richard Sykes 博士指出，外判行業現時在硬件方面已十分妥善，並不斷進步。然而，真正能為用戶增值的，是能夠令其業務運作得更好的服務。外判服務市場其實十分龐大，除了電腦及電訊服務外，還有會計、建築、研究及廣告等服務。

該協會續表示，除了大型外判承辦商外，亦有部分小型公司在世界各地的小規模市場，提供員工薪酬管理及網上寄存等外判服務。至於外判承辦行業的發展前景，則取決於服務供

應商能否為客戶節省成本及提供所需的增值服務。

外判服務的另一優勢，是讓身處在日新月異科技世界中的企業，能夠緊貼最新營運趨勢和方法，以作出適當的業務調整，但卻不用為有關服務作出過量的投資，令企業決定更具彈性和效率。此外，在經濟前景欠佳的時候，企業對外判服務的需求更大，因為很多公司都透過外判工作以削減成本，從而減輕經濟放緩的影響。

目前全球企業對外判服務的興趣已顯著上升，每年合約總值動輒以10億美元計。根據以上情況，顧問公司認為，有意使用外判服務的企業都有周全的策略，不少企業均希望與夥伴建立妥善的長期合作關係。不過，由於買家的要求正不斷轉變，外判服務供應商必須因應市場趨勢，引入新的國際標準，藉此不斷創新，精益求精。

港外判商北上提高優勢

就以香港為例，香港擁有世界級的電訊及資訊科技基礎設施，資訊自由流通度高，加上高效管理、卓越專才、企業擁有世界級認證等，均有助外國業者加深對本地服務供應商的瞭解。透過雙方的交流，增進本地供應商的知識和營運能力，為客戶提供具國際水平的系統設計、項目管理、支援服務及卓越的外判方案。

雖然香港在外判服務方面取得不少優勢，但在國際競爭日益激烈的市場中，仍然面對成本較高及外判企業規模較小的挑戰。因此，降低服務成本及提升競爭力更見迫切。

針對這一問題，不少香港外判服務商把部分工序遷往中國內地如毗鄰的廣東省，以獲得豐富的人力資源與工資成本優勢，達到節省開支和提高競爭優勢的目的。深圳、廣州和珠海都是香港供應商進行方案交付活動的熱門地點，透過香港在當地的專屬投資辦事處，以及分判予外部軟件服務供應商的運作模式，結合兩地優勢特點，進一步為客戶提供增值服務，搶佔商機。

香港貿發局認為，通過與內地企業合作，香港外判供應商可以擴大營運規模，而內地供應商與香港夥伴合作，則可汲取更多國際項目經驗和商業知識，令雙方在競投國際合約時取得更大的成果。

企業外判也有不良影響？

雖然外判為企業帶來不少好處，不過，部分市場人士也指出，企業將工作外判亦可能產生不良影響，例如會令員工跳槽到外判承辦商，導致技術和人才流失，增加企業的營運成本和風險。雖然外判服務或會帶來員工流失的潛在風險，但有顧問公司表示，如外判服務真正能為企業解決內部管理問題，長遠來說，此舉亦是為他們的業務正常運作進行適當投資。



eHR System

Work without Boundaries

Zebra's eHR is a suite of Web-based HR workflow applications that are robust, flexible and secure. You do not need to incur the expenses of running an ever-expanding IT department or have the headaches associated with playing the role of a systems integrator

eHRIS, eLeave, ePayroll, ePayslip, eTax



- Quick to deploy, Easy to use
- Secure and Confidential
- Accessible Anytime, Anywhere
- Multi-Language
- We maintain the systems
- You manage the processes

Zebra is offering 1 Month's Free Trial now

All of the Power, None of the Worries

Sign up in 3 Easy Steps at the weblink below:

<http://ehr.zebra.com.hk/promotion/HKEJ>

Visit Zebra at www.zebra.com.hk to find out more.

Enquiries Hotline: (852) 2116 8130

MEDIA PLANET

Are you a business driven Publisher?

Mediaplanet is expanding and we are looking for more Publishers. Are you a business-minded, ambitious and passionate person who wants to work in an international publishing house? A career hungry entrepreneur who loves doing business in a dynamic environment?

Then Mediaplanet is the right place for you.

Contact Carl Holmberg,
ch.holmberg@mediaplanet.com

or call us at 2830 9911

already today!



Sweden | Norway | Denmark | Finland | United Kingdom | Switzerland | Spain | Netherlands | Belgium | Germany | Italy | Ireland | Estonia | Latvia | Poland | USA | Hong Kong

www.mediaplanet.com

外判服務

選擇最佳資訊科技服務商 提升企業資產回報率

隨著資訊科技行業的高速發展，不少企業亦已採用IT外判服務來減省成本，專注發展核心業務及提高工作效率。如何選擇高質素而又價格相宜的服務供應商，為公司提供具實質效益的解決方案與長期客戶支援服務，令外判商與服務商取得「雙贏」，是企業經營者值得考慮的課題。

根據Underwriters Laboratories資料顯示，IT外判服務包括：應用服務供應商(ASP)、應用軟件管理、電訊網絡支援、數據中心支援及桌面電腦維修五大類，當中又以應用服務供應商的服務較為普遍。

這種服務的運作模式是供應商租出應用軟件的使用權予用戶，並在不屬於用戶的伺服器上儲存及管理該軟件。該模式亦有別於客戶自行購買或研發軟件，然後在其使用的硬件上安裝、管理和運行該軟件的傳統做法。

採用應用服務供應商的優點是毋須硬件和專責IT的職員常駐公司、減少培訓，以及不用進行持續維修和升級設

備級數。不過，市場顧問提醒客戶在選擇這種服務時，需注意服務供應商能否提供所需軟件、一星期7天、每天24小時不間斷的客戶服務、安全標準、後備支援及復原措施、足夠的資料保密措施、充足的用戶自訂功能等。

外判企業資產回報冠同業

根據IBM研究發現，實施IT服務外判的受訪企業，在2至3年後，資產回報率的表現超越同業。他們在服務外判之前，資產回報率的年增長率較同業平均值低7.5%；但在服務外判後，企業資

產回報率之年增長率，便較同業平均值高8.6%。若以服務外判前後兩者差距作比較，企業的整體增長超過16.1%。

研究亦發現，外判IT服務的受訪企業中，一間專營旅遊與地產服務的全球供應商，實施IT服務外判後，其資產回報率有顯著增長，增幅達3倍，但同時期的競爭同業，其資產回報率卻下跌29%。

以上結果證實，企業外判IT服務，能夠取得減省成本與增加資產回報率的優勢，但由於每個行業及每間企業，在商務習慣、規模、操作需要、工作人數、甚至是管理重點、未來方向等，均影響到如何決定一套系統是否合乎企業所需，故此，企業選擇服務商時，必需進行資料搜集，從中選取最能配合公司業務發展的服務商。

選擇IT服務供應商的9條問題

至於如何選取最具成本效益的服務供應商，令外判商與服務商建立長期緊密合作夥伴關係，提升商業價值？就此問題，企業可從以下九方面作出考慮：

(1) 供應商的服務能否升級？服務商能否配合企業業務擴展提供系統升級服務，滿足企業的需求。

(2) 供應商有足夠實力嗎？了解服務商的財政狀況、產品與服務定價及技術開發成本，減少企業所承擔的風險。

(3) 供應商具有增長潛力嗎？企業最好能夠只選用一間特定供應商，而該供應商在未來能夠具備提供不同服務的能力，提升企業的商業價值。

(4) 供應商的技術支援政策完善嗎？服務商能提供完善的技術支援服務，協助企業提升IT危機管理的能力。

(5) 服務商的技術水平能否配合企業發展？

(6) 服務商所提供的服務內容及相關保證？

(7) 服務商能否提供有效的資料保安系統與服務？

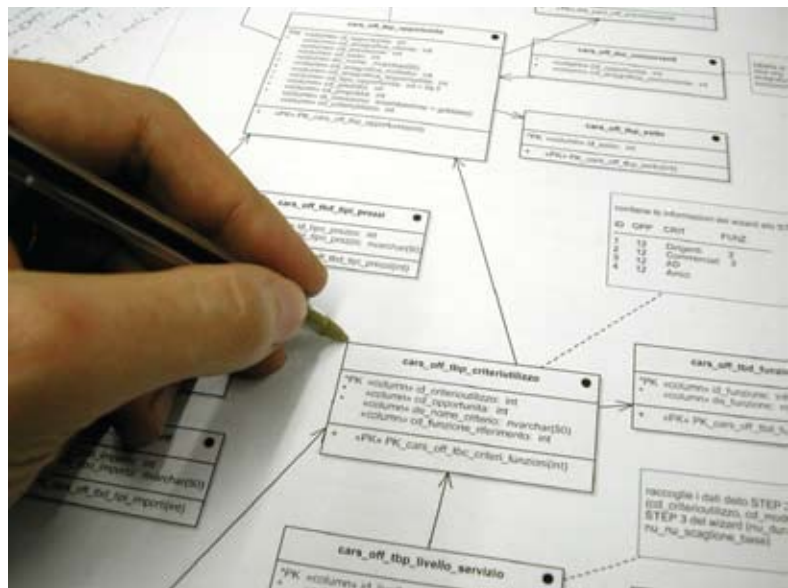
(8) 服務商能否提供完善的技術支援？

(9) 與多家服務商比較，是否最具成本效益的一家？



軟件外判金科玉律 大膽考慮 小心測試

近年來，隨著互聯網的發展，軟件的發展和設計流程也和硬件一樣，漸漸可以進行全球化的分工，其中又以中國及印度的發展最為明顯。軟件外判既可以節省公司內部的發展成本，亦可減低內部風險。為此，公司資訊科技部門的主管和設計人員都有必要認識軟件外判的最佳方法，風險和可以外判的軟件種類，在取得最大成效的同時亦可避免出現適得其反的現象。



“徹底了解軟件外判的本質，再和本身需要對比，方可盡得其好處。”

注意本地/離岸應用資源比例

在測試的過程中，公司方面得準備使用多重的系統週期測試工具，模擬所有能顧及的情況，在整個軟件設計週期中都不能鬆懈。

軟件外判不僅是委托他人代你生產貨品。它的設計週期應以項目管理(Project Management)的方式進行規管。由於項目管理一般以整個計劃的成本和項目的實際成效對比，作為整個項目成功或否的標準，利用項目管理進行軟件外判可以帶來更理想的效果。

同樣地，IT部門決定把軟件系統的設計和維護外判時，負責人也得先考慮軟件系統的種類和所需特殊技術，以決定是否把該項業務交付予外間公司代為進行。由於每種應用軟件的本地/離岸應用資源比例(on-site/offshore mix of resources)，系統穩定性，長遠所需的軟件更新頻率，所需的介面及操作平台支援，以及所需專門商業知識都不同，IT部門在決定把系統設計外判時，都需要詳細考慮各種因素。

部門共同合作

確保新系統投入運作

外判軟件設計後，IT部門接著的最重要工作就是如何把新系統投入運作。在把新系統投入服務時，IT部門需要和公司業務部門合作，進行商業流程(Business Process)、流程自動化(automation)和組織架構(Organization)分析，確保新系統真的可以達到公司預期的目標。

要盡用軟件外判服務，過詳的規劃，和細心的測試及管理缺一不可。IT部門負責人唯有徹底了解軟件外判的本質，再和本身的需要對比，方可以盡得其好處。

全球軟件外判2010年料逾380億美元

軟件外判行業近年來增長極速，每年的全球軟件外判市場增長保持在20%，總值估計由2005年的150多億美元，增至2010年的逾380億美元。而透過軟件外判所節省的總成本，由2005年的80億美元，增至2010年的200億美元，每年升達10%以上。美國作為軟件外判服務的全球最大用戶，2005年就外判50多億美元業務，預料2010年還增長至97億美元，成為美國的最主要入口業務之一。中國在軟件外判工業中也佔相當角色，2006年，接過日本六成的軟件外判業務。深圳和大連等城市正在逐漸成為軟件系統外判業中心，像深圳軟件園就和日本日立旗下HSS有相當密切的外判業務合作。同時，印度，南韓和越南的軟件外判工業也日漸在成熟中，成為世界主要軟件系統外判業務的發展中心之一。

軟件系統外判分類方式

第一類：可以在30天內馬上外判的軟件系統

第二類：可以在60天內外判的軟件系統

第三類：需較長遠規劃，可以在90天內外判的系統

第四類：不會在短期內判，但可以保持經常監察，以隨時決定是否外判的軟件產品

既然軟件外判有如此好處，也許正在閱讀本文的老闆、IT部門負責人，都有興趣想知道如何入手。這裡列出了數大要點，可供各位參考。一如其他業務，IT部門負責人也應拍一家可靠和有良好紀錄的外判公司。

外判夥伴的軟件工程人員和系統管理人員在合作期間得駐守公司內，隨時可以和管理人員跟進工作進度。雖然目前有互聯網和電郵等工具，但面對面溝通始終是解決系統設計和測試問題的最佳方式。

呼叫中心外判助長業務發展 5大秘技教你揀

在香港，不少公司都設有顧客服務及支援熱線，甚至連香港最大的「老闆」—香港政府也委託呼叫中心外判服務公司負責1823政府電話熱線。無論是顧客服務熱線，以至電話銷售(Telemarketing)，背後都需要龐大的電話系統及專業的顧客服務人員，新興的呼叫中心外判公司自然乘勢而起。可能你會認為與其花錢聘請外判公司，倒不如自行發展有關服務，好好鍛鍊員工，不過這類服務能成功「跑出」也總有理由。



「專業」的價值何在？就是在於它能針對特定事件，鎖定目標發展，以熱線電話為例，差不多分分秒秒都有客人致電求助、查詢，公司需要投入大筆資源，設立龐大的電話系統，又要開班培訓職員專責應付熱線，算起來不但昂貴，而且也非常費時，對規模不大的公司更是百上加斤。

目前，呼叫中心外判最常見於以產品推介、市場調查、電話銷售等行業，這些公司開立初期收入不穩定，難以投入大量資源自建系統，因此顧客外判提供的服務正好解決了大量中小企業的實際需求，公司只須拿出一筆錢，聘用這類熱線專家，就有專業的電話系統支援，更有一批專業人員協助，得到更經濟的服務，企業也無需時刻擔憂系統升級的問題，省卻追求系統技術突破的心思。

至於中短期、受時令影響的計劃也很適合聘用顧客外判公司。礙於季節、時令以至市場淡旺季影響，很多計劃或推廣，都需要大量客戶服務員幫助，淡季時卻「靜」下來，如果自設部門專責顧客培訓，資源便無法得到最佳運用，相反若是聘請外判公司協助，不但有靈活人力資源，隨時增減客戶顧問，甚至淡季可以大規模縮減以至取消服務，免卻公司自行投入客戶服務資源所耗費的資金及時間。

有助資源集中發展

基於客戶熱線及支援多屬於業務的非核心範圍，因此不少資源需要高度集中的企業都會選擇聘用客戶服務外判，例如

戴爾(Dell)、惠普(HP)等，把精力全部應用到核心競爭力上，而顧客服務則由外判公司負責，公司就可以集中精力做自己最擅長的事情。

對於新興的電子商務而言，呼叫中心外判服務也有利於其業務。B2B(企業對企業的電子商務模式)、B2C(企業對消費者的電子商務模式)等相繼出現，興辦電子商務最講求良好的顧客服務，如果初期就選擇自建顧客服務中心，衆多的人力、物力以至財力的投入，也會不利核心業務的打造。所以外國不少電子商務公司，在開業初期甚至後期，均會選用外判的顧客服務，完成諮詢、訂單、投訴等工作。

凡事無十全十美，呼叫中心外判可以方便企業集中資源發展核心業務，但是比起親力親為在公司設立呼叫中心部門，其質素似乎較難操控，加上目前對呼叫中心外判服務的監管仍未足夠，又怕遇上「判上判」模式的呼叫中心外判中心。其實只要懂得選擇，呼叫中心的外判服務也可以成為你的「左右手」。

第一招：訂定合作目標及計劃

與傾生意一樣，首先要分析合作的目標，尋求呼叫中心外判服務是為了解答顧客需要還是銷售產品？顧客群是一群專業人士還是普通市民？客戶服務、營銷以至調查所需的技術及人才各有不同，必須選擇相關行業專業程度高的呼叫中心，以免「失之毫釐，謬之千里」。因此必須先分析自己的特定需求，進行資料搜集，以找到匹配的呼叫中心外判公司。

第二招：認清外判公司實力及規模

呼叫中心的實力也不容忽視。同樣是提供呼叫中心外判服務，但設備隨時差天共地，部份更可能只是租個辦公室，拉幾條電話線，隨意聘請幾名人員，便算是外判呼叫中心，試問它們又豈能提供高質素的服務？所以必須注意呼叫中心的服務理念、管理模式及培訓水平，只有良好規模的呼叫中心才能提供上佳的服務，確保質素。

事實上，公司付出金錢選擇外判，

當然希望獲得最好的服務，因此呼叫中心的效率也非常重要，何況企業選擇呼叫中心的前提一定是有大量的資料需要處理，特別是電話銷售行業，當呼叫中心成功聯絡有興趣的客人時，委託人就要盡快跟進，稍有耽誤就會失去商機。因此，呼叫中心與委託人之間要有極高的互動性。

第三招：認清外判公司實力及規模

有質無量抑或是有量無質的呼叫中心服務，最終只會得一個結果——得失顧客，損失的最後還是自己。猶如生產產品，呼叫中心生產的產品就是客戶滿意度，一般呼叫中心為加強競爭力也會委託專業機構進行各式各樣的調查，例如平均通話時間、呼叫中心放棄率以至顧客滿意度等，因此要估量外判公司的質素，不妨收集並比較呼叫中心的數位指標及了解其商譽。

“合約的靈活性非常重要，因為難以保證3年後，還能滿足原先訂下的期望。”

第四招：慎防判上判

正如建築行業一樣，不少呼叫中心也採用「判上判」模式，因此選擇呼叫中心外判時，必須確定該中心是直接替公司服務(必須於合約內訂明清楚)，而非再委託其他呼叫中心外判工作。成功選擇合適的呼叫中心，只是行出了第一步，如何保持服務質量才是最傷神的地方。因此要確保呼叫中心服務的質素，首要從合約出發。

假如成功選擇合適的呼叫中心，你會選擇較長的合約年期還是較短的年期？簽訂合約後，你會認為這家呼叫中心是「受人錢財，替人消災」的「工人」還是你的合作伙伴？

第五招：合約著重靈活性

對於不少人來說，簽訂長期合約，固然一勞永逸，不過合約執行2至3年以後，便很難再保證原先訂下的功能及職責還能滿足期望，外國資料顯示，約8成的外判合同在某個階段會被重新談判，因此合約的靈活性非常重要，近7成的外判合約年期更於2年以下，容許企業每2年重新選擇外判合同。較短期的合約不但間接令外判公司為求續約而盡力提升服務質素(說到底，外判公司也不想失去一個賺錢機會)，同

時也讓企業定期更新要求迎合市場的轉變。

要有良好的成效，企業也應把呼叫中心視為合作伙伴，加強溝通。當兩者能以伙伴心態合作，為共同目標奮鬥，運作自然更順暢。企業也要對所需外判的服務瞭如指掌，定期開會了解雙方的工作環境，切忌簽完合約便把工作完全依賴呼叫中心。最後，所謂「用人不疑」，企業應視外判呼叫中心如「自己人」，主動提供相關資料予呼叫中心，方便外判中心掌握企業最新資訊，並肩而行。所謂「有心才有信心」，當兩者建立良好的關係，對企業而言自然最為有利。



香港中文大學專業進修學院
SCHOOL OF CONTINUING & PROFESSIONAL STUDIES
THE CHINESE UNIVERSITY OF HONG KONG
www.scs.cuhk.edu.hk

Enterprise IT Management, Project Management and Outsourcing Courses

Award Bearing Programmes

214500 Professional Diploma Programme in Project Management and Corporate Outsourcing (Cycle 8)

- Business Decision in Project Management and Corporate Outsourcing
- Integrated Project Management
- Corporate Outsourcing Management

Commencing Date: July 29

214600 Professional Diploma Programme in Management Consulting (Cycle 2)

- Principles of Management Consulting
- Business Planning, Strategy & Change Management
- Diagnostic and Analytical Tools in Consulting Methods
- Critical Skills in Consulting Project Management

Commencing Date: August 15

213100 Diploma Programme in Office and Executive Support (Cycle 2)

- Business English for Effective Communication
- Modern Word Processing Techniques
- Modern Spreadsheet Processing (Excel)
- Business Graphics and Presentation (PowerPoint)
- Database Software and Application (Access)
- Advanced Word Processing Techniques
- Advanced Spreadsheet Processing (Excel)
- Office Procedures
- Elective: Office Automation and Management OR Chinese Input Method

Commencing Date: July 22

214100 Professional Diploma Programme in Corporate IT Security (Cycle 7)

- Ethical Hacking, Incident Handling & Computer Forensics
- Perimeter Security Design, Firewalls Implementation & VPNs Deployment
- IT Security Governance
- Ultimate Intrusion Detection & Analysis
- Digital Forensics Cyber Investigation
- Risk Management and Contingency Planning

Commencing Date: July 24

General Courses

Course No.	Course Name	Commencing Date	Course No.	Course Name	Commencing Date
149260	Marketing in the Internet	July 17	189260	Services Marketing and Applications	July 24
149310	Information Technology Service Management	August 13	189270	Management Accounting and Information System	July 14
189200	IT Enterprise Resource Planning	July 22	189280	International Management and Applications	July 23
189225	Business Applications for Knowledge Management	July 22	189290	Mobile Logistics and Security Management using Biometric technology and RFID	July 19
189250	Information Consultant Fundamentals for SOHO & Small Business	July 11			

The course or modules of the course has been included in the list of reimbursable courses for CEF purpose.

Enquiry: 2209 0222 Email: scs-csit@cuhk.edu.hk Web: http://computing.scs.cuhk.edu.hk

外判服務

5W2H 思考法 企業外判成敗關鍵

不少企業為了增加成本效益，便把部分業務外判，以騰出更多時間、資金和人力資源處理主要業務及開拓更廣的發展空間。然而，是否把業務隨便外判出去，便可置之不理，安寢無憂呢？事實不然，從選擇外判服務供應商（下稱外判商），到雙方合作順利，小心選擇和一套行之有效的管理方法是不可或缺的。

清楚需要 小心選擇

把業務外判雖然是全球大趨勢，但外判和減低成本、增加利潤是沒有必然關係的。若只盲從跟風，沒有考慮企業的真正需要，外判不但無利於公司，反而增加企業的負擔，得不償失。因此在決定把業務外判之前，企業本身必須清楚外判的動機。只有清楚自己需要，才能作出明智的選擇。

事實上，要認清外判動機一點也不困難，只要依照「5W2H」的方法考慮，外判動機便清晰易見。

What：我們將要做什麼？需要選擇哪種外判服務？目的是什麼？

Why：我們為什麼要選擇它？我們期望從中得到怎樣的結果？是否必要的？

When：何時開始？服務提供商使用的頻率和其服務提供覆蓋的時間？



Where：何地？需要什麼技術的支持？包括硬件和軟件？

Who：何人？誰將對問題負責？我要與誰保持緊密的聯絡？

How：如何做？具體的運作模式？如何令外判商提供的服務能配合企業的發展？

How much：需要投資和花費多少？是

否合乎成本效益？

清楚公司需要和外判的動機後，接下來就是選擇一間稱心滿意的外判商，與你的企業並肩作戰。如何選擇一間合適的外判商呢？怎樣才算是「合適」？

首先，被選擇的外判商必須了解你的業務，包括行業的專用流程及其性質，這樣才能想你所想，提供恰到好處的服務；其次，外判商需擁有與你的企業相似的文化背景，對成果的期待一致，這樣可以減少溝通之間的誤會，令工作得以順利完成；最後，當然要選擇一間經驗豐富、信譽良好、最好擁有在全球或本地提供外判服務的經驗，能解決在外判服務範圍內可能出現的複雜問題之能力。

正確地選擇一間合適的外判商，已是成功外判的第一步。接下來就是管理的問題。

管理有方 取勝良策

別以為把業務外判出去，就等同把業務割掉，從此可以不聞不問。外判不是一個給人懶惰的藉口，反而是一個考驗管理能力的挑戰，絕對不能掉以輕心。

在現代商業社會，凡事都要清清楚楚，含糊其詞只會累己累人。使用外判服務也一樣，雙方必須簽訂合約，列明雙方的權力和責任、基本服務條款（內容、範圍、標準、費用），以免出現混亂，引起不必要的爭拗。

除此以外，由於外判服務可能會出現分判的情況，即「判上判」，因此在合約之中需特別標明，如果外判商對

外判業務進行分判，則必須通知外判業主。企業保留拒絕分判的權利。如果分判被許可，分判商將被要求簽署正式合約，並附加在外判合約中。

簽訂合約只是成功管理的開端，長期的管理方向才是取勝之道。何謂長期的管理方向？首先，企業本身必須對外判服務的運作流程瞭如指掌，有足夠能力辨出問題的核心，別讓外判公司牽著鼻子走，正如買車要先懂駕車。

其次，要與外判商保持聯絡，最好雙方共同建立一個工作組，工作組之中要有一個整體計劃負責人，負責計劃中所有明細事務，並且定期對外判的服務進行評估，以改善服務質素。這個工作組好比一座橋樑，把企業和外判商連繫起來，一方面能加強雙方的溝通，雙方作出支援和配合，另一方面也提高企業對外判服務的監控能力。

外判必勝法

1. 清楚外判動機，「5W2H」
2. 小心選擇外判公司，忌盲從跟風
3. 合約要清晰，小心「判上判」
4. 不斷自我增值，做個精明管理層
5. 加強雙方溝通，切忌不聞不問
6. 建立工作組，專門處理外判服務事宜

選擇財務會計外判 忽視專業程度 隨時得不償失

隨著全球經濟一體化的發展，企業為了有效運用資源，出現大量財務會計外判 (Financial Accounting Outsourcing, 簡稱 FAO)。此股風氣近年也吹至本港中小企，專門為本地中小企提供FAO服務的外判公司負責人表示，FAO無疑有利中小企節省成本和時間，但中小企在選擇外判公司時，若單單留意價錢、忽視其專業程度的話，最終可能得不償失。

FAO主要包括交易管理、財務管理、財富和風險管理及稅務管理等。FAO服務商主要由會計事務所及財務公司組成，審計公司也會提供少量財務會計外判服務。此外，IT外判服務商透過財務軟件，也可以承接類似應收或應付帳款的處理流程外判。

2004年，全球著名市場研究公司——國際資料公司(IDC)發佈報告，預測全球FAO市場今年規模將達476億美元。單是中國，2006年FAO市場規模達1.7億美元，基本由內需驅動，且一直保持33.4%高速發展，至2010年，預計該市場將增至5.2億美元。IDC研究還發現，FAO主要集中在交易管理服務、高級財務經理的業務處理服務、和業務顧問服務等領域，削減成本仍是FAO的主因，解決策略性業務

問題的需求，也逐漸成為一個重要的推動原因。

飛利浦外判160億美元養老金

在外國，大型企業FAO例子屢見不鮮。2005年4月20日，飛利浦宣佈，把其160億美元的企業養老金基金，移交給美林投資管理公司。由於管理成本不斷上升，同時公司對長期業績感到憂慮，促使飛利浦聘用專業公司管理其養老金計劃。作為交易一部分，美林投資管理收購飛利浦的投資管理部門及55名僱員。美林投資管理獲得7年基金管理權，管理飛利浦全部160億美元企業養老基金。成功的財務外判不僅僅縮減其財務管理成本，同時，這種方式也提高企業工作的效率和質量。合作後，飛利浦管理層順利得到解放，得以把注意

力集中到可以增值的核心業務領域，大大提高企業的競爭力。

在香港，一直以來，中小企的財務會計管理工作，主要透過內部的財務會計部門來處理。近年越來越多中小企選擇FAO，透過外判，一方面可以集中資源與力量，專注於自己擅長的領域，既充分運用資源，又有利於建立核心優勢；另一方面，還可以突破內部資源的限制，把財務會計工作，交給更專業的外判人才，從而對企業績效的提高，起了關鍵作用。

慎防專業服務商品化

作為老闆，當然希望以最低價錢獲得最佳服務。但這種想法往往導致誤選服務水平不穩定的外判商；擁有豐富FAO經驗的本地會計師行負責人黃曉輝表示，

中小企在尋求外判商時，收費是最重要的考慮因素，外判商為了爭取客戶，便出現「專業服務商品化」的情況。

他解釋，正常專業服務是由受專業培訓的人員，按客戶實際情況，作判斷後提供適當服務。不過，「專業服務商品化」卻把服務程序標準化及單一化，不論客戶實則情況及需要，一律採用相同方法，變成一種商品，收取一致服務費，成本也大大降低；因為非專業人員也能擔任，情況就像客人可以到高級餐廳飲龍蝦湯，亦可到超市買龍蝦湯一樣。

「專業服務」在報價時，一般以需時及經驗要求掛勾，所以價格可升可跌，而商品化的外判服務，卻是劃一價錢。商品化的外判服務價錢劃一，表面上對中小企有很大吸引力，但亦出現另一問題。黃曉輝解釋，外判公司因為只提供商品化的服務，未能在其他方面，例如專業水平、行業理解程度、貼身服務及人手分配等滿足客戶需求，令中小企不滿而最終轉換其他外判公司。

價低者得 流失客戶

黃曉輝說：「但大多數中小企客戶，在首次選擇外判公司時，都把緊貼客戶事務程度、專業水平、行業理解及人手分配等因素看成次要。我曾有一次向客戶報價，開了兩三次會

後，該客戶都說我們是最全面及專業，但因為報價比客戶的預算多了500元，客戶最終決定採用另一間符合預算的公司。」

客戶以「價低者得」決定選用外判商，實屬無可厚非，但客戶對外判服務的誤解，亦會導致對外判商服務有不切實際的幻想，黃表示一般客戶以為，只要把工作外判後便無需跟進，有些客戶甚至連一些基本資料亦不提供，要他們主動查閱，才「一份一份」地提供文件；這情形除了浪費時間外，亦影響會計報表的準確性。

他強調會計是一門專業服務，客戶若能與服務人員互動溝通，最終達至資訊及知識互動轉移，才能發揮會計外判服務的效果，為企業帶來可觀的協同效應。若客戶只著眼於短期的金錢及時間減省，最後會影響長遠關係。

雖然客戶對會計外判仍存有誤解，外判商服務水平仍「良莠不齊」，但對於香港會計外判行業未來發展，黃曉輝仍寄以厚望：「在香港，有規模的公司大都不熱衷會計外判，因會計始終被看成是管理決策的一部份；不過，外國公司在港的辦事處對此則較為熱衷，本地中小企對會計外判服務的核心概念雖然仍存有誤解，但若能糾正有關想法，香港會計外判的市場前景會是一片光明的。」



委托商帳執行師 企業追收呆壞帳有法

作為生意人，最經常又最害怕遇到的，可能就是被生意伙伴拖帳。經常催促又怕破壞彼此合作關係，不能收回款項，又會欠缺營運資金周轉。其實追帳無須要如「收數佬」般訴諸激烈行為，不妨找商帳管理公司代為追帳，既省時，成功追回帳款的機會又大。

從事商務來往，出現拖帳情況偶有發生。拖帳的客戶經常要求分期付款，有調查指一般客戶到第三期開始便拖數，故此分期最好別超過三期，同時由於首期付款機會最大，應爭取在首期歸還一個較大的數額，以爭取收回最多的欠款。除了自行追帳外，另一較常見的方法就是提出訴訟，由法庭頒佈要對方還款的命令。但有法律及追帳的專家指，採取法律行動前必須清楚了解對方的背景及資產狀況是否有足夠的財力還款及打官司。因為即使贏了官司，對方根本無資產歸還，本身亦要付出可能極高昂的律師費。即使對方有能力歸還，但官司過後，相信已不能再以任何形式合作。

察，找出合適解決方案。經驗指，大約一成的公司是因為貨物損壞或船期遲了而欠款，在這階段會把款項歸還。

第二階段：若經過第一階段後仍不還款，商帳執行師便會利用本身的名義追數，有必要時會透過海外分公司合作追款。

第三階段：準備充足的資料及文件，研究過訴諸法律的勝算後，會把仍不還款的公司告上法庭，以法律方法解決問題。

在香港，不少銀行也有提供類似服務，例如匯豐、中銀、渣打銀行等，拆帳詳情各有不同，選擇前宜先比較。資深商帳執行師指，其工作盡量以第三者身份擔當調停人的角色，非必要都要會

“「商帳執行師」擁有專業人才，
成功追回欠帳機會自然較高。”

委託商帳執行師收數

企業若沒有合適的追帳人員、對方是身處海外的公司、訴諸法庭又費時失事的話，可以怎麼辦？一個最佳的方法，就是委託一些專門代客收帳的「商帳執行師」代為辦理。「商帳執行師」與一般利用激烈手法追債的收數佬不同，「商帳執行師」的公司擁有專業的財務、管理、會計及法律人材，而且不少是世界性的公司，可代為追收外國公司的欠帳，成功追回欠帳的機會，自然較高。

一般來說，委託商帳執行師要與其「拆帳」，即要繳付約一至三成收回的款項作其追帳費用。有資深商帳執行師指，執行工作一般分三個階段

第一階段：商帳執行師以以委託人公司的名義致電欠債人及發出欠債單據，以正式通知欠債人。稍後執行師會發動電話攻勢，以提醒欠債人還債，有必要時會到訪欠債人公司收集數據及視

要求客戶與欠債人對簿公堂。發達國家的公司由於要顧全企業形象，會較易收數，相反發展中國家的平均還款期可能長至100多日。

資深商帳執行師總結指出，企業在追帳時，要注意8個地方：一)要由適當的員工追帳，如推銷或銷售人員則不太適合。二)用電話追帳時應先做足準備功手，如清楚了解欠款內容，還款紀錄及公司背景。三)追帳時要與對方達成還款協議，如還款時間、方法及數目。四)切勿向第三者透露欠債人的欠帳內容。五)分期還款一般規限在三期以內，應盡量增大首期的金額以爭取最多的還款。六)訴諸法律前應先了解欠債人的財務狀況，以免得不償失。七)委託商帳執行師要注意其信譽、手法及收費等項目。八)若要收取海外的呆壞帳，可以選擇跨國的商帳執行師公司。

公私營機構外判個案實錄 減省成本 贏盡掌聲

政府機構和私人企業透過工序外判，從而降低成本及提升營運效率的例子屢見不鮮，以下兩宗個案值得參考：跨國運動用品集團財務部經理外判會計服務，成功減省兩成支出，贏得老闆讚賞；香港郵政把出現虧蝕的數碼證書服務外判，成功「止血」，贏得議員和市民掌聲。

個案一：跨國企業外判會計工序

任職跨國運動用品集團財務部經理、不願透露姓名的張小姐，早前替公司推行會計外判計劃，希望減省開設一個新會計部門的成本，老闆亦認為，管理一間外判服務商的時間成本，遠較管理一整個新部門為低，所以透過同行推介，以及服務供應商寄來的資料，開始進行甄選。

張小姐首先要與不同外判商的管理層及員工會面，同時，她亦在外判商安排下，向現有或舊客戶了解該公司的合作實況，以評估它們的規模和能力，了解它們能否滿足公司的要求。

種種問題需要克服

當正式使用服務後，張小姐卻發覺，外判商的服務與當初期望有距離，於是透過種種方法改善，才能達致目標。第一個發生的問題，就是外判商從來沒有與其公司合作，因此開始時未能達致公司的要求，張小姐為了解決這問題，以內部原有的一套標準和評核機制 (measurements and review mechanism) 作為基礎，與外判商共同建立新的工作表 (Task List)，表內詳列所有需要外判商完成的工作，要求得到的工作結果和時限等，同時，為了令外判商員工加深了解，她亦同時提供公司會計舊檔案格式作參考。

解決了第一個問題後，很快便遇上第二個問題，張小姐發覺，外判商的實際服務水平，與她們當初所預計的仍有一段距離；其中一個例子，就是外判商不能在預定的時間內，提供會計管理報告及數據，或是所提供的報告資料，質素不符合要求等。有見及此，張小姐需要和外判商經常開會，定期考核和評估其工作表現，有什麼地方需要提升和改善。

外判商的服務水平雖然有待改進，張小姐表示，公司仍樂於選用有關服務，因為透過外判的安排，實際上能為公司減低約15%至20%之成本，自然獲得老闆的肯定和讚賞。

制定準則 衡量表現

總結而言，張小姐認為，外判會計工序確能幫助企業減輕成本，但在選擇外判服務供應商前，首先自行制定相關的工作列表、要求、時限及評鑑準

則，並要求外判商確切跟隨有關準則，才可確保外判商所出來的結果，能符合企業的要求。她補充，企業外判服務後，不代表一勞永逸，長遠仍需要監督，因為現時很多會計外判商，為了減低成本而聘用國內會計人員，但他們未必能完全明白香港、甚至海外對會計的要求；此外，大部份外判商的員工都是初級人員，他們的



強項是資料輸入，但在分析對管理層有用的會計數據，以及處理較複雜的會計程序上，仍予人「力不從心」之感！她寄語外判商，若需要保持市場競爭力，必需定期評估員工的表現，同時提供足夠的在職培訓，加強員工會計知識。

個案二：香港郵政 外判服務止血

第二宗個案的主角，便是香港最大的外判商——政府。政府於2000年透過香港郵政推出電子證書服務，市民只要在換領新的智能身份證時，繳交費用，便可以獲發一隻光碟，透過軟件在網上進行身份認證，方便市民進行網上購物甚至網上貿易，香港郵政當時估計到04/05年度，已發出的數碼證書數量高達300多萬，並預料會產生3億元盈利，但最後卻出現1.95億累積虧損，被審計署及議員狠批，可算是失敗之作；後來政府「痛定思痛」，決定將有關服務外判，引來多間服務

商競投，最後由香港億軟信息技術中心投得為期4年的合約。

香港億軟投得合約後，充份發揮外判商靈活的思維及創意，進一步優化電子證書，措施包括：

一) 推出「電子證書檔案卡」

「電子證書檔案卡」是一張內置電子證書的智能卡，體積和電話卡相若，只要加上專用讀卡器，用家便可利用USB接駁電腦，讀取檔案卡內的電子證書，與在「香港郵政」時期，市民要以軟碟閱讀電子證書相比，大大提高方便性；

二) 以「電子證書」為基礎推出多項新產品和服務，包括：

「e匙錢包聯營預付卡」

這是香港億軟和創興銀行有限公司及中國銀聯合作的新項目，「e匙錢包聯營預付卡」的持卡人，可以應用香港郵政電子證書及預付卡的功能，作為用戶名稱及密碼以外的第二認證因素，確保網上交易的安全。

「邁進跨境安全電子商貿新里程」

這是香港億軟與公匙基建論壇及香港科技園公司的合作計劃，三方透過建立端對端、安全及可靠的平台，推動跨境電子商貿的增長，使合資格的零售商及消費者能更安心進行電子交易。

平台要求所有合資格的零售商，定期接受獨立認證機構的查核，以確保其產品質素及可信性。同時，買家亦需要使用電子證書，確認透過電子平台付款，以及保障其消費者權益。

外判商不斷為電子證書發掘更多電子商貿及增值服務，目的當然是希望增加收入來源，這亦是外判商較它的客戶——政府，更能有效發揮優勢的最好例證；雖然未有詳細資料，證實外判商已從電子證書項目中獲利，但從早前億軟集團董事伍清華先生，對報章的談話，相信已可一窺全豹：「最重要的不是e-Cert(電子證書)，而是做好應用，自然有商機。」他更表示，發展重點是保安基建，大有可為；對將來和政府續約一事，他更充滿信心。

外判「電子證書」的最大的贏家，暫時來說當然是政府了，政府除了能即時「止血」，減少浪費公帑，更獲立法會議員單仲偕的支持，更認為是次外判是政府的「上策」呢！

外判服務

離岸外判減企業成本 印度得天獨厚

隨著石油及糧食價格持續上漲等問題困擾，各類型企業的營運成本亦越來越高，加上互聯網絡及各種通訊工具的成熟，不少企業紛紛把本身的後援或服務等工序環節離岸外判(Offshoring)予營運成本較低的國家，以控制開支。國際市場研究公司的調查指，印度為全球離岸外判的首選國家，同於亞洲區的菲律賓及巴基斯坦雖然營運成本比印度更低，但在政治及經濟環境上略遜一籌。



比較收費服務 合約富靈活 精明選擇 外判服務商

現時外判服務市場發展蓬勃，企業在選擇合適的外判服務供應商時，除考慮成本與服務配套問題外，亦需注意雙方的合作關係是否具靈活性、服務合約期長短及付款方式等，以保障雙方利益。

根據全球大型業務管理顧問公司進行的調查顯示，企業客戶希望外判服務更具彈性，主要與他們不能預測未來有關。不過，外判服務企業與服務承辦商雙方過於著重外判服務的經濟利益，往往忽略訂立合約內容與條款等基本因素，影響雙方的合作關係。

外判服務商與服務承辦商若要取得靈活的合作關係，雙方便要共同商議，更改合約的結構，如縮減外判項目的規模及縮短合約期。部份企業亦會選擇與服務商逐年更新合約，不會簽訂長期合約。

曾經處理過外判服務合約工作的律師行合夥人表示，從法律及合約角度來看，現時的外判服務合作關係極具靈活性，能滿足買家需要。企業不僅考慮節省成本的問題，亦要求服務商更具彈性，能夠配合其業務轉變，提供合適的服務。未來，外判服務將有新發展，顧客日後只需為他們已使用的服務付款，每月支出則視乎需求多少而定，服務的靈活性亦會在合約內訂明。

選擇外判服務供應商之貼士：

- 先向同行了解服務商資料
- 考慮服務商之承辦經驗
- 比較多家服務商之收費與配套服務
- 宜制定短期(如一年)合約
- 宜制定服務規模較細之合約
- 選擇服務較具彈性的服務商
- 與服務商共同制訂合約條款
- 只為已使用之服務付款
- 定期與服務商檢討工作表現
- 服務商能提供高質素服務才續約



印度勝在語言及政府支持

國際市場研究公司去年底發表全球六十多個國家的離岸外判實力的分析及評估，根據十大因素作考慮，包括：語言水平、政府支持、勞動人口、基建、教育系統、成本、政治及經濟環境、文化相容程度、全球化及法制成熟程度，以及數據與知識產權的保障及私隱。

調查發現印度居於榜首，比同屬「金磚四國」的中國、俄羅斯及巴西等地評分為高。其中印度在英語的語言水平佔優，受教育的一群都會講英語，而且印度亦是一個民主國家，在言論自由上是比較放開的，可以自由收看世界上的國際電視頻道，CNN、BBC、半島電視台包括他們的死對頭巴基斯坦電視台的節目，政府亦大力支持推廣該國作為國際企業的離岸服務所在地。

以最先在印度興起的軟件業為例，2007年印度純粹軟件的出口額為145億美元，而中國還不到20億美元，另中國最大的信息技術服務外包企業年產值還不到印度公司年產值的十分之一。

貨幣雖升值投資仍具優勢

雖然印度盧布對美元持續升值，去年至今累計升值13%至15%，大大提高了印度的營運成本，但相比環球所有發展中國家，印度仍是最理

想的離岸外判中心。美國《商業周刊》網站援引XMG諮詢公司最新公布的研究報告指，在今年的全球外包市場上，印度所佔份額將達11.5%，遠比中國的4.4%為多。

要投資印度，必須對其經濟、文化及政治制度有所了解。現時印度仍是混合經濟，國有企業非常強大，同時也允許私有經濟的存在，但是對私有經濟進行非常苛刻的制約和緊密的監控。就是說你開一間公司、進口一樣東西、開一間商店，要跟人家簽合同，任何一個環節都要得到相關部門的許可。

官僚貪污情況嚴重

在印度到現在為止，對計劃經濟還非常信奉的人，還會經常講這一句話「需要而生產，不為貪婪而生產。」所以說這也是印度政府從建國以來的一種理念。

官僚貪污的問題，甚至一些基礎的設施無法達成，往往是因為要疏通的環節實在太多了。在社會文化層面，制約印度的發展問題還有種姓問題，在印度，一看印度人的姓就知道他所屬的種姓，甚至信仰什麼宗教。除此之外，還可以通過他的相貌、膚色和眼神，大概也能夠判斷他的種姓。

1950年印度頒佈憲法，其中一個主要的精神

是法律面前人人平等，不能有任何的歧視，不能在種姓上有任何的區分、有任何的區別對待。但是現實的情況，就是種姓的影響在這個國家仍然存在，並且影響了這個國家幾乎所有的方面。

印度各宗教之間的互相仇恨是非常厲害的，如印度教徒對牛奉若神明，因為牛是他們所崇拜的神的寵物，但是穆斯林習俗是要宰牛吃。印度地方各邦的民主選舉中，實際上也常被地方官員利用種姓和宗教的天然區分來達到選舉目的。

菲律賓潛力不容忽視

除了印度以外，東協成員國之一的菲律賓，因為勞工成本較低，也成為另一值得注意的離岸外判國家。美國XMG諮詢公司的報告指，今年菲律賓的離岸外判收入的增長率將達62%，預計將達41億美元，佔全球的1.4%。近年菲律賓銳意擴大在外判市場所佔的份額，在政府組織下，多間公司都積極遠赴海外，參予一些有關外判的展覽和研討會，展示菲律賓提供商業外判服務的能力。

菲律賓資訊科技服務及電子產品司長兼工業產品及服務司長 Rosemarie Tingzon-Kwan 表示，該國資訊及通訊科技界的商業外判業務發展非常蓬勃。在2002年，該國的熱線中心聘用不足1萬名員工，但截至2005年，已增至4.5萬名。



一般服務式的辦公室會提供一些商務的共用資源，供各客戶享用

一站式外判辦公室服務 新晉企業客戶最啱用

無論中小型公司或大型企業，已普遍推行多方面的外判，傳統上，清潔、保安及維修屬於最常見的外判工序，坊間不少外判公司專責承包以上工序，但近年市場興起把整個辦公室外判，為不少中小企或剛成立的公司帶來一個新選擇，從而達致企業減省營運成本的目的。

承包公司為了在市場上提升競爭力，必須以最低的成本，提供最佳的服務以吸引客戶。企業把非核心業務，例如物業管理、清潔及維修等外判給專業的管理公司，進一步節省了招聘及管理的人手，經已是不少中小企的慣常做法。相比市場上的承包公司，公司部門在沒有任何市場壓力下，效率相對不及。節省成本當然

是前提，但由專業公司提供服務，企業可以更具彈性及調整業務策略，確保獲得市場上最佳的服務。

物業管理承包公司 增添客戶服務

近年一般物業管理承包公司，已一站式提供保安、清潔及維修的服務。不過為了面對龐大的市場，由傳統只純粹提供物業管理服務，近年已擴大至服務的策

略層面上，更會提供完善的客戶服務，例如企業設施遇上任何問題，可以直接聯絡管理公司的客戶服務中心，在最短的時間內由專人處理。雖然名義上是外判公司，但亦希望同樣做到貼身的服務。有些管理公司更會定期提交詳細分析報告給客戶，讓客戶的總公司能清晰地掌握企業維修成本，令設施管理愈趨系統化及專業。

外判辦公室 全包一萬元起

另外，對於初成立之公司，通常都希望先試探市場反應，因而未必會在一開始便自設辦公室。當有些企業需要成立短期專責部門，卻不能在已有的辦公室另闢地方的時候，則會選擇外判辦公室的服務。傳統的辦公室，租戶需自設辦公室所有設備及簽下長期租約，佔了不少企業開支的主要部分。現時服務式辦公室視乎地段及面積，通常已包括管理費，而政府差餉則由每月1萬元起。服務式辦公室不收佣金，而按金亦比傳統租約的3個月少，加上租借時限性短，能充分減低企業的成本及增加管理的彈性。

新興提供服務式辦公室的公司，通常提供全面的設施，包括工作間、會議室、接待服務，甚至茶水間，辦公室清潔服務、提供報紙及商業週刊等一站式服務，令企業一進駐辦公室後便能即時工作，大大增加了效率。

另外，服務式辦公室也提供會議房間及視像會議系統，以供企業與外國客戶進行會議或面試。而較為另類的是虛擬辦公室服務，為一些沒有辦公室的公司提供日常基本運作，例如替公司註冊地址登記、代收郵件傳真、設獨立電話號碼、專人接聽專線電話及留言服務等，令公司無需投放其他資金便能輕鬆維持運作。虛擬辦公室服務較適合不打算自行聘用人手的公司、過渡期中的專業人士、生意需要持續運作，但在決定長期經營地點前，正以家居為辦公室或轉職中的專業人士。

設備一應俱全 減輕投資風險

在本港物價及寫字樓租金不斷攀升的環境下，投資成本及租金的增加，對中小企而言確是構成沉重負擔。而部份提供設施齊備、極具成本效益的服務式辦公室，就能為這類型企業免除大筆資金成本，有助大幅減輕其投資風險。在香港提供服務式辦公室服務的某本地商務中心，在中環中匯大廈租用其中一層，並分拆成30間工作間，面積由120至420平方呎不等，共用接待處及商務空間。

嚴選甲級地段增優勢

該商務中心董事總經理表示，近年外判辦公室的趨勢較以往普及，面對市場競爭，她們在成立之初已選址中環的甲級地段，鄰近港鐵站，大部分辦公室可看到海景，增加租借的吸引力：「為迎合客戶的不同需求，提升中心的辦公室及會議設施配套，如通訊設備與先進的視像會議系統等，讓客戶能充份利用中心的資源來減輕投資成本。」她續稱，一般租借客戶都來自新成立公司，其中IT、投資公司或短期來港的外國公司成主要客戶，租期由3個月至2年不等。

她續指出，現時不少外判辦公室，在成立之初，主要是專責提供服務式辦公室及虛擬辦公室，但及後為了增加競爭能力，都加添一站式的專業企業服務，例如成立註冊公司、會計理帳、審計安排、稅務服務、薪酬管理、申領工作簽證等或一些專業秘書服務，包括行政管理支援、翻譯及傳譯等，相信這是香港外判辦公室未來發展的趨勢。

香港外判辦公室主要收費

服務式辦公室：	每月租金由\$5,000至\$1.5萬不等
虛擬辦公室：	每月費用由\$100至\$300不等
會議室租賃：	每小時\$200至\$400不等
成立香港註冊公司：	配套費用為\$7,500至\$8,500
其他專業企業服務：	按不同客戶所需而釐定

STAFF SERVICE

Be rest assured that all your HR needs are in good hands



Please call us today at 2966 0728

Staff Service (Hong Kong) Co. Ltd.

Unit 1301, 13/F., Bank of America Tower, No.12 Harcourt Road, Central, Hong Kong
Tel: (852) 2506 2676 Fax: (852) 2506 2796 E-mail: service.hk@staffservice.com www.staffservice.com

AUSTRALIA • CHINA • HONG KONG • INDIA • INDONESIA • JAPAN • SINGAPORE • THAILAND • UNITED KINGDOM • UNITED STATES • VIETNAM



外判服務

「北方矽谷」大連

官助民辦 瑞安集團打造最強軟件園

不少人總愛把印度及中國作比較，有的甚至會把印度定位為「世界辦公室」，班加羅爾 (Bangalore) 甚至被冠名「印度矽谷」，中國則是「世界工廠」。隨著中國致力發展辦公室業務，內地正逐步取代印度地位。從前，一談起外判服務，可能會想起印度，貪其夠便宜。不過選擇外判服務，除價錢外，服務質素、政府與企業的協調也不可忽視。且看位處中國東北的大連如何挾「北方矽谷」之名，逐步邁向IT開發外判 (ITO) 的「龍頭」之位！

近年中國政府致力發展外判服務，大大增加中港兩地外判合作的融合。曾被聯合國環境規劃署評為「全球500佳城市」的大連，不但環境優美，更與日本、韓國、俄羅斯等遠東地區相鄰，坐擁商業優勢，更吸引大批日本和韓國的外判企業落戶，令大連成為內地外判業務的表表者。

瑞安集團與大連官方合辦軟件園

作為全國唯一「軟體產業國際化示範城市」的大連，發展軟體外判業務短短10年，已有近500家企業進駐當地推行各種資訊服務和軟體外判，營業收入更以50%的速度快速增長。所謂「工欲善其事，必先利其器」，成為頂級的軟體外判中心，首要是有良好的配套設施。以全國首個「官助民辦」方式營運的軟體園，園內的開發由大連軟體園股份開發，而大連政府則提供政策、招商引資、基礎設施補貼等支援。

金融分析進駐外判市場

目前軟體園共分為2期，第一期由大連德達集團開發，自1998年起投入服務，至今已成功引進軟體企業392家，其中42%為外資企業，當中包括港人熟悉的IBM、Dell、HP等30多家位列世界500強的企業進駐。大連也由最初的軟體研發，逐步擴展到ITO和業務流程外判(BPO)，其他新興的外



“大連市採取一系列措施吸引尖端人才，吸引世界各地人士投身大連外判業務。”

判業務，如風險管理、金融分析等也相繼進軍大連。

而大連軟體園第二期的主力項目，由瑞安房地產與瑞安建業攜手發展的「大連天地 軟件園」，也於去年施工，計劃於4至7年內，分6個階段，打造以軟體園產業為主題的綜合發展項目，集資訊科技、軟體發展中心、商務配套公寓及教育等於一身，將大連發展成世界最大的軟體產業帶。

與其他外判城市相比，大連不但擁有全國最大的軟體園，開發初期為日本企業提供外判服務，也造就其與別不同的優勢。目前，大連軟體園承接了約6成日本軟體外判的業務，單是對日外判

已佔其出口總量的8成以上。這些合作大大加強當地由應用軟體開發、IT培訓等獲得了長足的發展，並形成完善的「一條龍服務」，方便外判客戶。

認證體系提昇質素

為了提高當地外判業務質素，大連市政府也特別引入國際標準的CMM質量認證體系，大連現時有20多家企業通過CMM認證，其中有10家企業，如東軟集團國際合作部、大連海輝科技和大連華信電腦等也通過了最高級別的CMM5認證。其中大連華信電腦的軟體出口更是全國第一。

另一方面，園內的通訊網絡也非



常完善。中國電信、中國網通、中國鐵通、中國聯通四大網路運營商均有進駐大連軟體園，按照國際水平建設一流的網路通信環境，中國網通(CNC)更將其東北區資料中心和國際出口局設在大連軟體園內，有助當地外判服務發展。

同時，大連政府的支援對當地外判業務的發展也功不可沒。如果無人才，即使有最大的軟體園、最好的硬件配套，也是枉然。因此，大連市採取了一系列措施提升對尖端人才的吸引力，至今投身大連外判業務的人員不但有中國人，更有日本、韓國，美國甚至印度人。

大學企業合辦課程

與印度的外判服務相比，大連最大好處是吸收了中日韓以至於西方外判業

務的「精華」，甫開首便邀請日本、印度等地的跨國公司和大學辦各種培訓班，例如在東北財經大學辦「通用電氣班」、在大連理工大學辦「Dell課程系列」，促進不同國家、不同企業的交流。目前當地單是博士和碩士已超過2.5萬人，其中有2萬人在軟體學院就讀，這些人員不但有豐富的軟體知識，更能操多國語言，有利鞏固大連於全球外判業務的地位。

目前，大連已成為中國最大的軟體出口基地，光是軟體與資訊服務銷售收入已高逾150億元，佔當地生產總值近6成，隨著大連軟體園第二期逐步落成，預計2012年大連市軟體和資訊服務業總產值達到800至1000億，成為世界首屈一指軟體產業帶。

大連軟體園(第一期)簡介

經營模式	官助民辦
開發年期	於1998年落成
園內企業	超過392家國內外企業
外資及中資企業比例	約58%為中資企業，42%是外資企業，其中日資企業所佔比例為26%
進駐企業	IBM、Dell、HP等30多家位列世界500強的企業

大連天地·軟件園(第二期項目)

開發年期	於2007年開始興建，預計4至7年內落成
項目主題	「軟體園產業」綜合發展項目
園內企業	超過392家國內外企業
項目內容	集企業、信息科技及軟體開發中心、商務配套公寓、住宅、教育、商業及零售物業等於一身

外判人事部

分擔繁瑣行政工序 助發展建海外公司

企業把非核心業務或後勤部門外判已是大勢所趨，特別是架構臃腫的大型企業，大型企業要精簡架構及節省開支，往往把人事部外判，減低成本及開拓海外分公司。現時公司增聘人員時，盡量不經由人事部，反而傾向透過其他人事顧問公司代勞。人事部門外判並非指企業不設立人事部，而是將部份繁瑣的日常工序外判。外判人事部門的日常工序，大致分為兩類型，第一種屬於只負責安排發放薪金，而另一類則是專門處理人事部的行政工作及所有有關發放薪金的程序。

集中人手 增強效率

先看看以下來自Peo People有關企業人事部的有趣統計：51%員工在過去半年未曾接觸人事部、77%員工曾接觸人事部，但感其效率不高、只有46%人事部總監屬董事會成員。對於企業而言，人事部是不可或缺的一個部門，但當中繁重的行政工作，往往成為部門的重要負擔。將招聘

員工及人事部日常運作外判，人事部得以使用更多時間提拔公司具潛質的人才，進一步推動培訓及培養員工的歸屬感，減少精英員工的流失率。同時亦可以在制定政策、培訓、招聘人才及維繫員工士氣等幾方面發揮更大作用。

在美國，有些企業會與人事部服務外判供應商緊密合作，共同招聘員工。該類員工會接受

雙方公司的訓練及工作。時移勢逆，一旦企業再不需要該類員工的服務，人事部服務外判供應者可以嘗試再尋求與其他公司合作，再一次共同聘請，讓該類員工重新顯現自己的工作價值。

拓海外公司 外判人事

將人事部的招聘工作外判，有利於開拓海外業務的跨國企業。一間跨國企業在不同國家招聘人才，借助獵頭公司在當地招聘，定必能夠事半功倍。原因是獵頭公司大多熟悉當地勞工法規、人才流動、職位薪金等情況。假若一間香港企業要在深圳成立一間20人的分公司，還要另外再設立一個人事部門，實在是太浪費資源。

發放薪金等的行政工作，對於一些設有海外分公司的企業是需要面對的問題。跨國企業通常也是委託不同國家當地的人事顧問公司處理員工薪金，因為他們對於當地的勞工法定假期、稅項、賠償及法例都會較為熟悉及了解。企業總公司的人事部主管只須擔當監督的角色，就能更有效管理海外的公司運作。

全球最大的人事顧問公司ADP，每月負責為

旗下客人平均每月發放的薪金達3,200萬美元，他們會投放大量資源在保安系統上，確保客人的金錢及任何涉及公司的重要資料，皆得到高度可靠的安全保護。

另外，資訊科技部也得能夠受惠於人事部外判服務。由於資訊科技系統瞬息萬變，企業利用最新的網上解決方案，將人事部電腦系統的安裝、維護及更新管理交予外判公司，可以更容易取得最新的相關技術，例如最新的薪金發放系統，當然前提是要付出相應的金錢。

招短期工 外判更合適

聘請短期合約工作人員，一來可以節省成本，除了減少薪金外，亦可以不提供長期員工的醫療、勞工福利及不用承擔聘請全職僱員的僱傭責任。二來可以使人手編制更靈活，能按公司發展需要獲得相應的技術人員。當部門要進行某些短期性的大型項目，可能需要額外的人手，然而這些人手謹屬短期或突發性質。這樣便毋須聘請、挽留及再培訓專業人員作為全職僱員，充分達致節省成本的最終目標。

**現在工作
可以更**

靈活

靈活的即租即用辦公室

無須預約的臨時辦公室和商務貴賓室

虛擬辦公室產品提供接聽電話和處理郵件服務

擁有可容納2至150人的會議室、備有(視像)會議和培訓設施

位於**香港國際機場世貿中心**

方便靈活的辦公室每月租金 **HKD 3,168*** 起

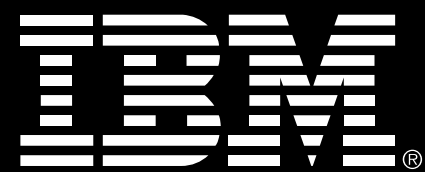
請電 **2166 8000** 或瀏覽 **regus.hk**



*需視乎辦公室供應情況而定。一切跟據 Regus 條款和細則。

大中華區已有30家商務中心,包括香港有9家

950 個中心 • 400 個城市 • 70 個國家 • 只需一個電話



TALKING USES ENERGY. DOING CREATES IT.

IBM is working with companies like CenterPoint Energy to develop intelligent utility networks – automated, responsive power delivery systems that can help provide greater service reliability, reduce outages and promote energy efficiency. Start rethinking the way you do business at ibm.com/doing/energy **STOP TALKING START DOING**



IBM, the IBM logo and ibm.com are registered trademarks or trademarks of International Business Machines Corporation in the United States and/or other countries. Other company, product and service names may be trademarks or service marks of others. © Copyright IBM Corporation 2007. All rights reserved.