

服务外包理论与 操作实务

服务外包人员培训及实际外包业务运营
模式探讨

OUTSOURCING THEORY
AND PRACTICE

于洪泉 / 主编

 吉林大学出版社

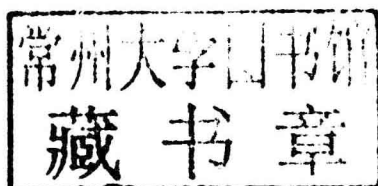
服务外包理论与操作实务

——服务外包人员培训及实际外包业务运营模式探讨

主 编 于洪泉

副主编 白英姿 刘艳英 韩冰 任可心

编 者 祖 月 李 琳 刘 薇 王德旭



吉林大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

服务外包理论与操作实务：服务外包人员培训及实际外包业务运营模式探讨 / 于洪泉主编. -- 长春：吉林大学出版社，2012. 11

ISBN 978 - 7 - 5601 - 9238 - 3

I. ①服… II. ①于… III. ①服务业 - 对外承包 - 研究 IV. ①F719

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 266125 号

书 名：服务外包理论与操作实务——服务外包人员培训及实际外包业务运营模式探讨
作 者：于洪泉 主编

责任编辑：沈广启 责任校对：高欣宇
吉林大学出版社出版、发行
开本：787×1092 毫米 1/16
印张：10.75 字数：210 千字
ISBN 978 - 7 - 5601 - 9238 - 3

封面设计：刘瑜
长春市泽成印刷厂 印刷
2012 年 11 月 第 1 版
2012 年 11 月 第 1 次印刷
定价：29.80 元

版权所有 翻印必究

社址：长春市明德路 501 号 邮编：130021

发行部电话：0431 - 89580026/28/29

网址：<http://www.jlup.com.cn>

E-mail：jlup@mail.jlu.edu.cn

引 言

20 世纪 90 年代以来,现代服务跨国外包的迅速发展成为全球经济的新亮点。这是时代潮流的体现,既带来了历史机遇,也催化着一场新的竞争。全球经济发展趋势要求中国加速发展现代服务外包产业。

服务跨国外包最初见于跨国公司。他们为了专注于核心业务,以提高生产要素和资源的配置效率,便将非核心业务通过合同方式发包给外部。服务跨国外包使得服务在国际广泛流动,引起了对其他许多要素如人才、劳力、知识、文化、资金、市场等在全球范围内再开发、再配置,并且导致全球化进程中溢出价值在各地域各集团之间的再分配。

经济全球化深入发展、信息技术广泛应用以及世界产业结构深入调整,是跨国公司推动服务跨国外包的时代背景。时代的演变预示着服务外包迅速发展正成为一种不可阻挡的趋势。受全球经济发展所驱动,各国竞相把握要素开发和配置中的各自比较优势,以求实现价值的最大化增长。服务外包将保持强劲的发展势头,成长为有竞争力、有宽广发展空间的产业。

2001—2004 年,是中国服务外包市场规模迅猛扩大的四年。随着众多跨国集团将更多订单移至中国,越来越多的中国企业加入服务外包供应商行列,2001 年中国服务外包市场规模仅 1.80 亿美元,2004 年即飙升至 5.33 亿美元,年复合增长率高达 52.1%。2004 年,中国服务外包 63.5% 来自日本,美国占 13.7%,中国香港为 10.3%。然而,无论数量抑或质量,日本市场均难与欧美市场相比。要扩大中国服务外包产业规模,提高增长速度,必须加快开拓欧美市场。2004 年我国科技部启动“中国软件欧美出口工程”,中国对欧美外包市场规模逐步拓展,至 2009 年 3 月,中国对日 IT 外包规模年复合增长率降为 48.7%,对欧美年复合增长率达 50.5%,超过对日外包增速。

2005—2007 年,中国 IT 外包继续健康成长。2005 年中国外包市场规模 9.20 亿美元,同比增 45.3%;2007 年达 20.10 亿美元,比 2005 年增长数倍。火爆的外包业务吸引社会各方关注,风险投资亦竞相进入,国家政策扶持力度开始加大。2006 年,商务部推进服务外包“千百十工程”,形成中国服务外包产业战略分布格局,行业发展积极迅速。

近年来,与国际服务外包快速发展并炙手可热的态势相比,中国知识产权保护、诚信环境、质量管理体系、人才数量与质量、企业规模与国际化程度等并未与外包产值的同等速度进步和改善。因而,在国际金融危机的打压面前更需勤练内功,否则将会出现 IBM、HP、埃森哲等跨国大型外包服务商主导中国服务外包的局面。

新的历史时期,如何充分利用好政府的产业导向、资金投入、财税措施、融资支持、投资促进、人才培养、信息统计管理、公共平台建设、出入境人员管理、知识产权保护、劳工政策、市场准入等方面的政策环境支持,在打造“中国制造”品牌的基础上,继续打造“中国外包”的服务品牌,是需要我们深入研究的课题。我们本着研究背景、着眼现实、工学结合、立足操作的原则,积极征求服务外包企业项目管理专家的新鲜经验和一手素材,出版了《服务外包理论与操作实务》。

《服务外包理论与操作实务》力求有利于教师在教学过程中使用方便,有利于学生在自学复习时通俗易懂,有利于服务外包企业员工进修时深入理解,有利于服务外包管理人士运营程序的科学、规范,有利于热衷服务外包理论研究的教育界同仁阅读、参考。《服务外包理论与操作实务》的编写贯彻了如下原则:

理论与实践相结合。精理论、重实践。从内容题材、教学模式、学习重点、学习方法、案例分析等诸方面均突出服务外包产业发展实际的引领。做到理论深入浅出,实践简明通透,运作程序清晰,使《服务外包理论与操作实务》的读者对理论来源基本了解,对操作技能准确把握。

传统与创新相结合。精传统、重创新。在继承传统理论和传统知识精华的基础上,强调当代服务外包视角的国际性、内容的时代性、资料的广泛性、思路的创新性、技能的操作性、复习的系统性、阅读参考的补充性与网络资源的探究性。

整体与先进相结合。精整体、重先进。教程的编写不是孤立地对某个理论观点、某一项操作技能进行简单介绍,而是从国际服务外包产业转移的整体趋势考虑,从服务外包从业人员观念转变与基本技能培养的目标着眼,既强调教材文本的整体优化性,更要把握信息技术不断发展、教育技术持续更新、信息来源丰富多样的现实。

动手与思考相结合。精动手、重思考。教程安排一定篇幅讲解各种形式服务外包项目的实战操作,以期强化青年学生和求职人员的岗前基本操作。

目 录

第一章 服务外包概述	1
第一节 服务外包的概念与特征	1
第二节 服务外包的分类	9
第三节 服务外包的基础理论	17
第二章 服务外包的国际市场分析	22
第一节 国际服务外包市场现状	22
第二节 国际服务外包发展特点	26
第三节 国际服务外包发展趋势	29
第三章 世界主要外包承接国家服务外包产业的发展概括	38
第一节 全球服务外包市场	38
第二节 印度服务外包产业崛起	42
第四章 中国服务外包产业现状和发展	46
第一节 中国在全球服务外包市场地位	46
第二节 中国发展服务外包环境建设	52
第三节 中国利用外资促进服务外包发展	59
第五章 IT 外包	62
第一节 IT 外包概念与市场形成	62
第二节 IT 外包运作与产业政策	67
第三节 中国 IT 外包典型案例剖析	69
第六章 软件服务外包	74
第七章 财务与金融外包	88

第八章 人力资源外包	99
第九章 呼叫中心外包	105
第十章 服务外包的流程	108
第一节 软件外包流程	108
第二节 业务流程外包的程序	111
第三节 服务外包流程的建设与管理	113
第十一章 服务外包的国际认证	118
第一节 CMM——能力成熟度模型	118
第二节 CMMI——开发能力成熟度模型集成	128
第三节 PCMM——组织人力资源成熟度	134
第四节 ISO20000 简介	138
第五节 ISO27001 认证	143
第十二章 BPO 企业化实训工程实验室	148
第一节 概述	158
第二节 系统启动前准备工作建议	163
第三节 具体实施方案	165

第一章 服务外包概述

当人类脚步跨入 21 世纪, 服务外包已经成为一种时尚的商业潮流, 并引导着企业向未来崭新的模式发展。自 20 世纪 90 年代以来, 经济全球化促进了生产要素流动的国际化, 许多跨国公司将非核心业务转向新的国家或地区, 并通过技术转移、贸易服务、资本流动的多种形式, 实现了国与国之间的密切分工与紧密合作, 也使得服务外包这种新兴产业呈现出一片欣欣向荣的景象。

第一节 服务外包的概念与特征

一、服务外包的概念

(一) 外包的含义

外包 (Outsourcing), 是指企业将生产或经营过程中的某一个或几个环节交给其他企业完成的行为。外包的范围广泛, 按照工作性质可以将外包分为: 蓝领外包和白领外包。蓝领外包, 是指产品制造过程的外包。白领外包, 是指技术开发与支持和其他服务活动的外包。

外包的英语为 Outsourcing, 是 “Outside Source Using” 的缩写, 直译为 “外部资源利用”。即企业在内部资源有限的情况下, 将其非核心业务通过合同方式分包给其他企业承担, 自己则专注于核心业务发展。

在实践中, 对于技术开发与支持的外包, 又称为合同外包, 一般采取一次性项目合同的方式寻求第三方专业公司的服务。对于其他服务活动的外包, 又称为职能外包, 主要通过签订长期合同的方式交由专业外包提供商进行。如, 外包企业通过与服务外包发包商签订中长期服务合同, 向客户提供服务外包业务。

外包的说法由美国著名管理学家哈默和普拉哈拉德发表在 1990 年《哈佛商业评论》的题为《企业的核心竞争力》(The Core Competence of the Corporation) 一文首次提出。外包专家米切尔 F·卡伯特指出: “外包不仅仅是昙花

一现的时尚,实际上,外包对于下一代的经理人员将像计算机对于我们的孩子一样自然。”

(二) 服务外包的含义

服务外包(service outsourcing),是指企业将其非核心的业务外包出去,利用外部最优秀的专业化团队来承接其业务,从而使其专注核心业务,达到降低成本、提高效率、增强企业核心竞争力和对环境应变能力的一种管理模式。

服务外包包括:

1. 商业流程外包(Business Process Outsourcing BPO)
2. 信息技术外包(Information Technology Outsourcing ITO)
3. 知识流程外包(Knowledge Process Outsourcing KPO)

以上三者统称为服务外包业。服务外包业是现代服务业的一种具体表现形式,对于传统服务业而言,现代服务业是伴随着信息技术应用和信息产业发展而出现,是信息技术与服务产业结合的产物。伴随经济全球化浪潮,在信息技术强力推动下,现代服务业获得迅猛发展,并将进一步发展为 GDP 权重最高的产业形态。

服务外包作为现代高端服务业,业务范围涉及电子信息产业、生产性服务业以及文化创意产业,涵盖 IT 服务、人力资源、客户关系/呼叫中心、金融、保险、财会、仓储、物流、研发、产品设计、咨询等众多领域,服务对象囊括北美、西欧、日本、韩国、印度等主要发包国家和地区。如今,服务外包已经渗透到世界商务活动的每一个角落。

例如,在全球经济一体化浪潮推动下,“中国制造”已经成为一种标识,中国的苏州、常熟,作为国家服务外包示范城市,正在加大力度推进服务外包产业的发展。他们将“地方”特色作为服务外包人才培养的去向,“国际”特色作为服务外包人才培养的标准。服务外包产业是国际化的产业,服务外包业务的扩展,使得产业的服务对象更加国际化,需要具有国际视野、掌握国际标准的人才,这是企业向国际化发展的必由之路。

(三) 服务外包的广义

广义的服务外包,是指依据服务协议,将某项服务的持续管理或开发责任委托授权给第三者执行。服务外包是信息化发展的大势所趋,采用哪种形式外包,不仅取决于企业自身信息化水平、企业规模等,还受限于企业在国际市场上服务外包业务的地域学说,成熟程度等多方面的因素。

目前,全球的服务外包的发展趋势不仅仅局限在一两个服务贸易部门,更广泛意义上的服务外包,是指依据服务协议,将某项服务的持续管理或开发责任委托授权给第三者执行。世界贸易组织的《服务贸易总协定》将服务分为 12 个部门,即商务服务、通信服务、建筑和相关工程服务、分销服务、

教育服务、环境服务、金融服务、健康服务、旅游服务、娱乐文化和体育服务、运输服务、其他服务。服务外包可以按这 12 个部门进行分类。广义的服务外包,可以涵盖服务贸易的 12 个部门。

最初,服务外包的市场主要在欧美日等发达国家进行。这些国家的相关企业考虑到成本的需求,将其业务流程中非核心的业务外包给国外其他的企业运作,通过利用互联网技术转移到其他人力成本较低的国家进行数据加工处理,进行 24 小时互动的服务支持,使国外企业低成本完成整个业务服务。20 世纪 90 年代后期,信息和通讯技术的发展使知识与信息数字化、标准化,从根本上改变了服务不可储存和不可运输的状况。例如,2000—2003 年,全球计算机信息服务业务和流程服务的出口累计增长了 31%,超出了这一时期服务贸易和货物贸易 21% 和 16% 的增长速度。

如今,服务外包已经不仅局限于发达国家,发展中国家的服务外包也在迅速崛起。联合国贸发组织与世界服务外包协会预测:至 2010 年起,全球服务外包市场将以每年 30~40% 的速度递增,进入产业结构调整加速期。服务外包已成为当今国际产业特别是现代服务业转移的新趋势。

二、服务外包的主要特征

服务外包是一种新兴的加工贸易,它既是国际产业结构转型的产物,又是推动国际产业结构优化的重要力量。服务外包具有信息技术承载度高、附加值大、资源消耗低、环境污染少、吸纳就业能力强、国际化水平高等特点。具体表现为以下几点。

(一) 服务外包交易的规模逐步扩大

从金额上看,服务外包的金额越来越大。根据美国商务部发表的统计数字,2003 年美国公司外包的一些呼叫中心及数据输入工作的总价是 773.8 亿美元。据估计,全球各行业的外包市场已经从 2001 年的 1500 亿美元增长到 2004 年的 3000 亿美元。联合国贸发会议发布了《2004 年世界投资报告》,当时的“全球服务外包的市场规模在 3000 亿美元至 5000 亿美元之间”。2010 年,全球服务外包市场规模达到 5100 亿美元;^①预测 2011 年,全球服务外包的市场规模 8200 亿美元;^②预计 2012 年,全球服务外包的市场规模 9750 亿美元。^③

从职位上看,服务外包的职位越来越多。服务外包是信息化发展的大势

① <http://www.xasoftpark.com/nr.jsp?urltype=news.NewsContentUrl&wbtreeid=18519&wbnewsid=54285>

② <http://roll.sohu.com/20120301/n336397005.shtml>

③ http://www.china.com.cn/economic/txt/2011-05/24/content_22626595_4.htm

所趋,但采用哪种形式外包,把哪些业务外包出去,不仅取决于企业自身信息化水平、企业规模等,还受限于市场上服务外包业务的成熟程度、地域等。随着经济全球化进程的进一步加快,服务外包正在全球范围内如火如荼地进行着,成为一种新潮流、新趋势。由于具有无污染、知识含量高、吸纳就业能力强等特点,近年来发展迅速。无论是作为转移方的发达国家,还是作为承接方的发展中国家,都在努力发挥各自的优势,积极参与到合作与竞争之中,在这场全球化浪潮中发展本国经济,强化国家综合竞争力。

(二) 服务外包业务的范围逐渐扩展

服务外包与高科技、高附加值的全球产业结构相结合,从而使服务外包所需的技术知识水平逐渐提高,知识密集型服务外包逐渐扩展。当今信息技术及网络技术的发展,企业不仅将数据输入、文件管理等低端服务转移出去,而且还将风险管理、金融分析、研究开发等业务外包出去。随着经济全球化和全球产业结构的调整,服务外包已成为新一轮产业转移的重要推动因素,蕴藏着巨大的发展机遇,发展服务外包已成为各国经济发展的重要战略之一。

20 世纪 80 年代以来,随着国际分工的日益发展,发达国家企业把劳动密集型、技术含量低、附加值低的产业链,逐渐转移到发展中国家和地区,服务外包已经成为全球产业转移的主要模式。与此同时,服务外包逐步成为跨国企业全球布局、应对竞争、提升国际竞争力的重要手段。服务外包是现代高端服务业务的重要组成部分,对经济增长的贡献是来料加工制造业的 20 倍,能耗只有制造业的 20%。

外包的业务范围越来越广,并且延伸到经济领域的各个层面。服务外包被人们称为经济发展的“绿色引擎”。随着产业链的分工、世界专业资源配置与合作,服务外包将成为 21 世纪世界经济主导产业之一。

(三) 服务外包参与的群体逐年增多

从全球角度看,在服务外包成功的地方,是各国精英聚集的地方。以美国的硅谷为例,参与的服务外包群体不是仅一国的公民,而是来自不同国家,不同国籍的企业和公民。

从发包方看,服务外包不仅局限于发达国家和一些大型跨国公司,许多发展中国家和一些中小企业甚至个人,为了降低成本也将业务外包出去,外包客户的范围不断延伸。当然,从客户分布看,美国不仅是服务外包首发地,更是最大客户,其业务额占全球 ITO 和 BPO 的 70%;欧洲和日本外包业务额占全球 ITO 和 BPO 近 30%。

从接包方看,外包的承接国家也越来越多,发展中国家参与到承接国际服务外包的竞争行列。在接包方的国家,其中一些为承接能力强国,如爱尔兰、瑞典、加拿大等发达国家已成为承接欧洲和日本离岸外包主要国家和地。

区。另一些为主要承接国家,印度作为发展中国家以领先一步成为国际服务外包主要承接国。还有一些为新兴市场国家,例如,中国、俄罗斯、巴西、韩国、菲律宾、新加坡、泰国、越南、柬埔寨、罗马尼亚、委内瑞拉、孟加拉等国都加入了国际服务外包的行列。

由于发展中国家教育水平的提高,人力成本低廉,使得服务外包正在以离岸的方式进行,离岸服务外包是全球经济发展的大势所趋。继 20 世纪制造业全球大转移之后,离岸服务外包已经成为不可逆转的新一轮全球产业革命。据统计,全球财富 1000 强中 95% 的企业已经制定了公司离岸战略。平均每周有 5~10 家企业在可能的离岸目的地进行实地考察。离岸服务外包在全球化发展中正起着日益重要的作用。目前,发展中国家国内技术水平高、合同金额大、合作期限长、合作关系稳定的中高端外包业务,基本发生在外资企业尤其是大型跨国公司之间。

发达国家的跨国公司是国际服务外包中高端市场的重要力量。跨国公司既是最大的潜在服务外包市场,又是颇有实力的外包服务提供商。例如,中国目前有跨国外企 40 万家左右,是中国国内 IT 外包服务最重要的力量。IBM 向百安居(B&Q)中国提供 SAP 应用管理外包服务,柯达公司将其几乎全部的信息系统外包给 IBM 和 DEC 等公司已有 10 多年的历史。

(四) 服务外包的风险不可避免

服务外包会产生很多风险,从现实中表现出来的风险,主要包括以下几点。

1. 对企业的风险

对企业的风险,是指可能发生在发包企业、接包企业的风险。

外包会给发包企业带来新的风险,构成外包的又一成本约束。例如,特定服务流程外包后,其稳定供应会更多受到发包企业不能直接控制的因素影响,如果由于某种原因发生扰动和中断,可能给发包企业带来冲击并造成损失。外包要求发包方把某些内部信息委托给外部企业利用或处理,给定有关信息和知识产权保护制度的有效性,关键信息和技术不同程度地面临外泄和流失的风险。另外,交易成本理论提示,在缺乏约束机制的交易过程中,发包企业面临合作伙伴要挟等潜在机会主义行为带来的风险成本。

研究人员把金融机构外包操作可能面临的风险分成不同类别:一是战略风险,第三方可能会为了自己的利益而从事与被监管机构的总体战略目标不一致的活动;二是声誉风险,第三方提供劣质的外包服务,导致发包方声誉受到负面影响;三是法律风险,如未能遵守保护顾客隐私的法律,未能遵守消费者法和谨慎监管法规;四是缺乏适当退出战略风险,可能由于对供应商过分依赖,导致金融机构内部已经没有将外包企业收回来自己经营的相关技

术力量,或者外包合同条款中迅速收回外包业务的成本变得异常高昂,技术力量缺乏使得将外包业务收回的能力不足;五是信息风险,外包妨碍金融机构向监管者及时提供数据和其他信息,为监管方了解外包供应商的活动增加了额外困难。

由于金融机构的经营过程受到冲击可能具有显著外部性,澳大利亚、加拿大、德国和日本的金融监管机构在 21 世纪初先后发布了有关外包的稳妥操作或审慎操作的指导文件,力图防范外包带来的风险。考虑外包带来的风险具有国际性,巴塞尔委员会会同其他国际机构,于 2004 年制定了《金融业务中的外包》引导文件,对相关经营行为加以规范(参见丁敏、曹伟,2005)。^①

对企业来说,发展服务外包可以降低成本、提高核心竞争力,获得原本不具备的专业技术能力,并拓展潜在的市场空间。就企业风险来说,发包企业风险可能存在于不合意的外包后果,如隐性成本过高,合同困境,外包服务改变等。接包企业风险主要在于对发包企业依赖性过大,失去核心业务,缺少自主知识产权,被锁定在价值链低端等。当然,大企业的机会在于规模经济与抗风险能力较强,比如东软与海辉集团一直致力于迅速扩大企业实力。目前,中讯、华信、启民、亚星等“老一辈”软件外包企业每年的利润增长率都在 30% 以上。而小型企业在于其机制灵活,运营成本低。比如在技术水平要求不高的呼叫中心外包等服务领域,机制灵活的小型民营企业优势明显,发展迅猛。赛迪呼叫是国内最早建立的外包型呼叫中心之一,以专营呼叫外包起家,并已在外包服务市场上占有一席之地。即使在技术水平要求较高的研发外包领域,也迅速催生了一批业绩优良的企业。如医药研发领域的无锡药明康德在短短几年内,成长为最大的亚洲专业医药研发外包企业,为 70 多家欧美及日本客户服务,客户囊括了全球前 20 位药厂中的 18 家以及前 10 家生化制药公司的前 8 家。再如手机研发领域的德信无线以承接手机方案设计外包服务起家,很快成为美国纳斯达克的上市公司,在全球同行业中具有很强的竞争优势。

2. 对国家的风险

对国家的风险,是指对发包国或接包国带来的风险。

对国家来说,对发包国和接包国通过服务外包可以增强国家经济实力、优化产业结构、创造高水平就业等等。就国家风险来说,发包国可能导致高端工作岗位转移到海外,致使相关行业的失业,在一些具体领域外包可能会

^① 卢锋,《服务外包的经济学分析:产品内分工视角》,第 99 页,北京大学出版社,2007 年 12 月。

降低产业竞争力，影响到这些领域的创新和技术进步，如果外包的规模过大，可能还会影响国际贸易收支与财政状况，也可能导致收入水平面临持续下降的压力。还可能对国防项目、关键基础设施和个人信息保护带来风险。接包东道国风险主要在于外包服务缺乏核心技术和创新动力，不利于技术进步和培育高附加值产业，沦为发达经济体的附庸。

3. 对信息安全的风险

任何企业都有商业秘密，政府机关还有很多带密级的文件，把信息尤其核心信息系统的建设、运营和维护外包给 IT 服务提供商后，如何保证企业的商业秘密、政府的保密文件不被泄露出去，是个关键问题。例如，IBM 就 IT 外包作了一次调查，发现用户对 IT 外包最大的顾虑是信息安全。尽管民航中天是中航油控股的公司，中航油对信息安全问题仍然慎之又慎。在 IT 外包服务的总协议下，双方又签署了严格的保密协议，严格规定了保密的范围、内容、时间等；同时，还要求民航中天必须选派优秀系统管理员，严格遵守职业道德等。

4. 对服务质量的风险

服务外包要成为一种商品，就必须形成一套规范和标准，以约束买卖双方，但目前国内 IT 外包服务领域既无统一规范也无公认标准。概念模糊的用户，面对同样概念模糊的厂商，如何评估、签合同、质量控制和定价等都是潜在的“陷阱”。拿签定外包合同来说，在 IT 外包服务市场相对成熟的美国，为确定 IT 服务的价格服务提供商通常要与客户的 IT 人员反复面谈，查看各种文件，派出分析人员对现有服务水准进行评估，并就改进的方向进行构思等。稍微大点儿的服务合同，就需要一年左右的时间才能签定，各种合同文本有一米多厚，目前国内的多数 IT 外包服务商还根本达不到这种水平。

5. 对服务伙伴的风险

服务外包伙伴关系的双方都应该考虑将他们的风险控制在可以接受的范围之内。随着服务外包在全球的迅速蔓延，越来越多的服务提供商开始进入这个市场领域，并声称自己拥有相应的能力，而实际上却并非如此，从目前来看，服务外包市场还处于未成熟的状态。任何组织都无法控制服务外包市场的发展，但却可以决定与谁合作以及如何合作。克里克和杜宁（Click and Duening，2005）识别出导致服务外包关系失败的七个风险因素：一是缺乏合适的买方控制；二是文化差异；三是服务外包协议不灵活；四是服务级别协议（SLA）规范和/或衡量指标不明确；五是治理不充分；六是双方目标不一致；七是缺少集成。

买方和卖方的交互关系可以通过委托代理理论来分析，服务外包伙伴关系中的服务接受方和服务提供方在委托代理理论中分别被称为委托方和代理

方。委托代理关系以信息不对称为特征，委托方通常缺乏需要的专业知识和信息，因而无法对代理方提供的服务作出正确评价。委托代理理论中委托方和代理方的关系一般可以划分为三个阶段：首先是委托方寻找合适的代理方，这个阶段在合同签订后结束；然后是合同执行阶段；最后是关系结束或合同续签。基于这三个阶段，我们将服务外包伙伴关系的风险分为签约风险、执行风险和结束风险。

(1) 签约风险。签约风险中最重要的风险就是错误地选择了服务提供方。双方应该互相理解和尊重对方的目标和期望，被选择的服务提供方应该能够实现服务接收方的期望并将服务传递给接受方。服务提供方的规模应该与服务接收方的规模接近，规模过大将使接收方得不到足够的优先权，规模过小则可能无法实现规模经济带来的优势并且可能过分依赖于接收方。

外包企业（委托方）通常无法判断潜在服务提供商提供服务的质量，因此，要减少选择阶段带来的风险，就要独立收集关于服务提供商尽可能多的信息，信息的来源可以将市场研究人员，服务提供商现有的或以前的客户，以及从事评估工作的权威机构或研究机构。另一方面，为了鼓励潜在服务提供商提供最好的服务，选择过程应该是公开透明的。企业现有的服务提供商通常具有信息优势，因此，服务接收方应该尽力向潜在服务提供商提供他们所需要的信息。

签订外包合同时，应该清楚、准确地定义服务级别和规范，否则无法利用合同来管理服务外包伙伴关系，不清晰的合同是造成不成功伙伴关系的最重要原因。因此，在合同的起草过程中，双方都要尽力追求用精确的语言来反映他们之间伙伴关系的战略本质，同时提供解决未来可能出现问题的机制。

(2) 执行风险。一旦合同被签订，服务接收方必须确保服务被正确地传递，且代表了自身最大的利益。然而服务提供方具有信息优势，其行为难以评估。服务提供方可能为了达到自身利益的最大化，采取对服务接收方不利的行为，比如花费比协议规定更少的时间和资源，造成提供服务时间延迟或者服务质量下降。

监控能够降低执行风险，但成本较高，因为需要设定性能标准并检测实际工作是否达到标准，或者有独立的机构进行审计。定期进行正式的评估可以使问题早些被发现，避免问题变得过大而难以解决。另外一种方法就是使服务提供方的利益和接收方的利益一致，比如可以采取适当的激励机制。情感压力也可以增强服务提供方的忠诚度，防止他们采取机会主义行为。

(3) 结束风险。不管服务外包伙伴关系是否是长期关系，双方从一开始就确定地知道，有一天这种伙伴关系会结束。在合同期结束的时候，双方都会面临一些特定的风险。即使新的服务提供方更好，服务接收方也可能面临

着改变合作伙伴的风险。服务提供方可能面临着投资尚未收回的风险。这种情况下双方面临的转换成本可以通过以下两种方法来避免：一是减少专用投资，这种投资在与其他合作伙伴合作时一般不能起到什么作用；二是减少由于另一方独有的技能和知识带来的对其过度依赖。

信任是伙伴关系中最为重要的要素。双方为了通过服务外包实现各自的战略利益，都必须信任对方，且尽力让对方信任，设法提高对方的核心竞争力。服务接收方应该信任服务提供方能够及时提供所需要的服务，保证内部信息的安全和机密性，不采取机会主义行为等。同样，服务提供方应该信任服务接收方能够保持需求的稳定性，按照合同要求及时足额地付款，在发生争论时能够遵循道德和法律的标准等。没有充分的信任，双方是不可能开始和延续伙伴关系的。^①

尽管如此，实施外包同样可以分散风险，增强抗风险能力。伴随经济全球化、信息化进程加剧和技术更新突飞猛进，企业面临的外部环境呈极强的不确定性，加之企业内部经营活动复杂，便导致企业在继续保持非核心业务的专项资产方面存在巨大风险；通过外包，企业可突破自给自足的生产、经营和管理模式，摆脱“大而全”冗繁的组织结构拖累，大幅度降低科技研发、软件设备、人员管理、产品营销、客户管理等方面的投入，降低非核心业务资产占有量；由于与外包承接方共担风险，可有效增强企业抗御外部冲击的能力。资产逾百亿美元的戴尔公司，其电脑销量之所以能稳居世界前茅，与其成功大力度实施外包密切相关；为顺应电脑技术迅速变化趋势、降低电脑产品市场风险、准确把握产品需求预期，该公司将显示器生产完全外包给日本索尼，由索尼完全承担相应产品质量风险和市场需求变动风险。^②

第二节 服务外包的分类

对于服务外包，有不同的划分标准。正由于划分的标准不同，其划分的种类也有所不同。

根据业务范围不同，可将服务外包分为：信息技术外包服务和业务流程外包服务。具体包括：业务改造外包、业务流程和业务流程服务外包、应用管理和应用服务等商业应用程序外包、基础技术外包等。

根据承接商地理分布状况不同，可将服务外包分为：离岸外包、近岸外包和

① 章宁，《我国对美离岸服务外包影响因素与竞争力研究》第33页，经济科学出版社，2011年4月。

② 魏秀敏，《服务外包300问》第13页，天津大学出版社，2011年6月出版。

境内外包。此外,根据动机不同,可将服务外包可分为:策略性外包,战略性外包和改造性外包;根据形式不同,可将服务外包分为:产品或组件外包和服务项目外包;根据转包层数不同,可将服务外包分为:单级外包和多级外包;根据承包商的数量不同,可将服务外包分为:一对一外包和一对多外包。

一、信息技术外包

信息技术外包 (Information Technology Outsourcing, ITO),是指企业专注于自己的核心业务,而将其 IT 系统的全部或部分外包给专业的信息技术服务公司。^①

(一) 信息技术外包的分类

根据不同的划分方法,信息技术外包又可以划分为不同类型,主要表现为以下四种:

1. 整体性外包和选择性外包

按照信息技术外包的程度,可将信息技术外包划分为:整体性外包和选择性外包。

整体性外包,是指将 IT 职能的 80% 或更多外包转给外包商完成的行为。整体外包范围很广,风险高,时间长(通常超过 5 年),对精力和资金的分析非常重要。为此,在服务外包交易过程中,洽谈合同,需要掌握信息技术的准确性和灵活性,企业进行整体性外包时须格外谨慎。

选择性外包,是指将几个有选择的信息技术职能的外包转给外包商完成的行为,外包数量少于整体的 80%。

2. 市场关系型外包、中间关系型外包和伙伴关系型外包

根据客户与外包商建立的外包关系,可将信息技术外包划分为:市场关系型外包、中间关系型外包和伙伴关系型外包。

市场关系型外包,是指在市场形合同关系下,某组织可以在众多有能力完成任务的外包商中自由选择,合同期相对较短,而且合同期满后,能够在成本很低或不用成本、很少不便或没有不便的情况下,换用另一个外包商完成今后的同类任务。

伙伴关系型外包,是指在签订伙伴关系协议下,某组织与同一个外包商反复订立合同,并且建立了长期的互利关系。

中间关系型外包,是指介于市场关系型外包和伙伴关系型外包之间的外包。

^① MBA 智库百科 <http://wiki.mbalib.com/wiki/%E4%BF%A1%E6%81%AF%E6%8A%80%E6%9C%AF%E5%A4%96%E5%8C%85>