



计算机科学与技术（服务外包）
国家级特色专业系列规划教材

软件

服务外包概论

赵艳红◎主编

- 软件外包的发展与现状
- 中国承接国际软件外包的方式
- 软件服务发包方和承包方市场分析
- 软件外包项目管理
- 软件外包案例分析



化学工业出版社

**计算机科学与技术（服务外包）国家级特色
专业系列规划教材**

软件服务外包概论

赵艳红 主编



化学工业出版社

· 北 京 ·

本书主要讨论软件服务外包的基本概念、发展与现状、软件外包项目的管理等。全书共分 8 章：第 1 章介绍了服务外包的相关概念；第 2 章讨论了国际软件外包的发展与现状；第 3、4 章讨论了中国软件外包的发展和承接国际软件外包的方式；第 5 章讨论了主要的服务发包方市场——美国、欧洲和日本；第 6 章讨论了除中国之外的主要的服务承包方市场——爱尔兰、印度和菲律宾；第 7 章讨论了软件外包项目的管理，第 8 章对 10 个不同的软件外包案例进行了分析。本书的特色是通过大量实际的软件外包案例对书中的理论进行注解。

本书可以作为计算机科学与技术、软件工程等相关专业本科生的教材，也可以作为软件外包项目技术人员的学习参考书。

图书在版编目 (CIP) 数据

软件服务外包概论/赵艳红主编. —北京：化学工业出版社，2012.9

计算机科学与技术（服务外包）国家级特色专业系列规划教材

ISBN 978-7-122-15135-3

I. ①软… II. ①赵… III. ①软件-对外承包-教材
IV. ①F407.676

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 195892 号

责任编辑：郝英华
责任校对：边 涛

装帧设计：刘丽华

出版发行：化学工业出版社（北京市东城区青年湖南街 13 号 邮政编码 100011）

印 刷：北京市振南印刷有限责任公司

装 订：三河市宇新装订厂

787mm×1092mm 1/16 印张 11 字数 259 千字 2012 年 11 月北京第 1 版第 1 次印刷

购书咨询：010-64518888（传真：010-64519686） 售后服务：010-64518899

网 址：<http://www.cip.com.cn>

凡购买本书，如有缺损质量问题，本社销售中心负责调换。

定 价：25.00 元

版权所有 违者必究

计算机科学与技术（服务外包）国家级 特色专业系列规划教材

编审委员会

主 任 罗军舟

副主任 杨小健 杨 庚

委 员 （按姓氏笔画排序）

白光伟 杨 庚 杨小健

邵定宏 罗军舟 宫宁生

钱 江 蔚承建 蔡瑞英

编写说明

软件服务外包产业是智力密集型的现代服务业，具有信息技术承载度高、附加值大、资源消耗低、环境污染少、吸纳大学生就业能力强、国际化水平高等优点，对拉动经济增长、调整产业结构、转变发展方式、促进社会稳定具有重要作用。软件服务外包已成为新的经济增长亮点，相关的专业人才缺口非常大，因此培养软件服务外包人才具有重要的现实意义。

本系列教材是南京工业大学计算机科学与技术专业在计算机科学与技术（服务外包）国家级特色专业建设过程中的一些思考和研究成果，是在教育部卓越工程师教育培养计划的指导下，由教学经验丰富和工程实践能力强的多位教师、知名 IT 企业的优秀架构师和工程师联合编写的。本系列教材以实训项目引导，从软件服务外包的基本认识、项目分析、项目开发实现、测试以及集成等方面系统介绍了软件服务外包所需的各项基本能力和开发技能，具有根据教材使用对象的层次，灵活选取实训项目模块的特点。阶段目标明确，可操作性强。

本系列教材包括《软件服务外包概论》、《面向对象的分析与设计建模》、《ASP.NET 程序设计与项目实训教程》、《J2EE 实训教程》、《软件测试》等 5 种专业特色教材，以加强基础、提高能力、注重应用为原则。《软件服务外包概论》主要介绍了软件服务外包的发展与现状、软件外包项目的管理等；《面向对象的分析与设计建模》详细阐述了使用 UML 以面向对象方式对进行项目分析、设计建模的方法；《ASP.NET 程序设计与项目实训教程》对 ASP.NET 程序设计方法进行了介绍，总结了利用 ASP.NET 开发应用系统的流程和方法；《J2EE 实训教程》介绍了利用 JSP、J2EE 框架、JSH、JQuery、JSF 综合开发信息系统的流程和方法；《软件测试》通过案例系统介绍了软件测试方法。通过学习，使读者能够掌握外包软件开发的基本方法、具备从事软件外包开发的基本技能，较快地适应软件服务外包企业的开发环境。

本系列教材的编写得到了东南大学罗军舟教授、南京邮电大学杨庚教授等许多专家学者的指导和帮助，在此，特向他们表示感谢。同时，也希望广大读者能够不吝赐教。

计算机科学与技术（服务外包）国家级特色专业系列规划教材

编审委员会

2012 年 9 月

在《世界是平的：21 世纪简史》一书中，作者托马斯·弗里德曼描述了当今世界发生的重大变化。科技和通信领域如闪电般飞速发展，使全世界的人们可以彼此空前地接近。全球经济一体化进程不断加快，世界性的产业结构也在不断调整。技术进步和自由化制度降低了跨国公司在全球进行工作安排的成本，很多跨国公司将原来由企业内部的非核心业务外包给其他企业，甚至是境外企业，导致了国际服务业的大转移，世界确实是越来越平了。服务外包是铲平世界的动力之一，而中国、印度等国家和一些站在全球顶尖位置的公司和机构，是变平的世界中举足轻重的角色。

服务外包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、增强企业的核心竞争力和对环境应变能力的一种管理模式。它包括商业流程外包（BPO）、信息技术外包（ITO）和知识流程外包（KPO）。自 20 世纪 90 年代以来，信息技术的飞速发展，尤其是互联网的广泛应用，使服务外包得到蓬勃发展。从美国到英国，从欧洲到亚洲，无论是中小企业还是跨国公司，都意识到应该把自己有限的资源集中于提高公司的核心能力，而将其余非核心业务交给外部专业公司打理。服务外包已经成为“发达经济中不断成长的现象”。

作为一个为国民经济其他产业提供增值服务的产业，软件服务外包业是近些年专业化服务外包市场中发展最快、增值潜力最大的一个产业。如果说，软件产业服务化的程度反映了软件产业发展水平，软件服务外包产业的发展则代表了软件产业的服务化水平。软件企业的核心能力建立在客户服务能力基础上，产生企业价值的核心资源就是围绕客户服务建立的各种市场关系。即使在软件产品制造企业中，也出现了把软件外包服务当作一个相对独立甚至完全独立的业务来规划的趋势。软件外包服务业将是软件企业最终较量的战场。随着信息技术的进步及普及应用，软件企业将通过多种手段走入软件服务外包业的领域，真正成为高度职业化的提供软件服务的“软”企业。

借助国外直接投资，中国境内的软件企业加快了与国际市场接轨的步伐，逐渐成为满足各国软件服务需求的重要力量。而作为推动软件产业服务化的最重要的一股力量，目前软件服务外包已拓展到众多领域，其中包括：计算机相关服务、互联网相关服务、金融服务、商务服务、医疗服务、制造业重大装备运行的监控、交通运输服务以及法律、会计、审计、咨询、建筑

设计等职业化的专业服务领域，软件服务外包的市场规模快速扩大，推动了软件企业和整个软件产业的持续增长。

2009 年南京工业大学计算机科学与技术专业成功申报国家级特色专业建设点，软件服务外包概论作为该专业的专业基础课程，已经有过多次数学经历，所编写的讲义也已经试用过多次，在此讲义的基础之上，我们完成了本书的编写。

本书通过实际的软件外包案例对相关理论进行了注解，可让读者了解服务外包的内容、国际服务外包的现状以及中国作为服务外包承接国的状况。

本书由赵艳红主编。其中第 1、2、7、8 章由赵艳红编写，第 3~6 章由何风编写，全书由赵艳红统稿。

由于作者水平有限，书中难免有不妥之处，欢迎广大读者批评指正。

编者

2012 年 9 月

目 录

第 1 章	绪论	1
1.1	外包的起源	1
1.2	外包的分类	3
1.3	软件外包及特点	7
1.3.1	软件外包的内涵	7
1.3.2	软件外包的分类	8
1.3.3	软件产业价值链与软件外包层次	9
1.3.4	软件外包的模式	11
1.3.5	软件外包的项目特点	11
第 2 章	国际软件外包的发展	13
2.1	发展历程	13
2.2	发展原因	15
2.2.1	竞争加剧	15
2.2.2	技术进步	19
2.2.3	政府态度促使国际软件外包发展	21
2.3	国际服务外包的趋势与预测	23
2.3.1	推动全球服务外包发展的有利因素	23
2.3.2	全球服务外包发展面临的不利因素	24
2.3.3	全球服务外包市场发展趋势	25
2.3.4	未来全球服务外包发展预测	26
2.3.5	中国服务外包发展的前景与规模预测	27
第 3 章	中国软件外包的发展	29
3.1	发展历程	29
3.2	发展现状	30
3.3	发展趋势	33
3.4	主要服务外包示范城市	34
3.4.1	北京	34

3.4.2 天津	36
3.4.3 上海	39
3.4.4 大连	42
3.5 服务外包的扶持政策与措施	44
3.5.1 国家关于促进服务外包发展的政策	44
3.5.2 西安市关于促进软件及服务外包产业发展的扶持政策	46
3.5.3 关于加快深圳市服务外包发展的若干规定	47
3.6 服务外包人才培养	50
3.6.1 我国服务外包人才培养状况	50
3.6.2 我国服务外包人才培养模式	50

第4章 中国承接国际软件外包的方式 54

4.1 跨国公司在中国设立的软件研发机构	54
4.2 跨国软件公司在中国设立市场开拓机构	64
4.2.1 概况	64
4.2.2 案例：IBM 在中国	64
4.3 本土纯粹的承接软件外包的企业	67
4.4 本土研发型的软件外包企业	71
4.4.1 概况	71
4.4.2 案例：北京方正国际软件系统有限公司	71

第5章 软件服务发包方 75

5.1 美国	75
5.1.1 概况	75
5.1.2 美国跨国公司服务外包的原因	77
5.1.3 美国国内对服务外包的主要争论	78
5.1.4 案例与分析	81
5.2 欧洲	83
5.2.1 概况	84
5.2.2 欧洲对服务外包的认识	84
5.2.3 案例与分析	90
5.3 日本	93
5.3.1 日本服务外包市场概况	93
5.3.2 日本对软件外包的认识	94
5.3.3 案例与分析	97

第6章 软件服务承包方 99

6.1 爱尔兰	99
----------------------	-----------

6.1.1	服务外包的起源、现状及其发展其趋势	99
6.1.2	服务外包的特点与优势	101
6.1.3	服务外包市场的经验与启示	103
6.1.4	案例与分析	104
6.2	印度	105
6.2.1	服务外包的现状及其特点	105
6.2.2	服务外包的主营产业与优势	107
6.2.3	服务外包的发展趋势与瓶颈	108
6.2.4	案例与分析	110
6.3	菲律宾	113
6.3.1	服务外包的环境和发展状况	113
6.3.2	服务外包的特征和主要业务	114
6.3.3	服务外包的成功经验	116
6.3.4	案例与分析	117

第 7 章 软件外包项目管理 118

7.1	CMM 中的软件外包管理	118
7.2	软件外包工程的生命周期	119
7.3	软件外包项目管理流程	122
7.3.1	外包决策	122
7.3.2	承包方的评价与选择	123
7.3.3	软件策划	125
7.3.4	需求分析及资源验证	126
7.3.5	概要设计及详细设计	127
7.3.6	编码及测试	128
7.3.7	软件验收	129
7.3.8	项目评价及总结	130
7.4	过程管理的监控	131
7.4.1	里程碑监控	131
7.4.2	第三方监理	132
7.5	资源分配	134
7.5.1	软件外包项目的特征	134
7.5.2	如何有效解决软件外包项目中的资源分配问题	135

第 8 章 软件外包案例 138

8.1	海尔集团与东软	138
8.2	中石化的外包	141
8.3	国家开发银行的 IT 外包	143
8.4	蓝天公司与捷杰公司	145

8.5	投资公司的后台 IT 系统外包	148
8.6	银星公司的 IT 驱动服务外包	151
8.7	某软件企业承接美国软件外包业务	154
8.8	外包中的时差问题	156
8.9	外包中的文化差异问题	157
8.10	离岸软件外包项目失败的教训	159

参考文献

162

20 世纪 80 年代，一些美国企业发现，利用 PC 结合光缆，可以创造出一种合作价值更高的产业新形式——外包（Outsourcing），即任何一种服务，包括呼叫中心、物流管理、医疗服务、知识教育工作等，通过互联网，包给全球更便宜、更专业、更有效率的供应商。这样一股由美国刮起的“外包”旋风迅速蔓延至欧洲、日本、印度、菲律宾等国家和地区，先后出现承接外包的“巨擘”和“黑马”，如印度的 Infosys（Infosys Technologies Ltd.）、Wipro（惠普罗）、塔塔咨询服务公司（Tata Consulting Services, TCS）等企业。21 世纪初网络泡沫的破灭及近年来发生的国际金融危机，进一步加剧了发达国家的企业为了降低成本而将一些非核心业务外包给新兴发展中国家的趋势，服务外包成为全球服务产业转移的重要形式。《纽约时报》著名的专栏作家托马斯·弗里德曼（Thomas L. Friedman）所写的风靡全球的著作《世界是平的：21 世纪简史》（The World is Flat），获得了美国最高新闻奖——普利策奖，成为服务外包的形象教科书。“服务外包”已成为全球企业界的新潮流，是一种世界新型经济形式。

1.1 外包的起源

外包（Outsourcing）一词最早出现在 1990 年 Gary Harry Hamel 和 C. K. Prahaoad 在《哈佛商业评论》发表的一篇题为《企业的核心竞争力》的文章中，意指通过合同把工作外包出去。外包的本质是：把自己做不了、做不好或别人做得更好的事交由别人去做，它是一种管理策略。“只做专业的事情，把其余的留给别人去做”，这是外包市场遵循的市场化理念。

（1）外包的定义

外包是指企业动态地配置自身和其他企业的功能和服务，并利用企业外部的资源为企业内部的生产和经营服务。外包是一个战略管理模型，在讲究专业分工的 20 世纪末，企业为维持组织竞争核心能力，且因组织人力不足的困境，可将组织的非核心业务委托给外部的专业公司，以降低营运成本，提高品质，集中人力资源，提高顾客满意度。外包业是新近兴起的一个行业，它给企业带来了新的活力。

外包从本质上说可以用一个英文单词 Arrangement 来界定（有的时候也可以用 Outsourcing），即它表明的是对当前业务流程的一种“安排”或另外的一种“诠释”，其目的是

希望通过引入外部（有时这种外部的力量是通过内部力量起作用）来进行一种更加有效率的资源配置。

外包可以将企业解放出来以更专注于核心业务。外包合作伙伴可以带来知识，IT 外包增加后备管理时间。在执行者专注于其特长业务时，为其改善产品的整体质量。

外包使一些新的经营业务得以实现。一些小公司和刚起步的公司可因外包大量运营职能而获得全球性的飞速增长。

一方面，有效的外包行为增强了企业的竞争力。企业在管理系统实施过程中，把那些非核心的部门或业务外包给相应的专业公司，这样能大量节省成本，有利于高效管理。举例来说，一个生产企业，如果为了原材料及产品运输而组织一个车队，在两个方面其成本会大大增加。

① 管理成本增加，因为它在运输领域不具备管理经验。

② 因管理不善，运输环节严重影响生产和销售环节的工作，从而导致生产和销售环节的成本增加。如果把运输业务外包给专业的运输企业，则可以大幅度降低上述成本。

另一方面，企业也因市场竞争的激烈面临巨大的挑战。市场竞争的加剧，使专注自己的核心业务成为了企业最重要的生存法则之一。因此，外包以其有效减低成本、增强企业的核心竞争力等特性成了越来越多企业采取的一项重要商业措施。美国著名的管理学者杜拉克曾预言：在 10~15 年之内，任何企业中仅做后台支持而不创造营业额的工作都应该外包出去。

外包具有以下几个特点。

① 外包是发包方企业的一项战略行为，是在分析了企业内部优势和劣势、外部机会和挑战的基础上，将那些传统上由企业内部开展的部分非核心、非优势且可跨组织管理的业务以合同的形式委托给独立外部企业。

② 外包的目的是通过整合利用外部优势资源，降低成本、提高质量，从而集中提高自身核心竞争力，增强组织对外部环境的快速应变能力。

③ 承包方相对发包方而言是一些独立的外部企业，其专业化程度和技术水平更高，资源和人力成本更低，产品质量和管理效率更有保障。

（2）外包第一阶段：生产外包

实际上，作为一种经济模式，外包很早就在制造业领域出现了。

生产外包，又称为制造外包，是以外加工方式将生产委托给外部优秀的专业化资源，达到降低成本、分散风险、提高效率、增强竞争力的目的，即是将一些传统上由企业内部人员负责的非核心业务或加工方式外包给专业的、高效的服务提供商，以充分利用公司外部最优秀的专业化资源，从而降低成本、提高效率，增强自身竞争力的一种管理策略。

生产外包结束了自给自足的组织模式，把非核心技术的大部分外包给别人，而在核心技术上区别于竞争对手，这已成为全球成功企业的共同做法。

生产外包经营模式已有近 200 年的历史，但真正发展起来是近 10 多年的事情。随着经济全球化、竞争全球化，许多跨国公司纷纷将制造基地外移到包括中国在内的亚洲地区。如爱立信将除中国以外的手机生产全部外包给新加坡的 Flextronice；宝元鞋业分别接受耐克、阿迪达斯、匡威的制造外包业务。据专业部门研究表明，实施外包战略可使产品开发成本节约 9%，生产能力和质量平均提高 15% 左右。

生产外包的特点是工业生产虽然向海外扩展，但是在海外与国内的生产方式几乎相同，产品就地生产、就地销售；即产品品牌已经全球化了，而生产方式并未改变，对海外的直接

投资只是为了利用当地的原材料和人力资源，并占据那里的市场。

(3) 外包第二阶段：服务外包

服务外包是指企业将价值链中原本由自身提供的具有基础性的、共性的、非核心的 IT 业务和基于 IT 的业务流程剥离出来后，外包给企业外部专业服务提供商来完成的经济活动。因此，服务外包应该是基于信息网络技术的，其服务性工作（包括业务和业务流程）通过计算机操作完成，并采用现代通信手段进行交付，使企业通过重组价值链、优化资源配置，降低了成本并增强了企业核心竞争力。

与生产外包相比，服务外包有许多不同的特点，两者的比较如表 1-1 所示。

表 1-1 生产外包和服务外包的比较

比较项目	生产外包	服务外包
出现时间	较早	较晚
外包业务的性质	技术含量和附加值较低	技术含量和附加值较高
发展动力	泰勒科学管理方法	信息技术进步
涵盖的范围	有形产品	所有行业的服务环节和服务流程
投资条件	资本密集型，进入门槛高，人员素质要求不高	技术密集型：不需要大量资本投入，进入门槛低，人员素质要求较高
对承包国的外部影响	高能耗、高污染	资源耗费少，没有污染
技术外溢效果	技术固化在硬件设计中，通过专利等知识产权进行保护，技术不易外溢	技术体现在管理能力和行业经验上，容易通过人员流动达到技术外溢
资源需求和收益	对资源、空间、设备要求较多，投资回收期较长	对资源、空间、设备要求较少，投资回收期较短
再转移成本	资本密集程度高，沉没成本高，行业再转移成本高	资本密集程度低，沉没成本低，行业再转移成本低

1.2 外包的分类

随着外包的深入发展，外包已经从制造外包发展到了服务外包阶段。但学术界和产业界对于外包还没有形成统一的认识，对外包如何分类等相关概念还不太清晰，根据不同的研究角度，国内外学者提出了不同的分类方式。

美国卡耐基梅隆大学约翰·格拉索将外包界定为一般外包、技术性业务流程外包（BPO）和信息技术外包（ITO）三个层次。其中，ITO 包含在 BPO 之内，BPO 包含在一般外包之内。中国赛迪研究院认为，BPO 一般是指以长期合同的形式，将公司的某项业务交由外部业务提供者去完成，以便企业能够将资源聚集在体现核心竞争力的业务上。狭义的 BPO 特指将企业的某项业务流程外包出去，而广义的 BPO 包括三个层次：基于 IT 项目的外包；基于任务的外包，如呼叫中心；业务流程外包，如人力资源外包。计算机服务协会（CSA）1993 年对 ITO 所给出的定义为：“ITO 是委托第三方根据包括服务协议在内的合同，长期管理、负责提供 IT 服务”。

根据中国商务部对服务外包的定义：服务外包业务是指企业（发包商）将信息系统架构、应用管理和业务流程优化等业务，发包给本企业以外的服务提供者（承包商），以降低

成本、优化产业链、提升企业核心竞争力。服务外包主要包括两大部分，即信息技术外包（Information Technology Outsourcing, ITO）和业务流程外包（Business Process Outsourcing, BPO）；具体业务形式有业务改造外包、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（IT、软件开发设计、技术研发、基础技术平台整合、管理整合）等，如图 1-1 所示。

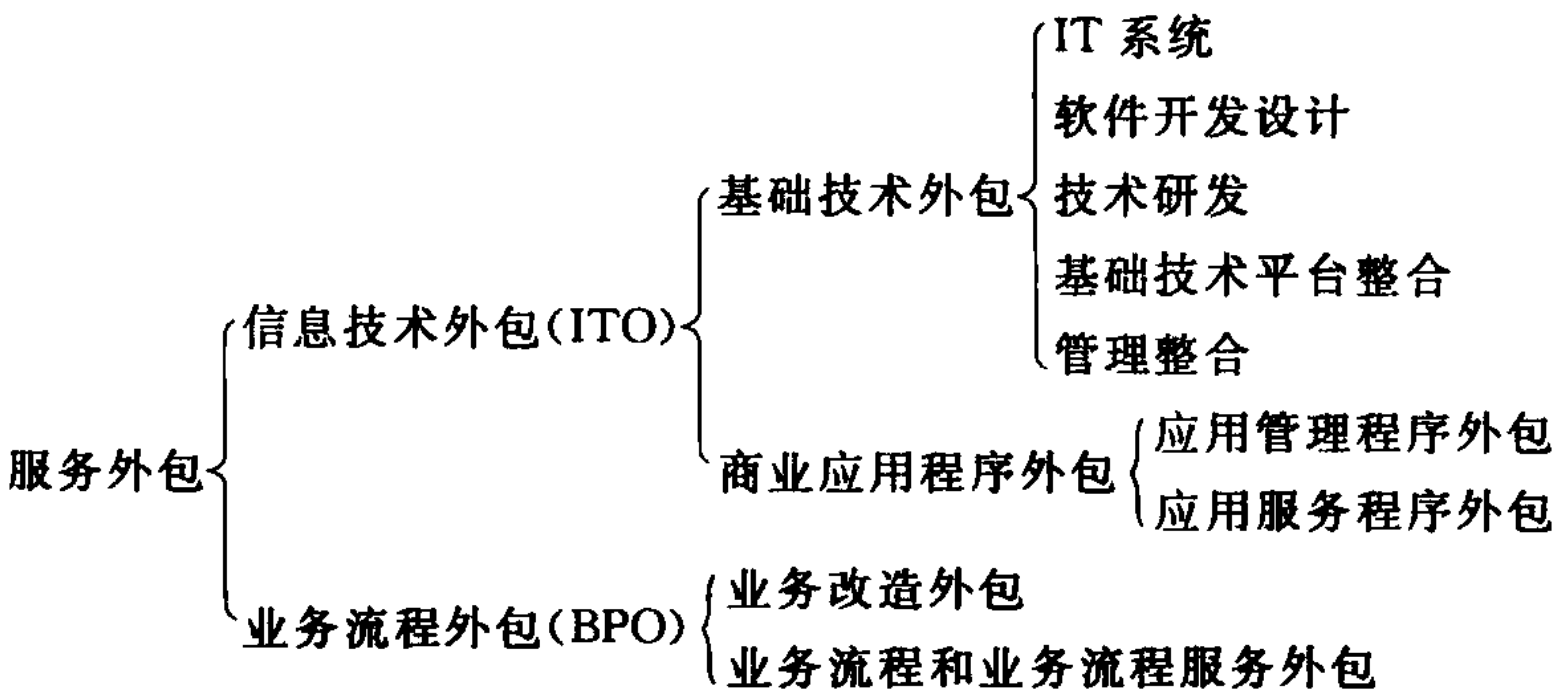


图 1-1 中国商务部对服务外包的分类

结上所述，根据研究问题角度的不同，按照地理位置、外包内容重要性、服务方式、业务内容、外包的形式或范围对外包进行分类，如图 1-2 所示。

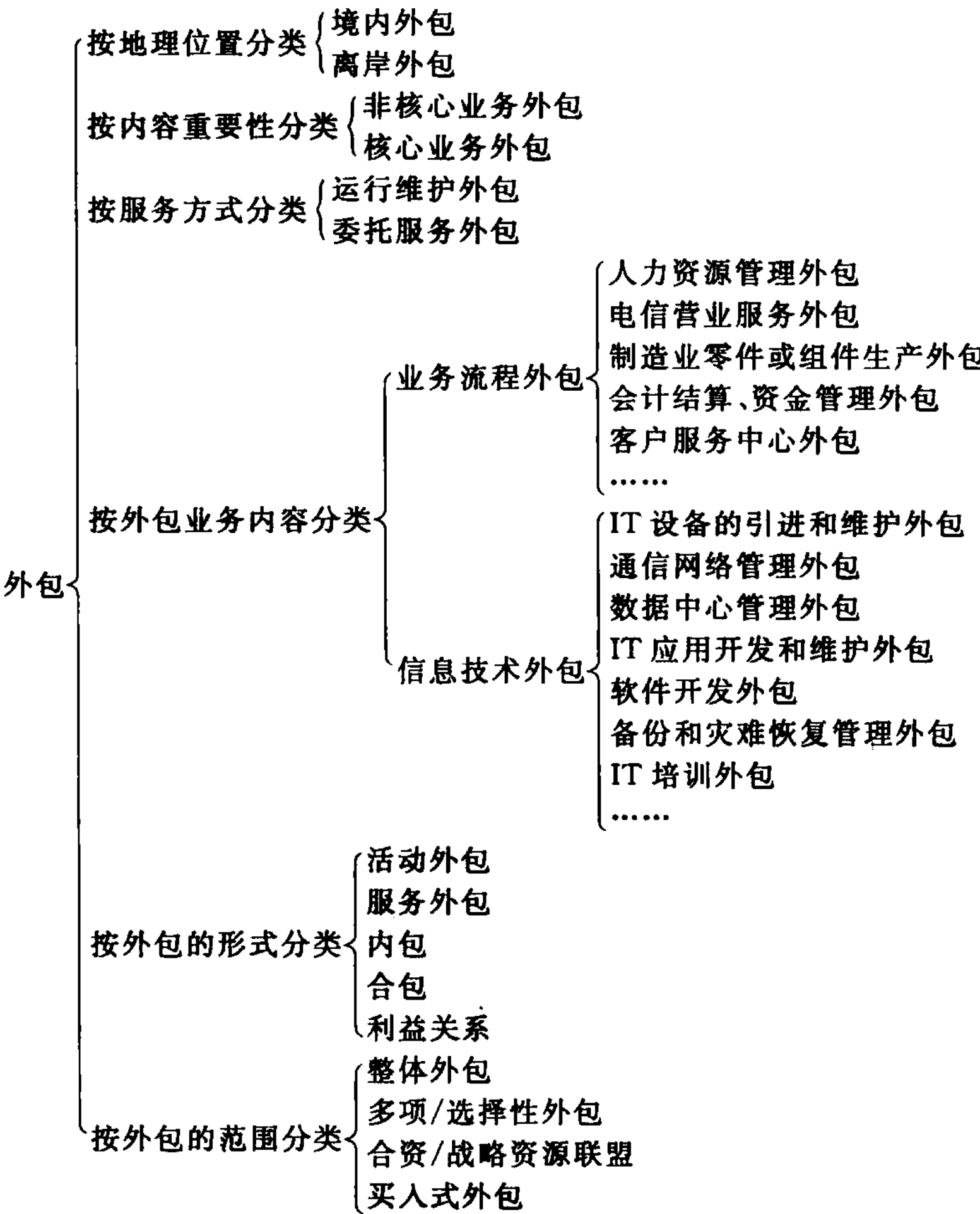


图 1-2 外包分类

(1) 境内外包与离岸外包

外包根据供应商的地理分布状况划分为两种类型：境内外包和离岸外包。

境内外包是指外包商与其外包供应商来自同一个国家，因而外包工作在国内完成。

离岸外包则指外包商与其供应商来自不同国家，外包工作跨国完成。外包商通常来自劳动力成本较高的国家和地区，如美国、西欧和日本，外包供应商则来自劳动力成本较低的国家，如印度、菲律宾和中国。

虽然境内外包和离岸外包具有许多类似的属性，但它们差别很大。境内外包更强调核心业务战略、技术和专门知识、从固定成本转移至可变成本、规模经济、重价值增值甚于成本减少；离岸外包则主要强调成本节省、技术熟练劳动力的可用性，利用较低的生产成本来抵消较高的交易成本。在考虑是否进行离岸外包时，成本是决定性的因素，技术能力、服务质量和供应商等因素次之。

(2) 非核心业务外包与核心业务外包

按照外包业务对外包商重要程度的不同，外包可分为非核心业务外包和核心业务外包。

目前，非核心业务外包很普遍。企业的辅助业务分散了它的核心业务特长，并且吸引有限的资源投入到次要的需求上去。因此，可以在职能管理的基础上外包经营辅助服务，如保安、清洁、接待、设施安全管理、交通、邮递、财产维护等，从而把财务责任和风险转移给外部的专家。也就是通过业务外包的途径达到培育核心竞争力的目的。同时，核心和非核心流程不容易确定，确定核心和非核心流程的关键在于明确该流程是战略性的还是运营性的。战略性的是核心流程，应当留在组织内，运营性的是非核心流程，可以考虑外包。

但在IT领域，核心业务外包也渐成趋势。因为信息技术资源有着特别的属性。比如就信息系统而言，存在一个普遍的现象：与核心业务过程有关的信息技术实现（技术集成、知识集成和人才集成）难度非常大，组织不得不选择外包方式；而与核心业务过程相关性很小的信息系统，技术难度低，知识集成度低，资源需求少，企业特色淡，却被多数企业选择成自己实现。

在以下的三种情况下企业的核心业务可以外包：一是拥有多项核心业务的企业可在必要时外包其中的一项，如网络时代软件企业核心业务外包；二是通常一个研究领域会向多个方向发展，一个公司不可能在每个研究方向上都维持高水平的专业知识，企业有可能在核心研究领域内将不擅长的业务外包；三是业务外包发展到顶点就是企业全部业务的外包，如虚拟企业。

(3) 委托服务外包与运营维护外包

按照外包服务方式不同，外包可分为委托服务外包和运营维护外包。

委托服务外包方式的特点有：设备属于外包服务商所有；外包服务商负责项目实施，有最高的服务级别承诺；在拥有较长合同期限时，外包服务方有前期投入；外包商通过提出服务需求和服务级别外包服务商进行管理和监督。

运营维护外包方式的特点有：设备属于外包商所有，由外包服务商进行运营和管理；外包服务商提供较高的服务级别承诺；外包商拥有较大的控制权以管理服务级别、变更和流程。

(4) 业务流程外包与信息技术外包

按照外包的内容不同，外包可分为业务流程外包和信息技术外包。

业务流程外包是指企业检查业务流程以及相应的职能部门，将这些流程或职能外包给外包服务商，并由外包服务商对这些流程进行重组。

BPO 是将职能部门的全部功能（比如事务处理、政策服务、索赔管理、人力资源、财务）都转移给外包服务商。外包服务商根据服务协议在自己的系统中对这些职能进行管理。一些 BPO 合同是根据服务水平进行支付的，将外包服务商的收入与业务绩效或成本节约程度联系起来。

从定义中可明确三点：第一，BPO 是将公司的部分业务外包，即把原来由公司内部处理的业务流程的某些业务交给公司外部实体去完成，因此，对外包业务与外包服务商的确定有一个权衡与选择的问题；第二，以 BPO 模式运作的公司与外包服务商之间是“长期合同”的关系；即一种责、权、利明确的，长期稳定的关系；第三，实现 BPO 运作，其出发点与最终目的只有一个，使公司增大赢利。

信息技术外包（或称 IT 外包）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。企业以长期合同的方式委托信息技术服务商向企业提供部分或全部的信息功能。常见的信息技术外包涉及远程数据录入、转换、迁移和维护，全球呼叫中心技术支持服务，应用软件开发和现场实施，软件测试业务，企业信息化整体解决方案的咨询服务与实施、通信网络的管理、数据中心的运作、备份和灾难恢复等。

信息技术外包主要目的是降低成本，提高核心竞争力，得到高技术的专业化信息技术服务。包括以下两个方面的内容。

- ① 外包的是企业部分或整体的信息系统或信息处理功能，甚至包括 IT 设备和人员。
- ② 通过契约（合约、合同）的形式与外包服务商缔结权利义务关系。

（5）按外包的形式分类

中国外包网对企业外包模式定义为：依据服务协议，将某项目服务的持续管理责任转嫁给第三方执行，并将企业现行采用的主要外包形式做如下分类。

① 活动外包。活动外包包含活动策划、活动实施、嫁接相关产业打造产业链三层含义，其更深一层含义是指针对不同活动不同性质的活动进行运营。这是一种短期的策略性解决方案，其目的在于解决企业当前迫切的问题，一般与企业规划远景的策略发展过程无关。

② 服务外包。仔细选择、雇用专业的外部服务商，促进企业组织再定义、再聚焦，并在必要时，根据服务商的专业累积，创新、扩大服务层面。如果管理得当，就深层的策略面而言，组织可从与服务商的合作中获益，促使企业更专注于开展其所擅长、更具竞争优势的业务。

③ 内包（In-sourcing）。内包是确保产值的一种应变措施，通常是为了改善某一区域的运营状况而承揽来自其他部门的工作。如此一来，既保存了技术，又开发了资产，使得内包业务的单位成本降低。这种形式通常用于企业中规模大、重要程度高，或者难以外包的业务或服务。

④ 合包（Co-sourcing）。合包是发生在服务商与企业组织之间的一种外包关系，比正规外包模式更为紧密，通常由企业组织提供外包业务所需的人员或经纪人。采用这种外包形式的关键不在于防止人员的流动，而在于企业是否愿意让专业知识永远流失。以往企业常常为了留住人才而拒绝外包，由于合包时双方组织都有责任提供达到目标所需的资源，因而可以最大限度地避免人才的流失。采用这种发包方式的风险在于：如果无法达到目标，企业不会