绿色引擎——服务外包培训系列教材

服务外包概论

主 编 汪应洛（中国工程院院士）



西安交通大学出版社
XI'AN JIAOTONG UNIVERSITY PRESS

需要全本请访问 www.ertongbook.com

绿色引擎——服务外包培训系列教材

服务外包概论

主编　汪应洛(中国工程院院士)

西安交通大学出版社
Xi′an Jiaotong University Press

图书在版编目(CIP)数据

服务外包概论/汪应洛主编. —西安:西安交通大学出版社,2007.11
ISBN 978-7-5605-2584-6

Ⅰ.服… Ⅱ.汪… Ⅲ.服务业-对外承包-概论
Ⅳ.F719

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 155943 号

书　　名	服务外包概论
主　　编	汪应洛
出版发行	西安交通大学出版社
地　　址	西安市兴庆南路 10 号(邮编:710049)
电　　话	(029)82668357　82667874(发行部) (029)82668315　82669096(总编办)
印　　刷	西安交通大学印刷厂
字　　数	289 千字
开　　本	687mm×1012mm　1/16
印　　张	18
版　　次	2007 年 11 月第 1 版　2007 年 11 月第 1 次印刷
书　　号	ISBN 978-7-5605-2584-6/F·166
定　　价	32.00 元

版权所有　侵权必究

绿色引擎 —— 服务外包培训系列教材

策划编写委员会

顾　　问： 孙清云　陈宝根　景俊海

策　　划： 陈　丽

编委会主任： 汪应洛

执行主任： 王　毅

副 主 任： 席酉民　李志军　林　全

编　　委：（按姓氏笔画排序）

万迪昉　王刊良　王自更　刘缨缨　吴　锋

李　华　杜耀武　杨　恒　苏　秦　陈　刚

姜锦虎　麻晓勤　董　明　廖貅武　潘永康

本套教材策划单位

西安市服务外包基地城市领导小组

西安市对外经济贸易合作局

西安高新技术产业开发区

西安经济技术开发区

西安交通大学管理学院

西安交通大学出版社

西安炎兴科技软件有限公司

西安高新技术产业开发区 BPO 人才实训基地

需要全本请访问 www.ertongbook.com

Foreword 序　言

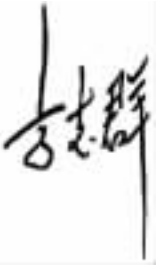
20世纪90年代以来，随着信息和通讯技术的迅猛发展，服务的“可贸易性”成分提高，继制造业后，全球范围内又掀起了以高端服务为特征的新一轮产业转移浪潮，即“服务外包”。

服务外包是现代服务业的重要组成部分，具有科技含量高、附加值大、资源消耗低、吸纳就业能力强等特点。大力发展服务外包，有利于我国优化产业结构，转变贸易增长方式，对贯彻科学发展观，建立环境友好型和资源节约型社会具有重要意义。我国《十一五规划纲要》提出“转变对外贸易增长方式，大力发展服务贸易，……，建立若干服务外包基地，有序承接国际服务业转移”，国务院《关于加快发展服务业的若干意见》（国发〔2007〕7号）也对发展服务外包提出了具体要求。

近几年，我国服务外包发展迅速，商务部与有关部门出台了一系列政策扶持服务外包发展，跨国公司如通用电气、埃森哲、IBM等陆续在中国建立服务外包中心，越来越多的中国企业也进入服务外包领域，带动了整个产业的延伸和发展。西安、北京、上海、大连、成都等地建成了一批具有一定聚集效应的服务外包产业园区。

但是，我国服务外包仍处于起步阶段，各项资源，尤其是人才资源还比较缺乏。在我国每年400万～500万大学毕业生中，真正能符合服务外包企业要求的人才，尤其是中高级人才还不多，需要通过适当培训，来提升各方面的能力。

《服务外包概论》对服务外包产生背景、概念、我国服务外包发展情况、服务外包客户需求、管理、实践等进行了详细阐述，并辅之以大量的数据、图表、案例，希望有助于培养我国优秀服务外包人才，并为研究服务外包的各界朋友提供有益的参考。



中华人民共和国商务部
外国投资管理司司长

Preface 前言

20世纪70年代以来，计算机和互联网技术的飞速发展，使人类社会生活发生深刻的变化，至今还在不断地深入和持续之中。在IT技术背景下发展起来的新型社会技术现象——离岸服务外包(BPO & ITO)，已经被越来越多的组织采用以提高自身的核心竞争力。2004年以来，服务外包不断地在中国国内各种场合(会议和文件中)被提及，在Google搜索引擎上，有关服务外包的查询结果有170多万项。服务外包作为企业的一种竞争和发展策略，很早就已经出现并为发达国家的企业尤其是跨国公司所采用。20世纪90年代以来，在经济全球化和企业之间的竞争愈演愈烈的形势下，跨国公司越来越多的在全球范围内寻找承接外包业务的合作伙伴，外包业务出现了全球化趋势，越来越多的国家和企业被纳入跨国公司的全球网络中，从而给发展中国家带来巨大的发展机遇。

中国在人力成本、人力资源供给(人才教育基础)、基础设施上具有比较优势，越来越为美国、欧洲、日本等主要服务外包发包国家所重视，目前中国已经被大多数跨国公司确定为从事离

岸外包的目标国家。抓住国际服务业转移的机遇，促进国际服务外包产业在中国的发展，对中国具有重要的战略意义，也是中国现代服务业获得超常规发展不可多得的机遇。

然而，中国从20世纪90年代才开始开展服务外包业务，企业的经营、管理经验还处于摸索阶段，中高级人才还极为缺乏。在此情况下，无论是目前正在从事服务外包的企业、欲从事服务外包业务的企业，还是政府管理部门、大中专院校的学生，都迫切需要关于服务外包的教材和参考书。为适应这种形势，我们特推出了《服务外包概论》一书。

本书由著名管理学家汪应洛院士组织有关服务外包专家以及服务外包企业的管理人员共同撰写，从服务外包的类型及业务范围、服务外包的收益与风险、服务外包的客户需求、服务外包的管理、服务外包的实践等方面系统地回答了什么是服务外包，为什么要进行服务外包，哪些业务可以外包，接包商应具备哪些条件，如何进行外包等问题，并给出了三个服务外包的案例。期望本书能对我国服务外包产业的发展以及服务外包人才的培养尽微薄之力。

本书可作为有关政府部门、企业管理人员和技术人员的培训教材和参考书，也可作为大专院校计算机专业、软件工程专业以及经济、金融、管理等专业欲从业于服务外包产业的学生的教材和参考书。

本书共有7章，李华负责撰写第1和第2章，廖躲武负责撰写第3章，陈刚负责撰写第4和第6章，万迪昉负责撰写第5.1和第5.3节，苏秦负责撰写第5.2节，吴锋负责撰写第5.4节，王刊良、姜锦虎负责撰写第7章。在本书编写工作中，常静、李菲菲、李洪宪、张海峰、彭海香、王召波、吕行、陈伟、姚敬、王娟、时珍、净媛媛等同志参加了部分章节的讨论、写作工作。另外，责任编辑陈丽和李成两位编辑为本书的出版付出了辛勤的劳动，在此一并表示感谢。

编　者

需要全本请访问 www.ertongbook.com

目 录

Contents

序言 前言	
第 1 章 服务外包概述	1.1 服务外包产生的背景 / 1 1.2 服务外包的含义 / 5 1.2.1 服务外包的概念 / 5 1.2.2 服务外包的特点 / 8 1.3 服务外包的现状与发展前景 / 9 1.3.1 服务外包的发展现状 / 9 1.3.2 服务外包的发展前景 / 14 1.4 我国服务外包面临的机遇与挑战 / 17 1.4.1 我国服务外包所面临的机遇 / 17 1.4.2 我国服务外包所面临的挑战 / 21
第 2 章 服务外包的 类型以及业务范围	2.1 服务外包的类型 / 25 2.2 服务外包的业务范围 / 28 2.2.1 服务外包的应用行业领域 / 29 2.2.2 基于 IT 的服务外包产业内容 / 36
第 3 章 服务外包的 收益与风险	3.1 外包动因理论基础 / 48 3.1.1 战略管理观点 / 48 3.1.2 经济学观点 / 54 3.1.3 社会学观点 / 57 3.2 服务外包的优势 / 58 3.2.1 强化核心竞争力 / 59 3.2.2 成本节约,提高财务绩效 / 60 3.2.3 获取业务专长,提高创新能力, 增强变革能力 / 62

	3.2.4 提高顾客满意度 / 63 3.2.5 提高生产效率 / 64 3.2.6 增强快速响应能力 / 64 3.3 服务外包的风险 / 65 3.3.1 风险概念 / 66 3.3.2 服务外包风险事件 / 67 3.3.3 服务外包风险因素 / 71 3.4 不同类型的外包企业及其业务分析 / 72
第 4 章 **服务外包** **的客户需求**	4.1 满足服务外包需求的关键因素 / 81 4.2 服务外包的应用架构 / 88 4.3 服务外包提供商能力成熟度模型（eSCM） / 89 4.3.1 服务外包提供商能力成熟度模型的内涵 / 89 4.3.2 服务外包提供商能力成熟度模型的开发 / 90 4.3.3 服务外包提供商能力成熟度模型的基本结构 / 92 4.3.4 服务外包提供商成熟度模型专注于能力等级的划分 / 97
第 5 章 **服务外包的管理**	5.1 契约管理 / 98 5.1.1 签约前服务提供商的选择 / 100 5.1.2 签约中双方的协商 / 103 5.1.3 签约后的契约管理 / 114 5.1.4 案例及总结 / 116 5.2 质量管理 / 118 5.2.1 服务质量及其评价模型 / 118 5.2.2 质量管理的基本原理 / 127 5.2.3 有效的采购与服务外包质量控制途径 / 130 5.3 服务外包中的关系管理 / 139 5.3.1 认识关系管理 / 139

	5.3.2 服务外包伙伴关系的基本特点 / 143 5.3.3 关系管理成功实施的影响因素 / 145 5.3.4 服务外包关系中的冲突管理 / 148 5.3.5 服务外包关系风险的识别与规避 / 150 5.4 外包风险管理 / 152 5.4.1 服务外包风险的定义与分类 / 152 5.4.2 不同类型服务外包风险的规避与缓解 / 153
第 6 章 **服务外包的实践**	6.1 服务外包实践的类型 / 160 6.2 服务外包实践活动的内容 / 162 6.2.1 知识管理 / 162 6.2.2 人员管理 / 172 6.2.3 业绩管理 / 187 6.2.4 关系管理 / 204 6.2.5 技术管理 / 220 6.2.6 风险管理 / 228
第 7 章 **案　例**	案例 1 CGI 集团公司服务外包案例 / 239 案例 2 JAY NEILSON 和 AKKA INTERNATIONAL：在印度进行外包 / 253 案例 3 西安炎兴科技承接 BPO 业务案例 / 260
附录	印度最大的六家服务外包提供商概况 / 268
参考文献	/ 270

第1章 服务外包概述

1.1 服务外包产生的背景

托马斯·弗里德曼在其力作《世界是平的》一书中讲述了这样一个例子：

黎明尚未到来，几颗稀疏的星星在天上闪烁。住在印度南部科钦的科扬卜罗斯·纳米多来到一个安静的郊区，开始了她的工作。时间是凌晨4:30。她端着一杯咖啡，坐在自己的小隔间里开始工作。她有20多位同事，每个人都有一个小隔间，里面放着电脑和耳机。在7 000英里之外的芝加哥郊区小镇格伦沃(Glenview)，夜幕刚刚降临。一个14岁的男孩普林斯顿·约翰坐在电脑前，光着脚丫，等待着他的几何辅导老师，这个中学一年级的小男孩戴上耳机，点击电脑上的软件，就可以和他远在天边的辅导老师纳米多通话了。

这种被称为电子辅导(E-Tutoring)的活动是现代服务外包中的一个活生生的例子。有了发达的通讯设施，众多受过高等教育且薪金不高的亚洲人不断拓展外包领域，将其渗透到美国人的日常生活中，上千名美国学生在接受印度人的辅导。

纳米多问："你好，普林斯顿，怎么样，你考得怎么样？"

普林斯顿说："噢，很好啊，我考得很不错。"

纳米多在一家名为成长之星(Growing Star)的公司工作，这家公司在加利福尼亚的弗里蒙特和印度的科钦均有办公室。普林斯顿和他12岁的妹妹普丽西拉每周两次通过网络接受数学辅导。他的母亲贝西·皮尤斯坦非常满意，她说孩子们两年前开始接受电子辅导，现在每门功课都是A或B。

普林斯顿的辅导课很快开始了。一份几何试卷出现在他的电脑屏幕

上。辅导老师和学生相互交谈，打字输入相关信息，并用一个数字化的“铅笔”做习题、改错误。普林斯顿在一个很像鼠标垫的板子上写字，他写的东西就出现在纳米多的电脑屏幕上。普林斯顿还可以用扫描仪将老师布置的作业发给纳米多。普林斯顿说，“我们开始吧”，于是他们开始讲解什么是平行线和补角。

电子辅导出现于3年前。现在有数千名印度老师帮助美国学生辅导数学、科学和英语等课程。他们的工资是每小时15～20美元，而在美国请一个家教每小时需要支付40～100美元。在以前，要想请一个千里之外的家教给孩子辅导功课简直是不可能的，但是现在，网络和信息技术的发展使得这一切成为可能，他们可以不受地域、时间的限制，以较低的价格获得同质甚至更好的服务。

这也就是我们通常所说的外包。所谓外包，一般是指组织把自己做不了、做不好的事交给专业公司去完成，利用它们的专长和优势达到降低成本，提高生产效率和增强发包商竞争力的一种管理模式。

外包是经典“比较优势理论”的最新实践，是经济发展的必由之路。英国经济学家大卫·李嘉图创立了基于比较优势的自由贸易理论，即如果每个国家专门生产自己具有比较优势的产品，然后用各自的产品进行交换，贸易双方都会从这种交换中获益，各自的整体国民收入水平都会提高。发达国家与发展中国家经济发展水平的差异以及各国产业的分工、IT技术的进步为发包商通过外包实现降低生产成本创造了现实的可行性。另外，实施外包可以获得价值链优势。随着社会分工的不断深化和细化，技术创新及其推广速度的加快，市场范围日益扩展至全球化，价值链的增值环节变得越来越多，结构也更加复杂。价值链的不断分解使发包商不可能也没有必要从事所有的价值链活动。外包正是在这样的环境下应运而生并得以发展的，发包商把不具有比较优势或非核心的环节外包、分离出去，在市场上寻求新的合作伙伴，组成协同关系，共同完成整个价值链的全过程。

制造外包出现于20世纪初叶工业生产进入大规模机械化时期。制造商出于降低成本的目的将产品零部件外包给接包商生产，结果导致了社会化、专业化水平的提高，从整体上提高了劳动生产率。20世纪80年代，随着运输成本的下降和生产后勤组织的改进，外包向低工资邻国延伸。20世纪90年代以来，西方制造商纷纷舍近求远，中国成为主要接包国家，被称为“世界工厂”。作为经济全球化的重要表现，制造外包的产生和发展有其历史的必然性。1913年，美国福特公司率先将流水装配线引

入到T型小轿车的制造，标志着工业生产进入大规模机械化生产时期的开始。其特点是生产组织日趋复杂化，整个生产程序被分解为设计、部件制造、组装等阶段。以后工业生产虽然向海外扩展，但是在海外和国内的生产方式雷同，产品就地生产，就地销售。这就是说，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。随着生产分工日益细密，尤其是部件制造标准化，公司把一部分部件制造分包给外厂，如汽车的电气系统、制动装置、变速箱等，部件接包商又将一部分零件再转包出去。于是，生产的专业化、社会化水平得到不断提高，这有利于降低生产成本和提高产品质量，从整体上提高劳动生产率。

20世纪90年代初，主要发达国家开始普及应用IT。随着网络技术的发展和通信成本的迅速下降，在世纪之交远程IT产业应运而生，其效益大大超过制造外包。许多著名的IT公司开始提供专业的IT服务，并且逐渐成为公司的主业。众所周知，IBM以前是计算机硬件制造厂商，为了适应市场的需求变化，它在20世纪90年代初进行经营战略调整，改组为以提供IT服务为主的企业，从而使它从衰退中得到振兴。与此同时，IT产业结构本身也产生了深刻变化，表现为企业客户对IT需求的格局出现以硬件为主向以软件为主的转变。中国商务部研究院等机构对未来3年中国行业信息化工厂需求趋势的分析报告指出，2007年行业信息化工厂投入将达到4 236亿元，行业信息化将由单纯的建设阶段向应用阶段过渡，信息化工厂投入中轻软件的状况将大大改观，软件服务占总体信息化工厂投入中的比例将由2004年的34%上升到2007年的43%。这种变化的原因之一便是硬件制造已逐渐外包给低工资国家，从而降低了成本。至此，作为服务外包起源的IT服务外包得到了迅速地发展。

凭借着互联网和电信技术的广泛普及，服务业正在经历着与制造业相似的变化：由生产成本高的地区转移到成本低的地区。因此，服务外包领域逐渐由单一的IT服务向其他服务业务扩展，许多发达国家开始把大量服务性、知识性的白领职位向低工资国家转移。比如，发包商的市场研究、人力资源管理、债务托收、审计以及法律事务、保险承销等都可以外包，这不仅有助于发包商增强其核心竞争力，而且能够为发包商降低成本、提高效益。如第一数据公司(FDC)专营信用卡业务，它为1 400家信用卡发行公司发放4.17亿张信用卡，雇员达3万人之多。由于计算机网络不受时空限制，服务业比制造业更容易打破地理限制，最具有全球性的

特点，因此服务外包发展极为迅速。据调查，2002 年只有 1%的美国发包商愿意将服务业务外包给海外接包商，一年后这个比重就骤升至 19%，2004 年已达 50%。据 Gartner Inc 预测，未来 10 年内，全球服务外包市场将以年均 8.2%的速度快速增长。商务部提供的资料显示，根据不同机构的估计，目前全球服务外包的市场规模在 3 000 亿美元至 5 000 亿美元之间，并将在未来若干年继续保持 20%至 30%的增长速度，预计到 2008 年服务外包的市场规模将突破一万亿美元。

服务外包的实际效益要比制造外包更加明显，根本原因是信息传递要比物质运输便捷得多，成本也相对便宜得多，这使得西方发包商可以在更大的范围内广泛利用全球的廉价智力资源。日本丰田公司在美国芝加哥生产小轿车，就地开拓市场，同美国三大汽车公司竞争。小轿车的核心部件 V6 发动机由日本的名古屋运到芝加哥需要 25～27 天，为此丰田在芝加哥的组装工厂不得不库存大批发动机，从而积压一大批资金。而通过远程信息传输的服务外包完全无此负担。但是服务外包也同样存在许多特殊障碍，突出的有以下两个方面：一是外包手续繁琐。制造厂商外包只需按订货单验收产品付款即可，而服务外包则有一个特殊的过程，双方必须签订有法律约束力的合同，而且在执行过程中经常会出现纠纷。为了建立和谐互信的合作关系，双方还需要有共同的文化基础。二是服务外包的远程信息处理不像工厂生产零部件那样固定、规范，没有现场指导很容易出现偏差，影响整体工作的进程。因此，这类外包一般采取两个步骤实行，首先在公司近距离的本国服务提供商试行，经过实践有了准则和技术标准后再向国外转移。

服务外包产业越来越成为世界各国关注的焦点。随着世界范围内新一轮产业结构的调整和贸易自由化进程的继续推进，服务业和服务贸易在各国经济中的地位还将不断上升，服务外包产业整体趋于活跃。与此同时，随着欧美等主要发包国的白领职位向人力成本较低的国家大量转移，国内公民就外包对其就业市场的影响显示出极大忧虑。一些政策制定者已经呼吁政府出台相关限制政策阻止业务被外包出去，并有一些国家已经采取了这类做法。但是麦肯锡全球研究所(MGI)就美国离岸外包争议的一项研究显示，美国离岸外包引起就业机会流失和工资损失的恐惧被夸大了。保护主义可能在短期内会保护一些职位不被转移出去，但是长期如此势必会限制创新，同时阻碍新就业岗位的创造。所以，与其试图阻止全球化的进程，还不如将目标放在应对其所产生的变化上。

1.2 服务外包的含义

1.2.1 服务外包的概念

在上一节，我们已经阐述了外包的产生原因及外包的发展过程。虽然目前外包已经从制造外包发展到了一个新的阶段——服务外包，但学术界和产业界对于服务外包还没有形成统一的认识，相关概念还比较混乱。下面我们以商务部给出的定义为基础来引出本书关于服务外包概念的界定。

商务部对于服务外包的定义：2006 年，国家为了大力鼓励、支持服务外包行业的发展，实施了“服务外包千百十工程”。发布的相关通知中明确指出：“服务外包业务”系指服务外包发包商向客户提供的信息技术外包服务(ITO)和业务流程外包服务(BPO)，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(IT、软件开发设计、技术研发、基础技术平台整合和管理整合)等；“国际(离岸)服务外包”系指服务外包发包商向境外客户提供服务外包业务；“服务外包企业”系指根据其与服务外包发包商签订的中长期服务合同向客户提供服务外包业务的服务外包提供商(2006－10－16 商资发[2006]556 号，商务部关于实施服务外包千百十工程的通知)。在这一定义中，服务外包的概念融合了通常所说的 BPO 和 ITO 两大部分。

信息技术外包(ITO)：ITO 就是客户将全部或部分 IT 工作包给专业性公司完成的服务模式。客户可以整合利用其外部最优秀的 IT 专业化资源，达到降低成本，提高效率，充分发挥自身核心竞争力和增强客户对外部环境的应变能力。其主要业务包括发包商信息化的规划、设计与咨询，IT 设备和软件的选型，网络系统和应用软件系统的建设和开发，整个系统的维护、升级等等。

随着网络技术的发展和全球信息化程度的加深，发包商不再仅仅局限于将直接的 IT 业务进行外包，而将其拓展到发包商业务流程领域，也就是业务流程外包(BPO)。BPO 的概念最早是由 C. K. Prahalad 和 Gary Hame 于 1990 年在其著作《企业的核心竞争力》中提出的，他们指出 BPO 是指企业将一些非核心的、次要的或辅助性的功能或业务外包给企业外部的专业服务机构，利用他们的专长和优势来提高企业的整体效

需要全本请访问 www.ertongbook.com