



服务外包管理丛书

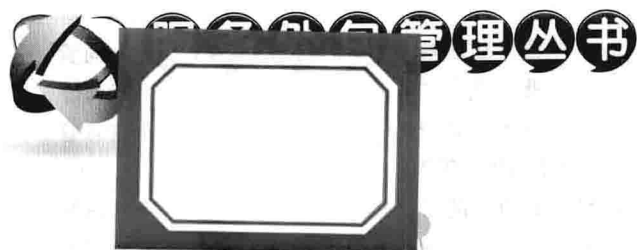
服务外包企业管理概论

FUWU WAIBAO QIYE GUANLI GAILUN

刘莉 徐小平 王文利◎主编



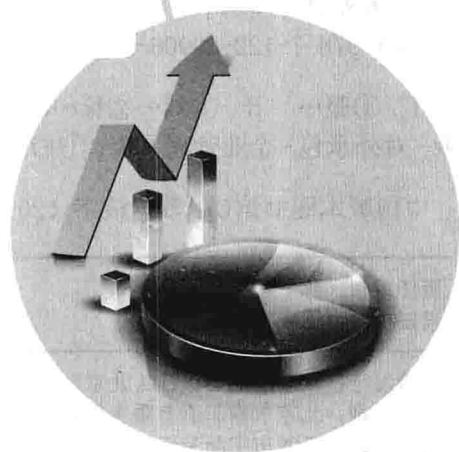
化学工业出版社



服务外包企业管理概论

FUWU WAIBAO QIYE GUANLI GAILUN

刘莉 徐小平 王文利●主编



化学工业出版社

·北京·

本书分别对服务外包基础知识、服务外包企业的基本业务、服务外包企业的合同管理、服务外包企业的组织设计、服务外包企业的客户关系管理、服务外包企业的运作管理、服务外包企业的质量管理、服务外包企业的人力资源管理、服务外包企业的信息管理、服务外包企业的风险管理和服务外包企业的绩效管理等内容进行阐述。

本书可作为全国各类服务外包培训机构和组织的专业培训教材，亦可作为欲从事服务外包工作的各大专院校学生和有关政府部门、企业管理人员及技术人员的培训教材和参考书。

图书在版编目（CIP）数据

服务外包企业管理概论/刘莉，徐小平，王文利
主编. —北京：化学工业出版社，2014.9
（服务外包管理丛书）
ISBN 978-7-122-20906-1

I. ①服… II. ①刘…②徐…③王… III. ①服务
业-对外承包-企业管理 IV. ①F719

中国版本图书馆CIP数据核字（2014）第124379号

责任编辑：陈 蕾
责任校对：王素芹

装帧设计：尹琳琳

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：北京永鑫印刷有限责任公司
装 订：三河市宇新装订厂
710mm×1000mm 1/16 印张19¹/₂ 字数432千字 2014年9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：49.00元

版权所有 违者必究

2008～2012年，中国服务外包企业承接离岸服务外包执行额年均增幅超过60%，跃升为全球第二大服务外包接包国。但是中国的服务外包行业仍主要以政策驱动为主，存在接包企业规模小、同质化竞争严重、需求不够旺盛、融资渠道不畅通等问题，整体产业还处于价值链低端的粗放发展时期，产业国际竞争力不强。因此，中国服务外包产业需要把握全球新动向和新趋势，从提升创新能力、营造良好的环境、转换观念、更新人才培养模式、加强品牌建设等方面创新发展，全面提升中国服务外包的国际竞争力。

随着中国服务外包市场的迅猛发展，市场对高等院校培养和输送适用的服务外包人才提出了愈发迫切的要求。《服务外包企业管理概论》属于服务外包系列教材的基础类核心教材，全书共分为十一章，分别从服务外包基础知识、服务外包企业的基本业务、服务外包企业的合同管理、服务外包企业的组织设计、服务外包企业的客户关系管理、服务外包企业的运作管理、服务外包企业的质量管理、服务外包企业的人力资源管理、服务外包企业的信息管理、服务外包企业的风险管理和服务外包企业的绩效管理等内容进行阐述。

本书由刘莉、徐小平、王文利主编，其中第一章、第二章、第五章、第六章、第七章、第八章、第九章由刘莉编写，第三章由陈彦丽编写，第四章、第十章、第十一章由王文利编写，参与前期资料整理的有李萌、金凤飞、姜曼等，全书由徐小平统审。

本书可作为全国各类服务外包培训机构和组织的专业培训

教材，亦可作为有志于从事服务外包工作的各大专院校学生和有关政府部门、企业管理人员及技术人员的培训教材和参考书。本书系黑龙江省哲学社会科学研究规划项目阶段性成果（项目批准号：12E137）。同时，本书在编写过程中，参考了很多国内外专家学者的研究成果，在此一并向他们表示由衷的感谢。鉴于编者水平有限，书中纰漏之处在所难免，敬请各位专家学者批评指正。

编者

第一章 服务外包基础知识 /1

本章学习目标 /1

案例导读 /1

第一节 服务外包的产生与发展 /2

一、现代服务业的产生与发展 /3

二、现代服务业的概念与特征 /4

三、服务外包的兴起 /5

四、服务外包的迅猛发展 /6

五、服务外包的社会功能 /8

六、服务外包的发展趋势 /8

第二节 服务外包动因的理论基础 /9

一、亚当·斯密分工理论 /9

二、大卫·李嘉图比较优势理论 /10

三、核心竞争力理论 /11

四、供应链管理理论 /12

五、木桶原理和长板理论 /14

第三节 服务外包的战略决策 /14

一、企业价值链分析 /14

二、企业非核心业务的确定 /17

三、服务外包战略决策模型 /18

四、服务外包的战略决策过程 /20

第四节 服务外包的分类 /22

一、按照地域分类 /22

二、按照公司类型的不同分类 /22

三、按照服务业务类型的不同分类 /23

四、按照服务外包所处的行业不同分类 /24

五、按照发包商外包目的的不同分类 /25

六、按照发包商外包程度的不同分类 /25

复习参考题 /25

案例 /25

第二章

服务外包企业的基本业务 /27

本章学习目标 /27

案例导读 /27

第一节 IT外包 /27

- 一、IT外包的概念 /27
- 二、IT外包的业务类型 /28
- 三、IT外包的特征 /30
- 四、IT外包的业务流程 /30
- 五、IT外包市场的发展趋势 /31

第二节 软件外包 /33

- 一、软件外包的概念 /33
- 二、软件外包的业务类型 /33
- 三、软件外包的业务流程 /33

第三节 人力资源外包 /36

- 一、人力资源外包的概念 /36
- 二、人力资源外包的业务类型 /36
- 三、人力资源外包的业务流程 /40

第四节 物流外包 /41

- 一、物流外包的概念 /41
- 二、物流外包的业务类型 /41
- 三、物流外包的优势 /43
- 四、物流外包的业务流程 /43

第五节 财务、金融外包 /44

- 一、财务外包 /44
- 二、金融外包 /48

第六节 呼叫中心外包 /54

- 一、呼叫中心的概念 /54
- 二、呼叫中心的特征 /55
- 三、呼叫中心的基本构成 /56
- 四、呼叫中心的优势与劣势 /57

五、呼叫中心的发展趋势 /58
第七节 知识流程外包 /58

- 一、KPO的概念 /58
- 二、KPO的应用领域 /58
- 三、KPO的业务类型 /59

复习思考题 /60

案例1 /60

案例2 /62

第三章

服务外包企业的合同管理 /64

本章学习目标 /64

案例导读 /64

第一节 合同管理一般知识 /65

- 一、合同的概念与特征 /65
- 二、合同的分类 /66
- 三、企业合同管理的内容 /67
- 四、合同管理的意义 /68
- 五、合同管理的原则 /68
- 六、合同管理的流程 /70

第二节 服务外包企业合同管理流程 /71

- 一、服务外包企业合同的签订管理 /71
- 二、服务外包企业合同的履行管理 /73
- 三、服务外包企业合同纠纷应对 /74

第三节 服务外包合同的管理 /75

- 一、服务外包合同的概念 /75
- 二、服务外包合同的特点 /75
- 三、服务外包合同的主要条款 /77
- 四、服务外包合同管理应注意的问题 /79

第四节 服务外包企业的劳动合同管理 /82

- 一、劳动合同的概念 /82
- 二、劳动合同的特点 /82
- 三、劳动合同应具备的条款 /83
- 四、服务外包企业的劳动合同管理应注意的问题 /83

复习思考题 /85

案例1 /85

案例2 /86

附：服务外包合同的范本 /87

第四章 服务外包企业的组织设计 /95

本章学习目标 /95

案例导读 /95

第一节 服务外包企业的组织设计概述 /96

一、服务外包企业组织设计的含义 /96

二、服务外包企业组织设计的原则 /96

三、服务外包企业组织设计的内容 /97

四、服务外包企业组织设计的步骤 /98

第二节 服务外包企业的组织模式选择 /102

一、职能型结构模式 /103

二、纯项目型组织 /107

三、矩阵型结构模式 /109

四、分部型结构 /112

复习思考题 /115

案例 /115

第五章 服务外包企业的客户关系管理 /117

本章学习目标 /117

案例导读 /117

第一节 服务外包企业的营销管理 /117

一、服务外包企业的客户需求分析 /118

二、服务外包企业的客户营销策略 /119

第二节 服务外包企业的客户关系的建立和维护 /123

一、服务外包企业的客户关系的建立 /123

二、服务外包企业的客户关系的维护 /125

第三节 服务外包企业的客户关系管理系统 /127

一、服务外包企业的客户关系管理系统的定义 /127

二、服务外包企业的客户关系管理系统的组成 /130

三、服务外包企业的客户关系管理系统的运行 /131

复习思考题 /133

案例 /133

第六章

服务外包企业的运作管理 /136

本章学习目标 /136

案例导读 /136

第一节 服务外包企业的业务决策 /137

一、服务外包企业的业务属性分析 /137

二、服务外包企业的业务分解 /137

第二节 服务外包企业的需求与生产能力管理 /138

一、服务外包企业的需求描述 /138

二、服务外包企业的生产能力要求 /140

三、服务外包企业生产能力组织 /141

第三节 服务外包企业的流程设计与优化 /142

一、服务外包企业的流程设计 /142

案例导读 /145

二、服务外包企业的流程优化 /146

第四节 服务外包企业的作业现场管理 /148

一、服务外包企业的作业要求 /148

二、服务外包企业的作业控制 /150

复习参考题 /152

第七章

服务外包企业的质量管理 /153

本章学习目标 /153

案例导读 /153

第一节 质量管理基础知识 /154

一、质量管理概念	/154
二、质量管理的重要性	/155
三、质量管理的先进理论	/156
四、质量管理的基本方法	/159
第二节 服务外包企业的质量测量	/165
一、服务外包过程中的质量管理	/165
二、服务外包企业的质量指标	/166
三、服务外包企业的质量评价	/168
第三节 服务外包企业质量管理体系	/174
一、服务外包企业质量管理体系的定义及作用	/174
二、服务外包企业的质量管理体系的构建	/175
三、服务外包企业的质量管理体系的运行	/177
四、服务外包企业质量管理体系的改进	/179
第四节 服务外包企业的质量管理方法	/180
一、服务质量差距模型	/180
二、全面质量管理理论	/185
三、PDCA循环	/187
四、质量管理方法在服务外包企业的应用	/188
复习思考题	/192
案例	/192

第八章 服务外包企业的人力资源管理 /195

本章学习目标 /195

案例导读 /195

第一节 服务外包企业的人力资源管理概述 /196

- 一、我国服务外包企业的人才需求状况 /196
- 二、中国服务外包人才供需矛盾的产生 /196
- 三、服务外包企业的人力资源管理的概念 /198
- 四、服务外包企业的人力资源的特点 /199

第二节 服务外包企业人力资源的配置管理 /199

- 一、服务外包企业的人力资源规划 /199
- 二、服务外包企业的人力资源招聘 /204
- 三、服务外包企业的人力资源培训 /206

第三节 服务外包企业人力资源的绩效管理 /213

一、服务外包企业的人力资源绩效考评 /213

二、服务外包企业的人力资源薪酬管理 /228

三、服务外包企业的人力资源激励管理 /233

复习思考题 /239

案例 /239

第九章

服务外包企业的信息管理 /242

本章学习目标 /242

案例导读 /242

第一节 服务外包企业的信息技术 /243

一、作为技术手段的信息技术 /243

二、作为管理手段的信息技术 /244

第二节 服务外包企业的信息系统 /246

一、服务外包企业的信息系统的构成 /246

二、服务外包企业的信息系统的运行 /249

复习思考题 /251

案例 /251

第十章

服务外包企业的风险管理 /255

本章学习目标 /255

案例导读 /255

第一节 服务外包企业的风险 /256

一、服务外包企业的风险类型 /256

二、服务外包企业风险产生的原因 /260

三、服务外包企业风险的影响 /263

第二节 服务外包企业的风险评价 /264

一、服务外包企业风险评价的目的 /265

二、服务外包企业的风险评价体系 /265

三、服务外包企业风险评价的方法 /268

第三节 服务外包企业的风险控制和预警 /270

一、服务外包企业的风险控制 /270

二、服务外包企业的风险预警 /277

复习参考题 /279

案例 /279

第十一章 服务外包企业的绩效管理 /282

本章学习目标 /282

案例导读 /282

第一节 服务外包企业的绩效管理概述 /283

一、服务外包企业绩效管理的重要性 /283

二、服务外包企业绩效管理的模式 /284

第二节 服务外包企业绩效管理的实施 /287

一、服务外包企业绩效管理的实施流程 /287

二、服务外包企业绩效管理实施的核心 /290

三、服务外包企业绩效管理实施中常见的误区 /290

四、服务外包企业绩效管理实施的基本方法 /295

复习参考题 /296

案例 /297

参考文献 /300

第一章

服务外包基础知识

本章学习目标

1. 了解现代服务业的产生与发展、外包与服务外包的产生背景与发展趋势。
2. 掌握服务外包的理论动因，了解国内外服务外包的发展概况与趋势。
3. 掌握影响服务外包战略决策的因素，熟悉服务外包战略决策的基本过程。
4. 掌握外包与服务外包的概念、特征和分类。

案例 导读

信息软件和外包服务业成为大连经济增长新引擎

近年来，由于大连市紧紧抓住在国际产业调整的过程中，全球软件产业服务外包开始向发展中国家转移的有利机遇，积极地采取措施，大力发展软件和服务外包业，促进了大连市软件产业的快速发展。近10年来，大连市的软件产业收入保持年均50%的高速增长，成为大连市发展最快的产业。2009年以来，在国际金融危机的背景下，大连市软件产业依然保持了强劲增长势头，1~8月份，实现了软件服务业主营业务收入262.6亿元，同比增长30.1%，占全省总收入的半壁江山。目前为止，大连市的IT企业达到750多家，从业人员达7.5万人。根据亚太区全球交付指数的数据显示，大连的软件交付指数在全球位居第五，仅次于印度的班加罗尔、马尼拉、新德里和孟买，在中国的城市中位居第一。大连市还被国家商务部与信息产业部联合认定为“中国服务外包基地城市”，被授予中国第一个，也是唯一的一个“软件产业国际化示范城市”。软件产业已经逐渐成为大连经济增长的支柱产业。

一是采取“官助民办”发展方式。在大连市的软件产业起步时期，市政府投入启动资金，吸引民间企业资本投入，带动了将近100亿元的民间资本投资大连软件园。民间企业投入资本，再加上市政府的有关优惠政策，提高

了企业建设和发展的积极性，初步形成了以软件外包和开发、高等教育、智能信息服务及相关培训为主的，具有专项产业功能的软件园区。

二是提高企业的科技含量。支持企业打造自主品牌，提高本土企业自主研发能力和自主创新能力，对那些拥有自主知识产权的企业，市政府给予财政补贴，帮助企业开发市场。大连以面向日本、韩国、新加坡和欧美的软件开发、信息技术服务的外包业务为产业方向，在嵌入式软件开发、应用软件开发、IT咨询、IT教育与培训、BPO、数据处理等产品和服务领域得到了较快发展，有36家企业通过了CMMI认证，10家企业通过了CMMI5和CMM5评估，占全国的25%。

三是扶持中小企业的发展。市政府专门为中小企业建立了创业基金，为中小企业提供土地、财政、金融等方面的政策支持，降低了中小企业经营成本。建立了保姆式的服务体系，帮助小企业注册公司、进行税务代理和提供法律咨询等服务。在高新技术园区设立了专门的创业中心，扶持中小企业的发明创造。如在孵化器的建设上，充分发挥民间资本的积极性，鼓励民营企业参与创办，在全市中小企业孵化器中，民营企业占60%以上。

四是引进世界500强企业。世界500强企业中有38家进驻大连，全球领先的前十外包服务供应商中，已有6家在大连落户，特别是英特尔落户大连，不仅带动了大连软产业的发展，还推动了中国软件产业水平的全面提升。国内软件出口排名前三位的企业东软、华信、海辉也都落户大连。

五是注重专业人才培养。软件服务外包业的快速发展，使软件产业人力资源需求旺盛。大连采取“本地培养”和“大量引进”两种方式，解决了软件产业发展人才问题。一方面，充分利用本地的22所大学和其他200多个教育机构培养软件人才，还建立了有全新教学体制的6家软件学院；另一方面，引进大量软件人才，市政府每年拿出2亿多元的专项资金，用于人才引进和培养。而且近5年来，每年都有1万多人进入大连的软件产业。

由此可见，大连市通过抓住全球服务外包的发展机遇，积极地采取措施，大力发展软件和服务外包业，促进了大连软件产业的快速发展，给大连的经济也带来了很大的发展。因此，发展服务外包业对大连乃至中国都具有重大的作用。

第一节 服务外包的产生与发展

世界主要的工业化国家进程一般都经历以下几个阶段：首先是发展轻工业，然后发展重工业和重化工业，最后才是大力发展服务业。近年来，随着信息产业和网络技术迅猛发展，新兴服务手段不断涌现，服务业正从“传统服务业”逐步发展到“现代服务业”阶段。

一、现代服务业的产生与发展

（一）服务业的产生

服务业是指农业、工业和建筑业以外的其他各行业，即国际通行的产业划分标准的第三产业，其发展水平是衡量生产社会化和经济市场化程度的重要标志。服务业的产生主要基于三方面的需求：①生产性需求，主要是指为生产性活动提供服务；②流通和消费需求；③社会公共需求。服务业的产生可以实现缩小生产者与消费者的距离、把握瞬息万变的市场、实现利润最大化或成本最小化、为社会节约劳动时间、加强生产与消费的联系以及解决和扩大劳动就业等目的。

（二）服务业的发展阶段

从世界各国服务业发展的历程来看，服务业大体经历了4个阶段。

第一阶段：以传统服务业为主。旅馆业、餐饮业、修理业、理发业等传统服务行业在服务业总体结构中占有主导地位，其他的服务业仅是零星经济活动，或是尚未出现，整体薄弱。在这个阶段，服务业在国民经济构成中的地位很低，仅是人们生活正常进行不可或缺的消费品供给部门，是社会经济稳定发展所需的一个必要环节，远比工业、农业落后、松散。

第二阶段：服务业规模扩大，结构转换。服务业从业人员占社会总就业人员的比重有所上升，特别是在生活服务业，就业人数增长幅度较大，而且呈现连续上升状态；服务业资金量开始增长，增长规模较大的是流动资金，同时周转速度也有所加快；服务产品的生产技术和技术结构发生了一定程度的变动；大中型的服务企业和一些相对新兴的服务行业开始出现，比较典型的是旅游业的出现和发展。

第三阶段：服务业的质变。服务业规模扩张速度加快，而且城市生活服务业的扩张具有较强的刚性；服务业结构变换空前激烈且持续时间较长，具体表现在各服务行业于经济领域中所处地位的变动、服务行业产值结构的变动、劳动供给结构的变动和各服务行业相互关联结构的变动等方面；服务业内部结构发生了实质性变化，大型服务企业所占比重上升，服务企业组织形式开始变得复杂化和多样化；服务业的基础设施、设备和技术都有了较大程度的改进；各种所有制服务企业并存，股份制服务企业出现并得到迅速发展。

第四阶段：服务业的快速发展。与农业和工业相比，服务业有大幅度的增长，其产值占国民生产总值的比重迅速上升，甚至超过了工农业所占比重的总和，成为国民经济中具有突出地位的产业；新兴的服务行业，如旅游业、咨询服务业等不断发展壮大，成为服务业中占有举足轻重地位的行业；服务业就业人数迅速增加，人员素质大大提高，就业结构快速优化；服务业的投资吸引力大大加强；大型服务企业在服务市场上占据着明显的主导地位，同时中小型服务企业的数量还在增加；服务生产力有了综合性、实质性的发展，较大程度地实现了服务自动化和机械化，服务经济与知识经济和科技进步同步发展。

二、现代服务业的概念与特征

（一）一般服务业的概念

一般服务业即第三产业，是相对于第一产业与第二产业而言的，指那些不生产商品和货物的产业，主要有批发零售、商贸餐饮、公共交通、仓储运输、邮电信息、旅游酒店、金融会计、中介咨询、法律服务等行业。

（二）现代服务业的概念

现代服务业是指在工业化较发达阶段产生的，主要依托电子信息等高技术和现代管理理念、经营方式和组织形式而发展起来的服务部门。它有别于商贸、住宿、餐饮、仓储、交通运输等传统服务业，以金融保险业、信息传输和计算机软件业、租赁和商务服务业、科研技术服务和地质勘查业、文化体育和娱乐业、房地产业及居民社区服务业等为代表。

（三）现代服务业的特征

现代服务业是相对于传统服务业而言，适应现代人和现代城市发展需求而产生和发展起来的具有高技术含量和高文化含量的服务业。其主要特征如下。

1. 高知识性

在农业经济和工业经济时代，产业主要依赖自然资源和资金的累积发展，而现代服务业与知识资源密不可分，它发展的动力来源于与客户交流中的知识产生、积累和更新。现代服务业的价值就在于用专业的知识解决客户的问题。

2. 高增值性

现代服务业与高技术和高知识含量的关联造成了其风险低、增值高的特性。现代服务业的投资较小，成本较低，效益巨大，其增值幅度是传统经济学方法难以解释的，产生的效益也不全表现为服务业本身的利润，其运作的外表效果更显著，更多通过服务对象的收益等表现出来。

3. 高集群性

现代服务业在发展过程中呈现集群性特点，主要表现在行业集群和空间上的集群。现代服务业的出现、发展都集中在大型中心城市，因为：首先客户的地理性决定了现代服务业以中心城市进行发展，高度的互动性有利于服务的完成；其次，中心城市完善的基础建设、信息的及时性、宏观政策等为现代服务业发展提供了良好的条件；再次，现代服务业要求高智力的人力资源，大型城市人力资源市场发达，有更多的人力资源可供选择；最后，由于不同功能的现代服务业之间高度融合、相互依赖，因而现代服务业会形成相互关联的集群。

4. 员工具有高素质

现代服务业需要各种专业人员与客户组织间进行大量的互动，因此，个人知识成为现代服务业关键性资源，现代服务业间的竞争更多是人才竞争。没有高素质人才现代服务业就成了无本之木。现代服务业的员工主要从事脑力劳动，有比较完整的知识结构，学历较高。现代服务业员工在日常工作中积累丰富经验和知识，能弥