

F719/42

2007

绿色引擎——服务外包

丛书主编 汪应洛 (中国工程院院士)

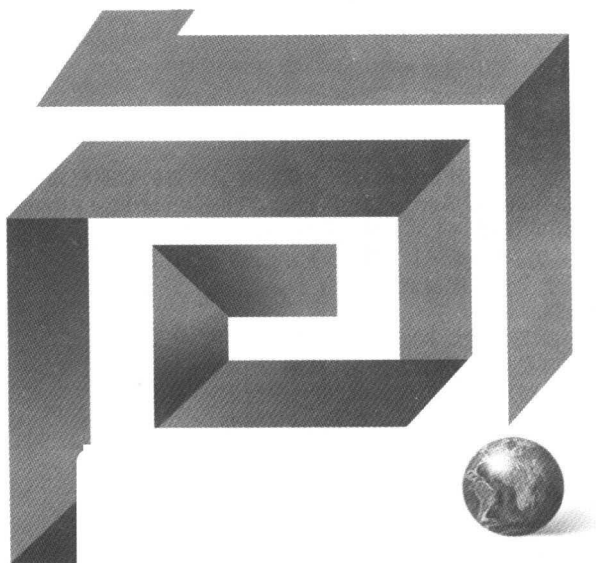
Business Process Outsourcing: The Competitive Advantage

业务流程外包 (BPO)

——获取竞争优势的商业模式

[美] 瑞克·L·克里克 (Rick L. Click) 著
托马斯·N·杜宁 (Thomas N. Duening)

李 华 廖貅武 译
陈 刚 校



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

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	刘纓纓	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

Abstract

本书简介

在商业期刊中,外包是一个热点话题,但决非是一个新的话题。作为当今商业社会的一种主流方法,业务流程外包(BPO)使企业充分利用全球化的现实,将一些业务流程外包给能够提供更低成本、更高效率以及更优质服务的接包方。BPO在成本及竞争方面所体现出来的优势是显而易见的,同时它也是一种使企业更加关注其核心竞争力的有效方法。外包的外延功能使得企业能够集中精力做他们最擅长的业务。

许多功能都可以外包,诸如薪酬和福利、客户服务、呼叫中心、技术支持甚至生产制造。但BPO决不只是工作从一个地点向另一个地点的转移。正如其他的商业方法,例如六西格玛,BPO同样也是一个需要经过谨慎周密研究方能获得最大商业利润的过程。

本书向读者介绍了一种循序渐进的方法,使大家学会合理地采用BPO,评估组织内采用BPO的机会,以及有效地管理BPO的活动。这本综合性的书籍不仅阐述了BPO实际的具体的操作过程,同时也探讨了一些重要的现实问题,即BPO对员工和部门关系的影响,以帮助管理者掌控变革的节奏,平衡员工与股东间的利益。无论从所涉及流程出发还是从现代商业变革的性质出发,所有的组织都是建立在人的基础上的,因此每个管理者都必须能够应对并及时处理好不断变化的员工关系。从实际业务的角度及道德角度出发,这都将是大小企业必不可少的信息资源。

BPO是近十年内商业社会的一项重大的变革,它使接发包方能够同时降低实际的成本。那些没有认识到外包能给企业带来竞争优势的企业家们稍后将会发现全球化经济已与他们擦肩而过。

Translators' Preface

译者序

目前,服务外包的研究与实践在我国得到了广泛的关注,但仍然处于起步阶段。2007年3月,《国务院关于加快发展服务业的若干意见》一文中明确提出:把承接国际服务外包作为扩大服务贸易的重点,研究制定鼓励承接服务外包的扶持政策,加快培育一批具备国际资质的服务外包企业,形成一批外包产业基地。

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,服务外包如今已成为新一轮全球产业革命和产业转移的趋势。随着发达国家服务业的产业转移,服务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之中,从而给发展中国家带来巨大的发展机遇。发展服务外包既顺应了全球经济发展的潮流,又符合中国在世界经济格局中所扮演的角色。更为重要的是,服务外包的发展与中国已建立的制造业优势必将相得益彰,成为推动国民经济长期、均衡和可持续发展的动力。

中国的技术人才、基础设施、成本、国内市场、外商投资等方面具备比较优势,越来越为美国、欧洲、日本等主要BPO发包国家和地区所重视,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BPO转移的契机,促使BPO产业在中国的发展,是中国现代服务业获得超常规发展不可多得的机遇,对于中国具有极其重要的战略意义。

随着市场规模不断增大,众多国家已将大力发展服务外包确定为提升自身全球竞争力的重要国策,全球市

场竞争颇为激烈。然而,中国从20世纪90年代才开始开展BPO业务,中国企业仍未深入到利润率更高的欧美新兴市场,国内企业缺乏相应的外包理念,服务外包企业的运营、管理还处于摸索阶段,具有服务外包相关的技术和项目管理能力的高级人才也极为缺乏。在此情况下,无论是目前正在从事BPO的企业、欲从事BPO业务的企业还是政府管理部门、高等院校的研究人员,都迫切需要关于BPO方面的参考书。目前,国内有关服务外包的书籍还很缺乏,由汪应洛^①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翻译的这本书正好可以满足读者在这方面的需求。本书由美国学者瑞克·L·克里克和托马斯·N·杜宁撰写,书中涵盖了BPO概念、是否需要进行BPO、接包方的选择及合同的制定、有效运作BPO的各个方面、BPO的未来以及外包可能对商业、经济、企业员工和教育所造成的影响。期望本书的翻译工作能对我国BPO产业的发展以及对其发展规律的研究尽微薄之力。

本书内容共有11章,其中廖貅武负责翻译第1~5章,李华负责翻译第6~11章,陈刚负责审校。参加本书翻译的有万焘(第1章),万艳(第2、5章),李明(前言、第3章),黄丽娟(第4章),彭海香(第6章),张凯(第7章),常静、王娟(第8章),吕行(第9章),王召波(第10章),张海峰(第11章),陈伟(术语、专用语英汉对照表)。全书由李华^②、廖貅武^③及陈刚^④做最后整理。另外,责任编辑贺峰涛同志为本书的出版付出了辛勤的劳动,在此一并表示感谢。由于译者水平及经验所限,加之本书参译人员较多,时间也较为仓促,译文中不妥和错漏之处在所难免,还有需要修正和完善的地方,恳请相关专家及广大读者批评指正。

本书可以作为各级各类管理人员、专业技术人员的参考资料,也可作为高等学校管理学及其相关学科教学参考书,以及其他欲从业于服务外包产业的学生和社会人士的学习用书。

译者

2007年9月

注:①汪应洛:中国工程院院士,西安交通大学管理学院教授,博士生导师,名誉院长。

②李华:西安电子科技大学经济管理学院教授,副院长。

③廖貅武:西安交通大学管理学院教授,博士生导师。

④陈刚:西安炎兴科技软件有限公司副总经理,留美博士。

Foreword 序 言

业务流程外包(BPO)在过去一年中已经变成了一个颇有争议的话题,因而成为了许多媒体关注的热点。对于一个十多年来一直采用外包经营策略的高级管理者而言,没有预料到人们对外包的兴趣竟然如此高涨。其原因或许是因为 2004 年是美国大选年,或许正如作者所指出的那样,社会和技术的不断发展促使了企业广泛地采用 BPO 这种创新模式。

我的 BPO 经历涉足了大量的业务流程。作为首席工程师,我所管理的西方油气集团利用了全世界的专业劳动力资源。作为一个在高度竞争产业中的跨国企业,西方油气集团必须致力于降低成本并且招聘高素质的员工。西方油气集团的外包经历大部分都是成功的,但也有许多的教训值得吸取。

我一直在考虑记录下从事 BPO 项目管理的经验教训,但却常常受到时间和业务因素的影响,使这些想法变得不切实际。幸运的是,瑞克·L·克里克和托马斯·N·杜宁抽出时间完成了这本书,它很好地介绍了如何组织和管理 BPO 活动。

克里克和杜宁的这本书是一本综合指南,几乎任何规模的组织中的经理和主管们都会发现其价值。这本书兼有洞察力和实用性,使得大部分读者有信心涉足外包领域。本书中包含的工具和提示产生了这样一种作用,它使得即使是最有经验的经理也得再次斟酌其所用的方法以及这些方法能否进一步改进。

当然,任何一本书都不会是十全十美的。克里克和杜宁在这本书里有时把问题讨论到了更适合学术研究工作的细致程度。例如,他们关于管理变革和组织关系的讨论过于注视细节而缺乏实例。尽管如此,这本书还是具有很好的可读性,它使得多数的经理和主管们意识到有效的管理变革对于 BPO 之类活动转型成功的重要性。

总而言之,我认为这本书对于正采用或将要采用外包活动的任何个人或企业而言都将受益匪浅。与离岸外包伙伴一起工作的复杂性以及潜在的业务风险,使得购买这本书物有所值。

全球经济领域的主导思想家向我们担保自由贸易对于任何人来说都是件好事。过去几十年国际贸易关系不断扩展的进程将不大可能被扭转。简而言之,BPO 已经成为一种惯用的模式,并将成为许多行业变革的推动力。想要通过 BPO 获取竞争优势的经理和主管们应该拥有此书,以便帮助他们取得成功。不想从事外包的经理和主管们也应该读一读这本书,以便了解他们的竞争对手在做些什么。总之,谁也不能忽视 BPO,因为它必将影响到几乎每一个行业的成本结构。我预言,对 BPO 的大肆宣传将会很快地平静下去,但它给许多行业所带来的竞争优势将会继续存在下去。

西方油气集团总工程师

罗伯特·E·帕默

2004 年 1 月

Preface 前言

业务流程外包(BPO)已经成为我们这个时代最主要的商业和经济问题之一。作为在过去二十年中主导着全球经济的自由贸易的自然延伸,BPO遇到了各种各样的情况。由于离岸外包,一些发包国家的工作被外包给海外的低工资工人,使得发包国家工人的生活受到干扰;而对于另外一些人,特别是那些快速获取新工作机会的国外工人们,则对有机会运用他们得之不易的高价值技能而感到高兴。

在总统竞选政策中,两党都非常重视各自在 BPO 问题上的立场。而在过去,几乎从来没有在这么高的层次上去讨论一个合法的商业活动。从长远来看,这种合法的商业活动能够使美国消费者以较低的价格获得广泛的商品和服务。

本书努力从应用和运营的角度出发来审视 BPO,而并未涉及围绕外包的政治或是经济上的争议。相反地,我们认为,不管外包到哪里,服务工作向最低成本提供商的转移总是会以某种方式继续进行。看起来似乎不可能树立新的障碍来严格限制全球的自由贸易。考虑到这一点,我们提出了一套规范的程序,企业可以用此来分析外包的机会,选择合适的接包商,管理及实施外包项目。

由于 BPO 是一个社会技术现象,因此必须以团队的方式来分析和执行。这也就是说,一个好的外包项目必须要涉及到组织的社会和技术资源。BPO 是组织的转型并伴随着业务的转型,人们需要关注其对社

会和人类的影响。与此同时,一系列使世界连接成一个全球通信网络的技术的出现使BPO成为可能。BPO作为一种社会技术现象,对其有效的管理需要多种技能,但这些技能不可能同时体现在一个人身上。因此,我们建议采用团队的方式,因为只有整个团队为实现共同目标而努力时才有可能获得外包所需的多样技能。

为了能够详细而明确地表示BPO项目的发展阶段,我们还引入了BPO生命周期的概念,并提出了针对生命周期不同阶段所需采取的更为详细的管理和领导方针。BPO的生命周期理论可应用于任何类型的外包项目和任何规模的组织。

很明显,BPO为采用它的组织提供的不仅仅是成本上的节约。由于BPO也能够为企业带来竞争优势,因此,它也成为企业的一种战略选择。当一个企业将其某一流程外包给一个接包商,而这家接包商的核心竞争力就是专注于这种流程时,该企业就很有可能体验到其服务的增强,从而获得可以超越其对手的竞争优势。此外,当买卖关系演变成业务伙伴关系后,双方将会积极的寻求一种互利的方式来充分利用其整合的资产资源。

我们将本书分为五个部分以反映BPO生命周期的不同阶段。第一部分旨在对BPO做一概述。其中第1章强调了外包的主要驱动因素和如今正在使用的各种类型的BPO。第2章举出以各种不同的方法来实施BPO的一些企业案例。

第二部分提出“是否进行BPO”的问题。大大小小的企业都面临着一个决策——外包是否能够帮助它们实现成本节约、规模优势或是竞争优势。第3章介绍了核心竞争力的识别、流程图的绘制以及我们所建议的由BPO分析团队(BAT)出发的团队分析方法。第4章提供了分析BPO项目的显性成本和隐性成本的框架。

第三部分审查选择与BPO接包方相关的变量和因素。第5章阐述了选择接包商的一个系统方法并建议委任一个接包商选择团队(VST)来管理这些流程。第6章审查了在制定可操作的BPO合同时需要考虑的因素和细节,包括服务水平协议、处罚、奖励和补救措施。

第四部分是五个部分中最大的一部分,这部分讨论了有效运作BPO项目的各个方面。第7章涉及了外包的转移阶段,在此阶段外包流程正式转移给了接包方。为有效地管理接发包方关系,第8章提供了一些看法和见解。第9章审查了在BPO项目转移和运营阶段所产生的组织基础设施问题。第10章探讨了BPO内在的各种业务风险,并且提出了风

险规避策略。

最后,第五部分简要地探讨了 BPO 的未来以及外包可能对商业、经济、员工和教育所造成的影响。第 11 章对于外包前景提出了一些推断和有根据的猜测。

本书的每一章都嵌入了一些其他内容,从不同的视角对 BPO 的变革进行了考察,包括“案例研究”、“商业道德与公司治理”以及“管理者的观点”。

在本书即将出版之际,外包已经成为全球经济的重要生力军。我们希望这本书给各种不同规模组织的管理者在它们选择最好的外包机会时,能够提供诊断、指导、概念和工具。随着外包技术和方法的快速演变,唯一可以肯定的是,本书加强了对 BPO 变革更深刻的理解。同时,在本书中有一些与时间无关的变革管理经验,可以应用于外包、全球和组织间的商务关系。我们希望读者能够喜欢这本书,并且希望这本书提供的相关观念和见解能够有利于管理者做出明智的决策和选择。

BPO 革命席卷全球,我们希望全球经济将会变得更加紧密和互相依存。也许并不能达到我们所期许的最佳繁荣和发展,但起码会比今天做得更好,谁还能奢求更多呢?

瑞克·L·克里克

托马斯·N·杜宁

2004.1

Acknowledgment 致谢

本书受到了令人难以置信的极大的挑战，它把我们介绍给了其他国家许多热衷于外包的人们。不管什么书，最终都是得到很多人启发和反馈的结果，这本书也不例外。我们感谢每一位为这本书贡献时间和精力的人。尤其值得注意的是，我们一次又一次咨询的主管人员和外包专家，正是由于他们，作者才能够更深刻地体会到一个有效项目的本质。我们同时也要感谢 Boyer&Ketchand 法律事务所的 David Piper 先生对于第 6 章的贡献，Suntech 数据系统公司的 Lalit Ahuja 先生对于第 8 章的帮助，以及 Matt Castleman 先生对于本书图形和表格的额外工作。我们要称赞 Wiley 的编辑 Sheck Cho 先生的远见，他在外包流行之前就和我们签定了出版该书的合同。当然，我们对这本书中存在的错误承担全部责任。

在所有要感谢的人中，首先要感谢的就是我们的家庭成员。这本书的写作花费了一年多的时间，这意味着要保证写作任务的按期完成，我们不得不将假期、周末和家庭聚餐等搁置下来。Amy Click 和 Charlene Dunening 作为妻子都一如既往，是我们一路走来最有力的支持者，没有她们，我们就不可能完成这本书。

目 录

Contents

	本书简介	
	译者序	
	序言	
	前言	
	致谢	
第一部分	第 1 章 BPO 的革命性变化	/2
BPO 概述	第 2 章 谁在使用 BPO 以及如何使用 BPO	/26
第二部分	第 3 章 识别和选择 BPO 的机会	/46
BPO 的抉择	第 4 章 BPO 成本的确认与控制	/68
第三部分	第 5 章 甄别和选择 BPO 接包商	/90
BPO 接包商的选择	第 6 章 BPO 合同	/108
第四部分	第 7 章 BPO 转移管理	/128
外包项目的实施	第 8 章 接发包方关系管理	/146
	第 9 章 基础设施影响及挑战	/164
	第 10 章 商业风险及规避策略	/182
第五部分	第 11 章 BPO 的发展潜力	/202
BPO 的未来		
附录	术语、专用语英汉对照表	/215

第一部分 BPO 概述

本书的第一部分将向读者介绍有关业务流程外包(BPO)的大致内容。在美国 2004 年总统选举期间,BPO 在受到推崇的同时也受到了中伤,并且在很多时候成为人们关注的话题。本书对 BPO 采取的是政治上中立的态度,但是我们可以肯定在美国的未来几年中,无论哪个政党执政,BPO 都将在一些企业中出现。

第 1 章包括对实行 BPO 的主要驱动因素分析和对当前各种形式 BPO 的相关介绍。在这一章中还介绍了外包行业中最新项目的规模和项目中可能涉及工作量的多少。第 1 章中还指出 BPO 是一种社会技术现象,这种现象将同时影响组织的技术及社会系统。

第 2 章引用了多个行业中企业实施的外包项目中成功和不成功的案例。通过这些案例研究决策过程以及实施 BPO 的挑战和策略、成果。本书中的案例来自于广为接受的文献或是实际经验,为企业如何用创新的方法来减少成本和增强企业的战略优势提供了更宽广的视角。

第1章

BPO的革命性变化

我们不应该过于鼓励变革,以防进步会遭到质疑。因为比起新的系统,旧系统永远有两个好处:它已经建成了并且为大家所了解。

——科尔顿 (C. C. Colton), 英国作家

互联网泡沫破灭了,世界仍在不断进步。恐怖分子袭击了纽约世界贸易中心,世界仍在不断进步。全球经济处于步入严重萧条期的边缘,世界还是在不断进步。尽管存在着不可预知或是灾难性的事物,但由于有不断涌现出来的创新者和永远乐观的人们,才使得自然界和人类社会发展到现今的局面。尽管人们需要面对怀疑、面对未来的不确定甚至是恐怖主义,但人们依旧努力去创造一个更美好的世界。我们庆幸我们是如此的坚韧不拔。

因此,人们盼望进入 21 世纪后世界能呈现和平而崭新的经济繁荣景象,但是在不到几个月之后这个愿望就破灭了,人们仍在努力地去创造一个更加美好的世界。我们的一部分努力正是基于科学技术的不断突破,于是在 20 世纪 90 年代科学技术突破速度达到了惊人的水平。由于站在这些创新者的肩膀上,新一代的创新者已经创造了令人瞩目的新的商业机会。在过去几年出现的新鲜事物中,没有什么能够比全球通信的出现和信息技术基础设施的建设更好的了。信息基础设施几乎贯穿了世界的每个城市、乡镇和村庄,光纤缆线横跨了海洋和大陆,低轨道卫星可以向偏远地区提供图像、数据和声音等信息,这些都标志着通信技术革命的开始^[1]。当处在珠穆朗玛峰顶峰的登山者遇到不可预知的恶劣天气时,他可以打电话跟自己心爱的人告别,而在太空空间站的俄罗斯宇航员也能够和在地球上的新娘举行婚礼^[2]。随着过去几十年的发展,可以说在地球上或者是在地球附近已经不存在信息和数据系统不能覆盖的区域。全世界范围的无线电通信基础设施的变革也给一种业务创新注入了新的活力,我们把这种业务创新称为业务流程外包 (business process outsourcing, BPO)。

业务流程外包可以简单地定义为企业把业务流程从组织内部移交给外部服务供应商。随着全球电信基础设施已颇具规模和稳定的可靠性, BPO 活动开始把企业的工作移交给国外的供应商。虽然多个其他国家的公司也同样擅长于多种业务流程和服务出口,但是全球热门的 BPO 主要集中在以下五个国家:

1. 印度:工程和技术
2. 中国:制造业和技术
3. 墨西哥:制造业
4. 美国:分析和创造性
5. 菲律宾:管理

这五个国家中的每一个国家都存在着跨越多种业务活动的复杂经济,但从 BPO 的角度看,它们在所列举的特长职能中具有比较优势。

工作转移都伴随着追求聘用最高价值人才的期望,从而使得 BPO 受到多方面的推崇或是诋毁。企业主管和业主推崇 BPO 是因为 BPO 可以作为一种削减组织中不属于核心竞争力的业务流程的一种方法。无论何种规模的企业都可以把诸如薪酬和福利管理、客户服务、呼叫中心和技术支持等后台职能外包给在这些方面具有专业技能的企业。企业可以通过从组织内部运作中移除这些后台职能来减少企业的薪金管理和其他营业的间接成本。现在,诸多的业务评论家和分析家告诫业务主管要把精力集中在核心竞争力上,而 BPO 就向他们提供了这样一个机会,使得业务主管们得以通过这个引人注目的新途径最终达到这一目标。

就像家电制造商把生产从美国中西部地区转移到墨西哥的出口加工区和服装企业把生产转移到远东地区一样,几乎所有类型和规模的业务都可以把后台工作转移到诸如中国、印度和菲律宾等地区。因为在这些国家和地区不仅劳动力廉价而且技术也非常成熟。过去几年,企业转移到这些地区的工作内容越来越复杂,主要有:金融分析、软件设计、税务筹划以及创造内容丰富的产品如实时通讯、PPT 陈述和销售工具箱^[3]。

随着全球教育水平的提高,BPO 不再局限于传统的制造业务或者是人声鼎沸的电话营销中心。现在复杂的外包工作需要大量的事先准备和培训。例如,印度的放射线学者现在在班加罗尔的办公区对美国病人的电子计算机 X 线断层扫描(CT)和 X 光胸腔检测的结果进行分析。在美国,放射线学者属于收入最高的一类医学专家,他们从事核磁共振成像(MRT)、CT 扫描等与 X 射线打交道的工作,这使得他们中大部分的收入在每年平均 300 000 美元以上。而在班加罗尔工作的放射学者的收入连他们的一半都不及。在班加罗

尔离放射学者们不远的地方,安永会计师事务所所有 200 名会计师正在处理美国的捐税收入,美国会计师的收入从 40 000 美元到 50 000 美元不等,然而班加罗尔的会计师的收入不及美国会计师的一半^[4]。

Forrester Research 预计在未来的 15 年中将会有 330 万个服务性工作岗位被转移至如印度、俄罗斯、中国和菲律宾这些劳动力较廉价的国家,这 330 万个工作岗位相当于现在美国所有工作岗位的 7.5%^[5]。图 1-1 表明外包出去的后台工作数量在未来几年中将会呈飞速增长的趋势。图中对 2015 年计划外包到海外的工作类别有一个细目分类。

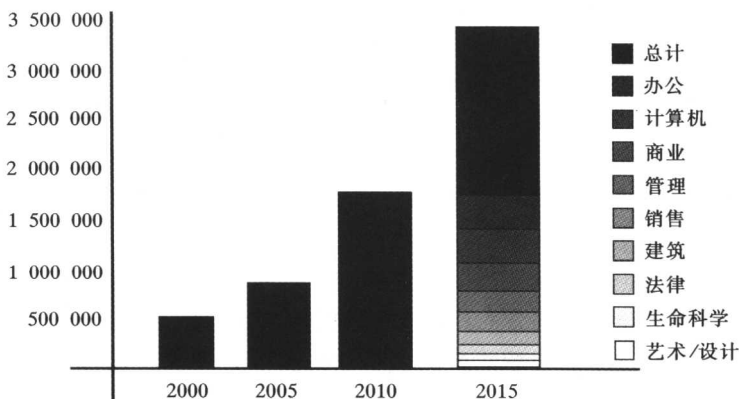


图 1-1 预期转移到海外的工作岗位数量

位于美国康涅狄格州西南部斯坦福德的咨询研究公司——甘特公司(Gartner Group)的预计:在不久的将来将会有 85% 的美国公司把人力资源职能外包出去,在 2003 年这些公司从这项交易中将会得到超过 450 亿美元的收益^[6]。甘特公司同样预计到 2005 年美国的 IT 公司会有 1/10 的专业信息技术工作岗位转移到海外,伴随而来的是美国一般企业失去 1/20 的工作岗位——相当于 560 000 个工作岗位。甘特公司还曾预计到 2005 年全球来自 BPO 的收入将达到 1780 亿美元,这个数字是在假设未来 5 年中增长率为 9.2% 的前提下并按复利计算得到的^[7]。市场研究公司 IDC 预测,金融和会计的外包金额将由 2001 年的 360 亿美元增长到 2006 年的 650 亿美元。在美国已经有 2/3 的银行外包了一个或多个职能^[8]。

风险投资协会已经抓住了 BPO 这个契机,北美的风险投资公司在 2002 年向 BPO 投入了将近 30 亿美元,2003 年 7 月又增加了 10 亿美元。一些 BPO 公司为他们高达 40%~50% 的边际收益率感到高兴。即使预