



中国国际贸易学会“十二五”规划教材
全国高等院校服务外包专业统编教材

ITO

VENDOR OPERATING PRACTICES



接包操作实务

主编 李炳森

组编 中国外包世界（香港）有限公司



中国商务出版社
CHINA COMMERCE AND TRADE PRESS

中国国际贸易学会“十二五”规
全国高等院校服务外包专业统编教材

ITO 接包操作实务

主 编 李炳森
副主编 黄 斌 孟宪宁 姜宗建 温金祥
组 编 中国外包世界(香港)有限公司

中国商务出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

ITO 接包操作实务/李炳森主编. —北京: 中国商务出版社, 2011. 4

中国国际贸易学会“十二五”规划教材 全国高等院校服务外包专业统编教材

ISBN 978-7-5103-0449-1

I. ①I… II. ①李… III. ①服务业—对外承包—高等学校—教材 IV. ①F719

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 056946 号

中国国际贸易学会“十二五”规划教材
全国高等院校服务外包专业统编教材

ITO 接包操作实务

ITO JIEBAO CAOZUO SHIWU

主编 李炳森

组编 中国外包世界 (香港) 有限公司

出版: 中国商务出版社

发行: 北京中商图出版物发行有限责任公司

社址: 北京市东城区安定门外大街东后巷 28 号

邮编: 100710

电话: 010—64269744 (编辑室)

010—64266119 (发行部)

010—64263201 (零售、邮购)

网址: www.cctpress.com

邮箱: cctp@cctpress.com

照排: 中国农业出版社印刷厂

印刷: 北京密兴印刷有限公司

开本: 787 毫米×980 毫米 1/16

印张: 16.5 字数: 292 千字

版次: 2011 年 4 月第 1 版 2011 年 4 月第 1 次印刷

书号: ISBN 978-7-5103-0449-1

定价: 28.00 元

版权专有 侵权必究

举报电话: (010) 64242964

高等院校全国服务外包系列教材

编 委 会

顾 问 徐 同 陈宝国 陈立娜 成 谨

王 珏 娄英明

主 任 刘宝荣

副主任 钱建初

秘书长 李学新 焦 杨

委 员 (按汉语拼音顺序排列)

董 丽 耿建伟 侯 卫 侯志燕

黄 斌 黄建中 姜宗建 李炳森

李忠森 林晓羽 刘文海 刘希全

鲁丹萍 孟宪宁 宋东峰 覃 川

温金祥 吴美焕 吴跃俊 肖 文

谢传银 谢伟民 徐占鹏 严世清

杨 冬 姚大伟 于洪泉 赵星宇

周厚才

本书主编：李炳森

本书副主编：黄 斌 孟宪宁 姜宗建 温金祥

前 言

当今，在欧美的公司中，外包是一个很重要的趋势。IAOP（国际外包专业协会）主席 Michael Corbert 表示外包被视为一种重要的管理工具，超过 90% 的组织都在使用这一工具（Bassi et al. 1997）。未来对于外包的需求会变得更加强烈。多项调查已经表明，大约有一半的公司决策人期望在未来的五年里将更多的任务和职能外包出去。现在几乎每一家大公司都将外包列入了议程，正在以某种形式考虑是否要采用外包这样的方式。

早在 20 世纪 60 年代中期，计算机服务就为金融和营运领域提供了支持。到了 20 世纪 80 年代，外包的范围变得更加广泛。现在外包行业的发展路线主要起源于信息系统，在这个领域取得的成功以及人们对它的大力宣传将外包引入了制造业、服务业、物流业、人力资源（HR），最终涉及培训和教育领域。

到目前为止，在中国图书市面上还没有一本书是从学生和初入门从业者的角度来解析信息技术外包（ITO），并定位在接包商角色来阐述如何做好 ITO 接包工作。中国在未来的数十年，是向高端服务业快速挺进的时刻，位于外贸最前沿的 ITO 领域，一定会有更多的公司进入到 ITO 接包商行列。这对于我们所有读者来说都是一个难得的机遇，要想跻身于 ITO 行业，就需要接受挑战，使自己成为一个具备专门知识技能和专业管理能力的 ITO 人才。

本书以 ITO 接包为中心，从 ITO 项目接包立项与投标开始到 ITO 接包项目收尾等全生命周期介绍如何进行 ITO 的接包工作和如何做好多项的接包工作。涉及了 ITO 的基本概念、接包要点和具体手段，提出一个操作性强、易于上手的解决办法，能够帮助读者清晰地了解整个过程，理解在各阶段如何做好 ITO 接包工作。

本书围绕实际的 ITO 项目展开,理论联系实际,给出了具有很强实践性的具体建议。本书语言浅显、文字生动,蕴涵了许多商务、项目管理方面的知识,即使非技术背景的读者也能够轻松读懂绝大部分内容,从中受益。

在学术上,本书的主要线索是编者在 ITO 基本知识的基础上,结合长期从事 ITO 工作的实际经验,总结出来的一个针对 ITO 接包的实用方法。

本书条理清晰、理论扎实、实践性强,可以帮助 ITO 接包人员快速应用到工作中,有效提高项目质量和效率。

与国内外已有的服务外包类图书相比,本书有以下特点:

- (1) 编者多年从事 ITO 接包的经验总结,来源于实践,更具实用性。
- (2) 理论联系实际,围绕真实的 ITO 项目展开。
- (3) 读者只要完整地阅读了本书籍,就切实掌握了解了整个 ITO 接包的全貌。
- (4) 提供完整的 ITO 接包的操作实务,读者可直接用于实践。

一、编写情况

信息技术外包(ITO)是现代服务外包的核心内容。本书力求通过循序渐进、图文并茂的方式使读者能以最快的速度理解和掌握基本概念和应用方法。本书内容使读者可在较短的时间内以最快的速度理解和掌握 ITO 的基本概念和接包操作实务,每章末尾附有练习与解答以供读者熟悉和巩固所学知识,作者将长期实践的经验融入其内,相信必会使读者受益匪浅。在本书中,强调重点和给予读者练习的机会,最好能够详细阅读并亲身实践。

本书主要由李炳森编写,并率领公司团队对全书进行了统筹、规划、审校、修改和协调,其中第 4—8 章由杨红蕾参与编写。福建对外经济贸易职业技术学院黄斌院长、青岛职业技术学院软件与外包学院孟宪宁副院长、山东工商学院服务外包学院姜宗建副院长、烟台职业学院温金祥院长对全书的编写提出了许多宝贵的意见或建议。

二、技术支持

本书由中国外包世界（香港）有限公司（以下简称外包世界）组织编写，其在外包领域中有着数十年的实践经验，客户遍布欧美和东南亚。公司由一批具有多年国内外商业经验的中国和国外专家联盟而成。在过去 15 年中，一直处在来自印度和东欧激烈竞争的国际外包市场最前端，为欧美外包客户提供着优质的服务，为此积累了大量的实战经验和优良的项目记录，使得在与印度等地区的竞争中立于不败之地。中国有着丰富的软件工程师资源，完全符合外包的基本环境要求，在进入到中国的这几年之中，感觉到中国的工程师只是缺乏处理欧美客户订单的基本操作环境训练和项目管理的知识，因为你要知道这些欧美客户在过往已经非常适应和熟悉来自印度和东欧外包供应商给他们提供的服务了。所以决定要用自己的经验、知识和掌握的技术技能来培养我们的工程师，使他们提高工作能力，为那些已经进入到中国的欧美外包客户进行服务。

建立外包世界之初的愿望是将集团十几年来来的科学技术有效地进行知识转化，形成科技产品，利用培训的手段，来使员工的知识不断地更新，客户在人力资源提升方面的需求得以不断地满足。在公司不断发展的过程中，慢慢地发现，中国除了有若干客户公司对于新科技知识有继续学习的需求，广大的中国知识分子、技术人员、若干的中国学生也需要这些更新的知识。作为一个由炎黄子孙组成的团队，作为一个由华人组织构成的跨国高科技公司，感到了责任重大、使命光荣。这也是决定投资开发一套适合中国科技生产力更新、帮助中国企业有效参与国际外包产业竞争、协助中国企业规模化的培养、具有科技能力兼有国际素质和业务能力的新人类的知识产品的初衷。

在中国，外包世界希望努力使自己成为一家专门致力于全球外包产业的技术发展、知识转化并提供行业人才培养总体方案的专业教育机构。利用在美国、欧洲外包科学技术以及业务经验和资源，将掌握高端技术领域的专家学者的知识资源整合为高端教材，利用他们多年国际知名公司项目外包的经验，有效地把科技研发力量从

实验室引向市场。根据市场需求研发出与国际标准接轨的外包技术人才培养标准和知识体系,为国内企业培养具有复合能力的国际化新型人才。同时,培养一大批具有实战能力的工程师级别教官,与中国各地的技术院校、专业学校合作,培养众多的院校师资掌握培训内容和业务技巧,通过努力引进先进的教育理念与中国的专业课程相结合,开创了全新的人才培养模式,继续得到政府和社会认可。公司自主研发的软件外包人才测评系统得到工业和信息化部认可,2011年起将在全国推广。公司旗下的 NTC—注册外包专业认证行业管理中心也获工业和信息化部批准成立,正在与各类院校、考试中心、职业培训机构合作培养外包专业人才,为通过考核的学员颁发职业技术水平资质证书。公司 2011 年准备上线的用于院校实验教学辅助的服务外包职业能力实训工程实验室从根本上解决了中国外包服务业基础人才与中级人才的培养内容、培训手段、测评标准等一系列问题,对中国服务外包业人才培养与选拔机制的升级起着革命性的引导和推动作用。

截至 2010 年年底,外包世界已经在国内与 10 多所学(院)校和培训机构签订了协议。2011 年将进一步与国内工程类院校、服务外包学院合作安装服务外包职业能力实训工程实验室,为应届毕业生大学生提供在校实习及外包企业的就业机会。同时在工业和信息化部教育考试中心的指导下,全国 200 多个考点推广服务外包职业能力测评服务。

有关本书的意见反馈和咨询,读者可登录由外包世界主办的中国外包教育网(<http://www.outsourcing.org.cn>)与编者进行交流。

三、致谢

在本书的编写过程中,参考了许多相关的资料和书籍,在此恕不一一列举(详见参考文献),编者在此对这些参考文献的作者表示诚挚的感谢。

在本书的出版过程中,来自苏州工业园区服务外包职业学院、湖南外贸职业学院、福建外经贸学院、浙江大学宁波理工学院经贸

分院、西安软件服务外包学院、山东外贸职业学院、无锡商业职业技术学院、浙江纺织职业技术学院、青岛职业技术学院、吉林省国际商务学校等院校的领导和老师们提出了许多宝贵的意见或建议，得到了商务部和中国国际贸易学会领导们的悉心指导，也得到了中国商务出版社给予的支持和帮助，在此向所有关心和支持本书出版的人士表示感谢。

由于受水平所限错误疏漏之处在所难免，恳请各位专家、读者不吝赐教。对此，编者将深为感激。

编者

2011年3月于北京

内 容 提 要

发展服务外包是我国吸收外商投资新的增长方式，不仅可以推动信息技术产业的发展，更是扩大招商引资提高利用外资质量、扩大对外出口、提高出口产品技术含量和创新对外经济工作的有效途径。服务外包的快速发展在我国积极应对国际金融危机、保增长、调结构、稳外需、促就业、保稳定上发挥了重要作用，并成为我国转变经济增长方式和推进产业结构调整的新亮点。信息技术外包(ITO)是现代服务外包的核心内容。本书是了解、学习、应用 ITO 接包的基础实用教程。

《ITO 接包操作实务》以 ITO 接包为中心，从 ITO 项目立项与投标开始到 ITO 接包项目收尾等全生命周期介绍如何进行 ITO 的接包工作，最后还指出了如何做好多项目的接包工作。全书共计 9 章，内容分别为：ITO 概述、ITO 项目立项、ITO 项目投标、ITO 接包项目启动、ITO 接包项目计划、ITO 接包项目执行、ITO 接包项目控制、ITO 接包项目收尾、多项目接包操作实务。

本书内容循序渐进，图文并茂，使读者可在较短的时间内以最快的速度理解和掌握 ITO 的基本概念和接包的操作实务，每章末尾附有练习、书的最后附有解答以供读者熟悉和巩固所学知识，作者将长期实践的经验融入其内，相信必会使读者受益匪浅。

本书内容翔实、条理清晰、实用性强，既适合于企业单位等从事 ITO 接包的工作人员以及行政机关和事业单位相关管理人员的工作参考，作为希望从事这些工作的人员的学习教材，亦可作为大中专院校、相关专业师生自学、教学参考书以及社会各类培训班的即学即用教材。

目 录

第一篇 基础篇	1
第1章 ITO 概述	3
1.1 服务外包	3
1.2 信息技术外包 (ITO)	15
1.3 软件外包	20
第二篇 商务篇	33
第2章 ITO 项目立项	35
2.1 项目案例	35
2.2 项目机会研究	42
2.3 项目可行性研究	47
2.4 需求开发与跟踪	51
2.5 项目论证与评估	59
第3章 ITO 项目投标	75
3.1 招标要求	75
3.2 认证资质	78
3.3 项目投标	101
3.4 客户信用评估	105
3.5 合同签订	106
第三篇 项目管理篇	113
第4章 ITO 接包项目启动	115
4.1 项目启动	115
4.2 项目章程制定	117
4.3 初步范围说明书制定	117

第 5 章 ITO 接包项目计划	122
5.1 项目计划制订	122
5.2 工作任务分解	124
5.3 项目进度计划编制	133
5.4 成本估算	139
5.5 风险识别与分析	142
第 6 章 ITO 接包项目执行	157
6.1 指导与管理项目执行	157
6.2 实施质量保证	158
6.3 项目团队建设	164
6.4 项目干系人沟通	167
6.5 合作伙伴选择	169
第 7 章 ITO 接包项目控制	172
7.1 项目工作控制	172
7.2 变更控制	174
7.3 进度控制	185
7.4 成本控制	190
7.5 质量控制	197
7.6 风险控制	205
第 8 章 ITO 接包项目收尾	208
8.1 管理收尾	208
8.2 合同收尾	210
 第四篇 提高篇	 213
第 9 章 多项目接包操作实务	215
9.1 项目选择和优先级排列	215
9.2 在项目间共享资源	217
9.3 借助 Project 工具软件进行多项目管理	218
 附录一 思考题参考解答要点	 221
附录二 模拟试卷	232
附录三 课程教学大纲	240
参考文献	246

第一篇 基础篇

第 1 章 ITO 概述

本章导读 作为本书的开篇章节，首先从服务外包的基本概念说起，分析了国内外服务外包产业发展的情况，介绍了我国的“千百十”工程和服务外包政策。然后，解释了什么是信息技术外包（ITO）及其好处。最后，谈到了作为 ITO 主要形式之一的软件外包，并对软件外包市场进行了分析。

本章学习目标

1. 了解服务外包的概念及其发展情况。
2. 了解我国的“千百十”工程和服务外包政策。
3. 掌握 ITO 的概念。
4. 了解软件外包的概念及其市场现状。

1.1 服务外包

1.1.1 服务外包的基本概念

“外包”（Outsourcing）这个概念是由加里·哈梅尔（Gary Hamel）和 C. K. 普拉哈尔德（C. K. Praharad）于 1990 年发表在《哈佛商业评论》的题为《企业的核心竞争力》文章中首次提出的。美国著名的管理学家彼得·德鲁克曾预言：“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，任何不提供向高级发展的机会和活动、业务也应该采用外包的形式。”随着全球经济一体化及信息技术的飞速发展，企业生存环境的变化越来越快。为了在激烈的全球竞争中保持优势，越来越多的企业选择采用全部或部分外包信息技术的策略，以使用更低的成本获取更好的技术，使自身能够更集中精力于企业的核心能力。

现在，外包已经成为了一种潮流，已经成为未来企业发展的方向，正如著

名的外包专家迈克尔·F. 科比特 (Michael F. Corbett) 谈到的那样: “外包不是昙花一现的时尚, 实际上, 外包对于下一代的经理人员将像计算机对于我们现在的孩子一样自然。” 自从柯达公司于 1989 年将其信息技术的主要业务外包以来, 信息技术外包产业得到了蓬勃发展。近年来, 随着信息网络时代的到来, 外包更得到了迅猛的发展。据美国《财富》杂志的一期报道披露, 全世界年收入 5 000 万美元以上的公司, 都普遍开展了业务外包。信息技术应用服务外包的支出占企业所有业务外包开支的比重最大。据意大利的一项调查表明, 信息技术外包占所有业务外包服务开支的大约 28%, 几乎每一家实行业务外包的公司都将其信息技术的某些职能外包出去了。

目前全球外包业务活动的 60% 集中在北美。外包在美国已是一个极为普遍的现象, 欧洲与亚洲也在朝这个方向发展, 其中亚洲的发展尤为迅猛。根据国际数据公司的数据: 亚太地区的 IT 外包市场在未来 5 年仍将会迅猛增长。其中, 中国大陆将成为 IT 外包成长最快的市场, 中国在整个亚太外包市场的占有率将会持续增加。

20 世纪 90 年代中后期, 随着信息技术的高速发展, 跨国公司将现代服务产品的生产过程分解成更小单位, 通过互联网在全球重新配置, 继制造业之后, 全球出现了以现代服务业及高端制造业和研发环节转移为特征的世界经济新一轮产业转移趋势, “服务外包” 应运而生。

服务外包一般是指 “企业为了将有限资源专注于其核心竞争力, 以信息技术为依托, 利用外部专业服务商的知识劳动力, 完成原来由企业内部完成的工作, 以达到降低成本、提高效率、优化企业核心竞争力的一种服务模式”。

目前国际上主要将服务外包分为三大类, 即信息技术外包 (ITO, Information Technology Outsourcing)、业务流程外包 (BPO, Business Processing Outsourcing) 和知识流程外包 (KPO, Knowledge Processing Outsourcing)。ITO 强调技术领域的外包, 主要包括 IT 软件开发、硬件维护、基础技术平台整合等。BPO 强调业务流程管理。重点解决业务流程和运营效益问题, 如业务流程分拆后的数据信息采集、集成、分析委托外包服务, 人力资源管理服务、供应链管理服务等。KPO 更注重高端研发活动外包, 主要涉及远程医疗服务、医药研发等。还有一类最为高端的服务外包, 即信息技术驱动的服务 (IT Enabled Service, 简称 ITES), 主要是为 ITO, BPO, KPO 无缝联合提供服务, 为客户提供全方位解决方案。

1.1.2 国内外服务外包产业发展的现状与意义

近年来, 随着经济全球化的加强和跨国公司的战略调整, 服务外包发展迅

速,影响广泛。当前,服务外包已成为跨国公司增强国际竞争力的重要手段之一。据调查,全球财富1 000强中95%的企业已经制定了离岸服务外包战略。据Gartner公司预测2006—2009年全球IT服务市场的年复合增长率为6.1%,其中服务外包(ITO和BPO)占一半以上。麦肯锡公司报告显示,2005年,全球服务外包市场已达4 650亿美元,2010年的市场规模增长到6 000亿美元。

全球外包年会主席、美国闻名外包治理专家迈克尔·科比特最近估算,外包市场在20世纪90年代后期得到迅速发展,1998—2000年间增长了1倍。2001年全球外包金额达3 178万亿美元,占全球商务活动总金额的14%。2003年全球外包市场规模为511万亿美元,目前正以每年约20%的速度增长,到2010年已有20万亿美元的规模。发达国家和地区是主要服务外包发包国。在全球外包支出中,美国占了约2/3、欧盟和日本占近1/3,其他国家所占比例较小。发展中国家是主要的服务外包业务接包国,其中亚洲是承接外包业务最多的地区,约占全球外包业务的45%。目前,印度是亚洲的外包中心,墨西哥是北美的外包中心,东欧和爱尔兰是欧洲的外包中心。

改革开放以来,我国坚持对外开放,经济实力迅速增强,人民生活显著改善,国际地位空前提高。但在我国经济实力大幅提升的同时,也出现了一些值得关注的矛盾和问题:一是能源资源难以支撑粗放型发展模式;二是节能减排形势严峻;三是产业结构亟待调整;四是自主创新能力较低,我国“比较优势”在相当程度上依靠劳动力、资源和环境等生产要素的低价格来形成,缺乏核心技术和自主知识产权;五是大学生就业压力增大。近几年,我国大学生毕业人数逐年增多,年均增长率超过28%,而每年的就业率约为70%,只有约10%的工科学生符合服务外包企业用人要求。据初步预计,2008—2012年每年毕业生规模将保持600万~700万人,国内每年新增就业岗位还无法满足大学生就业需要,就业形势严峻。

当前我国正处于改革发展的关键阶段,也正处于工业化、现代化的重要时期,我们必须紧紧抓住国际产业结构调整的重要机遇,使服务外包真正成为推动科学发展的重要方式和有效途径,促进国民经济又好又快发展。

(1) 发展服务外包有利于实现节能环保和经济可持续发展

相对于制造业2%至5%、最高不超过15%增值幅度,服务外包的增值幅度高达100%。而从收益来看,服务外包对经济增长的贡献是制造业来料加工的20倍,而能耗却只有制造业的20%,被人们形象地喻为“绿色产业”。党的十七大提出转变发展方式,大力发展服务外包能有效缓解我国经济发展中遇到的能源、环境压力,有助于建立资源节约型和环境友好型社会。