



服务外包管理丛书

服务外包 企业项目管理

FUWU WAIBAO QIYE XIANGMU GUANLI

刘晓峰 任宗伟 李艳华 ● 主编



化学工业出版社

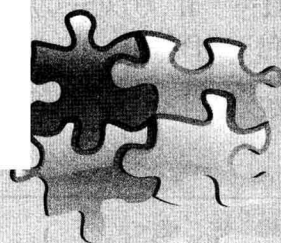


服务外包管理丛书

服务外包 企业项目管理

FUWU WAIBAO QIYE XIANGMU GUANLI

刘晓峰 任宗伟 李艳华 编著



化学工业出版社

·北京·

本书在对服务外包项目管理方法详细介绍的基础上,重点讲解了服务外包项目管理的实用性,并结合中国的服务外包项目管理环境,就服务外包项目管理本土化建设进行了探索。同时,还介绍了服务外包企业项目管理实践。全书分为8章,每章节开始部分都设置了引例,每章后附思考题和案例分析。本书内容丰富、实用性强。

本书既可以作为服务外包类专业本科生教材和服务外包项目管理专业研究生教材,也可作为从事项目管理工作的人员的参考书。

图书在版编目(CIP)数据

服务外包企业项目管理/刘晓峰,任宗伟,李艳华

主编. —北京:化学工业出版社,2012.1

(服务外包管理丛书)

ISBN 978-7-122-13040-2

I. 服… II. ①刘…②任…③李… III. 服务业-
对外承包-项目管理 IV. F719

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第260170号

责任编辑:陈 蕾
责任校对:吴 静

文字编辑:冯国庆
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 装:三河市延风印装厂

710mm×1000mm 1/16 印张20 $\frac{1}{2}$ 字数445千字 2012年3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

服务外包产业是现代高端服务业的重要组成部分，具有信息技术承载度高、附加值大、资源消耗低、环境污染少、吸纳就业（特别是大学生就业）能力强、国际化水平高等特点。当前，以服务外包、服务贸易以及高端制造业和技术研发环节转移为主要特征的新一轮世界产业结构调整正在兴起，为我国发展面向国际市场的现代服务业带来新的机遇。牢牢把握这一机遇，大力承接国际（离岸）服务外包业务，有利于转变对外贸易增长方式，扩大知识密集型服务产品出口；有利于优化外商投资结构，提高利用外资质量和水平。

根据关于“加快转变对外贸易增长方式，……，建设若干服务业外包基地，有序承接国际服务业转移”的要求，为促进服务外包产业快速发展，优化出口结构，扩大服务产品出口，商务部决定实施服务外包“千百十工程”。因此研究服务外包项目的管理是应用和发展服务外包产业所关注的重点问题。

本书在编写内容上，力求广泛、充实、注重理论结合实践，主要介绍了服务外包的基本概念、企业项目管理的基本概念、服务外包企业的项目组织与沟通管理、服务外包项目招投标管理、服务外包项目可行性研究与评价、服务外包项目进度管理、服务外包企业项目质量管理、服务外包企业项目风险管理、服务外包企业项目管理实践等。本书既对理论知识进行了详细的阐述，又介绍了最新的服务外包产业相应发展成果。

本书适合相关领域的科研人员和实际工作者、政府和企业管理人员、大专院校师生，以及对服务外包或项目管理有兴趣的读者阅读。

本书由刘晓峰、任宗伟、李艳华主编。其中第一章由李艳华编写，第二章～第八章由任宗伟编写，前期资料由研究生朱鑫宁、徐辉、岳琳琳参与收集和整理，全书由刘晓峰教授统审。特别感谢白世贞、詹帅、林青、李泽飞、徐那、柳婷婷、尤冰、邓晓宇、董洪志、徐辉、田子优、黎双、朱鑫宁对本书在写作过程中的大力支持。

由于编者水平有限，加之服务外包企业项目管理涉及面广，难以做到一书盖全，不足之处，恳请同行和读者指正。

编者

2011年10月

第一章 服务外包企业管理概论

案例导读 /1

第一节 服务外包概述 /2

- 一、服务外包定义 /2
- 二、服务外包的种类 /2
- 三、服务外包的业务内容 /2
- 四、服务外包动因 /3
- 五、对服务外包的理解 /5
- 六、服务外包新发展 /5

第二节 项目管理基础 /6

- 一、项目的特点 /7
- 二、项目管理的重要性 /8

案例 /8

- 三、项目的生命周期 /10
- 四、项目管理知识体系 /14

第三节 服务外包企业的项目管理 /16

- 一、服务外包企业的项目组织与沟通管理 /16
- 二、服务外包项目招投标管理 /16
- 三、服务外包项目可行性研究与评价 /17
- 四、服务外包项目进度管理 /17
- 五、服务外包企业项目质量管理 /18
- 六、服务外包企业项目风险管理 /18

第四节 服务外包项目供应链管理 /19

- 一、供应链管理的介绍 /19
- 二、采购规划 /21
- 三、发包规划 /23
- 四、要求卖方答复 /23

案例 /24

- 五、选择卖方 /24
- 六、合同类型 /26

- 七、合同管理 /28
- 八、项目合伙与协作 /29
- 九、项目供应链管理 /31

思考练习题 /33

案例 /33

问题分析 /35

第二章

服务外包企业的项目组织与沟通管理

案例导读 /36

第一节 组织管理概述 /37

- 一、项目组织 /37
- 二、服务外包项目经理 /37
- 三、服务外包项目团队 /41

第二节 服务外包企业项目组织结构 /44

- 一、服务外包组织的类型 /44
- 二、组织文化以及对项目的影响 /49

第三节 服务外包企业项目沟通 /51

- 一、服务外包沟通管理概述 /51
- 二、服务外包项目沟通管理的主要过程 /55
- 三、服务外包项目沟通管理的渠道和方法 /63
- 四、有效沟通的障碍及解决途径 /67

思考练习题 /72

案例 /72

问题分析 /73

第三章

服务外包项目招投标管理

案例导读 /74

第一节 服务外包项目招投标概述 /75

- 一、服务外包项目招投标概念和特征 /75
- 二、服务外包项目招标的方式 /76
- 三、服务外包项目招投标的一般程序 /77
- 四、服务外包项目招投标存在问题、产生原因及解决对策 /77

第二节 服务外包项目招标 /81

一、服务外包项目招标的程序框架图	/81
二、服务外包项目招标组织	/82
三、编制招标文件和标底	/86
第三节 服务外包项目投标	/88
一、服务外包项目投标的程序框架图	/88
二、服务外包项目投标文件	/90
三、服务外包项目投标报价	/94
第四节 服务外包项目评标中标	/97
一、开标	/97
二、评标	/99
三、评标委员会	/103
四、中标和定标	/105
思考练习题	/108
案例	/108
问题分析	/109

第四章

服务外包项目可行性研究与评价

案例导读	/110
------	------

第一节 服务外包项目可行性研究 /111

一、服务外包项目可行性研究概述	/111
二、服务外包项目可行性研究的目标	/112
三、服务外包项目可行性研究的内容	/112
四、服务外包项目可行性研究的作用	/113
五、服务外包项目可行性研究的格式	/113
六、服务外包项目可行性研究的步骤	/114
七、服务外包项目发包方的业务与工作	/114

第二节 服务外包项目价值分析 /115

一、服务外包项目价值分析	/115
二、服务外包项目价值分析的预备知识	/116
三、服务外包项目价值分析的方法和评价	/119

第三节 服务外包项目投资风险分析 /121

一、服务外包项目投资风险分析	/121
二、服务外包项目盈亏平衡分析	/122
三、服务外包项目敏感性分析	/123

四、服务外包项目概率分析	/124
第四节 服务外包项目的验收	/125
一、服务外包项目的验收	/125
二、服务外包项目验收的意义和依据	/126
三、服务外包项目验收的范围	/126
四、服务外包项目验收的流程	/127
第五节 服务外包项目移交与清算	/128
一、服务外包项目移交的概念	/128
二、服务外包项目清算	/128
三、服务外包项目移交的内容	/129
第六节 服务外包项目评估	/130
一、服务外包项目评估	/130
二、服务外包项目评估的内容和方法	/131
思考练习题	/132
案例	/132
问题分析	/134

第五章 服务外包项目进度管理

案例导读	/135
第一节 服务外包项目进度管理的重要性	/136
第二节 服务外包项目进度计划与控制概述	/137
一、服务外包项目进度计划与控制周期	/137
二、服务外包项目进度管理的过程	/138
第三节 制订服务外包项目进度计划	/145
一、制订项目进度计划的工具与技术	/146
二、制订服务外包项目进度计划的成果	/148
第四节 服务外包项目进度的控制	/151
一、服务外包项目进度计划的检查	/151
二、服务外包项目进度计划的更新	/152
三、服务外包项目进度计划实施的比较分析	/152
第五节 关键链项目管理	/155
一、关键链的概念	/155
二、关键链项目管理方法	/156
思考练习题	/158

案例 /159

问题分析 /161

第六章

服务外包企业项目质量管理

案例导读 /162

第一节 服务外包项目质量管理概述 /163

- 一、质量管理及项目质量管理内涵 /163
- 二、服务外包项目质量管理相关术语 /164

第二节 服务外包项目质量保证 /166

- 一、服务外包项目质量保证概述 /166
- 二、服务外包项目质量保证的内涵 /167
- 三、项目质量保证的逻辑框架 /167
- 四、实施质量保证活动的主要依据 /167
- 五、服务外包项目质量保证的基本内容 /168
- 六、服务外包项目质量保证的工具和方法 /170

第三节 服务外包项目质量控制 /184

- 一、服务外包项目质量控制的概念 /184
- 二、实施服务外包项目质量控制的主要依据 /184
- 三、服务外包项目质量控制的步骤、目标和原则 /185
- 四、实施服务外包项目质量控制的工具与技术 /186
- 五、项目质量控制系统的建立和运行 /189

第四节 服务外包项目质量改进 /192

- 一、服务外包项目质量改进的概念 /192
- 二、服务外包项目质量改进需要的环境条件 /196
- 三、服务外包项目质量改进的主要过程 /199

思考练习题 /203

案例 /204

问题分析 /205

第七章

服务外包企业项目风险管理

案例导读 /206

第一节 服务外包项目风险管理概述 /207

一、风险与服务外包项目风险	/207
二、服务外包项目风险管理的概念	/208
三、服务外包项目风险管理的作用	/208
四、服务外包项目风险管理的过程	/209
第二节 服务外包项目管理风险识别	/210
一、服务外包项目风险识别概述	/210
二、项目风险识别的特点与原则	/210
三、服务外包项目风险因素构成	/212
四、服务外包项目风险识别过程	/215
五、服务外包项目风险识别依据	/217
六、服务外包项目风险识别成果	/219
七、服务外包项目风险识别方法	/221
第三节 服务外包项目风险评价	/228
一、服务外包项目风险定性分析	/228
二、服务外包项目风险定量分析	/239
第四节 服务外包项目风险的应对	/243
一、服务外包项目风险应对的概念	/243
二、制订服务外包项目风险应对计划的依据	/243
三、服务外包项目风险应对的方法和策略	/243
第五节 服务外包项目风险的监控	/245
一、监控时机	/246
二、审核检查法	/247
三、费用控制	/247
四、质量控制	/248
五、进度控制	/249
六、安全管理	/249
七、合同管理	/249
八、风险规避计划	/249
思考练习题	/250
案例	/250
问题分析	/252

第一节	Project 2007 概述	/254
一、	Project 2007 简介	/254
二、	Project 2007 的操作界面	/255
第二节	服务外包企业项目创建	/257
一、	创建新项目	/257
二、	设置项目基本信息	/258
三、	定义资源库	/259
四、	输入详细任务列表	/259
五、	调整任务级别, 设置摘要任务	/260
六、	输入任务工期	/260
七、	链接任务	/260
八、	检查与调整	/261
九、	分配资源与成本	/261
十、	解决资源过度分配的问题	/261
十一、	建立项目比较基准	/261
十二、	预览和打印项目计划	/262
十三、	跟踪项目	/262
第三节	服务外包企业项目进度、资源管理	/262
一、	项目进度管理	/262
二、	项目资源管理	/276
第四节	服务外包企业多重项目管理	/288
一、	合并项目文件	/288
二、	建立和管理项目间的相关性	/290
三、	在项目之间共享资源	/294
四、	管理多重项目	/296
第五节	项目文档与风险管理	/298
一、	管理文档	/298
二、	管理可交付结果	/306
三、	管理风险	/309
	思考练习题	/314
	案例	/315
	问题分析	/315

参考文献 /316

第一章

服务外包企业项目管理概论

本章学习目标

1. 了解服务外包的相关概念。
2. 掌握服务外包企业项目管理所包含的内容。
3. 熟悉项目供应链管理的流程。

案例 导读

上海通用汽车 SAP IS-Auto 项目是一个极具挑战的里程碑式的项目，是全球汽车行业第一个最为完整、最为复杂的整车厂 SAP 汽车行业解决方案，大大提升了上海通用信息化投资产出效率。无论从项目规模、难度还是复杂度来看，在全球汽车行业都是罕见的。面对项目的困难与挑战，服务外包企业和上海通用汽车及其他合作伙伴一起，确定了项目的目标。包括：有效支持上海通用汽车的业务增长和运营；通过将适当的主机系统替换为现货供应的应用解决方案，减少 IT 系统总体拥有成本；为上海通用汽车提供可升级的共同的整合 IT 计算平台，可支持上海通用汽车对业务量和业务复杂度的增长需求；整合 SAP IS-Auto 新的解决方案提供的产品和服务，并应用于上海通用汽车所有的工厂；实施通用汽车集团全球的财务框架（CFPM）标准。围绕上海通用汽车这个长期而复杂的项目，服务外包企业作为集成商、咨询商、服务供应商及硬件产品供应商，为该项目的成功实施做了大量的工作，包括提供各类领先的产品和解决方案、咨询与集成服务、项目团队的协调，这些工作不仅为项目的最终成功奠定了良好的、不可或缺的基础，而且体现了外包服务强大的综合实力。在项目实施过程中，外包服务提供的解决方案覆盖了客户的生产计划、库存管理、业务运营管理等。服务外包企业提供了包括 SAP IS-Auto 和 APO 解决方案，IPPE、DP、PPDS、SD、MM、FI、CO 等模块的解决方案，以及通过 WEBMETHODS 的 EAI 实施集成解决方案等。外包服务为上海通用 SAP IS-Auto 项目提供的服务内容包括生产物流、采购、市场与营销等。

——摘自迈拓科技网

第一节 服务外包概述

一、服务外包定义

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、增强企业核心竞争力和对环境应变能力的一种管理模式。20世纪90年代以来,随着信息技术的迅速发展,特别是互联网的普遍存在及广泛应用,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,都把自己有限的资源集中于公司的核心能力上,而将其余业务交给外部专业公司,服务外包成为“发达经济中不断成长的现象”(will-cocksetal.,1995年)。服务外包包括BPO(business process outsourcing,商业流程外包)、ITO(information technology outsourcing,信息技术外包)、KPO(knowledge process outsourcing,知识流程外包),三者统称为服务外包业。

目前,服务外包广泛应用于IT服务、人力资源管理、金融、会计、客户服务、研发、产品设计等众多领域,服务层次不断提高,服务附加值明显增大。根据美国邓百氏公司的调查,全球的企业外包领域中扩张最快速的是IT服务、人力资源管理、媒体公关管理、客户服务、市场营销。

我国目前服务外包示范城市有20个,分别是北京、天津、上海、重庆、大连、深圳、广州、武汉、哈尔滨、成都、南京、西安、济南、杭州、合肥、南昌、长沙、大庆、苏州、无锡。

二、服务外包的种类

根据服务外包(企业服务外派)承接商的地理分布状况,服务外包分为三种类型:离岸外包、近岸外包和境内外包。离岸外包是指转移方与为其提供服务的承接方来自不同国家,外包工作跨境完成;近岸外包是指转移方和承接方来自于邻近国家,近岸国家很可能会讲同样的语言、在文化方面比较类似,并且通常提供了某种程度的成本优势;境内外包指转移方与为其提供服务的承接方来自同一个国家,外包工作在境内完成。

三、服务外包的业务内容

1. 服务外包行业投资可行性分析报告

中国政府提出到2013年,实现承接国际服务外包业务300亿美元,新增100万大学生就业,这为投资者进入这个领域提供了无限商机。目前,20个试点城市为承接国际外包服务业,相继颁布了相关优惠措施,展开了紧锣密鼓的招商行动。

政府推出投资可行性分析报告,讲述目标城市的基础环境,包括法律政策环境、人居环境、交通环境、信息电信基础四个方面;人才环境,包括人才的质量、数量和成本;市场需求,包括本地需求和国际的离岸需求;服务商的需求,包括跨国和本地服务商;从高处着眼,从全局入手,进行横向对比和深入解剖,对于投资将是

一盏明亮的指南灯。

2. 信息技术外包 (ITO)

软件开发服务、网站建设服务、商业尽职调查、异地市场研讨、供求配对平台、网络资讯服务等。

3. 商业流程外包 (BPO)

注册管理服务、办公室租赁服务、电话代接代转、异地商务秘书、会计报税代理等。

4. 知识流程外包 (KPO)

专业策划服务、知识产权服务、专业培训服务、政策法规调研、企业文化建设、人力资源规划等。

5. 招聘流程外包 (RPO)

招聘流程培训/咨询、校园招聘外包、专业项目人才招聘、长期招聘职能外包、普通代理招聘。

四、服务外包动因

对于服务外包的发展动因,许多学者进行过分析和探讨。Loh Lawrence & Venkatraman (1992年)认为服务外包的动力有不同层次:在宏观经济层面,暂时的经济周期和趋势推动企业通过签订外包合同来实现IT基础设施管理的合理化;在行业层面,竞争压力迫使企业与重要的IT供应商建立“以伙伴关系为基础的”关系;在企业层面,追寻竞争优势推动IT外包决策;在企业内部,一些管理因素影响外包决策。Lacity & Willcocks (1994年)指出:服务外包的原因包括财务原因(成本降低、增加成本控制等)、业务原因(回归核心竞争力等)、技术原因(获得技术人才等)、政治原因(证明效率、证明新资源的正当性等)。Christina Costa (2001年)认为服务外包的动因是成本降低、技术因素以及关注核心竞争力。Diromualdo & Gurbaxani (1998年)把服务外包的战略意图分为三类:降低成本和提高IT资源的效率、提高IT对企业绩效的贡献、利用市场上与技术相关的资产来开发和销售以新技术为基础的货物或服务。笔者认为,服务外包动因主要包括外部环境动因和内部推动力量。

1. 服务外包的外部环境动因

(1) 技术动因 信息技术和互联网对服务外包的支持和促进作用表现在:一是互联网的延展性和灵活性使地理位置、自然资源对企业的约束化于无形,市场可以无限制地延伸到任何时间、任何地方,从而为服务外包跨越时空障碍提供技术支持;二是计算机技术、通信技术、光电子技术、自动控制技术和人工智能技术等的发展大幅度降低信息处理的成本,增加信息储存的容量,提高信息的传播速度,消除人们搜集和应用信息的时空限制,保证信息传输的安全可靠,为服务外包各方参与者之间方便、快捷、安全地交流和传递信息提供技术支持;三是基于计算机技术、仿真技术和信息技术建立的决策支持系统(decision support system, DSS)帮助企业决策者以最快的方式尽可能多地获得有关企业内外部及企业之间的信息,及时对这些信息进行综合处理,为服务外包管理者准确、快速地决策形成提供技术支持。我们得到假设H₁:信息技术发展与服务外包程度正相关。

(2) 经济动因 经济全球化带动资本、信息、技术、劳动力、资源在全球范围内流动、配置和重组,使生产、投资、金融、贸易在世界各国、各地区之间相互融合、相互依赖、相互竞争和制约,整个世界连接成一个巨大的市场。任何企业想在此浪潮中“闭关自守”是注定要失败的,只有通过服务外包与别的企业建立战略联盟,协调合作,互惠互利,才能获得长久竞争优势,享受全球化带来的胜利成果。因此,经济全球化程度越高,服务外包程度也越高。由于经济全球化的内容主要包括生产全球化、贸易全球化和金融全球化,我们得到假设 H_2 :生产全球化程度与服务外包程度正相关。 H_3 :贸易全球化程度与服务外包程度正相关。 H_4 :金融全球化程度与服务外包程度正相关。

(3) 市场动因 市场环境迅速变迁迫使企业采用服务外包战略。通过服务外包,企业以网络技术为依托,把具有不同优势资源的合作方整合成反应快速、灵活多变的动态联盟,各方资源共享、优势互补、有效合作,共同应对激烈而严峻的市场挑战。市场变迁越剧烈,服务外包程度越高。于是,我们得到假设 H_5 :市场变迁程度与服务外包程度正相关。

2. 服务外包的内部推动力量

(1) 服务外包通过有效节省成本来提高企业绩效 降低成本,减少投入是企业提高绩效最原始的手段。根据美国外包研究所的估计,服务外包能够为企业带来9%的成本节省。服务外包实现成本节省的途径如下。一是通过供应方的规模经济获得成本节省。在服务外包中,多个客户共享生产设备,不仅节约安装和建设费用,而且提高各种设备、原材料、能源的利用率和活劳动生产率。规模越大,成本越低。二是通过供应方的范围经济获得成本节省。在服务外包中,供应方为不同客户提供多个不同的外包服务项目,实现范围经济,收获成本降低。三是通过供应方的学习效应获得成本节省。在服务外包过程中,供应方的学习效应通过服务生产不同侧面发生作用。例如,员工在重复性的工作中对任务熟悉程度的提高,完成相同工序的速度加快,浪费越来越少;管理者在从原材料配送到组织协调方面逐步学会如何将生产管理安排得更有效,生产系统的运行更加合理等。四是虽然交易成本会随着企业的服务外包程度提高而增加,但在具体实施过程中,服务外包企业可以依靠信息技术、与供应方通过建立长期稳定的合作关系等手段来降低交易成本。可见,成本与服务外包存在相关关系。实际上,成本越高,企业越希望通过服务外包来降低成本,服务外包程度也越高。 H_6 :成本与服务外包程度正相关。

(2) 服务外包通过关注核心竞争力来提高企业绩效 大多数企业在服务外包过程中,为了充分利用资源,提高企业绩效,都会经过下列步骤:①培育或找出一些精心挑选的核心竞争力,并确定自己从事这些核心活动是最好的;②把人、财、物等资源和管理的注意力集中到这些核心竞争力上;③外包其他非核心活动。这样,企业一方面集中资源和能力从事自己最擅长的活动来实现内部资源回报最大化;另一方面充分利用外部供应方的投资、革新和专门的职业技能,这些技能对企业内部来说是过于昂贵和根本不可能复制或从事的。通过发展良好的核心竞争力产生强有力的障碍,阻止现有或潜在的竞争者进入企业的利益领域,从而保护市场份额,增强战略优势。

服务外包提高了企业对核心竞争力的关注,优化了企业资源配置,使得企业能够利用核心竞争力增加竞争优势,创造更多价值,进而提升绩效。可见,绩效与服务外包相关。事实上,越是绩效差的企业,越希望通过服务外包提升绩效。用增长能力和盈利能力作为绩效的量化指标,由此得到假设 H_7 :增长能力与服务外包程度负相关。 H_8 :盈利能力与服务外包程度负相关。

此外,由于人均GDP综合反映国民经济发展水平以及宏观经济的各方面发展情况,因此,也选取作为相关分析样本。人均GDP越高,服务外包程度越高。 H_9 :人均GDP与服务外包程度正相关。

五、对服务外包的理解

服务外包新现象:雪佛莱和奇瑞不约而同地把车型设计委托给外部设计厂商进行;国家开发银行委托惠普对其下属机构台式机和主机提供维修管理等IT服务;美国电脑软件企业每年把几十亿美元软件编程工作分配给印度工程师完成,香港银行则把数据输入和电话呼叫工作转移给深圳服务公司提供;这些新商务现象共享一个名称——服务外包。

服务外包老现象:服务外包也会以看起来平淡无奇方式展开:一个机构把办公地点的保安保洁之类的服务移交给外部专门厂商提供……

服务外包的本质:“做你做得最好的,把其余外包出去”。它在服务提供领域运用经济分工基本原理,更深刻、更彻底地改组当代管理实践和生产方式。

服务外包当代特点和意义:管理学者认为外包是20世纪组织和产业结构的最伟大的变动之一。

通过上述标准定义可知:外包的一般含义是生产活动“从内到外”的转移,如果这类转移对象是加工制造活动则属于制造外包,如对象为服务活动就是服务外包;企业间“从内到外”转移活动并非都属于外包。IBM把PC业务出售给联想,对IBM是PC业务“从内到外转移”。然而这不应属于外包,而是整个业务的转手出售。

转移属于外包的类别:外包特征在于企业在保留特定“产品”生产供应的前提下,对生产过程某些环节、区段、活动,通过合同方式转移给外部厂商来承担,并形成双方供求交换关系。在这里可以将企业抽象为某种投入产出关系的实体。对于特定企业和生产活动,投入和产出具有显而易见区分。外包是在产出不变时,把部分投入环节转移到外部完成的管理方法或分工形态。

六、服务外包新发展

服务外包出现离岸化趋势:过去10余年离岸服务外包或海外服务外包(offshore service outsourcing)快速发展,成为当代服务外包兴起的又一特征性表现。

离岸外包既表现为“南北贸易”形态,也在“北北贸易”格局下发展,表现为发达国家企业之间相互发包和接包。后类服务外包大量案例表明,美国、英国、加拿大等发达国家企业,不仅是最重要的服务发包方,同时也是主要的服务外包提供方。

新型服务外包企业脱颖而出:过去10多年出现了一批业务定位具有鲜明特点

的新型企业，它们既不同于传统的以品牌商品制造为核心并围绕这些产品生产而兼营服务的制造业厂商，也不同于在不同服务业内部提供终端服务产品，如银行、保险、运输等传统服务业厂商，而是不同程度以提供服务外包作为核心业务的厂商。

发展战略层面意义初现端倪：美国企业在目前服务外包潮流中再次扮演领先者角色。向外发包引领潮流，全球性BPO提供商美国企业也居多。美国凭借产权、企业制度和竞争环境等基本面对优势，美国企业已经在服务外包市场占有某种先行者优势。一国企业竞争力是一国经济繁荣的基础。服务外包是21世纪发达国家经济战略优势竞争的关键因素之一。服务外包对发展中国家经济战略意义在印度得到表现。外包传奇与改革进程互动，已改变这个南亚大国传统政经平衡，把她送入现代经济发展的快车道。

经济全球化新趋势与新矛盾：服务外包以当代经济全球化高度发达为背景和依托，同时把推进经济全球化的基本原理应用到服务领域，极大拓宽了未来全球化进展的基础和舞台，从而也会使经济全球化争论更为激化。如同历史上其他进步和演化，这些创新一方面为当代经济内在矛盾提供了展开形式，同时也在更深层面上提出新矛盾。

拓宽了经济全球化领域：①服务越来越成为国际间可贸易的对象；②服务外包往往伴随大量物品国际流动，因而带动物品贸易增长；③服务外包往往通过跨国公司海外投资，直接利用国外具有比较优势的人力资源，因而鼓励了外商直接投资增长；④服务外包促进了信息和人员流动以及思想与观念的交流。

第二节 项目管理基础

项目是以满足客户需要为目标，复杂的、非常规的、一次性的工作，并受时间、预算、资源和绩效要求的限制。

第一，项目有一个确定的目标——或是在1月1日前建筑一栋12层的大楼，或是尽快发行一个专业软件2.0的版本。这些突然的目标都是组织日常事务中没有的，也不是员工每天重复的那些工作。第二，因为有一个特定的目标，项目就有一个特定的开始端点，这与传统工作的持续责任不同。在很多案例中，个人从一个项目到另一个项目，并不做同样的工作。例如，在帮助墨西哥湾建一个除盐装置后，一个工程师可能会被指派到马来西亚建一个炼油厂。第三，不像组织中的工作根据不同职能划分为不同的部门，项目需要各种各样的专业人士的组合。不管是工程师、金融分析师、市场专家还是质量控制员，项目参与者不再需要在不同部门上班，而是在项目经理的指导下，近距离工作来完成此项目。

项目的第四个特点是非常规性和一些独特的因素。这不是一个非此即彼的问题，而是一个程度的问题。很明显，完成一个以前从未做过的事情，比如说让人类登上月球，要求解决以前从未解决的问题或寻求技术上的突破。另一方面，即使是基础的建筑项目，有确定的路线、过程，但是因为定制的原因，也会带来特殊性。最后，特定的时间、成本和绩效要求约束着项目。项目通过完成了什么内容、花了多少钱