

普通高等教育“十三五”规划教材



服务外包产教融合系列教材

主编 迟云平 副主编 宁佳英

流程外包管理 与案例分析

LIUCHENG WAIBAO GUANLI YU ANLI FENXI

主 编 宁佳英 迟云平



华南理工大学出版社
SOUTH CHINA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY PRESS

普通高等教育“十三五”规划教材



服务外包产教融合系列教材

主编 迟云平 副主编 宁佳英

流程外包管理 与案例分析

- 主 编 宁佳英 迟云平
- 副主编 肖 雷 王佩锋 吴川源



华南理工大学出版社
SOUTH CHINA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY PRESS

· 广州 ·

图书在版编目(CIP)数据

流程外包管理与案例分析/宁佳英, 迟云平主编. —广州: 华南理工大学出版社, 2017. 7

(服务外包产教融合系列教材/迟云平主编)

ISBN 978 - 7 - 5623 - 5317 - 1

I. ①流… II. ①宁… ②迟… III. ①服务业 - 对外承包 - 教材 IV. ①F719

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 153851 号

流程外包管理与案例分析

宁佳英 迟云平 主编

出 版 人: 卢家明

出版发行: 华南理工大学出版社

(广州五山华南理工大学 17 号楼, 邮编 510640)

<http://www.scutpress.com.cn> E-mail:scutc13@scut.edu.cn

营销部电话: 020 - 87113487 87111048 (传真)

总 策 划: 卢家明 潘宜玲

执行策划: 詹志青

责任编辑: 詹志青

印 刷 者: 佛山市浩文彩色印刷有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印张: 12.5 字数: 310 千

版 次: 2017 年 7 月第 1 版 2017 年 7 月第 1 次印刷

印 数: 1 ~ 2000 册

定 价: 32.00 元

版权所有 盗版必究 印装差错 负责调换

“服务外包产教融合系列教材”

编审委员会

顾问：曹文炼(国家发展和改革委员会国际合作中心主任，研究员、教授、博士生导师)

主任：何大进

副主任：徐元平 迟云平 徐 祥 孙维平 张高峰 康忠理

主编：迟云平

副主编：宁佳英

编委(按姓氏拼音排序)：

蔡木生	曹陆军	陈翔磊	迟云平	杜 剑	高云雁	何大进
胡伟挺	胡治芳	黄小平	焦幸安	金 晖	康忠理	李俊琴
李舟明	廖唐勇	林若钦	刘洪舟	刘志伟	罗 林	马彩祝
聂 锋	宁佳英	孙维平	谭瑞枝	谭 湘	田晓燕	王传霞
王丽娜	王佩锋	吴伟生	吴宇驹	肖 雷	徐 祥	徐元平
杨清延	叶小艳	袁 志	曾思师	查俊峰	张高峰	张 芒
张文莉	张香玉	张 屹	周 化	周 伟	周 璇	宗建华

评审专家：

周树伟(广东省产业发展研究院)

孟 霖(广东省服务外包产业促进会)

黄燕玲(广东省服务外包产业促进会)

欧健维(广东省服务外包产业促进会)

梁 茹(广州服务外包行业协会)

刘劲松(广东新华南方软件外包有限公司)

王庆元(西艾软件开发有限公司)

迟洪涛(国家发展和改革委员会国际合作中心)

李 澍(国家发展和改革委员会国际合作中心)

总策划：卢家明 潘宜玲

执行策划：詹志青

总 序

发展服务外包，有利于提升我国服务业的技术水平、服务水平，推动出口贸易和服务业的国际化，促进国内现代服务业的发展。在国家和各地方政府的大力支持下，我国服务外包产业经过10年快速发展，规模日益扩大，领域逐步拓宽，已经成为中国经济新增长的新引擎、开放型经济的新亮点、结构优化的新标志、绿色共享发展的新动能、信息技术与制造业深度整合的新平台、高学历人才集聚的新产业，基于互联网、物联网、云计算、大数据等一系列新技术的新型商业模式应运而生，服务外包企业的国际竞争力不断提升，逐步进入国际产业链和价值链的高端。服务外包产业以极高的孵化、融合功能，助力我国航天服务、轨道交通、航运、医药、医疗、金融、智慧健康、云生态、智能制造、电商等众多领域的不断创新，通过重组价值链、优化资源配置降低了成本并增强了企业核心竞争力，更好地满足了国家“保增长、扩内需、调结构、促就业”的战略需要。

创新是服务外包发展的核心动力。我国传统产业转型升级，一定要通过新技术、新商业模式和新组织架构来实现，这为服务外包产业释放出更为广阔的发展空间。目前，“众包”方式已被普遍运用，以重塑传统的发包/接包关系，战略合作与协作网络平台作用凸显，从而促使服务外包行业人员的从业方式发生了显著变化，特别是中高端人才和专业人士更需要在人才共享平台上根据项目进行有效整合。从发展趋势看，服务外包企业未来的竞争将是资源整合能力的竞争，谁能最大限度地整合各类资源，谁就能在未来的竞争中脱颖而出。

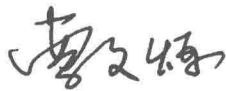
广州大学华软软件学院是我国华南地区最早介入服务外包人才培养的高等院校，也是广东省和广州市首批认证的服务外包人才培养基地，还是我国

服务外包人才培养示范机构。该院历年毕业生进入服务外包企业从业平均比例高达 66.3% 以上，并且获得业界高度认同。常务副院长迟云平获评 2015 年度服务外包杰出贡献人物。该院组织了近百名具有丰富教学实践经验的一线教师，历时一年多，认真负责地编写了软件、网络、游戏、数码、管理、财务等专业的服务外包系列教材 30 余种，将对各行业发展具有引领作用的服务外包相关知识引入大学学历教育，着力培养学生对产业发展、技术创新、模式创新和产业融合发展的立体视角，同时具有一定的国际视野。

当前，我国正在大力推动“一带一路”建设和创新创业教育。广州大学华软软件学院抓住这一历史性机遇，与国家发展和改革委员会国际合作中心合作成立创新创业学院和服务外包研究院，共建国际合作示范院校。这充分反映了华软软件学院领导层对教育与产业结合的深刻把握，对人才培养与产业促进的高度理解，并愿意不遗余力地付出。我相信这样一套探讨服务外包产教融合的系列教材，一定会受到相关政策制定者和学术研究者的欢迎与重视。

借此，谨祝愿广州大学华软软件学院在国际化服务外包人才培养的路上越走越好！

国家发展和改革委员会国际合作中心主任



2017 年 1 月 25 日于北京

前 言

一觉醒来，移动发现自己最大的竞争对手不再是联通而变成了微信，工信部试点移动转售业务下苏宁已经推出了18种套餐；360安全中心推出的免费产品将整个杀毒软件市场搅得天翻地覆；银行发现自己的竞争对手变成了余额宝，互联网金融成为跨界融合的急先锋，我们的经济和产业体系正在经历史无前例的巨大变革。

新一代技术革命推动着处于产业链前锋的服务外包进入3.0时代，它与互联网、移动、大数据等新兴技术进一步融合。服务外包产业的发展时时都在面临技术模式、服务模式、运营模式、交易模式、商业模式、供给模式、行业边界、服务内涵、竞争格局和服务外包产业定义等十大发展趋势的不断洗礼。对中国服务外包产业而言，3.0时代的服务外包将为整个行业带来新的发展机遇。随着“大物移云”（即大数据、物联网、移动互联网、云计算）等新兴技术的普及、应用和变革，3.0时代的服务外包将会极大地颠覆当前的服务外包和服务产业，其交易模式、交付模式、服务模式和定价模式都发生了重要变化。全球服务外包市场格局正在发生深刻变化，这对中国服务外包产业而言，既是反超的机遇，更面临转型的挑战。

在全球资源配置下，随着信息化发达国家企业不断释放离岸外包，服务外包市场迎来新一轮快速增长期；在技术革命推动下，全球服务贸易的规模在未来十年将出现再一次井喷式发展，知识产权、云计算和远程服务（外包）将成为带动全球服务贸易发展的关键驱动要素；同时，技术革命也将缩短原有产业领导者和赶超者之间的差距，将处于不同发展阶段的企业和产业重新放到同一条起跑线上。

因此，从产业角度看，正如同20世纪90年代“千年虫”给印度外包企业



带来的发展机遇一样,对中国外包产业而言,3.0时代是一个千载难逢的颠覆产业格局的机遇,也是中国服务外包产业和企业反超世界巨头的巨大机遇。

本书的读者定位于从事服务外包工作流程的管理者与大学本科生。服务外包领域主要分为三大类,一是信息技术外包(ITO),二是技术性业务流程外包(BPO),三是技术性知识流程外包(KPO)。本书主要从服务外包业务流程外包(BPO)和知识流程外包(KPO)这两个流程外包的业务角度介绍部分目前在国内具有代表性的服务模式及相关类型的案例分析,旨在拓宽学习者视野,使其正确理解世界的发展变化与自身专业学习的重要性,掌握技术运用的方式与方法,同时认识到加强技术创新意识是我们适应变化中的世界的基本能力。

为更好地服务社会、为千万学子提供可靠资讯,我们先后走访和调研了近30家典型的服务外包企业、各级主管部门,然后再回到广东省服务外包人才培训基地完成本书的编写工作。希望我们的工作对服务外包产业人才培养有些许促进作用。

本书编写过程中得到了广东省众多服务外包企业的支持与鼓励,广东省服务外包产业协会帮助我们组织了专家队伍对本书进行评审,各位专家从不同角度给予我们宝贵的意见和建议,我们在此一并感谢!

编者

2017年6月

目 录

【引入案例】	1
【开篇故事】	3
1 流程外包概述	5
1.1 服务外包与服务外包产业的定义及其发展趋势	5
1.2 业务流程外包	12
1.3 知识流程外包	17
2 流程外包管理	23
2.1 流程外包管理的含义、特点、原则、功能与作用	23
2.2 流程外包管理规划与案例	26
3 我国业务流程外包管理主流业务与案例分析	63
3.1 内部管理外包	63
3.2 业务运营外包	78
3.3 供应链外包	99
4 我国知识流程外包管理主流业务与案例分析	112
4.1 商务服务外包	112
4.2 技术服务外包	128
4.3 研发服务外包	142
5 服务外包发展新趋势下的流程外包新业务	167
5.1 综合性服务	167
5.2 技术服务	179
参考文献	187

【引入案例】

场景 1-1 比萨餐厅的启发

某比萨餐厅的电话铃响了，客服人员拿起电话。

客服：这里是××比萨餐厅，您好，请问有什么可以为您效劳？

顾客：你好，我想要一份……

客服：先生，您好，请把您的会员卡号告诉我。

顾客：585MYM……

客服：李先生，您好！您是住在深圳市南山区前海路×××号海天花园×号楼××××室，您家电话是0755-××××××××，您的手机号码是137××××××××，对吗？

顾客：你怎么知道我所有的电话号码？

客服：李先生，因为我刚查了公司的CRM系统。

顾客：我想要一份海鲜比萨。

客服：李先生，海鲜比萨不适合您。

顾客：为什么？

客服：根据您的医疗记录，您的血压和胆固醇都偏高。

顾客：那你们有什么可以推荐的吗？

客服：当然有，我推荐您试试我们低脂肪的套餐，比如……

顾客：你怎么知道我喜欢这种套餐？

客服：因为您上周一在图书馆借了一本书《低脂肪健康》。

顾客：好。那我要一份家庭特大号比萨，要付多少钱？

客服：129元，这足够您一家五口人吃了。但您父亲应该少吃，他上个月刚做完心脏搭桥手术，还在恢复期。

顾客：好的，谢谢你！我可以用信用卡支付吗？

客服：对不起，李先生，请您付现金，因为您的信用卡已经透支，目前欠银行15982元。

顾客：那我先去附近提款机取现金。

客服：李先生，根据您的记录，您今天已经超过取现额度了。

顾客：算了，那你直接把比萨送到我家来，我叫家人付现金算了，你们多久能送到？

客服：大约30分钟，您也可以自己过来取，您可以微信支付。

顾客：为什么？

客服：因为根据CRM全球定位系统显示，您车号为粤×××××的车正行驶在离我们店大约3.5公里的地方。

顾客：好，我过来。

场景 1-2 智能家居改变生活方式

李先生是一家公司的白领，最近几天一直在赶一个重要项目的投标文件，终于忙完了，看看窗外已是华灯初上。

李先生伸伸腰，拿出手机给家里的浴室发了条短信，同时为犒劳一下忙碌的自己，接着给智能厨房发了一条短信，很快他收到了一条短信回复，家里冰箱中由于牛奶不足已经自动下单让京东商城派送到小区物业管理处。

一路上享受着《小苹果》的旋律，李先生很快就到了家。通过车载系统，小区门禁挡杆自动升起，同时听到“李先生，欢迎您回家”的语音系统提示。李先生在地库停好车，顺便到物业管理处拿到了京东送来的牛奶。通过视网膜识别技术，电梯自动将李先生送到了30楼，不用拿钥匙，入户门自动被打开。

进入客厅，李先生拿出手机在屏幕上轻轻地按了一下，顿时客厅灯亮了，客厅的窗帘打开了，空调启动了，音响里他最喜欢听的《小苹果》响起……李先生顿时感觉到家的温暖。

放下牛奶，李先生先查看了一下厨房，微波炉中的鲈鱼已经蒸好溢着香气，电饭煲中的米饭也已经煮好，他最爱喝的莲藕章鱼猪蹄汤也已经煲好……来到浴室，浴缸中的热水正冒着热汽，李先生泡了一个热水澡，顿时觉得神清气爽。

正当李先生在享用着美味的晚餐时，他接到一个电话，是一位多年不见的好朋友来深圳出差，等会儿要来家里做客。李先生用定位系统把家里的地址发给了朋友，在手机屏幕上他可以清晰地看到朋友移动的轨迹。

在朋友抵达门口，门铃响起之前，李先生在手机屏幕上按了一下“会客”按钮，顿时客厅的灯光明亮了许多，同时音响中的音乐自动更换成了《同桌的你》……

上面的两个场景，现在似乎还在想像中，但相信在不久的将来一定会成为现实，这就是互联网时代带给我们的变化。

【开篇故事】

某国，有两个好兄弟 A 和 B，他们相约出外打猎，开着一部吉普车来到森林的边缘地带，A 对 B 说：“兄弟，你在车里坐着休息一下，我进去看看。”

不久，从森林的远处有 A 的叫声和脚步声由远至近地传来：“兄弟——，快快把车门打开，有猎物来了——快啊——快准备好！”，转眼间 B 看见 A 从森林的深处急步跑来，身后一头大大的野猪紧追不舍。“我的妈呀！”B 看着这头野猪想：这是怎么了，我兄弟怎么就遇着野猪了呢？还没等 B 想清楚，只见 A 跑到车门前，将车门开得更大，站在车门一旁，1 秒钟后，野猪因为来不及减速，一头扎进吉普车，A 快速将车门关上，对站在一旁的 B 说：“兄弟，这头野猪就交给你来处理了，我再到森林里看看，有没有更大的家伙！否则回到村里不够大伙吃！”转眼间，A 消失在茫茫森林，只留下 B 在车旁，他探头仔细地看了一下野猪，不由自主地大骂：“你就不能找个小猎物吗？这么大，背上还背着个我不认识的小东西，我也不知道该怎么处理它们啊！我从来没有处理过野猪，你倒是给我讲讲我该怎么办啊！你什么时候回来？我一个人无法将它们带回家哦！你回来啊！……”远处传来 A 的声音：“按照买家的意愿处理。”

【分析】

A 就像服务外包企业的对外项目联络部门、项目引进部门和销售部门的人员，负责寻找项目（打猎），对发现的项目经过自己快速、初步的甄别后，认为本企业目前有 80% 以上的能力完成它，其他就是寻找支援或自行创新来完成，因此将项目快速引回来。他们对市场情况了如指掌，明白自己企业的能力水平，尽管在市场里有更好的项目，但他们更清楚项目的获得一要靠机遇、二要靠能力，他们的劳动强度一点儿也不比项目部门的人低，而且工作环境恶劣，总是希望通过完成某个项目，使本企业员工能力更强，下次就可以拿更好的项目回来了。面对项目组的抱怨，他们也常常觉得很委屈，觉得自己好不容易甚至冒着危险找回来项目，你们还说三道四。

B 就像服务外包企业的项目设计、项目开发、项目维护部门的人员，负责按照发包方需求将项目完成，可是总有一些未知的、需要他们去解决的问题，而且每次项目都不一样，他们总在抱怨：“哎，你怎么总是在给我们找麻烦，你就不能找个简单的、干过的活儿回来吗？每次项目都有那么多新东西，总给我们出难题。”

其实，随着现代技术的不断更新，市场运营模式在不断改变，森林里的项目形态也在不断改变。A 作为市场型人才，明白项目不会因为你的能力不够而改变，只会因为市场需求的不同而呈现出不同的特征与要求，因此会带回本企业力所能及的项目。B 也明白必须改变自己，不断学习、不断创新以适应市场的变化，可为什么每次都这么难受？

试想，如果他俩事前有约定，制订并熟练地掌握项目引进过程中相互交流的最佳次序与方法，例如，A 在关门的同时告诉 B：“方案 5+”。这里的“方案 5”是过往他们熟

悉的成熟流程，“+”是本次需要创新的部分，就可以在争分夺秒的项目引进过程中尽力按照合理的步骤，弄清项目目标与过往流程中相同部分与本次需要创新的部分，减少中间摩擦环节，掌握项目的性质，为项目的执行准确、快速地寻找资源。这就是本书要传达给读者的基本信息——严密而高效的服务外包流程管理。它是减少运营成本、减少摩擦、节约时间、获得相互理解最重要的手段。企业的力量应该一直对外，绝非用于内耗。

1 流程外包概述

【学习目标】

清楚流程外包的定义，了解流程外包的内涵及其主要应用领域。

1.1 服务外包与服务外包产业的定义及其发展趋势

1.1.1 服务外包

要了解流程外包，我们首先要了解服务外包是什么。商务部的定义为，服务外包是指企业将原本由自身提供的具有基础性的、共性的、非核心的 IT 业务和基于 IT 的业务流程剥离出来，外包给外部的专业服务提供商来完成的经济活动(见图 1-1)。

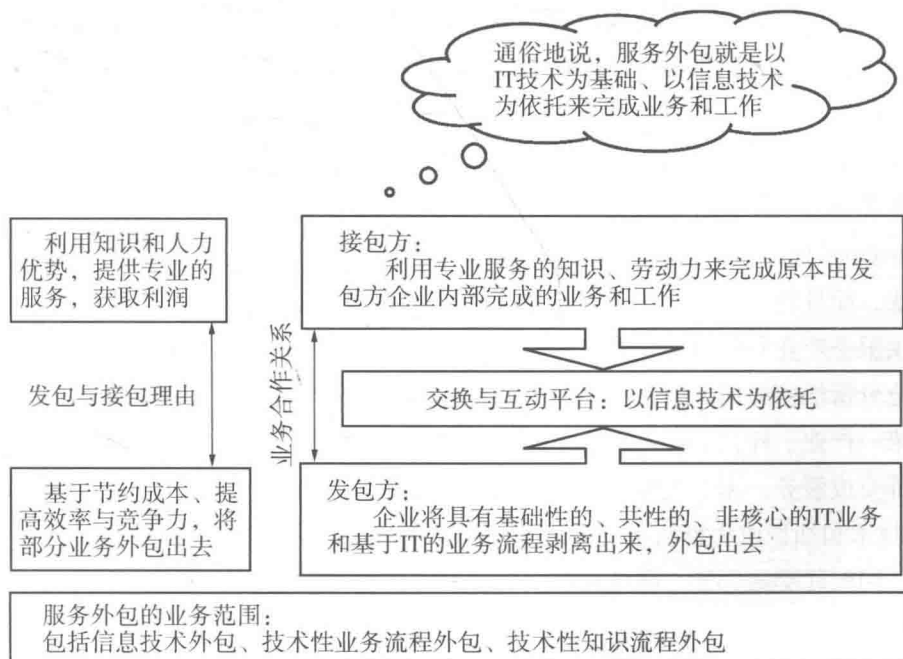


图 1-1 服务外包定义图解

服务外包分为信息技术外包(ITO)、业务流程外包(BPO)和知识流程外包(KPO)。前两者都是基于IT技术的服務外包, ITO 强调技术, 更多涉及成本和服务; BPO 更强调业务流程, 解决的是有关业务的效果和运营的效益问题, BPO 往往涉及若干业务准则并常常要接触客户。KPO 通过提供业务专业知识而为客户创造价值。2016 年商务部、财政部、海关总署等有关部门编制了《服务外包产业重点发展领域指导目录》, 国家对服务外包业务统计分类进行了更为细致的分类及编码, 如图 1-2 所示。

根据服务外包承接商的地理分布状况, 服务外包主要分为两种类型: 离岸外包和在岸外包。离岸外包是指发包方与为其提供服务的接包方来自不同国家, 外包服务跨境完成。在岸外包指发包方与为其提供服务的接包方属于同一个国家, 外包服务在境内完成。

现在信息技术不断创新发展, 不再是一个孤立的产业, 而是以前所未有的姿态第一次占据全产业链的最高点, 成为所有产业的共同技术平台以及新时代的第一驱动力, 并产生足以改变经济社会进程的巨大力量。专家将这种变化及趋势称为“泛 IT 化”。同时, 新一代信息技术也在同新能源、新材料、生物技术、节能环保等领域交叉融合发展, 这样一种跨界融合趋势使得继工业革命后在保持一个相对较低的成本的基础上去满足最终用户的个性化和定制化的需求再次成为可能, 客观上要求生产者要贴近消费者与消费市场。尤其是社会化商务的趋势进一步推动终端用户越来越多地参与到整个生产的设计环节、制造环节的全部流程。

在这一进程中, 用户的价值高于企业的价值, 以客户为中心, 开放、联盟型的创新以及协同制造、服务导向的企业经营理念应运而生, 从产品到服务已经成为不可逆转的趋势。例如, 苹果公司推出的 iPhone 以硬件捆绑服务的商业模式创新(亦即服务创新)一夜之间颠覆了传统手机制造商及整个电信行业的生存格局。以用户需求及用户体验为核心, 从农业到制造业再到服务业的产业格局及游戏规则将被推倒重建。

根据服务外包新业态趋势, 目前服务外包整体产业由 ICT (information and communications technology) 向 ICD (internet, cloud & data) 时代迁移。ICD 不仅形成一个全新的产业, 而且将通过跨界融合, 影响、改造并颠覆所有产业。未来产业将包含两大类: 提供服务产业和服务影响的产业、生产技术的产业和技术影响的产业。

专业分析机构鼎韬认为, 到 2050 年, 全球“三产”的划分将呈现革命性变化: 第二产业像第一产业一样, 不再是产业主体, 而服务将成为主流。我们可以从事的一切产业的基础都变成服务, 未来的唯一行业将成为技术驱动的服务 (technology driven service, TDS), 技术和知识成为推动各产业发展的新基础要素, 数据取代能源, 云平台取代土地, 互联网取代交通, 云、网络和数据构成新经济发展的三大基础设施要素。

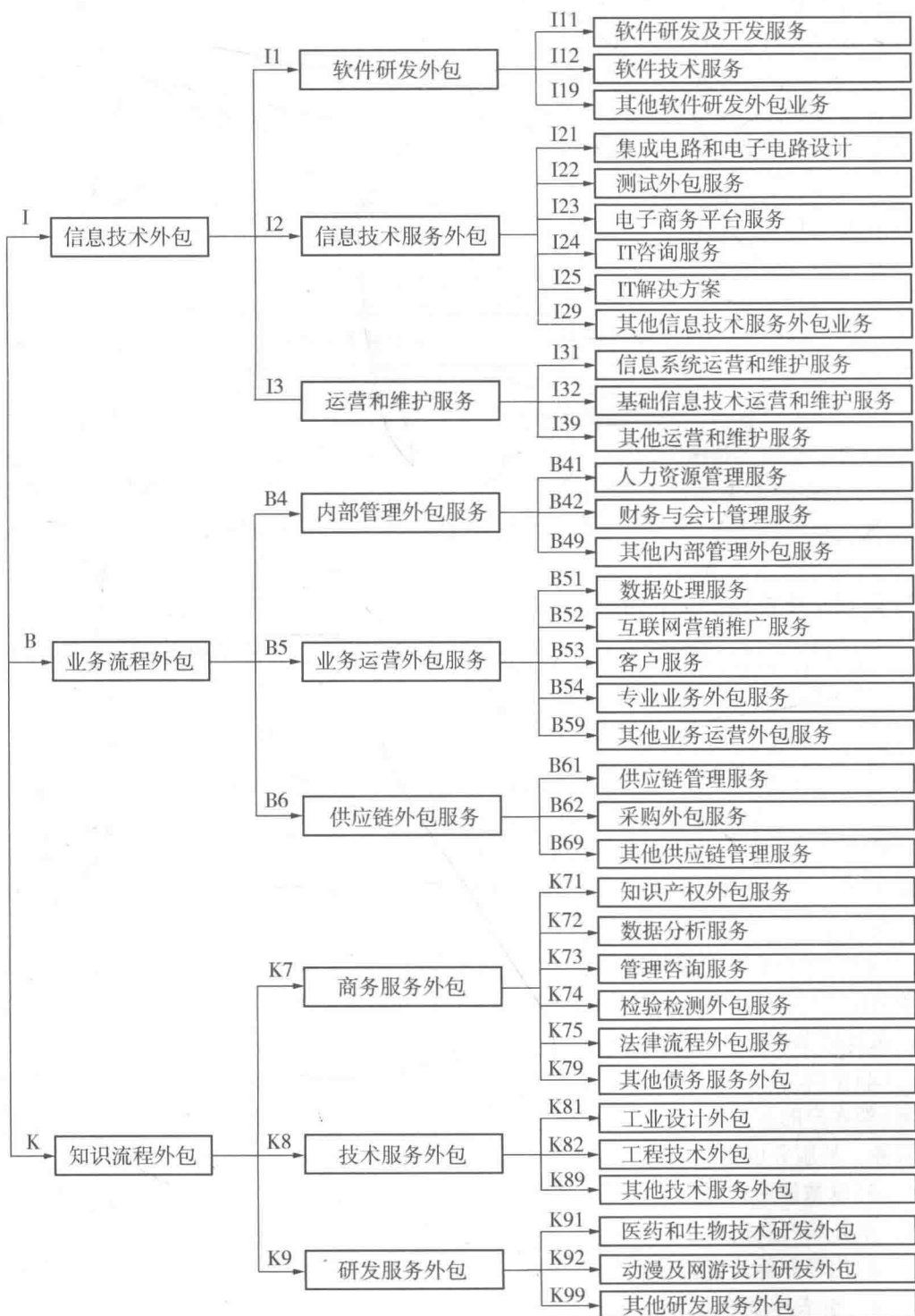


图 1-2 服务外包业务统计分类

根据服务外包产业的新特征、新内容和新趋势，回归产业本质，重新梳理逻辑关系，打破传统的以发包方为核心的定义和思维模式，从服务商维度出发提出服务外包的新定义为：服务外包是指以信息技术为核心的生产和提供手段，依托人力资本和相应的知识智力资本，针对企业(组织)价值链中某一个或者多个环节或职能，以服务或者嵌入式服务形态交付的经济活动的总称(见图 1-3)。

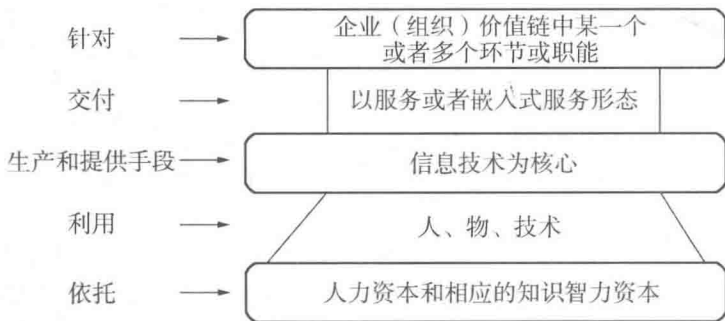


图 1-3 专业分析机构从服务商维度提出的服务外包新定义

1.1.2 服务外包产业的定义

在业界研究机构对服务外包的新定义中，看到有三个没有改变的传统核心要素：

- (1)以信息技术为基础，这是现代服务外包产生和发展的核心基础。不是利用信息技术手段提供的服务，就不是服务外包。
- (2)提供的终端“产品”是服务。
- (3)企业与企业之间的服务，不涉及针对个人消费者的服务。

新定义中，一个关键点在于，交付的形态可以是传统的服务形态，也可以是嵌入式的服务形态。以发展的眼光看，还看到以下五个传统的要素已经发生变化，不能再成为定义服务外包的关键要素。

(1)非核心职能。目前越来越多的外包服务已经涉及企业的核心职能，甚至是核心竞争力的关键要素，已经不能再用非核心来定义外包服务了。例如，研发设计外包的发展，微软将 Windows 系统开发外包。

(2)中间“产品”。越来越多的外包服务已经不再是中间产品，而是直接针对终端消费者(即客户的客户)。例如，典型的呼叫中心服务，提供的就是直接面向终端消费者的服务，其服务也是最终的“产品”。

(3)以数据形式提供，以现代通信技术手段交付。例如，医药研发外包，是以产品形式(服务是内嵌在产品之中)交付。

(4)内部职能或者流程。现代服务外包(特别是放弃型外包)逐渐成为主流，以轻资产运营，越来越多的企业直接将自己还没有的职能或者流程通过外包服务的方式提供。例如，神州租车，其客户服务团队不是先自行建立再向外外包，而是直接寻找外包服务商来完成。