

十五

“十三五” 高职高专改革与创新精品规划教材系列

服务外包 管理与实务

主编 李瑞丽 沈 婧



苏州大学出版社
Soochow University Press

“十三五”高职高专改革与创新精品教材系列

江苏高校青蓝工程优秀教学团队“现代服务 BPO 教学团队”开发教材

服务外包管理与实务

主 编 李瑞丽 沈 婧
参 编 杜 茜 周 律 廖晨竹
纪橡梓 王 霞

苏州大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

服务外包管理与实务/李瑞丽,沈婧主编. — 苏州:
苏州大学出版社, 2019.9
“十三五”高职高专改革与创新精品规划教材系列
ISBN 978-7-5672-2907-5

I. ①服… II. ①李…②沈… III. ①服务业—对外
承包—中国—高等职业教育—教材 IV. ①F726.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2019)第 158355 号

服务外包管理与实务

李瑞丽 沈 婧 主编

责任编辑 方 圆

苏州大学出版社出版发行
(地址:苏州市十梓街1号 邮编:215006)

丹阳市兴华印务有限公司印装
(地址:丹阳市胡桥镇 邮编:212313)

开本 787mm×1 092mm 1/16 印张 16.5 字数 381 千

2019年9月第1版 2019年9月第1次印刷

ISBN 978-7-5672-2907-5 定价:45.00 元

苏州大学版图书若有印装错误,本社负责调换
苏州大学出版社营销部 电话:0512-67481020
苏州大学出版社网址 <http://www.sudapress.com>
苏州大学出版社邮箱 sdcb@suda.edu.cn

编写人员名单

主 编 李瑞丽 沈 婧

编 者 (按姓氏笔画排序)

王 霞(萨瑟兰全球服务有限公司)

纪橡梓(苏州工业园区服务外包职业学院)

杜 茜(苏州工业园区服务外包职业学院)

李瑞丽(苏州工业园区服务外包职业学院)

沈 婧(苏州工业园区服务外包职业学院)

周 律(苏州工业园区服务外包职业学院)

廖晨竹(苏州工业园区服务外包职业学院)





随着“互联网+”战略的实施,服务外包产业与信息服务业、制造业、批发零售业、交通运输业、能源业、金融业、卫生健康业等垂直行业将开展深度融合,跨界人才的培养和供给成了服务外包产业面临的重要课题。基于此,为满足服务外包行业人才技能培养和素质培养的需要,我们组织编写了本书。

本书的特色有:

(1) 系统性。每章有知识目标、能力目标,用通俗易懂的生活或寓言小故事进行情境引入;每节有引导案例,每一章后有思考练习与综合实训。

(2) 实用性。围绕服务外包岗位人才技能需求,编写内容为服务外包所需的主要业务技能与职业素养,体现了服务外包学习过程的“跨界融合,实用为主”的特色。

(3) 突出职业素质培养的重要性。把知识技能学习与职业素质培养结合在一起,为从事服务外包相关工作奠定知识、技能与素养基础。

(4) 产教融合。本书直接把企业服务外包相关内容融入案例与技能编写中,契合了人才培养的复合性与服务外包创新人才培养的要求。

本书由苏州工业园区服务外包职业学院与服务外包企业萨瑟兰全球服务有限公司合作完成,全书编写分工如下:李瑞丽编写第一、二、五章,沈婧编写第三、八章,杜茜编写第八、九章,周律编写第四、六章,廖晨竹编写第三章,纪橡梓编写第七章。萨瑟兰全球服务有限公司王霞总监提供了部分案例,并对本书素养技能框架给予了充分指导与修改。全书由李瑞丽审定。

在本书出版过程中,得到了苏州大学出版社相关领导与编辑的大力支持与帮助,也得到了相关服务外包企业的指导,在此一并表示感谢。

限于作者的水平,书中难免有疏漏和不妥之处,恳请读者批评指正。

李瑞丽

2019年6月



第一章 服务外包概论	/ 1
第一节 服务外包概念与分类	/ 2
第二节 服务外包发展动因与条件	/ 12
第二章 信息技术外包(ITO)主要应用	/ 22
第一节 软件研发及开发服务	/ 24
第二节 信息系统运营和维护服务	/ 28
第三节 云计算服务	/ 31
第三章 业务流程外包(BPO)主要应用	/ 38
第一节 数据处理服务	/ 39
第二节 呼叫中心服务	/ 43
第三节 人力资源管理服务	/ 48
第四节 企业供应链管理服务	/ 51
第五节 金融业务流程服务	/ 56
第六节 财务与会计审计服务	/ 60
第七节 其他典型的专业业务服务	/ 65
第四章 知识流程外包(KPO)主要应用	/ 71
第一节 数据分析与挖掘	/ 72
第二节 文化创意服务外包	/ 78
第三节 工业设计与工程技术服务外包	/ 83
第四节 新技术、新能源研发服务外包	/ 87
第五章 服务外包战略与供应商选择	/ 96
第一节 企业服务外包战略制定	/ 97
第二节 企业业务外包项目分析与计划	/ 103
第三节 外包项目供应商选择	/ 107
第四节 外包项目转移	/ 113

第五节	外包项目评估与改进	/ 119
第六章	服务外包项目管理	/ 126
第一节	项目需求	/ 127
第二节	项目计划	/ 131
第三节	项目控制	/ 137
第四节	项目交付	/ 149
第七章	服务外包风险管理	/ 157
第一节	服务外包与《合同法》	/ 158
第二节	服务外包与《知识产权法》	/ 164
第三节	服务外包与《侵权责任法》	/ 167
第四节	服务外包与信息系统安全	/ 171
第五节	服务外包与网络安全	/ 175
第八章	服务外包通用技能	/ 183
第一节	服务外包业务流程管理能力	/ 184
第二节	服务外包沟通管理能力	/ 191
第三节	服务外包时间管理能力	/ 204
第四节	服务外包的领导力管理与发展能力	/ 211
第五节	服务外包会议管理能力	/ 214
第六节	服务外包外语能力	/ 222
第九章	服务外包职业素养	/ 232
第一节	服务外包职业道德	/ 233
第二节	服务外包职业礼仪	/ 237
第三节	服务外包团队建设	/ 245
参考文献		/ 255

第一章

服务外包概论

知识目标

1. 掌握外包、服务外包的概念与分类；
2. 理解服务外包的发展动因与条件；
3. 理解服务贸易的概念与特征。

能力目标

1. 学会识别服务外包现象与类别；
2. 能够通过服务外包前景挖掘自己的工作机会。

情境引入

婚礼服务中心的问世

艾尔萨·佩奇是一位年轻的空中小姐,她曾经为一个朋友张罗过婚礼。她的朋友和大多数即将出嫁的新娘一样,面对没完没了的琐事不知所措:找教堂和举行婚礼的大厅,安排饮食、租豪华轿车、选婚纱、为伴娘挑选服饰、选花、筹划蜜月之旅、发请柬……看着好友焦头烂额,佩奇突然产生了一个想法:为何不向新嫁娘提供一揽子婚礼策划服务呢?

很快,英国最大的婚礼服务中心问世了,由一群婚礼筹划人来张罗大喜日子里的每一件事,这家新企业就是新嫁娘公司,这家新嫁娘公司成立后,生意异常红火,赚了个盆满钵满。

几乎每个人都要做新郎或新娘,艾尔萨·佩奇只是参与朋友的婚礼筹备,却把自己从空中小姐提升到另一种行业的创始人,一位令人仰视的富翁。很多人都感觉到了筹备婚礼的劳累,而艾尔萨·佩奇与他人不同的是,她想到了怎样去解除人们所累。因为想着别人,她成就了自己。

(资料来源:<https://www.cnrencai.com/>)

第一节 服务外包概念与分类



【引导案例】

萨瑟兰针对客户管理的 服务外包项目

萨瑟兰(Sutherland)成立于1986年,是一家提供业务流程与技术管理服务的全球提供商,它向客户提供一体化的分析驱动型后台管理以及面向用户、支持用户整个生命周期的解决方案。

萨瑟兰是全球规模最大的独立BPO公司之一,总部设于纽约州罗彻斯特,公司在巴西、保加利亚、加拿大、中国、哥伦比亚、埃及、爱沙尼亚、印度、牙买加、马来西亚、墨西哥、摩洛哥、菲律宾、斯洛伐克、瑞典、阿联酋、英国和美国等18个国家设有超过60个运营中心和业务运营部,拥有超过60 000名员工。

自创办伊始,萨瑟兰始终专注于一个使命,即在帮助客户提高生产率和效率的同时提供出众的成果,进而使客户实现其用户终生价值的最大化,并提高竞争优势。

作为一家流程转型公司,萨瑟兰运用设计思维分析数据的规模性与准确性,重新思考和重建数字时代的流程。30年来,他们一直助力各个行业的客户,从金融服务到医疗保健,不断改变客户体验,使其趋于自动化,实现更大的敏捷性。

萨瑟兰中国于2012年在苏州成立,大连分公司于2014年设立,目前约500名员工为客户提供普通话、广东话、日语、韩语、英语等多语种客户服务与技术支持,涉及旅游及运输业、零售业、银行及金融业以及IT技术等行业。萨瑟兰中国员工优秀的专业素养和良好的服务质量赢得了客户的广泛赞誉。

成功案例:

与某欧洲领先航空公司的客户联络中心无缝对接,实现人员稳定移管、流程再造和营收增长。

客户:某欧洲领先的国际航空公司,拥有140多架飞机,运送超过3 000万名乘客前往欧洲、美国、亚洲等120多个目的地。作为星空联盟的创始成员之一,这家领先的航空公司为客户提供广泛的创新解决方案,确保客户旅行更高效、顺利、贴心。

需求:该航空公司需要业务转型专家重建客户服务中心,并直接接管2个分公司的后台和客服人员。

解决方案:萨瑟兰的团队包括合规部、财务部、法务部、移管部、人力资源部以及航

空业专家与客户的团队进行合作。萨瑟兰透明的方案确保服务的连续性并提供最佳的终端乘客体验。

优化后的客户联络中心每月处理超过4万通电话,超过6000个小时的后台运营工作,包括预订咨询、售票、退款、票务补发和其他一系列相关问题。团队提供旅行社和团体销售(B2B)的管理服务,以及企业客户和散客管理,包括VIP客户和日常旅客管理,还提供社交媒体服务支持。萨瑟兰在完善业务线、优化流程的同时,保留了原有员工,他们仍然在原有岗位工作,这些员工的年离职率低于1%。事实上,Google曾经也向萨瑟兰做过咨询,以借鉴这一最佳实践。

成果:基于以终端乘客为中心的客户管理平台显著增强了客户体验和满意度;再造后的流程提升了员工效率,降低了航空公司的总体运营成本;服务水平提高了15%,销售额增长了10%,电话弃呼率降低了15%。

[资料来源:萨瑟兰(苏州)公司调研整理]

案例思考:

1. 萨瑟兰的服务项目是什么?在哪些方面具有专业优势?
2. 萨瑟兰为何能为某航空公司带来更多的客户体验与满意度?

一、国际产业转移趋势

(一) 国际产业转移

国际产业转移(International Industrial Transfer)是指发生在国家之间的产业转移,即某一国家或地区的企业按照国际比较优势原则,通过跨国投资或国际贸易方式,把部分业务内容转移到另一国家或地区的经济现象。

(二) 国际产业转移背景

1. 产业升级的客观要求

20世纪90年代,发达国家的制造业生产成本不断上升,生产竞争力下降,生产制造开始向成本更低、资源更丰富的发展中国家转移。伴随着发达国家制造业比重的下降,大力发展服务业,发达国家开始由工业经济向知识经济转型。而基于中国的劳动力成本优势与庞大市场优势,中国成为全球制造业基地。

2. 企业战略扩张的内在需求

国际产业转移的主体主要是跨国公司,跨国公司推动了国际产业转移。跨国公司基于规模扩张、分散风险、全球发挥竞争优势并与竞争对手争夺海外市场等公司战略,将部分业务转移到国外运营。

3. 科技发展的有力保障

随着信息技术的广泛应用,信息传递成本下降,国际贸易的电子化与网络化为跨国投资或业务转移提供了方便、快捷的服务,同时网络和信息技术的发展,一定程度上改变了企业

的生产组织方式和交易方式,为国际产业转移提供了技术保障。

(三) 国际产业转移的趋势特征

1. 区域特征

国际产业转移地区分布呈现不平衡状况,发达国家之间的产业转移是国际产业转移的主体。首先,发达国家间的产业转移主要集中在高科技和现代服务业领域。其次是发达国家向发展中国家的产业转移,发达国家与发展中国家的产业转移仍保持着一定的技术梯度,由产业价值链上附加值水平比较低的环节转移在发展中国家实施。当然,在国际产业转移中,也有一些发展中国家的业务向发达国家转移,这主要是由少数发展中国家具有一定国际竞争力的跨国公司展开的国际产业转移。

2. 结构特征

(1) 生产制造业向现代服务业转移。

随着经济全球化和知识经济的发展,服务业在国民经济中的比重越来越大。伴随着“世界工厂”的形成与发展,参与国际贸易、国际金融、国际物流等相关服务业的外商投资也越来越多。生产制造业在消耗土地、能源等方面越来越受到发展的限制,现代服务业具有资源消耗少、环境污染低、产出高附加值等优势,逐渐成为我国产业结构调整的方向,从而引导国际产业从生产制造业向现代服务业转移。

(2) 劳动密集型向资本、技术密集型转移。

面对国际竞争的压力和现代技术水平的提高,单纯在国际市场中寻找降低劳动力成本的方式已经成为企业发展的瓶颈,随着人工智能等新技术的发展,劳动密集型产业链业务逐渐由人工智能等手段取代,跨国公司开始在全球范围寻找产业价值链在全球战略中的最佳区位,实现在全球范围的产业空间分割,产业转移具有了资本、技术密集型的特征,从而大大提高了国际产业转移的深度和广度。

(四) 国际产业转移的影响

1. 世界范围内的产业结构调整

随着全球经济一体化,一个国家或地区的产业体系已经融入全球范围内。各国产业结构的关联性与互动性越来越强。产业结构调整、产业竞争优势都不再单纯受本国市场和生产要素的约束,在某种程度上,取决于全球的产业结构体系的调整与优化。国际产业转移影响着世界范围内产业结构的变化。

2. 促进了国际分工的深化

产业价值链分工成为国际分工的主要形式,通过国际产业转移,在全球范围内寻找最低成本、最优资源,从而获得最大的利益。国际分工决定了国际产业转移的方向,并加速了国际产业转移进程。

3. 加快了全球先进技术的扩散

国际产业转移必然伴随着技术的转移与扩散,促使各国的相对技术优势发生变化,并不断促进各国在原有产业的整合升级中的技术创新。

(五) 服务外包成为国际产业转移的主要方式

21 世纪初,越来越多的跨国公司把公司非核心业务或低附加值业务如生产加工、营销、物流等外包给发展中国家的企业或专业化公司完成,以降低企业运营成本,突出企业竞争优势,获取价值链中的高利润环节。同时运用服务外包方式,企业可以以节约的劳动力成本来招聘更高素质的人才,并利用世界不同时区的差异,24 小时不间断开展业务生产与服务。服务外包已成为国际产业转移的主要方式。

二、服务外包概念

(一) 外包(Outsourcing)

外包(Outsourcing),属于商业用语,是对商业活动运营方式的一种决策。外包与内部运营相对立。企业在运营决策时,考虑有些工作流程由自己亲自操作会占用更多时间、成本,在资源使用上也有限制,而这些工作流程在业务中是必须的,组织希望把更多精力集中在自己的核心业务上,在供应链价值体系中,做自己具有核心竞争力的业务,从而把一部分业务选择性地外包。所以,外包就是指组织把供应链上的一些非核心业务通过合同协议关系委托给专门营运该业务的服务商,利用外部资源为企业内部进行生产与经营服务的方式。

1. 外包方式

(1) 合同业务管理的购买服务外包。

一般意义上的外包都是以合同业务管理方式的外包,双方为发包方(委托方)与接包方(代理方),双方通过合同协议方式,发包方把业务内容交给接包方执行,采用购买服务模式进行业务管理工作。接包方承担全部或大部分的投资与业务管理工作,并承担投资风险。发包方根据业务的绩效与合同约定购买服务,不负责接包方的投资风险。

(2) 业务服务委托外包。

委托方式的外包是将完成的业务内容及其相关的资源或设施以委托方式交给第三方经营,委托方要承担投资风险,如业务承包或租赁,承接方只承担营运与维护作业管理等相关服务工作;如 BOT(建设—营运—移交)特许管理,委托方提交任务需求,承包方负责投资建设,在合同期内业务承包方拥有资产所有权,合同终止资产所有权交给委托方。

(3) 政府公私合营模式(PPP)。

政府公私合营模式(Public-Private Partnership, PPP)是指政府与社会资本合作,对公共基础设施或服务进行的一种项目外包运作模式。政府为项目委托方,私营企业或民营资本为项目承接方,政府主要用于项目的发展规划与决策、项目运营监督等承担公共服务职能,社会资本承担项目的设计、建设、运营、维护等工作,通过“使用者”付费消费及一定范围的“政府付费”使社会资本获得合理投资回报。PPP 运作使政府简政放权,体现国家治理理念,拓宽社会公共服务职能,并有效整合社会资源,盘活社会存量资本,拓展企业发展空间,提升经济增长动力。

2. 外包分类

(1) 按照委托方与承接方的地理分布分为本土外包与离岸外包。

决定本土外包、离岸外包的决策因素主要考虑成本资源与市场资源。在国际贸易中,发挥作用的是离岸外包。

本土外包,即境内外包。外包商与外包供应商来自同一个国家,因地域靠近,业务内容清晰,本土外包就是在企业与企业之间进行国内资源的重新配置。

离岸外包,即境外外包。外包商与外包供应商来自不同国家,如果是邻国外包,也称近岸外包,因邻国有相似或相同的传统文化与生活习惯,所以离岸外包中近岸外包占很大比重。离岸外包首先利用不同国家或地区劳动力成本优势,其次是考虑是否在委托方市场直接销售、所需要的资源委托方是否更充足等内容决定离岸外包的内容与范围。

(2) 按照外包内容的工作性质分为生产外包与服务外包。

生产外包是指企业生产制造过程进行外包,又称“蓝领外包”“制造外包”。生产外包主要利用成本更低的劳动力。中国就曾有“世界加工厂”之称。

服务外包是把非生产的业务如技术开发、业务流程、研发等内容进行外包,又称“白领外包”。

生产外包主要利用劳动力低成本优势,所以一些发展中国家在发展过程中,最先进行生产外包,但生产外包因低附加值,在发展到一定阶段,尤其是劳动力成本提升后会逐渐退出生产外包而转向附加值更高的领域。

(二) 生产外包



【小案例】

美特斯邦威创业初期的“虚拟经营”

美特斯邦威集团公司于1995年成立,成立之初就借鉴美国耐克公司的生产外包经营模式,采用“生产外包,注重品牌”的创新思维取得国内休闲装领域的领先地位。美特斯邦威采用“微笑曲线”,公司注重品牌与设计,而把生产与销售虚拟化,先后与多家具有一流生产设备、管理规范服装加工厂建立长期合作关系,为保证产品质量,公司派人现场技术指导,并严把质量关。这样使美特斯邦威在创业初期克服资金不足困难,使公司飞速发展。2008年美特斯邦威在深圳上市后,创建“ME&CITY”全新品牌,也开始由虚拟经营转向实体经营,继续引领中国休闲装品牌的发展。

案例提问:

- (1) 美特斯邦威创业初期虚拟经营为企业带来哪些优势?
- (2) 美特斯邦威虚拟经营模式可以复制吗? 需要有哪些条件?

1. 生产外包的概念

生产外包(Production Outsourcing),即制造外包,是指把生产流程中的全部或部分内容通过外加工方式委托给专业的、高效的、低成本的服务供应商,以降低企业成本、提高质量、增强企业竞争力,把更多精力放在供应链高附加值领域的经营策略。

2. 生产外包前提条件

生产制造过程需要固定资产投资、大量劳动力投入、实体生产资源投入,导致生产制造过程在价值链中投入—产出比较高,属于低附加值部分。随着企业核心竞争力的凝聚与发展,产品制造型企业开始关注自己的轻资产与比较优势。轻资产战略使企业具有更大的灵活性,其生产制造可以在市场上选择比自己投资更有成本优势的企业代加工,从而使本企业更有精力发展新型产业,并不断在市场上寻求新的代加工企业。比较优势战略是企业生产外包的行动依据,当企业负荷大于产能、自制成本高于外包价格、生产不能满足不断增长的需求时,选择生产外包。生产外包的前提条件具体如下:

(1) 企业具有品牌优势。

品牌是企业核心价值的体现,品牌是企业的无形资产,通过品牌可以辨认企业产品或服务的价值,并形成与竞争对手的区别。如耐克运动鞋比同款的李宁、安踏运动鞋价格高出很多。具有品牌优势的企业更容易在全球寻找生产外包合作伙伴,合作伙伴也更愿意接受具有品牌优势的企业生产外包业务。随着全球知名度的提高,“耐克公司从来不生产一双耐克鞋”“在美国的耐克总部看不见一双鞋”成为耐克公司的神话,其经营对策就是“借鸡下蛋”的生产外包。

(2) 企业具备强大的研发能力。

个性化需求成为现代市场的主力,客户需求的快速变化和个性化,需要企业具备强大的研发能力,研发与生产的时间间隔越来越短,研发能力越强大,越需要市场提供强有力的生产外包服务商,以保证在企业竞争中取得优势。苹果公司已经成为全球消费电子行业里的传奇。苹果公司的成功有很多因素,但其中一个原因是苹果公司利用生产外包降低生产成本,投入更多精力用于新产品的创新研发,从而形成高品质、低价格的优质产品。

(3) 企业具有强壮的营销网络。

全球性竞争催生了营销网络(Marketing Network),营销网络是指企业在国内外寻找营销合作伙伴或同盟者,并与他们形成稳定的营销关系,以获得更广泛、更有效、更快速的营销策略。企业生产的产品要适销对路,并能很快降低生产库存,这都需要企业有强大的营销网络,能把产品很快销售出去,缩短资金回流的周期,为下一轮产品的生产外包提供有效订单。

(4) 企业具备有效的管理监督能力。

生产外包不单意味生产过程外包,可能涉及企业的研发内容、技术参数等企业机密外漏,同时生产外包的质量要求、技术要求是否符合委托方企业要求等内容都需要企业具有有效的管理监督能力,才能使生产外包具有双方长期合作的关系,达到双赢目的。

3. 生产外包实施流程

生产外包属于企业战略决策内容。下面是企业生产外包实施步骤(图 1-1)。

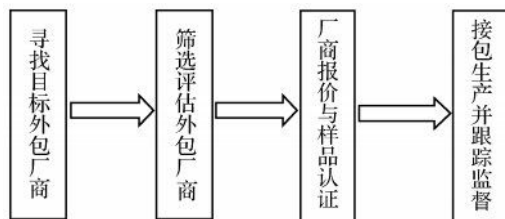


图 1-1 生产外包实施流程图

(1) 寻找目标外包厂商。

生产外包首先要明确自己要外包的内容、范围、要求,估算外包的成本,决定待选厂商的规模、地理位置和公司资质。

寻找目标外包厂商可以向一些有针对性的公司主动发出要约,也可以在一定范围公开发布生产外包信息,收集生产供应商接包意向信息,意向信息要体现接包企业基本情况,包括企业资质、规模、技术条件、劳动力条件、区域位置、生产优势等信息。

(2) 筛选评估外包厂商。

通过意向信息表初步评估外包厂商情况,选择几家条件比较好的企业进行实地走访考察,必要时对本企业的相关供应链厂商也进行走访考察,重点对生产、技术、质量、物料等生产运作环节进行现场检查。此环节可以相互沟通并提出生产外包核心要求。对现场考察基本合格并能满足本公司生产外包要求的企业可进行多次多方位的评估。

(3) 厂商报价与样品认证。

与评估合格的厂商签订保密协议,发布生产外包部分产品图纸、技术要求等文件信息,接包企业按照制造文件提供生产样品或进行小批量产品认证,可多次对制造商采取生产的纠正预防措施,不达要求的可取消接包资格。

(4) 接包生产并跟踪监督。

符合生产要求的企业按照要求进行接包生产,接受生产委托企业的跟踪监督,按照规定的时间交接产品,支付制造费用。

生产外包起步比较早,生产外包的成功的运营模式、运营流程与外包风险规避都为服务外包的发展提供了有力的借鉴作用。

(三) 服务外包



【小案例】

菲律宾:全球英文呼叫中心

英语是菲律宾官方语言之一,菲律宾人以美国英语为标准口音,从小接受标准英语口语的教育,形成了独特的“中性”英语口语。菲律宾人还具有与西方相通的沟通

方式,使美国客人有良好的沟通体验。另外,菲律宾人的劳动力薪资远远低于其他英语国家。因此,菲律宾从2013年起赶超印度成为全球英文呼叫中心之都。

案例提问:

1. 菲律宾成为全球呼叫中心的条件有哪些?
2. 菲律宾承担全球呼叫中心为本国带来哪些优势?

1. 服务外包概念

随着信息技术的发展,特别是互联网的广泛应用,世界跨国沟通与协作越来越便捷,经济全球化已经成为世界经济的发展趋势。为了在全球经济中取得竞争优势,企业开始选择把非生产制造性的内容进行转移与外包,并在全球范围内寻找新的合作伙伴。《世界是平的》一书的问世,经济全球化已经成为趋势,服务外包市场得以迅速发展,并成为国家产业结构调整 and 转移的新趋势。美国著名管理学家彼得·德鲁克认为,任何企业仅做后台支持而不创造营业额的工作都应该外包出去。

所以服务外包就是企业在价值链运营与管理中,将原本自身提供的具有基础性的、共性的、非核心的信息技术业务和基于信息技术的商务流程业务剥离出来,通过服务协议委托给企业外部专业服务供应商,并把外部资源内部化的经济活动(图1-2)。

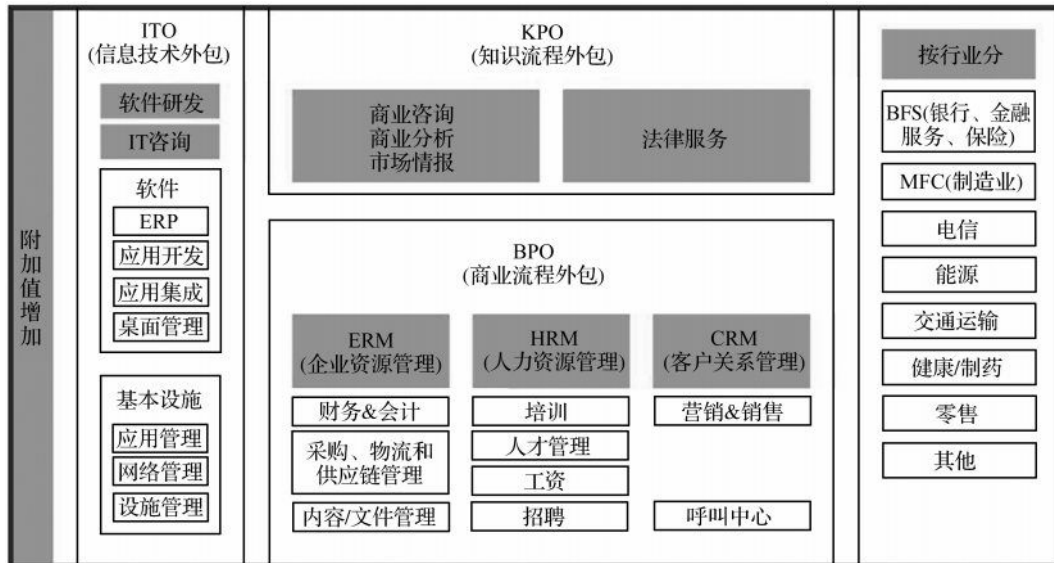


图 1-2 服务外包概念图

服务外包不是简单的服务业的外包,而是服务活动或服务过程的外包,其业务领域包括制造业的服务外包与服务业的服务外包等。

2. 服务外包发展的基本条件

服务外包作为国际市场新的经济模式,其在实现产业优化升级、经济结构调整、全球整

合优质资源等方面发挥重要作用。服务外包的发展需要一系列的条件。

(1) 国际市场的成熟与规则化。

服务外包中真正对一国发挥重要作用的是国际服务外包,国际服务外包是以国际市场的需求为基础的。据统计,全球财富1 000强企业中95%的企业有服务外包战略。在国际市场中,跨国公司通过服务外包更能整合全球优质资源,寻找低成本的劳动力并全日制地实施运营服务,跨国公司促进了国际市场的发展与成熟。同时,国际市场的规则更加明确,如市场体制、贸易投资、知识产权,在不同的国际市场细分环境中,各种国际规则在不断修正完善,发展中国家逐渐取得与发达国家一样的话语权,世界共赢局面正在展开,这些都为国际服务外包的发展创造了有利条件。

(2) 信息技术的飞速发展。

随着计算机技术、软件技术、网络技术、通信技术等技术的发展,极大地提高了交通、通信和信息处理能力,使原来不可跨国贸易的业务可以跨地区、跨国界进行,打破了服务外包在地理上的局限,世界各国业务的交流与运营在“地球村”实施。同时信息技术特别是互联网技术的发展,企业的管理模式与运营方式从根本上得到改变,企业数据与信息处理成本大大降低,从而使企业间相互协作的交易成本大大降低。信息技术的飞速发展为服务外包的发展提供了有力保障;反之,服务外包的快速发展也对信息技术的发展提出了更高要求。

(3) 国际人才的培养。

随着各国参与国际市场竞争与合作,各国都重视对国际人才的培养。如印度,虽然自然资源缺乏,但在人才培养计划上几乎与国际接轨,所以印度产生了最负盛名的国际企业顶级的经营管理人才,印度也最先成为全球服务外包第一大国。所有参与国际服务外包的国家也都重视国际人才的培养。有了具有国际视野的人才,服务外包业务才能真正成为这个国家或地区的发展力量。

三、服务外包的分类

(一) 合同外包与职能外包

服务外包按其业务方式,分为合同外包和职能外包。

1. 合同外包

合同外包,指技术开发与支持的外包,一般采用一次性项目合同的方式委托给第三方专业服务公司的服务。

2. 职能外包

职能外包,指其他服务活动的外包,多通过签订长期合同的方式把职能业务委托给专业供应商提供。

(二) 境内外包与离岸外包

按照供应商的地理位置,发包方与接包方是否属于同一国家,服务外包分为境内外包与离岸外包。