

中国企业人才部署模式转型白皮书

Transformation of Enterprise Talent Deployment Model

用工模式转型实战指南

Passion® 佩信集团

创造客户卓越价值
让组织和人才共同精彩



官方小程序



400-900-9029



上海市徐汇区宜州路188号华鑫慧享城C7幢佩信集团



www.passiongrouppltd.com



Passion Group, Building C7, NO.188, Yizhou Road,
Xuhui District, Shanghai



PREFACE 引言



人类组织结构的基石,历经时间考验,其核心逻辑稳固而深远,根植于亚当·斯密所倡导的精细分工理念与马克斯·韦伯阐述的层次结构理论之中。这一“分工+分层”的双重基石,共同塑造了组织形态的基本范式,即其本质特征。然而,持续地精细分工与层级壁垒不断阻碍组织效能提升,企业再难适应复杂多变的环境,在此之下,企业应以业务项目为导向,关键任务为主线,让人和任务高效组合,摩擦掉组织边界和壁垒。

当前,我国企业正处于从追求高速增长向高质量发展跨越的关键时期,同时也面临着从依赖低成本要素向创新驱动转变的深刻转型。在政策导向与企业内部降风险、聚焦核心竞争力的双重驱动下,众多企业开始调整用工模式,从应用传统的人力资源外包(HRO)转向更为全面的业务流程外包(BPO),即从单纯负责人力资源外包,到业务结果为导向的人、技术、业务管理甚至工具设备等全面管理。这一转变不仅体现在服务范围的扩大,更在于结算方式的根本变化——由基于服务的提供转向基于最终业务成果的评估。同样,随着数字化转型的推动,以技术支持为基础的信息技术外包(ITO)也为企业所青睐。

用工模式的转变不仅驱动了企业运作基本面上的变革,更驱动了企业在管理内部关系的转型。企业需在享受用工模式转型带来的效率与灵活性提升的同时,加强规划的科学性、管理的精细度以及持续优化的意识,力争在激烈的市场竞争中抢占先机,奠定可持续发展的坚实基础。佩信集团凭借多年在人力资源数字化系统软件研发和专业的流程运营服务经验,以及成功服务逾2000家大中型企业的丰富实践,将深入剖析用工模式转型的精髓,为企业提供宝贵的洞见。我们致力于与企业携手,共同探索构建一个集智能化、多元化、人性化于一体的全新服务生态,助力企业在转型之路上稳健前行,共创辉煌未来。

编委资料

主 办：佩信集团
总顾问：张东进
专业顾问：胡娅

编辑委员会：
赵欣语、陈迪

在此感谢专家团队的支持：
王如峰、祝祖鹏、高睿、郁言华、
朱颖杰、霍盼盼、李娜、储劲夫、
齐磊、马远祥、刘淇、裴楠、陈磊、
美世专家团队等

视觉制作：
桂良瑗

投稿邮箱：
marketing@hrpackage.com

第一章
中国企业用工趋势展望

1.	中国企业用工新挑战	01
2.	中国企业用工新趋势	03

第二章
业务流程外包(BPO)
重塑企业运营的变革驱动力

1.	用工模式转型趋势：从HRO转向BPO	04
2.	驾驭转型浪潮：企业备战转型的具体准备	07
3.	佩信“橄榄球”模型：引领用工模式转型	09
4.	“六步法”适应性模型：解锁项目实战	11

第三章
迈向业务流程外包的“六步法”

1.	洞察变革，界定外包范畴	13
2.	筛选匹配，构建精细流程	16
3.	平滑过渡，推动转型进程	21
4.	项目监控，筑牢风险防护	23
5.	最终验收，确保符合预期	30
6.	结果评定，评价服务商表现	31

第四章
信息技术外包(ITO)
构建技术驱动的增长策略

1.	信息技术外包，塑造企业增长新纪元	33
2.	用工模式转型差异化流程拆解	36

第五章
用工模式转型案例实录

从Outsourcing到Solution，佩信集团始终精益求精	43
转型案例01：A央企转型价值凸显，延伸高效运营新生态	46
转型案例02：Z大型城商行转型，构建敏捷团队管理新范式	52
参考文献	58
关于佩信	59

编委资料

主 办：佩信集团

总顾问：张东进

专业顾问：胡娅

编辑委员会：

赵欣语、陈迪

在此感谢专家团队的支持：

王如峰、祝祖鹏、高睿、郁言华、朱颖杰、霍盼盼、李娜、储劲夫、齐磊、马远祥、刘淇、裴楠、陈磊、美世专家团队等

视觉制作：

桂良瑗

投稿邮箱：

marketing@hrpackage.com

第一章

中国企业用工趋势展望

1.	中国企业用工新挑战	01
2.	中国企业用工新趋势	03

第二章

业务流程外包(BPO)

重塑企业运营的变革驱动力

1.	用工模式转型趋势：从HRO转向BPO	04
2.	驾驭转型浪潮：企业备战转型的具体准备	07
3.	佩信“橄榄球”模型：引领用工模式转型	09
4.	“六步法”适应性模型：解锁项目实战	11

第三章

迈向业务流程外包的“六步法”

1.	洞察变革，界定外包范畴	13
2.	筛选匹配，构建精细流程	16
3.	平滑过渡，推动转型进程	21
4.	项目监控，筑牢风险防护	23
5.	最终验收，确保符合预期	30
6.	结果评定，评价服务商表现	31

第四章

信息技术外包(ITO)

构建技术驱动的增长策略

1.	信息技术外包，塑造企业增长新纪元	33
2.	用工模式转型差异化流程拆解	36

第五章

用工模式转型案例实录

从Outsourcing到Solution，佩信集团始终精益求精	43
转型案例01：A央企转型价值凸显，延伸高效运营新生态	46
转型案例02：Z大型城商行转型，构建敏捷团队管理新范式	52
参考文献	58
关于佩信	59



中国企业用工新挑战

多代际碰撞下难保管理平衡性。当今的现代化职场是多代人的融合之地。从婴儿潮一代 (Baby Boomers) 到Z世代 (GenZ)、千禧时代 (Millennials)。预计到2025年,千禧世代和Z世代将占据全球劳动力市场的70%以上。虽然多代际人才不同技能和观点,有助于公司实现团队内的有效合作、沟通和领导,但代际价值观的冲突有时也难免会发生。

- 沟通风格的差异。老一辈可能偏好直接、正式的交流方式,而年轻一代则更倾向于即时、非正式的沟通;
- 工作价值观的分歧。不同代际对于工作与生活平衡、职业晋升路径、忠诚度及奖励机制的理解各不相同;
- 技术接受度的差异。新技术对于年轻一代而言可能是日常工具,而对老一辈来说则可能是需要跨越的学习曲线。

企业内多代际的融合,也在带来多样化的同时,促使企业面临着如何有效管理代际差异、促进文化融合、激发多元思维碰撞,并确保每位员工都能发挥最大潜能的难题。构建一个包容性强的企业文化,让每位员工都能感受到归属感与价值认同,成为多代际职场中亟待解决的关键问题。

人才招聘的“得与失”¹。当前,在招聘环节吸引合适的人才国内企业面临的又一重大挑战。随着市场需求上升,经验丰富的专业人士,尤其是金字塔顶端的高端人才以及复合型人才,在招聘市场上变得愈发抢手,这也造成了相关人才的稀缺。

如今的企业都在努力满足不断变化的员工期望,这需要企业以战略性的方式打造雇主品牌并提供有吸引力的雇主价值主张。此外,远程工作的影响和工作偏好的变化也要求企业对招聘策略不断做出调整。预算方面的限制使招聘工作难上加难,迫使企业在不断变化且竞争愈加激烈的招聘市场中既要寻找高素质人才,还要兼顾成本。如果企业无法紧跟不断变化的工作环境并满足求职者不断变化的需求,就有可能在人才竞争中落后。

1.观点来源于美世专家

01

中国企业用工趋势展望

- 中国企业用工新挑战
- 中国企业用工新趋势

01

中国企业用工趋势展望

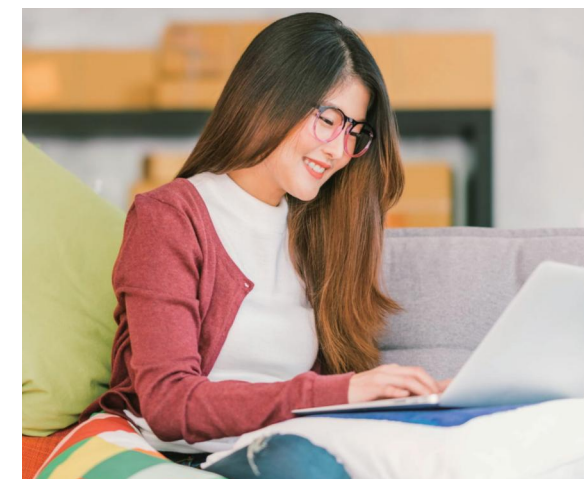
- 中国企业用工新挑战
- 中国企业用工新趋势

中国企业用工新挑战

多代际碰撞下难保管理平衡性。当今的现代化职场是多代人的融合之地。从婴儿潮一代 (Baby Boomers) 到Z世代 (GenZ)、千禧时代 (Millennials)。预计到2025年,千禧世代和Z世代将占据全球劳动力市场的70%以上。虽然多代际人才不同技能和观点,有助于公司实现团队内的有效合作、沟通和领导,但代际价值观的冲突有时也难免会发生。

- 沟通风格的差异。老一辈可能偏好直接、正式的交流方式,而年轻一代则更倾向于即时、非正式的沟通;
- 工作价值观的分歧。不同代际对于工作与生活平衡、职业晋升路径、忠诚度及奖励机制的理解各不相同;
- 技术接受度的差异。新技术对于年轻一代而言可能是日常工具,而对老一辈来说则可能是需要跨越的学习曲线。

企业内多代际的融合,也在带来多样化的同时,促使企业面临着如何有效管理代际差异、促进文化融合、激发多元思维碰撞,并确保每位员工都能发挥最大潜能的难题。构建一个包容性强的企业文化,让每位员工都能感受到归属感与价值认同,成为多代际职场中亟待解决的关键问题。



人才招聘的“得与失”¹。当前,在招聘环节吸引合适的人才国内企业面临的又一重大挑战。随着市场需求上升,经验丰富的专业人士,尤其是金字塔顶端的高端人才以及复合型人才,在招聘市场上变得愈发抢手,这也造成了相关人才的稀缺。

如今的企业都在努力满足不断变化的员工期望,这需要企业以战略性的方式打造雇主品牌并提供有吸引力的雇主价值主张。此外,远程工作的影响和工作偏好的变化也要求企业对招聘策略不断做出调整。预算方面的限制使招聘工作难上加难,迫使企业在不断变化且竞争愈加激烈的招聘市场中既要寻找高素质人才,还要兼顾成本。如果企业无法紧跟不断变化的工作环境并满足求职者不断变化的需求,就有可能在人才竞争中落后。

1.观点来源于美世专家



中国企业用工新趋势

AI加成, 数字化劳动力突破边界。人工智能 (AI) 正以前所未有的速度重塑全球职场格局, 根据MichaelPage 的调研显示, 全球平均 30% 的员工和亚太地区 41% 的员工已在当前岗位使用该技术, 在中国大陆, 这一比例更是跃升至69%。此外, AI技术催生下的数字化劳动力, 作为第四种用工模式, 也正与全职员工、外包员工, 以及兼职员工这三大传统劳动力相结合, 为企业建立“智能员工队伍”。

企业通过引入AI技术, 使用数字化劳动力, 可以缓解当下一些最紧迫的人才风险, 比如人才供应短缺、不断上升的劳动力成本、低效的人才流动、员工队伍精力不足等。同时, 企业可以利用此类技术执行重复性高、劳动强度大的任务, 以此减轻员工的负担, 并减少人为错误, 实现标准业务功能的自动化, 提高生产效率。例如, 在制造业中, 工业机器人已被广泛应用于装配、检测、包装等环节, 显著提高了生产线的自动化水平。

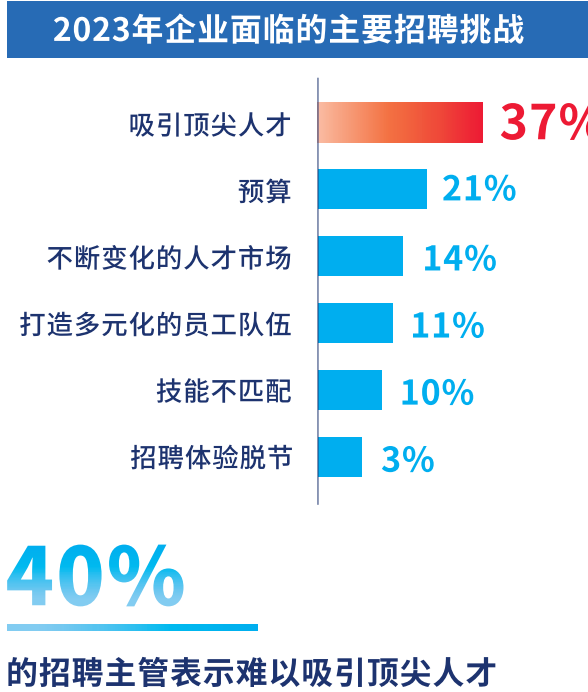
以技能为货币, 优先进行人才技能匹配²。“技能优先”招聘理念在国内兴起, 企业更看重候选人的实际技能而非传统资质和履历, 组织人才规划转向技能导向。技能成为衡量工作价值的新标准, 引领企业变革。

同时, 企业也不再单纯依赖员工数量, 而是聚焦于构建以技能为基础的战略团队, 围绕监督、人才获取、技能升级和奖励高价值技能重新调整企业的人员流程和业务模式。通过技能再培训和人才再部署来解决员工流失和倦怠问题, 打造以技能为驱动力的组织。

搭建灵活的用工队伍, 提高组织敏捷性。当前, 国内顶尖企业纷纷转向多元化用工策略。相关调查统计显示, 未来有61%的雇主计划将30%的全职岗位替换为自由职业者、灵工和独立合同工, 旨在增强企业在动态经济环境中的适应性和灵活性。

这一用工策略不仅有效削减了企业在场地租赁、物资管理及传统人力资源上的直接支出, 还借助人力资源外包、业务流程外包、信息技术外包及知识流程外包等多元化服务模式, 为企业开辟了更加广阔的成长路径。企业不需要掌握所有业务的技术和能力, 也能交付好的产品和服务。这个价值创造的过程, 部分是依靠企业自己掌握核心能力和技术, 部分可依赖生态体系中合作伙伴的能力, 共同创造价值。

企业正跨越组织边界, 用弹性及多样化用工方式来取代传统单一化雇佣, 以适应内外环境的压力。



用工成本攀升, 推动企业陷入两难。中国企业的用工成本总体上呈现上升趋势, 根据美世发布的2023年度中国市场整体薪酬调研结果, 2023年中国市场薪资增长率(不包含冻薪)为4.9%, 预计2024年薪资增长率(不包含冻薪)为5.0%。

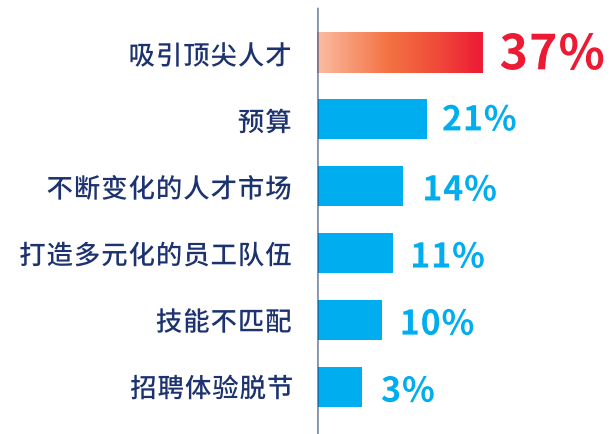
这一趋势对以蓝领员工为主导的制造业等行业影响尤为显著, 根据中国新就业形态研究中心发布的《2023中国蓝领群体就业研究报告》显示, 中国蓝领人群平均月薪逐年递增, 由2012年的2684元增长至2023年的6043元, 是原来的2.26倍。剔除通胀因素后, 蓝领人群实际平均月薪是10年前的1.85倍。劳动力成本的不断攀升使得这些企业陷入了两难境地: 提升薪酬可能压缩企业利润空间, 若不提高薪酬则难以吸引和留住人才。



来源：佩信行业研究院分析

2.观点来源于美世专家

2023年企业面临的主要招聘挑战



40%

的招聘主管表示难以吸引顶尖人才

用工成本攀升，推动企业陷入两难。中国企业的用工成本总体上呈现上升趋势，根据美世发布的2023年度中国市场整体薪酬调研结果，2023年中国市场薪资增长率（不包含冻薪）为4.9%，预计2024年薪资增长率（不包含冻薪）为5.0%。

这一趋势对以蓝领员工为主导的制造业等行业影响尤为显著，根据中国新就业形态研究中心发布的《2023中国蓝领群体就业研究报告》显示，中国蓝领人群平均月薪逐年递增，由2012年的2684元增长至2023年的6043元，是原来的2.26倍。剔除通胀因素后，蓝领人群实际平均月薪是10年前的1.85倍。劳动力成本的不断攀升使得这些企业陷入了两难境地：提升薪酬可能压缩企业利润空间，若不提高薪酬则难以吸引和留住人才。

中国企业用工新趋势

AI加成，数字化劳动力突破边界。人工智能（AI）正以前所未有的速度重塑全球职场格局，根据MichaelPage的调研显示，全球平均 30% 的员工和亚太地区 41% 的员工已在当前岗位使用该技术，在中国大陆，这一比例更是跃升至69%。此外，AI技术催生下的数字化劳动力，作为第四种用工模式，也正与全职员工、外包员工，以及兼职员工这三大传统劳动力相结合，为企业建立“智能员工队伍”。

企业通过引入AI技术，使用数字化劳动力，可以缓解当下一些最紧迫的人才风险，比如人才供应短缺、不断上升的劳动力成本、低效的人才流动、员工队伍精力不足等。同时，企业可以利用此类技术执行重复性高、劳动强度大的任务，以此减轻员工的负担，并减少人为错误，实现标准业务功能的自动化，提高生产效率。例如，在制造业中，工业机器人已被广泛应用于装配、检测、包装等环节，显著提高了生产线的自动化水平。

以技能为货币，优先进行人才技能匹配²。“技能优先”招聘理念在国内兴起，企业更看重候选人的实际技能而非传统资质和履历，组织人才规划转向技能导向。技能成为衡量工作价值的新标准，引领企业变革。

同时，企业也不再单纯依赖员工数量，而是聚焦于构建以技能为基础的战略团队，围绕监督、人才获取、技能升级和奖励高价值技能重新调整企业的人员流程和业务模式。通过技能再培训和人才再部署来解决员工流失和倦怠问题，打造以技能为驱动力的组织。

搭建灵活的用工队伍，提高组织敏捷性。当前，国内顶尖企业纷纷转向多元化用工策略。相关调查统计显示，未来有61%的雇主计划将30%的全职岗位替换为自由职业者、灵工和独立合同工，旨在增强企业在动态经济环境中的适应性和灵活性。

这一用工策略不仅有效削减了企业在地租赁、物资管理及传统人力资源上的直接支出，还借助人力资源外包、业务流程外包、信息技术外包及知识流程外包等多元化服务模式，为企业开辟了更加广阔的成长路径。企业不需要掌握所有业务的技术和能力，也能交付好的产品和服务。这个价值创造的过程，部分是依靠企业自己掌握核心能力和技术，部分可依赖生态体系中合作伙伴的能力，共同创造价值。

企业正跨越组织边界，用弹性及多样化用工方式来取代传统单一化雇佣，以适应内外环境的压力。



来源：佩信行业研究院分析

2.观点来源于美世专家



02

业务流程外包(BPO) 重塑企业运营的变革驱动力

- 用工模式转型趋势：从 HRO 转向 BPO
- 驾驭转型浪潮：企业备战转型的具体准备
- 佩信“橄榄球”模型：引领用工模式转型
- “六步法”适应性模型：解锁项目实战

用工模式转型趋势：从HRO转向BPO

随着国内政策支持、产业发展推动、以及市场竞争加剧，企业对于提高运营效率、降低成本和专注于核心业务的需求日益凸显。在这一背景下，人力资源外包(HRO)已不再是唯一选择，企业开始寻求更加全面、深入的业务流程外包(BPO)。这种转变不仅有助于企业进一步释放管理资源，还能通过专业的服务商实现业务流程的优化和升级，从而增强企业的市场竞争力。

2023年，政府出台了例如《关于做好2023年政府购买服务改革》等一系列政策措施，明确了对于传统劳务派遣用工模式的调整方向，为业务流程外包(BPO)提供了政策支持和有利环境。同时，随着服务业的快速发展和数字化转型的推进，企业对于更高效、专业的业务流程管理需求不断增长，同时，市场竞争加剧也促使企业更加专注于核心业务，将非核心业务流程外包给专业团队。

推动用工模式转型的相关产业政策

发布时间	政策名称	发布机构	主要内容
2023年3月	《党和国家机构改革方案》	中共中央、国务院	精减中央和国家机关人员编制。中央和国家机关各部门人员编制统一按照 5% 的比例进行精减，收回的编制主要用于加强重点领域和重要工作。中央垂管派出机构、驻外机构不纳入统一精减范围，根据行业和系统实际，盘活用好存量编制资源。
2023年3月	《关于做好2023年政府购买服务改革》	财政部	严禁变相用工。购买主体不得借政府购买服务名义变相用工，不得将人员招、聘用，以劳务派遣方式用工，以及设置公益性岗位等事项纳入政府购买服务范围。对于此前以政府购买服务名义变相用工的做法，应严格根据国家有关法律、法规和政策规定予以整改。
2023年12月	《产业结构调整指导目录(2024年本)》	国家发改委	相较2019版，2024版的“人力资源和人力资本服务业”包括招聘、人力资源测评、人力资源培训、人力资源管理咨询、人力资源服务外包(含薪税事务服务、福利事务服务、社保事务服务等)、高级人才寻访、人力资源科技、人力资源社会保障事务代理，就业和创业指导、灵活就业服务等，删除了“劳务派遣”项。

来源：公开信息，佩信行业研究院

02

业务流程外包(BPO) 重塑企业运营的变革驱动力

- 用工模式转型趋势：从 HRO 转向 BPO
- 驾驭转型浪潮：企业备战转型的具体准备
- 佩信“橄榄球”模型：引领用工模式转型
- “六步法”适应性模型：解锁项目实战

用工模式转型趋势：从HRO转向BPO

随着国内政策支持、产业发展推动、以及市场竞争加剧，企业对于提高运营效率、降低成本和专注于核心业务的需求日益凸显。在这一背景下，人力资源外包(HRO)已不再是唯一选择，企业开始寻求更加全面、深入的业务流程外包(BPO)。这种转变不仅有助于企业进一步释放管理资源，还能通过专业的服务商实现业务流程的优化和升级，从而增强企业的市场竞争力。

2023年，政府出台了例如《关于做好2023年政府购买服务改革》等一系列政策措施，明确了对于传统劳务派遣用工模式的调整方向，为业务流程外包(BPO)提供了政策支持和有利环境。同时，随着服务业的快速发展和数字化转型的推进，企业对于更高效、专业的业务流程管理需求不断增长，同时，市场竞争加剧也促使企业更加专注于核心业务，将非核心业务流程外包给专业团队。

推动用工模式转型的相关产业政策

发布时间	政策名称	发布机构	主要内容
2023年3月	《党和国家机构改革方案》	中共中央、国务院	精减中央和国家机关人员编制。中央和国家机关各部门人员编制统一按照 5% 的比例进行精减，收回的编制主要用于加强重点领域和重要工作。中央垂管派出机构、驻外机构不纳入统一精减范围，根据行业和系统实际，盘活用好存量编制资源。
2023年3月	《关于做好2023年政府购买服务改革》	财政部	严禁变相用工。购买主体不得借政府购买服务名义变相用工，不得将人员招、聘用，以劳务派遣方式用工，以及设置公益性岗位等事项纳入政府购买服务范围。对于此前以政府购买服务名义变相用工的做法，应严格根据国家有关法律、法规和政策规定予以整改。
2023年12月	《产业结构调整指导目录(2024年本)》	国家发改委	相较2019版，2024版的“人力资源和人力资本服务业”包括招聘、人力资源测评、人力资源培训、人力资源管理咨询、人力资源服务外包(含薪税事务服务、福利事务服务、社保事务服务等)、高级人才寻访、人力资源科技、人力资源社会保障事务代理，就业和创业指导、灵活就业服务等，删除了“劳务派遣”项。

来源：公开信息，佩信行业研究院

从内在驱动力来说,出于对更高效、专业的管理需求,企业从人力资源外包(HRO)逐步转向业务流程外包(BPO)。这种转变不仅体现在风险共担、核心业务聚焦、成本控制等方面,更在于推动业务创新与升级。通过业务流程外包(BPO),企业能将非核心业务流程交由专业团队管理,降低风险,同时释放内部资源以专注核心业务。这不仅提升了业务质量和效率,也为企业带来了更多的创新机会和市场竞争能力。

改善辅助业务对核心业务的支持作用



业务流程外包运作的主要对象是对整体业务起支撑作用的辅助业务或非核心环节,如呼叫中心、基础勘探、IT 测试等。这些辅助业务对外承包给专业化企业后,其业务质量能得到显著而迅速的改善,从而对核心业务起到推动作用。同时,服务商对其承包项目的服务等级、成本构成、质量检测等有着明确的标准和承诺,企业可根据合同的履行情况实行对辅助业务的成本、质量控制。

全方位成本控制



通过外包,企业可以将非核心的、辅助性的业务流程交由专业的服务商管理,从而实现对这些业务流程的成本质量控制。此外,服务商还可以为企业提供业务更新与优化设计的服务,引入先进的技术和管理经验进一步降低企业的运营成本。这种全方位的成本控制策略,有助于企业实现成本的显著降低,提高经济效益。

与服务商携手合作共赢



业务流程外包有利于在新的市场环境中打破传统的行业业务界线,与服务商形成跨业务领域的联合。这种联盟不仅拓宽了企业的业务边界,还为企业带来了宝贵的资源和经验,有助于企业在新市场中迅速占据优势地位。同时,长期的战略合作伙伴关系建立,可以确保双方在合作中相互支持、共同成长,进一步增强彼此的竞争力,共同应对市场挑战构成长期的战略伙伴关系,增强彼此的竞争力。

风险共担或转移



与人力资源外包相比,业务流程外包将风险的主要承担方转移至服务商。这意味着企业可以通过外包非核心业务,减少自身在运营过程中可能面临的风险,如人力成本风险、管理风险、技术风险等。服务商凭借丰富的经验和专业的技能,能更好地应对和处理各种潜在风险,从而确保业务的顺利进行,有助于降低企业的整体风险水平,提高经营的稳健性。

实现业务创造与升级



在企业内部,辅助业务常被视为“日常工作”,是一笔“经常性费用”。当由服务商输入的专业外包人员接手后,这些业务的性质不再是“日常工作”,而是“新的就业机会”。他们能以一种充满激情的态度,富有创造性地去完成工作。此外,专业的服务商常常是所从事业务领域中的技术领先者,他们可以对所承包的业务施以优化设计、科学运作与管理,并跟踪最新技术发展,持续升级,给企业输入新鲜血液。



业内,各家企业对人力资源外包、业务流程外包的定义存在着多样化的解读与诠释,在此,佩信集团基于过往多年的商业咨询经验以及超2000家大中型企业的丰富实践,在本报告中重新定义这类概念,以期为企业提供更为清晰、高效的指导与参考。

人力资源外包 (Human Resources Outsourcing, HRO),是指以员工数量、出勤天数及岗位单价为标准计算的用工模式,包括人事派遣、薪税服务、社会保险服务、商业保险服务、灵活福利、猎头与招聘、以及各类人员岗位(如客服岗、财经岗、人资岗、前端业务岗等)的外包。企业作为发包方,按需将某一项或某几项工作的岗位外包给专业的服务商,服务商按照企业标准自行招募员工,并将其输送至企业,实现"我的员工,您来用"的灵活用工模式。企业与服务商签订合同,以确保服务商在合作期间提供稳定且充足的用工资源。

业务流程外包 (Business Process Outsourcing, BPO),是指以实际工作完成情况为准进行结算的用工模式,企业作为发包方,将组织内部的某些非核心业务流程的设计、管理、执行转移给服务商,从而将有限资源专注于核心业务,进而达到减少人力投入、减少企业投资、降低成本及效率最大化的目的。在BPO中,服务商作为承包方,

根据企业业务需求,完成业务团队搭建、业务过程管理和业务结果交付,企业按外包合同约定,根据实际工作完成情况向服务商支付费用。一般来说,企业与劳动者没有用工关系,不直接管理劳动者,也不直接向劳动者支付费用。全面的BPO不仅限于人力资源管理,还广泛覆盖财务会计管理、法律流程优化等内部管理服务,以及数据处理、互联网营销推广、呼叫中心运营等业务运营和维修维护服务。

鉴于内外部多源动力的注入,中国企业的用工模式正经历深刻变革,从人力资源外包(以下统称“HRO”)转向业务流程外包(以下统称“BPO”)成为其中的主流转型方向,下文将从宏观战略视角,深入探讨发包方企业(以下统称“企业”)在迎接此转型浪潮时应做的关键准备,并剖析与承包方服务商(以下统称“服务商”)在业务流程外包过程中最佳合作模式,为国内企业提供切实可行的用工模式指引。

从内在驱动力来说,出于对更高效、专业的管理需求,企业从人力资源外包(HRO)逐步转向业务流程外包(BPO)。这种转变不仅体现在风险共担、核心业务聚焦、成本控制等方面,更在于推动业务创新与升级。通过业务流程外包(BPO),企业能将非核心业务流程交由专业团队管理,降低风险,同时释放内部资源以专注核心业务。这不仅提升了业务质量和效率,也为企业带来了更多的创新机会和市场竞争能力。

改善辅助业务对核心业务的支持作用



业务流程外包运作的主要对象是对整体业务起支撑作用的辅助业务或非核心环节,如呼叫中心、基础勘探、IT 测试等。这些辅助业务对外承包给专业化企业后,其业务质量能得到显著而迅速的改善,从而对核心业务起到推动作用。同时,服务商对其承包项目的服务等级、成本构成、质量检测等有着明确的标准和承诺,企业可根据合同的履行情况实行对辅助业务的成本、质量控制。

全方位成本控制



通过外包,企业可以将非核心的、辅助性的业务流程交由专业的服务商管理,从而实现对这些业务流程的成本质量控制。此外,服务商还可以为企业提供业务更新与优化设计的服务,引入先进的技术和管理经验进一步降低企业的运营成本。这种全方位的成本控制策略,有助于企业实现成本的显著降低,提高经济效益。

与服务商携手合作共赢



业务流程外包有利于在新的市场环境中打破传统的行业业务界线,与服务商形成跨业务领域的联合。这种联盟不仅拓宽了企业的业务边界,还为企业带来了宝贵的资源和经验,有助于企业在新市场中迅速占据优势地位。同时,长期的战略合作伙伴关系建立,可以确保双方在合作中相互支持、共同成长,进一步增强彼此的竞争力,共同应对市场挑战构成长期的战略伙伴关系,增强彼此的竞争力。

风险共担或转移



与人力资源外包相比,业务流程外包将风险的主要承担方转移至服务商。这意味着企业可以通过外包非核心业务,减少自身在运营过程中可能面临的风险,如人力成本风险、管理风险、技术风险等。服务商凭借丰富的经验和专业的技能,能更好地应对和处理各种潜在风险,从而确保业务的顺利进行,有助于降低企业的整体风险水平,提高经营的稳健性。

实现业务创造与升级



在企业内部,辅助业务常被视为“日常工作”,是一笔“经常性费用”。当由服务商输入的专业外包人员接手后,这些业务的性质不再是“日常工作”,而是“新的就业机会”。他们能以一种充满激情的态度,富有创造性地去完成工作。此外,专业的服务商常常是所从事业务领域中的技术领先者,他们可以对所承包的业务施以优化设计、科学运作与管理,并跟踪最新技术发展,持续升级,给企业输入新鲜血液。



业内,各家企业对人力资源外包、业务流程外包的定义存在着多样化的解读与诠释,在此,佩信集团基于过往多年的商业咨询经验以及超2000家大中型企业的丰富实践,在本报告中重新定义这类概念,以期为企业提供更清晰、高效的指导与参考。

人力资源外包 (Human Resources Outsourcing, HRO),是指以员工数量、出勤天数及岗位单价为标准计算的用工模式,包括人事派遣、薪税服务、社会保险服务、商业保险服务、灵活福利、猎头与招聘、以及各类人员岗位(如客服岗、财经岗、人资岗、前端业务岗等)的外包。企业作为发包方,按需将某一项或某几项工作的岗位外包给专业的服务商,服务商按照企业标准自行招募员工,并将其输送至企业,实现"我的员工,您来用"的灵活用工模式。企业与服务商签订合同,以确保服务商在合作期间提供稳定且充足的用工资源。

业务流程外包 (Business Process Outsourcing, BPO),是指以实际工作完成情况为准进行结算的用工模式,企业作为发包方,将组织内部的某些非核心业务流程的设计、管理、执行转移给服务商,从而将有限资源专注于核心业务,进而达到减少人力投入、减少企业投资、降低成本及效率最大化的目的。在BPO中,服务商作为承包方,

根据企业业务需求,完成业务团队搭建、业务过程管理和业务结果交付,企业按外包合同约定,根据实际工作完成情况向服务商支付费用。一般来说,企业与劳动者没有用工关系,不直接管理劳动者,也不直接向劳动者支付费用。全面的BPO不仅限于人力资源管理,还广泛覆盖财务会计管理、法律流程优化等内部管理服务,以及数据处理、互联网营销推广、呼叫中心运营等业务运营和维修维护服务。

鉴于内外部多源动力的注入,中国企业的用工模式正经历深刻变革,从人力资源外包(以下统称“HRO”)转向业务流程外包(以下统称“BPO”)成为其中的主流转型方向,下文将从宏观战略视角,深入探讨发包方企业(以下统称“企业”)在迎接此转型浪潮时应做的关键准备,并剖析与承包方服务商(以下统称“服务商”)在业务流程外包过程中最佳合作模式,为国内企业提供切实可行的用工模式指引。

驾驭转型浪潮 企业备战转型的具体准备

明确战略目标

企业在决定从HRO转向BPO之前，应首先明确转型的目标和动因。这包括降低成本、提高运营效率、增强市场竞争力、专注于核心业务等。同时，企业还需对内外部环境进行深入分析，以确保转型决策的科学性和合理性。基于明确的转型目标和动因，企业应制定详细的转型策略和路线图。这包括确定哪些业务流程适合外包、选择合适的外包服务商、制定外包合同和服务标准、设定服务商考核体系等。在制定策略时，企业还需充分考虑潜在的风险和挑战，并制定相应的防护措施。

组织配称与调整

组织配称是实现战略目标的关键，它要求我们在制定政策、分配资源和设计活动时，都要从系统性的视角出发，确保各个环节的相互匹配和协调。组织配称的核心在于实现不同部门和活动之间的互补与协同，通过优化资源配置、加强沟通协作，共同推动组织向目标迈进。在企业向BPO转型过程中，传统强调以职能管理为核心的组织运营模式已面临明显挑战，企业应组建跨部门的转型团队，共同负责转型策略的制定、实施和监督。例如成立包含管理层、业务运营、人力资源、采购、财务、IT、工会等多部门人员的外包工作小组。

流程变革与优化

在转型过程中，企业应对拟外包的业务流程进行全面梳理和优化。这包括识别流程中的瓶颈和浪费环节、简化流程步骤、提高流程的标准化和自动化水平等。通过优化流程设计，企业可以降低外包服务的复杂性和成本，提高外包服务的效率和质量。

在梳理和优化现有流程的基础上，企业应制定详细的流程变更计划与实施步骤。这包括明确变更的目标、范围、时间和责任人等要素；制定详细的变更操作步骤和风险控制措施；对员工进行流程变更的培训和指导等。通过制定和实施流程变更计划，企业可以确保新流程的有效落地和稳定运行。

数字化承接与技术支持

为了支持业务流程外包的顺利实施，企业应完善现有的信息系统和数据平台，这包括升级信息系统以支持更高效的数据处理和传输、建立数据共享和交互机制等。通过完善信息系统和数据平台，企业可以确保内部与外部资源之间的无缝对接和高效协同。

明确战略目标

组织配称与调整

流程变革与优化

数字化承接与技术支持



驾驭转型浪潮 企业备战转型的具体准备

明确战略目标

企业在决定从HRO转向BPO之前，应首先明确转型的目标和动因。这包括降低成本、提高运营效率、增强市场竞争力、专注于核心业务等。同时，企业还需对内外部环境进行深入分析，以确保转型决策的科学性和合理性。基于明确的转型目标和动因，企业应制定详细的转型策略和路线图。这包括确定哪些业务流程适合外包、选择合适的外包服务商、制定外包合同和服务标准、设定服务商考核体系等。在制定策略时，企业还需充分考虑潜在的风险和挑战，并制定相应的防护措施。

组织配称与调整

组织配称是实现战略目标的关键，它要求我们在制定政策、分配资源和设计活动时，都要从系统性的视角出发，确保各个环节的相互匹配和协调。组织配称的核心在于实现不同部门和活动之间的互补与协同，通过优化资源配置、加强沟通协作，共同推动组织向目标迈进。在企业向BPO转型过程中，传统强调以职能管理为核心的组织运营模式已面临明显挑战，企业应组建跨部门的转型团队，共同负责转型策略的制定、实施和监督。例如成立包含管理层、业务运营、人力资源、采购、财务、IT、工会等多部门人员的外包工作小组。



明确战略目标



组织配称与调整



流程变革与优化



数字化承接
与技术支持



流程变革与优化

在转型过程中，企业应对拟外包的业务流程进行全面梳理和优化。这包括识别流程中的瓶颈和浪费环节、简化流程步骤、提高流程的标准化和自动化水平等。通过优化流程设计，企业可以降低外包服务的复杂性和成本，提高外包服务的效率和质量。

在梳理和优化现有流程的基础上，企业应制定详细的流程变更计划与实施步骤。这包括明确变更的目标、范围、时间和责任人等要素；制定详细的变更操作步骤和风险控制措施；对员工进行流程变更的培训和指导等。通过制定和实施流程变更计划，企业可以确保新流程的有效落地和稳定运行。



数字化承接与技术支持

为了支持业务流程外包的顺利实施，企业应完善现有的信息系统和数据平台，这包括升级信息系统以支持更高效的数据处理和传输、建立数据共享和交互机制等。通过完善信息系统和数据平台，企业可以确保内部与外部资源之间的无缝对接和高效协同。

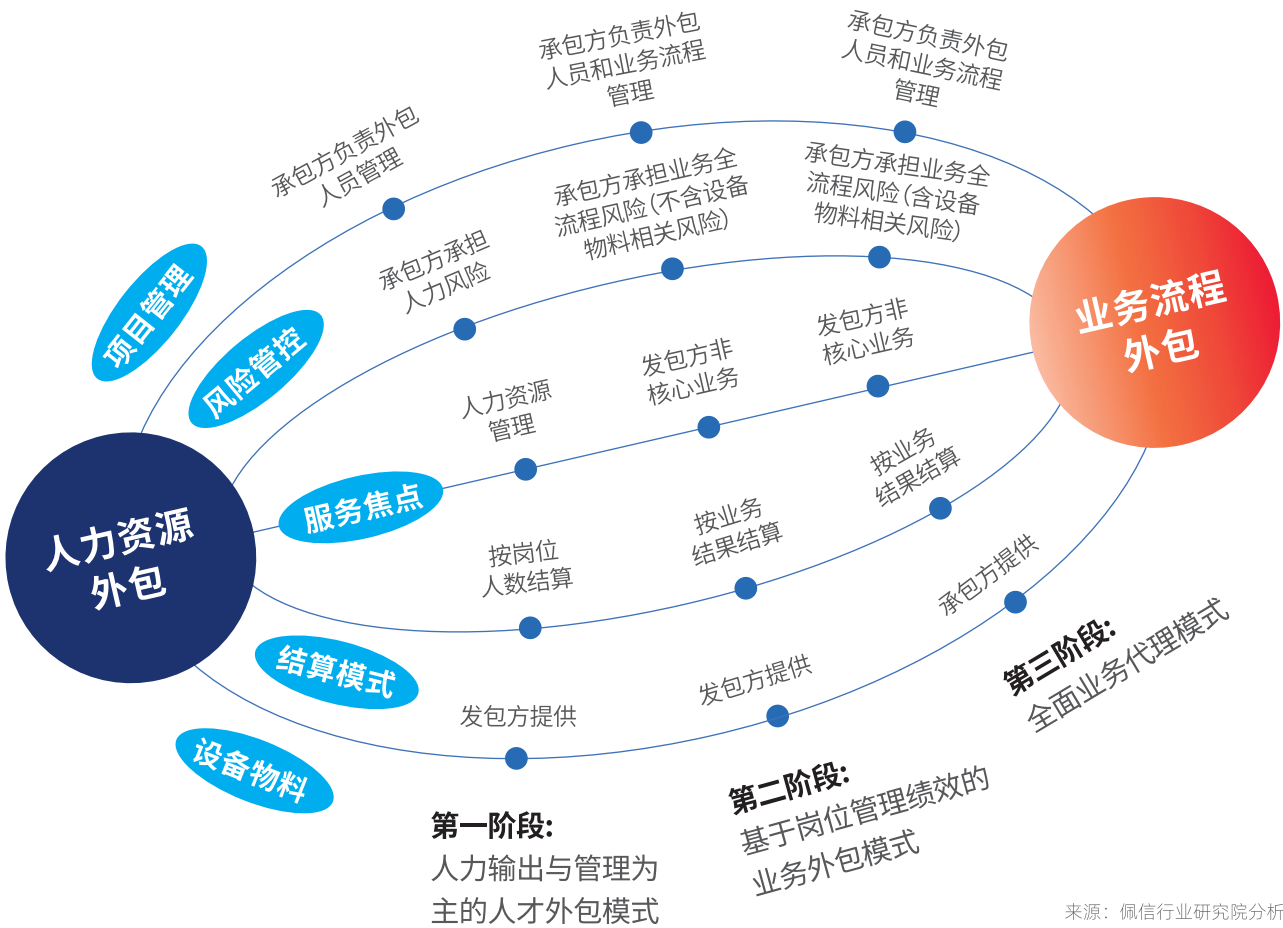
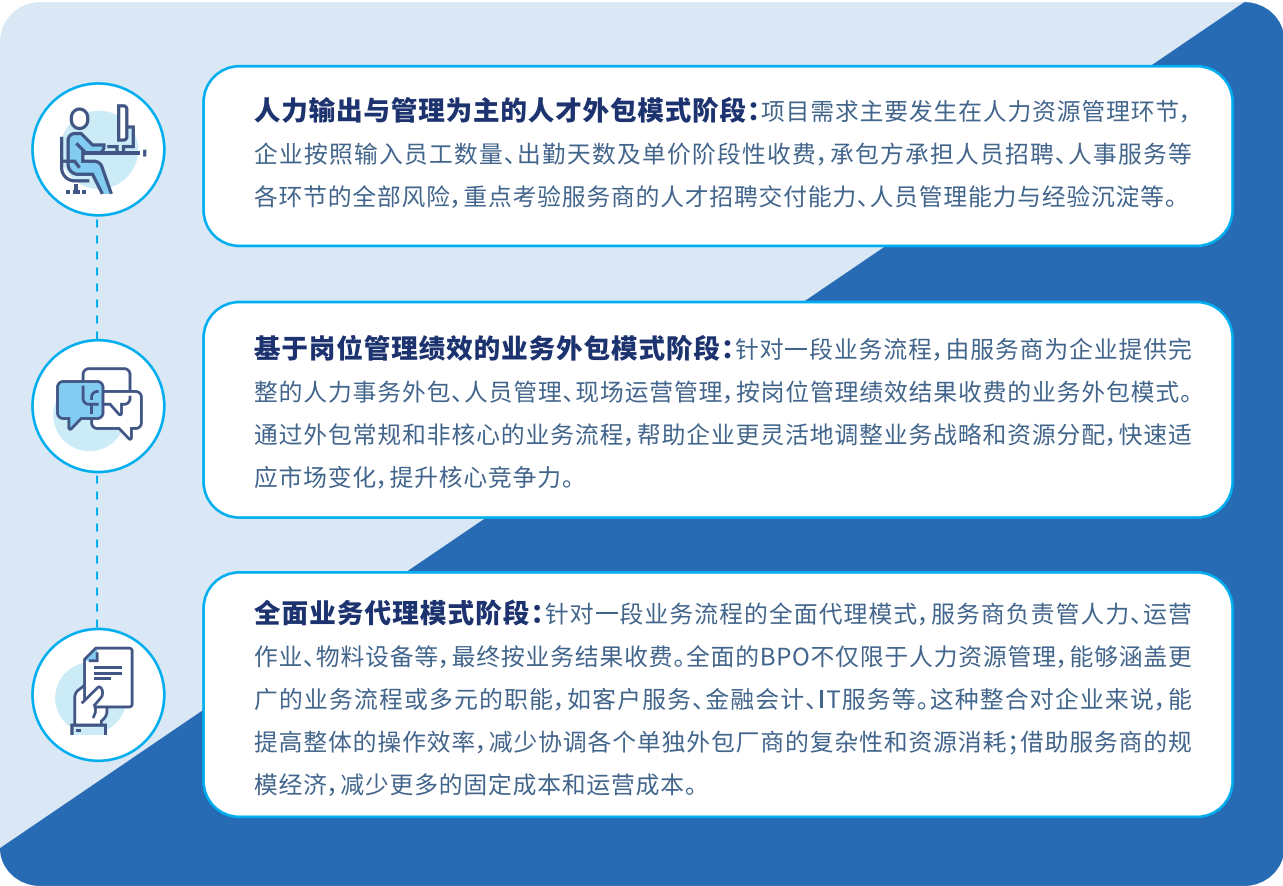


佩信“橄榄球”模型：引领用工模式转型

基于为多家国内领先企业用工模式转型的实施经验，佩信集团总结出了一套适用于中国企业的用工模式转型部署策略与路径。这一转型路径将企业从HRO向BPO的转型过渡总结提炼为三大标志性阶段：人力输出与管理为主的人才外包模式阶段、基于岗位管理绩效的业务外包模式阶段、全面业务代理模式阶段。这一转型轨迹，可以被形象地概括为“橄榄球”模型，它为企业绘制了一条清晰、系统的用工模式转型路线图，指引企业稳步跨越各个关键阶段，实现用工模式的深刻变革与升级。



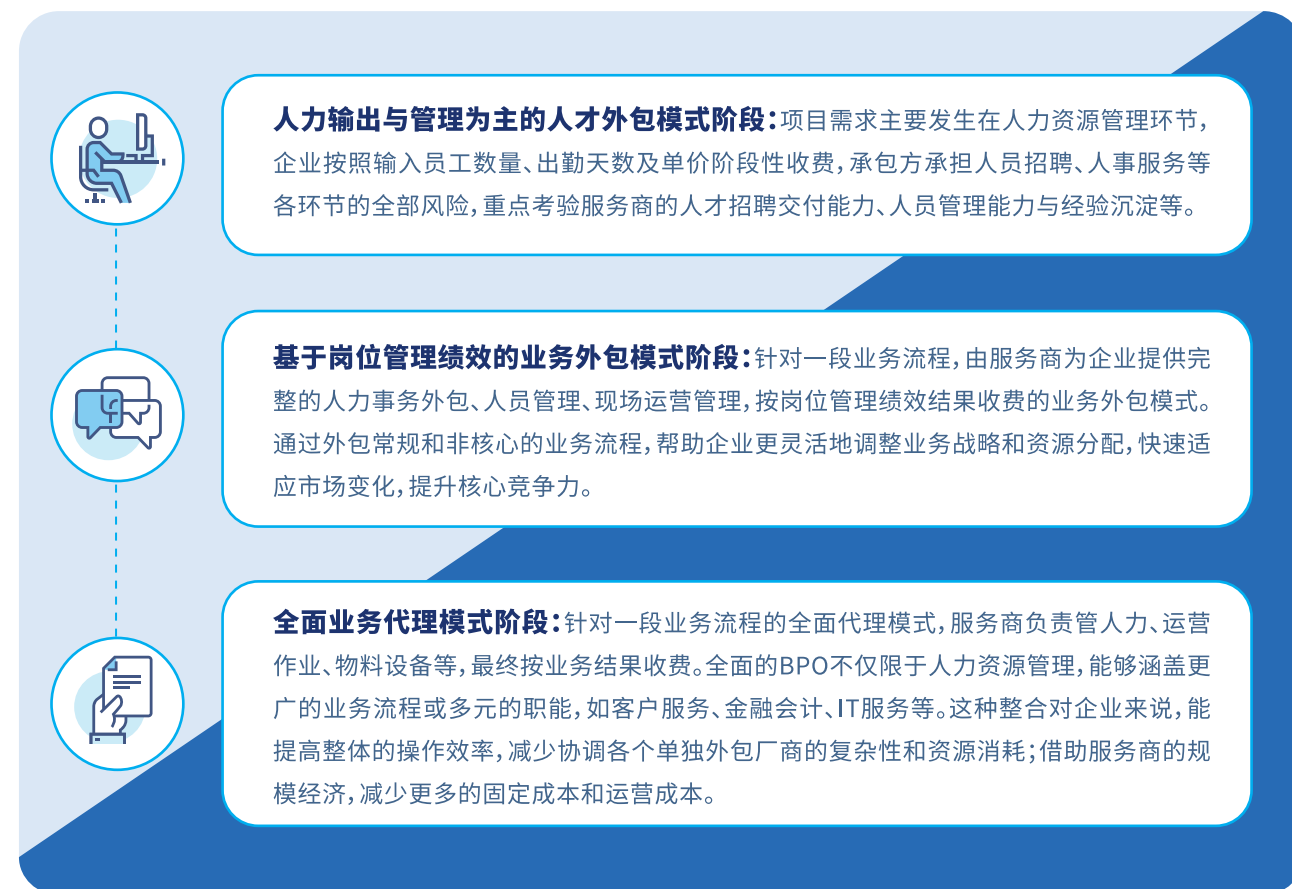
企业向着BPO用工模式演进路径的核心目标是达成全面业务代理模式，即实现某一业务的全面外包。在迈向这一目标的征途中，上述三个阶段在项目管理、风险管控、服务重点、结算机制及设备物料配置等方面均呈现出显著的差异与特点。基于这些差异，佩信集团提出了独特的“橄榄球”模型，该模型精准地概括了各阶段的特点，为企业的转型提供了宝贵的战略指导。



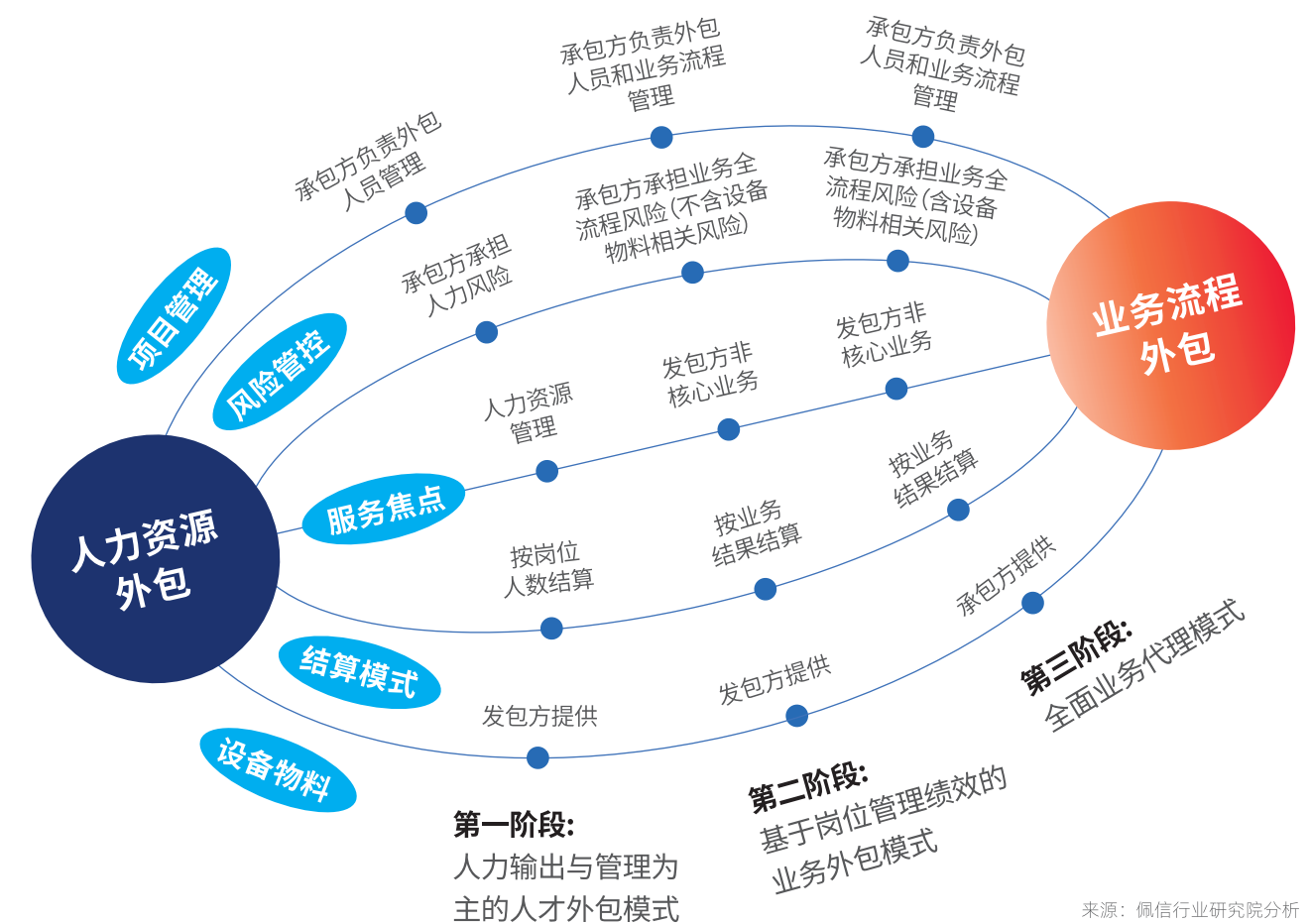
来源：佩信行业研究院分析

佩信“橄榄球”模型：引领用工模式转型

基于为多家国内领先企业用工模式转型的实施经验, 信集团总结出了一套适用于中国企业的用工模式转型部署策略与路径。这一转型路径将企业从HRO向BPO的转型过渡总结提炼为三大标志性阶段: 人力输出与管理为主的人才外包模式阶段、基于岗位管理绩效的业务外包模式阶段、全面业务代理模式阶段。这一转型轨迹, 可以被形象地概括为“橄榄球”模型, 它为企业绘制了一条清晰、系统的用工模式转型路线图, 指引企业稳步跨越各个关键阶段, 实现用工模式的深刻变革与升级。



企业向着BPO用工模式演进路径的核心目标是达成全面业务代理模式，即实现某一业务的全面外包。在迈向这一目标的征途中，上述三个阶段在项目管理、风险管控、服务重点、结算机制及设备物料配置等方面均呈现出显著的差异与特点。基于这些差异，佩信集团提出了独特的**“橄榄球”模型**，该模型精准地概括了各阶段的特点，为企业的转型提供了宝贵的战略指导。



来源：佩信行业研究院分析

“六步法”适应性模型：解锁项目实战

中国企业在调整用工模式的过程中,多以降低用工成本、提高组织质量、转移用工风险、提高运营效率为目标向BPO进行转移。企业在实施工模式转型时,应当承接业务发展战略,匹配企业整体发展方向,在人才优化、技术沉淀、制度辅助的支撑下,通过盘活企业机制、结合外部优质力量进行深度赋能,实现用工模式的全面升级。



来源：佩信行业研究院分析

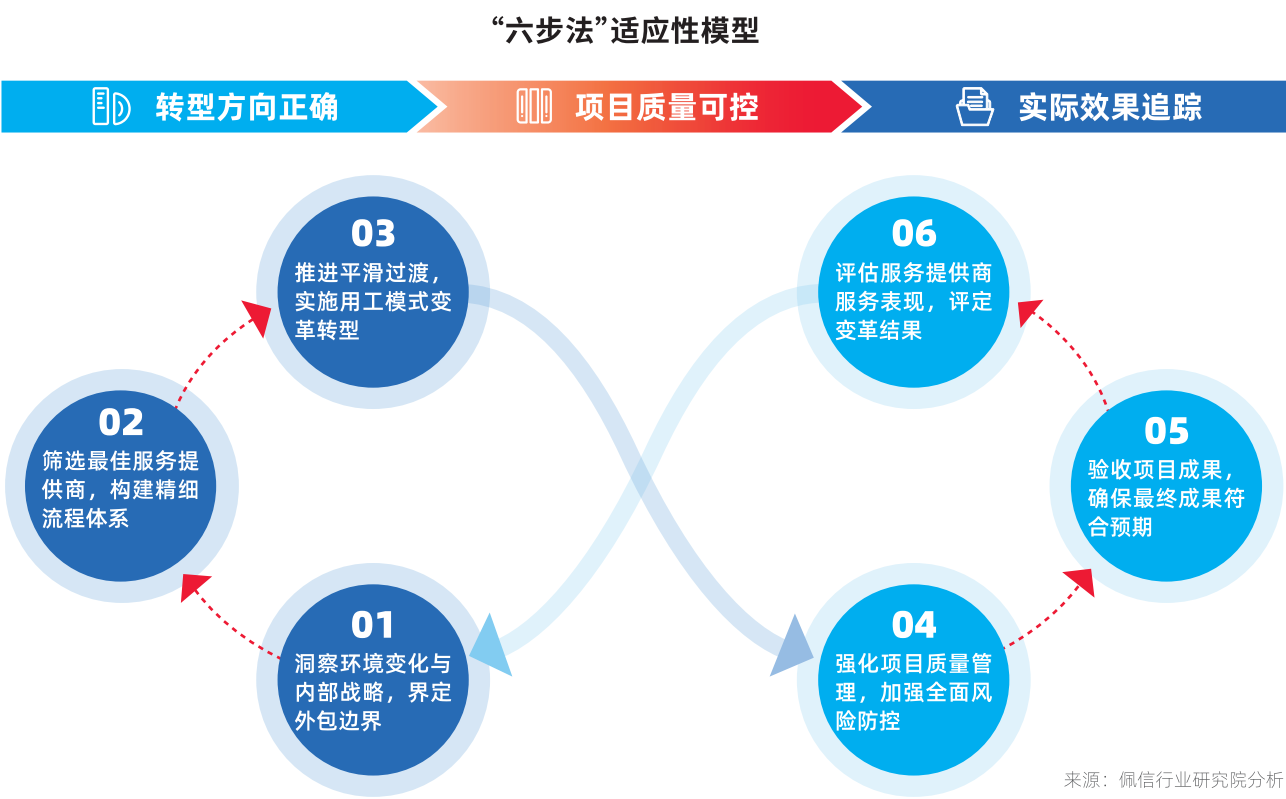
在“橄榄球”模型大方向上的指引,企业在项目实际落地中,应做好哪些准备?埃德加·沙因的理论为我们提供了宝贵的视角,即“组织变革的过程实际上是一个组织不断适应环境和内部条件变化的应变循环过程”。

为更好地适应用工模式的转型,企业应当从开端的洞察变化,到项目结束后的反馈优化,紧密围绕“橄榄球”模型的大方向,在应变循环中,不断推动组织向更加灵活、高效与竞争力强的方向迈进。



佩信集团在上述理论基础上,结合行业专家团队精华观点,以及近千份“用工模式转型”调研的宝贵数据,总结提炼出“六步法”适应性模型。企业可通过以下“六步”,确保转型方向正确、项目质量可控、实际效果持续优化,实现转型效果的持续增值,从而在激烈的市场竞争中抢占先机,引领未来。

下文将基于“六步法”适应性模型,为企业是一套系统而详尽的操作指南,引领企业顺利实现用工模式转型。



“六步法”适应性模型：解锁项目实战

中国企业在调整用工模式的过程中，多以降低用工成本、提高组织质量、转移用工风险、提高运营效率为目标向BPO进行转移。企业在实施工模式转型时，应当承接业务发展战略，匹配企业整体发展方向，在人才优化、技术沉淀、制度辅助的支撑下，通过盘活企业机制、结合外部优质力量进行深度赋能，实施工模式的全面升级。



来源：佩信行业研究院分析

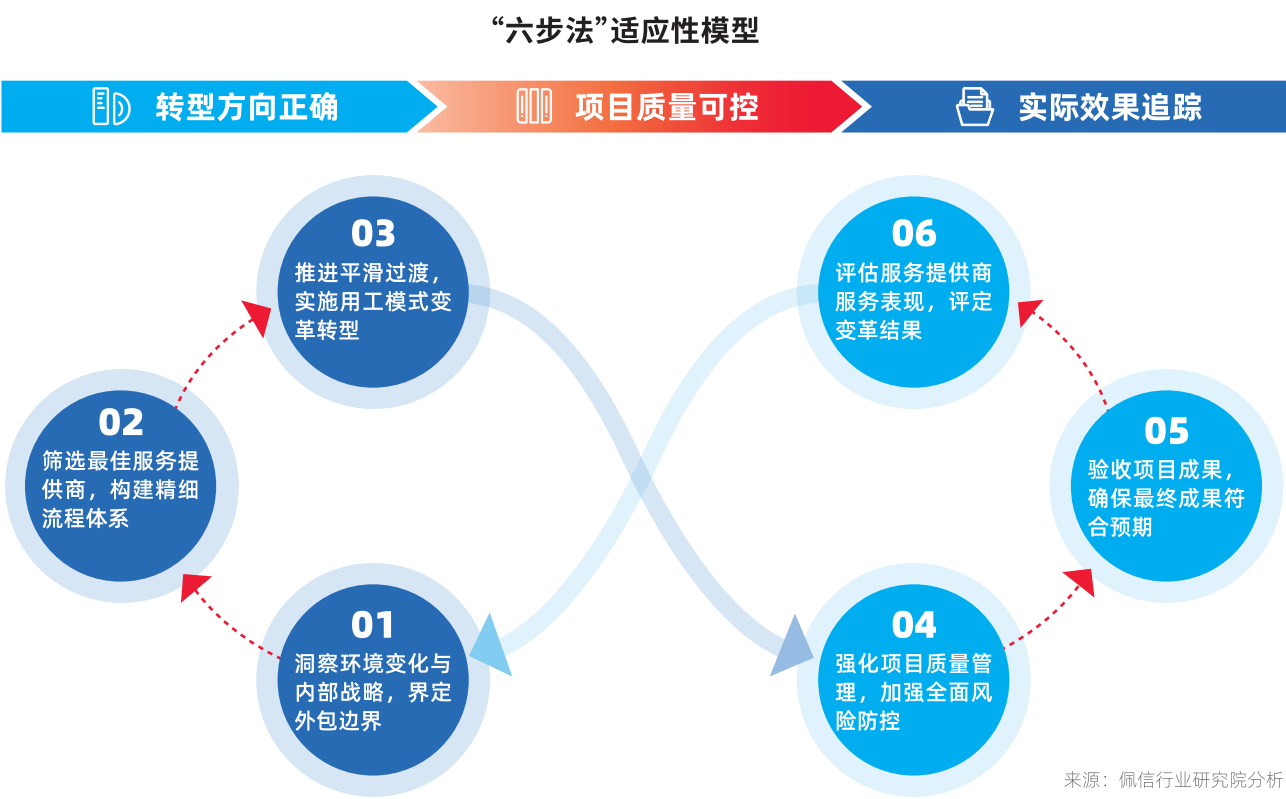
在“橄榄球”模型大方向上的指引，企业在项目实际落地中，应做好哪些准备？埃德加·沙因的理论为我们提供了宝贵的视角，即“组织变革的过程实际上是一个组织不断适应环境和内部条件变化的应变循环过程”。

为更好地适应用工模式的转型，企业应当从开端的洞察变化，到项目结束后的反馈优化，紧密围绕“橄榄球”模型的大方向，在应变循环中，不断推动组织向更加灵活、高效与竞争力强的方向迈进。



佩信集团在上述理论基础上，结合行业专家团队精华观点，以及近千份“用工模式转型”调研的宝贵数据，总结提炼出“六步法”适应性模型。企业可通过以下“六步”，确保转型方向正确、项目质量可控、实际效果持续优化，实现转型效果的持续增值，从而在激烈的市场竞争中抢占先机，引领未来。

下文将基于“六步法”适应性模型，为企业提供一个系统而详尽的操作指南，引领企业顺利实施工模式转型。



来源：佩信行业研究院分析

洞察变革, 界定外包范畴

商业论证必须确保外包项目是符合企业战略目标的, 企业进行业务流程的外包, 必须经过仔细的思考与详细的分析, 并制定相应的战略和执行框架。在进行 BPO 决策之前, 企业通常需要对如下自身特性进行检阅。



从战略角度考虑, 企业是否需要借助外部力量?

企业需要设定清晰的外包目标, 例如降低成本、提高服务质量、提高竞争力、获得先进技术、将有限的资源用于战略性活动、增加企业价值、规模经济效应、分散风险等。在明确这些目标的基础上, 企业应谨慎评估外包的利弊, 制定合适的外包策略, 确保外包活动能够为企业带来长远的战略利益。



从财务角度考虑, 企业是否需要效率诊断和优化?

企业可通过具体的运营分析对企业运营效率进行诊断。例如围绕成本 / 销售指标, 确定企业的运营成本的历史趋势是否不断攀升; 围绕人均成本 / 利润指标, 确定单人为企业创造的价值是否不断下降; 围绕利润率指标, 确定企业收益率是否正在变低; 围绕固定成本 / 可变成本, 确定企业是否需要降低成本。



从组织视角考虑, 企业是否需要进行必要的业务流程重组和建设共享服务?

并不是所有低效职能都需要外包, 外包的核心是降低成本, 提高效率, 塑造企业的核心竞争力。共享服务的核心思想是利用稀有的技能资源、更有效地提供服务和信息、降低管理成本。因此对于业务流程的优化, 从降低成本、提高效率的角度, 对内为内部共享服务, 对外则为外包服务。

03

迈向业务流程外包的“六步法”

- 洞察变革, 界定外包范畴
- 项目监控, 筑牢风险防护
- 筛选匹配, 构建精细流程
- 最终验收, 确保符合预期
- 平滑过渡, 推动转型进程
- 结果评定, 评价服务商表现

企业自审的三维框架



来源: 佩信行业研究院分析

洞察变革, 界定外包范畴

商业论证必须确保外包项目是符合企业战略目标的, 企业进行业务流程的外包, 必须经过仔细的思考与详细的分析, 并制定相应的战略和执行框架。在进行 BPO 决策之前, 企业通常需要对如下自身特性进行检阅。



从战略角度考虑, 企业是否需要借助外部力量?

企业需要设定清晰的外包目标, 例如降低成本、提高服务质量、提高竞争力、获得先进技术、将有限的资源用于战略性活动、增加企业价值、规模经济效应、分散风险等。在明确这些目标的基础上, 企业应谨慎评估外包的利弊, 制定合适的外包策略, 确保外包活动能够为企业带来长远的战略利益。



从财务角度考虑, 企业是否需要效率诊断和优化?

企业可通过具体的运营分析对企业运营效率进行诊断。例如围绕成本 / 销售指标, 确定企业的运营成本的历史趋势是否不断攀升; 围绕人均成本 / 利润指标, 确定单人为企业创造的价值是否不断下降; 围绕利润率指标, 确定企业收益率是否正在变低; 围绕固定成本 / 可变成本, 确定企业是否需要降低成本。



从组织视角考虑, 企业是否需要进行必要的业务流程重组和建设共享服务?

并不是所有低效职能都需要外包, 外包的核心是降低成本, 提高效率, 塑造企业的核心竞争力。共享服务的核心思想是利用稀有的技能资源、更有效地提供服务和信息、降低管理成本。因此对于业务流程的优化, 从降低成本、提高效率的角度, 对内为内部共享服务, 对外则为外包服务。

企业自审的三维框架



来源: 佩信行业研究院分析

03

迈向业务流程外包的“六步法”

- 洞察变革, 界定外包范畴
- 项目监控, 筑牢风险防护
- 筛选匹配, 构建精细流程
- 最终验收, 确保符合预期
- 平滑过渡, 推动转型进程
- 结果评定, 评价服务商表现

确定好转型的必要性后，在从 HRO 转向 BPO 的初期，企业可秉持“存量项目逐步转型、新增项目直接到位”的实施原则对原有的 HRO 项目进行转换。

在新增项目的选择上，出于安全性原则，企业通常会自主掌控核心业务和关键岗位人才，把非核心的 BPO 出去。所以，企业基于战略目标与当前的挑战规划战略发展蓝图时，要认真判断哪些业务可以由企业自身完成，哪些是可以外包出去的业务，要设计外包的目标、内容、形式、范围，包括涉及的业务、岗位、人员 / 产量规模、区域、时间周期等方面。

业务标准化01

标准化意味着业务流程的规范化、一致化和可量化，使得原本复杂多变的任务变得清晰可控。这不仅为企业内部管理带来了便利，也为外包合作提供了坚实的基础。因此，业务内容的标准化程度越高，企业管理供应商的难度就越小，企业也能够放心地将业务交给专业的外包团队。

活动不确定性02

不确定性可大致分为两大类，初级的不确定性来自于市场环境变化和消费者偏好；次级的不确定性来自于交易双方的信息不对称和相互依赖程度的不对称。不确定性是导致“契约人”有限理性的重要原因业务活动不确定性越高，其业务推进中所产生的风险越大，转为外包后则越难掌控风险

资产专用性03

资产专用性包括地理区位的专用性、人力资产的专用性、物力资产的专用性。专用性对交易成本的影响是最大的，专用性程度高的产品，交易成本较高，越不适用于外包。此外对于承包商来说，由于客户少，承接高专用性的业务很难实现规模经济风险也就越大。

岗位的战略价值04

判断岗位战略价值的高低需要考量两个因素：一是判断该岗位的战略地位与所处于价值链的位置；二是要看该岗位的决策影响度，该岗位对企业关键成功因素影响越大，对企业经营运作和流程控制起到更强主导作用，其战略价值越高。

岗位的可替代性05

岗位的可替代性，包括对人员知识、技能、经验要求和岗位培训的周期长短。如果一个岗位对人员的要求非常高，需要特定的专业知识、技能和丰富的经验才能胜任，且培训周期长、成本高，则这个岗位的可替代性就相对较低。

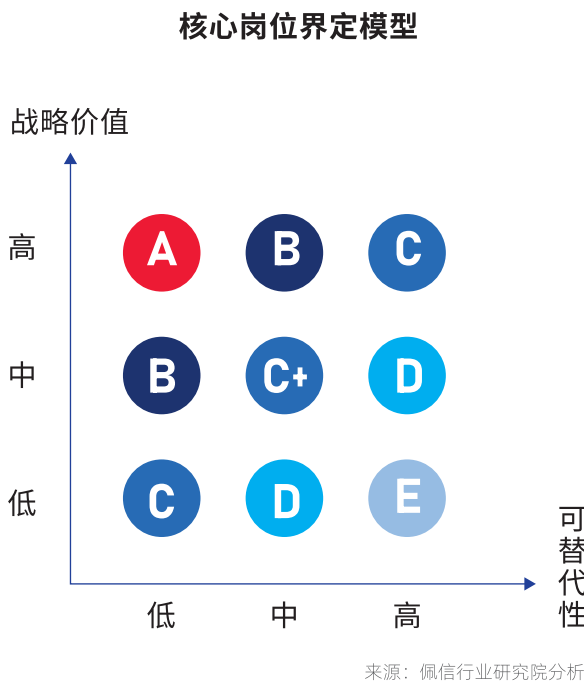
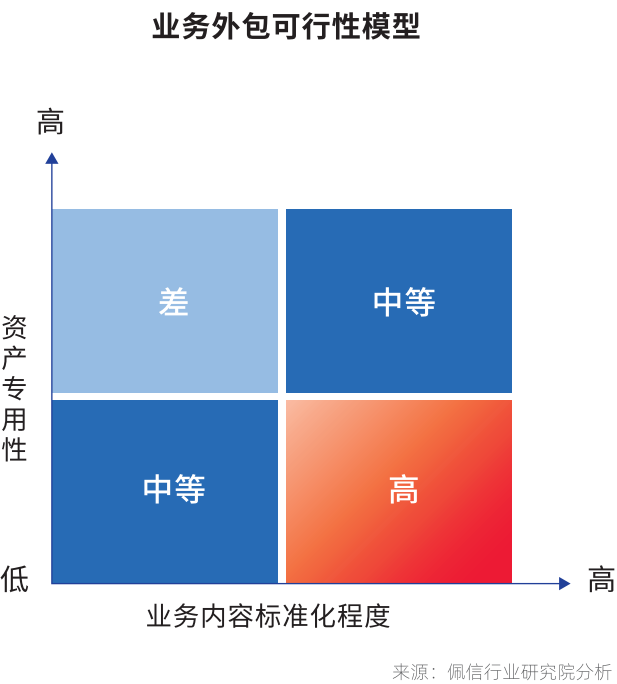
企业中的关键岗位是指在企业战略目标实现的核心业务流程中承担重要职责的岗位，这些岗位上的职员是企业需要重点吸引、激励、保留的人才。关键岗位可以从两个维度来评估确定：

一是岗位的战略价值，包括岗位对企业绩效成果的承载和岗位在核心流程中承担的角色；

二是岗位的可替代性，包括岗位对人员知识、技能、经验要求和岗位培训的周期长短。

评估非核心业务是否适合外包，这主要看业务或服务内容的标准化程度、活动不确定性以及所需资源的专用性程度，一般来说业务内容标准化程度越高、资产专用性程度越低、业务活动不确定性越低的业务外包可行性越高。

评估岗位特点是否适合外包，则通过考虑该岗位的战略价值和可替代性来判断。一般战略价值越高、可替代性越低的岗位重要性越高，如下图模型中的 A、B、C+ 都可判为关键岗位，需要企业重点培养、长期投入。而对企业战略的重要性低而可替代性又高的岗位为辅助性岗位，可以直接采用外包方式，以工作结果付费。



确定好转型的必要性后，在从 HRO 转向 BPO 的初期，企业可秉持“存量项目逐步转型、新增项目直接到位”的实施原则对原有的 HRO 项目进行转换。

在新增项目的选择上，出于安全性原则，企业通常会自主掌控核心业务和关键岗位人才，把非核心的 BPO 出去。所以，企业基于战略目标与当前的挑战规划战略发展蓝图时，要认真判断哪些业务可以由企业自身完成，哪些是可以外包出去的业务，要设计外包的目标、内容、形式、范围，包括涉及的业务、岗位、人员 / 产量规模、区域、时间周期等方面。

业务标准化01

标准化意味着业务流程的规范化、一致化和可量化，使得原本复杂多变的任务变得清晰可控。这不仅为企业内部管理带来了便利，也为外包合作提供了坚实的基础。因此，业务内容的标准化程度越高，企业管理供应商的难度就越小，企业也能够放心地将业务交给专业的外包团队。

活动不确定性02

不确定性可大致分为两大类，初级的不确定性来自于市场环境变化和消费者偏好；次级的不确定性来自于交易双方的信息不对称和相互依赖程度的不对称。不确定性是导致“契约人”有限理性的重要原因业务活动不确定性越高，其业务推进中所产生的风险越大，转为外包后则越难掌控风险

资产专用性03

资产专用性包括地理区位的专用性、人力资产的专用性、物力资产的专用性。专用性对交易成本的影响是最大的，专用性程度高的产品，交易成本较高，越不适用于外包。此外对于承包商来说，由于客户少，承接高专用性的业务很难实现规模经济风险也就越大。

岗位的战略价值04

判断岗位战略价值的高低需要考量两个因素：一是判断该岗位的战略地位与所处于价值链的位置；二是要看该岗位的决策影响度，该岗位对企业关键成功因素影响越大，对企业经营运作和流程控制起到更强主导作用，其战略价值越高。

岗位的可替代性05

岗位的可替代性，包括对人员知识、技能、经验要求和岗位培训的周期长短。如果一个岗位对人员的要求非常高，需要特定的专业知识、技能和丰富的经验才能胜任，且培训周期长、成本高，则这个岗位的可替代性就相对较低。

企业中的关键岗位是指在企业战略目标实现的核心业务流程中承担重要职责的岗位，这些岗位上的职员是企业需要重点吸引、激励、保留的人才。关键岗位可以从两个维度来评估确定：

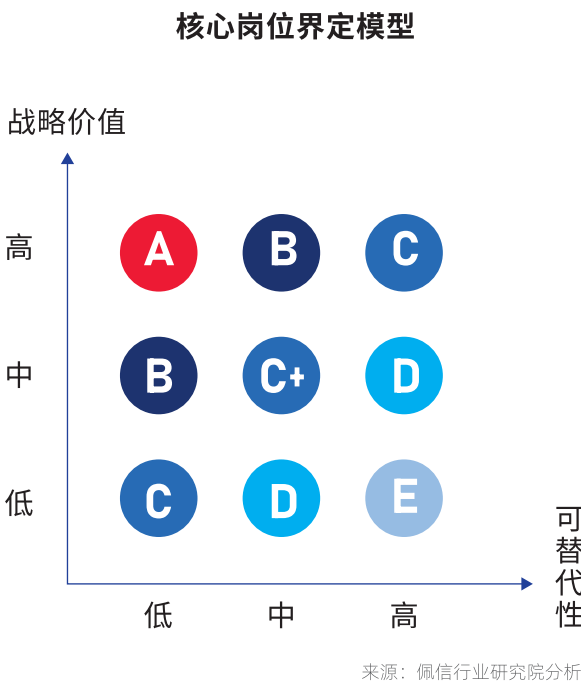
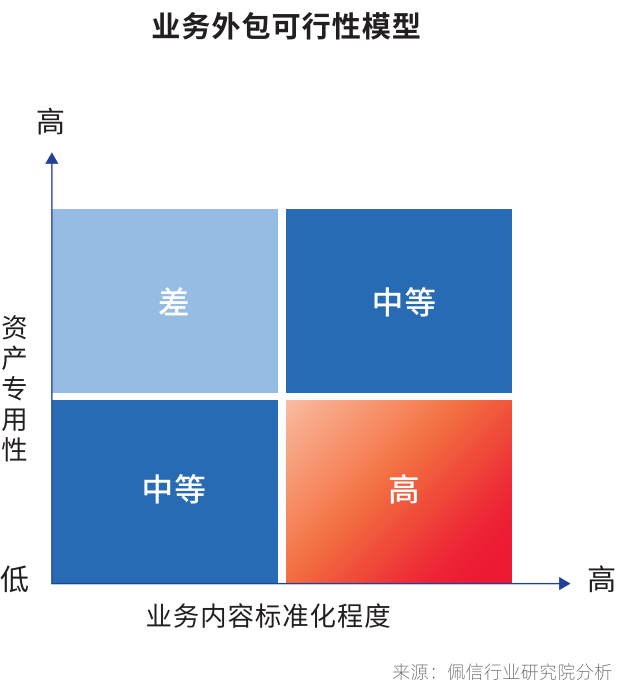
一是岗位的战略价值，包括岗位对企业绩效成果的承载和岗位在核心流程中承担的角色；

二是岗位的可替代性，包括岗位对人员知识、技能、经验要求和岗位培训的周期长短。

评估非核心业务是否适合外包，这主要看业务或服务内容的标准化程度、活动不确定性以及所需资源的专用性程度，一般来说业务内容标准化程度越高、资产专用性程度越低、业务活动不确定性越低的业务外包可行性越高。



评估岗位特点是否适合外包，则通过考虑该岗位的战略价值和可替代性来判断。一般战略价值越高、可替代性越低的岗位重要性越高，如下图模型中的 A、B、C+ 都可判为关键岗位，需要企业重点培养、长期投入。而对企业战略的重要性低而可替代性又高的岗位为辅助性岗位，可以直接采用外包方式，以工作结果付费。



筛选匹配，构建精细流程

01开展市场调研，筛选最佳匹配服务商

一家优质的业务流程服务商，不仅能够准确理解企业的业务需求，还能够结合自身的专业知识和技术实力，为企业量身定制解决方案，从而帮助企业优化流程、提升效率、降低成本，因此选择一家优质的服务商十分重要。

在服务商筛选流程中，融合定性与定量评估策略，确立清晰而全面的评价标准，是甄选合适且优质服务商的关键。BPO 服务的服务商需要管理复杂的业务流程，因此需具备跨多个领域的专业知识和技术能力、全流程业务运营管理能力、安全风险管控能力等。

在前期的服务商筛选过程中，企业需重点审查服务商的综合实力、服务经验、管理方案等。同时，不同规模、不同性质、不同发展阶段的企业以及不同周期的项目，评估服务商的标准存在差异。例如，大型企业相对更关注服务商的同行业服务经验、企业文化兼容性、质量管理体系健全性等；而外资企业对安全合规性敏感，对风险管控的需求高，因而在评估时看重企业信誉、质量、文化兼容性；快速发展阶段的企业，则看重人才招聘与交付的及时性，以及服务报价，追求性价比。

由于 BPO 项目周期长，多先由服务商垫资为外包员工发放薪资，再由企业按项目完成情况付款，因此，服务商的垫资能力成为了衡量其资质的重要标尺，企业在筛选合作伙伴时也常看重这一点。同时，在全球绿色低碳转型的大环境下，越来越多的企业将 ESG 理念

融入供应链体系管理。在服务商选择时，部分企业也会将 ESG 标准纳入服务商选择的标准框架内，评估服务商的 ESG 政策、行动和绩效，确保上游服务商符合相应的 ESG 要求。

此外，BPO 要求服务商了解企业的发展情况和实际业务场景，相较于从零开始、在外部市场中广泛搜寻并评估新的服务商合作伙伴，选择那些在 HRO 领域已有合作基础，且有实力承接 BPO 的服务商，无疑是一个更为明智且高效的决策。一方面这类服务商承接 HRO 的过程中，已深入企业的日常运营，对企业的组织架构、文化氛围、运作模式及具体业务情况有了较为全面的认知与把握，能够迅速适应并投入到 BPO 项目中；另一方面，企业通过这样的方式，不仅能够确保 BPO 项目的平稳过渡与顺利推进，还能进一步强化与服务商之间的合作关系，构建更加稳固的战略伙伴关系。这种基于信任与默契的合作，有助于双方在未来的合作中更加紧密地协作。

基于多年的行业深耕和项目经验，佩信集团提炼出一系列筛选服务商的核心共通标准，旨在为企业提供灵活参考框架。然而，需强调的是，鉴于各业务场景与项目需求的独特性，企业应立足自身发展实际，灵活调整并设定差异化的服务商准入门槛，确保标准的有效性与针对性。

BPO服务商核心准入标准(部分)

资质类别	具体内容		检查方法
服务商综合实力	基础资质	中华人民共和国境内依法注册，具有独立法人资格，提供有效公司证件；无重大不良社会影响的经营记录，无违法、违规经营事件	公司提供证明材料、盖章说明、公开信息检索
	财务情况	财务状况良好，服务商提供注册资本、近三年资产规模、增长情况(如营业收入、盈利状况)	营业执照、第三方审计报告等
	业务范围 / 业务重点	上一年服务商营业收入分布，及其中与本次项目类似的服务类收入占比	第三方审计报告等
	资质认证	按照项目类型而定，例如具有有效的ISO9001质量管理体系认证证书、采购代理资质(如涉及)等	公司提供资质证明材料
服务经验	同类项目成功案例	近三年内的同类服务的合作案例，且无不良合作记录	公司提供盖章的合同节选
	其余项目成功案例	提供近三年内的一般性服务的合作案例	公司提供盖章的合同节选
管理方案	项目制度保障	针对项目情况提供合理健全的管理制度，包括劳动保障制度、人员福利制度、工作流程制度、工作质量保证制度等	公司提供盖章说明
	人员推送	项目人员组成计划、可用于本次项目的人员数量、关键人员简历；有对外包服务人员进行背景调查和无犯罪记录调查的机制	公司提供盖章说明
	人员管理	按照业务周期及时完成项目人员的信息管理、费用缴纳等；	公司提供盖章说明
	人员应急方案	外包服务人员调岗或辞职，有预警及应对计划	公司提供盖章说明
	技术能力	服务商同类型业务服务年限、技术资质认证、项目支持能力等	公司提供盖章说明
	风险管控机制	设置有明确的用工风险预防和应对的机制，例如信息安全、生产安全灯，能识别风险点并具有较强的风险应对及解决能力	公司提供盖章说明

来源：佩信行业研究院分析

筛选匹配，构建精细流程

01开展市场调研，筛选最佳匹配服务商

一家优质的业务流程服务商，不仅能够准确理解企业的业务需求，还能够结合自身的专业知识和技术实力，为企业量身定制解决方案，从而帮助企业优化流程、提升效率、降低成本，因此选择一家优质的服务商十分重要。

在服务商筛选流程中，融合定性与定量评估策略，确立清晰而全面的评价标准，是甄选合适且优质服务商的关键。BPO 服务的服务商需要管理复杂的业务流程，因此需具备跨多个领域的专业知识和技术能力、全流程业务运营管理能力、安全风险管控能力等。

在前期的服务商筛选过程中，企业需重点审查服务商的综合实力、服务经验、管理方案等。同时，不同规模、不同性质、不同发展阶段的企业以及不同周期的项目，评估服务商的标准存在差异。例如，大型企业相对更关注服务商的同行业服务经验、企业文化兼容性、质量管理体系健全性等；而外资企业对安全合规性敏感，对风险管控的需求高，因而在评估时看重企业信誉、质量、文化兼容性；快速发展阶段的企业，则看重人才招聘与交付的及时性，以及服务报价，追求性价比。

由于 BPO 项目周期长，多先由服务商垫资为外包员工发放薪资，再由企业按项目完成情况付款，因此，服务商的垫资能力成为了衡量其资质的重要标尺，企业在筛选合作伙伴时也常看重这一点。同时，在全球绿色低碳转型的大环境下，越来越多的企业将 ESG 理念

融入供应链体系管理。在服务商选择时，部分企业也会将 ESG 标准纳入服务商选择的标准框架内，评估服务商的 ESG 政策、行动和绩效，确保上游服务商符合相应的 ESG 要求。

此外，BPO 要求服务商了解企业的发展情况和实际业务场景，相较于从零开始、在外部市场中广泛搜寻并评估新的服务商合作伙伴，选择那些在 HRO 领域已有合作基础，且有实力承接 BPO 的服务商，无疑是一个更为明智且高效的决策。一方面这类服务商承接 HRO 的过程中，已深入企业的日常运营，对企业的组织架构、文化氛围、运作模式及具体业务情况有了较为全面的认知与把握，能够迅速适应并投入到 BPO 项目中；另一方面，企业通过这样的方式，不仅能够确保 BPO 项目的平稳过渡与顺利推进，还能进一步强化与服务商之间的合作关系，构建更加稳固的战略伙伴关系。这种基于信任与默契的合作，有助于双方在未来的合作中更加紧密地协作。

基于多年的行业深耕和项目经验，佩信集团提炼出一系列筛选服务商的核心共通标准，旨在为企业提供灵活参考框架。然而，需强调的是，鉴于各业务场景与项目需求的独特性，企业应立足自身发展实际，灵活调整并设定差异化的服务商准入门槛，确保标准的有效性与针对性。

BPO服务商核心准入标准(部分)

资质类别	具体内容		检查方法
服务商综合实力	基础资质	中华人民共和国境内依法注册，具有独立法人资格，提供有效公司证件；无重大不良社会影响的经营记录，无违法、违规经营事件	公司提供证明材料、盖章说明、公开信息检索
	财务情况	财务状况良好，服务商提供注册资本、近三年资产规模、增长情况(如营业收入、盈利状况)	营业执照、第三方审计报告等
	业务范围 / 业务重点	上一年服务商营业收入分布，及其中与本次项目类似的服务类收入占比	第三方审计报告等
	资质认证	按照项目类型而定，例如具有有效的ISO9001质量管理体系认证证书、采购代理资质(如涉及)等	公司提供资质证明材料
服务经验	同类项目成功案例	近三年内的同类服务的合作案例，且无不良合作记录	公司提供盖章的合同节选
	其余项目成功案例	提供近三年内的一般性服务的合作案例	公司提供盖章的合同节选
管理方案	项目制度保障	针对项目情况提供合理健全的管理制度，包括劳动保障制度、人员福利制度、工作流程制度、工作质量保证制度等	公司提供盖章说明
	人员推送	项目人员组成计划、可用于本次项目的人员数量、关键人员简历；有对外包服务人员进行背景调查和无犯罪记录调查的机制	公司提供盖章说明
	人员管理	按照业务周期及时完成项目人员的信息管理、费用缴纳等；	公司提供盖章说明
	人员应急方案	外包服务人员调岗或辞职，有预警及应对计划	公司提供盖章说明
	技术能力	服务商同类型业务服务年限、技术资质认证、项目支持能力等	公司提供盖章说明
	风险管控机制	设置有明确的用工风险预防和应对的机制，例如信息安全、生产安全灯，能识别风险点并具有较强的风险应对及解决能力	公司提供盖章说明

来源：佩信行业研究院分析

02设置流程体系，打造精细化业务框架

在HRO向更深入全面的BPO转变中，决策链变得更加复杂，可能涉及管理层、业务运营、人力资源、采购、财务、IT、工会等多个部门沟通。企业要顺利实施BPO，需在内部正式成立一个专门的外包工作小组。

在项目推进过程中，外包工作小组的主要任务是提出服务需求，审议外包决策和方案，统筹管理外包相关工作，当需求变更时及时的和服务商沟通，变更需求设计。为保证外包工作小组的高效，可召开项目启动大会，使小组成员明白外包项目的目标、角色与责任，同时创建清晰的审核制度，明确授权批准的方式、程序、权限、责任和相关控制措施。

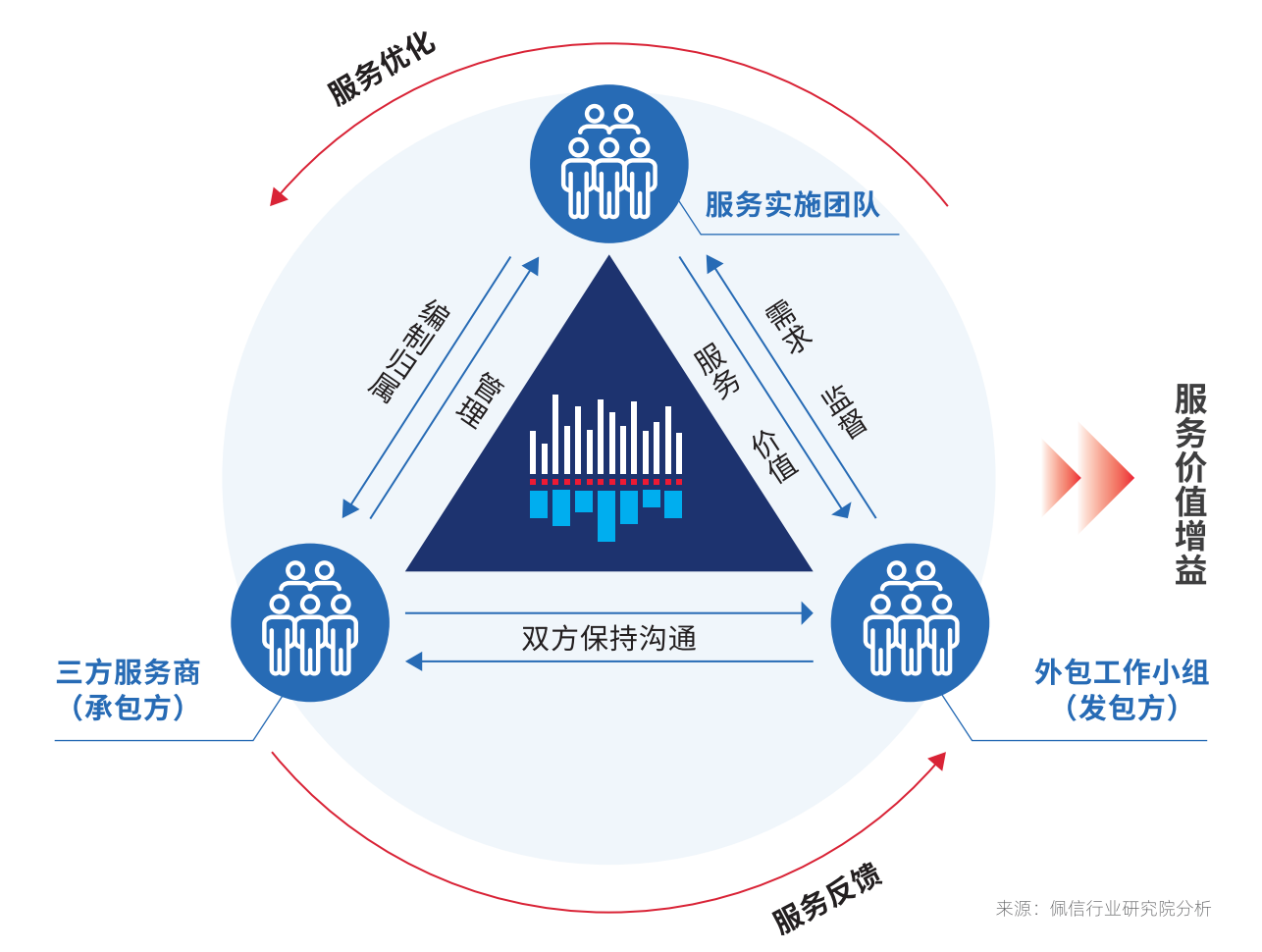
企业外包工作小组分工示例参考

参与部门	职能分工	
高级管理层		提供战略指导和资源支持，确保外包策略与企业总体战略方向一致
业务运营部门		提出明确的外包需求，制订外包具体实施方案，明确市场准入要求，对服务商的服务质量进行指导、监督与考核等
采购		负责招投标工作，服务商的推荐与考察、合同谈判与签订、日常沟通管理等
人力资源		负责外包相关财务政策的研究，指导实施外包中的财务工作，审核外包有关财务指标，评估外包的成本效益
财务		负责编制和审核外包相关合同、协议，指导实施外包中的法律工作，加强风险管控，确保项目合法合规
法务		与服务商进行技术对接，确保企业信息化管理系统的使用、采购、整合支持外包服务有效运作
工会		负责外包工作中的维护稳定工作等

来源：佩信行业研究院分析

BPO项目的推进，需要企业外包工作小组、服务商、服务实施团队三方协作完成。具体来说，服务实施团队从服务商那里获得完成外包项目必备的资源，服务商对服务实施团队进行管理，以保证项目的及时交付。此过程中，服务商通过服务实施团队向企业提供服务，并接收企业反馈以持续优化服务，提升企业方满意度，增强自身竞争力。

实际上，服务商和企业之间的服务评价和服务优化是个循环的过程，这一循环机制不断推动服务商服务能力与企业满意度的提升，为双方的长远合作奠定坚实基础。



来源：佩信行业研究院分析

不同于HRO，BPO以结果为导向，服务商收入与项目最终交付结果挂钩，因此在服务开始前确定明确、合理的业务衡量指标（以下简称KPI）定义、范围、目标、计算方法等显得尤为关键。基于合同的 KPI 衡量方式可以确保业务流程的管理目标明确，及时发现业务流程中的问题并改进。

常见的考核维度包括服务质量、服务效率、服务能力、商务合作等，实现对服务品质与成果的量化评估。从管理

视角出发，确立可量化的服务水平协议（SLA）与KPI，不仅便于对BPO项目进行精细控制与管理，还能精准把握项目核心要素，为优化成果提供明确方向。

佩信集团总结了部分普遍适用性的标准，旨在为企业提供启示。但针对具体项目，企业仍需灵活调整考核维度，确保考核体系能够精准贴合项目特性。

02设置流程体系，打造精细化业务框架

在HRO向更深入全面的BPO转变中，决策链变得更加复杂，可能涉及管理层、业务运营、人力资源、采购、财务、IT、工会等多个部门沟通。企业要顺利实施BPO，需在内部正式成立一个专门的外包工作小组。

在项目推进过程中，外包工作小组的主要任务是提出服务需求，审议外包决策和方案，统筹管理外包相关工作，当需求变更时及时的和服务商沟通，变更需求设计。为保证外包工作小组的高效，可召开项目启动大会，使小组成员明白外包项目的目标、角色与责任，同时创建清晰的审核制度，明确授权批准的方式、程序、权限、责任和相关控制措施。

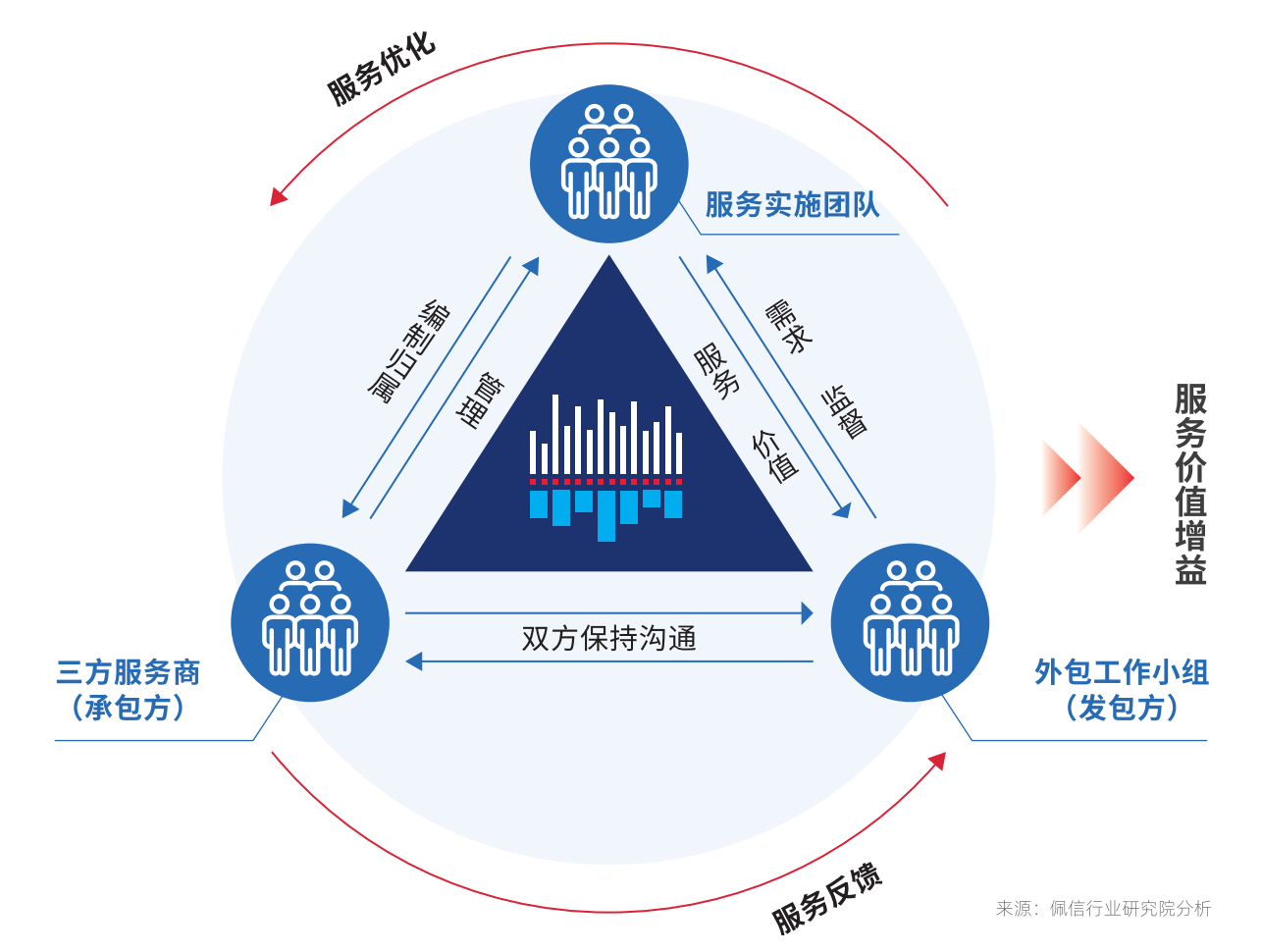
企业外包工作小组分工示例参考

参与部门	职能分工	
高级管理层		提供战略指导和资源支持，确保外包策略与企业总体战略方向一致
业务运营部门		提出明确的外包需求，制订外包具体实施方案，明确市场准入要求，对服务商的服务质量进行指导、监督与考核等
采购		负责招投标工作，服务商的推荐与考察、合同谈判与签订、日常沟通管理等
人力资源		负责外包相关财务政策的研究，指导实施外包中的财务工作，审核外包有关财务指标，评估外包的成本效益
财务		负责编制和审核外包相关合同、协议，指导实施外包中的法律工作，加强风险管控，确保项目合法合规
法务		与服务商进行技术对接，确保企业信息化管理系统的使用、采购、整合支持外包服务有效运作
工会		负责外包工作中的维护稳定工作等

来源：佩信行业研究院分析

BPO项目的推进，需要企业外包工作小组、服务商、服务实施团队三方协作完成。具体来说，服务实施团队从服务商那里获得完成外包项目必备的资源，服务商对服务实施团队进行管理，以保证项目的及时交付。此过程中，服务商通过服务实施团队向企业提供服务，并接收企业反馈以持续优化服务，提升企业方满意度，增强自身竞争力。

实际上，服务商和企业之间的服务评价和服务优化是个循环的过程，这一循环机制不断推动服务商服务能力与企业满意度的提升，为双方的长远合作奠定坚实基础。



来源：佩信行业研究院分析

不同于HRO，BPO以结果为导向，服务商收入与项目最终交付结果挂钩，因此在服务开始前确定明确、合理的业务衡量指标（以下简称KPI）定义、范围、目标、计算方法等显得尤为关键。基于合同的 KPI 衡量方式可以确保业务流程的管理目标明确，及时发现业务流程中的问题并改进。

常见的考核维度包括服务质量、服务效率、服务能力、商务合作等，实现对服务品质与成果的量化评估。从管理

视角出发，确立可量化的服务水平协议（SLA）与KPI，不仅便于对BPO项目进行精细控制与管理，还能精准把握项目核心要素，为优化成果提供明确方向。

佩信集团总结了部分普遍适用性的标准，旨在为企业提供启示。但针对具体项目，企业仍需灵活调整考核维度，确保考核体系能够精准贴合项目特性。

业务流程服务商考核维度(部分)

主评价项	子评价项	子评价项描述
服务质量	工作能力	以员工评估结果为主,计算在场考核中,优秀员工、良好员工、合格员工、不合格员工占其在场总人数的比例
	生产问题	导致生产事件发生的未知或潜在原因
	安全及合规事件	重点关注用电安全、违禁物品存储、信息安全、生产安全等主要安全事件;信息安全违规包括TMS违规、防病毒违规等
服务效率	简历推送率	简历推送率=服务商推送的面试人员总数/客户提供的岗位数量
	面试通过率	面试通过率=面试通过人数/服务商推送的面试人员总数
	入场及时率	入场及时率=及时到位人数/客户的通知录用人数; 及时到位人数=count(周期内"人员入场时间"<"最迟到位日期")
	人员异动率	人员异动率 = 服务商异动人次(辞职+辞退人次)/在过场人次(在场人数+总离场人次)
服务能力	人员培训	对服务商人员培训等工作落地是否满足企业要求进行评价
	人员技术能力	对服务商在场人员人员资质、人员技术水平等进行评价
	服务效果	对服务商的服务效果是否达到企业预期进行评价
	服务支持与故障处理响应	对服务商后续服务支持、故障处理能力、响应及时性和预防性维护措施等进行评价
商务合作	工作量验收、付款配合程度	对服务商的服务效果是否达到企业预期进行评价
	服务体系建设	服务商是否建立满足需要的组织保障体系(供人、质量、重点工作接口等),即是否有专门的组织保障体系满足企业服务要求
	服务意愿	考察服务商对商务合作事项的响应及时性、对企业提出的管理要求落实情况等

来源: 佩信行业研究院分析

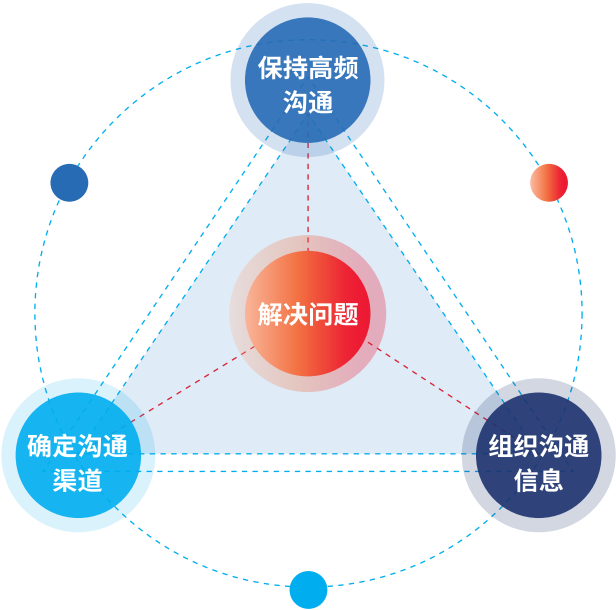
平滑过渡，推动转型进程

01 建立沟通机制，持续实施服务商管理

项目初期,企业要制定详细的用工模式变更管理计划,并开展全面的内部沟通,尤其是面向内部员工的透明交流。沟通的目的主要是确保员工理解外包的原因、目的、预期影响、员工角色和责任变化等,这有助于减轻员工的不安情绪并提升外包实施的成功率。同时,服务商需根据企业的变更管理计划,设计和实施必要的外包员工培训,帮助员工掌握新的技能和知识,提供必要的支持和资源,以确保平滑过渡。

此外,在企业和服务商之间建立有效的沟通机制也尤为重要。BPO服务过程中,服务商是用工管理主体,企业不直接参与人员、业务的管理,这一模式虽有其灵活性,却也无形中增加了风险的不确定性。在外包关系中加强“沟通”能力,可以有效减少因服务商、企业及服务实施团队间缺乏沟通、信息不对称而产生的冲突,快速解决问题,确保企业获得更为高效、优质的外包服务。

图表14. 项目沟通三角



来源: 佩信行业研究院分析



具体实践中,企业和服务商双方可根据战略重要性、项目目标及排期等,确定沟通频次和方式,例如召开月度、季度、年度等定期会议。在定期会议上,双方需组织沟通信息,以解决问题为首要目标,以期达成共识性观念。服务商应向企业提供包括所有日常服务记录、处理情况和相关数据的服务质量评估报告,分析说明是否达到对企业承诺的服务指标,同时对重点问题做出分析并提供建议的解决方案,报告发现的潜在问题或安全隐患并提出建议供企业参考,以促进后续项目的顺利进行。此外,双方还可通过信息共享平台同步信息,节约沟通成本的同时增进沟通效率。

业务流程服务商考核维度(部分)

主评价项	子评价项	子评价项描述
服务质量	工作能力	以员工评估结果为主,计算在场考核中,优秀员工、良好员工、合格员工、不合格员工占其在场总人数的比例
	生产问题	导致生产事件发生的未知或潜在原因
	安全及合规事件	重点关注用电安全、违禁物品存储、信息安全、生产安全等主要安全事件;信息安全违规包括TMS违规、防病毒违规等
服务效率	简历推送率	简历推送率=服务商推送的面试人员总数/客户提供的岗位数量
	面试通过率	面试通过率=面试通过人数/服务商推送的面试人员总数
	入场及时率	入场及时率=及时到位人数/客户的通知录用人数; 及时到位人数=count(周期内"人员入场时间"<"最迟到位日期")
	人员异动率	人员异动率 = 服务商异动人次(辞职+辞退人次)/在过场人次(在场人数+总离场人次)
服务能力	人员培训	对服务商人员培训等工作落地是否满足企业要求进行评价
	人员技术能力	对服务商在场人员人员资质、人员技术水平等进行评价
	服务效果	对服务商的服务效果是否达到企业预期进行评价
	服务支持与故障处理响应	对服务商后续服务支持、故障处理能力、响应及时性和预防性维护措施等进行评价
商务合作	工作量验收、付款配合程度	对服务商的服务效果是否达到企业预期进行评价
	服务体系建设	服务商是否建立满足需要的组织保障体系(供人、质量、重点工作接口等),即是否有专门的组织保障体系满足企业服务要求
	服务意愿	考察服务商对商务合作事项的响应及时性、对企业提出的管理要求落实情况等

来源: 佩信行业研究院分析

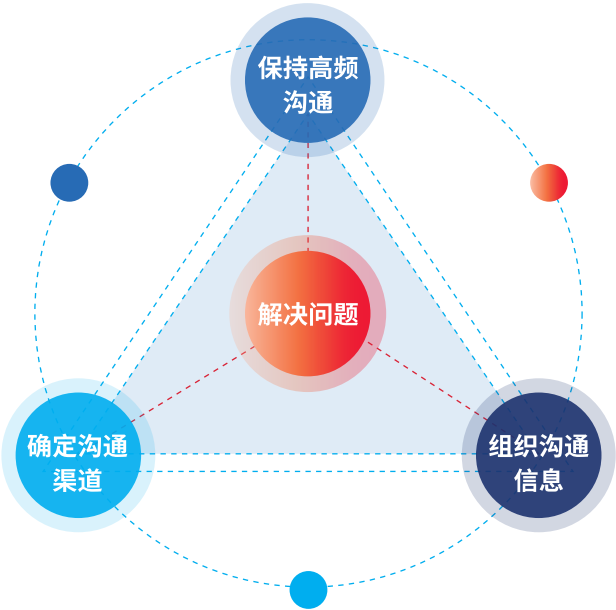
平滑过渡，推动转型进程

01 建立沟通机制，持续实施服务商管理

项目初期,企业要制定详细的用工模式变更管理计划,并开展全面的内部沟通,尤其是面向内部员工的透明交流。沟通的目的主要是确保员工理解外包的原因、目的、预期影响、员工角色和责任变化等,这有助于减轻员工的不安情绪并提升外包实施的成功率。同时,服务商需根据企业的变更管理计划,设计和实施必要的外包员工培训,帮助员工掌握新的技能和知识,提供必要的支持和资源,以确保平滑过渡。

此外,在企业和服务商之间建立有效的沟通机制也尤为重要。BPO服务过程中,服务商是用工管理主体,企业不直接参与人员、业务的管理,这一模式虽有其灵活性,却也无形中增加了风险的不确定性。在外包关系中加强“沟通”能力,可以有效减少因服务商、企业及服务实施团队间缺乏沟通、信息不对称而产生的冲突,快速解决问题,确保企业获得更为高效、优质的外包服务。

图表14. 项目沟通三角



来源: 佩信行业研究院分析



具体实践中,企业和服务商双方可根据战略重要性、项目目标及排期等,确定沟通频次和方式,例如召开月度、季度、年度等定期会议。在定期会议上,双方需组织沟通信息,以解决问题为首要目标,以期达成共识性观念。服务商应向企业提供包括所有日常服务记录、处理情况和相关数据的服务质量评估报告,分析说明是否达到对企业承诺的服务指标,同时对重点问题做出分析并提供建议的解决方案,报告发现的潜在问题或安全隐患并提出建议供企业参考,以促进后续项目的顺利进行。此外,双方还可通过信息共享平台同步信息,节约沟通成本的同时增进沟通效率。

02 确保合理薪酬机制，稳固外包员工基石

在 BPO 中，企业虽然不用直接管理人和事，但也要注意关注服务商的人员管理是否得当，关注人员流动率、新员工培训、员工关系处理、员工关怀等，提醒服务商做好员工满意度工作，减少人员因素对外包质量的影响。

一方面，企业可以选择能有效管理员工绩效并提供合理薪酬福利、保证人文关怀的服务商。这类服务商不仅能

够激发员工的工作积极性和创造力、增强员工的稳定性，更能间接确保业务流程的连贯性和高效性。另一方面，在针对服务实施团队的薪酬福利管理方面，鉴于其从组织架构角度属于服务商，因此需依照服务商原有的规章制度进行。但为了进一步激发服务实施团队的工作动力与积极性，企业也可以在服务商自有的薪酬福利管理方式基础上对其给予额外激励，以此作为对团队的正面激励，助力其更好地完成工作任务。

优质的服务商在人员管理方面
应实施以下 3 点 措施

建立科学的外包服务实施团队组织结构，以此为基础定岗定薪，完成人员配置。将BPO的业务结果作为外包实施团队的经营目标，通过对目标的拆解和细化，确定整体服务实施团队的组织结构，并进一步明确每个岗位的具体工作职责。同时，结合市场化薪酬的调研结果，以及企业内部同类型岗位的薪资水平，合理确定服务实施团队各岗位的薪酬水平，从而展开针对性地招聘，确保快速吸引到具备复合资质和专业技能的人才，以支持项目的顺利进行。

设计个性化的薪酬激励计划，确保外包员工的稳定性。除去常规的固薪和津贴，服务商还应提供清晰的职业生涯规划、实用的培训机会以及多样化的奖项和福利制度，以此激发员工的主动性和积极性。同时，对于核心关键员工，还可以考虑引入股权期权等长远激励政策，进一步稳固他们的归属感，增强团队稳定性。

搭建透明的绩效考核及管理体系。在针对外包员工的考核过程中，服务商可以采用行为访谈、360度反馈等多元化方式，确保评估的全面性和客观性。通过及时的差距分析，结合奖惩分明的考核机制以及完善的激励计划，准确识别员工的优势与不足，并通过一对一的沟通、针对性培训等方式，帮助员工弥补能力差距，提升整体绩效。这样的体系不仅有助于提升员工的工作动力，也能确保服务实施团队持续满足企业客户需求，实现双赢。

项目监控，筑牢风险防护

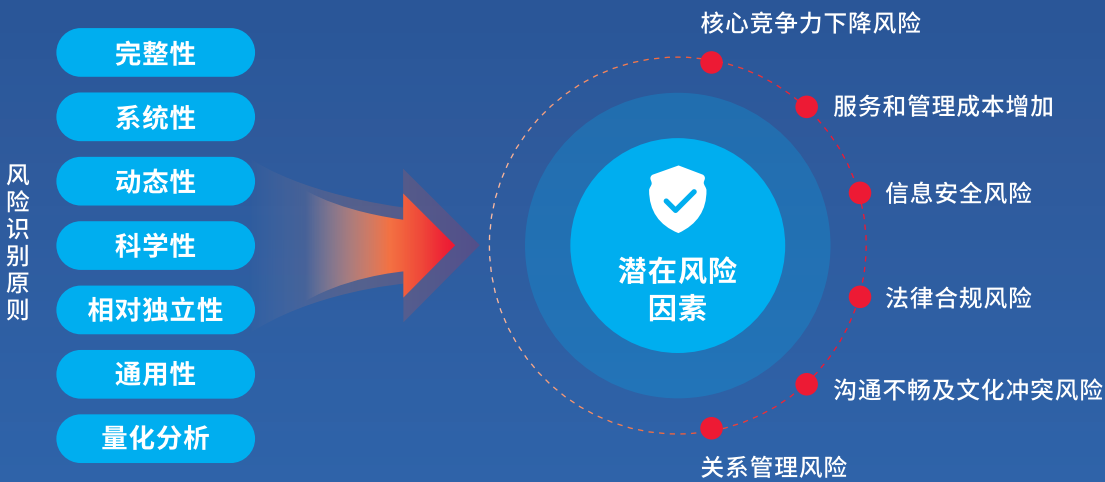
01 识别潜在风险，构建风险防控体系

“凡事预则立，不预则废。”企业对 BPO 的风险监控应当贯穿于整个业务流程之中。在业务外包运作过程中，企业应当密切关注重大业务外包承包方的履约能力。对承包方履约能力进行持续评估，分阶段检查其业务完成进度以及资源投入状况，通过对其生产规模和能力，财务状况和经营状况的评估来预测是否能够保障其按合同期限完成任务。



风险的防范与控制是外包实施过程中应对市场变化并推动企业可持续发展的关键。对于对企业影响重大的业务外包，企业应预先全面评估潜在风险，构建应急响应机制及备选策略，避免业务外包失败造成企业生产经营活动的中止。在签订合同前，要注意识别潜在风险要素，其中对企业影响较大的风险有核心竞争力降低、服务和管理成本增加、信息安全风险、法律合规风险、沟通不畅及文化冲突风险、关系管理风险等问题。通过前瞻性的风险识别，企业可及时布局防御，确保外包合作的顺利进行。

同时，对外包项目进行信息风险因素识别时，要全面收集所需材料，包括但不限于项目合同、服务方案、服务实施团队组织机构、合同条款、会议纪要、国家相关法律法规、行业标准、企业标准等资料，识别项目实施过程中可能出现的风险因素，结合项目实际情况，按照系统性、全面性、专业性、实用性、客观性、综合性和安全性的原则，确定出对项目影响较大的主要风险因素，分析这些风险因素产生的原因和可能会导致的损失和危害，提前做出防范，以降低外包项目实施过程中的损失和危害。



来源：佩信行业研院分析

02 确保合理薪酬机制，稳固外包员工基石

在 BPO 中，企业虽然不用直接管理人和事，但也要注意关注服务商的人员管理是否得当，关注人员流动率、新员工培训、员工关系处理、员工关怀等，提醒服务商做好员工满意度工作，减少人员因素对外包质量的影响。

一方面，企业可以选择能有效管理员工绩效并提供合理薪酬福利、保证人文关怀的服务商。这类服务商不仅能

够激发员工的工作积极性和创造力、增强员工的稳定性，更能间接确保业务流程的连贯性和高效性。另一方面，在针对服务实施团队的薪酬福利管理方面，鉴于其从组织架构角度属于服务商，因此需依照服务商原有的规章制度进行。但为了进一步激发服务实施团队的工作动力与积极性，企业也可以在服务商自有的薪酬福利管理方式基础上对其给予额外激励，以此作为对团队的正面激励，助力其更好地完成工作任务。

优质的服务商在人员管理方面
应实施以下 3 点 措施

建立科学的外包服务实施团队组织结构，以此为基础定岗定薪，完成人员配置。将BPO的业务结果作为外包实施团队的经营目标，通过对目标的拆解和细化，确定整体服务实施团队的组织结构，并进一步明确每个岗位的具体工作职责。同时，结合市场化薪酬的调研结果，以及企业内部同类型岗位的薪资水平，合理确定服务实施团队各岗位的薪酬水平，从而展开针对性地招聘，确保快速吸引到具备复合资质和专业技能的人才，以支持项目的顺利进行。

设计个性化的薪酬激励计划，确保外包员工的稳定性。除去常规的固薪和津贴，服务商还应提供清晰的职业生涯规划、实用的培训机会以及多样化的奖项和福利制度，以此激发员工的主动性和积极性。同时，对于核心关键员工，还可以考虑引入股权期权等长远激励政策，进一步稳固他们的归属感，增强团队稳定性。

搭建透明的绩效考核及管理体系。在针对外包员工的考核过程中，服务商可以采用行为访谈、360度反馈等多元化方式，确保评估的全面性和客观性。通过及时的差距分析，结合奖惩分明的考核机制以及完善的激励计划，准确识别员工的优势与不足，并通过一对一的沟通、针对性培训等方式，帮助员工弥补能力差距，提升整体绩效。这样的体系不仅有助于提升员工的工作动力，也能确保服务实施团队持续满足企业客户需求，实现双赢。

项目监控，筑牢风险防护

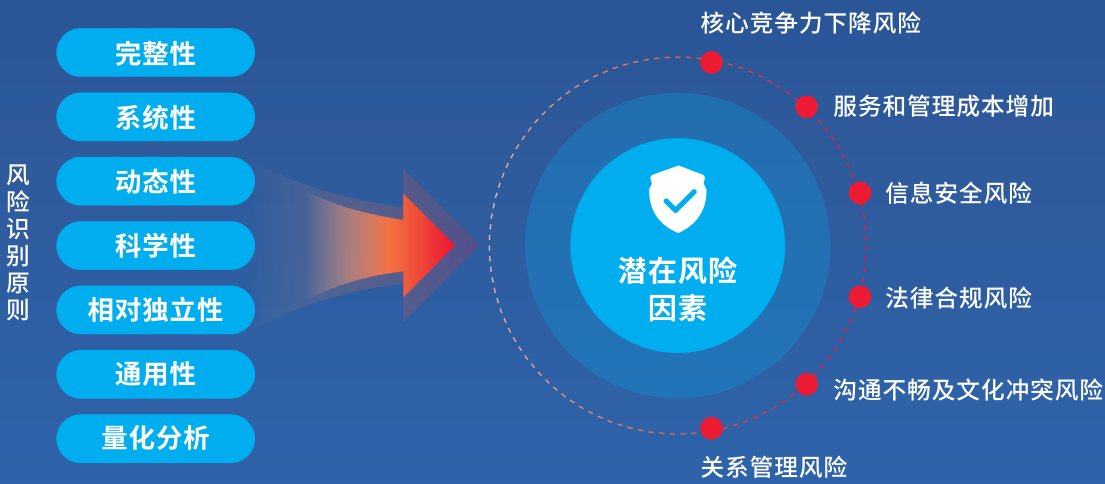
01 识别潜在风险，构建风险防控体系

“凡事预则立，不预则废。”企业对 BPO 的风险监控应当贯穿于整个业务流程之中。在业务外包运作过程中，企业应当密切关注重大业务外包承包方的履约能力。对承包方履约能力进行持续评估，分阶段检查其业务完成进度以及资源投入状况，通过对其生产规模和能力，财务状况和经营状况的评估来预测是否能够保障其按合同期限完成任务。



风险的防范与控制是外包实施过程中应对市场变化并推动企业可持续发展的关键。对于对企业影响重大的业务外包，企业应预先全面评估潜在风险，构建应急响应机制及备选策略，避免业务外包失败造成企业生产经营活动的中止。在签订合同前，要注意识别潜在风险要素，其中对企业影响较大的风险有核心竞争力降低、服务和管理成本增加、信息安全风险、法律合规风险、沟通不畅及文化冲突风险、关系管理风险等问题。通过前瞻性的风险识别，企业可及时布局防御，确保外包合作的顺利进行。

同时，对外包项目进行信息风险因素识别时，要全面收集所需材料，包括但不限于项目合同、服务方案、服务实施团队组织机构、合同条款、会议纪要、国家相关法律法规、行业标准、企业标准等资料，识别项目实施过程中可能出现的风险因素，结合项目实际情况，按照系统性、全面性、专业性、实用性、客观性、综合性和安全性的原则，确定出对项目影响较大的主要风险因素，分析这些风险因素产生的原因和可能会导致的损失和危害，提前做出防范，以降低外包项目实施过程中的损失和危害。



来源：佩信行业研院分析



核心竞争力下降风险

过度依赖外部技术和服务商可能会使企业陷入技术被动和受制于人的局面，无法及时响应市场变化和客户需求。为降低这种风险，企业应保持对核心技术的投入和研发，确保自身在关键技术领域的领先地位。同时，在选择三方服务商时，应充分考虑其技术实力和服务能力，确保外包业务不会对企业的核心技术产生负面影响。

信息安全风险

BPO 过程中，企业需要与服务商共享大量的敏感和机密信息。若服务商的信息安全保护能力不足或存在管理漏洞，不仅会给企业带来经济损失，还可能损害企业的声誉和客户关系。为防范信息泄露风险，企业应采取严格的信息安全保护措施，如签署保密协议、加密通信、访问控制、安全审计等，明确双方的信息安全责任和义务，确保服务全过程的信息安全。

关系管理风险

由于外包项目往往周期长且不由企业直接管理，双方在项目管理、沟通和协作上容易出现因处理不当而引发的风险。此外，企业还需与多个服务商进行协调和管理，确保整个供应链的顺畅运作。这种复杂的协作网络不仅增加了管理的复杂性，还可能带来额外的管理成本和潜在风险。

沟通不畅及文化冲突风险

企业和服务商来自不同的文化背景时，双方在价值观、工作习惯、社交礼仪等方面可能存在差异。这些差异可能导致双方在工作中的摩擦和冲突，影响合作效果。尤其在离岸外包中，语言差异、信息传达不准确或不及时等问题会加剧这一风险，可能会影响项目的进度和效果，甚至引发误解和冲突。

法律合规风险

BPO 涉及多个法律法规和行业标准的要求，如数据保护、知识产权保护、劳动法规等。若企业未能充分了解并遵守相关法规，可能导致合规风险的发生，面临法律诉讼、罚款等严重后果，损害企业声誉和形象。为确保安全合规性，企业应全面了解并遵守相关法律法规和行业标准的要求。在选择服务商时，也应优先考虑具有相关资质和认证的服务提供商。同时，企业应建立有效的合规管理机制，对服务过程中的合规风险进行实时监控和控制，确保业务外包活动的合规性。

服务和管理成本增加

尽管 BPO 可以降低企业的运营成本，但在实际操作中，企业可能需要支付额外的服务和管理费用。例如，企业需要投入人力物力进行与服务商的沟通协调、监督管理等工作，这些费用可能超过预期的成本降低幅度。此外，若服务商未能按时按质完成服务，可能导致企业需要支付额外的费用或承担额外的风险。为了控制服务和管理成本，企业应充分进行成本效益分析，并在合同中明确各项费用和责任，对服务过程中的各项费用进行实时监控和控制，确保成本控制在合理范围内。

筑牢信息安全防线，严防涉密信息泄露风险。信息化时代下，企业在实施 BPO 时，尤其需要警惕涉密信息泄露的风险。信息安全风险主要发生在信息收集、信息传输、信息保存、信息数据使用过程、信息删除五个关键环节。



来源：佩信行业研院分析

核心竞争力下降风险

过度依赖外部技术和服务商可能会使企业陷入技术被动和受制于人的局面，无法及时响应市场变化和客户需求。为降低这种风险，企业应保持对核心技术的投入和研发，确保自身在关键技术领域的领先地位。同时，在选择三方服务商时，应充分考虑其技术实力和服务能力，确保外包业务不会对企业的核心技术产生负面影响。

信息安全风险

BPO 过程中，企业需要与服务商共享大量的敏感和机密信息。若服务商的信息安全保护能力不足或存在管理漏洞，不仅会给企业带来经济损失，还可能损害企业的声誉和客户关系。为防范信息泄露风险，企业应采取严格的信息安全保护措施，如签署保密协议、加密通信、访问控制、安全审计等，明确双方的信息安全责任和义务，确保服务全过程的信息安全。

关系管理风险

由于外包项目往往周期长且不由企业直接管理，双方在项目管理、沟通和协作上容易出现因处理不当而引发的风险。此外，企业还需与多个服务商进行协调和管理，确保整个供应链的顺畅运作。这种复杂的协作网络不仅增加了管理的复杂性，还可能带来额外的管理成本和潜在风险。

沟通不畅及文化冲突风险

企业和服务商来自不同的文化背景时，双方在价值观、工作习惯、社交礼仪等方面可能存在差异。这些差异可能导致双方在工作中的摩擦和冲突，影响合作效果。尤其在离岸外包中，语言差异、信息传达不准确或不及时等问题会加剧这一风险，可能会影响项目的进度和效果，甚至引发误解和冲突。

法律合规风险

BPO 涉及多个法律法规和行业标准的要求，如数据保护、知识产权保护、劳动法规等。若企业未能充分了解并遵守相关法规，可能导致合规风险的发生，面临法律诉讼、罚款等严重后果，损害企业声誉和形象。为确保安全合规性，企业应全面了解并遵守相关法律法规和行业标准的要求。在选择服务商时，也应优先考虑具有相关资质和认证的服务提供商。同时，企业应建立有效的合规管理机制，对服务过程中的合规风险进行实时监控和控制，确保业务外包活动的合规性。

服务和管理成本增加

尽管 BPO 可以降低企业的运营成本，但在实际操作中，企业可能需要支付额外的服务和管理费用。例如，企业需要投入人力物力进行与服务商的沟通协调、监督管理等工作，这些费用可能超过预期的成本降低幅度。此外，若服务商未能按时按质完成服务，可能导致企业需要支付额外的费用或承担额外的风险。为了控制服务和管理成本，企业应充分进行成本效益分析，并在合同中明确各项费用和责任，对服务过程中的各项费用进行实时监控和控制，确保成本控制在合理范围内。

筑牢信息安全防线，严防涉密信息泄露风险。信息化时代下，企业在实施 BPO 时，尤其需要警惕涉密信息泄露的风险。信息安全风险主要发生在信息收集、信息传输、信息保存、信息数据使用过程、信息删除五个关键环节。



来源：佩信行业研院分析

针对上述各类潜在的信息安全风险，企业可采取一系列前瞻性措施以筑牢防线。具体而言，企业可通过在项目实施前与服务商签署保密协议、制定保密信息文档管理办法、制定信息安全培训教育计划、建立完整的信息安全事故处理程序、制定风险管理问责等级和奖惩措施等方式进行防范，确保项目全生命周期的信息安全与稳定。



项目实施前双方签署保密协议

保密协议应明确界定保密信息的范围、双方的责任和义务、保密期限以及违反协议的法律后果。通过签署保密协议，双方不仅能够共同维护项目信息的安全性，还能建立起一种基于信任和责任的合作关系。

制定保密信息文档管理办法

企业可按需对文档进行精细化分级管理，一般来说，保密等级由低至高多设置为一级到四级，一级多为普通的策略制度类文档、操作指导、规范类文档，由指定专人保管即可；二级是在专人保管的基础上，进行借阅审批登记；三级是在负责人审批和登记的基础上限定借阅范围，只有安全级别高的才有权借阅；四级是全面严格保管，对涉密文档进行严格把关并定期检查。

制定信息安全培训教育计划

由于培训不到位，人员意识薄弱造成的信息风险最为常见，因此加强信息安全意识的培养至关重要。每个岗位的员工都与信息安全息息相关，应着重培养所有员工的自觉性、主动性，鼓励员工积极发现并上报潜在的安全隐患，增强员工的安全警觉性，使他们成为信息安全的**第一道防线**。

建立完整的信息安全事故处理程序

企业应制定详细的应急预案，明确信息安全事故的识别、报告、响应和恢复等各个环节的责任人和操作流程。同时，定期进行应急演练，检验预案的可行性和有效性，确保在发生信息安全事故时能够迅速、有效地应对。

制定风险管理问责等级和奖惩措施

企业应明确各级管理人员和员工的责任和义务，强化责任追究与激励效果，对违反信息安全规定的行为进行严肃处理，对在信息安全工作中表现突出的员工给予表彰和奖励。通过明确的问责等级和奖惩措施，激励员工积极参与信息安全工作，共同维护企业的信息安全。

安全生产先行，企业与服务商协同护航。BPO 常应用在智能制造、化工能源等企业内的一线基础生产环节中，安全生产的重要性不言而喻。生产安全管控作为企业管理体系中的关键环节，不仅是企业稳定发展的基石，更是保障员工生命安全和健康的必要条件，企业应从事前、事中、事后各流程进行安全防范。服务商亦需将安全视为业务生命线，融入日常运营，与企业紧密协作，共创安全、稳定的生产生态。



来源：佩信行业研究院分析

针对上述各类潜在的信息安全风险，企业可采取一系列前瞻性措施以筑牢防线。具体而言，企业可通过在项目实施前与服务商签署保密协议、制定保密信息文档管理办法、制定信息安全培训教育计划、建立完整的信息安全事故处理程序、制定风险管理问责等级和奖惩措施等方式进行防范，确保项目全生命周期的信息安全与稳定。

项目实施前双方签署保密协议

保密协议应明确界定保密信息的范围、双方的责任和义务、保密期限以及违反协议的法律后果。通过签署保密协议，双方不仅能够共同维护项目信息的安全性，还能建立起一种基于信任和责任的合作关系。

制定保密信息文档管理办法

企业可按需对文档进行精细化分级管理，一般来说，保密等级由低至高多设置为一级到四级，一级多为普通的策略制度类文档、操作指导、规范类文档，由指定专人保管即可；二级是在专人保管的基础上，进行借阅审批登记；三级是在负责人审批和登记的基础上限定借阅范围，只有安全级别高的才有权借阅；四级是全面严格保管，对涉密文档进行严格把关并定期检查。

制定信息安全培训教育计划

由于培训不到位，人员意识薄弱造成的信息风险最为常见，因此加强信息安全意识的培养至关重要。每个岗位的员工都与信息安全息息相关，应着重培养所有员工的自觉性、主动性，鼓励员工积极发现并上报潜在的安全隐患，增强员工的安全警觉性，使他们成为信息安全的**第一道防线**。

建立完整的信息安全事故处理程序

企业应制定详细的应急预案，明确信息安全事故的识别、报告、响应和恢复等各个环节的责任人和操作流程。同时，定期进行应急演练，检验预案的可行性和有效性，确保在发生信息安全事故时能够迅速、有效地应对。

制定风险管理问责等级和奖惩措施

企业应明确各级管理人员和员工的责任和义务，强化责任追究与激励效果，对违反信息安全规定的行为进行严肃处理，对在信息安全工作中表现突出的员工给予表彰和奖励。通过明确的问责等级和奖惩措施，激励员工积极参与信息安全工作，共同维护企业的信息安全。

安全生产先行，企业与服务商协同护航。BPO 常应用在智能制造、化工能源等企业内的一线基础生产环节中，安全生产的重要性不言而喻。生产安全管控作为企业管理体系中的关键环节，不仅是企业稳定发展的基石，更是保障员工生命安全和健康的必要条件，企业应从事前、事中、事后各流程进行安全防范。服务商亦需将安全视为业务生命线，融入日常运营，与企业紧密协作，共创安全、稳定的生产生态。



来源：佩信行业研究院分析

02 搭建培训体系，促进企业文化融合

培训服务实施团队的员工，提升服务质量。为了使得BPO 项目更加成功，对于服务实施团队员工的培训是必不可少的，通过标准化的培训可以使得外包员工与企业正式员工以相同的方式和背景进行工作，从而使得外包流程与企业内部流程顺利接口。

BPO 的最初培训通常是由企业组织进行，作为知识传递的一部分，服务商的重点项目成员与知识培训人员必须参与，他们承担着知识从甲方向乙方准确传递的重要责任。之后，服务商需负责在服务实施团队内部的培训和知识传递，确保团队成员都获取必需的业务和技术知识，并且保证在服务实施团队出现人员流失和变动的同时，知识和技能仍然能够传递给变化之后的组织和新成员。



企业文化融合，有助于加强员工认同

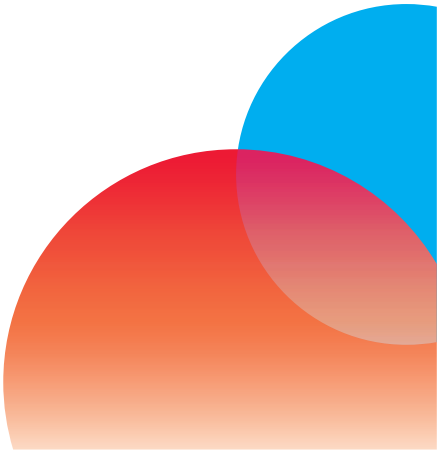
任何企业都有自己认同和尊重的企业文化，都会用一定的价值观、价值尺度去衡量各项工作。企业将部分工作外包出去后，服务商的一些理念可能跟企业存在差异。在服务实施团队不熟悉企业文化、企业目标与政策情况下，很难把握企业的需求痛点，在与企业自有员工协作或跨部门合作时，也容易因文化差异产生摩擦，从而导致项目执行过程中出现偏差，甚至影响项目的最终成果。

针对此问题，企业可以组织文化交流活动，如团队建设、研讨会等，为服务实施团队提供了解企业文化的机会，同时也让企业员工更深入地认识服务实施团队，减少文化隔阂。此外，企业可制定明确的文化融合策略，包括在项目执行过程中对服务实施团队进行企业文化培训，使其更好地理解 and 遵守企业的价值观和行为准则，促进双方的有效合作。

突出党建统领，建立共创机制

作为引领企业文化的旗帜，党建的统领作用不可替代，尤其是在面对服务实施团队“虽编制在外，但心向一处”的特殊情况下，更需强化双方党建文化的深度融合与共创。为此，企业与服务商应携手构建党支部共建的新模式，搭建起党建共建的坚实平台，制定共谋双方发展、共推用工转型、共解用工急难、共管党员队伍确保组织活力、共办特色党建主题活动、共享党建资源以拓宽工作载体、以及共促团队综合能力与素质的提升。

同时，明确服务实施团队成员的党员组织关系管理、持续开展学习教育活动，严格规范党员发展流程，并对困难党员给予及时帮扶。组织开展项目内党员摸底统计工作，建立党员信息台账，按程序完成预备党员转正、入党积极分子培训、党组织关系转移等。联合开展重大节日走访慰问、生病住院员工探望等活动，促进党建与生产经营相互融合，激发员工的创效活力，不断增强团队认同感、归属感和向心力。



02 搭建培训体系，促进企业文化融合

培训服务实施团队的员工，提升服务质量。为了使得BPO 项目更加成功，对于服务实施团队员工的培训是必不可少的，通过标准化的培训可以使得外包员工与企业正式员工以相同的方式和背景进行工作，从而使得外包流程与企业内部流程顺利接口。

BPO 的最初培训通常是由企业组织进行，作为知识传递的一部分，服务商的重点项目成员与知识培训人员必须参与，他们承担着知识从甲方向乙方准确传递的重要责任。之后，服务商需负责在服务实施团队内部的培训和知识传递，确保团队成员都获取必需的业务和技术知识，并且保证在服务实施团队出现人员流失和变动的同时，知识和技能仍然能够传递给变化之后的组织和新成员。



企业文化融合，有助于加强员工认同

任何企业都有自己认同和尊重的企业文化，都会用一定的价值观、价值尺度去衡量各项工作。企业将部分工作外包出去后，服务商的一些理念可能跟企业存在差异。在服务实施团队不熟悉企业文化、企业目标与政策情况下，很难把握企业的需求痛点，在与企业自有员工协作或跨部门合作时，也容易因文化差异产生摩擦，从而导致项目执行过程中出现偏差，甚至影响项目的最终成果。

针对此问题，企业可以组织文化交流活动，如团队建设、研讨会等，为服务实施团队提供了解企业文化的机会，同时也让企业员工更深入地认识服务实施团队，减少文化隔阂。此外，企业可制定明确的文化融合策略，包括在项目执行过程中对服务实施团队进行企业文化培训，使其更好地理解 and 遵守企业的价值观和行为准则，促进双方的有效合作。

突出党建统领，建立共创机制

作为引领企业文化的旗帜，党建的统领作用不可替代，尤其是在面对服务实施团队“虽编制在外，但心向一处”的特殊情况下，更需强化双方党建文化的深度融合与共创。为此，企业与服务商应携手构建党支部共建的新模式，搭建起党建共建的坚实平台，制定共谋双方发展、共推用工转型、共解用工急难、共管党员队伍确保组织活力、共办特色党建主题活动、共享党建资源以拓宽工作载体、以及共促团队综合能力与素质的提升。

同时，明确服务实施团队成员的党员组织关系管理、持续开展学习教育活动，严格规范党员发展流程，并对困难党员给予及时帮扶。组织开展项目内党员摸底统计工作，建立党员信息台账，按程序完成预备党员转正、入党积极分子培训、党组织关系转移等。联合开展重大节日走访慰问、生病住院员工探望等活动，促进党建与生产经营相互融合，激发员工的创效活力，不断增强团队认同感、归属感和向心力。



最终验收，确保符合预期

项目结束后，企业需组织相关人员按照约定的验收标准，严格审核服务商提供的产品或服务，确保其运作和服务符合约定的标准和法规要求。为了顺利进行验收，双方需要在项目初期就明确验收标准、制定详细的验收计划，并准备好所有相关的文档和资料。这些准备工作包括确定验收的时间表、明确验收的具体内容、设立合理的验收标准，以及确保所有技术规格书、服务级别协议等合同文件都已完备且双方理解一致。

这一过程中的验收指标紧密贴合实际业务场景，并严格遵循前期合同中的约定条款。例如在一线基础生产项目中，可围绕交付进度、质量控制、安全管理等方面进行评估。



交付时效强调服务团队需严格遵循合同规定的时间节点，确保任务按时完成并交付成果，实行精准的时间节点考核。

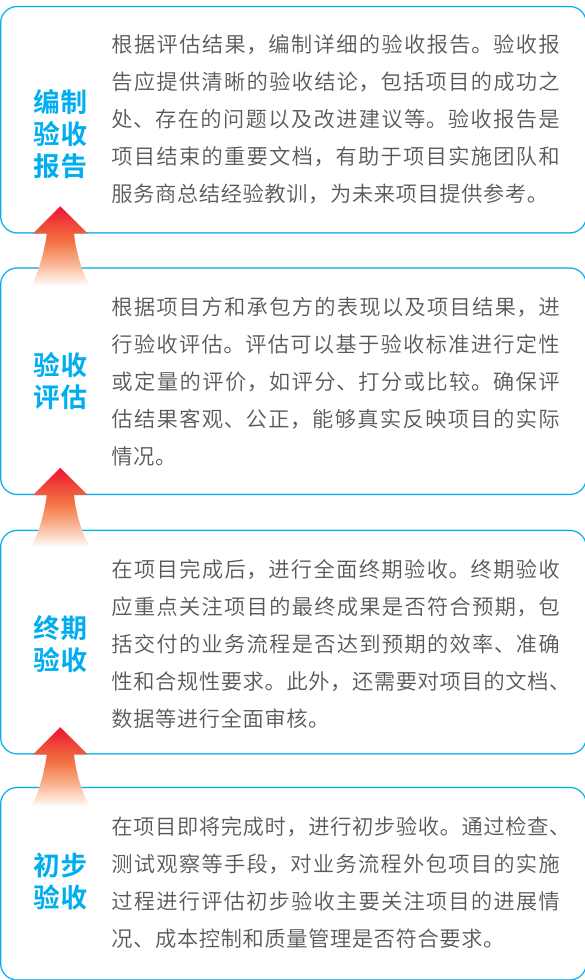


质量控制作为评估的重中之重，其衡量维度依据行业特性而定制，例如在油气钻井行业内，钻井深度、钻井液使用数量、井壁稳定性等；而在汽车零部件制造项目中，质量控制则包括产品合格率、不良率等。



安全管理被视为项目验收中至关重要的“红线”标准，BPO 中如果出现影响企业生产安全、信息安全等风险事项，则将极大影响最终的业务验收结果。

总体来说，BPO 项目验收的流程通常包括初验、整改与复验（即终期验收）、验收评估、编制验收报告等关键环节。初验阶段，企业应组织相关人员进行初步检查，主要关注项目的完成情况、基本功能是否实现以及是否存在明显的质量问题。如果发现问题，服务商需根据企业的反馈进行整改，并在整改完成后提交复验申请。复验阶段，企业再次对项目进行全面评估，重点验证整改效果。在验收评估过程中，双方会重点关注项目的功能实现情况、文档完整性以及安全性等方面。



结果评定，评价服务商表现

作为 BPO 服务过程的最后阶段，企业可在项目正式交付后，围绕项目管理能力、知识管理能力、技术能力、关系管理能力、人力资源管理能力、合同管理能力、服务交付能力、服务增值能力等企业能力要素对服务商进行考核。

项目与流程管理能力，是指在整个项目实施过程中业务流程标准化，保障项目能够顺利进行的能力。服务商需要充分了解企业的需求，这一了解的程度对项目整体目标的达成以及步骤的实施具有决定性作用，标准化的流程和有效的管理有助于业务的顺利推进，也为之后的服务升级和持续合作奠定坚实基础。

人力资源管理能力，是指服务实施团队的整体素质以及合作程度，涉及人才的“选、用、育、留”。作为 BPO 项目的执行主体，员工的技术实力、业务精通度及团队稳定性是服务商核心竞争力之所在。

合同管理能力，是指服务商依据合同规定持续交付服务的能力，包括合同规范性、合同执行监管等。合同监管考察的是服务商的责任感，即是否遵照原来的承诺执行项目，有效监督合同执行也是 BPO 成功的关键性要素。

知识管理能力，是指对知识的获得、存储、共享和应用的过程，是经验能力的延伸，包括外部的知识获取和内部的知识整合。服务商在完成 BPO 项目过程中，一直伴随着“知识获取、知识整合”的往复过程，服务商具备的知识管理能力越强，其和企业之间的沟通就会越顺畅。

最终验收，确保符合预期

项目结束后，企业需组织相关人员按照约定的验收标准，严格审核服务商提供的产品或服务，确保其运作和服务符合约定的标准和法规要求。为了顺利进行验收，双方需要在项目初期就明确验收标准、制定详细的验收计划，并准备好所有相关的文档和资料。这些准备工作包括确定验收的时间表、明确验收的具体内容、设立合理的验收标准，以及确保所有技术规格书、服务级别协议等合同文件都已完备且双方理解一致。

这一过程中的验收指标紧密贴合实际业务场景，并严格遵循前期合同中的约定条款。例如在一线基础生产项目中，可围绕交付进度、质量控制、安全管理等方面进行评估。



交付时效强调服务团队需严格遵循合同规定的时间节点，确保任务按时完成并交付成果，实行精准的时间节点考核。

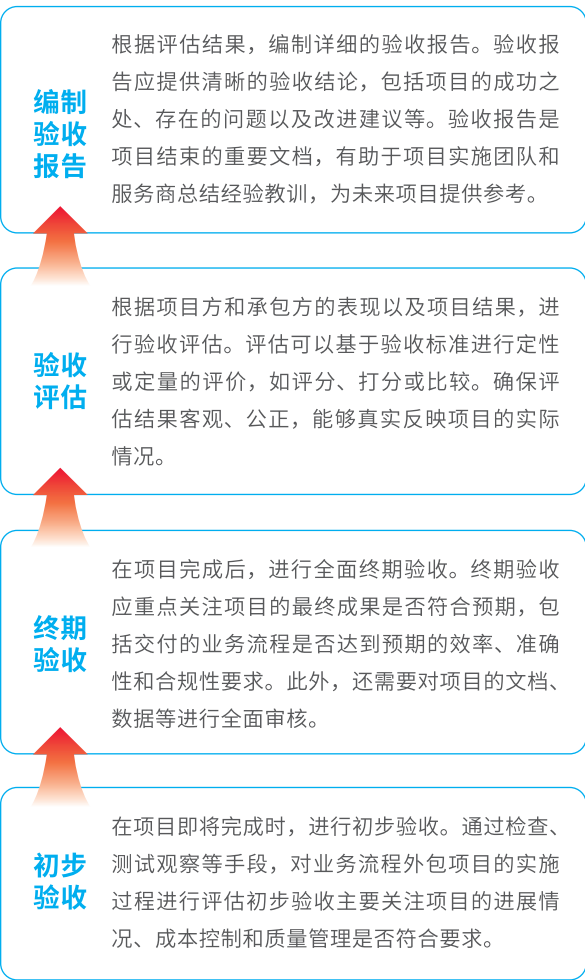


质量控制作为评估的重中之重，其衡量维度依据行业特性而定制，例如在油气钻井行业内，钻井深度、钻井液使用数量、井壁稳定性等；而在汽车零部件制造项目中，质量控制则包括产品合格率、不良率等。



安全管理被视为项目验收中至关重要的“红线”标准，BPO 中如果出现影响企业生产安全、信息安全等风险事项，则将极大影响最终的业务验收结果。

总体来说，BPO 项目验收的流程通常包括初验、整改与复验（即终期验收）、验收评估、编制验收报告等关键环节。初验阶段，企业应组织相关人员进行初步检查，主要关注项目的完成情况、基本功能是否实现以及是否存在明显的质量问题。如果发现问题，服务商需根据企业的反馈进行整改，并在整改完成后提交复验申请。复验阶段，企业再次对项目进行全面评估，重点验证整改效果。在验收评估过程中，双方会重点关注项目的功能实现情况、文档完整性以及安全性等方面。



结果评定，评价服务商表现

作为 BPO 服务过程的最后阶段，企业可在项目正式交付后，围绕项目管理能力、知识管理能力、技术能力、关系管理能力、人力资源管理能力、合同管理能力、服务交付能力、服务增值能力等企业能力要素对服务商进行考核。



项目与流程管理能力，是指在整个项目实施过程中业务流程标准化，保障项目能够顺利进行的能力。服务商需要充分了解企业的需求，这一了解的程度对项目整体目标的达成以及步骤的实施具有决定性作用，标准化的流程和有效的管理有助于业务的顺利推进，也为之后的服务升级和持续合作奠定坚实基础。

人力资源管理能力，是指服务实施团队的整体素质以及合作程度，涉及人才的“选、用、育、留”。作为 BPO 项目的执行主体，员工的技术实力、业务精通度及团队稳定性是服务商核心竞争力之所在。

合同管理能力，是指服务商依据合同规定持续交付服务的能力，包括合同规范性、合同执行监管等。合同监管考察的是服务商的责任感，即是否遵照原来的承诺执行项目，有效监督合同执行也是 BPO 成功的关键性要素。

知识管理能力，是指对知识的获得、存储、共享和应用的过程，是经验能力的延伸，包括外部的知识获取和内部的知识整合。服务商在完成 BPO 项目过程中，一直伴随着“知识获取、知识整合”的往复过程，服务商具备的知识管理能力越强，其和企业之间的沟通就会越顺畅。

关系管理能力，是指在企业和服务商之间跨组织合作关系的基础上，维持可持续性的能力。优质的关系管理能力可以使对方在合同约定下保持信任，同时在文化、价值观和目标上实现兼容，减少冲突和误解，提升合作效率。

风险控制能力，是指服务商在面临各种风险时，能够有效识别、评估、监控和应对，以减少潜在损失和保护利益的能力。无论是生产安全风险、信息泄露风险还是人员异动风险，服务商应当及时识别，并迅速启动应急预案，制定并执行风险应对策略，降低风险事件的发生概率和影响程度。

服务设计和交付能力。在评估服务商的服务表现时，服务设计和交付能力是一个核心考量点。这要求服务商能够准确理解业务需求，并据此设计出高效、灵活的服务方案。同时，其服务交付的准确性和及时性也是重要的评估标准，这决定了项目能否按质按时完成，满足企业的业务期望。

服务增值能力，是指服务商提供超出企业客户需求的能力，主要体现在完成与提升环节。在满足企业的基本需求之后，服务商可通过提供增值服务提高客户满意度，以此获得好的声誉和再次合作的机会。



04

信息技术外包(ITO) 构建技术驱动的增长策略

- 信息技术外包，塑造企业增长新纪元
- 用工模式转型差异化流程拆解

关系管理能力，是指在企业和服务商之间跨组织合作关系的基础上，维持可持续性的能力。优质的关系管理能力可以使对方在合同约定下保持信任，同时在文化、价值观和目标上实现兼容，减少冲突和误解，提升合作效率。

风险控制能力，是指服务商在面临各种风险时，能够有效识别、评估、监控和应对，以减少潜在损失和保护利益的能力。无论是生产安全风险、信息泄露风险还是人员异动风险，服务商应当及时识别，并迅速启动应急预案，制定并执行风险应对策略，降低风险事件的发生概率和影响程度。

服务设计和交付能力。在评估服务商的服务表现时，服务设计和交付能力是一个核心考量点。这要求服务商能够准确理解业务需求，并据此设计出高效、灵活的服务方案。同时，其服务交付的准确性和及时性也是重要的评估标准，这决定了项目能否按质按时完成，满足企业的业务期望。

服务增值能力，是指服务商提供超出企业客户需求的能力，主要体现在完成与提升环节。在满足企业的基本需求之后，服务商可通过提供增值服务提高客户满意度，以此获得好的声誉和再次合作的机会。



信息技术外包，塑造企业增长新纪元

在当今全球化与数字化并进的商业新纪元，企业纷纷将目光投向信息技术外包这一用工模式，视其为提升核心竞争力和加速数字化转型的重要驱动力。信息技术外包不仅标志着企业运营模式的深刻变革，更是对高效资源配置、成本控制、以及技术创新追求的集中体现。

信息技术外包（Information Technology Outsourcing, ITO，以下统称“ITO”），是指企业基于需求，将原本由自身负责的信息科技活动全部或部分委托给第三方的信息技术外包服务商，服务商为企业提供 IT 人才的猎头与招聘、IT 岗位的人员外包、IT 项目外包、IT 业务外包等产品与解决方案。

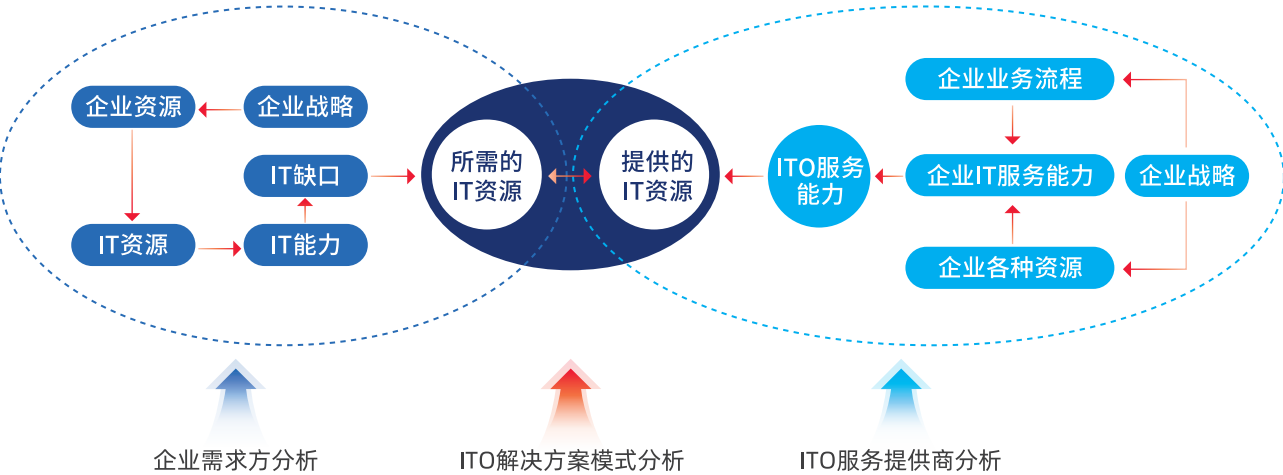
	 IT人力外包	 IT项目外包	 IT业务外包
目标对象	技术人员	IT 项目	IT 业务流程
服务内容	提供技术人员的人力资源服务，包括招聘、培训、管理等	为企业针对特定的 IT 项目提供从规划、设计、开发到测试、交付的全方位服务	涵盖某项业务流程的运作，如数据处理、系统维护、业务流程优化等
服务方式	技术人员驻场服务，受企业管理，企业可以更好地把控项目的开发进程	服务商负责项目的整体规划、实施和交付，企业主要关注项目的结果和验收	服务商根据合同约定的业务流程和标准，为企业提供专业的服务和标准
可控度	企业对技术人员的工作内容和进度有较强的可控性	企业对项目的整体进度和成果有较强的可控性，但具体的技术实施和细节管理则依赖于服务商	企业对业务流程的运作过程有一定的可控性，但更多依赖于服务商的专业能力和服务质量
适用情况	适用于需求模糊、修改频率较高的开发任务，或企业希望掌控系统核心，但内部人才不足的情况	适用于需求明确，服务商具备成熟的开发团队和经验的情况	适用于 IT 测试、IT 运维等工作内容相对单一，风险较低的情况

来源：佩信行业研究院分析



在推动企业战略实施过程中，常会遇到企业现有资源与企业战略需求之间的不匹配现象，这一差距被称为“战略资源缺口”。为有效填补这一缺口，外包策略成为了一种高效的解决途径。特别是在信息技术（IT）领域，当企业内部的 IT 资源成为阻碍战略落地的瓶颈，即出现所谓的“IT 缺口”时，通过外部专业 ITO 服务商提供的“弥补客户 IT 能力缺口的专业的 IT 资源”，强化或补足企业内 IT 能力短板，便显得尤为重要。

这一过程中，ITO 服务商需与企业紧密合作，共同分析企业当前的技术瓶颈和未来发展需求。基于这些分析，提供一系列的服务，包括系统集成、软件开发、数据中心运营等，旨在提高企业的运营效率，降低 IT 成本，弥补资源缺口，从而为企业创造更大的价值。



来源：佩信行业研究院分析

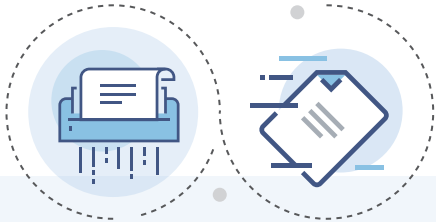
信息技术外包，塑造企业增长新纪元

在当今全球化与数字化并进的商业新纪元，企业纷纷将目光投向信息技术外包这一用工模式，视其为提升核心竞争力和加速数字化转型的重要驱动力。信息技术外包不仅标志着企业运营模式的深刻变革，更是对高效资源配置、成本控制、以及技术创新追求的集中体现。

信息技术外包（Information Technology Outsourcing, ITO，以下统称“ITO”），是指企业基于需求，将原本由自身负责的信息科技活动全部或部分委托给第三方的信息技术外包服务商，服务商为企业提供 IT 人才的猎头与招聘、IT 岗位的人员外包、IT 项目外包、IT 业务外包等产品与解决方案。

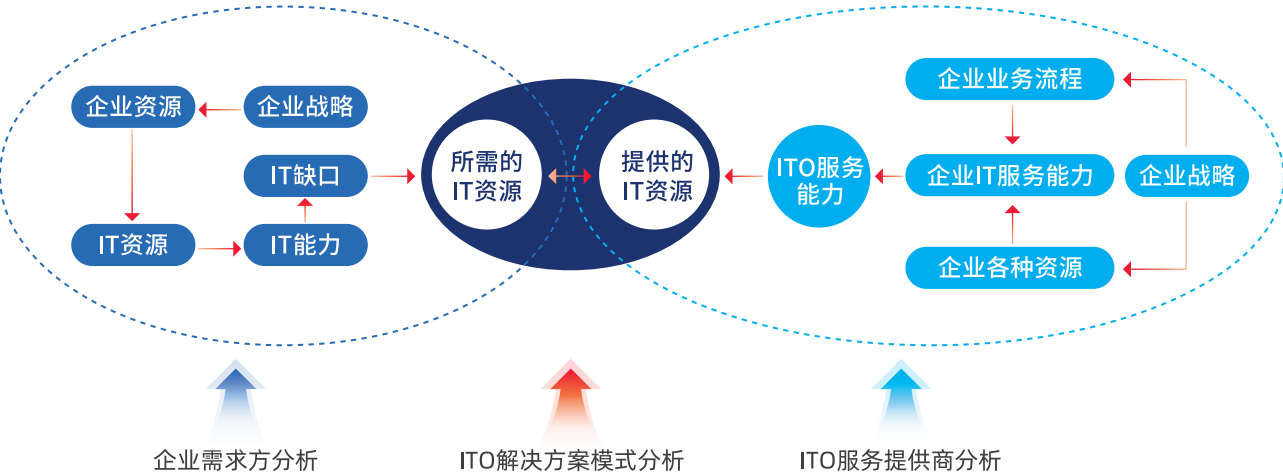
	 IT人力外包	 IT项目外包	 IT业务外包
目标对象	技术人员	IT 项目	IT 业务流程
服务内容	提供技术人员的人力资源服务，包括招聘、培训、管理等	为企业针对特定的 IT 项目提供从规划、设计、开发到测试、交付的全方位服务	涵盖某项业务流程的运作，如数据处理、系统维护、业务流程优化等
服务方式	技术人员驻场服务，受企业管理，企业可以更好地把控项目的开发进程	服务商负责项目的整体规划、实施和交付，企业主要关注项目的结果和验收	服务商根据合同约定的业务流程和标准，为企业提供专业的服务和标准
可控度	企业对技术人员的工作内容和进度有较强的可控性	企业对项目的整体进度和成果有较强的可控性，但具体的技术实施和细节管理则依赖于服务商	企业对业务流程的运作过程有一定的可控性，但更多依赖于服务商的专业能力和服务质量
适用情况	适用于需求模糊、修改频率较高的开发任务，或企业希望掌控系统核心，但内部人才不足的情况	适用于需求明确，服务商具备成熟的开发团队和经验的情况	适用于 IT 测试、IT 运维等工作内容相对单一，风险较低的情况

来源：佩信行业研究院分析



在推动企业战略实施过程中，常会遇到企业现有资源与企业战略需求之间的不匹配现象，这一差距被称为“战略资源缺口”。为有效填补这一缺口，外包策略成为了一种高效的解决途径。特别是在信息技术（IT）领域，当企业内部的 IT 资源成为阻碍战略落地的瓶颈，即出现所谓的“IT 缺口”时，通过外部专业 ITO 服务商提供的“弥补客户 IT 能力缺口的专业的 IT 资源”，强化或补足企业内 IT 能力短板，便显得尤为重要。

这一过程中，ITO 服务商需与企业紧密合作，共同分析企业当前的技术瓶颈和未来发展需求。基于这些分析，提供一系列的服务，包括系统集成、软件开发、数据中心运营等，旨在提高企业的运营效率，降低 IT 成本，弥补资源缺口，从而为企业创造更大的价值。

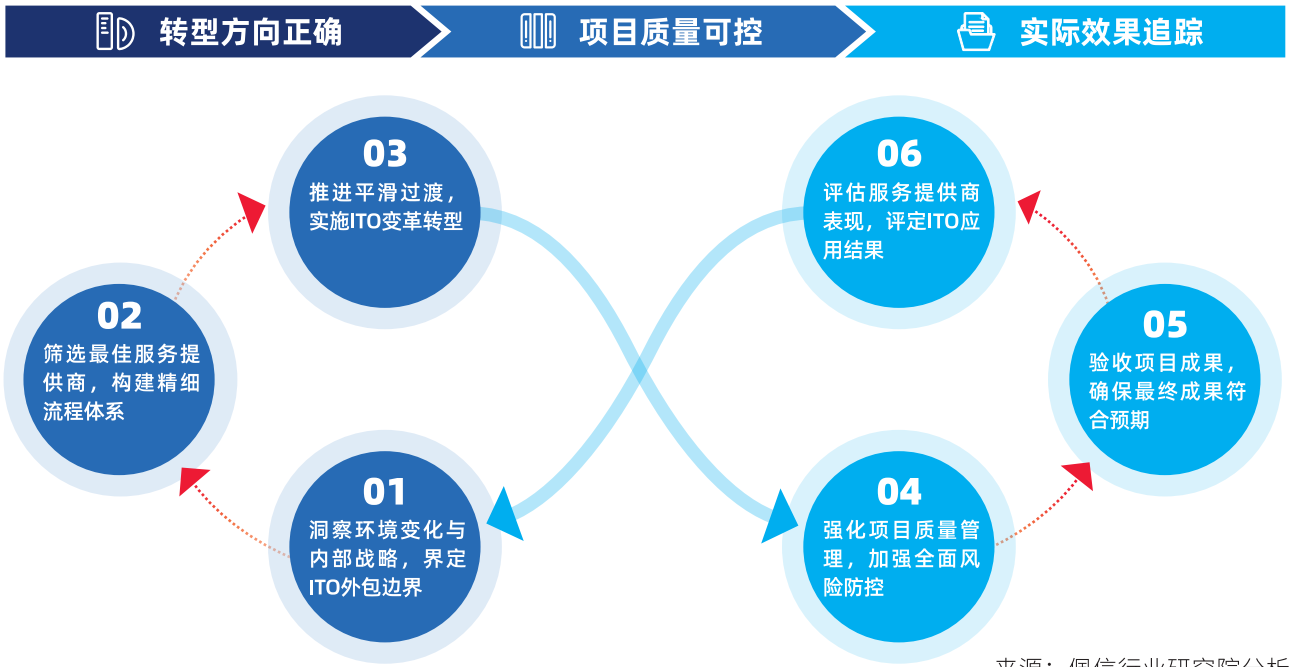


来源：佩信行业研究院分析



在 ITO 项目的具体实施过程中，企业可以灵活借鉴并调整“六步法”适应性模型，以此为基础探索最适宜的用工模式转型路径。相较于 BPO，ITO 在多个关键维度上展现出了其独特性与差异性，特别是在团队协作机制、项目风险管理体系、服务商匹配标准，以及结算阶段的服务商绩效评估指标等方面。接下来，本文将深入剖析这一系列关键差异点，为企业采纳 ITO 提供有力的理论支撑与实践指导，助力企业实现更高效、更精准的资源配置与业务优化。

ITO项目实践流程图——“六步法”适应性模型



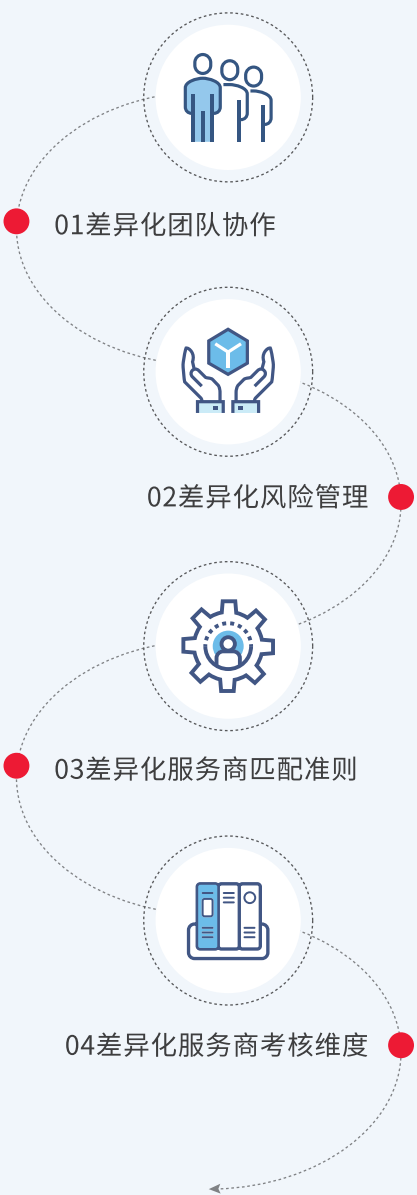
来源：佩信行业研究院分析

用工模式转型差异化 流程拆解

01 差异化团队协作

在 BPO 领域，由于企业及其业务属性的多样性，服务实施团队的构成和角色分配往往呈现出较大的差异，以适应不同企业的特定需求和业务模式。然而，当涉及到 ITO 时，尽管具体的项目需求和挑战可能有所不同，但服务实施团队的构成相对标准，通常包括技术专家、项目经理、测试人员、运维支持等核心角色，这些团队成员共同协作，以提供高效、专业的 IT 服务，满足企业对于 IT 系统、应用开发和维护等方面的需求。

以软件外包项目举例，外包项目成员的分工一般可按照软件开发流程分为业务组、开发组、测试组、运维组、PMO 等，各组内按照实际工作设置不同职位。业务组负责与企业沟通，明确业务需求；开发组则根据业务需求进行软件开发；测试组对开发完成的软件进行严格的质量测试；运维组负责软件的部署和后期维护；而 PMO 则负责整个项目的计划、协调和控制，确保项目按时、按质、按量完成。

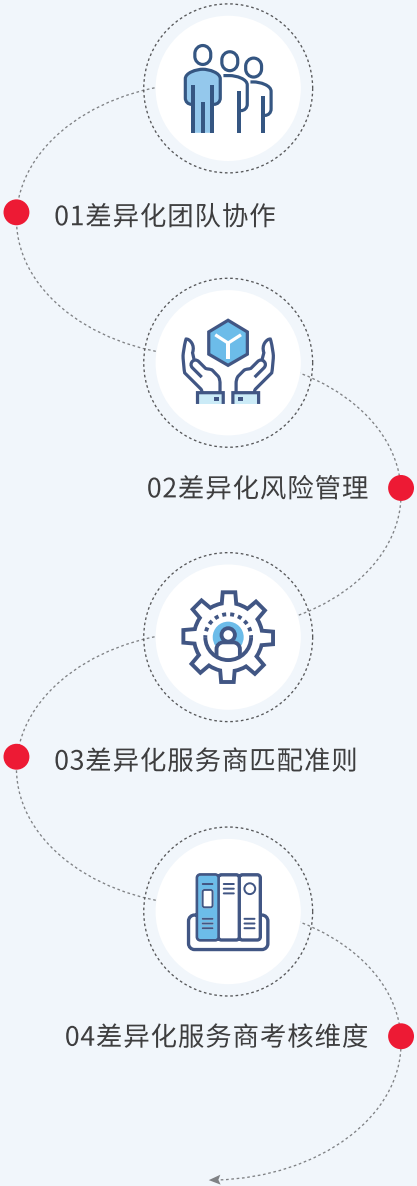


用工模式转型差异化 流程拆解

01 差异化团队协作

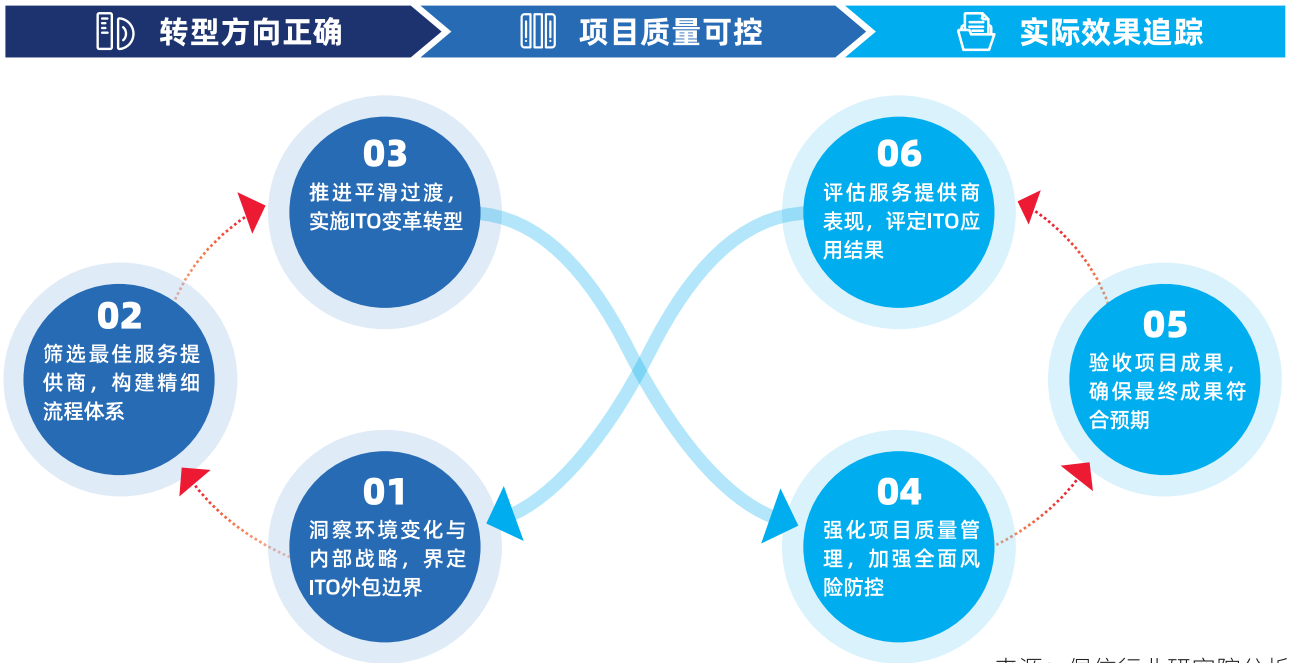
在 BPO 领域，由于企业及其业务属性的多样性，服务实施团队的构成和角色分配往往呈现出较大的差异，以适应不同企业的特定需求和业务模式。然而，当涉及到 ITO 时，尽管具体的项目需求和挑战可能有所不同，但服务实施团队的构成相对标准，通常包括技术专家、项目经理、测试人员、运维支持等核心角色，这些团队成员共同协作，以提供高效、专业的 IT 服务，满足企业对于 IT 系统、应用开发和维护等方面的需求。

以软件外包项目举例，外包项目成员的分工一般可按照软件开发流程分为业务组、开发组、测试组、运维组、PMO 等，各组内按照实际工作设置不同职位。业务组负责与企业沟通，明确业务需求；开发组则根据业务需求进行软件开发；测试组对开发完成的软件进行严格的质量测试；运维组负责软件的部署和后期维护；而 PMO 则负责整个项目的计划、协调和控制，确保项目按时、按质、按量完成。



在 ITO 项目的具体实施过程中，企业可以灵活借鉴并调整“六步法”适应性模型，以此为基础探索最适宜的用工模式转型路径。相较于 BPO，ITO 在多个关键维度上展现出了其独特性与差异性，特别是在团队协作机制、项目风险管理体系、服务商匹配标准，以及结算阶段的服务商绩效评估指标等方面。接下来，本文将深入剖析这一系列关键差异点，为企业采纳 ITO 提供有力的理论支撑与实践指导，助力企业实现更高效、更精准的资源配置与业务优化。

ITO项目实践流程图——“六步法”适应性模型



来源：佩信行业研究院分析

服务实施团队成员分工表

组名	职位	工作职责
业务组	产品经理	负责软件产品需求前期沟通、与企业进行需求澄清、产品的业务分析与整合、产品服务设计及蓝图规划，组织产品需求评估。
开发组	开发经理	负责整个产品的计划实施及需求交付，跟进项目实施的进度、定期跟项目干系人进行进度汇报，对项目的成本、过程质量和结果质量负责，解决项目过程中遇到的风险点，做好项目的资源整合及协调。
	系统工程师	负责项目新技术的预研和引入，带领团队攻克技术难点，完善应用治理和产品技术架构，持续推广技术组件和技术框架的应用，制定产品研发规范。
	开发工程师	负责产品的概要设计及详细设计，根据需求方案进行开发编码，日常的源码管理，对开发的功能模块进行单元测试，根据测试提的单进行缺陷修复。
测试组	测试经理	负责产品测试计划的制定和测试任务的安排，组织测试系统工程师一起完成测试方案的输出和测试框架的确定，测试过程中负责分配测试资源，跟进测试计划的实施进展和测试结果汇报。
	测试系统工程师	负责测试工具引入和研发、测试框架搭建、参与需求评审、根据产品需求输出测试方案，协助解决测试工程师遇到的疑难问题，输出产品测试报告。
	测试工程师	主要是根据测试方案，完成对应功能模板的安全 / 功能 / 性能等测试，保证产品发布前的 bug 得到及时有效地解决。
运营组	运维经理	负责 IT 运维管理流程和制度的建设和优化、日常运维应急处理机制的制定和演练、IT 基础设施建设与运维、网络系统的设计与管理、IT 生产用户及权限管理、运维团队建设和人员管理。
	运维工程师	负责软硬件产品上线后的日常运行维护，提供 7*24 小时服务台支持。运维通常分为业务运维、流程运维和技术运维。
PMO	运维经理	负责项目交付的整体管理和把控，对项目过程进行跟进和风险识别，关注项目开发测试 KPI 指标，并组织项目人员对异常指标进行分析和改进，制定项目的管理规范，团队人才培养和知识管理，项目过程中专项任务跟进和汇报，评估软件版本是否发布。

来源：佩信行业研究院分析

02 差异化风险管理

除去 BPO 中常见的诸如需求变更、沟通不畅、文化差异等风险外，ITO 项目在执行过程中还面临多个技术相关的另类风险，包括但不限于物理类风险、网络系统类风险、信息数据类风险、共有风险以及 IT 管理类风险等。

ITO差异化风险

风险类别	风险识别	风险描述
物理类风险	机房物理环境，监控缺失，消防设施缺失等	存放计算机、网络设备的机房以及信息系统的设备和存储数据的硬盘等受物理环境（如潮湿、断电等）、自然灾害（如水灾、地震、火灾、洪水）等不可控的灾害导致的损失；机房环境不安全，缺少监控功能，门禁控制缺失，消防喷淋设施缺失等风险。
	机房温度控制	服务器、路由器、交换机 24 小时工作散发热量，温度过高导致报警进而触发自动关机保护。
	缺少电力保障	人为断电，或无计划突然断电，没有备用电源，造成设备突然停运、数据丢失，甚至设备损害等。
网络系统类	访问控制缺失	物理访问及网络系统访问控制缺少或有漏洞，用户非法访问。
	非法系统控制	非法用户入侵控制或篡改系统设置等。
信息数据类	信息数据收集、传输、保存使用各环节中造成的数据泄密	收集所需信息时。目的不明确，随意或过度采集，信息传输过程中泄露、通过邮件传输时地址错误或恶意外输，保存不当、访问其他网站时设备中毒等。
	信息损坏更改、盗取	各种病毒导致的信息数据损坏、无意或恶意破坏、盗取、转移或非法使用等。
	信息删除时不当操作造成危害	废弃处理不得当，含有业务信息的纸质文件未销毁或销毁不彻底，文件二次利用不当导致信息泄露，删除操作失误等。
	代码不规范，嵌入恶意代码，恶意破坏等	项目员工在系统中嵌入恶意代码或逻辑炸弹，或恶意泄露或复制、盗窃。
共有风险	知识产权不明确	项目开发过程中，服务商全程各环节均有参与，由服务实施团队成员所产生的源代码、技术文档、设计方案、专利、知识产权等相关归属权没有提前明确造成双方纠纷。
	双方信任缺失	双方互不信任，关键信息未能及时分享而导致整个外包运营过程中相关环节失效，影响整个外包决策及质量。
IT管理类风险	制度不健全，有漏洞	缺少必要的战略指导，缺少人员管理、信息安全管理制度和具体执行的细则。
	组织架构缺失，责权不明	风险管理组织架构不完善，管理流于形式，遇到紧急情况时找不到正确的责任人去监督落实，不清楚如何快速调配资源给出应急方案。
	培训不到位，员工意识薄弱	服务实施团队安全意识薄弱，无意泄露数据，日常工作操作不认真，态度不端正。

来源：佩信行业研究院分析

服务实施团队成员分工表

组名	职位	工作职责
业务组	产品经理	负责软件产品需求前期沟通、与企业进行需求澄清、产品的业务分析与整合、产品服务设计及蓝图规划，组织产品需求评估。
开发组	开发经理	负责整个产品的计划实施及需求交付，跟进项目实施的进度、定期跟项目干系人进行进度汇报，对项目的成本、过程质量和结果质量负责，解决项目过程中遇到的风险点，做好项目的资源整合及协调。
	系统工程师	负责项目新技术的预研和引入，带领团队攻克技术难点，完善应用治理和产品技术架构，持续推广技术组件和技术框架的应用，制定产品研发规范。
	开发工程师	负责产品的概要设计及详细设计，根据需求方案进行开发编码，日常的源码管理，对开发的功能模块进行单元测试，根据测试提的单进行缺陷修复。
测试组	测试经理	负责产品测试计划的制定和测试任务的安排，组织测试系统工程师一起完成测试方案的输出和测试框架的确定，测试过程中负责分配测试资源，跟进测试计划的实施进展和测试结果汇报。
	测试系统工程师	负责测试工具引入和研发、测试框架搭建、参与需求评审、根据产品需求输出测试方案，协助解决测试工程师遇到的疑难问题，输出产品测试报告。
	测试工程师	主要是根据测试方案，完成对应功能模板的安全 / 功能 / 性能等测试，保证产品发布前的 bug 得到及时有效地解决。
运营组	运维经理	负责 IT 运维管理流程和制度的建设和优化、日常运维应急处理机制的制定和演练、IT 基础设施建设与运维、网络系统的设计与管理、IT 生产用户及权限管理、运维团队建设和人员管理。
	运维工程师	负责软硬件产品上线后的日常运行维护，提供 7*24 小时服务台支持。运维通常分为业务运维、流程运维和技术运维。
PMO	运维经理	负责项目交付的整体管理和把控，对项目过程进行跟进和风险识别，关注项目开发测试 KPI 指标，并组织项目人员对异常指标进行分析和改进，制定项目的管理规范，团队人才培养和知识管理，项目过程中专项任务跟进和汇报，评估软件版本是否发布。

来源：佩信行业研究院分析

02 差异化风险管理

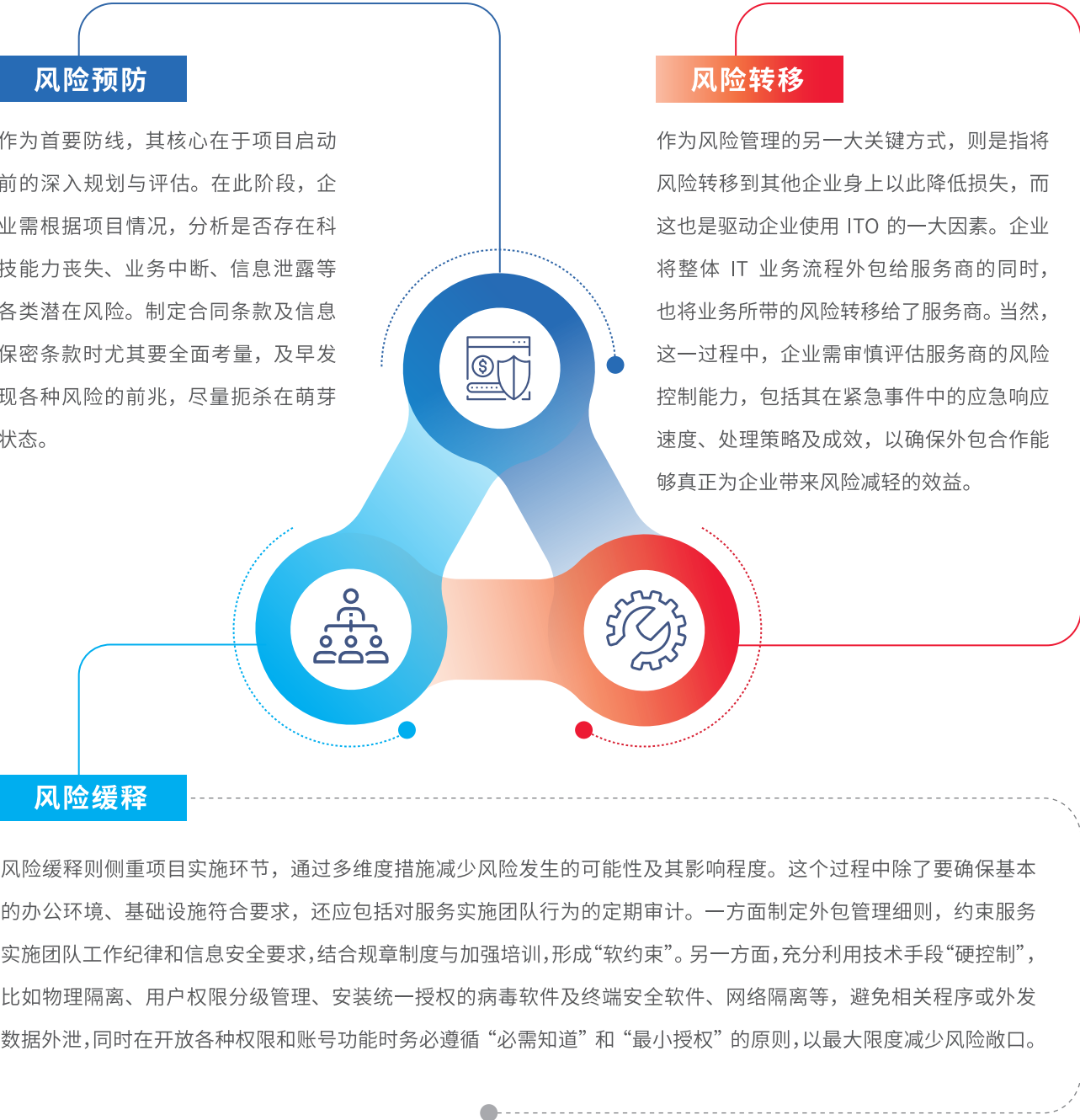
除去 BPO 中常见的诸如需求变更、沟通不畅、文化差异等风险外，ITO 项目在执行过程中还面临多个技术相关的另类风险，包括但不限于物理类风险、网络系统类风险、信息数据类风险、共有风险以及 IT 管理类风险等。

ITO差异化风险

风险类别	风险识别	风险描述
物理类风险	机房物理环境，监控缺失，消防设施缺失等	存放计算机、网络设备的机房以及信息系统的设备和存储数据的硬盘等受物理环境（如潮湿、断电等）、自然灾害（如水灾、地震、火灾、洪水）等不可控的灾害导致的损失；机房环境不安全，缺少监控功能，门禁控制缺失，消防喷淋设施缺失等风险。
	机房温度控制	服务器、路由器、交换机 24 小时工作散发热量，温度过高导致报警进而触发自动关机保护。
	缺少电力保障	人为断电，或无计划突然断电，没有备用电源，造成设备突然停运、数据丢失，甚至设备损害等。
网络系统类	访问控制缺失	物理访问及网络系统访问控制缺少或有漏洞，用户非法访问。
	非法系统控制	非法用户入侵控制或篡改系统设置等。
信息数据类	信息数据收集、传输、保存使用各环节中造成的数据泄密	收集所需信息时。目的不明确，随意或过度采集，信息传输过程中泄露、通过邮件传输时地址错误或恶意外输，保存不当、访问其他网站时设备中毒等。
	信息损坏更改、盗取	各种病毒导致的信息数据损坏、无意或恶意破坏、盗取、转移或非法使用等。
	信息删除时不当操作造成危害	废弃处理不得当，含有业务信息的纸质文件未销毁或销毁不彻底，文件二次利用不当导致信息泄露，删除操作失误等。
	代码不规范，嵌入恶意代码，恶意破坏等	项目员工在系统中嵌入恶意代码或逻辑炸弹，或恶意泄露或复制、盗窃。
共有风险	知识产权不明确	项目开发过程中，服务商全程各环节均有参与，由服务实施团队成员所产生的源代码、技术文档、设计方案、专利、知识产权等相关归属权没有提前明确造成双方纠纷。
	双方信任缺失	双方互不信任，关键信息未能及时分享而导致整个外包运营过程中相关环节失效，影响整个外包决策及质量。
IT管理类风险	制度不健全，有漏洞	缺少必要的战略指导，缺少人员管理、信息安全管理制度和具体执行的细则。
	组织架构缺失，责权不明	风险管理组织架构不完善，管理流于形式，遇到紧急情况时找不到正确的责任人去监督落实，不清楚如何快速调配资源给出应急方案。
	培训不到位，员工意识薄弱	服务实施团队安全意识薄弱，无意泄露数据，日常工作操作不认真，态度不端正。

来源：佩信行业研究院分析

针对上述 ITO 场景中的多样化风险挑战，企业可采取风险预防、风险缓释与风险转移三位一体的策略来实施高效的风险管理与应对。



03 差异化服务商匹配准则

与 BPO 相比，ITO 的服务商准入标准在服务商的综合实力、服务经验以及管理方案等等多个维度上均有所涉及。尽管两者在这些方面有着一定的相似性，但在技术能力这一关键领域，ITO 的准入标准有极大差异。

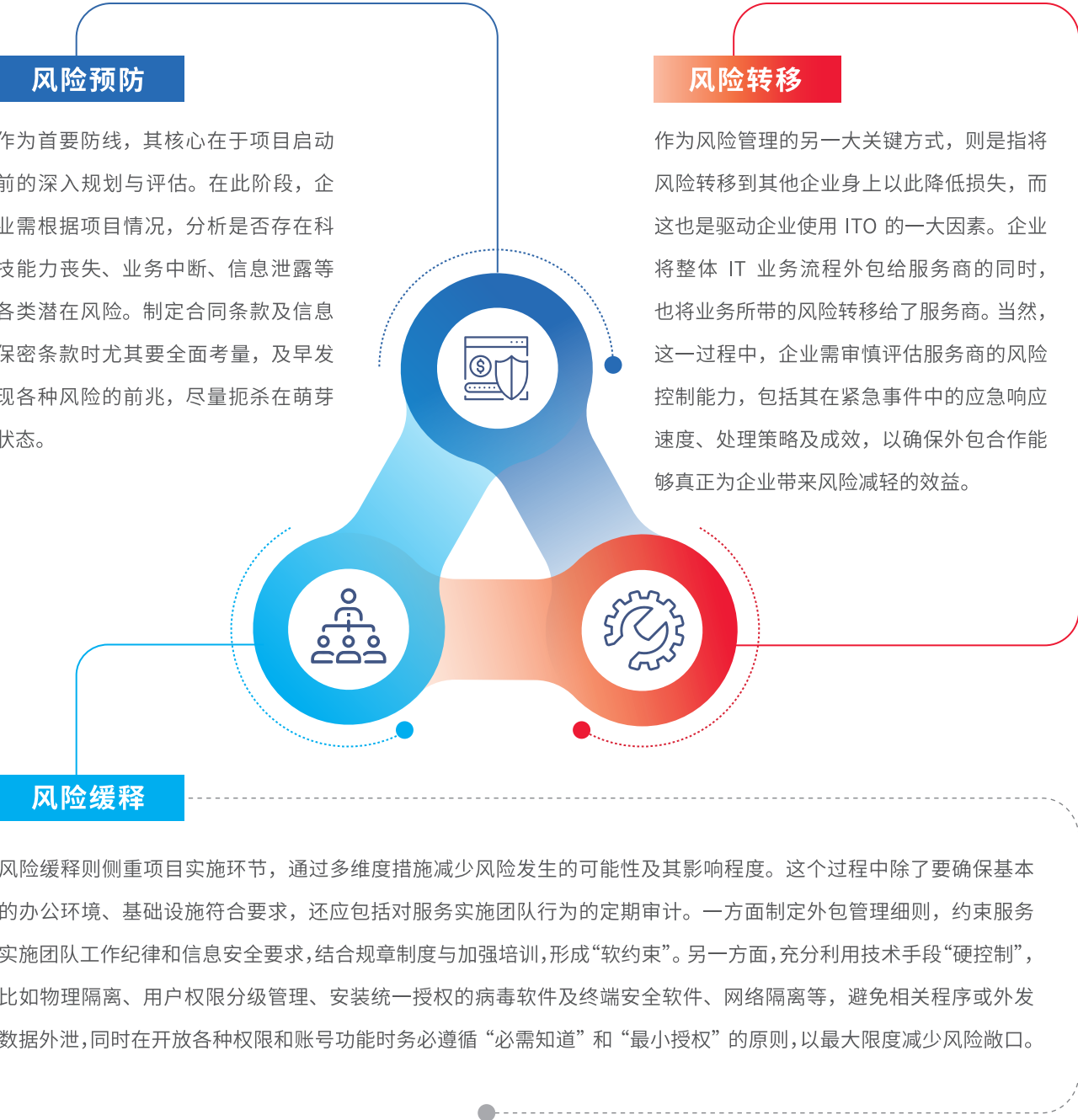
专业技能和资质要求上，ITO 对服务商的技术实力和专业能力有更高的要求，例如在银行领域的信息技术需求，常要求服务商需“从事金融信息系统集成、开发和服务（外包项目）三年以上，且原则上应取得相应二级资质一年以上。”此外，部分企业还额外强调服务商需有专门从事开发的高级研发人员，及与之相适应的场地、设备等，并建立完善的软件开发与测试体系。而 BPO，虽然也对专业技能有要求，但相对更侧重于业务流程管理、客户服务等方面的能力，而不是特定的技术资质。

ITO服务商核心准入标准(部分)

资质类别	具体内容		检查方法
 服务商综合实力	基础资质	中华人民共和国境内依法注册，具有独立法人资格，提供有效公司证件；无重大不良社会影响的经营记录，无违法、违规经营事件	公司提供证明材料、盖章说明、公开信息检索
	财务情况	财务状况良好，服务商提供注册资本、近三年资产规模、增长情况（如营业收入、盈利状况）	营业执照、第三方审计报告等
	业务范围 / 业务重点	上一年服务商营业收入沟通，及其中与本次项目类似的服务类收入占比	第三方审计报告等
	资质认证	按照项目类型，服务商具有有效的人力资源服务机构资质、ISO9001 质量管理体系认证证书、采购代理资质（如涉及）等	公司提供资质证明材料
 服务经验	同类项目成功案例	近三年内的同类服务的合作案例，且无不良合作记录	公司提供盖章的合同节选
	其余项目成功案例	提供近三年内的一般性服务的合作案例	公司提供盖章的合同节选

（转下页）

针对上述 ITO 场景中的多样化风险挑战，企业可采取风险预防、风险缓释与风险转移三位一体的策略来实施高效的风险管理与应对。



03 差异化服务商匹配准则

与 BPO 相比，ITO 的服务商准入标准在服务商的综合实力、服务经验以及管理方案等多个维度上均有所涉及。尽管两者在这些方面有着一定的相似性，但在技术能力这一关键领域，ITO 的准入标准有极大差异。

专业技能和资质要求上，ITO 对服务商的技术实力和专业能力有更高的要求，例如在银行领域的信息技术需求，常要求服务商需“从事金融信息系统集成、开发和服务（外包项目）三年以上，且原则上应取得相应二级资质一年以上。”此外，部分企业还额外强调服务商需有专门从事开发的高级研发人员，及与之相适应的场地、设备等，并建立完善的软件开发与测试体系。而 BPO，虽然也对专业技能有要求，但相对更侧重于业务流程管理、客户服务等方面的能力，而不是特定的技术资质。



ITO服务商核心准入标准(部分)

资质类别	具体内容		检查方法
 服务商综合实力	基础资质	中华人民共和国境内依法注册，具有独立法人资格，提供有效公司证件；无重大不良社会影响的经营记录，无违法、违规经营事件	公司提供证明材料、盖章说明、公开信息检索
	财务情况	财务状况良好，服务商提供注册资本、近三年资产规模、增长情况（如营业收入、盈利状况）	营业执照、第三方审计报告等
	业务范围 / 业务重点	上一年服务商营业收入沟通，及其中与本次项目类似的服务类收入占比	第三方审计报告等
	资质认证	按照项目类型，服务商具有有效的人力资源服务机构资质、ISO9001 质量管理体系认证证书、采购代理资质（如涉及）等	公司提供资质证明材料
 服务经验	同类项目成功案例	近三年内的同类服务的合作案例，且无不良合作记录	公司提供盖章的合同节选
	其余项目成功案例	提供近三年内的一般性服务的合作案例	公司提供盖章的合同节选

（转下页）

(接上页)

资质类别	具体内容		检查方法
管理方案	项目制度保障	针对项目需求提供合理健全的管理制度，包括劳动保障制度、人员福利制度、工作流程制度、工作质量保证制度等	公司提供盖章说明
	人员推送	项目人员组成计划、可用于本次项目的人员数量、关键人员简历；有对外包服务人员进行背景调查和无犯罪记录调查的机制	公司提供盖章说明
	人员管理	按照业务周期及时完成项目人员的信息管理、费用缴纳等；	公司提供盖章说明
	人员应急方案	外包服务人员调岗或辞职，有预警及应对计划	公司提供盖章说明
	风险管控机制	设置有明确的用工风险预防和应对的机制，能识别风险点并具有较强的风险应对及解决能力	公司提供盖章说明
技术能力	技术资质	按照项目类型，服务商具有有效的 ISO27001 信息安全管理体 系证书、CMMI4 以上证书、高新技术企业证书，且持有时间至少一年以上	公司提供资质证明材料
	技术人才储备	具备的项目需求相关专业技术人才队伍规模	公司提供盖章说明
	技术服务经验	服务商同类型 IT 业务服务年限	公司提供盖章说明

来源：佩信行业研究院分析

04 差异化服务商考核维度

同 BPO 类似，企业可以围绕项目管理能力、知识管理能力、关系管理能力、人力资源管理能力、合同管理能力、服务增值能力等企业能力要素对服务商进行考核，然而，对于 ITO 项目而言，技术能力方面的评估同样占据举足轻重的地位。

这里的技术能力，是指服务商对 IT 领域相关技术的掌握能力，包括技术资本、技术创新等。技术能力影响着外包产品的质量以及生产效率。如果服务商没有相应的软硬件设施和工具，没有开发人员，则难以产出令客户满意的产品。其中，技术资本的评定主要从硬件和软件两方面来考核，包括基础设施和软件开发能力（多通过 CMMI 软件能力成熟度模型评定）。技术创新则主要考虑的是服务商进行技术创新投入的人员和资金的能力。



(接上页)

资质类别	具体内容		检查方法
管理方案	项目制度保障	针对项目需求提供合理健全的管理制度，包括劳动保障制度、人员福利制度、工作流程制度、工作质量保证制度等	公司提供盖章说明
	人员推送	项目人员组成计划、可用于本次项目的人员数量、关键人员简历；有对外包服务人员进行背景调查和无犯罪记录调查的机制	公司提供盖章说明
	人员管理	按照业务周期及时完成项目人员的信息管理、费用缴纳等；	公司提供盖章说明
	人员应急方案	外包服务人员调岗或辞职，有预警及应对计划	公司提供盖章说明
	风险管控机制	设置有明确的用工风险预防和应对的机制，能识别风险点并具有较强的风险应对及解决能力	公司提供盖章说明
技术能力	技术资质	按照项目类型，服务商具有有效的 ISO27001 信息安全管理 体系证书、CMMI4 以上证书、高新技术企业证书，且持有时 间至少一年以上	公司提供资质证明材料
	技术人才储备	具备的项目需求相关专业技术人才队伍规模	公司提供盖章说明
	技术服务经验	服务商同类型 IT 业务服务年限	公司提供盖章说明

来源：佩信行业研究院分析

04 差异化服务商考核维度

同 BPO 类似，企业可以围绕项目管理能力、知识管理能力、关系管理能力、人力资源管理能力、合同管理能力、服务增值能力等企业能力要素对服务商进行考核，然而，对于 ITO 项目而言，技术能力方面的评估同样占据举足轻重的地位。

这里的技术能力，是指服务商对 IT 领域相关技术的掌握能力，包括技术资本、技术创新等。技术能力影响着外包产品的质量以及生产效率。如果服务商没有相应的软硬件设施和工具，没有开发人员，则难以产出令客户满意的产品。其中，技术资本的评定主要从硬件和软件两方面来考核，包括基础设施和软件开发能力（多通过 CMMI 软件能力成熟度模型评定）。技术创新则主要考虑的是服务商进行技术创新投入的人员和资金的能力。

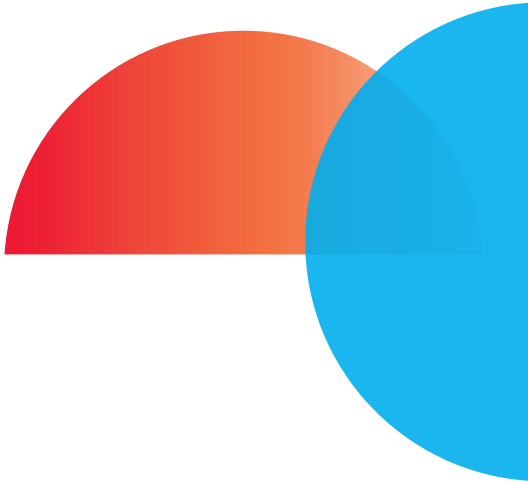




从Outsourcing到Solution 佩信集团始终精益求精

从 Outsourcing 到 Solution，佩信集团始终精益求精。在传统认知框架中，外包（Outsourcing）指的是企业将某些任务、职能或服务转交给外部第三方服务商完成，以实现提质增效、获得专业技能、优化资源分配、专注于核心业务的目的。在此，佩信集团以其前瞻性的视角与超 2000 家大中型企业的服务实践经验，颠覆传统认知，创新性地将“**外包 Outsourcing**”升华至“**解决方案 Solution**”的全新境界。

此处的解决方案（Solution）不仅是服务的简单堆砌，更是一整套服务、技术、产品的系统组合，包括咨询服务、软件服务、硬件产品、实施和运营支持等，这一升级，不仅仅是词汇的变换，更是从“任务交付”到“问题解决”、从“成本节约”到“价值创造”的深刻变革。佩信集团通过精准把握企业客户需求，运用丰富的行业洞察与实战经验，为企业客户提供量身定制的一体化解决方案。这一过程，不仅是技术与服务的深度融合，更是战略思维与执行力的完美结合，旨在为企业客户开启通往成功的新路径，助力其跨越挑战，实现长远发展的宏伟蓝图。



05

用工模式转型案例实录

- 从 Outsourcing 到 Solution，佩信集团始终精益求精
- 转型案例 01：A 央企转型价值凸显，延伸高效运营新生态
- 转型案例 02：Z 大型城商行转型，构建敏捷团队管理新范式

从 HRO 到 HRS，更强调提升人力资源管理效能与组织效能。不同于传统的 HRO，佩信集团提供的人力资源解决方案（Human Resources Solution，HRS），是根据企业某个人力资源管理需求或挑战，利用新兴技术和创新方法特别设计的一系列策略、技术、产品与服务，以提高企业的人力资源管理效率与组织效能，最终推动业务增长。

从 Outsourcing 到 Solution 佩信集团始终精益求精

从 Outsourcing 到 Solution，佩信集团始终精益求精。在传统认知框架中，外包（Outsourcing）指的是企业将某些任务、职能或服务转交给外部第三方服务商完成，以实现提质增效、获得专业技能、优化资源分配、专注于核心业务的目的。在此，佩信集团以其前瞻性的视角与超 2000 家大中型企业的服务实践经验，颠覆传统认知，创新性地将“**外包 Outsourcing**”升华至“**解决方案 Solution**”的全新境界。

此处的解决方案（Solution）不仅是服务的简单堆砌，更是一整套服务、技术、产品的系统组合，包括咨询服务、软件服务、硬件产品、实施和运营支持等，这一升级，不仅仅是词汇的变换，更是从“任务交付”到“问题解决”、从“成本节约”到“价值创造”的深刻变革。佩信集团通过精准把握企业客户需求，运用丰富的行业洞察与实战经验，为企业客户提供量身定制的一体化解决方案。这一过程，不仅是技术与服务的深度融合，更是战略思维与执行力的完美结合，旨在为企业客户开启通往成功的新路径，助力其跨越挑战，实现长远发展的宏伟蓝图。



从 HRO 到 HRS，更强调提升人力资源管理效能与组织效能。不同于传统的 HRO，佩信集团提供的人力资源解决方案（Human Resources Solution，HRS），是根据企业某个人力资源管理需求或挑战，利用新兴技术和创新方法特别设计的一系列策略、技术、产品与服务，以提高企业的人力资源管理效率与组织效能，最终推动业务增长。

05

用工模式转型案例实录

- 从 Outsourcing 到 Solution，佩信集团始终精益求精
- 转型案例 01：A 央企转型价值凸显，延伸高效运营新生态
- 转型案例 02：Z 大型城商行转型，构建敏捷团队管理新范式

HRO与HRS多维对比

维度	HRO	HRS
价值目标	侧重于节约成本，更关注成本效益和操作效率	除了成本、效率，还特别关注企业人力资源管理的整体战略和长期发展
服务领域	专注于日常运营和事务性任务如薪资处理、招聘、员工福利管理等的外包	综合人力资源管理服务，支持企业在变革管理和文化建设等方面的需求
服务形式	提供商因其规模经济和专业集中，能提供成本效率更高、更标准化的服务	根据企业特定需求和业务场景设计个性化、定制化、专业化的综合性人力资源产品、服务组合
技术应用	也会采用技术，但更多是为了提高事务性任务的效率	采用前沿数字技术和创新方法为企业带来整体效率提升及长期深入的变革
合作关系	与客户关系相对浅层，侧重于任务完成、成本节约和操作效率	通常和客户有更深入的合作，深入理解企业文化和需求，提供全面的支持，更多考虑长期的企业发展和人才管理

来源：佩信行业研究院分析

从 BPO 到 BPS，侧重业务流程的全面设计、实施与持续改进。佩信集团提供的业务流程解决方案（Business Process Solution，BPS），是通过整合先进的管理技术、软件工具、行业最佳实践、运营服务，来全面优化和改进企业的业务流程，帮助企业提高效率、降低成本，并增强业务的灵活性和响应能力，提升企业在市场中的竞争力。

BPO与BPS多维对比

维度	BPO	BPS
价值目标	主要是减少成本和提高效率，通过外包来达到缩减内部资源使用的目的	除了提高效率和减少成本外，更重视为企业提供增值服务，如提高业务灵活性、风险管理和创造竞争优势
服务内容	专注特定业务流程，如财务、客户服务、人力资源管理等外包给第三方，重点在于执行已有的、标准化的流程和任务	提供更全面的服务，使用技术和创新方法对流程进行整体设计、优化、实施以及持续改进
技术应用	现代 BPO 也开始集成技术元素，但侧重依赖于人工执行和管理	更多地整合了领先技术和创新解决方案增加流程的效率、可靠性和透明度
合作关系	与客户之间常常是客户需求和供应商提供标准服务的关系，相对静态，更加注重中短期的成本效益	强调与客户建立战略伙伴关系，共同参与决策过程，共同推动企业长期目标的实现

来源：佩信行业研究院分析

从 ITO 到 ITS，技术创新支持业务高效发展与性能优化。佩信集团提出的信息技术解决方案（Information Technology Solution，ITS）是针对特定业务需求、挑战或目标定制一套全面综合的技术服务和产品，包括数字化咨询、软件开发、系统集成、技术实施与运营服务等多个方面，帮助企业提高业务效率、增强市场竞争力和优化客户体验。

ITO与ITS多维对比

维度	ITO	ITS
价值目标	通常是提高效率、减少成本和获取特定技术能力	不仅是解决技术问题，更重要的是通过定制化的 IT 解决方案来支持和促进业务的成长和变革
服务范围	通常专注于特定的 IT 服务或职能的外包，范围可以是一个应用的维护到非常广泛如整个 IT 部门的运营	服务包括从需求分析、系统设计到实施和支持，着重于使用跨领域的技术来解决复杂的业务问题
技术应用	主要围绕现有技术的应用和管理	更强调技术创新和前沿技术的应用，通过最新技术为客户创造更大的业务价值和竞争优势
合作关系	更多是基于合同的具体条款，侧重于服务层次协议（SLAs）和成本效益	供应商往往作为咨询和实施伙伴，更多地参与到客户的业务战略和规划中，为客户提供定制解决方案和专业建议

来源：佩信行业研究院分析

在快速变化的时代，企业既置身于挑战的风口浪尖，也手握前所未有的机遇之钥。佩信集团敏锐地洞察到，企业所求已远超单纯的技术支撑与服务供给，而是需要能够全面解决业务问题、提升管理效率和持续创新的合作伙伴。佩信集团作为专业的一站式商业咨询、数字科技、运营服务解决方案提供商，致力于成为企业转型与升级的加速器，坚持通过提供优质的 HRS、BPS、ITS 等定制化专业服务，与企业客户携手共进，构建起基于深刻理解与长远愿景的合作伙伴关系，助力企业客户在日新月异的市场环境中保持领先地位。



HRO与HRS多维对比

维度	HRO	HRS
价值目标	侧重于节约成本，更关注成本效益和操作效率	除了成本、效率，还特别关注企业人力资源管理的整体战略和长期发展
服务领域	专注于日常运营和事务性任务如薪资处理、招聘、员工福利管理等的外包	综合人力资源管理服务，支持企业在变革管理和文化建设等方面的需求
服务形式	提供商因其规模经济和专业集中，能提供成本效率更高、更标准化的服务	根据企业特定需求和业务场景设计个性化、定制化、专业化的综合性人力资源产品、服务组合
技术应用	也会采用技术，但更多是为了提高事务性任务的效率	采用前沿数字技术和创新方法为企业带来整体效率提升及长期深入的变革
合作关系	与客户关系相对浅层，侧重于任务完成、成本节约和操作效率	通常和客户有更深入的合作，深入理解企业文化和需求，提供全面的支持，更多考虑长期的企业发展和人才管理

来源：佩信行业研究院分析

从 BPO 到 BPS，侧重业务流程的全面设计、实施与持续改进。佩信集团提供的业务流程解决方案（Business Process Solution，BPS），是通过整合先进的管理技术、软件工具、行业最佳实践、运营服务，来全面优化和改进企业的业务流程，帮助企业提高效率、降低成本，并增强业务的灵活性和响应能力，提升企业在市场中的竞争力。

BPO与BPS多维对比

维度	BPO	BPS
价值目标	主要是减少成本和提高效率，通过外包来达到缩减内部资源使用的目的	除了提高效率和减少成本外，更重视为企业增值服务，如提高业务灵活性、风险管理和创造竞争优势
服务内容	专注特定业务流程，如财务、客户服务、人力资源管理等外包给第三方，重点在于执行已有的、标准化的流程和任务	提供更全面的服务，使用技术和创新方法对流程进行整体设计、优化、实施以及持续改进
技术应用	现代 BPO 也开始集成技术元素，但侧重依赖于人工执行和管理	更多地整合了领先技术和创新解决方案增加流程的效率、可靠性和透明度
合作关系	与客户之间常常是客户需求和供应商提供标准服务的关系，相对静态，更加注重中短期的成本效益	强调与客户建立战略伙伴关系，共同参与决策过程，共同推动企业长期目标的实现

来源：佩信行业研究院分析

从 ITO 到 ITS，技术创新支持业务高效发展与性能优化。佩信集团提出的信息技术解决方案（Information Technology Solution，ITS）是针对特定业务需求、挑战或目标定制一套全面综合的技术服务和产品，包括数字化咨询、软件开发、系统集成、技术实施与运营服务等多个方面，帮助企业提高业务效率、增强市场竞争力和优化客户体验。

ITO与ITS多维对比

维度	ITO	ITS
价值目标	通常是提高效率、减少成本和获取特定技术能力	不仅是解决技术问题，更重要的是通过定制化的 IT 解决方案来支持和促进业务的成长和变革
服务范围	通常专注于特定的 IT 服务或职能的外包，范围可以是一个应用的维护到非常广泛如整个 IT 部门的运营	服务包括从需求分析、系统设计到实施和支持，着重于使用跨领域的技术来解决复杂的业务问题
技术应用	主要围绕现有技术的应用和管理	更强调技术创新和前沿技术的应用，通过最新技术为客户创造更大的业务价值和竞争优势
合作关系	更多是基于合同的具体条款，侧重于服务层次协议（SLAs）和成本效益	供应商往往作为咨询和实施伙伴，更多地参与到客户的业务战略和规划中，为客户提供定制解决方案和专业建议

来源：佩信行业研究院分析

在快速变化的时代，企业既置身于挑战的风口浪尖，也手握前所未有的机遇之钥。佩信集团敏锐地洞察到，企业所求已远超单纯的技术支撑与服务供给，而是需要能够全面解决业务问题、提升管理效率和持续创新的合作伙伴。佩信集团作为专业的一站式商业咨询、数字科技、运营服务解决方案提供商，致力于成为企业转型与升级的加速器，坚持通过提供优质的 HRS、BPS、ITS 等定制化专业服务，与企业客户携手共进，构建起基于深刻理解与长远愿景的合作伙伴关系，助力企业客户在日新月异的市场环境中保持领先地位。



A 央企转型价值凸显，延伸高效运营新生态

“

在全球能源转型浪潮中，传统油气行业面临环保与新能源的双重挑战，但其作为工业基石的战略价值依旧显著。A 央企作为油气行业龙头，始终坚守初心，不仅致力于夯实储量基础，加速产能建设，还注重提质增效，通过不断提升精益化管理水平，稳健推动集团高质量发展。同时，在多项国家政策推动下，A 央企也开始了从传统的人力资源外包 HRO 迈向以业务结果为导向的业务流程外包 BPO 的可持续发展之路。

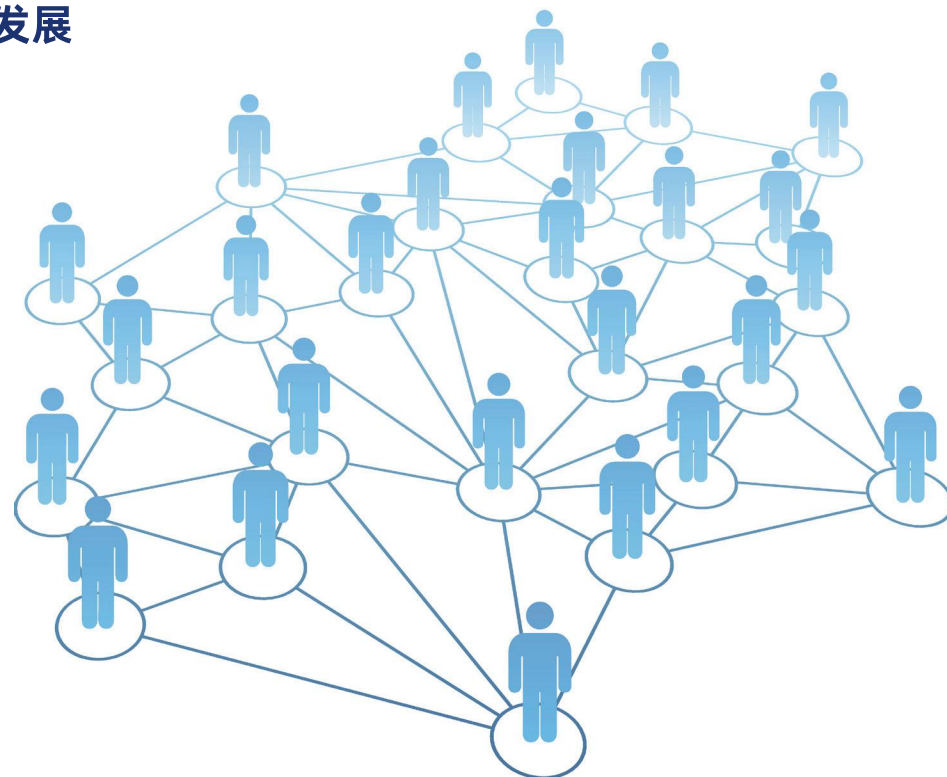
在此过程中，选择一家深度了解集团业务运作的合作伙伴至关重要，这有助于减少转型过程中的摩擦和障碍。基于前期积累的深厚信任基础，佩信集团有幸成为 A 央企用工模式转型的外部协助方。作为值得信赖的合作伙伴，佩信集团为 A 央企提供了全方位、专业化的业务支持，助力其构建敏捷高效的组织架构，推动产业生态的健康发展。

”

01 严控业务质量风险，全面护航客户发展

在外包过程中，业务质量管理的重要性不言而喻。特别是在业务流程外包中，其结算方式往往是以业务结果为基础，这意味着服务商提供的服务质量和最终的业务成果直接关联着合作双方的利益。当企业将某项业务流程外包给第三方时，其期望的是服务商能够高效、准确地完成这些业务，从而提升企业的整体运营效率和效益。如果服务商提供的服务质量不达标，不仅会影响企业的正常运营，甚至会给双方的合作带来不可挽回的损害。

为此，佩信集团围绕服务过程中的业务质量设置了科学、完备的业务质量管理体系，该体系不仅覆盖了业务流程外包工作的核心环节，更在细节上做到了无微不至的把控。



在制度层面，佩信集团设立了详尽的外包工作制度和现场管理制度，旨在规范整个外包流程，确保每一步操作都有章可循。



在计划管理方面，佩信集团制定了详尽的年度工作计划表，并根据实际情况进行动态调整。同时为了应对可能出现的突发状况，佩信还提前确定了服务实施团队的应急联络表，确保在紧急情况下能够迅速响应，降低风险。



在实际操作层面，佩信集团通过现场张贴涵盖操作规程、工作流程等重要信息的作业指导书，为项目人员提供清晰地指引。同时，通过持续的动态盘点和现场巡查，对业务流程中的每个细节进行把控，确保每一个环节都符合规范，成就高质量业务结果。

生产安全也是企业运营中至关重要的环节，它不仅关系到员工的生命安全和身体健康，还直接影响着企业的生产效率和经济效益。对此，佩信集团高度重视安全管理工作，在服务客户过程中，始终将安全管理置于首位。通过安全管理制度宣讲、雇员安全生产意识培训，以及在驻场同时实施 EHS 管理体系等方式，佩信集团协助客户全面排查治理项目安全风险，确保安全事故得到及时响应与妥善处理，以链条化履责机制推动工作落地，为客户创造卓越价值，实现安全事故 0 发生。



坚持依照“谁管理、谁负责，管业务必须管安全”的原则，确定安全生产的第一负责人。项目实施前，佩信集团就依据岗位职责明确了各级管理人员和操作人员的职责，确保安全生产责任到人。



坚持隐患排查，辨识项目安全风险点。项目团队会定期对生产设备和工作环境进行检查，及时发现并消除潜在的安全隐患，同时配合企业客户落实各项安全管理工作，坚持从销售接单到项目服务的全过程安全风险管控。



坚持“安全生产无小事，安全责任大于天”的安全理念，坚持以“预防为主，全面管控”的安全防控方针，坚持“及时上报，迅速响应”的应急行动方针，坚持“不断自省，持续改进”的优化提升方针。

A 央企转型价值凸显，延伸高效运营新生态

“

在全球能源转型浪潮中，传统油气行业面临环保与新能源的双重挑战，但其作为工业基石的战略价值依旧显著。A 央企作为油气行业龙头，始终坚守初心，不仅致力于夯实储量基础，加速产能建设，还注重提质增效，通过不断提升精益化管理水平，稳健推动集团高质量发展。同时，在多项国家政策推动下，A 央企也开始了从传统的人力资源外包 HRO 迈向以业务结果为导向的业务流程外包 BPO 的可持续发展之路。

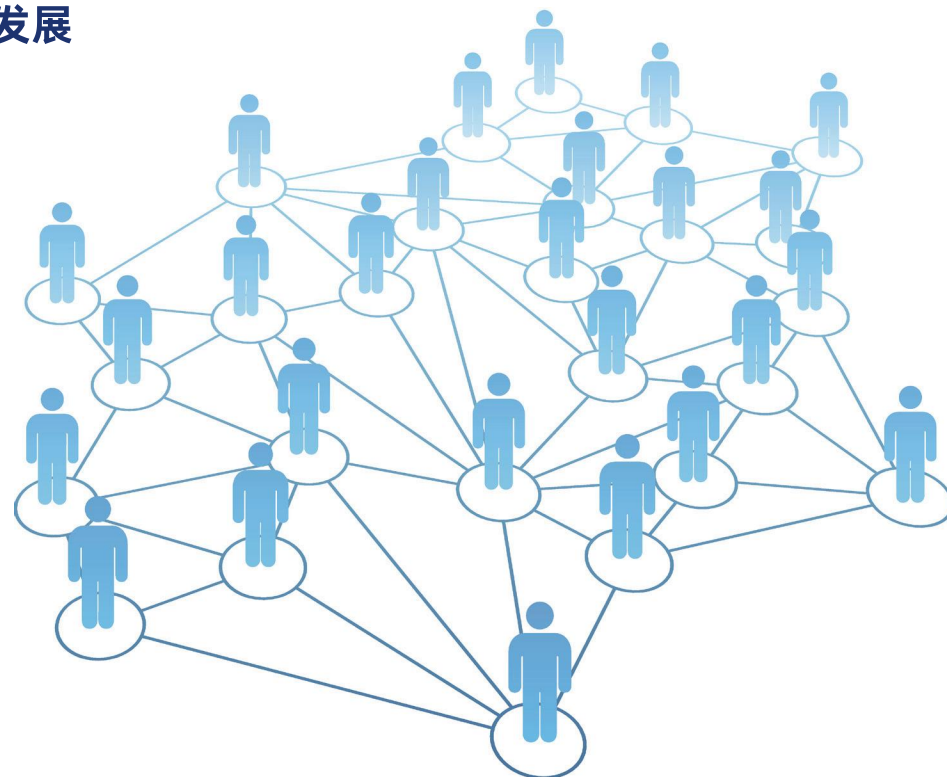
在此过程中，选择一家深度了解集团业务运作的合作伙伴至关重要，这有助于减少转型过程中的摩擦和障碍。基于前期积累的深厚信任基础，佩信集团有幸成为 A 央企用工模式转型的外部协助方。作为值得信赖的合作伙伴，佩信集团为 A 央企提供了全方位、专业化的业务支持，助力其构建敏捷高效的组织架构，推动产业生态的健康发展。

”

01 严控业务质量风险，全面护航客户发展

在外包过程中，业务质量管理的重要性不言而喻。特别是在业务流程外包中，其结算方式往往是以业务结果为基础，这意味着服务商提供的服务质量和最终的业务成果直接关联着合作双方的利益。当企业将某项业务流程外包给第三方时，其期望的是服务商能够高效、准确地完成这些业务，从而提升企业的整体运营效率和效益。如果服务商提供的服务质量不达标，不仅会影响企业的正常运营，甚至会给双方的合作带来不可挽回的损害。

为此，佩信集团围绕服务过程中的业务质量设置了科学、完备的业务质量管理体系，该体系不仅覆盖了业务流程外包工作的核心环节，更在细节上做到了无微不至的把控。



在制度层面，佩信集团设立了详尽的外包工作制度和现场管理制度，旨在规范整个外包流程，确保每一步操作都有章可循。



在计划管理方面，佩信集团制定了详尽的年度工作计划表，并根据实际情况进行动态调整。同时为了应对可能出现的突发状况，佩信还提前确定了服务实施团队的应急联络表，确保在紧急情况下能够迅速响应，降低风险。



在实际操作层面，佩信集团通过现场张贴涵盖操作规程、工作流程等重要信息的作业指导书，为项目人员提供清晰地指引。同时，通过持续的动态盘点和现场巡查，对业务流程中的每个细节进行把控，确保每一个环节都符合规范，成就高质量业务结果。

生产安全也是企业运营中至关重要的环节，它不仅关系到员工的生命安全和身体健康，还直接影响着企业的生产效率和经济效益。对此，佩信集团高度重视安全管理工作，在服务客户过程中，始终将安全管理置于首位。通过安全管理制度宣讲、雇员安全生产意识培训，以及在驻场同时实施 EHS 管理体系等方式，佩信集团协助客户全面排查治理项目安全风险，确保安全事故得到及时响应与妥善处理，以链条化履责机制推动工作落地，为客户创造卓越价值，实现安全事故 0 发生。



坚持依照“谁管理、谁负责，管业务必须管安全”的原则，确定安全生产的第一负责人。项目实施前，佩信集团就依据岗位职责明确了各级管理人员和操作人员的职责，确保安全生产责任到人。



坚持隐患排查，辨识项目安全风险点。项目团队会定期对生产设备和工作环境进行检查，及时发现并消除潜在的安全隐患，同时配合企业客户落实各项安全管理工作，坚持从销售接单到项目服务的全过程安全风险管控。



坚持“安全生产无小事，安全责任大于天”的安全理念，坚持以“预防为主，全面管控”的安全防控方针，坚持“及时上报，迅速响应”的应急行动方针，坚持“不断自省，持续改进”的优化提升方针。

02 打造数字化透明平台，给予客户安全感

为优化运营效果，A 央企人力资源管理系统先后历经聚焦“办手续”的人事劳资传统职能阶段、聚焦“工作流”的人力资源功能要素基本健全阶段。在组织深化变革中，A 央企发现人力资源组织和人员能力素质已无法支撑公司战略转型需要。主要表现在：

各层级垂直岗位重复设置，人力资源数据化、集成化难度大，系统效率低下

固守传统人力资源实务工具，人员视野和技能受局限，面临转型或淘汰风险

人力资源管理者忙于事务性、职能性工作，没有聚焦支持战略目标的实现

面对这些挑战，A 央企的人力资源需要向三支柱模式转型。佩信集团参与了 A 央企人力资源共享服务中心（HRSSC）信息系统创建项目，目标是通过人力资源运营流程化、数据管理集中化、业务预测智能化，让人力资源管理者专注于核心业务。在前期咨询和方案设计阶段，佩信集团为其提供 HRSSC 的流程梳理和优化服务。在后期落地阶段，建成数字化人力资源平台，提升人力资源管理效率。

通过 HRSSC 信息系统的创建，A 央企的人力资源管理体系效率获得了极大提升。在共创过程中，佩信集团形成基于员工服务的业务工单 29 项，其中核心人事 8 项，服务台作业内容 21 项。协助客户梳理组织作业内容超过 80 项，涉及客服、招聘运营、薪资计发、福利管理等9个部门作业内容以及6个区域服务中心的业务内容。基于 8 大业务模块，从系统层面落地 18 个一级功能目录，超过 150 个二级功能落地，总计每年最大可节约时间投入 49.60%，每年最小可节约时间投入 25.67%。



佩信集团通过对 A 央企人才数据进行深度分析和挖掘，让数据开口，实现人才地图、人才队伍总量分析、人才队伍结构分析、变化趋势等分析，高效率、多角度、深层次了解人才情况，帮助管理者发现问题、指定策略，从而对企业人才的“选、任、育、留”提供决策支撑，实现高效的人才管理，助力企业实现高质量发展。

03 稳固科学薪酬福利，深度确保员工稳定

员工的稳定是外包项目顺利推进的关键所在，更是企业持续发展的稳固基石。在 A 央企的业务流程外包项目中，佩信通过设置清晰的绩效考核机制，确保外包员工能够享受到公平合理的薪酬待遇，同时提供如医疗养老、节日慰问等丰富的福利计划，以及现金计划、股票期权等激励机制，成功地为外包员工创造了一个稳定、和谐的工作环境，保证了外包员工的归属感和稳定性，实现了企业与员工的共赢发展。具体而言，在薪酬福利方面，佩信集团主要通过三方面进行把控。

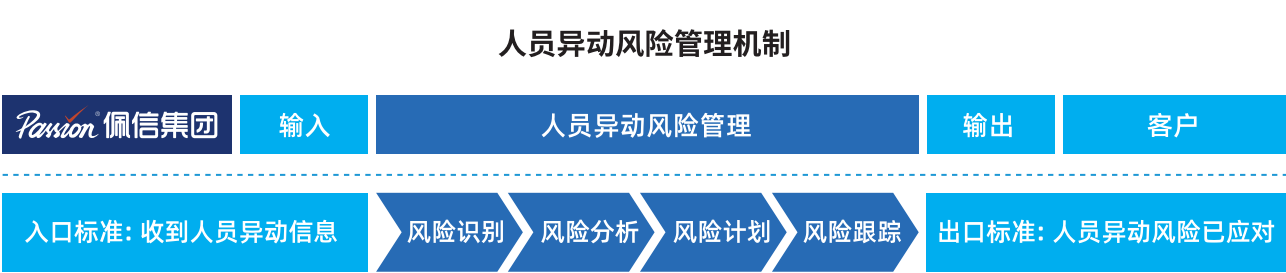
01
注重构建合理的薪酬架构。
外包员工的薪资结构由多个组成部分构成，包括基本工资、补贴工资、福利、奖金以及其他津贴，确保员工的付出与回报相匹配。

02
提供合理的薪资水平。在制定薪资标准时，佩信集团会综合考虑市场行情、员工能力、职位价值等因素，确保薪资水平具有市场竞争力。同时，佩信集团还建立了薪资调整机制，根据员工表现、企业业绩等因素进行定期或不定期的薪资调整，确保员工的薪资水平能够随着企业的发展而不断提升。

03
推出可以鼓励员工的福利计划和激励计划。这些计划旨在从物质和精神两个层面激发员工的工作积极性和创造力。物质层面，佩信集团会设立各种奖励制度，如现金计划、股票期权等，以实际利益激励员工努力工作；精神层面，佩信集团会举办各种团建活动、员工表彰大会等，增强员工的归属感和荣誉感。

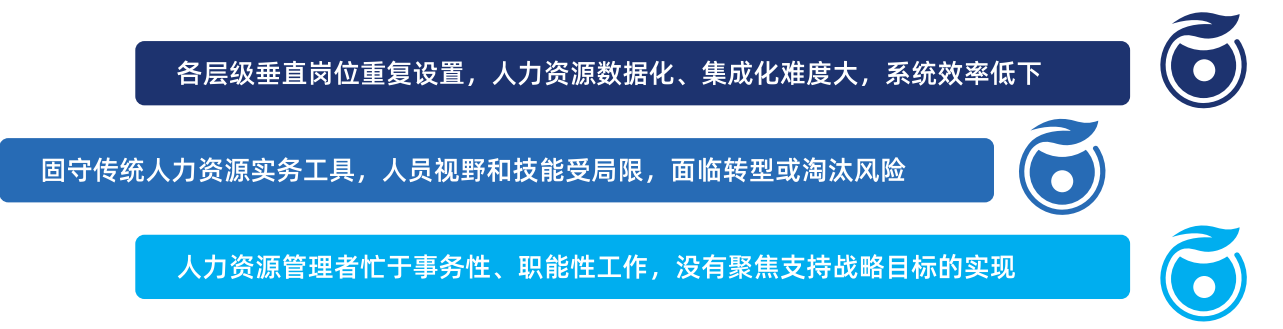
人员变动对客户及项目的影响是至关重要的，佩信集团根据多年的外包经验，推出了人员异动管理办法，对服务人员的异动风险进行全生命周期的管理与跟踪监控，以实现风险的早发现、早准备、早防范、早解除。

佩信集团展现了严谨的流程控制，将管理过程清晰地划分为输入和输出两大阶段。一旦接收到人员异动的信息，佩信集团会迅速启动风险识别和分析机制，准确判断风险等级，并据此制定并实施周密的风险处理计划，如员工安抚、替补人员招聘等。同时，在风险处理后，也会保持持续的风险跟踪，确保所有风险得到有效控制，从而最大程度地降低风险带来的负面影响，确保项目的稳定运营。



02 打造数字化透明平台，给予客户安全感

为优化运营效果，A 央企人力资源管理系统先后历经聚焦“办手续”的人事劳资传统职能阶段、聚焦“工作流”的人力资源功能要素基本健全阶段。在组织深化变革中，A 央企发现人力资源组织和人员能力素质已无法支撑公司战略转型需要。主要表现在：

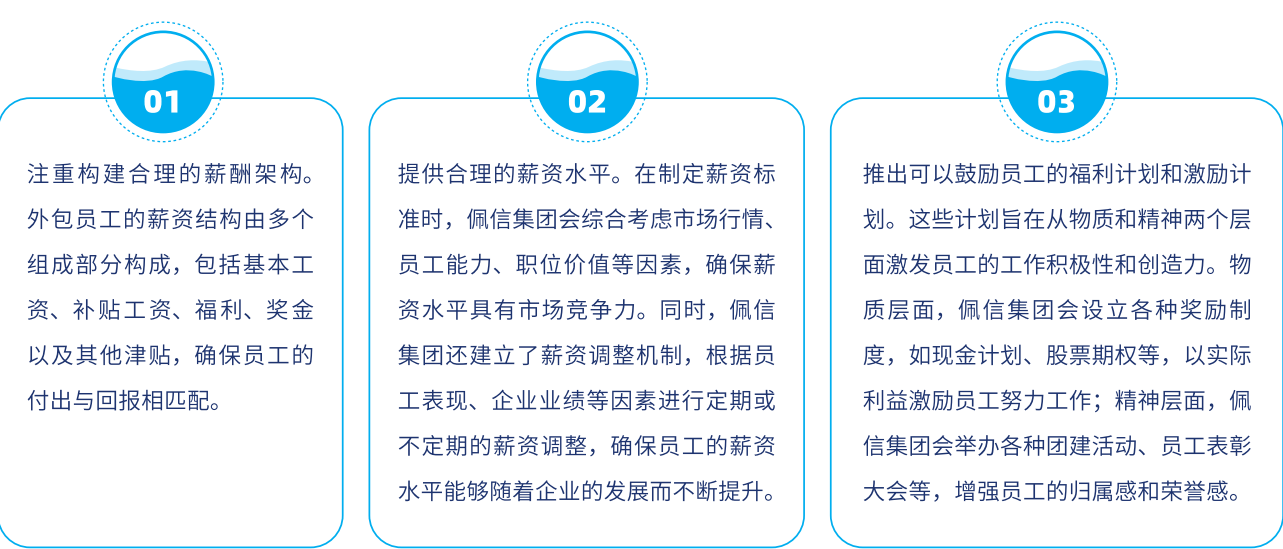


面对这些挑战，A 央企的人力资源需要向三支柱模式转型。佩信集团参与了 A 央企人力资源共享服务中心（HRSSC）信息系统创建项目，目标是通过人力资源运营流程化、数据管理集中化、业务预测智能化，让人力资源管理者专注于核心业务。在前期咨询和方案设计阶段，佩信集团为其提供 HRSSC 的流程梳理和优化服务。在后期落地阶段，建成数字化人力资源平台，提升人力资源管理效率。

通过 HRSSC 信息系统的创建，A 央企的人力资源管理体系效率获得了极大提升。在共创过程中，佩信集团形成基于员工服务的业务工单 29 项，其中核心人事 8 项，服务台作业内容 21 项。协助客户梳理组织作业内容超过 80 项，涉及客服、招聘运营、薪资计发、福利管理等 9 个部门作业内容以及 6 个区域服务中心的业务内容。基于 8 大业务模块，从系统层面落地 18 个一级功能目录，超过 150 个二级功能落地，总计每年最大可节约时间投入 49.60%，每年最小可节约时间投入 25.67%。

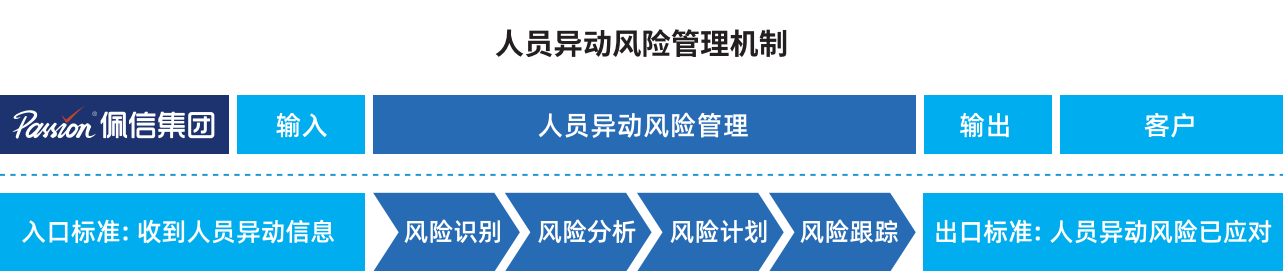
03 稳固科学薪酬福利，深度确保员工稳定

员工的稳定是外包项目顺利推进的关键所在，更是企业持续发展的稳固基石。在 A 央企的业务流程外包项目中，佩信通过设置清晰的绩效考核机制，确保外包员工能够享受到公平合理的薪酬待遇，同时提供如医疗养老、节日慰问等丰富的福利计划，以及现金计划、股票期权等激励机制，成功地为外包员工创造了一个稳定、和谐的工作环境，保证了外包员工的归属感和稳定性，实现了企业与员工的共赢发展。具体而言，在薪酬福利方面，佩信集团主要通过三方面进行把控。



人员变动对客户及项目的影响是至关重要的，佩信集团根据多年的外包经验，推出了人员异动管理办法，对服务人员的异动风险进行全生命周期的管理与跟踪监控，以实现风险的早发现、早准备、早防范、早解除。

佩信集团展现了严谨的流程控制，将管理过程清晰地划分为输入和输出两大阶段。一旦接收到人员异动的信息，佩信集团会迅速启动风险识别和分析机制，准确判断风险等级，并据此制定并实施周密的风险处理计划，如员工安抚、替补人员招聘等。同时，在风险处理后，也会保持持续的风险跟踪，确保所有风险得到有效控制，从而最大程度地降低风险带来的负面影响，确保项目的稳定运营。



04 深化党建员工关怀，携手共筑组织精彩

佩信集团坚持以党建引领、以文化培元、以活动牵引、以服务凝心的工作思路，聚焦 A 央企指示精神，不断升级员工服务矩阵。党建引领不仅强化了服务实施团队的凝聚力和向心力，更在激发员工积极性和创造力方面发挥了巨大作用。通过加强党建工作，佩信集团成功地将党的先进理念融入企业文化，使之成为推动外包服务创新发展的强大动力。



组织政治教育工作

加强党员和领导干部的思想政治教育，培养党性原则，更好地理解党的路线、方针、政策，更好地履行党的职责。



强化文化宣传工作

以文字、图片、影视等多种方式，向党员和群众宣传党的理论和政策，引导群众正确认识党，增强党的影响力。



组织党建活动工作

坚持“党建带团建”的工作思路，组织党员参加各种活动增强党员的凝聚力，增强党的组织力量。



组织政治活动工作

举办各种政治活动，如开展“不忘初心·牢记使命”的党小组活动、座谈会、研讨会等以深入宣传党的理论和政策，推动党的建设和发展。



“呵护每一位伙伴和家人的幸福，为客户创造卓越价值，为社会的繁荣和进步作出贡献”是佩信集团的宗旨，员工关怀方面，佩信集团紧贴一线员工，及时掌握伙伴在一线的生产生活状况和需求，倾听伙伴对美好生活的期盼和需求，适时提升员工幸福感、归属感。

节日关怀暖人心。在端午、中秋、春节等中国传统节日，佩信集团会为一线项目员工们送去如月饼、粽子、年货等集团定制礼品，传递节日温馨与祝福。此外，也会展开如“夏日送清凉”等员工关怀活动，发放防暑物资，共话美好愿景。

提供弹性福利系统。除去常规现金奖励外，更设“幸福工作网”积分平台，涵盖多元生活需求，让员工随心兑换，享受个性化、便捷的福利体验。此举不仅丰富了福利选择，也提升了员工的归属感与满意度。

建立员工沟通机制。一方面，定期开展员工访谈会，邀请员工代表参加，直面交流，解决疑惑；另一方面，每月开展电话回访和慰问关怀活动，了解员工在家庭中的情况需求，提供必要的帮助。

此外，佩信集团还打造了“四级立体沟通通道”，以确保员工服务的及时性和优质性。这种全方位的沟通机制，不仅加强了与员工之间的联系和互动，也提高了员工的满意度和稳定性。

四级立体沟通体系



04 深化党建员工关怀，携手共筑组织精彩

佩信集团坚持以党建引领、以文化培元、以活动牵引、以服务凝心的工作思路，聚焦 A 央企指示精神，不断升级员工服务矩阵。党建引领不仅强化了服务实施团队的凝聚力和向心力，更在激发员工积极性和创造力方面发挥了巨大作用。通过加强党建工作，佩信集团成功地将党的先进理念融入企业文化，使之成为推动外包服务创新发展的强大动力。



组织政治教育工作

加强党员和领导干部的思想政治教育，培养党性原则，更好地理解党的路线、方针、政策，更好地履行党的职责。



强化文化宣传工作

以文字、图片、影视等多种方式，向党员和群众宣传党的理论和政策，引导群众正确认识党，增强党的影响力。



组织党建活动工作

坚持“党建带团建”的工作思路，组织党员参加各种活动增强党员的凝聚力，增强党的组织力量。



组织政治活动工作

举办各种政治活动，如开展”不忘初心·牢记使命“的党小组活动、座谈会、研讨会等以深入宣传党的理论和政策，推动党的建设和发展。

“呵护每一位伙伴和家人的幸福，为客户创造卓越价值，为社会的繁荣和进步作出贡献”是佩信集团的宗旨，员工关怀方面，佩信集团紧贴一线员工，及时掌握伙伴在一线的生产生活状况和需求，倾听伙伴对美好生活的期盼和需求，适时提升员工幸福感、归属感。

节日关怀暖人心。在端午、中秋、春节等中国传统节日，佩信集团会为一线项目员工们送去如月饼、粽子、年货等集团定制礼品，传递节日温馨与祝福。此外，也会展开如“夏日送清凉”等员工关怀活动，发放防暑物资，共话美好愿景。

提供弹性福利系统。除去常规现金奖励外，更设“幸福工作网”积分平台，涵盖多元生活需求，让员工随心兑换，享受个性化、便捷的福利体验。此举不仅丰富了福利选择，也提升了员工的归属感与满意度。

建立员工沟通机制。一方面，定期开展员工访谈会，邀请员工代表参加，直面交流，解决疑惑；另一方面，每月开展电话回访和慰问关怀活动，了解员工在家庭中的情况需求，提供必要的帮助。

此外，佩信集团还打造了“四级立体沟通通道”，以确保员工服务的及时性和优质性。这种全方位的沟通机制，不仅加强了与员工之间的联系和互动，也提高了员工的满意度和稳定性。

四级立体沟通体系



Z大型城商行转型，构建敏捷团队管理新范式

作为中国领先的城市商业银行之一，Z 大型城商行自上世纪 90 年代年成立以来，一直致力于为客户提供全面的金融服务。随着金融科技的迅猛发展，该银行积极响应数字化转型的浪潮，制定了明确的数字化战略，旨在通过科技赋能，实现业务创新和服务升级。

为了实现数字化战略转型，Z 大型城商行积极构建开放的金融生态系统，通过与不同行业的合作伙伴建立合作关系，拓展服务范围，提升客户体验。尤为值得一提的是，该行在推进数字化转型的同时，引入了 ITO 的灵活用工模式，以更加灵活高效的方式应对市场变化，加速创新步伐。在此过程中，佩信集团旗下专注 ITS 的子公司——佩企科技，凭借在银行业转型技术服务领域的长期沉淀，以出众的产品能力和感动客户的服务体系从一众合作伙伴中脱颖而出，吸引了客户的关注。

01 可拓展技术平台，全方位赋能外包体系管理

在 Z 大型城商行深化数字化转型的战略部署中，人才运营体系和数字化系统融合的挑战尤为凸显，构建一套成熟、高效的数字化人才管理系统成为 Z 大型城商行的关键任务。在此背景下，佩企科技凭借多年来针对银行业数字化转型技术服务的长期沉淀，向 Z 大型城商行提供了一套从技术平台到管理理念全方位赋能的外包体系管理解决方案，旨在高效融合数字化人才与业务流程，为 Z 大型城商行的数字化转型之路提供坚实的支撑与强劲的动力。

全面的功能覆盖：佩企科技提供的银行外包服务商和人员管理解决方案，具备全面的功能覆盖，它不仅包括了传统的人事管理流程，如招聘、培训、绩效评估等，还扩展到了更为细致的环节，如人员测评、背景调查、员工满意度调查等。这一全面的管理流程，能够确保银行在外包人员的每一个管理节点上都能实现精准控制和高效运作。

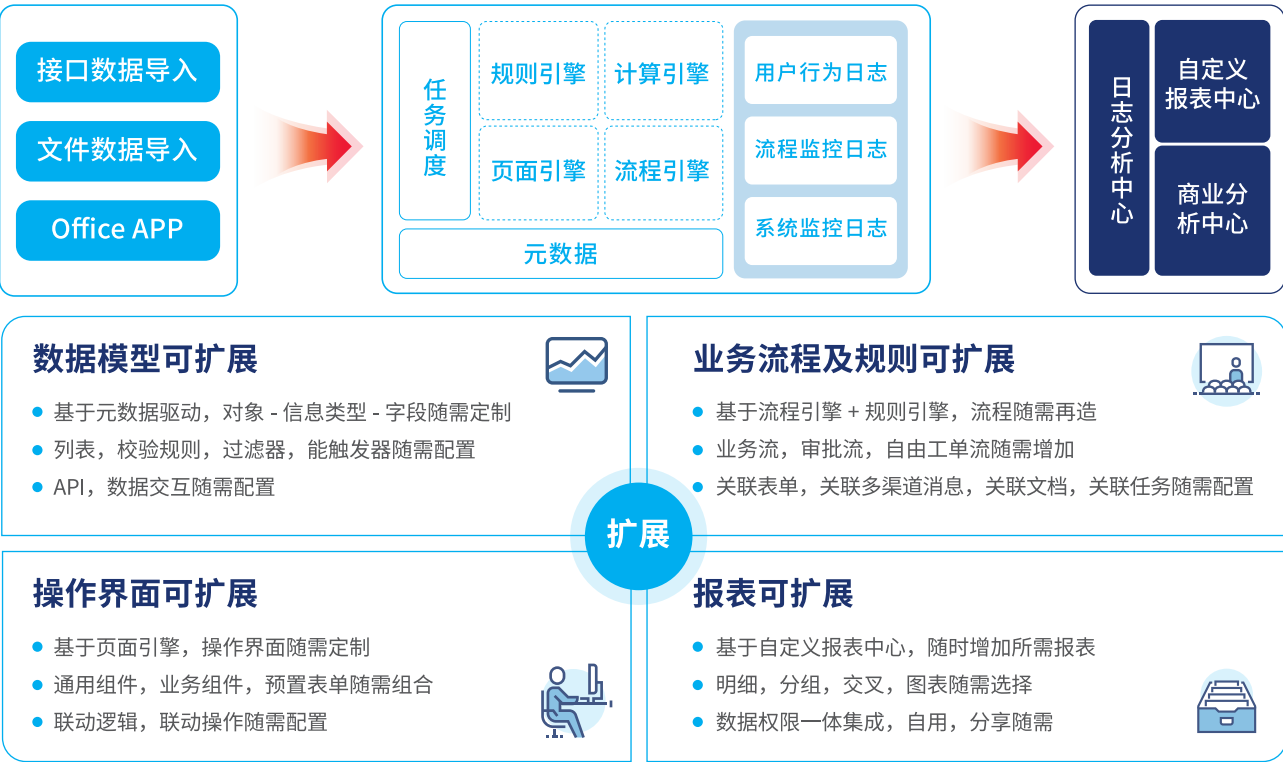
信息化管理系统：佩企科技的信息化管理系统通过电子化手段，极大提升了银行人事管理的效率和准确性。例如，电子签章功能使得合同签署等环节更加便捷、安全，减少了纸质文件的使用和存储成本。同时，电子档案和履历管理功能，不仅优化了信息的存储和检索过程，还提高了信息的安全性和保密性。

数据分析与决策支持：佩企科技的解决方案中，数据分析与决策支持工具是其核心亮点之一。通过数据分析中心和 BI 看板，银行能够实时监控和分析员工的工作效能、考勤情况、绩效结果等关键指标。这些数据的集成和分析，不仅帮助银行更好地理解员工的工作状态和潜力，还能够揭示管理上的潜在问题和改进空间。

安全性与合规性：佩企科技深知金融行业对数据安全性和合规性的高要求，因此其解决方案严格遵循 ISO 等国际安全质量标准，并通过了信息安全等保 3 级认证。在客户的应用场景中，无论是员工的个人信息，还是业务操作的数据记录，都得到了严格的保护。此外，系统

还提供了完善的审计追踪功能，确保所有的操作都有迹可循，满足监管机构的要求。

集成与扩展性：佩企科技的解决方案构建在 PaaS 平台理念之上，具备高度的集成性和扩展性。这意味着它可以与该银行现有的各种业务系统进行无缝集成，无论是核心银行系统、财务系统还是其他支持系统。同时，解决方案的模块化设计也使得它能够根据银行的特定需求进行定制化扩展，例如增加新的功能模块、调整和优化现有功能。在客户的数字化转型过程中，这种灵活性和扩展性保证了人事管理系统能够持续适应银行业务的发展和变化，支持银行实现长期的技术战略。



该方案不仅全面覆盖了从招聘到绩效评估的各个传统人事管理环节，更通过细致入微的设计，实现了对外包人员管理的精准把控和高效运作。通过流程数字化手段极大地提升了工作效率和信息安全性，减少了纸质文件依赖，增强了数据的保密性。另外该方案还展现了高度的集成性和扩展性，无缝对接银行现有的业务系统，且支持低代码扩展，以快速适应不断变化的业务需求。

Z大型城商行转型，构建敏捷团队管理新范式

作为中国领先的城市商业银行之一，Z 大型城商行自上世纪 90 年代年成立以来，一直致力于为客户提供全面的金融服务。随着金融科技的迅猛发展，该银行积极响应数字化转型的浪潮，制定了明确的数字化战略，旨在通过科技赋能，实现业务创新和服务升级。

为了实现数字化战略转型，Z 大型城商行积极构建开放的金融生态系统，通过与不同行业的合作伙伴建立合作关系，拓展服务范围，提升客户体验。尤为值得一提的是，该行在推进数字化转型的同时，引入了 ITO 的灵活用工模式，以更加灵活高效的方式应对市场变化，加速创新步伐。在此过程中，佩信集团旗下专注 ITS 的子公司——佩企科技，凭借在银行业转型技术服务领域的长期沉淀，以出众的产品能力和感动客户的服务体系从一众合作伙伴中脱颖而出，吸引了客户的关注。

01 可拓展技术平台，全方位赋能外包体系管理

在 Z 大型城商行深化数字化转型的战略部署中，人才运营体系和数字化系统融合的挑战尤为凸显，构建一套成熟、高效的数字化人才管理系统成为 Z 大型城商行的关键任务。在此背景下，佩企科技凭借多年来针对银行业数字化转型技术服务的长期沉淀，向 Z 大型城商行提供了一套从技术平台到管理理念全方位赋能的外包体系管理解决方案，旨在高效融合数字化人才与业务流程，为 Z 大型城商行的数字化转型之路提供坚实的支撑与强劲的动力。

全面的功能覆盖：佩企科技提供的银行外包服务商和人员管理解决方案，具备全面的功能覆盖，它不仅包括了传统的人事管理流程，如招聘、培训、绩效评估等，还扩展到了更为细致的环节，如人员测评、背景调查、员工满意度调查等。这一全面的管理流程，能够确保银行在外包人员的每一个管理节点上都能实现精准控制和高效运作。

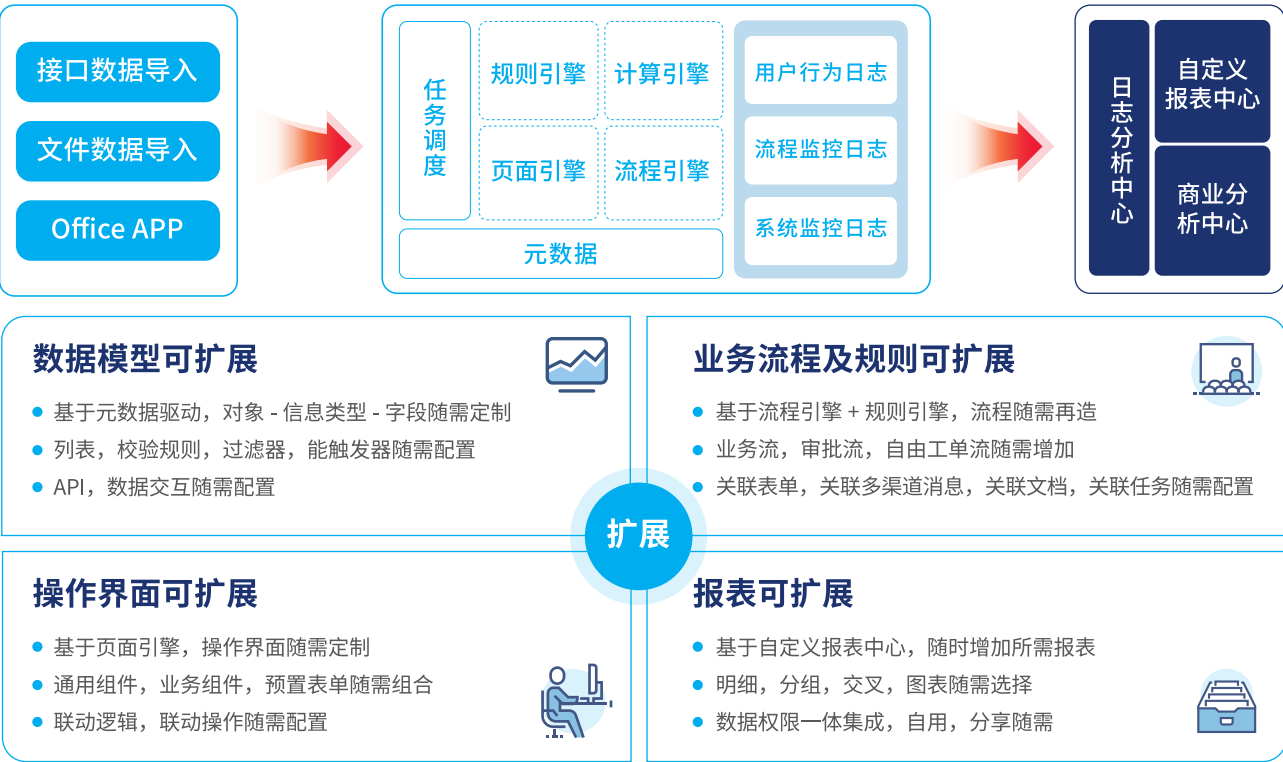
信息化管理系统：佩企科技的信息化管理系统通过电子化手段，极大提升了银行人事管理的效率和准确性。例如，电子签章功能使得合同签署等环节更加便捷、安全，减少了纸质文件的使用和存储成本。同时，电子档案和履历管理功能，不仅优化了信息的存储和检索过程，还提高了信息的安全性和保密性。

数据分析与决策支持：佩企科技的解决方案中，数据分析与决策支持工具是其核心亮点之一。通过数据分析中心和 BI 看板，银行能够实时监控和分析员工的工作效能、考勤情况、绩效结果等关键指标。这些数据的集成和分析，不仅帮助银行更好地理解员工的工作状态和潜力，还能够揭示管理上的潜在问题和改进空间。

安全性与合规性：佩企科技深知金融行业对数据安全性和合规性的高要求，因此其解决方案严格遵循 ISO 等国际安全质量标准，并通过了信息安全等保 3 级认证。在客户的应用场景中，无论是员工的个人信息，还是业务操作的数据记录，都得到了严格的保护。此外，系统

还提供了完善的审计追踪功能，确保所有的操作都有迹可循，满足监管机构的要求。

集成与扩展性：佩企科技的解决方案构建在 PaaS 平台理念之上，具备高度的集成性和扩展性。这意味着它可以与该银行现有的各种业务系统进行无缝集成，无论是核心银行系统、财务系统还是其他支持系统。同时，解决方案的模块化设计也使得它能够根据银行的特定需求进行定制化扩展，例如增加新的功能模块、调整和优化现有功能。在客户的数字化转型过程中，这种灵活性和扩展性保证了人事管理系统能够持续适应银行业务的发展和变化，支持银行实现长期的技术战略。



该方案不仅全面覆盖了从招聘到绩效评估的各个传统人事管理环节，更通过细致入微的设计，实现了对外包人员管理的精准把控和高效运作。通过流程数字化手段极大地提升了工作效率和信息安全性，减少了纸质文件依赖，增强了数据的保密性。另外该方案还展现了高度的集成性和扩展性，无缝对接银行现有的业务系统，且支持低代码扩展，以快速适应不断变化的业务需求。

02多维测试服务网络，铸就企业高质量发展

鉴于银行业务复杂度和涉及的系统广度，银行系统测试存在多项难点，其复杂性体现在复杂的业务逻辑验证、高标准的安全性及合规性要求、大规模数据处理与性能调优，以及复杂的第三方集成与接口测试等方面。

复杂的业务逻辑验证

金融领域涉及各种复杂的业务逻辑和规则，包括交易处理机制的严谨性、风险管理策略的精确性、利率计算公式的复杂性等多维度。测试团队需深谙金融业务精髓，精准解析并全面覆盖这些规则，设计精准且高效的测试用例，以确保业务逻辑的正确执行与边界条件的妥善处理。

高标准的安全性及合规性要求

银行系统面临严苛的安全性及合规性挑战，包括但不限于数据保护合规（如 GDPR、CCPA）、交易安全以及详尽的合规报告生成等。测试人员需精通相关法规要求，构建覆盖数据隐私、访问控制、交易审计等多方面的安全测试框架，确保系统满足行业安全标准。

大规模数据处理与性能调优

面对海量交易数据、客户信息及市场动态的高强度处理需求，测试工作聚焦于评估系统在高负载、大数据量环境下的稳定性、吞吐量和响应时间。通过模拟真实业务场景下的高并发请求，测试团队需精准定位性能瓶颈，优化系统架构与算法，确保系统在高强度工作状态下依然能够保持卓越性能。

复杂的第三方集成与接口测试

银行系统的顺畅运行高度依赖于与众多第三方系统的无缝集成，如支付网关、账户服务平台、信用评估系统等。测试此类集成不仅需验证数据传输的准确无误、数据转换的逻辑一致，还需确保消息传递的实时性与安全性。测试团队需构建全面的接口测试策略，模拟多方交互场景，确保系统间协作的高效与可靠，同时保障数据的一致性与完整性。

作为佩企科技核心竞争力的重要组成部分，测试业务始终秉持 TMMI 高标准，确保测试流程既规范又高效。佩企科技构建了丰富的测试资源池，汇聚了跨行业、多技能的超百人的资深测试团队。基于此，针对 Z 大型城商行 IT 测试的多维难点，佩企科技为 Z 大型城商行量身打造了全方位、一站式测试服务与解决方案。从测试环境的精心搭建、测试数据的精准准备，到先进测试工具的应用、测试流程的精细设计，再到测试策略的战略规划，佩企科技展现了完善的测试能力体系，也帮助 Z 大型城商行实现了测试领域的完整化。



02多维测试服务网络，铸就企业高质量发展

鉴于银行业务复杂度和涉及的系统广度，银行系统测试存在多项难点，其复杂性体现在复杂的业务逻辑验证、高标准的安全性及合规性要求、大规模数据处理与性能调优，以及复杂的第三方集成与接口测试等方面。

复杂的业务逻辑验证

金融领域涉及各种复杂的业务逻辑和规则，包括交易处理机制的严谨性、风险管理策略的精确性、利率计算公式的复杂性等多维度。测试团队需深谙金融业务精髓，精准解析并全面覆盖这些规则，设计精准且高效的测试用例，以确保业务逻辑的正确执行与边界条件的妥善处理。

高标准的安全性及合规性要求

银行系统面临严苛的安全性及合规性挑战，包括但不限于数据保护合规（如 GDPR、CCPA）、交易安全以及详尽的合规报告生成等。测试人员需精通相关法规要求，构建覆盖数据隐私、访问控制、交易审计等多方面的安全测试框架，确保系统满足行业安全标准。

大规模数据处理与性能调优

面对海量交易数据、客户信息及市场动态的高强度处理需求，测试工作聚焦于评估系统在高负载、大数据量环境下的稳定性、吞吐量和响应时间。通过模拟真实业务场景下的高并发请求，测试团队需精准定位性能瓶颈，优化系统架构与算法，确保系统在高强度工作状态下依然能够保持卓越性能。

复杂的第三方集成与接口测试

银行系统的顺畅运行高度依赖于与众多第三方系统的无缝集成，如支付网关、账户服务平台、信用评估系统等。测试此类集成不仅需验证数据传输的准确无误、数据转换的逻辑一致，还需确保消息传递的实时性与安全性。测试团队需构建全面的接口测试策略，模拟多方交互场景，确保系统间协作的高效与可靠，同时保障数据的一致性与完整性。

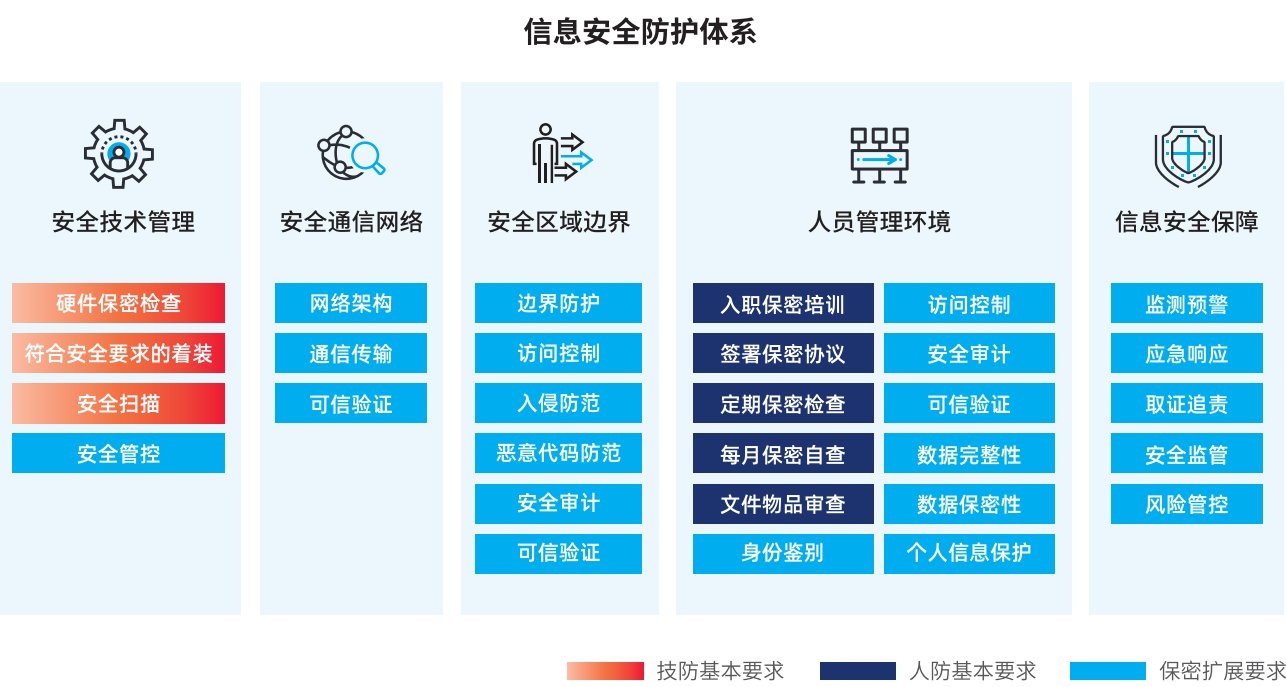
作为佩企科技核心竞争力的重要组成部分，测试业务始终秉持 TMMI 高标准，确保测试流程既规范又高效。佩企科技构建了丰富的测试资源池，汇聚了跨行业、多技能的超百人的资深测试团队。基于此，针对 Z 大型城商行 IT 测试的多维难点，佩企科技为 Z 大型城商行量身打造了全方位、一站式测试服务与解决方案。从测试环境的精心搭建、测试数据的精准准备，到先进测试工具的应用、测试流程的精细设计，再到测试策略的战略规划，佩企科技展现了完善的测试能力体系，也帮助 Z 大型城商行实现了测试领域的完整化。



03信息安全管理为核，守护企业数字资产

信息安全对于银行而言，直接关系到客户资金的安全、银行信誉的稳固以及金融体系的稳定，其重要性不言而喻。因此，当服务商为银行提供各项服务时，必须将信息安全置于首要位置。在佩信集团内部，信息安全被视为一条神圣不可侵犯的高压线。为此，佩信集团旗下的佩企科技，更是将 Z 大型城商行的信息安全视为己任，专门成立了安全管理委员会，负责制定并执行严格的《信息安全管理条例》，构建了一套完善的信息安全管理体系，确保在合作项目中，能够持续为 Z 大型城商行的信息安全提供坚实保障，让其在数字化转型的道路上稳健前行。

针对业务中可能出现的信息安全隐患，佩企科技围绕安全技术管理、安全通信网络、安全区域边界、人员管理环境、信息安全保障等五个维度构建了一套全面的信息安全防护体系。一方面，在硬件层面，强化网络架构的安全，部署防火墙、入侵检测与防御系统，确保数据传输过程中的加密与完整性。同时，实施多因素认证机制，严格限制访问权限，保障系统免受未授权访问。另一方面，在个人信息保护方面，采用数据加密、访问控制及脱敏等措施，确保用户隐私的安全。同时，要求所有相关人员签署保密协议，加强安全培训与意识提升。这一系列综合措施，有效降低信息安全风险，为客户提供更加安全、可靠的服务。



信息安全保障

监测预警

应急响应

取证追责

安全监管

风险管控

技防基本要求

人防基本要求

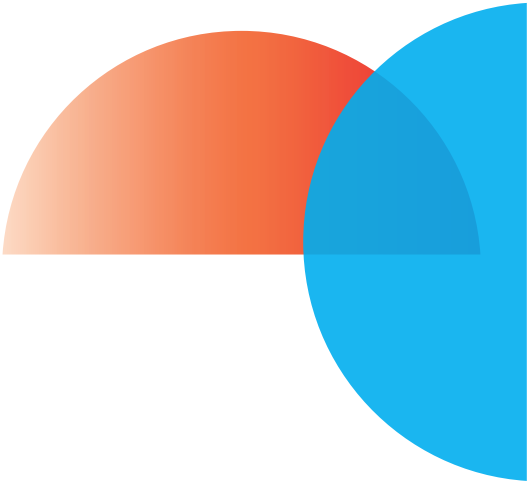
保密扩展要求

04数字化成果彰显，擘画金融创新未来

随着数字变革逐步走向深水区，客户与佩企科技的携手，如同在波澜壮阔的大海中扬起了风帆，共同驶向了金融创新的彼岸。佩企科技为客户精心打造的外包人员管理科技系统，不仅作为数字化转型的重要加速器，还通过整合大数据分析、云计算等尖端技术，实现了外包人员信息的集中化管理和实时监控，极大提升了管理效率。这一系统的应用，在客户的日常运营中不仅优化了自动化流程和智能决策支持，还加速了银行业务流程的数字化改造，确保了银行在金融市场中的技术领先地位。

Z 大型城商行实施管理团队的负责人对双方的合作成果给予了高度评价：“经过了三年的合作，共同协作了四期项目上线，服务内容从单纯系统服务到系统应用 + 人员驻场，外包管理的业务场景越来越深入和全面，领导对于系统和人员的服务收效非常满意，希望接下来佩企团队能够继续投入更多的资源与配合，双方紧密协作，更好的合作共赢。”

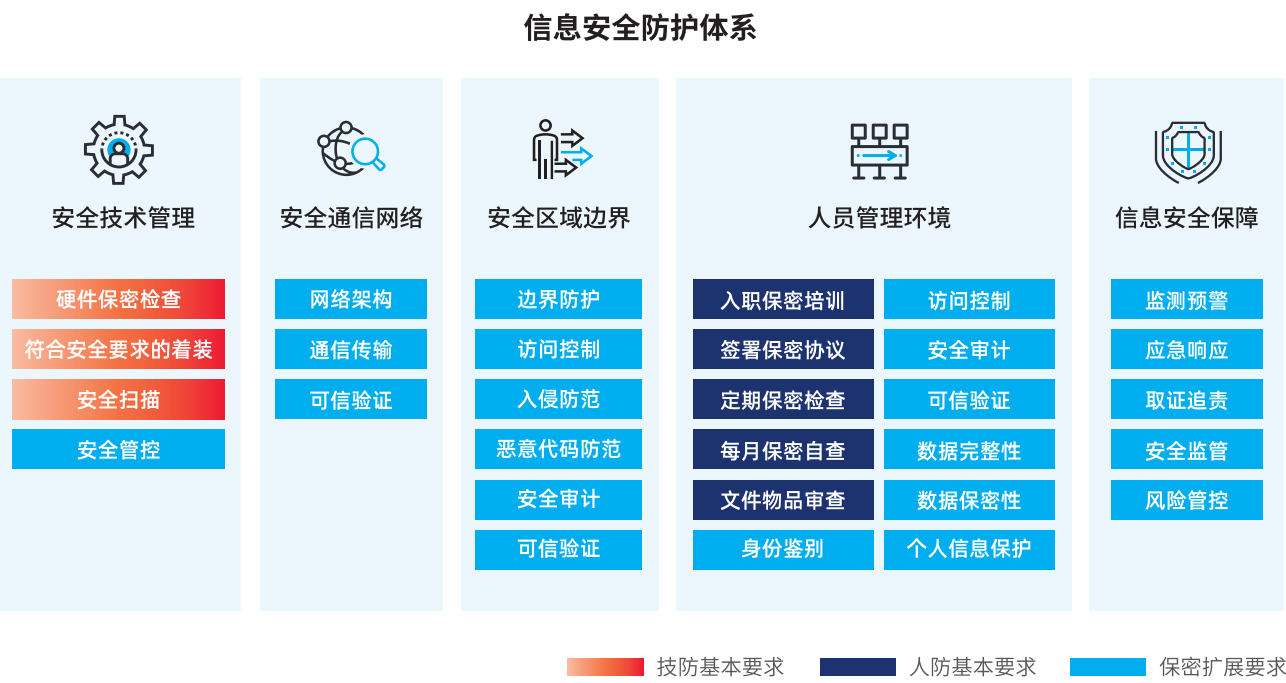
在数字化转型的征途上，佩企科技与客户的合作故事，正激励着更多企业勇攀高峰，共同开创金融创新的美好未来。



03信息安全管理为核，守护企业数字资产

信息安全对于银行而言，直接关系到客户资金的安全、银行信誉的稳固以及金融体系的稳定，其重要性不言而喻。因此，当服务商为银行提供各项服务时，必须将信息安全置于首要位置。在佩信集团内部，信息安全被视为一条神圣不可侵犯的高压线。为此，佩信集团旗下的佩企科技，更是将 Z 大型城商行的信息安全视为己任，专门成立了安全管理委员会，负责制定并执行严格的《信息安全管理条例》，构建了一套完善的信息安全管理体系，确保在合作项目中，能够持续为 Z 大型城商行的信息安全提供坚实保障，让其在数字化转型的道路上稳健前行。

针对业务中可能出现的信息安全隐患，佩企科技围绕安全技术管理、安全通信网络、安全区域边界、人员管理环境、信息安全保障等五个维度构建了一套全面的信息安全防护体系。一方面，在硬件层面，强化网络架构的安全，部署防火墙、入侵检测与防御系统，确保数据传输过程中的加密与完整性。同时，实施多因素认证机制，严格限制访问权限，保障系统免受未授权访问。另一方面，在个人信息保护方面，采用数据加密、访问控制及脱敏等措施，确保用户隐私的安全。同时，要求所有相关人员签署保密协议，加强安全培训与意识提升。这一系列综合措施，有效降低信息安全风险，为客户提供更加安全、可靠的服务。



信息安全保障

监测预警

应急响应

取证追责

安全监管

风险管控

技防基本要求

人防基本要求

保密扩展要求

04数字化成果彰显，擘画金融创新未来

随着数字变革逐步走向深水区，客户与佩企科技的携手，如同在波澜壮阔的大海中扬起了风帆，共同驶向了金融创新的彼岸。佩企科技为客户精心打造的外包人员管理科技系统，不仅作为数字化转型的重要加速器，还通过整合大数据分析、云计算等尖端技术，实现了外包人员信息的集中化管理和实时监控，极大提升了管理效率。这一系统的应用，在客户的日常运营中不仅优化了自动化流程和智能决策支持，还加速了银行业务流程的数字化改造，确保了银行在金融市场中的技术领先地位。

Z 大型城商行实施管理团队的负责人对双方的合作成果给予了高度评价：“经过了三年的合作，共同协作了四期项目上线，服务内容从单纯系统服务到系统应用 + 人员驻场，外包管理的业务场景越来越深入和全面，领导对于系统和人员的服务收效非常满意，希望接下来佩企团队能够继续投入更多的资源与配合，双方紧密协作，更好的合作共赢。”

在数字化转型的征途上，佩企科技与客户的合作故事，正激励着更多企业勇攀高峰，共同开创金融创新的美好未来。



参考文献

1 王朗，转型 BPO 中企业间竞合关系类型、知识共享与创新绩效关系研究，《科技进步与对策》，2013

2 袁青，Y 公司 IT 外包项目管理流程优化研究，中南大学，2023

3 陈婷婷，地勘单位业务外包风险及防范，《投资与合作》，2024

4 朱亮亮，关于政府购买服务岗位规范化管理的研究与思考，《行政大观》，2019

5 刘茹，对政府购买人力资源服务的思考与建议，《中国人才》，2020

6 杜宁宁，政府购买服务背景下劳动关系的嬗变及其规制，华南理工大学，2022

7 周禹，组织变迁 20 年：激活个体新动能、提升系统竞争力，《商学院》，2024

8 美世咨询，2024 年全球人才招聘洞察，2024

9 美世咨询，员工队伍 2.0 在机器增强的世界中释放员工潜力，2024

10 中国新就业形态研究中心，《中国蓝领群体就业研究报告（2022）》，2022

11 MichaelPage，跨越期望鸿沟：2024 重塑雇主与人才的关系，2024

12 Michael J. Earl，The risks of outsourcing IT，1996

13 Andrea Ordanini，Recruitment and selection services: Efficiency and competitive reasonsin the outsourcing of HR practices，《The international journal of human resource management》，2008

14 Eleanna Galanaki，Internationalization as a determining factor of HRM outsourcing，《The international journal of human resource management》，2007

15 Tom Kosnik，Outsourcing vs Insourcing in the human resource supply chain: a comparison of five generic models，《Personnel Review》，2006

16 Sandra L. Fisher ， Human Resource IssuesIn Outsourcing: Integrating Research And Practice，《Human Resource Management》，2008

17 Jeroen Delmotte，HR outsourcing: threat or opportunity，《Personnel Review》，2008

18 Filip Lievens，Development and test of a model of external organizational commitment in human resources outsourcing，《Human Resource Management》，2008

19 Mckinsey，Creating value through procurement outsourcing，2015

关于佩信
About US

佩信集团是一家总部位于上海的专业数字科技驱动解决方案机构，在商业咨询、数字科技、运营服务领域拥有独特的专业能力。公司致力于通过共享成功的文化，卓越运营，帮助客户达成业绩成效，推动客户加速数字化转型。

作为数字化与运营服务的全国服务商，佩信集团拥有超过 10 万名雇员，为72 万人才提供专业服务。凭借多年在人力资源数字化系统软件研发和全国运营方面的经验，帮助超过 2000 多家大中型企业借助专业的流程运营服务和数字化技术驱动实现业务效率升级转型。

佩信集团旗下拥有专业人力资源 HRS、数字科技 ITS、业务流程运营 BPS 三大业务品牌，为客户提供富有成效的专业解决方案。佩信行业研究院，为客户提供行业管理咨询服务，行业洞察和趋势分析。

作为一家专注提升客户价值的科技服务商，佩信集团以行业解决方案为基础，通过ESG战略，助力战略客户实现业务发展目标。致力于成为一个治理良好并推动环境可持续发展的组织，让多元化人才在包容的工作环境中健康成长，实现组织和人才共同精彩。



参考文献

1

王朗，转型 BPO 中企业间竞合关系类型、知识共享与创新绩效关系研究，《科技进步与对策》，2013

2

袁青，Y 公司 IT 外包项目管理流程优化研究，中南大学，2023

3

陈婷婷，地勘单位业务外包风险及防范，《投资与合作》，2024

4

朱亮亮，关于政府购买服务岗位规范化管理的研究与思考，《行政大观》，2019

5

刘茹，对政府购买人力资源服务的思考与建议，《中国人才》，2020

6

杜宁宁，政府购买服务背景下劳动关系的嬗变及其规制，华南理工大学，2022

7

周禹，组织变迁 20 年：激活个体新动能、提升系统竞争力，《商学院》，2024

8

美世咨询，2024 年全球人才招聘洞察，2024

9

美世咨询，员工队伍 2.0 在机器增强的世界中释放员工潜力，2024

10

中国新就业形态研究中心，《中国蓝领群体就业研究报告（2022）》，2022

11

MichaelPage，跨越期望鸿沟：2024 重塑雇主与人才的关系，2024

12

Michael J. Earl，The risks of outsourcing IT，1996

13

Andrea Ordanini，Recruitment and selection services: Efficiency and competitive reasonsin the outsourcing of HR practices，《The international journal of human resource management》，2008

14

Eleanna Galanaki，Internationalization as a determining factor of HRM outsourcing，《The international journal of human resource management》，2007

15

Tom Kosnik，Outsourcing vs Insourcing in the human resource supply chain: a comparison of five generic models，《Personnel Review》，2006

16

Sandra L. Fisher ，Human Resource IssuesIn Outsourcing: Integrating Research And Practice，《Human Resource Management》，2008

17

Jeroen Delmotte，HR outsourcing: threat or opportunity，《Personnel Review》，2008

18

Filip Lievens，Development and test of a model of external organizational commitment in human resources outsourcing，《Human Resource Management》，2008

19

Mckinsey，Creating value through procurement outsourcing，2015

关于佩信
About US



佩信集团是一家总部位于上海的专业数字科技驱动解决方案机构，在商业咨询、数字科技、运营服务领域拥有独特的专业能力。公司致力于通过共享成功的文化，卓越运营，帮助客户达成业绩成效，推动客户加速数字化转型。

作为数字化与运营服务的全国服务商，佩信集团拥有超过 10 万名雇员，为72 万人才提供专业服务。凭借多年在人力资源数字化系统软件研发和全国运营方面的经验，帮助超过 2000 多家大中型企业借助专业的流程运营服务和数字化技术驱动实现业务效率升级转型。

佩信集团旗下拥有专业人力资源 HRS、数字科技 ITS、业务流程运营 BPS 三大业务品牌，为客户提供富有成效的专业解决方案。佩信行业研究院，为客户提供行业管理咨询服务，行业洞察和趋势分析。

作为一家专注提升客户价值的科技服务商，佩信集团以行业解决方案为基础，通过ESG战略，助力战略客户实现业务发展目标。致力于成为一个治理良好并推动环境可持续发展的组织，让多元化人才在包容的工作环境中健康成长，实现组织和人才共同精彩。

Passion 佩信集团

Passion 佩信咨询

ITS 佩企科技

HRV 佩琪信息

Passion 佩信航空

Passion 佩信公益

中国企业人才部署模式转型白皮书

Transformation of Enterprise Talent Deployment Model

用工模式转型实战指南

Passion® 佩信集团

创造客户卓越价值
让组织和人才共同精彩



官方小程序



400-900-9029



上海市徐汇区宜州路188号华鑫慧享城C7幢佩信集团



www.passiongrouppltd.com



Passion Group, Building C7, NO.188, Yizhou Road,
Xuhui District, Shanghai