



# 中华人民共和国国家标准

GB/T 47355—2026/ISO 37500:2014

---

## 外包指南

Guidance on outsourcing

(ISO 37500:2014, IDT)

2026-03-31 发布

2026-07-01 实施

---

国家市场监督管理总局  
国家标准化管理委员会 发布

## 目 次

前言 .....	III
引言 .....	IV
1 范围 .....	1
2 规范性引用文件 .....	1
3 术语和定义 .....	1
4 外包介绍和模式 .....	4
4.1 外包的情景模式 .....	4
4.2 外包的原因 .....	4
4.3 外包的风险 .....	5
4.4 外包生命周期模式 .....	5
4.5 外包生命周期主要输出概述 .....	7
4.6 外包生命周期循环 .....	8
5 外包治理框架 .....	8
5.1 概述 .....	8
5.2 管理结构和职能 .....	9
5.3 联合管理委员会 .....	9
5.4 认识文化差异 .....	10
5.5 外包治理过程 .....	10
6 第一阶段:外包策略分析 .....	15
6.1 概述 .....	15
6.2 检查外包的前提条件 .....	16
6.3 了解符合外包条件的服务 .....	17
6.4 评估服务外包对组织的影响 .....	18
6.5 制定外包策略 .....	19
6.6 制定外包初始业务案例 .....	20
6.7 评估和决策 .....	20
6.8 设立外包项目 .....	21
7 第二阶段:启动和选择 .....	21
7.1 概述 .....	21
7.2 详细说明所需服务 .....	22
7.3 详细说明外包模式 .....	23
7.4 确定协议要求和结构 .....	24
7.5 识别潜在供应商 .....	24

7.6	筛选供应商 .....	25
7.7	拟定协议大纲 .....	26
7.8	谈判并签订协议 .....	27
8	第三阶段:过渡 .....	28
8.1	概述 .....	28
8.2	组建过渡项目团队 .....	29
8.3	建立外包治理 .....	29
8.4	完善交付框架和过渡计划 .....	30
8.5	完善知识获取 .....	31
8.6	执行知识、人员、过程和技术的过渡 .....	32
8.7	部署质量、风险、审核和合规性框架 .....	33
8.8	部署资产和知识管理框架 .....	34
8.9	部署交付框架 .....	34
8.10	测试服务交付能力 .....	35
8.11	试点和移交 .....	36
9	第四阶段:交付价值 .....	37
9.1	概述 .....	37
9.2	交付服务 .....	37
9.3	监视和审查服务绩效(持续进行) .....	38
9.4	管理和解决问题(持续进行) .....	39
9.5	交付和管理变更(持续进行) .....	40
9.6	交付创新(非强制性,持续进行) .....	41
9.7	交付转型(可选) .....	41
9.8	财务管理 .....	42
9.9	关系管理 .....	43
9.10	协议管理 .....	43
9.11	价值和业务案例保证 .....	44
9.12	续签或终止协议的准备工作 .....	45
附录 A (资料性)	管理委员会和会议结构 .....	46
附录 B (资料性)	各阶段潜在外包风险清单 .....	47
附录 C (资料性)	第一阶段检查表:外包业务案例 .....	49
附录 D (资料性)	第二阶段:信息申请清单中的代表性内容 .....	51
附录 E (资料性)	第二阶段:需求建议书核对清单 .....	53
附录 F (资料性)	第二阶段:协议主题示例 .....	54
附录 G (资料性)	第三阶段:过渡计划清单 .....	55
附录 H (资料性)	第四阶段:创新漏斗过程示例 .....	59
附录 I (资料性)	外包生命周期退出 .....	60
	参考文献 .....	62

## 前 言

本文件按照 GB/T 1.1—2020《标准化工作导则 第 1 部分：标准化文件的结构和起草规则》的规定起草。

本文件等同采用 ISO 37500:2014《外包指南》。

请注意本文件的某些内容可能涉及专利。本文件的发布机构不承担识别专利的责任。

本文件由全国协作业务关系管理标准化技术委员会(SAC/TC 592)提出并归口。

本文件起草单位：中国石油天然气股份有限公司规划总院、深圳市标准技术研究院、国家市场监督管理总局认证认可技术研究中心、中国国际贸易促进委员会商业行业委员会、北京中税互通信息科学研究院、联想(北京)有限公司、北京航天数能科技发展有限公司、上海联影医疗科技股份有限公司、深圳市服务贸易协会。

本文件主要起草人：宁喜风、张秋菊、吴海文、刘彬彬、张紫嫣、郑彦臣、席雅芬、梁晓燕、孙亮、蒋立乾、林文泽、高新、董晓媛、胡哲铭、杜英杰。

## 引 言

在全球范围内,外包日益成为提升价值、盘活资源和/或降低风险的有效手段。本文件旨在为各行业组织提供通用的外包治理指南,为各行业的外包从业者建立统一的术语体系,它包括典型的外包概念,并通过提供一套可用于管理外包生命周期的实用方法,旨在促进各利益相关方的相互理解。

外包是一种由供应商向客户交付产品或服务的商业模式,替代在客户组织内提供这些产品或服务的方式,其中:

- 外包过程基于采购决策(制造或购买);
- 资源能够转移给供应商;
- 供应商负责在约定的期限内提供外包服务;
- 服务能够从现有供应商转移到另一家供应商;
- 客户负责业务外包,供应商负责提供外包服务。

本文件的应用前提是,某组织已经制定了采购策略,并认为外包可能是一种有益的方法。

外包安排的继续或终止是外包生命周期的一个重要组成部分。只要外包业务案例有效,并且外包选项在采购组合中可行,就能够继续外包。继续或终止外包作为采购策略选择的决策,是客户采购过程的结果,不属于本文件的范围。

本文件:

- a) 涵盖整个外包生命周期的四个阶段(如图 2 所示),并提供了良好实践的术语、概念和过程定义;
- b) 对外包生命周期、过程及其产出提供详细指导;
- c) 为各行业提供了通用且独立的基础,能够补充和定制以满足行业特定要求;
- d) 在决定外包之前、期间和之后均可使用;
- e) 旨在建立互惠互利的协作关系。

每个外包阶段的说明都为客户方和服务供应商提供了信息。

# 外包指南

## 1 范围

本文件提供了各组织在整个合同期内建立并持续维持成功的外包安排的指南,涵盖了外包的主要阶段、过程和治理方面,适用于不同规模和不同行业的组织。

本文件在以下方面提供指导:

- 为客户与供应商提供有助于互利的外包治理;
- 外包安排的灵活性,以适应不断变化的业务需求;
- 识别外包所涉及的风险;
- 建立互惠互利的协作关系。

本文件能够根据行业特定需求进行定制和扩展,以适应国际、国家和地方法律法规(包括与环境、劳工、健康和安全的法律法规)、外包安排的规模和行业部门类型。

本文件认识到,在外包生命周期中某些阶段,各利益相关方会分别或共同采取行动,故无法将外包生命周期内的过程完全划分给客户或供应商单独负责。对于每一项外包安排,用户可根据实际情况对过程的责任进行相应的解读和调整。

本文件适用于任何外包关系,无论是否首次外包,采用单一供应商或多供应商模式,还是基于服务或结果的协议草案。本文件中提到的过程可根据客户和供应商组织的外包策略和成熟度进行调整。

本文件供外包客户、供应商和从业人员使用,例如:

- 决策者及其授权代表;
- 所有参与促进创建和/或管理外包安排的利益相关方;
- 具有不同经验水平的外包员工。

## 2 规范性引用文件

本文件没有规范性引用文件。

## 3 术语和定义

下列术语和定义适用于本文件。

### 3.1

#### **基线 baseline**

商定的参考值或一组参考值,可源于过去经验,通常用于与现行绩效数据、值和/或结果进行比较。

### 3.2

#### **业务案例 business case**

作为决策者决策依据的结构化业务改进提案。

注:业务案例解释为什么业务需要外包,以及产品或服务将是什么。包括投资回报率(ROI)、成本/效益分析的概述、绩效特征、主要项目风险和机遇等概述。业务案例从宏观层面阐述了外包项目力图满足的业务需求。它包括外包的原因、预期的业务效益、考虑的方案以及拒绝或执行每个方案的原因、外包项目的预期成本、差距分析和预期风险。

[来源:ISO/TR 25104:2008,3.3,有修改]