

IT 外包的利弊分析

大部分 IT 主管希望通过外包来节省时间和成本,提高运作效率。但在管理控制的同时,还是需要注意回避一些风险。

大部分的信息主管将 IT 部分功能外包,或至少认真地考虑过这一问题。对大多数业务来说,IT 外包在财务上更有意义,特别是当削减成本成为企业的首要目标时更是如此。但这种传统想法正确吗?看一下传统想法的某些缺陷,并与现实的实际做法做一比较。

比较一: 外包的业务范围

传统想法: 合适的外包是将员工不想处理的业务或没有竞争力的领域外包。

实际做法: 研究表明,外包首选的是应用程序开发,因为它太费时又复杂,而许多国外和国内的外包商又精于此道。与其让自己的员工多年从事某个项目,还不如让外包商去做这种开发工作,还可增加灵活性。桌面计算机 PC 支持和互联网服务也位于外包的前列。

比较二: 外包的意义

传统想法: 外包为 IT 部门节约时间和部分金钱。

实际做法: 时间与金钱是大多数经理们为企业寻求外援的主要原因,尽管如此,他们却经常得不到想要的结果,那么,如果你不能大量节约成本,又期望能从外包中得到什么呢?

- 关注核心竞争力。
- 更快地实施项目。
- 无须雇用或进行培训,就能得到新的技能和最先进的技术。
- 经验: 外包商可能已成功处理了困扰你员工的棘手问题。
- 低投资成本: 外包商可以取得你的基础设施的部分所有权和管理。
- 补充支持: 供应商可以将规模经济转到你的组织中来。
- 控制运行成本: 供应商协议清楚地表明了费用,消除了臆测的成分。
- 改进了服务,以及对客户、业务伙伴和内部使用者的支持。

比较三: 外包的成本分析

传统想法: 外包是行得通的,因为让具备特殊技能的外包人员处理一个项目,比雇佣或培训员工更廉价。

实际做法: 外包的意义不仅仅是节约成本。双方在计算成本上会有一些出入:为了赢得合同,外包商经常夸大成本削减的可能,而发包方常常忽视了外包可节省一些额外的成本。进行成本-效益分析时要充分考虑以下几点:

- **雇佣:** 减少招收新员工的高成本。
- **效率:** 外包商可以利用规模经济,实现你公司无法实现的成本节约。
- **培训:** 一项网络研究表明,要赶上用于大型网络系统的思科最先进的路由器的变化,每人每年要花 5,000 美元,这笔开支完全可以通过外包节省下来。
- **多供应商:** 这一点与培训类似,因为供应商越多,你拥有的技术种类就越多,人员配

置的费用就越高。

比较四：外包合同的灵活性

传统想法：决定要慎重，因为一旦你签了合同，就不能回到原来的状况了。

实际做法：大多数外包合同中包含取消条款，或是合同期短到足以让不满意的客户在定期审议后将某些外包功能拿回来。情况和需求可以是变化的，IT 的预算可以增加，从而使得再去做先前外包出去的工作变得可行。

要在一个动态的基础上，对供应商工作做定期评估，可以问以下问题：

- 供应商按照承诺的做了吗？
- 合同是否是经济有效的？
- 外包是否比预期的，或比你节能节约的占用了更多管理时间？
- 你的 IT 预算以及业务前景如何？
- 外包是否引发员工的信心问题？

比较五：外包效率的提高

传统想法：外包带给许多公司相当大的红利，所以它是值得的。应当考虑将其作为在必要时采用的一个可行的工具。

实际做法：这一想法在很大程度上是对的。然而，不幸的是，大多数经理们认为事实并不尽如此。

IT 经理 Rainer Mueller 说：“有时候，在合同结束后，事情出错了，但是我们不能再把外包商招回来，不得不再请别人来解决问题，但总的来讲，根据他的经验，外包是有利可图的。”

如何提高成功概率？

- 与外包商一起工作，不要只是告诉他们该做什么，然后就甩手走了。
- 定期对服务协议进行评估，确保它们仍然与你的目标和期望相吻合。
- 不要对利润太过计较。

比较六：外包关系

传统想法：什么事都不会出错，我们拿到了“铁板钉钉”的合同。

实际做法：Dun & Bradstreet 最近调研发现，大约 25% 的外包关系在两年之内破裂，而在 5 年之内有一半破裂。这其中的主要原因是，许多外包商不能完全实现他们被雇佣时所要求做的工作。

那么，如何避免这一缺陷呢？

- 在外包前对需求进行评估。
- 确保在合同中明确地表达需求。

订立服务水平协议，明确供应商业务、每项服务的价格、预期结果、绩效标准，以及未达目标时的惩罚措施。

- 定期地对绩效进行评审。
- 将业务目标放入服务水平协议，从而让供应商理解你的优先需求。
- 考虑签订随满意程度而变化的工资率合同，向供应商提供激励手段。

比较七：评估外包商

传统想法：合同看上去很好，因此，我们与这家公司合作很有信心。

实际做法：不要匆忙做任何事情。如果你想让一切都会有一个完美的结局，那么，对未来的合作伙伴多点时间与精力进行评估。

确定的合同期、服务水平协议以及绩效保障，应是业务技术人员与外包供应商谈判时首先考虑的问题。在签合同前，还要评估几个事情，包括：对你行业的了解程度，供应商的管理技能；将要安排在你的项目上的人员；以及技术专长（供应商可能有好的人员，但他们得到最新的培训和技能了吗？）。

比较八：外包决策的参与方

传统想法：只有最高 IT 主管能够对是否外包做决策。

实际做法：从 IT 角度看，外包也许是一个战术决定，但由于它会影响企业战略，两种观点都需呈现在决策层中。

所有的持股人应参与进来，公司的许多部门可能依赖于即将外包的功能，因而应该商量着办。另外，要检验所有的优点和缺陷。外包可能节省资金，但其它因素，比如对客户的影响，可能比对金钱的考虑更为重要。

要想成功，外包必须是一个双赢战略，雇用外包商应给组织带来价值。在你开始这一过程前，要做一个深入的成本-效益分析。如果分析结果有保障的话，那就考虑外包。



中国网络最大的交流平台
网址：www.sccio.cn
公众号：成都企业信息化促进会
提供IT技术解决方案与实战案例PPT、
供需对接、IT人才、技术培训等服务