

利用IT变革管理解决外包难题 PDF转换可能丢失图片或格式  
，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/238/2021\\_2022\\_\\_E5\\_88\\_A9\\_E7\\_94\\_A8IT\\_E5\\_8F\\_c41\\_238514.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/238/2021_2022__E5_88_A9_E7_94_A8IT_E5_8F_c41_238514.htm) 外包过程中的管理转变，一直是个备受瞩目的问题。对于考虑寻求外包的组织来说，变革管理是十分有益的。这一过程将提高生产效率，提升客户满意度，激励员工发展。Trestle Group研究机构致力于为各行各业的管理人士提供发人深省的研究。在本期Trestle Group发布的执行简报中，将介绍高级管理者所遇到的各种各样的问题，并在分析中融入相关领域专家的观点。变革管理的概念已经存在了十余年并且依然实用。对于IT和工程领域内的读者来说，变革管理这个术语可能有不同的含义。在工程设计和开发领域中，变革管理针对的是范围和设计上的变化，描述的是用来追踪和记录这些变化的方法和手段。在处理外包关系时，人们的第一反应通常是检查合同，即首先关注流程、工具、技术和服务等级协议等问题，然后才去考虑涉及较多情感因素的问题。然而，往往正是那些情感因素会妨害预期结果的实现。利用外包变革管理则可以在项目实施过程中系统分析各种人群在外包过程中的作用与需求，克服因情感因素造成的隐患与困扰，最终助力团队实现胜利。

了解外包 这里所讲的外包并不是什么新事物，事实上，它已经以多种形式存在了数千年之久。举例来说，人们在几个世纪之前就已经开始委托银行管理自己的货币，公司则要依靠政府来提供城市的基础设施建设，现在几乎没有人需要自己进行能源供给。亚当斯密在写到劳动力分工带来了生产率提高时，本质上就是在讲述外包这一问题。在过去的20年中，

许多公司投入了大量的资金在海外发展外包业务，当地政府也出台了相应的优惠政策以及适当的限制条件，现在，离岸外包这种商业运作模式已经相当成熟了。尽管如此，外包仍然会在今天备受争议。对外包的抗拒主要来自于情绪和外包对个体的影响，人们将其表现概括为：将工作机会转移到国外是一种不爱国的表现；公司不关心自己的本国员工；公司破坏了一部分人的生计；公司为了短期利益而牺牲了客户服务。每个人都有自己的顾虑和情感，所以无论将工作转移到哪里，外包都会对个人造成影响。因此，管理者需要预见到上述问题，并对其做出行之有效的反应，从而使组织建立起一致的观念和信心。否则，这些问题会造成生产效率下降、市场份额减少以及项目成本增加等后果，给组织带来严重的损失。需要强调的是，专业的变革管理过程能够最大程度的削弱外包对组织的破坏，并且有助于建立起一种包容革新和改变的组织文化。

### 外包对组织人群的影响

外包会影响到方方面面的人群，并且，不同人群受到的影响以及他们所担心的问题，也是不一样的。高级执行经理关注的是外包将如何影响公司在市场中的竞争地位，公司股东的意见以及整个组织的反应。外包所节约的成本必须足够显著，他们才会觉得有必要进行改变，并进而去应对由改变所带来的各种潜在矛盾。作为高级执行经理，在作出外包决策时，其自身需要具备很强的领导力，以最大程度降低来自内部和外部的阻力。部门/项目经理的顾虑是一个新项目将带来多少附加工作量；自身是否具备运作这个项目的能力，特别是在进行离岸外包时，对管理能力的要求更为突出；在外包过程中必然会存在各种支持和反对意见，他们将如何应对这些争论。通常情况下

，他们要负责达成项目的最终目标（制定服务等级协议和其他规格），设定具体指标并评估行动方案。与此同时，他们很可能会担心由于变动而失业（这并不一定会立刻发生，但很可能在外包关系建立起来以后的某个时候发生）。害怕失去工作的个人必须要在当前工作职责与潜在的失业可能性之间进行权衡取舍。一旦这些人断定外包的成功会导致其最终失业的话，他们将很难再去为项目的成功付出努力。这些人需要确认自己的位置并不会被取代，并且即使不得不被取代的话，公司也会为其提供适当的工作迁移等帮助。此外，还需要考虑对这些人进行新技能的再培训，为其提供情感支持和经济补贴，这一环节在离岸外包的过程中尤为重要。必须在组织内部进行转变的个人会担心自己能否胜任新的工作岗位。由于具有数年的经验，他们相当熟悉自己现在的工作，而转换到一个新的角色意味着重新培训以及短期内的工作效率降低。因此，很有必要提供合适的培训课程和职业咨询来帮助帮助他们完成这个转换。像前面提到过的部门/项目经理一样，这部分人可能也会担心自己会在下一次变动中失业。在一个持续的外包项目中，技术的不断升级通常会导致持续的、有计划的减员。因此，作一个人员保留计划十分有必要。客户对组织的存亡至关重要。服务质量出现任何问题都会对组织的效益造成负面影响。因此，需要对外包进行仔细的评估，要考虑到这一改变会对客户造成哪些影响。在外包过程中要不断和客户进行恰当的沟通，并且密切关注客户的反馈。厂商担心的是潜在的生意损失。在这一点上，厂商和公司雇员处于相似的位置。他们害怕失去订单，担心自己的服务不再被需要。在外包开始阶段，很重要的一点就是要评估哪些

厂商会受到影响，然后与现有供货商进行明确的沟通，从而确保在工作转移过程中不会出现供应链的断裂。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)