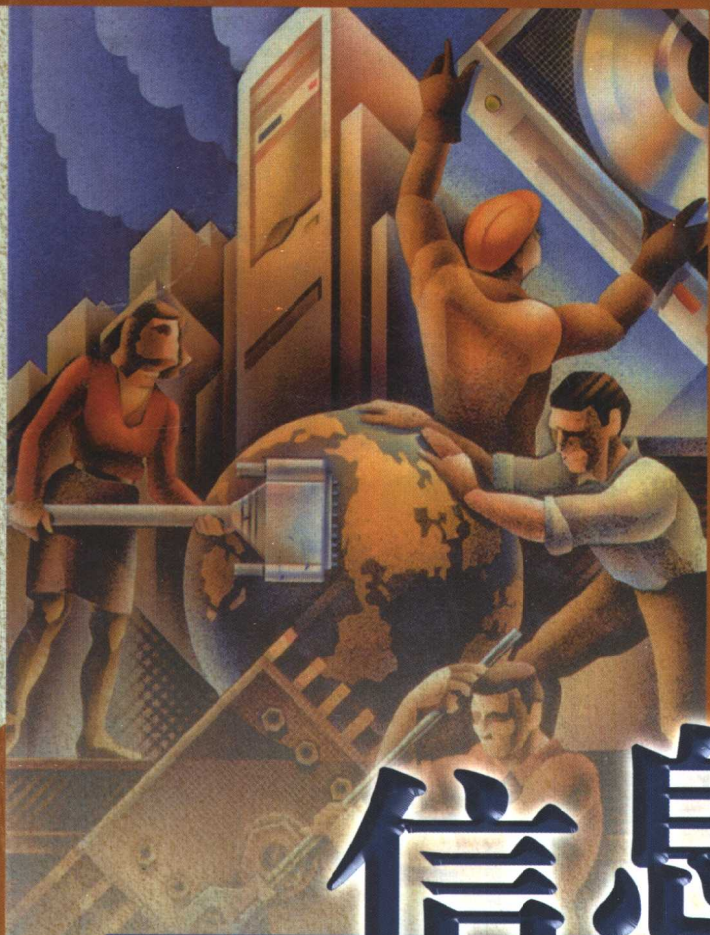




在IT市场越来越细分的今天，IT外包将从根本上改变IT业乃至传统行业的运作模式。未来的IT服务会像水和电一样，成为新一代公共设施。

最新调查数据显示，2001年80%的全球企业将IT业务进行了外包，2003年全球IT外包业务将达到1510亿美元。企业界对IT业务外包的需求将以每年20%的速度增长。

在10~15年之内，任何企业中仅做后台支持而不创造营业额的工作都应该外包出去，任何不提供向高级发展的机会和活动的业务也应该采用外包的形式。

—— 彼得·德鲁克

信息

技术、系统与 服务的外包

Outsourcing Information Technology Systems & Services

(美) 罗伯特·克莱珀 温德尔·O·琼斯 著 杨波 詹承豫 韩晓文 译



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

信息技术、系统与服务的外包

Outsourcing Information Technology,
Systems & Services

(美) 罗伯特·克莱珀 著
温德尔·O·琼斯
杨波 詹承豫 韩晓文 译

电子工业出版社
Publishing House of Electronics Industry
北京·BEIJING

Robert Klepper, Wendell O. Jones: Outsourcing Information Technology, Systems & Services.

Copyright© 1998 by Prentice Hall PTR.

Chinese Simplified language edition published by Publishing House of Electronics Industry

Copyright© 2003.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form and by any means without permission from Pearson Education, Inc.

本书中文简体专有翻译出版版权由 Pearson Education, Inc 授权电子工业出版社, 未经出版者书面许可, 不得以任何方式复制和抄袭本书任何部分。

版权贸易合同登记号: 图字 01-2002-3343

图书在版编目(CIP)数据

信息技术、系统与服务的外包 / (美) 克莱珀 (Klepper, R.), (美) 琼斯 (Jones, W. O.) 著; 杨波等译. —北京: 电子工业出版社, 2003.4

书名原文: Outsourcing Information Technology, Systems & Services

ISBN 7-5053-8569-0

*I. 信… II. ①克… ②琼… ③杨… III. 信息系统—软件开发—承包—管理
IV. G202

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 015359 号

责任编辑: 赵建宏

特约编辑: 钟殿舟

印刷: 北京大中印刷厂

出版发行: 电子工业出版社 <http://www.phei.com.cn>

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

经销: 各地新华书店

开本: 787×980 1/16 印张: 20.5 字数: 349 千字

版次: 2003 年 4 月第 1 版 2003 年 4 月第 1 次印刷

定价: 35.00 元

凡购买电子工业出版社的图书, 如有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系。联系电话: (010) 68279077

译者序

“外包”(outsourcing)这个概念是由加里·哈梅尔(Gary Hamel)和C·K·普拉哈尔德(C.K. Praharad)于1990年发表在《哈佛商业评论》的题为《企业的核心竞争力》文章中首次提出的。美国著名的管理学家彼得·德鲁克曾预言:“在10~15年之内,任何企业中仅做后台支持而不创造营业额的工作都应该外包出去,任何不提供向高级发展的机会和活动、业务也应该采用外包的形式。”¹随着全球经济一体化及信息技术的飞速发展,企业生存环境的变化越来越快。为了在激烈的全球竞争中保持优势,越来越多的企业选择采用全部或部分外包信息技术的策略,以便用更低的成本获取更好的技术,使自身能够更集中精力于企业的核心能力。

现在,外包已经成为了一种潮流,已经成为未来企业发展的方向,正如著名的外包专家迈克尔·F·科比特(Michael F. Corbett)在本书中谈到的那样:“外包不是昙花一现的时尚,实际上,外包对于下一代的经理人员将像计算机对于我们现在的孩子一样自然。”自从柯达公司于1989年将其信息技术的主要业务外包以来,信息技术外包产业得到蓬勃发展。²近年来,随着信息网络时代的到来,外包更得到了迅猛的发展。据美国《财富》杂志1998年7月20日的一期报道披露,全世界年收入5000万美元以上的公司,都普遍开展了业务外包。邓百氏公司的《1998年全球业务外包研究报告》表明,全球营业额在5000万美元以上的公司1998年业务外包的开支上升了27%,比1997年的23%的升幅又有提高,1998年全世界业务外包的总开支增加至2350亿美元。³其中信息技术应用服务外包的支出占企业所有业务外包开支的比

注:1 聂规划,周晓光,张亮. 企业信息技术外包的风险与防范. 武汉:科技进步与对策,2002.4

2 江兵,夏晖,刘洪. 企业信息技术外包的策略分析. 西安:管理工程学报,2002.2

3 黄吉乔,张冬. 论新经济时代的业务外包. 襄樊:物流技术,2002.1

重最大。据意大利的一项调查表明,信息技术外包占有所有业务外包服务开支的大约 28%,几乎每一家实行业务外包的公司都将其信息技术的某些职能外包出去了。⁴

目前全球外包业务活动的 60%集中在北美。外包在美国已是一个极为普遍的现象,欧洲与亚洲也在朝这个方向发展,其中亚洲的发展尤为迅猛。根据国际数据公司的数据:亚太地区的 IT 外包市场在未来 5 年会成长将近 3 倍,达到 140 亿美元。亚太地区外包在未来 5 年将以 24% 的年增长率增加,外包金额将从 2001 年的 47 亿美元增长到 2006 年的 140 亿美元。其中中国大陆将成为 IT 外包成长最快的市场,中国在整个亚太外包市场的占有率将从 15% 增加到 26%。

但是对中国的企业来说,外包还是一个新鲜的事物,还处于起步阶段。国内公司有关信息系统外包的经验还很少,国内有关信息系统外包的书籍还很缺乏,本书正好可以满足读者在这方面的需求。本书由美国南伊利诺斯大学的罗伯特·克莱珀和外包专家温德尔·琼斯撰写,书中述及了信息系统外包各个阶段的管理中应注意的问题。它对外包的每一阶段,包括从如何分析外包的可行性,如何选择合适的外包商和合适的外包关系,如何进行外包合同的谈判、签订、终止,到向外包合同的过渡以及外包关系的管理,都为 IT 经理们提出了具体建议。该书的附录中还为读者提供了翔实的需求建议书和外包合同的样本,是从事 IT 外包的经理人员必备的参考书。该书在亚马逊书店被读者评为五星,是一本很受读者欢迎的好书。

本书由杨波统校、定稿,其中第 1 章、第 2 章、第 3 章由韩晓文译,第 4 章、第 5 章、第 6 章由詹承豫译,第 7 章、第 8 章由杨波译,第 9 章由宋东晓、徐风华译,第 10 章、第 11 章由宋东晓、杨波译,附录由杨波、沈峰译。我们要特别感谢中国人民大学商学院的副院长宋远方教授在本书的翻译中给予的指导和帮助。我还要特别感谢我的两位导师中国人民大学博士生导师、中国信息经济学会理事长陈禹教授和中国人民大学博士生导师、中国信息经济学会秘书长方美琪教授,他们对本书的翻译提出了很多宝贵的意见和建议。我们还要特别感谢电子工业出版社的编辑赵建宏女士在本书翻译过程中给予的支持和帮助。由于译者水平及经验有限,译文中疏漏和错误在所难免,还望读者和专家批评指正。

杨 波

2003 年 1 月于人大品园

E-mail: yangbo_bill@hotmail.com

注: 4 黄吉乔,张冬. 论新经济时代的业务外包. 襄樊: 物流技术, 2002. 1

序 言

更快、更好、更廉价是数据处理技术的永恒口号。这一口号不仅对硬件技术适用，同样也适用于数据处理技术的管理。本书将告诉你如何在数据处理技术方面做得更快、更好。

计算机外包——也就是将通常由雇员提供的服务改为对外签订服务合同——始于 1954 年，正是在这一年首台计算机被应用于商业领域。也是在 1954 年，通用电气公司致力于使其位于肯塔基州路易斯维尔的新器具厂的薪水册、物料计划、库存控制以及其他的工序实现自动化。由于这是首次将通用自动计算机应用于一家公司，因而外界的帮助是必不可少的。通用电气公司与安达信公司就使用安达信公司的制表设备自动处理技术达成了协议，而该制表设备领先于第一台现代意义上的计算机——通用自动计算机。

当保险公司也步通用电气公司后尘介入外包领域之后，计算机技术的匮乏及其高昂的费用又将外包推动到了下一阶段，在此阶段技术和资产都被外包出去了。

这就是分时操作阶段。负担不起这种新式思维机（电子计算机）的公司就在别的拥有计算机的公司不用计算机时付钱使用这些计算机。企业间也彼此互相支持，允许各方不论在任何时间、出于任何原因无法使用自己的计算机时，可以使用对方的计算机运行自己的程序。

IBM 公司的托马斯·J·沃森曾断言全世界对房子般大小的计算机的需要量不会超过 5 台。当计算机的广泛使用证明其论断是错误的时候，信息系统部门开始广泛出现在组织的系统图中。那些用平板玻璃建成的存放作为公司

力量象征的计算机的“玻璃房子”，已成为一种地位的象征。

其结果是，分时操作在公司经理们中的声誉变得越来越差，谁没有计算机谁就会被人看不起。“约翰逊，还在分时操作啊？这也太糟了，真是太糟了。但你知道，有计算机也很麻烦。公司总部的‘玻璃房子’已经容纳不下我们了。公司现在不得不花 2000 万美元建一座专用大厦，也不过就为了放置这些计算机，还需要各种各样的员工。你的状况可能会慢慢好起来的。”

计算机成了衡量公司男子汉气概的标志。这种状况，直到柯达这个家喻户晓、极具影响力的公司与 IBM 公司、数字设备公司以及业务园（Businessland）公司签署了那份里程碑式的外包协议后才得到改变。这笔交易，正如书所述，震惊了世界各地的公司决策层。

既然柯达这么有名的公司都不需要拥有自己的计算机，也不为其配备人员，反过来想一下，我们为什么要那样做呢？现在的问题集中到了信息系统部门身上，他们无法说明其花销的合理性，反而通过声称外包等同于失控来试图维护自己的领地。

这种争议并未阻止突如其来的外包的风行。而某种从众心理开始发挥了作用，一个接一个行业掀起了签订外包合同的浪潮。20 世纪 90 年代早期的经济低迷对此也起到了推波助澜的作用：签订外包合同使客户精简了成百上千的专业技术人员；而且，客户还可以通过转让计算机和其他设备从外包商处获得一大笔收入；此外，连年增长的预算也变为比较容易负担的 10 年期的分期付款。外包看起来已经成为许多公司无法抵制的诱惑。

外包如此诱人，以至于货币审计办公室采取严厉的措施来遏止处于困境中的银行通过外包合同出售计算机以抬高它们资产底线的做法。

当外包越来越受人尊敬并成为主流时，依然有人暗地里怀疑采用外包是否仅仅是出于一种财务上的需要。的确，除了境况不佳的银行外，债务负担过重的公司通常也会步柯达的后尘成为外包商的客户。柯达的这笔交易就是在这样一个背景下达成的——各行各业正大幅裁员、处境堪忧的公司为在经济低迷时期求得生存而拼死挣扎。

为了强调外包积极的一面，外包的客户们通常将节省开支描绘成外包的次要目标（就连柯达也是这样表述的）——将公司从烦琐的工作中解放出来，以集聚力量加强其核心竞争力，做最擅长的事，从而在生死存亡的竞争中占据优势地位，这些才是外包的真正目的。

但是随着个人电脑和分布式计算的发展，数据中心（已被外包的计算机

主机的老玻璃房子技术)的重要性已大大削弱,同时很多公司通过再造、并购或缩减规模来改变其商业性质。但是外包又使企业重新开始考虑失控的问题。一些合同中的严格限制意味着公司将无法获得计算机数据处理成本的持续降低所带来的好处,或者不能如其所愿地尽快采用新的技术和抓住新的商业机遇。

由于商业和技术环境的改变,现在很多公司正在开始对他们3年或5年前签订的合同重新进行谈判。一些公司准备终止以前的合同,并引入新的外包商以谋求获取更有利的条款以及更大的灵活性。通过对绩效考核标准和目标的明确定义,甚至是风险共担和利润共享,新型的外包关系正在形成,而这种外包关系更像是伙伴或合资关系。

本书的两位作者,温德尔·琼斯和罗伯特·克莱珀通力合作,清楚、全面地阐释了外包关系。尽管这不是第一本讨论外包问题的著作,但却是第一本为那些想知道外包能为他们带来什么,以及如何从外包中获取最大收益的业务主管们和信息系统主管们提供有益的建议和指导的著作。

琼斯,曾参与审定并管理了McDonnell Douglas公司与IBM公司为期10年、价值30亿美元的外包合同最初的几笔大额交易,在本书中撰写了他和其他一些从业者的体会。克莱珀,具有经济学博士学位以及信息科学管理硕士学位,将有关外包的最杰出的理论思维和研究引入本书当中。他们共同编著了这部使人能丰富阅历并增长见识的著作,帮助读者采取适当的方法一步步达到理想的商业目标。

今天,技术的缺乏是促成众多外包合同的主要原因,但是,外包合同的签订、谈判以及管理技能依旧十分欠缺。本书可以弥补你的外包团队在这些技能方面的不足,也是你们的案头必备图书。

布鲁斯·考德威尔

(Bruce Caldwell)

《信息周刊》IT外包专栏资深作家

前 言

本书为外包决策的制定提供了必要的背景和知识。我们既不鼓励也不反对外包，我们的目的是为总经理和信息系统经理们在外包决策的制定，以及外包关系的管理方面提供一些实用的建议，这些建议是建立在实践经验与学术理论相结合的基础之上的。公司执行经理与高层信息系统管理人员将成为本书所提供的处理信息系统外包的第一手方法的主要受益者。

如今，外包在美国已是一个极为普遍的现象，欧洲与亚洲也在朝这个方向发展。许多企业职能，包括信息系统，都有被外包的趋势。

毫无疑问，外包已成为一种潮流，但轻率的盲从潮流只能招致灾难。信息系统的外包在许多方面都具有独特性，这种独特性要求一定的管理技能及审慎的态度，而这在企业其他职能领域的外包中可能并不需要。

首先，信息系统外包交易的规模要比公司其他业务辅助职能外包的规模要大得多。近年来，公司客户与 IT 外包商已签署了数十亿美元的合同。

其次，由于信息系统中应用-技术-管理三位一体的混合模式所造成的复杂性，就更需要注意以下问题：即外包什么，外包给谁，以及如何管理外包关系。现代企业的成功关键是要在正确的时间、正确的地点获得正确的信息。外包应增强这种可能性，而不是与之妥协。

最后，由于信息系统的外包合同金额巨大，选择合适的外包商就显得尤为重要。因而，精心管理外包关系，以确保外包需求的满足和有效率的成本管理是十分必要。

本书述及了信息系统外包各个阶段的管理中应注意的问题。它对外包的

每一阶段,从决定信息系统外包是否适合,到外包合同的重新谈判,再到最后做出终止外包合同的相关决定,都为经理们提出了具体建议。

本书借鉴了现有的有关外包的理论学说,包括管理信息系统文献和通用的管理文献。但本书并非是一本纯理论性的著作,外包的现实性及实用性是本书的重点,而理论则是作为一种补充。而且,在本书中笔者尽力使理论的探讨易于理解和应用。

第1章概括了本书的结构并简要介绍了各章的内容。所有与信息系统外包决策有关的经理都应该读读该章。

按照第1章所提供的指导,资深经理们可按照他们自己的需要选读本书其他章节的内容。

第2章和第3章就外包风行的趋势以及外包的具体动机和相关风险进行了阐述。其他章节则按照大多数外包情况下所出现的管理问题的顺序依次做了介绍。第4章讲述了高水准外包的可行性问题。第5章的主要内容是需求建议书及其制定前的分析。第6章和第7章涉及合同谈判与合同条款的问题。第8章和第9章论述了向外包的过渡过程和在建外包项目的管理。

伙伴关系的选择是全书的一条主线。第4章讲述了在何种条件下选择伙伴关系是合理的。第10章概述了发展与维持伙伴关系的方法。

第11章,即本书的最后一章,从各种不同角度阐述了外包合同关系的终止问题,包括续约和不续约情况下外包合同的提前终止以及正常到期终止等问题。据此,本书论述了外包合同周期中的各个阶段——从引进外包的概念直到外包关系结束的全过程。

本书作者的联系方式如下:

罗伯特·克莱珀(Robert Klepper)通信地址:CMIS Department, Box 1106, Southern Illinois University, Edwardsville, IL62026; 电话:618-692-2432; 传真:618-692-3979; 电子邮箱:rkleppe@siue.edu。

温德尔·O·琼斯(Wendell O. Jones)通信地址:206 Holmar Street, Gaithersburg, MD 20878; 电话:301-330-1518; 电子邮箱:jonesga@erols.com。

作者介绍

罗伯特·克莱珀 (Robert Klepper) 是位于爱德华兹维尔的南伊利诺斯大学商学院的管理信息系统教授。克莱珀博士主要从事客户与外包商间的外包关系本质及外包中伙伴关系发展过程的研究, 是外包问题和信息系统项目管理方面的资深顾问。此外, 他还对万维网的大众传媒潜能、东欧国家市场经济转变过程中信息系统的作用、软件开发过程中效率的提高等问题有所研究。他撰写的有关外包的论文在国际外包会议上曾被宣读过, 而且在《美国计算机协会通讯》, 《信息及管理》, 《信息技术》, 《数据库》等杂志上都曾发表过文章。

温德尔·琼斯 (Wendell Jones) 拥有乔治亚大学的工商管理硕士学位和管理学及管理信息系统学的博士学位, 康奈尔大学博士后研究员资格以及阿肯色州立大学工学学士学位。他在证券行业、航空航天以及国防工业等领域有着 30 多年的管理经验, 是一位杰出的外包专家。现在他正在马里兰的盖瑟斯堡管理着一家专门从事 IT 管理和外包咨询的专业服务公司。作为 McDonnell Douglas 航空航天信息技术服务公司的总经理, 他曾对一份与 IBM 公司签订的价值 30 亿美元、为期 10 年的外包合同进行过评估、谈判、实施、管理等工作。最近, 作为全美证券交易协会和纳斯达克证券市场的资深副总裁, 他执行了一份与印度孟买一家公司签订的有关应用程序维护的离岸外包协议。

致 谢

许多人都为本书中有关外包的知识做出了贡献。尽管在此无法一一列出所有人的名字，但有必要在此特别提及以下几位对本书做出直接贡献的人。

首先，我们俩想要对彼此就本书的创作所做的独特贡献互致谢意。罗伯特·克莱珀对外包方面的文献做了综述，纂写了各个章节，并促成图书在最后出版期限前得以交付。温德尔·琼斯则在审阅并编辑每一章节时提供了从业 IT 经理们的观点，并对资深 IT 经理、外包顾问、律师和其他一些主要外包从业者进行了访问，他们的访谈内容也贯穿于本书的始终。

其次，我们要对接受采访的所有专家表示感谢。他们在百忙之中抽出时间与大家分享他们的知识，极大地提高了本书的价值。他们是：

- Michael Corbett，外包学院的共同创办人以及 Michael F. Corbett 公司的总裁和合伙人。
- Lance Eliot 博士，位于加州亨廷顿比奇的 Eliot 联合公司的总裁。
- Cinda A. Hallman，坐落于特拉华州威尔明顿的杜邦公司工艺整合和系统部全球业务副总裁，负责信息系统及公司持续业务的改进事宜。此外，她还主管公司全球采购及经营程序现代化等事务。
- David Kepler，位于密歇根州米德兰的道化学公司的全球信息系统部主任。
- Ellen Kitzi博士，Dataquest 全球 IT 服务集团公司副总裁及首席分析师。Dataquest 公司隶属 Gartner 集团公司。

- Jill Klein, Riggs 银行前高级副总裁及 CIO, 现任位于马里兰州罗克维尔的 AETEA 信息技术公司主管。
- William P. Martorelli, Giga 信息集团公司 (位于马萨诸塞州剑桥的一所工业研究公司) 副总裁。
- Pete Mounts, HBOC 外包服务集团公司销售和营销副总裁。
- Edward Pisacreta, 纽约市 Brown Raysman Millstein Felder & Steiner LLP 律师事务所的合伙人。
- Richard Raysman, 纽约市 Brown Raysman Millstein Felder & Steiner LLP 律师事务所的合伙人。
- Robert Rubin, Elf Atochem 北美公司副总裁及 CIO。
- Grover Wray, 安达信公司客户服务部主任。

另外, 还要特别感谢 Bruce Caldwell, 《信息周刊》IT 外包专栏资深作家为我们撰写了出色的序言。也要特别感谢 Norton Hoffman, 一位具有不凡见解的 IT 经理, 他为本书的初稿提供了许多有益的建议。

如果没有两位来自 Prentice Hall 出版社的编辑 Michael Meehan 的鼓励与支持以及 Dawn White 的制作技能, 本书的出版将是不可能的。

位于马里兰州罗克维尔的国家证券经销商委员会的 Lynette Wilson 和 Liz Burdette 也对访谈及附录的出版提供了帮助。

作者

目 录

第 1 章 综述及摘要 1

- 1.1 资深管理者的责任 1
- 1.2 外包管理实践 2
- 1.3 各章概述 3
- 1.4 总结 18

第 2 章 有利于外包的趋势 19

- 2.1 部分历史背景 19
- 2.2 外包、联盟和企业重组 22
- 2.3 保留最好的, 外包其余的 22
- 2.4 为什么外包商具备优势 24
- 2.5 有利于外包的趋势 25
- 2.6 柯达效应 27
- 2.7 大陆银行的案例 27
- 2.8 外包会继续壮大吗 28

外包专家访谈 1 外包的趋势: 对

Ellen Kitzi's 的访谈 30

外包专家访谈 2 外包的趋势: 对

William P. Martorelli 的访谈 32

外包专家访谈 3 医疗保健行业的

外包: 对 Pete Mounts 的访谈 35

第 3 章 外包的收益和风险 38

- 3.1 外包的原因 38

- 3.2 外包动因的理论观点 43

- 3.3 外包的风险 45

- 3.4 进行外包的企业及其原因 51

外包专家访谈 有关外包的错误认识:

对 Lance B. Eliot 博士的访谈 55

第 4 章 外包的可行性 59

- 4.1 外包的实施方法 59

- 4.2 必须参与的人员 60

- 4.3 整体外包与核心竞争力因素 61

- 4.4 选择性外包与核心竞争力 65

- 4.5 控制因素、与外包商的适当
关系、内包 70

- 4.6 可行性研究应考虑的其他重
要问题 79

- 4.7 初步决策与计划 81

第 5 章 外包的详细分析及需求 建议书流程 83

- 5.1 战略与目标 83

- 5.2 人员 84

- 5.3 基值分析 85

- 5.4 未来的需求与成本的变化 91

- 5.5 员工、硬件、软件及数据的
转移 95

5.6 外包的管理成本	98	8.4 人事问题	194
5.7 外包的收益	99	8.5 资源的移交转移和工作地点 的变动	199
5.8 风险分析	100	8.6 冲突和争端的解决	202
5.9 需求建议书程序	105	外包专家访谈 雇佣法案与外包: 对 Edward A. Pisacreta 的访谈	204
外包专家访谈 管理人力资源相关 事宜: 对 Grover Wray 的访谈	114		
第 6 章 合同与合同的谈判	119	第 9 章 外包关系管理	210
6.1 合同的局限性	120	9.1 外包关系管理的基本尺度	211
6.2 局限性的消除	122	9.2 监控	213
6.3 市场型关系与合同	124	9.3 控制	218
6.4 中间型外包关系与合同	127	9.4 对外包商的激励与协作	220
6.5 伙伴型关系	129	9.5 争端和争端的解决	223
6.6 优先外包商关系	131	9.6 项目型外包工作的管理	227
6.7 合同中的项目型工作与 过程型工作	132	外包专家访谈 管理外包关系: 对 Michael F. Corbett 的访谈	231
6.8 合同的谈判	133		
外包专家访谈 道化学公司与安达信公司 的联盟: 对 David Kepler 的访谈	141	第 10 章 伙伴关系	245
第 7 章 合同条款	147	10.1 为什么要建立伙伴关系	245
7.1 需求	147	10.2 伙伴关系的运行机制	247
7.2 系统开发工作	152	10.3 如何建立伙伴关系	250
7.3 价格、费用和支付	154	10.4 伙伴关系合同	256
7.4 向外包商移交资源	160	10.5 管理伙伴关系	259
7.5 转换	163	10.6 变化、调整和终止	262
7.6 关于外包关系管理的条款	164	第 11 章 合同的到期和终止	265
7.7 合同的终止	167	11.1 合同终止的博弈	265
7.8 其他条款	170	11.2 合同到期	266
7.9 风险	173	11.3 合同的终止	268
7.10 小结	175	11.4 合同的重新谈判	271
外包专家访谈 外包合同问题: 对 Richard Raysman 的访谈	176	附录 A 外包咨询顾问	272
第 8 章 外包过渡	184	附录 B 外包实例	276
8.1 整合: 管理外包的成功之匙	184	附录 C 需求建议书概要	280
8.2 计划与进度表	186	附录 D 需求建议书样本	286
8.3 管理架构与相关管理问题	187	附录 E 外包合同样本	301

综述及摘要

第 1 章

本章是对本书内容的综述及摘要。高级经理人员通过阅读本章可以获取实现成功外包的常识和管理经验。负责外包和外包决策的经理们也可以通过阅读本章获取对本书具体内容的大概认识及切入点。

1.1 资深管理者的责任

高级经理人员在信息系统外包中要承担一系列的责任，他们通常是外包的拥护者和发起者，外包的最终成功取决于他们对外包过程的指导和监督。外包在下述情形下成功的概率会更高，即当资深管理者：

- 让最棒的、最能干的经理负责外包的评估和外包组织的管理。外包的决策和管理尤为重要，因为就信息而言其对组织机能的支持有重要影响，外包需要优秀人才。
- 外包商应按规定程序办事。他们有时也会尝试绕过外包决策程序而直接去找资深经理，诱使他们不经过缜密分析和支持就做出外包的决定。
- 假如在与外包商做交易时缺乏制定外包决策以及使双方平起平坐所必需的知识，就需要聘请有关的顾问。有关顾问的更多信息请参见附录 A。
- 协商一份完备的合同。一份出色的外包合同应写明要做什么，谁去做，谁所有，谁付款，以及发生问题时如何处置。一份理想的合同对合同双方来说应该是一份双赢的协议。但要切记与外包商打交道可不仅仅是合同规定

的那么简单。

- 当评估并洽谈一份外包合同时应考虑下述关键问题，即交易事项、范围、期望结果及度量标准的详细说明，确定变更的管理程序以及由谁承担哪些责任。合同内容还应就进度表及费用的计算方法、如何解决人员问题、如何管理双方关系以及其他的一些相关事宜达成一致。
- 鼓励由业务部门承担外包所有权。业务部门将成为主要使用者和付款人。承担责任的业务部门将对外包的使用进行管理和费用调整。
- 要经常重新审视外包决策，以确保其依然可行。经营状况或技术的变化会对外包的利润、成本及风险产生重大的影响。

高级经理要对外包的结果承担责任。虽然他可以将外包评估与管理工作委托他人负责，但是高级经理还是必须负责，并应采取一切必要措施以确保所有的努力都有助于组织外包目标的实现。

1.2 外包管理实践

本书的分析和指南建立在实际经验的基础之上并据此完成。这些经验将以信息系统外包专家访谈、真实的外包实例、需求建议书样本以及外包合同的形式介绍给大家。这些都将增强并拓宽我们对出色的外包管理实践的认识。

本书近 2/3 的章节以对外包专家的访谈作为结束。这些专家在外包领域的经验极其丰富，他们中既有过去从事过外包的 IT 主管，也有具备外包决策制定和实际操作专业知识的专家顾问和律师。所有访谈因专家们的真知灼见而值得一读，每一访谈都将首先介绍受访专家的个人情况。访谈的主题、专家及章节如下所示：

- 外包的趋势：对 Ellen Kitzis 的访谈（第 2 章）。
- 外包的趋势：对 William P. Martorelli 的访谈（第 2 章）。
- 医疗保健行业的外包：对 HBOC 公司 Pete Mounts 的访谈（第 2 章）。
- 有关外包的错误认识：对 Lance B. Eliot 博士的访谈（第 3 章）。
- 管理人力资源相关事宜：对 Grover Wray 的访谈（第 5 章）。
- 道化学公司和安达信公司的联盟：对 David Kepler 的访谈（第 6 章）。
- 外包合同问题：对 Richard Raysman 的访谈（第 7 章）。
- 雇佣法案与外包：对 Edward A. Pisacreta 的访谈（第 8 章）。
- 管理外包关系：对 Michael F. Corbett 的访谈（第 9 章）。