

信息系统外包的陷阱：一个关于 *ManuFact* 的故事

— 成功需要很多因素，可失败也许只需要一个理由就够了

52 岁的约翰·史密斯先生头发花白但皮肤黝黑。1998 年 2 月的一天，约翰斜靠在那张宽大的折叠式帆布躺椅上，反复读着以前上司吉姆·罗勒先生的一封信。信里吉姆希望约翰能够重返公司，以帮助处理一个很棘手的问题。

ManuFact 信息系统的外包

ManuFact 是欧洲一家具备中等规模的厨具生产公司。约翰担任该公司信息系统部主管一直到 1997 年 3 月。约翰在这个岗位上已经工作了 8 年，而他所领导的是一个由 39 位员工组成的集权式 IT 部门，该部门拥有 400 万美金的预算，并掌握基于主机的系列技术。如果把三个子公司全部包括在内，*ManuFact* 共有 3500 名员工，其中大部分是生产和营销人员。当时公司的财务状况很稳健。约翰已成功地将该信息系统部从一个原本经营不善的半独立式子公司转变成为 *ManuFact* 不可或缺的一个部门。在约翰领导下，信息系统部不仅降低了公司的 IT 成本，而且保持了顾客对服务的满意度，约翰因此而备受好评。

1996 年 5 月，吉姆·罗勒成为了约翰的新上司。吉姆以 *ManuFact* 首席顾问以及公司董事会成员的身份成为公司最高管理层三人组中的一员，分管行政，人事，法律以及信息系统。尽管吉姆对 IT 知之甚少，却对在书上读到的关于“裁员”和“设备管理”的论述深感兴趣，就很想看看这些理论对于 *ManuFact* 到底意味着什么，是否会很有效。同时，他也想知道信息系统部是否高效地运作着。

约翰理解吉姆的想法，但建议对设备管理不应草率上马，而必须事先进行认真调研。而对于吉姆的把信息系统研发整个进行外包的看法，约翰并不同意，因为约翰觉得该系统研发的确要求开发团队对公司的具体情况了如指掌。在与吉姆达成一致后，约翰联系了国内三家设备管理提供商，其中之一就是 ISCorp，这是一家国际技术公司在当地的子属公司。

在与三家公司进行了一些调研和商讨之后，约翰向吉姆递交了一份报告，指出如果采用设备管理，**ManuFact** 将在未来五年中每年节约 27.5 万美元的成本；但是，过渡期间的费用（包括人事变动和必要的撤销一些设备订单的费用），即使在最理想的情况下也顶多是与未来五年节约下来的成本相持平而已。

当约翰想跟吉姆进一步讨论他的报告的时候，却惊奇地发现 ISCorp 早已直接与吉姆取得了联系，而且双方还达成协议，即 **ManuFact** 将其整个信息系统部全部外包给 ISCorp。ISCorp 非常想将承揽外包作业作为其新的业务领域加以开拓，并夸下海口说 **ManuFact** 因此举会在未来五年里共节约成本达 600 万美元。这个合同的签订意味着 **ManuFact** 信息系统部的所有员工必须于 1996 年 11 月 15 日前全部离职，当然 ISCorp 说他们愿意提供给这些员工在 ISCorp 的工作职位。吉姆要求约翰留下来继续参与和 ISCorp 的谈判并管理好整个过渡过程。

在这种情况下，约翰只能硬着头皮坚持下来，并尽量让整个过渡进程能够顺利完成。他很快就发现外包节约下来的成本其实远远达不到 ISCorp 所承诺的数目，这主要是因为 ISCorp 最初严重低估了系统的复杂度，特别是在其制造方面。结果，ISCorp 又向 **ManuFact** 索要了 150 万美金，用来完成合同里未提及的许多额外工作。另外，约翰还发现虽然看起来 ISCorp 承诺用于新系统开发的时间只是现有信息系统部所需时间的一半，但是 ISCorp 索要的单位时间费用却相当的高；这样的话，如果换成是现有的信息系统部做相同的研发，其实还会便宜很多。但是，约翰却未能就此有效地与吉姆沟通。

ISCorp 曾乐观的估计原 **ManuFact** 信息系统部至少会有 10 到 15 名研发人员会留下来继续参与此项开发，当然不同的是他们的新身份是作为 ISCorp 的员工。但是，当外包合同宣布后，原 **ManuFact** 信息系统部所有员工都拒绝和 ISCorp 谈判。在短短两个月内，整个部门只有 2 名研发人员最终被留了下来，其他人员都先后辞职并另谋高就，许多人都得到了比在 **ManuFact** 信息系统部工作条件更优厚的机会。ISCorp 不得不招募新人并进行培训，这就意味着 ISCorp 在长达 9 个月的时间里没有进行任何研发，而仅仅花在了让那些新员工和顾问们来理解整个系统。这期间，**ManuFact** 公司的数据中心被迫关闭，而其公司信息系统技术也实际上被 ISCorp 所逐步消化和拥有了。

约翰还没有找到新的工作，但他得到了相当于原来工作的一年年薪作为遣散费。吉姆还为约翰写了很好的推荐信，将约翰在整个过渡期间的工作表现描述为：尽职尽责，能力突出，非常专业。

ManuFact 在 1998 年 2 月的境况

1998 年 2 月，***ManuFact*** 的企业信息系统终于可以正常的运作了，但是新系统的研发还有大量的工作尚待开展。作为一个直线集权型组织的客户，***ManuFact*** 对于 ISCorp 疏于客户服务的抱怨越来越多。***ManuFact*** 的分公司在外包前没有机会表达他们的意见，而他们对于陈旧的信息系统怨声载道。更糟糕的是，在外包合同里根本就不包含系统和技术升级这一服务，这就意味着 ***ManuFact*** 公司的信息系统在未来五年内其技术水平将停滞在原地。

最近，约翰听说 ***ManuFact*** 一些下属公司打算一起撤销外包合同，以期能够跟上新技术的步伐。现状既此，看着吉姆的来信，约翰将对是否回到 ***ManuFact*** 审慎定夺。

此文系由挪威管理学院(BI Norwegian School of Management)副教授 Espen Andersen 博士为学生课堂讨论而备，其目的并非要讨论对于某管理情景的处理是否得当。

此文 1997-2002 版权归 Espen Andersen 博士所有；但只要此备注不被删除，此文可以用作以教学为目的的场合。详情请见：www.bi.no/cases