

# Solutions for the Management Problems of IT HR Outsourcing Projects

Yuanyuan Liu<sup>1</sup>, Yahui Wang<sup>2</sup>

<sup>1</sup>College of Engineering Education, Graduate University of Chinese Academy of Sciences, Beijing

<sup>2</sup>College of Electrical and Information Engineering, Beijing University of Civil Engineering and Architecture, Beijing

Email: yyjessyca@gmail.com, yahui-wang@vip.sina.com

Received: Jul. 16<sup>th</sup>, 2012; revised: Aug. 14<sup>th</sup>, 2012; accepted: Aug. 22<sup>nd</sup>, 2012

**Abstract:** With the rapid growth of IT human resources outsourcing service in financial project management, various problems keep coming out challenging suppliers' management on project application. From suppliers' point of view, this essay analyzes problems in the process of IT HR outsourcing projects, and studies corresponding solutions.

**Keywords:** Service Supplier; IT HR Outsourcing; Solution Schemes

## IT 人力资源外包项目问题及解决方案研究

刘媛媛<sup>1</sup>, 王亚慧<sup>2</sup>

<sup>1</sup>中国科学院大学工程教育学院, 北京

<sup>2</sup>北京建筑工程学院电信学院, 北京

Email: yyjessyca@gmail.com, yahui-wang@vip.sina.com

收稿日期: 2012 年 7 月 16 日; 修回日期: 2012 年 8 月 14 日; 录用日期: 2012 年 8 月 22 日

**摘要:** 随着 IT 人力资源外包业务的不断扩大和发展, 各种各样的问题也在不断考验着企业对此类项目的管理能力和水平; 本文将从供应商的角度, 剖析在 IT 人力资源外包项目管理过程中发现的各种问题, 并探究相应的解决方案。

**关键词:** 供应商; IT 人力资源外包; 解决方案

### 1. 引言

企业为取得更大的竞争优势, 仅保留其最具竞争优势的业务, 而将其他业务委托给自己更具成本优势和专业优势的企业, 这就是“外包”(Outsourcing)<sup>[1]</sup>。随着“专业化就是竞争力”概念深入人心, 企业越来越专注于自己最擅长的主营业务, 而把自己相对不擅长的、技术性强、风险大的非主营业务采取外包的形式进行了风险的转移。

作为外包业务的一种, IT 人力资源外包近年来也一直在不断扩大和发展, 也势必会面临各种各样的问

题; 本文将从供应商的角度, 剖析此类项目管理过程中的各种问题, 探究相应的解决方案, 以期可为此行业的长期发展起到一定的推动作用。

### 2. IT 人力资源外包概念

一般而言, 外包的业务分类如表 1 所示<sup>[2]</sup>。

其中“人力资源外包”的形式是近年来才逐渐兴起和发展的一种类型, 即服务内容主要是提供服务人员, 这些人员的服务范围和素质要求一般会提前在双方合同中进行约定, 并根据不同的服务范围、人员素质等, 对应不同的费率。

**Table 1. Classifications of outsourcing service**  
**表 1. 外包业务分类**

分类依据	类别
业务种类	信息技术外包(ITO)、业务流程外包(BPO)
业务层级性质	战略外包、职能外包、操作外包
地域	离岸外包、在岸外包、近岸外包
形式	产品外包、项目外包、人力资源外包
转包	总包、分包
承包商数量	一对一外包、一对多外包
企业间关系	附属外包、非附属外包

IT 人力资源外包即是上述分类中“信息技术外包(ITO)”与“人力资源外包”的结合,即以人力资源外包的形式,向发包方提供信息技术外包。从目前的服务内容来看,对应的业务层级性质通常是“操作外包”。发包方在保证自身信息系统建设风险可控的前提下,从服务外包供应商引进软件开发服务人才;服务范围主要包括:一般性软件开发、测试、上线、应用系统升级、维护等<sup>[3]</sup>。

### 3. IT 人力资源外包项目的问题剖析

相较普通的企业,IT 人力资源外包的供应商企业管理者,面临着员工归属感更低、员工流动性更高、成本控制严格但员工薪资不断增高矛盾更加激化、利润率不断下降、以及客户人员需求与供应商人员供应不平衡等一系列问题。

#### 3.1. 员工归属感低

外包项目普遍存在着“管理有所不及,员工归属感不高”的问题。由于外包人员无论从工作环境和合作伙伴方面,还是工作内容的分配和汇报上,都由发包方进行安排和管理,而供应商对于外包人员的管理无法做到一般性的团队内的管理力度。对于所属公司,外包人员容易形成“做了工作公司也看不到”的挫败心理;对于所服务公司(如某银行),又会因身份上“行里员工”与“外包人员”的差异,形成一种“不是银行自己人”的尴尬心理。整体而言,无论是对客户(发包方公司)还是对自己公司(供应商公司),外包项目人员对于集体或团队的归属感都无法高涨。

#### 3.2. 员工流动率高

根据外包岗位所要求的技能、人员等级、业务范围等,供应商提供符合条件的外包人员。但正如管理

大师彼得·德鲁克所言:“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、业务也应该采取外包形式”<sup>[4]</sup>。外包岗位的工作内容存在很大的重复性和局限性,可能会与员工个人的职业发展中的一个或某些维度吻合,但无法在深度或广度上满足员工个人对于职业发展的要求。职业发展受限,必然会导致较高的人才流动率。

#### 3.3. 成本控制与员工薪资要求的矛盾

外包合同中,会根据人员的技术水平、业务经验等多方面因素,确定不同人员的费率(即发包方为购买此人所提供的服务,每月需向服务供应商支付的金额)。对于供应商而言,这些收入需覆盖员工工资、福利、固定资产、管理成本等一系列支出,之后需有一定范围的盈利。从供应商公司管理者的角度,寻求盈利的最大化是必然的,因而对于成本支出的控制会不断寻求最大化,而成本中最大构成部分,就是人员的薪资。因此,供应商公司对于成本的控制与外包人员对于薪资的要求,形成一对尖锐的矛盾,需要不断地去博弈,达到尽可能的平衡。

当矛盾无法最终协调达成平衡一致的解决方案时,势必会以外包人员的离开而告终。与此同时,甲乙双方合同中,对于合同期间出现的人员变动,通常会规定较严厉的处罚条款或人员接替要求,以限制人员的流动性,保证项目的稳定性。这样一旦出现人员变更,供应商一方面必须按时按要求地寻找到接替人员,再一次投入招聘和管理成本;另一方面,还可能面临相当于是几个月月的利润率的罚金,这是作为公司管理者万万不想发生的。

#### 3.4. 利润率不断下降

作为以盈利为生存根本和经营目的的企业,供应商公司必须要求其所实施的项目可以带来正面的收益,否则项目实施便没有意义。

而实际情况所面临的却是,随着市场经济的不断发展,人员能力水平的不断提高,人员对于薪资在不断提出着更高的要求,因此对于供应商来讲,成本支出在不断地增长;而与此相反的却是发包方所提供的报价却无法提高,或是无法与人员成本支出相同速度、相同水平地提高,这样就导致了供应商成本在不

断大幅增长，而收益却没有增长或是仅小幅增长，从而导致利润率不断降低。

图 1 “IT 人力资源外包项目收支关系图”可以较为清晰地分析出外包人员薪酬、发包方支付价格、企业管理、员工稳定性，以及外包服务团队等各个环节之间的关系和相互影响。当企业收支无法达到平衡的时候，项目实施的稳定性甚至正常性就受到了威胁。

### 3.5. 需求与供应之间的矛盾

发包方的人员需求与供应商人员供应这对供需关系上，时常存在着各种供需不平衡的矛盾情况，例如：

- 发包方有紧迫的需求，但供应商没有合适的人员储备，或短时间内招聘不到合适的人员；
- 供应商储备了大量后备人员，但发包方持续没有需求发出，或是迟迟不安排面试等等……

供需关系的矛盾一方面对于供应商项目经理与发包方各方面的协调能力和效果提出了高度的要求，另一方面也促使供应商公司对于人力资源的系统性管理不断改进。

## 4. 问题应对措施分析

### 4.1. 树立企业文化，提高员工归属感

对于员工归属感低的问题，应增强企业的人员管理，尽可能地降低此类现象。由于外包人员长期在客户现场而非公司内部工作，加之供应商企业对员工的培训和个人职业发展前景的规划缺失，员工自我实现的需要无法满足。直接的结果是员工难以对企业形成一种归属感<sup>[5]</sup>。如何使员工感受到企业文化，让员工获得感情上的满足，对企业有归属感，激发员工工作积极性，一直是外包企业的难题。作为企业，应重视对于外包员工的关怀问题，从企业文化建设着手，建立自己的企业文化，通过在企业长期的企业文化塑造过程中，使得每一个员工自发的提高职业道德和修养。使外包员工可以感受到企业的关注与服务，免除后顾之忧，安心在客户现场投入工作。

### 4.2. 加强沟通，预警员工流动

对于员工的离职，企业通常都不是情愿的<sup>[6]</sup>，针对员工流动率高的现象，需要建立起持续、流畅的

沟通机制，实时或提前了解到员工的思想动态，提前预警可能产生人员能力问题、离职意向等不稳定因素，并及时予以有针对性的处理。

当人员出现离职意向，首先评估是否可以通过员工关怀、思想开导、薪资激励等得到疏导，若无法疏导，则需要快速有效的人员接替响应。

为保障人员的持续有效供给，一旦发生人员调岗或离职意向，企业应及时响应，采用企业内部资源协调和社会招聘同步进行的方式，保证人员的流动对企业、客户和实施项目所产生的影响降到最低。

### 4.3. 建立薪资和职业发展双通道，平衡员工薪资期望

全球管理咨询企业 Hay(合益)集团于 2011 年 9 月 15 日发布了一份关于 2012 年中国市场薪酬预测报告<sup>[7]</sup>，报告指出，在过去的 5 年内(2007 年至 2011 年)，实际薪酬增长率基本保持在 4%到 5%之间。在充分考虑通货膨胀因素和物价上涨指数的前提下，2012 年，中国市场的薪酬增长率有望达到 9.5%，接近两位数增长。从 2007 年到 2011 年，2011 年人员的薪酬水平是 2007 年的 1.4 倍以上。如表 2 所示。

随着人员能力和经验的积累，以及生活水平方面要求的提高，人员薪资方面的需求必然是会不断上涨的，在这种必然趋势下，企业首先应建立起以结果导向的绩效与公平报酬体系，倡导员工对于该体系的认可，以优秀的工作成果来实现对员工自身的价值，提高客户的认可，进而提高来自客户方面相应的收入，从而反过来惠及员工本人，满足其薪资期望。

另一方面是在企业为人才建立技能培训与职业发展的双通道，向员工提供针对性的岗位技能培训、指导员制度，为每位成员提供多类别、多序列的双通道职业发展路径，使员工在薪资收入之外，得到更长远、更有意义的职业发展。

### 4.4. 收入成本双控制，提高利润率

企业的利润来自于收入与支出的差额，因此对于利润率的核算也应着眼于“一入一出”：项目收入和成本支出。项目收入来自于根据商务合同，从发包方获得的收款。而在成本支出中，特别是 IT 行业，70%以上的支出来自于人力成本支出<sup>[8]</sup>。通过对多个人力资源外包项目的实际实施过程总结和分析，针对利润

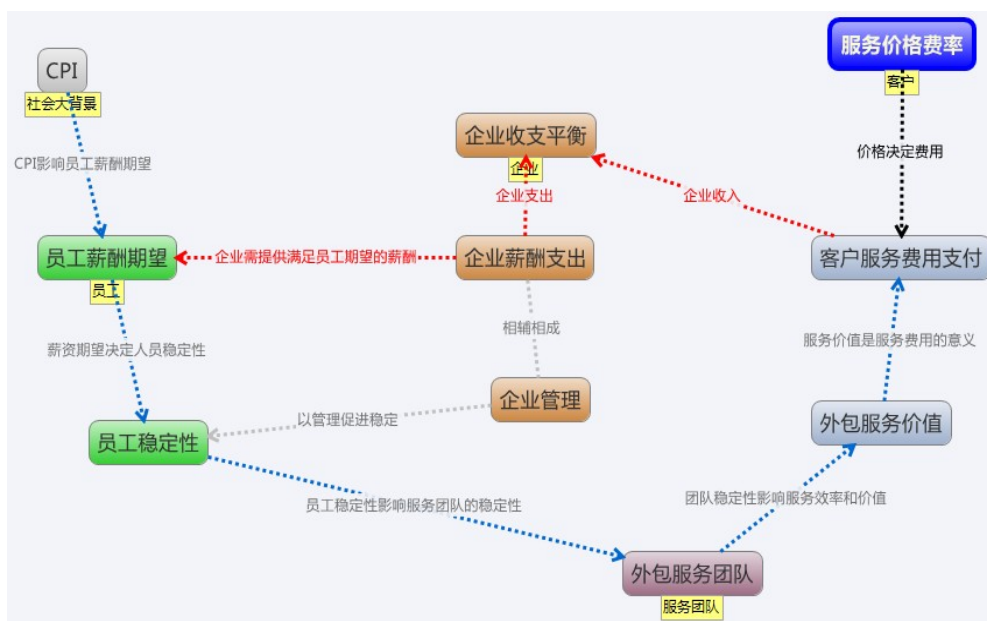


Figure 1. Financial balance diagram of IT HR outsourcing  
图 1. IT 人力资源外包项目收支关系图

Table 2. The growth of employee payment from 2007 to 2012  
表 2. 2007 年至 2012 年薪酬增长情况

合益报告			
年份	薪酬增长比例	相较去年的薪酬比例	工资举例
2007	-	100%	6000
2008	5.00%	105.00%	6300
2009	5.00%	110.25%	6945.75
2010	6.90%	117.86%	8186.07
2011	9.30%	128.82%	10545.13
2012	9.50%	141.06%	14874.50

率下降的解决方案主要有两个方面：

一是在商务方面做工作，提高客户报价。例如派驻一名薪资 8000 的外包人员，若报价由 1.4 万元/月提高到 1.6 万元/月的情况下，其利润率则会从原来的 14% 提高到 25%。不过由于商务合约的期限性，一般情况下很难对已经确立的合同进行推翻或修改，因此需要进行非常充分和深入的销售过程。

二是将现有人员中成本较高的置换为低成本人员。在同等费率的情况下，将高成本人员置换为低成本人员无疑是会给利润率带来正面的影响。

#### 4.5. 建立全面调度体系，缓解供需矛盾

缓解发包方的人员需求与供应商人员供应之间的供需矛盾，一方面对于供应商项目经理与客户各方

面的协调能力和效果提出了高度的要求，另一方面也要求企业不断发展建立起成熟的人力资源管理调度体系，包括人力资源调度、人才培养、人才留用三类子体系，保证人员调配的可持续发展性。企业应保障一定的资源储备，对资源实现全面调度，及时响应客户需求；同时，也应做好资源储备量的平衡考量，以尽可能地减少企业人力成本的压力。

#### 5. 案例

以某 IT 人力资源外包供应商 A 公司在 B 银行实施的 IT 人力外包项目为例，就上述探讨的问题和举措，A 公司在以往项目实施的基础上，进一步改进了现有的项目管理体系，从而使项目实施更为顺利，管理更为全面有效。

## 5.1. 人力资源管理调度体系

公司建立起成熟的人力资源管理调度体系(图 2), 包括人力资源调度、人才培养、人才留用三类子体系。对公司内外的人力资源进行有效的管理调度。

对于初级人才的调度, 公司建立起四大培训基地, 拥有年培训万人以上的培训能力, 可以为公司提供稳定的初级工程师资源。

对于中高级人才调度, 公司提供百人级以上的中高级人才资源池, 供各个项目组进行调度使用。对于资源池中不能够提供的人才资源, 公司配备百人以上的招聘团队, 拥有年招聘数千人的招聘能力, 可以快速的对项目需要而资源池中不能提供的人才进行招聘。

## 5.2. 员工关怀和沟通机制

沟通机制是个人与公司发展的重要手段。在公司层面上, 公司建立了一套有效的沟通机制, 确保员工与员工之间, 员工与主管之间, 员工与高层管理者之间的沟通顺畅。如图 3 所示。

在项目层面上, 公司构建了专门的组织和人员, 组织并实施外包员工的关怀管理, 以座谈会、关怀人员现场办公、任命现场的小组长、多层面的沟通机制、专人的日常事务处理以及丰富多样的团队活动等形

式, 使得外包员工即使身在客户现场, 仍可以随时的感受到公司的关注与服务。通过多方面的举措, 最大程度地克服员工归属感低的问题。如图 4 所示。

## 5.3. 员工激励和职业发展

企业的发展靠员工, 公司建立起全面完善的激励体系, 包括绩效考核、奖金激励、股权激励等。针对不同的员工, 公司提供了两条不同的职业发展方向。一个是技术方向, 另一个是专业管理方向。这确保了每个员工在正确的职业发展方向上能够得到提升。如图 5 所示。

## 5.4. 资源问题预警和快速处理机制

通过上述完善的沟通机制, 公司及时或提前地了解到员工的思想动态, 提前预警可能产生的人员能力问题、离职意向等不稳定因素, 并及时予以针对性的处理。

为保障人员的持续有效供给, 一旦发生人员调岗、离职或需求变化, 公司在协调内部资源的同时, 也会对某些岗位采取在当地进行招聘的策略, 社会招聘将作为有效补充渠道。招聘方式将严格按照标准招聘流程进行, 招聘的人员将进入公司的技术资源中心统一管理和调配, 并进入公司技术资源数据库。并根据项目的需要, 及时协调匹配人员, 满足客户需求。



Figure 2. Human resource management and scheduling system  
图 2. 人力资源管理调度体系

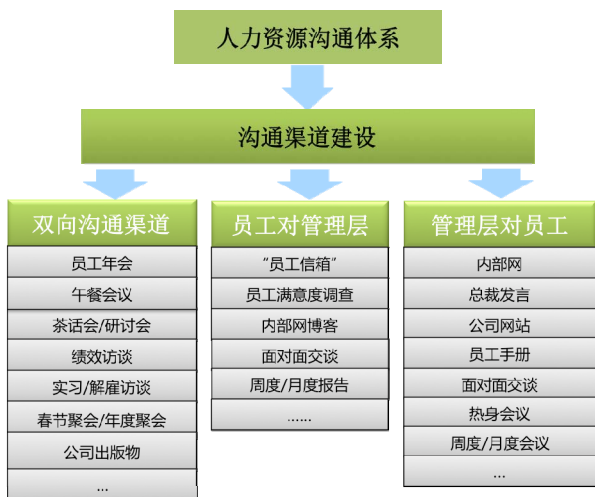


Figure 3. Human resource communication system  
图 3. 人力资源沟通体系

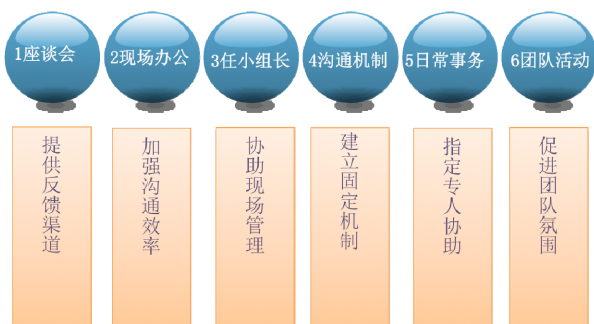


Figure 4. Communication and staff caring policy  
图 4. 项目沟通关怀机制

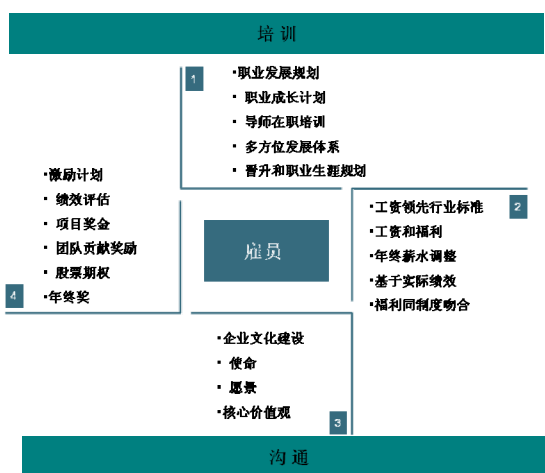


Figure 5. Training and occupation development system  
图 5. 员工培训和职业发展体系

## 6. 小结

随着各行业专业化程度不断加强，企业对于自身核心业务的专注度将越来越高，因此企业采用 IT 人力外包服务也必然呈现不断发展的趋势；作为外包行业的从业者和研究者，应持续关注发展过程中出现的问题，探究其原因，寻找更佳解决方案，从而才能促进外包行业自身的自我发展和完善，进而促进整个外包服务行业的不断进步。

## 7. 致谢

首先感谢《现代管理》编辑部的编辑和专家的指导和帮助，对文章提出了很多建设性的宝贵意见，才有此文的最终成稿。在此谨向各位老师致以崇高的敬意和衷心的感谢！

同时，感谢公司领导马海波在实际工作中的指导和支持，让笔者对外包项目的管理有了不断深入的系统性理解，从而能完成此文。在此也向马总致以衷心的感谢！

此外，论文参考了国内外学者在相关领域内的研究成果，也衷心感谢各位前辈！

## 参考文献 (References)

- [1] G. Hamel, C. K. Prahalad. The core competence of the corporation. Harvard Business Review, 1990. [http://faculty.fuqua.duke.edu/~charlesw/s591/willstuff/oldstuff/PhD\\_2007-2008/Papers/C08/Prahalad\\_Hamel\\_1990.pdf](http://faculty.fuqua.duke.edu/~charlesw/s591/willstuff/oldstuff/PhD_2007-2008/Papers/C08/Prahalad_Hamel_1990.pdf)
- [2] 王建. 转型升级背景下服务外包产业发展策略[URL]. 2010. <http://wenku.baidu.com/view/874adc3f0912a2161479292a.html>
- [3] 张磊, 徐琳. 服务外包(BPO)的兴起及其在中国的发展[J]. 世界经济研究, 2006, 5: 33-38.
- [4] 石跃军. 对 IT 服务外包的几点思考[J]. 机械工业信息与网络, 2009, 1: 5.
- [5] 吕冰心, 郭中. 影响中国外包 IT 企业员工流动的因素[J]. 湘潮, 2007, 6: 52-54.
- [6] P. Barrar, R. Gervais. Global outsourcing strategies, 2006.
- [7] 全球管理咨询企业 Hay(合益)集团. 2012 年中国市场薪酬预测报告[R], 2012.
- [8] 杨琳, 王佳佳. 金融服务外包: 国际趋势与中国选择[M]. 北京: 人民出版社, 2008.