

由外而内的变革

Transformation from the Outside In

被“外包”是什么样的感觉？当外包几乎成为公司追求高效率 and 集中化的默认战术的时候，这个问题也变得越来越重要。但是外包是有代价的，代价就是控制权的丧失。你开始对公司外的人产生依赖。外包还会破坏员工士气，因为你向员工传达了这样的消息：“你没有那么重要，或没有被改善的资格。”这是一种令人不快的妥协，虽然有的时候是必须的。但是，这种情况可以被改变吗？

如果与外人合作的目的不仅仅是简单的在得到同样回报的前提下降低成本，而是真正为了改良流程和优化部门呢？公司不应该像传统外包那样简单的将一个部门承包出去，而应该在指定的时间内，从外部供应商那里引进一支有资格的团队。目的是为了帮助公司培养专业知识和竞争力，最终能够形成一支长期自给自足，表现良好的工作团队。

当指定的时间到期后，公司和供应商就要分道扬镳了，而这时公司由于优化了工作团队，将能够更好的管理和盈利。换句话说，如果解构是为了提高效率而分解价值链，这一过程应该被理解成“修复”或者“改造”。

变革如何奏效？

最初，一家公司会将它表现不好或者拒绝改变的部门，例如 IT 部门，作为变革的对象。公司会首先设定一条基线用于衡量各种改变。它还会开始寻找供应商（考虑到工作关系的紧密程度，供应商更适合被理解成合作伙伴而不是简单的供给者）。找到合适的合作伙伴是极为重要的：这个伙伴不仅要证明自己的能力和经验，还必须和内部员工一起为了共同的目标，高效率地紧密合作。

这时，合作伙伴就可以领导变革计划的发展，规划一个明确的时间表（大约两到四年），还有明确的交付结果——降低成本和提高竞争力。必须制定绝对清楚并可以量化目标、阶段性任务、绩效考察矩阵、激励体制，对于变革的每一个阶段和步骤都应该有所考查。确定这样一个协议将会很花时间，因为这会比大多数供供应商所熟悉的协议都更为复杂和不确定。

变革开始之后，合作伙伴应该派高层员工进入公司。这些人将负责引进高质量的工作模式，推动效率的提高和企业文化的改变。根据变革范围的要求和公司内部的管理能力，这个部门最多不超过 2/3 的高层领导岗位将由外部的合作伙伴担任。高层以下的人员变动将依据实际情况有所不同，这也许会占公司全体雇员的 5% 到 10%。这个数字也许看起来很高，但是长期持续地改善一个表现欠佳的部门的确需要建立一支具有榜样力量的高素质骨干团队。

变革进行的时候，公司应该不断对合作伙伴的表现进行数量上和质量上的考察。激励共享（例如实现阶段性任务后的分红共享）能够保证合作伙伴与公司双方的人员把精力都集中在同一个目标上。其关键部分是在合作伙伴离开之后，能将合作伙伴的核心贡献与公司的执行能力在双方都认可的水平上直接联系起来。这

一约定将把合作伙伴的精力集中到可持续发展的方向上，以及内部组织的长期自给自足，而不仅仅为了一个短期的结果。

变革的实行要比简单的外包复杂很多。会产生管理变动和人员的问题：例如对某些人来说，接受素质更高的合作伙伴的雇员作为同事、领导、模范可能是一件不那么能愉快接受的事情，虽然总体上变革的确会给民心带来正面的影响。与此同时，合作伙伴的雇员表现也许不能达到期望，公司可能要采取些补救措施。

最后，公司需要正式的对变革过程进行定期的回顾，最好每隔6到12个月，以确保变革朝着正确的方向努力。同时，公司应该保持灵活性，原来的计划应该根据商业环境的变化和对于变革过程的情况进行适当的调整。

一个可行的选择

这一方法并不仅仅是一个概念，已有案例表明某家公司通过这种方法实现了50%的生产力提高和20%的费用减少。更重要的是，这些公司保持了控制权，而且持续地改善了人才和竞争力：他们的员工现在已具有更高级的，创造价值的技能，而且这些在变革结束之后还可能会持续地增长。至今为止，大多数成功的案例发生在IT行业，但是我们没有理由不相信在其他部门也可以采用同样的变革。

在很多情况下，外包仍然是公司通过减少费用提高相对竞争优势的一个好方法。而在另一些情况下，在重要的部门优化内部的人才会显得更有道理，这会给你带来更加长久的，持续的，可更新的优势，而且最终会使你更加具有竞争力。

Ralf Dreischmeier
David Rhodes

Ralf Dreischmeier 和 David Rhodes 分别是波士顿咨询公司伦敦办公室的副总裁兼董事和高级副总裁兼董事。

© 波士顿咨询公司 2007 年版权所有。