

# 浅析桌面 IT 外包服务

## 前言

外包 (Outsourcing) 意即“外部寻源”，是优化资源配置，提高组织机能和组织效率的一种业务运作方式。简言之，外包就是委托或寻求外部服务提供商对组织的某些环节进行运作和日常管理。

信息技术外包 (IT Outsourcing)，就是把组织的信息化建设维护工作交给专业的服务供应商来承担。包括软硬件采购、建设、维护等工作。现在我们就信息技术外包中最常见的桌面外包服务为例做进一步的阐述和分析。

随着全球 IT 技术的不断发展，信息化建设的不断深入，企业业务对 IT 的依赖不断增强，企业对桌面终端的要求亦在不断的升华。一方面，企业不断投资购建桌面端软硬件、外设和终端网络，另一方面也在不断投入成本、精力来进行运营和管控，努力为企业营造良好的 IT 环境，促进各部门能够更好开展业务。但长期以来这个大多数人认为常见和简单的桌面运维管理，却并没有达到所期望的效果，甚至一度给 IT 部门造成很大麻烦。

根据 Gartner Group 对全球 500 余家大中型企业的一项关于外包的调查显示，外包已经成为一项企业用以提高核心竞争力、降低运营成本、巩固自己市场份额的战略性手段，而桌面外包服务则首当其冲的站在了外包的最前端。

下面我们从桌面外包服务市场分析、桌面外包的收益和如何成功的进行外包这三个方面进行展开。

## 一、桌面外包服务市场分析

### (一) 行业整体趋势

#### ● 桌面 IT 外包服务的发展态势

日前，世界权威组织 IDC 发布了一份我国桌面 IT 外包服务的调查白皮书。结果表明，目前中国企业对桌面 IT 外包服务已经认可，并呈现需求旺盛的态势，数据显示：

- ✓ 有 63% 的企业表示，桌面 IT 外包有助于 IT 部门将精力放在核心业务上；
- ✓ 有 31% 的企业认为有助于降低 IT 系统运维成本；
- ✓ 有 26% 的企业则认为对新业务、新应用能快速响应。

从这些数字里我们不难发现，在当前市场竞争如此激烈的情况下，选择将非核心业务进行外包已成为 IT 运营的最基本手段，将业务流程进行外包已成为一种趋势。相信越来越多的企业将会更深刻的体会到这一点，而这也意味着中国桌面 IT 外包服务市场已经崛起并趋于成熟。

### (二) 桌面 IT 外包市场规模及预测

在过去的几年里，中国 IT 外包服务市场有了质的转变，特别是日趋成熟的桌面 IT 外包服务市场最具有代表性，据不完全统计，桌面 IT 外包市场自 2010 年以每年以近 17% 的增长率在发展，到 2013 年市场规模达到了 57.6 亿元人民币，并仍然在以健康的势头增长。

**2010 年 - 2013 年桌面 IT 外包服务市场规模**



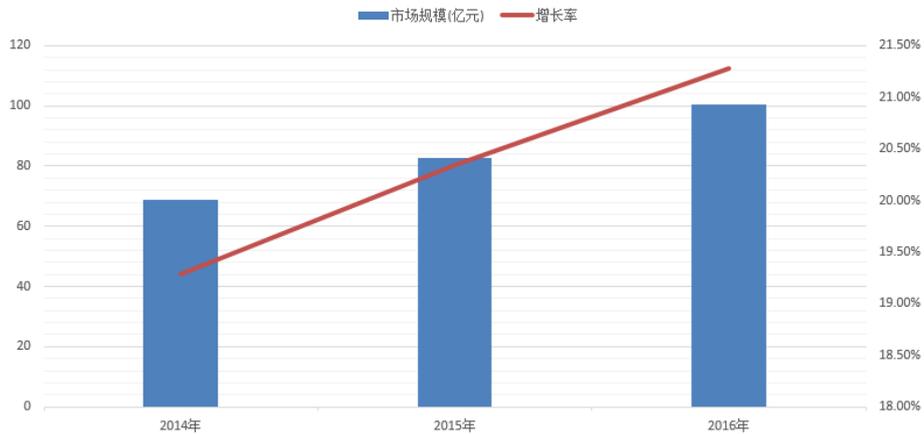
	2010 年	2011 年	2012 年	2013 年
市场规模(亿元)	35.71	41.53	48.74	57.61
增长率	15.50%	16.30%	17.36%	18.20%

—数据来源：赛迪顾问

### ● 桌面 IT 外包市场预测

随着世界经济大环境的影响，中国企业渐已跨出国门，跨入世界舞台，无论从企业规模还是营业收入都在不断扩大，专业化标准化越来越明晰，企业对桌面 IT 外包服务的要求越来越高，这也加速了越来越多的企业将非核心业务外包给服务提供商，预计到 2016 年，中国桌面 IT 外包服务市场将突破 100 亿元，未来三年的复合增长率约将达到 20%。

**2014 年 - 2016 年桌面外包服务市场规模预测**



	2014 年	2015 年	2016 年
市场规模(亿元)	68.72	82.7	100.3
增长率	19.28%	20.34%	21.28%

—数据来源：赛迪顾问

### (三) 市场情况

随着国内信息化从建设转入运维，IT 运维服务规模在逐渐扩大；同时，随着 IT 的异构环境、新技术、新应用和用户文化层次的提高，桌面管理难度日益增加，国内企业逐渐将桌

面 IT 运维外包给成熟的服务提供商；整体上，IT 桌面运维服务在 IT 投资中所占比重逐渐提高，桌面 IT 外包服务商前景向好。

## 二、引入桌面 IT 外包的收益

市场竞争的加剧，使专注自己的核心业务成为了企业最重要的生存法则之一。因此，外包服务以其有效减低成本、增强企业的核心竞争力等特性成了越来越多企业采取的一项重要的商业措施。

那桌面 IT 外包到底能给企业带来什么？

### (一) 企业战略

外包是一种经营管理策略，从公司运营决策的角度分析 IT，外包是一种战术决定，它必然会影响到企业战略。将一些非核心 IT 转移到企业之外，使企业将有限的资源使用在那些期望取得长期成功，能够创造出独特价值，或者能使企业成为行业领先者的核心业务领域。外包被认为是一种引进和利用外部资源，帮助企业提高核心竞争力的有效手段，桌面外包亦如此。

借助外包商与现有的、未来的技术保持同步的优势，改善技术服务，提供接触新技术的机会，来实现企业以花费更少、历时更短、风险更小的方式推动信息技术在企业发展中的功能。

### (二) 技术

当前企业信息化建设程度和信息技术本身的复杂性，决定了企业不可能配备全面的技术人员负责企业自身的 IT 管理维护工作。但完全可以通过外包获得高水平的技术服务，改善企业面临的技术困境，并创造了接触新技术的机会。

无论系统运维、基础架构运维还是桌面端的维护，随着设备的老化、时间的推移都将面临突发故障的袭击，单凭企业自身的力量很难应对。而引入外包商则不仅仅会得到外包商公司级的保障，同时外包商也会借助他的供应商来一起解决，达到资源整合的目的。

### (三) 管理

为了确保桌面端的稳定，IT 部门采取了多种措施，如提高人员的技能、结合国内外先进的管理方法论建立自己的管理体系，但这都是一个漫长的过程，若我们引入桌面外包，实际也已经将外包商在这一领域的管理实践经验引入到了企业，稍加修改则可利用。

部分企业已经有了比较成熟的服务管控体系，但由于企业内部协作、管理等问题，无法达到预期的效果，也没有办法进行量化考核。引入外包则完全可以按照服务及时率、解决率、满意度等量化指标进行考核，与供应商签署 SLA 并定期进行服务目标的回顾，达到持续改进服务质量的目的。

### (四) 人力资源

#### ● 人员招聘

如今“用人荒”的情况在 IT 行业比比皆是，究其根源并非市场上没有人才，因为每年毕业的大学生都是一个天文数字，而每次招聘会也是挤得水泄不通，但如今“招不到人”和“找

不到工作”的现象竟然同时存在，但无论是何原因都会导致一个现象那就是招聘难的问题，招聘将花费很大的精力和成本。用外包的方式则可以省去面对招聘的难题。

- **培训**

按照行业一贯来讲，新人从入职到适岗至少要 3 个月时间，而这 3 个月的时间他只创造了 30%-40% 的价值，换句话说这 3 个月企业或部门背负了很大的成本，而且有可能因为没有规范完整的制度流程等原因，这个适应的过程会需要更长时间，而桌面外包的服务转换期通常 1 个月左右，并且 1 个月的转换期是新老团队的并行期，对企业没有任何的损失。

- **人员连续性**

据工信部不完全统计，2013 年 IT 行业平均人员流失率为 35%，这一数据足以说明人员稳定性是目前企业面临的一个较大的问题，若没有更好的解决办法，则完全可以用外包的方式，将风险转移给外包服务商，不过据调查，大部分外包服务商都会有一套完备的机制来保障人员连续性，比如护航科技就建立了资源中心，为各项目储备了备份岗，保障了各项目的服务连续性。

## **(五)其他**

- **提升 IT 部门地位形象**

引入桌面外包服务，一方面从技术、资源等保障用户能够有一个好的办公环境，减少投诉的出现，提高用户的满意度；另外能够很好的教育告知用户 IT 服务并非免费，让大家更懂得珍惜资源。

- **解决人员编制问题**

部分企事业单位因人员编制等问题无法招聘足够的岗位满足桌面运维服务，所以企业完全可以采用外包的方式，既能够解决人员编制问题又能够达到及时响应及时处理的效果，保障桌面环境的稳定。

- **开辟新模式**

至今还没有尝试过 IT 外包服务的模式企业，完全可以通过非核心业务的外包（比如桌面 IT 外包）进行实践检验，找到真实可靠的外包收益数据，为适应 IT 外包服务的大潮做准备。

## **三、外包如何取得成功？**

虽然桌面 IT 外包发展的势头可喜，然而实际的现状不容乐观。据不完全统计，在中国约有一半以上的桌面 IT 外包项目最终没能达到既定的目标，是什么原因造成了这样的局面？是因为没有选择到合适外包商？没错，但这只是原因之一。那如何确保桌面 IT 外包的成功呢，我们可以从以下几个方面考虑。

### **(一)如何判断是企业需要的桌面 IT 外包商？**

- **行业口碑，企业品牌**

行业口碑，企业品牌无论在 IT 行业还是在传统行业，每当谈及都会有一些厂商浮现在

我们的脑海，比如 IT 行业的几大品牌 IBM、微软、HP 等，已经广为人知。这些厂商的成功绝非一朝一夕，IBM 发展至今已经有 100 多年的历史，他诠释了一个品牌的建立是几代人努力的结果，所以他沉淀下来的必然是经过实践检验精华。

在选择桌面 IT 外包服务商时，行业口碑理所当然成为了影响客户选择的要素。那除了看企业的年龄，还应该有哪些要素？比如服务一个客户的年限，有没有被客户炒鱿鱼的，整体的服务满意率，有没有投诉等等，这些都能够反映出外包商的综合形象。

## ● 公司文化

桌面服务与最终用户的距离较近，实践证明，企业文化已经成为桌面 IT 外包项目成功的关键。在选择外包商时有两个很重要的标准：首先是要看外包商的文化底蕴；其次要看外包商的企业文化和自己的企业文化是否相匹配。

在 IT 外包服务公司里，员工往往来自于不同的地域，如何让员工很快地融入公司的企业文化至关重要。事实上，不同文化背景的企业员工对工作的态度不尽相同，即一旦员工不能及时理解和接受所在企业的文化，就容易出现消极、怠工、辞职等“水土不服”型反应。

要有面对风险和规避风险的正确态度。此时，企业文化就能起到非常重要的作用，一种优秀的企业文化既能在风险发生之前规避之，又能在风险发生之后迅速克服之。

## (二) 如何面对新技术的挑战？

随着移动互联网技术的飞速发展，BYOD (Bring Your Own Device-自带办公设备) 已悄然成为了一种新的办公模式，这给桌面服务带来了巨大的挑战。廉价且配置较高的移动设备以及日趋成熟的应用系统，无论企业愿意与否，大量私人办公设备进入办公场所已成为不争的事实。

而 BYOD 也只是众多新技术新模式的代表之一，还有许许多多新技术在不断革新，不断影响着人们的工作和生活。面对新技术的诞生和应用，不论对企业还是外包服务商都将面临前所未有的挑战。此时对于这些新技术的掌控能力，在一定程度上决定了外包商是否有能力确保企业 IT 健康发展。

## (三) 是否有创新服务带给企业？

创新是国家进步的动力，是企业生存发展的灵魂。对于 IT 行业、桌面 IT 外包亦是如此。当依赖个人、依赖技术到达瓶颈的时候，创新则变成了唯一的希望。我们以呼叫中心来举个例子。随着企业的发展，传统的呼叫中心已无法满足每天数千个电话量的激增，利用增加坐席的手段已经无法满足发展的需要。根据调查，实际上智能自助服务在这个领域有着广阔的空间。我们将日常用到的知识进行整理和规划，结合当前人们常用的移动终端（比如微信）、Lync、企业门户等给用户一个方面的交互界面，利用自然语言分析技术让用户与知识进行交流，达到智能的自助服务的效果，缓解了呼叫中心的压力。实践证明这一解决方案是可行的，比如护航科技的智能 IT 服务解决方案，在制造电信等行业已经取得了广泛的应用。

## (四) 甲方在外包服务中的角色？

从实际经验来看，每个成功的外包项目必然是甲乙双方通力合作的结果，而就实际的外包项目而言，往往甲方付出的精力越多，则外包成功的可能性就越大。在当前，已经很少有甲方把项目完全脱离掌控外包给服务商，大部分的项目都是以联合运营服务的模式开展的。

甲方在整个服务交付的链条中担当较为重要的角色，比如在服务转换期甲方的配合程度决定了转换的效果和转换的时间，变更经理都由甲方承担等。乙方对服务结果负责并持续改进项目，而改进的执行策略需经过甲方的审批。所以在项目的任何时期和任何环节甲方参与的越多，外包项目的成功率越大。

### **(五)如何看待成本？**

外包该如何看待成本？很多人质疑“外包的人员比自己招聘还贵！”。其实，是因为只看到了显性成本。事实上外包服务商不仅仅提供一个团队，实际上客户得到的是公司级的支持；其次客户不需要在招聘、培训上花大量的成本和精力就能够得到一个技能、经验丰富的团队；再次是无需考虑人员弹性，根据业务的变化随时增减外包人员；另外人员流失问题、成本的管理分摊等等均不用考虑。

通过外包实际还会带来很多隐性的收益。首先我们通过外包引入了新的运营管理经验，引入了新的管理理念，很多管理问题能够迎刃而解；其次，外包后通过对服务流程的梳理、工具和技术的引进、适岗人员的选用育留等专业化的举措，帮助甲方节约了大量成本。

### **(六)是否有相关的标注可以参考？**

可以参考由护航科技和成都信息化应用发展中心等单位共同起草的国标《信息技术服务运行维护 第5部分：桌面及外围设备服务规范》，这是由工信部软件服务业司牵头，全国多个企事业单位共同起草编制的 ITSS 标准族中的一个标准。