

工商時報 經營知識

<守成為盈> 2010.07.20

D4版 ERA Taiwan 剪報資料



【守成為盈】◎文／葉益成

組織效率 決定外包內製

現在商業環境凡事講究專業化和單純化。方法之一是把企業內的重點工作留給自己做，其他瑣事就包給他人代勞，思考看看是否有更具效益的作法，達成企業經營目的一利潤提升。

「要吃牛肉，不見得要養一頭牛」，檢視現有流程的缺失與效率不彰之處，運用外部資訊和產業比較指標，找出績效缺口，衡量自身操作與外包委外之間的成本差異，進一步核對下列清單，選擇性委外，把企業不擅長、不專精的工作，交給更有能力的關鍵策略夥伴，讓企業保持最精實的狀態且專注在核心競爭力和強項，就能效率化企業經營型態。

以下是檢視重點：

1. 在最佳化考量下，檢視有何項目是適合委外的項目？
2. 專注於利潤，而不是公司的產能和營業額。
3. 推動委外供應商是利潤夥伴，而不是敵人的健康觀念。
4. 找出不可能占據市場第1或第2的領域，認清企業不可能在各方面都是最好的事實。

要小心，外包是會上癮的，委外也不是企業經營的萬

靈丹。

例如，衛生署明定醫院業務外包指導原則，凡涉診斷、治療和核心護理醫療作業不能外包，但山地離島不在此限，且規定署立醫院外包業務需送醫管會評估，以決定醫院與健保特約關係能否繼續。此舉就是要導正有些醫院不只打掃外包，連癌症治療、急診、洗腎等整科醫療業務都外包的現象，降低可能的醫療糾紛。

2009年諾貝爾經濟學獎得主威廉森博士 (Dr. Oliver E. Williamson) 認為，企業需權衡並取捨外包交易成本和內製治理成本孰大孰小，再決定是否內作或外包 (Make or Buy)。

用交易成本的觀點與架構來看，當交易成本加上購買成本，大於自行生產的成本時，交易物件將逐步被內部化，會考慮以層級組織內的自製，代替從外部市場購買取得。因此，交易成本以經濟組織的效率為主要考慮，交易總成本決定了交易治理結構，透過「交易成本經濟學說」(Transaction Cost Economics)，便能立見委外妥當與否。(本文作者為ERA英國穀業企業成本國際顧問集團大中華區總裁)