

第 1 章

增值的概念

采购和供应管理是如何通过外包或私有化使组织获得成功的？

本章目标

- ☐ 介绍增值的概念以及采购在价值增值中的作用。
- ☐ 理解并认识外包对于组织长期盈利战略上的战略意义。
- ☐ 为潜在的外包决定提供一种可评估的框架。
- ☐ 理解并认识私有化以及它与外包的相似之处。
- ☐ 定义采购与供应管理对外包过程中的作用与贡献。

■ 1.1 什么是价值增值

在采购与供应管理中，价值增值是一个关键性的概念。长期以来，组织把采购和供应管理视为降低成本和实现价值增值的途径，而不仅仅通过低价位的采购来降低成本。价值增值是使组织在同等的投资中获得更大利润的方法。它不只是关注降低成本，而是在成本降低的过程中，仍然能够确保组织的服务质量并且满足顾客的需求；或者在同等成本投入的水平上，提高组织的各项绩效表现。

为什么采购与供应管理应关注价值增值

在大多数情况下，组织可以通过采购获得较低价位的产品和服务。但是低价位可能意味着低质量的服务，低可靠性的配送，以及供应商方面较为迟缓的反应；如果买主也不在意价格和价值，还可能产生大量其他的消极反应。由此看来，仅仅关注价格可能带来一些副作用，也许满足了价格的要求，但却忽略了对组织其他方面的负面影响，诸如组织其他职能部门的绩效表现。低价格、低质量的供应可能导致更高的库存成本，这是由于组织必须承担额外的库存以满足不时之需，并确保任何时候都有足够的合格的产品以满足需求。比如购置低价位的服务可能要花费更长的时间才能达到预订的业务要求，而这些时间已经抵消了这个低价服务每小时节省的费用。要采用低价的供应服务，组织还要耗费相当多的文件成本来跟踪质量问题。这样一来，就可能推迟顾客获得产品或服务的时间，或者其他诸如此类的问题。

由此可见，从宏观、整体的角度制定采购的策略是价值增值理念中的关键因素。从整体上认识优化组织的每一个活动，势必使得每一个活动都产生最优化的结果。相反，如果忽略组织中各种活动以及运作过程之间的相互作用和协力合作，并且坚持各自为政，那么整个的执行结果可能大打折扣。例如，与具有质量资格认证的供应商合作可以减少库存和流通时间。

从谁那里购买？购买什么样的产品？用多少钱去买？怎样购买？这些问题与组织的运营情况有着密切的联系。专业的采购人员会从更为广泛的角度和更为长远的观点考虑供应商的选择、供应商的管理、成本管理与它所服务的组织运营情况的关系。这种价值增值的方法可能服务于多种目标，使组织从多方面获益。主动的采购方运用价值增值的方法可以提高采购过程的可监控性以及对企业贡献。

本书的内容

这套系列丛书中的第一本《采购与盈利供应管理流程》主要介绍运用价格和成本分析的工具突破组织获得利润的瓶颈。本书介绍另外的一些方法，诸如适当应用外包；租赁与购买的关系；库存管理与处理；价值增值的详细过程，包括价值增值的分析和标准化问题；新产品和服务开发过程中的供应与采购；市场预测、开发的知识。在供应链管理和采购战略的制定过程中，外包的重要性在不断增强，本章着重介绍这个方面的内容。

■ 1.2 外包与私有化的核心问题

正如 Charles Fine 在他最近的著作《Clockspeed》中所指出的 外包是组织面临的最关键的抉择之一。事实上，依照 Fine 的理论，在这个飞速发展的时代，组织在决定哪些项目选择外包以及怎样外包的同时，也就决定了组织的核心竞争力之所在。许多组织在做出外包决定之前，由于没有进行详尽的分析，而导致不得不在组织内部善后处理外包业务。外包同时也涉及做出自主生产或购买的决定问题。进行外包的决定之前，先要分析企业是否能够自行组织生产，还是必须从供应商那里购买。对于那些保安之类的服务，组织也应该考虑并做出是否由本企业员工负责或由外聘人员承担的决定。

外包可以看做是价值增值的活动。通常，外包的制造服务和业务流程不是企业核心的战略，企业可以把全部注意力集中在类似客户服务或其他可以提高企业形象的环节上。利用外包最终有以下几种原因：

1. 提高企业对核心业务的专业化；
2. 向世界级的生产能力靠近；
3. 降低或控制运营成本；
4. 利用企业外部资源；
5. 为企业的其他目标释放资源；
6. 加速工程收益速度；
7. 难于管理或控制的职能部门；
8. 获得资本基金；
9. 获得现金流；
10. 风险分摊。

外包的战略意义

正如 Fine 和其他人所说，一个组织不能外包它的核心竞争业务。那么，做出外包决定的第一步就是判断什么是企业的关键成功因素。如果将这部分核心业务外包，有可能导致企业效益的减少和竞争地位的下降。因此在对某种业务做出购买或是私有化的决定之前，组织要从以下方面仔细分析：

1. 该业务在市场领域内的重要性；
2. 模仿的难易程度；

3. 该项技术是否运用本企业独有的知识、经验或者资源；
4. 是否明显优于竞争对手。

如果组织对于上述问题的回答都是肯定的，那么，外包可能削减企业的竞争优势，所以最好不要实行。

当今世界上，面对技术手段和市场范围的不断变化，企业做出外包决定前建议参考下述因素。

正在考虑外包项目的重要性是否会增加？外包后是否会对企业成功带来不利的影响？图 1.1 展示了一个组织出于战略影响的角度，做出外包决定的过程。

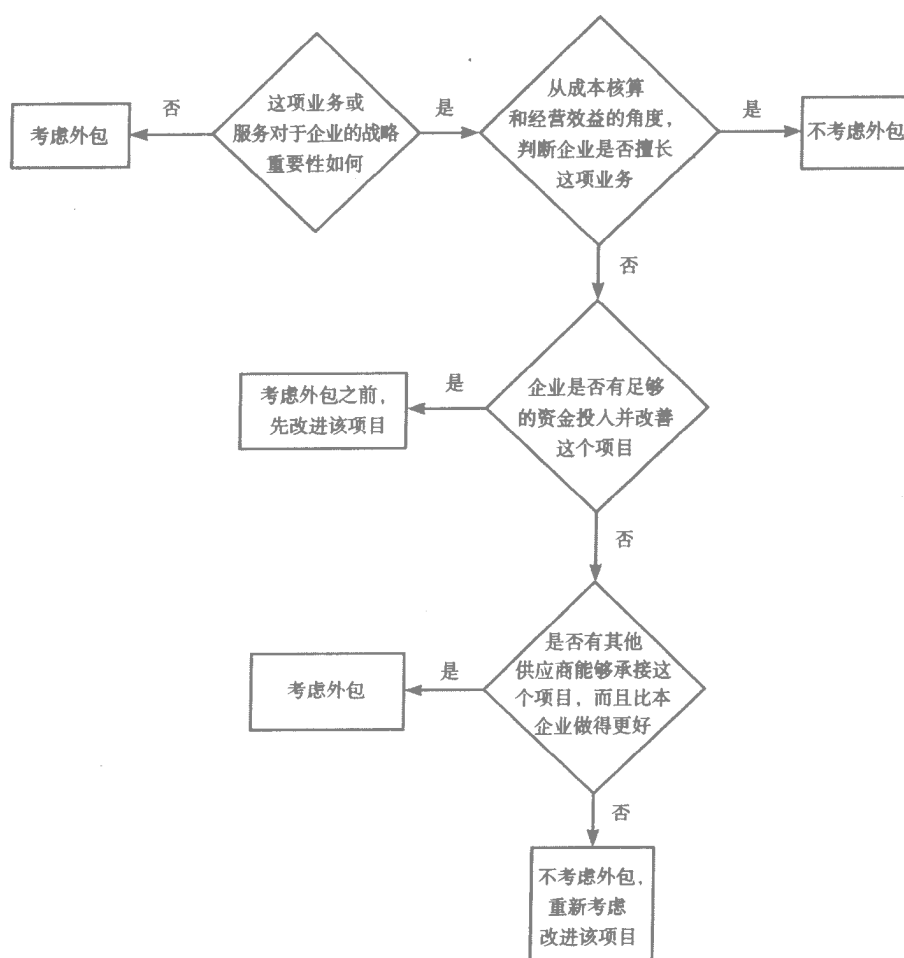


图 1.1 私有化或外包的决定过程

有关外包的一个显著的例子就在汽车工业中。许多汽车公司在 20 世纪 80 年代将数以万计的业务外包，这种趋势一直持续到 20 世纪 90 年代后期。通

用汽车公司的子公司 Delphi 曾经是通用的汽车零件供应商，现在，汽车生产厂家将汽车的某个次要系统的生产完全外包给一些供应商，而不再是购买一些单独的零件。以雨刷器为例，许多汽车生产厂家从供应商那里外聘一些具有专业技能的顾问，这些顾问可以进行全套的雨刷器的组装，包括雨刷器的电机的生产。在汽车工业中，也不是所有的业务全部外包。本田在美国的公司的引擎生产专业技术在汽车业内享有很高的盛名，它当然不会把摩托车、割草机和小型发动机等核心业务外包。

外包中一些其他的顾虑

如同本章前面所述，组织在接受任何外包决定之前，先要进行战略上的评估。此外还有许多其他的与外包相关的因素，包括长期外包中牵涉的问题人员和其他组织的制约情况、外包方的业务扩展能力、质量问题、风险问题、供应商的支持能力、社会经济的目标和目的，以及组织内部的专家对外包业务的考虑等。对于上述的每个问题我们都将逐一解释。

长期外包中牵涉的问题 这呈现出潜在的风险。一旦一个组织将它的某项业务外包，就意味着它将失去生产能力或对该项业务提供服务的能力，而且如果它希望重新开始这项业务，就要一次投入大量时间和金钱。以某个化学和聚合物的生产厂商为例，曾经外包了全部的物流业务，从运输、仓储到配送以及订货流程。它拆分并出售了所有的和物流有关的固定资产，如卡车、拖车、铲车、仓库等所有的一切。然而，由于产品的数量和复杂性问题，这家化学厂发现自己仍然每天困扰于大量的物流业务运作中，不仅如此，还不得不安排更多的物流员工参与进来。公司原本预期的节省下来的主要费用，转化为人工工资了。如果这个厂家在外包之前考虑到了如此繁重的管理任务，它根本就不会选择外包。但是，它出于成本上的控制，又不可能改变先前的外包决定，所以现在这家化工厂仍然咀嚼着外包带来的苦果。

诸如此类的委托外包服务业务，如果仅仅由一家具备专业技术力量、工具、设备的供应商承担，可能产生更加严重的后果。外包业务的组织可能由于非常少的自由度，进而对供应商产生不健康的依附关系。供应商占有优势后，可以提高服务价格，降低服务水平或质量，而外包业务的组织面临没有其他被选供应商的问题而听凭其要挟。供应商可能满足于现有的技术水平而不再创新，导致外包业务的企业陷于竞争的劣势。在某些情况下，准备好的投资方案要求有两个或两个以上有资格的候选方，而外包的决议可能没有得到同等的重视。诸如此类的问题都要在外包决定的过程中考虑进去。

员工和企业中的其他制约因素 这其中也有很多要点。一支稳定的训练有素的团队是相当有效的，特别劳资双方关系良好时，这将对企业做出私有化或外包的决策带来重要影响。Case 公司是一家集生产、设计和配送农机设备的公司，它拥有一支高技术和精良的工作队伍。Case 公司曾经外包过一些衍生的业务，例如加工和装配，而保留着核心元件的制造。如果公司运营不好，Case 将会自己承担这些外包业务，以减少停产的损失。从这里我们不难看出，外包给 Case 公司带来了人员管理方面的灵活性。

通常，外包被企业视为一种节约人工成本的手段。企业可能拥有成熟的、有组织的工作团队，但这需要优厚的工资待遇和福利。企业可以通过将某些工作外包给别的公司，只提供较少的工资和福利来节约人工成本。这时，企业需要注意它们的投资与收益的问题。低工资的员工队伍可能意味着较低的技能水平，较高的人员流动率和频繁的旷工这些将导致较低的可靠性，而且需要经常性的培训，这些问题增加了潜在的成本。在所有的购买中，低价位并不等同于低成本。

供应商的业务拓展能力 供应商的业务拓展能力是外包中值得关注的另一个问题。正如前面提到的 Case 公司是通过外包减缓员工的压力，利用供应商应对业务的波动，而不是把全部业务自己承担。如果外部的供应商的业务主要依靠 Case 公司，甚至在工作压力比较大的时候出现停工的现象，那又如何呢？这时，供应商就要投入更大的精力培训员工，或者投入更多的财力雇佣员工，当然 Case 将最终承担供应商的这部分费用。

一个非常大的企业相对于它的供应商来说是有风险的，这是由于在企业方面的业务量上的小小的波动，在供应商承担起来时就有可能被放大了。同样的问题是，小的供应商在接纳业务时，可能无法在很短的时间内做出浮动调整，并尽快适应。这就要求大的企业在考虑外包业务和选择供应商时，同时考虑业务量的趋势和幅度。大企业要提出这样的问题：供应商能否和企业一同成长？

质量问题 这是外包中极其重要的一项事宜。企业的顾客是不可能了解到他们所获得的产品或服务是企业外包还是私有化生产的。以往，企业对于那些质量要求高、出货时间紧的产品会严格控制，通常这些产品是由企业自己进行加工的。但是，现在已经完全不是这种情况了。由于供应商在它们所从事的领域具备专业素质，他们可以严格按照每位用户的要求提供合适/格的产品或服务，因此，他们具有相当的竞争力。在做出任何外包决定时，对于质量问题的控制是通过审核供应商质量系统和关键运作流程。购买方并不仅

仅关心供应商所提供的产品，任何业务交接的环节都被视为考察的重点，包括如何交付、单据的准确程度、产品的售后服务等。

风险 风险可能以不同的形式出现在企业购买或者私有化的分析决策中。公司在决定生产一种产品必须面对商业的风险和经济条件的变化，以及诸多不可控制的因素，这些因素包括：产品工艺上的长期趋势和流通等问题；需求的变化；技术的更替；来自政府法规、税务方面的政策，以及国际冲突方面不可预知的因素等。这些都是来自企业外部环境的风险。

另一种风险是由于错误地估计某种外包产品在未来战略中的重要性。这种决策的影响是难以预知的，甚至当问题出现时，是难以弥补的。

非常著名的案例是 **IBM** 公司关于个人电脑的外部采购决议。这个决议选择了外部采购英特尔公司的芯片和微软公司的操作系统。英特尔和微软拥有广阔的商业市场，并且它们是世界上最成功的两家计算机公司。

IBM 在这个领域也是非常成功的，但是在 1998 年它在 **PC** 市场亏损了 20 亿美元。

当组织过分地依赖于一个供应商时，风险就伴随而来。这时供应商可以投机取巧，将组织置于“人质”位置。而供应商的这种投机，往往是由于组织过分依赖于来自供应商的某种特殊的资产。资产可能是设备、工具、信息系统，或者特定的知识；也可能是在某种不稳定的环境中，供应商做到了乱中取胜。因此，最重要的是创造一种允许竞争存在的环境，而且卖方与买方在其中建立成熟的依赖关系，只有如此，才能避免投机主义的风险。

买方在外包中逐渐丧失自己的技术和知识同样会带来风险。例如，柯达公司在 1990 年将它全部的信息技术外包给了 **IBM** 公司。如果 **IBM** 不能按照柯达公司的标准完成这些任务，那么柯达公司是否有足够的技术力量重新开展这部分工作？那么要消耗多少时间和精力来挽回这一决策？

供应商的支持能力 外包时供应商的支持能力必须认真衡量。对于某些技术含量高的产品，供应商应该实时关注并参与产品研制，并为其提供有力的支持和服务。如果供应商不具备这种能力，那么企业就必须承担寻找其他的第三方服务商来完成上述工作的职责。从另一方面来看，买方的公司有可能不具备生产自己研发的产品中某个零部件的技术或设备。在这种条件下，从现在具备生产该部件能力的卖方，或者具有潜在生产能力的卖方处购买该部件是有益的。这也是现在汽车工业中的实际情况，由于汽车中的电气元件越来越复杂，很多汽车厂商购买“黑盒子”，其中集成了汽车所需的各种电气技术。这时，汽车厂商就依赖于它们供应商的技术能力了。

社会经济学的目的与目标 这些目的与目标也是外包时需要考虑的重要因素。通常有一种顾虑，小型或少数族群的供应方会被不断扩张的外包需求排挤出局。供应商必须对外包的业务提供全面的服务，而那些小型的或少数族群的供应方只能为更少的需求提供全面的支持。

专业技术水平 在外包领域中，专业技术水平也需要考虑在内。如果买方在某一领域内有相当高的专业技术水平，外包具有这部分具有技术含量的产品可能导致专业技术泄密。在外包之前，企业必须搞清楚这个问题，即外包产品中的专业技术是否对企业的成功有重大影响？依斯曼·柯达公司总部有一家获奖的自助餐厅，虽然如此，公司考虑到经营餐厅的业务和公司的主营业务关系不大，而且要耗费大量的管理精力，所以决定外包这个餐厅。第三方接管了这家餐厅，经营得相当好，最主要的是这样做根本不会影响柯达公司的竞争优势。

■ 1.3 如何对私有化、购买或外包进行分析

现在，更多的运营活动可以采用外包的方法，诸如信息技术、设备管理、运输的规划等。企业开始越来越多地考虑它们的办公室的补给品、零部件、工具等方面的业务转包给一个能够提供多方面服务的供应商，由这个供应商负责采购、库存管理、支付等事宜，最终将工作内容汇报给公司员工。在开始私有化、购买或外包的分析之前，企业首先要对目标项目做战略上的评估，具体的评估办法可以参看图 1.1。同时企业还要参考本章在外包中所涉及的一些问题，据此展开对外包的分析。

可行性判断

通过战略评估，决定了本次采购产品是采用私有化或是外包的形式之后，此时将对较好的候选方案进行可行性分析。

如果企业考虑开始生产一项它现在还在购买的产品，那么企业必须对是否有能力开发该产品以及为其提供相应的服务做出评估。评估内容包括：企业是否拥有或者可以配齐一套生产设备、人员、物资、空间、监理、日常费用、维护、税务、保险，以及相关的事宜。如果企业不能满足上述的条件，就必须继续购买该产品。另一方面的问题是，如果考虑外包，对供应方面的市场能力的评估就提到议事日程上来。企业需要衡量：目前资源的可得性；

潜在的资源是否能满足目标质量和数量的需求；对方是否对该项目感兴趣。如果对于上述关键问题中有一个答案是否定的，那么企业就要重新考虑开发一个新的供应商的问题了。供应商的开发过程是相当耗时、耗力的，而且需要投入可观的经费，具体内容将在第 2 章中阐述。

需求判断

衡量需求需要从两方面着手，一是量的问题，另一个是时间问题，同时还要考虑外包或私有化决策的必要性。这就要求企业将采购上升到战略高度，充分权衡供应方和企业自身在市场上的技术对比情况。Nynex 公司也就是现在的 Bell Atlantic 公司，可以将它们的建筑管理工作外包给一个总承包商，也可以将整个计划细分为三个阶段：建筑管理、专业的物业服务和区域总承包商。Bell Atlantic/Nynex 公司通过任务细分发现，公司可以分别选出三个方面最出色的承包商，而此时 Bell Atlantic/Nynex 正是做了它们最擅长的事情，也就是管理这些承包商。通过任务细分，明确了管理的重点，从而提高了管理工作的效益，削减了管理工作的成本，降低了最初笼统计划中的不确定性。

总体拥有成本分析

开展总体拥有成本分析是理解私有化或外包对于企业成本控制的影响的重要方法。这个概念在本套丛书的第一本中已经详细阐述了。基本原理是衡量企业私有化或外包目标项目的总成本。要回答私有化或者外包的问题，每个参与其中的公司的成本增量都要被分析和比较。整个评估过程包括全部主要成本的构成分析、敏感度分析和盈亏平衡分析。

成本构成分析 成本构成包括直接成本即物料、劳动力、能源、日常费用、运输、库存、质量、折旧和资金成本等。外包中，企业往往忽略了上述内容是需要安排员工进行管理的。另一个常见的错误是，仅仅看到了节省的工资，而忽视了仍然要负担的那部分工资。

敏感度分析 敏感度分析是总体拥有成本分析中必须进行的一项假设性分析，其目的在于，充分地考虑不同外包决策模型中的成本差异。例如，企业是从自己的三十个雇员中选出三人来管理外包业务，还是从中选出六个人来管理呢？哪一种方案更加可行呢？任何具有不确定因素的假设都需要进行敏感度分析。私有化与外购的成本是在分别计算出各自最好、最差和预期的环境基础上，分别进行对比的。对于那些敏感度很高的假设，在预测阶段细

微的变化都可能给私有化或外购的决策带来重大影响，在这种分析过程中，尽可能获取最为有效的信息进行严谨的分析是非常关键的。花费大量调查时间和努力来取得更为确定的决策信息的过程是很值得的。

盈亏平衡分析 损益平衡的分析可以对比各种决策的效益差异，比如私有化可能比外包更加经济，或给企业带来更多效益。损益平衡的分析同时也可以使企业意识到哪一种产品会导致损失，哪种运作行为会带来收益。这部分的概念在本套丛书的第一本也有所介绍。盈亏平衡分析可以和敏感度分析一起使用，来判断私有化或外购决策的切换点（金额或生产数量）。图 1.2 显示出用盈亏平衡分析来衡量外包决策中生产或购买数量的敏感度。从图中不难看出，产量低于或等于 2300 万件，或需要 50 万美元以下的资金投入时，从企业财务的角度上看，采用私有化或外包可能是差别不大。如果产量超过了 2300 万件（见图 1.2）它暗示着必须严格控制财务投入。其他的许多因素包括来自竞争对手方面的压力，也可能在私有化或购买的决定中占有一定的权重。最终做出私有化或者购买的决定，对企业发展来说具有长期的战略性影响，这种影响往往是难以逆转的。

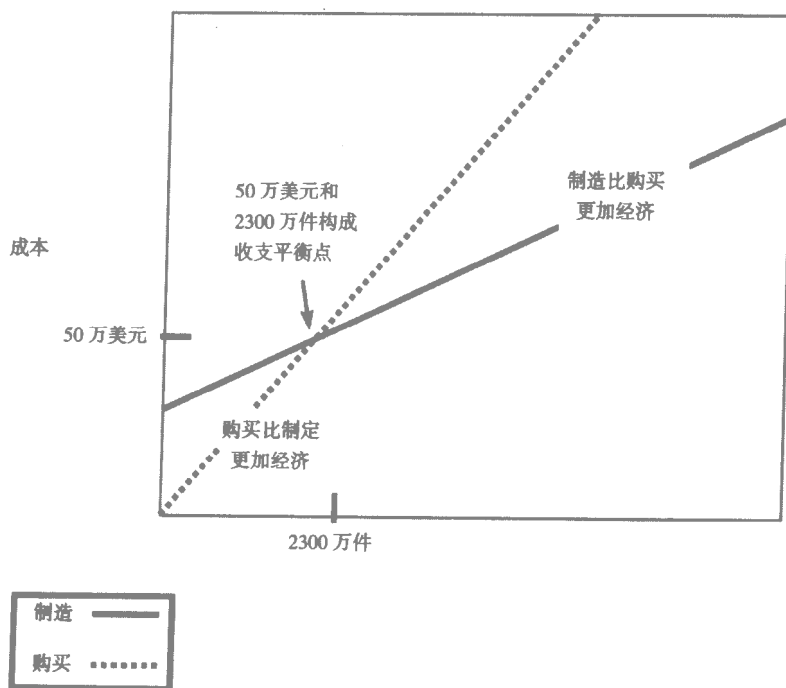


图 1.2 简单的盈亏平衡点图

总体拥有成本分析在私有化或购买决策中的实际应用

现在企业面临的一个较为普遍的问题是在进行私有化或购买的决策时，企业是否有必要自己管理库存，同时从多个供应商处订购多种零部件，而每个批次的数量都非常少，相应的金额比较少，但种类繁多。一家接单生产医药测试设备的厂家，就面临着这样的抉择。它有大量的不同的小额零部件都需要维护，保养和管理，比如螺钉螺母之类。这个企业大约有六百个供应商为他们提供一万余种零部件。库存和折旧的成本非常高，各类管理文书铺天盖地，管理效率非常低，原料短缺情况更是家常便饭。面对这些问题，该厂商开始寻求一个能够提供多种服务的供应商，希望它能帮助解决多产品的多线路配送问题；而不是从某一个生产厂家订购大量零部件，或是由许多家配送商承担不同路线的配送。在可行性调查中，该厂商发现有必要对其内部运作过程做出调整，包括所有库存情况的管理、采购安排、仓储、每月提交清单以配合供应商，最终实现多线路的配送。

由于该厂商采购内容涉及的范围非常广，目前许多供应商只能在某些地域内为其提供配送服务，上面提到得多路线配送的任务需要找到一家新的物流公司来完成，由此可能导致配送成本上浮。事实上，配送成本也确实比以前高了。为了考察新方案的效果，而不仅仅是简单的价格对比，该厂商采用了总成本分析的方法。公司所支付的新的价格是货物装卸下后的价格，其中包括货运的费用。此外，由于新的供应商对于库存的管理要优于公司自行管理，公司的库存和折旧费用大大地降低了。不仅如此，以前公司每月要收到数以百计的托运单和发票。由于供应商接管了所有的订单，一些原有的工作就省掉了，比如对库存的监控，处理长期搁置的库存品和每月提交对账单。

图 1.3 显示出由公司将采购外包后和外包前的对比。如果单纯地进行价格对比，外包后的成本要高出以前 4%，但是通过综合成本的对比，外包后公司的投入减少了 4.7%。由于与企业合作的集成供应商在诸多方面都是专家，它们在生产中物料的投放、库存控制方面的专业经验，以及在标准化方面的建议，降低了公司的成本，为公司带来了意料之外的收益。外包后的第二年，公司的投入又下降了 4%，外包的总成本大约相当于最初公司内部的费用，但是公司节省了大量的日常管理费用。

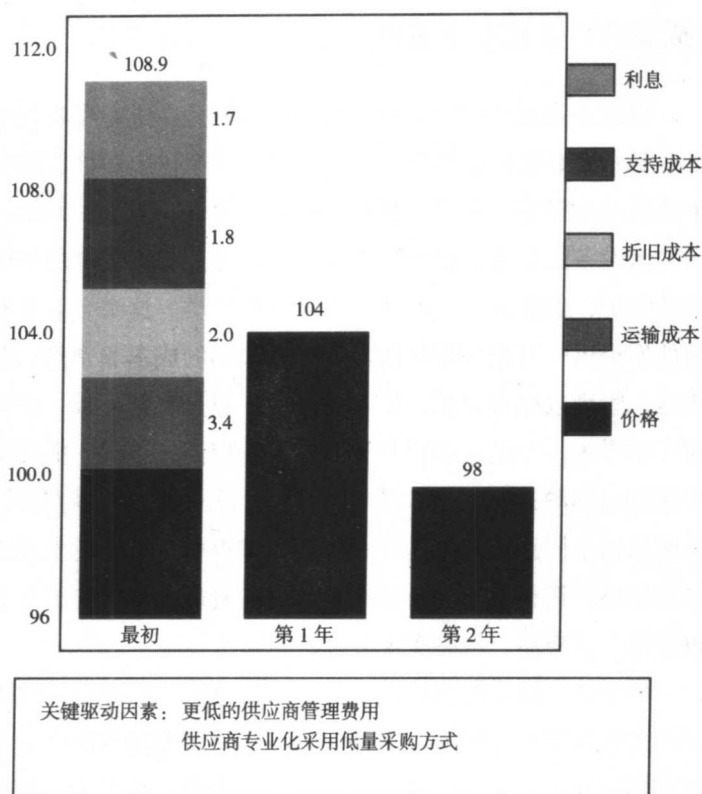


图 1.3 总拥有成本分析支持外包决定

对该外包项目的判断须考察总成本。尽管物料的价格外包后上涨了 4%，但企业从其他的方面获得了补偿，诸如利息，支持性投入，折旧成本，运输成本方面。鉴于供应方应用他们的经验对零部件选择的标准化和简单化方面予以充分的考虑，企业逐步认识到他们在这些方面节省了更多的成本。

私有化或购买决策后的评估

越来越多的企业在做出私有化或购买的决定之后，应用审计来评估它们的决定是否达到了预期的目标和获得预计的财务收入。这样的分析可以了解与最初的预算不符的关键性成本的流失，以及未能预料到的收益，就像在前面的整合供应的例子中所描述的那样。决策后的审计是评价私有化或购买的决策是否正确的重要过程，对于决策的制定和决策的改善有着重要的意义。尽管决策后的审计不会对本次决策有任何改变，但可以做一些细微的调整，或彻底改变这次决策（诸如将外包的项目改为私有化，或寻找一个新的供应方）。

■ 1.4 私有化 / 外包

私有化指的是将那些由政府的公务员所执行的公众服务项目移交给私人公司的签约者执行。例如，市政当局雇佣合同工打扫卫生，而不是专门建立一个部门完成相关的工作。私有化同时也指那些国有企业逐步转化为由个人进行投资。与外包类似，私有化也是一种私有化或购买的决定，那么企业如何将内部的职能部门转而向外部购买？企业在衡量了内部职能部门的价值后，对组织机构进行削减，并将部分职能外包。就像前面提到的汽车装配厂，胶片公司和它的咖啡店的例子类似。

私有化的应用

美国有超过 8 万家政府实体散布于 50 个州和保留地中，私有化正广泛地出现在这些国有部门中。私有化的部门可以使政府的运作更加健康，提供更快捷的响应速度和竞争优势。从全世界来看，私有化成为一种更加有活力的趋势。

私有化中的问题

私有化中存在的问题有很多与外包中的问题很类似。一些关键性问题列在表 1.1 中。由于外包中的大量问题和决策的关键也出现在私有化中，在此就不再赘述。本文将归纳一些私有化中可能遇到的独特问题。

表 1.1 外包和私有化中必须考虑的重要问题

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. 需要外包或私有化的流程或职能是不是组织的核心职能2. 当今市场上备选的供应商是否有能力完成此任务3. 需要和供应商建立什么样的关系4. 对直接的和间接的成本造成哪些影响5. 对服务水平会造成什么样的影响6. 目前的整合供应商是否有能力完成企业其他的职能7. 需要供应商提供什么样的服务？明确提供的服务的质量、价格、性能和水平的要求8. 外包或私有化过程中是否需要考虑知识产权的问题9. 私有化或外包的决定是否对企业中的员工和工会产生影响 |
|---|

政府的官僚作风 现实存在的政府官僚作风，以及公众对于官僚作风的普遍认知，是推动私有化的原动力。由于市场竞争的压力，公众普遍认为私有化是提高政府工作效率和服务质量，并降低成本的良好途径。从美国邮政服务的改革中我们看到，竞争使得经费的使用效率显著提高。现在，由于私有的组织自己负担盈利和亏损，美国邮政速递、联邦包裹服务和诸如联邦快递公司之间展开良性的竞争。同样的例子是加拿大的国家铁路局，它们在 20 世纪 90 年代中叶开始私有化过程，这一过程为其带来了新的管理方法，并开拓了供应商管理的新的局面。竞争压力迫使企业更加专注于它的核心竞争力。

技术智囊 通常认为那些私有化企业的合同员工工作起来更为出色，这是由于他们不会被政府预算过程中的不稳定性因素所局限，而且可以在更为广泛的范围内大显身手。这同样适用于投资。政府以外的个人投资者不会受到公众监督，他们能投资采购更好的设备和器材。

灵活性 灵活性是个人合同者所具备的另一优势，他们可以自由地调整员工的工作时间和他们员工的收益水平。政府往往很难干预上述类似的具体工作。而外聘的合同员工可以快速地对需求的变化做出反应。

行政上的顾虑 考虑到政府一直在人民群众的监督之下，外聘合同者的行为就要着重考虑这些方面的影响。例如，竞争带来的压力是非常明显的，但另一方面，公务员的处境可能非常关键。有时政府的决定是在非公众参与的情况下得出的，特别是在合同雇员取代了当地人的工作位置而且没有新的工作机会产生的情况下。

实际中的需求增加了私有化的普及程度，但由于私有化也是私有化或购买的一种决策形式，它无疑会受到许多现有因素的影响。简单地说，公众监督在决定的过程中一直产生影响。

■ 1.5 外包中价值增值战略的附加作用

外包产生利润的过程，同时也是外包中采购与供应管理发挥效力的过程。通常，按照各种方式的理解采购都不被视为外包的内容。但一些指标正在变化，采购方工作的内容越来越多，而且他们被期待着负担更多的责任。他们的职责逐步渗透到外包初期的决策，通过采购来保证决策的正确性。这一部分将研究外包决策中的几个问题：外包采购中非价值增值的行为，采购与外包决策的关联，以及外包中采购的职能。

自动处理 and 外包非价值增值的采购活动

长期以来对于采购负责人的职能是否具有战略意义一直存有争议。将采购视为非战略性行为的观点是由于采购方主要处理文书和单据。而把采购视为一种增值行为是由于公司可以利用现代化的手段，取消那些重复性的、不产生价值增值的行为，此时购买者就可以将全部注意力集中在产生价值增值的交易中。这种观点自从 20 世纪 90 年代产生到现在，表现出了极强的生命力。通过应用采购卡、更多的数据采集设备和条码、逐步完善的库存管理系统，以及其他的自动化设备，一些管理工作被简化了，而一些不能被简化的管理工作可以通过外包来实现。在本章前面描述总成本的例子中，企业将所有的物料订购工作都外包给整合供应商。这些接管了采购业务的供应商，应当全面地对各种物料采购工作负责。改变传统的方法，通过采用一些主动的采购方法如采用整合供应，采购就能够表现出价值增值的吸引力。那些从文书处理中释放出来的工作时间，可以更加充分地加以利用，诸如改善成本管理或者与核心供应商建立更好的关系。

采购在外包决策中的深远影响

Ellram 和 Maltz 的研究表明，在外包中的采购活动多为非战略行为而非战略行为。那么采购如何才能提高其在外包中产生的影响呢？这里没有普遍适用的答案。企业文化、当前采购的状况、公司高层对采购的支持等都可能影响采购效果。通过案例分析，我们可以理解采购在外包中如何更好地发挥其多样化的作用。

在前面整合供应商的案例中，通过对总体拥有成本分析，我们可以判断外包中维护、维修、管理供应项目的成本。整合供应商使采购在外包中包含了更为广泛的内容，同时提高了企业自身的管理水平。通过对外包的综合评价，高层管理对于采购涉及的企业外包中的各种决定产生了深刻的印象。

在 Nynex/Bell Atlantic 公司的案例中，咨询顾问发现企业有明显的机会来改善它的外包和采购流程。在公司首席执行官的支持和指导下，公司聘请了一位专门负责采购的新的副总经理，他也参与到公司的高层管理中。Nynex/Bell Atlantic 公司以往的采购职能并没有纳入外包的范围内，此时，首席执行官将不再批准任何没有经过采购分析的外包事宜。

这要彻底实现了从采购到外包的转换，只有在公司高级领导层的支持下

才能完成。这个电话企业所面临的打破常规的压力，恰似加拿大国家铁路局在面对竞争压力下时，考虑将公司逐步私有化。这一转变是要克服许多文化障碍，并且要超越多年来采购过程中形成的积习的。

Glaxo Wellcome PLC 公司则面对不同问题的处境。作为一家高利润的制药厂，它并没有面临非常大的压力，但仍然有巨大的改进机会。公司中采购业务负责人利用了新的方法，他为他的员工提供最新的技术培训，这种培训是在“软销售”中展开的。他将公司的采购环节视为企业内部咨询，并以此来帮助人们改变他们的投资方式，使投资更为有效。这种方法耗时很久，作为回报，这种方法有效地改变了公司的文化。

采购职能的外包

当业务开展外包时就不会再出现毫无意义的内耗了。事实上有些人已经将公司内部的各种职能和活动外包了，所以现在为什么不考虑将采购外包呢？壳牌石油公司已经开始这样做了，该公司通过将从前的采购部门转变为服务共享的团队，同时将采购业务变成了利润中心。这个采购团队可以在壳牌公司的外部开展业务，与此同时壳牌公司还可以利用第三方公司来完成公司的采购业务。这种创新开始于 1995 年，它成功地延续至今。现在壳牌石油公司已经将采购业务提升为它的核心竞争力之一。

早在 1998 年，联合技术公司 (United Technologies, UT) 就发表了公告，声明将全部采购业务外包给 IBM 服务公司。当联合技术公司还没有外包全部的采购业务时，用于维持、维护和管理供应商的各类采购业务合同金额就已经高达数百万美元了。简言之，在生产之外，公司对采购项目投入大量的管理精力，这时回头看公司为什么要选择将采购业务外包呢？让我们回忆一下对于外包业务的过程，联合技术公司十分肯定地认为，要把那些日常管理中与生产无关的和非战略性的业务外包。同时，考虑到采购并非壳牌石油公司的优势而 IBM 在这方面做得非常成功，因为诸如此类的采购业务是 IBM 的核心竞争力。这件事可以引发采购方和公司中各个职能部门的思索，并会提出以下问题：

- 什么是具有战略意义的职能？这些职能可以成为企业迈向成功的关键吗？
- 如果是，这样的推断是否主观？
- 如果不是，从成本和服务水平的角度分析，目前企业内部是否将这些工作完成得很好？我们可否从中获得难以模仿的价值增值？

- 企业的运作过程是否能够持续地改善工作流程，并不断去除那些不能产生价值增值的活动呢？

如果企业的某项职能不能对上述问题做出令人满意的回答，那么外包就不失为一种选择。对于采购业务来说，外包也许是一种节约成本并能够显著地增加效益的方式。外包的承担方也许是采购方面的专家，精通各种采购业务。那些试图将业务外包或者希望它们的预算获得更多回报的企业，可以向专家进行咨询。

外包过程中购买所带的好处

采购和供应链管理中的专业技术就是购买。

在任何外包或者做出私有化、外购的决定之前的一个关键问题是如何和外部企业合作，包括：如何详细地撰写合作报告；如何鉴别第三方合作者；如何谈判；如何签订合同；如何管理第三方合作者，并确定长期合作的基础。解决采购与供应链管理中的上述问题需要各自独特的方法和手段。但采购与供应链管理的优势在于它能产生价值增值，而最大的风险在于我们必须做出正确的外包决定。试想，在决定做出之后，供应链管理就不能再纳入外包中。这时如果再想从供应链管理中获得价值增值也就太晚了。采购与供应链管理必须在制定企业战略的同时加以考虑，只有这样才能对战略计划的制定起到推动的作用并且经过评估产生最优的选择。从 Nynex/Bell Atlantic 公司的经验中，这一点也可以得到验证。总之，对积极的采购方而言外包应当视为机会，而不是威胁。

要点

1. 外包（私有化或购买决定）对企业发展有战略性的影响。从企业战略的角度来看，首先需要对其进行评估。
2. 在进行战略性评估后，就要对外包过程中的具体事项做可行性分析。明确需求以及各种可能性的总体拥有成本。在总体拥有成本分析时还要考虑各种可能的和它们的敏感性数据分析的损益平衡点。
3. 一旦外包业务开展起来，企业要通过跟踪审计账目来判断外包是否成功，是否有改进的必要，以及对今后外包业务的指导意义。
4. 政府私有化的服务项目并由个人承包，这种现象在世界范围内越来越普遍。这种