

共享服务与外包

第二部分

本期内容

构建服务协议

企业下一步要做什么？



www.kpmg.com/cn/Quarterly-Business-Update

共享服务与外包中的供应商管理

在本期《共享服务与外包》季度动态报告第一部分中，我们谈到在当今动荡的经济环境下，全球企业均在寻求降低成本、提高效率，专注发展核心业务的方法。《财富》世界500强企业中有90%以上的企业已经开始采用外包方式，或建立共享服务中

心或是专属公司以实现上述目标。在这第二部分中，我们将重点讨论供应商管理的发展历程，并说明毕马威如何将供应商管理分解为多个职能领域，从而让企业进行复核和监控。

构建服务协议

企业需要对十年前、五年前甚至三年前签订的外包协议进行重新商议，因为它们已经不能适应现在的新形势。对于共享服务而言，内部服务协议的建立已经随着全球化的新交付模式的出现和应用而有所改变。这些跨国业务和技术服务协议由于其固有的复杂性通常难以建立，需要具备专业技能的人士协助进行管理。因此，过去十年来签订的外包协议条款需要重新商定以反映新的变化。

这些跨国业务和技术服务协议由于其固有的复杂性，通常难以建立，需要具备专业技能的人士协助进行管理。

新一代协议和以往协议的一个明显差异，其是管理变革、应对变革，同时协调签约各方之间关系的工具不同。这些变革管理工具能支持企业落实更加有效和正规的治理职能，让客户和服务供应商（外部或内部）在面临每一个会触发变化的细微事件时做出适当应对，重新协调相关关系，修订相关合同文件，以适应环境的变化。

企业在与供应商谈判或重新谈判时的一个关键目标，是建立起结合必要工具和治理改革措施的结构，并确保这些工具和改革措施在具体操作上的有效性，从而避免在未来去解决重大冲突。

企业下一步要做什么？

节约成本曾是企业过去选择SSO模式的主要驱动因素，这一点现在已经有所变化。如今，企业需要对价值有更加实际和全面的了解，以尽量提高使用SSO的裨益，并尽量降低其中的操作风险。

为了对SSO的具体运作和改善领域有更好的了解，企业应该用更全面的衡量指标评价它们与供应商的关系——例如毕马威“6P”架构中的指标。毕马威的共享服务与外包咨询团队分析了SSO对企业的价值以及企业应该考虑的传统关注领域之外的因素。“6P”架构体现了对供应商管理的全面分析，覆盖了供应商管理的策略和具体操作，以及定量和定性的特征。该框架的组成要素包括：

价格和商业因素

确保价格合适非常重要。企业为获得服务支付的费用，无论是供应商提供的服务或是内部部门提供的服务，均应是明确的、可以预测、可以衡量，并且价格上有一定的灵活性以准确反映企业实际使用的服务的变化。

绩效

供应商应该达到约定的绩效水平，但是企业还应该积极参与绩效管理，并适时介入以保证服务顺利交付。

流程

企业必须定期对流程进行监控并在必要时进行流程更新，以在不断变化发展的商业环境下实现持续改善。企业需要明确定义、记录并遵守流程，且这些流程必须兼具效率和效力，以支持企业落实最佳实践和公司标准。

计划和潜力

企业需要对作为成功要素和最初商业论证的“硬”目标和“软”目标相关的绩效有明确的认识。供应商达到预期未来要求的能力也是非常重要的一点。

认知

企业需要积极管理企业内部各层级的认知，使之与实际绩效相符合。二者之间脱钩的情况非常常见，但是要获得成功，企业必须解决这一问题。

人员和治理

企业需要具备兼具效率与效力的治理结构用于管理和控制服务的交付，体现企业的治理安排。企业的决策也应有基于定期报告的及时、准确的管理信息作为支持。目前的普遍认知是，SSO治理是企业能够提高绩效的最为有效的一块。事实上，在毕马威最新的《采购业动态调查》中，67%的受访者认为改善治理流程和能力是改进服务交付能力的最常用方法。^[1]

保证——第七个P

这可能是最重要的一个元素。如果SSO服务供应商无法充分保证服务的交付或是经常无法提供服务，所有其他措施都可能失去意义。安全性或可用性不足将会令人质疑SSO在实际使用上是否可靠。

毕马威——
为您的共享
服务和外包业
务保驾护航

为了支持共享服务与外包行业的发展，我们特别编制了这份《季度动态报告-共享服务与外包》以供阁下参考。如果阁下希望继续收到这份最新资讯，或对本文内容有任何疑问，请联系：

梁慧宁

主管合伙人
共享服务与外包
咨询

ning.wright@kpmg.com
+86 (21) 2212 3602

欧乐恒

合伙人
咨询

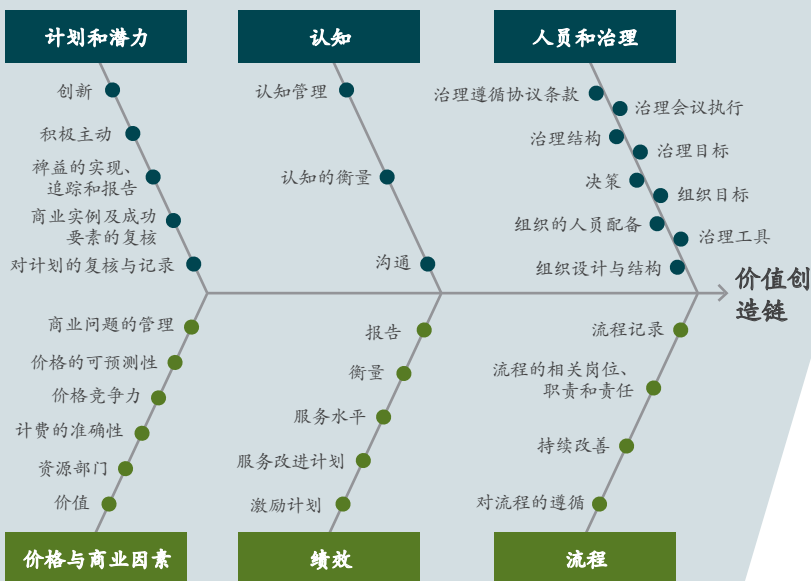
james.ocallaghan@kpmg.com
+852 2143 8866

2012
World's Best
Outsourcing Advisors
IAOP

原有的6个领域（6P）

差异化的领域

基础领域



第7个领域——保证



^[1] 2012年第一季度毕马威采购业动态调查 (KPMG Sourcing Pulse Survey 1Q, 2012)

所载资料仅供一般参考用，并非针对任何个人或团体的个别情况而提供。虽然本所已致力提供准确和及时的资料，但本所不能保证这些资料在阁下收取时或日后仍然准确。任何人士应在没有详细考虑相关的情况及获取适当的专业意见下依据所载资料行事。

© 2013 毕马威会计师事务所 — 香港合伙制事务所，是与瑞士实体 — 毕马威国际合作组织（“毕马威国际”）相关联的独立成员所网络中的成员。© 2013 毕马威企业咨询（中国）有限公司 — 中国外商独资企业，是与瑞士实体 — 毕马威国际合作组织（“毕马威国际”）相关联的独立成员所网络中的成员。版权所有，不得转载。毕马威的名称、标识和“cutting through complexity”均属于毕马威国际的注册商标或商标。