共享服务与外包

季度动态报告

二〇一三年二月
第一期

咨询

第一部分

本期内容

共享服务与外包中的供应商管理

供应商管理的重要性日渐凸显

有效供应商管理的关键

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

共享服务与外包中的供应商管理

在当今经济动荡的大环境下，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。这一趋势仍在持续，而通过共享服务和外包模式（SSO）交付的服务也在不断发展、扩张，快速发展成熟。

外包交付模式不断演变，并利用新兴技术（例如云计算和移动技术）实现更大的规模经济、提高绩效和工业化的质量。而且，如今通过外包交付的服务类型也超出了以往限于交易相关的、重复性的工作范围，覆盖了需要进行判断和决策的部分核心业务活动。此外，热门的外包地点（例如中国）还拥有庞大的人才储备。上述所有因素推动了更多知识活动的发展，例如分析、设计、动画以及离岸地点的研究和开发。

因此，企业与其供应商及/或内部共享服务部门之间的服务协议商业条款也变得越来越复杂。特别值得注意的是，企业不应低估有关厘定清晰的企业管治、职责范围和相依关系的重要性，因为这些条款往往不只覆盖职能部门间或与供应商之间的关系还超越了地理和行政辖区的范围。

供应商管理的重要性日渐凸显

由于SSO的持续扩张，企业需要对日渐复杂的服务交付模式和供应商组合进行管理。[1] SSO只是负责工资结算和费用处理的时代已经结束。过去简单的服务组合已经被复杂的服务供应商安排所取代，包括企业保留的服务部门、外包服务供应商及集中化共享服务等多种模式，提供分层级、个性化、跨职能的捆绑服务。

而日益严格的监管要求又加剧了管理现代SSO组合的复杂程度。对跨境数据转移的限制，以及行业的一些特殊规定，也是企业需要克服的挑战。此外，监管规定一般同时适用于共享服务和外包，因为从监管的角度来看二者几乎没有区别。

[1] “供应商” 一词包括内部共享服务中心（例如卓越中心和处理中心）

KPMG
cutting through complexity

© 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。

事实上，通过这两种交付模式提供的服务均被视为本土外包进行管理。企业必须谨慎设计SSO的建立以确保符合监管要求。

在近期毕马威中国举办的首席运营官（COO）论坛上，讨论的其中一个焦点就是当前的市场环境下的低收入预期以及沉重的利润压力如何导致了“新常态”的产生。会上一致认为鉴于“新常态”的出现，企业应该重新评估其结构和运作模式。简单来说，企业需要尽量降低成本，以最有效的方式提供最佳服务。由于COO们将这一问题提上案头，对服务水平（包括供应商提供的服务）的重视程度会有所上升。

鉴于SSO服务组合日趋复杂，监管规定日益严格以及“新常态”的出现，供应商管理的重要性达到了前所未有的高度。高效的供应商管理可以提高企业绩效，实现企业转型。但是，如果供应商管理不善，可能会对企业造成严重的负面影响，例如客户流失，违反监管规定，成本上升，甚至无力经营。

因此，供应商管理已经成为企业及其运营模式不可或缺的一部分。

因此，供应商管理已经成为企业及其运营模式不可或缺的一部分；而不应被视为只是简单的后勤行政管理和承包。更高端的做法包括建立供应商管理办公室（VMO），通过使用关键绩效指标（KPI）等量化措施，以及通过优化采购生命周期的流程提升绩效。此外，涉及沟通、利益相关方和协调相互关系的“软技能”也变得非常重要。

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：

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

james.ocallaghan@kpmg.com
+852 2143 8866

有效供应商管理的关键

有效的供应商管理必须在实际的供应商管理基础上，纳入SSO策略和组织内部协调的内容。如果缺乏这些要素，即使各个供应商在单独评估时表现良好，提供服务的整体价值也可能无法达到最优水平。

有效的SSO策略应确保SSO的服务、供应商和外包服务地点的合理组合。为了确保这些领域全部发挥最优效能，企业需要：

选择合适的外包地点（Right-shore）

选择“合适”的地点提供“合适”的服务。企业需要考虑很多因素，包括当地教育程度、人才的技能、人口特征、时差、运营成本、基础设施、监管规定、根据特定要求交付服务的能力，以及确保选址接近主要的服务覆盖范围。

对冲外包风险

了解并预测潜在问题并能适当地缓解风险。例如，“印度+1”已经成为一项风险管理策略，以确保企业不会过于依赖某一特定地区、地点或服务供应商。

跨国企业具有固有的复杂性。它们的价值链金字塔包括了遍布全球的众多服务供应商和消费者、职能部门、业务单元，及子公司。任何构成部分之间的衔接出现偏差，都会打乱整个价值链。因此，企业必须解决以下问题，确保相关的预防措施到位：

对变革的抗拒情绪

SSO中的人员问题对在岸和离岸业务都会产生影响，因此必须技巧性地处理。由于可能导致岗位变动、裁撤或转移，SSO可能成为敏感问题。

流程衔接的偏差

虽然SSO可以带来规模经济，但这通常会以牺牲定制化服务为代价。采用定制的方案在SSO安排中并不常见，因此企业需要谨慎调整相应的流程。否则就会面临重复劳动、进行耗时的人工操作，或依赖没有附加值的流程等风险。

全球整合

跨职能的全球范围整合是企业在处理SSO安排时面临的最大挑战之一。如何确保全球的运作模式在企业内部得到一致、高效的执行是一项艰难的任务。实际上，在毕马威近期的一项调查中，有59%的服务供应商将运作模式、设计和流程的不健全或过于分散视为实施SSO的最大挑战。[2]企业文化和组织的因素，例如企业资源规划（ERP）的采用和标准化程度也是需要考虑的关键问题。

除了策略和组织内部的协调之外，供应商管理最关键的要素无疑是供应商的实际管理，而这一工作可能非常复杂。常见的问题之一是企业往往将重心放在SSO的甄选和建立阶段，而忽略了持续改善和如何履行合同和协议上。这样的做法无疑是不太理想的，因为在目前竞争非常激烈的全球化环境下，企业必须能够对环境的变化作出快速反应，并保证不断改善，才能够确保SSO模式取得成功。

请继续关注《共享服务与外包》季度动态报告第二期第二部分对以上问题的解答。

[2] 2012年第一季度毕马威采购业动态调查（KPMG Sourcing Pulse Survey 1Q, 2012）

KPMG
cutting through complexity

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。任何人士不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。