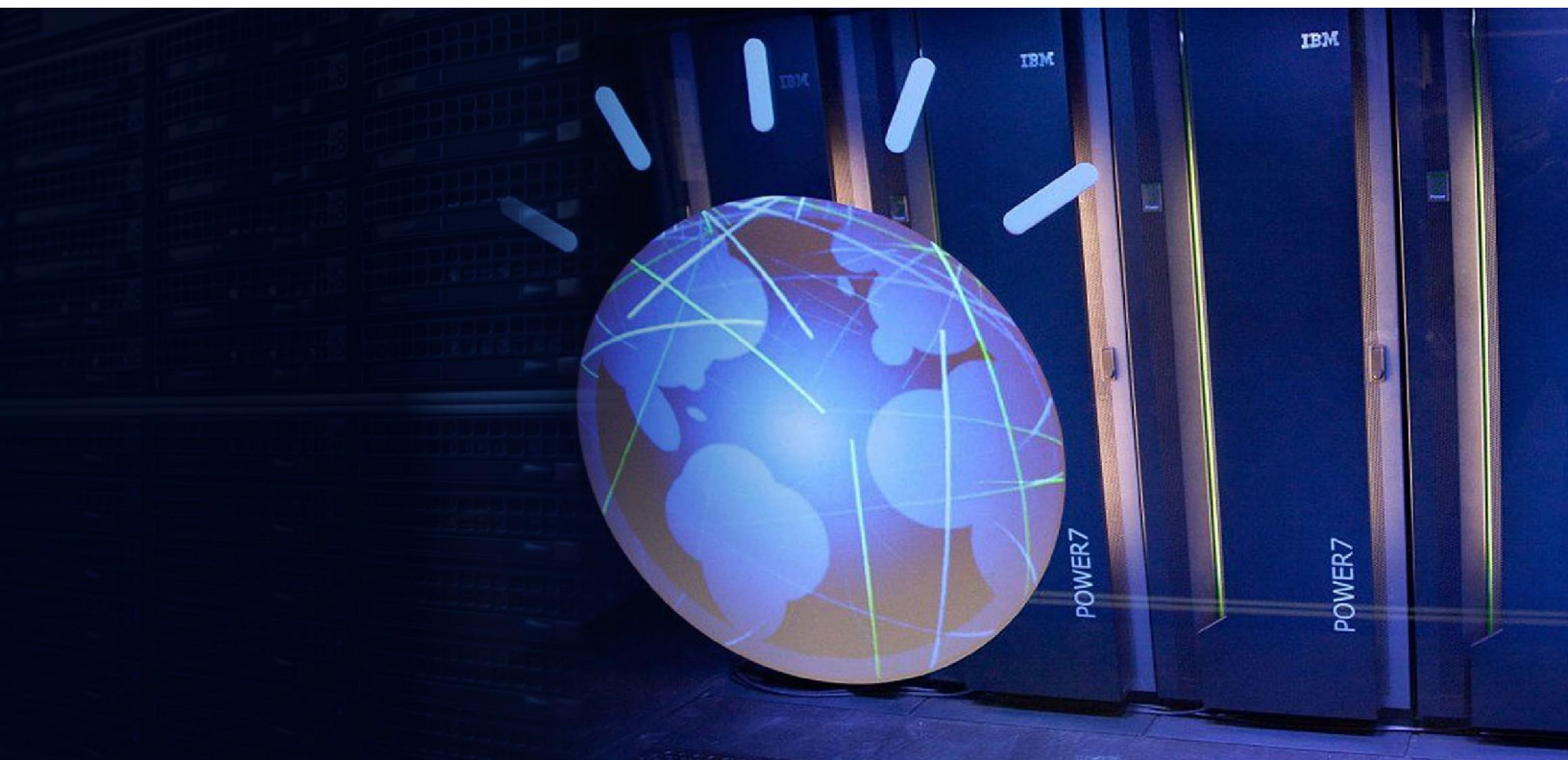


认知与分析战略及采用的成功因素有哪些？

提出有效、可扩展且可持续的分析和认知解决方案，需要审慎考虑诸多因素。本文着重介绍需要考虑的关键方面。



引言

智能是每个企业及其决策的核心，也是企业赖以生存的优势和生命线。

就此而论，我将智能定义为数据转变并扩充为有意义的业务洞察。这有点像交响乐团：一种乐器可以奏出美妙的音乐，但是如果指挥得当，整个交响乐团就会奏出一首动听的交响曲。同样地，数据报告或分析的一个要素可以提供一些有用的洞察，但是要想交付真正可持续的业务价值，需要结合所有要素。我们需要统筹从数据获取、数据扩充、数据管理到数据分发的各个环节，有效地从这类资产中获得收益。这在更加分散、自我赋权且敏捷的组织中尤其如此，有助于确保

企业以所需的速度达成所需的结果，避免因返工而浪费精力。它还有助于确保组织不会变得非常保守或孤立，以至于无法了解和有效管理全球业务。借助恰当的规划、组织和技术，可以实现上述目标，并提高组织的敏捷性。

通常，大家都关注于不惜一切代价创造仪表盘或可视指标的“快速致胜”局面。企业必须快速行动才能站稳脚跟，因此对于速度的迫切需求是完全可以理解的，但是如果基础不牢固，不注重解决方案的可持续性、效率和有效性，虽然一开始快速占了上风，最终也会让竞争力受到限制，无法真正利用数据与价值。



图 1. 要想成功实施敏捷性和其他开发技巧，要从可见结果中往下深究。

在制定周全的分析战略时，人们将大量关注点放在水线以上的可见部分上，下面的部分则常常被忽视，直到遭遇严重障碍需要返工时才知为时已晚。实施敏捷性和其他管理与开发技巧不会降低在采购管理生命周期中对于战略数据规划的需求。

最好在事件发生之前，根据所提供的信息估测影响并实施更改。

是什么让数据具有如此强大的力量？

数据虽然蕴含强大力量和宝贵价值，但在转换为信息并在适当情境和适当时间提供给正确受众之前，其作用有限。

情境	时间选择和交付方法	受众
<ul style="list-style-type: none"> 情境是指不同的事对应不同的人，明白这点对于确定需要实现哪种数据转换至关重要。 情境不但需要了解需要哪些数据，还需要了解数据的使用方式以及从中可以提取什么价值。 合适的情境还需要内部数据与外部数据的协同作用，从而创造价值。有一种趋势是通过“具有价码的项目数量”或“拥有市场情报的支出覆盖范围”来评估外部数据，但如果没有正确理解这些数据如何推动价值，这就是一种错误的经济观念，也是资源和精力的浪费。 合适的情境还包括确保信息“有的放矢”。构造不佳的分析模型或不合时宜的数据可能会产生漂亮的仪表盘示数或图表，但缺乏主题专家(SME)和领导层自信地制定业务决策所需的可信度。 	<ul style="list-style-type: none"> 什么时候是提供信息的合适时机？ 用于适时提供情境数据以方便使用并据此采取行动的通信技术和通信方法是什么？ 合适的时间不是指报告的频率，而是指在宝贵的数据保存期限内或在业务生命周期合适的时间范围内根据信息采取行动以实施变更。 我们是否会推送信息或者希望消费者提取信息，以及使用什么平台来共享信息？ 	<ul style="list-style-type: none"> 向合适的人提供信息听起来理所当然，但因为许多原因，常常被忽视。 “合适的人”是指向可以根据所提供的信息估测影响和实施变更的人提供情境信息，最好是赶在事件发生之前。 更好的情况是，信息需要符合从业人员在交易生命周期（情境）中某个特定点的需求。 将数据提供给客户而非采购部门是否会更好？通常情况下，从业人员不愿意为客户提供工具，因为害怕失去控制权或貌似委托了支出控制权，但客户可能是实施变更的更合适的受众。 向供应商提供其中部分洞察怎么样？

成功因素 1: 采购流程和数据采集需要逐渐满足数据需求

对于分析和认知解决方案来说, 数据采集的有效性始于采购策略和采购流程。组织如何获取数据?

采购从业人员往往不能完全理解有关如何与供应商和客户沟通的决策对数据带来的影响, 这种情况并不少见。在许多情况下, 很显然数据采集或使用不会影响采购战略决策流程或设计。以往, 人们从未期望从业人员能有这种意识, 但现在却需要尽快转变这种局面。

对于分析和认知解决方案来说, 数据采集的有效性始于采购策略和采购流程。

准备并维护一项根据组织需求量身打造的沟通和利益相关方管理计划 (换句话说, 就是不专制不繁琐), 对于确保分析和认知解决方案取得成功以及获得利益相关方的支持和采用极其重要。根据具体需求, 这项计划可以是正式的, 也可以是非正式的, 而且应该易于维护。这些计划也可以用于创建和管理用户案例, 帮助创建符合业务需求的解决方案。

让经验丰富的从业人员来制定解决方案至关重要。将这些从业人员安插到技术团队当中, 事实上, 是在客户和从业人员的共同带领下开发解决方案。

从业人员必须考虑所有的数据来源, 包括供应商、客户、消费者、市场等。当然, 在这些类别中, 每种类别还包含诸多方面。例如, 供应商数据包含 RFx 活动, 比如报价单、发票、价目表、合同、供应商产品出版物或技术信息。

- 从业人员需要查看和考虑所有这些数据, 了解它们如何帮助构建业务洞察。
- 需要归档合并的数据源中数据要素之间的联系和用途, 使其最大限度地交付业务价值。

这是一种通过实践和经验而发展出来的技能。合适的合作伙伴可以成倍地提升这种学习和交付的速度。

分类团队需要制定全球数据战略, 与供应商战略并驾齐驱。例如:

- 全球数据战略至少应该指出一种常用方法, 来处理相同或类似业务领域的支出, 支持跨这些支出领域和地理边界进行分析。我们多久能看到一次按照地域、国家或地区或者供应商划分的不同方法?
- 全局分类、产品和服务标准命名规范、制作定价模板的一致方法、足够进行分析的交易粒度等。

确定数据存储位置: 例如, 您可以采用良好的数据标准来报价, 但是如果这些报价在个人笔记本电脑上且无法访问, 那么它们就不能用于分析。这就需要由技术团队提供的解决方案, 但是首先从业人员需要了解数据要素及其用途。

撇开这个全球战略非常简单，“因为我们希望成为更加敏捷的组织”。但是敏捷或精益企业与全球数据战略并不冲突；相反，我认为二者相互依存。命名规范和分类标准（参见下面的分类法部分）、交易粒度和支出汇总规避，都可以支持敏捷业务模式。采用这些标准可以灵活有效地共享数据，在不同流程进行映射和相互关联时无需完成“繁重的工作”。

从业人员必须查看他们进行有效决策所需的信息，并追溯数据获取路径。虽然这听起来合乎逻辑，但是从业人员可能会忽视或不理解这种做法。选择不当的计量单位或允许编辑项目描述，会使大量数据无法用于分析。采购专业人员需要考虑报价和价格表中所提的要求以及如何传达这些要求。我们并不是要将采购专业人员变为数据科学家或编程人员，但了解他们对于组织的影响以及如何为组织提供数据应该是采购从业人员未来的核心技能。组织必须通过培训以及认知和分析领域佼佼者的实践支持，搭建起技术和业务技能之间的桥梁。

成功因素 2：实施有效的分类法战略

什么是分类法？简单来说，分类法是通过应用各种字母数字排序方案将数据、产品和服务划分成逻辑分组的一种分层表示法。有时，这些就是行业标准；有时，则是用于满足个别需求的本地设计方案。这些规范非常有用，可以用于报告支出或将类别划分为更低一级的组成部分。然而，我们开展运营的世界并不是阶层式的；它更像是由生态系统中许多不同部分构成的网络，它们不断地相互作用和发展，需要将它们交织在一起才能推动价值增长。

要使分类法奏效并支持认知引擎，它就需要具备多维、灵活且基于情境的特点。重点必须放在支出的性质而不是支出的数量上 - 因此，传统的分层分类法需要实现扩展。

- 具备灵活性的同时，我们还希望实现全局适用。
 - 为提供支出分析和洞察，所应用的分类法必须针对相关领域全局适用。我们经常会看到区域实践，因为区域实践与分类法被视为“最佳组合”。
- 多维思考。
 - 可以是工作岗位或技能集、建筑物业主与管理行业协会 (BOMA) 准则和其他行业标准、部件编号和特定产品属性、项目功能的组合等。其中任何一个都不可能满足所有相关需求；真正的价值来自于综合考虑所有注意事项。
- 不在于您如何购买，而在于购买什么。进一步说，合适的分类法就是确定如何通过产品或服务解决业务问题。
 - 这些听起来晦涩难懂？让我来进一步解释下。一个是以特定成本购买了（示例）部件编号为 AB12345 的服务器，一个是最优惠的价格提供了具有足够的处理能力、内存大小、存储空间、连接性和可扩展性的解决方案以满足客户的需求，我们会对哪个感兴趣？或许我们都有兴趣，但后者允许我们对业务需求进行分析，以智能方式制定采购决策，扩展规模并适应不断变化的需求，并提供替代解决方案。

*采用合适的技术，联合创新供应商，
选择正确的工具，三者都至关重要。*

成功因素 3: 交易自动化的有效实施和使用

企业必须实现交易自动化。我们都希望减少用在重复性低价值工作上的时间, 运用我们的技能来为企业提供更高价值的服务。然而, 就像许多好东西一样, 应用不当的交易自动化会导致数据不佳, 并最终导致生产力和分析效率下降。

一些做法能够加快交易处理并减少采购和业务从业人员的参与, 但却对分析数据产生负面影响:

- 支出汇总: 在涵盖可能不同的设备、服务和技能的报价中, 多个行项可以归入同一个采购订单行中, 以避免在采购订单 (PO) 中复制报价粒度。度量单位缺失或允许将多个支出行项汇总到同一行又进一步加剧了这一问题。
 - 除非我们可以将报价详情链接到生成的采购订单和发票, 否则就会丢失交易粒度, 数据就无法用于分析。即使是认知解决方案也无法创建或阐述本不存在的数据。
- 允许编辑项目描述和价格的目录或其他自动化流程: 这自然会产生灵活性, 并减少对于多个接触点或传统详细目录的需求, 虽然有一些流程旨在支持和增强由这些可编辑项目流程创建的数据, 但这需要从业人员注意数据策略及自身行为的后果。

总是需要在执行速度和数据粒度之间进行权衡。找到恰当的平衡点后, 会让我们再次去了解达到期望的认知和分析状态需要哪些数据。毫无疑问, 采用合适的技术, 联合创新供应商, 选择正确的工具, 对于这种平衡至关重要。

采用和扩展分析与认知解决方案需要创新和坚定的领导。

成功因素 4: 提高采用率和适应能力的领导阶层

领导阶层如何与团队合作消除障碍 (运营、物理和心理障碍) 最终将对认知与分析解决方案的速度和节奏产生巨大的影响。

以下是领导团队遇到的一些常见问题, 它们会阻碍采用分析和认知解决方案:

- 不支持变更的度量系统
 - 缘于这种度量系统, 目标可以轻松达成, 因此不会鼓励从业人员寻求和采用洞察来帮助他们推动变革, 因为他们认为没有必要。
 - 度量的是分析解决方案的支出覆盖范围或其他不太重要的指标, 而不是推动人员和企业行为变更的效果。
- 恐惧因素
 - 毫无疑问的是, 人们担心富有洞察力的分析可能会暴露出从业人员曾经失职的一些情况。还有一点毋庸置疑, 即害怕认知解决方案会取代当前由从业人员完成的一些活动。
- 缺乏培训
 - 这里的培训是指一系列范围广泛的技能和理解, 比如克服先前确定的流程和分类问题所需的知识、使用提供的工具的能力以及了解战略及其对于从业人员的影响。
- 指派具有适当技能且拥有战略眼光的利益相关者
 - 担任分类或业务角色以提供分析解决方案的利益相关者必须是具有适当实践技能且能够推进实际业务价值的权威级别战略家。一旦解决方案付诸实施, 他们还需要对执行和结果的交付负责。

采用和扩展分析与认知解决方案与实施其他敏捷实践别无二致。它需要领导层积极适应并从传统方法和工具的基础上不断演进。它需要领导层来避免“半途而废”，鼓励“全力以赴”。

它还需要尽力消除恐惧和不确定性。也就是说，它需要领导团队提高透明度，确保克服心理障碍。它还需要围绕从业人员的角色开展培训和教育，但是主要目的是解决该角色内的数据管理问题。

成功因素 5：充足且强大的标准和策略

就像我前面提到的交响乐例子，所有这些数据乐器需要一位指挥家。在快速发展和不断变化的环境中，一些不稳定性和客户流失在所难免，甚至是期望的结果，但策略和标准需要经过管理或协调，才能解决以下关键问题，让解决方案切实可行：

- 明确的工具策略：工具和选项过多虽然有利于创新，但却不利于用户体验或利用资产。存在的风险包括重复工作，开发平台混淆，数据过于分散，不方便从业人员有效利用。
- 需要一种连贯、敏捷且管理得当的单一数据策略。这是因为在许多情况下，只关注结果，而数据策略的定义极为模糊。有些情况下，数据策略由各自的工具或产品所有者来制定。一个成功的分析与认知解决方案需要一位数据策略所有者，可以有多位开发人员和产品所有者，但是数据策略所有者只能有一位。
- 创建仪表板的最佳实践和标准：这点无需过多解释。必须要有标准来帮助确保用户想要获得的良好用户体验，并实际上也会促进工具的采用。这无异于使用网站时的

个人体验；没有人会再次访问用户体验糟糕或不一致的网站。标准和策略不会牺牲开发速度和敏捷性，但如果没有，将影响到用户体验和采用率。

- 质量优于数量：需要实现稳定和自动化。不断增加洞察风险方面的支出和考量永远不会让你真正实现解决方案或服务产品的自动化和稳定。此外，这些目标需求并不冲突。许多情况下，数据（包括内部和外部数据）可以通过电子表格和手动模式加载到分析工具中。对于测试和概念验证（PoC）来说，这是可以接受的，但是如果继续下去，这些手动工作就会占用生产开发时间，因为开发人员忙着进行手动更新和数据加载，而不是专注于新的开发。（在某些情况下，根据 IBM 的经验，开发人员的大部分时间都花在了通过手动数据加载来刷新数据上。）该解决方案需要更多的容量、更好的潜在客户管理以及更充足的开发资金，来让获准的 POC 和经过测试的解决方案实现产业化发展。
- 敏捷性方面的理由：敏捷实践的价值毋庸置疑；全球大部分积极进取的公司都在广泛采用此实践必有原因。也就是说，向敏捷性过渡的过程不会一帆风顺，但同时也是在培养能力和积累经验。以敏捷性为由从不作出承诺和不兑现已有承诺，这种情况并不少见，此类问题必须得以解决，才能确保成功交付解决方案。
- 合适的技术供应商与客户工具集成：合适的技术供应商对于成功至关重要。
- 相对于公平的供应商态度，了解战略方向、开发过程的敏捷性和“团队”关系并使三者保持同步是关键。与采购客户的工具集成可以带来更多的洞察，支持实现更好的需求管理、细粒程度和交易自动化。

统筹考量所有因素

这个复杂的采购生态系统极具挑战性。创新的速度前所未有的。企业和市场的转型周期不断缩短，对于无知、恐惧和不明就里的业务决策的容忍度极低。但是这些因素都是巨大的商机。

认识到认知与分析方面的挑战并了解关键的成功因素至关重要，这样您就能明确方向，做出必要调整，以继续发展和扩展分析和认知。但是其目的不仅在于扩展：还必须包含可持续性。

这些标准和数据实践必须适应敏捷性。实际上，如果应用得当，敏捷实践可以成为交付这些复杂解决方案的完美工具，否则通过传统瀑布法交付流程则会太过繁琐。

如果您已经打下基础，可以专注研究新技术，而不是因为忽略水线以下的内容而去改造和重构旧技术，那么您将能够继续创新，并在市场中站稳脚跟。

为何选择 IBM?

与 IBM 合作可帮助首席采购官 (CPO) 实现数字化，预测未来形势，让员工实现节约并交付价值 - 不止要跟上发展，而且要保持领先。

流程数字化

完成从模拟到数字化的转变，成为更加无缝对接且响应迅速的采购组织。

挖掘洞察

丰富的数据用于挖掘分析和认知洞察，以制定更加明智的决策。

提升人才层级

将采购能力和智能水平从普通提升到非凡级别，使高技能资源能够专注于为组织带来卓越的成果。

关于作者

Marco Romano

IBM 采购分析与认知解决方案
项目经理



通过 LinkedIn 与我联系  [linkedin.com/in/marco-g-romano](https://www.linkedin.com/in/marco-g-romano)

向我发送电子邮件  mgramano@uk.ibm.com

访问: <https://www-935.ibm.com/services/procurement/>

Marco 拥有超过 15 年的采购从业经验和项目经理经验，能够理解复杂环境，排除干扰，找出实质性问题，并确定实现业务价值的近期和战略解决方案。在过去三年中，他领导一个团队，通过分析数据解决方案和创新采购策略，帮助 IBM 采购部门节省了大量的第三方成本并提高了效率。他的团队还利用数据和技术开发商业分析与认知采购服务产品，以便为 IBM 客户提供竞争优势。

了解更多信息，请联系：

Nathalie Fekete

通信主管
IBM 采购服务部



在 Twitter 上关注我  [@Nath_Fekete](https://twitter.com/Nath_Fekete)

通过 LinkedIn 与我联系  [linkedin.com/in/nathaliefekete](https://www.linkedin.com/in/nathaliefekete)

向我发送电子邮件  nathalie.fekete@uk.ibm.com



© Copyright IBM Corporation 2017

IBM Corporation
New Orchard Road
Armonk, NY 10504

美国出品
2017 年 10 月

IBM、IBM 徽标和 ibm.com 是 International Business Machines Corporation 在全球许多司法管辖区注册的商标。其他产品和服务名称可能是 IBM 或其他公司的商标。Web 站点 ibm.com/legal/copytrade.shtm 上的“Copyright and trademark information”部分中包含了 IBM 商标的最新列表。

本文档为自最初公布日期起的最新版本，IBM 可能会随时对其进行更改。IBM 并不一定在开展业务的所有国家或地区提供所有这些产品或服务。

本文档内的信息“按现状”提供，不附有任何种类（无论明示还是默示）的保证，包括不附有关于适销性、适用于某种特定用途的任何保证以及非侵权的任何保证或条件。IBM 产品根据其提供时所依据的协议条款和条件获得保证。



请回收利用

如有任何疑问，请通过以下方式联系 IBM，我们会为您提供更专业的咨询：

1. 免费咨询电话：**400-810-1818 转 2396（服务时间：9:00-17:00）**
2. 填写[需求](#)，提交至 IBM，我们会尽快与您取得联系。