

节省成本、实现合规性和智能

减少服务采购的复杂性



目录

- 2 执行摘要
 - 2 服务采购商机
 - 3 挑战：服务过于复杂
 - 4 服务采购的复杂性
 - 6 服务采购有助于带动价值提升
 - 7 结论
-

管理综合报告

当今许多组织都尽可能节约商品和物料成本，它们现在纷纷将目光聚焦于先前未曾利用的服务采购开支，以期发动下一波节约浪潮，提供战略价值并实现业务差异化。

以前，人们多半认为很难对商品的相同控制级别来对服务加以管理。究其原因在于服务自身的基本特性使其难以驾驭，现有商品采购系统并未设计为能够管理复杂服务的方方面面。因此，需要特别设计的服务采购解决方案来全盘查看服务开支并加以有效管理。围绕服务的复杂性和风险促使人们需要灵活的自动化工作流程和商业智能以支持全球服务战略和决策。

由此得到的回报是十分可观的。企业投资于服务采购软件将不仅可以查看其服务开支，还可以收获由实现节省、法规及策略合规性以及员工情报所带来的种种收益，从而帮助它们在全球服务经济的环境下推动企业价值和竞争优势。

服务采购商机

考虑服务采购的时代已经来临。在大萧条之后的恢复经济环境中，现金为王。许多首席财务官（CFO）都力求在采购中发掘进一步节省成本的商机。由于许多组织都已经竭尽所能地压缩商品和物料成本，它们现在纷纷将目光聚焦于先前未曾利用的服务开支，以期发动下一波节约浪潮，提供战略价值并实现业务差异化。其中意义重大：企业对于第三方服务的使用在全球范围内都正处于上升趋势。

当今的组织会采购各种类别的服务，包括合同制员工、IT、市场营销、打印、咨询、设施管理和金融服务等。虽然利用供应商及其专业技能可以实现创新、降低运营成本并维持可持续性的竞争优势，但是如果对第三方服务不加以管理，那么可能会导致成本上升、违反重要的企业和劳动法律以及低下的流程控制能力。

这无疑是全球企业的心头大患。当采购无法控制服务的购买方式时，企业及主管都处于风险之中。如果不具备可视性和适当的控制，那么确定组织是否符合重要策略和法规（例如，隐私法律、共同雇佣法律）或者供应商是否具有适当的凭证、证书和能力来满足安全、法规及保障标准的能力将受到限制。

当前业务环境对于节省成本、责任以及透明度的重视是不言而喻的。因此，为满足了解服务开支、对此开支加以管理并提供更高的法律和企业合规性的需求，服务采购软件提供了对复杂服务开支的可视性与控制能力，并提供跨全球、跨类别更好地满足这些需求的能力。

常见外包服务类别

人力资源

- 培训
- 保险
- 福利/医疗健康

信息技术

- IT 临时员工
- 帮助中心/网络管理
- 软件开发/维护
- 硬件维护

市场营销

- 打印服务
- 市场研究
- 活动/促销
- 广告/公共关系
- 创新

专业服务

- 管理咨询
- 法律
- 财务

研究和开发/运营

- 工程服务
- 设备租赁
- 临床试验管理

房地产/设施

- 租赁
- 建筑
- 安全性
- 清洁和废物管理
- 景观美化
- HVAC 和其他设备
- 维护
 - 公共事业
 - 食品服务

临时员工服务

- 管理
- 轻工业
- 呼叫中心

挑战：服务过于复杂

传统的供应链管理主要专注于实际的商品，而服务多半被认为难以通过相同的控制级别来加以管理。究其原因在于服务自身的基本特性使其难以驾驭，现有商品采购系统并未设计为能够管理复杂服务的方方面面，手动流程也难以严加管控。为了解围绕服务所存在的复杂性，可以设想一下：

服务类别纷繁复杂 - 彼此之间差异巨大

- 许多服务类别都需要截然不同的工作流程。诚然，根据需服务的部门和员工的不同，内部流程同样存在差异。但是，行业本身通常都具有自己独一无二的流程。可以思考一下，雇佣临时员工的工作流程与实现帮助中心外包合同的过程是截然不同的。
- 针对服务的合同结构具有多种变量。合同可能基于以下因素：时间和开支（例如，工作时数）、可交付内容（例如，实现某些里程碑）、定金（例如，每月预付费用）、服务级别（例如，响应时间）、总量（例如，每小时呼叫次数）或者以上多种因素的混合。
- 服务费率/费用种类繁多，通常存在多种细微差别。例如，在合同工预先协商的合同中，费用常包括基本费用、最高费用、加价、加班、地点乘数、技能乘数、总量折扣、工作时间折扣等。在市场营销中，打印工作的费用基于以下多种因素：卡库存、颜色数量、图像大小、副本数量、总量折扣和周转时间。

服务牵涉大量人员

- 服务采购在全球范围内发生，成百上千甚至成千上万的服务买家和用户遍布多个国家和地区。由于各个国家或地区都可能具有一些影响采购过程的地方性考虑因素，因此这进一步增加了复杂性。服务的全球化本质还会造成难以监控和控制不合常规的开支，因为在许多情况下，在定义工作范围和选择供应商来执行工作的过程中，相关的协助工作个体可能对于采购战略、策略和过程仅仅一知半解。

- 企业中的服务采购通常牵扯多个利益相关方，包括采购方、最终用户、核准经理、法规复审人员和人力资源经理。由于在整个服务交易过程中的不同阶段一般都需要经过核准，因此进一步增加了挑战。
- 服务的开发和交付需要大量的协作，包括与内部同事之间的协作以及与外部供应商之间的协作。服务的交付需要采购方与供应商之间不断的密切协作，以确保所需的服务即所交付的服务。
- 与商品相比，服务的人员密集型本质会带来更大的合规性问题。共同雇佣法律（员工和临时员工）、劳动法（职业安全和保健管理等）、隐私法律（欧盟安全港）以及合规性法规（萨班斯-奥克斯利法案）都对于服务供应链产生巨大影响。跨全球化组织跟踪合规性是一项令人生畏的任务，而基于纸张的流程也被证明效率极其低下。

服务是主观性的，并会随时发生变化

- 个人元素（例如，信任、可信性和承诺）在采购方决定供应商是否合适过程中扮演重要的角色。在许多服务类别中，业务单位经理更倾向于雇佣知名的可信企业，即使该企业并不在该公司的首选供应商列表上。这种“不合常规的因素”正是集中式采购组织难以控制公司的服务开支的原因之一。
- 组织内不同的采购人员会针对通常相同的服务无意地使用不一致的描述、合同结构和费用。例如，某个采购人员可能以固定的可交付费率获取由某个机构开发的广告项目，而另一个采购人员可能会基于时间和物料来雇佣临时员工。这些不一致性使相同企业内相同服务的采购人员无法共享知识模板，或者对费率卡和供应商绩效记分卡进行基准评测。

- 在讨论服务交付时，主观性同样也发挥作用。办公椅是否交付非常显而易见。但是对于服务，采购方和供应商可能会就是否完全交付服务而存在争议。供应商可能提供了服务，但是采购方可能认为其质量“低于标准”。最终，服务采购需要详细说明技能要求、可交付内容、里程碑、服务级别以及任何其他特定的服务类别要求。如果没有精确的规范，那么交付的服务可能无法与所请求的服务完全匹配。
- 供应商可能已满足采购方最初的要求，但是在看到最终的可交付成果时，采购方可能不再感到满意。事实上，最初订单的框架经常会发生变化。最初需求可能发生变化，资源可能改变，可交付内容可能已调整，或者时间线可能已改变。许多组织所使用的服务量巨大，这使实际情况更为复杂。

服务采购的复杂性

几乎任何相当大规模的公司都可无需自动化、工作流程和分析即可控制采购流程的日子已经一去不复返 – 更不用说扩展和改善这种采购流程。然而，令人倍感遗憾的是，对于商品行之有效的电子采购或供应链解决方案在应用于复杂服务时却难以满足期望。许多传统的企业资源规划（ERP）解决方案无法支持服务满足以下需求所需的各种复杂特征：以透明且有意义的方式进行采购、核准、履行、确认及付费。因此，预先协商的合同无法得到保证或实施，即，在最终收入方面可能永远无法实现所协商的节约。

围绕服务的复杂性和风险促使人们需要特别设计的服务采购解决方案来自动执行并报告围绕各类服务的费率/定价、合同结构、定义、过程和分析的错综复杂的问题。服务采购的有效应用必须满足以下业务需求：

自动执行流程以及多种服务类型的复杂性

- 提供功能以管理整个签约生命周期内的服务交付，从主协议和请求到所提供服务的开票和支付：



- 通过单一的软件解决方案几乎支持各类服务。
- 按服务类别和业务单位支持不同的工作流程。
- 支持复杂合同，包括服务定义、合同类型的组合以及多种费率/支付结构。

管理合规性和风险

- 提供按服务类别、位置和组织自动进行核准的能力，确保通过适当的内部机构执行服务请求和付款审核。
- 提供审计跟踪以确保捕获所有操作和讨论，并记录更改以用于将来的报告和审计目的。
- 使发票与订单和合同相匹配，帮助消除帐单错误并加速付款，以获得提前付款折扣资格。
- 灵活增加预算控制能力。控制应可基于服务类别的类型进行配置 - 某些服务需要严密管理，某些则需要较为宽松地进行管理。较大型项目的预算通常涉及多个类别，涉及多家供应商的订单。

交付商业情报

- 提供分析/报告以支持用户查看服务开支，并基于地点、类别、供应商、职位等级、招聘经理、内部组织、合同外支出、竞标采用或以上任意组合来对服务开支加以分析。
- 包含对计划中开支、预算开支、落实的开支、收到的开支、开票开支和已付开支的财务可视性。
- 支持企业级信息视图，能够聚焦并向下钻取以获取所需的详细信息。
- 提供即取即用的报告标准集，支持较为简便的配置，可帮助满足特定业务用户的需求。
- 交付实时警报以通知客户需要采取行动来履行其在采购过程中的角色职责。应对警报进行定制以更好地满足用户的特定业务需求，例如，针对任何活动生成的警报、哪些角色应接收到特定消息等。应同时通过软件的用户界面和电子邮件提供警报。

根据您的业务需求进行调整

- 为全球化组织提供支持，包括界面本地化、通过配置来提供多种货币支持、本地任职法律、税收等。
- 支持大型的复杂项目级别跟踪，以简化对涉及来自多家供应商的多种服务订单的项目和服务的采购、交付和预算的管理。
- 支持可配置的用户体验，包括按服务类别、组织（部门或业务单位）和地点划分用户界面、模板、策略和工作流程。
- 基于用户类型（例如，采购方、供应商或管理员）提供基于角色的主页。
- 提供服务目录，包含几乎所有类型服务采购（包括基于派遣员工、固定可交付内容、服务级别协议（SLA）、复杂规范、单元和物料以及保留服务）的描述和规范。
- 包含知识库，整合行业最佳实践和企业模板以提升用户生产力。

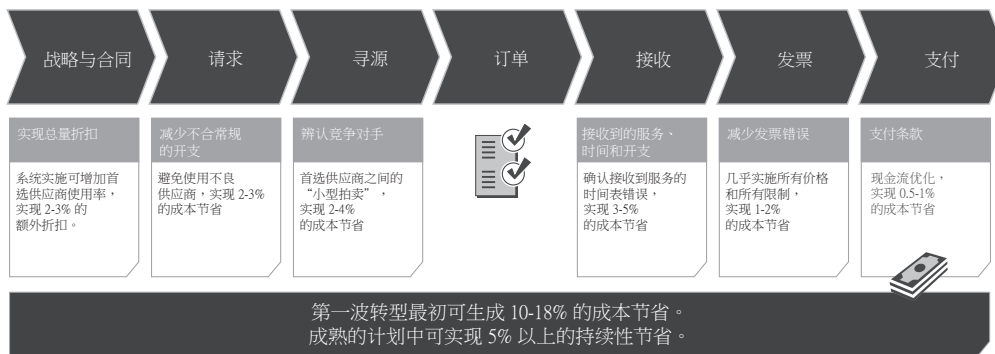
- 促进采购方与供应商之间的内部和外部协作。
- 如果组织选择运行混合管理模型（例如，通过 MSP 运行派遣员工计划，而通过采购或 IT 组织运行所有其他服务计划），那么支持数据隔离。
- 更加方便地集成现有业务系统，包括税收系统、财务审核自动化、接收、采购订单、开票和支付系统。对于具有多个 ERP 版本的众多大型企业而言，“即取即用”的适配器通常过于简单，无法满足实际需要。通常，良好的做法是从您选择的服务采购软件应用程序中查找经验证的现实集成示例。

服务采购有助于带动价值提升

服务开支在当今企业开支中所占比重越来越大，不幸的是，由于存在多种与服务相关联的挑战，很少有企业能够良好地洞察这些开支。考虑服务开支的时代已经来临！投资于服务采购软件和策略的公司不仅可以查看其多种服务开支类别，还可以提供自动化、流程标准化、工作流程和商业智能，帮助其在全球服务经济环境下收获企业价值并推动竞争优势。服务采购软件可交付的关键优势如下：

实现节约 – 各组织通过实现多种服务类别的采购流程、审核和控制的自动化来切实地节省成本。实施服务采购计划通常在第一波转型中可实现最初的 10-18% 的节省；在成熟的服务采购计划中，通常可维持每年 5% 以上的成本节省。节省来源包括：

- **合同费率的执行** – 服务采购软件有助于根据“主服务协议”中所协商的费率来采购服务并开票，从而帮助相信在发票中使用正确费率的供应商避免错误和潜在的超额付款。
- **获得折扣和退款** – S服务采购软件自动跨部门、服务类别和地域聚集服务，支持公司获得总量折扣和提前付款折扣。
- **减少不合常规的开支** – 使采购方联机并从首选供应商处采购，帮助减少随意的开支。
- **准确开票和付款** – 该软件可为采购、接收、开票和付款提供闭合循环的数字流程，减少并在某些情况下消除计费错误，同时实施协调最佳实践。
- **首选的供应商计划** – 通过将对公司完整业务记录的洞察与个别供应商和市场费率结构相结合，您可以与关键供应商重新进行协商，以获取更好的费率。



总结

合规性与风险缓解 - 服务采购软件可随采购方、供应商和员工所在国家或地区的变化，在全球范围内自动实施法定策略、税收策略和企业策略，从而提供法规控制和财务控制。这种透明度和实施级别有助于组织缓解不合规的风险，例如，潜在罚款、处罚、诉讼或者对企业品牌的损害。合规性源自于：

- **内部控制** - 服务采购软件可提供开支管理审计跟踪，可显示所采购的服务、采购方的身份、核准人的身份以及是否符合协议、法律、策略和计划。这有助于确保实现更快捷的内部和外部审计报告。
- **人力资源（HR）合规性** - 服务采购流程的可视性可自动缓解与员工错误分类以及全球各个国家或地区中存在的其他许多不同人力资源法律关联的风险。
- **运营风险** - 服务采购软件有助于保持对供应商与承包商的跟踪（包括证书和安全性及必要的入职过程），以避免不合格的供应商参与其中，并减少潜在的运营风险。

劳动力情报 - 随着劳动力市场的不断变化，许多组织都可通过查看自身组织在全球范围内对第三方服务的需求，从服务采购解决方案中获益。借助此知识，这些组织可以更有效地管理变化的劳动力成本，并利用供应商的专业技能作为工具，实现可持续的竞争优势。劳动力情报的来源包括：

- **供应商成本结构** - 服务采购软件可查看有关供应商的各种信息，例如，最经济实惠的供应商、使用广泛技能库的供应商、具备离岸能力的供应商、发展中的供应商及其所处业务部门，以及未能有效参与竞争从而为组织赢得业务的供应商。
- **整个企业的购买模式** - 对服务开支的可视性可识别组织中对外包服务需求正在增长和正在缩减的部门。此外，该软件还可以显示组织中使用最优价格的供应商次数最多和最少的采购人员。
- **采购策略** - 服务采购软件可显示总开支正在增长的服务类别、可基于总量重新协商的供应商，以及组织是否处于不当合并供应商而有可能带来的风险中。



国际商业机器中国有限公司
北京市朝阳区北四环中路27号
盘古大观写字楼25层
邮编：100101

IBM 主页位于：
ibm.com

IBM、IBM 徽标、ibm.com 和 Emptoris 是 International Business Machines Corporation 在美国和/或其他国家或地区的商标或注册商标。这些术语和其他 IBM 已注册商标的术语在本信息中首次出现时都使用商标符号（* 或 ™）加以标记，以表示在本信息发布时由 IBM 在美国注册或拥有的普通法商标。这些商标也可能是其他国家或地区的注册商标或普通法商标。以下 Web 站点上的“Copyright and trademark information”部分中包含了 IBM 商标的最新列表：
ibm.com/legal/copytrade.shtml

本文档中包含的信息仅为信息的目的而提供。对于本文档中所包含信息的完整性和精确性已作验证，该信息仅“按现状”提供，不附有任何种类的（无论明示的还是暗示的）保证。此外，该信息基于 IBM 目前的产品规划和策略，如有任何变动，恕不通知。IBM 不就因使用本出版物或其他任何资料而导致的（或与之相关的）损害承担任何责任。本文档所包含的内容意不在于，也不会产生任何 IBM（或其他供应商或许可方）的保证或陈述或修改适用的管辖 IBM 软件使用的许可协议。

本出版物中所提到的 IBM 的产品、程序或服务并不暗示 IBM 将在所有 IBM 开展业务的国家或地区中提供这些产品、程序或服务。IBM 可以根据市场商机或其他因素，随时独自决定更改本演示文档中引用的产品发布日期和/或功能，并且本演示文档中引用的产品发布日期和/或功能不以任何方式充当对未来产品或功能的承诺。这些资料中的所有内容均不暗示或暗示您所从事的活动将产生任何特定的销售业绩、收入增加、节省或其他结果。

© Copyright IBM Corporation 2013



请回收再利用