

Deloitte.
Insights



敏捷采购： 应对复杂性的妙方

德勤2021年全球首席采购官调研报告

德勤供应管理和数字化采购业务将前沿数字化工具与行业领先的咨询服务相结合，激发支出管理创见，推进成本节约。德勤的云端解决方案和服务旨在助力第三方采购支出的投资回报率最大化，推进品类管理、供应商管理以及间接或直接物料采购的优化。如有需要，请联系作者获取更多信息或访问[Deloitte.com](https://www.deloitte.com)了解供应链和网络运营服务。

目录

内容摘要	2
第一章：重新定义、创造和维护价值	5
第二章：敏捷采购	11
第三章：构建敏捷采购	13
第四章：首席采购官的多种角色	26
第五章：迈向敏捷的下一步	29
尾注	31

内容摘要

毫无疑问，全球动荡正在日益加剧，但是逆境之中也可能饱含机遇。在过去的德勤首席采购官调研报告中，我们主要探讨了采购组织如何在应对复杂性和风险的同时持续创造价值。如今，企业领导人的关注范围¹不断扩大，包括气候变化、地缘政治稳定性、社会期望以及世界卫生这些议题，但同时，他们也可以利用这样复杂的环境，作为通往成功的跳板。

从许多方面来看，2020年都是“供应链之年”。供应链各个环节均遭遇严峻挑战。几乎所有企业都受到影响，无论是经历爆发式增长（例如线上零售商）还是出现衰退（例如旅游和酒店行业）。那么，我们在后疫情时代应当有何期待？首席采购官应为业务发展做好哪些准备工作？

随着供应风险持续上升（例如供应中断、大宗商品风险、网络安全、竞争威胁、知识产权风险和品牌风险等），许多顶尖首席采购官正在通过扩大“影响力”来应对挑战。首席采购官深知，为了同时管理投入成本并解决复杂性和波动性问题，他们必须与业务部门和供应商建立新型深度合作关系，同时培养全新能力，并且灵活利用数字化的供应商生态系统，以此创造价值、推动全面创新、获取真正的战略优势。

超越新冠疫情之外，复杂性、风险性和外部创新需求的不断增加亦可能最终推动采购组织成为真正的战略合作伙伴。首席采购官已将价值主张从成本削减和供应保证扩展到更广泛的价值创造中——如影响需求，推动创新，并与战略供应商和合作伙伴携手促进商业合规、缩短市场响应时

超越新冠疫情之外，复杂性、风险性和外部创新需求的不断增加亦可能最终推动采购组织成为真正的战略合作伙伴。

间、加快并购整合/剥离计划、以及推动持续优化。为此，首席采购官必须针对传统流程、政策、指标、工具和（可能是最具挑战性的）思维模式进行全面改革，并同时继续创造可衡量的财务价值。

随着商业环境复杂性的不断增加（正如上期调研报告所述），商业的运营模式也日益复杂，同时管理这些复杂性所需的数字化技术的应用率也不断提升。我们可以从不畏挑战实现成功的首席采购官身上吸取诸多经验。今年，我们对受访者的特点和能力进行了关联分析，以挖掘在逆境之中高绩效者采取了怎样的不同举措，以及他们如何利用敏捷性创造价值（见侧边栏“调研方法”）。我们发现，顶尖首席采购官：

- **对于价值拥有更广泛的理解**并且运用诸多先进巧妙的方法来解锁、衡量和维护企业价值。
- **重点关注**与跨职能部门和供应市场的**关系，及对他们的影响力**。

- **致力于构建敏捷性**——利用按需应变的混合服务模式（例如利用外部团队支持服务）培养人才以及获取能力、知识和经验；使用适度开发（而非完全定制开发）的端到端一体化的管理流程和信息技术解决方案（无论是最佳组合应用还是一站式整套解决方案）；优先关注数据管理，包括内部数据（主数据收集和使用）和外部数据（市场信息），以便根据预测分析结果做出基于事实的决策，从而发现隐藏机遇和新兴风险。

事实证明，敏捷采购确实是应对复杂性和风险性问题的一剂妙方，它可以确保企业在艰难时期也能取得稳健的绩效表现。构建企业敏捷性能力需要通过一系列具备目的明确的投资的项目组合方案来实现。这些日益加快的跨职能迭代项目通过分析技术提高效率，同时改善组织或人才模式。构建敏捷性并不会干扰绩效的提升，相反，它是至关重要的推动因素。



调研方法

我们采用聚焦的、基于假设的、量化的视角衡量敏捷能力和绩效表现，以此评估不同企业采购组织的相对绩效，并检验敏捷性能否提高绩效。

衡量敏捷性能力

在本期报告中，我们新增了一些问题以衡量敏捷性并构建“敏捷性指数”。排名前25%的敏捷采购组织均被视为“敏捷大师”。我们希望了解敏捷性与采购绩效提升及其他能力是否确实存在关联。

敏捷性指数衡量采购组织的以下能力：

- 与利益相关方不断变化的目标和指标的一致程度
- 具备能够帮助提高商业敏感性和预测能力的供应市场情报
- 供应链韧性和风险/合规管理相关能力
- 具备帮助提高快速决策能力的预测分析能力和先进技术
- 采用流程导向的采购管理实践（例如解决供应风险的采购寻源标准）
- 替代资源配置模式（例如按需调整的品类知识）
- 改进后的人才管理流程/实践
- 敏捷开发技能的利用（包括用于采购转型）

衡量绩效成果

通常，采购组织的高绩效主要体现在投资回报率、成本节约、运营效率、供应绩效和利益相关方目标达成情况等。在本期报告中，我们将以下内容纳入“高绩效者”（即前25%）定义范畴：

- 采购组织绩效达成情况
- 利益相关方影响程度，基于：
 - 在利益相关方决策中发挥的积极作用
 - 利益相关方/“客户”满意度（自评）
 - 影响的质量（高管支持）
- 采购组织影响程度（基于采购组织主动管理的支出水平）
- 劳动生产率（基于平均每位人员管理的支出金额）

第一章：重新定义、创造和维护价值

了解企业价值

从首席采购官未来12个月的优先事项列表中可以发现，几乎所有优先事项的重要性均有提升（图1）。本期调研显示，十年以来首席采购官首次未将“降低成本”（传统支出削减）作为首要优先事项。而新选项“提高运营效率”位列第一，“降低成本”紧随其后。虽然供应链韧性问题备受关注，但是成本对于首席采购官来说依然至关重要，无论是传统的成本降低削减支出还是提高运营效率，因为最终，企业都需要具备成本竞争力才能在下一个新常态下蓬勃发展。

目前，首席采购官正致力于在提高效率的同时创造更多价值。更加有趣的是，这两件事并不冲突，而是存在内在联系。首席采购官明确意识到，提升效率和应用数字化技术将会帮助采购组织提升业务能力。

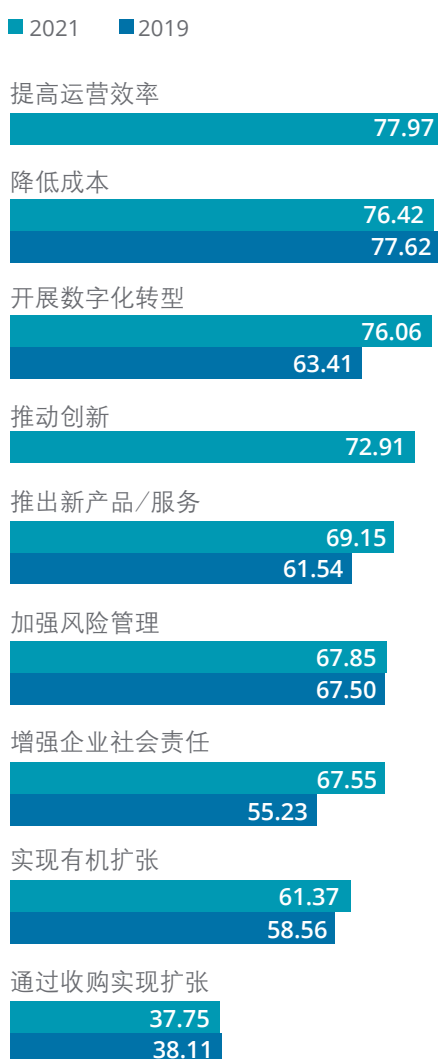
此外，与2019年结果相比：

- 开展数字化转型（保持排名第三）的优先级增幅排名第二（与2019年相比增长20%；48%的首席采购官将其视为重要优先事项）。
- 增强企业社会责任实现最大增幅（与2019年相比增长22%），今年上升至第五位。企业社会责任已成为董事会热议话题，这意味着采购支出如果管理得当，将有望带来一定社会效益。
- 令人惊讶的是，加强风险管理的优先级排名几乎没有变化。

图1

首席采购官关注的优先事项正在发生变化（并且不断增加）

未来12个月以下各项业务战略的重要性(%)



采购组织的价值主张历来都是以更低成本获取更高收益，但是企业对于这种价值主张的愿景和期望显然已经开始改变——不仅需要以更低成本提供更多产品和服务，还需要在更多方面实现改进（例如产品上市时间和创新能力），而很多时候大家其实关注的是投资回报率。因此不难看出，首席采购官关注的优先事项正在不断增加，且整体来看，优先事项的相对重要性也在增加。

因此不难看出，首席采购官关注的优先事项正在不断增加，且整体来看，优先事项的相对重要性也在增加。

效率提升和数字化技术的应用将会推动采购组织从较为分散的寻源/合同管理和成本节约工作转向更加积极的利益相关方关系管理模式（重点关注利益相关方的优先事项，例如收入增长、数字化转型、运营效率和企业社会责任等其他因素）。

提升采购价值

如今，首席采购官需要满足不断增长的期望，数据显示，“高绩效者”通常使用平衡记分卡，超越成本节约或成本规避这样的常规指标（虽然它们仍为最常见的首席采购官绩效指标）。最值得注意的是，尽管企业社会责任（CSR）或环境、社会和公司治理(ESG)对于首席采购官愈发重要，但是这些绩效指标的追踪主要针对高绩效者，而非一般绩效群体（图2）。随着首席采购官和采购组织的角色与期望不断演变，相关绩效指标也必须演化。



图2

高绩效者在涉及更多关键绩效指标的情况下表现更好

过去12个月采购部门在以下领域的表现如何？

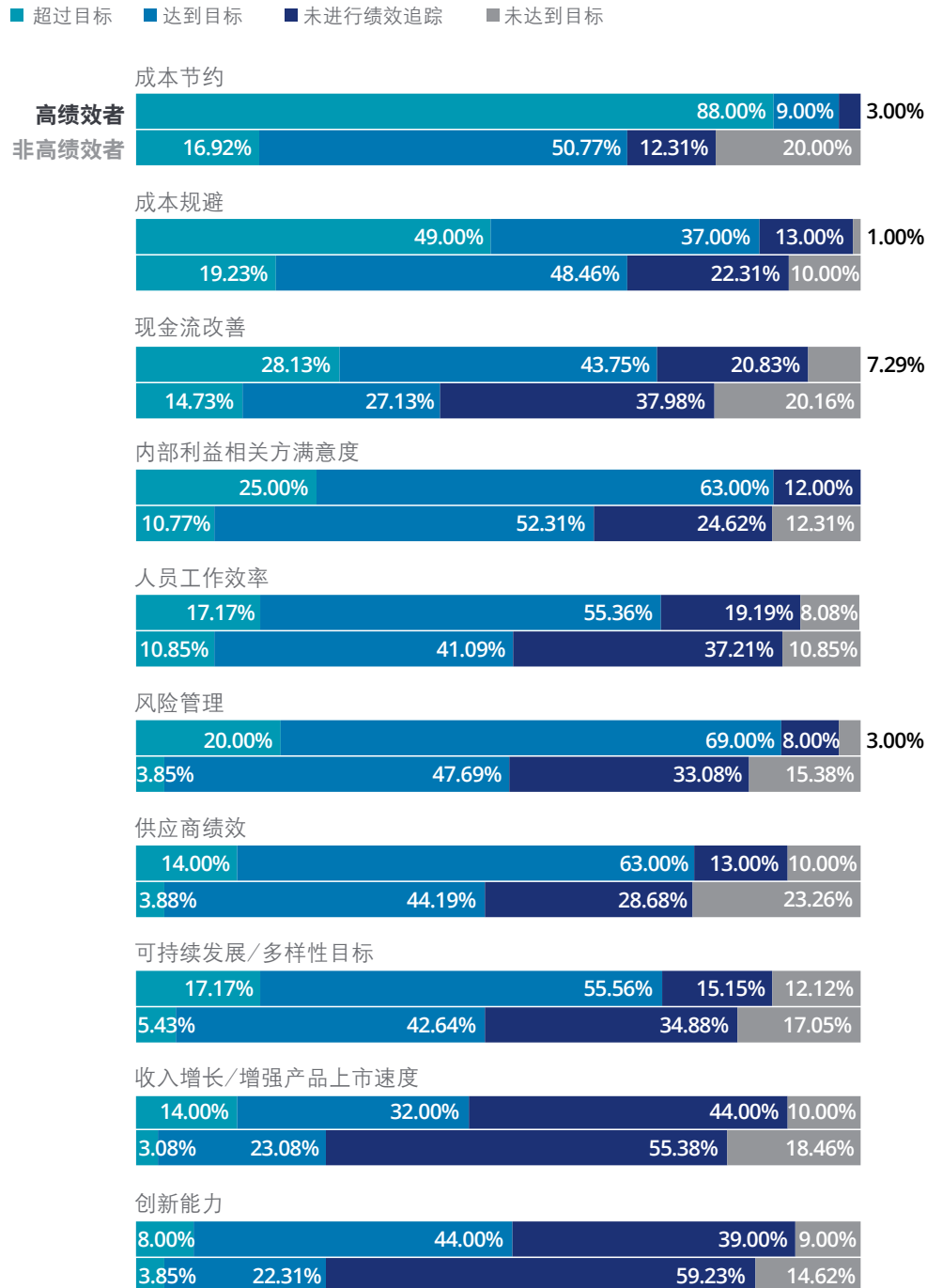
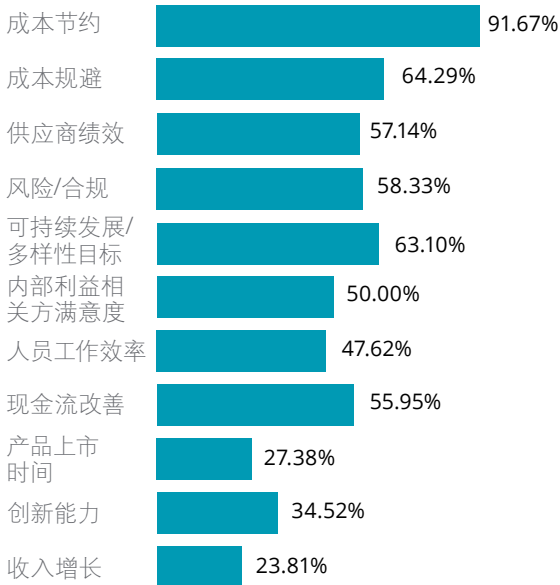


图3

高绩效组织的绩效考评通常包含更多关键绩效指标 (KPI)

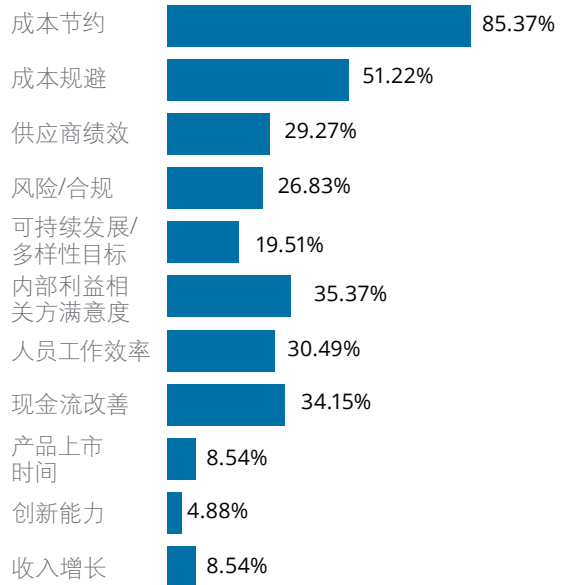
高绩效组织

您基于以下哪项关键绩效指标接受绩效评估？
(选择所有适用选项)



非高绩效组织

您基于以下哪项关键绩效指标接受绩效评估？
(选择所有适用选项)



绩效目标达成情况

即使成本节约目标保持不变或有所提高，绝大多数采购组织 (85%) 也能够达到或超过目标。绝大多数企业通常都能够达到或超过成本节约/规避以外的其他目标，只有营收和创新目标较难实现，因为这两个目标通常难以计算和衡量。²但也有相关证据表明部分企业能够实现收入目标：德勤调研曾发现，首席财务官预计其所在企业在2020年能够实现88%的收入目标。³

企业推行成本规避的举措较为常见，但是如果成本节约和成本规避不够透明、未与可验证数据相关联、并且采购组织与利益相关方未就此在早期设定目标和计划，那么制定成本节约/规避的目标毫无意义。如上所述，多数首席采购官认为其在目标达成方面总体表现良好 (特别是成本相关的目标)，但在目标设定方面缺乏雄心并且/或者在目标设定、衡量和追踪方面表现较差。我们预计将有更多首席财务官和首席执行官要求他们的首席采购官实现财务可见的成本节约 (通过更加健全的方式追踪和证明)，并给他们增加更多的关键绩效指标 (KPI)。当然，即使有更多的KPI要求，高绩效者仍会将其他首席采购官甩在身后 (图3)。

利益相关方影响

利益相关方决策制定: 调研问卷中曾问道, 采购组织在7个领域中是否有积极参与利益相关方决策制定? (按参与程度排序) 主要涉及外包/离岸外包、财务规划与预算编制、自制与外购、企业风险管理、数字化战略、产品开发、以及并购。超过三分之二的采购官表示其主要涉足前五个领域, 与2019年相比, 参与度增幅在10%至23%之间。然而, 近40%的采购组织依然很少涉足数字化战略(37%)和创新(39%)领域, 尽管这些领域的实际资源通常来自商业第三方。

“客户”满意度(自评): 有趣的是, 首席采购官们认为采购组织在某些关键领域中作为关键/战略合作伙伴的影响力有所下降(例如信息技术、财务、法律、人力资源领域下降2%-6%), 但是值得注意的是, 制造运营领域采购的影响力变化最大(增长35%)。显然, 这与不断上升的企业期望有关, 但是采购组织在重大危机事件中(例如新冠疫情)保护运营和供应连续性的能力也有一定关系。

影响力质量: 值得高兴的是, 高管团队大多(约80%)赞成或非常赞成为采购组织提供投资和支持, 但关键在于采购组织如何借此有利条件提高其在整个企业内的影响力质量。

总体而言, 高绩效者:

- 自评(60%的人)认为财务部门(例如财务规划与分析团队FP&A)对于采购组织更加满意
- 参与所有决策制定(例如财务规划、风险等)的可能性比中低绩效者高70%
- 在自制与外购决策中发挥积极作用的可能性高一倍

维护价值: 风险组合不断扩大

尽管首席采购官始终将风险管理视为总体优先事项(今年排名第六), 但是问题在于(相关证据表明)领导者根本没有意识到企业正在面临端到端供应链风险。

风险识别、评估和管理依然极具挑战, 并将因新冠疫情而加剧。自2014年德勤首席采购官调研报告发布以来, 首席采购官们对于风险的认知水平在随后五期报告中略有上升。今年, 新冠疫情显然成为主要风险(超过70%的首席采购官认为该项风险在过去12个月内有所增加或显著增加), 并对货运成本、营业收入和运营资金产生不利影响。

过去12个月, 供应保证显然成为最大挑战:

- 56%的企业表示其供应商已经宣告破产或受到严重影响
- 41%的企业需要加快运输以保证关键供应线畅通
- 36%的企业表示供应商无法满足新要求
- 32%的企业因供应短缺而出现收入损失
- 11%的企业意识到供应商问题将直接导致品牌受损

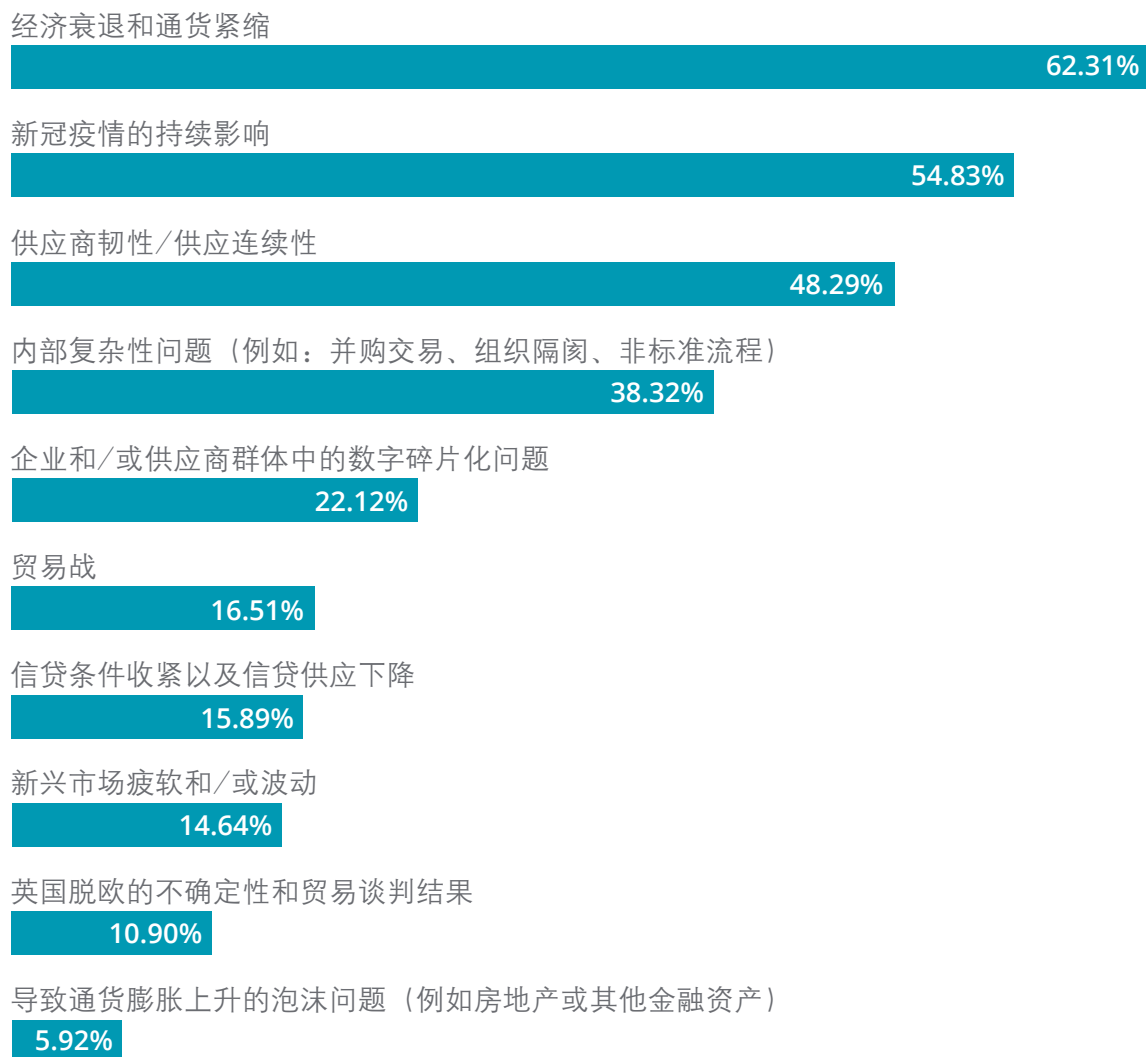
考虑到企业对成本的关注以及首席采购官绩效评估方式, 首席采购官三大关注重点中的两个都与其在疫情期间或潜在经济衰退中继续实现成本削减目标的能力相关, 也不足为奇。有趣的是, 首席采购官主要担心新冠疫情造成的经济问题以及供应保证受到的持续冲击, 然而排名紧随其后的两大风险均为内部风险: 内部复杂性和数字碎片化(图4)。

我们认为, 随着全球贸易规则不断变化, 首席采购官们可能尚未完全意识到外界期望他们能重新审视全球供应商布局。本期报告编制期间, 中国外贸紧张局势持续升温, 且短期之内没有放缓迹象。因此, 提高供应链韧性(不局限于关键材料的直接供应商外)至关重要, 并且在未来数月或数年之内仍将发挥较大作用。

图4

许多首席采购官担心超越新冠疫情相关风险以外的内部复杂性问题

请选择贵公司面临的三大风险



约70%的首席采购官认为他们非常了解其直接（一级）供应商中存在的风险。然而，正式追踪此类风险的首席采购官却寥寥无几（26%）。此外，只有15%的首席采购官了解除上述风险外的其他风险。新冠疫情证明，深入了解端到端供应商网络以及供应商（除直接供应商外）中存在的风险至关重要。这将成为提高敏捷性的关键所在。

高绩效者：

- 高度了解其一级供应商的可能性比中低绩效者高95%
- 高度了解其二级以上供应商的可能性高一倍

如今已经出现一种新兴竞争力，即利用预测分析技术从大量数据中筛选风险信号进行调查。遗憾的是，风险预测目前也是盲点，只有22%的企业表示其能够“在很大程度上”或“完全”识别和预测来自供应市场的风险。

采购组织对于企业韧性影响较大，因而采购组织需与市场 and 利益相关方步调一致，以更积极地应对风险问题、把握创收机会。“敏捷性要求”提出，采购组织需要在面对复杂性问题时利用运营模式、人才和技术快速创造价值。

第二章：敏捷采购

采 购组织怎样才能提高敏捷性？提高以后又将获得什么收益？“敏捷”一词并不新鲜，但它已不再是软件开发领域的专属用语（如今已经随着数字化的普及扩展到产品/服务开发领域），而是客户运营、供应链和后台运营/共享服务领域中的关键差异化因素——而采购组织也正日益渗透到上述甚至更多领域。

“敏捷”的基本定义为能够快速思考、得出结论、以及灵活并轻松地采取行动。而采购的以下能力隶属于“敏捷”的范畴：

- 监控快速变化的利益相关方和供应市场
- 针对风险和机遇进行预测和优先级排序
- 协调内部/合作伙伴资源，快速做出灵活应对
- 调整上游供应链和采购组织自身，以提高敏捷性
- 开展文化转型，实现基业长青、历久弥新

“敏捷”不仅是一种抽象理念，同时也是各层运营模式的基本优先事项。⁴“敏捷”还是一种转型方式，甚至是实现融会贯通和解决复杂性问题所需的“思维方式”。

敏捷性可以助力采购组织应对图1中的挑战。与利益相关方步调一致的首席采购官正在利用全新思维和全新数字化资源保持与时俱进、不断突破自我。此外，首席采购官也在积极把握利益相关方关系和供应商信息方面的优质机会。

敏捷大师在所有关键绩效指标方面均优于同行，包括达成降本目标、达成其他目标、支出影响、利益相关方影响、首席高管层影响、以及利益相关方满意度。此类采购组织在完成既定目标或绩效指标以及降低风险方面表现出色，并且在实现愿景方面展现出雄心壮志（开展必要转型）。

正如2019年德勤调研报告所述，敏捷大师不仅在逆境之中表现出色，在面对复杂性问题的情况下同样可以实现当前目标并且突破自我实现未来目标。换言之，敏捷性可以助力首席采购官实现利益相关方重视的目标，此等目标通常更具战略影响力，并且对于首席采购官和采购团队而言更容易让人体会到个人成就感。

采购组织如何提高敏捷性？事实证明，以客户为中心至关重要。各类企业转型（精益转型、全面质量管理、客户关系管理、敏捷开发或设计思维）均应以“客户”为中心。敏捷大师在提高“利益相关方影响力”（而不仅是“以采购为中心的‘支出’影响数量”）方面表现更优。目前存在一种有趣的悖论：首席采购官的参与度越高，他们就越能创造更多价值，而创造了越多的价值，就有更多利益相关方向其首席采购官们寻求帮助。

此外，展现了关键敏捷特征的高绩效者们：

- 利用混合管理服务支持模式获取内部缺乏的知识、能力和经验的可能性比中低绩效者高一倍
- 采用预测分析技术（例如用于支出/利润预测）的可能性比中低绩效者高82%
- 在从战术/运营重点转向战略重点的过程中，遇到企业各部门以及高管阻碍的可能性比中低绩效者低50%

扩展企业的敏捷性

首席采购官在过去几个月内一直密切关注供应链问题，如今正将关注重点放在端到端供应链（包括多级供应网络）方面。因此，供应商协作是首席采购官在2021年的第二大关注重点（与数字化转型处于同等地位，并且优先级明显高于其他选项）。供应商协作包括供应商信息管理、供应商绩效管理（成本、质量、交付等）、供应商风险和合规管理、供应商创新以及供应商关系管理等领域，其中蕴含了众多数字化赋能的参与和协作机会。

特别值得注意的是，企业已经明确意识到供应商关系管理方面的数字化能力缺口。目前，供应商关系管理工具的未使用率在所有技术类别中排名第一（52%的企业未使用此类工具推进供应商协作）。供应商风险和合规管理工具在使用率方面仅排名第三（24%的企业已适度或全面使用此类工具），但是试用此类工具的企业比例较高（38%的企业已在一定程度上试用此类工具）。

首席采购官的参与度越高，他们就越能创造更多价值，而创造了越多的价值，就有更多利益相关方向其首席采购官们寻求帮助。

除后疫情时代的经济复苏问题外，首席采购官认为供应保证（和供应商韧性）是亟需解决的首要风险问题，但是他们同时认为数字化赋能的供应商参与/协作对于价值创造至关重要。相关证据表明，加强供应商信息共享是缓解供应风险的首要策略（75%），寻找替代供应源（约70%）和增加库存（50%）紧随其后。

显而易见，在缺少资源和工具的情况下，企业可能难以以可扩展的方式与数百家甚至数千家关键供应商开展合作。就此而言，技术与关注重点的结合（即根据价值潜力/支出规模、风险评分和绩效评级开发稳健的供应商分类方法）将会成为关键所在。

德勤报告强调（内部和外部）协作至关重要，同时提出采购组织可以充当推动者的角色：协作可以助力企业做出决策、提高沟通效率以及培养信任感，从而提高企业韧性。新冠疫情期间，许多首席高管意识到他们需要加快决策制定并且改善内部沟通。⁵ 采购组织通常需要在职能部门与供应网络之间发挥桥梁作用，因此对于为企业内部和外部提供支持至关重要。

敏捷性：关键问题

在提高敏捷性以及为提高绩效奠定基础的过程中，首席采购官需要思考三个关键问题：

1. 如何构建敏捷采购模式，从而确保在需要的时候获取具备必要的的能力/知识/经验的人才？
2. 如何建立一套系统和流程从而提高效率、释放产能、并奠定可扩展的基础以应对当前挑战？
3. 如何利用数据了解当前情况、预测/模拟潜在结果、发现机遇、支持协同、并根据确定/量化的结果加快做出明智决策？

第三章：构建敏捷采购

采购工作涉及许多重要的利益相关方及关键供应商，因此有人会问，首席采购官如何在^{不增加额外资源的情况下}建立敏捷性以提高绩效？答案除了定期简化和标准化流程、政策及系统之外，还包括采取更系统的方法来^{获取并部署}灵活的资源，适应需求和供应变化，并迅速重新调整价值链和内部流程，以满足业务需求和市场要求。

人员部署和技能获取中的敏捷性需求

敏捷性包括快速安排跨部门人员（和供应商）完成工作。例如，调研显示，高绩效者拥有更高层次的跨职能和跨企业团队合作，以及更好的交叉培训和激励措施，协助打破职能孤岛。即便如此，首席采购官仍需招募合适的人才，并让此类关键人才专注于明确的优先事项。优先事项互相冲突是从战术性转向战略性的关键障碍。人才获取策略对敏捷性也有影响。例如，部分公司喜欢雇用刚毕业的供应链毕业生，而另一些公司则喜欢引入带有外部资源的专业员工，或是两者兼而有之。

调查结果指出，全职员工招聘无疑是人才的主要来源。虽然新兴的、更灵活的工作岗位已取消了部分关键的限制条件，但随着预期不断上升，人才招聘的挑战将会加剧。首席采购官必须持续适应并更倾向于考虑和采用更广泛的人才模式，虽然他们之中已有人开始采用“内部敏捷劳动力”（即利用业务单位采购组织、公司采购组织、其他职能部门、共享服务和/或卓越中心的员工）和“按需聘用的品类专家”（见图5），但这显然还有很长的路要走。

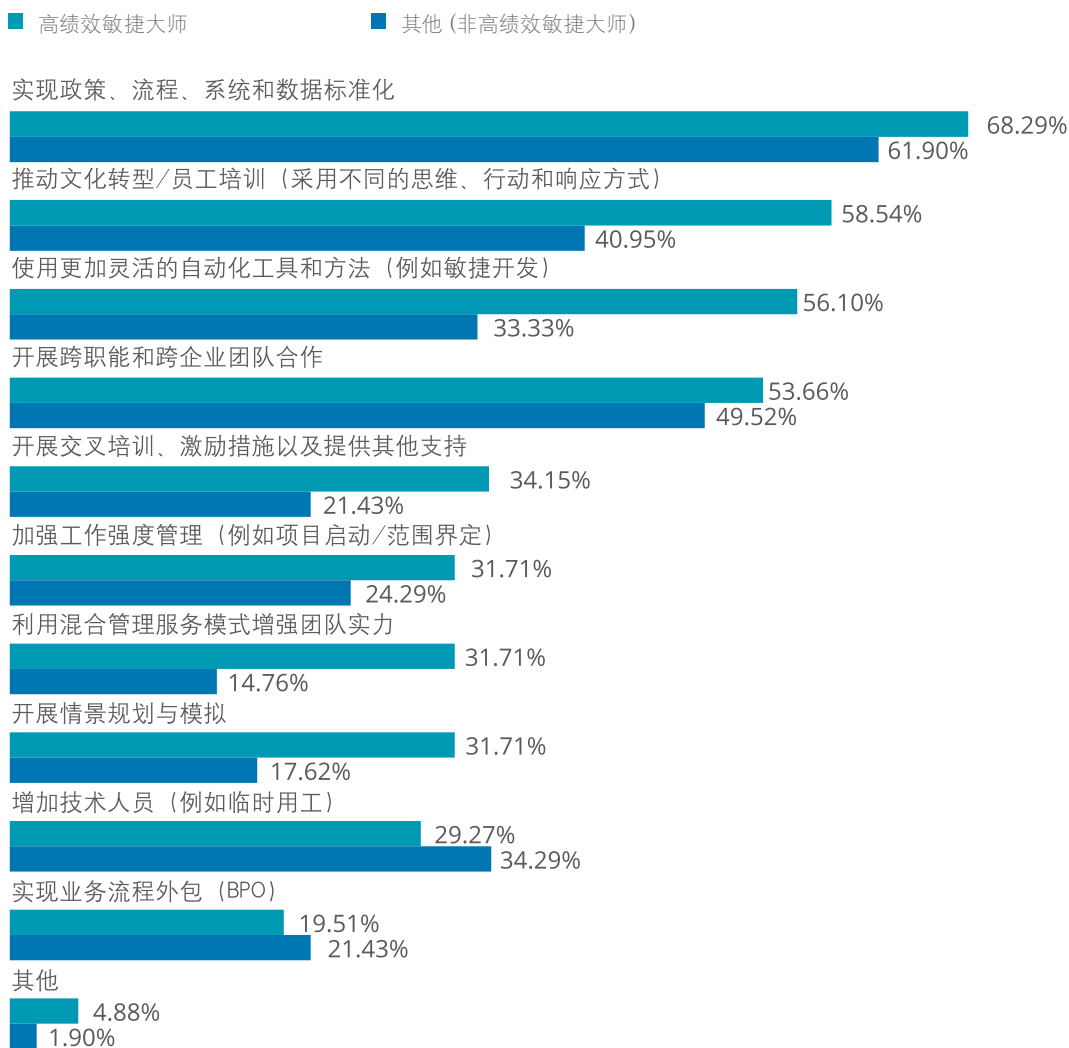


关于外部人才，我们发现高绩效者倾向于避免“个体聘用”承包商，也不愿将其职能全盘外包给业务外包（BPO）提供商。相反，他们宁愿采用更专注的管理服务提供商（MSP）模式，如品类管理/转型实施支持、长尾支出管理、市场情报以及作为现有团队延展的其他专业化卓越中心（德勤称其为“混合运营”模式）。经调查，高绩效者使用混合运营模式的可能性比中低绩效者要高出50%。

图5

招聘仍是重点，但对灵活劳动力的使用有所增长

您会选取什么方法管理工作量波动并实现更高的敏捷性？



鉴于传统的BPO模式可能遇到如下问题，新型混合服务模式日益受到青睐：

- 知识转移不力。供应商虽然依照服务等级协议（SLA）执行，但未必能帮助采购组织建立自有能力。事实上，这也被受访者视为最大挑战（见图6）

- 随着模式日渐成熟，需管理整个生命周期中的复杂关系，甚至更糟的是，这些模式在成熟后不再发展，无法灵活应对不断变化的采购需求
- 服务提供商缺乏灵活性，无法适应复杂的业务关系（和大量合同约束）；服务等级协议亦缺乏灵活性，难以响应业务的动态变化

图6

知识转移和能力建设是外包活动的首要挑战

如您曾使用外包或管理服务，您认为主要痛点有哪些？（选取所有适用选项）

知识转移和能力建设不力

35.61%

内部抗拒使用第三方资源

28.78%

缺乏领导和转型/供应商的最佳实践

26.41%

缺乏战略性管理服务合同/关系的内部能力

24.93%

公司规模和文化与服务提供商不匹配

24.63%

僵化的服务提供商运营/参与模式

23.74%

缺乏创新（如：数字化）

19.29%

其他

2.37%

不适用

1.48%

2020是一个多事之秋，许多首席采购官近乎一夜之间被迫采用虚拟运营模式，而供应侧高管则面临着前所未有的敏捷性考验、管理着不可预见的颠覆。首席采购官必须挖掘现有合同、重新谈判、支持关键供应商、让员工转向虚拟办公、加强供应抗风险能力（尽管已为时略晚）、发掘现有供应商的新型数字能力，寻找精通数字技术的新供应商以帮助满足品类需求，同时支持面向客户的创新机遇。例如，某生命科学公司通过举行有医生参与的现场活动获得销售收入，但新冠疫情迫使销售和营销团队与IT、差旅及活动类别采购团队合作，安排虚拟活动替代现场活动，让医生在新型数字场景下参与活动，这也帮公司建立起可以在后疫情期加以利用的新能力。⁶

吸引和获取人才的难度较去年略微下降，可能是由于新冠疫情引发的裁员潮导致市场短期内人才供应增加。但是，过去十年的同比趋势显示，寻觅并聘用合适的人才越来越难（部分原因是所需的技能也继续越发快速发展）。在所有受访者中，有36%认为难度加大，相比之下，高绩效者中只有24%持相同看法。这可能是由于，高绩效者倾向于招聘具备特定思维（如适应性）的人才来培养弹性劳动力，而不是拥有特定技能的人才。正如德勤的另一项研究所指出，人才和人力资源团队可以学习这种方法，重新思考传统的职位描述和申请要求，这将有助于吸引更多申请者，扩大人才多样性。⁷

技能方面，最大的技能缺口在于如何使用分析技术等数字化工具、利用数据影响利益相关方并与之合作。诸如品类管理和供应商管理的核心“技术性”采购能力，只有在利益相关方实施并拓展这些能力时才发挥功效。这种实施技能差距显而易见，三分之一的首席采购官强调数字化和软技能是团队的最

大缺口。首席采购官甚至认为他们个人也存在这种差距，约有一半认为其“数字能力”普遍存在发展差距，43%更具体地指出是分析技术方面的差距。

许多组织已实施了自动化交易流程系统，而且，新型机器人流程自动化（RPA）解决方案和技术（如人工智能和机器学习）将真正推动工作发生根本性转变，人们将更加专注于不易实现自动化的战略工作。但是，并非所有员工都能完成这一转变，首席采购官需要重点关注培训、招聘和获取未来实现战略和目标所需的战略性人才。

通过培训培养软技能较为棘手。老话“雇佣看态度，技术靠培训”适用于培养以敏捷为中心的特质。例如，灵活性、创造力、同理心和坚韧是敏捷的“下一代”采购专业人员需具备的重要特质（假定诚信为基本特质），这些性格特点能够帮助他们在复杂且有挑战性的工作环境及文化中推动变革。

有趣的是，尽管首席采购官普遍承认软技能和数字技能的差距，但他们似乎倾向投资技术性技能，战略寻源/品类管理（55%）和寻源/谈判（42%）分别占据了第一和第三位。数字化分析稳居第二（49%），业务合作（40%）和领导力有效性（37%）紧随其后……但诸如多样性（25%）、情商（24%）和冲突管理（17%）等软技能则排名靠后。

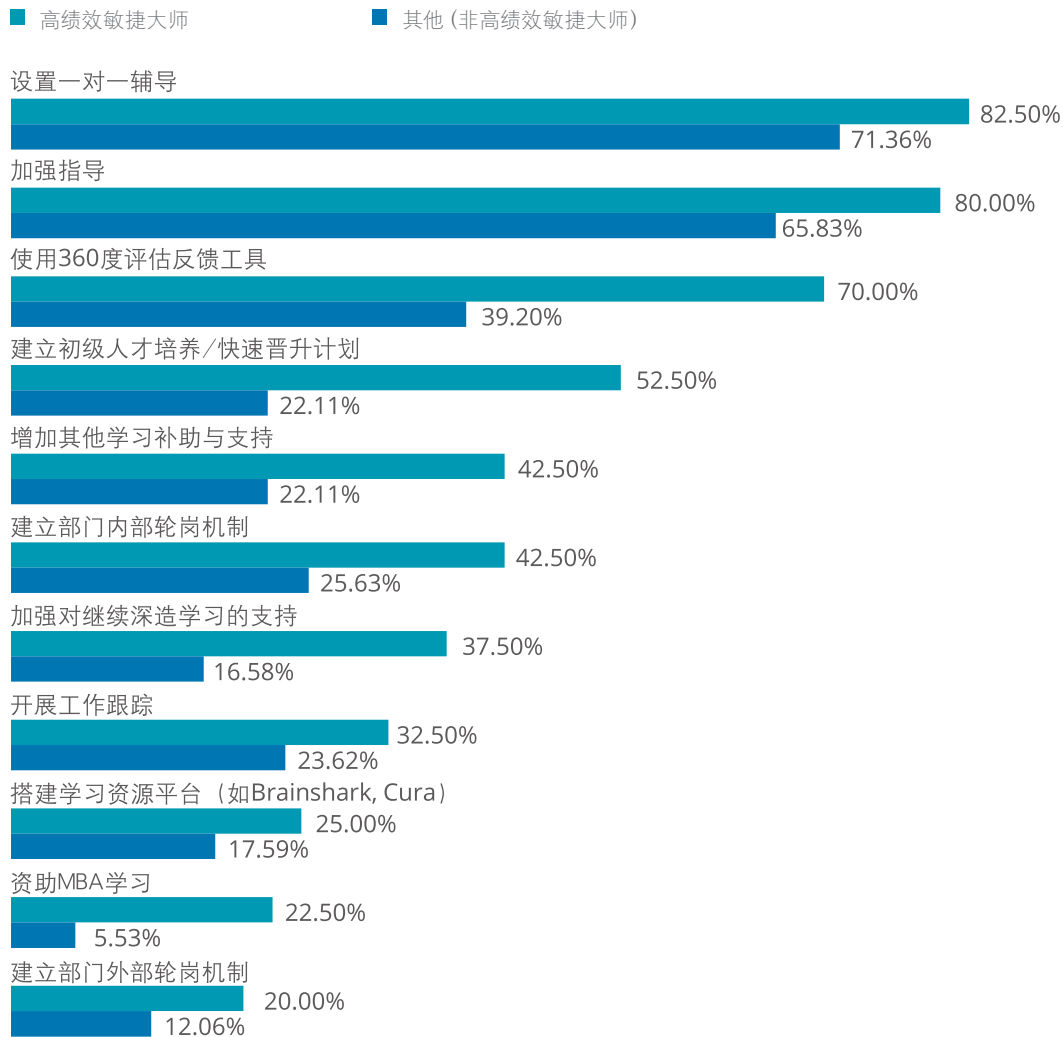
不过，缩小能力差距不会自然发生，这需要投入预算。然而，尽管培训预算通常第一个被削减，我们发现，2020年占采购总预算1.8%的培训预算，在2021年上涨至2.1%。高绩效者投入更多（占2.4%），真正的区别在于他们采用更健全的人才发展战略（图7）。

高绩效者倾向于招聘具备特定思维（如适应性）的人才来培养弹性劳动力，而不是拥有特定技能的人才。

图7

高绩效者的人才发展战略更为稳健

您会选取什么方法培养人才？



我们不断发现人才培养的方式本身变得越来越灵活多样，公司通过实时的辅导或指导、项目与工作轮换等方式来培养员工新的经验技能和能力，而不是单一地让员工参加定期一刀切类型的培训项目。例如，高绩效者更愿意实行360度反馈、一对一辅导、轮岗工作，赞助再深造学习，支持初级员工快速晋升、及其他学习和发展机会。正如某项研究所指出的：“赋予员工发言权，也有助于企业更动态和实时地采取行动。先确定业务需求再找寻或培养对应的技能，这种自上而下的方法往往比允许员工根据兴趣和能力进行自主选择的方法见效更慢。参透这一

点的企业可以从敏捷性和应变能力的增强中获益，而这种能力对于能够应对持续颠覆至关重要”。⁸

具体方法是设立可扩展的标准化流程，但允许定制内容和格式，以适应角色和流程的特殊性。

这种标准又灵活的操作模式正越发普遍地用于实现工作流程自动化，在带来标准化和可拓展性的同时，仍可支持利益相关方的独特要求。此类灵活的数字化赋能流程设计及编排形式值得进一步探索。



加强数字核心和技术应用

追求组织敏捷性的高绩效采购组织往往站在新技术试验、部署和推广的前沿，采购自然有兴趣了解其组织的下一项投资目标。“下一代”技术的最大应用主要体现在先进的描述式/诊断式分析、用于识别机会的可视化技术以及通过实现重复性工作自动化以替代事务性工作的机器人流程自动化技术（RPA）。

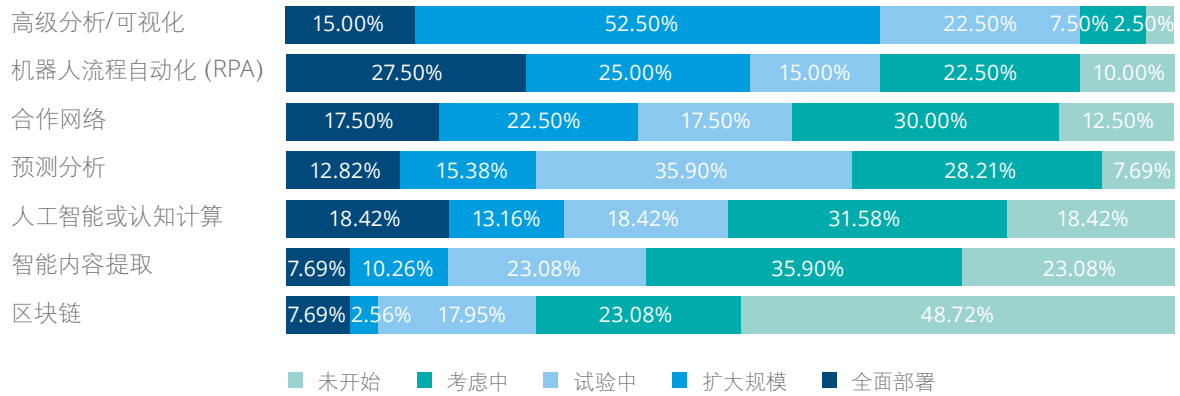
市场上陆续涌现出一些可能会彻底变革采购活动的先进技术。其中，高级分析和可视化技术遥遥领先，90%的高绩效者都在积极部署该能力，而其他技术的应用情况则不大理想。除高绩效者之外，大多数企业都还未提升其高级分析能力，且很少有企业接受更具创新性的解决方案。甚至，高绩效者也对是否采用变革性工具犹豫不决，可能他们还未确定如何最好地将这些工具整合到现有模式中，或是仍在探索如何建立利益相关方和团队对这些工具和技术的信任。但有一点非常明确：数字鸿沟或是领先企业与其他企业之间最突出的区别（图8）。

图8

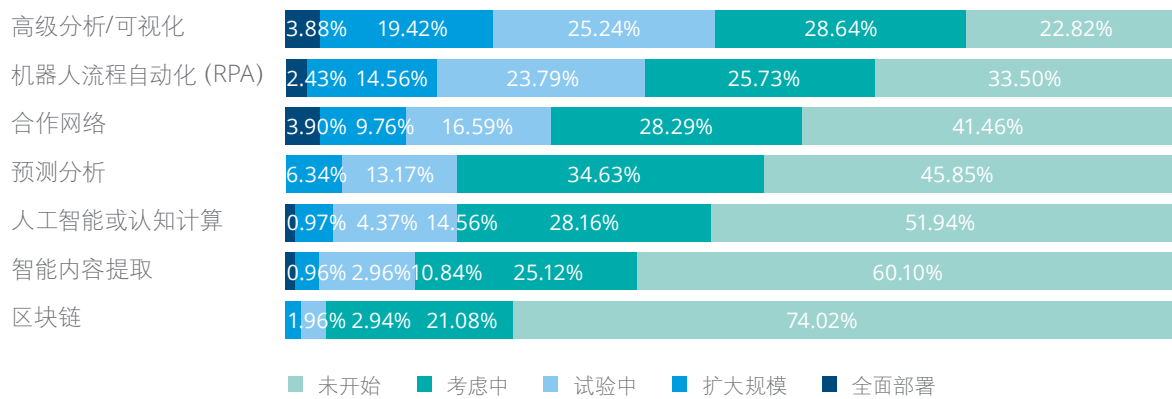
高绩效者在采用下一代数字技术方面遥遥领先

采购部门目前对下列“下一代”数字技术的应用程度如何？

高绩效者



非高绩效者



调研显示，首席采购官认为“下一代”技术的前三大优势分别是流程效率（65%）、流程有效性（50%）和敏捷性提升（50%）。这种效率偏向并不意外，因为效率是受访者普遍选择的企业优先事项（尽管受到疫情影响），其中效率比其他选项高1.5倍。同样不足为奇的是对下单到付款（P2P）流程的关注（如部署机器人流程自动化）。今年，机器人流程自动化是增长最快的领域（应用率较2019年调研高出33%），而战略采购流程则从分析技术中获益最多。

有趣的是，四大技术领域（预测分析、人工智能、合作网络和智能内容提取）所创造的价值几乎与机器人流程自动化和高级分析相同，但它们并未被广泛采用。另一方面，区块链仍然试图在金融服务和供应链的有限用例外找到立足点。这些都是未来发展的机遇，但技术采用仍面临挑战。

克服数字化技术应用的障碍

采购组织在能否有效应用技术通常会面临三大障碍：数据质量不理想、系统间关联与整合性不强以及资金不充足。敏捷性较低的企业在系统集成和资金方面都有困难。

另一方面，两大因素推动数字化采购转型成功，包括：

- 制定清晰的企业数字化战略（获得管理层支持）
- 全盘考虑数字化转型（即，不只是P2P下单到付款流程的自动化）

敏捷大师优先考虑流程和数据的标准化，他们倾向于为此组建专门的转型团队。消除此类障碍引起的问题后，他们能够发掘并释放更多的价值。

数字化已成为敏捷大师运营模式的核心，也是其未来战略的关键。他们的首笔投资通常专注于改善流程效率和快速降本，然后与利益相关方合作，借助前期降本收益进一步资助更多的战略和数字密集型改进领域。随着更多的技术被采用、更多的见解被分享，更多的机遇清晰涌现，可创造的价值也越来越多。我们近期撰写的智能工厂文章中也强调了这一点：“建立恰当的架构也为在更广泛的数字化供应网络中使用来自智能工厂的信息奠定了基础；使用整个互联生态系统的数​​据为订单履行、产品研发、计划、供应及客户服务提供信息。”⁹

诚然，敏捷性并不仅关乎于完美的执行。将成功部署与“学习机会”分开、快速试错，然后将其整合到下一次行动中，是保持领先的关键。

数字化采购投资回报率中的“投资”

想要获得技术投资回报，首先需要投资。参与本次调研的大多数采购组织将12-15%的预算用于技术，而那些最敏捷高效的采购高绩效者，往往投入更多。根据我们的经验，造成投资回报差异的不仅仅是所花费资金的多寡，也在于综合数字能力发展路线执行的质量和对其关注程度的高低

选择系统套件还是自开发，这是一个问题

对于所有受访者和敏捷大师，低敏捷性企业和高绩效者，甚至于中间位置的企业，最大一部分（通常为30%）受访者表示，他们在未来五年的采购技术架构最有可能是以ERP为主导，同时使用周边的最佳工具。第二常见的是部署寻源到付款（S2P）套件并使用最佳模块工具作为补充，其次是混合使用S2C和P2P套件。

对大多数企业而言，单一系统远远不够。在所有受访者中，只有12%称他们只使用S2P套件，持此看法的敏捷大师比例略高于此，为14%。没有一位敏捷大师计划将自主开发的工具作为核心战略/架构，这一现象引人思考。

多数企业（近75%）通常偏向“轴辐模式”——使用集中系统作为中心，比如ERP套件或S2P套件，关键流程和主数据可通过这一系统实现标准化。随着供应链日渐数字化，尤其是采购职能内的流程，领导者正在接受采购解决方案合作伙伴的生态系统，特别是在实现竞争优势的核心战略流程中。

这种“中心”系统与最佳工具的平衡反映出我们2019年调查中的一项发现，即大量工具和数据源的扩散有时会造成过度的复杂性。然而，“复杂性大师”（善于克服最大风险/复杂性的高绩效者）可以运用最好的工具来完成工作，并更快地创造价值。有关采用ERP、套件还是小众精品工具的决定不可草率或太有目的性——否则可能会自讨苦吃，导致转型放缓。

信息就是力量：善用分析技术

在未来两三年内预计对采购产生最大影响的四大下一代技术领域中，分析技术绝对是采购和价值链中最令人期待和最具影响的数字领域。尽管如此，只有不到50%的受访者认为开支和节余表现“最有价值”！这一看法或许与各受访者迄今在数字化进程中各自取得的进展有关，也进一步证明还有很长的路要走。

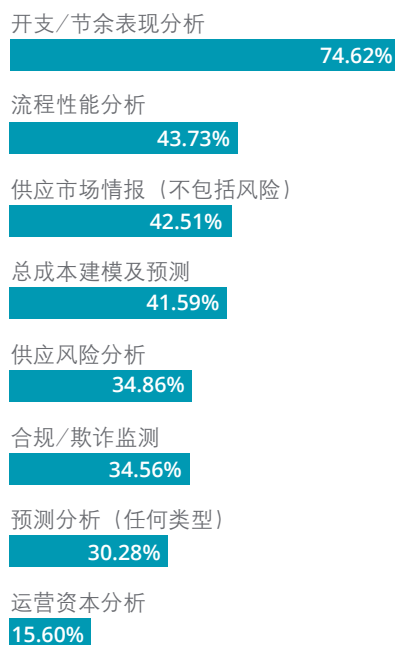
分析技术对首席采购官而言是最直截了当的工具。首席采购官可运用该技术生成的洞察和情报为利益相关方提供更好的决策支持，更好地推动采购转型，从而增加首席采购官在决策管理层的分量。分析技术还能有力地协助战略、集成业务计划（从预测到下游供应商管理）、情景规划（关联复杂的寻源事件和多级供应网络）、供应商协同/创新和风险管理之间的“串连”。

分析技术还为总拥有成本（TCO）分析、谈判支持、供应商关系管理（SRM）、需求分析和供应商群重构等相关采购战略提供支持。良好的分析技术进一步提供部署路径图，从支出分析（和由此产生的降本绩效）到支持成本分析和品类/市场情报，再到其他分析，例如流程分析（如流程挖掘）或风险/合规/欺诈类分析。大多数受访者发现，分析技术在开支和节余表现方面很有价值（图9）。

图9

分析技术能够提降本和开支管理绩效

您认为下列哪种分析方法最具价值？



在掌握描述性分析能力后，企业正在构建预测性分析能力（朝规范性发展），并将其用于商品价格、需求、支出、风险、甚至多级供应网络设计等方面。行业领导者正在设法利用先进分析技术、人工智能等实现“预测/预期和预防/规定”。此类分析技术陆续引入其他数据输入，如商品指数、对标信息、客户/供应商数据等，协助高效发掘机遇，甚至实现零驱动的企业概念，将分析所得洞察用于定义行动并反馈至系统，如创建采购订单、处理/更新预测，甚至生产计划规划。

从过量信息中找寻关键信号

虽然供应风险看似没有边际，但预算显然不是。第一章强调了供应链上游风险可见性的缺失，但第三方风险管理和延伸到供应商群的环境及社会责任目标要求同样重要——且在实施方面同样具有挑战性。此时，采购高绩效者可以协调其供应链和供应商能力，使其符合企业优先事项（例如，高绩效者对企业社会责任能力的自我评估高于整体受访者，但他们也明确地将企业社会责任优先事项与供应商参与战略联系起来[图10]）。

32%的高绩效者将供应商多元化视为明智之举或战略举措，而其他受访者中仅有15%。有趣的是，这与早期战略的优先次序有所矛盾，正如我们所见，极少受访企业进行过这一方面的正式评估。这可能意味着，尽管许多人认识到了它的重要性，但在真正对照其进行评估前，可能看不到想要的进展。

尽管许多人认识到了供应多样性的的重要性，但大部分企业除非真正对其进行正式评估，否则都无法在该领域取得期待的进展。

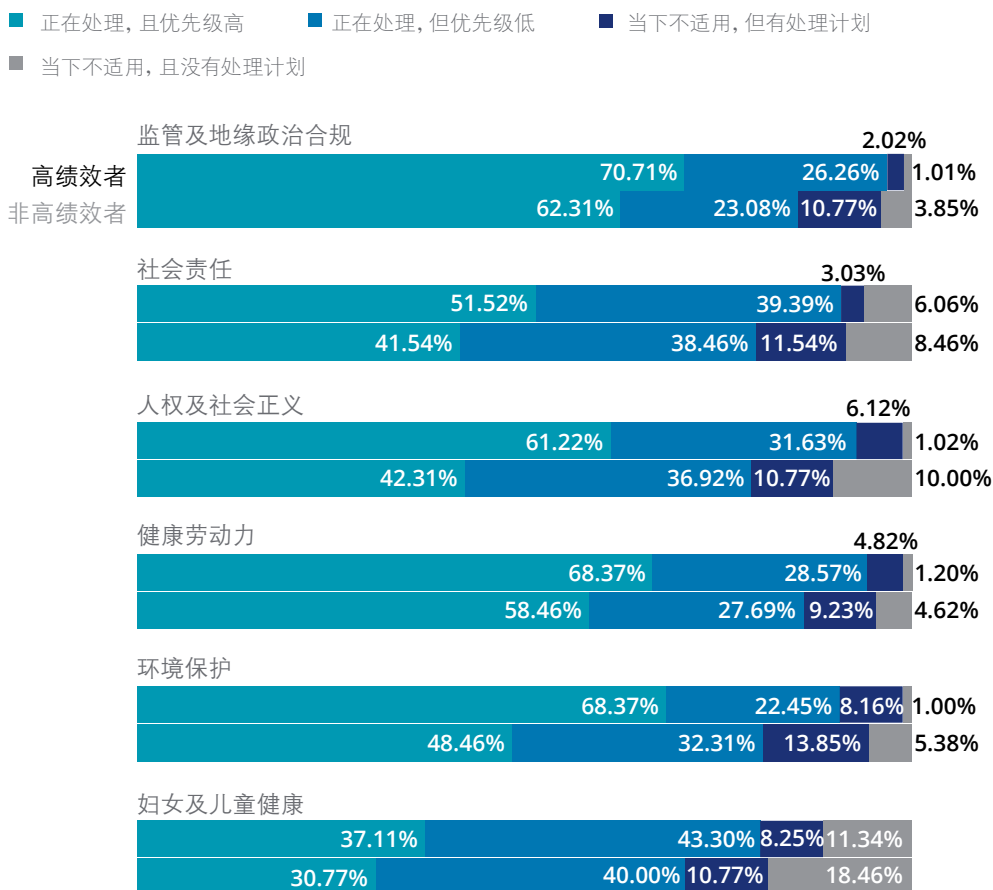
他们经常将供应商多元化指标纳入董事会层面上更广泛的多样性和ESG指标，这种情况可能会在可持续会计准则的趋势推动下进一步加深。¹⁰报告还显示，地区和行业的差异是决定因素之一（例如，北美企业更多采用多元化指标评估供应商，而欧洲企业更多考虑碳排放方面的指标）。

分析在自上而下的企业诊断/转型工作中发挥着重要作用，为供应风险管理、可持续性、GRC、IT风险、临时劳动力和其他项目提供支持。新兴的第三方DAAS（数据即服务）供应商和云端S2P供应商，日益将社区/网络情报融入到解决方案中，以对供应链弹性、可持续性表现等进行评分和基准测试。这引入了更快速深入的转型分析技术，并提供了允许供应部门构建自有预测分析技术的框架，供应部门通过将其整合到现有流程（如采购和供应商管理），对其加以运用（和反馈）。

图10

高绩效者远比其他受访者更重视企业社会责任（高出13-44%）

依据下列类别评估您的企业社会责任表现



35%的高绩效者和45%的敏捷大师正在供应商风险/合规管理方面使用先进技术, 而其他企业仅有15%。但尖端技术并不总是被需要, 因为:

- 在采购过程中, 分别有62%的高绩效者、77%的敏捷大师以及仅29%的其他企业将供应商风险作为供应商挑选准则的核心。

- 分别有36%的高绩效者、39%的敏捷大师和仅14%的其他企业会在信息的透明度方面考量供应商, 如供应商对业务连续性计划 (BCP) 的支持和对下一级关键供应商的管理。

尽管如此, 数字能力是提升分析、情报和工作流 (嵌入实时决策支持和警报) 的关键, 不仅将在供应链中建立一次性的弹性改进 (如, 下一代供应风险管理工具), 同时还建立采购流程的弹性和敏捷性, 以提供和保护供应价值。

数字化中的数据修复

毫无疑问，错误的的数据意味着错误的分析，分析引擎使用越多的错误数据进行分析，只会造成更多的资源浪费并影响流程。此类流程是数据的“产消者”（生产者+消费者），而流程质量与数据质量密切相关，生成高质量数据乃当务之急，不容忽视——特别是随着外部数据的利用日益增多（供应市场情报将是疫情后的第二大关注领域）——谁也不希望自己赖以运营的数据池被“污染”。然而，外部有很多“脏”数据在污染分析结果和工作流。不出所料，

数据质量不佳被受访者认为是阻碍数字技术有效应用的最大挑战（图11）。

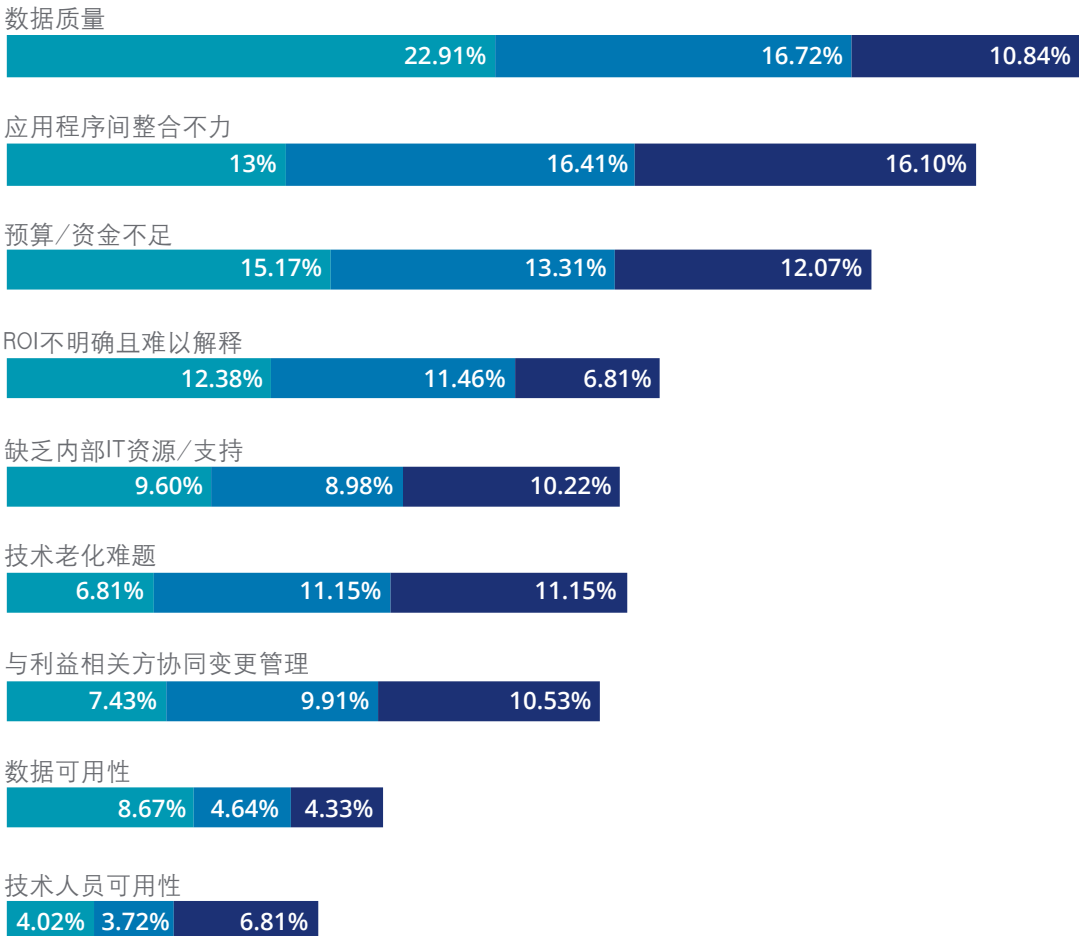
随着公司增强其云端S2P应用程序和“套件”的有限（有时是零散的）数据模型，内部数据存储仍将继续激增——尤其是在大型云端S2P供应商足以匹配这些功能之前，专业的“最佳”应用程序能够快速实现价值。这种内部数据复杂性和组织复杂性，是继新冠疫情、持续性经济低迷和供应连续性之后的普遍认同的两大风险。

图11

数据质量不佳和缺乏集成仍为首要挑战

您认为阻碍数字化技术在采购中有效应用的主要因素有哪些？（选取所有适用选项并排序）

■ 将该因素排在首位的受访者比例 ■ 将该因素排在第二位的受访者比例 ■ 将该因素排在第三位的受访者比例



值得庆幸的是，首席采购官已认识到数据问题并着手解决。事实上，如果首席采购官有额外的投资预算，首选将是“分析和数据管理工具”（甚至优先于雇佣更多全职员工），在“五大优先领域”名单中（共11个选项），排名第五个领域尤其聚焦于数据质量，有42%的首席采购官想投资于此。

解决数据质量问题绝非易事，但本报告切实提供了部分见解：

- 必须在广泛的数字化战略中明确提出数据质量问题及解决途径，并将其融入数字化转型，仅仅购买更多工具而不处理流经这些工具的数据，只会进一步雪上加霜。
- 标准化已成为本报告的明确主题，因其能够实现更好的可配置性。这在主数据的相关领域（供应商、合同、支出分类、分工、指标、成本类型等）中尤为重要。

更先进的采购组织并不依赖或受制于他们的信息技术合作伙伴。相较于同行，这些高绩效者自我评价的利益相关方满意度仍高出两倍以上，并且他们可以掌控自己的数字化进程，同时在内部保持与信息技术部门的良好合作关系。

采购组织，像其他职能部门和业务单位一样，都需要掌控自己的数据命脉。

采购组织，像其他职能部门和业务单位一样，都需要掌控自己的数据命脉。我们发现，尽管可以通过自费开展重点项目（例如，通过处理重复的供应商和项目来降低成本和库存）来改善数据质量，领先者仍然会在其业务进程中反复进行持续改进，并在流程执行和系统配置中对数据质量进行正式的故障保护。

第四章：首席采购官的多种角色

首席采购官扮演多种角色：内部服务提供商，面向外部的业务代表，以及匹配需求与供应的协调者。因此，首席采购官承担许多工作并服务诸多对象。在业务大幅波动的时期，完成高绩效可能就像常提及的采购组织希望进入决策层一样难以实现，尤其是如今有许多决策需要参与。正如一位首席采购官所说：“采购涉及业务的方方面面，包括从董事会到一线运营人员的每一环节。我们低估了成为企业催化师可带来的影响，因为我们过于专注成为一个好的运营者或企业钱包的管理者。我们可以并且应当更像首席财务官，从后台会计晋升为首席执行官的得力助手。”

首席采购官实际上已经超越了他们作为运营者（如，开展交易、节约开支、管理合同）和管理者（如，确保供应和合规性）的角色，转而成为变革型催化师和英明的战略家。德勤在10年前曾着重介绍首席财务官的四类角色，而今它们也同样适用于首席采购官（图12）。

我们了解到首席采购官们如何分配各角色时间：

- 三分之一的时间充当催化师
- 76%的时间用于操作性和事务性活动
- 低敏捷度的首席采购官在事务性活动上耗时比普通首席采购官多出10%
- 高绩效者多花了近15%的时间充当战略家
- 高绩效者计划将超50%的时间用于战略活动

当然，首席采购官只是独立个体。虽然受访首席采购官个人可能只会在“运营者”角色花费20-25%的时间，但整个采购团队的时间分配才能真正表明采购组织是否能够避免“战术暴政”。遗憾的是，采购人员将74%的时间大幅用于事务性和操作性活动——这不可避免地将首席采购官卷入其中。

相反，高绩效者在此类活动上的耗时约为63%（减少15%左右）。我们还发现，“敏捷大师”不似高绩效者那样花大量时间做战略性工作，但他们投入更多时间用于转型，以快速构建能力，帮助其在未来创造更大业绩。

除了年度绩效和时间分配问题外，今年的调研还评估了首席采购官的个人动机、目标和特点——他们对采购这一领域的看法、进入采购领域的途径以及最终的理想职业发展方向。我们还探讨了采购领导人的四种角色——运营者、管理者、催化师和战略家——以便在当前绩效和改进目标背景下确定能力和目标。

图12

首席财务官和首席采购官过去十年里的四类角色

四类角色	首席财务官（2011）	首席采购官（2021）
 <p>运营者</p>	在履行财务部门职责时平衡成本和服务水平，并在必要时调整财务运营模式。人才管理、离岸外包和共享服务决策通常也是其重要任务。	负责日常采购业务，包括从申请到付款流程、寻源与合同签署、管理供应商合同、处理供应商/利益相关方需求、解决争议等。
 <p>管理者</p>	领导会计、控制、风险管理和资产保存；专注确保公司符合财务报告和控制要求（包括信息安全）。	保护业务：供应商/供应链风险、内部风险/合规性、现金留存、协调第三方遵守GRC，并确保供应，以支持业务的连续性。
 <p>催化师</p>	达成业务共识，以识别、评估和执行战略，并充当其他决策者的业务伙伴。建立企业问责结构，推动企业执行，并获得企业管理层的认可。	在采购和相邻业务领域内，重构供应商群（和更广泛的价值链）和供应管理能力（组织、流程、指标、系统、数据）。
 <p>战略家</p>	提供创新和利润增长的财务观点，并加以利用以提高风险意识、完善战略决策和加强绩效管理整合，以及将资本市场期望转化为内部业务需要。	战略性地加入供应市场，通过以下举措实现对业务成效的重大影响：供应商创新、数字化、多级供应网络设计、战略品类管理和供应商关系管理（SRM）。

一般来说，把大部分时间集中在扮演运营者和管理者角色的是中低绩效水平的首席采购官。他们不知疲倦地竭力创造价值和捍卫公司，但事与愿违，很难抽出时间主动抓住更多的战略机会。催化师雄心勃勃，希望将企业从中底层发展到上层。而战略家正实现其目标——他们为精心设计的、已优化的企业商业战略提供助力。

低绩效者主要担任运营者和管理者角色，把大多数时间用于核心运营和风险管理：

- 超过一半将20%-60%的时间用于基本的操作性任务
- 10%-20%的时间用于降低风险或确保合规
- 志向较低，表示在风险方面投入超30%的时间较为合适

另一方面，**高绩效者**认为风险仅略微重要于运营，希望花更多的时间处理整体战略，他们更加简化运营，对风险管理有更好地控制。

- 73%将20%-40%的时间用于影响和打造整体战略
- 67%只将10%-20%的时间用于核心运营
- 82%将10%-20%的时间用于降低风险和确保合规
- 65%将30%-50%的时间用于影响和打造整体战略

此外，高绩效者认为引领转型和推动变革是成功关键因素——需要使用催化师的思维。在目前和理想情况下，多数敏捷大师都会将30%-50%的时间用于战略转型。利用转型项目来推动广泛的采购议程，将获得管理层对采购的更大认可，进而创造成功的良性循环。

最后，在高绩效者和敏捷大师中，战略转型思维更为普遍。尽管27%的敏捷高绩效者（两个群体的交集）视采购为关键任务，但41%的认为它是真正的“通过重塑全球供应链来改变世界的方式”（而其余只有17%）。虽然未必每位首席采购官都需要采纳这种观点（例如那些来自本地化和服务导向型公司的首席采购官），但它确实展示出一种愿景和视野，提供一种构建单纯采购之外更为有力和具备战略性的供应框架（KRALJIC，约1983年），又或许注入更多的激情和信念，吸引利益相关方、员工和供应商深度参与。

第五章：迈向敏捷的下一步

本报告强调了首席采购官优先事项的变化历程，即使将这些优先事项制度化的正式指标仍在实施中。好消息是，执行团队往往对采购的投资和主张给予支持甚至高度支持。诀窍在于理解如何利用这种支持在企业内提升采购组织的影响力。

我们也发现了一些令人困惑的现象，例如采购组织必须加深对供应网络的理解，并更专注于重构供应链。这让我们也有些疑惑——首席采购官是否完全理解对于重新审视其全球供应商布局的期望，尤其是在全球贸易规则持续演变的情况下。

首席采购官极大地依赖雇佣全职员工来获取所需的能力。然而，赢得人才之战的企业将迅速适应，也更有可能考虑和采用更广泛的人才模式（我们已经看到，高绩效者利用混合运营模式的可能性高出50%，并从更广泛的渠道获取人才）。

也许最令人担忧的是，高绩效者与其他企业之间的数字鸿沟持续加大，且缺乏对解决基本数据问题的关注。这在很大程度上解释了虽然70%的高绩效者认为他们的战略可执行，但绝大多数的首席采购官（超过50%）却对其成功不抱以信心。

事实上，敏捷能力与结果密切相关（我们也认为其会推动结果）。建立敏捷性需要新一代的运营模式、多样化的人才库（各种人才以不同方式思考、行动和应对），当然还有最新的、前沿的数字化能力。以利益相关方/客户（及其相关需求）为中心是成功的第一步，但实施效果才是真正的保障。首席采购官需要具有能以更加开阔灵活的思维方式来挖掘供应市场的惊人力量。

最后，实现敏捷本身并不是目的，也不是赶时髦。相反，它涉及转型和能力建设，并通过在整个转型项目中审慎且有条理地追踪恰当指标来证明这项工作的价值和投资回报。它需要对工作有更深入透明的了解，精心策划资源部署，推动不同的利益相关方之间的协调以确保达成共识，以及调整优先事项，获得资金等资源的支持，然后执行。敏捷采购需要对进步渴望和对风险包容，执行更多的开发项目、快速试错（在较小的范围内）、迭代更新，最终更快地找到一个绝佳解决方案。

今年的调研清楚证明敏捷性是解决首席采购官日益面临的复杂性的灵丹妙药。它还能帮助企业比竞争对手更快更好地把握多变世界呈现的一系列动态机会。

首席采购官实现敏捷的“待办事项”

我们发现，首席采购官想要实现敏捷，应完成以下事项：

1. 对内部敏捷性进行差距评估：

- 灵活配置资源，例如，带来即时知识
- 了解团队是否拥有变得更加敏捷的能力/潜力
- 细分并大规模定制流程，确保数字化流程的防故障机制
- 利用实时或准实时的情报

行动：

- 审查工作量（以及相关的驱动因素）和当前的运营模式
- 开展流程挖掘，了解流程的复杂性
- 评估如何为工作量分配资源

2. 明确真正的平衡计分卡：

- 了解并建立采购的风险、弹性和敏捷性指标
- 在转型过程中经常测量指标以了解进展
- 将敏捷和弹性嵌入运营模式和奖励机制中

行动：

- 超越一次性的试点，开始使用可扩展的平台能力
- 投资于数据修复，开发流程使其具备预测性和自主性

3. 构建全面的数字化路线图：

- 通过先进的分析技术，增强内部寻源和采购能力
- 提高可见性以及在中多级供应商网络中的协作/同步能力

行动：

- 建立物联网、5G、区块链、控制塔和由人工智能/机器学习启用的协作工作流的案例
- 确定一个数字化整体战略（考虑影响而不仅仅是效率）和路线图

4. 构建协作影响力：

- 以利益相关方/客户管理为战略中心
- 将管理服务提供商和生态系统合作伙伴视作扩展企业
- 构建干净的（低技术债务）数字基础设施

行动：

- 将以采购为中心的线性方法转向第三方/合作伙伴管理
- 制定全面的供应商管理方法

5. 采用敏捷思维（甚至是方法论）：

- 运用设计思维与利益相关方/客户快速迭代地合作
- 构建能提供重点成果的能力
- 增加项目循环频率，重新调整优先事项以配合利益相关方

行动：

- 消除连续性瀑布式流程
- 实施项目组合管理以实现可见性/协调性

尾注

1. 截取自Stephen Covey 的标志性著作《高效的人的七个习惯》(The Seven Habits of Highly Effective People)。
2. 参与调研的企业中有45%的采购组织对这两个领域不进行评估。
3. <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/finance/articles/optimism-entering-2021-but-near-normal-operations-mostly-expected-second-half-or-later.html>
4. 德勤采购运营模型框架涵盖了战略与规划、管控与利益相关方管理、组织与人才管理、流程与能力、及信息系统与数据分析。
5. 2021-Resilience-Report.pdf (deloitte.com)
6. 德勤生命科学行业客户 (匿名)。
7. 与其招聘拥有特定技能的人才, 企业应该转向招聘具备特定思维 (例如适应性) 的人才。这意味着人力资源部门要重新思考传统的职位描述和申请要求, 这将有助于吸引更多申请者, 扩大人才多样性。参见2021-Resilience-Report.pdf (deloitte.com)。
8. di_human-capital-trends.pdf (deloitte.com)
9. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/digital-transformation/smart-factory-2-0-technology-initiatives.html>
10. Press-release-prototype-climate-related-financial-disclosure-standard-Dec20-FINAL.pdf (sasb.org); Answering Your Questions about the Value Reporting Foundation - SASB

致谢

感谢德勤专业人士Kyle Ransom、Robert Elliott、Grant Potts、Abhisek Singhal、Mauricio Taborga、Sumanth Kumar、Thomas Nichols、Juliance Francia和MacKenzie Suderman为本报告作出重要贡献, 同时感谢Abrar Khan为本报告的审查和编制提供大力支持。

关于作者

Jim Kilpatrick | jimkilpatrick@deloitte.ca

Jim Kilpatrick现任Deloitte Consulting LLP负责人以及全球供应链和网络运营服务领导人，同时担任加拿大消费品行业领导人。他曾领导众多全球供应链转型项目，并在利用先进供应链系统和技术优化供应链方面产生重大影响。他的专精领域包括供应链战略、供应链规划、分销和物流、战略寻源和采购以及制造运营。

Jennifer Brown | jennibrown@deloitte.com

Jennifer Brown现任Deloitte Consulting LLP负责人以及全球供应管理和数字化采购业务领导人，深耕生命科学与医疗行业。她将临床行业经验与供应链实施专业知识巧妙融合，以此通过品类管理战略、供应商管理以及物料战略寻源来从第三方支出领域获取价值，同时定义全新采购运营模式，激发并购协同效应并为管理S2P周期部署云端解决方案。

Ryan Flynn | rpflynn@deloitte.com

Ryan Flynn现任Deloitte Consulting LLP负责人，他在通过加强供应商和第三方关系管理以及提高运营效率来帮助全球企业获取价值方面拥有超过18年的专业经验。他擅长于领导大规模S2P数字化转型，包括战略寻源、合同管理、P2P以及供应商管理等方面。此外，他曾在多个行业工作，主要是科技、传媒和电信行业。

Aaron Addicoat | aaaddicoat@deloitte.com

Aaron Addicoat现任Deloitte Consulting LLP高级经理，拥有15年的采购经验，涉及各种直接或间接支出类别，并曾领导众多行业的全球大规模复杂转型项目，尤其是生命科学和制造行业。从业期间，他一直致力于通过能力评估、运营模式重新设计、成本降低、供应商开发、流程改进、风险管理以及合规管理服务来为欧洲、美国和中国客户创造价值。

Pierre Mitchell | pierre@spendmatters.com

Pierre Mitchell现任Spend Matters采购研究和知识产权开发业务领导人，同时也是该公司行业领先产品SolutionMapSM框架的首席设计师。他拥有30年的从业经验，是公认的数字化采购转型专家，专精先进供应流程、实践、指标以及数字化工具和服务。此前，他曾在Hackett Group负责开展采购研究，并在AMR Research (现隶属于Gartner Group) 担任业内首位采购技术市场分析师时创造了“引导式采购”一词。

联系我们

德勤洞察助您把握变革机遇。如欲了解应对挑战的新思路，请与我们联系。

全球采购业务

Jennifer Brown

合伙人 | 全球寻源和采购 | 德勤管理咨询
jennibrown@deloitte.com

Ryan Flynn

合伙人 | 美国供应管理和数字化采购 | 德勤管理咨询
rpflynn@deloitte.com

中国采购业务

周小良

合伙人 | 核心业务运营 | 德勤管理咨询
brzhou@deloitte.com.cn

黄琦

总监 | 核心业务运营 | 德勤管理咨询
junehuang@deloitte.com.cn

胡攀

总监 | 核心业务运营 | 德勤管理咨询
phu@deloitte.com.cn

Deloitte.

Insights

敬请登陆www.deloitte.com/insights订阅德勤洞察最新资讯。



敬请关注@DeloitteInsight

德勤洞察参与人员

编辑: Abrar Khan、Rupesh Bhat、Aparna Prusty、Preetha Devan

创意: Govindh Raj、Sonya Vasilieff

推广: Hannah Rapp

封面设计: Sonya Vasilieff

关于德勤洞察

德勤洞察发布原创文章、报告和期刊，为企业、公共部门和非政府组织提供专业洞察。我们的目标是通过调查研究，利用整个德勤专业服务机构的专业经验，以及来自学界和商界作者的合作，就企业高管与政府领导人所关注的广泛议题进行更深入的探讨。

德勤洞察是Deloitte Development LLC旗下出版商。

关于本刊物

本刊物中所含内容乃一般性信息，任何德勤有限公司，其成员所或它们的关联机构（统称为“德勤网络”）并不因此构成提供会计、商业、金融、投资、法律、税务或其他专业建议或服务。本刊物不能代替前述专业建议或服务，您不应依赖本刊物的内容作出任何可能影响您的财务或业务的决策或采取任何相关行动。在作出任何可能影响您的财务或业务的决策或采取任何相关行动前，您应咨询合格的专业顾问。

任何德勤网络内的机构均不对任何方因使用本刊物而导致的任何损失承担责任。

关于德勤

Deloitte（“德勤”）泛指一家或多家德勤有限公司，及其全球成员所网络和它们的关联机构。德勤有限公司（又称“德勤全球”）及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体。德勤有限公司并不向客户提供服务。在美国，德勤指德勤有限公司，在美国以“德勤”的名义运营的关联机构及其各自的附属公司所属的一家或多家美国成员所。根据公共会计条例及法规，某些服务并不向鉴证客户提供。请参阅www.deloitte.com/cn/about以了解更多有关德勤有限公司及其成员所的详情。

© 2021。Deloitte Development LLC版权所有，保留一切权利。

德勤有限公司成员