Deloitte.

第三方管理（TPM）

提升业务可见度 | 实现商业价值 | 履行环境、社会和治理承诺

MAKING AN IMPACT THAT MATTERS since 1845

痛点凸显：第三方在企业经营中扮演着至关重要的角色，但第三方管理能力发展往往滞后于第三方网络的快速扩张。

引言

伴随企业对第三方网络的依赖度攀升新高，第三方网络的范畴不仅囊括了商品及服务供应商，也包括以经销商、代理商、零售门店为代表的销售渠道，以及合作伙伴、研发机构、技术孵化基地等。这些第三方公司在市场、销售、生产、运营等广泛领域共同构成一张经营网络，帮助企业以更具成本效益的路径获得必要的专业技能与执行能力，助力盈利增长。

我们的一项分析显示：在那些大规模依赖第三方开展关键业务运营活动的企业中，第三方网络直接或间接的贡献50%-100%的收入，部分企业第三方相关运营成本或营销费用支出占比甚至高达80%。

痛则思变

第三方管理从”分散”迈向”集中”

在集中化理念下，第三方管理者全方位关注与自身息息相关的各类第三方活动，全流程管控第三方运营活动的整个生命周期——从寻源、采购和签约等初期流程，到监控、财务处理和执行决策。这一管理理念及其衍生的集中化管理模式正迅速成为提高效率、降低成本（包括第三方支出）和持续履行环境、社会和治理（ESG）承诺的坚实基础。

德勤专家认为，相比之前的碎片化、孤立的第三方运行，集中化第三网络管理将在业务效率、成本支出、管理效力等领域，为企业带来倍数增长的机遇。这一潜在增长空间主要来自于两个方向：首先，第三方管理将帮助企业从商品及服务供应商管理、代理或经销商管理、研发平台管理等独立环节中获得质量提升、成本节约、服务优化；其次，在自动化和管理创新浪潮推动下，第三方管理者能够探索更全面的战略规划和组合管理方法，进而打通各个独立环节，实现协同效应。

第三方关系的全面管理

为实现妥善把控，企业需要层层深入、端到端地全面洞悉复杂多变的第三方关系网络。

同时，集中化的第三方管理，通过跨部门协同的数据支持，赋能企业量化衡量发展进程，以更好地追求机遇及面对挑战。

变革之道 —— 以集中化管理方法 实现降本增效

我们发现：为实现降本增效，企业通常采用聚焦于单个流程或单一职能部门的方式。这种方式可为特定领域带来5%-10%的优化效果。相比之下，如采用集中化方法、统筹利用外部资源（例如托管服务解决方案），将有机会带来如下收益：

每个领域的成本节约

10-25%

平均每名雇员管理的第三方支出增加

11-18%

（反映出更好的人力资源利用能力）

供应链活动对净收入的额外贡献增加

15-30%

全面转型后息税折旧摊销前利润（EDITDA）和股价上涨*

20-33%

**参阅“TPM解决方案商业论证”（第八页），了解有关此价值主张的更多信息*

挑战与机遇

企业关注第三方管理生命周期中的特定领域或职能，通常是希望通过专业化打造规模经济效应。然而，此举会导致许多企业忽略其决策和行动对其他领域的影响，通常这些影响在全面视角下才会显现。由于这些限制，工具、技术和支持系统的开发部署各自为战，技术和数据系统缺乏整合协调，无法推动端到端的第三方集成管理。

后文将介绍企业面临的挑战及其带来的机遇。

挑战与机遇

挑战

随着第三方网络扩张，企业管理负担愈加沉重，且更加难以把控供应商关系（包括生态系统中的第四方/第五方/第六方）；同时，数据储存于各个系统，仅能由特定业务小组或在某一流程中查看，也会造成企业无法全面了解成本和绩效。

机遇

集中化TPM解决方案能提供更及时、更准确、更具可行性的第三方信息和第三方管理流程，由此将数据和报告整合在一起，管控工作量和人力需求不增反降。

挑战

企业内部的分散化的多个第三方管理单元之间缺乏协调，造成管理滞后和机制混乱。即便这些部门能够各司其职，但管理层仍很难对价值链与业绩表现实现端到端地完整掌握。

机遇

集中化TPM解决方案可促进第三方关系端到端生命周期各个阶段（从寻源到续约/终止）的协调配合，同时加强企业对第三方关系的整体把控和全面洞察。

挑战与机遇

挑战

孤立的第三方管理方法仅用于实现特定目标，因而只能采取单项行动，无法推进全面举措，同时还会产生重复步骤，阻碍日常运营和危机响应。

机遇

集中化TPM解决方案可推进全面举措，从而完善日常运营，提升危机响应能力，以及助力合约行使权利、履行职责和吸引替代资源。

挑战

若不同的部门采用不同工具管理第三方关系的不同环节，却不具备追赶技术发展所需的专业知识和预算，系统可能无法整合或实现业务目标。

机遇

在技术解决方案中融合多个第三方管理系统可解决其中大部分问题。作为一项托管服务，集中化TPM解决方案可不断整合新的专业知识和技术，而自主整合对大多数企业而言并不具有财务可行性。

.

集中化TPM解决方案商业论证

随着企业第三方网络规模扩大、支出增加、战略重要性提升，第三方集中化管理的重要性日趋凸显。

我们在过去六年企业管理实践研究中发现，跨职能领域的端到端调整可创造财务和非财务效益，包括显著的成本削减、股东价值上升、外部环境变化应对能力增强、运营能力提升、企业责任感评价向好。鉴于技术和数字化是此次变革的核心，可靠合作伙伴提供的托管服务平台也是加速转型的有效战略选择。

集中化TPM解决方案的商业论证和价值主张主要涉及四个方面：

第三方管理

我们针对刚刚开启第三方管理转型的企业，总结了推动盈利增长和提高股东价值的关键因素。这类企业通常拥有明确的第三方管理流程，但在具体实施上，存在不连贯、流程外包或分散地使用现成工具来管理第三方的情况。它们采用的第三方管理方法整体呈被动状态，而执行决策的优化与创新的推动等效益只有在完全转型后才能实现。

市场、客户和利益相关者观点

- 95%以上的供应和第三方交付保证（赋能而非阻碍）
- 企业责任感评价向好
- 通过创新和决策优化，实现85%以上的客户满意度
- 市场份额增加2%-5%
- 第三方直接贡献35%-50%的营收增长

技术、互操作性和相关能力

- 75%以上的技术充分性和用户满意度（基于用户调查）
- 提高创新能力水平
- 通过技术实现业务垂直/水平整合
- 提升团队间的协调成效，包括领导层参与第三方管理和高管支持

第三方管理流程效率

- 流程效率提升15%-20%（例如：95%的无接触发票）
- 响应时间缩短30%-50%
- 应对市场变化的灵活性增强
- 更高的流程整合度，例如采购部门和法务部门之间，或第三方可见性和风险管理之间

高效有力的风险管理

- 将第三方风险管理成熟度从托管级别提高到整合或优化级别
- 降低具有重大影响的第三方风险事件（客户服务受影响、罚款和处罚、业务中断和财务损失）的发生频率，量化数据参见2020和2021年第三方风险管理调研
- 6%-8%的成本减少与收入提升

成本削减

- 各领域成本减少15%-20%*
- 平均每位雇员管理的第三方支出增加11%-18%
- 通过利用外部资源（如托管服务），减少第三方管理上的资本支出（从年度运营成本的3-5倍降至1倍）

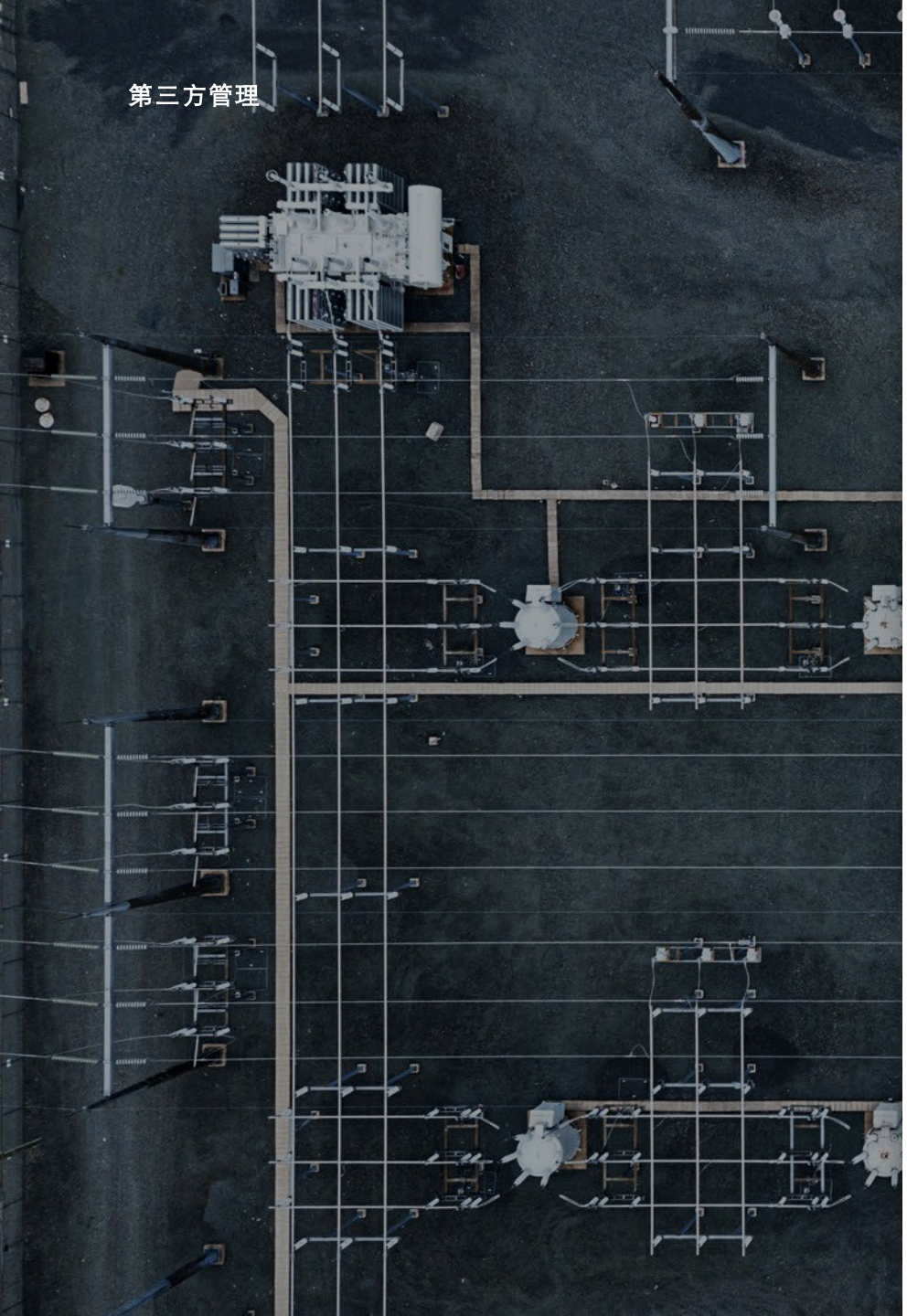
盈利能力

- 息税折旧摊销前利润增长15%-30%
- 供应链对净收入的贡献达17%-51%

股东价值

- 股价上升20%-33%
- 每日股价持续高于同行

**注：由于对供应商和其他第三方的使用和依赖增加，总成本量也可能增加。*



根据我们之前对数字化成熟度的研究[3]，企业数字化成熟度与其财务业绩存在紧密的联系，主要影响因素如下：

数据统筹

整合数据孤岛以增强可见性并提高效率

灵活安全的技术基础设施

为不同的系统提供共同平台

流程重塑

创建并维护合理化、集成化的工作流程

有效参与

联结所有与第三方生态系统管理和监控相关的环节

迈向成熟的第三方管理

开发TPM成熟度模型

“成熟度模型”描绘了所涉领域相关流程的正式程度和优化程度，通常是从临时措施到正式确立的举措，再到主动优化。从这个意义上说，成熟度也是衡量企业在特定领域改进空间的指标。

我们建议采用以下TPM成熟度模型：

初级

各职能部门设立了第三方管理流程，但仍使用非标准化协作的临时流程来实施项目。因此，企业无法在有关寻源、采购、风险管理、合同生命周期管理、持续监控和第三方管理间获得显著的协同或连接效益。

发展

特定的第三方管理流程间存在一定的整合协调，但并未在端到端流程和整个企业中保持一致。通过组合基础程序并借力某些外部协助或外包，实现数据统筹掌握（通过聚合孤立的数据）和工作流智能集成。

整合

第三方管理流程在整个企业内协调整合，通过聚合孤立的数据和相关系统来实现数据掌握。这同样可实现工作流智能集成，通过平衡人力和技术能力，不断重新调整底层流程。

优化

除实现流程集成外，流程性能也通过渐进式和革新性技术增强不断改进。企业设立量化的流程改进目标，并根据不断变化的业务目标和情况进行修改。这些也被用作管理流程改进的标准。

许多企业目前已达到“发展”阶段，但仍在努力提升第三方管理系统整合能力。德勤可使用更智能的方法帮助这类企业，通过采用用户界面、用户体验等技术并结合专门的分析层，加快第三方集成管理进程。在适当时配合托管服务平台，更好地发挥作用。

加快迈向第三方集成管理

为加速实现第三方管理流程和配套系统数据的整合，德勤可使用用户界面（UI）和分析技术提供基于用户体验（UX）的设计，由此实现交互性并形成关于第三方生态系统的可靠洞察，帮助已经处于“发展”阶段的企业应用“参与层”。

这一解决方案先整合从现有第三方管理系统和外部来源（适用时）提取的第三方数据，再使用数据分析技术生成可执行的洞察，用以支持制定战略决策。它还可连接不同的软件和平台，为参与第三方管理生命周期的任何员工或部门以及负责企业增长和价值创造的高级管理层提供支持。这种“参与层”以现有系统为基础，因而可以保护企业先前的技术投资。

在适当情况下配合使用托管服务平台，这种集成方法可发挥更大作用。

灵活的TPM服务交付方法

我们的服务可以定制交付：

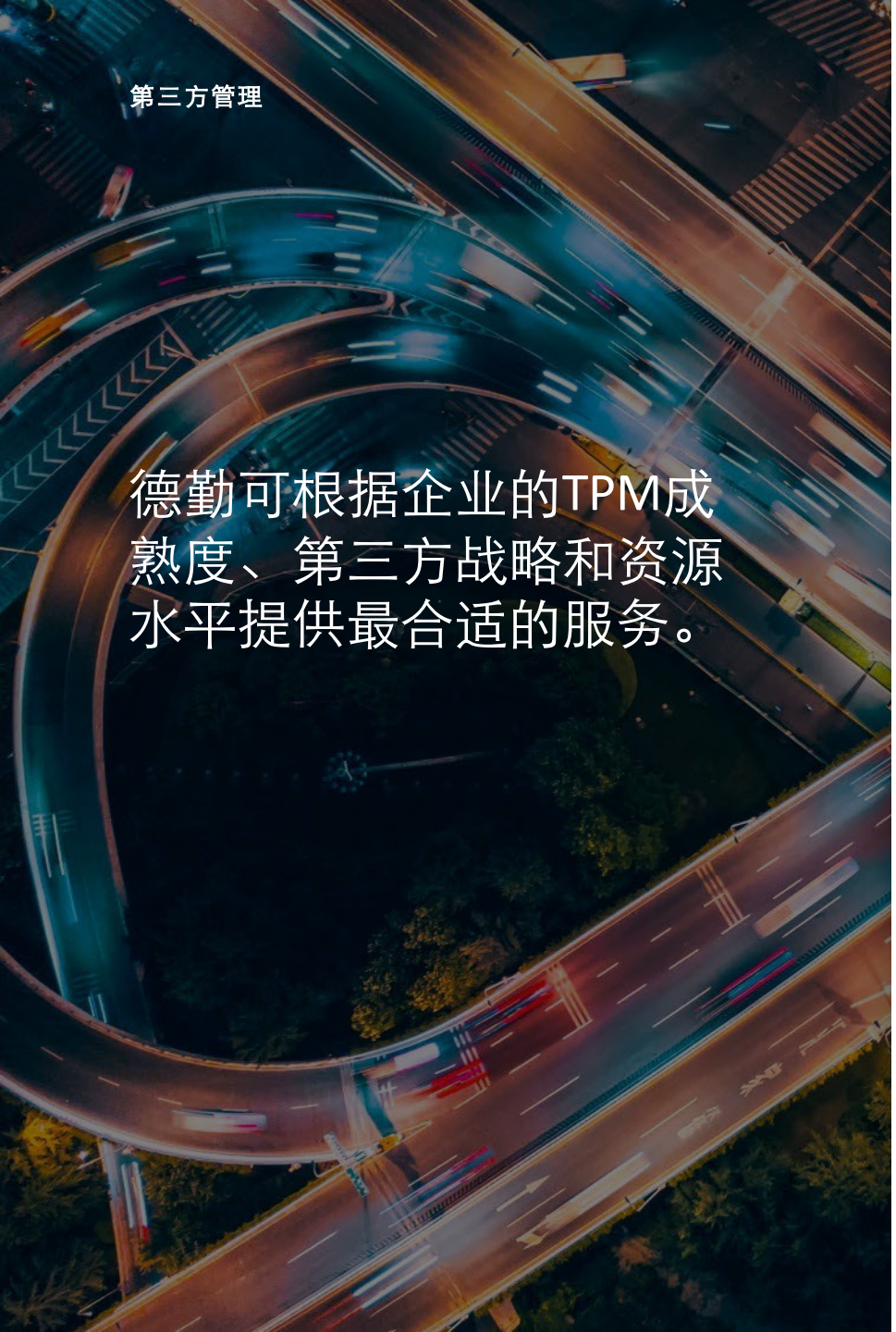
1. 支持一项或多项第三方管理流程
2. 提供端到端托管服务解决方案
3. 作为混合解决方案运行

随着组织需求和流程的演变，各种途径都可以向上或向下扩展，资源也随着第三方网络的变化而扩展或收缩。

如果尚未准备好将传统第三方管理大规模转型成集中化TPM解决方案，企业可采用增量式分阶段方法。依据企业状况及其成熟度、需求和资源，可选择增量式或完全集成式方法。

增量式方法与完全集成式方法

考量因素	增量式方法	完全集成式方法
目标	通过选定的第三方管理服务，实现早期快速成功 作为一个服务子集，解决高优先级痛点	全面了解第三方生态系统 打造端到端托管服务解决方案
技术	激活第三方技术平台的选定元素	为TPM托管服务采用完全集成技术平台
运营	建立全球交付中心，积极管理选定的第三方管理流程	建立全球交付中心，以支持所有第三方管理流程并积极管理第三方
主要优势	可根据需求和优先级部署TPM模块，以便进行启动并规划后续步骤	可连接任意源系统以生成有关第三方的唯一可靠信息



德勤可根据企业的TPM成熟度、第三方战略和资源水平提供最合适的服务。

除支持技术整合外，我们的核心服务借助共同的托管服务平台，帮助企业解锁特定领域潜在的重要价值：

支出管理即服务(SMaaS)

实现寻源到合同（S2C）流程以及采购到支付（P2P）流程的设计和完善，加强对于第三方网络支出以及交易和合约关系生命周期的洞悉和控制

TPRM托管服务

提供第三方筛查、背景调查、现场和远程检查、持续的风险和风险事件监测，打造持续、优质的服务，让内部人员能够有时间和精力开展更具战略性的活动

供应商匹配

阐述服务和产品在供应链中的流动，从而验证网络、分配成本并缓解风险，以提升供应链灵活性和韧性，巩固库存有效性，并加强成本控制和品类管理

德勤在第三方管理流程中创造的价值

帮助管理层制定**章程**、**愿景**以及最合适的**供应商组合战略**，尤其擅长协调**执行治理**和**关系管理**（包括高管绩效指标）

拥有**17,000名风险从业人员**，致力提升企业的TPRM风险健康状况。借助**行业领先的技术**持续监控第三方，使用**先进分析技术和人工智能**分析从公开和专有渠道获得的数据

提供**第三方网络匹配和可见性以及风险管理**，识别有待改进/提效的领域，降低业务中断几率，同时**保持合规**，帮助企业维持**竞争力**

监控第三方**履行合同义务**（如服务水平协议和关键绩效指标）的情况，确保遵守运营治理，使用**洞察**来识别潜在问题

提供完整的S2C解决方案，使用**跨行业**和品类管理专长帮助企业达成最佳价格和最佳交易，配合企业**削减成本基础**、提升**效率**并支持战略寻源

变革、**精简并集中**应付账款活动，以完善向第三方的付款，帮助企业**洞悉并控制**交易生命周期

来自80多个国家的**合同管理专家**，提供**端到端合同**接收、筛选、起草、协商和签署后的商业支持

通过**完全集成的托管服务**，提供新的**创新**方法并实现**自动化**；辨识运营模式效率点，帮助企业**避免瓶颈**，提升工作全流程中的**沟通效益**

德勤的优势

几乎所有企业都需要外部资源协助其以增量式或完全集成式方法实施TPM解决方案。大多数还需要专业知识和支持技术，而这些技术的获取、更新和维护成本高昂，对企业并不具有经济可行性。此外，外部催化者通常可以更有效地推动第三方集成管理举措，并平衡参与第三方管理流程的不同职能部门的需求。

德勤的第三方管理服务久经市场考验，业务能力有目共睹。我们积累了深厚的行业经验，并对采购、供应链、法务、风险及其他高级管理人员和董事会成员开展持续调研，致力为客户提供涵盖采购、签约、供应链管理、合同生命周期管理、支持技术和托管服务交付的全方位服务。

在国际研究机构Gartner的调研中，德勤凭借其出色的前瞻性和执行力跻身服务领导者，连续七年获评数据与分析服务领先机构。[4]

典型客户案例

我们客户过去六年的经历证明，跨职能部门的端到端整合可产生财务效益与非财务效益。

典型客户案例

TPM成熟度初级阶段

某全球消费品企业评估其多个第三方关系管理系统后发现，由于相关技术已过时，大多数系统都需要置换。采购、法务、财务和会计部门独立管理这些关系中与自身职能相关的环节，造成效率低下和风险上升。与此同时，管理层也拟定计划对相关第三方管理流程进行重大改革。

企业期望各职能部门打破藩篱，采用完全集成式技术平台以对第三方生态系统具备全景认识，并希望在寻源与采购、风险管理、合同生命周期管理和绩效监控的各个应用程序间创造显著的协同效应。管理层认为这种方法将培育创新，并改善其第三方战略制定以及第三方关系管理。

在此情况下，该企业决定探索可否采用德勤提出的集成式端到端TPM托管服务解决方案作为未来的大变革方案。

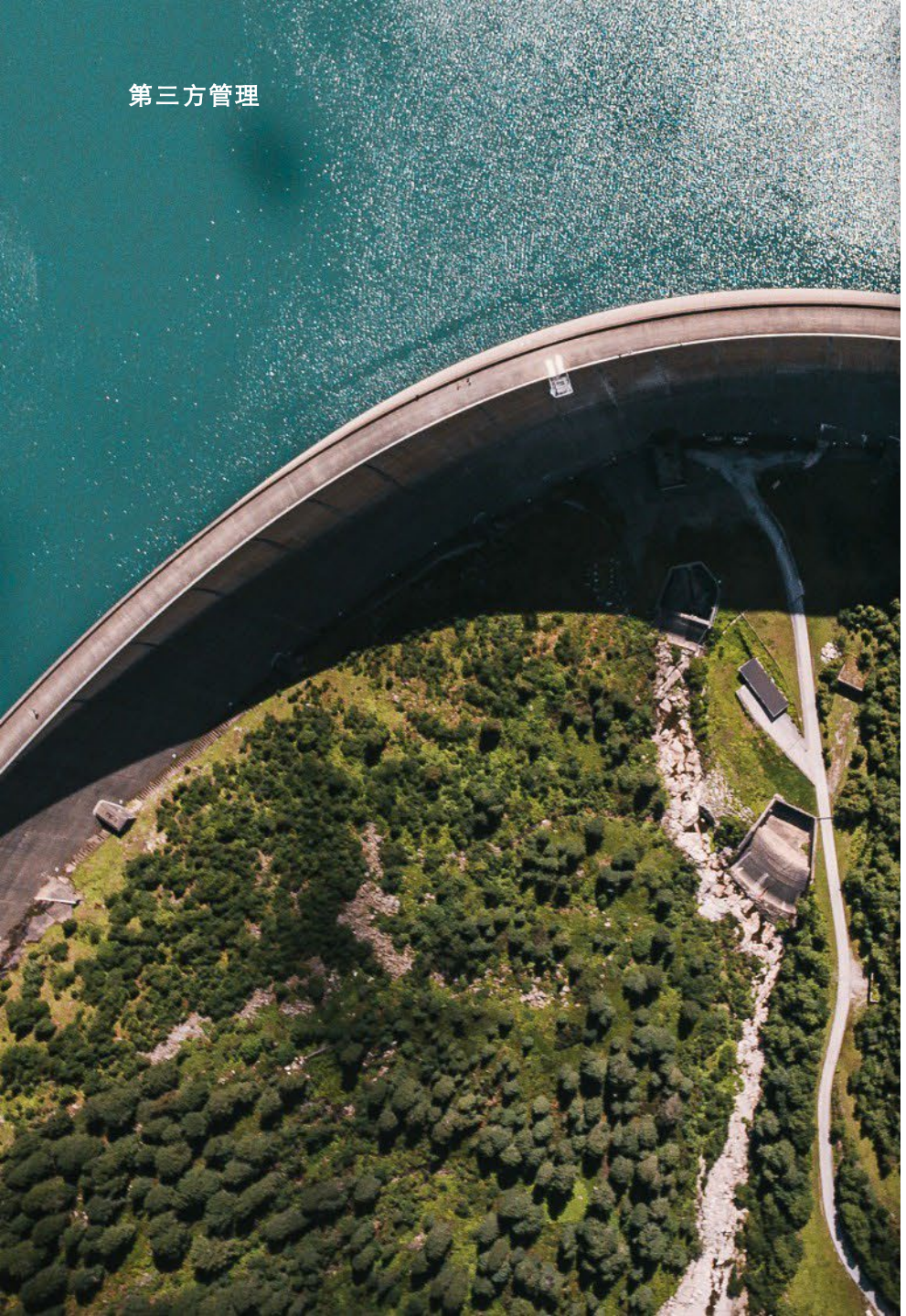
典型客户案例

TPM成熟度发展阶段

某传统金融服务机构计划通过拓展其第三方合作伙伴网络来提供一系列创新服务。该机构持续对寻源和采购管理、风险管理及合同生命周期管理进行技术投资，并将相关财务流程部分外包。在这种全新的战略方法下，第三方生态系统需要保持端到端可见性以帮助实现成本节约并提升盈利能力。

该机构的第三方管理流程虽然实现了一定程度的整合协调，但并未在各个职能部门中得到连贯实施。由于缺乏端到端可见性，聚合孤立数据和创建集成工作流受到阻碍，目标无法全部实现。面对巨大的成本压力，该机构希望保护其在现有第三方管理工具上的投资，同时需要全面了解所有第三方合同。此外，该机构无法充分掌握关键合同条款，尤其是新出台ESG合规要求。

为快速取得成功，管理层寻求外部力量协助其实施增量式方法，从而整合寻源、采购、支出管理系统、签约与合同管理流程以及通过先进的用户体验和分析技术实现的流程优化。在他们看来，这是将其他相关领域领入同一平台的第一步。



典型客户案例

TPM成熟度整合阶段

北美某全球生命科学企业已将第三方风险管理外包给德勤，但其仍需进一步整合采购、寻源、法务、签约和监控机制，才能消除流程重复，从而提高效力和效率。尽管这些系统已实现一定的整合，但只是在几年前利用相关技术对系统进行简单拼凑，例如在不同时间间隔运行的批处理程序。

由于这种解决方案并未使用前沿的用户体验设计技术，无法通过分析层为企业实时提供全面洞察，从而阻碍了线上预警和通知的功能，导致企业无法获得唯一可靠信息以支持战略决策。

该企业正考虑聘请德勤使用先进的用户体验和分析技术开发“参与层”，以将所有相关系统涵盖在内并使其作为统一的TPM平台无缝运行。这种集成有助于企业重新调整工作流程并实现额外的效率提升和成本节约。

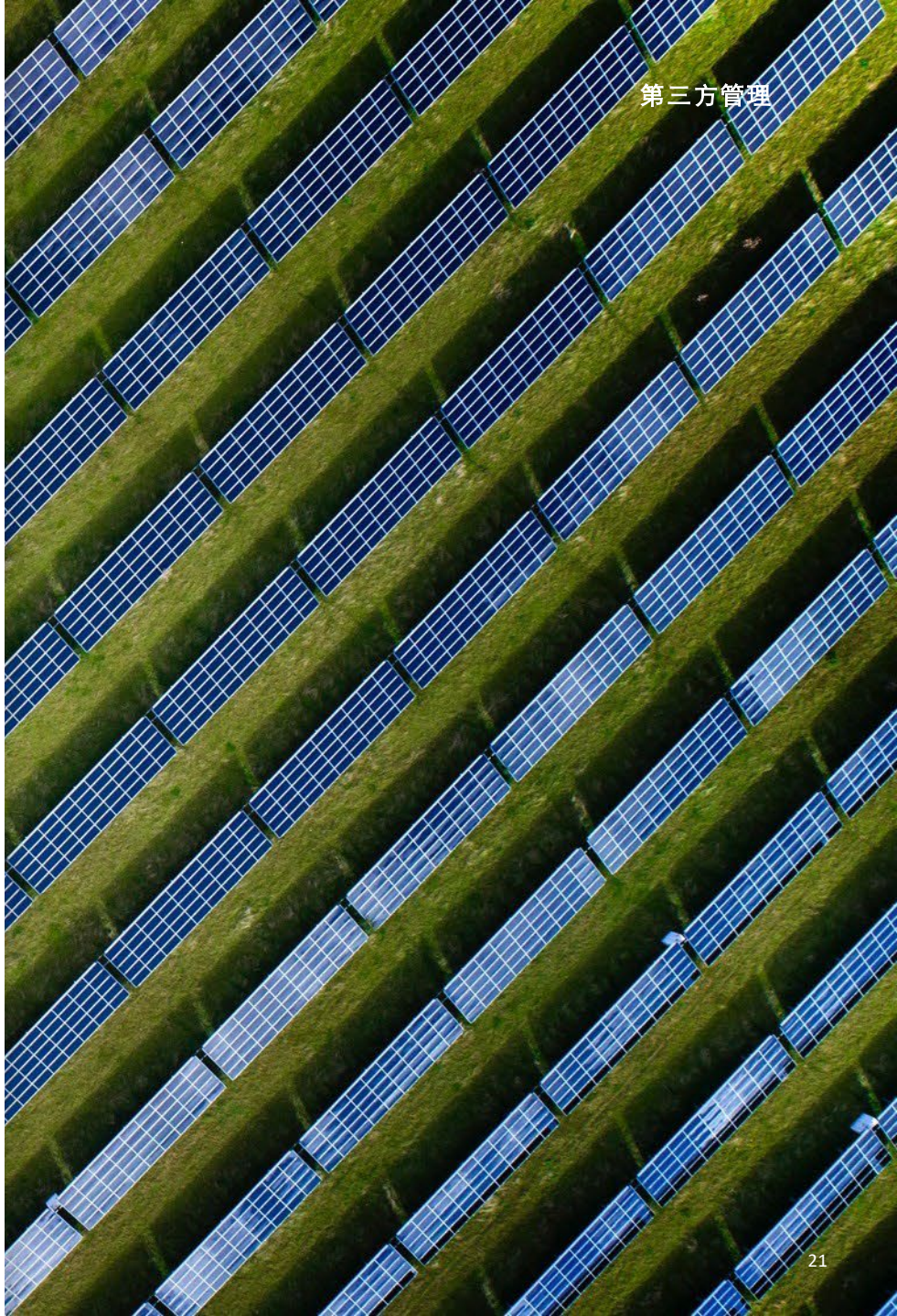
典型客户案例

TPM成熟度优化阶段

某欧洲科技公司通过第三方开发的定制软件，拥有成熟的TPM平台。该公司正经历前所未有的增长，技术基础设施、人员部署和第三方管理管理方式都面临考验和压力。

该公司寻求全面的端到端TPM托管服务解决方案，覆盖寻源、采购、第三方合同和风险管理以及持续的第三方绩效监控，还期望获得全天候、全方位的服务以及在市场上无法独立取得的重要资源。

该公司决定将整个端到端第三方管理流程引入公用托管服务平台，以提升效力和效率，并实现具备可应对变革的灵活性，从而创造协同效应。



德勤提供一站式第三方管理服务，涵盖销售渠道管理、供应链管理、合同生命周期管理、支持技术、外包及托管服务交付等领域。我们成功为众多客户提供过相关服务，具备久经实践验证的成熟方法与执行能力。

欲了解相关更多信息，请联系我们：

Kristian Park
欧洲、中东和非洲地区
+44 (0)20 7303 4110
krpark@deloitte.co.uk

Jim Kilpatrick
美洲及加拿大
+1 416 566 5929
jimkilpatrick@deloitte.ca

AnthonyTai
亚太地区
+60 3 7610 8853
yktai@deloitte.com

刘为
德勤中国
合伙人
goliu@deloitte.com

Deloitte（“德勤”）泛指一家或多家德勤有限公司，以及其全球成员所网络和它们的关联机构（统称为“德勤组织”）。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，相互之间不因第三方而承担任何责任或约束对方。德勤有限公司及其每一家成员所和它们的关联机构仅对自身行为及遗漏承担责任，而对相互的行为及遗漏不承担任何法律责任。德勤有限公司并不向客户提供服务。请参阅www.deloitte.com/cn/about了解更多信息。

德勤是全球领先的专业服务机构，为客户提供审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询、税务及相关服务。德勤透过遍及全球逾150个国家与地区的成员所网络及关联机构（统称为“德勤组织”）为财富全球500强企业中约80%的企业提供专业服务。敬请访问www.deloitte.com/cn/about，了解德勤全球约330,000名专业人员致力成就不凡的更多信息。

本通讯中所含内容乃一般性信息，任何德勤有限公司、其全球成员所网络或它们的关联机构（统称为“德勤组织”）并不因此构成提供任何专业建议或服务。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，您应咨询合资格的专业顾问。我们并未对本通讯所含信息的准确性或完整性作出任何（明示或暗示）陈述、保证或承诺。任何德勤有限公司、其成员所、关联机构、员工或代理方均不对任何方因使用本通讯而直接或间接导致的任何损失或损害承担责任。德勤有限公司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。

© 2021。欲了解更多信息，请联系德勤全球。