

# 供应商管理

## ITIL®4 实践指南

AXELOS.com

申明：

- 本文档由长河（微信achotsao）在机译的基础上经初步整理分解，精细化翻译工作正由ITIL先锋论坛组织的ITIL专家团队进行之中，预计到2020年年底之前全部完成。需要下载最终翻译版本请关注微信公众号：IT管理精英圈，或访问[www.ital4hub.cn](http://www.ital4hub.cn)或[www.italxf.com](http://www.italxf.com)。
- ITIL先锋论坛专家团队只是进行了这些著作的语种转换工作，我们并不拥有包括原著以及中文发行文件的任何版权，所有版权归Axelos持有，读者在使用这些文件（含中文翻译版本）时需完全遵守Axelos和TSO所声明的所有版权要求。

## 内容

---

1	关于本文件 .....	3
2	一般信息 .....	4
3	价值流和流程 .....	13
4	组织和人员 .....	24
5	信息和技术 .....	31
6	合作伙伴和供应商 .....	34
7	重要提醒 .....	35
8	致谢 .....	36

AXELOS Copyright | View Only – Not for Redistribution | © 2020

# 1 关于本文件

本文件为供应商管理实践提供了实用指南。它分为五个主要部分，内容包括：

- 有关实践的一般信息
- 实践的流程和活动以及它们在服务价值链中的作用
- 实践中涉及的组织 and 人员
- 支持实践的信息和技术
- 注意事项适用于合作伙伴和供应商适用于实践

## 1.1 ITIL®4 鉴证方案

---

作为以下教学大纲的一部分，可以检查从本文件中选择的内容：

- ITIL专家驱动利益相关者价值

有关详细信息，请参考教学大纲文档。

## 2 一般信息

### 2.1 目的和描述

#### 关键信息

供应商管理实践的目的是确保妥善管理组织的供应商及其性能，以支持无缝的提供的质量产品和服务。这包括与主要供应商建立更紧密，更协作的关系，以发现实现价值和新的价值并减少失效的风险。

供应商管理通过建立发包战略的通用方法并管理供应商关系，并通过对有效和计划中的供应商合同和服务维护控制的单一点，来确保有效地使用第三方服务。

供应商管理实践使组织能够定义使用供应商和合作伙伴的服务的策略，评估和选择供应商，并确保所消费的服务达到或超过商定的服务水平，所消费的服务的成本是最佳的，并且相关的风险是被理解和控制。

发包战略应支持整个组织的战略，并定义应在内部创建和管理组织的哪些资源，以及可以从第三方获得和/或由第三方管理的资源，以及在多大程度上进行管理。它还应定义管理第三方服务的总体方法；它又可以保留或委托给密钥供应商或专门的服务集成。发包战略中定义的策略和指南对组织的产品和服务以及组织的结构和职责分配具有重要的影响。无论选择哪种方法，今天的组织都不是完全自给自足的：每个组织在某种程度上都依赖第三方。因此，供应商管理实践是组织全面成功的关键要素之一。

供应商管理实践确保评估和选择正确的供应商，以提供符合业务总体目标的质量产品和服务，从而基本满足功用和功效的承诺。它确保供应商能够实现期望的结果，并达到或超过组织对服务和生产质量的要求，同时将与交付有关的风险降至最低（与组织的总体风险需求相一致）。灵活性和敏捷性是现代组织的关键方面，也是供应商的关键期望。

供应商管理实践与其他实践（包括关系管理，服务级别管理，服务财务管理，风险管理和服务配置管理实践）紧密结合使用。

### 2.2 术语和概念

定义：供应商

利益干系人，负责提供组织使用的服务。

带有新供应商的参与通常首先评估市场上的供应商，并通过信息，报价，提议，投标或演示（RfX）的要求与他们联系。

定义：RfX

此总括术语用于引用信息请求（RFI），提议请求（RFP），报价请求（RFQ），投标请求（RFB）或演示请求（RFD）。

组织随同的合同通常定义具有新供应商或现有供应商的关系。

合同通常包括组织和供应商之间的服务级别协议，涵盖了服务，条款和条件以及付款时间表的功用和功效。它详细说明了各方的承诺，包括责任和可交付成果，用于度量供应商的性能或绩效的参数以及相关的奖励或惩罚属性。

### 2.2.1 供应商评价和供应商性能或绩效

供应商评价和选择的结果是签订供应商。为了评估潜在的供应商并因此评估其性能或绩效，组织必须具有供应商评估框架。

在选择供应商提供产品或服务之前，需要根据几个因素对他们进行评估。组织必须向供应商介绍评价，流程和准则。

对于关系的类型和信任程度，组织对于不同的供应商可能有不同的方法。但是，必须对所有供应商的性能或绩效和价值实现进行评估。

必须根据已定义的性能或绩效目标对供应商进行评估，以评估其效果。这些性能或绩效目标通常包括与价值共同创建相关的功用和功效方面和指标。组织必须提前向供应商介绍准则和评分流程。

## 2.3 范围

供应商管理实践专注于三个关键方面：

- 评估，选择引入供应商，以及在供应商管理信息系统中维护他们的信息
- 谈判合同并确保供应商遵守合同，履行所有合同义务和可交付成果并通过其生命周期管理合同
- 测量，跟踪和报告供应商性能或绩效并触发合同的奖励或惩罚方面，确保组织从合同中获得财务价值。

供应商管理实践的范围包括：

- 加强供应商管理策略
- 创建并维护供应商选择和性能或绩效评价准则及其过程
- 建立并维护发包策略和供应商分类标准  
符合发包策略
- 为供应商选择定义发包要求和评价参数
- 创建和维护标准合同条款和条件
- 评估和选择供应商

- 制定，谈判和同意合同
- 审查，续订和终止合同
- 审核供应商对合同的遵守情况
- 供应商上的测量和报告性能或绩效
- 创建，维护和使用供应商，引入和撤销过程
- 创建和维护供应商性能或绩效度量准则
- 与供应商合作并解决冲突
- 在供应商管理信息系统中维护数据
- 对供应商进行分类并管理风险
- 识别，跟踪和报告与供应商管理实践或供应商有关的持续改进措施。

尽管活动和责任领域仍与XTC30011密切相关，但它并不包含在其中。表2.1中列出了这些内容，以及对可以找到它们的实践的引用。重要的是要记住，ITIL实践只是价值流的背景中使用的工具的集合；根据情况，应将它们组合在一起。

表2.1与其他实践指南中描述的供应商管理实践相关的活动

实现价值	实践指南
管理供应商关系中的利益干系人关系	关系管理
记录供应商的服务，组织的服务和其他配置项目之间的关系	服务配置管理
在组织中维护并向供应商提供有关供应商服务的信息	服务目录管理
分析供应商提供的创新机会	业务分析
定义组织对支持服务的要求	业务分析服务设计
	计
	架构管理
供应商性能或绩效的正在进行的管理和改进点，正在驱动服务改进点	持续改进
设计和控制财务模型	服务财务管理
管理供应商风险	风险管理

管理与供应商相关的项目	项目管理
管理与供应商相关的组织更改	组织变革管理
捕获和管理供应商知识	知识管理
管理供应商对资源和工具的访问	信息安全管理

## 2.4 实践成功因素

定义：实践成功因素

实践的复杂职能型组件，是实践实现其目的所必需的。

实践的成功因素（PSF）不仅仅是一项任务或实现价值，因为它包括所有服务管理四维模型的组件。活动的性质和实践中PSF的资源可能有所不同，但它们共同确保实践有效。

供应商管理实践包含以下PSF：

- 确保发包策略和指南有效地支持组织的策略
- 确保服务与所有供应商和合作伙伴的关系得到有效管理，并符合内部和外部法规
- 确保有效的第三方服务集成融入组织的产品和服务。

### 2.4.1 确保发包策略和指南有效地支持组织的策略

作为战略管理的一部分，组织定义了发包策略，包括发包资源的原理和准则。根据此策略，开发并维护了发包策略，以确保业务，需求和供应商目标对准。除了发包原则和准则之外，它还包括供应商的分类，每个类别的供应商要求以及供应商关系管理的基本规则。

发包策略得到涵盖实践关键方面的指导原则的支持，其中包括：

- 服务旅程的每个步骤中的服务关系的管理
- 管理与供应商的合同和协议
- 供应商绩效管理和报告
- 将第三方服务集成转换为组织的产品和服务。

组织需要有正确的程序来识别供应商为潜在的发包合作伙伴，并根据发包战略对其进行分类。这些程序为供应商建立了驱动合同合规性的框架，进行了定期审核，并对每个供应商的性能或绩效进行了评审和报告的测量，分析。这构成了供应商审查以及组织根据性能或绩效奖励或惩罚供应商的关键输入。

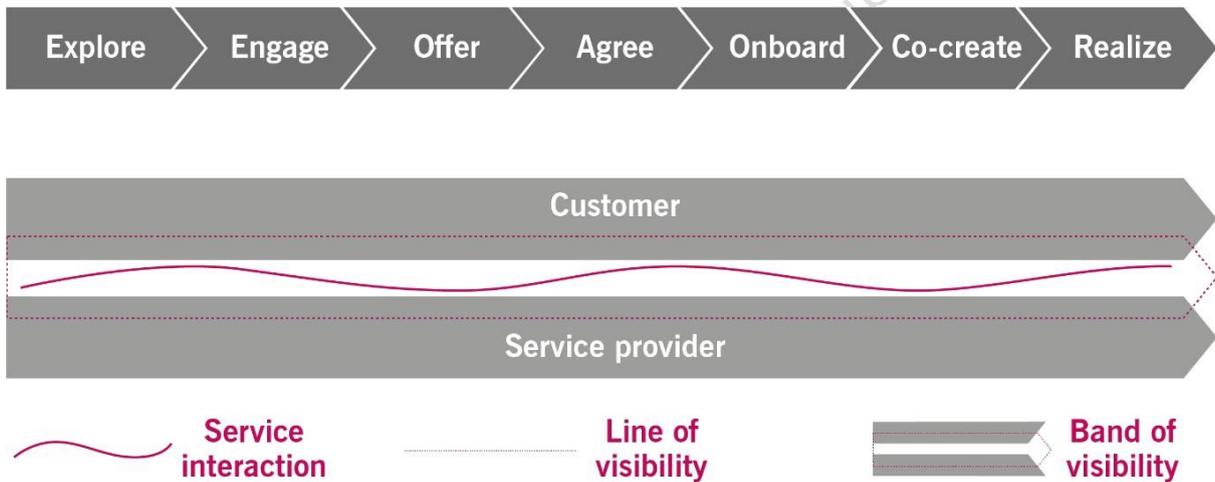
组织应该能够有效地制定合同和协议，评估和谈判合同条款以及评审合同以进行续约和/或终止。

合同合规性和供应商性能或绩效可以通过以下方式衡量：合同的遵从性，SLA 性能或绩效，合规性，创新和改进点承诺，资源承诺以及价值共同创造。

管理供应商包括确保合同有效成本并提供财务价值。这可以通过按年收益或供应商将其带来的潜在价值（财务节省，创新，转型等）来衡量。

### 2.4.2 确保服务与所有供应商和合作伙伴的关系得到有效管理，并符合内部和外部法规

每个组织都充当服务提供者和服务消费者。服务与供应商的关系与服务与组织的服务消费者的关系遵循相同的过程，尽管该过程是从另一侧看的。图片2.1中显示了服务关系的行程步骤（有关服务关系行程的更多详细信息，请参见ITIL®4：驱动利益相关者价值的1.2节）。



图片2.1 服务关系的旅程

当组织充当服务消费者时，他们遵循客户的立场，而供应商遵循服务提供者的立场。旅程的每一步都应有程序，技能和能力，信息和工具的支持；有时也使用外部服务。其中许多被视为供应商管理实践的一部分，但是每个步骤都需要来自其他实践的输入以及参与度的输入，如表2.2所示。

仅查看-不用于重新分发

表2.2 供应商管理实践如何实现服务关系旅程的示例

	流程和价值流	组织和人员	信息和技术	合作伙伴和 供应商
探索	供应商搜寻和 入围程序	采购技巧和体 验  专业角色和团队	访问有关供应商的 外部和内部信息  信息 _系统 _采购	寻找和审查潜在 供应商的代理服 务
契动	评估, 扫描和审查 供应商的程序	采购技巧和体 验  专业角色和团队		
供应	程序 _起草	谈判	信息系统, 用于管 理合同和协议	
同意	谈判和完善合同 和协议	法律和合同管 理技能  专业角色和团队		
引入/撤销	供应商引入的管 理的过程, 包括有效的集成和 其他做法	供应商引入的 技能和知识	供应商的集成与 组织的信息系 统, 工具和产品 的服务	外部集成服务 (如果适用)
共同创造	绩效管理的程 序  冲突解决  协作和正在进 行的交互	与服务相关的 技能和知识  监控和报告技巧  冲突管理	用于收集和分析有 关性能或绩效所使 用服务的数据的工 具  服务报告系统  冲突记录和解决工 具	外部控制提供的服 务  供应商审计 (如果 适用)

实现价值	第三方服务评价和 改进点初始化的过 程	评审和谈判的 技能和知识  报告和管理的改 进	报告工具和改进点 管理工具
------	---------------------------	-------------------------------------	------------------

针对每个步骤的特定解决方案取决于各种因素，例如规模，服务关系的类型，供应商的类别，它们提供的服务的性质等等。因此，供应商管理实践应该确保服务与所有供应商之间的有效关系。

根据所需的关系的类型，可以使用不同的方法来建立供应商关系：基本，合作或合作关系。关系由组织在供应商上具有的依赖决定，或者需要进行战略调整。

在合作关系和合作关系服务关系中，组织需要与供应商之间以及供应商之间创建和维护更紧密的关系，以便为产品提供支持并无缝地提供服务。他们有能力解决生产或服务交付期间供应商之间可能发生的任何冲突。供应商管理实践确保供应商效果和解决冲突，这可以通过协作条款的清晰度，供应商协调，冲突处理，供应商的人力资源，资金和知识贡献（或不足）以及文化范围来衡量。

另外，根据服务关系的类型，需要清楚地阐明供应商性能或绩效度量参数，以确保将可视化正确地集成到供应商性能或绩效中。供应商性能或绩效度量参数包括与功效，财务储蓄或收益，改进点或创新，主动计划以及协作相关的参数。在基本的关系中，供应商性能或绩效措施仅限于功效参数：在合作的关系中，它们将包括除创新以外的所有参数。

### 2.4.3 确保有效的第三方服务集成融入组织的产品和服务

第三方服务构成组织管理以创建和交付其产品和服务的资源的重要组成部分。根据发包策略的不同，组织中第三方服务的集成级别可能会有所不同，但是大多数组织具有关键的依赖性，如果某些外部服务受到重大破坏，则可能无法使用核心产品和服务。以下对于有效管理组织的背景中的外部服务至关重要：

- 了解外部服务的范围，性质和条款
- 了解依赖关系
- 了解风险
- 考虑从生产设计的早期步骤以及生产和服务生命周期的依赖关系和相关风险。

为了确保这些，供应商管理实践应该与其他实践结合使用，包括架构管理，风险管理，服务设计，业务分析，服务配置管理和服务财务管理实践。

## 仅查看-不用于重新分发

在运行的级别，供应商管理实践应该支持处理第三方服务和组件的价值流。组织的大多数价值流可能需要供应商管理。

供应商的引入和撤销必须按照正确的程序和准确的方式来完成，以捕获或更新供应商，依赖和矩阵型。这是无缝支持向业务连续提供质量产品和服务所必需的，尤其是在供应商转换期间。这可以通过供应商引入和撤销流程的及时性和效果以及过程以及供应商依赖矩阵型的准确性来衡量。

## 2.5 关键指标

应该在每个实践所贡献的价值流的背景内评估ITIL惯例的效果和性能或绩效。与任何工具的性能或绩效一样，只能在应用程序的背景中评估实践的性能或绩效。但是，设计和质量的工具可能会有很大差异，这些差异定义了工具的潜力，或根据用途使用能力才有效。有关度量标准，关键性能或绩效指标（KPI）的其他指南以及可以帮助您解决此问题的其他技术，请参见度量和报告实践指南。

供应商管理实践的关键指标已映射到其PSF。它们可以用作价值流的背景中的KPI，以评估供应商管理实践对这些价值流的效果和效率的贡献。表2.3中给出了一些关键指标的示例。

表2.3 实践成功因素的关键指标示例

实践成功因素	关键指标
确保发包策略和指南有效地支持组织的策略	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 由于依赖第三方而无法实现战略目标的案例数量和影响</li> <li>● 发包不支持的战略目标数量</li> <li>● 与组织的策略无关的发包的策略目标的数量</li> </ul>
确保服务与所有供应商和合作伙伴的关系得到有效管理，并符合内部和外部法规	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 利益相关者的满意度与组织与第三方的关系</li> <li>● 影响违反相关内部和外部的数量</li> <li>● 通过与供应商和合作伙伴的关系实现价值，包括收益，风险和成本</li> </ul>
确保组织的产品和服务中有效的第三方服务集成	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 利益相关者的满意度和第三方的集成进入组织的价值流</li> <li>● 组织的价值流中因无效导致的损失，延迟和其他形式的浪费的数量和影响</li> <li>● 第三方集成</li> <li>● 与第三方参与组织的价值流相关的事件和SLA违反数量</li> </ul>

将指标正确汇总到复杂指标中，可以更轻松地将数据用于进行中的价值流的管理，以及用于定期评估和连续

仅查看-不用于重新分发

供应商管理实践的改进点。没有单一的最佳解决方案。度量标准将基于服务战略的整体和组织的优先级，以及实践所贡献的价值流的目标。

AXELOS Copyright | View Only – Not for Redistribution | © 2020

仅查看-不用于重新分发

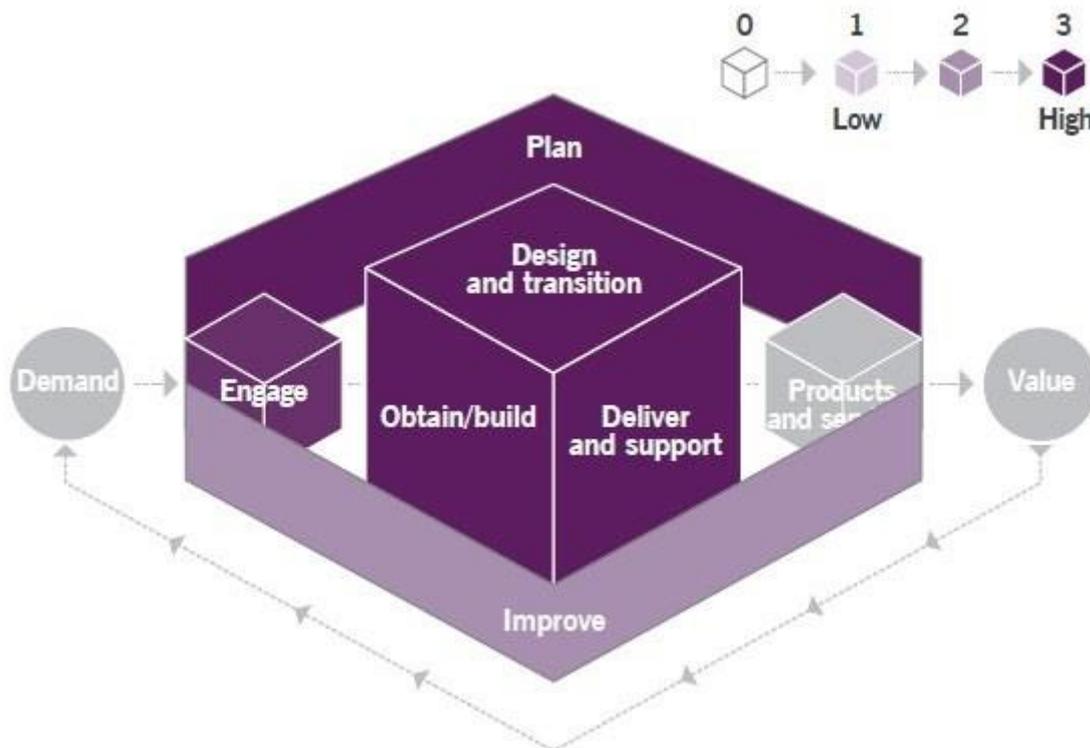
## 3 价值流和流程

### 3.1 价值流的贡献

像任何其他ITIL 管理实践一样，供应商管理实践有助于多个价值流。重要的是要记住，价值流永远不会由单个实践形成。供应商管理实践与其他实践相结合，可以为消费者提供高质量的服务。实践贡献的主要价值链活动是：

- 契动
- 设计和转换
- 交付和支持
- 改进
- 获取或构建
- 计划。

图片3.1中显示了供应商管理实践对服务价值链的贡献。



图片3.1 供应商管理实践对价值链的贡献的热图活动

### 3.2 流程

每个实践可能包含一个或多个流程和活动，它们对于实现该实践的目的可能是必需的。

#### 定义：流程

一组相互关联或交互的活动，可将输入转换为输出。流程接受一个或多个定义的输入，并将其转换为定义的输出。流程定义动作的顺序及其依赖性。

供应商管理实践活动形成两个主要的流程：

- 管理供应商管理的通用方法
- 管理供应商旅程。

#### 3.2.1 管理供应商管理的通用方法

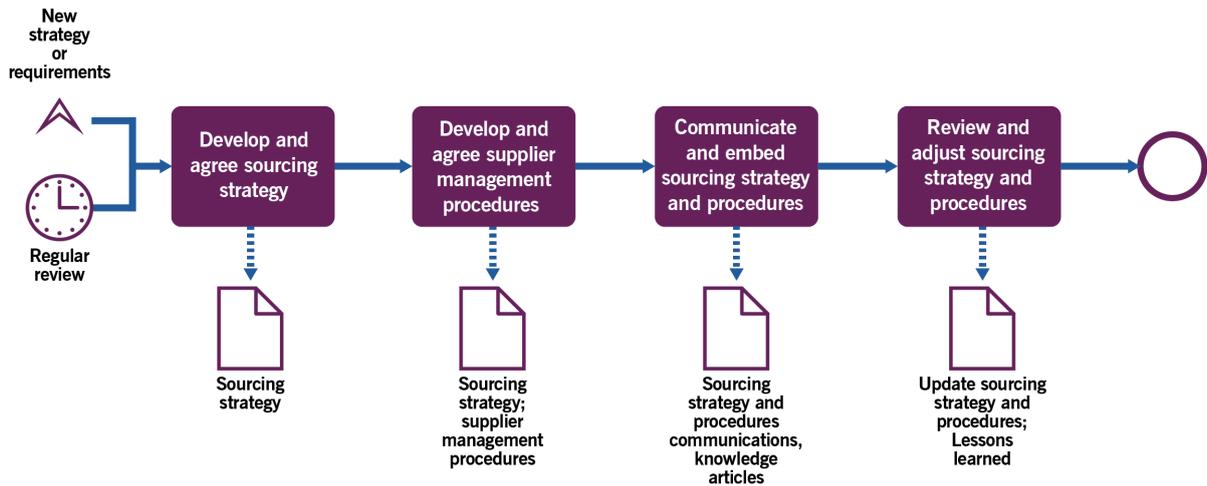
该流程专注于定义，同意和促进组织范围内的供应商管理方法。它包括表3.1中列出的活动，并将输入转换为输出。

表3.1 活动的输入，活动和管理供应商管理的通用方法的输出

关键输入	活动	关键输出
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 组织的策略</li> <li>● 服务关系型</li> <li>● 预算/财务注意事项和相关信息</li> <li>● 法律要求, 注意事项, 以及相关信息</li> <li>● 组织's 供应商管理策略和流程</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 制定并同意发包战略</li> <li>● 开发并同意供应商管理程序</li> <li>● 交流并嵌入发包策略和程序</li> <li>● 评审并调整发包策略和程序</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 供应商管理策略</li> <li>● 发包策略</li> <li>● 规程用于寻找新的供应商</li> <li>● 供应商评价和选择准则</li> <li>● 合同框架</li> <li>● 合规性和审计准则</li> <li>● 协作框架</li> <li>● 供应商依赖矩阵型</li> </ul>

图片3.2显示了流程的工作流程图。

仅查看-不用于重新分发



图片3.2管理供应商管理的通用方法的工作流程流程

表3.2提供了流程活动的示例。

表3.2 活动管理供应商管理的通用方法流程

实现价值	例
制定并同意发包战略	<p>发包策略定义了组织的供应商管理方法，并与组织的策略保持一致。</p> <p>发包策略和指南定义了组织如何处理：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 供应商类别和适用的服务关系</li> <li>● 供应商评价准则</li> <li>● 供应商入围</li> <li>● 尽职调查</li> <li>● 供应商的选择</li> <li>● 合规性和法规</li> <li>● 承包</li> <li>● 合同合规性和审计标准和周期性</li> <li>● 奖惩机制</li> <li>● 服务集成/分解选项</li> <li>● 协作指南</li> <li>● 性能或绩效度量</li> <li>● 报告和沟通标准</li> </ul> <p>参与供应商管理的利益相关者团队通过制定并同意以下准则和程序来进一步</p>
开发并同意供应商管理程序	<p>开发发包战略：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 识别可用的供应商：这定义了如何开发初步需求以及如何识别潜在的供应商。</li> <li>● 与供应商合作并交流需求：这定义了如何与潜在的供应商接触并参与其中的途径是什么和表格用于沟通。一些组织</li> </ul>

### 仅查看-不用于重新分发

供应商的供应商选择职责和运行的管理职责分开，也可以定义规程外壳。配饰可以作为独立练习运行，也可以通过RFI运行。供应商配件规程涵盖了配件和配件工作流程的条件和要求。

- 供应商评价和选择：这定义了如何评估供应商在选择流程时。准则描述了供应商，影响的重要性，与供应商相关的风险以及成本和价值产品可用于对供应商进行评分。每个准则都可以基于简单分数或加权分数进行评分。除了技术命题之外，评价参数还包括供应商的服务交付轨迹记录，能力以及与外包服务对齐的参考。此外，信用等级和组织的大小可能是评价期间要考虑的其他参数。
- 供应商签约：这定义了签约期间要遵循的步骤谈判，制定合同，维护和管理。涉及基本合同，合作合同和合作关系服务关系类型需求的各种类型合同的结构均需记录在案。

合同框架充当与服务和服务关系类型有关的所有合同的模型。维护和管理合同的规程涵盖了合同合规性和审计指南，此类审核的周期以及针对非合规性和评审流程的相应措施。它还提供有关以下方面的指导：

- 合同修订的要求
- 合同更新
- 合同终止
- 合同到期。
- 供应商引入和撤销：这定义了供应商如何入职并能够在组织的文化，财务和运行的背景中提供服务。这些程序还应包括使用户和利益相关者能够使用供应商的服务。

这些程序应包括服务集成，以协调或协调涉及开发以及产品和服务交付的所有供应商。服务集成将供应商构建到端到端的服务提供中，确保控制具有供应商的所有接口和结果，并促进了供应商之间的协作。程序应定义供应商如何下岗，以及如何处理访问，依存关系，对服务集成的更改，未公开，风险和合规性问题。

- 管理消耗和监控供应商性能或绩效：此定义了组织如何管理供应商正在进行的服务交付以及服务交互。这包括以下程序：管理利益干系人满意度，最大化服务消费的价值，降低与服务消费相关的成本，管理风险和合规性，改进协作和服务意识，解决冲突以及服务异常。供应商性能或绩效监控，评估和评审是将用于正在进行的供应商监控性能或绩效，监控和价值实现方法评估的评价准则技术，报告程序，异常处理，持续

### 仅查看-不用于重新分发

改进点和定期审核。

- 供应商评估和评审：这定义了价值的实现评估技术，报告程序，异常处理，持续改进和定期检查。
- 在整个过程中管理供应商，治理，风险和合规性  
 供应商历程：必须创建供应商风险管理程序，概述潜在供应商的初始风险审查和尽职调查，进行中的风险管理，监控合规性以及运行供应商审核，度量标准和KPI。这里的关键方面是治理组织的设计，它指导了管理供应商风险和合规性以及管理供应商的方式。

因此，可以根据组织的大小，供应商生态系统和要求来建立供应商管理的治理主体。这样的机构将专注于管理和治理：

- 供应商的风险
- 交叉供应商协作和服务集成
- 合同遵守
- 合规性
- 供应商审核。

#### 交流并嵌入发包策略和过程

在组织上，与供应商管理利益相关者沟通并讨论了商定的策略和过程。利益相关者可以决定发包战略和供应商管理培训的正式程度。对于每天参加供应商管理的人员，可以为正式培训和定期的认知培训创建政策和控制，作为正式培训的前提。

必须准备并发布有关发包战略，供应商管理程序，服务集成方法以及组织原则和文化的外部通讯，并在该战略同意的渠道中发布。

还应制定和发布集成针对潜在供应商的技术细节。这包括组织使用的集成的技术标准和方法；例如API 管理。

#### 评审并调整发包策略和过程

供应商管理利益相关者监视评审的采用，合规性和效果同意的发包策略和过程；这是基于事态的（基于供应商的事件，冲突，危机和投诉，基于不能支持产品和服务的供应商不足）和基于间隔的。结果发现和计划被用作持续改进的输入。

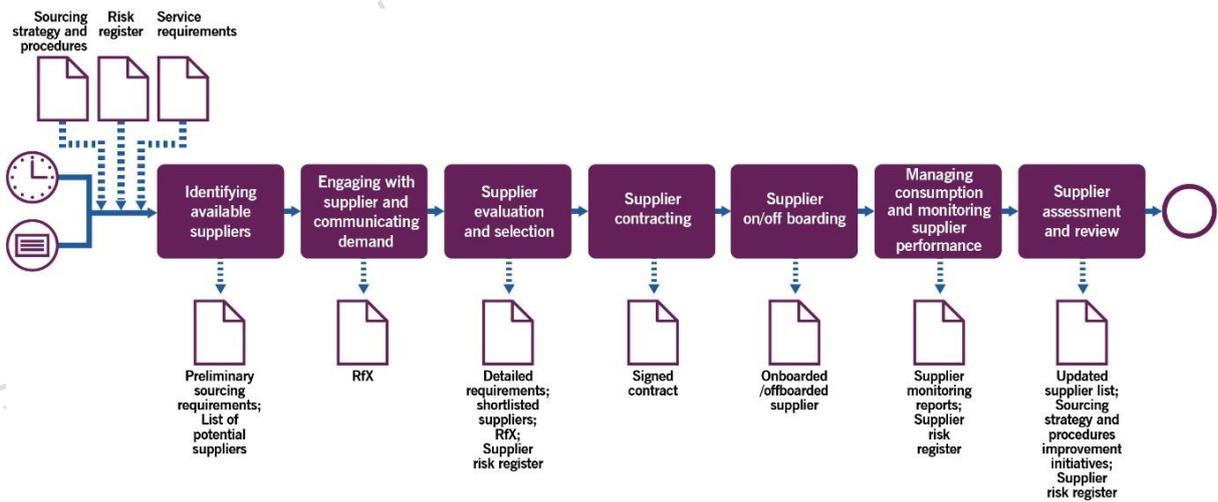
### 3.2.2 管理供应商旅程

旅程专注于通过供应商的整个流程进行管理。它包括表3.3中列出的活动，并将输入转换为输出。

表3.3 供应商管理旅程的输入，活动和输出流程

关键输入	活动	关键输出
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 适用于发包的业务需求</li> <li>• 服务规范</li> <li>• 服务级别要求</li> <li>• 服务连续性要求</li> <li>• 供应商性能或绩效指标和报告</li> <li>• 预算/财务要求</li> <li>• 法律要求</li> <li>• 供应商的分类和选择准则</li> <li>• 合同框架</li> <li>• 供应商性能或绩效度量准则组成：                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• 性能或绩效指标</li> <li>• 度量方法论</li> <li>• 报告方法</li> </ul> </li> <li>• 合规性和审计准则</li> <li>• 新的合同或修订要求</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 识别可用的供应商</li> <li>• 与供应商合作并交流需求</li> <li>• 评估和选择供应商</li> <li>• 签约供应商</li> <li>• On / 撤销供应商</li> <li>• 管理消耗和监控供应商性能或绩效</li> <li>• 评估与审查供应商</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• RfX</li> <li>• 入围供应商</li> <li>• 签名合同</li> <li>• 更新了供应商依赖矩阵型</li> <li>• 供应商冲突解决</li> <li>• 更新了供应商依赖矩阵型</li> <li>• 更新了服务目录</li> <li>• 供应商团队成员</li> <li>• 更新了风险登记册</li> <li>• 治理组织</li> <li>• 性能或绩效, 依从性, 冲突和其他供应商相关报告</li> <li>• 解决冲突</li> </ul>

图片3.3显示了图流程的工作流程。



图片3.3管理供应商的工作流程经过流程

流程可能会有所不同，具体取决于服务关系类型的性质。表3.4提供了流程活动的示例

## 管理供应商行程的表3.4 活动流程

实现价值	例
	<p>识别可用的供应商</p> <p>从根本上讲，发包团队的成员在此阶段草拟要采购的需求的详细信息，并评估现有供应商，内部供应商或市场提供的选择。可以在此阶段形成潜在供应商的初步列表，或者可以定义初步选择准则以实现自动过滤。</p> <p>在开始选择供应商之前，分析和理解业务的要求很重要。这些要求可能是由于：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 一个新的服务</li> <li>● 变更到现有服务</li> <li>● 由于供应商评审对现有供应商提供的服务不满意，导致供应商对供应商的更改，供应商合并工作（也可能是由于并购可能导致多个具有相似服务的供应商）。</li> </ul> <p>供应商的需求和参与度的贡献程度是合理的服务设计的基础，随后又是供应商成功的服务提供的基础。这构成了来自供应商或新合同的需求的基础。</p> <p>根据需要，可以确定发包的方法，包括in / 外包，首选的关系的类型，服务集成的方法，等等。</p> <p>根据它们的相对重要性和服务关系类型，潜在的供应商可以分类为：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 通用或商品供应商映射到基本服务关系</li> <li>● 运行的和战术供应商映射到合作服务关系</li> <li>● 映射到合作关系服务关系的战略供应商或“合作伙伴”。</li> </ul> <p>这些类别的供应商非常重要，通常与组织的长期计划保持一致。</p>
<p>与供应商合作并交流需求</p>	<p>对于与供应商合作的契动，组织可能决定介入中间人来创建RfX，并管理整个供应商评价和选择流程，或者可能使其内部采购/采购管理团队参与其中。如果是在内部创建的，则供应商经理或合同经理拥有RfX的创建和通信。根据关系的类型以及与之相关的形式或信任程度，不同供应商的沟通渠道可能有所不同。</p> <p>任命的发包团队成员可确保RfX拥有选择流程和准则的详细信息，业务的概述，详细的要求和规格（包括服务规格，服务级别要求，服务连续性要求等），条款和条件，以及其他</p>

---

详细说明了驱动的供应商选择和合同流程的选择。

然后，将RfX放置在发包参与策略所同意的所有通信通道中。

---

#### 评估和选择供应商

当供应商根据定义的时间表对RfX做出响应时，发包团队将确保根据定义的评价准则对响应进行评估。

根据响应的评价，为评价的最后一轮和谈判选择了预定义数量的供应商，通常是排名前二或三的供应商。发包团队将决策传达给选定的供应商。

除了预定义的选择准则，发包团队还可以要求潜在的供应商演示服务或类似产品。

根据评价准则的详细信息以及进一步的评价的结果（概念验证，演示，开发的最小可行产品等），选择了一个或多个供应商进行合同谈判。

---

#### 签约供应商

该实现价值的目的是开发，谈判评审，更新，定稿并授予供应商合同。

组织还应该具有适当的结构来制定合同，评估和谈判合同条款以及审查合同的续订和/或终止。

带有供应商的关系的类型决定了组织如何管理与供应商相关的风险，并因此影响合同的形式化程度（信任度较低：形式化程度更高）。通常，合同需要明确记录以下内容：

- 各方的角色和责任
- 功效目标
- 功用目标
- 服务体验目标
- 服务消费的其他服务特定要求和条款以及交货

合同管理涵盖了新的合同的创建，合同的修订，合同的更新以及合同的终止。

选择供应商后，进行尽职调查，指定的发包团队成员（例如合同经理）根据成果入围最终的供应商。谈判内容包括服务和绩效的详细描述，工作说明（用于瀑布式项目），某种形式的范围框架（用于Agile开发），技术时间表，付款时间表等。在谈判过程中，合同受到法律限制。

合同经理根据RfX要求和供应商的响应来构成新的合同。这涵盖了所有技术时间表或工作说明。它是协议的主要服务，涵盖条款和

---

## 仅查看-不用于重新分发

条件，性能或绩效的基准和期望，以及奖惩机制。

另一方面，可能需要修改现有的合同，可能由于以下原因而被触发：

- 装在新合同上的依赖
- 现有合同中的需求更改
- 技术变革
- 并购或分拆
- 新服务或对现有服务的更改
- 合同评审期间达到的性能或绩效水平
- 即将推出的新性能或绩效指标和度量方法

在多供应商环境的情况下，为实现业务的公共端目的而合作的供应商至关重要，这也是价值共创的关键要素。因此，新的合同或修订可以包含一组协作或服务集成条款，以确保供应商互相负责或同意现有服务集成结构。这对于协作型和合作关系关系类型尤其重要。

合同或修正案完成后，由有关各方的签署机构签署。一旦签署了合同，合同的整体执行，监控和管理由合同经理执行。这是合同整个生命周期中正在进行的实现价值。

如果组织决定不继续供应商的服务，则将导致合同终止。这可能是由于供应商的性能或绩效与组织的期望不符，供应商的合并，合并和收购或其他可能导致需要中断供应商的服务的原因。供应商经理启动合同的终止，合同经理根据需要终止合同。通常，在服务被淘汰并且不再需要的情况下，合同可能被允许过期。

---

#### On / 撤销供应商

用于新的供应商和/或供应商的新服务的需求由供应商on / 撤销协调器在供应商经理的指示下注册。引入和/或撤销的要求可能涵盖服务和子服务，供应商的流程和工具以及供应商的团队成员。引入和/或撤销计划与转换计划一起创建，从而使（或切换到）新的供应商服务投入使用。同样，相关风险也作为风险寄存器的一部分进行标识，记录和跟踪。

重要的是，要使用新的供应商和/或服务详细信息或使用已下线的供应商和/或服务详细信息来更新到服务提供程序和合同的服务的供应商依赖映射。

当引入为供应商时，必须详细说明供应商可以访问的组织的资源。供应商经理或发包团队成员（例如/ 撤销协调器上的供应商）确保执行了这些活动。供应商团队成员已入职，并提供了必需的访问权限。供应商引入协调器可确保

服务目录更新为：

- 新服务
- 将服务映射到供应商和适当的供应商团队。

另外，作为引入的一部分，发包团队根据对组织的相关重要性对供应商进行分类，这取决于服务关系和相关的风险。因此，分类可确保花在管理供应商上的时间与其在供应商生态系统中的重要性相符。

重要的是要记住，组织与供应商引入一起运行用户引入和启用，但这不在实践的范围中。

作为供应商撤销的一部分，供应商撤销协调器可以确定供应商正在利用的组织的资源以及它们的集成。

在撤销期间，执行以下活动：

- 组织对供应商资源的访问被撤销
- 供应商对组织资源的访问被撤销
- 所有相关人员都知道撤销。

这些活动根据供应商撤销规程完成，并由撤销协调员或其他指定的发包团队成员跟踪。

管理消耗和监控供应商  
性能或绩效

供应商上线后，组织必须遵循发包策略定义的过程来确保有效和高效的服务消费，包括管理利益干系人满意度，最大化服务消费的价值，降低与服务消费相关的成本，管理风险和合规性的过程，改进协作的过程。和服务意识，解决冲突，服务异常和合同偏差，并确保有效的供应商监控。

对供应商进行评级的依据是有效交付服务的关键，尤其是在当今几乎所有组织中都普遍使用的多供应商生态系统中。因此，定义准则的一个关键方面是定义准则，供应商性能或绩效将基于该准则被测量。随着数字化企业和新一代交付模型（如双模式IT，DevOps等）的出现，多面供应商度量系统的重要性变得更加重要。

性能或绩效度量准则包括性能或绩效KPI和相关指标，预期的性能或绩效，每个KPI的度量方法论以及性能或绩效的报告方式。这包括报告，仪表板和供应商计分卡。

供应商性能或绩效准则实施并投入运营后，团队成员将负责监控，供应商和供应商的性能或绩效。作为此实现价值的一部分，团队将收集性能或绩效指标并创建并发布供应商性能或绩效报告，仪表板和记分卡。

需要保护企业免受不良供应商性能或绩效或中断的影响；例如，服务的可用性无需妥协

## 仅查看-不用于重新分发

---

至供应商性能或绩效。组织应建立适当的结构，并由供应商建立治理到驱动合同合规性的合同，进行定期审核，并对每个供应商的性能或绩效进行评审和报告的测量，分析。这是组织根据性能或绩效奖励或惩罚供应商的关键输入。

供应商性能或绩效报告和记分卡用作定期供应商审阅的输入。

---

评估和评审供应商

基于供应商监控和其他相关服务消费数据的报告，对供应商价值的实现进行了评估。这些评估驱动供应商的评论。

供应商审查导致将改进倡议引入发包策略，策略和程序，评价和选择程序，供应商性能或绩效监控和审核。

---

## 4 组织和人员

### 4.1 角色，能力和责任

实践指南没有描述实践管理的角色，例如实践所有者，实践负责人或实践教练。相反，他们专注于每个实践的专家角色。每个角色的结构和命名都可能与组织和组织不同，因此ITIL中定义的任何角色都不应被视为强制性的，甚至不建议使用。

请记住，角色不是职务。一个人可以担任多个角色，一个角色可以分配给多个人。

流程和活动的背景中描述了角色。每个角色都具有基于表4.1中所示的模型的能力概况。

表4.1能力代码和资料

能力代码	能力简介（活动和技能）
L	<b>领导。</b> 决策，授权，监督其他活动，提供激励和动力以及评估结果
A	<b>管理员。</b> 分配任务并确定优先级，保留记录，进行中的报告并启动基本改进
C	<b>协调员/沟通者。</b> 协调多方，维护利益相关者之间的沟通并运行认知销售活动
M	<b>方法和技术专家。</b> 设计和实施工作技术，文档编制程序，有关流程，工作分析和持续改进的咨询
T	<b>技术专家。</b> 提供技术（IT）专业知识并进行基于专业知识的任务。

在组织中可以找到两种实践特定的角色：供应商经理和供应商协调器。这些角色通常在供应商和要管理的合同数量很多的组织中引入。可以根据供应商管理的组织结构和工作量来组合或分离这些角色。

#### 4.1.1 供应商经理

供应商经理通常负责：

- 收集外包的业务要求或寻求产品或服务
- 批准供应商选择的先决条件
- 涉及用于创建RfX和/或管理RfX流程的中介
- 根据供应商对组织的重要性对其进行分类
- 批准RfX发送的供应商
- 处理尽职调查和合同协商流程

仅查看-不用于重新分发

- 向引入或撤销供应商和/或服务提供指导
- 设计和建立治理和合规性组织和冲突解决程序
- 主持和主持治理和合规性和供应商评审会议
- 确保将与解决冲突有关的条款纳入合同
- 提供有关冲突，奖励，处罚和例外的决定
- 定义，同意和实施供应商性能或绩效准则
- 在合同或修订创建期间为性能或绩效条款做出贡献
- 监控供应商性能或绩效和发布供应商报告，仪表板和记分卡
- 提供有关性能或绩效赞赏，奖励和处罚的建议
- 为合同评审，更新和/或终止提供输入
- 编排合同定稿和所需的批准。

#### 4.1.2 供应商协调器

供应商协调器通常负责：

- 制定供应商选择的先决条件
- 整理RfX的业务要求
- 向供应商发布RfX，并将与选择流程有关的更新和最终决定传达给供应商
- 在RfX 流程期间与各种利益相关者协调并协助供应商经理
- 在供应商管理工具中维护供应商信息
- 治理和合规性，供应商评审会议的起草和发布议程以及相关信息/详细信息
- 治理和合规性和供应商评审的文档和发行记录会议
- 准备性能或绩效报告以及未决操作和异常请求的详细信息
- 保留供应商风险寄存器
- 创建或维护供应商依赖矩阵型以及工具映射
- 引入和撤销供应商，人员，流程，服务和工具
- 向服务目录提供更新
- 跟踪知识获取，知识转移和培训的进度
- 确定在供应商，引入和撤销期间已适当捕获交付风险
- 确保酌情调用或撤消对供应商团队成员的访问权限
- 回收分配给供应商团队成员或由其管理的资产
- 从供应商处转移许可证（如果适用）
- 发布关于/ 撤销的状态和报告
- 监控和审核合同遵守情况
- 捕获新合同或修订的要求
- 对合同的更新，终止或到期做出决定，并确保评审以及合同的更新或终止及时。

仅查看-不用于重新分发

表4.2中列出了供应商管理活动中可能涉及的其他角色的示例，以及相关的能力概况和特定技能。

表4.2负责供应商管理的角色示例活动

实现价值	负责角色	能力简介	具体技能
管理供应商管理的通用方法			
制定并同意发包战略	供应商经理	LMCA	对组织的策略，利益相关者，关键服务和供应商生态系统有很好的了解
	发包经理		
	合同和采购经理		
	生产经理		
	服务交付经理		
开发并同意供应商管理程序	PMO代表	MCA	对组织的策略，利益相关者，关键服务和供应商生态系统有很好的了解
	财务经理		
	供应商协调器		
	开发团队代表		
交流并嵌入发包策略和过程	服务组合经理	钙	对组织文化和内部利益相关者有很好的了解。
	Supplier manager		
	Sourcing manager		
	合同和采购经理		
	生产经理		

仅查看-不用于重新分发

合同和采购经理PMO代表			熟悉商定的策略和程序。
财务经理供应商协调			出色的领导和沟通能力
员			
服务组合经理			
评审并调整发包策略和过程	Supplier manager Sourcing manager 合同和采购经理 生产经理 服务交付经理PMO代表财 务经理供应商协调器 开发团队代表 服务组合经理	CMA	对组织的策略，利益相关者，关键服务和供应商生态系统有很好的了解 做决定 发包，供应商，采购，合同管理的专业知识
<b>管理供应商旅程</b>			
识别可用的供应商	供应商协调器发包协 调器 合同和采购协调员 项目经理 服务交付经理开发团队代表服务级 别经理 服务负责人	TC	业务分析评估技术通信 市场知识和供应商生态系统
与供应商互动并交流需求	Supplier manager Sourcing manager	CT	通讯

仅查看-不用于重新分发

合同和采购经理生产经理

服务交付经理PMO代表财

务经理供应商协调器

开发团队代表服务组合经理服务级

别经理

服务负责人

---

评估和选择供应商	Supplier manager	TCA	决策业务分析评估技术
	Sourcing manager		通讯
	合同和采购经理生产经理		
	服务交付经理PMO代表财		
	务经理供应商协调器		
	开发团队代表服务组合经理服务级		
	别经理		
	服务负责人		

---

签约供应商	Supplier manager	TAC	谈判和签约技巧
	Sourcing manager		通讯技术
	合同和采购经理生产经理		了解所需和支持的服务
	服务交付经理		的技术细节
	PMO代表		

---

仅查看-不用于重新分发

金融经理

供应商协调器服务级别经

理

On / 撤销供应商

供应商协调器发包协

TCA

程序知识

调器

沟通团队编排

合同和采购协调员

Project manager

服务交付经理开发团队代表服务级

别经理

服务负责人

管理消耗和监控供应商  
性能或绩效

供应商协调器发包协

CTA

程序知识

调器

通信团队编排监控技术

合同和采购协调员

关键利益相关者，组  
织的人员以及角色和  
职责的知识

Project manager

服务交付经理开发团队代表服务级

别经理

服务负责人

评估和审查供应商

Supplier manager

TCA

决策业务分析评估技术

Sourcing manager

通讯

合同和采购经理生产经理

服务交付经理PMO代表财

务经理

供应商协调器

开发团队代表服务组合经理服务级

别经理

服务负责人

---

## 4.2组织结构和团队

---

看到供应商管理实践具有专用的组织结构是很不寻常的。通常，供应商经理和协调员角色与供应商，供应商或采购管理职能下的正式职位相关联，而合同经理角色通常与合法职能相关联。一些组织创建委员会（服务委员会，服务质量委员会，供应商治理委员会，采购委员会等）来处理服务绩效和供应商治理的战略和战术方面。

## 5 信息和技术

### 5.1 信息交流

供应商管理实践的效果基于所使用信息的质量。该信息包括但不限于以下信息：

- 客户和用户
- 服务及其对供应商的映射
- 组织的业务要求和服务依赖项
- 现有的合作伙伴和供应商，包括有关它们提供的服务的合同，SLA和KPI信息
- 规范供应商管理和撤销上的供应商的政策和要求，  
供应商协作，合同公式和治理，以及冲突解决和绩效管理
- 供应商提供的改进倡议及其相关的价值实现
- on / 撤销状况，合同遵守，供应商性能或绩效和冲突
- 利益干系人满意度与供应商
- 市场状态和趋势，新兴技术，服务和供应商。

该信息可以采用各种形式。实践的关键输入和输出在第3节中列出。

### 5.2 自动化和工具

在大多数情况下，供应商管理实践可以从自动化中受益匪浅。在可行且有效的地方，可能涉及表5.1中概述的解决方案。

表5.1 供应商管理活动的自动化解决方案

流程实现价值	自动化手段	关键功能	实践的效果上的影响
管理供应商管理的通用方法			
制定并同意发包战略	协作和通讯工具	协作，信息交换	低
开发并同意供应商管理程序	思维导图，头脑风暴工具  工作流程建模和可视化工具，通讯和协作工具	工作流程建模，可视化活动和映射职责	中等偏上
交流并嵌入发包策略，并	通讯和协作工具，演示工具，	支持促销，培训和认知	介质

程序	门户网站		
评审并调整发包策略和过程	协作和通讯工具, 报告工具, 可视化工具	协作, 信息交换, 报告 创建和分发	介质
管理供应商旅程			
识别可用的供应商	需求管理工具 市场调查工具	定义和捕获业务要求 市场研究, 分析	中低
与供应商互动并交流需求	供应商管理工具 门户网站	创建和分发RfX文档	中到高
评估和选择供应商	供应商管理工具, 评估工具, 风险管理工具	供应商注册和RfX收集 风险寄存器, 要求评估	高
签约供应商	合同管理工具, CRM工具, 法律文件管理工具	合同生命周期管理, CRM	介质
On / 撤销供应商	通讯和协作工具 门户, 仪表盘 知识管理工具	信息交流, 知识共享, 报告, 仪表盘	高
管理消耗和监控供应商性能或绩效	通讯和协作工具 门户, 仪表盘 知识管理工具 反馈收集工具 业务分析, 监控, 报告,	信息交流, 协作, 知识共享, 反馈处理 监控和分析处理和报告, 仪表盘, 信息可视化	高

仅查看-不用于重新分发

和仪表板工具

---

评估和审查供应商	业务分析, 报告和仪表板 工具以及动作跟踪工具	分析处理和报告, 仪表 板, 信息可视化, 决策支 持, 决策和性能或绩效跟 踪	介质
----------	----------------------------	---	----

---

AXELOS Copyright | View Only – Not for Redistribution | © 2020

## 6 合作伙伴和供应商

仅使用组织自己的资源提供的服务很少。大多数（如果不是全部）依赖于其他服务，这些服务通常由组织之外的第三方提供（请参阅ITIL Foundation 2.4：服务关系的ITIL 4 Edition的ITIL 4版）。组合管理，服务财务管理，信息安全管理，服务连续性管理和服务级别管理的实践指南中介绍了支持服务引入的关系和依赖性。供应商管理中使用了有关对第三方服务的依赖性的信息，这是合作伙伴和供应商的发包，合作伙伴和供应商的评价，合同协商和合同公式的要求的一部分。

供应商管理实践支持评价，选择和发包的供应商和合作伙伴，以支持组织的需求提供服务。因此，它不能被外包。但是，某些情况下可能会委托供应商管理的某些活动，如表6.1所示。

表6.1 供应商管理的外包活动

实现价值	外包机会
需求定义和需求文件起草	第三方可以代表IT 组织充当代理来收集需求并起草需求文档。
管理供应商选择流程	第三方可以充当与潜在供应商和参与选择流程的合作伙伴进行日常运行的协调的代理
供应商和合作伙伴响应评价及其选择	第三方可以充当代理来执行供应商响应的初始评价，从而协助供应商和合作伙伴的选择
合同起草和谈判	第三方可以充当代理以协助起草合同以及协助合同协商
合同和性能或绩效审核	第三方可以充当代理，以对合同的供应商和合作伙伴的合同合规性和性能或绩效进行独立的审计测量和报告

## 7 重要提醒

实践指南的大部分内容都应作为组织在建立和培养自己的实践时可能考虑的领域的建议。实践指南是组织可能考虑的主题目录，而不是答案列表。使用实践指南的内容时，组织应始终遵循ITIL 指导原则：

- 聚焦价值
- 从你所处的地方开始
- 基于反馈迭代推进
- 协作和提升可视化程度
- 通盘思考和工作
- 保持简单实用
- 优化和自动化。

有关指导原则及其应用程序的更多信息，请参见ITIL Foundation：ITIL 4 Edition的4.3节。

AXELOS Copyright | View Only – Not for Redistribution | © 2020

## 8 致谢

AXELOS Ltd非常感谢为本指南的开发做出贡献的每一个人。这些实践指南融合了ITIL社区前所未有的热情和反馈。特别是，AXELOS要感谢以下内容。

### 8.1 作家

---

苏米特·贾 (Sumit Jha) 。

### 8.2 审稿人

---

Dinara Adyrbayeva, 罗马·朱拉夫列夫。

AXELOS Copyright | View Only – Not for Redistribution | © 2020



20