

- ▶ 论文投稿
- ▶ 关于论文发布证明

相关链接

- ▶ 学术活动厅
- ▶ 专家讲座
- ▶ 中华管理论坛章程
- ▶ 个人专栏



优化供应链的“ABC”方法

姜铁虎

优化供应链与管理供应链不同, 管理供应链重点在于控制供应链的各个元素, 而优化供应链则是要去除供应链流程中的非增值环节。那些原本构成组织要素的流程步骤, 现在或许正是限制该组织效率和能力的桎梏。

要达到构建优化供应链的目标, 单指望最新的软硬件技术或电子商务工具是不行的, 有效的方法只能是在结合了电子商务工具和先进管理思想的商业流程中找到。这种流程、工具和管理的融合, 通过应用行之有效的优化模型而得以最佳地管理、均衡和监控。采用优化供应链的“ABC”方法来设计和改进流程, 是模型和新技术取得成功的关键。

本文首先介绍了供应链的基本构成, 然后详细分析了优化供应链的“ABC”方法: 即确定一个组织当前的(As-is)供应链状况, 生成该组织期望的(to-Be)或优化了的供应链类型, 并在优化过程中注入协作(Collaborative)这一关键的成功因素。

供应链的基本构成

1、了解供应链

了解供应链首先要了解供应链的构成。如果一个组织制造产品, 那么其供应链流程就是利用供应商提供的物料进行加工并把成品提供给顾客。这么说是正确的, 但它只表述了供应链定义的一部份, 不足以成为一个有效的定义。那些不制造产品的组织或许会因此而认为他们没有供应链, 因为他们不生产产品。这显然是不对的。

在服务或制造环境中的每个组织, 无论是国有还是私营, 都有供应链, 人们能够用系统的、行之有效的方法对其进行识别、评估和优化。如果一个组织识别了它的供应链, 并通过评估、分析和监控来管理它, 那么我们说这个组织正在使其供应链工作在一种更便于了解、平衡和尽可能获得最大绩效的状况。相反, 如果一个组织不认识到它有供应链或不重视供应链如何影响其商务, 那么这个组织的供应链就工作在一种被忽略的状态。供应链是客观存在的, 它影响着各组织的生产率, 成本和利润, 如果对供应链缺乏认识、评估和监控, 那么这些组织就无法知道对供应链一个环节产生影响的行为对另一个环节会有什么影响, 因而当他们面临生存抉择而需要做出方向上的调整和改变时, 也就无法响应并做出正确的决断。

每个组织首先必须知道, 无论其多么独特和前沿, 它都具有与大多数相近行业相同或类似的核心流程。固守现有流程, 认为这是自己所做的唯一最好的

方法，这一观念是流程改进中普遍的障碍。走出思考的条框，并不是让一个组织排除自己带给市场的专长或摒弃已证明是有效的流程，而是要让其接受这样一个事实：即实现同一目标或许存在多条途径。这一思想足以使流程走上正轨，并使人们对那些长期以来被认为是实现目标的唯一途径的共同流程和实践产生新的看法。从最简单、最基本的形式看，所有组织所共同的核心商业流程可表述如下：

- 所有成功的组织都要制定计划来实现他们的商业目标和目的 (PLAN)；
- 每个组织都有一些“输入”类型的供应商 (SOURCE)；
- 每个组织对那些“输入”都执行一些增值的内部流程 (MAKE)；
- 每个组织都有顾客来接收他们所增值的产品 (DELIVER)；
- 因此，所有组织都有一个可共识别、评估、分析和优化的供应链。

计划(PLAN)、采购(SOURCE)、生产(MAKE)和交付(DELIVER)正是供应链运作参考模型(SCOR)所包含的四个基本核心流程。

2、 识别供应链

识别存在于一个组织中的供应链是优化供应链过程中的关键步骤。为了有效地识别一个组织的供应链，人们首先应当了解下面一些与供应链优化相关的概念。供应链优化项目的前期培训工作是开发协作方法的关键，也是决定取得全面均衡和优化的供应链方法的关键。

供应商： 供应商可以在一个组织的内部和外部，他们是被组织接收来完成其 workflow 目标的信息和/或物料的供应源。

产品： 产品是一个组织执行流程的顶点，一个组织接收信息和/或物料，使其增值后成为自己的产品交付给顾客。

顾客： 顾客可以在一个组织的内部和外部，他们是下一个流程的拥有者，也即是被前一个流程增值后的信息和/或物料的接收者。

供应链： 供应链是一个组织需要来实现其商业目标的信息和/或物料的流动渠道。

供应链管理 (SCM)： 供应链管理是指监控、评估和调整一个组织用来实现其商业目标的信息和/或物料的流动的一整套方法。供应链管理方法用于认知供应链中每个元素的影响，优化和保持尽可能高效的供应链流程，从而取得成本、响应和柔性的均衡。SCM理论建立了各种衡量和方法来评估、监控和调整从供应商的供应商到顾客的顾客整个流程中的各元素以及它们之间的各环节。

优化： 优化是指对事件，过程或任务进行系统的评估和分析，从而有目的地去除非增值元素以取得最高的实际效率和效益。

因此，供应链优化是优化一个组织的商务活动中纵向或横向事件链的过程，

这些事件引起活动或物料流程从一种配置转到另一种配置。供应链优化的思想就是通过评估和分析供应链中的流程元素和活动来认识供应链对实现既定商业目标的影响范围。成功的优化过程必须从了解当前供应链流程的状况开始，然后通过系统而有序的优化方法来取得均衡的供应链。

“As-Is” 供应链

“ABC”中的A代表当前的(As-Is)供应链状况。你现在在做什么？当前的供应链流程涉及哪些步骤并包含哪些元素？谁负责组织中每个业务流程步骤的输入、输出和支持？一个组织的供应链优化过程只有在完成了当前流程的建模之后才能向前推进。供应链流程的构成可分为不同的层次，每个层次都可以用系统的有序的方法进行分析和评估。没有这样一个系统而有序的流程模型，一个组织识别当前供应链只能是根据书面规程，或者更遭，只能是按照管理人员认为的工作方式进行。建立当前的供应链模型是优化过程的关键步骤，它必须是通过与真正的专家——那些正在执行具体流程任务的人，紧密协作来完成。从一开始就建立一个包括这些专家的团队来执行“As-Is”供应链的分析和建模有助于更好地协作，随着“As-Is”过程的展开，更多的专家需要纳入识别当前供应链的过程中。

对As-Is或当前供应链的检查将揭示所有组织都有两个构成其供应链的工作流，一个是“信息流”，另一个是“物流”。信息流是从一个业务活动到另一个活动的数据传递，它可以有各种形式，包括文件、指令、想法、计划或核审等，这些都是从所识别的流程进行到下一个流程必须的信息。物流是实现流程目标所需要的物料流动，物料可以是电子的(如报告，图表等)、物理的(如各种产品)，甚至还可以是一个服务过程(如清洗，喷漆等)。当信息流和物流在As-is供应链中显露时，就应当分别对其进行评估，以便建立它们的价值和相互依存性。

识别当前供应链以及实现这一任务的分析过程不仅是优化供应链成功的关键，而且也是最棘手的地方所在。要取得识别、评估、分析和优化供应链项目的成功，必须遵循一套科学的方法。现在已经有许多工具和机构可用来帮助完成这一关键任务，然而这一点却常常被人们所忽略。供应链协会(SCC)开发的供应链运作参考模型(SCOR)就是这样一个工具。SCC是一个由700多个成员组成的、全球范围的非营利机构，它的唯一目标就是开发和维护一个用于优化各行业供应链的分析工具。与其它许多工具不同，SCOR是一个运作参考模型，它提供了全面准确地优化各种规模和复杂程度的供应链所必须的进阶方法。SCOR对核心商业流程使用共同的工业术语和方法，因而也适用于那些专门的行业。SCOR模型的一个显著特点就是能改变术语以匹配各组织的需要而不会导致结果的混乱。

在SCOR模型中，人们被一系列的“流程步骤”引导着去了解 and 识别一个组织的商业流程。SCOR模型应作为一个大纲，对每个流程步骤必须逐步完成。SCOR使人们有蹈可循，为人们提供了一个合理的流程框架并识别了使供应链工作的“使能”元素(enablers)；此外，SCOR还提供了最佳实施(best practices)和供应链每个元素的衡量指标。然而，SCOR毕竟只是一个工具——一个非常好的工具，用SCOR来成功实施供应链优化项目仍需要了解供应链管理 and 优化的基本方法。

“To-Be” 供应链

B表示“To-Be”，是指组织所追求的、期望的或优化的供应链状态。每个组织必须评估这一优化的供应链状况，决定它的回报及当导入这种优化状况时的影响和机会。就优化可能带来的影响——由相连的元素所引起的相应变化以及对商业实施和组织目标的全面影响，必须对每个要优化的元素进行评估和分析。在供应链一个局部中优化的元素可能对整个供应链并没有任何好处，尤其当它是流入或来自一个“瓶颈”元素。整个供应链的均衡才是终极目标，而非供应链单个元素的优化。

正如在“As-Is”或当前供应链中一样，构成“To-Be”或期望供应链的也是两类元素——信息流和物流。两者互相关联，不能优化一个没有另一个，也不能评估一个而没有另一个。对信息流和物流的流程和元素的优化需要优化项目的执行者使用各种协作工具和资源，在优化过程中的每次会议或任务安排都必须充分而准确地与整个项目的每个成员沟通。优化就是流程和信息元素发展到这样一点：即不存在非增值环节，同时流程应尽可能切合实际地实现商业目标。

开发“To-Be”或期望的供应链需要每个项目涉及人员提供详细输入信息和不拘条框的思考，需要所有相关人员的共同努力去分类流程，从而发现所评估流程或事件的真正目的。那些开发应用了相当一段时间的流程和事件，其最初的目的通常会遗失或变得复杂而不易认清。对那些不能满足期望目的的当前流程元素应当去除，并代之以只实现其在供应链中期望目的优化流程。这也正是项目实施人员需要勇气去摒弃无效流程和克服“我们总是按这种方式工作”想法的地方。“To-Be”供应链状态必须基于实际高效的、使用有效工具的最佳实施，同类最佳(Best-in-class)的实施应当作为“As-Is”的比较基准。当然，对最佳实施也不应盲目采纳，优化的目的是产生新的最佳实施的供应链元素，而不是对已有的完全拷贝。

“To-Be”要求对当前供应链中的每个元素进行评估、分析和优化，因为供应链是一个事件链，整个链条的强度、有效性和效率不会比其最弱的一环更好。如果不遵循A，即广泛了解当前供应链，弄清每个元素对下一环节的影响以及整个供应链如何影响组织实现目标的能力，那么开发B的工作将会令人怯步。

“Collaborative” 供应链

C代表“协作”(Collaborative)，它是优化过程取得成功的关系因素。没有协作，项目必将失败，而其结果对组织而言比没有开始项目更为有害。协作是把SCOR模型保持在一起的粘合剂，它是一个不能很好地归类以便于分析和评估的元素。正如SCOR模型本身，它不能实施，但使用其原理的结果是可衡量的也是必须的。

协作是供应链优化项目向前推进必须建立的元素。协作看起来像是一种趋势，事实上，它是寻找更有效的途径来管理资源这一持续过程的顶点，这个持续演化过程也被称为四“C”演变。在70年代，供应经理采用

“Competition”（竞争）来驱动成本下降和选择伙伴。80年代，供应经理转向“Communications”（通讯）来促进和建立与内外部合同商更好的关系。90年

代，供应经理把“Cooperation”（合作）作为与影响他们的外部组织更好地同步组织目标和目的的手段。现在在21世纪，借助于那些有效地排除了时间和距离障碍的先进技术，供应经理已经达了“Collaborative”（协作）的层次。“合作”可以最好地描述为是对彼此的容忍，而“协作”则是对彼此承担责任。“付出和获得”的原理体现在一个组织愿意牺牲一些自己的需要来取得整个联合组织的更大成就这样的组织关系中。这种协作关系不可能一夜之间产生或没有局部利益的牺牲就能建成，但它是所有成功的供应链优化项目中的关键成分。如果干工作、做决定和对供应链有影响的那些人不是抱以合理的期望，使他们所做的努力，所促进的变革，和所产生的思想导致一种对整个供应链更好的变化，那么项目从一开始就注定了失败的命运。

有许多电子协作工具可为供应管理的专业人员所使用，对每一个工具都应当认真考虑。通讯或许是协作过程的中心，但信任才是协作的核心。为了成功地优化供应链，你必须在组织内部和外部的团队中建立起信任和信心。协作关系的建立可以从组织内部开始，先建立一点信任，然后在原有信任的基础上建立更多的信任，这样逐步推进。当供应经理在组织内部建立起了协作关系后，就可以逐渐移向构成供应链的外部团队，建立供应链各组织之间的协作关系。

每个组织都应当开展供应链优化项目，没有例外。除非供应经理评估了他们的商业流程，了解了流程与组织目标和目的的依存关系，以及学会了在必要的时候控制和调整流程，否则，这些组织将很难在不断变化的商业环境中生存。只有不断地监控和调整才能减少风险和改进效益。供应链优化的“ABC”方法能保证供应经理了解“A” - 现在在做什么；“B” - 将来要做什么；和“C” - 怎么样充分利用各种资源协同来实现有意义的变革。

最新文章：

- [官僚意识与人文精神](#) 曾飞
- [立此存照：高尚与丑陋的反思](#) 小龙
- [国际贸易可持续发展的环境约束](#) 陈柳钦
- [当“优秀工”成了鸡肋](#) 韩成杰
- [知识生产管理](#) 侯象洋
- [中国移动品牌文化的硬伤及危害](#) 韩城
- [管理升级——给准备带领企业越冬的企业家](#) 张驰
- [重大疾病保险 职工的保护神](#) 周书勇
- [有效在线体验——为什么你的VOC项目对提升在线客户满意度的帮助很小](#) 李翊玮 等
- [和谐生产方式基本原理](#) 张西振
- [新劳动合同法对企业的影响及企业的应对策略](#) 高磊
- [时间管理在企业中的应用](#) 高磊
- [李老庄村农业劳动力不足的问题研究](#) 陈杰
- [更多文章...](#)

[首页](#) | [关于VCMC](#) | [资料搜索](#) | [联系我们](#) | 建议使用IE6. x版本，显示分辨率1280x1024或1024x768

中华管理论坛、厦门学苑管理咨询有限公司 版权所有 1998-2008. [闽ICP备05022209号](#)

联系电话：0592-3222515 传真：0592-3222515

VCMC