

美国供应链管理专业协会 供应链管理流程标准

前言

现在,很多企业的领导认识到供应链专家早就已经认识到的问题——物流绩效对企业的市场份额和赢利能力有着重要的财务影响,这方面的证据是强有力的。绩效考核集团的数据表明,供应链管理最好的公司比中等水平的企业在供应链方面的支出要少 35%~50%。

基于这种认识,物流绩效管理已经成为一个非常流行的题目。卡普兰(Kaplan)和诺顿(Norton)提出了非常流行的“平衡计分卡”,很多 IT 部门应用“划版”(Dashboard)的概念来测量流程从头到尾的提高,行业协会和大学也举办研讨会和工作交流会,探讨绩效考核的问题。美国供应链管理专业协会也认可了这个主题,出版了《计分——在供应链中度量物流的商业价值》一书。

然而,有太多的人没能理解这个问题的基本点——绩效考核的提高在很大程度上是由实施流程的提高来驱动的。经常发生的情形是,公司把实施绩效考核当成了包医百病的灵丹妙药,6 个月以后,很多公司发现,在花费很多时间和金钱实施计分卡和划版或者其他的绩效考核系统之后,最后并没有得到提升绩效的结果。在认识到绩效考核方法是绩效管理必要的、不可替代的因素的同时,最基本的问题是将企业度量方面的努力与定性的流程分析和各种提高绩效的努力结合起来。经理人还必须考虑服务成本,单单减少支出并不能永远转变成卓越的绩效。

目标

流行的商业杂志、咨询公司和行业协会分享了最佳实践和案例研究。但是,直至今天,还没有一个综合的

参考指南来为物流和供应链流程提供一个“最低限度标准”的准则。本书所提出的标准就是为满足这种需要而制定的。

《供应链管理流程标准》(以下称《标准》)致力于为企业确认供应链操作流程中的差距提供一个工具。业界可以借助这个工具,确定供应链流程中的优势和劣势,然后将注意力集中到可以驱动最大收益的努力上。这些结果也可以与供应链上的其他组织分享和比较,以提升供应链的总体效果。

CSCMP 认识到不是所有产业都有同质性,因此,在编制《标准》的时候,考虑了它应适用于尽量多的产业。《标准》力求脱离框框,适用于大多数产业。不同的产业、同一产业的不同公司,甚至同一公司不同地点的分公司,都可能具有最适合它们自己的最佳实践,当然,它们与他人使用的方法不同。《标准》致力于提供帮助企业度量现有流程的通用指南。

应该指出的是,由于成本的制约,没有公司能够在所有的流程都达到最佳实践。公司应基于自身的产业和竞争战略,决定哪些流程和属性是必需的,将其资源集中在这些领域取得最佳实践,同时,在其他适用领域中保持最低标准。

研究框架

《标准》将流程分为五个主要分流程(计划、采购、制造、交付、回收)。还有一个“执行”部分,作为五个主要流程的附加部分,总共为六个部分。每个主要分流程都包括了很多次级流程,如下图所示。

计划	采购	制造	交付
1.1 供应链计划 1.2 供给/需求协同 1.3 库存管理	2.1 战略采购 2.2 供应商管理 2.3 采购 2.4 进向物料管理	3.1 产品工艺 3.2 伙伴关系和合作 3.3 产品或服务定制 3.4 制造流程 3.5 精益制造 3.6 制造基础架构 3.7 支持流程	4.1 订单管理 4.2 仓储/执行 4.3 定制化/延迟 4.4 交付设施 4.5 运输 4.6 电子商务交付 4.7 管理客户/客户伙伴关系 4.8 售后技术支持 4.9 客户数据管理
回收			
5.1 收货和仓储 5.2 运输 5.3 修理和翻新		5.4 沟通 5.5 管理客户预期	
执行			
6.1 战略和领导 6.2 竞争力标杆 6.3 产品/服务创新	6.4 产品/服务数据管理 6.5 流程存在和控制 6.6 测量	6.7 技术 6.8 商务管理 6.9 质量	6.10 安全 6.11 行业标准

英文版 CSCMP 的《标准》为系列手册,五个主要分流程各为一个独立分册。

《执行》分册包含了五个主要分流程分册的支持流程,为各个分册提供支持。中文版分为六个部分,将前言和术语进行了整合。

方法论

《标准》由来自各个方面的专家编撰,它集中了研究机构成果和企业的实践经验。另外,在编撰过程中,物流和供应链管理业界精英团队(SME)对整个标准进行了校订,保证了标准的准确性。

下列是《标准》编撰团队的代表性资源:

- 在标杆管理和最佳案例研究方面领先的公司,比如绩效考核集团(PMG)、贝恩公司、最佳案例公司、大学等所出版的白皮书和案例研究。
- 物流和供应链管理领域的专业期刊杂志,例如,《供应链管理评论》、《商业物流通讯》、《物流管理》、《DC速度》、《进向物流》、《美国付货人》、《国际物流管理通讯》。
- 专业网站的白皮书,例如美国仓储教育研究会(WERC)、APICS、美国生产力与质量中心等。

- 供应链协会 SCOR 模型中的最佳案例等。

请留意本标准采用了供应链协会的 SCOR 模型的第一级作为 CSCMP《标准》的基本框架。CSCMP 相信,这将有助于在适当的情形下将本标准作为 SCOR 模型的伙伴(Companion)来使用。

另外,《标准》研究专家还访问了 250 多个网站,分析实际应用的案例。

最近,CSCMP 与超过 50 个精英组织合作,包括研究机构、企业、咨询师——他们是公认的物流与供应链管理的专家,由他们对《标准》进行认定,使标准满足了最基本的流程要求,并包括了典型的最佳实践。

CSCMP 认识到,不是所有行业都相同,所以《标准》尽量为尽可能多的行业提供通用指南。CSCMP 认识到在一个行业的最佳实践可能是另外一个行业的一般案例。有鉴于此,《标准》研究者努力为尽量多的学习对象提供一个通用的工具。我们提醒业界人士,应批判地使用本《标准》,结合公司战略,判断哪个流程应采用自己业内的最佳实践。

这种考虑同样适用于《标准》在全球范围的使用问题。当研究者引入包括国际物流的过程和实践时,在不同的地理范畴,可能需要增加一些本标准没有包括的流程。

使用说明

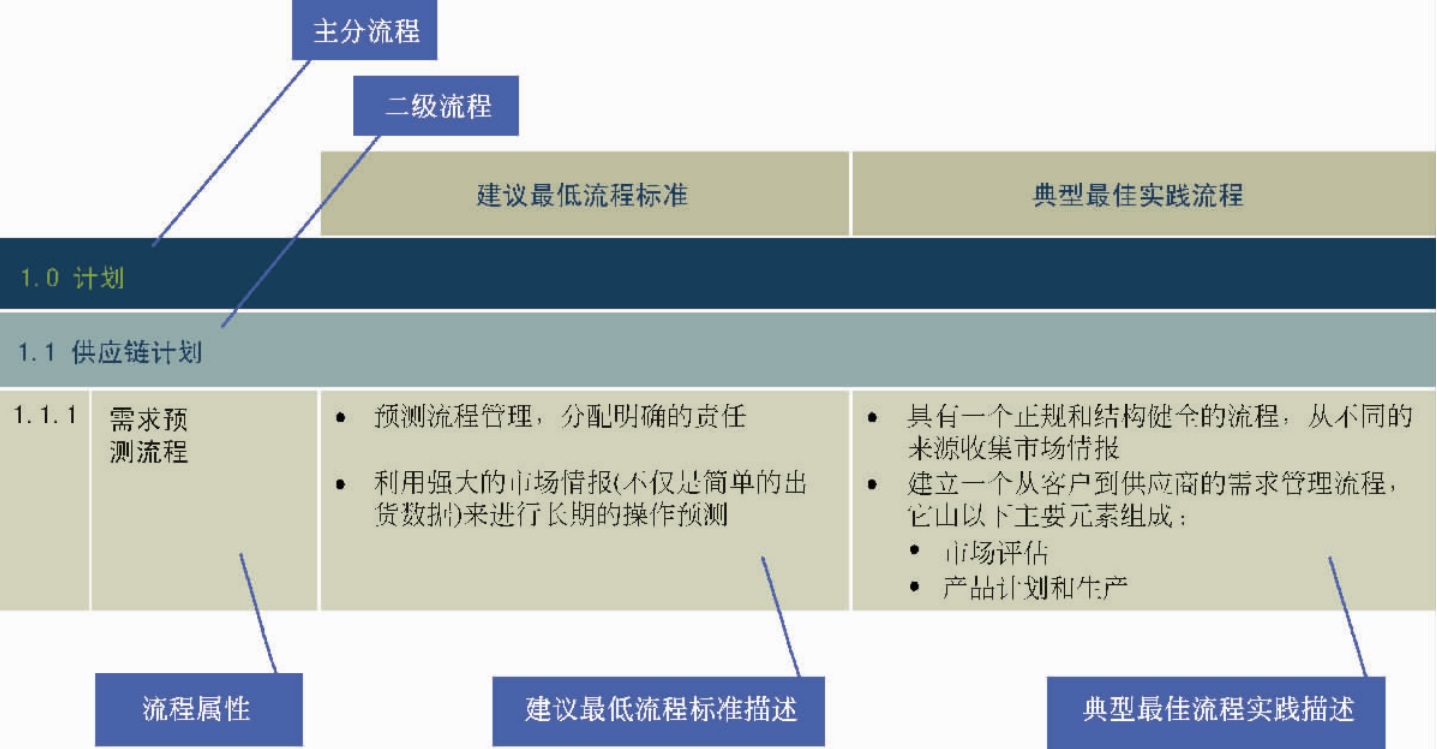
如何做自我评估

本《标准》是提供通用指南的考核工具,提供了最通用和最佳的案例。《标准》手册按如下内容进行组织:

- 包括计划、采购、制造、交付、回收、执行部分内容。
- 每个主要分流程由次级流程组成。

- 流程要素在每个部分列出,它提供了最低过程标准的描述和典型的最佳过程实践。

下图解释了《标准》手册组织的结构。



在读者使用本手册的过程中,“最佳流程标准”可能不适用你的特定情形。就像前文提及的,《标准》应根据不同的行业跳出框架地使用。不同行业、同一行业的不同公司、同一公司不同地区的分公司可能有适合各自要求的最佳实践。而且不是所有的流程都适用于所有的行业和企业。因此,企业应根据各自的情况,选择性使用本《标准》。

在有些情况下,标准中提出了确定的指标(比如“2天”,或“98%”)。这些指标是作为行业内一般参考标杆提出的。在企业使用本《标准》的时候,应认识到这些指标只

是行业间的一般指标。我们鼓励手册的使用者寻找你所在的特定行业和特定企业的标准。由于特定的行业有特定的指标,本标准的研究者只提出了跨行业的一般指标。

本《标准》中的流程可能会显得不完全或者不够详细。出现这种情况时,很可能这些缺失的流程被列入了其他部分。如在绩效指标和技术两个部分就有这样的情况。我们提醒使用者要了解这些情形的重要性,如果《计划》部分没有,会在《执行》部分有详细的介绍。

自我评估

每个流程标准均提供了一个评估自检表。企业可以用自我评估自检表将现有的流程绩效与《标准》中每个描述进行对照。

用 1.1.7 回收计划作说明如下：

		建议最低流程标准	典型最佳实践流程
1.1.7	回收计划	- 根据先前产品的知识和客户的动向制订回收计划 - 考虑产品生命周期 (PLC) 和支持 (维修) 要求 - 清晰地记录和监控流程	- 需求计划系统预测回收和可再使用元件的产出 - 与回收外包服务供应商制订协作计划 - 充分满足计划回收的速度 - 利用缺陷分析修正计划设想

采用五级评分方法。在评估自检表标出了低于最低标准、达到标准、最佳实践三栏，中间有两个过渡栏，适用于落在三个评估点之间的情形。比如，公司的现有情况介于建议最低标准和最佳实践之间。假设企业现有的流程包括了基于历史或以前历史、对回收计划的文档化的作业，但未考虑对 PLC 和支持的要求进行单独考虑，这项评估的分值就是 2，这说明目前的流程满足部分，但不能满足全部建议最低流程标准。

		1 低于 最低标准	2	3 达到 标准	4	5 最佳实践
1.1.7	回收计划		×			

另外一种情况是，如果流程包含了与下游供应商或外包供应商的协作计划，缺陷分析可以修改计划设想，这个流程的评估值就是 4 分，说明现有流程满足全部最低标准要求，并且包括了部分——不是全部——最佳实践。

		1 低于 最低标准	2	3 达到 标准	4	5 最佳实践
1.1.7	回收计划				×	

另外，如果某些流程不适用于你的企业，可以不对这项流程进行评估。

开始自我评估

企业应从根据自检表建立一套适合于自身需求的绩效标准(包括指标)开始。省略不适用的次流程或标准属性，关注适合自身业务需要的因素。对于新增加的因素，要进行必要的研究，以建立最低和最佳实践标准。

在完成自检表的评估之后，可以将发现的结果汇总，找到差距。部分“差距汇总分析”如下表所示：

		1 低于 最低标准	2	3 达到标准	4	5 最佳实践
1.0 计划						
1.1 供应链计划						
1.1.1	需求预测流程					
1.1.2	预测方法论					
1.1.3	销售和运营计划					
1.1.4	财务绩效计划					
1.1.5	市场预测					
1.1.6	再订购执行					
1.1.7	回收计划					
1.2 供给/需求协同						
1.2.1	控制技术					
1.2.2	需求管理(制造)					
1.2.3	需求管理(分销)					
1.2.4	需求沟通	未打分				

为获得最佳的信息,建议企业成立一个任务团队,按不同的分类,由不同的人负责对每个物流与供应链标准属性的打分。每个小组确定一个负责人,统一评估和记录标准,使小组能够集中重点。这个任务团队需要以外部人的角度客观地评估流程,同时也要从企业内部情况进行分析。

确定重点

在与工作团队完成讨论之后,就可以确定改进的重点。基本的方法可以采用下面列出的内容。

1. 针对每个流程标准属性,确定企业在市场竞争和实现战略目标时流程应该达到的最佳水平:

- 确定满足标准绩效的部分,以及再提高并不能产生更多竞争优势的部分。
- 确定流程绩效应该接近或达到最佳流程实践的部分,以达到公司目标。
- 在可能的情况下,量化现有流程存在的成本(直接

成本和间接成本),然后估计流程改进后可以节约的成本。

2. 将结果与公司绩效现状进行比较。

3. 确定重点。重点应放在对客户产生最大的正面影响、对投入的资源和时间产生最大收益,或者不良的绩效表现如果不迅速处理将产生重大风险的部分。

4. 决定行动计划、资源要求、财务影响和主要绩效指标,测量改进的成就。

在进行评估的工作中,要确保做好笔记,记下解释的内容,说明为什么对某个流程设定那样的评估值。这对于未来评估来说可能非常有价值。要利用这个机会,记录“现实是”或“应该是”的条件,这些在未来的流程再造工作中会很重要。

流程绩效改进可能是个长期和艰难的过程,但掌握了正确的方法、寻找到合适的途径,就有成功的把握,为你提供达到最终目标的机会。《供应链管理流程标准》就是给你的公司提供这个方法的工具。

第 I 部分 供应链管理流程自检表

计划——供应链管理流程自检表

采购——供应链管理流程自检表

制造——供应链管理流程自检表

交付——供应链管理流程自检表

回收——供应链管理流程自检表

执行——供应链管理流程自检表

计划 供应链管理流程自检表

		1 低于 最低标准	2	3 达到标准	4	5 最佳实践
1.0 计划						
1.1 供应链计划						
1.1.1	需求预测流程					
1.1.2	预测方法论					
1.1.3	销售和运营计划					
1.1.4	财务绩效计划					
1.1.5	市场预测					
1.1.6	再订购执行					
1.1.7	回收计划					
1.2 供给/需求协同						
1.2.1	控制技术					
1.2.2	需求管理(制造)					
1.2.3	需求管理(分销)					
1.2.4	需求沟通					
1.3 库存管理						
1.3.1	库存计划					
1.3.2	库存精确度					

