

供应链管理对标世界一流

——重资产企业供应链管理对标方法论设计

赵 晔（南京英诺森软件科技有限公司，江苏 南京 210000）

摘要：2020年6月国资委发布《关于开展对标世界一流管理提升行动的通知》，各大国央企先后开始开展企业层面的对标世界一流工作。本文针对煤炭、石油石化、电力等重资产行业企业在供应链管理层面开展对标世界一流工作的方法论进行设计，旨在阐明如何更加高效、有序的开展对标工作，如何形成适合企业自身特点的对标方法论以及如何有效的将对标成果用于引导企业经营发展中。

关键词：对标；供应链；世界一流；方法论；能源行业；国央企；重资产企业

开展对标世界一流工作是持续促进企业管理提升的关键抓手，能够帮助企业更加明确自身情况与发展目标，通过更好的借鉴学习其他企业的先进实践，加速自身发展，提升整体发展动能。对于重资产企业来讲，供应链管理也是关键的对标内容之一，需要企业高度重视并设计适合自身的对标工作方法。

对标工作是一项体系化、持续性的企业提升工作，合理的对标方案是帮助企业有效进行对标工作的基础，因此各个企业在开展工作的过程中应当根据不同的业务领域制定符合企业对标目的的对标方案。根据过往实践经验以及标准方法论研读，对于对标方案设计的形成了更加符合重资产企业需求的六步法，帮助企业设计适合自身对标需求的工作方案。

供应链管理对标应当以量化结果为起点，对于达成结果的相关业务环节以及业务举措进行全面对标。因此，对于对标目标的设计需要充分体现对业务过程的对标需求，避免出现知其然而不知其所以然的情况。

1.2 整体与环节共存

供应链管理对标应当通过合理的目标设计明确宏观目标的同时，进行层层拆解，根据不同的供应链业务环节明确围绕宏观目标各业务环节对标目标。因此，供应链管理对标的目标设计需要形成从宏观到业务环节的目标体系。

总结来看，合理的目标设计需要能够保障整体对标工作的开展在各个相关业务层面都能够做到有的放矢，同时能够保障对标工作的成果能够具备实际的应用提升价值。

2 择样本

重资产企业供应链管理意识普遍起步较晚，且其供应链管理的核心价值驱动相较于其他行业具备一定的特殊性。但近年来，备件供应链管理理念越来越多的受到零售、快消等供应链管理的传统优势行业的影响。行业之间的相互学习与借鉴也越来越普遍，尤其对于重资产企业中供应链管理处于领先地位的头部企业来说，想要取得突破性的进展，跨行业的经验学习必不可少。因此，在进行供应链管理对标时建议采用矩阵式的对标样本选择，纵向通过行业内对标进行企业定位，追赶行业领先企业步伐；横向通过跨行业学习，实现业务突破与创新。

2.1 纵向——行业内对标样本选择

行业内对标企业的选择需要考虑整体的可比性，重点从企业细分行业、业务主线、企业体量三个方面



图1 对标工作方案设计六步法

1 立目标

供应链管理对标工作涉及的业务多样、部门繁多、层级复杂，因此，明确工作目标保障整体工作不会过度发散的重要基础。供应链管理对标目标的设计建议充分考量并强调以下两点：

1.1 过程与结果并重

不同于其他对标工作强调量化结果性指标比对，

进行筛选。同时，对于一些综合性企业在选择对标样本时可以考虑进行板块级对标。例如，某企业同时存在化工、工程板块，则可根据不同板块选择合适的样本进行对标。

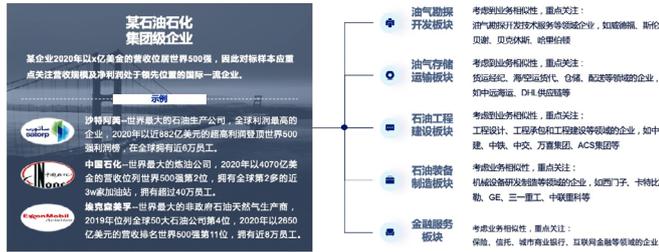


图2 集团级企业分板块样本选择示例

2.2 横向——跨行业对标样本选择

管理层	供应链战略											
	供应链组织											
业务层	供应链人才	部门 & 团队	业务情况			风险 & 合规		信息系统			供应链风险控制	
		工作内容	价值产出	管理核心	业务策略	亮点举措	风险控制	合规要求	数据获取	系统支撑		新技术应用
		需求										
		计划										
		采购										
		仓储										
		运输										

表2 供应链定量对标表

功能模块	功能分组	指标	责任部门				
			业务部门	采购	仓储	库存	运输
需求	需求提报	需求领用及时率	●				
		需求提报准确率	●				
		需求变更率	●				
		需求计划提报时长	●				
物资领用		领用时长	●	○			
		超期未领比率	●	○			
采购	采购效率	需求满足时长		●			
		采办受理时长		●			○
		缺货率		●			
	供应商评价	到货及时率		●			○
		供应商评价		○			
	长协	长协采购占比 (Y)		●			
	长协采购占比 (#)		●				

库存	库存周转率	○	○		●		
	呆滞库存比例	○	○		●		
	存量消耗比	●			○		
	存货金额		○		●		
	新增采购消耗比	○	○		●		
仓储	资源利用率	仓储空间利用率		○	●	○	
		有效库容比率	○	○	●	○	
	仓储成本	仓储及管理费用比率			●		
		仓储管理	验收及时率			●	
			入库时效			●	
			出库时效			●	
	物资盘点准确率			●			
运输	运输效率	运输时长				●	
	运输成本	配送费用比率	●			●	
其他物资管理指标	降本措施	内部转让金额					
		修旧利废金额	●				

跨行业样本选择核心在于选取在供应链管理领域具备创新突破的企业，进行业务管理举措对标与学习，淡化其量化对标需求。通常在供应链管理领域，常见的跨行业对标样本选择包括互联网零售、快消企业、制造企业三大类，以上三类企业均可给重资产企业提供一定的创新突破思路输入。

总结来看，对标样本的选择需要结合对标的核心目标以及整体对标工作的资源情况进行样本量的确认后决策样本池，同时需要充分考量资源获取的渠道情况，样本的选择不能以纯粹理想化的方式进行，如果无法获取信息，则不应当作为样本。同时，建议企业以行业内对标为第一优先级，在有余力的同时，考虑跨行业的经验学习。

3 明内容

对标内容的设计需要结合定量与定性两部分进行，保障整体对标内容的完整性与丰富性的同时也要充分考虑各项工作的必要性。整体对标内容的设计建议分为管理层及业务层两个层次进行，分别形成定性定量对标内容的全景图。

同时，根据对标样本所处行业不同，对标内容需要有所侧重。在进行同行业对标时，定量对标至关重要，需要充分挖掘同行业企业的关键指标表现，理解自身企业在行业的位置。对于在同行业对标中已经进入行业头部表现的企业，需要进一步对于跨行业的领先企业进行充分研究，从而使自身的供应链管理突破行业内天花板，引领行业供应链管理新风向。在进行跨行业对标是，量化指标受到行业业务特点局限，通

常可比性相对有限,因此定量对标的价值产出相对偏弱。对于跨行业对标企业的分析需要更加注重定性分析,从而将跨行业的先进实践结合重资产的自身业务特点进行融合,用于指导业务举措设计。

总结来看,企业在对标时应该根据自身实际情况,对对标内容进行优先级划分,做到通过对标快速定位企业自身位置,快速识别关键节点,明确核心问题,做到关键节点对标有深度,核心问题对标有答案,实现不同板块、不同供应链业务的合理对标。

4 定机制

重资产企业通常体量较大且管理层级众多,其供应链管理对标通常会由集团牵头各下属单位协同开展工作,因此,制定明确的工作机制,设计合理的工作团队构成至关重要。通常来说,相对高效合理的设计是由二级单位指定主要部门按照既定方法论进行板块性对标,并将成果输出至项目组进行整合;集团公司负责进行整体性对标,并指导下级单位开展工作;三方团队进行方法论搭建及整体对标成果的整合、分析。

工作团队需要采取统一的工作步骤,进一步保障对标工作成果的质量一致性,并且为后续各个下属单位的对标成果汇总奠定基础。工作步骤的设计需结合目标、对标样本等根据各执行单位具体职责通过“对标工作十步法”进行进一步拆解与细分。



图3 对标工作十步法

总结来看,重资产企业在进行供应链管理对标时,需进行合理的项目团队设计,同时保障各个执行团队基于相同的工作框架进行工作,将整体成果通过相应的联动机制进行高效汇总。

5 理资源

当明确了工作机制后,需要对现有的信息源进行全面梳理,为各个执行团队提供资源可能的输入渠道。同时,根据资源情况设计资源补充方案,并将难以获取的信息从前序方案中进行剔除,从而保障整体对标工作具备开展的基础。信息的获取渠道大致可以分为

三部分:

5.1 互联网信息获取

互联网获取的信息范围广,但信息质量以及渠道可信度参差不齐,建议企业选择知名咨询公司的行业报告、样本官网信息、国家机构官网信息、官方媒体信息、知名数据分析商报告以及供应链研究机构报告作为参考依据,其余信息慎重筛选后方可考虑使用。

5.2 企业内部信息获取

企业内部的信息来源通常是在对标工作中很容易被忽视的一部分,对于供应链管理来说,通常企业的执行单位都会购买一定的行业报告,例如价格指数报告等。同时,各个单位合作密切的供应商也可以成为相关物资的行业信息获取源头。因此,需要在对标工作开展初期将此类信息进行汇总收集,发挥最大效用。

5.3 社会信息获取

完成对标样本选择后,可以通过各类渠道,包括但不限于行业会议、三方调研公司等获取样本企业相关专家信息或曾在该企业任职的人员信息,通过专家访谈形式进一步了解样本企业的先进经验。

6 固成果

供应链管理对标工作的开展能够帮助企业识别差距、明确方向,但如果无法将对标结果落实到后续工作中,则很难通过对标工作真正实现业务提升。因此,对标成果向行动方案的转化,并确保方案有效落地,且实施效果能够得到有效评估和反馈是对标工作的最后一步,也是至关重要的一步。通过搭建供应链管理对标工作长效机制,能够帮助企业打造从立标到对标到达标最终到创标的标杆环。长效机制的搭建需要具备明确的对标方法论、对标工作开展周期、由对标形成的重点项目的成果跟踪与管理三大部分,并对三部分的内容形成持续的优化机制。

7 结语

重资产企业的供应链管理对标工作需要在统一的价值产出目标下有序、持续开展,并且要充分考虑到供应链管理各个环节的特性、特点,通过对标工作形成切实有效提升企业供应链表现的行动方案,进而使对标工作能够真实的带来企业运营质量的提升。

参考文献:

- [1] [美] 理查德·J. 谢尔曼. 供应链改革: 卓越绩效的实战路线图 [M]. 北京: 化学工业出版社, 2018.
- [2] 德勤华永会计师事务所. 对标具有全球竞争力的世界一流企业 [M]. 北京: 中国经济出版社, 2019.