

世界一流企业供应链目标下的供应链运营管理提升研究

胡永焕¹, 胡启东², 李俊颖¹, 刘 茜²

¹国网上海市电力公司, 上海

²国网上海市电力公司奉贤供电公司, 上海

收稿日期: 2024年1月2日; 录用日期: 2024年1月24日; 发布日期: 2024年2月29日

摘要

本文针对供应链运营业务开展现状调研梳理, 明确供应链精益运营实用化的重点要求, 找到影响供应链运营管控实用化的因素, 并提出对应的供应链运营优化提升策略, 探索和研究全链协同提升, 优化供应链精益运营体系, 推进供应链流程贯通集成运营, 驱动供应链数智化增效。

关键词

世界一流, 供应链, 精益运营, 提升策略

Research on the Improvement of Supply Chain Operation Management under the Supply Chain Goal of World-Class Enterprises

Yonghuan Hu¹, Qidong Hu², Junying Li¹, Qian Liu²

¹State Grid Shanghai Electric Power Company, Shanghai

²Fengxian Power Supply Company, State Grid Shanghai Electric Power Company, Shanghai

Received: Jan. 2nd, 2024; accepted: Jan. 24th, 2024; published: Feb. 29th, 2024

Abstract

This paper investigates and summarizes the current situation of supply chain operation business,

文章引用: 胡永焕, 胡启东, 李俊颖, 刘茜. 世界一流企业供应链目标下的供应链运营管理提升研究[J]. 可持续发展, 2024, 14(2): 350-354. DOI: 10.12677/sd.2024.142044

identifies key requirements for the practical application of supply chain lean operation, finds out factors affecting the practical application of supply chain operation management and control, and puts forward corresponding optimization and improvement strategies for supply chain operation, explores and studies the collaborative improvement of the whole chain, optimizes the lean operation system of the supply chain, promotes the integrated operation of the supply chain process, and drives the efficiency of supply chain digital intelligence.

Keywords

World-Class, Supply Chain, Lean Operation, Promotion Strategy

Copyright © 2024 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

现代企业必须有大局观，才能明晰企业的战略环境，从而制定出科学的发展战略[1]。随着供应链数智化、绿色化加快转型发展，增强供应链柔性 and 韧性，建设一流供应链企业，亟需开展世界一流基础设施建设运营企业供应链能力要素分析与精益运营体系构建研究，发挥聚合链上全域数据要素之力，赋能公司供应链体系安全稳定运行和价值创造，成为供应链赖以生存的“智慧大脑”和“指挥中枢”，推动企业供应链向绿色化、数字化、协同化、智能化转型，提升供应链管理精益化水平，推动供应链管理高质量发展。

2. 供应链运营提升背景

大国竞争是产业链、供应链的竞争，需要逐步向“产业链组织者”升级，增强供应链服务能力和产业链组织能力[2]。供应链管理是加强企业管理体系和管理能力建设的关键内容，是推动企业高质量发展的必要手段，也是建设世界一流企业的重要基础和保障。国务院国资委加快开展国有企业对标世界一流企业行动，提高央企数字化能力，推进央企高质量发展，发布《关于中央企业在建设世界一流企业中加强供应链管理的指导意见》，推动中央企业进一步提升供应链管理能力和水平，建设协同化、智慧化、精益化绿色化、国际化的现代供应链，持续提升供应链管理能力和水平。

随着供应链数智化、绿色化加快转型发展，增强供应链柔性 and 韧性要求不断加强，亟需开展世界一流企业供应链目标下的供应链运营管理提升研究，发挥聚合链上全域数据要素之力，赋能供应链体系安全稳定运行和价值创造，推动企业供应链向绿色化、数字化、协同化、智能化转型，提升供应链管理精益化水平，推动供应链管理高质量发展。

3. 供应链运营管理现状

1) 平台应用方面

公司供应链运营中心均建设供应链运营平台(ESC 平台)，支撑供应链日常运营管理工作，涵盖运营分析决策、资源优化配置、风险监控预警、应急调配指挥、数据资产应用等模块，并通过开发应用率等数据统计功能，促进平台功能优化。

2) 组织机构方面

公司成立单独的供应链运营中心，开展供应链运营中心职责、岗位、制度等建设工作。供应链运营中心结合业务开展情况，设置相关岗位，涵盖运营分析决策、资源优化配置、风险监控预警、数据资产应用、应急调配指挥等基本职能。

3) 日常业务运营管理方面

围绕运营分析决策、资源优化配置、风险监控预警、应急调配指挥、数据资产管理 and 应用等核心业务，常态化开展供应链运营中心建设与运营工作，赋能供应链运行提质增效。

运营分析决策方面，依托供应链运营平台(ESC)，构建业务数据模型和运营指标体系，建设多维度统计分析功能和专题分析内容，实现系统自动分析、常态化监控。资源优化配置方面，依托 ESC 平台，接入实物库存、在途订单等物力资源数据，从不同维度探索建设物资供应全链条可视化场景，实现物资供应履约业务在线开展。风险监控预警方面，通过梳理供应链关键业务环节运营风险点，围绕供应链业务流、资金流、实物流，常态化开展业务合规、业务效能监控预警。应急调配指挥方面，按照“平时准备、灾时保障”的原则，开展应急物资保障工作。

4. 供应链运营存在的问题

1) 运营能力方面

智慧运营能力较薄弱。平台运营尚处于摸索阶段，运营管理经验欠缺、数据治理能力薄弱、信息化开发能力不足等问题，已成为阻碍全链条运营水平提升的关键因素。

2) 运营机制方面

运营工作规范化水平有待提升。供应链运营中心均通过编制、下发供应链运营文件的方式，明确运营工作职责、标准、流程，健全供应链运营工作机制，但在实际业务开展过程中，仍然存在应急项目超期未完成、具体岗位职责落实不充分等行为，运营工作制度未落到实处，运营执行能力有待加强。

3) 人才体系方面

运营管理人才匮乏。随着供应链运营中心各项业务逐步实用化运行，特别是监控预警、数据分析、资源统筹、数据应用等工作，对数据分析和信息化能力要求较高，但当前既懂业务又懂数据分析的运营人才短缺，数据治理、价值挖掘水平较低，专业素质培养又需要一个过程，人员能力与业务需求之间的矛盾突出。

4) 平台应用方面

平台功能实用化水平有待提升。供应链运营平台拥有丰富的功能应用点，但平台功能存在冗余，与实际业务贴合不足，在日常运营管理过程中，能够有效支撑业务管理决策的功能应用相对有限，导致平台功能普及率、应用率不高。

5. 供应链运营管理提升方向

供应链的运营水平体现了企业供应链的服务质量、服务效率及合规程度等内容，是所有供应链绩效评价模型关注的重中之重[3]。供应链运营作为公司供应链体系的“大脑中枢”，在供应链现代化发展、绿色转型、数智转型中具有关键作用，迫切需要加强供应链运营体系顶层规划设计，明确运营职能、优化运营机制、完善组织体系、升级系统平台，推动供应链运营体系数智升级。

1) 提升业务监控协调能力

不断拓展供应链数字化智能化监控手段，持续推动“人防”向“技防”转变，快速识别全链条时效性、合规性风险，实现供应链供应风险、合规风险的智能、有效防控。通过进一步建立快速响应的异常处理联动机制，应用融合人工智能技术、流程引擎及流程自动化工具，构建科学、完善、全面准确的业

务标签库管理、策略库管理等知识库，实现异常问题智能决策，协同指挥。

2) 提升资源统筹调度能力

聚焦在全供应链的调度指挥，协调指挥供应链调配、应急业务的开展，快速启动应急响应，统筹调配公司全量资源，快速响应需求，调配模式从单一业务管控向全量统筹延伸，线外人工调配升级为线上平台调配，资源统筹范围需要从原来的实物资源向供应商寄售物资、检储配、仓储等物力资源进行拓展，从线下协调线上指挥的转变。

3) 提升管理分析评价能力

针对业务发展趋势和痛点难点问题，建立大数据分析模型，开展业务运营分析，为管理决策提供依据，精准指导业务高效运营。建立涵盖运营效率、运营规范、产品及服务质量、创新发展等全方位的供应链评价指标体系，开展供应链绩效评价，形成绩效评价优化提升机制。基于数据分析、业务诊断及预测结果，制定策略优化措施，优化提升运营质效。

4) 提升专业规划转型能力

结合国家、公司重点战略要求和国际领先标准，参考国内外先进经验，洞察供应链转型趋势以及新技术发展趋势，找准供应链产业链关键卡点、堵点、断点，识别供应链未来优化方向，以供应链数字化转型为抓手，结合现状分析，应用深度学习、沙盘推演等新技术开展供应链规划、产业布局、资产部署配置，为供应链创新发展提供决策支持，促进供应链体系持续优化，推动供应链产业链可持续高质量发展。

5) 提升数据汇聚治理能力

在供应链核心资产中，数据发挥了重要作用，它可以保障高质量、高效率的有效运作[4]。立足供应链运营及产业链上下游需求，实现供应链专业间数据应接尽接，加强源头数据质量和数据传输质量治理，结合平台实用化情况及时开展业务核验，及时发现数据问题、协同开展根因分析、跟进问题处理进度，实现数据“能用”、“好用”。

6) 提升组织人员运营能力

供应链数字化转型背景下，对运营人员的要求逐步从操作型向运营型转变，运营人员需具备端到端业务理解、沟通协作、新技术使用，运营决策、数据分析等高阶能力，人才队伍结构应进一步优化，继续补充互联网、大数据管理等新型专业人才，持续充实新鲜血液，优化供应链运营专家库资源，提升供应链运营管理队伍年轻化、专业化水平，满足供应链建设和发展需要。健全人才培养体系，加强供应链运营管理统一培训体系建设，丰富培训内容和组织形式，培养创新意识强、知识面广的复合型人才，促进人才队伍履职能力的整体提升。

6. 供应链运营管理提升策略

1) 构建精益运营评价指标体系

供应链数字化转型不是简单的数字技术革新，而是整个供应链组织结构、业务流程、商业模式等多方位的变革[5]。结合供应链产业链整体现状及发展趋势，围绕供应链管理与发展，以供应链全量业务信息为基础要素，借鉴相关指标分析方法及评价模型，构建精益供应链运营评价指标库，发挥指标“晴雨表”、“指挥棒”作用。

建立对内驱动型供应链专业指标体系。聚焦供应链标准建设、数字服务、运营质效、创新成果、绿色发展、智能水平和阳光透明等重点，精益量化评估供应链需求保障能力、生态协作能力、创新发展能力、绿色低碳指数，以管理质效提升及运营能力提升为两大主线，汇聚智能采购、数字物流、全景质控、内外协同、合规监督、数智运营等供应链全量业务信息，全面性构建对内驱动型指标体系，发挥内驱型指标体系“指挥棒”的导向作用，系统性反映供应链运营体系转型提升与持续发展能力。

建立对外引领型供应链对标指标体系。以全供应链产业链为视角,结合电力企业供应链管理实际,从国际通用视角出发,借鉴国内外一流企业的经验来优化产业链供应链运营管理水平,围绕稳链固链、绿色低碳、营商环境、标准体系、创新驱动、资源共享、生态服务、转型升级等方面,系统性构建对外引领型指标体系,实现产业链供应链发展所产生的社会效益及生态效益的客观评价,为产业链供应链以对标评价促进提升改进提供指导建议。

2) 构建专题运营分析场景

供应链韧性需要建设强有力的数字供应链“中枢塔”[6],以供应链基础大数据库和高端智库为依托,对内围绕公司和电网高质量发展目标,提升供应链运营“效率、效益、效能”,服务公司提质增效,对外聚焦绿色、智能、生态等绿色现代数智供应链新要素,充分发挥链主引领作用,以绿色化、数智化、生态化为引擎,在绿色发展、数智协同、生态服务等方面创造新价值,构建“创新、协同、共赢、开放、绿色”的电网物力资源供应链生态圈。

对内提质增效。开展战略指标专题分析、全面计划专题分析、采购绩效专题分析、供应链保障专题分析、全寿命周期质量监督专题分析、供应商全息多维评价管理专题分析、供应链全链风险防控专题分析、公司经营提质增效专题分析、供应链碳减排专题分析。

对外增值运营。制定绿色采购标准,引导电工装备企业发展绿色制造;制定绿色评价标准,带动供应链低碳生产、运行和绿色消费;数智融合优化塑链,推动供应链产业数字化转型;探索供应链高端智库服务,助力供应链上下游管理决策优化升级;全景生态运营服务,推动构建和谐共赢新业态;提供供应链金融保障生态服务,促进产业生态圈健康发展;创新供应链物力统筹生态服务,优化全链条物力资源配置。

7. 结语

供应链运营是提升企业竞争力的重要手段,良好高效的供应链运营体系能够为企业组织运作注入活力,提升供应链业务协同运作统领指挥能力和分析深度洞察能力,实现企业运营的提质增效。

参考文献

- [1] 黄群慧. 胸怀两个大局,建设世界一流企业[J]. 国企管理, 2020(24): 54-56.
- [2] 何黎明. 凝心聚力 开拓创新 培育世界一流现代流通企业[J]. 中国物流与采购, 2023(22): 23. <https://doi.org/10.16079/j.cnki.issn1671-6663.2023.22.042>
- [3] 赵玉苹, 费冬, 范晓磊. 数字化转型下供应链绩效指标体系构建及应用[J]. 现代企业, 2023(10): 48-50.
- [4] 金钢, 田浩原, 宫文涛, 等. 绿色数智供应链建设背景下的供应链运营管理平台及数据治理[J]. 大众标准化, 2023(19): 161-163.
- [5] 林森, 郭杰群. 数字供应链应用、转型及挑战分析[J]. 物流技术与应用, 2023, 28(10): 144-151.
- [6] 宋华. 中国供应链韧性建设与高质量发展: 内涵、机制与路径[J]. 供应链管理, 2023, 4(9): 5-24. <https://doi.org/10.19868/j.cnki.gylgl.2023.09.001>