

面向供应链的界面管理问题研究

刘明菲,李雷宇

(武汉理工大学 管理学院,湖北 武汉 430070)

摘要:从供应链的视角出发来研究界面管理问题,通过分析界面管理对供应链管理的战略意义,供应链界面引发的管理难题及其改善措施,以及如何评价供应链界面管理的绩效,形成一套供应链界面管理的基本框架。

关键词:界面管理;供应链;绩效

中图分类号:F270

文献标识码:A

文章编号:1001-7348(2005)03-0091-02

1 界面的矛盾与冲突引发的管理难题

供应链内部界面的存在,将可能使成员企业由于目标差异导致行为的不一致,信息粘滞导致相互之间的信息不对称,以及相互之间的文化冲突,从而导致供应链运作的非和谐性,影响供应链整体目标的实现^[1]。

(1)目标差异导致行为不一致。主要体现在供应链局部最优与整体最优的矛盾上,独立的成员企业往往会追求其本身的最优化目标如库存最少,价格最低或利润最大,而忽视其他企业和供应链整体的目标,自觉和不自觉的利己行为常常是其行为表现的主要特征。这种倾向于从自己的角度来考虑并处理问题,忽视与其他企业的配合的行为直接导致了界面衔接不顺畅和较差的供应链战略协调性。

(2)信息粘滞导致信息不对称。供应链运作要素包括双向的信息流,信息处理效率直接影响到供应链的运作效率,由于目标差异,各个成员企业一般都对自身领域相关的信息较为了解和关注,缺乏对其他领域信息的了解愿望和冲动,这就导致信息在传输中的粘滞现象发生,即各种不同的信息常常滞留于自身的信息源周围,严重时甚至引起信

息传输通道受阻,这种由信息粘滞引发的界面之间信息不对称,究其根本原因就是较低的界面管理水平^[2]。

(3)文化冲突。文化冲突主要体现在成员企业之间由于文化准则相抵触而产生的摩擦与矛盾,这种文化的不和谐将严重影响界面之间的协调,处理文化摩擦将成为界面管理的重要任务。

2 供应链界面管理的改善措施

2.1 改善界面设计

文献[3]提出了界面设计的“凹凸槽原理”,即通过某种组织结构设计和制度安排,增加界面之间的接触面积,通过形成“互嵌式”的相互关系,提高交融度,减少协调成本,实现整合增效的目标。

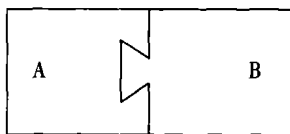


图1 互嵌式的界面设计

用该方法设计供应链的界面有如下优点^[3]:

(1)既模糊了边界,又存在边界。既体现了成员企业的产权独立性,又表示他们之间存在着千丝万缕的相互影响、相互制约的关系,促使成员企业从供应链整体的角度来考

虑其生存和发展。

(2)增加了界面之间的接触面积,为成员企业之间的交流和沟通提供了较为充分的机会。

(3)无需借助外力的作用即可实现界面之间的协调,一旦这种“凹凸槽”式的界面关系形成之后,就可以通过“凹凸槽”的自组织自适应过程来提高界面企业之间的和谐度,降低协调成本。

2.2 充分的交流与沟通

沟通是消除界面之间矛盾与冲突的良方,加强界面沟通必须做好以下工作:

(1)建立完善的信息交互平台。

(2)在成员企业之间强调一致的战略导向,提高沟通的动力和有效性。

2.3 加强成员企业之间的知识流动

界面管理过程从某种意义上讲就是界面之间相互学习的过程,通过不断的学习,增进相互之间的了解和信任,可以克服文化冲突的负面影响,并能降低交易成本,提高交易效率。

3 供应链界面管理的绩效分析

控制是管理的重要职能之一,而绩效分析是实现控制的重要手段。界面管理是否有效,以及应该从哪些方面加以重点关注和改

收稿日期:2004-09-27

基金项目:武汉市社会科学基金资助项目(04027)

作者简介:刘明菲(1963-),女,湖北武汉人,武汉理工大学管理学院副教授,主要从事市场营销管理、物流管理等领域的研究;李雷宇(1979-),男,湖北武汉人,武汉理工大学管理学院硕士研究生。

进,这些都是绩效分析必须回答的问题。

我们依据战略→关键成功因素→关键绩效指标的流程来建立一套绩效分析体系,绘制一份反映供应链运作流程的流程图来揭示供应链界面管理的关键成功因素,这份流程图不同于一般意义上的基于工作中心和工作路线的流程图的特点,在该图中不仅要反映所研究的供应链从最上游的原材料供应商到最终顾客的整个运作流程,而且要服务于界面管理研究的目的,重点突出每一处“供应商/客户”界面运作的成功因素(这里的“供应商/客户”取广义的概念,相对来讲,相邻的上下游企业之间的关系可看作“供应商/客户”关系)。流程图的形式如图2所示:

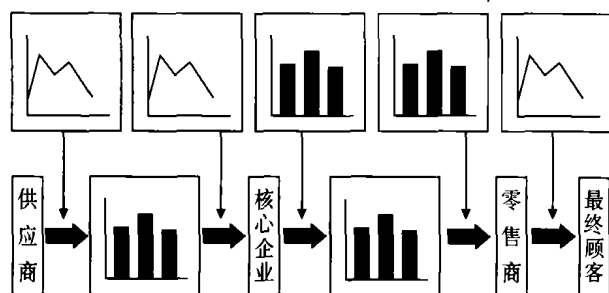


图2 供应链运作流程

图2从研究方便的角度考虑仅选取了供应链上有普遍代表意义的4个节点:供应商、核心企业、零售商、最终顾客,而且在相关节点的界面之间显示出了界面管理的关键成功因素。因素的析取不仅要考虑节点企业自身的利益更要兼顾供应链的整体战略,当然,由于供应链的类型不同,例如反应型供应链和效率型供应链,各个界面之间界面管理的关键因素也有所区别,上图仅是提供了一个界面管理关键成功因素的分析工具,具体操作时可以结合供应链的战略目标和其他一些决策工具如鱼骨图等进行分析。

在析取出关键成功因素后,要进一步将其分解细化为操作性更强的关键绩效指标,在进行指标分解时要紧紧结合供应链的实际,不同竞争环境下的不同供应链应有最适合自己的不同的关键绩效指标系列,本文在综合了大量供应链相关的文献资料的基础上,整理出了一套具有普遍意义的、代表性的关键指标,并将其区分为4个角度:

3.1 用户满意度

(1)准时交货率。准时交货率是指相邻上游企业在一定时期内准时交货次数占同期总交货次数的比值,反映了相邻上游企业的协作配套生产能力。其计算公式为:

准时交货率=准时交货次数÷总交货次数×100%

(2)成本利润率。成本利润率是指相邻上游企业一定时期内单位产品净利润占其单位产品总成本的比值,反映了相邻上游企业的赢利能力和综合管理水平。该指标值越高,说明相邻上游企业的赢利能力越强,综合管理水平越高,其合作的积极性一定会增高,必然会加大对界面管理的投资,更好地为下游企业服务,计算公式为:

成本利润率=单位产品净利润÷单位产品总成本×100%

(3)产品质量合格率。产品质量合格率是指相邻上游企业一定时期内提供给下游企业的合格产品数量占其提供产品总数的比值,该指标值越低,说明相邻上游企业提供产品的质量不稳定或者很差,不仅会造成合作企业的经济损失,而且会使得相邻上游企业的返修工作量加大,必然会导致交货期的延迟,最终影响其准时交货率,其计算公式为:

产品质量合格率=合格产品数量÷提供的产品总数×100%

3.2 界面密切度

(1)订单满足率。订单满足率是指一定时期内下游企业提供的订单数与同期上游企业的订单总数的比值,该指标反映了上下游企业的供需关系,该指标值越高,说明下游企业占上游企业的业务比重越大,下游企业对上游企业越重要,越有利于双方界面管理工作的开展,计算公式为:

订单满足率=下游企业提供的订单数÷上游企业订单总数×100%

(2)产需率。产需率是指上游企业一定时期内已生产的产品数量与其同期下游企业对该产品的需求量的比值,反映了上下游企业的供需关系,该指标越接近1,说明上下游企业之间的合作关系越协调。计算公式为:

产需率=上游企业产量÷下游企业需求量×100%

(3)信息共享率。信息共享程度越高,就越能增进界面之间的协调性,该指标可以通过定性的方式获得。

3.3 生产运营

(1)信息成本。信息成本是指供应链各

成员企业间的信息通讯费用,信息系统开发和维护费用的总和,反映了供应链各成员企业为取得界面管理的有效性在信息通讯方面所付出的代价。

(2)库存成本。供应链库存成本是指供应链各企业间的原料库存、成品库存和在途库存的费用总和,反映了成员企业间的界面协调水平。

(3)运输成本。供应链运输成本是指各成员企业间的外部运输费用总和,供应链的物流运输管理水平同样反映了成员企业间的界面管理水平。

(4)个性化的投资率。是指界面双方在进行个性化投资如增加专业设备,调整生产过程等占总投资的比例,比例越高,表明成员企业之间的相互信任程度越高。

3.4 企业业务结构

衡量节点企业为实施合作在业务结构等方面做出的调整和改变。

(1)人事合作。人的因素总是第一位的,在对人事合作进行评价时,我们选取以下方面:成立专门机构管理合作,信息反馈时间,负责人员职务级别,成员文化程度,成员管理供应链的经验,规则被共同遵守的程度。因为人事因素难于用定量的方法,所以建议运用专家打分的方法来进行评价。

(2)技术合作。衡量节点企业为保证合作的效率所进行的技术创新投入、技术共享程度等情况。该指标也不易用准确的数据衡量,建议采用定性的方法通过对双方的高层技术人员进行调查访问并打分的形式。

成功的界面管理能够有效促进供应链的集成,极大地增加供应链的动态适应性和反应性,并提高供应链的运作效率,使之真正成为一个整体,从而以巨大的协同优势参与竞争。

参考文献:

- [1]官建成,张华胜,高柏杨.R&D/市场营销界面管理的实证研究[J].中国管理科学,1999,(2):8-16.
- [2]刁兆峰,余东方.论现代企业中的界面管理[J].科技进步与对策,2001,(5):85-86.
- [3]吴秋明.界面设计的“凹凸槽原理”[J].经济管理—新管理,2004,(6):26-30.
- [4]马丁·克里斯托弗.物流与供应链管理[M].北京:电子工业出版社,2003.109.

(责任编辑:汪智勇)