

企业供应链管理现状与发展思路解析

车 俊 中海油田服务股份有限公司

【摘要】时代的发展对企业供应链管理提出了更高、更新的挑战和要求。本文通过对油气勘探开发企业供应链管理现状的深入理解与剖析，阐述在采办业务、仓储管理等方面通过供应链管理的协调互动，资源配置，技术应用，提出了优化调整、强化供应商管理、优化库存结构和提高周转率、实施差异化的供应链管理模式等具体的供应链优化方案，以降低成本、提高效率的核心竞争力拓展国际市场。创新发展理念、新技术、新模式，高效整合各类资源和要素，提升产业集成和协同水平，打造大数据支撑、网络化共享、智能化协作的智慧供应链体系。

【关键词】供应链；管理体系；信息化；供应商；仓储；数字化

【DOI】10.12316/j.issn.1674-0831.2022.05.004

概念：供应链管理在20世纪80年代初提出的。此后，随着经济和技术的快速发展，供应链管理从理论和实践上都发生了深刻变革。最初，供应链管理被认为是一种关于加快物品和信息在供应通道中流动和运作管理的活动，这种活动可以优化业务环节，并能使企业和供应链中的伙伴的活动保持同步，以在供应链中降低成本，提高生产率。然而这只是供应链管理概念所蕴含的一部分。目前，比较主流的观点是立足于管理思想和方法集成的角度，认为供应链管理是执行供应链中从供应到最终用户的物流的计划和控制等职能。根据我国国家标准《物流术语》的定义，供应链管理是指利用计算机网络技术全面规划供应链中的商流、物流、信息流、资金流，并进行计划、组织、协调与控制。

一、供应链管理现状

1. 供应链运行体系

现阶段大型跨国勘探开发能源企业海内外供应链管理整体合规化、制度化、标准化、规范化；但数字化，信息化，网络化还有很大提升空间。

（1）业务现状概述

企业构建分级采办、分级集中、统一规则、分级授权的采办管理体系，形成以国内总部，海外多分部的层级管理运行体系，通过运行管办分离的体制，有力支持生产经营和工程建设，积累并形成了一套比较完整规范的采办与物资管理内控体系，国内建成了贯穿全流程、透明、可追溯的重要采办信息化平台。

作为一个大型跨国勘探开发能源企业，海内外的供应链运行体系也存在巨大差异。在复杂，分散，多元化运行体系下，诸多因素制约了全球供应链高效运转。国内供应链管理体系较完整统一，海外不同区域地区形成差异化运行体系；管理与运行机制相对分散，责权分布

不一致；不同海外公司，采办机构设置较复杂，区域采办机构，本地采办机构等。

供应链协同效应，难以形成合力，难以形成规模效应。很多海外权限内采办工作仍由国内办理，增加了沟通成本，降低采办效率。海外普遍以公司差异，区域差异，单位差异，项目差异，形成不同的供应链运行体系；以自我为中心，独立运营，单兵作战，军团区域作战的多种形式并存，资源共享，协同能力较弱。跨国公司、跨机构形成海外高效供应链运行体系势在必行。

信息化系统方面，业务的进行需要多个采办相关系统的支持，系统间由于数据未完全打通，存在数据孤岛现象，且部分采办业务线条或节点仍在线下操作。虽然现有模式能够满足当前合规与保供的要求，但是与高效运行的供应链所需要达到的目标相比，仍存在着较大的差距。国内除核心供应链信息系统以外，还存在着下属公司自建的信息系统。其中既有统建系统未完全覆盖供应链全业务流程的因素，也有下属公司个性化业务需求的因素。海外各公司，各采办机构所采用的信息化管理系统各不相同，目前仍有不少采办机构以纸质模式、邮件模式进行相关工作。国内较完善的采办信息系统在海外因多种制约难以打通，主要原因是涉及信息安全，网络安全，软硬件环境，国情差异，工作习惯，商务模式，供需协同配合差异等。

（2）现有主要业务

现有主要业务包括：需求计划管理，采购寻源管理，供应商管理，仓储物流管理，进出口管理等。对照供应链五大能力，现有的各业务模块存在不足的情况：

①需求管理。计划管理体系尚不完善；采办计划体系尚不完善，缺少滚动机制，针对预测需求与实际采购需求的采办计划管理概念存在混淆，未起到应有的计划

作用，影响采办效率与规模效益；采购标准化工作尚在建设中，无法有效支撑需求管理与采办效率的提升；目前采办计划执行和跟踪管理偏弱，计划管理未形成闭环。

②寻源管理。在向品类管理转型的过程中，管理模式尚未统一，采办资源尚未实现有效共享；专业化、战略性采购理念及执行力度需进一步加强；成本及价格管理基础薄弱，对价格分析提供有效支持不够科学化、高效化。

③供应商管理。供应商资源的利用率有待提高，动态的调整及优化智能化评价程度不足；对供应商的资质背景状态、履约状态、实时反馈、实时互动、实时提醒等管理不足，现有管理体系难以对不同类型的供应商管理进行有效支持。

④采购执行管理。针对合同执行管理缺少统一的归口部门，各单位合同执行缺少统一的管理办法指导，合同执行管理参差不齐；合同执行缺少系统支持，目前法律部的合同系统仅关注文本管理，合同执行管理相关功能缺失，整体合同全生命周期的信息未打通；针对采购执行过程尚未主动管理供应风险，对于供应的问题只能等发生后进行事后的处理跟踪。

⑤仓储物流管理。现有库存管理体系缺少库存产生的责任追踪和考核管理机制；跨级单位系统库存状态的透明化、可视化能力不足；平衡利库优势未能最大化体现，物资处置产生的成本使得处置积极性弱；安全库存的计划缺少科学、系统的统一指导方法；仓储和物流规划不清晰，仓储资源和物流资源集约化程度不高，未进行有效整合，物流资源共享，规模效应较弱，物流过程管理较弱，可视化，信息化能力不足。

二、建设数字化供应链平台

实现以品类为核心，走向专业化集中化战略采购，并向供应端和需求端的横向延伸，构建以客户为中心，内外部协同的敏捷的智慧供应链。以互联网、共享经济思维，以大采办理念把国内外采办共享中心、采购电商、物流系统等纳入，强化平台属性，在供应链领域培育新的增长点、形成新动能，建立一体化的供应链生态系统，打造全球一体化可视供应链管理平台。

1.需求管理能力

需求统一管理平台各采办机构在系统中开展需求计划与库存计划管理、需求执行、需求预测、联储联备等业务。实现各采办机构需求集中管理，使跨单位联储联备成为可能；综合分析市场行情、生产经营数据、采购

历史数据、库存等，实现更精准的需求预测。

完善需求提报机制，过程贯穿从需求单位、采购、仓储、供应商等多个组织的协同管理，形成长期、中期、短期的多层次需求计划管理；打造闭环的供需协同机制以提升整体链条的协同为目标，构建供应链运作的沟通决策平台，包括计划的协同与沟通机制；通过库存管理来驱动需求计划的准确性，主要包括库存计划与安全库存的制定、联储共备模式与库存监控管理机制等。

2.寻源能力

寻源能力支持中心以支持品类管理、寻源、招标与采购等业务，供各采办机构在系统中进行品类策略管理与分析，执行寻源、招标与采购等业务操作。将以品类为核心开展采办业务，品类管理的价值在该能力中心得到体现；寻源、招标与采购、电商化集中采购、供应商开发等业务也在该能力中心得到赋能并开展。

3.供应商管理能力

管理平台为管理部门提供全局供应商概览，供各采办机构在系统中进行供应商日常业务管理。平台支持从注册、准入、业务协同、质量监控、绩效评估、分级管理、结果反馈到整改退出等的供应商全生命周期管理；实现供应商资源在各采办机构间的共享使用；补足供应商绩效评估的短板，加强供应商绩效管控，为业务协同开展提供有力依据。

4.采购执行能力

采购执行管理中心，由合同管理、制造协同、工程协同、质量协同、电商管理、金融支持、信用支持七大模块构成，供管理部门监控各单位合同订单执行情况，掌握供应商信用信息，开展供应链金融业务；各采办机构开展与供应商协同交互的采购执行业务，关注供应商履约状况。借助采购执行能力的建设，采办管理范畴向供应链上下游延展，更快获得供应商生产情况或工程服务交付信息；依托供应商履约数据进行信用评级，将结果应用于供应链金融业务中，实现与供应商互惠互利，打造更紧密的合作关系。

完善采购执行管理体系，包括建立采购执行管理组织，明确职责分工，完善采购执行业务流程，梳理过程的关键控制点，并设计业务场景通过信息化手段提升采购执行的效率；打造基于对采购执行全流程自动预警的供应保障管理，运用先进信息技术消除重复性手动操作，提升采购交付效率与质量。

5.仓储物流能力

智慧仓储物流管理监控中心，管控仓储出入库情况

与物流配送情况，各单位采办机构进行本单位仓储作业与物流运输。实现仓储作业标准化、自动化，仓储信息实时可视，资源共享，物流运输按区域统筹调度与规划，运输路线可视可控。

统筹布局，仓储网络和物流网络统一规划；互联互通，实物流、信息流、资金流在两个网络中互联互通；整合运营，整合仓储与物流的运营操作，提升仓储配送一体化运作效率。通过标准化仓储物流、定制化仓储物流、和共享仓储物流信息来打造最优库存储备、高效内部供应、最优综合成本，利益最大化为目标的仓储物资管理体系。

6.供应链数字化平台中枢

供应链数字化平台将搭建于云端，符合数字化顶层规划对采办业务的云平台使用要求，符合采办信息化中长期建设要求。以数据为中心，建立数据湖，搭建数据接口，庞大管道系统抽取各种数据，统一采集并存储到大数据平台，按照供应链业务指标、管理体系，通过数据分析模型对数据进行处理，形成高效的运行体系。

三、供应链体系提升效果

直接经济效益体现在降低企业采购成本、管理成本、库存成本、仓储物流成本等方面。

1.降低采购成本

进一步推进集中采购，品类管理，一是发挥规模效应，有效降低采购成本。二是强化要素市场化配置，挖掘供应端市场价值，促进供应良性发展，同时提升需求端管理水平，打造采购供应链管理的专业能力。三是加强企业竞争力和抗风险能力，由成本管控为核心向“双赢”发展。

2.提高周转率

提高库存周转率，降低库存成本，管理成本。通过逐步扩大预测性需求计划覆盖率，推进供需协同管理体系机制流程高效运作，从而有效提升供需匹配准确率，从而降低新库存的产生。联储共备、统筹规划共享仓储资源及库存将提升仓库利用率，降低库存，同时降低管理成本。仓储物流管理系统的建设将使得信息和资源高度一致账实相符，帮助企业及时了解库存变化信息做好库存计划，从而提高库存周转率，并降低库存成本。仓储物流管理的可视化有助于提升配送时效，提高管理效率，降低成本，提升物流服务水平。

3.提高效率，降低管理成本

优化供应链端到端的流程，实现对业务的更有效控制，既保证了业务的合规性又提高了效率，降低管理成

本和费用。减少一单一采，推行集中采购，可缩短采购周期，提升采购效率。逐步推进预测性需求管理，签订年度协议。

通过用户登录、待办业务提醒、移动审批和信息查询等功能，管理者和业务人员摆脱固定办公地点、固定办公设施的束缚，提升用户访问效率和工作效率。

4.提高数据共享水平

降低信息管理成本，通过系统间集成与数据汇总，实现数据的及时采集和充分共享，减少信息采集的资源投入，降低信息管理成本。

5.提升企业管理水平与决策水平

供应链数字化平台从应用层面和数据层面高度集成，通过数据中台挖掘数据价值，可视化平台实现信息的实时查询、多维分析展示，为决策制定提供及时、有效的信息支持和管理手段，使采办决策层、管理层能够全面快速掌握采办的各项信息，提升采办决策的科学性和合理性，提高采办管理水平，降低企业经营风险。

四、结束语

随着我国经济形态从高速增长阶段迈入高质量发展阶段，传统的较粗放的运营模式严重影响了企业的继续发展和竞争力，企业之间的竞争已上升为供应链的竞争。随着信息技术的发展，供应链已发展到与互联网、物联网深度融合，实现新的管理目标的新阶段。可充分利用成熟的新技术探索从传统采办向现代供应链转型。党的十九大报告提出“在中高端消费、创新引领、绿色低碳、共享经济、现代供应链、人力资本服务等领域培育新增长点、形成新动能”。这是党中央首次提出现代供应链概念，标志着“现代供应链”发展正式上升为国家战略。

通过长期的市场探索及海内外供应链管理经验总结思考，从多而杂的管理模式逐步发展为规范化的供应链体系管理模式，以年度协议、核心战略供应商、设备生产厂家为主，代理商、中间商为辅的大格局供应现状向数字化供应链转型升级。供应链的高效运行、管理信息化、现代物流技术、合理仓储布局，为企业的国际化发展做出积极的贡献。

参考文献：

- [1]张永盛.我国企业供应链管理现状及应对策略[J].投资与创业, 2020, 31(20):139-141.