

供应链

铁路运输的供应链管理

铁路运输业交货的延迟以及质量监控的困难除了会影响铁路运输外，还会引起客户的不满，此类问题会阶段性的出现在媒体的报道上。只有采取整体化战略，才有可能成功战胜供应链中所出现的此类困难。

文 | STEFAN TREIBER

现在，汽车运输业已经建立起了相对完善的供应链系统，与之相反，其他行业，如传统的铁路运输业则很难形成这样的增值链，所面临的挑战也明显更加复杂化；在汽车运输业，客户能够从相关企业发布的产品中提前得知需运输产品的日期，这样，所提供产品的时间误差余地便很小，由此，多年来汽车运输业能够与企业生产的相关系列产品直接挂钩，从而形成了最佳匹配的供应链。

适合的解决方案能够改善供应链流程

与汽车运输业不同，铁路运输业在多数供应链里负责小批量供货项目。这样，铁路运输业就必须适应客户个性化的要求和不断加剧的国际竞争。可想而知，以长远的眼光来看，对于有效管控铁路运输业整个流程的高昂费用来说，在整个铁路运输业的生产过程中有效的组织起一个稳定的生产流程供应链是必不可少的（图 1）。

当前，铁路运输业生产流程的变化促使人们开始将目光投向铁路运输业供应链的整体状况。这必然会与两个因素相关联：一是实现最佳化供应链的正确



图 1 铁路运输业在很多供应链里完成小批量供货，这样控制费用高，所以，稳定的供应链流程对铁路运输业极其重要

方法；二是通过变化管理法来应对铁路运输业生产流程的变化（图 2）。为了找到实现最佳化供应链的正确方法，要求企业首先要将铁路运输业的整个生产流程作为一个最根本的问题来加以对待，也就是：客户和市场有怎样的要求？对客户和市场的这些要求当前满足的程度如何？所采取的措施对哪些业务部门已起到了作用？除了正确的方法和规划外，

还应实施哪些进一步的结构重组项目？如何优化整个铁路运输业的供应链？优化整个铁路运输业的供应链常常与很多改变相关联，而这些改变所涉及到的很多参与方会持不欢迎的态度。根据相关课题研究所得出的结果，所实施的涉及到改变的项目有 60% 是失败的。其原因是，机构中有各种各样的阻力，致使所实施的新方案受阻。这些受阻的项目中

也有近期启动的项目，由于缺少为工作人员提供及时信息的措施，所以项目的各个决策者没有在这一过程中得到有建设性的意见，从而导致了重组项目的受阻。

在铁路运输业供应链最佳化项目开始时，便是一个所谓的快速扫描阶段，在这个阶段，必须弄清楚供应链的原来状况并筛选出供应链所存在的各种问题：如：按标准对比货物库存变化；交货时间和由分中心的结构来满足最佳化的需求。为了优化供应链，根据初步确定的货存量状况提出了接下来的列车运行时刻表的变更幅度。在变更列车运行时刻表的设计阶段，为了确定具体的改进措施，对这些问题进行了提前的检验，这些具体措施是，在产品组引入 SCM（供应链管理），在每个单位里定义完备的标准 KPI，在做初步计划时或是在制定方法和标准化流程时要有供货商服务支持。为了使每个具体的分步骤都对所有参与方保持明确和透明，便要精准的把握具有里程碑意义的改变和责任。由于实行了将交货时间精准到天，并采用了正确的技术和解决方法，此外还提高了每个具体流程阶段的透明度，不仅仅是交货日期的准确性得到了显著改善，而且缩短了供应链流程和重新再配备的时间，

并由此协助铁路运输供货商提高了生产力，最终使得铁路运输供货商明显可见的改善了其供应链。

适当的交流是关键性因素

为了成功落实规划出的一个改善供应链的项目，必须从实施该项目的第一天起就要将所有涉及方纳入进一个“Change-Dialog”的框架内。不是每个变化管理法都适合所有的供货商，而是对每个供货商都要有一个适合的变化管理策略。针对所涉及到的供货商的工作人员采取继续学习、培训和训练有助于消除影响项目顺利实施的弊端。对供应链流程所有参与方所进行的调查分析表明，采取上述措施是明智可取的。而且据此在一开始便查明了每个参与方在该项目中起着怎样的作用，在该供应链组织的内部，谁是关键性的决策方、谁是专业性的专家或谁只是持有意见的一方，由此有针对性的确定了每个工作人员在该改善供应链的项目中对供应链增值的特有作用。从上面列举的这个事例中，除了将所有的工作人员参与到整个供应链的改变中，还要伴随着这些改变进行项目调整。在规划项目的开始阶段，除了简单扼要的总结该项目流程外，还要明晰该项目的目的。持续且透明的交

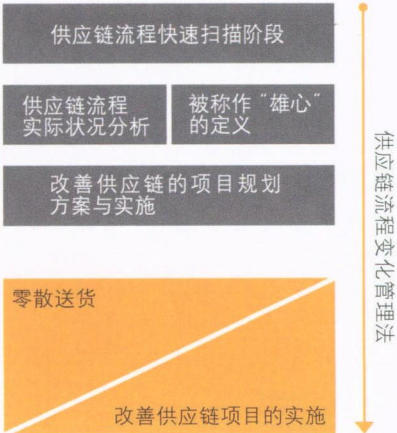


图 2 如 Candidus 所提供的信息那样，目前铁路运输业供应链流程重组中还很少采用变化管理法（Change-Management）

流能够防止参与方失去耐心和产生误解。

借助于一个有组织的铁路运输供应链的整个流程，以模拟的方式塑造出了铁路运输供应链的整个流程并将该供应链的整个流程生动的呈现出来。在此过程中，将参与演练的工作人员分成两组，一组的工作人员积极的按照各个具体的流程作出调整；另一组是观察组，该组的工作人员只是在局外观察各个具体的流程。接下来是两组工作人员交换意见的环节，并在交换意见后共同得出最重要的认识。在该组织的演练中，通过内部局域网进行信息交换，或是通过一个论坛进行经验交流；所以参与者的问题和想法均得到了解释，并排除了成见。这些工作人员的积极反馈意见表明了适当交流的重要性。首先重要的是，即使是局部的成功也属于整体成功的一部分，并且没有立即可显现的结果也会导致铁路运输供应链的整个流程在时间上的延长。但是，这样的一个项目结束后，紧接着需要建立一个稳定的阶段，目的是能够从一个持续的供应链改善的结果中获益，这方面经常被人们所忽略。在这一点上不能出现这样的思想，认为不值得为此作出长期的努力，铁路运输供应链中的每个改变都与企业文化密切相关。[MM]

相关链接

供应链管理（SCM）

供应链管理是一种集成的管理思想和方法，它执行供应链中从供应商到最终用户的物流计划和控制等职能。从单一的企业角度来看，是指企业通过改善上、下游供应链关系，整合和优化供应链中的信息流、物流、资金流，以获得企业的竞争优势。

供应链管理是企业的有效性管理，表现了企业在战略和战术上对企业整个作业流程的优化。整合并优化了供应商、制造商、零售商的业务效率，使商品以正确的数量、正确的品质、在正确的地点、以正确的时间、最佳的成本进行生产和销售。

供应链管理应用是在企业资源规划（ERP）的基础上发展起来的，它把公司的制造过程、库存系统和供应商产生的数据合并在一起，从一个统一的视角展示产品建造过程的各种影响因素。供应链是企业赖以生存的商业循环系统，是企业电子商务管理中最重要课题。统计数据表明，企业供应链可以耗费企业高达 25% 的运营成本。