

从复杂到明晰：对透明供应链的展望 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/64/2021\\_2022\\_\\_E4\\_BB\\_8E\\_E5\\_A4\\_8D\\_E6\\_9D\\_82\\_E5\\_c40\\_64854.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/64/2021_2022__E4_BB_8E_E5_A4_8D_E6_9D_82_E5_c40_64854.htm) 无可否认，EVPO还只是一种远景目标还有一些难以克服的障碍。但是，我们相信这种远景目标可以成为现实。世界上有无数的经济实体，无数的工厂和办事处。今天的公司自身已经成为一个复杂的研究课题。构成这个复杂体的单个个体的数量可能会和最复杂的机器拥有的零件一样多。一旦出现问题，仅仅是要查明原因都会很快成为一项令人沮丧的任务，更别提要解决这个问题了。为了引导公司走出这座迷宫，科尔尼公司借用美国太空总署任务控制室的概念来建立一种新理论，叫做有形流程组织（VPO）。VPO理论建立在公司现有的组织结构上，可以应用于所有的现行管理和组织方法。在某种程度上，它的优点在于其简单性：它把公司每个关键业务单位和职能部门（如生产部门、采购部门、销售部门）中拥有信息和知识的人集合到一个房间里。把公司的主要决策者同时召集到一起使他们能够共同努力来实现每个部门的目标以及更重要的公司总目标。换句话说，就是将来自各个部门的信息向上集中到一点。然后VPO小组成员就可以在更好的条件下做出决定，从而保证决策明智、及时、并且与公司战略目标相吻合。结果如何？部门之间的透明性会得到提高，公司对市场变化的反应速度会更快，战略规划能力会增强。例如，如果产能对VPO中的成员来说是透明的，他们就可以采取措施使产能更符合市场需求和订单履行管理。VPO还能够不断更新最新信息，理清复杂的工作，确保所需的专业技术和资源。在过

去全然分开的不同部门之间实行这种密切合作还能降低问题发生次数：VPO不仅有助于解决问题，还有助于改善和简化现有流程。总之，它能帮助公司更好地管理资源，最终增加公司利润。但公司不是单独经营的未来的组织结构也是如此。考虑到这一点，我们进一步拓展了VPO理论。延伸的有形流程组织（EVPO）跨越了单个公司的范围。通过把本公司和供应商的主要决策者召集到同一个地点，EVPO延伸到了整个价值链。这意味着VPO理论上升到了一个新的水平。EVPO可以应用于许多行业，不过它最适用于那类需要和多方共享大量信息的高度复杂的行业。汽车、消费品、制药、金融机构和电信行业都很符合这种情况。价值链越长，EVPO能提供的收益就越多。无可否认，EVPO还只是一种远景目标还有一些难以克服的障碍。但是，我们相信这种远景目标可以成为现实。了解客户 VPO和EVPO产生的原因是为了消除混乱和复杂。这并不是什么新主张，也不是从未有人试过。但是，EVPO和其他方法完全不同。首先，它永久性消除所有交流障碍。它使决策者可以清楚地看到公司业务的各个方面和更广阔的行业图景。例如，如果公司最重要的产品需求下降，决策者马上就会知道。他们就可以立即使这个信息传遍整个供应链（包括公司的业务伙伴），宣布对采购、生产和后勤等所有方面进行调整营销部门开始有目标的进行产品宣传；销售部门也着手调整价格，对价格敏感度最高的客户群实行优惠价。以往销量稍有降低,企业就会遭受重大损失,而现在可以通过迅速的行动得到快速有效地解决。公司几乎要像了解自己一样了解客户，才能做到迅速回应客户需求。假设一下你了解客户的一切情况：了解他们的需要，他们对价格的敏

感度，他们偏爱的渠道。这些信息是强有力的竞争武器，它们完全胜过企业武器库里所有其他的弹药。但是，这种敏锐地观察客户的竞赛已经进行许多年了，到目前为止尚无明显的赢家。科尔尼公司对客户关系管理的一项调查表明，有50%的公司对所收集的客户数据很少进行或完全不进行整理和分析。经常发生的情况是，客户数据在各个部门的ERP和IT系统之间传来传去，然后进入不同业务部门的市场营销数据库，再变成个人电脑里长长的电子表格。这无疑是实现即时回应客户需求变化的障碍。这项调查还显示，许多公司仍处在客户关系管理的初级阶段他们有“意识到客户的重要性”但没有“以客户为中心”。“以客户为中心”是指以客户为核心安排一切包括战略重心、组织结构、企业文化、业务流程标准和技术。EVPO是为客户服务的，它从本质上属于客户至上类策略。EVPO不只是处理客户反馈（主要是投诉），也不只是回应竞争对手的行动或者公司内部业务需要（这种情况更糟），它关注的是客户的利益。虽然只是直觉性的结论，但是在调查中，近半数的公司承认他们在做出决策时首先考虑的不是客户需要，而是自己的业务需要。现在，再好的方案也往往被淹没在公司内部纷繁复杂的部门、等级、流程和战略目标之中。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)