

物流案例分析：爱克森电力重整供应链物流师考试 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/645/2021\\_2022\\_\\_E7\\_89\\_A9\\_E6\\_B5\\_81\\_E6\\_A1\\_88\\_E4\\_c31\\_645441.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/645/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E6_A1_88_E4_c31_645441.htm) id="tb42"

class="mar10"> 作为一家典型的公共事业公司，爱克森电力（Exelon）所面临的挑战是，如何在成长缓慢的产业中增加盈利。数据显示，美国对电力的需求正以每年1%到2%的比率上升，公共事业公司如今都面临一个清楚的挑战，那就是怎样在成长缓慢的产业中增加盈利。但这个问题对克瑞格#8226. 布莱盖特看来，分散的供应链形态并不是一件坏事情。在她成为公司的副总裁之前，她是爱克森公司的首席供应官，她认为，每个下属公司的供应链各自都经营得相当好。但在2002年之前的一段时间，当美国公共事业公司集团的能源分支与Unicom合并并安定下来之后，爱克森的资深供应链董事开始考虑改变他们的供应链管理方法。“每个不同的营业单位的供应链都运作得很好，”瑞迪说，“但这是基于我们对各个单独营业单位的孤立观察，如果对爱克森公司进行全面观察，从不同角度观察一下我们的供应链，我们认为可以从中获得更多好处。”野心勃勃的计划2002年，爱克森公司把其下属的几条供应链的领导们召集在一起，讨论如何变更集团公司对供应链管理的方法。最后，这个小组拿出来一个把爱克森商业服务公司之内的所有子公司的供应链统一在一起的计划，同时也包括了比如信息技术、人力资源、财务和法律等的规划在内。计划还要求运用整体拥有成本（Total Cost of Ownership）概念来重新调查所有公司的开销，将公司资源进行重新配置，在整个公司内部规范供应链实践的流程

，并改进供应链服务水准。供应链领导小组们根据市场情况分析，认为整个供应链变革计划只能有3年的实施时间，所以他们必须在4个月内将新供应链部门和人员统一起来，并重新设计出一个人员结构和企业范围内统一运作的供应链管理流程。时间安排是非常有挑战性的，而供应链改革的最低目标也同样显得野心勃勃。公司打算通过这个3年的项目节省2000万美元，而后来的事实是，第一年就已经节省了1200万美元。项目实施遇到的第一个挑战来自于公司高管，奥利弗·亚当斯在7月接任了首席供应官的角色。理清战略资源 爱克森当前的组织架构是这样的：首席供应官（CSO）对帕梅拉·鲁宾逊和负责供应链操作的副总裁大卫·斯涛德——供应经营活动和管理副总裁来负责。斯涛德在9月加入供应部，2000年以来是美国公共事业能源的主要顾问。在供应链小组的战略资源方面，爱克森组织了它的资源专家对70多种不同的材料和服务进行调查。经理监督诸如像车队、阀门、导线和缆绳、设施、设备出租和环境保护；类目经理负责解决自己所管理这类业务的所有问题，给予所有权，并且允许他们给公司提出连贯的流程，解决公司如何运输这些给内部顾客提供的物品和服务。战略资源小组还要处理公司信息技术类的花费，包括促销、广告和营销花费以及旅行和住宿，还有个人电脑、手机和电信费用。资源专家使用了7步战略资源流程，使爱克森可以从整体拥有成本的角度来考虑价值。例如，旅行和住宿，类目经理不仅看汽车出租率，而且看货柜服务的满意度，比如使等待时间减到最小，额外费用比如燃料费减到最少，还有是否能在某些地点自由搭便车。为了协助类目小组更好的完成资源整合工作，爱克森

开发了一个数据库，允许公司内部查看企业范围内的横向花费，而不是根据属下商业单位的花费来进行划分。“获得这种交错的可见性是改革当中最大的技术挑战，”亚当斯说，“因为在不同的商业单位中运行的系统类别是多样的。”他举了一个例子，公司的10个核电站在不同的时刻由Unicom、美国公共事业能源和AmerGen 能源组合开发或获取。“他们每一个的供应链数据系统是不同的，因此把所有数据放在一起是一个重大的挑战。”亚当斯说。爱克森把这个挑战在某种程度上进行改良，形成迁移所有单位的程序到企业资源计划(ERP)系统的通行证。通行证能帮助将花费数据自动集合到一定程度，但是，瑞迪和亚当斯两个人都认为，供应链团队必须在此之前完成大量的手工工作，比如匹配不同工厂的部分数据。战略资源小组也关注各种各样的网上工具，譬如用网上反向拍卖、电子信息要求和电子提案要求等来协助它的工作。在个人计算机、服务器、手机方面，爱克森举办网络拍卖事件来促进定价的交涉过程，公司发现，在明确规定商品规格后，网上拍卖过程能使公司与多数供应商同步交涉的过程变得非常高效。最终爱克森测试了超过6种工具。据鲁宾逊透露，他们根据一定的标准在市场上评估了各种各样的解决方案，但其可用性很大程度上依赖于其优先特性，所以很需要给整个组织转换一个唯一的工具。在尝试了各种类目费用的网络工具以后，爱克森决定使用由堪萨斯城提供的解决方案来推动它的政策资源工作。鲁宾逊非常清楚自己在组织当中的定位，由于她以前在家电行业中的经历，她在现在的组织中起到一个催化剂的作用，引进并推运对供应链管理改革的实践。亚当斯同意这一观点：“克瑞斯塔在家电供

供应链业务中花费了许多时间，那些是与公共事业供应链经验非常不同的，这可以为我们提供新的想法。” 规范化和自动化供应链小组目前的主要任务是规范整个企业范围内的供应链流程。大卫·布瑞恩现在是这个小组的领导者，15年前他加入美国公共事业集团，早年工作于电力传输、分配工程和项目管理，并于8年前进入供应链部门工作。布瑞恩对组织的变动也不陌生，他在2000年美国公共事业集团与Unicom合并时，曾参与两个公司的供应链整合工作。现在布瑞恩认为，他所承担的这个角色的功能一部分将集中使公司供应链业务中的操作人员提高效率，并简化流程和减少多余人员。迄今为止，布瑞恩领导的供应链小组通过当前的变革，已经为公司减少了大约20%的雇员，其中的30%是由于两个公司的合并。为了达成这样的效果，供应链小组集中精力于标准化的操作。正如布瑞恩所说，实施横跨爱克森公司所有业务的供应链整合，有时需要把公司某个单位中的最佳分类过程介绍到整个组织中，其余的则是从公司外部申请进行实践。标准化还意味着和内部顾客和供应商合作，以减少公司购买的存货记录单位的数量。爱克森的横向整合功能团队包括了供应链组织中的职员、实际的室外操作员以及工程雇员，他们将和由供应商们组织起来的团队一起查看产品技术规范，探索标准化的可行性。比如爱克森在它的能源运输中曾经合用了大约500种不同类型的导线的缆绳，通过与内部职员和外部供应商进行沟通，公司可以了解在所有这些不同的导线和缆绳产品中，是否有性能重叠的。这样供应链小组最终能够减少80%的存货记录，为其余的产品提供统一的购买量。制造商也能从中获益，因为他们可以对少量产品安排长期生产，

为供应商提高效率 and 提出更好的前置时间、出货可能性数据等，并且方便给爱克森定价。另外，供应链小组还在推动购买过程自动化的过程，特别是客户经常购买的物美价廉的产品。“我们设法辨认那些不需要进行手工检查的原材料总数。”布瑞恩解释。“如果我们能实施整体购买战略，我们更愿意将终端用户在我们的系统中产生的原材料需求进行自动化，我们通过电子数据互换(EDI)将那些订单直接送到我们的供应商那里，而不用再让某人手工制作一张购买订单，我们的供应商可以接受电子订单，当然，处理订单以后，直接对我们的终端用户进行运输。”爱克森利用通行证系统内的某一功能帮助实行购买过程自动化，以及通过EDI与它的供应商连接，对更小的顾客公司设定了准许其进入的网络。速度需求前首席供应官瑞迪和现在的首席供应官亚当斯都同意，在整个公司的供应链整合项目开始时，与改革相关的企业文化在新的供应链机构内和其它不同的商业单位中表现为一种挑战。“一些曾在各个独立的商业单位中工作而现在进入特别的供应链部门工作的员工，我们要求他们用与以往工作方式不同的另一种方式做事，这对他们来说并不是普通的挑战，毕竟被设法逐步灌输一种共同过程的理念是非常不容易的。”瑞迪说。亚当斯原是能源运输业务的副总裁，如今作为首席供应官他也开始从一整个商业单位的立场来看待他的新工作。在改革初期，他发现一些商业单位里存在着关于改革过程可能对供应链服务带来不利影响的恐惧感，但最终，爱克森实施改革的速度表明，积极的结果很快就出现了，并且这些迅速出现的胜利帮助缓和了在下属商业单位和新供应链部门中存在的怀疑。供应链变革的高速度来自于爱克森对于自

身的挑战，因为这种高速度意味着供应链部门甚至全公司的雇员都要在很短的时间里适应新角色和新工作。“一旦我们对做这件事下定决心，我们的行动得非常迅速。”瑞迪说，“并且当你做的时候，你可以让一些人保持活跃。因此我认为，当我们提前制定一个在不同机构间转换人员的计划，并且这个计划可能实施时，我们就能够获得一点点收益。”“另一方面，”瑞迪继续说，“如果我们没有迅速的着手，我们就不会达到我们现在所获得的好处，而且我们不会像今天这样看起来那么迅速地取得成功。”亚当斯重申了她的观点：“在你开始动手进行一件可能变动根本的企业文化的事情时，如果你让它拖延，这只会带来更多的痛苦。迅速行动是正确的。”亚当斯还进一步建议，在这些改革的类型中，关键是让所有相关部门了解新决策的制定过程，并且不断加强这种改革的清晰度，让每一个人逐步适应新环境。在爱克森，这个过程被称作“爱克森方式”在企业范围内大力推进和宣传。一个供应链改革的进程，需要号召全公司以持续的努力来提高进展，增加生产力，减少费用支出，从而专注客户服务、可靠性和安全。安全第一当然，可靠性和安全，总是作为一项公共事业头等考虑的任务。在爱克森公司，可靠性也影响了任何一个实施标准化的部分。能源厂或分站很大程度上依靠陈旧但非常特殊的设备，如果设备的一部分发生问题，必须能及时的更换零件，使设备得到修复。“我们也许必须在库存里放一些古怪的零件，并且我们试图朝设备规范化方向进行改进，以便加以平衡。”布瑞恩说，“你必须朝正确的方向一点点改进，随后你可以往更加标准的零件和设备方面转换，这不像更换一个普通的电灯开关那么简单。”亚

当斯注意到，“越安全越好”的信条对一个像爱克森这样的公司来说绝对必要，尤其是在供应链变革期间。“作为电业实体，爱克森公司经营着国家核电能的20%，公众信任由我们经营的那些基础设施，安全对我们公司来讲是神圣的。”他说。“并且这种主动性变革总是存在忽略安全风险的风险。但爱克森公司始终保持着这种对安全的担心，并且在不断提高。”当爱克森的供应链变革进入第二年，项目已经取得重大成果，今年总节省已经达到了期望的1200万美元的目标。爱克森还不断巩固它的供应来源，最近供应链部门正在和合同管理商运作爱克森能量运输项目，重新将它的建筑承包商从15个降到5个，并且将它的选择工程从9个降到3个。单单这项努力，公司就期望达到年均950万美元的成本节省，并希望通过改进流程再将成本降低1000万美元。或许最重要的是，变革创造了一次在下属商业单位和供应部门之间的战略合作，瑞迪认为。当爱克森继续减少它的供应链花费，并应付公共事业行业市场演变的本质，这种关系将是极为重要的。“这一主动性改革持续了3年，而且这也是个大变动，但我们仍需要继续改变，”瑞迪说。“可能在往后的3年，我们现在所走的道路是正确的。供应链部门需要不断的注意自己做了什么，它要为下属商业单位做什么，”亚当斯总结道，“你无法停止。”

把物流师站点加入收藏夹 欢迎进入：2009年物流师课程免费试听 更多信息请访问：百考试题物流师论坛 欢迎免费体验：百考试题物流师在线考试中心 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)