

# 通过电子学习提高供应链绩效

中南财经政法大学工商管理学院 曹洪医

**【摘要】** 本文给出电子学习的定义,分析电子学习对改善供应链绩效的重要作用,提出一个简单的电子学习框架,以实现企业电子学习的有效性并最终提高供应链绩效。

**【关键词】** 电子学习 供应链绩效

为了提高员工绩效,越来越多的企业依赖网络实现知识和培训资料的传递,于是出现了电子学习、远程学习、在线学习、基于网络的学习和分布式学习等。

研究文献给出了诸多关于电子学习的定义。1997年, Hall 将电子学习定义为通过广域网或公司内部网提供的基于网络的培训。2000年, Hall 和 Snider 对上述定义进行了扩展,认为电子学习包括基于网络的学习、在线学习、分布式学习等。本文对电子学习定义如下:电子学习是通过电子手段对知识进行获取和使用,目前主要依赖网络和计算机,也可使用其他多种渠道(无线卫星)和技术(PDA),可以采用系统性课程的形式,也可以采用课程模块等形式。

## 一、电子学习对提高供应链绩效的重要性

电子学习自其概念产生以来,受到实业界和学术界的广泛关注,大量研究成果涌现出来。但是,目前关于电子学习的研究大多数都关注信息技术和客户服务。而对大部分企业来说,供应链运作成本构成了企业成本的70%。因此,通过电子学习对供应链绩效进行改善具有巨大的空间。

每个世界级供应链的背后都有一支世界级的团队,拥有经过良好培训和知识渊博员工的企业能够更有效地运作、更容易抓住市场机会。世界级供应链的特点包括鼓励创新、强调快速开发、集成新的运营模式、通过合作利用新技术、支持动态业务流程、关注客户等,这些特点都对企业员工提出了更高的要求。首先,需要员工全面理解各职能间(例如产品设计和采购)的关系。其次,世界各地不同地区的员工在掌控各自业务的基础上,还必须实现经验共享。为了利用先进的协作技术,或者实现基于供应链事件的管理,员工必须对其所接收到的信息进行分析、访问和反馈。企业还必须保证员工的有价值的运作知识不因其离职而消失。

由此可见,员工学习对于改善供应链绩效而言至关重要。有数据表明,在5年内知识员工的80%技能将衰退,需要提高学习的层次,而电子学习在企业中开展得越深入,就越易于控制员工的学习计划。以整个采购业务为例,随着网络应用和新工具的提供,电子目录的产生、电子集市和在线招标的出现,它在过去不到5年的时间里便发生了深刻的变化。例如,供应商的订单落实可以通过电子采购软件自动进行,而不再需要采购部员工手工进行;同时,采购主管的作用也

发生了变化,他主要进行战略性外包、供应商评价、招投标管理、谈判管理等工作。采购以及采购培训的重点在于应用一流的外包与采购技术、制定恰当的决策、实现关系管理、开发新技术等,而那些与此不相适应的采购知识必然消亡。传统培训的更新和传递成本较高、便捷性较差,而设计良好的电子学习方法则能以较低的成本和较快的速度传递新内容。同时,电子学习也鼓励正规培训环境之外的知识获取和收集。

采购知识仅仅是电子学习的一个方面,电子学习还涉及到其他关键领域,包括物料管理、后勤管理、供应链计划、生产线管理、营销管理等。电子学习在帮助企业或个人建立和维持能力的同时,也改善了企业的业务绩效。这使得关于供应链管理各项技能可以以更短的时间、更低的费用被更多的员工所掌握。对企业而言,这些技能包括:发现和实施新的有利于竞争优势的外包;快速传递信息和知识,获取新的市场机会;缩短产品设计和开发的时间;预见环境变化并迅速做出反应。

## 二、电子学习框架

知识被强化后,管理层的职责重在向员工提供丰富、多维度的学习环境。本文提出了一个简单的电子学习框架,可用于开发上述环境以满足学习要求。该框架强调以下几点:首先,员工通过电子学习不仅需要掌握知识和技能,还必须对企业战略、流程、组织有所了解。其次,员工通过执行任务将所学知识和技能运用到日常工作中。再次,鼓励员工将所学知识和技能用于创新之中。通过这一框架可以实现对员工、需求、成功评价和学习资源的关注,通过使用贯穿于个人、团队和组织的工作流程中,使员工实现持续的学习、执行和创新。

在实施通过改善员工绩效以最终改善供应链绩效的过程中,需要特别注意以下几点:

1. 在学习阶段,成功的电子学习需要将战略、流程、组织和技术进行集成。例如,在电子学习中采用角色扮演的形式将员工置于某个特定的工作环境中,对可能遇到的问题进行模拟,要求员工制定业务战略目标的决策。此时,通过使用多媒体用户界面和将员工置于重要的新学习方法下(例如,基于目标的学习),可将员工组建成团队,相互之间可以对企业运作资源进行分享;学习中要运用实际案例分析,使参与者学习解决供应和需求匹配中的典型问题。研究表明,通过角色扮演,员工更乐于学习,相关知识、信息的保持率可达75%(而通

# 成 本 企 划 综 述

青海大学财经学院 姚维玲

**【摘要】** 成本企划是一种全新的成本控制模式。本文通过介绍成本企划的实施流程,阐述了目标成本是成本企划的关键。

**【关键词】** 成本控制 成本企划 目标成本

成本企划起源于日本,其核心是目标成本,它通过对目标成本进行有效管理和控制来建立企业的成本优势。

## 一、成本企划的实质

成本企划的实质是成本的前馈控制,它针对未来的必达目标,对目前的方法和步骤进行适时的调整,因而它是一种先导性和预防性的控制方法。

成本企划体现了成本控制的两种新思维:①“源流成本管理”思想。它要求将降低产品成本的“重心”由传统的生产阶段追溯至开发、设计阶段,对成本对象的起始点进行充分透彻的分析,避免后续制造过程的大量无效作业耗费成本,从而大幅度削减成本。②“成本筑入”思想。它认为完成了的产品设计在某种意义上是在图纸上对制造过程进行预演,预

演时赋予的各种条件就是实际生产过程中各项具体要求的体现。直观地说,设计就是在图纸上制造产品。“成本筑入”意味着在将材料、部件等汇集在一起加工、装配成产品的同时,也将成本一并“装配”进去。倘若在图纸的“预演”中排除了各种无效或低效因素,图纸上有限的筑入成本可能就等同于制造现场的实际成本,这就等同于在前期确保了成本降低的可能性。“源流成本管理”和“成本筑入”思想表明,成本企划着眼于成本的发生源泉,立足于成本源泉做事前的周密、全盘的分析考察,把产品的装配成型视为成本的装配成型。这是现代成本管理思想的巨大飞跃。

## 二、成本企划的实施流程

一般而言,成本企划的实施流程是:产品企划→目标成

过阅读仅能保持信息的5%,基于计算机的培训信息保持率为20%)。实践表明,员工身体力行置身于角色中进行学习和培训的效果较好,尤其是涉及复杂技能的问题,在组织培训时采用这种方法效果更明显。

2.在执行阶段,员工必须学会运用知识和技能。这要求员工能够正确运用各类工具、资源和相关知识,以辅助日常工作,使业务得以快速正确地开展。通过电子学习,可以更专业、更直接地执行日常工作,员工可通过点击鼠标查看他们现有的任何任务。以仓库管理员为例,当其库存容量进行改善时,或应采用主管要求快速确定库存产品的位置时,可从高质量的、相关的知识和经验中获益。有很多基于Web(超文本信息系统的执行支持工具来帮助供应链工作者,它们能够提供一系列帮助,从简单的组织和排序到与领域专家进行直接交流。例如,个性化的基于Web的员工门户,可以帮助员工实现点击查询,通过将知识管理和Web内容管理相集成,门户能够提供企业内外部的内容和关系;高级搜索引擎,不仅能够定位信息,而且能够按照某种需求将这些资源进行排序;虚拟教练和智能教练,能提供个性化的指导,可帮助改善绩效或者为日常活动提供支持;在线实验室和合作车间,使得员工在团队环境中在教师和其他专家的指导下提高工作技能。

3.在创新阶段,很多具有世界级供应链的企业都创建了鼓励和培养创新的环境。在这一环境中,不仅建立了创新、操作、转化、共享、利用知识的正规机制,而且开发了一些复杂的

工作方法,以便对来自组织之外的顾客、供应商、专业企业、业务伙伴等的知识进行优化。例如,通过企业门户提供共享的组织桌面,传递个性化的相关知识,连接业务实体、顾客、供应商、员工,加强他们之间的联系。

需要注意的是,在企业将电子学习作为一种战略实施的过程中,可能达到以下三个不同的层次:①建立电子学习的基础设施。目的是对学习开发、交付框架、设计方法、内容管理系统、虚拟教师、工具等加以实现。②通过电子学习提高学习效率。这是通过高质量的内容设计、开发和交付方法加以实现的。③通过电子学习实现学习的有效性。当组织从一次性的学习转换为能力开发时,就实现了学习的有效性。

企业必须建立适当的基础设施,因为这是成功实现电子学习的基础。在此基础上,可通过确定实施构成和交付标准、内容电子化、使用第三方对学习平台进行管理等方式,实现学习效率的提高。然后,通过学习方法的转换,帮助员工在更短的时间内获得更高层次的技能,增强企业的敏捷性和提高企业的应变能力。虽然很少有企业能够通过电子学习实现学习的有效性,但这是未来努力的方向。

## 主要参考文献

①Hall B.Web-based training cookbook.New York;Wiley, 1997  
②Hall,B.New study seeks to benchmark enterprises with world-class e-learning in place.E-learning,2000;1