

Gartner 研究

新冠疫情要求 供应链领导提升决策能力

Sarah Watt, 高级总监、分析师

John Johnson, 资深作家

2020 年 2 月 14 日

Gartner®

新冠疫情要求供应链领导提升决策能力

发布时间：2020年2月14日 - ID G00467288 - 全文阅读约需8分钟

作者：分析师 [Sarah Watt](#)、[John Johnson](#)

项目：供应链策略、领导力和治理

受新冠疫情影响，中国供应链几乎陷入中断，首席供应链官（CSCO）们不得不在高度不确定的情况下进行快速决策。本报告将扼要介绍 CSCO 如何利用决策限制更好地应对新冠疫情的冲击。

概述

主要挑战

- 新型冠状病毒（正式名称为 **COVID-19**）肺炎疫情爆发后，中国绝大部分省市实施了封城，其中就包括国内最主要的制造业和交通枢纽之一——武汉。一时之间，全国生产陷入停顿、订单交付纷纷延期。
- 超过 80% 的供应链专业人士表示，为应对供应链中断而采取的决策还有很大的改进余地——无论是准确性、速度还是成本效益都同样如此。

建议

负责战略和治理的首席供应链官应：

- 制定战略响应计划，对人员、信息、时间和上报等决策因素进行限制，从而帮助企业针对供应链中断做好准备。
- 向最高管理层展示基于限制的决策的优越性，以及如何设置限制以减少疫情造成的中断。

简介

COVID-19 病毒与之前造成疫情爆发的 **SARS**（严重急性呼吸综合征）和 **MERS**（中东呼吸综合征）病毒同属冠状病毒科。**COVID** 是英文 **coronavirus disease**（冠状病毒病）的缩写。

从目前来看，新冠疫情尚无消退迹象。截至 2020 年 2 月 12 日，快速蔓延的新冠病毒已在全球造成 6 万多人感染，1300 多人死亡。为防控疫情，中国政府在绝大部分省市实施了封城，众多制造业和物流枢纽被迫长时间关闭，其中就包括 GDP 占全国总量 4% 的武汉。因此，供应链部门不得不快速寻找补救方案，以应对疫情造成的供应中断。


包括特斯拉在内的众多企业都受到了工厂停工的严重影响——自特斯拉宣布因为停工而无法按期交付以来，该公司市值已缩水 17%。不仅汽车行业，制药、医用耗材和高科技行业同样面临着巨大的风险，很多工厂至少要到 2 月 10 日以后才能复工。即便生产得以恢复，物流供应商也不保证有充足的人手可以投入运输。除劳动力不足以外，运转不灵的海陆空运输枢纽也会造成物流速度进一步放缓。

首席供应链官（CSCO）必须果断采取措施，以应对病毒造成的供应链中断。决策限制——对时间和人员等决策因素的战略限制——有助于增强企业在面对大流行性疾病等重大事件时的应急响应能力，有意识地提高决策者在危机关头的响应速度、决策准确性和效率。可能受到限制的因素包括：决策的人数、决策时间、共享的信息量和上报流程等。在供应链出现中断时，决策限制尤其有助于确保快速、高效响应。

然而，限制哪些因素、何时/何地实施限制都是摆在企业面前的一道难题。下面的决策限制影响矩阵按照不同场景列出了对决策影响最大的因素。供应链领导可据此对相应的因素进行限制，以提高决策质量（见图 1）。

图 1：决策限制影响矩阵

决策限制影响矩阵

 影响最大的决策限制

场景#1		时间	信息	上报	人员
响应类型	响应类型				
	补救性响应				

场景#2		时间	信息	上报	人员
决策者 职位高低	贡献者				
	中层领导				
	高层领导				

场景#3		时间	信息	上报	人员
受影响的部门	规划				
	采购				
	制造				
	交付				
	服务				

来源：2019 Gartner “应对供应链中断”量化分析项目

ID: 467288

分析

对决策过程施加限制，更好地应对供应链中断、提升企业竞争力

近年来，供应链中断的情况比以往更加频繁，而全球化又放大了此类事件的影响。Gartner 2019 年“应对供应链中断”量化调查结果显示，超过四分之三（76%）的供应链专业人士表示，与三年前相比，供应链中断次数增加。72% 的人认为中断造成的影响更大。此外，造成中断的原因也是层出不穷、影响速度日新月异，比如新冠疫情就是一个典型的例子。直到 2020 年初，很多企业的供应链战略还根本没考虑过大流行性疾病之类的因素。然而在短短三周内，随着新冠疫情造成劳动力供应锐减、企业库存降到安全线以下、产品短缺、采购无门，大规模的供应链中断随之爆发。时值中国春节，大批工厂放假，更是让形势雪上加霜。

一方面，供应链必须应对新冠疫情；而另一方面，决策环境的复杂性又让他们很难快速决策。大量的数据和工具以及众多利益相关方的参与，会严重妨碍企业在疫情等突发性事件中的快速响应能力。随着复杂性的提高，供应链逐渐开始品尝到决策质量低下所造成的恶果——这说明员工很难做出理想的决策。

其中的原因十分明显：真正的决策环境更加复杂，涉及的数据、工具和系统更多，参与决策的利益相关方也往往超过必要。**Gartner** 数据显示，在这样的环境下，供应链部门的员工往往觉得信息太多，让人无所适从。这就造成员工必须对数据进行筛选，进而降低决策速度（虽然近年来的数据质量已有较大提高）。

这些行为都会影响决策质量。**Gartner 2019** 年“应对供应链中断”量化调查结果显示，超过 **80%** 的供应链专业人士表示，为应对供应链中断而采取的决策还有很大的改进余地——无论是准确性、速度还是成本效益都同样如此。

不过，好在并非没有解决的办法。

Gartner 一项新的研究表明，对人员、信息、时间和上报等决策因素加以限制能够显著提升决策质量。

这里的“限制”不同于系统性能限制，而是从战略的角度出发，减少决策所涉及的因素，从而达到更好的结果。

那么，什么是“决策限制”？

- 时间：限制采集信息、会议讨论和制定决策所用的时间。
- 信息数据：限制数据决策者需要处理的数据数量。限制数据量并不能帮助决策者更好地理解数据，只是缩短了用于收集和分析数据的时间。此外，还需要限制能够接触到数据的人数，因为在真正关键的时候，供应链能够接触到的信息过多，不利于合并分析。
- 上报：限制正式和非正式的上报。
- 人员：限制参与者和负责人的人数。

希望对决策进行限制的 CSCO 可采用以下步骤：

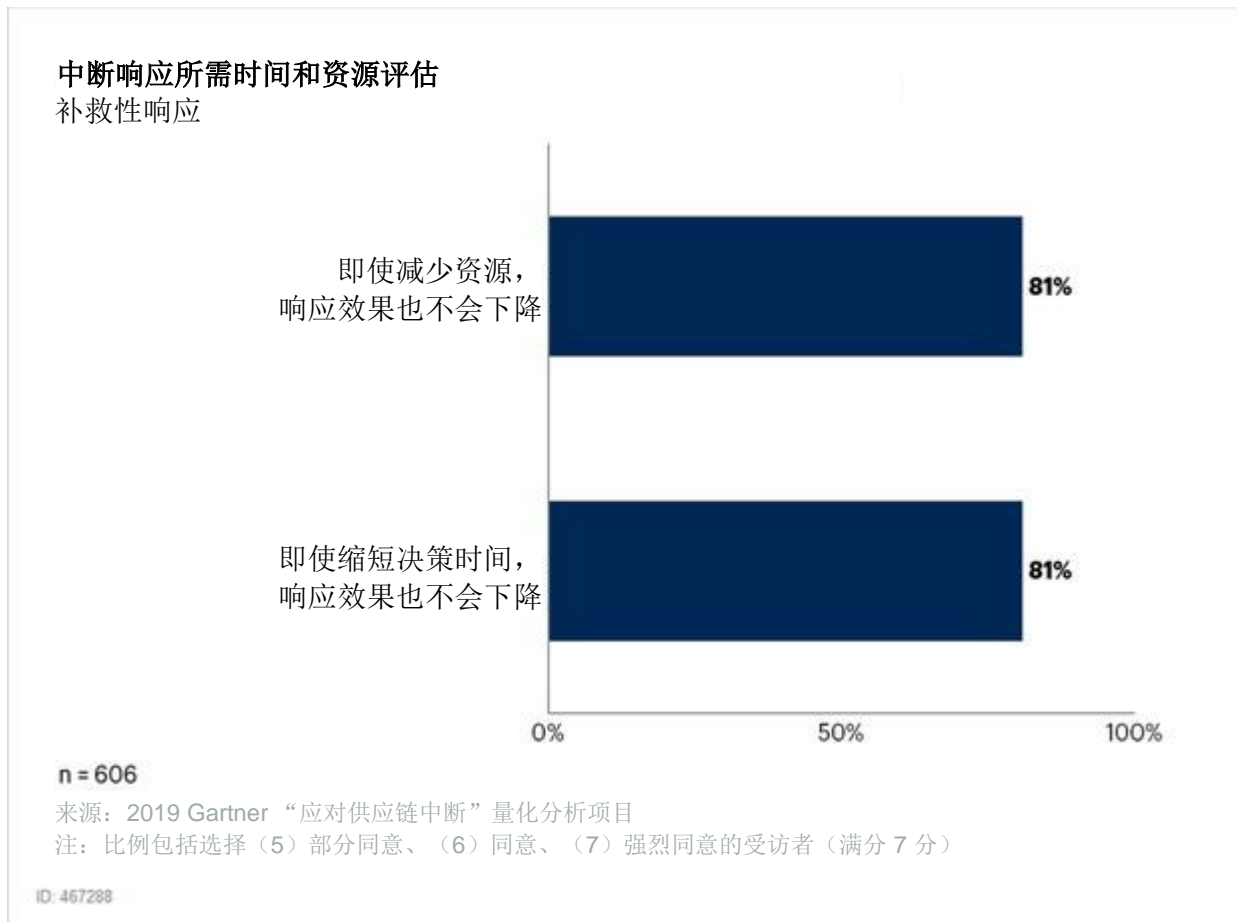
- 确定需要限制的决策因素——分析之前的决策，以确定应该对哪些方面进行限制。某消费品企业在决策根本原因分析中对决策因素进行了研究，确定了造成瓶颈的环节，并对其实施了相应的限制。
- 设置决策限制——设计包含相关限制的决策流程，确定它们能够针对不同的事件灵活扩展、重复使用。

展示基于限制的决策流程如何有效减少新冠疫情和其它突发事件造成的中断

大部分（81%）的供应链专业人士都认为，就算决策使用的资源和时间减半，也不会对本公司的应急响应造成任何影响（见图 2）。这表明供应链领导在提高决策效率方面大有可为。为了确保决策者不浪费时间和资源，供应链领导可针对中断事件建立专门的决策框架，包括参与决策的人员、所需的时间以及所使用的信息，从而提高响应速度。

此外，在确定所需的决策时间时，该框架还应考虑决策所造成的财务影响（涉及到数百万美元的决策时间肯定要比 1 万美元的更长）。

图 2：中断响应所需时间和资源评估



在考虑采用基于限制的解决方案时，必须让企业接受新的决策环境。通过透明的决策流程确保员工认同决策限制，在施加限制的同时允许根据需要灵活调整。

例如，由于中美关税摩擦，施耐德电气不得不将某条重要产品线迁往其它地方；在这一过程中，该公司就应用了决策限制。施耐德的团队原本预计，由于需要对不同场景进行全面分析和考虑，决策的出炉约需要 12 周的时间。再者，考虑到该决策的潜在财务影响以及所涉及的庞大人群，可能还需要上报。（同样的原则也适用于新冠疫情造成中国供应中断的情况。）

施耐德意识到需要在加快决策速度的同时避免降低决策质量，因此决定实施一系列决策限制。首先，他们将决策时间缩短到了 4 周——缩短了三分之二。这对信息也造成了级联效应，即决策所用信息的准备时间也相应缩短。

同时，施耐德对上报进行了严格限制，并制定专人负责相关决策。通过这些限制，施耐德只用了原先计划时间的一半就完成了任务。

面对新冠疫情造成的供应链中断，企业必须快速响应，因此决策速度和质量同样重要。利用决策限制这一简单快捷的方法，企业可显著提高应急响应质量。

证据

Gartner 决策质量研究。为了解如何提高业务中断响应的决策质量，**Gartner** 在 600 多位供应链专业人士中进行了调查和量化分析，并对 60 多位首席供应链官进行了定性访谈。

© 2020 高德纳咨询有限公司及/或其关联公司版权所有。保留所有权利。**Gartner** 是高德纳咨询有限公司及其关联公司的注册商标。如无高德纳事前书面许可，不得以任何形式复制或传播本出版物。本出版物中包含高德纳研究机构的观点，不应被理解为事实陈述。本出版物中所含信息取自可靠来源，但高德纳不在此类信息的准确性、完整性和适当性做任何保证。高德纳研究中可能涉及法律及财务问题，但高德纳并不提供法律建议或投资服务，亦不可将高德纳研究成果作此用途。

访问和使用本出版物时应遵守 [《高德纳使用政策》](#) 之规定。

高德纳以独立客观而蜚声业界，所有研究项目均由公司研究部门独立完成，不受任何第三方影响。如需更多信息，敬请参阅 [《独立性和客观性指导原则》](#)。

新冠（COVID-19）疫情期间，Gartner 将持续报道其对企业的影​​响。本免费报告即为其中一部分。

敬请访问 gartner.com/smarterwithgartner 和 gartner.com 获取更多免费内容及报道。

成为 Gartner 客户

欢迎成为 Gartner 客户，全年随时查阅此类洞察报告，尊享针对贵公司战略重点量身定制的支持服务。

美国：1 800 213 4848

国际：+44 (0) 3331 306 809

关于 Gartner

高德纳咨询有限公司（NYSE: IT）是全球领先的研究和咨询公司，股票入选标普 500 指数成分股。公司致力于为商界领袖提供不可或缺的洞察、建议与工具以完成当前关键任务和打造未来成功企业。

在业内首屈一指的高德纳报告由专家主导研究、从业人士提供信息、以详实数据为基础，旨在引领客户就重大问题做出正确决策。作为备受信赖的咨询顾问和客观公正的信息来源，Gartner 为 100 多个国家的 15,000 多家客户提供服务，覆盖各主要行业、职能和企业规模。

如需了解 Gartner 如何帮助决策者推动未来业务成长，敬请访问 gartner.com。