

# 供應鏈組織的十項 基本戰略和最優方法

文/詹斯敦

詹斯敦 出生於美國，獲得美國喬治理工學院物流專業項目碩士學位。現任於美國上市公司Resource Global Professional（蒼才企業諮詢有限公司）的中國區供應鏈管理總監。該公司目前為70%以上的全球五百強企業提供財務、資訊、人力資源以及供應鏈管理的企業諮詢服務。詹斯敦於2000年加入SOLE—美國國際物流協會（SOLE-The International Society Logistics），目前是亞洲區的副總裁。美國國際物流協會成立於1966年，總部在美國馬里蘭州，在全世界超過60個國家設有分會。詹斯敦曾經在歐萊雅集團擔任專案經理職位，負責規劃及建制台灣區物流中心，還任敦豪物流集團（DHL Exel Supply Chain）專任物流開發經理一職。在此之前，詹斯敦服務於FedEx的子公司Tower Group 亞太地區，負責大型企業包含了三菱機電、仁寶、Black&Decker、HP、Adidas、Timberland、Gap等。



在供應鏈管理中，一個可喜的趨勢是大部分公司都在積極地認識供應鏈的重要性。這將對供應鏈業內人士產生一些正面影響，我們不僅可以實現為公司節約開支，而且將作為一名公司業績、效用和效率改善的參與者。實際上，很多公司和供應鏈組織，已經開始採取措施，朝著貫徹方法和過程的方向發展，那將被視作“世界一流的最優方法”。供應鏈組織的領導層如今面臨著挑戰，他們需要掌控自己的組織，引導其到達更高的水平。這裏有十項基本供應鏈舉措，我們認為這些是建制最一流的供應鏈組織的關鍵。

這份白皮書提供了一個精準的路標，用以實現預期中完備、卓越的供應鏈。它提供了關於供應鏈組織重要特徵的深刻見解，我們要努力貫徹實施。下面討論的十條根本戰略和最優方法，是組織應當遵循的基本原理。它們在重要性上沒有高低之分，但是在建制一個一流的供應鏈組織效用的發展過程中，有系統的先後次序之分。接下來，讓我們來一起研討這十大方案。

它們是：

- 一、建立供應鏈掌控理事會。
- 二、供應鏈組織結盟。
- 三、募集供應鏈專業人才。
- 四、制訂戰略採購策略
- 五、建立主要供應商聯盟。
- 六、管理供應鏈總成本
- 七、合規及風險管理。
- 八、優化公司擁有的庫存。
- 九、搜集及時資料。
- 十、建立流程及控管。

## 一、建立掌控理事會

做為我們在第一個列出的戰略以及最優方法，建立一個供應鏈掌控理事會，是公司供應鏈高效運作成功的關鍵。理事會應該由哪些人組成呢？其中當然包括供應鏈組織的領導層，然而更重要的是行政團隊的成員、關鍵內部業務單位的領導人，以及其他具有影響力的公司領導人。這樣一個理事會的重要價值在於：

●引導和幫助供應鏈聯盟戰略。供應鏈戰略與公司戰略的直接相關是非常重要的。我們常常看到供應鏈組織為求取認可而大費周章，因為他們的目標與既定的公司目標是相悖的。舉個例子，如果公司的首要目標是，要為客戶提供更優的或者具備更高質量的產品，那麼供應鏈的領導層需要保證供應鏈的活動都應集中在質量和價值上面。如果供應鏈組織主要側重於最低成本，而不是價值和質量，就會造成兩個目標背道而馳。理事會可以為此提供長期一貫的驗證策略。

●有利於消除組織內部屏障。每家公司都會有內部障礙，通常是由組織或個人無法理解和接受供應鏈所提供的價值所引起的。理事會營運人員可以通過幫助解決，消除障礙，掌控供應鏈的成效，以此確保供應鏈組織完成目標的可能。

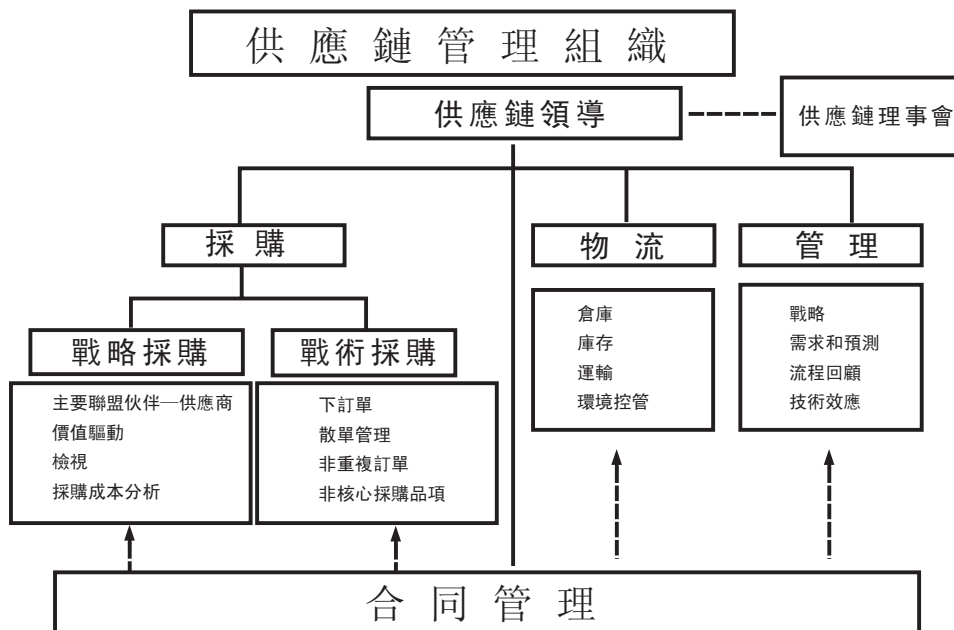
一個有效的服務組織需要鼓勵內部組織買進。一旦該組織認為，執政領導完全包攬了供應鏈組織，關鍵業務單元利益相關者也很有可能追隨效仿，並且會更加願意為其效力以及支持供應鏈的成果和方案。

## 二、供應鏈組織結盟

只要供應鏈理事會訂下策略，供應鏈部門就必須具備執行的能力。他們必須擁有組織、整合、以及良好的結盟能力。其中一個重大挑戰來自於，如何去整頓供應鏈部門，使其變得更有效率以及發揮最大效用。當然，組織結構每個公司各不相同。對於一些公司，在內部事業單位中嵌入供應鏈專業是不錯的方法，而最有效的方法，則是提供一個更加集中化的管理。一個先進的公司戰略是在集中策略中取得共識，在分散執行中改善服務。

現在的一個新興趨勢是，在供應鏈組織架構下整合了採購、物料管理、物流、預測/需求的規劃，以及合同管理等職能。其顯著趨勢是，越來越多的企業把合同管理職能歸納在供應鏈機構的組織下，從合同管理、到供應商合作關係以及企業規範都說明了，由供應鏈部門來掌控是合乎邏輯的。

下面這幅組織結構圖描繪了現當代組織的大概輪廓：



### 三、募集供應鏈專業人才

隨著供應鏈功能的逐漸演變，作為公司管理團隊的一個重要部分，整體供應鏈管理組織的知識技能也必須提高。一項亞利桑那州立大學的研究將其歸納為五項尖端需求技能，即：道德規範、人際溝通、談判技巧、項目以及團隊方向和戰略思維。該研究還介紹了其所需的關鍵知識，即供應商關係管理、總成本分析、採購戰略和計畫、與供應商的分析。

為了擴大團隊的能力，許多供應鏈領導者是通過從內部與外部募集人才，對此有兩方面技能要求：



#### ●技術技能

領導人需要招募擁有分析能力、新的採購技術（如同合同管理）以及其他廣闊產品及服務相關專業能力的人才。

#### ●專案管理技能

此外，領導人招募有豐富經驗、擁有合作思想和內部營銷心態的專業人士。他們正在尋找可以與事業部門單位領導人合作的專業人士：（1）滿足客戶不斷變化的需求。（2）尋找能夠滿足這些需求變化的關鍵供應商。

### 四、制訂戰略採購策略

戰略採購是供應鏈管理的基石。一個成功的合作戰略採購的方案，不僅保證了貨物的有效供應，而且將會全面降低成本、簡化流程，更好地適應客戶不斷變化的需求。

戰略採購不僅僅是採購部的方案。它需要各個職能領域的投入，如財務、會計、工程、營運、維修、安管部門、質量保證以及內部事業團隊成員，這將有助於方案的順利實施。這是合作的實質，也是成功實現真正吸引國內客戶，讓客戶參與決策過程。他們是我們的客戶群，他們應該積極參與協助決策過程，更重要的是，就其目標和戰略給予反饋資訊。

### 五、建立主要供應商聯盟

戰略採購的最終成功，取決於團隊選擇主要供應商的能力和關鍵採購項目供應商聯盟的管理。或許，大多數戰略採購實施中的一個弱點是，與選定供應商的合作是否能堅持到底。在目前大多數企業中，這最後一步歷來被稱作“供應商關係管理”。事實上，自從供應商管理有雙向溝通的趨勢以來，把它稱作“管理聯盟”更為恰當。正確的雙向溝通（告訴供應商怎麼做）需要買賣雙方以及團隊（聯盟）一起來管理。

大部分供應鏈組織的主要目標是，疏通他們與主要供應商間的關係，實現最大程度聚焦在核心採購專案的目的。在有著良好基礎和基本健全的管理聯盟計畫的情況下，供應鏈組織配備使用人才的供應基地，不僅可以創造持續的價值，還不斷尋求進步與改善。一個有效的

主要供應商管理聯盟計畫包括四個重要目標：

1. 提供一種能夠保持健康和充滿活力的合作關係的機制。
2. 創造一個解決問題的平台。
3. 以實現雙方價值為宗旨，逐漸改進目標。
4. 確保既定的績效衡量目標實現。

## 六、管理供應鏈總成本

戰略採購將公司和團隊的重心由只追求買價，轉移到對消費品或服務的動態供應鏈總成本的瞭解上。對於至關重要的採購項目，採購團隊在多個競標價格中，僅僅從價格選擇供應商的做法已經過時。取而代之的是，他們會考慮很多影響供應鏈總成本的其他因素。實際上，對於大部分產品和服務，購置成本只占了總成本的25%到40%，其餘的總成本的結算餘額主要包括營運成本、培訓成本、維護成本、倉儲成本、環境成本、質量成本、運輸成本和殘餘價值。確認總成本，需要買賣雙方機構的合作。它需要：（1）研究整個採購和消費的產品或服務的過程。（2）向我們的供應商以及我們的內部業務單位提問：“我們如何能夠攜手合作，以減少供應鏈總成本？”建立供應鏈總成本的心態，是一個供應鏈組織需要樹立和延續貫穿整個企業的目標。

## 七、合規及風險管理

實際上，供應鏈的領導和他們的團隊在採購過程中，會對具有極大潛力的成本節約進行磋商。然而，事實是，在大多數情況下，公司永遠不會充分認識到這些成本節約的完整範圍。原因是多方面的，其中包括組織內部對於合同條款溝通的缺乏，以及對於合同遵守監管的不善。充分地實施合同條款，是常常被拋諸腦後的事情。Aberdeen近期的一個調查問題是“你們是怎麼管理貴公司合同的？”得到的答案令人吃驚，三分之二的受訪者表示，“我們甚至都找不到合同

了，更不要說管理它們了。”

如今，越來越多的公司將管理合同的責任轉交給供應鏈部門，而不是從機構的法律、財



務、營運等方面來實現合同管理的重要性。這一運作的動力來源於必須確保合同是收集和保存在一個中央儲存庫。此外，供應鏈部門的這種合同管理職能的轉交，有助於供應鏈領導者在特殊服務領域實現更有力的槓桿效應，那是一個有更大機會降低成本和降低風險的領域。

在現有合同下，如何減少目無章法的採購和實現價值最優化，是供應鏈部門必須遵守的基本原則。沒有什麼比建立協議之後卻發現，它們並沒有如同預期的那樣被利用更加尷尬了。順應合規管理是每一位供應鏈領導者的真正目的。

## 八、優化公司擁有的庫存

在與關鍵供應商建立良好的合同關係之上，供應鏈組織應當致力於不斷檢查他們的庫存水準，並且將其保持在一個最優水平。對於一般供應鏈團隊，庫存就是金錢，金融團隊始終堅持尋找新的方法，以增加營收與減少營運資本。瞭解“真正的”持有庫存成本是供應鏈團隊的首要任務。而這種成本往往高於一般假定的20%至25%。ISM指出，事實上，在成本項目中，庫存持有成本可達40%，甚至更高。對於這一目標的實現，VMI

是一種合乎邏輯的方法。但在目前的賣方市場，VMI管理方法在交貨時間、運輸能力以及物流等方面是具有挑戰性的，這使得重點應更多的放在需求規劃和預測上，有利於以最佳方法實現這一目標。

### 九、搜集及時資料



上面敘述的所有措施完成了供應鏈戰略的制訂和實施。供應鏈組織中，一個傳統意義上的“差距”，或者說是絆腳石，是從ERP系統或會計制度中找出關鍵和詳細的資料的能力。及時、完整和精準的資訊需要，是瞭解如何、何時、何地、以及我們有什麼開支的基礎。然而，大多數組織並沒有一個可以從他們各類資訊系統中找出其所需的資料和資料的機制。另外，當ERP系統或其他資訊系統無法做到及時資訊交換時，困難度會呈倍增加。組織在這種情況下，必須做出是否將系統合併為一或者保持其獨立的決策。每家公司在這個問題上，都會有不同的方法，一個潛在的解決方案是考慮使用Data Cleansing Software，以協助分析收集好的可靠資料。聽起來很簡單？當這個過程需要不斷反覆，就並不那麼簡單了。公司對他們致力於收集所需資訊這一過程的看法一複雜並且耗時。一流的供應鏈組織必須在其資訊系統中找到一種方法，並擷取有意義的資料。



### 十、建立流程和控制

在這個高科技主導的世界裏，我們看到一些公司的內在問題，他們首先選擇提高效率的技術，然後圍繞現有的流程建制。事實上，重點應當放在“什麼技術能夠使我們變得更有效率”。答案會在第一次審查流程後自然浮現，在考慮和決定需求之後，選擇最能滿足進程需要的應對之道。不要一開始就選定和安置技術，然後圍繞技術構建進程，這是引起災難的禍根。技術應該是幫助提高效率的工具，去做什麼並不是重點。

此外，它不僅是流程與技術的同步，還需要審議我們供應鏈的流程及方法。正如我們所知，主導文化往往不能精確的反映當今企業環境。我們要對其時常審查，不斷更新，才能保證它們貼近現實，易於理解和貫徹。

### 總結

上述十大舉措描述了戰略的框架，及致力於實現一流供應鏈組織的最優方法。在過去的幾年裏，供應鏈組織圍繞短期的適應性與長期完備性，引起市場的不斷變化以及所獲得的成效，都是我們有目共睹的。我們必須以保持組織的靈活性為先，迎接未來的挑戰。🔄