

# 引領中國供應鏈管理之潮

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。現任美國上市公司Resource Global Professional（薈才企業諮詢有限公司）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。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，是為了彰顯物流技術、教育和管理的科學藝術而組建的。詹斯敦曾經在歐萊雅集團擔任專案經理職位，負責規劃及建制臺灣區物流中心，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，在物流和供應鏈管理領域有著豐富的經驗。



令人難以想像的是，在採用專業供應鏈管理（SCM）方面仍然處於初始階段的中國，過去的幾十年裏一直是全世界的製造工廠。調整營運是一項艱巨的任務，它遍及全球網路，在幅員遼闊的中國更是如此。它不僅需要一個可用於建立精密價值鏈的執行框架，還要與不同區域特點相結合。

供應鏈管理是一門科學或是一種專業技能—在實際庫存、供應商管理和即時資訊流的管理中。儘管供應鏈管理是一個新興的行業，然而在中國卻十分走俏。一般說來，以兩類客戶作為推動力量：（1）機構期望利用專業知識在中國建立國際採購組織（IPO），在合同管理、銷售和分銷網路執行其戰略採購外購專案；（2）在全世界擁有大量設備的大型組織，它們在中國進行採購，但並不把中國作為一個分銷中心。

比如說，在擁有地方業務管理辦公室

（BMO）的大型跨國企業的合併與收購，在其合併後的整合中，必須從財務和會計、資訊科技、供應商和合同管理等方面整合組織內的各種倉庫。這些涉及廣泛的跨文化知識的支持、風險與順應，還有資訊傳遞。

在增強中國生產和銷售商品的競爭力上，供應鏈管理也有著至關重要的作用。中國廣闊的地域分佈使供應鏈中的一些問題更加複雜了，如運輸方式、合法性問題、跨境稅收和倉儲等，因此，一體化的供應鏈管理成了在中國廣泛發展的主要方式。據一項案例研究，某五百強能源設備解決方案的提供商，近期在中國聘請薈才環球公司對其新的戰略採購流程和供應鏈流量進行重新設計，預計由此每年可節省約1,500萬。

相比之下，在中國市場上，供應鏈管理的方案解決是一個新的學科，瞭解它的學術機構、政府機構和私營部門在逐漸增加，供

應鏈管理貫穿在各個部門。然而問題是，利用供應鏈管理降低成本和增加收入依然任重道遠。這要取決於你在組織中的位置，在操作層面、戰術層面或戰略高級管理層，他們對於供應鏈管理的看法有所不同。因此，堅持有效方式和最優方法的資訊傳遞和知識分享，成為了建立一個更廣闊的供應鏈業內人事圈中所不可或缺的部分。

與普遍觀點恰恰相反，人們對供應鏈的看法直接影響了收入的增加和成本下降，反向定量供應鏈管理的實際價值。憑藉在供應鏈管理中的實踐，蒼才環球公司的評估方式是在任何一個組織中設定流程，用以整合其關鍵流程並提高工作效率。通過對經驗豐富的從業人員的評估，我們能夠審查、調查該組織的瓶頸和效率低下的業務、戰術和戰略水準。根據這一評估，我們將從降低成本、提高收益的角度對流程進行重新估價和設計。當一項技術將要在其領域中被引進或應用時，那麼相信在供應鏈流程中它也是必要的。

在中國，供應鏈管理執行主要有三大主要障礙：

### 一、人才

這包括國內外營運和戰略水準上都訓練有素的專業人士，據一項當地調查統計，市場上有70%的供應鏈人員短缺，卻只有30%的需求得到填補。在服務提供商或行業內招募人才的管道不足，人才資源缺乏。

### 二、政府管制

首先，必須加強各省際、國界間運輸流的稅收政策。其次，目前的勞動合同法給中國產業中已經相當緊張的勞工狀況帶來了不

利影響。每年，在供應鏈管理行業，有著總需求達到75,000人的就業機會提供給有無經驗的職員，然而該領域的畢業生僅有5,000名。因此，僅有6.7%的空缺得到填補，外加由於缺乏忠誠度的自然減員率相當高，使得局勢更加嚴峻。

通常，管理人員有30%的時間用在培訓員工和跨職能管理上，只是因為他們意識到員工在工作一年以後通常會被挖角。接下來的關鍵問題是，如何雇用合適的人選。在新的勞動法中，職業的不穩定性對於雇員來說是有利的，但它影響了雇主如何對待雇員。如果雇主選錯了人，他們也要雇用他至少一年——這是公司必須承擔的風險。

### 三、基礎設施

中國地域遼闊，但能夠用以建立一個高效率的運輸系統的道路和基礎設施卻是不足的。政府正在整頓這一點，然而這一進程卻恰恰落後於產業的快速增長。

這是一個機會，使我們能夠通過減輕風險，從各個層面解決這個問題，減少搜尋合適人選所消耗的時間和經歷，並在所需時間內完成項目。你將會訝異於一些專案沒有得到成功實施是由於缺乏在這一領域的專業知識。

回過頭來看，毫無疑問的是，供應鏈管理對於一個組織的營收及其在全球市場上的競爭能力有著顯著的影響。然而，當前的阻礙來源於，在中國採用供應鏈管理獲得充分利潤過程中的眾多不確定。專業供應鏈管理顧問和外購商提出了一種可取的方式，以約定抵消不確定性，使其能夠適應更靈活的方式。