

供應鏈管理——非一般管理

供應鏈管理學系助理教授
吳志雄博士

在全球化及市場不斷變化的大趨勢下，企業一方面要面對全球市場及來自世界各地的競爭對手，另一方面它們須作出快速反應，並以低成本、高質量及創新的產品及服務去滿足客戶多變的需求。故此，企業再不能單靠自己在市場上單打獨鬥，它們必須與供應鏈中上下游的成員緊密合作，成為策略夥伴。要有效率地發揮所長，它們必須專注於核心能力的事務而外判全部或部分非核心生產/服務流程予其他供應鏈成員，這樣各成員分工合作，發揮不同但又互補的核心能力來建立多贏局面，才能維持在市場上的競爭優勢。

應用層面遍布生活

很明顯，現代的企業競爭模式已由個別企業與企業之間的競爭，變成供應鏈與供應鏈之間的較勁，由各自完成所有生產和服務流程，變成各自專注於那些能讓其核心能力發展和運用的活動上。而在較勁的過程中，供應鏈 供應鏈 供應鏈 供應鏈各成員的運作亦邁向專業化，但同時又要相互協作。為了讓此專業化的企業團隊能高效運作及產生協同效應(synergistic effect)，供應鏈管理的概念應運而生。

其實供應鏈管理的應用無處不在，甚至與我們的日常生活息息相關：小至家傭服務，大至買樓裝修，只要有外判的活動，就有管理的需要。不過，現時談及供應鏈管理都與企業有關。就性質而言，它是一種企業及其夥伴的整體競爭及運作策略，也是一種企業的跨行業管理模式。它的功能可被看作人體的大腦指揮身體各部分作出協調的動作，以達致優化的結果。美國供應鏈管理專業協會(CSCMP)定義供應鏈管理為：「供應鏈管理包含了規劃和管理所有關於採購、製造及所有物流管理活動，重要的是，它亦包括與供應鏈夥伴(供應者、中間商、專業物流服務商及客戶)之間的協調及合作。基本上，供應鏈管理是整合公司內外的供求管理。」

具體而言，供應鏈管理是把供應鏈各成員包括零售商、中間商、生產商、倉庫和配送中心等有效地組織在一起來進行的產品設計、製造、轉運、分銷及零售的管理方法。正如美國賓夕凡尼亞大學的 Marshall Fisher 教授於 2000 年所強調：供應鏈的表現是零售商達致四個 R：Right product、Right place、Right time 及 Right price 的基礎。不過，由於環環相扣，供應鏈愈複雜，出事的機會愈大；缺乏管理的供應鏈可以由於一個環節的失誤導致整條供應鏈的災難收場。例如 2007 年與美國美泰(MattelInc.)有關的「佛山利達廠玩具召回」事件及 2008 年的「三鹿集團毒奶粉」事件，都證明供應鏈缺乏管理對企業及客戶有多壞的影響。在這兩個事例中，美泰要向中國政府公開道歉，而三鹿亦要宣告破產，用過他們產品的客戶則要繼續受苦。

由以上的簡單介紹，我們大致了解供應鏈管理並非如一般人所認為的只環繞於倉庫及運輸管理的事務上，這些都是屬於運作層面的事情。其實，它很大程度是一種策略管理，例如誰是企業的供應鏈成員以配合所提供的產品及服務及所在市場的特性、如何與供應鏈夥伴(包括客戶及供應商)訊息共享、如何布置及優化供應、配送及分銷網絡、如何平衡及監控各供應鏈夥伴的利益及表現、如何避免供應鏈成員的投機行為(尤其非第一層供應商)、如何與他們建立互信關係等等。

故此，當企業將制訂競爭策略的焦點由本身轉到供應鏈時，它便會發現做好自己，如建立良好的內部制度及系統，只不過是邁向有效供應鏈管理的第一步。如何將管理延伸到上游的供應商及下游的客戶將會是充滿挑戰的下一步。

本文原刊 2011 年 6 月 8 日的《星島日報》「恒管語絲」專欄。