

DHL Supply Chain 委託 Iharrington group LLC 及美國麻里蘭大學針對全球供應鏈的人才供需向三百五十位以上的全球供應鏈及作業專家進行調查，新近公佈的調查報告(The Supply Chain Talent Shortage: From Gap To Crisis)表示，全球供應鏈產業正面臨人才短缺，這種短缺現況已經從斷層演變到危機，領先的企業瞭解他們必需採取行動來解決這種情況，否則將來會面臨使用不稱職的人來管理供應鏈的後果，其潛在問題令人擔憂-在某些行業，供應鏈人才斷層可能威脅企業在全球舞台競爭的能力。

在台灣，除了基層的勞力欠缺外，物流及供應鏈管理人才近年也面臨短缺，相較於歐美的短缺情況，台灣也不遑多讓，台灣企業亟切需要充實優質的物流及供應鏈管理人才以提升整體的物流與供應鏈管理水準。

這篇報告很有參考的價值，所以中華民國物流協會特別摘譯成中文提供給各界參考，希望對台灣企業在追求物流及供應鏈的專業發展能有所助益。

中華民國物流協會 謹誌

供應鏈人才短缺：從斷層到危機

中華民國物流協會摘譯

供應鏈產業正面臨了人才的短缺，這種短缺現象已經快速從斷層演變到潛在的危機。美國勞工統計局表示從 2010~2020 年間供應鏈的物流工作估計成長 26%，另外一份全球性的調查則估計供應鏈專才的需求超出了人才的供給，比例為六比一。

其他報告則認為供需失衡的比例數字更高。BlueWorld 供應鏈顧問公司的執行長傑克·巴爾（Jake Barr）提出警告” 每一位擁有供應鏈技能的大學畢業生有六個工作職缺在等待，未來還可能會增加到九個職缺。” 隨著二戰後的嬰兒潮職工退出工作崗位，上述的人才短缺情況只會加重，有些研究宣稱目前的供應鏈人力中有 25%~33% 已經臨界或超過了退休的年齡，後備人力的補充遠遠不足。

領先的公司了解他們必須採取行動來解決這種情況，否則會面臨使用了不稱職的人才來管理其供應鏈的後果，其潛在問題令人擔憂—在某些行業，人才斷層可能威脅公司在全球舞台上競爭的能力。

那麼，公司是採取了什麼對策來對付這個問題呢？為了一窺究竟，DHL Supply Chain 公司橫跨世界五大區向 350 位以上的供應鏈及作業專家進行調查，該調查報告摘錄了以下重要的發現。

調查結果：重點整理

1. 影響人才短缺的最主要因素為工作條件要求的改變
2. 現今，理想的員工應同時具備戰術／作業的專長（tactical／operational expertise）及專業的能力（professional competencies），諸如分析的技能。58% 的公司表示同時具備這兩種專長的人很難找到，未來需要的人才必須擅長領導、策略思考、創新及高階的分析能力。
3. 將近 70% 受訪的專家表示” 缺乏職涯成長的機會” 及” 供應鏈的行業地位” 深深地影響了企業吸引及留住人才的能力。
4. 僅有 25% 受訪的專家表示其所屬企業認為供應鏈跟其他的專業技能一樣重要，40% 的專家則認為供應鏈的價值則視情況而定—可以只是一種普通的專長，或者是公司寶貴資產，要看供應鏈在公司所處的地位及職級而定。
5. 領先的公司正致力於解決人才短缺的問題，他們有計畫地建立健全的人才管道，以及發展供應鏈的人力—透過清楚的職涯升遷管道、教育、文化的調適、人才發展夥伴計畫及其他手段。
6. 有三分之一接受調查的公司，並沒有採取任何作為來建立或充實企業未來的人才管道。

調查結果：細觀

原因和結果

接受 DHL 調查的專家有 67% 認為對供應鏈人才的總體需求是造成全球物流人才短缺的重要或很重要的因素。

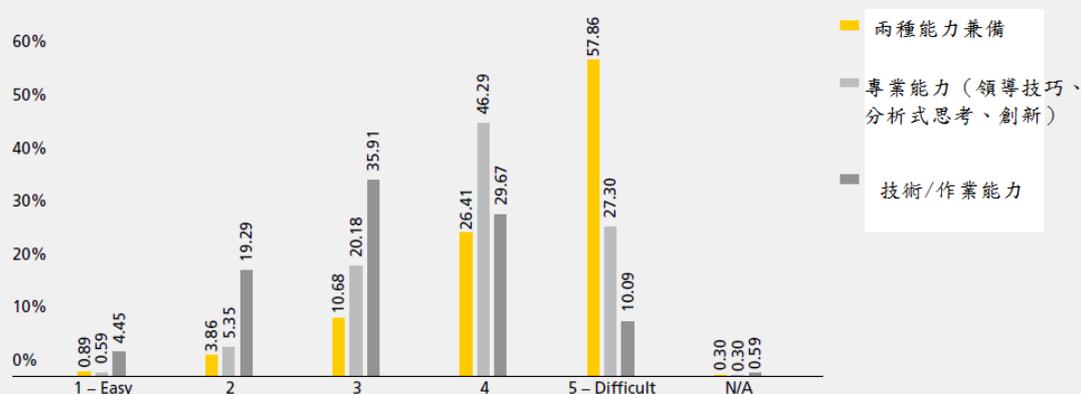
但是，對人才的高需求並不是造成人才短缺的主要因素。

根據調查回應，工作條件要求的改變才是造成人才短缺背後的最大及唯一的因素。86% 接受調查的專家對這個因素評分不是 4 就是 5—高或者非常高—從這個因素對公司找到適當人才能力的影響來看。

要找到在技術上能適合工作要求的人才相對容易—只有 10% 接受調查的專家表示有困難。而要找到具有扎實專業能力（professional competencies）就有些棘手—有 27% 表示有困難。

今天，要想找到以上技術及專業能力兩者兼具的人才是企業面臨的真正挑戰，有 58% 的受訪企業表示他們確實有這方面的困難。

要得到具有這些技能的人才容易或困難的？



從經驗的水準來看，公司較容易吸引及雇用到初階人才，中間的管理人才比較難找到—46% 受訪者表示困難度很高，有 73% 的受訪者表示找到高階主管則更為困難，遠高於初階及中階管理人員。

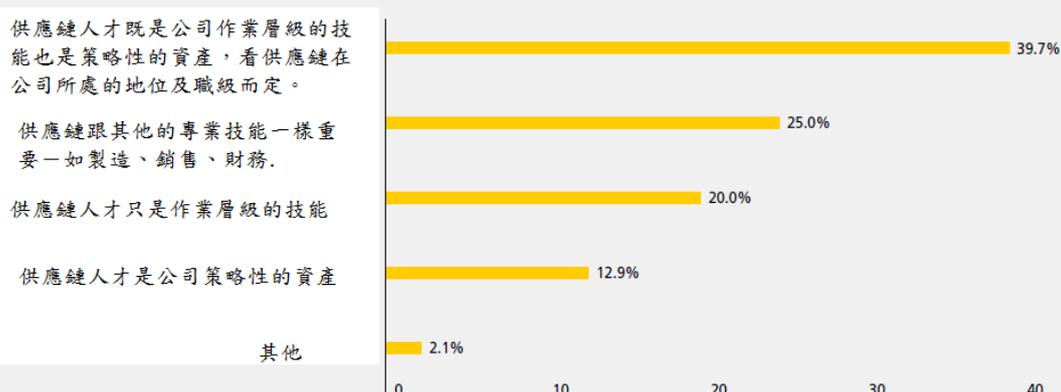
問卷提出了相關的問題，詢問什麼因數會影響到公司找尋及留住供應鏈的人才，有趣的是，問題中得分較高的項目都是圍繞著供應鏈的職業形象打轉。

長久以來，供應鏈一直存在著形象問題，特別是在新興市場，大家習以為常的觀點都認為”相較於財務、營運、製造、產品開發、行銷或銷售，供應鏈不如這些工作好”。雖然業界一直努力要來改變這樣的觀念，但是從 DHL 調查的結果看來，還有一段路要走。

將近 70% 受訪的專家表示”缺乏職涯成長的機會”及”供應鏈的行業地位”深深地影響了企業供應鏈人才的管理，與此相關，有 59% 受訪者表示他們公司要留住供應鏈人才是有困難的。

公司本身也是造成問題的部分原因。僅有 25% 受訪的專家表示其所屬企業認為供應鏈跟其他的專業技能一樣重要，40% 的專家則認為供應鏈的價值則視情況而定—可以只是一種普通的專長，或者是公司寶貴資產，要看供應鏈在公司所處的地位及職級而定。

哪項敘述最能突顯貴公司對供應鏈人才的觀點？



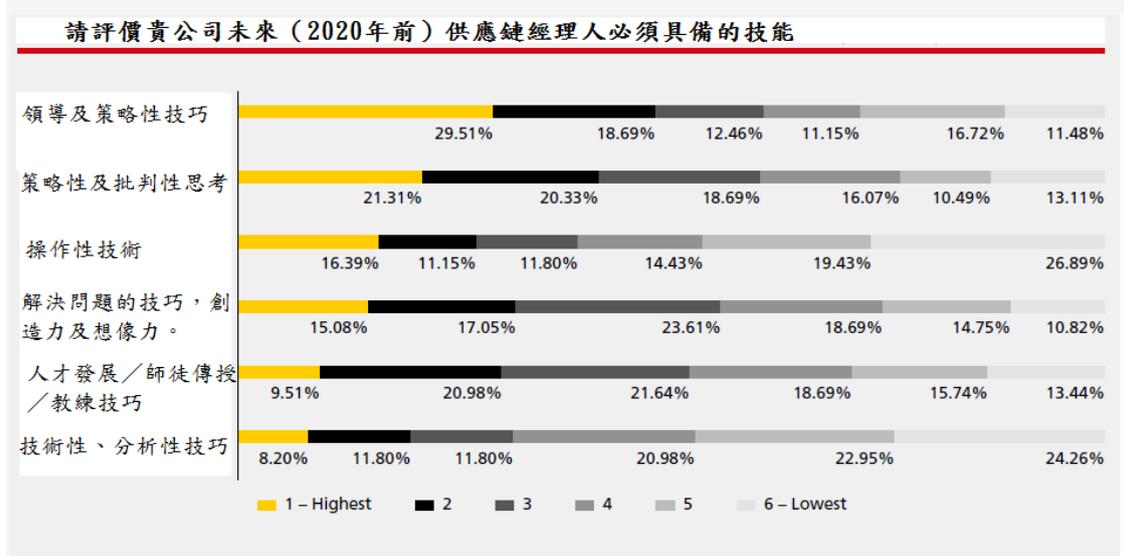
公司想竭力去整合”新的”及”舊的”工作方式是影響公司得到及留住供應鏈人才的另一個問題。62% 的受訪者認為公司與人才間有”文化衝突”的情形，主要是圍繞在這樣的問題上，譬如：人才想要的或期望的工作方式，員工願意在什麼樣的環境下工作及他們對管理方式的期待。

最後，儘管缺乏人才的管道來填補嬰兒潮職工退休造成的泡沫化現象是眾所周知的事實，也僅有 37% 受訪企業認為”人力老化”對公司人才管理環境有高度或非常高的影響。

未來的技能與策略

瞻望未來，到 2020 年供應鏈的專才應該具有什麼樣的技能？有趣的是，相較於今日高度重視的能力，未來的要求將大有不同，強調的重點擴充到包含更多策略性的能力。當要求受調者為未來的供應鏈經理人應該具備的最重要技能來評分時，前三項的回應為：

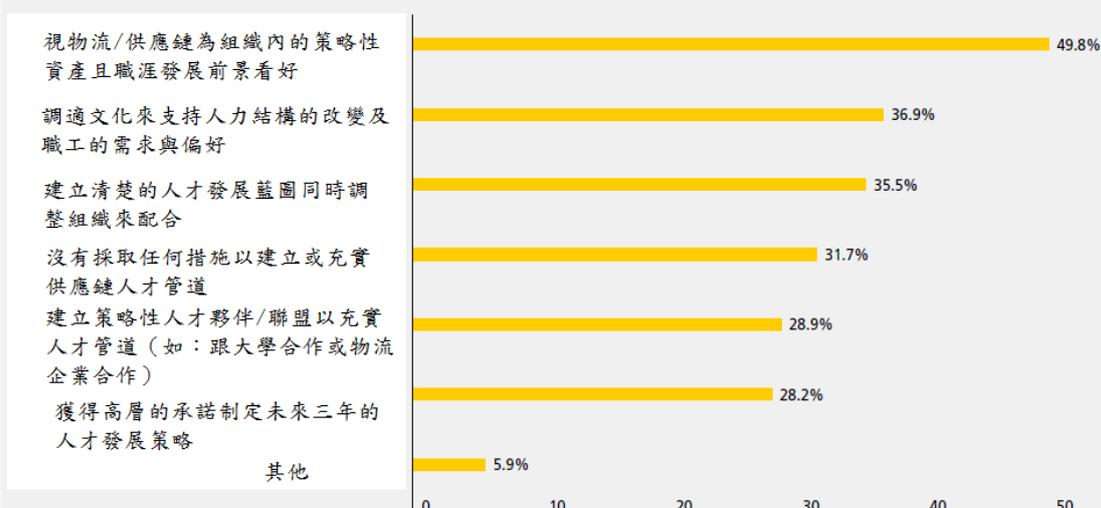
1. 領導能力
2. 策略性及批判性思考
3. 解決問題的技巧，創造力及想像力



公司是否有信心可以擁有適當的物流專才，技術及策略性能力來滿足他們到 2020 年的策略目標？41% 的公司對這個問題表示審慎樂觀，僅有 4% 有絕對的把握。

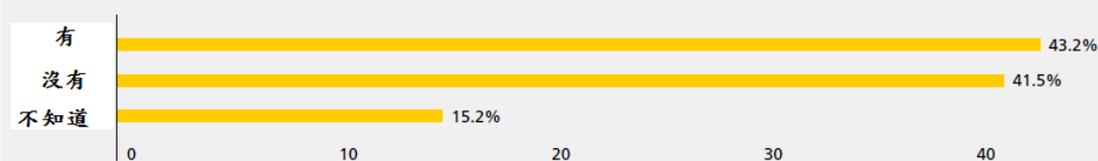
企業採取了哪些與人才發展相關的步驟來確保 2020 年供應鏈管理？本次調查報告有好消息也有壞消息，好消息是將近 50% 企業認可物流與供應鏈管理是策略性資產，雖然當中只有三分之一的企業確實依照清楚的人才發展藍圖進行組織的調整。

貴公司採取以下哪些措施來建立及充實供應鏈人才管道？



壞消息是 32% 受訪公司表示“沒有採取任何措施來建立或充實供應鏈人才管道”以因應未來需求，身處競爭的環境，人力資本可以為企業帶來知識上、策略上及作業上的優勢，從而區分出勝敗，企業的無所作為確實是很冒險的行徑。42% 的企業沒有人才管理策略來支援未來三年的需求，而有 15% 的企業不曉得公司內是否有推動的策略。

貴公司是否已經設計了人才發展策略來滿足未來三年的需要？

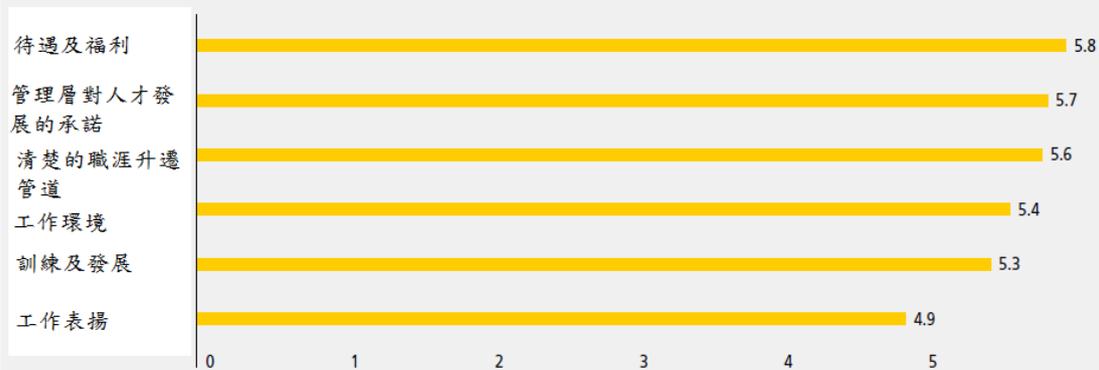


那些有計畫性來培養供應鏈人才的企業是採取什麼樣的戰術？得分比較高的項目，包括：

- 65% 的公司透過諸如人才認證及企業內訓的方式來鼓勵專業的發展
- 44% 的公司開創讓員工容易適應及具有彈性的工作環境
- 34% 的公司為員工提供了清晰的職涯發展機會
- 32% 的公司建立了工作輪調制度

從吸引且長期留任人才的角度來看，公司應該要怎麼做才得以引進及保有人才？總體而言，待遇及福利是最重要的，管理層對人才發展的承諾居次。

請就下列屬性對人才發展及留任計畫的重要性來評分



機會深具潛力

要對付人才短缺的問題，供應鏈產業面對的挑戰橫梗在前，公司的努力已有進展，但還有一大段長路要走，因此，未來還有很大的改善空間，努力以赴是值得的。波士頓顧問集團（Boston Consulting Group）近期研究報告發現，相較於人才管理比較落後的企業，那些表現優秀的企業其營收超出了 2.2 倍，獲利則高出 1.5 倍。

- 原文資料來源：

Lisa Harrington, president, lharrington group LLC and senior research fellow, Robert H. Smith School of Business, University of Maryland, “DHL RESEARCH BRIEF THE SUPPLY CHAIN TALENT SHORTAGE: FROM GAP TO CRISIS”