

供應鏈管理之概念分析與實務應用－以國家海洋運動發展資源整合為例

李昱叡/行政院體育委員會

摘要

供應鏈管理已廣為產業界所引用，透過資源整合在有限成本下創造競爭優勢。本文旨從供應鏈管理之基本概念來探討我國當前致力推展之海洋運動實施策略與資源整合構面，並提出實際案例來印證供應鏈管理在資源整合實務上之應用，期望未來海洋運動發展能藉由供應鏈管理之標竿經驗，結合各界資源，發展出另一塊富自然、觀光、遊憩、休閒性質的運動天堂。

關鍵詞：供應鏈管理、海洋運動

壹、前言

供應鏈管理是時下組織競爭優勢來源，透過供應鏈消費者心目中的價值基礎，並透過一連串企業內部資源活動，與技術上各種應用活動建立起關聯（Porter, 1985/1999）。組織能夠模組化，各子系統間能精確建立連結，就能發揮垂直分工優點，透過科技整合應用將企業內部流程環環相扣、一以貫之，更可提供即時性的服務需求（賴宣名，2002）。目前供應鏈管理在航太、製造、運輸、電子商務、物流及電腦等產業界實務上已扮演資源整合之相互聯結關鍵地位。以鴻海與廣達二大電子業龍頭為例，藉由供應鏈優勢，兩者於 92 年分別以 3,279 億元與 2,922 億元營收分居台

灣製造業第 1、2 名（胡薏文，2004）。可見供應鏈管理於業界應用上之績效已獲肯定。

台灣地區由台灣本島、綠島、蘭嶼、小琉球、龜山島及澎湖群島等共同組成，總面積約 36,000 平方公里，四面環海，不論是氣候、環境、生物和文化都與海洋有著密不可分的關係（戴昌鳳，2003）。為有效運用海洋資源，積極推展海洋運動，行政院體育委員會（2003）於 92 年起開始實施「海洋運動發展計畫」，期養成國人海洋運動風氣，培育海洋運動人口。為有效執行計畫，提出具體方案與做法，海洋運動相關無形、有形、正式及非正式之資源如何整合將是推展成效之影響關鍵因素之一。有鑒於供應鏈管理於實務上有具體成功經驗可參考，本文將從供應鏈管理基本概念來探討當前行政院體育委員會致力推展的海洋運動實施策略與資源整合構面，並提出實際案例來印證供應鏈模式在資源整合實務上之應用，俾援引標竿經驗，為海洋運動推展提供具體及務實之可行方案。

貳、供應鏈管理之基本概念

一、供應鏈管理之定義

供應鏈管理（Supply Chain Management, SCM）一詞源於 1980 年代 Oliver and Webber（1982）探討整合企業內部功能時所提出。今日，在全球化、國際化趨勢下，供應鏈管理已為業界廣為引用，以求資源整合與效益最大化。Harland（1996）認為供應鏈管理是「供給關係的管理，主要在探討整合企業各階層到市場中的各項關聯關係」；Christopher（1992）提出「供應鏈管理是網路式組織的管理，是垂直整合的一種方案，包括上下游的流程與處理，可製造價值並以產品或服務的形式傳送至消費者手中」。本文在綜合相關學者定義後，認為「供應鏈管理」係指以顧客導向為基礎，滿足顧客需求為目標，針對商品或政策從研究、生產到消費者使用之連續服務、資訊傳遞及整體上下游體系的整合策略與過程，即了解資源在哪裡，進而加以整合之流程管理。

二、供應鏈管理之功能與目的

供應鏈管理的功能在於跨越組織邊界，連結生產與供給過程中的每一個元素，使企業藉由良好的網絡管理改善作業模式，提升競爭地位。在供應鏈上，依產品（或

任務及分工)屬性不同,各單位或協力廠可能達到數百數千之眾,整體上下游的組成、分工、共同願景、運作模式均左右整體的競爭力與命運。因此,「供應鏈管理」的目的在追求功能與資源整合的效率與效果最大化(盧舜年、鄒坤霖,2002)。惟供應鏈管理在不同產業有不同的執行策略,因此組織應該在既有共同願景下認清自己在供應鏈上所處位置及扮演的角色,才能有效掌握本身優點結合供應鏈發展優勢(Supply Chain Management Kenkyukai, 2001)。

三、供應鏈管理之實施策略

為使生產至供給間各子系統協調連結之表現最佳化,反映出整體成效,實務上供應鏈管理實施策略(如表1)約可概略分為十步驟(Frazelle, 2002):

表 1：供應鏈管理之實施策略

策略	目的
1 掌握顧客需求	正確了解市場消費者需求,提供「顧客所需」的產品
2 建立速度經營	縮短供應時間(生產到販賣)的間隔
3 凝聚全體共識	讓參與供應鏈的所有企業處於最佳化,不讓各部門各自揭示目標,追求獨自的利益,徹底以「整體利益為目標」
4 營造夥伴關係	建立「協力體制」,維持雙贏關係
5 資訊流通	應用 IT 技術與網路系統共享各種資訊
6 改善企業體質	追求整體利益,效率最大化
7 降低成本	緊縮總體庫存、簡化行政流程
8 創新研發	隨時掌握銷售情報與消費者需求,隨即應用到商品開發上
9 使生產系統彈性	隨環境需求靈活調整供給、隨時修正實施策略
10 建立優勢領域	將獨自卓越的領域經營活用,合作打造最強的實質聯合體集團。

參、供應鏈管理在海洋運動發展之 實施策略內涵與資源整合構面

一、實施策略內涵

以「海洋運動發展計畫」為例,便須將我國核心及相關海洋資源作調查,並納入計畫中做資源整合,在執行上作分工,並隨時因應組織內外環境作評估及調整。本節將把海洋運動發展視為一流程,進而將「供應鏈管理」實施策略(如表一)導入實際執行面。

- (一)策略一－顧客需求：先行了解各地方環境、地理背景、人文素養等狀況，協助地方政府或地方體育運動團體凝聚共識後，確定需發展之海洋運動，如高雄愛河、屏東縣大鵬灣發展帆船及南投縣日月潭發展輕艇等，並儘速規劃經營。
- (二)策略二－全體共識：「海洋運動發展計畫」之核心理念需內化於各部門及民間企業間的組織目標－使經營目的、目標明確化，對內整合內部體制，對外與其他組織建立合作機制，形成全體共識。
- (三)策略三－夥伴關係：「海洋運動發展計畫」之實施需選擇合作夥伴－建立彼此信任、目標相符的夥伴關係，形成高意願合作基準、建立信賴感、彼此資訊共享、公平分擔風險及利益。現已陸續與相關水上運動協會、大專院校海洋相關科、系、院、所等接洽合作，建立夥伴關係。
- (四)策略四－資訊流通：面臨即將到來的大量文書作業與行政流程，資訊科技能力可以補足或加強現行體制，建立連結的數位網路，達成業務的標準化，提供各項數據與訊息，俾隨時掌握計畫執行現況，以體委會為例已建置海洋運動推廣小組網站，將整合相關訊息提供最新海洋運動資訊。
- (五)策略五－組織體質：重新評估、修正本身的核心流程、核心價值及策略，適當的組織與有效的營運流程才是構成政策執行順暢的主要環節。
- (六)策略六－降低成本：面對計畫推動上的龐雜流程，協助各組織致力朝核心任務作精簡規劃，更新業務流程、革新業務、流程改革，為計畫執行上帶來時間、人力成本的節省，同時授權授能分層負責。
- (七)策略七－創新開發：活動設計的創意需要持續開發，人員的養成與再教育亦須持續規劃，建立「學習型組織」，保持活潑的學習心態，諸如各海洋運動教學教案、樂趣化教學、遊戲研發、教學光碟等均須持續研發。
- (八)策略八－系統彈性：海洋運動發展計畫的執行進程須配合國家情勢、國民需求、社會變遷作即時調整，俾維持整體彈性與應變上的能力。
- (九)策略九－優勢領域：「找對的人作對的事」，在形成整合體系時應依業務專精及競爭優勢分派工作任務，確實掌握各組織專業領域，並加以整合。

二、資源整合構面

因此，「供應鏈管理」之資源整合策略應用將強化現有我國海洋運動發展資源整合模式，以下進一步將無形及有形之社會資源；非正式及正式資源從流程設計上，確立專長分工。經分析後，本節將實際執行海洋運動發展之流程中，可獲致資源整合構面彙整如表 2。

表 2：海洋運動發展資源整合構面分析表

主構面	次構面		說明
1 實施期程	短、中、長期計畫		按期擬具不同施政策略。
2 願景與目標整合	1.建立顧客導向，依據國民需求提供服務 2.養成海洋運動風氣、建構海洋運動環境 3.倍增海洋運動人口		將計畫願景與目標與國家體育施政方針作整合。
3 目標顧客	青少年、婦女、原住民族、特殊族群等		區隔服務對象，由點往面擴大。
4 政策典章整合	體委會	1.海洋運動發展計畫 2.海洋運動推廣小組 3.運動人口倍增計畫 4.體育替代役制度 5.優秀運動選手分級培訓體系計畫 6.運動場館（硬體設施規劃） 7.整合型運動服務網站—動動網 8.促進中小學國際文化體育交流	以海洋運動發展計畫為主，配合整合相關計畫資源，從運動員培訓、運動人口倍增、海洋運動環境建置、網際網路行銷、國際體育交流...等共同推展海洋運動。
	體育司	1.一人一運動，一校一團隊 2.學校體育	與中央教育主管機關合作從學校體育著手，養成學生運動習慣。
	其他	1.觀光客倍增計畫 2.數位台灣計畫 3.地方政府體育政策	持續與相關政策（如觀光、網際網路...等）整合。
5 行政體系組織整合	中央	1.行政院體育委員會 2.教育部體育司 3.行政院海岸巡防署 4.交通部觀光局 5.內政部役政署 6.外交部 7.行政院大陸委員會	與各組織建立夥伴關係，形成策略聯盟，在海洋運動推展進程下妥善分工。
	地方	1.北市政府教育局第七科 2.高市政府教育局第五科 3.各縣市政府教育局體健課 4.各縣市立體育場	
	教育體系	1.海洋相關系、所、院、校 2.各大專院校、各級中小學	
6 民間企業社團組織整合	全國性	1.全國性水上運動民間體育團體 2.其他企業社團：航海業、海運業、電信業、科技產業等	
	地方性	1.地方性體育團體：各縣市體育會暨所屬單項運動委員會等 2.地方性企業社團：基金會、其它地方性團體等	



7	資訊網站及 網絡整合	1.行政院體委會海洋運動推廣小組網站 2.行政院研考會－電子化政府 3.行政院體委會－動動網 4.各縣市政府－所屬資訊網站平台	透過網際網路力量行銷海洋運動
8	國際交流	1.國際體育組織交流 2.辦理國際賽會	與國際組織接軌，掌握國際發展趨勢。
備註		加註底線 (____) 者表示具直接相關。	

肆、供應鏈管理在海洋運動發展資源整合之實務應用

海洋運動已成為國家體育政策施政重點，體委會目前已著手從整合中央行政機關、地方政府、民間體育運動團體、學校、網際網路等資源進行人才培育、活動辦理及教育推廣等資源進行海洋運動推展，以下僅就所合作之案例摘要列舉如下：

- 一、辦理整合型海洋體育活動－「2003 年大鵬灣海洋運動嘉年華」。
- 二、整合兵役「體育替代役」協助推展海洋運動。
- 三、建置「體委會海洋運動推廣小組網站」。
- 四、培訓與養成海洋運動專業人才。

- (一)全民體育役輕艇、帆船、滑水三項 C 級教練、裁判講習課程。
- (二)協辦高雄市帆船種子教官與助理教練培訓班。

五、學習相關海洋運動賽會辦理經驗。

- (一)支援 92 年全國運動會帆船競賽。
- (二)支援第三屆亞洲輕艇激流錦標賽。
- (三)支援風浪板亞洲巡迴賽。
- (四)支援全民風浪板錦標賽。

- 六、參加博覽會展覽－「2003 第二屆台灣海洋暨漁業博覽會」。
- 七、參加水上運動競賽－「2003 年福爾摩沙國際龍舟賽」。
- 八、教學教案研發與辦理體驗育樂營。

綜合上述，海洋運動已在政府輔導及民間團體支持下開始就「實施期程」、「目標顧客」、「政策典章整合」、「行政體系組織整合」、「民間企業社團組織整合」、「資

訊網站及網絡整合」及「國際交流」等構面著手進行整合工作，本節即將上述活動辦理實務案例與海洋運動發展資源整合構面連結海洋運動發展資源整合構面分析表（如表 3 所示）。顯示供應鏈管理概念下之海洋運動發展資源整合構面與實務應用上相當契合，可見在爰引供應鏈管理概念下，海洋運動資源之整合已不同於以往活動辦理片段、區隔、個體、單一的方式，而是以整體、宏觀、區域整合的方案來將海洋運動當作一種服務，進而具體凝聚更多資源、人口投入，讓國人均有機會體驗海洋運動。

表 3：海洋運動發展資源整合構面與實務案例對照分析簡表

主構面 實務案例	實施期程	願景與目標 整合	目標顧客	政策典章整 合	行政體系組織 整合	民間企業 社團組織 整合	資訊網 站及網 絡整合	國際 交流
1 辦理 2003 年大鵬灣 海洋運動 嘉年華	92年8月 1日至8 月31日	發展運動、 觀光、生 態、休閒的 海洋運動	不限	1.運動人口 倍增計畫。 2.海洋運動 發展計畫。 3.觀光客倍 增計畫。 4.公共擴大就 業服務方 案。	1.體委會。 2.交通部觀光 局。 3.文建會。 4.海巡署 5.屏東縣政府。 6.大鵬灣風景區 管理處等。	1.中國青年 救國團。 2.中華民國 體育總 會。 3.屏東縣 文化基 金會等。	建置活 動專屬 網站。	引進 歐洲 舞團 表演
2 成立海洋 運動推廣 小組	92年9月 起	推展海洋運 動發展計畫	不限	1.運動人口 倍增計畫。 2.海洋運動 發展計畫。	1.體委會 2.內政部役政 署	體育運動 團體（輕艇 協會、帆船 協會等）	建制專 屬網站	
3 建置海洋 運動推廣 小組網站								
4 體育役教 練裁判培 訓	92年9月 起	推展海洋運 動發展計畫	全民運動 類體育替 代役	海洋運動發 展計畫	體委會	體育運動 團體（輕艇 協會、帆船 協會等）		

5	92年全國運動會帆船競賽	92年10月17-24日	提升我國海洋運動競技實力	競技選手	國家競技運動員培訓制度	1.體委會 2.地方政府	體育運動團體(輕艇協會、帆船協會等)		
	第三屆亞洲輕艇激流錦標賽	92年11月12-17日							國際賽會
	辦理風浪板亞洲巡迴賽	92年11月14-18日							國際賽會
	經驗全民風浪板錦標賽	92年12月6-7日							
6	參加博覽會展覽－「2003第二屆台灣海洋暨漁業博覽會」	92年11月28日至12月2日	發展觀光休閒漁業	不限	1.漁業政策 2.體育政策	1.體委會 2.漁業署	中華民國漁業機械化協會		
7	參加水上運動競賽－「2003年福爾摩沙國際龍舟賽」	92年11月12-14日	提升我國海洋運動競技實力	競技選手	1.運動人口倍增計畫。 2.海洋運動發展計畫。	1.體委會 2.台南市政府	中華民國輕艇協會		國際賽會
8	教學教案研發與辦理體驗育樂營	92年9月起	推展海洋運動風氣，新增海洋運動人口	不限		1.體委會 2.各縣市政府	體育運動團體(輕艇協會、帆船協會等)		

伍、結語

台灣是在海洋下的大陸版塊中誕生的，海洋是孕育台灣的搖籃，也是護衛台灣的保母，相信今後海洋仍將深深影響台灣的未來。海洋運動在政府重視下將在我國現有豐富海洋天然資源下培養國人親水性活動，將划船、獨木舟、潛水、帆船、衝浪、沙灘排球、水上腳踏車等運動透過有趣、易得之教育方式帶給國人，並結合觀光休閒與運動體驗，培育海洋運動人口。未來在資源整合應用部分除現有實施方式外，援引產業界「供應鏈管理」管理模式，相信更可以統整性、有系統的方式與各

地方政府建立夥伴關係，由政府與民間共同營造富地方特色之海洋運動環境，有效整合資源，全民運動風氣將更廣為宣導，海洋運動整體績效必定依目標預期逐年提升。

引用文獻

- 行政院體育委員會 (2002)。海洋運動發展計畫。台北：行政院體育委員會。
- 行政院體育委員會 (2002)。運動人口倍增計畫。台北：行政院體育委員會。
- 行政院體育委員會 (2002)。行政院體育委員會中程施政計畫。台北：行政院體育委員會。
- 行政院體育委員會 (2003)。2003 年大鵬灣海洋運動嘉年華企劃書。台北：行政院體育委員會。
- 行政院體育委員會 (2003)。行政院體育委員會海洋運動推廣小組各項海洋活動申請實施辦法。台北：行政院體育委員會。
- 胡薏文 (2004, 1 月 23 日)。鴻海廣達二龍頭今年雙雙挑戰 5000 億元目標。中央社，取自網址：<http://tw.news.yahoo.com/2004/01/23/finance/cna/4492416.html>。
- 賴宣名 (2002)。全球供應鏈管理。台北：遠擎。
- 盧舜年、鄒坤霖 (2002)。供應鏈管理的第一本書。台北：商周文化。
- 戴昌鳳 (2003)。台灣的海洋。台北：遠足文化。
- Baldwin, C. Y., Clark, K. B., Magretta, J., Dyer, J. H., Kumar, N., & Fisher, M. L., et al. (2001)。哈佛商業評論精選－價值鏈管理 (巫宗融)。台北：天下文化。
- Christopher, M. G. (1992)。Logistics and supply chain management. London, UK: Pitman Publishing.
- Edward, F. H. (2002)。供應鏈高績效管理〈經營管理〉－改善生產服務流程·提升企業績效的物流 (林宜萱)。台北：麥格羅·希爾。
- Harland, C. M. (1996)。Supply chain management: Relationship, Chains, Networks. *British Journal of Management*, 7, Special Issue, S63-68.
- Oliver, R. K., & Webber, M. D. (1982)。Supply chain management: Logistics catches up with strategy. In M., Christopher (Ed.), *Logistics: The Strategic Issues* (pp. 63-75). London, UK: Chapman and Hall.
- Porter, M. E. (1999)。競爭優勢 (李明軒、邱如美)。台北市：天下文化。(原著於 1985 出版)。
- Supply Chain Management Kenkyukai (2001)。E 供應鏈管理 (IT 研究小組)。桃園：和昌。