

COVID-19

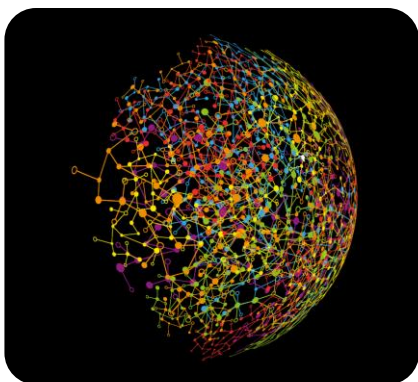
供應鏈風險管理與因應對策

Managing supply chain risk and disruption



MAKING AN
IMPACT THAT
MATTERS
since 1845

供應鏈風險管理與因應對策



報告連結

專家

鄭興 | 管理諮詢服務

劉禮賢 | 管理諮詢服務

中國大陸廠區陸續復工，但新冠肺炎已經成為全球大流行傳染病，防止疫情擴散的相關措施勢必會對多家企業的營運造成更大衝擊。在供應鏈全球化的趨勢下，即便一家企業的Tier 1供應商不受影響，Tier 2或其他供應商也可能受到波及。

此外，中國大陸的物流以及交通已經因為疫情的關係受到影響，其他疫區可能也會碰到相同狀況，需要做好準備。

為了協助企業掌握情況並度過難關，勤業眾信供應鏈管理專家整理3份檢查表25項建議，為在疫區有據點或是與當地企業有商業往來的公司提出7點建議（請見右方表格），相關企業可以再依照自身情況參考表二或表三的建議。

表一、供應鏈管理檢查表 - 在中國大陸 / 疫區有據點

如果您的公司在中國大陸或是其他疫區有據點，或是與當地企業有商業往來

1. 教育員工新冠肺炎的症狀以及預防方式
2. 強化人員檢查機制—廠區消毒與關閉的成本絕對高過員工無法上班的成本
3. 為人力短缺做好準備
4. 減少不必要的出差並鼓勵有彈性的上班方式
5. 健全現有的IT系統以配合新的工作模式
6. 為重要的管理人員建立代理人制度
7. 關注企業的現金流

資料來源: Deloitte 全球, COVID-19 Managing supply chain risk and disruption

供應鏈風險管理與因應對策

企業在中國大陸復工或是在其他疫區營運的時候必須同時實行防疫措施，部分員工可能無法到職，可以預期會有人力不足的情況，需要提出人力資源配置計畫，並留意產品品質是否因為人力不足而下降。

企業需要增加對供應商的能見度，但傳統的資訊蒐集方式可能無法即時獲得Tier 1以外的供應商資訊，需要借助數位科技的協助。

因應原物料短缺，公司應調整製程，避免主力產品發生缺料。若是公司的系統無法立即調整既有製程並規畫新的製程，作為短期的解決方案，可考慮成立指揮中心，並將供應鏈管理人員納入。

表二、供應鏈管理檢查表 - 供應鏈或生產基地在中國大陸 / 疫區

如果您的公司的供應鏈在中國與其他疫區，或是在中國與其他疫區有生產基地

1. 協調疫區人力資源配置
2. 注意Tier 1供應商潛在風險
3. 增加對Tier 2及其他供應商的能見度
4. 尋找替代供應商
5. 更新存貨政策以及存貨參數，訂出防疫時期的安全庫存
6. 掌握供應商供貨及生產進度
7. 為關閉疫區廠房做好準備，適時利用衛星工廠等模組化的小生產單位
8. 分析供料不足的可能情況，調整生產排程
9. 物流可能因為防疫措施受到影響，需思考將成品運送至疫區外的替代方式
10. 針對疫情可能的發展進行情境分析，並評估是否有需要進行壓力測試

資料來源: Deloitte 全球, COVID-19 Managing supply chain risk and disruption

供應鏈風險管理與因應對策

新冠肺炎已經影響到美國、歐洲、中國大陸等全球前幾大消費市場，造成產品需求降低，許多商店暫時歇業，消費者在店內的購買量下降，但線上消費卻有顯著的增加。企業需依據自身的市場定位及產品特性訂出策略，並做好相關準備，像是減少線下銷售管道的庫存，並增加線上銷售管道的庫存。

企業需要留意產品的成本可能因為疫情而有變化，像是運輸成本可能提高，並據此修正定價策略以確保利潤。

表三、供應鏈管理檢查表 - 將產品銷售到中國大陸或疫區

如果您的公司銷售產品到中國大陸或是其他疫區

1. 了解疫情對產品需求的衝擊
2. 配合市場需求改變，調整產品生產與銷售策略
3. 為線上銷售做好準備
4. 物流可能因為防疫措施受到影響，需思考將產品運送給疫區消費者的替代方式
5. 確定有限的產品庫存如何分配給不同消費者
6. 開啟與重要客戶的溝通管道，並審視自身合約義務與不可抗力因素的免責條款
7. 為市場未來的反彈做好準備
8. 針對疫情可能的發展進行情境分析—特別是市場需求的可能變化

資料來源: Deloitte 全球 · COVID-19 Managing supply chain risk and disruption

供應鏈風險管理與因應對策

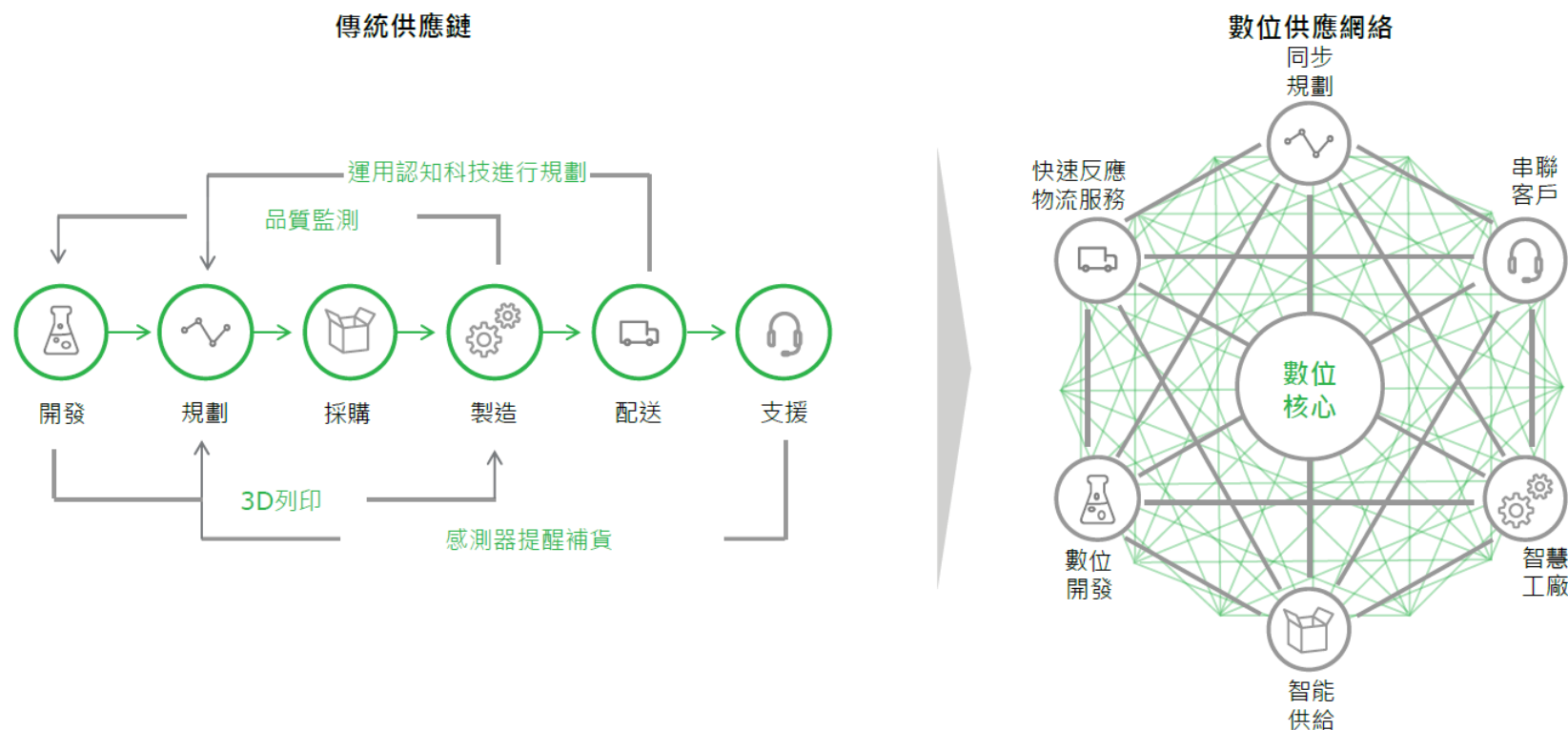
僅追溯到Tier 1供應商的情況是不足以應對新冠肺炎造成的供應鏈衝擊，要充分評估供應鏈整體風險，並即時反應，才能將風險降到最低。

然而，過去十多年企業關注的供應鏈優化方向為國際化、降低成本、減少庫存並提高資產使用率，這些改變同時降低了企業應付突發事件的彈性。

所幸，新的科技讓供應鏈能夠轉型為數位供應網絡，打破傳統供應鏈的資訊孤島現象，讓企業與網絡上所有節點即時連結，提高能見度並加快反應時間。新冠肺炎預計會加快企業導入數位供應網絡的腳步。

過去企業優化供應鏈時，也降低了應變的彈性，COVID-19 將成為導入數位供應網絡的催化劑

圖一、從傳統供應鏈到數位供應網絡



資料來源：勤業眾信，[數位供應網絡的崛起](#)

Deloitte 泛指Deloitte Touche Tohmatsu Limited (簡稱"DTTL")，以及其一家或多家會員所。每一個會員所均為具有獨立法律地位之法律實體。Deloitte("DTTL")並不向客戶提供服務。請參閱 www.deloitte.com/about 了解更多。

Deloitte 亞太(Deloitte AP)是一家私人擔保有限公司，也是DTTL的會員所。Deloitte 亞太及其相關實體的成員，皆具有獨立法律地位之法律實體，提供來自100多個城市的服務，包括：奧克蘭、曼谷、北京、河內、香港、雅加達、吉隆坡、馬尼拉、墨爾本、大阪、上海、新加坡、雪梨、台北和東京。

本出版物係依一般性資訊編寫而成，僅供讀者參考之用。Deloitte及其會員所與關聯機構(統稱“Deloitte聯盟”)不因本出版物而被視為對任何人提供專業意見或服務。在做成任何決定或採取任何有可能影響企業財務或企業本身的行動前，請先諮詢專業顧問。對信賴本出版物而導致損失之任何人，Deloitte聯盟之任一個體均不對其損失負任何責任。

