

供应链人才管理：新一轮严峻考验

界定供应链领导者的关键素质要求

作者 Carlos Garcia, 范伟博 (William V. Fello)

关键启示：

- 供应链演变的复杂性使搜寻和吸引最佳供应链领导者变得更加困难。
- 为了应对这一挑战，招聘团队应深入了解公司业务需求及供应链演变对人才需求的影响，立足现实，得出评估市场上现有人才的“决定性测试”。
- 深刻理解职位“必备”的经验要求可以极大提高人才定位和筛选的效率。

在扁平化趋势日益明显的当今世界，领先的供应链意味着更少的纵向一体化和更活跃的横向跨国贸易合作。

在无时无刻的竞争压力下，上述变化使制造和分销中心不断扩展到新的疆域，这就要求供应链必须实现新的突破。虽然对新型供应链领导者的定义已经清晰存在——一个具备跨职能专业知识和全球化意识，拥有良好的客户及供应商关系、并曾成功推动变革的战略决策者——但随着供应链复杂性及其在公司中价值的不断提升，在寻找胜任运营领导者时，这些关键素质的重要性也日益凸显。

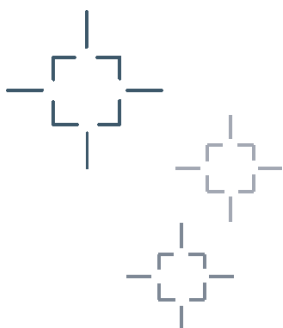
符合这一新的要求，具备相应工作经验和技能的领导者并不多见。为了寻找符合组织当前和未来发展需求的供应链领导者，招聘团队往往面临一系列的问题和权衡取舍。

目前面临的主要挑战是防止供应链演变过程中的不确定因素混淆供应链领导者的甄选标准。某一特定领导角色的实质是什么？候选人有多少种方式可以“达到特定要求”？角色要求中哪些方面可以作权衡取舍？哪些是任何候选人都必须通过的“决定性测试”？在高管招聘过程中，匹配的质量意味着一切。明确着眼于岗位的关键要求能有效提高人才搜寻的速度和定位的精准度。

本文旨在为招聘团队提供相关指引，帮助他们：

1. 理解供应链演变对人才需求的影响；
2. 在供应链工作经验和公司供应链需求方面，能提出恰当的问题；
3. 在设计招聘策略和测评候选人时，运用以上知识作出合理的权衡取舍。





理解对人才需求的影响

目前，供应链正经历快速而复杂的演变，这给招聘团队带来了许多难题：

- 演变中的供应链职能最需要的是何种经验、技能、知识和眼光的组合？
- 在目前的人才市场上，哪里可以找到具备上述综合素质的领导者？
- 怎样才能吸引他们？
- 如何通过合适的组织和岗位设计最有效地利用他们的才能？

要回答这些问题，我们必须首先理解供应链的演变如何转化为公司对新型供应链领导者的特殊素质要求。依据我们的经验，这些素质要求往往归入以下三大类：

战略眼光：战略眼光往往是最先被提到的技能要求。一般来说，这意味着候选人能愿景全球供应网络并预测技术发展的趋势，以创造竞争优势。它要求候选人有抽象推理能力，能在行业复杂的价值链中重新定位与客户和供应商相关的运作流程。成功的供应链领导者能透过复杂的表象，明确供应链应如何通过与合作供应商和客户真正实现增值。同时，他们也善于推销自己的理念。

以下问题可以帮你决定你的供应链领导者在战略眼光领域“必备”的技能：

- 我们的供应链有多复杂（需求方，供应方和增值环节）？
- 供应链的哪些环节正在经历什么样的改变？为什么？被谁改变？
- 哪些方面与其他行业（不管相隔多远）具有相似性？
- 从其它行业移植的框架中哪些可能会产生最大的影响力？

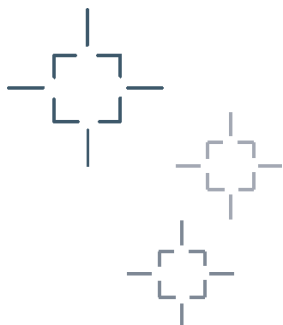


运营技能：第二类所需的技能涉及到执行。它意味着能在不断变化的商业环境下调整供应链组织以实现运营最优化——Thomas Friedman的畅销书“世界是平的：二十一世纪简史”（Farrar, Straus and Giroux, 2005）中所描述的环境——在这种变化的环境下，标准化的业务模式很难在全球范围具有普遍竞争力。供应链领导者越来越多地运用“混合模式”来实施其战略见解和愿景，以符合不同市场和国家的独特需求和特点。

运营技能也意味着运用分析管理方法，为战术层面的业务挑战找到最佳的解决方案，执行战略愿景。这种能力需要候选人有广泛的知识面，因为日益增多的跨职能协作使商业决策更频繁地涉及供应链管理。最优秀的供应链领导者应该是全面的，具有金融和整体商业触觉的业务领导者，而不仅仅应该是供应专家。

以下问题可以帮你决定你的供应链领导者在运营领域“必备”的技能：

- 我们目前的供应链架构质量如何？
- 我们的供应链系统、流程、组织和资产具有多大的竞争力？
- 目前运营中整合和分权各占多少比重？
- 供应链的哪个角色对我们的运营最为关键？



领导能力：领导能力是第三类必需的技能。该技能要求候选人能够专注核心业务需求以推动业务转型并能在要求多种领导技能的环境（往往是直线型和矩阵式组织结构相结合）下推进工作。

阐明战略愿景并落实运营技能需要高层次的沟通和说服技巧，而卓越的供应链领导者往往具备这一优点。他们有深刻的“组织洞察力”，能灵活适应不同组织形式并对公司政治保持高度敏感。在大多数公司，尤其是国际型公司，发号施令的简单模式已经被更为多样化的业务运营模式所取代。供应链模式在不同的区域和国家，也往往会表现出一定的差异。

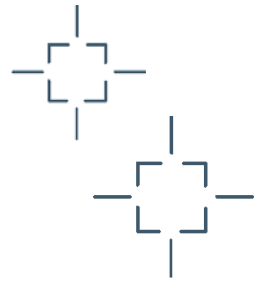
而且，许多组织正用越来越少的人来完成越来越多的工作。这就需要供应链领导者能驱动虚拟团队的业绩并通过领导力不断激活业绩。在大家普遍认为“过于矩阵”和资源不足的当前业务环境里，这一点尤为重要。领导力能使业绩平平的公司跻身世界领先行列。

以下问题可以帮你决定你的供应链领导者在领导力方面“必备”的技能：

- 我们必须面临的是哪些类型的变化？
- 公司文化预期需要有多大的改变？
- 哪些公司曾经面临类似的改变？谁曾经负责他们的供应链变革？

提出合适的测评问题

理解了供应链发展趋势对人才需求的影响，招聘团队就可以着手评估供应链领导者最需具备的特质。以下四个方面的问题可以帮助招聘团队将这些特质按重要性排序：



供应链管理经历的广度

- 候选人必须担任过什么样的供应链角色？
- 哪些经历对业务的贡献最大？这些经历必须有多大的规模和影响？
- 目前在职的供应链领导者具备哪些领域经历？
- 目前在职的供应链团队具备多深的专业技能？

供应链架构的质量

- 公司目前的供应链系统、流程、组织和资产处于什么状态？
- 公司目前的供应链整合度如何？
- 薪酬方案是否将整个供应链领导团队的利益相挂钩？
- 整合化和分权化的供应链经验各占多少比重最为合适？
- 候选人必须搭建或经历过哪一类型的供应链架构？

供应链的复杂度

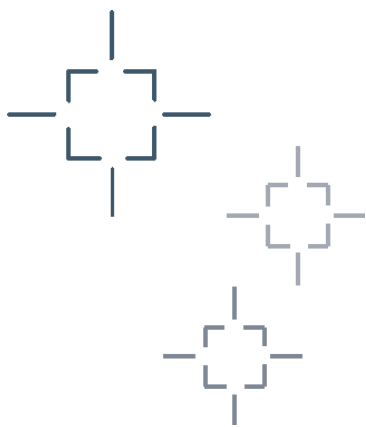
- 公司供应链的驱动力是什么（譬如渠道结构，供应层级，订单履行速度，产品多样性，需求波动性，供应可靠性）？
- 本行业价值链的显著趋势什么？
- 哪些是类似的行业？这些行业的供应链趋势对未来发展有何启示？

供应链变革的重要程度

- 公司业务必须面临的变革是什么？
- 供应链战略在多大程度上需要对文化进行改变？
- 候选人在类似的变革项目中必须承担过什么样的角色？

权衡取舍

招聘团队在深刻理解了公司的业务模式并界定了该组织典型供应链领导者的“必备”技能后，还必须防范一个普遍的误区。那就是把职位的关键成功要素和其他“锦上添花”的技能混为一谈，以至于对职位提出过多不必要的要求。



举例来说，某财富500强公司业务线总裁需要招聘一名新的供应链副总裁来取代即将退休的原任。他对候选人的工作经历提出了极高的要求，但在其设定的薪资范围内，即使是人才市场上最优秀的领导者也不能符合要求。市场上确实存在极其资深的候选人，但他们所要求的薪资水平却超出了这个职位所能提供的范围。

招聘团队并没有因此取消薪资的限制，而是围绕职位的根本需求，进行一系列的权衡取舍，重新界定了候选人理想要求，使搜寻范围也能覆盖那些拥有“必备”经验但资历稍浅的候选人。通过深刻理解人才市场及当今供应链领导者所扮演的多重角色，招聘团队做出以下取舍：

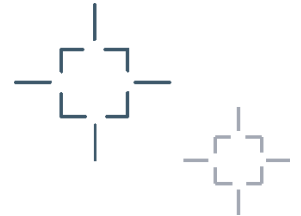
- 行业背景：考虑其它行业内具备可转移理念和技能的岗位候选人
- 职能背景：强调物流领域的专业背景，视其为供应链创新的关键（组织内对供应链其它领域已有足够的了解和投入）
- 变革领导者经验：强调持续改进的经验，因为供应链战略和系统已处于“稳定阶段”
- 管理地域：不光考虑曾管理全球型组织的候选人，同时考虑曾领导较大区域型组织的候选人
- 客户关系：强调在发展速度最快的分销渠道具有相关工作经验，而不强求在其它传统分销渠道的相关经验
- 业务规模：强调业务复杂度（如网络节点和运达地点）而不是只看规模（如营业额）

通过以上这一关键的分析过程，招聘团队推断出候选人所需工作经验的精髓。这个过程并不会降低招聘的标准：招聘团队会继续按照职位需求寻找最优秀人选，只不过他们去掉了“锦上添花”的要求，因此可以将甄选的范围扩大到具有“必备”素质但资历稍浅的候选人。招聘团队得出的“决定性的测评”标准如下：

1. 管理关键（而非最大）渠道的成功经验
2. 具一定复杂性（不光是规模）的供应链网络管理经验
3. 物流专业背景（而不一定是面面俱到的供应链整体经验）

这家公司所做的权衡取舍，以及越来越多的公司在供应链人才领域做出的取舍（见权衡积分卡），并不一定是非此即彼的。事实上，他们需要对胜任素质进行多角度和多层面的考量，以最终精确衡量出职位要求，提炼出关键成功因素。

在制定招聘战略时运用这样严谨的方法，可以帮助招聘团队应对时刻演变的供应链所带来的挑战，最终发现并吸引最佳的供应链领导人选。



均衡积分卡

以下图表列举了供应链领导者应具备的常见特质和权衡点，招聘团队可以按重要程度对它们进行优先排序。通常，招聘团队会基于两大因素选出列表中的少数几项进行权衡取舍。这两大因素是：
1) 基于对公司业务模式的分析，得出的供应链领导者“必备”经验；2) 对外部人才市场的深刻认识。

特质	权衡点
管理轨迹	员工/职能部门 ↔ 业务线/全面管理
行业	高度相关 ↔ 不直接相关，但有可转移技能
职能背景	供应链专家 ↔ 运营通才
职业层级	资深专家 ↔ 绩优新秀
管理地域	本地/区域 ↔ 全国/全球
过往变革领导角色	持续改进 ↔ 跨越性变革
客户关系	公对公 ↔ 公对私
渠道结构	分层 ↔ 直接
客户服务	较少 ↔ 较频繁
售后问题	无 ↔ 严重
毛利率	低 ↔ 高
资产周转率	高 ↔ 低
资产密集度	第三方 ↔ 自有
业务布点	少 ↔ 多
纵向一体	低 ↔ 高
市场环境	高增长 ↔ 低增长
竞争	分散 ↔ 集中
产品复杂性	简单 ↔ 复杂
库存单位复杂度	少 ↔ 多
业务规模	小 ↔ 大



Carlos Garcia 光辉国际供应链领域资深合伙人，具有多行业经验的运营领域专家，目前就职于光辉国际洛杉矶办事处。



范伟博 (William V. Fello) 光辉国际资深合伙人，全球供应链领域领导人，目前就职于光辉国际上海办事处。

关于光辉国际研究机构

光辉国际研究机构成立于2007年，主要负责发起、开展、并出版人才发展领域的突破性研究。本机构特色在于将光辉国际这一全球最大的高管猎头公司的数据库与 **Lominger International** 及光辉国际人才管理与领导力发展业务长期积累的行为研究结果有机结合。

关于光辉国际

光辉国际致力为您提供全球一流的人力管理解决方案。公司总部位于美国的洛杉矶，它在39个国家拥有90个办事机构，为客户提供了一系列帮助他们识别、部署、发展、保留和奖励人才的方案。

网址：www.kornferry.com

联系邮件：kfisha@kornferry.com

电话：(86 21) 6256 7333