

# 麥當勞的供應鏈管理

從麥當勞的採購基本哲學，由植基於企業文化的採購價值觀，一種三贏的獨特採購關係的事業伙伴，和對供應商的期望所組成的相互良性循環。

「供應鏈管理」這個名詞，事實上比「採購」更能真實地反應出麥當勞的實際狀況，因為麥當勞其實從不「採購」任何的產品或副產品，而是扮演管理所有供應單位的角色，並且透過「合作」(partnership)的方式，達到雙贏的目的。

至於麥當勞採購人員的天條，是人人熟知的「食品衛生、安全與不斷貨的保證」；此外，麥當勞在採購管理上不可改變的精神是「保持獨立性」(independent)，也就是麥當勞絕不以任何形式「擁有」任一供應商，以避免利益的衝突，導致立場的不客觀以及無法專心經營本業，這些都是麥當勞「供應鏈管理」中極為重要的核心精神與價值。

## 麥當勞的供應鏈架構

麥當勞的供應鏈管理是由幾個部份組合而成，包括了「願景」、「任務」、「精神與價值」、「執行計畫」乃至於「供應鏈管理的目標」，分別說明如後。

### 願景 (Vision)：

由於麥當勞是一個全球性的企業，所以必須以全球的角度思考，而非局限於一時一地，麥當勞在供應鏈管理上的願景，就是「提供世界級水準的供應鏈」。

### 任務 (Mission)：

麥當勞供應鏈管理的任務，便在於發展、協調並管理能將產品、系統以及服務加以統整的供應網絡，以最優異的供應網絡給予麥當勞所有中心「可長可久」(enduring)的競爭優勢。

### 精神與價值 (Philosophy)：

麥當勞供應鏈管理背後的重要精神與秉持的價值，包括了四個部份，分別是「共享的價值」(shared values)、「獨立性」(independent)、「合作/夥伴關係」(partnering)以及「整體系統的福祉為最優先考量」(system first)。

「共享的價值」所指的是開放、誠實/實事求是、有道德的行為以及公平/公正，這幾項價值不只應用在麥當勞內部溝通，同時也包括麥當勞在與供應商和可能的合作夥伴溝通以及進行遴選的過程，也就是對每一個供應商(包括潛在的供應商)都應持有公平的態度、給予公平的程序，而就道德行為部份，每一個麥當勞主管

都簽署過所謂的「陽光法案」，其中甚至約束三等親之內親人不可購買麥當勞合作企業的股票，以免造成利益衝突。

「獨立性」是麥當勞與供應商之間極為重要的一個準則，也就是麥當勞「絕不」擁有（own）任一供應商，其原因除了避免利益勾結、衝突之外，還考量到避免分散力量，不能專心經營本業—「餐飲事業」；至於不擁有任一供應商，那麼麥當勞是透過何種方式得到所謂「垂直整合」的效益呢？麥當勞在這一個部份是透過「合作/夥伴關係」以達到互惠的目的。

在「合作/夥伴關係」的部份，簡單來說，麥當勞視每一個供應商為夥伴，所以不以簽約方式規範、約束，而是建立具有「夥伴情誼」的合作關係，協助對方克服困難、進一步達到雙贏互惠的目的。

「整體系統的福祉為最優先考量」所指的是供應鏈管理的任何決策都應以麥當勞整體事業的最大好處為優先考量，而供應鏈不應因為任何地理、政治因素或是麥當勞內部組織的限制而無法有最佳表現。

### 執行計畫（Plan）：

執行計畫其實就是在願景、目標、精神與價值之下，根據每一次的狀況所擬訂出的實際執行計畫，而透過這一層實際動作，以達到最終的「供應鏈管理的目標」。

### 供應鏈管理的目標（Goal）：

麥當勞供應鏈管理的目標是達到「可長可久的競爭優勢」，而非急功近利的短期利益。麥當勞「供應鏈管理」的競爭優勢包括幾個面向：「創新」（innovation）、「食品衛生、安全與不斷貨的保證」（safe assured supply）、「品質」（quality）與「總成本」（total cost）。

「創新」是麥當勞保持領導地位的關鍵之一，就供應鏈管理而言，創新包括觀念的改變或是發明新商品/服務，透過製程的改變或提供新商品/服務，以提高台灣麥當勞的競爭優勢。很好的一個例子是「麥克炸雞」的誕生，由於傳統的炸爐一爐僅可炸出 24 塊炸雞，並且一次須耗時 14~16 分鐘，而在麥當勞，由於不是單一販賣炸雞，因此無法將大部分的空間消耗在置放炸爐，但是要能有效率地符合顧客的需求，必須比預定的 2 個炸爐多出 4 倍，才能因應顧客需求量，如此一來又太佔空間，不符合效益，所以台灣麥當勞便透過「製程的改變與創新」，將前端工作（如醃製、裹粉等）轉至工廠中作業，並且在工廠中已製作為「全熟」的半成品，在店中的處理時間便僅需 2 分鐘的即可，如此不但使得整體成本下降，而且又助台灣麥當勞進入「炸雞」市場，是供應鏈管理中很典型透過創新提

升競爭優勢的例子。

「食品衛生、安全與不斷貨的保證」是麥當勞供應鏈管理不可觸犯的「天條」，不論因為天災或人禍，麥當勞的標準是要將符合衛生、安全的食品不斷貨的送到各中心，如果有任何疑慮發生，在還未清楚事情始末之前都要以「**假設事實如此**」的心態處理，所以無論是回收所有產品或是其他相關措施，都是爲了要持續對顧客「衛生、安全」的保證，以確保麥當勞的競爭優勢。

「品質」部份的要求，在於提供符合顧客期望的產品，也就是「安全」、「高品質」、「新鮮」、「美味」的食物，所以供應鏈管理中必需注意要保持所有產品的品質，並且還要保持品質的「一致性」，這也正是供應鏈管理的一大挑戰，但是由於麥當勞在全球都是知名品牌，因此更必須要維持一致、穩定的產品品質，鞏固其領導地位。

「總成本」的部份，麥當勞對供應鏈管理人員的要求是要從長遠的眼光以及供應鏈管理「整體」的角度出發，因為從長遠的眼光考量可以確保長期都有低廉總成本的效益，而由整體角度出發，則表示不能由單一角度切入，而必須從原料、配銷過程、貨運以及各中心所需加工處理的時效等各面向加以考量，才不會顧此失彼或是因小失大。

### 麥當勞的配銷系統

麥當勞所有的採購工作都是由與其合作的「配銷系統」負責，麥當勞本身不涉及「採購工作」，而是負責管理所有供應商以及配銷中心。配銷過程中牽涉了**金流（cash flow）**、**物流（products/services flow）**以及**資訊流（information flow）**三大部分。麥當勞如果沒有配銷中心，光是物料的取得便已十分繁雜，其過程包括本地供應商產品以及進口物料的整合、品質檢定、儲貨（又分爲乾貨、冷藏品以及冷凍品）以及儲貨順序（先到的貨必須先出貨以保新鮮）、訂單管理、載運送貨（其中牽涉如何設計路線圖，以最短的公里數、最少的耗油量來運送，在提升運輸效率的同時又必須考量店內倉儲空間以及實際運送狀況等），而後才是送到各中心並加工成爲顧客手中新鮮美味的食品。

由上所述，可以勾勒出麥當勞配銷中心的角色包括了以下數點：

- 與各供應商確認訂單
- 進貨之排班與確認進貨狀況
- 處理所有與物料取得所需之相關申請文件以及進關等必須程序
- 確認所進貨品達到麥當勞對產品品質以及安全的標準
- 倉儲以及庫存量管理
- 與各分店中心確認訂單

- 發展並執行貨運班表，運送質量兼具的產品至各中心分店
- 各供應商以及中心分店的金流管理
- 遇緊急狀況，執行緊急事故計畫以及庫存恢復方案

**至於配銷效率的衡量，則是以幾下數點作為指標：**

- 貨運準時之效益（所謂準時的定義，包含「三十分鐘」的彈性空間）
- 運送可靠性，也就是運送之產品質量正確並且沒有損傷、不安全的狀況
- 油料耗損之效益
- 每次可運送之數量（以箱為單位計算）
- 運送每一箱產品所需之公里數，也就是路程設計的效益
- 車輛使用率
- 領貨效率、倉儲效益
- 存貨狀況

### **麥當勞的品質管理**

麥當勞對於產品的要求標準，是「產品從原料產地到顧客手中的呈現，皆能符合食品安全與良好的產品品質」，而麥當勞為了確保產品品質的一致性，在供應鏈管理上下了很大的工夫，除了不斷強調「產品衛生、安全與不斷貨的保證」之重要性，更在每一個環節（配銷中心的採購、進貨、運送、中心分店的處理）都一再確認產品之品質是否符合麥當勞的標準。在麥當勞內部有專門的品管人員每日不間斷的負責品管工作，每一項產品（包括麵包、醬料、酸黃瓜等）都有其品評標準，每個產品都要達到至少 2 分的標準（滿分為 3 分），但是「產品品評」還只是品管中的一環而已，光是關於產品品質控管的相關規定及檢定系統便包括了「產品規格標準書及原料組成配方表」、「統計製程控制」、「品質評估系統」與「產品品評系統」。

在麥當勞整體品保系統中，可以分為「食品安全」、「產品品質與風味」、「生產品質與效能」、「人員發展」和「品質改善」幾方面來說明。

### **食品安全：**

為了從源頭到顧客端，都能確保食品安全，麥當勞在食品安全的幾項重點工作包括：廠商 HACCP 與 GMP 認證，實驗程序認證，產品回收測試以及中心食品安全。

### **產品品質與風味：**

這一部分的重點在於產品必須符合標準，生產出「正確」的產品，而主要品保工作包括了：工廠產品品評及規格控制，產品品評分數達 2 分以上及有能力生產

標準產品。

**生產品質與效能：**

爲了達到「用正確的方法生產正確的產品」這項目標，品保工作的重點在於：生產最佳化、應產率控制、生產力控制與保持最佳狀態。

**人員發展：**

爲了使品保人員及合作廠商能夠自我充實實際操作和專業知識，在人員發展部份的重點在於：訂定明確目標並評估，建立競爭力以及實際操作技巧與專業知識。

**品質改善：**

爲了使產品及服務能與顧客的期望一致、達成共識，品保工作的重心在於：廠商發展系統以及顧客抱怨系統。

正是經由如此嚴密、精細的過程，並且不斷強調由願景及精神/價值出發，再落實到每一個執行環節，同時持續注意由顧客端、供應商及內外在環境所提供、蒐集到的訊息，進一步作為改進的依據，才能讓「供應鏈管理」成為麥當勞堅實的後勤部隊。