

# 卓越供应链

## SCOR模型使用手册

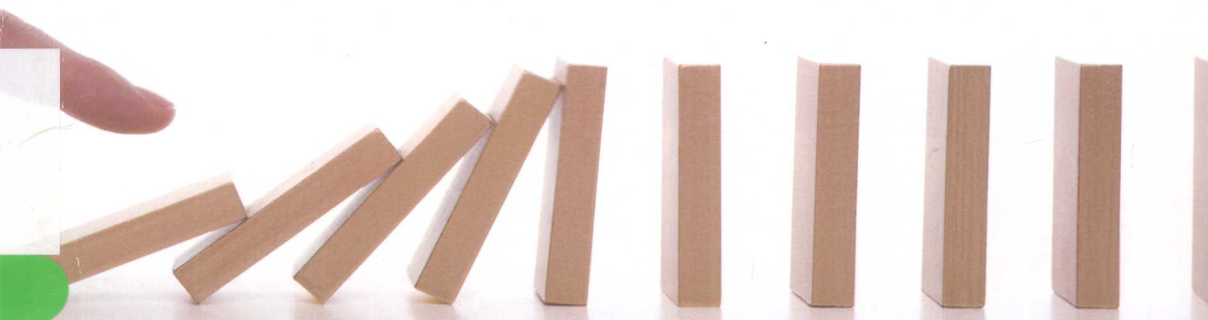
(第三版)

*Supply Chain Excellence*

*A Handbook for Dramatic Improvement Using the SCOR Model*

【美】彼得·波尔斯特夫 罗伯特·罗森鲍姆 著

何仁杰 虞毅峰 译



中信出版集团 · CHINA CITIC PRESS

# 卓越供应链

SCOR 模型使用手册

(第三版)

【美】彼得·波尔斯特夫 罗伯特·罗森鲍姆 著

何仁杰 虞毅峰 译

中信出版集团 · CHINACITICPRESS · 北京

## 图书在版编目 (CIP) 数据

卓越供应链: 第3版 / (美) 波尔斯特夫, (美) 罗森鲍姆著; 何仁杰, 虞毅峰译. —北京: 中信出版社, 2015. 5

书名原文: Supply Chain Excellence: A Handbook for Dramatic Improvement Using the SCOR Model

ISBN 978-7-5086-5052-4

I. ①卓… II. ①波… ②罗… ③何… ④虞… III. ①供应链管理 IV. ①F252

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 035569 号

Supply Chain Excellence: A Handbook for Dramatic Improvement Using the SCOR Model – Third Edition.

Copyright © 2012 Peter Bolstorff and Robert Rosenbaum Published by AMACOM, a division of the American Management Association, International, New York.

Simplified Chinese translation copyright 2015 by CITIC Press Corporation.

All rights reserved.

本书仅限中国大陆地区发行销售

## 卓越供应链

著 者: [美] 彼得·波尔斯特夫 罗伯特·罗森鲍姆

译 者: 何仁杰 虞毅峰

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承印者: 北京盛源印刷有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

印 张: 17.5

版 次: 2015年5月第1版

京权图字: 01-2014-3630

书 号: ISBN 978-7-5086-5052-4/F·3331

定 价: 54.00 元

字 数: 165 千字

印 次: 2015年5月第1次印刷

广告经营许可证: 京朝工商广字第8087号

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换

服务热线: 010-84849555 服务传真: 010-84849000

投稿邮箱: author@citicpub.com

在最近的一次高层简报会上有人问我，一个企业在供应链能力方面的投入能带来多大的价值？作为新担任的 APICS SCC 执行董事，我们每天都能看到“供应链运作参考模型”（Supply Chain Operation Reference-model，简称 SCOR）带来的巨大供应链变革力量。那些成功地按照 SCOR 项目方法并实施了供应链变革的企业都收获了以下成果：<sup>①</sup>

- 平均的营业收入提高约为销售额的 3%（最高 4.5%，最低 1.5%）。
- 库存周转率提高 20%。
- 交付可靠性提高 25%。
- 供应链灵活性方面有 20% 的改善。
- 系统实施的速度提升 30%，同时可以实施 30% 更多的系统功能。
- 持续改善带来每年约 0.5% 的价值提升。
- 减少和供应链风险相关的成本。

① 资料来源：APICS SCC 来自 2002 ~ 2014 年 30 个公司的 90 个供应链项目。

怀着谦卑而又激动的心情，我们终于看到《卓越供应链》中文版在中国市场正式推出，在此感谢中信出版社，感谢何仁杰、虞毅峰以及其他的团队成员，是你们的努力帮助中文版在中国得以出版。中文版根据中国国内供应链的实际情况做了相应调整，希望对中国供应链行业内人士会更加实用和具有参考价值。

给读者的话：我希望你们发现富勒斯公司的供应链改善故事既是结构化的，也是实用的。《卓越供应链》希望成为一本工作手册，不仅在当前的工作中，在未来的职业生涯里也可以成为你优秀的供应链参考书。

彼得·波尔斯特夫  
APICS SCC 执行董事

供应链能力是现代企业竞争力的重要表现之一。企业不仅需要不断改善自身在计划、采购、生产和交付等方面的绩效，更需要一套标准的供应链运作框架来实现企业间的供应链协同，而“供应链运作参考模型”（SCOR）就是这样一个经过十几年实践验证的框架，它已经被成千上万的企业应用于日常供应链活动中，并创造出了很好的经济效益。

随着中国经济发展模式从“跑马圈地”向“精耕细作”转型，国内企业最近对 SCOR 的关注度越来越高。遗憾的是，SCOR 在中国的推广举步维艰，其中最大的障碍就是“语言”。我们很难找到一本系统介绍 SCOR 的中文书，互联网上看得到的也只是许多有关 SCOR 的“碎片”知识，真正的 SCOR 应用手册还处于空白状态。

一个偶然的机遇，我们结识了本书的作者彼得·波尔斯特夫（Peter Bolstroff）。彼得是国际供

应链理事会（SCC）最早的 SCOR 讲师和专家，创立了 SCOR 应用方法论，并在 150 多个项目中得到了验证和完善。彼得曾多次来中国为国内企业进行“卓越供应链”的培训和咨询，作为彼得在中国的合作伙伴，我们有幸参与了他的很多翻译、培训和咨询工作，也意识到“卓越供应链”方法论在中国的使用价值。SCOR 描述了供应链运作“需要做什么”，而本书具体阐述了“如何使用 SCOR”，这不正是许多企业急切需要的知识 + 应用的需求吗？在获得彼得的授权后，我们开始了本书的翻译工作，彼得也毫无保留地把他的所有工作模板和英文原稿提供给了我们，并经常为我们答疑解惑。

其实我们的翻译工作进行得不是很顺利。《卓越供应链》原书引用了大量图表、供应链和 IT 专业术语，许多术语在中国从来没有标准化过。书中还穿插了不少美国式的故事典故，如果进行直译，中国读者可能会不知所云。为此，我们需要对这些术语和典故进行再创作，力争能通俗地表述书中的精髓和要义。虽然整个翻译过程几易其稿，但还会存在不足之处，也请读者见谅。

《卓越供应链》这本书从内容上可以分为 3 部分：

- 第一部分是前十一章内容。它完全可以作为“供应链诊断”的指导手册。其内容非常具有可操作性，书中的模板和攻略甚至可以直接使用在供应链诊断项目中。

- 第二部分是第十二章 ~ 第十九章内容，侧重在供应链项目的实施。这部分使用大量篇幅描述了如何基于 SCOR 框架来更好地应用 SAP 系统。虽然中国不少企业不使用 SAP，但这不妨碍大家把它作为指导 ERP 应用的参考手册。

- 第三部分是一份完整的案例交付样本。

为了能更容易理解书中的内容，我们建议读者能了解一些有关 SCOR 的内容，尤其是 SCOR 的流程和绩效框架。

本书的翻译得到了许多热心朋友的大力协助，这里要特别感谢张婷和郭红霞，她们为译稿的整理和校读付出了大量心血，也要感谢杨子强、高乃杰和王大彬，他们参与了初期的翻译工作。

我们期望我们的翻译努力可以为供应链的知识传播尽些绵薄之力，更期望能有更多的企业可以真正地应用好 SCOR 来提升其供应链运作效率。

主译者：何仁杰（Roger）

虞毅峰（Alex）

《卓越供应链》第一版（AMACOM，2003 年出版）总结了 35 个供应链改善项目的实际经验。这是一本指导供应链改善的工作手册，运用了一个跨行业的 SCOR 参考框架，是一种既严谨又被实战验证的系统性改善供应链的方法论。

《卓越供应链》第二版（AMACOM，2007 年出版）基于另外 30 个项目的经验，重新更新了这个方法论，同时整合了持续改善理论中有关六西格玛和精益管理分析的方法和交付成果。第二版还扩展了流程分析的范围，涵盖了所有价值链的过程，包括产品设计和客户销售流程。这是借助于另外两个管理框架：设计运作参考模型（Design Chain Operation Reference-model，简称 DCOR）和客户链运作模型（Customer Chain Operation Reference-model，简称 CCOR）。

《卓越供应链》第三版（AMACOM，2012 年出版）又再次更新了一些建议和工作技巧，参考

了最新的 30 多个项目的经验，这些新的项目大部分不仅在企业内部多次实施过，而且还把这个方法延伸到了 3 个新的领域：全球协同、小规模企业以及应用 SAP 系统。就像前两个版本一样，这些更新和扩展的关键理念、工作步骤、任务、工作成果和行为模式等，都是通过一个完整的案例（富勒斯公司案例）展示给大家的。第三版新增的内容包括：

- 优化了项目时间表，更适用于全球性企业和小规模企业。
- 简化了项目的交付物，有助于更有效地使用资源，更专注于绩效表现。
- 在富勒斯公司案例中整合了 SAP 系统的功能和系统实施流程。
- 新增了一个关于有效的全球供应链战略的章节。
- 提供了一个销售运营计划（S&OP）和主生产计划的 SCOR 第四层流程样例。
- 根据 SCOR 10.0 版的内容做了相应更新。

我们向对本书有过直接或者间接帮助和贡献的个人及企业表示谢意。

首先，也是最重要的，我们感谢拉尔夫·马尔特斯（Ralph Maltese），他曾在过去的项目中与我们共事，是一位 SAP 实施和运营专家，也是一位很好的朋友。没有他的洞察力、贡献和激情，本书几乎无法完成。

其次，我们感谢那些在安利公司（Amway）、美国空军、多元供应链联盟（The Diverse Manufacturing Supply Chain Alliance, DMSCA）、科勒公司、味好美公司（McCormick）和 Nortech 系统公司工作的供应链同事们，他们全身心地投入到项目中，提出了不同想法、建议，挑战我们的观点，这些都让本书所述方法论更易于理解、更有效、更与企业结合。本书的第三版也是对他们的一种致敬。在此特别感谢乔治·卡尔文特（George Calvert）和他的团队、杰瑞·菲利普斯（Gerry Phillips）、

简·麦卡锡 (Jane McCarthy)、杰夫·阿克斯 (Jeff Akers)、大卫·伯顿 (David Burton)、吉姆·拉丁 (Jim Radin)、丹尼斯·拉斐尔德 (Denise Layfield)、迈克·德根 (Mike Degen)、皮特·库希拉 (Pete Kucera)、达沃·葛雷吉克 (Davor Grgic)、乔·赫尼利卡 (Joe Hnilicka)、杰拉德·盖伦博格 (Gerrard Gallenberger)、奥利弗·凯斯特 (Oliver Kaestne)，还有供应链运作系统 (SCOS) 团队。

再次，我们感谢 Xelocity、eKNOWtion 和 SCE 非洲公司。作为合作伙伴，他们采用了这种方法论，加入了他们的专业建议，引入了不同地区的视角并成功地交付了一个又一个项目，使应用我们的方法论的项目几乎覆盖了地球上所有的大洲，并集成到了流程绘制工具的软件中。特别感谢伊克拉格·卡什卡利 (Ikhlag Kashkari)、迈克尔·戴弗 (Michael Diver)、道格拉斯·肯特 (Douglas Kent) 和乔兰达·比勒陀乌斯 (Jolanda Pretorius)。

接下来，我们还要感谢国际供应链理事会，正是因为他们不断致力于对 SCOR 模型的改善 (包括 SCOR 10.0)，推出新的工具 (如 DCOR 2.0 模型、CCOR 1.0 模型、SCOR 对标服务)，在 SCOR 中增加了关于人员 (技能) 的内容，我们才有了工作的平台和基础。感谢理事会允许我们在项目中使用流程模型，以及持续推动 SCOR 项目的培训工作。我们要特别感谢乔·弗朗西斯 (Joe Francis) 和卡斯珀·汉斯奇 (Caspar Hunsche)。

最后，我们感谢那些把《卓越供应链》翻译成其他国家文字的人们，包括东北亚物流创新中心 (韩文，泛韩出版社，2007 年)，罗而夫·珀鲁哈博士 (德语，施普林格出版社，2007 年)，日本商业创意公司 (日文，日本工厂维护研究所)，何仁杰、虞毅峰 (中文，中信出版社，2015 年)。

作者自序 // XI

译者序 // XIII

前言 // XVII

致谢 // XIX

## 引 言

15 个供应链混乱的典型症状 // 002

为何需要卓越供应链方法论 // 009

## 第一章 供应链运作参考模型

> 供应链跨行业标准

国际供应链理事会 // 010

SCOR 模型框架 // 011

价值链过程 // 013

使用 SCOR 模型来推动供应链改善 // 014

构建组织支持 // 015

定义项目范围 // 016

分析绩效 // 016

制定项目组合清单 // 016

实施项目 // 017

扩展到更大的价值链 // 017

SCOR 实践的价值 // 017

## 第二章 准备阶段：构建组织支持

> 寻找变革的临界点

传道者 // 023

传道者的履历 // 024

经验 // 024

积极的高层发起人 // 027

构建组织支持阶段，需要的是支持和培训行为 // 027

定义项目范围阶段，需要的是计划和组织行为 // 028

分析阶段，需要的是措施和战略行为 // 029

制定项目组合清单阶段，需要的是制订方案的行为 // 029

引入专家建立核心团队 // 030

综合经验 // 031

态度 // 031

有效的沟通技巧 // 032

处理纠纷的能力 // 032

挑选项目设计团队 // 033

解决问题的经验 // 033

个性因素 // 034

对待任务的奉献精神/纪律性 // 034

数据获取能力 // 035

## 第三章 阶段一：定义项目范围

> 规划和组织卓越供应链项目

业务内容摘要 // 036

战略背景 // 038

财务表现 // 042

内部概况 // 043

外部概况 // 044

供应链定义矩阵 // 045

项目章程 // 048

## 第四章 阶段二：绩效分析

>4月18日~25日：项目启动和SCOR绩效指标

项目启动 // 054

选取一组平衡的供应链绩效指标 // 056

数据搜集和对标 // 064

## 第五章 阶段二：数据、对标和竞争需求

>5月2日~9日：合理审视绩效

数据的初步校验 // 075

SCOR计分卡调研 // 083

竞争需求分析 // 084

优先顺序的原则 // 084

指标缺陷分析 // 086

发起人报告的注意事项 // 087

## 第六章 阶段二：计分卡和差距分析

>5月16日~23日：抓住机会

审核计分卡 // 089

计分卡差距分析 // 093

## 第七章 阶段二：缺陷分析

>5月30日~6月6日：回答谁做？做什么？何时何地做？如何做？并把结果汇报给项目管理委员会

缺陷分析 // 096

订单完美履行率 // 097

订单履行周期 // 099

供应链上调灵活度 // 100

供应链管理成本 // 102

供应库存周转天数 // 103

现场参观 // 104

项目管理委员会审核 // 104

变革管理：面对质疑 // 105

变革管理：面对卸责 // 105

变革管理：面对数字 // 106

## 第八章 阶段三：项目组合清单的制定

>6月16日和7月1日~15日：构建共享版本和项目列表  
头脑风暴活动的安排 // 108

受邀者 // 108

有效的沟通方式 // 109

预设的头脑风暴专题 // 111

合适的活动场所 // 111

预设的领导角色 // 111

归档的方式 // 112

头脑风暴活动的开展 // 114

## 第九章 阶段三：项目组合清单的细化

>7月11日~15日：验证项目效益和 SCOR 流程

使用 SCOR 来合并问题项到项目群 // 119

验证问题项的权重 // 122

## 第十章 阶段三：机会分析

> 7 月 11 日 ~ 15 日：项目表的尽职调查  
总结机会 // 130

项目机会工作表 // 131

验证工作的资源 // 134

第三次项目管理委员会评审会 // 135

## 第十一章 阶段四：项目实施准备

> 对于项目组合清单的具体实施计划  
项目章程的制定 // 136

## 第十二章 阶段四：项目组合清单的落实

> 使供应链改善成为日常工作的一部分：更快、  
更好与更节省  
实施启动 // 144

## 第十三章 阶段四：实施启动

> 项目组织、人员挑选、数据收集  
确定并核准项目资源计划 // 147  
制定项目实施进度表及启动日期 // 148  
项目背景和绩效基准线的制定 // 149