



新信息时代商业经济与管理译丛

WILEY

供应链量化管理

【美】Lora M. Cecere◎著

魏计美◎译

SUPPLY CHAIN METRICS
THAT MATTER

不破不立，释放供应链的力量，提高企业绩效



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS



新信息时代商业经济与管理译丛

WILEY

供应链量化管理

【美】Lora M. Cecere◎著

魏计美◎译

SUPPLY CHAIN METRICS THAT MATTER

不破不立，释放供应链的力量，提高企业绩效

人民邮电出版社

北 京

图书在版编目 (C I P) 数据

供应链量化管理 / (美) 罗拉·M. 西西亚
(Lora M. Cecere) 著 ; 魏计美译. — 北京 : 人民邮电出版社, 2016. 11

(新信息时代商业经济与管理译丛)

ISBN 978-7-115-43191-2

I. ①供… II. ①罗… ②魏… III. ①供应链管理
IV. ①F252

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第176811号

版 权 声 明

Lora M. Cecere.

Supply Chain Metrics that Matter.

Copyright © 2015 by Lora M. Cecere.

All rights reserved. This translation published under license.

Authorized translation from the English language edition published by Wiley Publishing, Inc..

本书中文简体字版由 John Wiley & Sons Ltd 公司授权人民邮电出版社出版, 专有版权属于人民邮电出版社。

◆ 著 [美] Lora. M. Cecere

译 魏计美

责任编辑 杨 凌

责任印制 彭志环

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路 11 号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

固安县铭成印刷有限公司印刷

◆ 开本: 700×1000 1/16

印张: 21.75

2016 年 11 月第 1 版

字数: 367 千字

2016 年 11 月河北第 1 次印刷

著作权合同登记号 图字: 01-2015-5766 号

定价: 69.00 元

读者服务热线: (010)81055488 印装质量热线: (010)81055316

反盗版热线: (010)81055315

内容提要

本书借助一个积聚了作者三年研究成果的虚拟案例，以引人入胜、益处非凡的方式来思考价值与业绩。通过全面分析多个产业的发展趋势，明确了“企业业绩指标并不是一劳永逸的事情，不能设定后就弃之不顾”这一道理。此外，本书采用久经组织机构考验的基于量化的观点，通过各个行业的实际案例，从而指导企业稳度变革的历程。

本书适合从事供应链相关工作的人员及高校管理类专业师生学习参考。

序

1969年秋天，我就读于圣母院大学商务专业本科，在那里有幸第一次接触了供应链管理学科，我选修了物流管理。《物流管理》一书由唐纳德 J. 鲍尔索克斯（Donald J. Bowersox）、斯马凯伊（Edward W. Smykay）及伯纳德 J. 莱隆德（Bernard J. LaLonde）3 位先驱编写。不到一年，我开始在俄亥俄州立大学攻读企业物流学位，布德·莱隆德（Bud LaLonde）教授担任我的课程顾问兼委员会主席，我感到莫大的荣幸。

20 世纪 60 年代，后来被称为供应链管理的学科与最终的职业发展还处于初期阶段，但无疑已显山露水。有关供应链管理的教材刚开始面世，只有几所大学开设了该学科的主修课程，由专业人士组成的主要国际组织机构——美国国家物流管理协会（NCPDM）最近才开始成立，该组织后来改名为美国物流管理协会（CLM）及其前身美国供应链管理协会（CSCMP）。那无疑是物流师的纯真年代，因为当时管理目标与课程和教材所教授的内容是一致的，即根据所选的客户服务目标平衡有限成品的分销成本，而且几乎总是面向国内企业。

直到 1982 年才出现了供应链这个术语，20 世纪 90 年代中期才得以广泛使用。但 1963 年发生了具有里程碑意义的事件，布德·莱隆德为该专业提出了一个愿景，并坚持研究了几十年。他认为物流管理应与物资管理（材料与生产）相整合，统称为商业物流。革命性意义？绝对是。他的观点为该专业所接受吗？完全没有。13 年后，密歇根州研究人员将综合物流（采购、生产及产品分布处于单一平行管理之下）视为领先企业的特征之一。近年来，在道格拉斯·兰伯特（Douglas Lambert）、玛莎·库珀（Martha Cooper）、凯利·克罗克顿（Keely Croxton）、托马斯·格士柏（Thomas Goldsby）教

授的著作中及俄亥俄州立大学与全球供应链论坛上，从跨职能部门的业务流程与关系管理的综合角度来看，SCM（供应链管理）已得以发展。

50年过去了，今天的情况如何呢？令人遗憾的是，许多企业的状况并不比20世纪70年代的好多少。副总裁们仍然死守各自的地盘，仍以无尽的孤岛项目和不断变化的绩效量化来衡量和奖励绩效，这种过时的职能孤岛盛行，我们已疲惫不堪。供应链管理可能是这个领域比较时髦的词语，但却没有运用在实践中，没有发挥应有的价值。我们是否已迷失了方向，该做什么呢？

让我们看看罗拉·M·西西亚（Lora M. Cecere）的观点。作为一名富有经验的软件开发者、咨询师和业界分析师，她开创了一片事业。在书中，她构建了一个虚拟的公司，其高管也非常具有象征性，他们难以理解：尽管他们使出浑身解数追求通常绩效量化，而公司业绩却萎靡不振。尤其是，公司唯一的目标是业绩增长。而即将到来的巴西项目扩张使问题更加错综复杂。如果说高管们的初衷都只局限于各自的职能部门，那么良苦用心亦不得始终。罗拉未过分夸大甚至讽刺其特点，从而有效避免了陷阱。至少在我看来，其描述非常准确。

罗拉很早就引领读者了解本书的真正核心主题，也是本书的书名《Metrics That Matter》（量化管理）。我们了解到她选择的方法几乎是任何从事商业的人都非常熟悉的，同时我们也从一系列其他同等传统方法中幡然醒悟。那么，其基本贡献在哪里？当企业专注于职能孤岛绩效时，那么众多方法的跨职能（解读为“企业业绩”）相互作用，相互交流没有也不会得以真正认识。在这种背景下，作者为我们引入了有效前沿的概念，通过衡量和管理所选的量化，同时实施而非单独进行，最大化企业业绩的目标。我们也认识到有效率与有效之间的关键区别，它们之间的差异已流失在许多企业里。

如果本书止于此，那么它只能放在趣味性学术读物里寄售。对读者来说，

幸运的是这只是本书的开始。本书详细分析了重要量化指什么，原因是什么以及如何做，这是本书散发光彩的地方。这首先源于罗拉及亚利桑那州立大学研究者们不懈努力和辛勤付出。本书叙述有条不紊，内容丰富翔实，恰到好处，因此效果惊人：产业领导者并非在引领该产业，广为接受的做法实则毫无价值，世俗认知暴露无遗。一路走来，我们学到了真正有价值的东西，最重要的是，了解了背后的原因。

本书后面介绍了企业变革的过程，我们的顾问（罗拉）循序渐进地引入了新概念，并克服了不可避免的——有时甚至是激烈的——阻力。对变革的关注是本书的重要贡献之一，而且它不负众望。书中的研究数据令人印象深刻，然而，更可贵的是，本书中广泛引用了大量案例和采访，而且都是真实的公司名称，而不是抽象的“公司 A”。还有很多证据可以说服最具怀疑精神的读者。最后，罗拉强调了变革最重要的元素——标准。我们衡量、评估、赞扬、推崇的个体的标准必须精心改造，以防孤岛继续存在。

当供应链管理深陷困境之时，真可谓“山重水复疑无路，柳暗花明又一村”。根深蒂固的行为不会轻易改变。我们不知不觉地一直在追求错误的量化或错误组合的正确量化。罗拉令人信服地说明了墨菲（Murphy）的推论并非放之四海而皆准：隧道尽头之光并非是飞驰而来的火车的头灯。在远处我们看不到提升的成绩和竞争优势。罗拉为我们带来了创新性方法，指引我们实现目标，我有幸用很长时间来评估这些方法。这确实确实是本书的一大贡献。

杰弗里·J. 卡伦鲍尔（Jeffrey J. Karrenbauer）

Insight, Inc. 总裁

前言

过去十年，优秀的商业实践并没有成就伟大。评估卡难以平衡，领导团队难以发展。今天，执行董事会很失望。尽管企业已将营收的 1.7% 用于提升技术，然而未能像期望的那样实现信息经济环境下价值的最大化。

在我们的研究中，我们发现 90% 的企业都举步维艰，增长减缓，营业毛利和库存周转率的进展难以为继。找到问题的答案并非像想象的那么简单。

在本书中，我们讲述了一个领导团队努力实现进展的故事。故事是虚构的，但是里面涉及的人物角色和谈话都是来自近 3 年我们合作过的各种团队。这个团队和我们合作过的许多团队一样寻求以下问题的答案。

- 是什么在驱动价值链中的价值？何为价值？不同产业的成熟度各异，我们能从中学习到什么？
- 企业如何实现价值最大化？企业量化的哪些组合可以实现市值和现金流的最大化？
- 如何前行？本书是关于一个领导团队如何寻求发展的故事。

本书每一章都旨在回答特定问题。第一章的目标是回答该问题：“一个企业如何开启行程？”第二章回答的是：“你如何构建指导联盟，驱动变革？”第三章引入了价值网络的概念，以及回答如何与贸易合作伙伴相互合作来提升量化。第四章到第八章重点介绍企业是如何成功调整运营战略，提升企业绩效的，并回答了“何为可能的？”的问题。在每一章，为说明情况，我们分享了研究和案例，赋予新的视角，了解其他企业是如何努力驱动一致性、平衡性和弹性，从而提升企业绩效的。

通过分析 2006—2013 年期间企业绩效的趋势，我们在本书中分享了产业同行在强度、平衡性和弹性方面的洞见。在本书的创作过程中，我们制定了

一个方法，评估哪家企业已交付了最大价值。更重要的是，我们已开始理解这些绩效模式蕴藏的故事。该分析是建立在对企业绩效 3 年研究的基础上的。读者可深入探讨将价值网络作为复杂系统来管理。

领导团队希望了解何为可能的，什么可实现价值最大化。他们希望向前发展，希望越来越成熟。组织机构都在寻求路线图。我们希望本书可以帮助组织机构实现价值最大化，利用信息经济时代下真正的价值。

致 谢

著成一本书并非易事，然而，大功告成之时，你打开书的封面，闻着清新的油墨芬芳，你会感觉人间幸事莫过于此。虽然我作为本书的作者名字被印在图书封面上，然而如果没有大家的共同努力，是无法完成此书的。

前期研究用了两个月的时间，后期著书花费了一年的时间。我需要向 Supply Chain Insights 里我的队友致敬，他们尽心尽力、不辞劳苦地工作才促成此书有幸面市。我还要感谢我的朋友和同事里贾纳·登曼（Regina Denman）先生，是他极力帮我安排企业高管的采访，做成案例。

本书是在深入研究的基础上全面展开的，期间走过许多迂回曲折的路。我非常感谢艾比·梅尔（Abby Mayer）和希瑟·哈特（Heather Hart）的辛苦付出。他们花费了很长时间开展研究，修饰图形，最后完成供应链指数的相关工作。我知道这些工作并不容易，我感谢你们为此书做出的贡献。

我发现在厨房餐桌上没完没了地敲击键盘要比保持写作风格和确保标点符号正确运用简单多了。每位作家都会感激优秀的编辑，而我要将此谢意献给迈克尔·汉布瑞克和吉尔·史密斯，感谢他们夜以继日的校正和编辑。他们是最出色的合作伙伴，感谢他们对我写作风格的长期培训。

本书的每一章都重新改写了四五次。每当我卡住时（经常会发生这种情况），我就会恳求朋友们读一章，然后给我提些建议。手稿最初是非虚拟的教材；然而，在我朋友 Eric Treworgy 的激励下，我重新改写了故事，从叙事视角赋予其生命力。结果，完全重写导致本书延迟了4个月，但是我认为这使它的可读性更强了。非常感谢 Eric 给我勇气和灵感，让后面章节中的人物形象栩栩如生，跃然纸上。

对于一名新手来说，写成一本书绝非易事。我感谢 Here Booky Booky

的安吉拉·塔瓦雷斯（Angela Tavares），是她指导我如何保持叙事风格，注意人物发展。每个人都需要一位良师，为我们带来无价的帮助，助我们前行。

最后，在写作中途，每个人都需要开心一笑，帮助缓解工作压力。莱尼·巴洛（Lenny Barlow）就是这样一位益友，一直助我在笑声中完成本书的写作。

感谢所有帮助过我的人，是大家众志成城的努力才促成了本书的出版。我希望大家开心阅读。

第 1 章 踏上征程 //001

初识乔 //004

设定量化管理目标 //006

探寻之旅 //006

征服有效前沿 //008

有效率的企业并不是最有效的 //014

前行到有效前沿的下一阶段 //017

重新思考量化：使用技术管理信息时代的组织部门 //024

提升绩效 //029

灵活性 //035

演进 //036

结论 //039

注释 //039

第 2 章 根据有效前沿理论管理量化 //041

量化管理与企业战略之间的关系 //043

将量化作为一个复杂系统来管理 //046

使用量化成熟度模式推动变革 //048

第一阶段：孤立计划 //048

第二阶段：职能量化 //050

第三阶段：调整量化，驱动强度 //056

第四阶段：平衡的量化管理助力执行战略 //060

第五阶段：弹性的量化承受市场波动 //067

谁做得最好？谁最具有弹性？ //069

使用横向流程提升弹性 //070

调整资产策略 //073

管理变革 //077

结论 //079

注释 //079

第3章 利用价值网络战略步入前沿新阶段 //081

管理你无法控制的东西 //083

与业务合作伙伴构建有效前沿 //091

价值网络的案例 //094

与长尾理论共舞 //104

抵御市场低迷 //106

带领团队行动 //111

构建指导联盟 //118

教育组织机构勇敢迈出第一步 //119

向领导团队看齐 //120

乔的团队背景：改变心智模型 //122

结论 //123

注释 //124

第4章 战略研讨如何管理价值网络 //125

应对组织部门的紧张关系 //127

会见团队 //130

为研讨会做准备 //136

战略日 //137

市场驱动之旅 //149

风险管理：驱动平衡和弹性的催化剂 //151

在价值网络中界定风险管理 //152

企业社会责任会成为驱动调整并构建市场驱动价值网络的催化剂吗？ //154

销售和运营规划驱动平衡与弹性 //158

前行到有效前沿的下一阶段 //163

结论 //164

注释 //165

第5章 是什么在驱动价值网络中的价值？顾客价值链的行业进步 //167

问题 //168

消除竞技场上的差距 //171

供应链量化 //173

顾客价值链之旅 //174

权力转移 //175

零售 //177

食品与饮料 //198

化工 //202

包装战略研讨会 //208

结论 //210

注释 //210

第 6 章 是什么在驱动价值网络中的价值？医疗价值链中的行业进展 //213

埃德加 / 弗兰克 //215

菲利佩 / 杰夫 //215

安吉拉 / 乔 / 卢 //215

什么是价值？ //216

谁是客户？ //221

我们的目标是什么？ //223

医疗价值链 //226

构建医疗价值链的有效前沿 //229

医院 //232

重新思考医院采购的价值 //233

有效前沿的进展 //235

规模经济 //236

制药产业 //238

产业状态 //240

医疗设备生产商 //247

结论 //252

注释 //252

第 7 章 是什么在驱动价值网络中的价值？产业价值链中的产业进展 //255

了解产业价值链 //265

产业价值网络概述 //266

高科技与电子产业 //269

利润率：构建弹性供应链	//272
高科技与电子产业的指数	//274
高科技轨迹图	//274
半导体产业	//278
半导体量化	//280
半导体产业根据企业规模方面的进展	//285
结论	//286
注释	//287
第 8 章 是什么在驱动价值网络中的价值？汽车价值链中的产业进展	//289
汽车产业的量化进展	//292
研究汽车产业	//295
有效前沿上汽车企业的进展	//299
小结	//300
汽车供应商与合同制造商	//301
推进轨迹项目	//309
注释	//313
第 9 章 云开月明	//315
思索	//318
乔的故事	//318
回顾	//326
附 录 方法论	//327
了解金融链比率	//328
指数方法论	//329
平衡性	//329

强度 //329

弹性 //330

弹性评估的企业措施 //331