

■ 将供应链管理流程、绩效管理、最佳实践、管理技术及人才培养融为一体。

# 供应链运作参考模型

■ 文/曾祥强

关键词：供应链 SCOR模型 雅芳案例

SCOR 模型 (Supply Chain Operations Reference Model), 即“供应链运作参考模型”, 是由美国供应链协会联合多家企业开发的智力产品。其方法论、诊断及标杆管理工具使很多组织的供应链管理流程得到改善。在供应链管理、企业综合绩效及成本控制方面, 该模型获得了协会会员的一致认可。

SCOR 模型的作用: 帮助管理者解决供应链难题。

1. 客户服务: SCOR 有助于评估成本/表现差异, 发展符合客户期望的策略并有助于应对国内和全球市场的增长。

2. 成本控制: SCOR 指标与供

应链绩效的属性结合使用, 可以比较不同的供应链、产业和战略措施。

3. 规划和风险管理: 使用 SCOR 有助于方案实施, 树立更全面的风险识别, 有助于客户、供应商及利益相关方协调合作。

4. 供应商和合作伙伴关系管理: SCOR 提供了一个跨组织边界的供应链分类和分析的通用语言。

5. 人才培养: 在指标、流程和最佳实践的基础上增加了人才培养的内容, 有助于企业培养供应链管理核心人才。

## SCOR 模型的应用与成效

SCOR 模型自发布第一版以来,

在欧美发达国家已广泛开展、实施, 并为实施企业带来非常可观的业绩改善和竞争能力的进一步提升。我国有少数企业实施了该模型, 如华为、中兴、海尔、康佳、蒙牛等也取得了不错的绩效。

以下为 SCOR 在国外各个行业的广泛应用及收益记录:

应用行业: 消费食品行业、各类制造业、软件和计划编制、航空和国防业。

完善供应链带来的效益:

### 案例一: 供应商合作

雅芳公司曾以采购价格最低为标准寻求供应商, 利用大量采购以维持低成本。但是, 雅芳公司逐渐发现最低的采购价格并不意味着最低的总成本。例如, 雅芳公司在墨

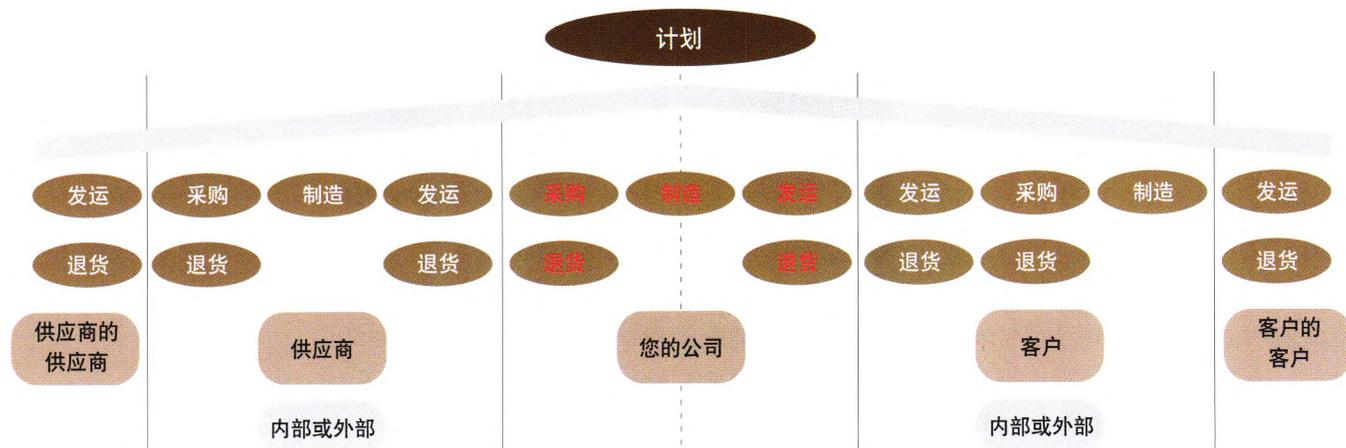


图1 SCOR模型图

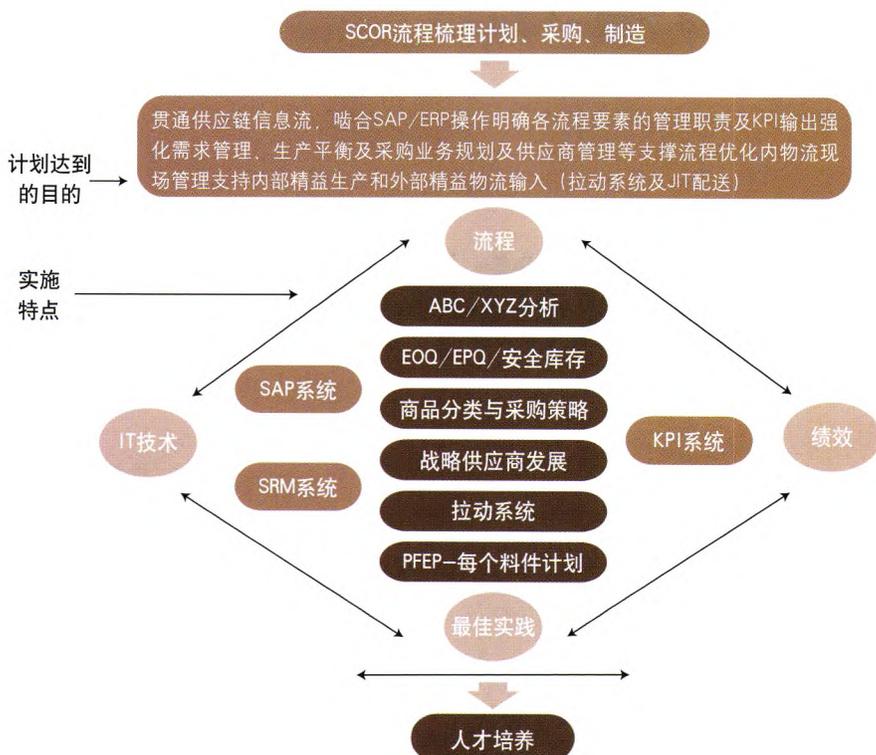


图2 国内某企业部分SCOR模块实施示意图

西哥发现一家价格最低的玻璃瓶供应商，但是从墨西哥运到欧洲的交货提前期很长，海运就需要8-12周的时间。而在产品需求高峰期出现紧急订单时，雅芳公司需要采用空运的方式交货，导致成本增加。即使玻璃瓶的采购价格最低，但由于缺乏灵活性和过高的交货成本，所发生的总成本远非最低。

因此，雅芳公司将供应商数量

减少一半，利用供应商合作伙伴关系，专注于实现总成本最低而不是采购价格最低。现在，雅芳公司大部分的采购品都是从与其波兰和德国的制造厂临近的供应商采购而来。尽管单位产品的采购价格可能更高一点，但是管理更具有柔性，供应商反应更加迅速，成本反而更低。

雅芳公司与供应商一起规划整个制造流程，找出省时省钱的最佳

设计方案，齐心协力找出效率低下的流程环节及其原因。在许多情况下，雅芳公司还必须改变原来方式，以便于供应商更具成本优势地制造产品。比如，雅芳公司同意改变订单模式，以减少供应商的制造准备调整成本。

雅芳公司已经完全不必向某些供应商下订单，而是让供应商通过雅芳公司网站设计的网络系统，及时掌握生产信息，并依据雅芳公司在网上的波兰和德国的制造厂的生产排程计划，进行相应的交货。

### 案例二：协同设计，共筑成功

雅芳公司计划将协同设计理念扩展到整个供应链组织。最近，雅芳公司开立一个协同设计的研讨会，与会人员包括供应商、设计公司、市场部门和供应链部门的代表，大家共同设计产品。在3天的时间里，就已经设计出了集中考虑到市场部门和设计公司的意见和新

表2 供应链绩效报告

绩效指标说明	
配送性能	提高绩效16%—28%
减低存货	提高绩效25%—60%
满足订单周期	提高绩效30%—50%
预测的精确	提高绩效25%—80%
综合生产力	提高绩效10%—16%
降低供应链成本	提高绩效25%—50%

表1 SCOR模型的部分指标（C公司）

绩效指标特征	绩效指标说明	绩效指标
供应可靠性	供应链交付的性能特征：正确的产品、正确的包装、正确的产品技术文件、合格的质量在正确的实践、正确的地点交付给指定的客户	1. 成品准时交货率 2. 生产计划达成率 3. 供应商准时交货率
响应性	供应链交付产品的速度	制造周期改善
柔性	供应链面对市场的变化获得或维持竞争优势上进行改变的柔性	1. 更快速的产品换线生产以支持客户变化的需求 2. 战略供应商实现VMI\JIT供货机制
成本	供应链运营所耗的成本	1. 单位固定成本降低 2. 变动成本降低
资产利用效率	一个组织为满足需求，利用资本的有效性。包括各种资产的利用：固定资本和运营资本	1. 成品库存周转天数 2. 原材料（采购件）的库存天数 3. WIP库存周转天数 4. 主要设备利用率

型包装概念，同时也能够使供应链的每一个环节的成本最小化。■

### 参考文献

[1] 《供应链运作参考模型—10.0版》，国际供应链理事会(Supply Chain Council)。

[2] 《战略供应链管理？》—(美)肖尚纳·柯恩(Shoshannah Cohen)和约瑟夫·罗塞尔(Joseph Roussel)著。

作者单位 北京和君咨询集团