
《供应链管理一体化》

吴诚老师

【课程背景】

随着我国经济大国、制造大国、消费大国地位的确立，以及产品制造技术的飞速发展，采购与供应链管理将成为衡量企业核心竞争力的重要指标之一。企业需要根据自身的情况，制定出合适的供应链规划，预测与计划体系，采购与供应商管理体系，物流与配送体系来取得竞争优势。吴诚博士(曾任：华为公司采购商务总监;富士康采购与供应链高层主管;康佳集团采购总监、集团副总经理;现任：北京大学、清华大学、人民大学 等高校 总裁班 特聘讲师)，将与您一起回顾供应链管理一体化的理论知识，一起分享知名企业的管理经验，一起分析成功与失败的案例……故此，特推出该《供应链管理一体化》课程。

【培训对象】

供应链、物流、运营、采购、计划等部门职员及领导，及与采购、供应链业务相关的人员。

【课程特点及受益】

本课程详细介绍了供应链管理一体化的基础理论，核心框架及流程，结合中国企业的实际运营情况，融合教学、研究、实践、实务为一体，能令越来越多的中国企业关注供应链管理一体化的经营战略，并得以从中受益：

1. 了解供应链管理一体化的特点及模式，掌握供应链体系建立与管理的方法;
2. 了解并掌握供应链一体化的战略、战术、工具及方法，并能熟悉分析与运用;
3. 了解并掌握供应链一体化模式下的计划与库存管理、杠杆采购管理、物流与配送管理战略、流程及方法与技巧;
4. 了解并掌握供应链管理一体化的绩效体系及业务流程的 KPI 体系。

【授课方式与特点】

1. 丰富性与针对性。信息量大，专业性及针对性强，案例多，能结合企业所在行业特点与现状，有针对性地制定大纲及培训;
2. 指导性与实用性。不作空洞无物的讲解，能从企业职能、组织、流程上对企业进行优、劣势分析与判断，提供改善意见与建议，现场研讨具体工作问题;
3. 操作性与实效性。除了专业地进行讲解，将现场分析、分享标杆企业的做法，提供丰富具体的“管理流程、制度、工具模板”供学员参考、借鉴、落地;

4. 通俗易懂，参与性强。深入浅出，通俗易懂，专业问题通俗化，复杂问题简单化，混乱问题标准化。不忽悠，不故弄玄虚。鼓励提问质疑，现场分析解答；

5. 气氛活跃，妙趣横生。因材施教，因人施教。适时、适度、适当调节课堂气氛，风趣幽默，旁征博引，气氛活跃，轻松愉快中完成课程。

【课程大纲】

第一部分：供应链管理一体化概述

1. 价值链与价值链分析

价值链理论的提出与发展

价值链分析法的现实意义

价值链的战略和战术应用

从价值链到供应链

案例：某著名机械加工集团价值链分析与运作模式探讨。

2. 供应链及一体化管理的定义及发展

什么是供应链与供应链管理？

供应链一体化的基本模式(横向、纵向、前向、后向一体化)

供应链的类型、特征与形式

SCOR 供应链模型介绍

供应链管理的主要内容、目标、要求及挑战

供应链管理的四大支点

供应链管理规划的八大原理

生产及物流模式分析与流程再造(ETO、ATO、BTO、MTO 等优劣势分析与借鉴)

信息技术及其在供应链管理中的重要地位

3. 供应链管理一体化的核心内容

销售预测与供应链计划管理

采购与供应商管理

仓储与分销配送管理

运营与绩效管理 案例：“戴尔 DELL”、“小米”供应链一体化运作模式研讨；

案例：“华为、FOXCONN、美的电器”供应链管理体系介绍与比较。

第二部分：供应链管理一体化之---战略&战术管理

如何实现供应链的集成化管理(如何实现 ISC?)

如何实现供应链的一体化管理(如何实现横向、纵向、前向、后化一体化?)

生产模式分析与流程再造(ETO、ATO、BTO、MTO 等优劣势分析与借鉴)

物流规划与管理(内部物流、外部物流、第三方物流、第四方物流)

客户关系管理(CRM)与供应商关系管理(SRM)

推式与拉式生产规划与管理

ODM、OEM 策略选择

B2B 电子商务与企业供应链管理

电子(商务)供应链面临的挑战

供应链管理信息技术支持(ERP\MES\APS)

JIT、VMI、JMT 技术

Milk-Run 技术

TOC 技术

供应链绩效管理监控体系

供应链管理监控平台设计与智能分析工具

案例：华为供应链如何实现“端”到“端”的一体化管理？

第三部分：供应链管理一体化之---需求预测与计划管理

1. 如何做好需求预测管理(销售预测、生产计划、发货订单等)?

2. 销售预测运转机制、组织、及流程管理

3. 销售预测的制定方法与工具

专家意见法(情景分析法、德尔菲法)

市场测试法

定量分析法

时间序列分析

因果关系分析…

基于计算机的物料计划系统(MRP\MRPII\ERP\ERPII\DRP\DRPII……)

4. 如何管理及发放预测信息?

5. 如何协调物料计划的制定?

物料计划方法

订货点法

MRP 计划方法 6. 如何维护计划的严肃性与灵活性?

7. 如何管理与评估计划变更?

8. 如何应对计划变更带来的风险与成本损失?

9. 如何制作各种计划管理报表及监控报告?

案例：某著名设备制造企业 S&OP 机制介绍;

案例：华为公司需求预测与计划体系的管理策略探讨。

第四部分：供应链管理一体化之---库存控制策略与技巧

1. 库存控制的重要性

2. 降低库存的有效途径分析

3. 供应链管理环境下的库存控制方法

定期库存控制

定量库存控制

经济订货批量

库存分类管理：

ABC

2/8 法则

周转库存

缓冲库存

安全库存 产品预测准确率的控制方法(产品预测准确率模型及应用)

VMI、JIT、“糖果人”等模式

4. 其它库存控制方法与策略

缩短提前期

防止价格上涨

提供销售折扣

加大采购批量

以赊购方式购买

加大运输量

按经济批量订购

加强预测

库存物料标准化

及时处理呆滞物料 案例：某制造企业库存物料分类与库存控制方法介绍；

案例：某电器制造企业库存失控的案例分析。

5. 如何做好库存分析与监控？

物料低周转的原因分析与处理策略

物料呆滞产生原因的分析

如何监控与处理呆滞物料(处理的原则、要求、途经…)

如何及时处理呆滞物料

替代

消耗

变买 库存积压资金的原因分析

6. 异常库存的监控与风险管理

在途物料的管理(供应商在途、内部转仓、外部借料、发货在途…)

超期物料的管理

来料不良的监控与管理

呆坏帐的监控与管理

RMA 管理 案例：系列制造行业库存控制模式方法探讨。

第五部分：供应链管理一体化之---采购组织与流程管理

1.如何界定采购组织的职能？

采购绩效的衡量

采购部门与职能的设置

采购流程与制度的建立

如何选择与考核供应商？案例：一汽、华为等知名企业采购组织架构及职能划分详细介绍。

2.如何设计采购流程？

什么叫全流程的采购?

流程 1、物料规格型号的确认流程

流程 2、供应商资格的评定流程

流程 3、采购合同的审批与签定流程

流程 4、采购合同的执行流程

流程 5、供应商绩效考核流程(QCDS...)

流程 6、供应商选择流程 3.如何有效制定采购策略，来降低交付风险?

战略 1：集中认证，分散采购

战略 2：“WIN-WIN”

战略 3：与重要供应商建立战略合作伙伴关系

战略 4：采取多种采购方式，并与供应商共享采购预测

战略 5：电子采购 4.如何设计采购战术及方案，来降低交付风险?

战术 1：一般性方案

战术 2：低附加值加工类

战术 3：高技术定制加工类

战术 4：垄断及准垄断供应类

战术 5：价格频繁波动类

战术 6：配套类案例：某知名通讯设备制造企业采购模式、方式分享;

5.如何战略性地管理与维护供应商关系，来降低交付风险?

供应商关系图谱与采购战略分析

供应定位模型与采购战略分析

供应商感知模型与采购战略分析

供应商管理体系及绩效分析

如何实现供应商分级管理与订单比例分配?

如何维护与供应商的关系?

案例：ITC\CIPS 对供应商关系定位模型介绍及案例;

案例：某知名汽车制造企业供应商考核体系与订单比例分配案例分析。

第六部分：供应链管理一体化之----物流与配送管理

1.物流与配送管理

物流的增值分析

物流规划体系介绍

分销配送体系介绍

物流系统的规划与设计

物流中心、配送中心、仓储中心的概念、种类、功能介绍

物流设施、设备分析与介绍

运输方式的选择

运输网络的规划

运输风险的管理

配送中心的规划与设计

前期准备

确定系统目标

功能规划

选址规划

作业流程规划

设施设备规划

信息系统规划

案例：深圳某大型物流配送中心规划的多媒体 3D 视频分享；

2. 物流运作流程与控制

入库与效率管理

出库与资产安全管理

拣货管理与拣货模式分析

搬运作业管理

仓库盘点管理

退货与逆向物流管理

物流设备使用与效率分析

配载装车管理

仓储调度管理

案例：某知名物流分销企业物流运作体系与规范分析。

3. 物流与仓储管理技术技巧

仓库空间规划技巧

仓库内部区域划分与标识技巧

货位的合理规划及仓库的优化布置

提高仓库空间利用率的方法

如何提高仓库储存能力

物料堆放的技巧

库区规划及通道设置技巧

确保物料先进先出的方法

物料 ABC 管理法

仓位设置方法及颜色管理

如何做好仓库的安全与保卫工作

案例：如何合作利用货架、条码等工具来提升物流水平？

案例：如何实现分区、分库、分位规划，提供物流效率？

4. 物流合理化与物流成本控制

物流配送与仓储成本分析

降低成本的战略、战术分析

降低成本的渠道、技术介绍

仓储成本分析与控制

运输成本分析与控制

配送成本分析与控制

物流包装成本分析与控制

装卸搬运成本分析与控制

流通加工成本分析与控制

物流信息成本分析与控制

案例：为什么说物流成本是“沉没成本”？

案例：物联网技术在现代物流与供应链中的应用前景分析；

第七部分：供应链管理一体化之----供应链绩效评估

1. 企业供应链指标体系分析

合同及时齐套发货率(%)

存货周转率(次/年)

采购成本下降率(%)

合同平均运作周期(天)

低周转及呆滞物料比例(%)

库存准确率(%)

库存周转率

缺货率

无误交货率

交货及时率

物流效用增长率

2. 如何设计企业供应链管理一体化下的绩效体系研讨

3. 供应链绩效改进策略

4. 供应链绩效改进方法

5. 供应链绩效改进工具

6. 如何适时协调供应链绩效与业务发展的匹配

案例：某著名汽车制造企业供应链绩效评估体系详述；

案例：某企业库存计划业务流程再造(BPR)项目管理及 KPI 绩效提升计划介绍；

案例：供应链企业绩效评价与激励机制探讨；

案例：现场答疑与经验交流。