

---

# 《供应链全成本管理》

## 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，供应链成本管理水平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、副总经理；现任：北京大学、清华大学、人民大学等高校 总裁班 特聘教授），将与您一起回顾供应链管理的理论知识，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《供应链全成本管理》课程。

### 【培训对象】

营销、营运、计划、采购、物流、仓储、供应链等部门经理、总监、公司领导层，及与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全成本管理的基础理论，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全成本管理的经营战略，并得以从中受益：

1. 了解供应链全成本管理的特点及模式，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. 了解并掌握供应链模式下的计划、采购、仓储与物流管理战略、流程及方法与技巧；
4. 了解并掌握物流与供应链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：供应链全成本管理概述

#### 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

从价值链到物流与供应链

案例：某著名电器集团价值链分析与运作模式探讨

#### 2. 供应链管理的定义及发展

什么是供应链全成本管理？

精益供应链的类型、特征与形式

SCOR 供应链模型介绍

供应链全成本管理的主要内容、目标、要求及挑战

供应链全成本管理的四大支点

供应链全成本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全成本管理中的重要地位

供应链一体化的基本模式(横向、纵向、前向、后向一体化)

#### 3. 供应链全成本管理的核心内容

销售预测与供应链计划管理

---

采购与供应商管理

仓储与物流配送管理

运营与绩效管理 案例：中联重科供应链运作模式研讨；

案例：“华为、FOXCONN、美的电器”供应链全成本管理体系介绍与比较。

## **第二部分：供应链全成本管理之---战略管理**

集成供应链全成本管理(如何实现 ISC?)

供应链一体化管理(如何实现横向、纵向一体化、前向一体化、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)

采购战略规划与管理

供应商关系维护与管理策略(如何实现战略采购与供应商合作伙伴)

推式与拉式生产规划与管理

库存策略与规划管理

供应链的信息化管理策略

延迟制造与快速反应管理

精益供应链、敏捷供应链、绿色供应链全成本管理策略

柔性计划与均衡生产管理

ODM、OEM 策略选择

案例：多家标杆制造企业供应链设计与规划分析；

案例：分析贵公司所在企业的供应链全成本管理策略应该是什么？

## **第三部分：供应链全成本管理之一战术管理**

---

B2B 电子商务与企业供应链全成本管理

电子(商务)供应链面临的挑战

物流网络规划与再造

供应链全成本管理信息技术支持(ERP\MES\APS)

JIT、VMI、JMT 技术

协同计划、预测与补货(CPFR)技术

供应链 IT 系统优化

快速响应的方法与工具

供应链绩效管理监控体系

供应链全成本管理监控平台设计与智能分析工具

案例：华为公司供应链端到端模式及信息 IT 系统应用状况介绍;

案例：分析美国劳氏是如何应用现代供应链全成本管理技术的?

#### **第四部分：供应链全成本管理之----需求计划与库存成本管理**

##### 1.生产与计划模式的选择

生产模式介绍(流程式、装配式、单元式)

传统生产模式的特征与不足分析

现代生产模式的特征及形式详述((MTS、ATO、MTO、ETO 等)

如何选择最优的生产模式?

计划与库存控制业务的组织与分工

计划与库存控制人员的工作理念和行为准则(华为版本)

案例：长城润滑油计划与控制业务运作模式及 KPI 体系介绍;

案例：某汽车生产企业“计划管理月报”分享

---

## 2.需求预测与计划管理

如何做好需求预测管理(预测、计划、订单等)?

制定预测的原则与一般步骤

需求预测制定方法

专家意见法(情景分析法、德尔菲法)

市场测试法

定量分析法

基于计算机的物料计划系统(MRP\MRPII\ERP\ERPII\DRP\DRPII) 生产计划制定方法

一般计划方法

物料需求计划(MRP)(ERP : MDS 管理-MPS 管理-MRP 管理)

订货点法(最小\最大库存计划方法)

甘特图计划(什么是甘特图?如何制作甘特图?)

如何管理与评估计划变更?如何应对计划变更带来的风险与成本损失?

如何保证计划的严肃性与灵活性(如何“锁定”与有限“锁定”)?

如何应对计划变更带来的风险与成本损失?

## 3.物资供应与调度管理

欠料的原因分析, 及如何有效解决欠料(机制、措施、方法与工具)

如何从策略上保证物料及时齐套供应?

如何从技术上保证物料及时齐套供应?

产能规划与改善管理

物料齐套供应管理办法及工具

如何运用合理的库存管理模式(安全库存、VMI、JIT)?

相关需求\独立需求的管理

---

长周期物料、高价值物料的计划方法分析

如何处理例外信息(提前、推迟、取消、变更)?

呆滞物料产生原因的分析与规避

案例：某大型通讯设备制造企业计划体系 IT 系统应用状况介绍;

案例：富士康欠料(RYG)处理办法介绍;

案例：某著名 OEM 制造企业产能规划经验分享;

4.如何有效控制库存?

库存控制的任务与目标

一个平衡

三不原则

5R 原则

库存控制系统的构成

需求特性(独立需求与相关需求)

供应特性(提前期/起订点/折扣)

进货方式(定量订货方式/定期订货方式)

库存控制系统中的成本(订货成本/库存存储成本/缺货成本)

5.供应链全成本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：

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

---

## 6.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

减小采购批量

## 7.如何有效监控与管理库存?

库存的构成、分类与分析概述

呆坏帐的监控与管理

物料低周转、呆滞的原因分析

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)

如何实现库存的动态监控?

如何进行库存分析?如何制作《库存分析报告》?

案例：3C行业20余种库存控制方法案例讲解;

案例：某著名制造型企业库存失控的案例分析。

## 第五部分：供应链全成本管理之----供应商管理与采购成本控制

### 1.如何界定采购业务的职能?

采购业务组织的搭建

采购业务绩效的衡量

采购流程与制度的建立与保证

采购风险管理

### 2.采购流程的设计

---

## 采购全流程设计

流程 1、管理产品技术需求--确定新物料选用

流程 2、甄别与评定供应商资格

流程 3、选择合格供应商及签订合同

流程 4、执行采购

流程 5、供应商绩效管理流程(QCDS)

流程 6、供应商选择方式及因素

案例：华为公司供应商管理体系介绍；

案例：某知名计算机制造企业供应商考核体系介绍；

案例：某大型手机制造企业供应商管理体系介绍；

案例：宜家家居的核心竞争优势分析：供应商管理与采购成本降低员；

## 3.供应商开发、评估、选择与管理

供应商开发与评估的主要步骤详细

供应商开发与评估办法

供应商开发与评估的工具详细介绍

如何战略性地选择供应商？

供应商关系维护与管理

从 CRM 到 SRM，再到 SCM

传统的供应商关系管理方法

供应商关系管理的目标

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

---

## 供应商能力模型与采购战略分析

供应商管理的重点业务

供应商合同管理

供应商交期管理

供应商品质管理

供应商成本管理

采购价格管理

案例：8种供求关系定位的分析及其对应采购策略、案例讲解；

案例：某500强企业供应商选择标准及模板介绍。

案例：某大型制造业供应商开发过程及相关模板介绍；

## 4.采购战略&战术管理

采购战略管理与分析

策略1：集中认证，分散采购采购策略

策略2：“WIN-WIN”采购策略

策略3：与重要供应商建立战略合作伙伴关系采购策略

策略4：采取多种采购方式，并与供应商共享采购预测采购策略

策略5：电子采购

采购战术及方案设计

战术1：一般性采购战术

战术2：低附加值加工类采购战术

战术3：高技术定制加工类采购战术

战术4：垄断及准垄断供应类采购战术

战术5：价格频繁波动类采购战术

---

## 战术 6：配套类采购战术

采购模式设计与选择

标准采购订单

一揽子采购订单与 JIT 供货

长单采购

VMI 采购

JIT 采购

风险采购

OEM 采购

案例：某著名通讯设备企业采购策略与采购运作方式介绍(IBM 采购理念);

案例：手机行业供应商管理策略与成本控制技术分析。

## 5.采购成本分析与控制

供应商是如何定价的?

成本加成定位法

目标利润定价法

采购商理解价值定价法

竞争定价法

投标定价法

如何向供应商索取价格折扣?

付款折扣

数量折扣

地理折扣

季节折扣

---

推广折扣

如何分析供应商的报价？

竞争性方案

与公布价格的比较

历史对比

内部成本估算-细节分析

实绩法

目标价格

横向比较法

案例分析：供应商定价策略系列案例分析与讨论

案例分析：某企业供应商报价成本分析模板分享

案例分析：多家知名企业供应商成本分析案例

采购成本控制的方法与技术

传统的控制采购成本的方法介绍

如何通过设计控制来降成本？

如何通过性能控制来降成本？

如何通过质量管理来降成本？

如何通过采购控制来降成本？

降低采购成本的十大手法(系列经典案例分析)

VA/VE

采购谈判

目标成本法

杠杆采购

---

价格与成本分析法

标准化与归一化

长单与一揽子订单

其它常用的 30 余种降低采购成本的方法介绍(系列经典案例分析)

自制或外包

利用学习曲线 LEANING CURVE

产品生命周期成本法

总成本法 TCO

供应商先期参与(Early SupplierInvolvement ESL)

作业成本导向法

案例：某著名彩电企业如何实现单台采购成本下降 30%的典范案例分析；

案例：“IKEA、FOXCONN、美的电器”的采购成本控制的特点及案例分析；

案例：我国手机制造企业的成本控制之道(某国内 OEM 手机龙头企业的成本控制案例)。

## **第六部分 供应链全成本管理之----仓储配送与物流成本管理**

### **1.仓储管理体系与运作流程**

物料供应模式的选择

厂内物流系统分析与设计

设计仓储系统和 workflows

入库管理

出库管理

拣货管理

搬运作业管理

---

仓库盘点

退货管理

叉车等设备使用管理

配载装车管理

仓储调度管理

案例：JIT、VMI、JMI 等技术的应用案例及模型分析；

案例：某著名制造企业仓储计划与调度体系介绍。

案例：JIT、VMI、JMI 等技术的应用案例及模型分析；

案例：某著名制造企业仓储计划与调度体系介绍。

## 2.物料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？

---

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？

### 3.成品仓储与配送管理

成品仓储管理的基本要求与目标

配送中心的概念、种类、功能介绍

配送中心的现代化物流技术

配送中心的工艺及运作管理

如何布置仓储收发线

如何进行生产物流系统设施规划

仓储物流设施设备分析与介绍

仓储物流设施规划与物流分析

### 4.物流与仓储成本控制

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

其他物流成本分析与控制

---

案例：为什么说物流成本是“沉没成本”？

案例：系列仓储与物流成本控制经典案例分析与探讨。

## 第七部分：供应链全成本管理之----供应链绩效评估与管理

### 1.供应链全成本管理指标体系分析

计划及时齐套发货率(%)

合同平均运作周期(天)

原材料库存周转率(次/年)

采购成本下降率(%)

低周转及呆滞物料比例(%)

库存准确率(%)

### 2.精益供应链绩效改进策略

### 3.精益供应链绩效改进方法

### 4.精益供应链绩效改进工具

### 5.如何适时协调供应链绩效与业务发展的匹配

案例：供应链企业绩效评价与激励机制探讨

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;

经验分享：现场答疑与经验交流