
《制造型企业供应链一体化管理》

吴诚老师

【课程背景】

随着我国制造大国地位的确立，及产品制造技术的飞速发展，供应链管理将成为衡量制造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，制定出合适的物流与供应链规划，生产流程，采购流程，及库存策略来取得竞争优势。为此，吴诚博士(曾任：华为公司采购总监;富士康供应链高层主管;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 总裁班特聘教授)，基于对物流及供应链的研究，并结合曾经在多家企业的管理及辅导经验，特推出该《制造型企业供应链一体化管理》课程。

【培训对象】

企业总经理、副总经理、营运总监、供应链总监、财务总监、制造总监、采购总监、物流总监、制造经理、采购经理、计划经理、物流经理、供应链管理人员，及供应链专业人员。

【课程特点及受益】

本课程详细介绍了物流与供应链的基础理论，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物流与供应链管理的经营战略，并得以从中受益：

1. 了解物流与供应链管理的特点及模式，掌握制造业物流与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采购战略、战术、采购流程及供应商管理的方法与技巧;
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:什么是供应链与供应链管理?

1. 物流与供应链的定义及发展
2. 物流与供应链的区别与联系
3. 什么是第三方、第四方物流
4. 供应链的特征与形式(SCOR 供应链模型)
5. 供应链管理的目标及要求
6. 供应链管理的核心竞争力表现
7. 供应链管理中的常见问题与现象
8. 供应链下的供应商评估体系介绍
9. 信息技术及其在供应链管理中的重要地位
10. 供应链一体化的基本模式(横向、纵向、前向、后向一体化……)

案例：华为公司供应链管理体系介绍；

案例：华为、FOXCONN、康佳供应链管理体系介绍与比较；

第二部分：供应链管理之---现状及发展趋势

1. 供应链面临的挑战及风险
2. 供应链在国、内外的发展比较
3. 供应链管理需要六项核心能力介绍

需求管理能力

浪费和削减成本

流程和产品标准化

采用行业标准

文化变革能力

跨企业合作

4. 供应链管理有待进一步研究的问题
5. 供应链管理的四大支点
6. 制造业供应链管理规划的八大原理
7. 制造业供应链设计的七大原则
8. 制造业供应链绩效分析及主要存在的主要问题
9. 制造业物流与供应链管理的发展方向、对策、途径探讨
10. 制造型企业供应链一体化管理的思考与分析

案例：某研究机构对企业供应链管理现状的研究结果介绍；

案例：海尔物流的启示；

第三部分：供应链一体化管理之---战略管理

1. 集成供应链管理(如何实现 ISC?)
2. 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?)
3. 生产模式分析与流程一体化再造(ETO、ATO、BTO、MTO 等优劣势分析与借鉴)
4. 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)
5. 采购战略规划与管理
6. 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)
7. 设计、采购、质量、可制造化一体化管理策略

-
8. 推式与拉式生产规划与管理
 9. 库存策略与规划管理
 10. 物流与供应链的信息化管理策略
 11. 延迟制造与快速反应管理
 12. 精益供应链、敏捷供应链、绿色供应链管理策略
 13. 柔性计划与均衡生产管理
 14. ODM、OEM 策略选择

案例：奇瑞汽车供应链管理变革案例分析

案例：安徽江淮汽车供应链管理项目实施案例分享；

第四部分:供应链一体化管理之---战术管理

1. 全球采购与 B2B&B2C 采购模式
2. 物流网络规划与再造技术
3. 供应链管理信息管理技术(ERP\MES\APS\DMS\DRP...)
4. JIT、VMI、JMI 等技术
5. 协同计划、预测与补货(CPFR)技术
6. U型布局与看板管理技术
7. 降低供应链管理成本的七大战略

案例：降低供应链管理成本的七大战略案例探讨

8. 供应链成本分析技术

成本与利润的关系

成本与批量的关系

成本与质量的关系

成本与提前期的关系

成本与响应及服务的关系

成本与总成本的关系

9. 快速响应(QR)方法与工具

10. 供应链 IT 平台建设与智能分析工具

案例：多种供应链管理技术综合应用案例介绍;

第五部分:供应链一体化管理之---采购战略、战术管理

1. 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：电子采购与国际采购

案例：华为公司采购战略探讨;

2. 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：华为公司采购模式、方式分享;

3、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：CIPS 对供应商关系管理的模型介绍及案例；

案例：XX 通讯生产企业供应商管理体系及考核模板介绍

第六部分:供应链一体化管理之---采购组织与流程管理

1. 如何界定采购业务的职能，来降低交付风险？

采购组织机构的搭建

采购业务绩效的衡量

采购流程与制度的建立与保证

战略性地选择供应商

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(QCT、QCDS、TQRDCSS、5R...)

流程 6、供应商选择方式及因素

如何建立安全库存?

如何处理采购例外信息?

2. 如何开发与认证供应商，来降低交付风险?

为什么要进行供应商认证与开发

供应商开发与认证的原则

供应商评估体系介绍

供应商开发的主要步骤

供应商开发与认证工具及办法

3.降低成本的常用方法

VA/VE

采购谈判

目标成本法

ESI 法

杠杆采购

价格与成本分析法

标准化与归一化

建立长期的供应伙伴关系

联合采购法

折扣法

开发新供应商、新材料

简化内部流程/缩短 L/T

利用学习曲线 LEARNING CURVE

产品生命周期成本法

总成本法 TCO

供应商先期参与(Early Supplier Involvement ESL)

作业成本导向法 案例：某通讯设备制造企业的“采购员工作理念”探讨；

案例：联想供应链采购成本控制失败案例分析；

第七部:供应链一体化管理之----供应链整合管理

1. 供应链整合的具体定义与目标(产品和服务\信息流\资金流\决策流...)

2. 供应链整合的主要类型

内部整合(IPD、PM...)

外部整合人(CRM、SRM...)

3. 供应链整合的三个维度

信息整合

协调与资源共享

组织互联

4. 如何从供应链整合中创造价值？

案例：某铝业集团供应链整合方案分析

案例：某汽车企业供应链一体化整合案例分析

第八部分:供应链一体化管理之----物流及配送管理

1. 生产物流管理

预测与计划管理

能力计划与系统布置

生产计划与物料供应管理

库存控制与管理

VMI、JIT、HUB 管理

供应商关系维护与管理

2. 销售物流管理

销售物流规划

渠道库存管理

销售物流客户服务

销售物流的配送管理

销售物流外包管理

电子商务物流管理

3. 供应链一体化下的营销管理

供应链一体化对营销管理的影响

直面终端顾客，提供个性化服务，建立良好的顾客关系

异业结盟，协同服务，实现顾客价值最大化

让供应链成为顾客化定制的生产线

信息化库存使供应链成为库房

让供应链上的所有企业一齐为顾客服务

通过现代信息技术提高顾客价值

案例：某物流配送中心案例分析

案例：某集团公司物流配送中心项目总体规划设计方案分析

第九部分:供应链一体化管理之----供需平衡管理

1. 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

需求预测的制定方法

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...)

生产计划的制定方法

物料计划方法

订货点法

MRP计划方法

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?

案例：某通讯设备制造企业生产计划体系介绍;

2. 物料齐套管理

生产欠料的原因分析，及如何有效解决欠料(机制、措施、方法与工具)

物料齐套管理办法及工具

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

案例：某大型通讯设备制造企业预、缺料处理办法介绍;

案例：某 OEM 制造企业欠料(RYG)处理办法介绍;

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

3. 库存控制管理

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)

经济订货批量 EOQ 问题探讨

案例：EOQ 案例分析及运算过程分析

经济生产批量 EPQ 问题探讨

案例：EPQ 案例分析及运算过程分析

供应链管理环境下的库存控制方法

存量管制法(安全库存制定…) MIN-MAX 计划法 批量控制法

提前期管理法 延迟计划技术 ABC 分析法 JIT 交货模式

VMI HUB 器件标准化与通用化 拉式与推式结合法

OEM 法 第三方物流技术 第三方采购技术

案例：某通讯设备制造企业如何有效管理呆滞物料的经验分享；

第十部分：供应链一体化管理之----供应链绩效评估

1. 如何设计制造业物流与供应链绩效体系？

2. 建立物流与供应链绩效评价指标体系的原则与方法

3. 绩效评价指标体系的需要考虑的主要问题

4. 物流与供应链绩效改进策略

5. 物流与供应链绩效改进方法

6. 物流与供应链绩效改进工具

7. 如何适时协调供应链绩效与业务发展的匹配

案例：某知名通讯设备制造企业供应链绩效评估体系详述；

案例：供应链企业绩效评价与激励机制探讨。