
《制造型企业供应链风险认知与管理》课程大纲

说明：

- 1、本《大纲》的制定，在兼顾知识体系与结构完整性的同时，也会充分考虑客户的需求，并可以依据客户进一步的要求，作一定的调整与修正；
- 2、本《大纲》涉及的内容较多，需要2天左右的培训课时。具体讲解的侧重点，可以根据客户的要求，或以现场的学习效果，来作一定的调整；

【课程背景】

随着我国制造大国地位的确立，及产品设计与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，制定出合适的供应链规划与风险控制体系，生产与采购流程，及库存策略来取得竞争优势。为此，基于对生产运作及供应链理论知识的研究，并结合曾经在多家企业的管理及辅导经验，特推出该《制造型企业供应链风险认知与管理》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】

本课程详细介绍了供应链风险管理的基础理论，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风险管理的经营战略，并得以从中受益：

1. 了解供应链管理的特点及模式，掌握制造业供应链体系建立与管理的方法；
2. 了解并掌握供应链风险的概念、特征、内容、形式，及产生的原因与途径；
3. 了解并掌握供应链风险的战略、战术、工具及方法，并能熟练分析与运用；
4. 了解并掌握如何从系统和战略的高度来规避供应链风险。

【授课方式与特点】

1. 丰富性，针对性。课程包含丰富的专业知识及管理经验，并结合企业所在行业特点与现状，有针对性地进行培训与指导；
2. 指导性，实用性。能从企业职能、组织、流程上对企业进行优、劣势分析与判断，从而提出改善意见与建议，让培训更有指导性与实用性；
3. 操作性，实效性。课程中将分析大量标杆企业的管理经验，并分析、分享标准的工作流程、制度、模板等工具等，以便学员可以下课堂后直接参考借鉴；

-
4. 通俗易懂，参与性强。授课方式深入浅出，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；并鼓励学员积极提问、质疑，现场分析、解答。

【课程大纲】

第一部分：供应链与供应链管理概述

1. 供应链的定义及发展
2. 供应链的类型、特征与形式
3. 供应链管理的重要性及主要内容
4. 供应链管理的目标及要求
5. 供应链管理战略的设计及要求
6. 供应链管理技术介绍
7. 供应链一体化的基本模式（怡亚通模式介绍）
8. 供应链管理中的风险、常见问题与热点问题

★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：供应链风险介绍与认识

1. 什么是供应链的不确定性？
2. 供应链不确定性模型分析
3. 什么是供应链风险管理？
4. 供应链风险管理需要遵循的原则
5. 供应链风险的特点
6. 供应链风险分类
 - ◇ 按风险周期分类：
 - ✓ 长期风险
 - ✓ 短期风险
 - ◇ 按风险来源分类：
 - ✓ 人为原因的风险
 - ✓ 管理不当的风险
 - ✓ 设备风险：
 - ✓ 产品本身原因的风险（如保鲜品）

-
- ✓ 外部环境造成的风险
 - ◇ 按供应链管理层次划分类：
 - ✓ 战略层风险
 - ✓ 战术层风险
 - ✓ 操作层风险
 - ◇ 按照供应链管理的目标划分类：
 - ✓ 成本风险
 - ✓ 时间风险
 - ✓ 质量风险
 - ◇ 按照供应链系统的构成划分类：
 - ✓ 系统环境风险
 - ✓ 系统结构风险
 - ✓ 行为主体风险
 - ✓ 协作风险
 - ◇ 按照供应链过程划分类：
 - ✓ 采购风险
 - ✓ 生产风险
 - ✓ 配送风险
 - ✓ 退货风险
 - ◇ 按风险来源分类：
 - ✓ 供应链外部风险 (PESTLE 分析法)
 - ✓ 供应链行业风险 (五力模型)
 - ✓ 供应链内部风险 (SWOT 分析)
 - ✓ 合作风险 (零和法则)
 - ✓ 技术风险 (TQRDC)
 - ✓ 市场风险 (3P)

★案例：基于情景分析的供应链风险识别——某全球性公司案例分析

第三部分 供应链风险分析与评估

1. 供应链风险三层综合评价指标体系

-
2. 案例：风险综合评估举例
 3. 供应链风险分析
 4. 供应链风险模型与系统分析模式
 5. 供应链弹性分析
 - ◇ 供应链弹性的特征
 - ◇ 供应链弹性演化的驱动因素
 - ◇ 供应链弹性的标准：
 - ◇ 供应链主体弹性的总体特征
 - ◇ 供应链主体弹性增强策略
 6. 供应链脆性分析
 7. 供应链应急管理与快速响应
 8. 供应商关系管理 SRM
 9. 供应链客户关系管理 CRM
 10. 供应链风险的识别
 - ◇ 供应链风险识别的程序
 - ✓ 定义整体供应链的流程；
 - ✓ 将整体流程细化为一系列彼此独立又相关的运作活动；
 - ✓ 系统的审视每一项运作活动的细节；
 - ✓ 识别存在于每一项运作活动中的风险及其特点；
 - ✓ 描述出最具影响的风险。
 - ◇ 分析历史事件
 - ✓ 根本原因分析法——五个“为什么” (Whys)
 - ✓ 因果图 (Cause-and-effect diagram)
 - ✓ 帕累托分析法 (Pareto analyses)
 - ✓ 风险项目检查列表 (Checklists)
 - ◇ 集思广益
 - ✓ 访谈 (Interviews)
 - ✓ 专家会议 (Group meetings)
 - ✓ 德尔菲法 (Delphi method)

-
- ◇ 定性分析法：
 - ✓ 性质——定性的描述风险；
 - ✓ 后果——定性的描述潜在的损失和获利；
 - ✓ 可能性——主观确定风险是否会现实发生；
 - ✓ 范围——风险发生影响的对象，比如供应商、交付、成本、服务等；
 - ✓ 责任——风险发生所在的职能部门以及承担控制风险的责任方；
 - ✓ 利益相关者——受风险影响的人员以及他们的预期；
 - ✓ 目标——通过风险管理希望达到的目标；
 - ◇ 定量分析法
 - ✓ 风险事件发生的可能性
 - ✓ 当风险事件确实发生所造成的后果
 - ✓ 评估后果
 - ✓ 风险分析工具（失效模式与影响分析、情景分析法、模拟）

★ 案例：从肯德基的“苏丹红一号”事件看食品业供应链风险案例

★ 案例：青岛啤酒供应链案例

第四部分：供应链风险管理与控制

1. 供应链风险的防范措施

- ◇ 建立战略合作伙伴关系
- ◇ 加强信息交流与共享，优化决策过程
- ◇ 加强对供应链企业的激励
- ◇ 柔性化设计
- ◇ 风险的日常管理
- ◇ 建立应急处理机制
- ◇ 供应链风险防范意识
- ◇ 建立长期的合作伙伴关系
- ◇ 增强供应链的可见性
- ◇ 供应链风险管理文化

2. 供应链风险的响应策略

- ◇ 接受风险

-
- ◇ 降低风险发生的可能性
 - ◇ 降低风险产生的后果
 - ◇ 转移、分担风险
 - ◇ 建立应急计划
 - ◇ 适应风险
 - ◇ 反对改变
 - ◇ 转移到新环境
3. 供应链风险的规划策略
- ◇ 预防风险策略
 - ◇ 减轻风险策略
 - ◇ 转移风险策略
 - ◇ 回避风险策略
 - ◇ 自留风险策略
 - ◇ 后备措施策略
4. 应对供应链风险的反应机制
- ◇ 应采取哪些措施来降低冲击的可能性？
 - ✓ 安全防范
 - ✓ 安全合作
 - ✓ 探究风险原因
 - ✓ 冗余策略
 - ◇ 应该如何降低冲击的影响？
 - ✓ 发展替代能力
 - ✓ 延迟战略
 - ✓ 灵活地供应策略
 - ✓ 建立富有灵活性的企业文化
5. 供应链风险管理过程
- ◇ 数据与信息分析
 - ◇ 风险识别
 - ◇ 风险估计
 - ◇ 风险评价

-
- ◇ 风险规划
 - ◇ 风险控制
 - ◇ 风险监控

6. 常见的供应链风险管理对策

- ◇ 多家供应源
- ◇ 供应商协作
- ◇ 增加库存
- ◇ 增加生产能力
- ◇ 增加供应链的柔性 and 反应能力
- ◇ 改进技术设备
- ◇ 与营销结合
- ◇ 合作契约设计
- ◇ 过程/流程改进
- ◇ 组织行政措施
- ◇ 技术措施
- ◇ 经济措施
- ◇ 合同法律措施

7. 供应商风险管理对策

- ◇ 在签订订单时明确要求供应商定期汇报财务状况
- ◇ 不能按时送货、对顾客的需求反应迟钝、要价提高、所提供原料质量发生变化等
- ◇ 在事故发生之前做好应急预案
- ◇ 签订一份有保障的订单或合同
- ◇ 掌握供应链上各环节的操作权，业务外包时尤其如此
- ◇ 事先预备好诉讼文书
- ◇ 当遭遇供应商财务危机时应采取的措施
- ◇ 判断是否需要建立安全库存储备

★案例：家电制造企业供应链风险识别与控制探讨

★案例：供应链管理在制造业中的成功应用案例分享

第五部分：如何从系统上对供应链风险进行管理与控制？

1. 供应链风险预警管理体系的构建原则

- ◇ 系统（整体）性
- ◇ 层次性
- ◇ 动态性
- ◇ 灵敏性
- ◇ 及时性
- ◇ 经济性

2. 供应链风险预警管理体系的内容

- ◇ 风险意识
- ◇ 风险识别
- ◇ 风险评估
- ◇ 风险处理

3. 供应链风险的防范控制策略

- ◇ 建立科学的进入考评标准
- ◇ 订立防御性合作关系条款
- ◇ 加强信息交流与共享
- ◇ 完善供应链的激励与约束机制
- ◇ 建立供应链风险防范管理机构
- ◇ 建立应急处理机制

★ 案例：供应链管理中的风险识别与控制机制的深入探讨