
供应链管理-高成本，高库存，重资产解决方案

【课程背景】

经过 30 多年的发展，本土企业“家底”已经相当厚了，虽说创业还是主旋律，但守城的压力越来越大，很多企业处于从创业到守城的拐点，表现在整体经济增速从高变为中速，以前可以骑马打天下，但不能骑马治天下，骑马打天下只要善于抓机会，敢冒险，敢投入，但治天下需求提高管理水平，建立合适的系统流程，制定相应的规章制度，让企业更平稳，高效的运作，供应链管理就是此范畴。中国企业处在价值链的最低端。针对当前我国供应链管理企业实践与理论研究尚处在快速发展阶段，体现在：前端产品复杂度大，后端为重资产生产，中间乱，处于无序管理状态，典型的表现为高成本，高库存，重资产，

本课程从**前端防杂**--强化产品管理和标准化设计，降低复杂度驱动的成本，

后端减重—提高供应商管理能力，走轻资产运作之路，**中间治乱**—改善供应链计划，控制库存，有效平衡需求与供应，三大方面来展开，通过大量的案例讲解说明，将目前理论研究的重点并对企业管理实践具有重大价值的内容，通过典型案例的方式呈现学员

【课程收益】

- 了解供应链管理的定义
 - 掌握供应链复杂度产生的原因，复杂度与成本之间的关系
-

-
- 掌握如何有效控制产品复杂度的相关要素间的联系
 - 掌握如何从客户，职能，组织，系统与绩效方面展开控制复杂度的思路方法
 - 掌握控制复杂度需要从产品，组织，系统全面展开的思路与方法
 - 明确为什么要进行轻资产运用的原因与目的
 - 掌握轻资产运作实施的必要条件—供应商管理能力
 - 掌握轻资产运作的手段与方法—供应商管理五阶段法的实施步骤与工具方法
 - 掌握避免供应商管理失误的几种方法
 - 明确供应链运作的焦点对象—库存
 - 掌握库存的三种类型与产生的根源
 - 掌握削减周转库存的思路，方法与工具运用
 - 掌握削减安全库存的思路，方法与工具运用
 - 掌握削减多余库存的思路，方法与工具运用
 - 掌握供应链 KPI 体系的设计与管理方法
 - 掌握供应链绩效体系的持续改进方法

【课程对象】

供应链总监，技术总监，生产总监，采购总监，PMC 经理，生产经理，采购经理，仓库经理等

【课程时长】

2-4 天 (6 小时/天)

【授课讲师】

郭涛老师

【课程方式】

60%理论+30%案例讲解演练+10%点评总结

【课程大纲】

第一讲、前端防杂-强化产品管理和标准化设计，降低复杂度驱动的成本

前言：面对经济“L型”增长陷阱，怎么办？（增长陷阱模型）

案例分析：振华重工怎么了？

案例分析：摩托摩拉如何死的？

1、产品复杂度为善意目标而产生，由专家创造的（产品复杂度成本模型）

案例分析：从苹果与汉王说产品的复杂度

- 复杂度的三个层次
- 产品开发不要指望多子多福

2、复杂度有好坏之分：主要是管理问题

案例讨论：为什么没有“山寨飞机”

- 客户愿意付钱的复杂度是好的-竞争优势
- 复杂度其核心是管理问题—预防为主

3、价格由市场决定：成本由复杂度决定

案例讨论：为什么街边的小餐馆都难长久？

4、产品的复杂度控制，不能只怪客户

案例讨论：戴尔是如何控制控制产品复杂度的？

5、产品的复杂度控制：不是所有的格子都填满

案例分享：美国西南航空与好市多超市案例

6、产品的复杂度控制：供应链职能的核心角色（产品复杂度指数表）

案例分享：乐柏美精简产品线

案例分析：日本 NIT 优化 SKU

7、流程复杂度控制：必须以客户为导向

案例分析：12306 买票系统为什么不好操作

8、组织复杂度：组织手段不能成为流程和系统问题的“邦迪”

9、组织复杂度：绩效考核的解决方案（KPI 系统模型）

案例分享：鱼群试验

10、产品，组织和流程三管齐下，降低复杂度与成本（降本三台阶模型）

- 复杂度是成本的驱动器
- 供应链降本三台阶就是降低复杂度

案例分析：UTC 如何降低复杂度来降低成本

11、从 0 到 1 与从 1 到 N，复杂度的焦点各不相同

案例分析：KFC 与街边小店的区别是什么？

12、复杂度控制离不开跨职能协作（复杂度控制模型）

- 产品复杂度控制的两大维度
- 设计与工艺相互关系
- 设计是前后端的连接点

案例讨论：为什么说夫妻关系最经济的关系

二、后端减重—提高供应商管理能力，走轻资产运作之路

1、重资产运作到了穷途末路（中国经济资本增长图、500 强资产利润率表）

- 并购是供应链管理能力不足的替代品
- 供应链管理越低越依赖竖向集中

案例分析：中粮集团资产收益率？

- 重资产就如头顶磨盘
- 重资产常与现金短缺结伴而行

案例分析：振华重工怎么了

2、轻资产，专业化经营，换种活法（微笑曲线）

案例分析：海尔与 IBM

案例分享：苹果成功的秘密

3、供应商管理能力是轻资产的必要条件（供应商管理流程、组织架构、KPI 体系图）

-
- 是否有从选择到管理到绩效改进的流程？
 - 是否有统一的，职责清晰的供应商管理组织？
 - 是否有统一的供应商 KPI 体系和信息系统？

案例讨论：为什么供应商成为“公共草地”

- 4、有章可循的供应商管理—供应商管理五步法（能力建设三位一体图）
- 5、供应商管理的误区（盈利分析表）

- 优化时抓小放大

案例分享：最低价中标是采购能力不足的表现

- 轻选择，重淘汰频繁试错

案例讨论：“牧人模式”与“猎人模式”

三、中间治乱—改善供应链计划，控制库存，有效平衡需求与供应

- 1、库存：企业运营的焦点问题（（L/T 与现金流关系图、供应链库存模型图））

案例讨论：中国服装行业怎么了

- 库存与 L/T 的关系
- 库存与现金流的关系

现场演练：现金流与投资回报率

- 2、降库存运动为何失败

现场讨论：为什么库存总是反复？

3、三种库存类型与根源

4、三管齐下缩短周转周期，降低周转库存（L/T 缩短模型图）

案例分析：罗尔斯·罗伊斯“40 天引擎计划”

5、控制不确定因素，降低安全库存（S&OP 运作计划）

案例分析：主妇买菜

- 信息不对称---不确定性

案例分享：日本 NTI 公司如何解决信息不对称问题

- 执行不力---不确定性

案例分享：日本 NTI 公司如何解决执行力不行的问题

6、改善计划，降低多余库存（四重计划模型、设变流程）

案例分析：某民企优化设变流程削减多余库存

7、需求计划：从数据出发，由判断结束（需求计划流程图）

- 库存应由谁负责

案例讨论：为什么销售不对库存负责

案例讨论：为什么销售做不好需求预测

- 劳心者不得劳力，劳力者不得劳心

8、绩效不是执行的结果，其实是计划出来的（企业计划层次图、计划任务与影响度）

案例分析：某 500 强从供应导向到需求导向

9、不能寄希望于预测的准确度（销售预测表）

案例分享：某企业从备货生产转订单生产启示

10、供应链计划管理的 KPI 体系（供应链三大运营指标、供应链的效率边界图）

- 库存主要是计划指标
- 指标体系是供应链运营的“保护伞”

案例分析：管理供应链的“效率边界”

11、指标是责任体系的核心：选择饿死还是撑死

案例分析：指标管理要避免“孔雀效应”

12、计划体系的改进

案例讨论：A 公司与 B 公司有何不同

总结，答疑
