

SCM001 供应链绩效改进

◎ 课程背景

进入二十一世纪以后，在信息技术和全球经济一体化的影响下，中国企业正面临着日益激烈的竞争与挑战，特别是面对全球性的金融危机，企业的竞争环境越来越恶劣：**市场需求动态变化不可控、成本居高不下、库存积压严重**，越来越多缺乏竞争力的企业退出了市场。为了能够积极面对当前全球经济新形势，中国企业越来越需要以提升整个供应链竞争能力为核心的管理改进，通过供应链持续的流程能力、组织能力和岗位能力的持续提升来实现供应链的绩效改进。

但长期以来，中国企业的供应链绩效水平和内部竞争能力还比较弱，突出体现在：

- **缺失端到端的订单履行流程，无法对客户订单的履行实施有效监控；**
- **在整个供应链上供应信息 and 需求信息闭塞，不可视；**
- **内部供应链（计划、采购、制造、物流等）业务各自为政，缺乏有效统筹；**
- **供应链资源闲置和浪费现象严重，供应链成本居高不下；**
- **供应链存货太多，周转太慢。**

通过此课程学习，我们会帮助企业认清目前供应链运营的绩效现状，通过与业界标杆级供应链的对比，发现自身供应链绩效和运营管理中存在的问题，我们还会以业界成功最佳实践和大量的实战经验和教训，帮助企业建立以流程来驱动组织能力、流程能力和岗位能力的整体能力提升的思想和方法，从而实现企业的供应链绩效水平的持续改进。

◎ 培训收益

- 学习并领会企业供应链现状诊断的方法，及时发现供应链管理现状中存在的问题；
- 学会进行供应链绩效现状分析的方法，发现影响供应链绩效的关键因素；
- 学会通过流程体系规划、关键流程的设计与优化来实现供应链绩效改进的方法；
- 学会通过供应链的组织建设与优化来实现供应链绩效改进的方法；
- 学会通过供应链的岗位任职能力的提升来实现供应链绩效改进的方法；
- 学会通过供应链的信息化建设与优化来实现供应链绩效改进的方法。

◎ 课程特色

内容价值定位——课程内容采用国际上先进的供应链运作模型管理思想和绩效改进方法论，

结合国内外企业供应链管理的最佳实践案例。

实操性和互动性——培训过程中，通过对企业的实际供应链流程、组织、岗位与绩效的演练、案例研讨等方式，加深学员对所学内容的理解和实际转化能力。

讲师的专业性——供应链、计划、物流、采购和流程管理领域的资深专家，有资深的业务管理实践经验，以及丰富的咨询、培训经验。

◎ 参加对象

企业总经理/副总经理、厂长、制造企业/物流企业运营副总，供应链总监，物流总监，计划、采购、生产、物流、调度、商务、IT等部门经理，流程管理职能负责人、供应链变革项目组成员。

◎ 课程介绍

壹、供应链现状问题与挑战

【案例介绍】某企业供应链竞争案例

- 企业供应链现状存在的问题
 - ✓ 市场需求变化大
 - ✓ 订单交付不及时
 - ✓ 订单履行周期长
 - ✓ 订单响应市场能力不足
 - ✓ 供应链成本高
 - ✓ 存货周转慢
- 供应链管理面临的挑战
 - ✓ 如何更好地把握市场需求
 - ✓ 如何更好地进行订单履行
 - ✓ 如何控制与降低供应链运作成本
 - ✓ 如何减少存货，提高存货周转
 - ✓ 如何减少积压呆滞物料的产生

【研讨】供应链问题的解决方法研讨

贰、供应链绩效体系设计

- 供应链绩效测评指标
 - ✓ 交付可靠性绩效测评指标
 - ✓ 反应性绩效测评指标
 - ✓ 柔性绩效测评指标
 - ✓ 成本绩效指标
 - ✓ 资产利用率绩效测评指标
- 供应链绩效测评体系设计
 - ✓ 供应链流程KPI指标设计
 - ✓ 供应链组织KPI指标设计
 - ✓ 供应链管理者岗位KPI指标设计
 - ✓ 供应链业务操作岗位KPI指标设计

【案例】 1、典型供应链组织绩效指标

2、典型供应链管理者岗位KPI指标

3、典型供应链关键岗位绩效指标

- 供应链绩效管理监控体系设计
 - ✓ 如何进行组织绩效管理监控体系设计
 - ✓ 如何进行流程绩效管理监控体系设计
 - ✓ 如何进行岗位绩效管理监控体系设计

【案例】典型供应链绩效管理监控模板介绍

参、供应链绩效改进之一：业务流程规划

【演练】企业订单履行流程现状设计

- 供应链业务流程规划考虑因素
 - ✓ 供应链运作参考模型（SCOR模型）
 - ✓ 企业供应链战略地图
 - ✓ 供应链的客户与需求
 - ✓ 供应链交付的产品特性
 - ✓ 供应链不同业务模式特点分析
 - ✓ 供应链与市场体系业务接口关系
 - ✓ 供应链与研发体系业务接口关系
 - ✓ 供应链与服务体系业务接口关系
 - ✓ 供应链的业界最佳实践
 - ✓ 企业供应链运营的能力等级
 - ✓ 企业供应链运营的能力现状
- 如何规划供应链业务流程体系
 - ✓ 企业价值链

- ✓ 供应链运作的核心功能模块
- ✓ 供应链LEVEL-0 级业务流程展示
- ✓ 供应链LEVEL-1 级业务流程展现规则
- ✓ 供应链LEVEL-1 级业务流程展示
- ✓ 供应链LEVEL-2 级业务流程展现规则
- ✓ 供应链各功能模块主干业务关键里程碑分析
- ✓ 供应链各功能模块业务模式分析
- 【案例】某企业供应链业务流程体系规划展示
- 如何围绕提升供应链绩效来规划业务流程
- ✓ 如何规划企业端到端订单履行业务（订单及时交付、订单履行周期）
- ✓ 如何规划供应链成本控制业务（供应链运营成本）
- ✓ 如何规划企业库存控制业务（库存周转率）
- 【案例】某企业端到端订单履行业务流程体系规划成果展示

四、供应链绩效改进之二：业务流程设计与优化

- 流程设计的基础元素
- ✓ 流程的客户和驱动
- ✓ 流程的边界（起点活动和终点活

- 动)
- ✓ 流程的接口关系（上游流程和下游流程）
- ✓ 流程的责任人和参与的角色
- ✓ 流程的绩效
- 供应链流程现状建模（AS-IS）
- 【实操演练】分小组演练供应链流程现状建模
- 供应链流程现状分析
- ✓ 现状流程基础元素设计的规范性
- ✓ 现状流程的关键价值活动分析
- ✓ 现状流程的风险和关键控制点分析
- ✓ 现状流程的模糊地带
- 供应链流程优化（从AS-IS到TO-BE）
- ✓ 明确流程的关键价值活动
- ✓ 消除流程中的不增值活动
- ✓ 流程活动的重新排序来提高效率
- ✓ 增加流程的关键控制点来规避风险
- ✓ 通过模板设计来消除流程的模糊地带
- 【实操演练】通过供应链现状流程分析和优化来实现企业供应链的绩效改进

伍、供应链绩效改进之三：组织优化和岗位优化

- 从供应链职能型组织过度到流程型组织

-
- ✓ 职能型组织的特征
 - ✓ 战略、组织、流程、岗位和绩效的关系
 - ✓ 流程型组织的特征
 - ✓ 流程型组织的设计方法
 - ✓ 流程型组织的组织职责描述方法

【案例】典型供应链流程型组织架构图

- 基于流程的供应链职位体系设计
- ✓ 流程和职位的关系
- ✓ 基于流程的职位体系规划
- ✓ 基于流程的职位说明书设计
- ✓ 基于流程的职位任职能力要求

【案例】典型供应链职位体系设计介绍

- 实现供应链绩效改进的组织优化方法
- ✓ 组织运作的绩效目标
- ✓ 以流程为过程控制，配置合适的组织资源
- ✓ 基于流程的组织责任和岗位责任
- ✓ 监控岗位执行流程的能力
- 实现供应链绩效改进的岗位优化方法
- ✓ 基于流程的岗位任职资格标准设计
- ✓ 岗位任职能力的提升

【案例】组织、流程、岗位、绩效一体化

六、供应链绩效改进之四：IT 优化

● 供应链IT系统优化

- ✓ 现有ERP系统的弊端
- ✓ 供应链业务流程与ERP系统的关系

✓ 基于供应链业务流程的ERP系统优化

- ✓ 基于供应链绩效管理监控体系的数据统计与管理监控平台设计

● 供应链绩效改进

- ✓ 通过信息化平台发布供应链端到端需求信息和供应信息的可视化数据

- ✓ 通过数据分析发现影响供应链绩效的关键因素（流程、组织或岗位层次）

- ✓ 通过对关键因素实施优化实现绩效改进

- ✓ 将优化后因素固化到流程、组织职责和岗位责任中

【案例】业务流程化、工作模板化到管理IT化实现供应链绩效改进案例介绍
