

供应链管理系列课程之

SCM006 供应链计划管理

◎ 课程背景

面对全球金融危机的冲击，大量缺乏市场整体竞争力的中国企业倒闭在“订单与供应链交付”的路上了，另一些没有倒闭的企业，也步履维艰，在处理销售预测和供应链整体能力的平衡上，由于缺乏计划的管理核心地位，使得企业的生产、经营就如同无源之水，不知自己做什么，要达到什么样的目标。

面对市场竞争，企业虽然上了 ERP 系统，但是没有解决好业务和 ERP 系统的匹配问题，导致信息化应用程度依然很低，不能达成企业间信息共享，造成这种局面：**企业按照计划生产，突然得知某原料无法到货，而生产已经按计划排产了，其他物料也占用了，就会造成企业资源乃至行业资源、社会资源的浪费。**

企业在成长阶段，一般把主要精力集中于开拓市场和执行销售，忽视对未来的经营进行计划，习惯于把压力传递给上游，而自身又不在销售预测和计划上下功夫，销售把压力传递给供应链部门，供应链部门又把压力传递给供应商。企业要求自己的库存降至最低限度，而要求上游供应商随时可以供货，**由于缺乏较强的处理环境的变化和由环境引起的不确定性的应变能力，导致供应链上的所有环节都处于疲于奔命的状态，而供应链实际运作的效果和效率却并不高。**

通过此课程学习，我们会帮助企业如何面对金融危机影响下的市场竞争，提高销售预测计划的准确度，以合理的供应链资源投入提升供应链交付能力，我们还会以业界成功最佳实践和大量的实战经验和教训，帮助学员在拓展供应链管理思路的同时，掌握各种供应链计划管理的技巧。

◎ 培训收益

- 建立制定完善的供应链计划管理体系 ——→ 提升准时交货和降低库存成本！
 - 预测及制定合理的短、中、长期销售与运作计划 ——→ 达成公司经营策略管理目标！
 - 生产前期做好完整的主生产排程和周生产计划 ——→ 提高备料准确率，保持生产顺畅！
 - 配合生产计划做到良好物料损耗控制和备料 ——→ 完善降低物料损耗机制和停工待料工时！
-

- 对生产进度及物料进度及时跟进和沟通协调 ——→ 缩短生产周期，提高企业竞争力！
- 做好产品发货的订单履行调度和沟通协调 ——→ 缩短订单交付周期，提高企业订单及时齐套交货！

◎ 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参考模型（SCOR 模型）管理思想和流程设计方法论，结合国内外企业供应链计划管理的最佳实践案例。

实操性和互动性——培训过程中，通过对企业的供应链计划管理业务流程和管理监控体系规划和演练、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，并及时向学员提供具有实践意义的计划管理业务流程操作模板，向学员传达具有供应链系统运作效率的计划管理监控指标报告模板。

讲师的专业性——供应链、计划、采购、物流管理领域的资深专家，有资深的供应链计划业务管理实践经历，以及丰富的咨询、培训经验。

◎ 讲师资历

曹金荣 供应链管理、流程管理领域的资深专家

■ 英国皇家物流与运输协会（ILT）认证讲师，国际贸易组织（ITC）采购师认证讲师，中国国家级物流师、国家级采购师认证讲师。

■ 十多年供应链领域丰富的实战经验和企业高层管理经验。曾在华为公司负责过供应链业务和管理工作，先后担任过物流主管、计划经理和采购总监，负责过公司每年上百亿元资金的供应链管理工作，作为项目组成员全程参与企业集成供应链体系建设的项目优化与实施，为企业节省了大量的资金。后担任某高科技企业事业部总经理、企业常务副总经理、企业总经理，全面负责企业的产品规划、市场组织、运营管理，为企业的流程和组织能力提升，运营绩效改善和利润增长作出了巨大贡献。

■ **专长领域：**擅长于供应链业务规划与架构设计、供应链组织体系设计、供应链绩效体系设计、ERP 系统实施与优化、供应链持续绩效改进、企业级的价值链体系构建。

■ **授课风格：**战略性和实用性相结合的生动传授方式，促使学员全神贯注。

■ **服务客户：**富士康企业集团、TCL 集团、创维集团、蒙牛集团、航天汽车、金龙客车、福田雷沃重工、中国邮政、深圳燃气集团、大族激光、杰赛科技、星网锐捷、先声药业、诺普信农化、天马微电子、宝供物流、讯风通信、长城高腾、威胜电子、凯恩帝、电子科技集团

■ **客户反馈：**

□ 老师讲课的针对性非常强，授之以渔，通过系列性的培训



批有能力、勇于攻坚克难的供应链人才。

——苏州金

龙客车

▣ 老师的培训专业性强、实用性高，拓宽了大家的视野、革新了大家的思维，让我们认识到与国际优秀企业管理水平的差距。

——江

苏先声药业

▣ 理清了计划工作中一些易混淆的逻辑关系，明白了现有工作中的不足和缺失的知识、理念和流程，对改进自己的现有工作绩效很有帮助。

———深

圳海洋王

▣ 培训课程中涉及的计划管理对我们工作很有帮助，使我们了解了很多平时工作中不清楚的东西，可以更有效地解决我公司供应链管理中的计划不足。

———福

建星网锐捷

▣ 过去我们计划管理与生产，营销之间的协调一直做的不是很好，此次课程提供了很多思路，有助于提高自己具体的工作效率和能力。

———长

沙威胜电子

◎ 参加对象

企业 CEO/总经理、运营/供应链副总、CIO；销售、商务、计划/PMC、采购、物流、制造、研发等部门经理；销售/采购/生产/订单计划工程师。

◎ 课程介绍

壹、 供应链的计划管理战略

● 金融危机下企业供应链面临的种种问题

- ✓ 销售预测不准
- ✓ 供货问题
- ✓ 缺料问题
- ✓ 库存过大的问题
- ✓ 过长的交付期问题
- ✓ 供货柔性低的问题

● 计划管理在企业及供应链中的战略地位

- ✓ 多变的市场需求对计划的新要求
- ✓ 从SCOR模型看供应链的计划业务
- ✓ 计划管理的层次（战略、战术、执行）
- ✓ 基于平衡记分卡的供应链计划管理战略地图

● 金融危机下，如何建立适应市场需求变化的、协调性强的计划业务流程

- ✓ 计划业务模式特点分析
- ✓ 计划业务流程规划
- ✓ 计划业务流程设计与优化

【案例】1、某公司计划业务流程框架图

2、某公司计划管理业务流程清单

● 如何建立快速响应客户需求的计划管理团队

- ✓ 计划组织及职位体系设计的方法
- ✓ 职能型计划管理团队
- ✓ 产品线计划管理团队

- ✓ 跨部门计划管理团队

- ✓ 计划关键职位描述

● 如何提升供应链计划业务运作绩效

- ✓ 计划业务绩效测评体系设计
- ✓ 计划业务绩效管理监控体系设计
- ✓ 计划业务绩效改进

【案例】某公司计划业务绩效改进案例分析

贰、 销售与运作计划 (S&OP)

● S&OP概述

- ✓ S&OP定义
- ✓ S&OP指导原则
- ✓ S&OP角色关系图
- ✓ S&OP目的
- ✓ S&OP的收益
- ✓ S&OP绩效指标
- ✓ S&OP简要的规则

● 金融危机下如何做好销售预测的方法

【案例】1、需求的特性

2、直观法预测

3、简单平均法预测

4、加权平均法预测

5、移动平均法预测

6、指数平滑法预测

7、季节指数法预测

【研讨】金融危机下S&OP会议的重要性

三、主生产计划 (MPS)

- **MPS概述**
- ✓ MPS的概念和内容
- ✓ MPS在供应链计划业务流程中的位置
- ✓ MPS的作用与意义
- ✓ MPS的编制原则
- ✓ 不同计划业务模式下MPS的对象
- **MPS制定技巧**
- ✓ 时间基准
- ✓ MPS计划制定的需求管理
- ✓ MPS计划制定的可供应能力管理
- ✓ MPS的计算过程
- ✓ MPS计划制定关键属性参数设置
- 【练习】如何编制某产品的MPS

四、物料需求计划 (MRP)

- **MRP概述**
- ✓ MRP的概念和内容
- ✓ MRP在供应链计划业务流程中的位置
- ✓ MRP的作用与意义
- **物料清单 (BOM)**
- ✓ BOM的常用输出格式
- ✓ BOM的转化
- ✓ BOM的使用
- ✓ BOM的主要用户
- **MRP制定技巧**
- ✓ MRP编制方法步骤
- ✓ MRP推算过程
- ✓ MRP计划制定关键属性参数设置

置

【练习】如何编制某产品的MRP

五、采购计划与物料管理控制

- **采购计划的制定**
- ✓ 采购计划业务模式的特点
- ✓ 按MRP制定采购计划
- ✓ 按库存制定采购计划
- ✓ 按项目制定采购计划
- ✓ 采购预测的制定
- 【练习】如何编制某物料的采购计划
- **采购计划业务绩效改进**
- ✓ 采购计划业务绩效测评的设计
- ✓ 采购计划业务绩效管理监控体系的设计
- ✓ 采购计划业务绩效改进
- **物料管理控制**
- ✓ 采购计划执行情况分析
- ✓ 缺料分析与处理
- ✓ 采购计划更改与处理
- ✓ 紧急物料采购监控
- ✓ 原材料齐套性分析
- ✓ 原材料库存周转分析
- 【案例】某公司采购计划业务绩效改进案例分析

六、生产计划与生产调度控制

- **生产计划的制定**
- ✓ 生产计划业务模式的特点
- ✓ 按MRP制定生产计划

-
- ✓ 按库存制定生产计划
 - ✓ 按订单制定生产计划
 - 【练习】如何编制某产品的生产计划
 - 生产计划业务绩效改进
 - ✓ 生产计划业务绩效测评的设计
 - ✓ 生产计划业务绩效管理监控体系的设计
 - ✓ 生产计划业务绩效改进
 - 生产调度控制
 - ✓ 生产任务指令的下达
 - ✓ 生产计划执行情况分析
 - ✓ 生产进程异常分析
 - ✓ 生产物料损耗分析
 - ✓ 生产任务更改与处理
 - ✓ 半成品及在制品库存分析
 - 【案例】某公司生产计划业务绩效改进案例分析

- 订单履行计划的制定
- ✓ 客户订单业务模式的特点
- ✓ 客户订单的商务统筹
- ✓ 客户订单履行计划的制定
- 订单履行计划业务绩效改进
- ✓ 订单履行计划业务绩效测评的设计
- ✓ 订单履行计划业务绩效管理监控体系的设计
- ✓ 订单履行计划业务绩效改进
- 订单交付调度控制
- ✓ 订单发货通知的下达
- ✓ 订单交付执行情况分析
- ✓ 订单履行调度过程异常分析
- ✓ 成品及运输在途库存分析
- ✓ 【案例】某公司订单履行计划业务绩效改进案例分析

七、订单履行计划与订单交付调度控制
