
供应链项目运营与管理实务

【课程背景】

随着我国经济大国、制造大国、消费大国地位的确立，以及产品制造技术的飞速发展，项目及供应链管理将成为衡量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，制定出合适的项目管理团队、供应链流程，预测与计划体系，采购与供应商体系，物流与配送体系来取得竞争优势。

【培训对象】

项目、客户、营运、流程、计划、采购、物流、仓储、供应链等部门经理、总监、公司领导层，及与项目管理、供应链管理业务相关的人员。

【课程特点及受益】

本课程详细介绍了项目管理、供应链管理的基础理论，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项目管理与供应链管理的经营战略，并得以从中受益：

1. 了解供应链管理的特点及模式，掌握供应链体系建立与管理的方法；
2. 了解并掌握供应链的流程、战略、战术、工具及方法，并能熟练运用到项目管理工作中；
3. 掌握在项目管理中如何运用计划、采购、仓储与物流管理的战略、流程及方法与技巧；
4. 了解并掌握如何运用供应链绩效 KPI 体系来衡量项目管理绩效。

【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：项目管理与供应链管理概述

1. 项目管理概述

-
- ◇ 项目管理与流程管理的区别与联系
 - ◇ 项目的核心内容
 - ◇ 项目管理环境：项目利益相关者
 - ◇ 项目立项与计划管理
 - ◇ 如何组建项目型的供应链组织

2. 供应链的定义及发展

- ◇ 什么是供应链与供应链管理？
- ◇ 供应链的类型、特征与形式
- ◇ SCOR 供应链模型介绍
- ◇ 供应链管理的主要内容、目标、要求及挑战
- ◇ 供应链管理的四大支点
- ◇ 供应链管理规划的八大原理
- ◇ 生产及物流模式分析与流程再造（ETO、ATO、BTO、MTO 等优劣势分析与借鉴）
- ◇ 信息技术及其在供应链管理中的重要地位
- ◇ 供应链一体化的基本模式（横向、纵向、前向、后向一体化）

3. 项目管理过程中的供应链核心业务及流程介绍

- ◇ 项目计划与流程管理的概念
- ◇ 项目需求预测与计划管理
- ◇ 项目采购与供应商管理
- ◇ 项目物流配送管理
- ◇ 项目运营与绩效管理
- ◇ 项目变革管理

第二部分：供应链战略&战术管理模型与工具介绍

- ◇ 集成供应链管理（如何实现 ISC？）
- ◇ 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？）
- ◇ 生产模式分析与流程再造（ETO、ATO、BTO、MTO 等优劣势分析与借鉴）
- ◇ 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）
- ◇ 采购战略规划与管理
- ◇ 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）
- ◇ 推式与拉式生产规划与管理
- ◇ 库存策略与规划管理

-
- ◇ 供应链的信息化管理策略
 - ◇ 延迟制造与快速反应管理
 - ◇ 精益供应链、敏捷供应链、绿色供应链管理策略
 - ◇ 柔性计划与均衡生产管理
 - ◇ ODM、OEM 策略选择
 - ◇ B2B 电子商务与企业供应链管理
 - ◇ 电子(商务)供应链面临的挑战
 - ◇ 物流网络规划与再造
 - ◇ 供应链管理信息技术支持 (ERP\MES\APS)
 - ◇ JIT、VMI、JMT 技术
 - ◇ 协同计划、预测与补货 (CPFR) 技术
 - ◇ 供应链 IT 系统优化
 - ◇ 快速响应的方法与工具
 - ◇ 供应链绩效管理监控体系
 - ◇ 供应链管理监控平台设计与智能分析工具

第三部分：供应链项目运营管理之---需求预测与库存管理

1. 项目生产与计划模式的选择

- ◇ 生产模式介绍 (流程式、装配式、单元式…)
- ◇ 传统生产模式的特征与不足分析
- ◇ 现代生产模式的特征及形式详述 ((MTS、ATO、MTO、ETO 等)
- ◇ 如何选择最优的生产模式？
- ◇ 计划与库存控制业务的组织与分工
- ◇ 计划与库存控制人员的工作理念和行为准则 (华为版本)

2. 需求预测与计划管理

- ◇ 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\MRP II\ERP\ERP II\DRP\DRP II...).....

-
- ◇ 生产计划制定方法
 - ✓ 一般计划方法
 - ✓ 物料需求计划 (MRP) (ERP : MDS 管理-MPS 管理-MRP 管理)
 - ✓ 订货点法 (最小\最大库存计划方法)
 - ✓ 甘特图计划 (什么是甘特图?如何制作甘特图?) ……
 - ◇ 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?
 - ◇ 如何保证计划的严肃性与灵活性 (如何“锁定”与有限“锁定”) ?
 - ◇ 如何应对计划变更带来的风险与成本损失?

3. 物资计划、供应与调度管理

- ◇ 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)
- ◇ 如何从策略上保证物料及时齐套供应?
- ◇ 如何从技术上保证物料及时齐套供应?
- ◇ 产能规划与改善管理
- ◇ 物料齐套供应管理办法及工具
- ◇ 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
- ◇ 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

4. 如何有效控制项目库存?

- ◇ 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)

5. 供应链管理环境下的项目库存控制方法

- ✓ 定期库存控制
- ✓ 定量库存控制

-
- ✓ 经济订货批量
 - ✓ 库存分类管理：
 - ✓ 产品预测准确率的控制方法（产品预测准确率模型及应用）
 - ✓ VMI、JIT、“糖果人”等模式……

6. 其它库存控制方法与策略

- ✓ 缩短提前期
- ✓ 防止价格上涨
- ✓ 提供销售折扣
- ✓ 减小采购批量……

7. 如何有效监控与管理项目库存？

- ◇ 库存的构成、分类与分析概述
- ◇ 呆坏帐的监控与管理
- ◇ 物料低周转、呆滞的原因分析
- ◇ 如何监控与处理呆滞物料（处理的原则、要求、途经…）
- ◇ 如何及时处理呆滞物料（替代、消耗、变买…）
- ◇ 如何实现库存的动态监控？
- ◇ 如何进行库存分析？如何制作《库存分析报告》？

第四部分：供应链项目运营管理之---采购策略与供应商管理

1. 如何界定采购业务的职能？

- ◇ 项目采购组织的搭建
- ◇ 项目采购绩效的衡量
- ◇ 项目采购流程与制度的建立与保证
- ◇ 项目采购风险管理……

2. 项目采购流程的设计

- ◇ 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（QCDS…）
- ◇ 流程 6、供应商选择方式及因素……

3. 供应商开发、评估、选择与管理

- ◇ 供应商开发与评估的主要步骤详细
- ◇ 供应商开发与评估办法
- ◇ 供应商开发与评估的工具详细介绍
- ◇ 如何战略性地选择供应商？
- ◇ 供应商关系维护与管理
 - ✓ 从 CRM 到 SRM，再到 SCM
 - ✓ 传统的供应商关系管理方法
 - ✓ 供应商关系管理的目标
 - ✓ 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
 - ✓ 供应商能力模型与采购战略分析……
- ◇ 供应商管理的重点业务
 - ✓ 供应商合同管理
 - ✓ 供应商交期管理
 - ✓ 供应商品质管理
 - ✓ 供应商成本管理
 - ✓ 采购价格管理……

4. 采购战略&战术管理

- ◇ 采购战略管理与分析
 - ✓ 策略 1：集中认证，分散采购采购策略
 - ✓ 策略 2：“WIN-WIN” 采购策略
 - ✓ 策略 3：与重要供应商建立战略合作伙伴关系采购策略
 - ✓ 策略 4：采取多种采购方式，并与供应商共享采购预测采购策略
 - ✓ 策略 5：电子采购……
- ◇ 采购战术及方案设计
 - ✓ 战术 1：一般性采购战术
 - ✓ 战术 2：低附加值加工类采购战术
 - ✓ 战术 3：高技术定制加工类采购战术

-
- ✓ 战术4：垄断及准垄断供应类采购战术
 - ✓ 战术5：价格频繁波动类采购战术
 - ✓ 战术6：配套类采购战术……

◇ 采购模式设计与选择

- ✓ 标准采购订单
- ✓ 一揽子采购订单与JIT供货
- ✓ 长单采购
- ✓ VMI采购
- ✓ JIT采购
- ✓ 风险采购
- ✓ OEM采购……

5. 采购成本分析与控制

◇ 供应商是如何定价的？

- ✓ 成本加成定价法
- ✓ 目标利润定价法
- ✓ 采购商理解价值定价法
- ✓ 竞争定价法
- ✓ 投标定价法

◇ 如何向供应商索取价格折扣？

- ✓ 付款折扣
- ✓ 数量折扣
- ✓ 地理折扣
- ✓ 季节折扣
- ✓ 推广折扣

◇ 如何分析供应商的报价？

- ✓ 竞争性方案
- ✓ 与公布价格的比较
- ✓ 历史对比
- ✓ 内部成本估算-细节分析
- ✓ 实绩法
- ✓ 目标价格
- ✓ 横向比较法……

-
- ◇ 采购成本控制的方法与技术
 - ✓ 传统的控制采购成本的方法介绍
 - ✓ 如何通过设计控制来降成本？
 - ✓ 如何通过性能控制来降成本？
 - ✓ 如何通过质量管理来降成本？
 - ✓ 如何通过采购控制来降成本？
 - ◇ 降低采购成本的十大手法（系列经典案例分析）
 - ✓ VA/VE
 - ✓ 采购谈判
 - ✓ 目标成本法
 - ✓ 杠杆采购
 - ✓ 价格与成本分析法
 - ✓ 标准化与归一化
 - ✓ 长单与一揽子订单 ……
 - ◇ 其它常用的 30 余种降低采购成本的方法介绍（系列经典案例分析）
 - ✓ 自制或外包
 - ✓ 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……

第五部分 供应链项目运营管理之---物流、配送与仓储管理

1. 物流与配送管理

- ◇ 物流的增值分析
- ◇ 物流系统的规划与设计
- ◇ 物流中心、配送中心、仓储中心的概念、种类、功能介绍
- ◇ 物流设施、设备分析与介绍
- ◇ 运输方式的选择
- ◇ 运输网络的规划
- ◇ 运输风险的管理
- ◇ 配送中心的规划与设计

-
- ✓ 前期准备
 - ✓ 确定系统目标
 - ✓ 功能规划
 - ✓ 选址规划
 - ✓ 作业流程规划
 - ✓ 设施设备规划
 - ✓ 信息系统规划

2 . 物流运作流程与控制

- ◇ 入库与效率管理
- ◇ 出库与资产安全管理
- ◇ 拣货管理与拣货模式分析
- ◇ 搬运作业管理
- ◇ 仓库盘点管理
- ◇ 退货与逆向物流管理
- ◇ 物流设备使用与效率分析
- ◇ 配载装车管理……

3 . 物流与仓储管理技术技巧

- ◇ 仓库空间规划技巧
- ◇ 仓库内部区域划分与标识技巧
- ◇ 货位的合理规划及仓库的优化布置
- ◇ 提高仓库空间利用率的方法
- ◇ 如何提高仓库储存能力
- ◇ 物料堆放的技巧
- ◇ 库区规划及通道设置技巧
- ◇ 确保物料先进先出的方法
- ◇ 物料 ABC 管理法……

4 . 物流合理化与物流成本控制

- ◇ 物流配送与仓储成本分析
- ◇ 降低成本的战略、战术分析
- ◇ 仓储成本分析与控制
- ◇ 运输成本分析与控制
- ◇ 配送成本分析与控制

-
- ◇ 物流包装成本分析与控制
 - ◇ 装卸搬运成本分析与控制
 - ◇ 流通加工成本分析与控制
 - ◇ 物流信息成本分析与控制

第六部分：供应链运营管理之---绩效衡量与评估

1. 供应链指标体系分析

- ◇ 合同及时齐套发货率(%)
- ◇ 存货周转率(次/年)
- ◇ 采购成本下降率(%)
- ◇ 合同平均运作周期 (天)
- ◇ 低周转及呆滞物料比例 (%)
- ◇ 库存准确率 (%)
- ◇ 库存周转率
- ◇ 缺货率
- ◇ 无误交货率
- ◇ 交货及时率
- ◇ 物流效用增长率……

2. 如何设计企业供应链管理一体化下的绩效体系研讨

3. 供应链绩效改进策略

4. 供应链绩效改进方法

5. 供应链绩效改进工具

6. 如何适时协调供应链绩效与业务发展的匹配