

《需求计划、交付管理及库存控制》

---集成供应链（ISC）系列课程（3）

主讲：周文来

课程背景

VUCA时代，市场需求的千变万化和产品生命周期的大大缩短，使得市场需求不再均衡。小批量、多品种、销售预测不准、订单周期短、订单变化大、客户定制多，已经成为困扰企业交付、成本、品质的突出问题。

供应链人员经常抱怨：市场为何不能提供准确的需求（预测）？

- L/T不足、急单太多、交期变化太频繁。
- 插单不断、换线频繁，生产&供应商整天救火。

销售人员经常会问：公司交付周期为什么这么长？为什么总是交不了货？

- 市场需求旺盛时，缺料、缺货现象严重，供应链体系加班加点、穷于应付。
- 辛辛苦苦把市场需求“浪涌”应付过后，却发现库存过大、呆滞报废。

供应链管理差，已经变成中国企业由小变大、或由大变强的最大障碍。

任正非：供应链集成问题解决了，公司的管理问题基本上就全部解决了。

原华为集成供应链（ISC）变革组成员周老师，与您一起探讨并梳理“需求计划、交付管理及库存控制”方面的核心问题，包括：

1、需求计划

1.1 可执行的销售预测与需求确定方法（S&OP）。

1.2 如何编制准确的物料预测&物料计划、缩短采购周期、降低物料库存与

呆滞。

1.3如何编制生产均衡、形成批量的生产计划，提升产能、柔性品质。

2、 交付管理

2.1如何制定在客户订单周期内，对需求进行快速反应的策略与方法。

2.2如何进行产销协同、客户协同，提升成品交付能力、提升销量。并使80%的成品交付周期趋近于零。

2.3如何进行供应商协同、推行JIT/VMI，提升物料交付能力、降低库存。并使80%的物料交付周期趋近于零。

2.4如何进行生产协同：生产均衡、形成批量，大幅提升产能。

3、 库存控制

3.1如何优化“成品”库存结构，保证交付、降低成品库存与呆滞。

3.2如何优化“半成品”库存结构，减少换线与插单、提升在制品库存周转率。

3.3如何优化“物料”库存结构，在保证物料供应的前提下，实现物料库存最低。

3.4如何准确制定“供应商备货数量”，使JIT/VMI不推自成。

3.5如何优化整条供应链（供应商、原材料、半成品、成品、经销商或客户）的库存结构、降低库存、提升供应链响应能力。

课程基于华为集成供应链（ISC）的成功实践，强调用整条供应链上最小的库存，使大多数原材料、成品的交付周期趋近于零。其极实用！老师实践经验丰富，所讲均能落地。

课程收益

➤ 权威实战导师

原华为集成供应链（ISC）变革组成员周老师，结合华为集成供应链（ISC）的成功运作实践、运用 20 多年的实战经验，深入浅出、化繁为简地解读世界级供应链管理在“需求计划、交付管理及库存控制”方面的建设及实战经验。

课程注重学以致用，注重实战性、操作性、以及可落地性。

➤ 大量案例讲解

宝洁、Philips、ATL、松下、美的、方太、京信通信、星源材质、易事特、大疆创新、嘉士利、仙乐健康、日丰管业、晟通科技等等。

➤ 一个对标评估

对华为标最佳实践、运用《供应链管理成熟度评估模型》，评估自己公司供应链主要环节的管理水平、找到差距、确定主要改进点。

➤ 二个实战练习

现场传授“需求确定、保交付、降库存”的实战方法与工具：

收集参训公司的实际数据（成品数据、原材料数据）进行模拟实战练习，使学员

初步掌握“需求确定、保交付、降库存”的主要方法和原理，实现学以致用。

练习 1：《需求的确定&产销协同集成解决方案》

1.1 产品分类&客户分类

- 1.2 可执行的销售预测制定方法
- 1.3 可执行的销售与运作计划 (S&OP) 方法
- 1.4 制定差异化的供应策略、优化库存结构，实现保交付、降库存、减少呆滞
- 1.5 产销协同&客户协同方，缩短 80%的成品交付周期趋近于零。
- 1.6 制定生产均衡、形成批量的主生产计划及物控体系

练习 2：《差异化的物料计划、采购技术&供应商协同集成解决方案》

- 2.1 物料分类
- 2.2 优化库存结构
- 2.3 差异化的物料预测&物料计划制定方法
- 2.4 差异化的供应商备货数量确定方法
- 2.5 供应商协同 (JIT/VMI) ，使 80%的物料交付周期趋近于零。
- 2.6 建立适时的物控体系

➤ 三个对标讨论

对照参训公司提出的《需求与订单问题》、《成品&物料交付问题》、《库存与呆滞问题》等，带领学员探讨在小批量、多品种、预测不准、订单周期短、订单变化大的市场环境下的差距及最佳改善方案。

对标讨论 1：成品交付。重点：对于不同类别的产品，规划并制定在客户订单周期内，对需求进行快速反应的、成本最低的策略与方法。

对标讨论 2：物料交付。重点：如何解决 L/T 不足、急料太多、交期提拉太频繁的物料交付问题。

对标讨论 3：库存控制。重点：如何优化供应商、原材料、半成品、成品、经销商或客户的库存结构，降低库存、呆滞&报废成本。

课程时间：2天，6小时/天（也可以2天1晚）

课程对象：公司管理层、销售、运营、计划、采购、制造、IT等

课程风格：

从降本增效的角度出发，对标学习世界级供应链管理体系。

使学员在对标学习中清晰自我定位、学会分析问题、找到差距、确定七寸、制定

供应链降本增效的改进路标及解决方案。

课程方式：

系统讲解+案例讲解+分组研讨+问答互动+模拟练习+提炼总结等多种方式结合。

课程大纲：

第一部分：供应链管理&集成供应链（ISC）介绍

模块一：供应链管理的底层逻辑&企业供应链面临的挑战

要点：

- 1.1 供应链管理的底层逻辑
- 1.2 供应链管理通常的三种运作模式
- 1.3 供应链管理的核心要素
- 1.4 供应链效果不好关键领域存在的问题

1.5 端到端的供应链有多复杂

1.6 不确定性是一个令人讨厌的幽灵

1.7 供应链优化思路与框架

案例讲解：松下、美的、方太、京信通信

解读 1：如果不了解供应链的底层逻辑、不围绕着底层逻辑进行思考，而是今天学欧美、明天学日本、后天学华为，最终必然迷失方向。

模块二：什么是集成供应链(Integrated Supply Chain)

要点：

2.1 供应链运作参考模型 SCOR

2.2 SCOR 模型定义的三种标准运作模式

2.3 什么是集成供应链(ISC)

2.4 供应链为什么要集成运作

2.5 供需匹配是供应链集成运作的“主旋律”

2.6 新型的伙伴关系（集成供应链的六个协同）

2.7 集成供应链（ISC）业务架构和系统雏形

解读 2：未来企业间的竞争，再也不是单一企业的竞争，而是供应链和供应链的竞争。

模块三：案例-华为集成供应链（ISC）实践与经验介绍

要点：

3.1 华为供应链改进历程（从 1999 年 →）

3.2 华为供应链成熟程度评估

3.3 华为供应链五个关键领域存在的问题及主要改进点举例

3.4 循序渐进的四个步骤、五大阶段

3.5 摆脱对销售需求准确性的依赖，是华为 ISC 项目的核心

3.6 基于 SCOR,实现端到端的全流程贯通

3.7 华为集成供应链的改造效果

对标评估：对标最佳实践、运用《供应链管理成熟度评估模型》，评估自己公司供应链主要环节的管理水平、找到差距、确定主要改进点。

经验介绍：同样的方法论，为什么华为 ISC 能够获得成功，而其他公司却很难？

第二部分：需求计划（销售预测、S&OP）

模块四：需求管理的方法论框架与模型

要点：

4.1 实现需求为导向是打造集成供应链（ISC）的关键

4.2 需求管理的主要原则

4.3 需求管理方法论框架与模型

模块五：可执行的销售预测方法

要点：

5.1 为什么要有销售预测

5.2 销售预测的前提条件

5.3 销售预测、销售目标、销售计划的区别

5.4 常见的销售预测制定方法及可执行性分析

5.5 可执行的销售预测制定方法

5.6 重点解决：需求变动较大和间歇性需求的产品的预测能力不高的问题

5.7 销售预测人员如何设置

5.8 销售预测的准确性如何衡量

5.9 谁为销售预测的结果负责?如何负责？

案例讲解：星源材质、酷派、晟通科技、日丰管业

练习 1.1：产品分类&客户分类，可执行的销售预测制定方法。

模块六：需求的确定与产销协同 (S&OP)

要点：

6.1 什么是 S&OP

6.2 为什么要有 S&OP (带来的好处…)

6.3 S&OP 的通用流程与适用性分析

6.4 S&OP 的主要目标：减少对预测准确性的依赖

6.5 S&OP 的策略、方法与规则

6.6 可执行的需求的确定与产销协同 (S&OP) 方法

案例讲解：宝洁、Philips、ATL

练习 1.2：可执行的销售与运作计划 (S&OP) 方法

第三部分：供应链计划 (供应主计划、生产计划、物料需求计划)

模块七：供应主计划、生产计划

要点：

- 7.1 不要为订单驱动（MTO）所迷惑
- 7.2 产品分类：将基本需求与变动需求相分离
- 7.3 供应主计划的目标：提前并且受控的供应过程
- 7.4 S&OP 指导下的五级计划运营体系
- 7.5 制定供应主计划与安全库存计划
- 7.6 打破生产计划、生产之间的分割状态
- 7.7 制定生产均衡、形成批量的生产计划
- 7.8 建立适时的物控体系，是保证计划体系健康运作的关键

案例讲解：宝洁、Philips、ATL

练习 1.3：制定生产均衡、形成批量的主生产计划及物控体系

模块八：物料预测、物料计划方法

要点：

- 8.1 物料预测&物料计划的底层逻辑
 - 8.2 物料分类：将基本需求与变动需求相分离
 - 8.3 统计预测与需求计划相结合
 - 8.4 如何制定准确的物料预测
 - 8.5 如何制定准确的物料需求计划
 - 8.6 大规模定制、伴随小批量、多批次的物料计划解决方案
- 如何解决 L/T 不足、急料太多、交期提拉太频繁的物料供应问题

- 如何做到及时交付，减少延迟成本、库存成本、呆滞&报废成本

8.7 建立适时的物控体系，是保证物料健康运作的关键

第四部分：提升产品交付能力、控制库存

模块九：提升产品交付能力、库存控制

要点：

9.1 打破计划、销售、客户之间的分割状态

9.2 客户分类、产品分类

9.3 差异化的供应策略

9.4 差异化的库存策略

9.5 关键（1）：如何克服客户需求不准的问题

9.6 关键（2）：如何克服客户提货节奏不可预测的问题

9.7 关键（3）：如何优化库存结构、大幅降低成品库存

9.8 关键（4）：如何大幅缩短 80%的成品的供应周期趋近于零

9.9 建立计划、销售、客户的交互机制，提升产品销量

案例讲解：大疆创新、日丰管业、嘉士利

对标讨论 1：对于不同类别的产品，规划并制定在客户订单周期内，对需求进行快速反应的、成本最低的策略与方法。

练习 1.4：制定差异化的供应策略&优化库存结构，缩短 80%的成品交付周期为零。

第五部分：提升物料交付能力、控制库存

模块十：物料预测&计划不准怎么办

要点：

- 10.1 打破计划、采购、供应商之间的分割状态
- 10.2 建立计划、采购、供应商交互机制
- 10.3 关键（1）：如何克服物料预测&计划不准的问题
- 10.4 关键（2）：如何克服物料提货节奏不可预测的问题
- 10.5 关键（3）：如何在物料预测不准的情况下，制定准确的备料计划
- 10.6 物料预测、物料计划、供应商备货、JIT/VMI 运作与流程框架

模块十一：供应商协同（JIT/VMI）之集成解决方案

要点：

- 11.1 什么是采购技术
- 11.2 什么是供应商协同（JIT/VMI）
- 11.3 如何将 80%以上的物料实施供应商协同（JIT/VMI）
- 11.4 供应商协同（JIT/VMI）实施的方法/路径
- 11.5 采购技术&供应商协同之集成解决方案

案例讲解：方太、易事特、日丰---案例存在的问题、我们的差距、建议改善方案。

练习 2：物料预测、供应商协同（JIT/VMI）之集成解决方案

对标讨论 2：如何解决 L/T 不足、急料太多、交期变化太频繁的物料交付问题。

第六部分：无缝衔接 IT 系统

模块十二：无缝衔接 IT 系统

要点：

- 12.1 信息化建设的前提与路径
- 12.2 先理顺供应链、再进行信息化，切忌盲目跟风和本末倒置。
- 12.3 典型的流程&IT 系统架构
- 12.4 集成供应链信息流模型
- 12.5 未来的供应链模式（数字化集成供应链）

对标讨论 3（控制库存）：如何通过优化整条供应链（供应商、原材料、半成品、成品、经销商或客户）的库存结构，降低延迟成本、库存成本、呆滞&报废成本。

--END--