

主题：《采购供应链及市场分析》

主讲：李文发

一、【课程背景】

中国已经进入新时代,随着企业的发展和转型升级,企业供应链运营规划管理的预测计划、生产运营、采购供应、物流及信息技术管理、供应链技术也在飞速发展,供应链集成管理模式已成为企业核心竞争力的重要指标。企业,特别是大型的企业集团,更需要了解当代企业供应链(市场用户需求预测、采购供应,并购,集成服务,物流库存、配送和运输现状和发展趋势,根据自身的情况,制定出合适的运营战略与供应链管理系统,以及供应链管理策略,快速响应客户,满足用户要求来取得竞争优势。

二、【培训对象】

战略供应链策划、业务营销、企业生产、品质、销售预测、生产、仓库运输、采购、物流等各部门的业务领导和骨干成员等。

三、【课程特点及受益】

- 1、了解传统的企业供应链管理运作模式存在哪些问题
- 2、了解当代企业供应链管理系统的新突破及发展趋势
- 3、掌握企业运营管理面临的新挑战
- 4、理解市场分析、销售运营系统制度化、规范化、程序化的要求
- 5、了解新环境下销售运营和供应链策略
- 6、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;
- 7、了解并掌握供应链的战略、战术、工具及方法,并能熟悉分析与运用
- 8、了解并掌握供应链模式下管理战略、流程及方法与技巧;
- 9、降低企业库存,增加企业市场柔性,增加流动资金
- 10、了解其他企业供应链管理成功的案例
- 11、运营策划与供应链系统转变合理性建议

四、【授课方式与特点】

(一) 培训方式:

- 1、讲师激情、精彩演讲占 30%
- 2、案例分析实例分析占 40%
- 3、互动提问:讲师现场提问,学员作答,讲师点评占 10%
- 4、作业练习:现场练习和操作、表演展示占 10%
- 5、分组讨论:头脑风暴:各小组给出答案,讲师点评占 10%

(二) 课程特色

- 1、可操作性:聚焦于实际操作训练与实践能力提升
- 2、系统提高:运营及供应链管理人员能力点,通过训练,改变管理行为,提升管理技能
- 3、寓教于练:企业实际运营供应链集成服务案例分析,您的困惑得到解答

五、【培训时间】 2天

六、【课程大纲】

第 01 部分、市场需求的预测分析,集成规划柔性订单生产计划系统

一、企业预测管理面对的问题和现状分析：

1、问题的提出

问题 1、需求预测——市场需求的预测不准确，导致生产计划经常变更

问题 2、多种少量——计划、执行难度加大

问题 3、交货期短——计划生管物控的压力越来越大

问题 4、质量要求——既要保证货期又要保证质量

问题 5、运作流程——流程不够合理和操作不够规范

问题 6、信息沟通——跨部门协调和沟通不够，信息传递慢

问题 7、工作协同——预测、采购、计划、物流等协同不充分使得生产计划得不到有效执行

2、分析讨论：什么原因导致出现了这些问题？你是如何应对这些问题的？

二、企业生存环境的变化必须保证需求预测准确性

1、了解什么是市场需求、独立需求和相关需求

2、需求的复杂性特征

3、影响需求的内外因素

4、几种需求的订单方式

5、如何对市场需求进行分析——计划的层次和需求预测

6、分析市场需求，制定相应预测管理政策

三、如何适应预测不稳定、多品种少批量交期短的现实

1、完善的柔性生产计划的管理体制——PMC-SCM

2、快速的市场反应机制——CPFR

3、各部门的协同作战——SCM，SCC

4、拉动式生产计划的方式——JIT

四、预测、多种少量交期短订单计划的变革

1、决策信息——企业内外资源信息

2、决策模式——决策群体性、分布性

3、反馈机制——并行、网络反馈

4、计划运行环境——计划的柔性和敏捷性

五、案例分析与现场练习

1、案例分析——企业精准的预测系统流程：（1）收集与分析数据；（2）增加决定性影响因素；（3）管理活动

2、现场练习——企业的需求分析曲线图和需求预测分析

第 02 部分、如何做好市场需求的调研工作

一、宏观市场分析

1、获得家电行业市场的信息来源

2、影响市场行业因素的分析——社会经济、人口和社会、行业成熟度、政策法规

二、竞争市场分析

1、竞争对手的选择

2、竞争对手数据分析

3、竞争对手的渠道策略分析

- 4、竞争对手产品策略分析
- 5、竞争对手营销策略分析
- 6、竞争对手价格策略分析
- 7、促销与动销分析、终端网络关系分析

三、需求的分析

- 1、产品性价比
 - 2、品牌影响力
 - 3、产品性能
 - 4、营销政策
 - 5、售前售后服务
- ### 四、消费者需求分析

- 1、消费者购买模式
- 2、消费者购买类型
- 3、消费者购买决策
- 4、影响购买的因素

第 02 部分、如何提高市场需求预测的准确性

一、预测存在的环节

- 1、ERP/MRP 架构
- 2、两种模式中预测的侧重点
- 3、中长期预测与短期预测的差别

二、影响预测的因素

- 1、影响需求的因素
- 2、案例分析——对预测的影响的因素
- 3、需求的特点
- 4、相关部门对预测准确性的影响
- 5、可预测和不可预测的情形
- 6、小组讨论——如何改善预测部门“无法预测或者难以预测”的情形

三、如何提高预测准确性

- 1、预测准确性的计算方法
- 2、案例分析——选取合适的预测准确性的衡量标准
- 3、讨论与分析——如何提高预测准确性

第 03 部分、市场需求预测的具体方法、工具和应用

一、预测的特点

- 1、预测有哪些特点
- 2、定性预测和定量预测的应用对象
- 3、收集预测数据的注意点

二、如何做需求的预测

- 1、需求预测
- 2、预测的途径
- 3、几种需求预测方法介绍
 - (1) 专家意见法——情景分析法(最好、最坏和可能的)、德尔菲法
 - (2) 市场测试法——试验性销售、抽样调查
 - (3) 定量分析法——时间序列分析:用历史数据进行预测(适用短期预测)、因果关

系分析法:在独立变量与产品需求之间建立因果关系——线性回归分析

(4) 基于计算机的物料计划系统——物料需求计划 (MRP)、分销资源计划(DRP)、企业资源计划 (ERP)

4、报表定量分析：

(1) 时间序列分析——直观法、移动平均法、移动加权平均法、指数平滑法、趋势与季节性调整预测法

(2) 因果关系分析——简单线性回归法、多元线性回归法

5、应用案例分析：

(1) 回顾历史需求数据——直观法

(2) 计算移动平均法与移动加权平均法的结果

(3) 直观法与移动平均法

(4) 指数平滑法

三、需求预测综合案例分析

1、苏泊尔公司需求预测分析流程再造——分析图

2、格力集团市场需求预测分析——市场多维分析

第 04 部分、生产运营计划的管理优化，快速响应市场

一、传统计划的特点和局限性

1、传统的企业计划系统模式

2、传统的企业计划的局限性

二、现代供产销一体化管理体系联动

1、SCM 的实施条件和背景

2、SCM 环境下的加工计划新特点

3、供应链下的集成生产计划与控制模型

三、SCM 下预测、采购、计划、加工、贮运、销售服务等跨部门协作联动

1、分组讨论：如何做好市场预测工作来适应柔性用户的需要

2、综合案例分析：从传统企业向供应链管理服务商的转变

3、大型案例分析：让市场指挥公司服务——分析市场用户需求，加强计划落实

四、协同规划/预测和连续补货 (CPFR) 技术和应用

第 05 部分、采购及供应商的管理规划与运营优化策略

一、战略供应商开发准备工作

1、如何时根据企业的产品特征将供应商的分类

2、企业在供应商矩阵图中处于什么位置

2、供应商开发管理有什么好的方法和工具

3、掌握供应商开发管理所必备的知识和要求

4、供应商行业结构布局情况是怎么样的，怎么识别

5、供应商开发管理的具体步骤和流程是什么，关键点在哪里

6、案例分析——高效的供应商开发流程图分享

二、如何进行供应商的开发

1、开发供应商有哪些途径

2、初级供应提供哪些资料给企业，如何认识和掌握这些资料的真实性

3、如何对供应商进行分析

4、案例分析——集团公司供应商调查项目分析

三、培养优秀而忠诚的战略供应商

- 1、如何看待我们的供应商
- 2、如何选择合适的供应商
- 3、对待供应商有什么策略
- 4、在公司利益和供应商的利益面前如何实现双赢？
- 四、如何同供应商间建立合作伙伴关系
 - 1、供应链管理的企业的性质是一种企业联盟
 - 2、应对强势、弱势和伙伴供应商的策略
 - 3、整合供应商的策略
 - 4、如何整合供应商，降低供应链成本
- 五、案例分析
 - 1、全面考核战略供应商的体系分享
 - 2、供应商业绩评估和供应商评估制度案例
 - 3、供应商的改善小组是如何实现供应商改善工作

第 06 部分、有效管理物流及仓库，加速仓库周转和物流配送

- 一、如何加快库存的周转
 - 1、衡量一个企业运营好不好的四个指标
 - 2、库存的周转的两个指标及其计算
 - 3、加速库存周转的意义
- 二、库存管理的基本思想
 - 1、库存管理的核心思想
 - 2、库存成本的构成
 - 3、提高库存准确度
- 三、如何降低原材料库存
 - 1、供应商管理库存
 - 2、与供应商的关系发展
 - 3、共享的信息平台
- 四、如何进行库存量的设定和供应商管理库存
 1. 安全库存量的设定
 2. 经济订货批量(EOQ)模型
 3. 如何应对预测的不确定性
 4. 如何看待 JIT、VMI 等工具与方法
- 五、仓库物流运营中的信息技术
 - 1、BC/条码技术及应用
 - 2、RFID/无线射频识别技术及应用
 - 3、EDI/电子数据交换技术及应用
 - 4、GIS、GPS/地理信息系统、卫星定位系统及其应用
- 六、物流信息化的平台的建立
 - 1、物流管理信息系统 (L M I S)
 - 2、物流管理信息系统分类
 - 3、物流环节管理信息系统
 - 4、供应链物流管理信息系统
- 七、案例分析：
 - 1、公司的从 VMI 到 JMT 到 JIT 的的实施策略
 - 2、世界 500 强公司供应链管理带来的业绩——重点快速高效的物流中心降低成本

第 07 部分、战略供应链绩效管理及企业对未来的思考

一、供应链集成绩效评价管理的过程

- 1、建立公司的战略目标
- 2、将公司战略目标分解到供应链各部门
- 3、进行支出和资源分析
- 4、制定计划
- 5、实施计划
- 6、对实施绩效效果进行监控，并持续改进

二、供应链绩效管理应用不当的情况

- (1) 片面追求采购人员绩效低的根源，不考虑目标的不合理和市场环境的变化；
- (2) 只注重绩效考核的结果，忽略对采购过程的控制的督导；
- (3) 绩效的结果只用来对员工的奖惩，而不是帮助员工解决工作中问题；
- (4) 表面公平的绩效管理制度，而实际上是排队轮流的方式；
- (5) 主管根据自己喜好来进行员工绩效考核；
- (6) 过于强调绩效考核的奖惩作用，但许多人不一定因奖惩而行为会发生改变。

三、整个供应链系统绩效测量的步骤

(一) 准备阶段：（策划阶段）

- 1、确定需要评估的绩效类型
 - (1) 职能部门绩效评估；
 - (2) 人员绩效评估；
- 2、设定具体的评估指标
- 3、建立绩效考核评估标准
- 4、选定绩效评估人员
- 5、确定绩效考核评估时间和频率

(二) 实施阶段：（运行阶段）

- 6、实施绩效评估并将结果反馈

(三) 反馈阶段

- 7、将结果及时反馈给相关部门
 - (1) 反应所取得的成绩；
 - (2) 提示存在的诸多问题。

(四) 辅导和改进阶段

- 8、对出现问题的部门或个人进行辅导并及时改进，为下一轮绩效考核评估打下基础。

四、供应链各绩效考核指标

- 1、绩效考核指标的分类
- 2、绩效测量实际操作注意问题
- 3、综合案例分析

五、供应链绩效报告设计与编制

六、供应链集成绩效激励机制的模式

七、企业面对未来必须思考的问题

- 1、规模化不能等同为现代化
- 2、经营与管理必须相互相存
- 3、企业对资源依赖性
- 4、职能的定位问题
- 5、企业核心竞争力就是满足和创造顾客的需求

七、【专家介绍】

李文发——著名采购/供应链管理品牌专家

（一）专家背景：

- ◆武汉大学学士，华南理工大学 EMBA 硕士，新加坡管理协会高级顾问，PPT 国际职业培训师；
- ◆清华大学、上海交通大学、西北工业大学、中山大学特邀客座教授；
- ◆30 年聚焦采购/物流/供应链运营管理的实践/咨询和培训；
- ◆17 年集团公司采购/物流/供应链运营经理/总监/副总职务；
- ◆13 年专职采购供应链管理咨询顾问和培训授课经验；
- ◆中国改革开放第一代采购物流供应链管理领航者、开拓者；
- ◆中国供应链管理联盟高级顾问；
- ◆中国、国际注册采购、物流师职业资格授权讲师；
- ◆中国十强精益生产管理讲师；
- ◆中国培训界采购物流供应链领域人气最佳的“培训铁人”讲师。

（二）核心价值：

■**企业工作经历：**李老师作为中国改革开放以来第一代采购物流供应链管理者，他拥有 17 年德企、韩企、台资、日企、大型民企公司采购/物流/供应链/PMC 运营管理一线现场实战管理经验，曾任固特集团采购供应链总监，韩国三星科技、德国西门子集团、日本三洋集团精益供应链运营管理高级经理，华科集团采购/PMC/供应链副总经理，步步高集团运营副总经理。90 年代中期，作为深圳外资企业早期供应链管理代表派往韩国三星本部，学习高效领先的供应链管理和现场精益生产管理技术。

■**培训咨询经历：**李老师拥有 13 年的专职采购物流供应链培训咨询经验，曾帮助多家国有企业，外资企业，中小型民营企业做过 80 多个整体的采购与供应链及 JIT 精益物流管理和改善咨询案，多年的现场咨询成功项目，为李老师授课，提供了大量的落地实战案例。

■**从业核心价值：**30 年以来，李老师最早将企业采购与供应，需求预测精准分析，柔性生产计划管理，立体化智能化仓库管理、精益物流管理、精益生产运营管理整合成企业供应链集成管理，将企业组织、上下游客户和供应商融合成一个实现增值流的整体，从而找到一条将企业和员工、供应商和客户间创造神话般双赢的根源。最早将《精益供应链集成一体化管理》作为一个行业培训领域，推向全国！作为中国第一代



精益采购与物流供应链管理的引领者、开拓者和实践者，他培训行程全国 31 个省、直辖市和自治区，每年均授课量 200 多天，年授课量居全国讲师同行中前列，被业界同行推崇为采购供应链领域人气最佳的“培训铁人”！接触过的企业家、企业高管无数。多年来，他努力引导企业改变传统的采购模式、计划模式和运营运营方式，通过对企业内部和企业间上下游的供应链模式转型、联盟融合、协同，快速降本，实现增值。

（三）授课风格：

李老师培训主张“三不”（不忽悠、不虚假包装、不吹捧）和讲究“三实”（实干、实料、实用），在培训中以实战案例开眼，意识入手开刃，解决实际问题见长。理论与实际相结合，辅以小游戏，管理视频，小组讨论，情景模拟等培训方式，通俗易懂，诙谐幽默，深受企业和学员喜爱和极高评价。

（四）品牌课程：

《精益供应链集成管理》 《战略采购与供应链协同管理》 《采购管理专业技能提升》 《采购成本控制与供应商管理与谈判技巧》 《招投标、合同管理与法务风险规避》 《供应链全面成本分析与控制》 《立体化仓储管理与现代物流配送》 《多种少量生产交期管理与排程技巧》 《柔性生产计划与物料控制 PMC》 《精益物料管理与库存控制》 《新时代智慧物流与供应链管理》 《设备、行政非生产采购管理与控制》。

（五）服务客户：

●**通讯金融业**：华为科技、三星通讯、步步高集团、联想科技、中国电信、中国移动、中国银行惠州支行、中国银行东莞支行、中国工商银行... ..

●**电商（跨境）行业**：广州棒谷集团、亚马逊集团、京东商城、长沙当当网、5.8 同城、日本 7-11、优衣库

●**家居家纺业**：杭州顾家家居、北京克拉斯、富宝沙发、万家沙发贸易（北京）公司、宜家集团、东莞宝林、杭州华唐、宁波富邦、深圳兴利、香港简欧集团、富安娜公司、金盾服饰公司、浙江华欣家纺、深圳维纳诗床上用品公司、佛山嘉韵家饰、江苏紫罗兰家用纺织品、广州梦特娇……

●**医药行业**：石家庄以岭药业、云南白药、北京药业集团、江苏南京正大丰海制药、山西振东药业集团、哈尔滨哈药集团、联邦制药、三九集团、山西亚宝药业公司、上海国药集团、河南仲景药业、新昌药业公司……

●**烟草行业**：贵州毕节烟草、中国烟草集团、广州烟草公司、红河烟草公司、合肥烟草公司、杭州烟草公司、重庆烟草有限公司……

●**食品、日化工业**：中粮生化、成都新都化工集团、广东完美公司、香港李锦记、浙江物产集团、大宝化工制品、恒利化工材料、三友化工集团、拉芳集团、澳思美日用化工、隆利奇集团、嘉宝日化集团、丹麦曲奇食品、广东甜甜乐食品、无锡凯得灵糖果食品厂、深圳糖果乐园食品、广东可罗食品、天津大成食品集团、湖南绝味食品集团。。。。。

●**汽车行业**：长春一汽大众、广汽研究院、东风丰本、力帆研究院、华晨宝马、东风日产、北京奔驰、摩比斯集团、北京汽车集团、重庆长安汽车、厦门金龙汽车、神龙

汽车、深圳航盛集团、湖北骆驼集团、陕西汽车集团、中国中车时代、华集汽配、上海大众集团、丰田集团、东风悦达·起亚、一汽奥迪、东方电气集团、亚普汽车集团、德根芬（鹤壁）汽车集团、喷达汽车集团、泰盛汽车集团、斯美达汽车集团、理研汽车集团、凌云汽车集团... ..

●**物流物业（含航空物流）**：中国海运集团、河北物流集团、中国邮政、中国国际航空、深圳航空、南方航空物流、顺丰速递、新希望集团物流、广州港物流、大连港务局、深圳盐田港物流、WAL-MART 物流、中粮集团、沃尔玛物流中心、北京万家物流中心、深圳福田保税区物流中心、深圳联想物流中心、山西振东股份物流中心、上海大众物流中心、顺丰物流中心、圆通快递公司、中信物业、华丰物业集团、赛格物业... ..

●**房地产公司**：万达地产、万科集团、碧桂园、龙湖地产、中信房地产、华润置地、远洋地产、金科实业（地产）股份、新世界地产.....

●**电力、能源钢铁煤炭行业**：国家电网、南瑞集团、长江三峡、东莞电网物流、深圳电网物流中心、无锡国联能源、华北电网、南方电网、东北电网、茂名石化、天津电力、中电投、爱默生、大唐新能源、粤电集团、大庆油田、中国海洋石油、中国神华神东、中国华能集团、宝钢集团（钢铁）... ..

●**电子电器业**：顺德美的集团、海尔集团、歌尔声学、漫步者电子集团、TCT 电子、歌尔股份、华勤集团、金立电子、合兴电子、中深光电、百一电子集团、东聚集团、固特电子、华科电子集团、东莞伟创立集团、东芝泰格、NEC 中国、创维电子、茂元电子、凯尔斯电子、顶美电子、茂弘电子、达宏电子、光宝集团、卓瀚电子、恒通电子、美维电子集团、熬器电子、恒达电子、高科润电子、精灵电子、三达电子集团、翰宇电子... ..

●**纸箱、彩印、印刷行业**：广东亚太森博、松山纸品、李文集团、东莞合旺盈印刷、合肥、宁波创源文化、广东虎彩集团、福建凯达集团（彩印）、武汉昌大包装彩印、深圳旺盈印刷集团(国际)有限公司、立华彩印（昆山）有限公司。。。。。

●**制造业**：三一重工、华润集团、金固股份、万利达集团、富士康集团、骏材磁业、大同集团、TCL 集团、联想科技、珠海兄弟工业、宏基集团、宏翔电器集团、三星电机、太华半导体、茂森集团、衡威集团、万家贸易、瑞升华科技、万江捷丰、珠海格力集团、创唯达实业、柏威五金、伟易达集团、正泰集团、加宝得材料、华南建材、大兴集团、恒腾达实业、嘉丝制品、乐百通实业、宇佳实业、徐工集团、图创实业、方鑫实业、印肯实业、东控实业、东瑞机械、龙江实业、平驰化工、群力制品、宏邦电器、科普电器、宏业金属... ..

●**其他行业**：上海航天、中国航天科工集团、中国航天信息集团、中航工业、国防兵器装备集团、二炮科工、中国兵装、中国船舶研究所、中电科研究院、中能建研究所、南京鹏力集团、顺德供销集团、华润超市、家乐福、沃尔玛超市、可口可乐集团、百事可乐集团、青岛啤酒、伊利集团、中粮生化、王老吉集团、新希望集团、光大集团（地产）、浙江物产集团、骆驼集团、长盈泰博精密公司、冠腾集团、广东乐从供销集团、广州兴森快捷集团、广州万宝集团、华坚集团、飞鸿集团、天昊科技、住友电工、企旗电线、希尔光学、金源光学集团、智通人才、汇安人力、富宝沙发、德州鞋材公司、益鸿鞋材、裕元鞋业集团、广州 CFS 鞋业有限公司、美迪集团、群心美甲、大宝纸品、卓荣塑胶、达宇器材、龙光电业集团、水源清密、东海精密、超卓五金、恒丰五金、耀辉五金、安力科技、汇电电池、富力电池、广州园林园艺公司、广东佛山艺园工艺品公司、兴达艺品、精工灯饰、罗森照明、天宝五金、光华橡胶、科羽科技、为人信息工程、利达纸品印刷、才众电脑、优钢铁芯、飞天照明、中德精锻、海诚净化、广东省采购与供应链协会... ..

●大学院校：北京大学、清华大学、上海交大、西北工大、中山大学、深圳大学、汕头大学、广州外语外贸大学、东莞理工学院、茂名学院、华东理工大学... ..

(六) 课堂剪影：



500强中冶集团——《物流供应链管理》



广东佛山工艺品公司——《高效供应链成本控制》



广东顺德供销集团——《采购价格分析与成本降低》



昆山长盈精密切削集团——《战略供应链管理》



广州地铁集团——《精益仓库与物流控制》



武汉新都化工集团——《供应商全面管理》



江苏苏州纽威集团——《供应链下柔性 PMC》



中国移动南京分公司——《招投标与采购谈判技巧》



河南中光学集团——《采购成本降低与谈判技巧》



500强中国神华神东集团——《招投标管理实务》



浙江利欧集团——《采购技能与风险管控》



北京克拉斯家居联锁——《仓库物流配送与管理》



深圳通讯技术公司——《供应链环境下的PMC》



500强中国新希望集团——《供应链集成管理》



广东华兴玻璃集团公司——《MRO 采购实务》



华南铝材集团——《采购合同与职业操守》



500强中国移动总公司——《战略采购与招投标》



广东本田集团——《供应商信用与风险管理》



500 强唐山三友集团——《采购专业技能培训》



一汽大众集团——《供应链之供应商管理》



500 东方电气集团——《供应链集成管理》



广东亚太森博纸业——《战略采购与供应链》



上海航天集团——《采购谈判与成本控制》



500 强中国歌尔声学——《采购与供应链管理》