

主题：《战略产销供一体化运营规划与管控》

主讲：李文发

一、【课程背景】

随着国内消费者庞大的消费潜力的释放,企业的发展和转型升级,企业产销供一体化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, S&OP 运营规划与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产销供一体化运营规划与供应链(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管理系统,快速响应客户,满足用户要求来取得竞争优势。

二、【培训对象】

各公司总经理与业务领导和骨干成员等。

三、【课程特点及受益】

- 1、了解传统的企业战略运营管理运作模式存在哪些问题
- 2、了解当代企业战略产销供一体化运营系统的新突破及发展趋势
- 3、掌握企业战略产销供一体化运营管理面临的新挑战
- 4、理解运营系统制度化、规范化、程序化的要求
- 5、了解新环境下运营和供应链策略
- 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、了解其他企业战略产销供一体化链管理成功的案例
- 10、运营策划系统转变合理性建议

四、【授课方式】

讲师演讲+案例分析+互动提问+作业练习+分组讨论+视频教学

五、【培训时间】

1天

六、【课程大纲】

第一部分：企业为什么要进行战略产销供一体化运营规划与管控

一、企业为什么要进行运营管理变革

- 1、当今企业竞争环境呈现的特点
- 2、传统的企业运营系统管理运作模式存在的问题
- 3、企业共同遵循的法则

二、从战略上认识理解产销供一体化运营系统

- 1、战略产销供一体化运营系统
- 2、S&OP 如何实施

- 3、S&OP 实施带来什么作用
- 4、S&OP 与企业供应链管理之间的关系
- 5、S&OP 与订单履行策略
- 6、S&OP 与企业的决策、规划体系
- 三、企业战略产销供一体化管理的核心要求
- 1、战略产销供一体化类型、特征与形式和发展
- 2、管理的目标及要求
- 3、管理战略的设计及要求
- 4、管理的模式与实施原则
- 5、主要运作方式——拉动式
- 6、自制和外包的战略选择
- 7、管理中的常见问题与风险规避
- 8、管理的核心竞争要素
- 9、战略产销供一体化管理增强企业竞争力的途径与建议
- 四、应用案例分析：
- 1、世界 500 强集团公司战略产销供一体化运营的基本模式
- 2、世界 500 集团公司如何规避战略产销供一体化转型中的风险

第二部分：战略产销供一体化之销售需求的预测与生产运营计划的管理

- 一、传统运营计划的特点和局限性
- 1、传统的企业生产运营计划系统模式
- 2、传统的企业生产运营计划的局限性
- 二、现代供产销一体化管理体系的构建
- 1、SCM 的实施条件和背景
- 2、SCM 环境下的生产计划新特点
- 3、供应链企业计划工作需要考虑的问题
- 4、实施同步化供应链企业计划（SCC）
- 5、如何进行有效的预测保证预测的准确性
- 6、供产销一体化的集成运营生产计划与控制模型
- 三、供产销一体化系统下生产运营部门的职能定位与要求
- 四、要用到的工具
- 1、企业资源计划系统及接口工具：MRP/ERP/SAP/EDI 和 EOS
- 2、沟通的工具
- 3、需求的预测/协同规划和连续补货（CPFR）
- 4 快速响应的方法与工具（QR）
- 5、有效客户反应（ECR）
- 五、应用案例研究部分
- 1、案例分享：公司组织结构的构建分析
- 2、案例分享：跨部门间协同作战
- 3、案例分享：本部门内协同作战
- 六、角色扮演
- 1、现场测试：考考你的分析能力
- 2、公司计划运营瓶颈问题解读与分析
- 3、试比较传统生产计划与供应链计划的不同点，并作简要说明
- 4、如何做好市场预测工作来适应柔性生产计划的需要

第三部分：战略产销供一体化之采购外包及战略供应商的管理规划与运营

策略

一、采购外包供应商开发准备工作

- 1、如何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：某公司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：某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？
- 5、如何对供应商进行定期评估
- 6、评估供应商怎么评？评的依据是什么？关键点是什么，权重如何界定？
- 7、如何利用供应商的评估结果对供应商进行管理？
- 8、“恩威相济”管理供应商的具体策略是什么？
- 9、如何对供应商进行激励？
- 10、激励有哪些方法对供应商行之有效？是处罚还是奖励，如何把握度？
- 11、案例分析：（1）某公司全面考核战略供应商的体系分享（2）某供应商业绩评估案例（3）某公司供应商评估制度（4）某公司供应商的改善小组是如何实现供应商改善工作的

四、如何同供应商间建立合作伙伴关系

- 1、传统外协管理与供应链下供应商管理理念
- 2、供应链管理的企业的性质是一种企业联盟
- 3、供应商关系分析——供应链五角分析模型
- 4、应对强势、弱势和伙伴供应商的策略
- 5、供应商管理的基本目标
- 6、整合供应商的十大策略
- 7、如何整合供应商，降低供应链成本

第四部分：战略产销供一体化之有效管理物流及仓库，加速仓库周转降低

库存量

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(LMIS)
 - 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、500强集团公司的从VMI到JMT到JIT的的实施策略
 - 2、世界500强公司战略产销供一体化管理带来的业绩-重点快速高效的物流中心降低成本

第五部分：战略产销供一体化之企业流程制度建立和核心文化的打造

- 一、对企业现在的流程及核心文化进行分析
 - 1、现代企业与公司原有文化存在较大的差异
 - 2、小企业的文化与集团企业的文化截然不同
- 二、企业的流程及核心文化建设的重点
 - 1、建设EPU企业计划单元
 - 2、设置S&OP项目组和专员
 - 3、建设S&OP主流程
- 三、企业的流程及核心文化建设的实施策略
 - 1、长期计划的制定和执行
 - 2、需求与供应的平衡
 - 3、订单履行策略的实施
 - 4、库存与服务水平的调整
 - 5、领导重视，全员参与
 - 6、S&OP会议机制实施等等

四、需要注意的问题和解决办法

- 1、各大产业链条实现均衡发展
- 2、从原料到终端品多个环节融合并均衡发展
- 3、对全产业链的系统管理和关键环节的有效控制
- 4、预防孤岛效应
- 5、需要做好“长征”的准备，打一场艰苦之战
- 6、推进统一的品牌文化建设，成立了品牌管理部门

五、管控的转变——设计全产业链的管控战略

- 1、设立“管而不死，放而不乱”的目标
- 2、限制下属企业的投资冲动，由核心公司统一行使对外投资管理
- 3、核心公司统一布局下，有效分配投资管理权、财务管理权、人事管理权

六、财务的转变

七、人力资源的转变

- 1、组织机构和人员配置的变化
- 2、岗位要求和职责的变化
- 3、人员态度转变及职业化的形成

七、【专家介绍】

李文发——著名战略产销供一体化运营规划与管控品牌专家

（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/精益生产运营管理的实践/咨询和培训；
- 17 年集团公司采购/物流/供应链经理/总监/副总职务；
- 13 年专职管理咨询顾问和培训授课经验；
- 中国改革开放第一代采购供应链管理领航者和开拓者；
- 中国供应链管理联盟高级顾问；
- 中国、国际注册采购师职业资格认证讲师；
- 中国十强采购物流供应链管理讲师；
- 中国采购供应链管理品牌专家；
- 中国培训界采购供应链领域人气最佳的“培训铁人”讲师。

（二）核心价值：

■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专家，他拥有 17 年外企、港企、台资、日企、大型民企公司采购/物流/供应链/PMC 生产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，韩国三星电子、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。

■李老师拥有13年的专职培训咨询经验，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精益现场管理和改善咨询案，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。

■30年以来，李老师最早将企业采购与供应，订单预测分析，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、播种者和实践者，他培训行程全国31个省、直辖市和自治区，每年均授课量230多天/年，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、计划模式和生产运营方式，通过对企业内部和企业间上下游的精益生产，供应链模式转型、联盟融合、协同，快速降本，实现增值。

■多年来李老师也获得了多项荣誉称号，2012年-2018年连续7年获得中国名师网、中国讲师网、中华讲师网“采购与供应链管理品牌讲师”，“生产物流领域10强讲师”，“中国著名采购物流与供应链管理实战派专家”称号，并被多家大学：清华大学、上海交大、西北工业大学、中山大学、深圳大学、广东外语外贸大学特邀为《采购与供应链管理》客座教授。

(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》 《战略产销供一体化运营规划与管控》 《供应链需求预测与库存控制》 《采购管理专业技能提升》 《冷链物流管理与优化》 《战略采购及供应链管理》 《采购成本控制与供应商管理与谈判技巧》 《多品种少批量交期短精准采购管理》 《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》 《柔性生产计划与物资控制 PMC》 《精益物资管理与库存控制》 《新时代智慧物流与供应

(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... ..

■**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、山西振东药业集团、哈尔滨哈药集团、三九集团、上海国药集团、河南仲景药业.....

■**食品、日化工业：**中粮生化、成都新都化工集团、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、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、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：**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.....

■**能源钢铁煤炭行业：**长江三峡、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：**海尔集团、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... ..

■**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、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、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、兴达艺术品、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、广州外语外贸大学、华南理工大学... ..

(六) 课堂剪影：



500 强中冶集团——《供应链成本与招投标管理》



广东佛山工艺品公司——《高效仓储物流运作》



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——《高效招投标管理》



广东亚太森博纸业——《招投标管理实务》



上海航天集团——《采购谈判与成本控制》



500强中国歌尔声学标杆企业——《采购技能提升》