

主题：《战略供应链优化管理》

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】

第一部分：战略供应链协同管理篇——企业为什么要进行战略供应链优化管控（培训目标——从企业宏观战略运营的高度，解读实施供应链运营优化的必要性。）

一、企业为什么要进行运营供应链管理变革

- 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、企业战略供应链管理的核心要求

- 1、供应链的类型、特征与形式和发展
- 2、供应链管理的目标及要求
- 3、供应链管理战略的设计及要求
- 4、供应链管理的模式与实施原则
- 5、企业供应链主要运作方式——拉动式供应链的建立
- 6、自制和外包的战略选择
- 7、供应链一体化的基本模式
- 8、供应链管理中的常见问题与风险规避
- 9、供应链管理的核心竞争要素
- 10、供应链协同管理
- 11、实施供应链管理增强企业竞争力的途径与建议

三、现场分组讨论演练——面对供应链管理的核心竞争的要求，如何做？

问题 1、如何以客户为关注焦点？

问题 2、如何实现贸易伙伴间密切合作，共享利益，共担风险？

问题 3、如何应用信息技术（信息软件平台），实现管理目标？

问题 4、如何根据市场需求的扩大，提供完整的产品组合？

问题 5、如何根据市场需求的多样化，缩短从接受订单到消费者的周期？

问题 6、如何根据市场需求的不确定性，缩短供给市场与需求市场的距离？

四、应用案例分析：

- 1、500 强华为科技公司战略运营供应链一体化的基本模式
- 2、世界 500 集团公司如何规避运营中供应链转型的风险
- 3、大连 GE 集团公司供应链模式分享

第二部分：战略供应链之销售需求的预测与生产运营计划的管理优化，快速响应市场（培训目标——通过对需求的精准预测，以客户为导向，做好柔性生产运营计划的安排，快速响应客户要求。）

一、对市场需求的预测和分析

- 1、明确市场数量——相关需求和独立需求
- 2、市场需求特性分析——不同特性对我们的启示
- 3、用户市场需求预测的四种方法

- 4、市场预测分析方式——定性和定量分析
- 5、综合案例分析和现场作业：如何从市场调查报表中分析需求的变化规律？
- 二、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
- 三、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
- 四、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
- 五、协同规划/预测和连续补货（CPFR）技术和应用

第三部分：战略供应链之对采购外包及供应商的管理规划与运营优化策略

(培训目标——重点研究如何对供应商资源进行整合，打造战略性供应商关系，实现供应商整合和优化，降低采购成本。)

- 一、战略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——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

第四部分：战略供应链之有效管理物流及仓库，加速仓库周转和物流配送

(培训目标——重点研究精益仓储、展示交易、干线运输、城市配送、终端用户等业务，打造统一、安全、高效、协同的物流供应链系统。)

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、OPPO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

第五部分：供应链优化管理五大技术工具及其应用 (培训目标——重点分

析供应链管理五大工具的具体运用和案例分析)

一、供应商管理库存(VMI)

- 1、VMI的概念和VMI的基本思想
- 2、实施VMI的好处

- 3、VMI 的实施方法
- 4、供应商管理存货的方式应用
- 二、联合管理库存 (JMI)
 - 1、JMI 含义及 JMI 的基本思想
 - 2、JMI 的优点
 - 3、JMI 的实施策略
 - 4、各种库存管理模式比较和应用
 - 5、案例分析：集团公司仓库管理中的 VMI 和 JMI 的运用
- 三、快速反应 (QR)
 - 1、QR (Quick Response)的概念
 - 2、QR 成功的条件
 - 3、QR 的实施步骤
- 四、有效客户反应 (ECR)
 - 1、ECR 贯穿供应链各方的 4 个核心过程
 - 2、ECR 系统的构建
 - 3、ECR 与 QR 的比较
- 五、协同规划、预测和连续补货 (CPFR)
 - 1、CPFR 的实践与发展现状
 - 2、CPFR 供应链的实施
 - 3、CPFR 实施过程中应当关注的因素
 - 4、分组讨论：如何理解快速反应 (QR) 和有效客户反应 (ECR) 这两个工具的不同，并说明在哪些领域进行运用

第六部分：战略供应链之企业流程制度优化和核心文化的打造 (培训目标 ——重点研究如何建立具备竞争力的供应链企业文化)

- 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、设置供应链项目组和专员
 - 3、建设供应链主流程
- 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、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
- 八、案例分析：
 - 1、集团公司的运营计划与供应链管理的四个方面要求

第七部分：战略供应链绩效管理及企业对未来的思考（培训目标——重点

对供应链绩效进行考核管理及企业对未来供应链的问题思考。）

- 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/物流/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》