

SCM 《供应链运营管理》大纲

标准版本——共计 5 章 (2 天)

【课程背景】

我国经过 40 多年的改革，我国已经成为世界的经济大国、制造大国和消费大国。随着市场的多级分布和精细化管理技术的分工要求，世界制造中心的中国历尽数年激烈的全球竞争，许多企业在降低制造成本和提升生产效益方面已达到了极限。企业不得不开始探索有效的供应链管理 SCM (Supply Chain Management)，推动增加利润和提升市场份额。供应链管理的效益已成为企业所公认的最后未被开发的金矿。而供应链管理极为复杂，充满着艰辛和风险。企业的成功系于供应链上最薄弱的环节。成功的供应链管理需具备平衡的大局观、致胜的跨部门团队合作和精确、经济、灵活和快速反应的供应链本身。随着现代管理技术的不断发展，供应链管理为企业的发展带来了巨大的经济效益。现在人们把供应链管理誉为“利润再造营”，也被誉为企业的“宽度利润源”，因此受到众多企业的高度重视。

整个课程将以 ERPII 供应链系统的管理基础获取 MDS 销售订单和生产预测--- MPS 主生产计划---APS 自动排程管理--- MRP 物料需求计划---PR 物料申购请求---PPB 电子采购---MES 生产执行系统---DRP 分销资源计划---PO 订单跟踪管理---VOI/VMI/JMI/JIT 多种形式的库存管理系统---IMS/SMT/RF ID/QRC/WMS 防错防呆智能控制跟踪管理软件系统等为主要

引线系统说明。

【课程目标与收益】

本课程是王国超讲师在日本学习后，回到国内结合中国文化背景，经过 20 年的现场实战经验和日本管理大师冈田、长沼和小川等多位老师的现场指导，全面而系统地将理论与实战的结合起来，针对中国企业的实际管理水平，把教学、科研、实践、实战的经验融为一体，让学员轻松愉快地掌握供应链的运营管理模型与管理理念、采购流程与策略、供应商管理策略、供应商关系维护与管理、计划与库存管理、物流配送与仓储管理、供应链全面成本管理的各种策略、方法、技巧、工具、模板等管理的核心知识和管理技术的技巧。让越来越多的企业从 SCM 管理中获益，同时也能为企业全面提升企业的战略人才储备奠定良好的基础。

【课程对象】

销售总监、采购总监、供应链总监、财务总监、生产总监、物流总监、生产经理、采购经理、计划经理、仓储经理、物流经理、及所有与采购、供应链业务相关的人员。

【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：供应链与价值链的运营管理

1. BPR 供应链管理概述

- 1) 新供应链的定义与基本模型
- 2) 供应链的特征与类型
- 3) 供应链的四个业务流程
- 4) 供应链运营管理的四大支点
- 5) 供应链管理规划的八大原理
- 6) SCOR 五个管理流程的梳理
- 7) 供应链管理的主要内容、目标、要求及挑战

2. 供应链管理的发展阶段与未来发展趋势

1) 供应链发展阶段

- 1 传统供应链
- 2 精细化供应链

3 集成化供应链

4 客户信息拉动式供应链

2) 供应链未来发展趋势

1 电子商务协同发展的供应链管理

2 物联网协同下发展的供应链管理

3. 供应链运营管理的主旨思想与目标管理

1) 供应链管理的思想

1 信息管理

2 客户管理

3 关系管理

4 库存管理

5 风险管理

2) 供应链管理的主要目标

1 总成本最低化管理

2 客户服务最优化

3 总周期时间最短化

4 总库存成本最小化

5 物流质量最优化

4. BPR 供应链 VSM 总价值战略战术运用管理

1) 供应链核心竞争理论的起源与发展

2) 波特价值链理论

3) 信息流优化管理

1 导入 Lean Production & Six Sigma 排除浪费

2 信息流程优化改善，缩短流程，提高效率

3 排除部门间信息流的浪费

4 排除部门内信息流的浪费

5 对信息流程进行精益 (LEAN) 改善

6 利用“牛皮纸分析法”排除信息流浪费

7 Lean Before OR Lean After 的效果比较

4) 生产及物流的流程再造 (ETO、ATO、BTO、MTO 等)

1 销售预测与供应链计划管理

2 采购与供应商管理

3 生产过程计划与控制管理

4 仓储与物流配送管理

★ 案例：通用汽车供应链营销系统运作模式研讨；

★ 研讨：福特、丰田的 SPACE/TOC/库存极少化供应链管理体系介绍与比较；

第二部分：供应链运营战略管理

1. 建立供应链运营战略机制

- 1 建立供应链的合作机制
- 2 建立供应链的决策机制
- 3 建立供应链的激励机制
- 4 自律管理机制
2. 供应链战略企划
 - 1 总成本领先战略
 - 2 差异化战略
 - 3 集中战略
 - 4 顾客需求的潜在性分析
 - A. 潜在需求不确定性图谱
 - B. 成本与响应能力的有效边界曲线分析
 - C. 供应链响应能力图谱分析
 - D. DELL 不确定性响应能力曲线分析
3. 供应链关系管理
 - 1 案例：本田建立与供应商的伙伴关系
 - 2 供应链合作伙伴与竞争对手的关系对比管理
 - 3 建立供应链合作伙伴关系的驱动力
 - 4 建立供应链共同战略目标的管理
 - 5 建立供应链合作关系的制约因素
 - 6 我国企业合作模式中的“棘轮效应”分析
 - 7 供应商与客户的关系管理

第三部分：供应链运营战术管理

1. 供应链管理技术精细化
 - 1 销售计划与控制管理
 - 2 生产计划与物料控制管理
 - 3 采购战略规划与控制管理
 - 4 仓储库存策略与控制管理
 - 5 物流规划与控制管理（内部物流、外部物流、第三方物流、第四方物流）
2. 供应链管理技术信息化
 - 1 B2B 电子商务与企业供应链运营管理

- 2 供应链运营管理集成信息技术的运用 (ERP\MES\APS\WMS)
- 3 供应链【零】库存管理技术 (VOI、VMI、JMI、JIT)
- 4 供应链运营跟踪管理系统 QRC 二维码跟踪识别系统技术的运用
- 5 供应链运营管理 IMS 防错防呆技术的运用

★ 研讨：供应链管理战术在“电商企业”中的应用案例分析；

★ 案例：分析贵公司所在企业的供应链运营管理战术的现状与未来的规划是什么？

第四部分：供应链运营成本管理

1. 供应链运营全面成本管理可能涉及的业务模块研讨
 - 1 销售计划与成本控制管理
 - 2 采购与供应商成本控制
 - 3 研发与质量成本控制管理
 - 4 生产计划与实际控制管理
 - 5 物流与配送成本的控制管理.
2. 供应链运营全面成本管理的工具与方法研讨
 - 1 标准成本控制管理
 - 2 运营成本与控制管理
 - 3 生命周期法
 - 4 PDCA 成本递减法
3. 供应链运营全面成本管理策略研讨
 - 1 BPR 业务流程再造(Business Process Reengineering)
 - 2 PM 项目管理 (Project Management)
 - 3 KPI 关键绩效指标法(Key Performance Indicator)
 - 4 MS 监控体系(Monitoring system)

★ 研讨: 就所学内容，结合公司具体业务现状，定位研讨项目，分组研讨与竞赛。

第五部分：供应链运营 KPI 绩效核心指标管理

1. 供应链运营管理指标体系分析
 - 1 ROI 投资回报率 (%)
 - 2 PO/MO L/T 周期的管理 (天)
 - 3 预算成本与实绩成本的管理(@单价)
 - 4 产品质量交付标准管理 (% & PPM)

- 5 完成品出货交期准守率 (%)
- 6 总库存金额的回转率 (回/年)
 - A. 原材料库存
 - B. 半成品库存
 - C. 消耗品库存
 - D. 完成品库存
- 7 呆料率 (%)
 - A. 物料呆料
 - B. 耗品呆料
 - C. 成品呆料
- 8 库存总盘损率 (%)
- 9 物料交货时间的准交率 (%)
- 10 物料抽检合格率 (% & PPM)
- 11 采购成本下降率(%)
- 12 物流费用下降率 (%)
- 2 . 供应链绩效改进策略
- 3 . 供应链绩效改进方法
- 4 . 供应链绩效改进工具
- 5 . 如何适时协调供应链绩效与业务发展的匹配
- ★ 案例：供应链企业绩效评价与激励机制探讨