

打造新形势下精益供应链

南斌 (2天)

课程背景

2020年伊始由于新冠肺炎全球蔓延，全球经济和供应链已经处于复杂多变的发展环境中，供应链的理念也发生了改变和创新，运营目标从“成本中心”转变成为“利润中心”！国内经济增速整体放缓，制造业剧烈动荡，价格急剧暴涨，制造业成本节节攀升，企业举步维艰，传统企业采购模式已很难适应新时代发展的需求，精益供应链是从精益生产的理念中蜕变而来的，是精益思想在供应链管理中的应用。将从产品设计到顾客得到产品，整个过程所必须的步骤和合作伙伴整合起来，快速相应顾客多变的需求，其核心是减少、消除企业中的浪费，用尽可能少的资源最大程度的满足客户需求。本课程主要以新形势下精益供应链管理为目标，明确如何掌握、运用新的降成本工具和供应商管理理念，建立科学高效的采购成本控制体系和卓越的供应管理制度，提升企业核心竞争力，实现企业利益的最大化！

本课程南斌老师结合国内外上市公司多年供应链工作实践经验，专门为供应链管理人员开发的一门专业、实务、实操的课程。本课程具有大量且落地的实战技巧，管理工具，结合经典的案例解读、辅以“情境式”的演练，让学员深刻理解，迅速掌握，工作难点、痛点问题立竿见影的解决！

课程目标

- 1.了解和掌握新形势下供应链的发展趋势
- 2.供应链从业者应该具备哪些基本职业素质
- 3.领悟采购总成本管理思想，掌握采购成本分析的技巧和工具
- 4.掌握采购降成本的十大利器实战运用
- 5.面对垄断、强势的供应商如何制定高效的采购谈判方案
- 6.如何在谈判桌上实现公司利益的最大化
- 7.了解和运用新形势下的供应链管理理念
- 8.课堂首创“情景式”教学方式，通过“情景演练”、“实战小技巧”等切合企业管理现状的培训方式，企业让学员在刺激中掌握难记的知识点，在掌声和欢呼声中愉快的结束全部课程
- 9.微咨询效果：各组设置采购项目改善课题，进行小组间PK，老师最终点评，破解实际商务操作中的困惑

课程对象

总经理/副总、供应链管理、财务、计划、研发、品质管理及相关部门人员

课程大纲

第一单元 新形势供应链的发展趋势

情景案例 1：解读丰田精益供应链

1.认识现代供应链的“庐山真面目”

- 1.1 供应链的价值观是什么
- 1.2 我们的“供”和“需”两端如何设计
- 1.3 现代供应链模匹配原则
- 1.4 现在供应链模式设计的步骤
- 1.5 成功企业的供应链的模式特点

2.供应链发展阶段

- 2.1 物流管理阶段
- 2.2 价值增值管理阶段
- 2.3 网链阶段

3.精益供应链的特点

- 3.1 简洁的供应链结构体系
- 3.2 面对以订单为驱动的供应链
- 3.3 非线性、协同方式的集成模式
- 3.4 独立制造岛的生产模式
- 3.5 采购与供销一体化的物流系统
- 3.6 基于因特网/EDI 的电子业务模式
- 3.7 动态联盟的组织形式
- 3.8 开放式的合作式信息系统

【经验分享】集成化、精益化、战略化的供应链优劣分享

【案例解读】国内优秀企业精益化和战略供应链的经典案例

【课题演练】如何有效的设计我们的供应链运行模式？

第二单元 打造供应链的精益管理模式

情景案例 1：解读一汽供应链的业务流程

1.精益供应链构建基础

- 1.1 构建以两大支柱为支撑的管理体系
- 1.2 运用管理 4R 目标导向，创造综合效益最大化
- 1.3 消除浪费的五大思想原则
- 1.4 认识八大浪费
- 1.5 精益精神的基本原点

2.精益供应链管理策略

- 2.1 构建产品和流程模块化
- 2.2 建立延迟差异化策略
- 2.3 打造精益库存管理模式

- 2.4 建立柔性的生产能力
- 2.5 提升供应链快速反应能力
- 2.6 建立优先和快捷的用户定制模式
- 2.7 建立供应链实时控制系统
- 2.8 可视化的供应链上的信息共享

【培训小技巧】精益供应链工作易犯十大“错误”

【案例解读】解读某整车厂的精益供应链运营遇到的困境

【课题演练】如何让供应链工作成为企业前进的“助力器”

第三单元 如何制定精益供应链的成本战略

情景案例 3：某家电企业在疫情期间的有效管控供应链成本？

- 1. 如何精准采购分析成本
 - 1.1 成本构成九大因素
 - 1.2 疫情期间生产成本&采购成本管理因素
- 2. 如何理解材料市场成本分析模式
- 3. 八大成本分析模型
- 4. 供应商的产品价格怎样定出来
- 5. 如何高效的实施采购降成本
 - 5.1 如何制定采购降本布局
 - ① 公司经营战略和采购成本关系/② 供应链成本重点控制方式
 - 5.2 屠龙刀-采购招标在采购降本的实战技巧
 - ① 采购招标投标基本概念和成本控制理念/② 采购招标“段式”管理模式/③ 采购招标“降龙十八掌”
 - 5.3 倚天剑-价值工程和价值分析在采购降本的实战技巧
 - ① 价值工程&分析成本管理概念/② 价值工程&分析降本实施战略
- 6. 如何控制物流成本
 - 6.1 危机下的物流风险五步分析法
 - 6.2 物流风险管控的九级等级划分和控制
 - 6.3 供应交付的 APRK 法则
 - 6.4 物流成本的十大法则
- 7. 如何消减库存，控制供应链运营成本
 - 7.1 高库存造成的十大因素
 - 7.2 从供应端消除高库存 20 种高效方法
 - 7.3 建立全局的精益库存管理的核心管理技术
- 8. 精益生产降本增效的方法
 - 8.1 消除不合格产品

- 8.2 消除生产过剩
- 8.3 减少等待浪费
- 8.4 避免未能人尽其才
- 8.5 消除运输浪费
- 8.6 消除库存浪费
- 8.7 降低动作浪费
- 8.8 消除过度生产加工

【采购小技巧】疫情期间制造行业的供应链降本二十大方法

【案例解读】某企业精益供应链的降本增效成功经验

【课题演练】分析我们在降成本最容易出现误区

第四单元 精益供应链如何协同作战降本

情景案例 4：隆力奇供应链体系精益生产之漱口水车间改善案例

- 1.如何破除供应链跨界的“篱笆”
 - 1.1 如何与营销部门协调沟通
 - 1.2 如何与品质部门协调沟通
 - 1.3 如何与产品设计研发技术部门协调沟通
 - 1.4 如何与生产部门/PMC 协调沟通
 - 1.5 如何与仓储部门协调沟通
 - 1.6 如何与财务部门沟通协调
 - 1.7 如何与法务部门协调沟通
- 2.如何提升供应链的整体效率
 - 2.1 如何制定营销部门绩效目标
 - 2.2 如何制定品质部门绩效目标
 - 2.3 如何制定研发部门绩效目标
 - 2.4 如何制定生产部门/PMC 绩效目标
 - 2.5 如何制定仓储部门绩效目标
 - 2.6 如何制定财务部门绩效目标
 - 2.7 如何制定法务部门绩效目标
- 3.供应链的价值分析
 - 3.1 价值分析的“六脉神剑”
 - 3.2 什么样的供应链是我们所需要的

【课题演练】谈谈我们在跨部门协作的伤感的事情...

【案例分析】分享华为和苹果的供应链模式是如何打破“信息孤岛”

【经验分享】供应链绩效考核的七大工具

第五单元 如何打造精益化的供应体系

情景案例 5：危机之下如何开发合适的供应商？

1. 供应关系重建的六大步骤

(定位&需求&组合&合作&扶持&共担)

2. 确定正确的供应战略

2.1 明确采购供应定位需求

2.2 供应商开发的渠道

2.3 制定开发供应战略地图

3. 建立正确供应商开发体系

3.1 构建供应商合作框架九大步骤

3.2 供应商评价基本构建模式

3.3 选择供应商五大原则

4. 供应商识别筛选与调查

4.1 供应商识别筛选方式

4.2 筛选供应商供应能力十一种方式

4.3 供应商基本调查的问卷和形式

5. 如何培养战略核心的供应商管理关系

5.1 建立科学的供应商评估体系

① 科学评估模型设置/② 执行周期评估/③ 评分统计与公布/④ 评估绩效分析与改进

5.2 如何建立战略供应关系

① 如何扶持和提升核心供应商发展/② 如何邀请标杆供应商参与产品开发和设计的提升工作/③ 如何建立数据共享/④ 如何建立利益共赢关系

6. 如何通过供应商合作降本

6.1 如何分析供应商产品成本

6.2 如何分析供应商生产成本

6.3 如何分析供应商材料成本

6.4 如何界定固定成本与可变成本

6.5 如何利用盈亏平衡的方法来分析成本

6.6 供应商合作降本的八大方法

【培训小技巧】 供应商评审的“海陆空”体系的运用

【案例解读】 选择比管理更重要，看美的公司供应商建立供应商评估体系

【课题演练】 如何建立精益化的供应体系？

第六单元 如何制定精益化供应链战略和数字化建设

情景案例 6：打造精益供应链，安利全靠这几大招

1.精益化供应链战略布局

1.1 集合供应链使其成为一个协调发展的有机体

1.2 精益供应链战略与竞争战略必须相互匹配

① 理解顾客的需要能帮助企业确定预期成本和服务要求/② 供应链各环节进行相应的计划协调与控制/③ 对大幅度变动的需求量的反应/④ 满足较短供货期的要求/⑤ 提供多品种的产品/⑥ 生产具有高度创新性的产品/⑦ 满足特别高的服务水平的要求

1.3 供应链战略匹配

① 供应链反应能力与潜在需求不确定性一致/② 供应链运营的驱动要素主要有 4 个：库存、运输、设施和设备

2.精益供应链数字化建设

2.1 供应链信息化的规划思路和步骤（纵横一体化规划模式）

2.2 全价值链的透明化的信息化构建模式

2.3 融汇价值流推拉模式，构建 3 层供应链的计划体系

2.4 企业与客户的云营销模式

2.5 物流协同协作模式

2.6 协作云：门户+移动

【案例分析】疫情影响下，在华美资企业供应链战略

【实战工具】供应链战略&战术的八大战术