

# 供应链管理课程大纲

——制造业产供销一体化实践

课程时间：2天

## 1 课程概述

本课程将包括以下几个方面：

- 1、供应链管理综述
  - a) 产业发展历史进程中的供应链管理概念产生的原因
  - b) 供应链与供应链管理的定义
  - c) 供应链管理的目的和指标：客户满意最大化和总成本最小化
  - d) 供应链管理面临的主要问题：不确定型和、产品市场寿命周期概念
  - e) 供应链管理的核心思想和理论
  - f) 实施供应链管理对企业带来的益处
- 2、供应链管理的核心概念和模型
  - a) 一体化的思想基础——系统理论
  - b) 企业各职能之间的目标冲突以及平衡思想
  - c) 需求不确定环境中的库存管理难题
  - d) 供应链管理实践中信息系统的作用
- 3、供应链管理中的库存管理
  - a) 独立和相关需求的含义以及管理
  - b) 预测的方法和用途
- 4、供应链管理四大流程计划的关系以及详细内容
  - a) 生产方式分类
  - b) 各类生产方式下的采购流程计划制定
  - c) 各类生产方式下的生产流程计划制定
  - d) 各类生产方式下的分销流程计划制定
  - e) 各类生产方式下的反向流程计划制定

本课程将以互动的方式对经典案例进行讨论开场，通过互动与讨论让学员快速融入的学习的氛围之中。让每一位学员快速形成对供应链的构成以及管理的总体概念，这有助于学员们理解和掌握较为抽象的供应链管理理论方面的定义，在后续的知识讲解中，对所有重要的概念和模型的讲解都有相应的小的情景和案例的配合，目的就是使学员能够将这些抽象的理论和概念与企业实践相结合。

## 2 课程具体内容

### 2.1 供应链管理概述

#### 2.1.1 产业发展历史进程中的供应链管理概念产生的原因

- 产业经济与企业管理发展历程简述
- 供应链管理概念和实践产生的根本原因
- 供应链的构成以及供应链中涉及的成本
- 结合本企业思考：
  - 我们处于怎样的企业管理阶段

#### 2.1.2 供应链与供应链管理的定义

- ? 案例一：英国洗衣机企业的案例
- ? 讨论与总结
- ? 案例二：HP 打印机案例
- ? 讨论与总结

#### 2.1.3 供应链管理的目的和指标：客户满意最大化和总成本最小化

- 供应链管理的总目标：
  - 客户满意最大化
  - 供应链总成本最小化
- 供应链总目标实现的表现
  - 正确的时间
  - 正确的地点
  - 正确的数量
- 供应链的三个层次
  - 战略层：可靠性、快速响应、柔性、成本和总资产回报率
  - 配置层：计划流程、执行流程与支持流程
  - 元素层：各流程的绩效考核指标

#### 2.1.4 供应链管理面临的主要问题

- 供应链管理的主要问题
  - 不确定性以及产品寿命周期的含义以及对供应链管理带来的巨大挑战
  - 上述情况下供应链管理成本冰山说法的内涵
  - 供应链管理中产品需求定位模型的形成与应用指导
  - 供应链信息传递过程中的“牛鞭效应”

- 库存管理的经典模型——报童模型以及应用

### 2.1.5 供应链管理的核心思想和理论

- 优秀企业是怎样面对供应链管理挑战的，他们的最佳实践和模式总结
  - 基础理论：系统论，保障一体化的企业管理的基础
  - 推式战略、拉式战略和延迟生产的含义
  - 精益生产（JIT）和敏捷制造
  - 制造企业的优化生产技术（OPT）和约束理论（TOC）含义
  - 抵消牛鞭效应的供应商管理库存（VMI）战略和信息管理
  - 协同预测与补货（CPFR）对于分销过程中优化库存管理的贡献

### 2.1.6 实施供应链管理对企业带来的益处

## 3 供应链管理的企业实践

### 3.1 企业本质和企业价值链

- 企业的本质：企业、供应商和客户的关系
  - 企业利润
  - 供应商成本
  - 客户剩余价值
- 价值链
  - 主要活动：进向物流、生产、销售、服务和利润
  - 辅助活动：人力资源、采购与供应、信息技术以及研发
- 企业部门、职能与流程
  - 部门的含义：销售、生产与采购
  - 职能的范围：跨部门的活动的集合，不同部门可能参与相同的智能的重要意义
  - 企业主要流程介绍：跨职能的活动流程，不同职能之间的目标冲突和解决
- 如何加强各部门业务活动之间的联系，是企业经营活动成为一个整体理念

## 4 供应链的需求以及库存管理

### 4.1 独立需求与相关需求

- 独立需求的预测
  - 正式和非正式预测
  - 定量和定性预测

- ◆ 定性预测：情景分析、德尔菲法、头脑风暴
- ◆ 定量预测：平均值、加权平均值、指数平滑、趋势与季节性、回归分析、统计学方法
- 相关需求管理中的物料需求计划 (MRP)

---

## 4.2 库存管理

- 网络规划中仓库数量对库存的影响
- 产品分类中的 20/80 法则
- 库存管理中的经济订货量 (EOQ)
- 库存管理基本模型
  - ◆ 定期订购
  - ◆ 定量订购
  - ◆ 准时制订购

---

## 4.3 库存管理在企业中的实际应用技巧

# 5 供应链管理四大流程计划的关系以及详细内容

---

## 5.1 生产方式分类

- 备货生产 (MTS)
- 订单生产与订单组装 (MTO&ATO)
- 订单设计 (ETO)
- 各类生产方式对企业供应链管理的重要影响

---

## 5.2 各类生产方式下的采购流程计划制定

- 采购政策以及流程概述
  - 采购对企业的重要性体现在哪些方面，采购成本以及工作复杂程度
  - 集中采购和分散采购政策
  - 战略性采购和战术采购的分类
  - 采购与其他部门之间的关系以及合作
- 采购部门在企业中的地位以及采购人员应该具备的知识和能力要求
- 采购计划中的主要内容
  - 如何明确需求、如何进行市场分析、如何制定采购策略、如何评价供应商、如何进行报价、如何谈判、合同签署以及管理。
- 采购计划中的定位模型和感知模型
  - 采购定位类别：常规、杠杆、关键与瓶颈的特点以及对应策略
  - 供应商感知类别：边缘、盘剥、核心与发展类别的供应商态度

- 与供应商合适的合同关系：现货合同、长期合同和伙伴关系的含义

---

### 5.3 各类生产方式下的生产流程计划制定

- 生产流程以及计划制定对企业供应链管理的作用
- 生产流程的计划过程
  - 生产工艺：流水生产、离散制造和项目生产
  - 生产计划制定的核心概念：
    - ◆ 生产总量以及批量（经济生产批量概念 EPQ）
    - ◆ 到排序计划过程
    - ◆ 生产计划的“冻结”（freeze）
    - ◆ 生产计划中的“工时定额”和“物料定额”
- 生产计划中的依据
  - 物料清单（BOM）
  - 物料需求计划（MRO）
  - 制造资源计划（MRPII）
  - 企业资源计划（ERP）
- 主生产计划（MPS）中的产能安排
  - 粗能力计划（RCP）
  - 细节能力计划（RCCP）
    - ◆ 项目生产计划过程中的计划评审技术（PERT）
    - ◆ 计划网络图和甘特图
- 销售对生产计划的影响
  - 销售的灵活性与计划“冻结”的固定性矛盾分析
- 生产计划对采购的影响
  - 采购对生产计划实施保障的支持

---

### 5.4 各类生产方式下的分销流程计划制定

- 分销流程计划对供应链管理的作用
- 分销网络规划中的基本问题：设施数量、库存成本、响应时间、运输成本、路径规划、包装、运输方式和仓库功能
- 供应链管理基本理论在本企业中的应用总结

---

### 5.5 各类生产方式下的反向流程计划制定

- 该部分内容只做简单的介绍