
供应链与 S&OP 管理

【课程背景】

随着我国经济大国、制造大国、消费大国地位的确立，以及产品制造技术的飞速发展，如何有效组织销售运营计划并控制库存？如何进行生产的组织与流程的创新，并不断提升生产管理水平？将成为衡量企业核心竞争力的重要指标之一。企业需要根据自身的情况，制定出合适的供应链与 S&OP 管理策略，以便取得竞争优势。

【培训对象】

计划、调度、生产、物流、供应链、财务、仓储、采购等部门员工与领导，及与供应链计划管理相关的其它人员。

【课程特点及受益】

本课程详细介绍了供应链环境下的“供应链与 S&OP 管理”的基础理论、业务框架及主要业务流程，对计划与库存业务中出现的各种问题与困难进行了详细分析，并融合教学、研究、实践、实务为一体，能令越来越多的企业关注计划与库存管理的经营战略，并得以从中受益：

- 1、了解销售与运作计划与库存控制的管理流程体系，及如何建立业务监控平台；
- 2、了解并掌握销售、采购、计划、库存等方面的管理策略、流程、方法、工具、模板等，并能熟练的运用到工作中；
- 3、了解并掌握销售、采购、计划、库存的衡量标准与考核体系，并持续解决与改善具体工作；

【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 S&OP 管理概述

1. 供应链与 S&OP 管理理论介绍
2. 生产模式介绍 (流程式、装配式、单元式…)
3. 传统生产模式的特征与不足分析
4. 现代生产模式的特征及形式详述 ((MTS、ATO、MTO、ETO 等)
 - ◇ 备货型生产方式 (MTS) 的特点
 - ◇ 订货型生产方式 (MTO) 的特点 (ODM\OEM)
 - ◇ 定制型生产方式(ETO)
 - ◇ 装配型生产方式(ATO、BTO)
 - ◇ “三来一补式”生产方式介绍
 - ◇ 大批量生产方式的特点
 - ◇ 多品种小批量生产的特点
 - ◇ 单件生产方式的特点
5. 如何选择最优的生产模式？
6. 供应链与 S&OP 管理基础知识介绍
7. 计划与库存控制业务的组织与分工
8. 计划与库存控制人员的工作理念和行为准则 (华为版本)

第二部分：供应链计划与库存管理战略&战术简介

- ◇ 集成供应链管理 (如何实现 ISC?)
- ◇ 供应链一体化管理 (如何实现横向、纵向一体化、前向一体化、后化一体化?)
- ◇ 库存模式分析与流程再造 (ETO、ATO、BTO、MTO 等优劣势分析与借鉴)
- ◇ 物流规划与管理 (内部物流、外部物流、第三方物流、第四方物流)
- ◇ 供应商关系 (SRM) 维护与管理策略 (如何实现战略采购与供应商合作伙伴)
- ◇ 推式与拉式生产规划与管理
- ◇ 库存策略与规划管理
- ◇ 供应链的信息化管理策略
- ◇ 精益供应链、敏捷供应链、绿色供应链管理策略
- ◇ ODM、OEM 策略选择
- ◇ 电子(商务)供应链面临的挑战
- ◇ 物流网络规划与再造
- ◇ 供应链管理信息技术支持 (ERP\MES\APS)

-
- ◇ JIT、VMI、JMT 等管理技术介绍
 - ◇ 快速响应的方法与工具
 - ◇ 供应链管理监控平台设计与智能分析工具

第三部分 需求预测与计划管理

1. 需求预测与计划管理策略介绍

- ◇ 如何做好需求预测管理（预测、计划、订单等）？
- ◇ 制定预测的原则与一般步骤

2. 需求预测模型与预测方法的制定

- ◇ 专家意见法（情景分析法、德尔菲法）
- ◇ 市场测试法
- ◇ 定量分析法
- ◇ 基于计算机的物料计划系统(MRP\MRPII\ERP\ERPII\DRP\DRPII...)

.....

3. 物料计划制定方法

- ◇ 一般计划方法
- ◇ 物料需求计划（MRP）（ERP：MDS 管理-MPS 管理-MRP 管理）
- ◇ 订货点法（最小\最大库存计划方法）
- ◇ 甘特图计划（什么是甘特图？如何制作甘特图？）

.....

- ◇ 如何管理与评估计划变更？如何应对计划变更带来的风险与成本损失？
- ◇ 如何保证计划的严肃性与灵活性（如何“锁定”与有限“锁定”）？
- ◇ 如何应对计划变更带来的风险与成本损失？

4. 生产计划的管理策略及其选择（均衡生产、柔性控制）

5. 如何保证计划的严肃性与灵活性（如何“锁定”与有限“锁定”）？

6. 如何管理与评估计划变更？

7. 如何应对计划变更带来的风险与成本损失？

8. 如何制定各种计划管理监控报表及报告？

第四部分 运营调度与产能规划管理

1. 什么是欠料（欠料的标准与定义）？什么是物料供应管理（齐套的标准与定义）？

2. 如何从组织\流程上进行齐套工作的分工与管理？

3. 如何从策略上保证物料及时齐套供应？

-
- ◇ L/T 管理机制
 - ◇ 计划批量的设置
 - ◇ 如何设定安全库存？
 - ◇ VMI 管理
 - ◇ JIT 管理
 - ◇ 相关需求\独立需求的管理
 - ◇ 长周期物料、高价值物料的计划方法分析
 - ◇ 最小、最大库存管理

.....

4 . 如何从技术上保证物料及时齐套供应？

- ◇ 生产调度例会管理机制
- ◇ TOC 理论研讨
- ◇ 物料基础数据的监控与管理
- ◇ IT 工具的运用管理(ERP、APS 及其它辅助工具)
- ◇ 库存告警机制的建设 (RYG 管理、预缺料管理)
- ◇ 如何有效跟单与追料？
- ◇ 物料供应管理的其它办法及工具

.....

5 . 产能规划与改善管理

- ◇ 产能规划的基本内容
- ◇ 产能规划的类别、产能的构成
- ◇ 产能规划的步骤
- ◇ 产能的衡量标准与体系
- ◇ 如何合理规划与改善产能？
- ◇ 效率改善的基础与改善方向

第五部分 库存控制战略&战术管理

1 . 供应商关系与库存控制策略

- ◇ 从 CRM 到 SRM
- ◇ 传统的供应商关系管理方法
- ◇ 供应商关系与库存控制策略 (8 种供应商关系定位及对应采购&库存策略分析)

2 . 供应战略分析与库存控制

-
- ◇ 战略 1：集中认证，分散采购
 - ◇ 战略 2：“WIN-WIN”
 - ◇ 战略 3：与重要供应商建立战略合作伙伴关系
 - ◇ 战略 4：采取多种采购方式，并与供应商共享采购预测
 - ◇ 战略 5：全球采购

.....

3. 品类管理与库存控制

- ◇ 战术 1：一般性方案
- ◇ 战术 2：低附加值加工类
- ◇ 战术 3：高技术定制加工类
- ◇ 战术 4：垄断及准垄断供应类
- ◇ 战术 5：价格频繁波动类
- ◇ 战术 6：配套类

4. 如何通过供应模式分析与选择来控制库存？

- ◇ 采购模式的分析与选择
- ◇ 标准采购订单
- ◇ 一揽子采购订单与JIT供货
- ◇ 长单采购
- ◇ VMI 采购
- ◇ JMI
- ◇ JIT 采购
- ◇ 风险采购
- ◇ OEM 采购

第六部分 库存控制技术管理

1. 库存控制的重要性
2. 降低库存的有效途径分析
3. 供应链管理环境下的库存控制方法
 - ◇ 定期库存控制
 - ◇ 定量库存控制
 - ◇ 经济订货批量
 - ◇ 库存分类管理：

-
- ✓ ABC
 - ✓ 2/8 法则
 - ✓ 周转库存
 - ✓ 缓冲库存
 - ✓ 安全库存
 - ✓
 - ◇ 产品预测准确率的控制方法（产品预测准确率模型及应用）
 - ◇ VMI、JIT、“糖果人”等模式
 - ◇ 其它库存控制方法与策略
 - ✓ 缩短提前期
 - ✓ 防止价格上涨
 - ✓ 提供销售折扣
 - ✓ 加大采购批量
 - ✓ 以赊购方式购买
 - ✓ 加大运输量
 - ✓ 按经济批量订购
 - ✓ 减少库存损耗
 - ✓ 加强预测
 - ✓ 库存物料标准化
 - ✓ 及时处理呆滞物料

第七部分 如何做好库存分析与监控？

1. 在途物料的管理（供应商在途、内部转仓、外部借料、发货在途…）
2. 超期物料的管理
3. 来料不良的监控与管理
4. 呆坏帐的监控与管理
5. 物料低周转的原因分析
6. 物料呆滞产生原因的分析
7. 如何监控与处理呆滞物料（处理的原则、要求、途经…）
8. 如何及时处理呆滞物料（替代、消耗、变买…）
9. 库存积压资金的原因分析
10. 内部物流的监控与风险管理

11. 如何实现库存的动态监控？

12. 如何进行库存分析？如何制作《库存分析报告》？

第八部分 供应链与 S&OP 管理 (PMC) KPI 体系及改善

1. 物流与供应链指标体系分析

◇ 合同及时齐套发货率(%)

◇ 生产存货周转率(次/年)

◇ 采购成本下降率(%)

◇ 合同平均运作周期 (天)

.....

2. 供应链与 S&OP 管理指标体系分析

◇ 计划及时齐套发货率 (%)

◇ 原材料库存周转率 (次/年)

◇ 订单完美率 (%)

◇ 低周转及呆滞物料比例 (%)

◇ 库存准确率 (%)

3. 某企业 PMC 业务流程再造 (BPR) 项目管理及 KPI 绩效提升计划介绍；