

# 《精益供应链管理》大纲（吴诚老师）

## 【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，供应链管理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规划，预测与计划体系，采购与供应商管理体系，物流与配送体系来取得竞争优势。吴诚博士（曾任：华为公司采购总监、富士康供应链高层主管、康佳集团副总经理；现任：北京大学、清华大学、人民大学等高校 总裁班 特聘教授），将与您一起回顾供应链管理的理论知识，一起分享知名企业的管理经验，一起分析成功与失败的案例……故此，特推出该《精益供应链管理》课程。

## 【培训对象】

营销、营运、计划、采购、物流、仓储、供应链等部门经理、总监、公司领导层，及与供应链业务相关的人员。

## 【课程特点及受益】

本课程详细介绍了精益供应链管理的基础理论，核心框架及流程，结合中国企业的实际运营情况，融合教学、研究、实践、实务为一体，能令越来越多的中国企业关注精益供应链管理的经营战略，并得以从中受益：

1. 了解精益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；
2. 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；
3. 了解并掌握供应链模式下的计划、采购、仓储与物流管理战略、流程及方法与技巧；
4. 了解并掌握物流与供应链绩效体系及业务流程的 KPI 体系。

## 【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：精益供应链管理概述

#### 1. 价值链与价值链分析

- ◇ 价值链理论的提出与发展
- ◇ 价值链分析法的现实意义
- ◇ 价值链的战略和战术应用
- ◇ 从价值链到物流与供应链

#### ★ 案例：某著名电器集团价值链分析与运作模式探讨

#### 2. 供应链管理的定义及发展

- ◇ 什么是精益供应链管理？
- ◇ 精益供应链的类型、特征与形式
- ◇ SCOR 供应链模型介绍
- ◇ 精益供应链管理的主要内容、目标、要求及挑战
- ◇ 精益供应链管理的四大支点
- ◇ 精益供应链管理规划的八大原理
- ◇ 生产及物流模式分析与流程再造（ETO、ATO、BTO、MTO 等优劣势分析与借鉴）
- ◇ 信息技术及其在精益供应链管理中的重要地位
- ◇ 供应链一体化的基本模式（横向、纵向、前向、后向一体化）

### 3. 精益供应链管理的核心内容

- ◇ 销售预测与供应链计划管理
- ◇ 采购与供应商管理
- ◇ 仓储与物流配送管理
- ◇ 运营与绩效管理……

★ 案例：中联重科供应链运作模式研讨；

★ 案例：“华为、FOXCONN、美的电器”精益供应链管理体系介绍与比较。

### 第二部分：精益供应链管理之---战略管理

- ◇ 集成精益供应链管理（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？）
- ◇ 生产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）
- ◇ 采购战略规划与管理
- ◇ 供应商关系维护与管理策略（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
- ◇ 延迟制造与快速反应管理
- ◇ 精益供应链、敏捷供应链、绿色精益供应链管理策略
- ◇ 柔性计划与均衡生产管理
- ◇ ODM、OEM 策略选择

★ 案例：多家标杆制造企业供应链设计与规划分析；

★ 案例：分析贵公司所在企业的精益供应链管理策略应该是什么？

### 第三部分：精益供应链管理之一战术管理

- ◇ B2B 电子商务与企业精益供应链管理
- ◇ 电子(商务)供应链面临的挑战
- ◇ 物流网络规划与再造
- ◇ 精益供应链管理信息技术支持（ERP\MES\APS）

- 
- ◇ JIT、VMI、JMT 技术
  - ◇ 协同计划、预测与补货 (CPFR) 技术
  - ◇ 供应链 IT 系统优化
  - ◇ 快速响应的方法与工具
  - ◇ 供应链绩效管理监控体系
  - ◇ 精益供应链管理监控平台设计与智能分析工具
  - ★案例：华为公司供应链端到端模式及信息 IT 系统应用状况介绍；
  - ★案例：分析美国劳氏是如何应用现代精益供应链管理技术的？

#### 第四部分：精益供应链管理之----需求计划与库存管理

##### 1. 生产与计划模式的选择

- ◇ 生产模式介绍 (流程式、装配式、单元式…)
- ◇ 传统生产模式的特征与不足分析
- ◇ 现代生产模式的特征及形式详述 ( (MTS、ATO、MTO、ETO 等)
- ◇ 如何选择最优的生产模式？
- ◇ 计划与库存控制业务的组织与分工
- ◇ 计划与库存控制人员的工作理念和行为准则 (华为版本)

★案例：长城润滑油计划与控制业务运作模式及 KPI 体系介绍；

★案例：某汽车生产企业“计划管理月报”分享

##### 2. 需求预测与计划管理

- ◇ 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
- ◇ 需求预测制定方法
  - ✓ 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...).....
- ◇ 生产计划制定方法
  - ✓ 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?

### 3. 物资供应与调度管理

- ◇ 欠料的原因分析, 及如何有效解决欠料 (机制、措施、方法与工具)
- ◇ 如何从策略上保证物料及时齐套供应?
- ◇ 如何从技术上保证物料及时齐套供应?
- ◇ 产能规划与改善管理
- ◇ 物料齐套供应管理办法及工具
- ◇ 如何运用合理的库存管理模式 (安全库存、VMI、JIT.....) ?
- ◇ 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
- ◇ 如何处理例外信息(提前、推迟、取消、变更...)?
- ◇ 呆滞物料产生原因的分析与规避

★案例: 某大型通讯设备制造企业计划体系 IT 系统应用状况介绍;

★案例: 富士康欠料 (RYG) 解决办法介绍;

★案例: 某著名 OEM 制造企业产能规划经验分享;

### 4. 如何有效控制库存?

- ◇ 库存控制的任务与目标

- ✓ 一个平衡
- ✓ 三不原则
- ✓ 5R 原则

.....

- ◇ 库存控制系统的构成
  - ✓ 需求特性 (独立需求与相关需求)
  - ✓ 供应特性 (提前期/起订点/折扣...)
  - ✓ 进货方式 (定量订货方式/定期订货方式)

- 
- ✓ 库存控制系统中的成本（订货成本/库存存储成本/缺货成本）

## 5. 精益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：
- ✓ 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

.....

## 6. 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
- ✓ 减小采购批量

.....

## 7. 如何有效监控与管理库存？

- ◇ 库存的构成、分类与分析概述
- ◇ 呆坏帐的监控与管理
- ◇ 物料低周转、呆滞的原因分析
- ◇ 如何监控与处理呆滞物料（处理的原则、要求、途经…）
- ◇ 如何及时处理呆滞物料（替代、消耗、变买…）
- ◇ 如何实现库存的动态监控？
- ◇ 如何进行库存分析？如何制作《库存分析报告》？

★ 案例：3C 行业 20 余种库存控制方法案例讲解；

★ 案例：某著名制造型企业库存失控的案例分析。

## 第五部分：精益供应链管理之----采购与供应商管理

### 1. 如何界定采购业务的职能？

- ◇ 采购业务组织的搭建
- ◇ 采购业务绩效的衡量

---

◇ 采购流程与制度的建立与保证

◇ 采购风险管理

.....

## 2. 采购流程的设计

◇ 采购全流程设计

◇ 流程 1、管理产品技术需求 -- 确定新物料选用

◇ 流程 2、甄别与评定供应商资格

◇ 流程 3、选择合格供应商及签订合同

◇ 流程 4、执行采购

◇ 流程 5、供应商绩效管理流程 (QCDS...)

◇ 流程 6、供应商选择方式及因素

.....

★ 案例：华为公司供应商管理体系介绍；

★ 案例：某知名计算机制造企业供应商考核体系介绍；

★ 案例：某大型手机制造企业供应商管理体系介绍；

★ 案例：宜家家居的核心竞争优势分析：供应商管理与采购成本降低员；

## 3. 供应商开发、评估、选择与管理

◇ 供应商开发与评估的主要步骤详细

◇ 供应商开发与评估办法

◇ 供应商开发与评估的工具详细介绍

◇ 如何战略性地选择供应商？

◇ 供应商关系维护与管理

✓ 从 CRM 到 SRM，再到 SCM

✓ 传统的供应商关系管理方法

✓ 供应商关系管理的目标

✓ 供应商关系图谱与采购战略分析

✓ 供应定位模型与采购战略分析

✓ 供应商感知模型与采购战略分析

✓ 供应商能力模型与采购战略分析

.....

---

◇ 供应商管理的重点业务

- ✓ 供应商合同管理
- ✓ 供应商交期管理
- ✓ 供应商品质管理
- ✓ 供应商成本管理
- ✓ 采购价格管理

.....

★ 案例：8种供求关系定位的分析及其对应采购策略、案例讲解；

★ 案例：某500强企业供应商选择标准及模板介绍。

★ 案例：某大型制造业供应商开发过程及相关模板介绍；

4. 采购战略&战术管理

◇ 采购战略管理与分析

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

.....

◇ 采购战术及方案设计

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

.....

◇ 采购模式设计与选择

- ✓ 标准采购订单
- ✓ 一揽子采购订单与JIT供货



- 
- ✓ 长单采购
  - ✓ VMI 采购
  - ✓ JIT 采购
  - ✓ 风险采购
  - ✓ OEM 采购

.....

★ 案例：某著名通讯设备企业采购策略与采购运作方式介绍(IBM 采购理念)；

★ 案例：手机行业供应商管理策略与成本控制技术分析。

## 5 . 采购成本分析与控制

- ◇ 供应商是如何定价的？
  - ✓ 成本加成定价法
  - ✓ 目标利润定价法
  - ✓ 采购商理解价值定价法
  - ✓ 竞争定价法
  - ✓ 投标定价法
- ◇ 如何向供应商索取价格折扣？
  - ✓ 付款折扣
  - ✓ 数量折扣
  - ✓ 地理折扣
  - ✓ 季节折扣
  - ✓ 推广折扣
- ◇ 如何分析供应商的报价？
  - ✓ 竞争性方案
  - ✓ 与公布价格的比较
  - ✓ 历史对比
  - ✓ 内部成本估算-细节分析

- 
- ✓ 实绩法
  - ✓ 目标价格
  - ✓ 横向比较法

.....

★ 案例分析：供应商定价策略系列案例分析与讨论

★ 案例分析：某企业供应商报价成本分析模板分享

★ 案例分析：多家知名企业供应商成本分析案例

◇ 采购成本控制的方法与技术

- ✓ 传统的控制采购成本的方法介绍
- ✓ 如何通过设计控制来降成本？
- ✓ 如何通过性能控制来降成本？
- ✓ 如何通过质量管理来降成本？
- ✓ 如何通过采购控制来降成本？

◇ 降低采购成本的十大手法（系列经典案例分析）

- ✓ VA/VE
- ✓ 采购谈判
- ✓ 目标成本法
- ✓ 杠杆采购
- ✓ 价格与成本分析法
- ✓ 标准化与归一化
- ✓ 长单与一揽子订单

.....

◇ 其它常用的 30 余种降低采购成本的方法介绍（系列经典案例分析）

- ✓ 自制或外包
- ✓ 利用学习曲线 LEARNING CURVE
- ✓ 产品生命周期成本法
- ✓ 总成本法 TCO
- ✓ 供应商先期参与（Early Supplier Involvement ESL）
- ✓ 作业成本导向法

.....

- 
- ★ 案例：某著名彩电企业如何实现单台采购成本下降 30%的典范案例分析；
  - ★ 案例：“IKEA、FOXCONN、美的电器”的采购成本控制的特点及案例分析；
  - ★ 案例：我国手机制造企业的成本控制之道（某国内 OEM 手机龙头企业的成本控制案例）。

## 第六部分 精益供应链管理之----物流配送与仓储管理

### 1. 仓储管理体系与运作流程

- ◇ 物料供应模式的选择
- ◇ 厂内物流系统分析与设计
- ◇ 设计仓储系统和 workflows
- ◇ 入库管理
- ◇ 出库管理
- ◇ 拣货管理
- ◇ 搬运作业管理
- ◇ 仓库盘点
- ◇ 退货管理
- ◇ 叉车等设备使用管理
- ◇ 配载装车管理
- ◇ 仓储调度管理

★ 案例：JIT、VMI、JMI 等技术的应用案例及模型分析；

★ 案例：某著名制造企业仓储计划与调度体系介绍。

★ 案例：JIT、VMI、JMI 等技术的应用案例及模型分析；

★ 案例：某著名制造企业仓储计划与调度体系介绍。

### 2. 物料与仓储管理技术技巧

- ◇ 仓库空间规划技巧
- ◇ 仓库内部区域划分与标识技巧
- ◇ 货位的合理规划及仓库的优化布置
- ◇ 提高仓库空间利用率的方法
- ◇ 如何提高仓库储存能力
- ◇ 物料堆放的技巧
- ◇ 库区规划及通道设置技巧

- 
- ◇ 确保物料先进先出的方法
  - ◇ 物料 ABC 管理法
  - ◇ 仓位设置方法及颜色管理
  - ◇ 如何做好仓库的安全与保卫工作
  - ★案例：如何合作利用货架、条码等工具来提升物流水平？
  - ★案例：如何实现分区、分库、分位规划，提供物流效率？
  - ★案例：如何合作利用货架、条码等工具来提升物流水平？
  - ★案例：如何实现分区、分库、分位规划，提供物流效率？

### 3. 成品仓储与配送管理

- ◇ 成品仓储管理的基本要求与目标
- ◇ 配送中心的概念、种类、功能介绍
- ◇ 配送中心的现代化物流技术
- ◇ 配送中心的工艺及运作管理
- ◇ 如何布置仓储收发线
- ◇ 如何进行生产物流系统设施规划
- ◇ 仓储物流设施设备分析与介绍
- ◇ 仓储物流设施规划与物流分析

### 4. 物流与仓储成本控制

- ◇ 物流配送与仓储成本分析
- ◇ 降低成本的战略、战术分析
- ◇ 降低成本的渠道、技术介绍
- ◇ 仓储成本分析与控制
- ◇ 运输成本分析与控制
- ◇ 配送成本分析与控制
- ◇ 物流包装成本分析与控制
- ◇ 装卸搬运成本分析与控制
- ◇ 流通加工成本分析与控制
- ◇ 物流信息成本分析与控制
- ◇ 其他物流成本分析与控制

---

★案例：为什么说物流成本是“沉没成本”？

★案例：系列仓储与物流成本控制经典案例分析与探讨。

## 第七部分：精益供应链管理之-----供应链绩效评估与管理

### 1. 精益供应链管理指标体系分析

- ◇ 计划及时齐套发货率（%）
- ◇ 合同平均运作周期（天）
- ◇ 原材料库存周转率（次/年）
- ◇ 采购成本下降率(%)
- ◇ 低周转及呆滞物料比例（%）
- ◇ 库存准确率（%）

.....

### 2. 精益供应链绩效改进策略

### 3. 精益供应链绩效改进方法

### 4. 精益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

★ 案例：某企业库存计划业务流程再造（BPR）项目管理及 KPI 绩效提升计划介绍；

★ 经验分享：现场答疑与经验交流