

---

# 高风险时代的供应链风险管理

## **[课程背景]:**

进入 21 世纪，供应链管理技术随着信息通讯技术的飞速成长，采购管理越来越追求低成本与更快的速度，这无疑能为企业提升市场竞争能力，创造更好的价值。采购管理团队为了应对这块压力，通常采用了一些新的举措和方法，但是新的方法在提升供应链效率的同时，也带来了无法预料的问题，增加了供应安全的脆弱性。为了既能应对脆弱性，又能提升效率而采取的措施，又因为认知不足与不灵活往往将管理能力僵化。可能一个外部政策变化，或者内部（如欺诈，系统崩溃）或外部的一个小事件，都能导致供应的崩溃，从一些公共事件就可以看出——当下，新冠肺炎爆发，不仅对中国制造形成了强烈冲击，而且随着疫情蔓延，对于全球供应链管理形成了巨大的风险冲击，企业面临着局部的销售下降，供应中断和成本上升的考验。再往前看，中美贸易问题，中兴危机，华为面临美国制裁导致的大范围供应中断。在 2017 年 9 月，因为供应商环保不达标被勒令停产，将导致供应中断三个月，从而引发汽车制造业 3000 亿的产值损失，促成了舍弗勒致上海市政府的公开信，震动了整个中国制造业。2015 年 8 月 12 日的天津港爆炸事件，导致了直接经济损失 68.66 亿元人民币，保险损失 15 亿美元，灾难事件对于全球的电子，医疗等行业的供应链造成了供应中断，延迟交付，物流成本上升等巨大影响，这些巨大的间接缺失无法估计。这意味着复杂的供应安全需要谨慎地管理，最小的风险也影响

---

着绩效。

而风险管理，做为一个新兴的管理概念，正处于发展阶段，它将帮助采购管理者与团队定义风险并且负责管理。本课程将基于：

- 国际成熟的风险管理体系与多年的实践经验
- Coronavirus 带来的供应链管理风险与应对 (2020 年 1 月 27 日发表)
- 疫情中的供应风险应对课程 (2020 年 2 月上旬至今, 12000+ 采购与供应链管理人员已参加课程学习)
- 疫情中的需求与供应管理课程 (同上)
- 华东制造业复工瓶颈问题调查 (2020 年 2 月 22 日发表)
- 疫情下华东地区 244 家制造型企业供应链风险管理调查报告 (2020 年 2 月 24 日发表)
- 国家关于重大公共卫生事件应急管理论文征集《适合中国制造业特点的供应危机应对管理系统研究》(与北京物资学院合作申报国家课题, 进行中)
- 国家应急物流与供应链管理网络研讨会 (应武汉大学邀请, 2020 年 3 月 8 日-3 月 14 日)

帮助学员了解风险管理及其对供应的影响，理解这个主题的重要性，能有效识别供应管理的核心领域风险。然后，从供应风险管理的必要性出发，提出供应风险管理的原则与计划，并将其作为重要组成部分引入到企业管理中。并且针对当下全球疫情中与疫情后的供应风险管理落地的短期与中长期管理方案。

---

## **[课程对象]:**

采购与供应链管理从业人员，以及企业管理人员。

## **[课程目标]:**

通过培训，帮助学员达成以下培训收获。

- 了解与定义风险。
- 理解供应链管理与影响的趋势。
- 理解风险管理的方法
- 熟练掌握如何有效识别和分析风险。
- 熟练掌握有效应对风险及一体化管理。
- 了解如何创建弹性供应链。
- 熟练掌握供应链管理的业务持续计划与灾难恢复计划
- 通过课程实战，拟订出针对当下供应链风险急剧升高的管理方案

## **[课程时间]:**

- 2天 (6小时+6小时)

## **[课程大纲]:**

### 一、风险管理与影响供应链的风险的特性

1. 了解风险
  1. 什么是风险
  2. 风险的管理
  3. 供应链管理中的风险：外部风险，内部风险
2. 定义风险
  - 1) 风险的特征
  - 2) 如何做决策

- 
- 3) 决策的各种模型: 确定性决策, 不确定性决策, 风险决策, 无知决策
3. 供应链管理
- 1) 供应链管理的定义与结构
  - 2) 供应链管理的目标, 活动与重要性
  - 3) 供应链的风险: 质量, 配送, 供应成本, 交付周期, 供应产能

案例复盘:挑战者号的悲剧是如何酿成的?

课程练习

## 二、如何通过管理缓解供应中的风险

### 1. 影响供应链的趋势

- 1) 风险趋势
- 2) 供应链管理趋势之 2024 (全球政经格局, 商业模式, 全球化与逆全球化, 消费升级)
- 3) 导致供应链脆弱的七大因素 (集成供应链, 成本降低计划, 敏捷物流, 电子商务, 全球化, 外包, 物流实践的改变)

### 2. 风险管理的方法

- 1) 风险管理的定义与发展
- 2) 供应链风险管理的目标与步骤
- 3) 供应链风险管理的原则

案例复盘:长臂管辖导致的经营危机

课程练习

## 三、供应链风险管理的主要流程

### 1. 识别风险

- 1) 种类与识别
- 2) 工具: 分析历史事件的工具, 收集意见的工具, 分析运作的工具
- 3) 潜在的问题

### 2. 分析风险

- 1) 测量风险
- 2) 风险发生的概率与后果
- 3) 后果评估
- 4) 风险分析工具

### 3. 风险应对

- 1) 应对风险与备用选择
- 2) 确定选择
- 3) 选择最佳应对
- 4) 实施和激活

案例复盘:2020年1月27日评估的新冠肺炎疫情中的供应链管理风险与应对

案例复盘:芯片危机之此消彼长

课程练习

## 四、缓解供应链风险的风险管理战略

### 1. 风险一体化

- 1) 风险分担

- 
- 2) 一体化的方法
  - 3) 识别,分析和应对
  - 4) 小批量认证阶段怎么做?
  - 5) 供应风险管理一体化的问题与级别
2. 供应链安全的可持续性
    - 1) 设计高适应性的供应链
    - 2) 高适应性供应链设计原则
    - 3) 高适应性供应链的物理特点
    - 4) 内在关系
    - 5) 风险补偿
  3. 业务持续计划与灾难恢复计划
    - 1) 应急和危机管理
    - 2) 业务持续管理
  4. 案例复盘:供应风险应对方案  
课程练习