**打造短交期、高柔性、低成本的集成供应链ISC**

|  |
| --- |
| 时间地点：2024年4月18-19日（周四五）上海 9月12-13日（周四五）上海  培训讲师：周文来  课程费用：6200元/人（含授课费、证书费、资料费、午餐费、茶点费、会务费、税费）  招生对象：公司层领导、管理层、研发、销售、运营、计划、采购、制造、IT等  友情提示：此课程可以邀请我们的培训师到企业开展内训服务，欢迎来电咨询  课程地址：<http://www.sdlzzx.com/opencourse/k00127.htm> |

课程背景：

VUCA时代，市场需求的千变万化和产品生命周期的大大缩短，使得市场需求不再均衡。小批量、多品种、销售预测不准、订单周期短、订单变化大、客户定制多、各类问题多，已经成为困扰企业交付、成本 、品质的突出问题。

1、销售好不容易拿回来了订单，供应链却交货困难：

 小批量、多品种、需求不准、订单变化频繁

 交付不好、库存积压、品质问题、公司运营成本高企

 采购&生产陷入整天救火的恶性循环

供应链管理差，已经变成中国企业由小变大、或由大变强的最大障碍。

2、未来企业的竞争是供应链与供应链的竞争，华为任正非：

 供应链集成问题解决了，公司的管理问题基本上就全部解决了。

 打造一条打不烂、拖不夸的钢铁供应链，才是公司屹立不倒的制胜密码。

原华为集成供应链（ISC）变革组成员周老师，从供应链的底层逻辑出发，结合华为集成供应链ISC的成功实践、参照“企业类供应链”、“电商类供应链”的特性、运用20多年实战经验，深入浅出、化繁为简地解读世界级供应链建设经验：

课程核心：

1、“能应万变”的集成供应链ISC管理体系建设；

2、“力出一孔”的供应链端到端协同机制建设；

3、“战无不胜”的强采购体系建设。

课程基于华为集成供应链（ISC）的成功实践，强调用整条供应链上最小的库存，大幅缩短供应周期。其极实用！老师实践经验丰富，所讲均能落地。

课程收益：

 权威实战导师

原华为集成供应链（ISC）变革组成员周老师，与您一起探讨并梳理“如何快速提升供应链的交付、柔性、成本、品质等核心竞争力的方法”，包括：

1、 “能应万变”的集成供应链ISC管理体系建设，重点解决供应链面临的“市场需求不准、物料需求不准”的两个棘手问题；

 预测总是不准的，关键是制定制定在客户订单周期内，对需求进行快速反应的、成本最低的策略与方法。

 进行强采购体系建设，夯实供应链管理的根基。

2、“力出一孔”的供应链端到端协同机制建设，突破组织壁垒、通过方法论及PSI工具进行组织协同方法；

 建立计划、销售、客户的交互机制，提升产品交付能力、降低库存&呆滞

 建立计划、采购、供应商交互机制，提升物料交付能力、降低库存&呆滞

3、供应链集成运作：

 参照世界级供应链变革及建设经验，学习打造“以客户为导向、快速反应，能满足小批量、多品种、预测不准、订单周期短、订单变化大市场环境下”的集成供应平台；

 学习保交付、降库存、提升销量和利润的方法。

4、课程注重学以致用，注重实战性、可操作性、可落地性。

 大量案例讲解

华为、DELL、宝洁、Philips、ATL、松下、美的、京信通信、日丰管业等。

 二类实战练习

现场传授保交付、降库存实战方法与工具：

应用参训公司的实际数据（成品数据、原材料数据）进行模拟实战练习，使学员初步掌握集成供应链降本增效主要方法和原理，实现学以致用。

练习1：《需求的确定S&OP、产销协同&客户协同集成解决方案》

1. 产品分类&客户分类

2. 制定差异化的供应策略、优化库存结构，保交付、降库存、减少呆滞

3. 可执行的销售预测、销售与运作计划（S&OP）制定方法

4. 可执行的产销协同、客户协同方法

5. 生产均衡、形成批量的生产计划制定方法

6. 适时的物控体系（成品）

练习2：《差异化的物料计划、采购技术&供应商协同集成解决方案》

1. 物料分类、优化库存结构

2. 差异化的物料预测&物料计划制定方法

3. 准确的供应商备货计划确定方法

4. 供应商协同方法

5. 适时的物控体系（物料）

 三个对标讨论

分别对照“企业类供应链”、“电商类供应链”的特性，运用集成供应链（ISC）方法论，探讨：在快速多变的市场环境下，如何寻找改善机会，并制定最佳改善方案。

对标讨论1：市场需求的确定与产销协同。重点：预测不准、急单多、变化大的市场环境下，如何实现提前并受控的供应过程。

对标讨论2：物料需求的确定与供应商协同。重点：如何解决需求不准、急料太多、交期变化太频繁的物料交付、库存、呆滞问题。

对标讨论3：端到端的供应链降本增效&数字化转型。重点：面对快速多变的市场环境，如何解决供应链面临的“市场需求不准、物料需求不准”的两个棘手问题、控制牛鞭效应，实现端到端的供应链降本增效&数字化转型。

 重要经验介绍：

1、华为集成供应链的推行与运作当中，遇到的最大瓶颈是什么？

2、同样的方法论，为什么华为集成供应链能够获得成功，而其他公司却很难？

课程风格：

从降本增效的角度出发，对标学习世界级供应链管理体系。

使学员在对标学习中清晰自我定位、学会分析问题、找到差距、确定七寸、制定供应链降本增效的改进路标及解决方案。

参训对象：

公司层领导、管理层、研发、销售、运营、计划、采购、制造、IT等

授课形式：

系统讲解集成供应链管理体系+案例讲解+分组研讨+问答互动+模拟练习+提炼总结等多种方式结合。

课程大纲：

第一部分：供应链管理&集成供应链（ISC）介绍

模块一 ：供应链管理的底层逻辑&企业供应链面临的挑战

要点：

1.1 供应链管理的底层逻辑

1.2 当今的市场环境已经发生了根本的变化

1.3 VUCA时代供应链面临的挑战

1.4 供应链的模式、特点、要解决的问题

 企业供应链

 电商供应链（包括：渠道及商场）

案例：松下、美的、京信通信、日丰管业

解读 1：如果不了解供应链的底层逻辑、不围绕着底层逻辑进行思考，而是今天学欧

美（或苹果）、明天学日本（或丰田）、后天学华为（或京东），必然迷失方向。

模块二 ：供应链效果不好关键领域存在的问题

要点：

2.1 销售预测、需求确定S&OP、订单管理的误区

2.2 生产计划、物料计划的误区

2.3 采购与供应商管理的误区

2.4 库存认知及管理误区

2.5 组织运作、绩效考核的误区

2.6 IT及信息化的误区

讨论&讲解（1）： 寻找完全灵活、关注创新的解决方案

模块三 ：什么是集成供应链 (ISC)？供应链为什么要集成运作？

要点：

3.1 端到端的供应链有多复杂

3.2 不确定性是一个令人讨厌的幽灵

3.3 什么是集成供应链(ISC)？

3.4 供应链为什么要集成运作？

3.5 实现需求为导向是打造集成供应链（ISC）的关键

3.6 打破部门职能间的“墙”并协同起来

3.7 新型的伙伴关系（产销协同、生产协同、供应商协同）

解读2：未来企业间的竞争，再也不是单一企业的竞争，而是供应链和供应链的竞争。

模块四：案例-华为集成供应链（ISC）实践与经验介绍

要点：

4.1 华为供应链改进历程（从1999年 → ）

4.2 华为供应链成熟程度评估

4.3 华为供应链五个关键领域存在的问题及主要改进点举例

4.4 循序渐进的四个步骤、五大阶段

4.5 华为ISC的核心逻辑与框架：

 解决“市场需求不准”、“物料需求不准”两个棘手问题

 摆脱对需求准确性的依赖，控制牛鞭效应，实现以需求为导向

 以整条链的最低库存和营运成本，提高供应链灵活性和快速反应能力

 以内部能力的确定性，应对外部市场的不确定性

解读3：华为集成供应链的推行与运作当中，遇到的最大瓶颈是什么？同样的方法论，为什么华为ISC能够获得成功，而其他公司却很难？

第二部分：建立计划、销售、客户交互机制，提升产品交付能力

模块五：架构供应链-分析与寻找供应链的核心改进点

要点：

5.1 方案设计的主要原则

5.2 确定供应链的核心改进点

5.3 集成供应解决方案

5.4 集成供应链（ISC）方法论框架与模型

模块六： 供应链策略及规划

要点：

6.1 供应链策略&规划

 客户分类&产品分类

 差异化的供应策略、库存策略（优化库存结构）

 制定在客户订单周期内，对需求进行快速反应的、成本最低的策略与方法

 实现“利润&效率”、“交付&库存”的全盘规划

练习1.1：制定差异化的供应策略&优化库存结构，实现保交付、降库存、减少呆滞.

6.2 为什么要进行供应链策略及规划

 摆脱对需求准确性的依赖，控制牛鞭效应、降低运营成本的关键

 高供应灵活性和快速反应能力

 产销协同的第一步、为销售预测打下基础

6.3 以整条链的最低库存，大幅缩短供应周期

 优化供应链端到端的库存结构

 供应链网络平准化

 供应链协同运营

 以整条链的最低库存，大幅缩短供应周期

讨论&讲解（2）：

未来企业的竞争是供应链与供应链的竞争，供应链端到端的短交期、低成本的能力，决定了企业的核心竞争力。

分别结合企业类供应链、电商类供应链的特点，讨论&讲解在端到端的供应链当中，如何寻找降本增效的改善机会。

模块七 ：可执行的销售预测制定方法

要点：

7.1 为什么要有销售预测

7.2 企业在销售预测方面常犯的错误

7.3 销售预测能够做准吗？

7.4 销售预测制定的总体原则、可执行的销售预测制定方法

7.5 如何管理和控制预测的偏差

7.6 销售预测人员如何设置？销售预测的准确性如何衡量？

7.7 谁为销售预测的结果负责？如何负责？

案例：Philips、日丰管业

练习1.2：可执行的销售预测制定方法

模块八 ：需求的确定（S&OP）与产销协同

要点：

8.1 什么是S&OP

8.2 为什么要有S&OP（带来的好处…）

8.3 S&OP的通用流程与适用性分析

8.4 快速多变市场环境下的S&OP体系

8.5 S&OP的主要目标：

 减少对预测准确性的依赖

 进行全盘策略与规划，以企业能力的确定性、应对外部的不确定性

8.6 基于产销协同的S&OP运作机制

8.7 可执行的的S&OP方法

8.8 S&OP的输出

 制定准确的供应计划与安全库存计划

 制定生产均衡、形成批量的主生产计划

练习1.3：可执行的销售与运作计划（S&OP）方法

讨论&讲解（3）：企业类供应链--宝洁、华为

讨论&讲解（4）：电商类供应链—某奢侈品销售（电商、渠道、商场）企业

模块九：客户协同

要点：

9.1 不要为订单驱动（MTO）所迷惑

9.2 建立（PSI）协同平台，打破计划、销售、客户之间的分割状态

9.3 基于协同平台，衔接客户库存、订单&预测

9.4 建立公司、客户交互机制，提升产品交付能力

9.5 基于库存和供应能力进行交货的规划与承诺

9.6 订单交付状态透明化、可追踪

练习1.4：公司、客户或经销商PSI协同解决方案

对标讨论1：需求的确定与产销协同---预测不准、急单多、变化大的市场环境下，如何实现提前并受控的供应过程：

 企业类供应链

 电商类供应链

第三部分：建立计划、采购、供应商交互机制，提升物料交付能力

模块十 ：可执行的物料预测&计划方法

要点：

10.1 物料预测&计划的底层逻辑

10.2 物料分类：将基本需求与变动需求相分离

10.3 统计预测与需求计划相结合

10.4 关键：如何在物料预测不准的情况下，制定准确的备料计划

10.5 建立适时的物控体系，是保证物料健康运作的关键

10.6 物料预测、物料计划、供应商备货、JIT/VMI流程框架

10.7 大规模定制、伴随小批量、多批次的物料供应解决方案

 如何解决需求不准、急料太多、交期变化太频繁的物料供应问题

 如何做到及时交付，减少延迟成本、库存成本、呆滞&报废成本

10.8 建立计划、采购、供应商交互机制，提升物料交付能力

模块十一 ：供应商协同（JIT/VMI）之集成解决方案

要点：

11.1 什么是采购技术

11.2 什么是供应商协同（JIT/VMI）

11.3 如何将80%以上的物料实施供应商协同（JIT/VMI）

11.4 供应商协同（JIT/VMI）实施的方法/路径

11.5 采购技术&供应商协同之集成解决方案

练习2：差异化的物料计划、采购技术&供应商协同集成解决方案

对标讨论2：物料需求的确定与供应商协同--重点：如何解决需求不准、急料太多、交期变化太频繁的物料交付与库存问题。

第四部分：无缝衔接IT系统 & 数字化转型

模块十二：无缝衔接IT系统 & 数字化转型

要点：

12.1 集成供应链（ISC）设计蓝图

12.2 先理顺供应链、再进行信息化，然后迈向数字化，切忌盲目跟风和本末倒置。

12.3 典型的集成供应链流程&IT系统架构

12.4 数字化概念的理解（信息化与数字化的区别）

12.5 传统企业数字化转型导入的四种模式

12.6 企业数字化转型的思路

12.7 案例讨论：供应链未来的信息化/数字化路线图

对标讨论3：端到端的供应链降本增效&数字化转型。重点：面对快速多变的市场环境，如何解决供应链面临的“市场需求不准、物料需求不准”的两个棘手问题、控制牛鞭效应，实现端到端的供应链降本增效&数字化转型。

讲师介绍：周文来老师

讲师资历：

原华为集成供应链（ISC）变革组成员，曾作为项目总体组成员，全程参与了华为集成供应链（ISC）建设。

华为资深集成供应链（ISC）实战型专家。“运用ISC方法论取得的工作业绩”，成为华为全公司学习的榜样，并荣获华为第一届金牌奖。

教育及学术背景：

1989年毕业于安徽工业大学机械制造系，本科学历

中国物流协会物流规划与咨询专业委员会专家委员

航空航天部融融网特聘专家。

工作背景：

¨ 从业28年，专注于供应链领域，13年龙头企业供应链全盘操作经验

精通集成供应链、精益生产理论，擅长在“小批量、多品种、预测不准、订单周期短、订单变化大、技术问题多、品质问题多、成本压力大、企业高速发展”的市场环境下，帮助企业打造“短交期、高柔性、低成本”的供应链核心竞争力。

曾任：富士康生产副理兼精益改善专家。

曾任：华为结构事业部计划经理、采购专家团商务经理、华为集成供应链（ISC）项目总体组成员。

曾任：深圳海能达、深圳国人通信供应链总监。

曾任：福建星网锐捷、中山通宇、易事特集团供应链总经理

（2000年华为第一届金牌奖）

权威实战导师：

借鉴富士康精益生产的成功实践，结合20多年的实战经验、深入浅出、化繁为简地解读精益文化，传授快速提升现场管理、人均产量与品质的实战方法。

借鉴华为集成供应链（ISC）的成功实践、结合20多年的实战经验、深入浅出、化繁为简地解读世界级供应链管理体系建设及实操经验：

深入浅出地介绍世界级供应链管理体系的建设经验。

因地制宜、化繁为简地解读供应链“短交期、高柔性、低成本”的解决方案。