

培训时间/地点：2022年8月18~19日（星期四~星期五）/苏州

收费标准：¥5800/人

- 含授课费、证书费、资料费、午餐费、茶点费、会务费、税费
- 不包含学员往返培训场地的交通费用、住宿费用、早餐及晚餐

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。

销售好不容易拿回来了订单，供应链却交货困难：

- L/T 不足、急单太多、交期变化太频繁、库存积压、呆死料的困惑。
- 小批量、多品种、插单不断，生产&供应商陷入整天救火的恶性循环。
- 设计变更、无时无处不在的各类问题及质量风险。

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。

任正非说：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。

原华为集成供应链（ISC）变革组成员周老师，结合华为供应链的成功实践、运用 20 多年的实战经验，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、品质等核心竞争能力”，包括：

1. 预测是不准的。关键是：如何制定制定在客户订单周期内，对需求进行快速反应的策略与方法。
2. 如何优化整条供应链（供应商、原材料、半成品、成品、经销商或客户）的库存结构，实现在大幅降低整条链的库存与呆滞的同时、大幅缩短供应周期。
3. 可执行的销售预测与需求确定（S&OP）方法。
4. 如何优化计划体系，缩短供应周期、降低库存、提升齐套交付能力。
5. 如何编制生产均衡、形成批量的主生产计划，提升产量与供应柔性。
6. 如何编制准确的物料预测与备料计划、缩短采购周期、降低库存与呆滞。
7. 如何进行强采购体系建设、保证齐套交付、降低采购成本、库存成本和呆滞。
8. 初步学习与掌握：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”：



- 建立计划、销售、生产交互机制，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

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，使大多数原材料、成品的交付周期趋近于零。其极实用！老师实践经验丰富，所讲均能落地。

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。

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，结合华为供应链的成功实践、运用20多年的实战经验、并通过大量成功企业的实际案例，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。

课程注重学以致用，注重实战性、操作性、以及可落地性。

➤ 大量案例讲解

DELL、宝洁、Philips、ATL、松下、美的、方太、京信通信、星源材质、易事特、联合光电、大疆创新、嘉士利、仙乐健康、日丰管业、晟通科技等等。

➤ 一个对标评估：

对标最佳实践、运用《供应链管理成熟度评估模型》，评估自己公司供应链主要环节（供应链策略、订单管理、需求确定、供应计划、生产计划、物料计划、采购管理）的管理水平、找到差距、确定主要改进点。

➤ 二类实战练习

现场传授保交付、降库存实战方法与工具：

收集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&产销协同集成解决方案》

1. 产品分类&客户分类
2. 可执行的销售预测制定方法



3. 可执行的销售与运作计划 (S&OP) 方法
4. 制定差异化的供应策略与库存策略, 实现保交付、降库存、减少呆滞
5. 产销协同&客户协同方, 缩短 80%的成品交付周期趋近于零。
6. 制定生产均衡、形成批量的主生产计划及物控体系

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. 差异化的供应商备货数量确定方法
4. 供应商协同 (JIT/VMI), 使 80%的物料交付周期趋近于零。
5. 建立适时的物控体系

➤ 三个对标讨论

对照参训公司提出的《需求与订单问题》、《成品&物料交付问题》、《库存与呆滞问题》、《采购与供应商问题》、《生产问题》、《营运成本问题》等, 运用集成供应链方法论, 带领学员探讨在小批量、多品种、预测不准、订单周期短、订单变化大的市场环境下的差距及最佳改善方案。

对标讨论1: 成品交付。重点: 对于不同类别的产品, 规划并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。

对标讨论2: 物料交付。重点: 如何解决L/T不足、急料太多、交期提拉太频繁的物料交付问题。

对标讨论3: 运营成本。重点: 如何通过优化整条供应链 (供应商、原材料、半成品、成品、经销商或客户) 的运作, 降低延迟成本、库存成本、呆滞&报废成本。

➤ 重要经验介绍:

同样的方法论, 为什么华为集成供应链 (ISC) 优化能够获得成功, 而其他公司却很难?

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. 供应链管理的底层逻辑
2. 供应链管理通常的三种运作模式
3. 供应链管理的核心要素
4. 供应链效果不好关键领域存在的问题
5. 供应链优化的常见误区
6. 利润导向&客户导向双轮驱动
7. 供应链优化思路与框架

案例讲解：松下、美的、方太、京信通信、易事特、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、明天学日本、后天学华为，最终必然迷失方向。

模块二：什么是集成供应链(Integrated Supply Chain)

要点:

1. 企业供应链典型的 3 个层次与水平
2. 供应链运作参考模型 SCOR
3. SCOR 模型定义的三种标准运作模式
4. 什么是集成供应链(ISC)
5. 供需匹配是供应链运作的“主旋律”
6. 新型的伙伴关系（六个供应链协同）
7. 实现需求为导向是打造集成供应链（ISC）的关键
8. 集成供应链（ISC）业务架构和系统雏形

模块三：供应链为什么要集成运作



要点:

1. 不确定性是一个令人讨厌的幽灵
2. 端到端的供应链有多复杂
3. 打破部门职能间的“墙”并协同起来
4. 集成供应链上优势不容易复制，是形成核心能力的好地方

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:**

1. 华为供应链改进历程（从 1999 年 → ）
2. 华为供应链成熟程度评估
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. 循序渐进的四个步骤、五大阶段
5. 摆脱对销售需求准确性的依赖，是华为 ISC 项目的核心
6. 基于 SCOR,实现端到端的全流程贯通
7. 华为集成供应链的改造效果

对标评估：对标最佳实践、运用《供应链管理成熟度评估模型》，评估自己公司供应链主要环节的管理水平、找到差距、确定主要改进点。

经验介绍：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:**

1. 确定供应链的核心改进点
2. 方案设计的主要原则
3. 集成供应链（ISC）方法论框架与模型

模块六：差异化的供应策略&库存策略

要点:

1. 客户分类、产品分类
2. 差异化的供应策略、优化库存结构（库存策略）
3. 如何从保障交付、降低库存二个维度，优化库存结构
 - 如何大幅缩短 80%的成品（或物料）的供应周期
 - 如何将 80%的成品（或物料）的库存降到最低

案例讲解：大疆创新、日丰管业、嘉士利

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

模块七：可执行的销售预测方法

要点:

1. 为什么要有销售预测
2. 销售预测的前提条件
3. 销售预测、销售目标、销售计划的区别
4. 常见的销售预测制定方法及可执行性分析
5. 基于供应策略和库存策略的、可执行的销售预测制定方法
6. 销售预测人员如何设置
7. 销售预测的准确性如何衡量
8. 谁为销售预测的结果负责?如何负责?

案例讲解：星源材质、酷派、晟通科技、日丰管业

练习 1.2：可执行的销售预测制定方法

模块八：需求的确与产销协同 (S&OP)

要点:

1. 什么是 S&OP
2. 为什么要有 S&OP (带来的好处...)
3. S&OP 的通用流程与适用性分析
4. S&OP 的主要目标：减少对预测准确性的依赖



5. S&OP 的策略、方法与规则
6. 可执行的需求的确定与产销协同 (S&OP) 方法

案例讲解：DELL、宝洁、Philips、东莞 ATL

练习 1.3：可执行的销售与运作计划 (S&OP) 方法

模块九：建立计划、销售、生产交互机制，提升产品交付能力

要点：

1. 不要为订单驱动 (MTO) 所迷惑
2. 打破计划、销售、生产之间的分割状态
3. 优化库存结构，是摆脱预测准确性依赖的关键
4. 如何准确地制定供应计划与安全库存计划
5. 如何制定生产均衡、形成批量的主生产计划
6. S&OP 指导下的五级计划运营体系
7. 建立适时的物控体系
8. 建立计划、销售、生产交互机制，提升产品交付能力

练习 1.4：制定生产均衡、形成批量的主生产计划及物控体系

案例讲解：易事特、方太、日丰

对标讨论 1：对于不同类别的产品，规划并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。

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：

1. 物料预测&计划的底层逻辑
2. 物料分类：将基本需求与变动需求相分离
3. 统计预测与需求计划相结合
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



5. 建立适时的物控体系，是保证物料健康运作的关键
6. 物料预测、物料计划、供应商备货、JIT/VMI 流程框架
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 L/T 不足、急料太多、交期提拉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
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：

1. 什么是采购技术
2. 什么是供应商协同（JIT/VMI）
3. 如何将 80%以上的物料实施供应商协同（JIT/VMI）
4. 供应商协同（JIT/VMI）实施的方法/路径
5. 采购技术&供应商协同之集成解决方案

案例讲解：方太、易事特、日丰---案例存在的问题、我们的差距、建议改善方案。

练习 2：物料预测、供应商协同（JIT/VMI）之集成解决方案

对标讨论 2：如何解决 L/T 不足、急料太多、交期提拉太频繁的物料交付问题。

第四部分：配置&集成供应链、无缝衔接 IT 系统

模块十二：配置&集成供应链

要点：

1. 打破供应商、公司、客户之间的分割状态
2. 根据客户及产品类型配置其差异化的供应链
3. 集成供应链优化与实施的方法、步骤
4. 集成供应链蓝图
5. 先理顺供应链、再进行信息化，切忌盲目跟风和本末倒置。

模块十三：无缝衔接 IT 系统



要点:

1. 信息化建设的前提与路径
2. 典型的流程&IT 系统架构
3. 集成供应链信息流模型
4. 未来的供应链模式 (数字化集成供应链)

对标讨论 3 (供应链营运): 如何通过优化整条供应链 (供应商、原材料、半成品、成品、经销商或客户) 的库存结构, 降低延迟成本、库存成本、呆滞&报废成本。

附: 课堂上的精彩语句

1. 不要为订单驱动所迷惑, 按订单驱动肯定会交付不好, 并产生很大的库存
2. 不要寄希望于预测订单的准确性, 因为市场环境将越来越不支持
3. 对计划/调度流程&方法论进行再设计的指导原则非常简单, 但确实非常重要的
4. 尽量将市场需求做准确, 这样在保证交付前提先, 成本降低 5%
5. 需求为导向的供应链, 降成本潜力在 3.4%
6. 供应链上的采购和销售端, 时间成本和比例远远超过生产过程
7. 集成供应链模型: 保交付, 降库存, 减少呆滞, 提升产能和品质
8. 根据每个产品的历史发货与需求波动, 对产品进行细分, 并进行分类
9. 运用 80/20 原则同时对产品和客户进行分类, 确定优先级
10. 从产品品质&订单数量, 供应前置时间&需求确定性两个方面, 确定供应策略
11. 从保障交付/降低库存/利润最大化三个维度, 在客户分类, 产品分类, 差异化的供应策略基础上, 确定库存策略 (优化库存结构)
12. 库存和缺货取决于企业的整体运营水平是结果, 而不是根源
13. 不能把销售预测与销售目标, 销售计划混为一谈
14. 预测总是有偏差的, 但这并不妨碍预测的制定和对预测的使用
15. 避免将预测偏差归咎于预测人员
16. 供应链应减少对预测的依赖, 提高自身业务反应能力
17. 必须 MTS 和 MTO 方法相结合



18. 库存是解决不同层次之间供需矛盾的最后手段
19. 实施分类物料的供应策略，是驱动物料供应高效运作的关键
20. 建立适时的物控体系的关键在于：必须用方法论建立一套工具表（可固化成 IT 系统），在决定计划数量的时候就能够自动判别缺货或呆滞，将控制前移在计划下达时，而不是每月检查一次库存和呆滞（避免查出来了也没有太多办法了）。
21. 主计划的龙头作用，主计划的协同作用和能力，将保证在整个供应链层面，保障交付，降低库存，减少呆滞。

讲师介绍：周老师

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，是华为资深集成供应链（ISC）实战型专家。周老师在华为公司“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。

周老师从业 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 2 打造“短交期、高柔性、低成本”的供应链核心竞争力。

