

打造短交期、高柔性、低成本的集成供应链 ISC

公开课课纲

培训时间/地点：2024 年 9 月 12~13 日（星期四~星期五）/上 海

收费标准：¥6200/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。

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、拖不垮的钢铁供应链，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。



打造短交期、高柔性、低成本的集成供应链 ISC

公开课课纲

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。



打造短交期、高柔性、低成本的集成供应链 ISC

公开课课纲

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？



打造短交期、高柔性、低成本的集成供应链 ISC

公开课课纲

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



打造短交期、高柔性、低成本的集成供应链 ISC

公开课课纲

- 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



打造短交期、高柔性、低成本的集成供应链 ISC

公开课课纲

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



打造短交期、高柔性、低成本的集成供应链 ISC

公开课课纲

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 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。

