

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：2025 年 9 月 11~12 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、市场好不容易来了订单，供应链却交货困难：

- 小批量、多品种、需求不准、急单多、订单变化频繁
- 交付不好、库存积压、呆滞多、无时不在的质量风险
- 采购&生产陷入整天救火的恶性循环
- 以整条供应链的最低库存、大幅缩短交付周期（缩短50%以上），是助力销售的关键、也是降本增效的基础。

2、成本已经很卷了，还能大幅降低吗？

- 采购成本已经很卷了，但采购总成本还有空间（经验数据：2%以上）
- 解决市场需求不准、物料需求不准两个棘手问题，使供应链摆脱整天救火的恶性循环，大幅降低运营成本（分布在生产、物流、品质、失销、库存&呆滞、人力等环节），经验数据：6.4%左右。

3、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。
- 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
- 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的建设经验：



打造短交期、高柔性、低成本的集成供应链 ISC

公开课课纲

核心内容：

- 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与运营成本，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，缩短采购周期、降低采购总成本。

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
- ✧ 通过端到端供应链协同，降低端到端供应链运营成本、降低采购总成本

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；
- ✧ 学习供应链降本增效、数字化转型的实战逻辑与方法。

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



打造短交期、高柔性、低成本的集成供应链 ISC

公开课课纲

华为、宝洁、DELL、Philips、ATL、BYD、宁德时代、特斯拉、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、降库存及运营成本实战方法与落地工具：

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》

- 1.1 产品分类&客户分类
- 1.2 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
- 1.3 可执行的销售预测、销售与运作计划（S&OP）制定方法
- 1.4 可执行的产销协同、客户协同方法
- 1.5 生产均衡、形成批量的生产计划制定方法

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》

- 2.1 物料分类、优化库存结构
- 2.2 差异化的物料预测&物料计划制定方法
- 2.3 准确的供应商备货计划确定方法
- 2.4 供应商协同方法
- 2.5 适时的物控体系

➤ 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：基于华为供应链端到端的交付、成本与协同机制，实现端到端的供应链降本增效&数字化转型，构建供应链核心竞争力，助力销量和利润。



打造短交期、高柔性、低成本的集成供应链 ISC

公开课课纲

➤ 聚焦“交付、成本”两大核心，讲解集成供应链（ISC）实战方法：

- 1、**成本**：成本已经很卷了，还能大幅降低吗？方向在于：降低采购总成本、以及端到端供应链的运营成本，**理论降本空间8.4%**，这足以远超竞争对手。
- 2、**交付**：如何大幅缩短交付周期？即：以整条供应链的“最低库存”及“运营成本”，**大幅缩短交付周期50%以上**。
- 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）



打造短交期、高柔性、低成本的集成供应链 ISC

公开课课纲

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 数字化及 AI 赋能的误区

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、客户协同）

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



打造短交期、高柔性、低成本的集成供应链 ISC

公开课课纲

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
- 以内部协同能力的确定性，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 销售预测&客户订单不准，怎么办？
- 5.2 确定供应链的核心改进点
- 5.3 主动、协同、可落地的集成供应链（ISC）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&规划

要点:

- 6.1 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



打造短交期、高柔性、低成本的集成供应链 ISC

公开课课纲

➤ 产销协同的第一步、为销售预测打下基础

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 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

6.3 以整条供应链的“最低库存”及“运营成本”, 大幅缩短交付周期

- 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
- 以整条供应链的“最低库存”及“运营成本”, 大幅缩短交付周期

讨论&讲解 (2) :

未来企业的竞争是供应链与供应链的竞争, 如何进行供应链策略&规划, 提升供应链端到端的短交期、低成本的能力, 提升企业的核心竞争力。

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 销售预测能够做准吗?
- 7.3 企业在销售预测方面常犯的错误
- 7.4 可执行的销售预测制定方法
 - 核心 (1) : 如何处理销售预测、销售目标之间的关系
 - 核心 (2) : 如何管理和控制预测的偏差



打造短交期、高柔性、低成本的集成供应链 ISC

公开课课纲

- 核心（3）：重点解决：需求变动大和间歇性需求的产品预测能力不高的问题
- 核心（4）：销售预测的准确性如何衡量？
- 核心（5）：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，以产销协同能力的确定性、应对外部市场的不确定性

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
- 衔接销售目标

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

模块九：客户协同

要点：



打造短交期、高柔性、低成本的集成供应链 ISC

公开课课纲

- 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 基于库存和供应能力进行交货的规划与承诺
- 9.4 基于协同平台，衔接客户库存、订单&预测
- 9.5 建立公司、客户交互机制，提升产品交付能力
- 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

第三部分：建立计划、采购、供应商交互机制，提升交付与降本能力

模块十：准确的物料计划方法&供应商协同

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，提升交付与降本能力
- 10.9 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。

模块十一：强采购体系建设：缩短采购周期、降低采购总成本

要点：

11.1 采购的困境：供应链牛鞭效应的末端

11.2 采购的任务与难题：交付、降本

11.3 剖析（华为）采购体系

- 核心（1）：降低采购成本的方法
- 核心（2）：内卷时代，如何才能比竞争对手更多地降低采购成本
- 核心（3）：什么是采购总成本？如何降低采购总成本
- 核心（4）：VUCA 时代，如何才能有效地做到“缩短采购周期”
- 核心（5）：供应商绩效管理的作用是什么？怎么做才能真正起作用？
- 为什么说“缩短采购周期”是供应链保证交付、降低库存、降低采购成本&运营成本的根基？如何落地？

第四部分：端到端的供应链降本增效 & 数字化转型

模块十二：端到端的供应链降本增效

要点：

12.1 集成供应链（ISC）设计蓝图

12.2 解决“市场需求不准、物料需求不准”两个棘手问题

12.3 以整条供应链的“最低库存”及“运营成本”，大幅缩短交付周期

12.4 大幅减少供应链端到端的总成本

12.5 实现内部协同和外部协同为基础的、端到端的供应链协同管理

模块十三：数字化转型

要点：

13.1 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



打造短交期、高柔性、低成本的集成供应链 ISC

公开课课纲

13.2 数字化概念的理解（信息化与数字化的区别）

13.3 传统企业数字化转型导入的四种模式

13.4 AI 赋能，赋什么能、如何赋能

13.5 企业数字化转型的思路

13.6 供应链数字化转型路线图

对标讨论 3：端到端的供应链降本增效&数字化转型。重点：基于华为供应链端到端的成本优化与协同机制，实现端到端的供应链降本增效&数字化转型，构建供应链核心竞争力，助力销量和利润。

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 20 多年，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。

