

培训时间/地点: 2023年3月30~31日(星期四~星期五)/上海

收费标准: ¥4200/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:

本课程从仓储(配送中心)管理者角度审视仓储管理及其厂内物料配送管理工作,课程的大部分篇幅将用于谈一个核心问题:如何将仓储(配送中心)的运作从有效性层次提高到响应性层次。换言之,便是如何让仓储(配送中心)由只关心库存准确的状态,提升到有能力满足企业对其物流能力的巨大期待。

本课程关注仓储管理这些年的发展变化,提出财务属性到服务属性、成本中心到利润中心的仓储管理新定位。课程主要由静态管理与动态管理两部分沟通,前者重点关注仓储的布局、设施、设备等硬件,后者关注仓储的进、出、存、盘等动态业务的进行。大量引用历史案例,为学员实施仓储改善开辟方向。

在历届学员中,为数众多的学员通过本课程学习取得良好的改善业绩。其中一位汽车零部件集团公司学员更是在半年内,通过非自动化手段将仓储物流部门的劳动力投入由28人减少至12人。

课程目标&收益:

- 重新认识物流仓储部门的职能定位,增强人员业务管理认识
- 认识仓储物流改善业务的切入点,并切实提高物流仓储管理水平
- 掌握物流仓储管理评估要素和布局、设施设备选择的基本方法
- 深入认知收、发、存、盘、配等业务、学习其改善方法
- 掌握从仓到配的效率提升改善思路

参训对象:

制造业供应链与物流管理人员、仓储管理人员、配送中心管理人员及其他物料管理业务人员

授课形式:

知识讲解、案例分析讨论、角色演练、小组讨论、互动交流、游戏感悟、头脑风暴、强调学员参与。



课程大纲:

1. 破冰

- 1.1 破冰：仓储的重要性
- 1.2 团队组建
- 1.3 针对课程提出小组问题

2. 现代仓储管理

- 2.1 仓储与制造业
 - 2.1.1 现代仓储管理在制造业的新定位
 - 2.1.2 仓储管理的 4 个层次要求
- 2.2 仓储管理的新挑战
 - 2.2.1 成本中心到利润中心
 - 2.2.2 财务属性到服务属性
 - 2.2.3 静态管理向动态管理转变
 - 2.2.4 两个关键要素：目视化与业务管理
- 2.3 仓储与配送
 - 2.3.1 仓储管理与物料配送
 - 2.3.2 库容与效率的平衡问题
 - 2.3.3 不同生产模式合理选择物料配送方式
 - 2.3.4 自动化、智能化对仓储业务的提速

3. 现场管理——静态管理，是高效的基础

- 3.1 仓储现场管理要素
 - 3.1.1 仓储的类型与不同管理特点
 - ✓ 案例研讨：什么是理想的仓储管理？
 - 3.1.2 目视化标准和基本工具
 - 3.1.3 仓储静态管理的 20 项评估
 - 3.1.4 仓储现场的 5S 管理
- 3.2 呆滞料的有效管理



- 3.2.1 什么是呆滞库存?
- 3.2.2 呆滞库存带来的成本损失
- 3.2.3 呆滞库存对业务的不利影响
- 3.2.4 如何应对“可能会用到”的呆滞处理问题?

✓ 案例分享：呆滞品分析报表

3.3 仓储现场基本规划

- 3.3.1 最难管的备品备件库怎么管?

✓ 案例研讨：汽车配送中心主管的烦恼

- 3.3.2 仓储规划：需要多大的仓库?

✓ 案例分析：仓储需求面积的核算

- 3.3.3 仓储定位：配送型与存储型

- 3.3.4 仓储现场管理基本要素

- 3.3.5 仓储规划实施步骤简介

- 3.3.6 仓储物流规划的其他要素分析（建筑、通道、设施、设备……）

✓ 案例研讨：厦门某配件中心的设施改善机会

4. 动态管理——进出存盘 4 大业务管理

4.1 收货作业

- 4.1.1 如何应对收货作业的波动性?
- 4.1.2 标准化收货作业
- 4.1.3 从收货作业谈仓储的标准作业及多能工管理
- 4.1.4 收货作业的信息流与物流同步化

✓ 案例分享：**整车厂的物流标准化

4.2 存储作业

- 4.2.1 存储管理是绩效管理的关键所在
- 4.2.2 储位指派原则
- 4.2.3 进出口统一的储位指派
- 4.2.4 进出口分离的储位指派



4.2.5 如何理解 BIQS 的先进先出要求?

✓ 案例研讨: ***工厂线边超市有限空间内如何实施 FIFO?

4.3 盘点作业

4.3.1 盘点对仓储业务的意义是什么?

4.3.2 正确的盘点流程: PDCA

✓ 案例分享: 为什么盘不准?

4.3.3 两种主要盘点方法的差异: 循环盘点与期末盘点

4.3.4 库存准确率与盘点准确率

✓ 课堂练习: 库存准确率的 5 种核算指标练习

4.3.5 帐实不符的原因有哪些?

4.3.6 从管理角度进行盘点差异分析

✓ 课堂练习: 运用防错原理解决盘不准的问题

4.4 出库作业

4.4.1 仓储水平集中体现在出库作业上

4.4.2 拣货方式: 订单拣货&批量拣货

4.4.3 仓储管理的绩效通过出货体现

4.4.4 拣货作业的 6 不要

4.4.5 拣货路径的优化: 单边拣货、双边拣货与蛇形拣货

✓ 案例研讨: 装备业的配送作业效率改善

5. 仓储物流的辅助业务管理

5.1 内部物料搬运作业

5.1.1 搬运作业改善的意义

5.1.2 搬运的劳动力改善

5.1.3 搬运作业分析的基本思路与对策

5.1.4 灵活性指数的运用

5.1.5 程序流程图的运用

✓ 案例分享: 运用程序流程图优化搬运

5.1.6 物流作业标准化



5.1.7 包装在物流管理中的价值

5.2 物料保管作业

5.2.1 不同仓储业务的保管要求

5.3 仓储安全管理

5.3.1 治安安全

5.3.2 消防安全

5.3.3 作业安全

5.4 仓储、物流及运输的常用绩效指标

5.5 物流信息化基础介绍：WMS、条码、RFID 等

6. 课程总结

7. Q&A

讲师简介：陈老师

17 年管理顾问经验、40 个以上项目辅导经验。

先后从事生产管理、精益推进、公司运营管理工作，资深的外资、民企管理工作经验。专精于中基层管理技能、现场管理、精益管理、仓储物流改善培训与辅导。

主导过的改善项目有：一线管理者培养项目、现场改善、5S 与目视管理改善、TPS（精益）推进、工厂布局规划、物流中心布局规划、仓储管理改善等。

授课以实务、启发见长，通过实战案例、互动工具与教练手法的运用刺激学员审视内在，打破其旧有观念，促动其思考，带动其认识管理问题的核心，进而寻求解决方案，补充以针对学员个性化问题的实操性方案辅导。使学员真正能够做到“学有所得，学以致用、学有所成”。

有干货

有实操

有亮点

有深度

从事业务范畴：

4 个专业内容

➤ 仓储物流



- ◇ 高竞争力的配送中心（仓储）管理
- 精益 TPS
 - ◇ 制造业七大浪费改善
 - ◇ 其他
- 现场管理
 - ◇ 现场精细化管理改善
 - ◇ 5S 与目视管理
- 中基层管理
 - ◇ 金牌班组长全技能提示
 - ◇ 卓越主管管理能力修炼
 - ◇ 精益班组长训练营系列

个人专长:

课程专长

- 精益班组长实训系列课程
- 卓越主管能力训练
- 金牌班组长全技能提升
- 胜在执行——基层执行力的有效突破
- 仓储管理与物料配送
- 5S 与目视管理推行实务
- 现场精细化管理改善
- 制造业七大浪费改善
- 精益生产系列课程（定制化）.....

项目专长

- 5S 与目视管理
- 现场改善
- 生产绩效提升



- 精益生产改善
- 物流仓储管理改善
- 工厂、仓储布局与规划

学员评价：

老师与学员沟通及时，讲解生动，对于感兴趣的点讲解得非常详细，案例充分融入了学习要点。

——徐工集团学员反馈

培训内容新颖全面，开阔眼界，互动务实，讲的很实用，很有实战性。

——联合汽车学员反馈

课程案例和实际管理工作很类似，让我重新认识了管理工作的本质，拓宽了知识面，学到不少有用的原理和工具。

——株洲中车学员反馈

老师经验丰富，课程互动多，讲解到位、通俗易懂，能融入到实际生产管理过程中。

——茅台习酒学员反馈

案例丰富，会针对特殊情况进行分析，对实际工作很有启发，可以应用到具体工作中去。

——中船重工学员反馈

项目个案I

案例一：上海某日化企业 5S 改善项目（周期 6 个月）

项目背景：

该公司响应美国总部要求开始筹划 5S 项目推进。通过沟通，公司高层希望并认可我们能够通过 5S 项目，从“形式化”到“行事化”提升员工行为的转变过程；希望在项目过程中通过团队与团队的竞争形成现场新标准和基础管理上的共同语言，促进认知水平的提高，改善现场流程与环境。希望项目能为公司推行 LEAN 的远景规划奠定基础，从而推动精益工厂的建设。

项目成就：

项目完全按期完成，项目组成员获得升职和海外培训机会

项目质量获得客户方美国总部老板认可

与项目组成员建立了良好的交流合作关系，多次带领客户前往参观，该公司已经在 5S 基础上顺利推进



精益生产

项目个案II

案例二：某民企 500 强集团子公司精益改善与工厂布局项目（周期 1 年）

项目背景：

公司通过几年的精益生产改善，至 2010 年底，已经基本过渡到生产线作业，但并未真正实现产品流动，同时，因为设备维护、工艺粗放、原材料不良等一系列问题，品质问题异常突出。2011 年年初，结合新工厂布局规划工作，开展了以“工序内打造品质”、“工序流畅化”为核心的精益改善与工厂布局设计项目。

项目成就：

完成样板线改造并推广，实现生产单件流及少人化改善，生产效率提高 70% 以上，不良率改善 80% 以上。

整体物流距离削减 85% 以上，实现新工厂布局规划设计，优化物料搬运路线，实现小批量配送，内部物流格局的根本性变化。

启动库存管理优化项目，建立基于数据分析的销售预测与库存管控分析模型，并开展库存管理改善。

项目个案III

案例三：某配件后市场服务公司运营系统优化（周期 1 年）

项目背景：

公司深受订单波峰波谷的困扰，长期以来生产效率低下，订单处理周期过长，准时发货要求得不到满足。为了改善客户服务水平，提高公司效益和员工收益，开展全面的管理运营系统优化工作。

项目成就：

开展生产与物流绩效改善，提高交付能力，订单处理周期由一周以上改善至 3.77 天；

生产部门效率分别提升 119% 和 51%，物流部门效率提升 74%；准时交付率达 95% 以上；

进行仓储管理优化，提升仓储利用率和改善库存管理水平，规划设计物流配送中心，优化内部运作流程，库存周转率由 8 次改善至 10 次以上。

部分服务客户（排名不分先后）

大陆汽车电子、大众联合汽车、重庆海德世、德尔福苏州、水星海事、东风商用车、东风本田、北京奔驰、布勒机械、上海考泰斯、泰科电子、三星电子、大宇爱思恩梯、航天机电、福士汽车零部件、通用电气检



测、霍尼韦尔、日立化成、罗克韦尔、西门子电器、正泰新能源、杜邦农化、荷贝克电源、通力电梯、中船重工、莱尼电气、上海飞机、成都飞机、西飞国际航空、沈飞商用飞机、YKK(吉田)拉链、中车时代电气、南京地铁、四方庞巴迪、纳恩博科技、柯达电子、新宁物流、宝尊电商、上海庄臣、联亚制衣、特步(中国)、杭州雅马哈、苏州雅马哈、膳魔师、丰田工业、昆山铝业、卫岗乳业、诺瑞肯(中国)、宾科精密、扬州高露洁、威卡仪表、傲卓凯恩纸业、港华清源华衍、欧文斯科宁、南京圣韩玻璃、青岛圣戈班、广汉圣戈班、威高医疗、茅台酒业.....

