

**培训时间/地点:** 2024 年 10 月 28~29 日 (星期一 ~ 星期二) / 上海

**收费标准:** ¥5000/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:

“精益生产”来自强势的汽车制造业的主机厂“JIT 生产方式”，它逐步推广至各行各业，但“整车厂”生产真的很精益吗？去高铁线或铁路线的某些路段两边看看就知道了，这一奇葩现象未被企业管理层尤其供应链管理者优先重视与质疑。

市场需求多变是供应链主要特征之一

订单变更加上需求预测偏差，带来了计划管理的两大问题

当然，人不是神仙，预测难免存在偏差，但有时这种偏差显得触目惊心

供应链 4 大要素成了“三个流”供应链

因此

“三流”供应链就走到了十字路口

“独立预测”与“对历史数据分析”为依据的“判断”，始终影响着“预测”与实际需求的偏差而难以被管控，同时严重影响计划管理者的管理绩效

当 ERP 没有解决库存成本问题的时候，企业才发现系统数据问题严重

投入不菲的 ERP 软件，信息孤岛化、碎片化问题严重，数据“失真”导致库存计划决策失误，缺货问题与库存成本问题始终并存，抱怨仓库管理不善、ERP 是拖油瓶.....

“降低库存”成为了一些企业库存管理的口号，但缺货问题却成了挥之不去的梦魇

库存性质、库存成本没有严格界定时，谈如何降库存成为了理论平台研究的铁幕

当“多少库存才是合理的”无能回答的时候，“如何去库存”就成了千真万确的伪命题

面对买方市场，销售计划多变甚至无序变化；市场竞争加剧，产品迭代加速，新款产品不断推入市场，客户多元化、个性化、定制化的需求特征，造成企业生产计划与采购供应计划失控；客户产品交期短、变化多，要货急，采购与供应商跟着生产一起“疲于奔命”，原材料、在制品、成品库存问题不断显现甚至泛滥，但缺货问题依然如影随形；更具挑战的是，库存往往成为企业规避缺货风险最后的“救命稻草”，



但资金链岌岌可危.....

供应管理、客户需求管理、客户需求预测管理是供应链管理的核心内容

客户订单变更、需求预测偏差不可避免，如何进行各节点的库存合理设定、配置与优化？

**本课程主要内容：供应链内、外部客户需求与需求预测管理的约束理论，提供从供应链整体优势效能进行库存计划、库存优化的策略、工具及实操方法。**

## 课程收获：

本课程以供应链一体化成本管理为思想主线，以价值流分析为出发点，对产品的需求管理以及销售、生产、采购计划与 ERP 运行中的关联问题进行深度分析，阐述库存合理分配、设置与同步优化的关键问题及解决方案。

1. “供应链管理”要解决什么问题
2. 生产运营之忧虑与库存定性，帮助企业合理制定生产计划
3. 勿让 ERP 成为信息孤岛，帮助企业寻找改善 ERP 系统有效运行的突破口
4. 需求预测的定量分析与定性分析依然存在偏差，掌握企业“需求管理”的精髓，设定客户不同价值条件下的库存，实现成本与价值对应的库存优化
5. 实现供应链关联组织协同运作的方法与策略
6. 全面降低库存成本的技术与方法  
--认识理性的 JMI 与非理性的 VMI
7. 优化全线库存，供应链整体库存成本降低的方法

## 参训对象：

SCM、运营管理、采购部、物流部、制造部、PMC、销售管理、财务管理、客户服务、研发设计

## 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:

### 第一讲 库存优化与供应链管理

#### 一、企业库存定性与库存指向问题

库存不定性，去库存就是盲目的！

降低库存？缺货成本谁承担？

“公司大会、小会老生常谈降低库存，为何老是降不下来？”

“降低库存与降低库存成本是怎么回事？”

采购计划与生产计划之间，我们的 ERP 解决了什么问题？

库存建模与库存优化

#### 二、什么是供应链管理

供应链管理的组织架构与流程

案例 应对小批量，多品种的客户需求，我们怎么做？

案例分析 供应链管理环境下精益生产过程中核心企业扮演的角色

#### 三、库存量与产品交期管理

从主生产计划到采购计划

问题：如何压缩产品交期

精益供应链管理

柔性生产、敏捷供应链、数字化供应链与智能制造的基础

企业供应链数字化转型加速推进

数字化技术升级

企业数字化经营与数字化供应链管理是智能制造的基础

精益供应链管理是未来智能化制造的前提条件

#### 四、供应链管理要解决什么问题？

供应链战略策划

#### ➤ 敏捷供应链与高效低成本供应链策略

供应链高度集成化跨企业组织与协同运作赋能敏捷供应链



供应链一体化实现上下游供应、生产、销售、物流系统同步运作

实现高效低成本供应链

根据供应链不同产品特征的矩阵分类

➤ **供应链管理经理，他的任务是什么？**

➤ **计划变动带来的二大问题：**

库存成本与缺货成本

库存成本与收益

如何量化“服务水平或要货满意度”

库存量与满意度二者不是简单的线性关系

库存量设置的方法与工具

持有库存量与市场行为的约束条件

提升满意度并非一定增加库存量

➤ **低库存量条件下提升“满意度”的途径**

企业库存的良性与恶性“肿瘤”：

呆、废料、呆滞品产生被撕开的一大口子

新产品开发项目或定制化、项目型产品生产的计划协调

留给生产与采购的时间不多，企业如何避免大库存？

不备库存又担心缺货，如何应对？

➤ **案例 某外资企业库存问题研究，问题分析的基本思路**

## 五、供应链资源整合

➤ **客户需求预测不准**

销售计划无法执行，怎么办？

供应链组织成员资源整合对企业库存的影响

➤ **独立预测与需求预测管理**

案例 ERP 应用者销售预测问题的解决方案



## 第二讲 库存优化与物流系统

### 一、库存管理与控制的基础

#### ➤ 物流运作系统（包括子系统）的组成

物流信息系统

物流作业系统

物流作业系统设计原则

信息碎片化、信息孤岛化问题

“数据呈现失真、数据呈现滞后”

“我们无法对相关数据与信息进行实时、有效分析与处理”

物流信息系统设计原则

### 二、信息与数据管理的有效方法

现代物流设施对供应链影响有多大？ERP 系统有问题？

信息系统的数据联动应该具备哪些条件？

现代供应链信息系统的组成

SCM 中 CPFR 的实施

案例

## 第三讲 供应链上游供应管理与库存优化

### 一、采购供应职能

供应商为什么这么不配合？

交货延误是谁的错？

害了供应商，也害了自己

盲目压价，供应链上游商业环境正在恶化

缺货经常发生，库存成本失控

MOQ 很讨厌，供应商是否在刁难我？

我们该如何量化 MOQ 带来的库存成本



采购管理中购置成本的计算

战略采购管理与供应链上游资源优化

“人无远虑必有近忧”

战略采购的三块基石是什么？

供应链上游物料、物品的库存策略与战略采购的关系

竞争对手的供需关系为什么如胶似漆？

创造采购管理的立体商务模式是谁的选择？

## 二、供应链管理核心：解决什么问题？

供应物流、生产物流、销售物流

现代供应物流运营

ERP 帮我们做到了什么？

S&OP 帮助提升供应链管理的能力

供应链资源协调，最终需要供应链管理实现

PMC 管理中，MC 物控绩效的重要指标是什么？

PMC 的角色生产制造部门重视“齐套率”、“成套率”

谁负责库存结构健康指标？

采购计划怎么做？

## 三、进货量与库存量控制技术

绩效测量了吗？如何考核？

库存随时间变化的案例分析

库存优化的理论工具与实操方法

供应链系统性管理问题在库存过高或缺货问题中的表现与应对方法

采购计划的滚动计划法要解决的问题

什么是基本库存，如何设置

安全库存设置的三种情形

供应系统中何为正常库存？何为额外库存？





看板原理与库存管理

JIT 供货原理与实现 JIT 供货的基本方法

VMI 合理吗？

## 四、改善供应链生态环境，优化供应链（系统）库存

供应链高度集成化与创新性产品开发

定制化或单件定制及多品种、小批量需求模式

实现供应链系统链上库存成本削减并实现快速市场响应

采购、工程、制造等部门的梦魇

客户很强势，产品要货急

生产要料急，供应商交货有问题

样品已递交，方案要修改

小批量交货开始了，设计方案要调整

“针对多品种、小批量甚至单件定制化产品生产模式下，设计方案频繁变更而产生呆、废料库存成本问题如何解决？”

➤ 供应链管理环境下如何应对创新性、定制化产品市场快速响应要求？

➤ 多品种、小批量甚至定制化产品，如何削减库存成本

案例讨论

## 第四讲 物料管理与库存控制

### 一、供应链管理的核心节点

仓库？仓库管的是货？

数据管理的第一站

为应对客户需求变化实现精益化生产的仓库角色

案例

车间领料好还是仓库配送好？

仓库向车间配送怎么做？



看板量与补货点

优化物料库存，将库房移入厂房

## 二、呆废料产生原因与对策

案例与问题解答

库存数据与实物不符的五大环节与四个细节

如何更好地确保物品先进先出

先进一定先出？

效期管理

企业盘点工作不增值，为什么还要盘点？

如果盘点工作不可避免，我们应该如何做？

库存数据管理更应注意的问题是什么？

## 三、供应链核心企业库存管理

库存物料传统的 A、B、C 分类法

比 A、B、C 分类更细化的方法

在库存决策问题上，如何增加我的话语权？

企业库存的策略性分析方法

库存建模与决策模型

库存的特殊现象：“零库存”的诞生与谎言

## 四、供应链管理最终解决的问题

供应链管理最终要解决什么问题？

需求管理的方法

需求管理中信息作用

信息价值

需求预测分析的依据

需求预测的方法

数学工具应用





需求管理中信息的作用

需求的三种特征可以帮助我们充分利用客户需求的关联信息

如何应对“无理需求”？

➤ **预测偏差与需求预测管理**

➤ **库存分析与控制**

有一个问题曾经困扰企业甚至当回答不了时被当成伪命题而避而远之，那就是：“库存合理性问题”或“库存合理不合理如何判定”

当回答不了问题时，回答“伪命题”这是最好的回答，也是最后无奈的回答

“库存多少才是合理的？”这个问题回答不了，谈何去库存？谈何优化库存？！

如何理解供应链 Positioning of decoupling point

何为合理库存？何为额外库存？如何计算？设定依据是什么？

➤ **不同库存服务水平所对应的两种成本**

➤ **企业制定库存计划的重要工具**

供应链的风险管理与企业成本管理的重要手段

削减不合理的库存与库存成本

什么情况下需要设置安全库存？

除了传统的计算公式外，我们有安全库存实操计算方法吗？

案例

供应链环境下的库存成本管理

削减库存成本/客户需求响应迅速的最好方法是什么？

供应链管理下的库存控制战略目标

战略库存管理

库存风险与应对策略

围绕核心企业的 VMI 还能维持多久？

VMI 的做法合理吗？

“我们如何为我们的客户做 VMI？”



VMI 的制定策略

比 VMI 更好的做法是什么？

案例演示

## 第五讲 客户需求多变的生产线库存优化

### 一、优化产线库存，满足客户多品种、小批量需求

重视在制品库存控制：生产线库存小型化是为了降库存成本吗？

为何 WIP 库存降低并非仅仅考虑库存成本降低？

优化生产线库存，实现在制品库存控制：提升产线柔性

准时化生产方式 (JIT) 与在制品占用量 (在线库存) 控制

均衡化生产要解决什么问题？

客户产品需求预测偏差问题

客户产品订单变更问题

如何排产？

生产计划与 PMC 如何应对？

重视在制品库存控制

### 二、准时化生产方式 (JIT) 与在制品占用量控制

满足“齐套率” or “成套率”

提升“配套率”？

精益生产与看板管理

库存优化

中间库存与配套率对生产成本的影响

“短板效应”带给生产的成本

生产管理部门的软肋

传统生产计划带来的二大问题

消除生产过程中的浪费，尤其是库存成本浪费，压缩制造周期



## 三、生产计划中的柔性计划与均衡生产

供应链柔性化输出满足客户多品种、小批量产品需求

## 第六讲 供应链库存管理

### 一、优化供应链全线库存

思考题

### 二、从供应链下游看库存，不再盲目考核库存周转率

库存周转率传统计算方法的缺陷

我们真的一定降低库存吗？

降低库存成本的不同维度

### 三、识别供应链瓶颈，库存成本问题解决的切入点

围绕核心企业供应链管理

约束理论（Theory of Constraints）在实际工作中的应用

解决供应链管理中的网络瓶颈问题

#### ➤ 案例 提升客户需求满意度，降低库存成本

### 讲师介绍：朱老师

资深物流、采购与供应链管理培训讲师。长期从事采购、物流管理与企业供应链管理工作，尤其擅长建立现代企业物流管理系统与采购管理工作流程及供应链管理模型。

国际物流与运输学会 CILT 会员。

曾赴美国、日本国接受商务培训。

### 资历资质

二十多年内、外资企业（其中四家外资跨国公司）采购、物流、供应链管理工作，丰富的制造业、商业流通企业、国际著名大型营销咨询公司采购、物流、生产与销售实战及管理经验；深谙商品质量控制与商务谈判经验和技巧；MRPII及 ERP 实践经验；卓有成效的供应商管理经验。

### 主要课程

《采购成本分析、削减与谈判策略》、《供应链库存优化与需求管理》、《供应商开发、选择、考核



与关系管理》、《制造型企业精益供应链管理》、《采购人员综合技能提升与职业能力再造》

## 部分受训单位

ABB、百事可乐、诺基亚、一汽集团、秦山核电站、亿阳信通、大唐电信、日东电工、中化集团、东芝、西岱尔、安费诺、施耐德、环球分子器、飞利浦、三洋、三九制药、宝适汽车部件、西门子、上海航空股份、派克汉尼汾、法维莱交通车辆、阿尔卡特、金佰利、爱立信、阿克苏、博世、德尔福、日产汽车、松下、库柏、杭州汽发铸造、雅马哈、汉高、安德鲁、NEC、尼桑、富士映像机器、联合汽车电子、VOLVO、中石油、伊顿、拉法基、BLACK&DECKER、梅特勒-托利多、佳通轮胎、索爱、TYCO、飞利浦、艾普尔、中达电通、好孩子、美的电器、中国移动、中国电信、上海益民一厂集团、中石油、中海油、宝德强、上医股份、贝发、索尼、爱生雅、上海汇众、奇瑞汽车、华晨金杯、韩国浦项、熙可食品、华润电力、正泰集团、中船集团、德固赛、大金空调、上海烟草、中广核(大亚湾核电站)、ATG、韩国晓星、科华、上汽集团、上海日立、斯必克 (SPX)、海信集团、三星、正大、加多宝集团、埃斯顿、倍耐力、上海电气核电设备、美芝、瑞士立达、大陆汽车电子、TTI、库博标准、海太半导体、宝马汽车、艾默生、SMC、科世达、广汽三菱、伊莱克斯、阿克苏诺贝尔、松下 (中国)、康师傅集团 (上海)、长安福特、上汽集团、精研科技、汇川 (苏州)、华灿光电、爱孚迪、富世华、上海三菱、菲尼克斯、东芝开利、现代重工、卓轮 (天津)、金杯延锋、康德玛 (大连) 等。

连续 8 年 ILT \CIPS 体系核心课程培训。

2008 年于上海同济大学教学点接受英国皇家物流与运输学会 (ILT) 全球评选优秀教师奖。

授课与咨询风格：授课推崇务实、讲求实效，典型的实战型培训讲师；培训过程主要以课程体系为主线，全程案例研习、角色演练、小组讨论、工作实务模拟并同时伴以咨询式培训等形式，引导学员参与，并注重丰富的企业管理和咨询经验的案例分享；企业管理咨询项目注重企业管理问题的业务流程、管理体系与组织架构的立体诊断继而提供解决方案。

## 工作经历

上海普滨信息技术有限公司供应链管理 ERP 项目技术经理。

跨国企业派克丹尼逊 (PARKER DENISON) 中国工厂中央物流部采购供应及物流管理工作。

德国 OBI 独资欧倍德(中国)管理系统有限公司 (总部) 商场技术采购经理。负责企业采购技术、供应商管理及物流管理工作。



著名法国灵智集团(EuroRscg)上海精实营销咨询有限公司采购部主任。从事国际著名品牌商品及配套营销商品采购、仓储、运输的物流管理与内部培训工作，修改与制定采购工作 ISO9002 质量标准。

日本著名上市公司在华全额投资（在职时属独资企业）上海松尾钢结构有限公司任资材课系长、副课长（不设课长）。从事企业主、辅材料采购、仓储与物流管理工作。起草建立采购、物流流程与供应商管理制度；主持建立日本行业 A 类质量供应体系；为 ISO9000 质量认证作基础准备工作。

中外合作上海恒德有色金属有限公司常务副总经理。全面负责企业物料采购供应、仓储、运输、生产、通关直至产品全面营销之供应链及其物流管理工作。

中外合资上海港龙铜材有限公司担任工厂进出口部采购、销售、经理。负责企业全球采购、销售、仓储、运输等物流管理工作，同时从事公司涉及海关、商检之进出口业务。

上海重型机器厂（属上海电气集团），上海市机械质量管理协会会员、专职 QC 技术员、助理工程师，从事技术与质量管理工作。从事机械加工机件的技术与质量工作、车间现场负责机械产品加工工艺与技术工作，同时从事委外加工现场质量控制、ISO 9000 质量体系基础工作等。

