

## 供应链库存优化与需求管理

### 课程目标

“精益生产”来自强势的汽车制造业的整车厂的 TPS，它逐步推广于各行各业，但“主机厂”生产真的很精益吗？去高铁线或铁路线的某些路段二边看看就知道了。

从全球化推动精益生产的浪潮开始，到今天中国经济寻求新的突破之际，这个奇葩的问题根本没有得到真正的质疑与重视。

市场需求多变是当今企业供应链主要特征之一。

成品的库存成本高还是原、辅材料的库存成本高？

大野耐一《TPS》的初衷却被其膜拜者忘得一干二净。

面对买方市场，销售计划多变甚至无序变化；市场竞争加剧，产品寿命周期缩短，新款产品不断推入市场，尤其新产品或项目型产品的生产与销售，需求更具不确定性，客户多元化、个性化、定制化的需求特点，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”，到最后，客户需求继续发生着变化，而原材料、在制品、成品库存问题不断显现甚至泛滥与恶化，但客户需要的产品依然来不及供货；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。

如何进行供应链系统各节点的库存合理设定、配置与优化？

这需要供应链整体优势的效能激发与策划。

### 预期收获：

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，同时阐明关联信息技术对供应链全线库存管理与控制的关系与具体优化方法。

- “供应链管理”要解决什么问题
- 生产运营之忧虑与库存性质，库存定性的方法帮助企业制定生产计划
- 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
- 需求预测的定量分析与定性分析，掌握企业“需求管理”的精髓
- 实现供应链关联组织协同运作的方法与策略
- 企业库存优化的具体方法及工具应用
- 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
- 优化全线库存，供应链整体库存成本降低的方法

### 课程对象

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

## 课程大纲

### 第一讲 库存优化与供应链管理

#### ◇ 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？

计划是大脑，主生产计划是什么呢？

#### ◇ 什么是供应链管理

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

#### ◇ 供应链战略策划

如何建立高效的不同模式的供应链？

如何将产品战略与供应链管理战略相结合？

---不同供应链模式下企业赢利策略

敏捷供应链与高效低成本供应链策略

#### ◇ 供应链管理经理，他的任务是什么？

#### ◇ 根据供应链不同产品特征的矩阵分类

实用型产品与创新型产品库存的不同策略

#### ◇ 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**

企业库存的良性与恶性“肿瘤”：呆、废料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

并行工程，项目管理五个阶段的关键点

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

#### ◇ 供应链资源整合

制造型企业供应链环境下的物流策划

供应链成员的协同运作

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

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

- ◇ 库存管理与控制的基础
  - ◇ 物流系统（包括子系统）的组成：
    - 物流作业系统
    - 物流作业系统设计的原则
    - 物流信息系统
    - 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
    - 信息与数据处理的有效方法
  - ◇ 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

- ◇ 企业物料供应
  - 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，库存却又很高
  - 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？
- ◇ 现代供应物流运营
- ◇ **进货量与库存量控制技术**
  - 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

采购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？

◇ 项目型产品生产中采购的梦魇

销售很强势，客户要货急

生产要料急，供应商交货有问题

样品已递交，方案要改变

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的呆、废料库存问题如何解决？”

**供应链管理环境下如何应对创新型、定制化项目型产品生产、供应的快速响应要求？**

案例讨论

#### **第四讲 物料管理与库存控制**

◇ 供应链管理的核心节点

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

◇ 呆废料产生原因与对策

案例与问题解答

◇ 如何更好地确保物品先进先出

先进一定先出？

◇ 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？

库存数据与实物不符的五大环节与四个细节

库存数据管理更应注意的问题是什么？

◇ 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

库存的特殊现象：“零库存”的诞生与谎言

◇ 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”？

◇ 库存分析与控制

◇ 如何理解供应链 Positioning of decoupling point

“到底怎样的库存才是合理的呢？”

成品库存中何为合理库存？何为额外库存？如何计算？

降低不合理的库存

实用方法与工具的应用

--安全库存还需要吗？

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

库存下降/响应迅速的最好方法是什么？

**库存成本削减的最佳实践**

◇ 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**

- ◇ 重视在制品库存的控制
  - 库存优化
    - 中间库存与配套率对生产成本的影响
    - 准时化生产方式 (JIT) 与在制品占用量控制
    - “短板效应”带给生产的成本
    - 生产管理部门的软肋
- ◇ 精益生产与看板管理
- ◇ 生产计划中的柔性计划与均衡生产

## 第六讲 供应链库存管理

- ◇ **优化全线库存**
  - 以价值流分析看待库存问题
  - 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
  - 库存周转率便捷更精确的计算方法的应用
- ◇ 降低库存成本的不同维度
  - 误区：降低库存成本就是要降低库存
  - 我们真的一定要降低库存吗？
  - 降低库存与降低库存成本是二个不同概念
- ◇ 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

### 案例分享 充分利用组织资源，建立与维护高效/稳定/安全的供应链

#### **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。

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：《采购成本控制与供应商管理》、《仓库管理与库存控制》、《供应链与物流管理》、《采购管理实务》、《制造业供应链管理》、《供应链管理下的仓库运作》、《供应商评估、选择、考核、开发与关系管理》

#### **曾经培训过的公司：**

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、广汽三菱等。

ILT\CIPS\CPM体系课程培训。

2008 年于上海同济大学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。