
《电商(B2C)模式下库存控制和管理》

吴诚老师

【课程背景】

随着我国经济大国地位的确立，以及物流、IT、网络技术的飞速发展，如何有效管理好计划与库存？如何不断提升供应链管理水平和能力？将成为衡量 B2C 企业核心竞争力的重要指标之一。企业需要根据自身的情况，制定出合适的计划与库存控制策略，以便取得竞争优势。为此，吴诚博士(曾任：华为公司采购总监、富士康物流与供应链高层主管、康佳集团副总经理;现任：北京大学、清华大学、人民大学等高校 总裁班 特聘教授)，基于对供应链、电子商务的研究，并结合曾经在多家企业的管理及辅导经验，特推出该《B2C 模式下库存控制和管理》课程。

【培训对象】

供应链、计划、财务、制造、采购、物流、仓储及其它相关人员。

【课程特点及受益】

本课程详细介绍了 B2C 环境下的计划与库存控制的基础理论、业务框架及主要业务流程，对库存计划与管理业务中出现的各种问题与困难进行了详细的分析，并融合教学、研究、实践、实务为一体，能令越来越多的企业开始关注库存控制与优化的经营战略，并得以从中受益：

- 1、了解 B2C 企业计划管理体系，了解标杆企业的做法，能有效有效建立的计划平台及体系；
- 2、了解并掌握库存控制与优化的策略、流程、方法、工具、模板等，并能熟练应用；
- 3、了解库存异常的监控、分析及管理办法，并能熟练运用到具体工作中；
- 4、了解并掌握 B2C 企业计划与库存管理的 KPI 体系，以便促进工作绩效的改善。

【授课方式与特点】

1. 丰富性与针对性。信息量大，专业性及针对性强，案例多，能结合企业所在行业特点与现状，有针对性地制定大纲及培训；
2. 指导性与实用性。不作空洞无物的讲解，能从企业职能、组织、流程上对企业进行优、劣势分析与判断，提供改善意见与建议，现场研讨具体工作问题；
3. 操作性与实效性。除了专业地进行讲解，将现场分析、分享标杆企业的做法，提供丰富具体的“管理流程、制度、工具模板”供学员参考、借鉴、落地；

4. 通俗易懂，参与性强。深入浅出，通俗易懂，专业问题通俗化，复杂问题简单化，混乱问题标准化。不忽悠，不故弄玄虚。鼓励提问质疑，现场分析解答；

5. 气氛活跃，妙趣横生。因材施教，因人施教。适时、适度、适当调节课堂气氛，风趣幽默，旁征博引，气氛活跃，轻松愉快中完成课程。

【课程大纲】

第一部分：库存计划与库存控制概述

1. 现代企业销售与备货模式介绍(流程式、装配式、单元式…)

2. 传统备货模式的特征与不足分析

3. 现代 B2C 企业销售与备货模式的特征及形式详述((MTS、ATO、MTO、ETO 等)

备货型生产方式(MTS)的特点

订货型生产方式(MTO)的特点(ODM\OEM)

定制型生产方式(ETO)

装配型生产方式(ATO、BTO)

“三来一补式”生产方式介绍

大批量生产方式的特点

多品种小批量生产的特点

单件生产方式的特点

4. 如何选择 B2C 模式下的计划与生产模式?

案例：DELL\利丰\唯会等知名电商计划策略之比较与分析

5. B2C 模式下的计划与库存控制策略介绍

6. B2C 模式下的计划管理人员工作理念和行为准则介绍

案例：“华为计划管理人员工作理念与行业准则”分析

第二部分：如何做好计划管理?

1. 如何做好需求管理(销售预测、生产与采购计划、配送订单等)?

2. 制定预测与计划的一般步骤

3. 制定预测与计划的方法

专家意见法(情景分析法、德尔菲法)

市场测试法

定量分析法

直观法

移动平均法

移动加权平均法

指数平滑法

一元线性回归法

多元线性回归法

基于计算机的物料计划系统(MRP\MRPII\ERP\ERPII\DRP\DRPII...)

4. 如何管理及发放预测与计划信息?

5. 常用库存计划方法

一般计划方法

物料需求计划(MRP)(ERP : MDS 管理-MPS 管理-MRP 管理)

订货点法(最小\最大库存计划方法).....

甘特图计划(什么是甘特图?如何制作甘特图?)

6. 不同类型的库存计划的管理方法与技巧

7. 库存计划的管理策略及其选择(均衡生产、柔性控制)

8. 制定滚动库存计划的基本要求和流程

案例：华为计划委员会运作体系介绍;

9. 如何保证计划的严肃性与灵活性(如何“锁定”与有限“锁定”)?

10. 如何管理与评估计划变更?如何应对计划变更带来的风险与成本损失?

案例：某知名 B2C 商城库存计划与管理策略分析

案例：B2C 安全库存模型分析;

第三部分：供应关系&采购策略与库存管理

1. 供应关系&采购策略对库存的影响分析

从 CRM 到 SRM，再到 SCM

传统的供应关系管理方法

供应关系管理的目标

供应关系图谱与采购战略分析

供应定位模型与采购战略分析

供应感知模型与采购战略分析

供应能力模型与采购战略分析……

2. 如何有效制定采购策略，降低库存风险与水平?

战略 1：集中认证，分散采购

战略 2：“WIN-WIN”

战略 3：与重要供应商建立战略合作伙伴关系

战略 4：采取多种采购方式，并与供应商共享采购预测

战略 5：电子采购与国际采购……

3. 如何设计采购战术及方案，降低库存风险与水平?

战术 1：一般性方案

战术 2：低附加值加工类

战术 3：高技术定制加工类

战术 4：垄断及准垄断供应类

战术 5：价格频繁波动类

战术 6：配套类……

4.采购模式设计&选择与库存控制

标准采购订单

一揽子采购订单与JIT供货

长单采购

VMI\CMI\JMI 采购

JIT\TOC\“糖果人”采购

风险采购

OEM 采购 ……

5.如何对供应商绩效进行综合考评?

6.如何对供应商进行评级管理?

7.如何按绩效与等级分配订单?

案例：华为公司采购运作模式分析(IBM 采购理念);

案例：八种供应商关系管理模型(SRM)及对应谈判对策(经典案例分析)。

第四部分：如何有效控制库存?

1. 库存控制的重要性

2. 降低库存的有效途径分析

3. 供应链管理环境下的库存控制方法

定期库存控制

定量库存控制

经济订货批量

库存分类管理：

ABC

2/8 法则

周转库存

缓冲库存

安全库存……

案例：某知名电商库存分类方法介绍

产品预测准确率的控制方法(产品预测准确率模型及应用)

VMI、JIT、“糖果人”等模式

其它库存控制方法与策略

缩短提前期

提供销售折扣

加大采购批量

加大运输量

按经济批量订购

减少库存损耗

加强预测

库存物料标准化

及时处理呆滞物料

案例：B2C 模式下的服装企业库存原因分析分析；

4.库存优化策略

需求预测管理策略

需求变动性与安全库存水平设置

采购前置期变动性与采购订单下达点设置

最大库存设置

经济生产批量的设置……

采购模式与策略

采购经济批量分析

采购前置期分析

采购前置期变动性(供应商供货可靠性)分析……

供应链库存布局策略

配送服务水平与库存水平的配置细分策略

案例：某知名手机电商网络直销模式下的库存控制策略分析；

案例：分析一系列电商之库存管理实施方法；

第五部分：如何管理库存异常及风险？

1. 什么是库存异常与风险？

2. 如何做好库存分析与监控？

物料低周转的原因分析与处理策略

物料呆滞产生原因的分析

如何监控与处理呆滞物料(处理的原则、要求、途经…)

如何及时处理呆滞物料(替代、消耗、变买…)

库存积压资金的原因分析

案例：某 B2C 企业库存失控的案例分析；

3. 异常库存的监控与风险管理

在途物料的管理(供应商在途、内部转仓、外部借料、发货在途…)

超期物料的管理

来料不良的监控与管理

呆坏帐的监控与管理

RMA 管理……

案例：某电器集团商上商城“尾机”管理策略探讨

案例：服装企业“尾货”管理经验分享

第六部分：B2C 企业物流与库存 KPI 管理

1. 一般企业物流与供应链指标体系分析

合同及时齐套发货率(%)

存货周转率(次/年)

采购成本下降率(%)

合同平均运作周期(天)

低周转及呆滞物料比例(%)

库存准确率(%)……

2. B2C KPI 体系介绍

库存周转率

缺货率

无误交货率

交货及时率

物流效用增长率……

案例：某企业库存计划业务流程再造(BPR)项目管理及 KPI 绩效提升计划介绍;

现场答疑与经验交流