
《仓储管理人员管理技能提升》

吴诚老师

【课程背景】

随着我国经济大国、制造大国、消费大国地位的确立，及物流与信息技术的飞速发展，仓储与配送管理水平将成为衡量企业核心竞争力的重要指标。企业需要根据自身的情况，制定合适的仓储与物流规划，配送流程，及库存策略来取得竞争优势。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 特聘讲师)，基于对物流与供应链的研究，并结合曾经在多家企业的管理经验，特推出该《仓储管理人员管理技能提升》课程。

【培训对象】

物流、仓储、供应链、计划、采购等部门工程师、主管、经理、总监及主管副总，及所有与物流、供应链业务相关的人员。

【课程特点及受益】

本课程详细介绍了物流管理、仓储规划与仓储管理、物料配送、物流成本管理等方面的基础理论，核心框架及流程，并结合中国企业的实际运营情况，融合教学、研究、实践、实务为一体，能令越来越多的中国企业关注仓储与配送的经营战略，并得以从中受益。

- 1、了解仓储与物流管理的基础知识与发展动态，了解标杆企业的做法;
- 2、掌握仓储与物流的管理体系及流程，及建立物流控制与监控平台;
- 3、掌握仓储与配送管理的基本制度、流程、工具与技巧，以及物流成本的控制方法与技巧;
- 4、掌握仓储与配送管理的绩效分析方法与改善方法。

【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：仓储管理人员职业素质分析

1. 基本的工作能力

分析问题的能力

PEST 分析法

波特五力模型分析法

SWOT 分析法

鱼骨图分析法

预测与判断能力

沟通与表达能力

人际关系与商务管理能力

2. 基本的业务能力

产品熟悉能力

价格/ 成本分析

QCT 管理

物流系统与流程管理

项目管理

库存管理

谈判管理

3. 基本的个人素质

职业操守与廉洁自律

学习与创新能力

成本意识

团队与合作意识

风险管理与预测应对能力

积极的职业心态

案例：HAY 采购专业族素质模型与认证体系及模板分主享；

4. 物流职业的素质要求与训练

仓储面临的职业挑战分析

仓储涉及的 CRM

什么是“物流与仓储职业化”？

什么是职业化的物流人员？

物流人员的职业素养模型

物流人员必须具备的能力与知识

物流人员高效工作法则

物流人员的职业发展阶梯

案例：华为公司物流与仓储岗位 KPI 考核体系介绍；

案例：某 500 强公司物流人员 1-5 级认证体系介绍。

第二部分:现代物流与仓储管理概述

1. 仓储与物流配送的概念

2. 仓储与物流管理的重要性及战略地位分析

3. 仓储与物流的类型、特征与形式

-
4. 仓储与物流管理模型介绍
 5. 仓储与物流管理的主要内容及业务要求
 6. 现代仓储与物流的管理目标的演变及核心竞争力要求
 7. 仓储管理人员管理技能提升战略的设计及规划
 8. 仓储与物流信息技术及软件系统介绍
 9. 仓储与物流管理中的常见问题与现象
 10. 仓储与物流效率及成本管理的战略思考

案例：“雀巢”与“可口可乐”物流配送体系分析；

案例：“华为、富士康、康佳集团”物流与供应链管理体系介绍与比较；

第三部分：仓储与物料配送现状及发展趋势

1. 物流与仓储在国外的发展
2. 物流与仓储在国内的发展
3. 仓储与物流管理策略及应用§

供应链环境下的物流计划及控制

安全库存量的设定

经济订货批量(EOQ)模型

如何应对需求预测的不确定性

如何运用JIT、VMI等工具与方法

物流外包策略及供应商选择

ODM、OEM策略选择

4. 仓储与物流管理技术及应用

B2B电子商务与企业供应链管理

物流网络规划与再造

供应链管理信息技术支持(ERP\MES\APS)

IT 系统优化

物流与仓储监控平台设计与智能分析工具

案例：“戴尔”、“小米”的物流与仓储核心竞争力是如何形成的？

案例：康佳集团彩电物流配送与分销体系介绍。

第四部分：仓储与物料管理理论基础

1. 仓储的基本概念与常识

2. 库存与仓储管理的目标

3. 仓储与物流管理在供应链中的位置与职责

4. 仓储与物流管理的业务素质要求

5. 仓储与物流管理业务流程及基本业务活动

6. 仓储与物流管理的重要业务分析

7. 仓储与物流管理制度和改善

8. 如何进行物品编号和管理

9. 物品点的分类与方法(定期盘点法、循环盘点法、日常盘点)与技巧

10. 制造业仓储管理面临的问题及措施探讨

案例：海尔中央仓储管理中心经验分享；

案例：某著名分销配送企业“仓储物流管理工作理念”分析。

第五部分：仓储管理运作流程及实务

1. 物流计划的管理模式

2.领料计划、管制与超量领料控制

3.厂内物流系统分析与设计

4.物料仓储调度管理

5.库存料账管理

6.物料仓储管理的盘点管理

7.设计仓储系统和工作流程

8.进料、退料和发料作业的流程

9.不同生产形态库存控制点的设置

10.滞料与滞成品的处理

案例：JIT、VMI、JMI 等技术的应用案例及模型分析；

案例：“华润”仓储管理与配送系统案例分析。

第六部分：物料与仓储现场管理技巧

1.仓库空间规划技巧

2.仓库内部区域划分与标识技巧

3.货位的合理规划及仓库的优化布置

4.提高仓库空间利用率的方法

5.根据可追溯性与目视化管理的要求进行物料的分类储存与标识

6.如何提高仓库储存能力

7.合理的存货周转率与仓库储存定额确定

8.正确进行物料堆放的技巧

9.库区规划及通道设置技巧

10.确保物料先进先出的方法

11.物料 ABC 管理法

12.仓位设置方法及颜色管理

13.仓储的基本流程与使用单据

14.如何做好仓库的安全与保卫工作

案例：如何合作利用货架、条码等工具来提升物流水平？

案例：如何实现分区、分库、分位规划，提供物流效率？

第七部分：物流配送计划与库存控制管理

1. 仓储计划管理

如何做好需求预测管理(预测、计划、订单等)？

制定预测的原则与一般步骤

2. 仓储计划制定方法

专家意见法(情景分析法、德尔菲法)

市场测试法

定量分析法

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

3. 库存计划制定方法

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)

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？

如何保证计划的严肃性与灵活性(如何“锁定”与有限“锁定”)？

如何应对计划变更带来的风险与成本损失？

4. 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(多种 ABC 分类管理)

2/8 法则

周转库存

安全库存

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

5. 其它库存控制方法与策略

MOQ 管理

经济批量

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

6. 如何进行库存分析?如何制作《库存分析报告》?

案例：“芙蓉王”物流计划与库存控制案例研讨;

案例：某著名企业《库存分析报告》模板研讨;

第八部分：物流园区、物流配送中心规划与设计

-
- 1.物流园区的功能分析
 - 2.物流园区的选址管理
 - 3.物流园区的规划与设计
 - 4.物流设备的分析与选择
 - 5.配送中心的概念、种类、功能介绍
 - 6.欧美发达国家的配送中心
 - 7.我国配送中心的现状与趋势
 - 8.配送中心的现代化物流技术
 - 9.配送中心的工艺及运作管理
 - 10.如何布置仓储收发线
 - 11.仓储物流设施与设备分析与介绍
 - 12.仓储物流设施规划与物流物流分析
 - 13.如何有效进行成品仓储管理
 - 14.如何搞好发货订单处理、成品出库操作及与物流供应商的业务协调
- 案例：深圳某仓储配送中心规划与设计案例分享(“3D”多媒体视频);
- 案例：为什么说物流成本是“沉没成本”?
- 案例：系列仓储与物流成本控制经典案例分析与探讨。

第九部分：第三方物流外包与管理

- 1.第三方物流和外包管理概述
- 什么是 3PL、4PL?
- 客户的物流服务和物流战略
- 外包与自营的决定因素分析

2.第三方物流管理内容探讨

各种运输模式和选择

运费的计算和决定因素

综合物流成本的降低途径

选择运输线路

第三方物流的服务水平衡量体系

3.如何选择第三方物流

中国第三方物流的主要特点

企业对第三方物流的要求与期望

多功能小组的建立

第三方物流的能力

考察第三方物流时的主要考虑因素

如何控制第三方物流

第三方物流绩效考核(KPI)

案例：系列第三方物流企业合作、运作模式分析与研讨；

案例：深圳某知名第三方物流企业 KPI 体系分析与分享；

第十部分：仓储与配送绩效评估、考核与提升

1. 如何设计物流与仓储绩效体系？

2. 一般企业物流与仓储指标体系分析

合同及时齐套发货率(%)

存货周转率(次/年)

合同平均运作周期(天)

低周转及呆滞物料比例(%)

库存准确率(%)

缺货率

无误交货率

3. 物流与仓储绩效改进方法探讨

BPR

PM

KPI

监控体系

4. 物流与供应链绩效改进工具

案例：供应链企业绩效评价与激励机制探讨；

小组讨论与竞比赛&现场答疑与经验交流。