
《多品种小批量模式下的计划与库存管理》

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，以及产品制造技术的飞速发展，如何有效组织与流程的创新，并不断提升生产管理水平和成为衡量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，制定出合适的多品种小批量模式下的计划与库存管理策略，以便取得竞争优势。为此，吴诚博士(曾任：华为公司采购商务总监;富士康采购与供应链高层主管;康佳集团采购总监、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)，基于对供应链、生产运营的研究，并结合曾经在多家企业的工作及辅导经历，特推出该《多品种小批量模式下的计划与库存管理》课程。

【培训对象】

计划、调度、生产、物流、供应链、财务、仓储、采购等部门员工与领导，及与供应链计划管理相关的其它人员。

【课程特点及受益】

本课程详细介绍了多品种小批量模式下的“计划与库存”管理的基础理论、业务框架及主要业务流程，对计划与库存业务中出现的各种问题与困难进行了详细分析，并融合教学、研究、实践、实务为一体，能令越来越多的企业关注计划与库存管理的经营战略，并得以从中受益：

- 1、了解生产运作计划与库存控制的管理流程体系，及如何建立业务监控平台；
- 2、了解并掌握销售、计划、库存等方面的管理策略、流程、方法、工具、模板等，并能熟练的运用到工作中；
- 3、了解并掌握销售、计划、库存的衡量标准与考核体系，并持续解决与改善具体工作；

【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:多品种小批量模式下的计划与库存管理概述

1. 计划与库存管理理论介绍
2. 多品种小批量模式下的生产模式介绍(流程式、装配式、单元式…)
3. 传统生产模式的特征与不足分析
4. 现代生产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

5. 如何选择最优的生产与计划模式?
6. 计划与库存管理基础知识介绍(IBM、华为多标杆企业计划运营模式介绍)
7. 计划与库存控制业务的职能、流程与分工
8. 计划与库存控制人员的工作理念和行为准则(华为版本)

案例：华为公司计划与控制业务运作模式及 KPI 体系介绍；

案例：某汽车生产企业“计划管理月报”分享

第二部分:需求计划与订单管理

1. 需求计划管理策略介绍

如何做好需求计划管理(预测、计划、订单等)?

制定计划的原则与一般步骤

2. 需求计划模型与制定方法

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. 物料计划制定方法

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)

甘特图计划(什么是甘特图?如何制作甘特图?)

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. 生产订单的管理策略及其选择(均衡生产、柔性控制)

5. 如何保证计划与订单的严肃性与灵活性(如何“锁定”与有限“锁定”)?

6. 如何管理与评估订单变更?

7. 如何应对计划变更带来的风险与成本损失?

8. 如何制定各种订单管理监控报表及报告?

案例：某设备制造企业 S&OP 体系介绍;

案例：我国某 500 强机械制造企业 S&OP 机制简介;

案例：某集团公司生产计划与进度控制体系介绍。

第三部分:生产调度与产能规划管理

1.什么是欠料(欠料的标准与定义)?什么是物料供应管理(齐套的标准与定义)?

2.如何从组织\流程上进行齐套工作的分工与管理?

3.如何从策略上保证物料及时齐套供应?

L/T 管理机制

计划批量的设置

如何设定安全库存?

VMI 管理

JIT 管理

相关需求\独立需求的管理

长周期物料、高价值物料的计划方法分析

最小、最大库存管理

4.如何从技术上保证物料及时齐套供应?

生产调度例会管理机制

TOC 理论研讨

物料基础数据的监控与管理

IT 工具的运用管理(ERP、APS 及其它辅助工具)

库存告警机制的建设(RYG 管理、预缺料管理)

如何有效跟单与追料?

物料供应管理的其它办法及工具

5.产能规划与均衡生产管理

产能规划的基本内容

产能规划的类别、产能的构成

产能规划的步骤

产能的衡量标准与体系

如何合理规划与改善产能，实现均衡生产？

均衡生产的基础与改善方向

案例：某大型通讯设备制造企业 PMC IT 系统应用状况介绍；

案例：富士康欠料(RYG)处理办法介绍；

案例：某著名 OEM 制造企业产能规划经验分享；

第四部分:库存控制战略&战术管理

1. 供求关系管理与库存控制策略

从 CRM 到 SRM

传统的供应商关系管理方法

供应商关系与库存控制策略(8 种供应商关系定位及对应采购&库存策略分析)

案例：供应商关系定位与采购&库存策略系列精典案例分析；

2. 供应战略分析与库存控制

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：全球采购

3. 品类管理与库存控制

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

案例：某著名汽车制造企业库存控制的精典案例分析；

案例：某 500 强商品流通商业企业采购策略分析。

案例：华为、富士康、康佳采购策略案例分析与比较；

4. 如何通过供应模式分析与选择来控制库存？

采购模式的分析与选择

标准采购订单

一揽子采购订单与 JIT 供货

长单采购

VMI 采购

JMI

JIT 采购

风险采购

OEM 采购

案例：华为计划策略与供应模式介绍；

案例：“多品种、小批量”计划运作方式分析(通信行业计划运营模式介绍)；

第五部分:库存控制技术管理

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……

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

4.其它库存控制方法与策略

缩短提前期

防止价格上涨

提供销售折扣

加大采购批量

以赊购方式购买

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：汽车制造行业库存控制精典案例分析与分享；

案例：“中联重科”库存控制精典案例分析与分享。

第六部分:如何做好库存分析与监控?

1. 在途物料的管理(供应商在途、内部转仓、外部借料、发货在途……)
2. 呆滞物料的管理(超期物料、来料不良、呆坏帐、低周转、呆滞……)
3. 如何监控与规避呆滞物料(监控体系、标准定义、规避途经……)
4. 如何及时处理呆滞物料(替代、消耗、变买……)
5. 库存积压资金的原因分析
6. 内部物流的监控与风险管理
7. 如何实现库存的动态监控?
8. 如何进行库存分析?如何制作《库存分析报告》?

案例：某知名制造企业呆滞物料处理办法探讨；

案例：某电器生产企业库存失控的案例分析；

案例：某通讯设备制造企业《库存分析报告》模板研讨；

第七部分:多品种小批量模式下的计划与库存管理(PMC)KPI 体系及改善

1. 物流与供应链指标体系分析

合同及时齐套发货率(%)

生产存货周转率(次/年)

采购成本下降率(%)

合同平均运作周期(天).....

2. 多品种小批量模式下的计划与库存管理指标体系分析

计划及时齐套发货率(%)

原材料库存周转率(次/年)

订单完美率(%)

低周转及呆滞物料比例(%)

库存准确率(%).....

3. 某企业 PMC 业务流程再造(BPR)项目管理及 KPI 绩效提升计划介绍;

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;

经验分享：现场答疑与经验交流