

---

# 《供应链计划与库存管理》

## 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，以及电子商务的飞速发展，如何有效组织销售运营计划并控制库存?如何进行计划的组织与流程的创新，并不断提升交付管理水平?将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，制定出合适的供应链计划与库存管理策略，以便取得竞争优势。为此，吴诚博士(原华为公司计划、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)基于对物流与供应链的研究，并结合曾经在多家企业的工作及辅导经历，特推出该《供应链计划与库存管理》课程。

### 【培训对象】

计划、采购、物流、供应链、财务、仓储、采购等部门员工与领导，及与供应链管理工作相关的其它人员。

### 【课程特点及受益】

本课程详细介绍了供应链环境下的“供应链计划与库存管理”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、了解销售与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、采购、物流、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、采购、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:供应链计划与库存管理概述

1. 供应链计划与库存管理理论介绍
2. 供应链计划模式与生产模式介绍(流程式、装配式、单元式…)
3. 传统计划模式的特征与不足分析
4. 现代计划模式的特征及形式详述((MTS、ATO、MTO、ETO 等)

备货型计划方式(MTS)的特点

订货型计划方式(MTO)的特点(ODM\OEM)

定制型计划方式(ETO)

装配型计划方式(ATO、BTO)

“三来一补式”计划方式介绍

大批量计划方式的特点

多品种小批量计划方式的特点

单件计划方式的特点

5. 如何选择最优的供应链计划模式?
6. 供应链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：《华为公司计划岗位工作理念》分享。

---

## 第二部分:需求预测与计划管理

### 1. 需求预测与计划管理策略介绍

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. 需求预测模型与预测方法的制定

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. 生产计划的管理策略及其选择(均衡生产、柔性控制)

### 5. 如何保证计划的严肃性与灵活性(如何“锁定”与有限“锁定”)?

### 6. 如何管理与评估计划变更?

### 7. 如何应对计划变更带来的风险与成本损失?

### 8. 如何制定各种计划管理监控报表及报告?

---

案例：某通讯设备集成商 S&OP 体系介绍；

案例：富士康计划运作模式简介；

案例：美国劳氏供应链计划模式分享。

### 第三部分:订单调度与供应能力规划

1.什么是欠料(欠料的标准与定义)?什么是物料供应管理(ATP 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?

供应链调度例会管理机制

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. 供应能力规划与均衡计划管理

供应能力规划的基本内容

供应能力规划的类别、产能的构成

供应能力规划的步骤

供应能力的衡量标准与体系

如何合理规划与改善产能，实现均衡供应？

均衡计划的基础与改善方向

案例：富士康欠料(RYG)处理办法介绍；

案例：供应链订单管理的调度原理与经验分享；

## 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)

供应商关系图谱与采购战略分析

供应定位模型与采购战略分析

供应商感知模型与采购战略分析 ……

案例：供应商关系定位与采购&库存策略系列经典案例分析；

### 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：全球采购与电子商务采购……

### 3. 商品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：某著名电商企业供应链计划模式经典案例分析；

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:库存控制技术与技巧

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

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

提供销售折扣

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：利丰、宜家、麦德龙等企业库存控制经典案例分析与分享；

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：《库存结构分析》研讨；

## **第七部分:物流与配送管理**

1. 物流、运输与配送管理

物流与配送的管理目标分析

物流规划与设计的原则

物流合理化的原理与途径

配送规划与设计的原则

---

配送中心的概念、种类、功能介绍

配送中心的现代化物流技术

配送中心的工艺及运作管理

2. 物流与配送的成本分析与控制

降低物流成本的战略、战术分析

降低成本的渠道、技术介绍

案例：为什么说物流成本是“沉没成本”？

案例：系列物流与配送成本控制的经典案例分析与探讨。

第八部分:供应链计划与库存管理 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. 供应链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