

# 库存管理成功之道

## 课程背景：

如何设定合理的库存水平并不断优化缩减库存天数是企业供应链管理的重点。国内很多企业在快速成长的过程中，由于无法有效管控库存而造成大量资产积压，最终导致资金链断裂宣告破产的商业悲剧屡见不鲜。国际知名的信息调研机构 Gartner 每年发布《Gartner 供应链 25 强》，成为全球供应链标杆企业的风向标。其评价指标体系中有和库存直接相关和间接相关的两大指标即库存天数和资产回报率（ROA），其权重占比 30%。具有供应链管理的背景的库克自接管苹果 CEO 以来，对阻碍苹果成长的供应链系统进行了大刀阔斧的变革，他本人尤其对库存深恶痛觉，更使将库存天数由 30 天缩减到最低 15 小时，真正实现了轻资产运营，为此获取了更高的利润和资产回报率。

DELL 黄金三原则“直销、库存及与客户结盟”。库存绩效直接反映了组织的运营效率并最终影响组织的现金流、资产回报率与利润表现。本课程旨在为企业实施有效库存管理提供系统化的策略与方法。

## 课程收益：

- 掌握优化库存的策略、方法与工具
- 掌握评估库存绩效的方法
- 学会评估与核算库存成本
- 学习借鉴先进的库存管理模式
- 正确认识库存的风险与价值
- 掌握先进的库存管理模式与实践
- 如何打好库存管理的基础
- 如何改善现金流与资产回报率

**课程时间：**2 天，6 小时/天

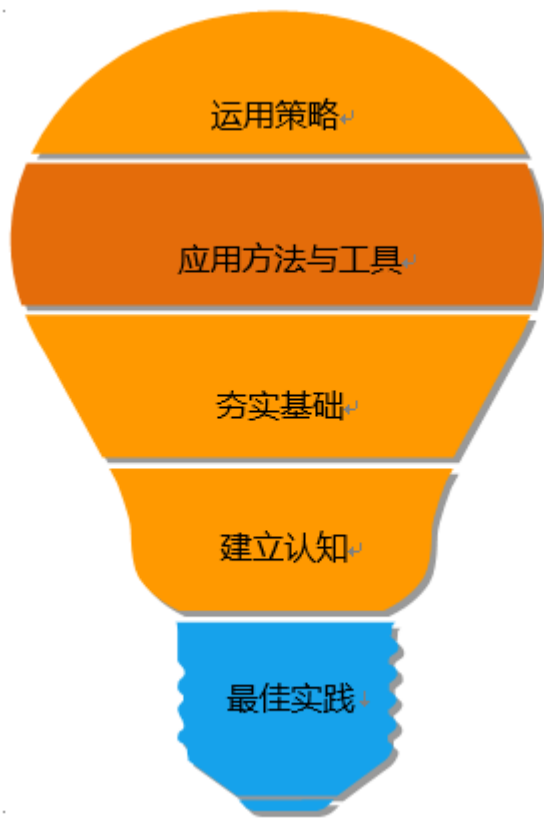
**课程对象：**运营、物控、生管、计划、采购、财务及供应链等相关业务与运营管理人员

**课程风格：**强调实操、案例丰富、启发思考

**课程方式：**案例分享、实操演算、研讨互动、工具表单与专业讲解相结合

**课室要求：**分组、投影仪、音箱、白板、白板笔（每组 1 个，老师 1 个）、A1 纸（组数\*4 张，大小为整张大白纸一半）

**课程体系：**



## 课程大纲

### 第一讲：如何正确认识库存？

#### 一、库存价值与风险

1. 库存价值
2. 库存风险
3. 库存管理的冰山现象

**案例启发：**李宁公司遭受万恶之首“库存之痛”

**案例启发：**库克领导苹果缩减库存获取巨大成功

#### 二、库存分类方法

1. 品类法
2. ABC 法
3. 九分法

**实操练习：**如何对库存进行 ABC 分析

### **三、库存管理系统**

1. 需求模式
2. 控制系统

### **四、库存估值的方法**

1. FIFO
2. LIFO
3. AIV
4. 成本与市场价格最低法

**实操练习：**如何核算平均库存价值 AIV？

### **五、库存成本构成与核算**

1. 财务成本
2. 仓储成本
3. 所有权成本
4. 风险成本
5. 管理成本

**案例分享：**苹果公司为何选择昂贵的空运？

### **六、库存绩效指标与核算**

1. 库存天数与周转率
2. 库存损耗率
3. 库存成本

**实操练习：**如何核算库存绩效指标？

### **七、库存绩效对于关键财务业务的影响**

1. 运营资金
2. 现金流
3. 资产回报率
4. 库存成本

**第二讲：如何夯实库存管理基础？**

#### **一、建立完整的物料主数据**

#### **二、制定规范的物料编码规则**

案例分享：某公司物料编码混乱造成的管理问题

### 三、库别与库位管理

### 四、库存记录

1. 永续库存记录
2. 定期库存记录
3. 循环计数

实操练习：如何按循环计数法制定盘点计划？

### 五、开发与管理库存报表

1. 材料库存报表
2. 在制品库存报表
3. 成品库存报表
4. 呆滞库存报表

工具表单：库存报表模板

## 第三讲：如何优化成品库存水平？

### 一、设置合理的计划模式

1. BTS
2. BTO
3. CTO
4. C2B

案例研讨：分析评估所在行业适用的计划模式

### 二、建立 S&OP 产生机制

案例分享：小米手机 S&OP 模式如何快速响应需求？

案例分享：联想电脑如何实施协同机制提升预测可靠性？

### 三、应用科学的预测工具

1. 定性预测
2. 定量预测

实操演算：销售团队综合法

实操演算：单纯预测法

实操演算：简单移动平均预测法

实操演算：加权移动平均预测法

实操演算：一次指数平滑法

实操演算：季节指数法

工具表单：评估预测效果表单

#### 四、优化安全库存标准

#### 五、应用延迟策略 Postpone

案例研讨：惠普如何在缩减库存水平的基础上提升产品可得性？

案例分享：Zara 如何在大幅提升 SKU 的基础上取得快速的库存周转？

### 第四讲：如何优化半成品库存水平？

#### 一、合理制定计划开工时间(PST)

案例分享：合理安排工序开工时间缩减桌子的半成品库存

#### 二、设置合理的生产批量

案例分享：联想应用 CELL 线高效完成特配订单组装

#### 三、平衡工序产能减少半产品积压

### 第五讲：如何优化零部件库存水平？

#### 一、应用 EOQ 模型合理设置订购批量

实操演算：如何合理设置 EOQ 以求总成本最低

#### 二、应用 ROP 模型合理设置订购时机

#### 三、应用 MRP 制定相关需求采购计划

#### 四、依据物料齐套性减少多余物料库存

实操演算：如何依据物料齐套性合理制定交货计划

#### 五、采用准时制 (JIT) 实现按生产进度制定物料交货计划

案例分享：联想实施包装箱 JIT 供货实现零库存

#### 六、采用寄售制 (Consignment) 优化物料库存水平

案例分享：台达电子实施 Consignment 实现零库存

#### 七、采用供应商管理库存 (VMI) 模式优化物料库存水平

案例分享：麦当劳应用 Milk run+VMI 模式实现高效库存周转率

案例研讨：按需求和产品特性制定材料库存管理策略

### 第六讲：通向库存管理的成功策略

## 一、库存缩减策略

1. 高层承诺
2. 群策群力
3. 运用三驾马车“策略、技术与流程”系统性优化库存

## 二、应用鱼骨图分析高库存真因

## 三、应用价值链分析评估库存优化机会

案例分享：服装行业延迟策略应用

## 四、应用信息取代库存

案例分享：联想通过供应链协同实现供应链整体库存优化

## 五、应用大数据实施海量 SKU 库存优化

案例分享：亚马逊利用大数据分析推出“预测式调拨“