
生产型企业库存如何从“转”到“赚”

【课程背景】

企业忙忙碌碌一年，但年终时帐上现金却少之又少，钱去哪里了？其实钱去了到企业的仓库中，但为什么赚的钱都变成了库存？原因是什么？我们应如何避免？

本课程从库存控制的根本目标入手，分析了库存的形成要素，然后基于对整个需求与供应链管理流程的分析，寻找库存控制的关键点。从最基本的仓储管理入手，分解到采购计划(MRP)，到采购计划的执行;从生产计划到生产的执行，再到市场预测与订单管理。最后谈到库存控制与 ERP 主数据的设置，库存的预测与 KPI 控制体系，同时对于 VMI(供应商管理库存),从根因上消减库存，让企业赚的钱真正体现在现金流上。

【课程收益】

- 课程价值 明确库存控制体系的目标
 - 掌握库存控制体系的核心 KPI 指标
 - 掌握库存控制体系中的库存持有成本的构成与各成本占比
 - 掌握库存形成的原因与四大流程之间的关联
 - 掌握库存控制体系与库存数据准确度，采购计划精准性，采购执行度，生产模式，销售预测准确度，ERP 物料等级与风险管控与库存之间的关系联结
 - 掌握库存控制体系中的三层 KPI 体系指标
-

-
- 掌握库存控制体系之库存预测的三种方法与两种监管手段
 - 掌握库存控制体系之供应商库存管理 VMI 适用性分析模型使用方法
 - 掌握库存控制体系之企业组织架构与各岗位职责内容

【课程对象】

销售经理，供应链总监/经理，PMC 经理、生产经理、采购经理、物流经理、财务主管、ERP 经理、跟单主管、仓储主管等

【课程时长】

2 天 (6 小时/天)

【课程老师】

郭涛老师

【课程方式】

60%理论+30%案例讲解演练+10%点评总结

【课程大纲】

一、目标设定--库存控制体系之基础

案例讨论：如果你是餐厅经理

- 1、需求与供应链管理的核心目的是什么？
- 2、库存控制/仓库管理/库存周转率 ([库存周转率计算模型](#))

- 为什么要“库存控制”
-

-
- 库存控制与仓库管理有何不同？
 - 什么是库存周转率？库存周转率计算模型
 - 库存“转”与“赚”的关系

现场演练：库存周转率提高

3、库存持有成本（库存周转率与现金周转模型、库存周转率与资产回报率模型、库存成本模型图)

- 库存周转率 VS 现金周转模型---现金流天数
- 如何提高库存周转率
- 如何正确定位“库存”—黏结剂
- 库存持有结构模型

二、库存形成—库存控制体系之原因分解

1、库存的形成（SCOR 模型）

案例分析：服装行业案例

- SCOR 模型之 P-B-M-D-R 库存转移
- 库存形成的历史原因
- “零库存”只是一种境界

2、寻找库存控制的开关—四大流程分解（四大流程要素分解）

- 与销售，订单履行，售后流程控点
-

-
- 与计划流程有关的流程控制点
 - 与采购，生产，物流等执行流程相关流程控制点
 - 与退货，设计变更等流程有关的流程控制点

三、做事—库存控制体系之流程关联

1、库存控制与仓储的关系（仓储数据表）

案例讨论：库存与仓储

- 仓储管理的核心要素—数据准确性
- 库存数据准确性影响要素

专题讨论：库存数据准确性计算

- 几种不同的衡量库存数据准确性的方法
- 几种预防与纠正仓储数据不准的方法

案例讨论：为什么还要增加仓库面积？

现场讨论：为什么仓库越大，企业死得越快？

2、库存控制与“采购计划”的关系（FKR 与物料短缺模型、约束计划与重新计划模型）

现场讨论：为什么该来的物料不来呢

- FKR 波动的原因
 - 采购计划 VS 供应商实际交货
 - 基于约束的 MRP 的重新计划
-

工具讨论：约束计划与重新计划控制模型

3、库存控制与“采购执行”的关系（PO 风险分析模型、PO 采购订单跟踪表）

案例讨论：采购员最担心的是什么？

- 采购安全心理对库存的影响

案例讨论:采购的委屈，安全心理 VS 库存控制

- 采购的绩效管理
- 采购 PO 的循环盘点法

4、库存控制与“生产”的关系（ATP 功能模拟表、库存惯性模型、推拉模型）

- FKR-供应链内部放大器

案例讨论：老虎咬人，无处下口—FKR 解析

- 库存的惯性

课题讨论：IOI-库存的惯性模型

- 生产布局如何影响在制品
- 推式与拉式如何控制在制品

课题讨论：生产经理职业习惯 VS 库存控制

5、库存控制与“市场营销”的关系（产品生命周期图、产品需求曲线图）

- 如何提升预测准确性

工具讨论：FDA 预测准确性-预测分析处理模型

-
- 销售与需求管理

工具讨论：设变与呆滞物料分析决策模型

6、库存控制与“ERP”的关系（报价单、库存表）

案例讨论：敢接 20 台挖掘机的单子吗？

- 物料属性与类别
- 不同类别物料的库存策略-ABC 分类与策略

案例讨论：物料计划员为什么被处罚？

- 运输成本与库存持有量的关系分析

案例讨论：应该选择那家运输服务商

- 公用物料 VS 专用物料
- 战略物料 VS 风险料件
- 呆滞料的形成与处理方法

四、监管—库存控制体系之控制手段

1、库存控制 KPI 体系---三层 KPI 体系（KPI 体系图）

案例讨论：为什么要设计 KPI

案例讨论：如何设计库存 KPI 指标

案例分析：需求与供应链管理的平衡计分卡

2、库存的预测与监控体系（库存预测表、库存结构分析表、库存报表、物料库龄报告表）

-
- 库存预测的三种方法-加减法/EOQ/DOS 法

案例演练：库存预测的三种方法运用

- 库存监控的两种方法
- 库存风险预测与监控法—P/O/E/S/Z 分析

案例讨论：长虹电子为什么有 11 亿元的“坏帐”

3、库存控制的最新实践方法（VMI 适应性分析模型）

- 供应商管理库存 VMI—羊毛出在羊身上
- 协同计划，预测与库存补充-共赢之道
- 何为 CPFR
- VMI+MRP+JIT 看板-供应链管理的推拉之道

案例讨论:苹果手机案例

五、管人—库存控制体系之组织保障

1、库存控制与企业组织架构（组织结构图）

案例讨论：组织结构合理吗

2、库存高了都是谁的错？

案例讨论：库存控制第一责任人是谁？

3、库存控制与人的岗位职责的关系（岗位角色与责任）

案例演练：如何设计合理的组织管理构架

4、库存控制组织结构分析

总结，答疑