
制造业物流成本管控

【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，物流与供应链成本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，制定出合适的物流与供应链规划，计划体系，采购体系，物流与配送体系来取得竞争优势。

【培训对象】

营销、营运、计划、采购、物流、仓储、供应链等部门经理、总监、公司领导层，及与供应链业务相关的人员。

【课程特点及受益】

本课程详细介绍了制造业物流成本管控的基础理论，核心框架及流程，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制造业物流成本管控的经营战略，并得以从中受益：

1. 了解制造业物流成本管控的特点及模式，掌握供应链体系建立与管理的方法；
2. 了解并掌握物流与供应链的战略、战术、工具及方法，并能熟悉分析与运用；
3. 了解并掌握供应链模式下的计划、采购、物流管理战略、流程及方法与技巧；
4. 了解并掌握物流与供应链绩效体系及业务流程的 KPI 体系。

【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：制造业物流成本管控概述

1. 价值链与价值链分析

- ◇ 价值链理论的提出与发展
- ◇ 价值链分析法的现实意义
- ◇ 价值链的战略和战术应用
- ◇ 从价值链到物流与供应链

2. 物流与供应链管理的定义及发展

- ◇ 什么是制造业物流成本管控？
- ◇ 精益供应链的类型、特征与形式
- ◇ SCOR 供应链模型介绍
- ◇ 制造业物流与供应链管控的主要内容、目标、要求及挑战
- ◇ 制造业物流与供应链管控的四大支点
- ◇ 制造业物流与供应链管控规划的八大原理
- ◇ 生产及物流模式分析与流程再造（ETO、ATO、BTO、MTO 等优劣势分析与借鉴）
- ◇ 信息技术及其在制造业物流与供应链管控中的重要地位
- ◇ 供应链一体化的基本模式（横向、纵向、前向、后向一体化）

3. 制造业物流成本管控的核心内容

- ◇ 销售预测与供应链计划管理
- ◇ 采购与供应商管理
- ◇ 仓储与物流配送管理
- ◇ 运营与绩效管理……

第二部分：制造业物流成本管控之---战略管理

- ◇ 集成物流与供应链管控介绍（如何实现 ISC？）
- ◇ 供应链一体化管理（如何实现横向、纵向一体化、前向一体化、后化一体化？）
- ◇ 生产模式分析与流程再造（ETO、ATO、BTO、MTO 等优劣势分析与借鉴）
- ◇ 物流规划与管理（内部物流、外部物流、第三方物流、第四方物流）
- ◇ 采购战略规划与管理
- ◇ 供应商关系维护与管理策略（如何实现战略采购与供应商合作伙伴）
- ◇ 推式与拉式生产规划与管理
- ◇ 库存策略与规划管理
- ◇ 供应链的信息化管理策略
- ◇ 延迟制造与快速反应管理

-
- ◇ 精益供应链、敏捷供应链、绿色制造业物流成本管控策略
 - ◇ 柔性计划与均衡生产管理
 - ◇ ODM、OEM 策略选择

第三部分：制造业物流成本管控之一战术管理

- ◇ B2B 电子商务与企业制造业物流成本管控
- ◇ 电子(商务)供应链面临的挑战
- ◇ 物流网络规划与再造
- ◇ 制造业物流成本管控信息技术支持 (ERP\MES\APS)
- ◇ JIT、VMI、JMT 技术
- ◇ 协同计划、预测与补货 (CPFR) 技术
- ◇ 供应链 IT 系统优化
- ◇ 快速响应的方法与工具
- ◇ 供应链绩效管理监控体系
- ◇ 制造业物流成本管控监控平台设计与智能分析工具

第四部分：制造业物流成本管控之----需求计划与库存成本管理

1. 生产与计划模式的选择

- ◇ 生产模式介绍 (流程式、装配式、单元式…)
- ◇ 传统生产模式的特征与不足分析
- ◇ 现代生产模式的特征及形式详述 ((MTS、ATO、MTO、ETO 等)
- ◇ 如何选择最优的生产模式？
- ◇ 计划与库存控制业务的组织与分工
- ◇ 计划与库存控制人员的工作理念和行为准则 (华为版本)

2. 需求预测与计划管理

- ◇ 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
- ◇ 需求预测制定方法
 - ✓ 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\MRP II\ERP\ERP II\DRP\DRP II...).....

-
- ◇ 生产计划制定方法
 - ✓ 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?

3. 物资供应与调度管理

- ◇ 欠料的原因分析, 及如何有效解决欠料 (机制、措施、方法与工具)
- ◇ 如何从策略上保证物料及时齐套供应?
- ◇ 如何从技术上保证物料及时齐套供应?
- ◇ 产能规划与改善管理
- ◇ 物料齐套供应管理办法及工具
- ◇ 如何运用合理的库存管理模式 (安全库存、VMI、JIT.....) ?
- ◇ 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
- ◇ 如何处理例外信息(提前、推迟、取消、变更...)?
- ◇ 呆滞物料产生原因的分析与规避

4. 如何有效控制库存?

- ◇ 库存控制的任务与目标
 - ✓ 一个平衡
 - ✓ 三不原则
 - ✓ 5R 原则
 -
- ◇ 库存控制系统的构成
 - ✓ 需求特性 (独立需求与相关需求)
 - ✓ 供应特性 (提前期/起订点/折扣...)
 - ✓ 进货方式 (定量订货方式/定期订货方式)
 - ✓ 库存控制系统中的成本 (订货成本/库存存储成本/缺货成本)

5. 制造业物流成本管控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：
 - ✓ 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

.....

6. 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
- ✓ 减小采购批量

.....

7. 如何有效监控与管理库存？

- ◇ 库存的构成、分类与分析概述
- ◇ 呆坏帐的监控与管理
- ◇ 物料低周转、呆滞的原因分析
- ◇ 如何监控与处理呆滞物料（处理的原则、要求、途经…）
- ◇ 如何及时处理呆滞物料（替代、消耗、变买…）
- ◇ 如何实现库存的动态监控？
- ◇ 如何进行库存分析？如何制作《库存分析报告》？

第五部分：制造业物流成本管控之----供应商管理与采购成本控制

1. 如何界定采购业务的职能？

- ◇ 采购业务组织的搭建
- ◇ 采购业务绩效的衡量
- ◇ 采购流程与制度的建立与保证
- ◇ 采购风险管理

.....

2. 采购流程的设计

- ◇ 采购全流程设计
- ◇ 流程 1、管理产品技术需求 -- 确定新物料选用
- ◇ 流程 2、甄别与评定供应商资格

-
- ◇ 流程 3、选择合格供应商及签订合同
 - ◇ 流程 4、执行采购
 - ◇ 流程 5、供应商绩效管理流程 (QCDS...)
 - ◇ 流程 6、供应商选择方式及因素

3 . 供应商开发、评估、选择与管理

- ◇ 供应商开发与评估的主要步骤详细
- ◇ 供应商开发与评估办法
- ◇ 供应商开发与评估的工具详细介绍
- ◇ 如何战略性地选择供应商？
- ◇ 供应商关系维护与管理
 - ✓ 从 CRM 到 SRM，再到 SCM
 - ✓ 传统的供应商关系管理方法
 - ✓ 供应商关系管理的目标
 - ✓ 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
 - ✓ 供应商能力模型与采购战略分析
-
- ◇ 供应商管理的重点业务
 - ✓ 供应商合同管理
 - ✓ 供应商交期管理
 - ✓ 供应商品质管理
 - ✓ 供应商成本管理
 - ✓ 采购价格管理

4 . 采购战略&战术管理

- ◇ 采购战略管理与分析
 - ✓ 策略 1：集中认证，分散采购采购策略
 - ✓ 策略 2：“WIN-WIN” 采购策略
 - ✓ 策略 3：与重要供应商建立战略合作伙伴关系采购策略
 - ✓ 策略 4：采取多种采购方式，并与供应商共享采购预测采购策略
 - ✓ 策略 5：电子采购

.....

-
- ◇ 采购战术及方案设计
 - ✓ 战术 1：一般性采购战术
 - ✓ 战术 2：低附加值加工类采购战术
 - ✓ 战术 3：高技术定制加工类采购战术
 - ✓ 战术 4：垄断及准垄断供应类采购战术
 - ✓ 战术 5：价格频繁波动类采购战术
 - ✓ 战术 6：配套类采购战术

.....

- ◇ 采购模式设计与选择
 - ✓ 标准采购订单
 - ✓ 一揽子采购订单与JIT供货
 - ✓ 长单采购
 - ✓ VMI 采购
 - ✓ JIT 采购
 - ✓ 风险采购
 - ✓ OEM 采购

5. 采购成本分析与控制

- ◇ 供应商是如何定价的？
 - ✓ 成本加成定价法
 - ✓ 目标利润定价法
 - ✓ 采购商理解价值定价法
 - ✓ 竞争定价法
 - ✓ 投标定价法
- ◇ 如何向供应商索取价格折扣？
 - ✓ 付款折扣
 - ✓ 数量折扣
 - ✓ 地理折扣
 - ✓ 季节折扣
 - ✓ 推广折扣
- ◇ 如何分析供应商的报价？
 - ✓ 竞争性方案
 - ✓ 与公布价格的比较

-
- ✓ 历史对比
 - ✓ 内部成本估算-细节分析
 - ✓ 实绩法
 - ✓ 目标价格
 - ✓ 横向比较法
 - ◇ 采购成本控制的方法与技术
 - ✓ 传统的控制采购成本的方法介绍
 - ✓ 如何通过设计控制来降成本？
 - ✓ 如何通过性能控制来降成本？
 - ✓ 如何通过质量管理来降成本？
 - ✓ 如何通过采购控制来降成本？
 - ◇ 降低采购成本的十大手法（系列经典案例分析）
 - ✓ VA/VE
 - ✓ 采购谈判
 - ✓ 目标成本法
 - ✓ 杠杆采购
 - ✓ 价格与成本分析法
 - ✓ 标准化与归一化
 - ✓ 长单与一揽子订单
 -
 - ◇ 其它常用的 30 余种降低采购成本的方法介绍（系列经典案例分析）
 - ✓ 自制或外包
 - ✓ 利用学习曲线 LEARNING CURVE
 - ✓ 产品生命周期成本法
 - ✓ 总成本法 TCO
 - ✓ 供应商先期参与（Early Supplier Involvement ESL）
 - ✓ 作业成本导向法

第六部分 制造业物流成本管控之----仓储配送与物流成本管理

1. 仓储管理体系与运作流程

- ◇ 物料供应模式的选择
- ◇ 厂内物流系统分析与设计

-
- ◇ 设计仓储系统和 workflows
 - ◇ 入库管理
 - ◇ 出库管理
 - ◇ 拣货管理
 - ◇ 搬运作业管理
 - ◇ 仓库盘点
 - ◇ 退货管理
 - ◇ 叉车等设备使用管理
 - ◇ 配载装车管理
 - ◇ 仓储调度管理

2. 物料与仓储管理技术技巧

- ◇ 仓库空间规划技巧
- ◇ 仓库内部区域划分与标识技巧
- ◇ 货位的合理规划及仓库的优化布置
- ◇ 提高仓库空间利用率的方法
- ◇ 如何提高仓库储存能力
- ◇ 物料堆放的技巧
- ◇ 库区规划及通道设置技巧
- ◇ 确保物料先进先出的方法
- ◇ 物料 ABC 管理法
- ◇ 仓位设置方法及颜色管理
- ◇ 如何做好仓库的安全与保卫工作

3. 成品仓储与配送管理

- ◇ 成品仓储管理的基本要求与目标
- ◇ 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
- ◇ 如何布置仓储收发线
- ◇ 如何进行生产物流系统设施规划
- ◇ 仓储物流设施设备分析与介绍
- ◇ 仓储物流设施规划与物流分析

4. 物流与仓储成本控制

-
- ◇ 物流配送与仓储成本分析
 - ◇ 降低成本的战略、战术分析
 - ◇ 降低成本的渠道、技术介绍
 - ◇ 仓储成本分析与控制
 - ◇ 运输成本分析与控制
 - ◇ 配送成本分析与控制
 - ◇ 物流包装成本分析与控制
 - ◇ 装卸搬运成本分析与控制
 - ◇ 流通加工成本分析与控制
 - ◇ 物流信息成本分析与控制
 - ◇ 其他物流成本分析与控制

第七部分：制造业物流成本管控之----供应链绩效评估与管理

1. 制造业物流成本管控指标体系分析

- ◇ 计划及时齐套发货率（%）
- ◇ 合同平均运作周期（天）
- ◇ 原材料库存周转率（次/年）
- ◇ 采购成本下降率（%）
- ◇ 低周转及呆滞物料比例（%）
- ◇ 库存准确率（%）

.....

2. 精益供应链绩效改进策略

3. 精益供应链绩效改进方法

4. 精益供应链绩效改进工具

5. 如何适时协调供应链绩效与业务发展的匹配