

课题：《需求预测与库存管理》

主讲:李文发

一、【课程背景】

随着外部市场竞争的激烈，订单生命周期的缩短，产品创新不断增多，批量不断减少，供应链环境下如何理解供应链概念和体系框架、需求预测的职能体系架构、需求管理中的关键要素定义，如何建立需求预测的运作流程、新产品与促销产品预测、需求计划的工作日历，深入理解需求预测技术、需求预测管理的评估体系、如何正确的认知库存管理、如何科学的设定安全库存、安全库存的公式运用和限制、库存计划的推演模型、库存计划执行的闭环监控、什么是科学的库存管理体系等变得非常重要。

二、【培训对象】

营销的订单管理中心人员及相关人员

三、【培训时间】

2天

四、【培训收益】

- 1、理解供应链概念和体系框架、需求预测的职能体系架构、需求管理关键要素
- 2、建立需求预测的运作流程、新产品与促销产品预测
- 3、建立需求计划的工作日历
- 4、深入理解需求预测技术、需求预测管理的评估体系
- 5、如何正确的认知库存管理、科学的设定安全库存
- 6、安全库存的公式运用和限制
- 7、库存计划的推演模型、库存计划执行的闭环监控及库存管理体系

五、【课程大纲】

第01部分、供应链概念和体系框架、需求预测的职能体系

一、企业为什么要进行供应链管理变革

- 1、当今企业竞争环境呈现的特点
- 2、传统的企业运营系统管理运作模式存在的问题
- 3、企业共同遵循的法则

二、企业战略供应链运营管理体系与核心要求

- 1、供应链的类型、特征与形式和发展
- 2、供应链管理的目标及要求
- 3、供应链管理战略的设计及要求
- 4、供应链管理的模式与实施原则
- 5、企业供应链主要运作方式——拉动式供应链的建立
- 6、供应链一体化的基本模式
- 7、供应链管理中的常见问题与风险规避
- 8、供应链管理的核心竞争要素
- 9、供应链协同管理

10、实施供应链管理增强企业竞争力的途径与建议

三、应用案例分析：

- 1、集团公司战略运营供应链一体化的基本模式
- 2、世界 500 集团公司如何规避运营中供应链转型的风险

四、供应链环境下必须保证需求预测准确性

- 1、了解什么是市场需求、独立需求和相关需求
- 2、市场需求的复杂性特征
- 3、影响需求的内外因素
- 4、几种需求的订单方式
- 5、如何对市场需求进行分析——计划的层次和需求预测
- 6、分析市场需求，制定相应预测管理政策

五、如何适应预测不稳定、建立预测投机

- 1、完善的供应链管理下预测体制
- 2、快速的市场反应机制——CPFR
- 3、各部门的协同作战——SCM，SCC
- 4、拉动式供应链预测、订单的方式——JIT

六、预测、柔性需求计划的变革

- 1、决策信息——企业内外资源信息
- 2、决策模式——决策群体性、分布性
- 3、反馈机制——并行、网络反馈
- 4、计划运行环境——计划的柔性和敏捷性

七、案例分析

- 1、案例分析——企业精准的预测系统流程：（1）收集与分析数据；（2）增加决定性影响因素；（3）管理活动

第 02 部分、如何做好市场需求的分析工作

一、宏观市场分析

- 1、获得家电行业市场的信息来源
- 2、影响市场行业因素的分析——社会经济、人口和社会、行业成熟度、政策法规

二、竞争市场分析

- 1、竞争对手的选择
- 2、竞争对手数据分析
- 3、竞争对手的渠道策略分析
- 4、竞争对手产品策略分析
- 5、竞争对手营销策略分析
- 6、竞争对手价格策略分析
- 7、促销与动销分析、终端网络关系分析

三、需求的分析

- 1、产品性价比
- 2、品牌影响力
- 3、产品性能
- 4、营销政策
- 5、售前售后服务

四、消费者需求分析

- 1、消费者购买模式

- 2、消费者购买类型
- 3、消费者购买决策
- 4、影响购买的因素

第 03 部分、如何提高预测的准确性

一、预测存在的环节

- 1、ERP/MRP 架构
- 2、两种模式中预测的侧重点
- 3、中长期预测与短期预测的差别

二、影响预测的因素

- 1、影响需求的因素
- 2、案例分析——对预测的影响的因素
- 3、需求的特点
- 4、相关部门对预测准确性的影响
- 5、可预测和不可预测的情形
- 6、小组讨论——如何改善预测部门“无法预测或者难以预测”的情形

三、如何提高预测准确性

- 1、预测准确性的计算方法
- 2、案例分析——选取合适的预测准确性的衡量标准
- 3、讨论与分析——如何提高预测准确性

第 04 部分、需求预测的具体方法、工具和应用

一、预测的特点

- 1、预测有哪些特点
- 2、定性预测和定量预测的应用对象
- 3、收集预测数据的注意点

二、如何做需求的预测

- 1、需求预测
- 2、预测的途径
- 3、几种需求预测方法介绍
 - (1) 专家意见法——情景分析法 (最好、最坏和可能的)、德尔菲法
 - (2) 市场测试法——试验性销售、抽样调查
 - (3) 定量分析法——时间序列分析: 用历史数据进行预测 (适用短期预测)、因果关系分析法: 在独立变量与产品需求之间建立因果关系——线性回归分析
 - (4) 基于计算机的物料计划系统——物料需求计划 (MRP)、分销资源计划(DRP)、企业资源计划 (ERP)
- 4、报表定量分析:
 - (1) 时间序列分析——直观法、移动平均法、移动加权平均法、指数平滑法、趋势与季节性调整预测法
 - (2) 因果关系分析——简单线性回归法、多元线性回归法
- 5、应用案例分析:
 - (1) 回顾历史需求数据——直观法
 - (2) 计算移动平均法与移动加权平均法的结果
 - (3) 直观法与移动平均法
 - (4) 指数平滑法

三、需求预测综合案例分析

- 1、需求预测分析流程再造——分析图
- 2、集团市场需求预测分析——市场多维分析

第 05 部分、物料库存计划的推演模型

一、物料计划

- 1、正确认识物料管理的 5R
- 2、制定物料计划的目的
- 3、物料计划制定的依据
- 4、物料计划的核心内容
- 5、物料管理的工具-ABC 法
- 6、常备性物料的需求计划
- 7、专用性物料需求计划
- 8、物料库存计划与成本缩减
- 9、物料交期跟催的方法技巧
- 10、分析：（1）分析企业物料短缺及原因？（2）如何解决？
- 11、物料延误后应采取什么措施
- 12、解决：（1）如何控制物料的消费？
（2）物料管理中经常遇到的问题及改善对策？

二、库存层面进行控制

- 1、库存的周转
 - （1）衡量一个企业运营好不好的四个指标
 - （2）库存的周转的两个指标及其计算
 - （3）加速库存周转的意义
- 2、库存管理
 - （1）库存管理的核心思想——一个中心、两个基本点
 - （2）库存成本的构成——由两部分构成
 - （3）提高库存准确度——它是保证库存计划准确的关键。
- 3、如何加速仓库物料周转
- 4、如何降低原材料库存
 - （1）供应商管理库存
 - （2）与供应商的关系发展——由对立关系转变为战略关系
 - （3）共享的信息平台——用信息代替库存。

三、物料计划、仓库控制的应用案例分享

- 1、某著名公司的供应商管理库存 VMI 的作法；
- 2、某 500 强企业物料统筹分解物控策略
- 3、物料控制精髓：物料管理八大死穴
- 4、海尔推行的 JIT 的成功经验
- 5、运用 ABC 分类法降低物料成本

四、基本礼仪与压力与情绪调控

- 1、基本礼仪分享
- 2、压力释放和情绪调整
- 3、视频教学：什么是真正的幸福和成就感

第 06 部分：流程与核心文化对销售运营规划和库存控制支持

- 一、对企业现在的流程及核心文化进行分析
 - 1、现代企业与公司原有文化存在较大的差异
 - 2、小企业的文化与集团企业的文化截然不同
- 二、企业的流程及核心文化建设的重点
 - 1、建设 EPU 企业计划单元
 - 2、设置 S&OP 项目组和专员
 - 3、建设 S&OP 主流程
- 三、企业的流程及核心文化建设的实施策略
 - 1、长期计划的制定和执行
 - 2、需求与供应的平衡
 - 3、订单履行策略的实施
 - 4、库存与服务水平的调整
 - 5、领导重视，全员参与
 - 6、S&OP 会议机制实施等等
- 四、需要注意的问题和解决办法
 - 1、各大产业链条实现均衡发展
 - 2、从原料到终端品多个环节融合并均衡发展
 - 3、对全产业链的系统管理和关键环节的有效控制
 - 4、预防孤岛效应
 - 5、需要做好“长征”的准备，打一场艰苦之战
 - 6、推进统一的品牌文化建设，成立了品牌管理部门
- 五、管控的转变——设计全产业链的管控战略
 - 1、设立“管而不死，放而不乱”的目标
 - 2、限制下属企业的投资冲动，由核心公司统一行使对外投资管理
 - 3、核心公司统一布局下，有效分配投资管理权、财务管理权、人事管理权
- 六、财务的转变
- 七、人力资源的转变
 - 1、组织机构和人员配置的变化
 - 2、岗位要求和职责的变化
 - 3、人员态度转变及职业化的形成
- 八、案例分析

第 07 部分、现场你问我答解决工作中问题

六、【专家介绍】

李文发—著名需求预测与库存控制管理品牌专家

（一）专家背景：

- ◆武汉大学学士、华南理工大学 EMBA，中国管理科学院研究员，PPT 国际职业培训师；
- ◆清华大学、上海交通大学、西北工业大学、中山大学特邀客座教授；
- ◆30 年聚焦柔性供应链运营管理的实践/咨询和培训；
- ◆17 年集团公司预测、供应链运营经理/总监/副总职务；
- ◆13 年专职管理咨询顾问和培训授课经验；
- ◆中国改革开放第一代供应链管理领航者和开拓者；



- ◆中国供应链管理联盟高级顾问；
- ◆中国、国际注册供应链职业资格认证讲师；
- ◆中国十强精益生产管理讲师；
- ◆中国培训界供应链领域人气最佳的“培训铁人”讲师。

(二) 核心价值：

■李文发老师作为中国改革开放以来第一代预测、库存控、计划与供应链运营管理者，他拥有 30 年供应链运营管理经理和咨询培训经历。曾加台湾固特集团资材生管及供应链部长，韩国三星 PMC 高级经理、德国西门子集团、日本三洋集团计划与供应链运营管理高级经理、部长，华科实业股份采购/PMC/供应链副总经理，步步高集团运营副总经理，精通企业预测、计划与精益供应链运营管理，90 年代中期，作为深圳外资企业最早期供应链管理代表派往韩国三星本部，学习高效领先的生产计划与供应链管理和现场精益生产管理技术。

■李老师拥有 13 年的专职培训咨询经验，曾帮助多家国有企业，外资企业，中小型民营企业做过 80 多个整体的生产计划与供应链及 JIT 精益现场管理和改善咨询案，多年的现场咨询成功项目，为李老师授课，提供了大量的落地实战案例。

■多年来李老师获得了多项荣誉称号，2012 年-2018 年连续 7 年获得中国名师网、中国讲师网、中华讲师网“采购生产计划与供应链管理品牌讲师”，“生产物流领域 10 强讲师”，“中国著名采购计划与供应链管理实战派专家”称号，并被多家大学：清华大学、上海交大、西北工业大学、中山大学、深圳大学、广东外语外贸大学特邀为《采购与供应链管理》客座教授。

(三) 授课风格：

李老师培训主张“三不”（不忽悠、不虚假包装、不吹捧）和讲究“三实”（实干、实料、实用），在培训中以实战案例开眼，意识入手开刃，解决实际问题见长。理论与实际相结合，辅以小游戏，管理视频，小组讨论，情景模拟等培训方式，通俗易懂，诙谐幽默，深受企业和学员喜爱和极高评价。

(四) 品牌课程：

《供应链计划与产销协调管理》 《多种少量生产交期管理与排程技巧》 《柔性生产计划与物料控制 PMC》 《精益供应链集成管理》 《采购成本控制与供应商管理与谈判技巧》 《招投标、合同管理与法务风险规避》 《供应链全面成本分析与控制》 《立体化仓储管理与现代物流配送》 《精益物料管理与库存控制》 《生产现场管理与改善》 《打造精细化生产现场》 《制造型企业成本的控制与分析》 《精益 7S 现场管理实战》 《卓越班组长效能提升训练营》 《企业安全生产与危险化学品管理》 《全员生产维护实务 TPM》

(五) 服务部分客户：

■制造业：三一重工、华润集团、金固股份、万利达集团、富士康集团、骏材磁业、大同集团、TCL 集团、联想科技、珠海兄弟工业、宏基集团、宏翔电器集团、三星电机、太华半导体、茂森集团、衡威集团、万家贸易、瑞升华科技、万江捷丰、珠海格力集团、创唯达实业、柏威五金、伟易达集团、正泰集团、加宝得材料、华南建材、大兴集团、恒腾达实业、嘉丝制品、乐百通实业、宇佳实业、徐工集团、图创实业、方鑫实业、印肯实业、东控实业、东瑞机械、龙江实业、平驰化工、群力制品、宏邦电器、科普电器、宏业金属... ..

■通讯金融业：华为科技、三星通讯、步步高集团、联想科技、中国电信、中国移动、中国银行惠州支行、中国银行东莞支行、中国工商银行... ..

■家居家纺业：杭州顾家家居、北京克拉斯、富宝沙发、万家沙发贸易（北京）公司、宜家集团、东莞宝林、杭州华唐、宁波富邦、深圳兴利、香港简欧集团、富安娜公司、金盾服饰公司、浙江华欣家纺、深圳维纳诗床上用品公司、佛山嘉韵家饰、江苏紫罗兰家用纺织品、广州梦特娇……

■医药行业：石家庄以岭药业、云南白药、北京药业集团、山西振东药业集团、哈尔滨哈药

集团、三九集团、上海国药集团、河南仲景药业……

■**食品、日化工业**：中粮生化、成都新都化工集团、浙江物产集团、大宝化工制品、恒利化工材料、三友化工集团、拉芳集团、澳思美日用化工、隆利奇集团、嘉宝日化集团、丹麦曲奇食品、广东甜甜乐食品、无锡凯得灵糖果食品厂、深圳糖果乐园食品、广东可罗食品、天津大成食品集团、湖南绝味食品集团。。。。。

■**汽车行业**：长春一汽大众、北京汽车集团、重庆长安汽车、厦门金龙汽车、神龙汽车、深圳航盛集团、湖北骆驼集团、陕西汽车集团、华集汽配、上海大众集团、丰田集团、东风悦达·起亚、一汽奥迪、东方电气集团、亚普汽车集团、德根芬（鹤壁）汽车集团、喷达汽车集团、泰盛汽车集团、斯美达汽车集团、理研汽车集团、凌云汽车集团… …

■**物流物业**：顺丰速递、新希望集团物流、广州港物流、大连港务局、深圳盐田港物流、WAL-MART 物流、中粮集团、沃尔玛物流中心、北京万家物流中心、深圳福田保税区物流中心、深圳联想物流中心、山西振东股份物流中心、上海大众物流中心、顺丰物流中心、圆通快递公司、中信物业、华丰物业集团、赛格物业… …

■**房地产公司**：万达地产、万科集团、碧桂园、龙湖地产、中信房地产、华润置地、远洋地产、金科实业（地产）股份、新世界地产……

■**能源钢铁煤炭行业**：长江三峡、无锡国联能源、华北电网、南方电网、东北电网、茂名石化、天津电力、中电投、爱默生、大唐新能源、粤电集团、大庆油田、中国海洋石油、中国神华神东、中国华能集团、宝钢集团（钢铁）… …

■**电子电器业**：海尔集团、TCT 电子、歌尔股份、华勤集团、金立电子、合兴电子、中深光电、百一电子集团、东聚集团、固特电子、华科电子集团、东莞伟创立集团、东芝泰格、NEC 中国、创维电子、茂元电子、凯尔斯电子、顶美电子、茂弘电子、达宏电子、光宝集团、卓瀚电子、恒通电子、美维电子集团、熬器电子、恒达电子、高科润电子、精灵电子、三达电子集团、翰宇电子… …

■**其他行业**：上海航天、中国航天科工集团、中国航天信息集团、中航工业、国防兵器装备集团、二炮科工、中国兵装、红河烟草公司、合肥烟草公司、杭州烟草公司、重庆烟草有限公司、顺德供销集团、华润超市、家乐福、沃尔玛超市、可口可乐集团、百事可乐集团、青岛啤酒、伊利集团、中粮生化、王老吉集团、新希望集团、光大集团（地产）、浙江物产集团、骆驼集团、长盈泰博精密公司、冠腾集团、广东乐从供销集团、广州兴森快捷集团、广州万宝集团、华坚集团、飞鸿集团、天昊科技、住友电工、企旗电线、希尔光学、金源光学集团、智通人才、汇安人力、富宝沙发、德州鞋材公司、益鸿鞋材、裕元鞋业集团、广州 CFS 鞋业有限公司、美迪集团、群心美甲、大宝纸品、卓荣塑胶、达宇器材、龙光电业集团、水源精密、东海精密、超卓五金、恒丰五金、耀辉五金、安力科技、汇电电池、富力电池、广州园林园艺公司、广东佛山艺园工艺品公司、兴达艺术品、精工灯饰、罗森照明、天宝五金、光华橡胶、科羽科技、为人信息工程、利达纸品印刷、才众电脑、优钢铁芯、飞天照明、中德精锻、海诚净化、广东省采购与供应链协会… …

■**大学院校**：北京大学、清华大学、上海交大、西北工大、中山大学、深圳大学、汕头大学、广州外语外贸大学、东莞理工学院、茂名学院、华东理工大学… …

(六) 课堂剪影：



500强中冶集团——《供应链计划运营管理》



广东佛山工艺品公司——《柔性计划与产销平衡》



广东顺德供销集团——《采购价格分析与成本降低》



昆山长盈精密切削——《战略供应链管理》



广州地铁集团——《精益仓库与物流控制》



武汉新都化工集团——《供应商全面管理》



江苏苏州纽威集团——《供应链下柔性PMC》

中国移动南京分公司——《招投标与采购谈判技巧》



河南中光学集团——《采购成本降低与谈判技巧》



500强中国神华神东集团——《招投标管理实务》



浙江利欧集团——《采购技能与风险管控》



北京克拉斯家居连锁——《仓库物流配送与管理》



深圳通讯技术公司——《供应链环境下的PMC》



500强中国新希望集团——《供应链集成管理》



广东华兴玻璃集团公司——《MRO 采购实务》



华南铝材集团——《采购合同与职业操守》



500 强中国移动总公司——《战略采购与招投标》



广东本田集团——《供应商信用与风险管理》



500 强唐山三友集团——《采购专业技能培训》



一汽大众集团——《供应链之供应商管理》



500 东方电气集团——《高效招投标管理》



广东亚太森博纸业——《招投标管理实务》



上海航天集团——《采购谈判与成本控制》



500 强中国歌尔声学标杆企业——《采购技能提升》