

主题：《烟草业精益物流管理方法与技术应用》

主讲：李文发

一、【课程说明和优势】

李老师长期在集团公司任精益物流管理与改善及培训工作，熟悉卷烟精益物流发展方向、精通物流成本控制、集约化管理、物流需求计划编制、现代立体化物流仓库管理和线路规划、集团物流网上招标运作、物流控制管理系统，具有丰富的精益物流管理经验。多年服务的烟草行业有：贵州毕节烟草、中国烟草信息集团、广州烟草、红河烟草、合肥烟草、杭州烟草、重庆烟草……本课程作为烟草制造企业导入精益物流管理的全员宣贯课程，是现场生产管理、物流管理人员技能类提升课程。本课程主要介绍精益物流的思想方法及在精益物流改善方面予以讲解。通过本课程学习可以了解精益物流管理相关知识，并初步通过案例学习具备基本的实践能力。

二、【培训时间】

1天

三、【课程对象】

物资配送部班组级管理骨干人员、物流管理、现场管理相关人员等

四、【培训方式】

互动教学，视频教学，多元学习，分组讨论，案例分析、工作实例应用。

五、【课程内容】

第一部分、烟草行业精益物流的思想概述（精益管理思想——一般性介绍）

一、内、外部环境给烟草工厂精益物流管理带来的挑战

- 1、国家宏观经济环境下对烟草企业物流的发展新要求
- 2、当前卷烟厂精益物流管理普遍面临的几大问题
- 3、如何将传统物流仓储管理功能向精益物流管理功能转化

二、新时代精益物流仓储管理在烟草企业管理中的地位和作用

三、未来烟草行业精益物流管理核心要求

(一) 烟草行业精益物流的特征

- 1、精益物流管理的主要特征
- 2、精益物流管理的目标
- 3、精益物流服务要求及其战略
- 7、新时代物流业的发展状况

(二) 新时代烟草行业精益物流战略管理的核心工作

- 1、智能、物联网系统的构筑
- 2、需求与供应联携管理
- 3、计划与预测管理和定单执行管理
- 4、立体化物流与配送网络等

四、案例分析：

- 1、北京中烟信息集团对新时代精益标准化的物流管理新手段
- 2、云南昆明卷烟厂精益立体化物流仓库管理模式

第二部分、烟草业精益物流管理方法与管理效能提升 (重点讲解分析)

一、对卷烟精益物流管理人员的要求——人员能力改进 (一般介绍)

1、高效精益物流管理的基本要求——业务模式与运作流程

2、物流管理人员角色定位

3、物流人员的任务与使命

4、业务协作与沟通能力

二、对卷烟精益物流管理的规划和要解决的问题（课程重点：核心部分：规划与库容设计）

1、卷烟精益仓库合理布局怎么做？——标准是什么？提高利用率？

2、仓位的合理性规划

3、对于仓库空间大小需要考虑的内容

4、仓库空间的计算

5、案例分析——库容的空间如何计算？

6、仓库布局遵循的总原则

7、仓位规划与管理

8、仓库 6S 与目视管理——看板管理、目视化可视化管理？

9、货物标志与货物标识

10、货物的储存、防护规划管理

11、实现仓库货物的“帐、卡、物一致”

10、呆废料的管理与防治

11、案例分析——广州卷烟立体化物流规划布局图分析

12、现场讨论并解决问题：

问题 1：仓库的货物成百上千种，如何做到快捷发货？如何做到账、物、卡数量一致？如何做到对货物有效的管控，减少浪费？

问题 2：我们有哪些方法,可以无须花费太多,不改变仓库空间而达到预期效果，充分利用空间？

第三部分、卷烟精益物流管理过程方法及技术应用、配套方案制定

(课程重点：核心部分——物流管理方法、物流运作技术配套方案)

一、精益物流集装化技术及装卸搬运用工管理新方法

- 1、物流集装化及其类型
- 2、为什么要集装箱
- 3、物流集装单元化的基本原则——降低成本
- 4、如何进行搬运、装卸，优缺点是什么
- 5、如何提高搬运、装卸的效率
- 6、合理搬运、装卸的要素和措施——四个措施
- 7、考核搬运、装卸质量主要指标——如何优化和考核

8、案例分析：

- (1) 红河卷烟厂物流管理——搬运装卸用工的最佳实践
- (2) 案例的延伸——AGV 装运技术的高效运用

二、物流货物接收管理优化与防错新手段

- 1、货物接收管理规范标准
 - ◇接收到货信息
 - ◇识别货物、包装标记，入库业务操作规范
 - ◇部门的沟通，杜绝验收中的漏洞
 - ◇货物的准时、准数、准量等精准性问题管理

◇货物品质管理、追溯管理的依据

2、货物的接运与交接

◇货物接运与交接操作规范

◇货运交接与货损、货差的处理惯例，常见问题与防范

3、货物验收入库控制

◇货物预收、验收的依据，单证、票据、验收方法、操作规定

◇货物验收差错的预防、责任追溯与索赔程序

4、入库管理

◇仓储货卡标识的设置方法

◇目视化管理技术，进行货物的标识

5、案例分析——广州卷烟厂货物入库管理精益标准化作业

三、货物的出库管理优化与防错新手段

1、出库规范操作

◇出库流程、条件、手续

◇货物配发方式下的出库管理

◇出库差错预防

2、退货与补货的规范操作

◇补货处理

◇退货处理

◇产生的原因及其带来的问题，杜绝的方法

3、案例分析——毕节卷烟厂货物出库作业要求标准化

四、对货物进行盘点管理优化及防护管理优化

1、货物的盘点管理优化

◇盘点的目的和类型

◇货物核销技术，存储差数的原因、预防与处理

◇仓库进行动态盘点的方法

2、货物保护管理

◇仓储环境管理

◇引起货物质量变化的原因

◇温湿度原理与控制

◇防潮、防霉、防鼠与防锈的有效措施

五、物流安全管理与设备的管理（一般介绍）

1、仓储安全作业

◇货物作业安全管理

◇预防事故，灾害管理方案与应急措施

◇货物的储存、保管、操作、防护中的异常处置

2、库房防火与灭火

◇消防演习，逃生训练

◇保证仓储安全的器具、设备和设施管理

3、库房设备技术与与管理

六、物流信息化数据化的支撑与管理

（一）物流信息化工具的运用

1、货架/拣选/分拣系统/ERP/自动识别/通信呈现技术——共享相关信息

2、物流管理信息系统----WMS—实时在线中心（核心系统）

- 3、条形码技术----条码与扫描仪 BC/POS
- 4、电子标签辅助拣选系统
- 5、RF/RFID 技术—无线射频/射频标签
- 6、车辆调度(跟踪)系统 GPRS
- 7、配送系统 DMS
- 8、财务会计系统 SMS
- 9、合成语音系统—更多地解放出双手劳动
- 10、OMS 订单管理系统
- 11、TMS 运输管理系统

(三) 物流信息化数据化的平台的建立——模式

1、案例分析——如果公司没有新时代信息设备，我们怎么把工作做好

第四部分、卷烟精益物流辅料计划科学编制与库存管理策略及效能提升、配套方案与改进措施 (重点内容)

一、库存控制的关键问题

- 1、何时补充库存(订货点问题)
- 2、应该补充多少库存 (订货量问题)
- 3、应维持多少库存量 (库存基准问题)
- 4、改善前置期控制状况——改变 MTS 为拉动生产(订货频率问题)

二、精益物流辅料计划科学编制

(一) 供给和需求变量分析

- 1、产生库存的主要源头在哪里
- 2、案例分析：如何应对需求频繁变化

3、案例分析：如何控制供应链下游库存水平

4、供应商延迟交货，我怎么做计划

5、供应商管理的方法与技巧

(二) 辅料计划科学编制

1、编制的原则

2、科学编制的依据

3、技巧是什么

4、如何保证供销的平衡

三、库存成本分析

1、缺货产生的最大成本是什么

2、企业库存量的控制

(1) 安全库存的实用计算方法

(2) 安全库存的细分与计算技巧

(3) 案例：供应链的库存风险防范与库存分配方法

四、精益仓库物流新技术

1、高效仓库管理评价

(1) A、B、C分类法的区别与应用

(2) 仓库出入系统管理及注意要点

(3) 库存帐务处理系统

五、库存成本分析(对企业整体管理而言)

1、购入成本分析—存货单位购价+运保费用或者外协加工成本及其运费等

2、订购、配货等准备成本分析 (Order\setup cost)

3、存货成本分析--存货持有成本

4、缺货成本

六、企业库存成本分析要解决的问题

七、案例分析——如何计算库存量

第五部分、卷烟精益物流管理团队的绩效评估和行动计划 (培训目标——精益物流的效率管理、改进建议以及行动计划)

一、精益物流管理系统

1、管理精髓就是实现 3 个不

2、管理的职能就是追求 5 个 R

3、管理三大系统结构

4、控制的运作程序图

二、精益物流绩效管理的管理

1、绩效改进策略

2、绩效改进的方法

3、绩效改进系列工具

4、物流 KPI 的分析

5、案例分析——广州卷烟厂物流管理过程的绩效评审要点

三、现在卷烟厂与精益物流管理的差距

1、差距在哪些？

2、合理性的建议

四、综合成果呈现与行动计划

1、设计本企业精益立体化物流管理体系

2、如何实现精益物流的三大主要目标——你的对策是什么？方法和工具有哪些？

3、企业降低物流成本的基本思路是什么？成本控制的基本策略有哪些？

4、提高精益物流管理水平的行动计划——如何实现三步走？

六、【专家介绍】

李文发——著名精益物流运营和改善管理品牌专家

（一）专家背景：

◆武汉大学学士，华南理工大学 EMBA 硕士，新加坡管理协会高级顾问，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 年聚焦精准物流/供应链运营管理的实践/咨询和培训；

◆17 年集团公司采购/物流/供应链运营经理/总监/副总职务；

◆13 年物流供应链专职管理咨询顾问和培训授课经验；

◆中国改革开放第一代物流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、国际注册物流师职业资格授权讲师；

◆中国十强精益生产管理讲师；

◆中国培训界物流供应链领域人气最佳的“培训铁人”讲师。

（二）核心价值：

■**企业工作经历**：李老师作为中国改革开放以来第一代物流供应链管理专家，他拥有 17 年外企、港企、台资、日企、大型民企公司物流/供应链/PMC 运营管理一线现场实战管理经验，曾任固特集团物流供应链总监，韩国三星科技、德国西门子集团、日本三洋集团精益物流运营管理高级经理，华科集团采购/PMC/供应链副总经理，步步高集团物资运营副总经理。90 年代中期，作为深圳外资企业早期供应链管理代表派往韩国三星本部，学习高效领先的供应链管理和现场精益物流管理技术。

■**培训咨询经历**：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 多个整体的物流与供应链及 JIT 精益物流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。

■**从业核心价值**：30 年以来，李老师最早将企业采购与供应，需求预测精准分

析，柔性生产计划管理，立体化智能化仓库管理、精益物流管理、精益生产运营管理整合成企业物流供应链集成管理，将企业组织、上下游客户和供应商融合成一个实现增值流的整体，从而找到一条将企业和员工、供应商和客户间创造神话般双赢的根源。最早将《精益物流供应链集成一体化管理》作为一个行业培训领域，推向全国！作为中国第一代精益采购与物流供应链管理的引领者、开拓者、播种者和实践者，他培训行程全国 31 个省、直辖市和自治区，每年均授课量 200 多天，年授课量居全国讲师同行中前列，被业界同行推崇为采购物流供应链领域人气最佳的“培训铁人”！接触过的企业家、企业高管无数。多年来，他努力引导企业改变传统的物流管理模式、计划模式和运营运营方式，通过对企业内部和企业间上下游的供应链模式转型、联盟融合、协同，快速物流降本，实现增值。

(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：

《新时代智慧物流与物流成本控制》 《立体化仓储管理与现代物流配送》
《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》
《精益物料管理与库存控制》 《新时代物流与供应链协同管理》 《设备、行政非生产采购管理与控制》。《精益供应链集成管理》 《采购管理专业技能提升》 《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》

(五) 服务客户：

●**物流物业：**河北物流集团、顺丰速递、南方电网物流中心、国家电网物流中心、风神物流、中海运物流、中国邮政物流、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... ..

●**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... ..

●**电商（跨境）行业：**广州棒谷集团、亚马逊集团、京东商城、长沙当当

网、5.8 同城、日本 7-11、优衣库

●**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、江苏南京正大丰海制药、山西振东药业集团、哈尔滨哈药集团、联邦制药、三九集团、山西亚宝药业公司、上海国药集团、河南仲景药业、新昌药业公司……

●**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、广汽研究院、东风丰本、力帆研究院、华晨宝马、东风日产、北京奔驰、摩比斯集团、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、中国中车时代、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… …

●**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**：顺德美的集团、海尔集团、歌尔声学、漫步者电子集团、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… …

●**烟草行业**：贵阳卷烟厂、长沙卷烟厂、四平卷烟厂、贵州毕节烟草、中国烟草集团、广州烟草公司、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……

●**纸箱、彩印、印刷行业**：广东亚太森博、松山纸品、李文集团、东莞合旺盈印刷、合肥、宁波创源文化、广东虎彩集团、福建凯达集团（彩印）、武汉昌大包装彩印、深圳旺盈印刷集团(国际)有限公司、立华彩印（昆山）有限公司。。。。。

●**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… …

●**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、中国船舶研究所、中电科研究院、中能建研究所、南京鹏力集团、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、水源清密、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:



红河烟草——《精益物流管理与控制》



广东烟草公司——《精益生产物流改善》



广东顺德供销集团——《精益生产JIT运作》



北京烟草信息集团——《精细化生产运营管理》



合肥烟草集团——《精益仓库与物流控制》



武汉新都化工集团——《精益供应链成本管理》



江苏苏州纽威集团——《工厂成本分析核算与控制》



浙江利欧集团——《精益物流成本分析控制》



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》