

5本畅销书，3门精品课， 系统降低成本、改善交付、控制库存

SUPPLY CHAIN MANAGEMENT



供应链的成本高企，按时交付差，库存周转慢，投资回报率低，问题看上去各不相同，但解决方案都很一致：（1）在**战略层面**，供应链要与营销、研发通力协作，从前端防杂（降低产品复杂度）、后端减重（走轻资产之路）、中间治乱（改善计划）来系统应对；（2）在**运作层面**，供应链要构建三道防线，不但要做到，而且要想到，充分发挥计划的引擎作用。

在战略层面，供应链的价值主要体现在三个方面：其一，与**研发集成**，做好产品的设计优化和设计选型，把成本设计下来，这也是集成产品开发（IPD）的关键一环；其二，与**营销集成**，围绕同一个计划来协同供应链的各个环节，构建闭环的供应链交付体系，这

也是集成供应链（ISC）的关键构成；其三，选好、管好供应商，外包非核心业务走轻资产之路，有效应对**重资产**的挑战。

在运作层面，供应链的第一道防线是**需求预测**，“从数据出发，由判断结束”，提高准确度，争取首发命准。首发命不准怎么办？那就得靠第二道防线：**库存计划**，科学、合理地设置库存水位，同时有效识别和管控库存风险。库存不够怎么办？计划的先天不足，要靠**执行**来弥补，这就得启动第三道防线，主要是驱动供应商快速响应，因为供应商在负责供应链的大部分增值活动。

围绕他的系列供应链畅销专著，刘宝红开发了这个培训系列，包括3门经典课程，从供应

链的全局观开始，全面介绍需求预测和库存计划，再到战略寻源和供应商管理，以及“大采购”的职能建设。这些培训已经累计推出460多次，从宏观到具体，从战略到执行，层层递进，相互关联，建议按系列来系统学习。

- **供应链系列**：如果您想全面掌握供应链管理，建议参加全部三个培训；
- **计划进阶**：如欲聚焦需求预测、库存控制，建议参加《供应链的三道防线》（2天）来夯实基础，参加《供应链的全局观》来开拓视野。
- **采购进阶**：如欲深化供应商管理与成本控制，建议参加《采购与供应商管理》（2天）来夯实基础，参加《供应链的全局观》来更上层楼。

SEP.



刘宝红老师培训计划-2024年9月

	供应链管理： 高成本、高库存、 重资产的解决方案	供应链的三道防线： 需求预测、库存计划、 供应链执行	采购和供应商管理： 一个实践者的角度
上海	8月30日 周五	8月31-9月1日 周六、周日	8月28-29日 周三、周四
深圳	9月6日 周五	9月4-5日 周三、周四	9月7-8日 周六、周日

注：以上时间根据情况可能有微调。

培训 1

供应链的全局观：高成本、高库存、重资产的解决方案

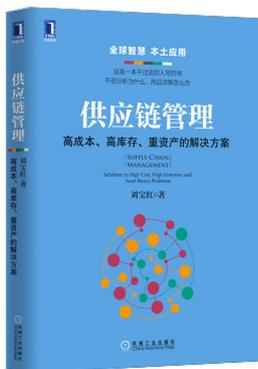
经济发展放缓，中低速增长成常态，成本压力大、库存水平高、投资回报低的挑战就更加严峻。

本培训从实践者的角度出发，提出系统的供应链解决方案，那就是早期介入新产品开发，推动产品设计和工艺设计的交互优化，把成本设计下来；协调销售与运营，改善供应链计划，降低库存和运营成本；聚焦核心竞争力，外包非核心业务，降低重资产带来的固定成本。

我们还会详细探讨供应链在集

成产品开发（IPD）和集成供应链（ISC）中的角色，以优化产品设计与选型、协同销售与运营，特别是避免“牛鞭效应”和多重需求预测带来的库存积压、产能利用问题。

通过分享制造业、高科技、快消品、电商、新零售等多个行业的经验教训，本培训旨在帮助制定公司层面的供应链改进战略，以有效应对快速发展后的种种问题，比如生意越做越多，钱越赚越少；表面上赚了，其实都赚到库存和产能里了。



学员如是说

“从事过实际供应链管理和实践的人的切身体会，实实在在的实践总结和经验分析”。

“理论清晰，总结力强，提供很好的问题解决方案和思想”“讲清楚了，听明白了，有执行解决方案”。

这个培训要解决的典型问题（部分）

供应链的本质是协作：为什么不协作，局部优化盛行？

- 如何建立强相关指标，推动销售、研发、供应链之间的闭环协作？
- 如何构建供应链的指标“金字塔”，既让客户满意，也让股东满意？

供应链从产品开始：如何正面影响需求，降低产品复杂度？

- 支持新产品开发，采购和供应链要做什么组织、流程和系统改进？
- 供应商早期介入了，价格怎么谈？优质供应商不愿早期介入，怎么办？
- 从营销到设计到供应链，如何层层“收口子”，推动标准化、系列化和模块化？

供应链协同：如何消除信息不对称，制定同一个计划？

- 供应链协同的基础是同一个计划。为什么多重需求预测并存？
- 如何减轻组织博弈，消除信息不对称，制定同一个需求计划？
- 如何通过绩效考核与信息化，建立销售与运营/计划的闭环体系？

非常同意 53%

没意见 3%

同意 45%

97%的学员认为这个培训对今后的工作有帮助

培训 2- 第 1 天

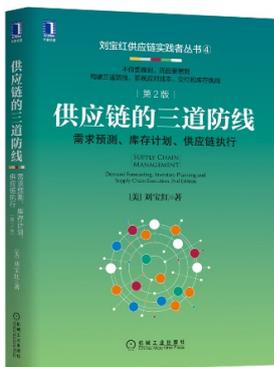
供应链的三道防线: 需求预测、库存计划、供应链执行

计划是供应链的引擎，而需求预测就是计划的龙头，也是供应链协同的核心。所有的预测都是错的，但错多错少不一样。如何提高预测准确度，建好供应链的第一道防线？

第1天的培训聚焦需求预测怎么做、由谁做、错了怎么办，解决需求预测的三个核心问题：其一，需求的重复性高时，如何优化预测模型，力争精益求精？其二，不确定性大时，如何群策群

力，避免大错特错？其三，预测错了，如何尽早发现，尽快纠偏？

一个好的预测是“从数据开始，由判断结束”。企业大了，计划有数据分析能力，但因远离客户而缺乏判断；销售有判断，但不擅长数据分析。这注定需求预测是个跨职能行为：计划要做好数据分析；销售要做好职业判断。拉通销售和运营，消除信息不对称，是提高预测准确度的关键。



学员如是说

“刘老师对于需求预测，库存计划和供应链计划的讲解，不仅接地气，最重要是满满的干货，应用到实际工作中非常实用。”

“案例丰富，互动性强，昨晚就睡了两个小时，但一天下来竟然不困！”

这个培训要解决的典型问题（部分）

需求预测怎么做？

- 如何才能“从数据开始，由判断结束”，提高预测准确度？
- 不确定性大，如何避免大错特错？可重复性高，如何做到精益求精？
- 需求预测和销售目标不匹配，怎么办？给供应商时，采购可否调整预测？

需求预测由谁做？

- 一线销售提需求，即便考核准确度，为什么还是问题多多？
- 计划做预测，为什么销售老总要对最终库存负责？那计划的责任呢？
- 长尾产品难预测，为什么短尾也计划不好？如何分门别类，区别对待？

预测错了怎么办？

- 如何小步快走，尽快识别需求变化，及时调整预测？
- 如何贴近需求，从根本上解决“销售不说，计划不问”的问题？
- 失败有其必然性。如何向失败学习，做好根源分析和采取纠偏措施？

非常同意  42%

没意见  5%

同意  52%

94%的学员同意或非常同意把《三道防线》培训推荐给同事或朋友

培训 2- 第 2 天

供应链的三道防线: 需求预测、库存计划、供应链执行

需求预测错了怎么办？供应链的自然应对就是设立安全库存，启动第二道防线。科学、合理地设置安全库存和再订货点，把合适的库存放在合适的地方，有效应对需求和供应的不确定性，是提高服务水平，降低库存和运营成本的关键举措。

在第2天的培训中，我们还会介绍库存的“四分法”，探讨多少库存算合理，如何有区别地识别、有针对性地管理库存风险。我们也会探讨库存的“七分管理”，包括缩短供应

链的响应周期，降低需求和供应的不确定性，改变组织行为，消除信息不对称，从根本上解决库存问题。

成本难降，库存更难降——库存问题涉及到众多内部职能，很难转移，必须解决。通过分享制造、贸易、电商行业的众多案例，第2天的培训在实操层面做好库存计划，解决库存问题，推动从“高库存、低有货”到“高库存、高有货”，直到“低库存、高有货”的三级跳。



学员如是说

“听君一席话胜读十年书。刘老师深入浅出地讲出了供应链管理中的问题以及对应的三道防线，没有虚的，简明扼要，回去可以直接上手。”

“通过刘老师写的书来的，每一个知识点好像都在说我们公司。企业所面临的问题本质是一样的，处理问题的逻辑和思路也是一样的。”

这个培训要解决的典型问题（部分）

库存是天使也是魔鬼，多少算合适？

- 库存是个好东西，但太多太少都不好。究竟多少算合适？
- 库存为什么屡降屡升，成为“打不死的妖怪”？如何应对？
- 如何缩短周转周期，减少不确定性，改变组织行为，从根本上控制库存？

库存计划是个技术活，究竟怎么做？

- 如何借助基本的数理统计，合理设置安全库存？再订货点呢？
- 长尾产品远比想象的普遍，也最难计划。如何解决备多少的问题？
- 供应商管理的库存VMI是个好东西。如何合理设置其最低、最高库存水位？

考核不当，造成诸多库存问题，如何应对？

- 设计变更，高低版本不兼容，老产品的库存谁买单？
- 高风险备货，定制产品，项目取消，呆滞库存谁负责？
- 为什么销售对成品库存最终负责，可以促进与运营的有效协作？

非常同意  45.8%

没意见  2.5%

同意  51.5%

97%的学员认为这个培训对职业发展有帮助

培训 3- 第 1 天

采购与供应链管理： 一个实践者的角度

在很多行业，产品成本的百分之七八十来自供应商。表面上看，供应商在挣我们百分之七八十的钱；实际上呢，供应商在做我们百分之七八十的事，对供应链的大部分增值活动负责，选好、管好供应商至关重要。

供应商管理有诸多误区，比如分权过细，供应商成了“无主草地”，埋下选不好、管不好的种子；料号、项目层面追求“小优化”，导致供应商数量泛滥，采购额分散，降低了对

供应商的管控力度；有选择，没管理，供应商的绩效注定会不好。

围绕上述误区，第1天的培训从实践者的角度出发，系统导入供应商选择和管理的五步流程，以有效应对“有能力，但也有脾气”的战略供应商，提高对关键供应商的管控力度；整合“没脾气，但也没能力”的一般供应商，整体改善供应链绩效，管控供应风险。该培训也包括关键的下级供应商，以及客户指定的供应商的管理。



学员如是说

“这是一堂采购和供应链管理非常好的实践课程！对于刚入行和从业多年的人都有着让头脑开窍的感觉！”

“同学们来自不同行业，大家能踊跃发言，更多交流，比企业内训，大家都来自同一公司好很多。”

这个培训要解决的 典型问题（部分）

如何对供应商“有选择，有管理；谁选择，谁管理”？

- 分权太细，供应商就成了“公共草地”，注定选不好管不好。怎么办？
- 多少竞争才算充分？供应绩效不好，为什么是管理不到位，而不是竞争不充分？
- 企业大了，为什么要对供应商重选择、重管理、轻淘汰？不上进的老供应商呢？

如何协调技术和质量，形成合力管好战略供应商？

- 如何减少博弈，有效对接商务与质量、战略寻源与执行采购？
- 如何构建跨职能团队，有效约束强势职能，确立战略采购的主导地位？

- 如何整合跨阶层、跨职能的力量，管理“有能力，也有脾气”的战略供应商？

如何管理关键的下级供应商、指定供应商？

- 关键下级供应商是供应链的核心构成，如何避免成为“三不管”地带？
- 为什么指定供应商表面上是不服管，实际上是我们不愿意管？
- 关键下级供应商、指定供应商的管理上，我们要向苹果、本田学什么？

非常同意  50%

没意见  2%

同意  48%

98%的学员同意或非常同意《采购与供应链管理》对今后工作有帮助

培训 3- 第 2 天

采购与供应链管理： 一个实践者的角度

伴随着垂直整合的解体，很多原来自己生产的，现在归供应商做；原来自建仓储物流的，现在归第三方物流。相应地，原来归生产、物流负责的，现在归采购负责：采购成了管理供应链的主力。

这也给采购职能带来更大的挑战，要求从订单操作层面的“小采购”上升到负责品类管理、战略寻源和供应商绩效的“大采购”。结合国内外企业二三十年来的经历，第2天的培训聚焦“大采购”的职能转

变、组织建设和绩效管理，帮助企业顺利实现采购的战略转型。

我们也会探究采购的集中与分散，比如集中采购不能光聚焦供应商的选择权，还需要整合需求、整合供应、集中储存来配套；集中采购必须以解决问题为出发点，而不是光靠制定政策。违背了对供应商的“有选择、有管理，谁选择、谁管理”，企业注定在集中和分散采购之间徘徊往返。



学员如是说

“以非常高度化的视角阐述采购的职责与能力提升的方法论，有理论有方法，深入浅出！”

“老师经验丰富，幽默风趣，学习到很多，希望自己可以带领企业从小采购做到大采购。”

这个培训要解决的 典型问题（部分）

如何从“小采购”到“大采购”，聚焦供应商这一战略资源？

- 为什么在以前的美国，采购是一个人的最后一站，而现在不是？
- 如何从行政文秘的“小采购”，转型为战略意义上的“大采购”？
- 为什么“大采购”要从管理需求开始？如何释放资源来管理需求？

采购职能如何专业化，专业化后如何促进跨职能协作？

- 两层分离后，供应商绩效不好，是战略寻源没选好，还是执行采购没管好？
- 商务和质量分离后，质量汇报到哪个部门，为什么决定了采购和质量的合作基调？
- 在采购、设计、质量构成的品类团队中，如何有效约束强势职能，促进跨职能协作？

如何完善“大采购”的绩效考核机制，引导组织行为？

- 什么样的价格是合理的？要不要二次议价？采购的任务是拿到最低价吗？
- 供应商的绩效就是采购的绩效。如何有效客观量化价格以外的交付和质量指标？
- 成本是采购绩效的重要构成。如何从单纯的谈判降价，上升到供应链三阶段降本？

非常同意  50%

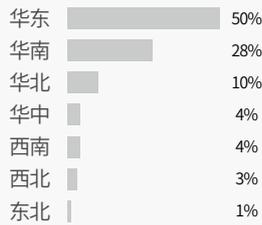
没意见  2%

同意  48%

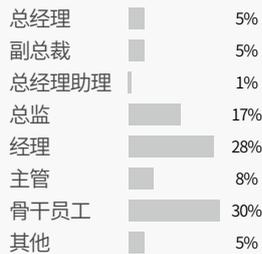
98%的学员同意或非常同意《采购与供应链管理》对今后工作有帮助



地域分布-学员公司



往期参训人员



行业分布-学员公司



主讲人简介



刘宝红

- 旅美供应链专家，畅销书作者，西斯国际执行总监
- 《采购与供应链管理：一个实践者的角度》
- 《供应链管理：高成本、高库存、重资产的解决方案》
- 《供应链的三道防线：需求预测、库存计划、供应链执行》

在供应链管理领域，刘宝红先生有二十多年的丰富经历。自2000年以来，刘先生便在美国研究和实践供应链管理，帮助本土企业培养中高层管理人员，实现供应链转型。

他是六本畅销书的作者，并为一百多家行业龙头企业提供内训服务，包括华为、大疆、联想、上汽大众、广汽丰田、OPPO、Vivo、海尔、TCL、创维、海信、美的、比亚迪、西飞、通用电气、诺基亚·西门子、日立、上海电气、金风科技、远景能源、隆基绿能、三一重工、安踏、双汇、牧原、伊利、香飘飘、西贝莜面村、青岛啤酒等。

刘先生还广泛服务电商、新零售、互联网企业，包括腾讯、字节、百度、京东、小米、名创优品、找钢网、美菜网、史泰博、钱大妈、地上铁租车、三只松鼠、美团买菜、美团快驴、希音等。

刘先生毕业于亚利桑那州立大学，获供应链管理的MBA。他现旅居硅谷，创立西斯国际，专注供应链管理研究和写作，并定期回国，培训和服务本土企业。

报名和费用

请垂询党琪：182 1756 2014（微信|电话）

邮箱：sarah.dang-scm@hotmail.com

培训详情及更多优惠方案，请致电垂询党琪