

6本畅销书，两门精品课

系统降低采购成本，提高计划准确度

SUPPLY CHAIN MANAGEMENT



供应链是采购把东西买进来，生产来加工增值，物流来配送给客户。这三个执行职能的上面是计划：计划告诉采购买什么，买多少；生产什么，生产多少；配送什么，配送多少。计划加上三个执行职能，就构成完整的供应链管理。

计划是供应链的引擎。供应链的很多问题表面上是没做到，实际上是没想到——计划想不到，执行就很难做到；即便做到了，也是以高昂的成本、库存为代价。供应链管理的目标是不但要做到，而且要想到。公司越大，想到就越重要，否则一味靠执行，成本太高，容易导致生意越做越多，钱越赚越少；账面上赚了，都赚到库存和产能中去了。

这也是为什么培训1要聚焦计划。

第一天我们会聚焦需求预测怎么做、由谁做、错了怎么办，系统提高预测准确度。第二天的重点是库存计划，比如安全库存、再订货点、订货量如何设置，短尾产品、长尾产品如何计划，以及如何三管齐下，采取管理措施来降低库存。第三天我们会系统介绍三大类、六个最常用，也是最重要的预测模型，以及如何清洗数据，优化参数，选择最合适的预测模型。

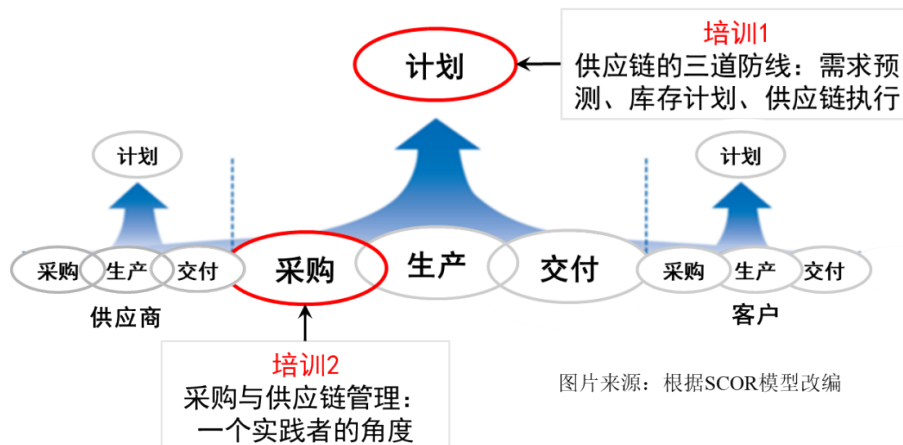
培训2是采购与供应链管理。

在一般企业里，70%左右的产品成本来自供应商。表面上看，供应商在赚我们70%的钱，实际上供应商在做70%的事。采购之所以重要，是因为在选择和管理供应商，为供应链的绝大多数增值活动负责。这也要求采购从订

单执行的“小采购”，上升到战略寻源、供应商绩效管理和早期介入新产品开发的“大采购”。这也是第1天培训的重点。

经济低迷，销售挣不来更多的钱，采购就得省更多的钱。加强采购职能建设，整合供应商、集中采购，是获取规模效益，降低采购成本的关键举措。这里的关键是建立供应商的选择和管理机制，对供应商有选择、有管理，谁选择、谁管理，也是我们第2天的培训重点。

围绕他的供应链畅销专著，刘宝红开发了这两个培训，十几年来已经累计推出近600次，从宏观到具体，从战略到执行，层层递进，相互关联，建议按系列来学习。



图片来源：根据SCOR模型改编

供应链管理：如欲全面掌握供应链管理，推动跨职能协作、协同，系统应对成本、库存和交付挑战，建议参加全部两个培训。

计划进阶：如欲聚焦需求预测、库存计划，提高预测准确度和库存周转率，建议参加《供应链的三道防线》来学习系统的方法论。

采购降本：如欲推动采购和供应链转型，全面、深刻地影响供应链成本，建议参加《采购与供应链管理：一个实践者的角度》。

培训 1- 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，争取首发命中，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，如何整合销售和运营的最佳智慧，在信息对称的基础上做出最准确的预测？其二，不确定性大时，如何群策

群力，避免预测的大错特错？其三，预测错了，如何尽早发现，滚动预测，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，销售要做好业务判断。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？

- 产品那么多，如何区别对待，确定主导者，采取差异化的预测方案？
- 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？为什么不能拿销售目标当需求预测？

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。预测失败了，如何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%的学员同意把《三道防线》培训推荐给同事或朋友。

培训 1- 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，是有效应对需求和供应的不确定性，提高服务水平，降低库存和运营成本的关键。

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、电商和高科技行业的众多案例，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，成了“打不死的妖怪”？如何破解？
- 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？再订货点和订货量呢？
- 长尾产品远比想象的普遍，也最难计划。如何解决备不备、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，老版本的库存谁买单？
- 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 1- 第 3 天

供应链的三道防线：需求预测、库存计划、供应链执行

作为供应链总监、计划经理，你该如何优化需求预测的方法，完善需求计划体系，实质性地提高预测准确度？这是《供应链的三道防线》第3天的培训重点。

首先是数据。计划是大厦，数据是地基。我们要建立良好的数据习惯，正确定义需求，在合适的维度汇总和分析。更重要的是妥善处理极端值，清洗一次性需求，发掘需求历史中真正有重复性的部分。

然后是模型。我们会介绍6种最常用，也是最重要的预测模

型，来分别预测随机波动、趋势和季节性需求，包括模型参数的优化，准确度的量化，模型优劣的评判，来解决企业面临的大部分需求预测问题。

最后是实践。鉴于大多数公司没有专业的计划软件，培训中的所有案例、公式都是通过Excel表格实现。我们还会分享一个完整的企业案例，覆盖上千个产品，看如何借助Excel表格，兼顾准确度的提升和落地的可行性，做不到最优，但能做到更优，实质性地提高预测准确度，并降低整体库存。



学员如是说

“把复杂问题简单化，通过现象看本质”“老师举了很多很形象生动的例子，让一些复杂模型和方法论更好的被理解。”

“结合案例进行培训讲解，更容易理解。讲解有逻辑、有课件、有总结，互动交流，加深理解。”

这个培训要解决的典型问题（部分）

需求历史如何定义，如何清洗？

- 拳假功夫真，数据决定了预测准确度。如何提高数据质量？
- 为什么不能拿发货历史当需求，否则会有什么系统性问题？
- 极端值如何识别，如何清洗？“削峰填谷”都有哪些方法？

如何判断预测模型的优劣？

- 如何统计预测准确度，如何识别、应对系统性偏差？
- 作为一个过程性指标，预测准确度要不要统计，要不要考核？
- 在预测模型择优中，实践者如何避免陷入过度拟合这一误区？

随机波动、趋势变化、季节性需求如何预测？

- 移动平均、简单指数平滑法各有什么特点？究竟该用多长的需求历史？
- 如何运用线性回归、霍尔特法来预测趋势？如何解读、优化模型参数？
- 季节指数如何计算，平滑系数如何择优，如何用Excel公式预测季节性需求？

非常同意  42%

没意见  5%

同意  52%

94%的学员同意把《三道防线》培训推荐给同事或朋友。

培训 2- 第 1 天

采购与供应链管理： 一个实践者的角度

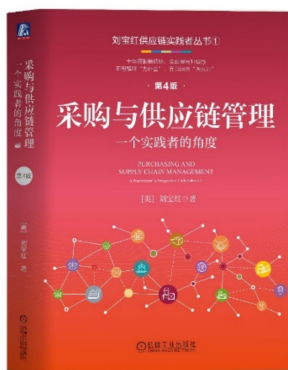
供应链上的大部分增值活动发生在供应商处，而采购在选择和管理供应商，因而是管理供应链的主力。

这也给采购职能提出了更高要求：采购必须从订单操作层面的“小采购”，升级为承担品类管理、战略寻源和供应商绩效管理责任的“大采购”。第1天的培训将聚焦这一职能升级过程，系统讨论“大采购”的角色定位、组织建设与绩效管理机制，帮助企业顺利完成采购的战略转型，更有效地承担起供应链管理的重任。

课程也会深入探讨采购和供

应链在新产品开发中的角色，那就是帮助优化产品设计和产品选型，把成本设计下来。这要求采购理顺供应商关系，促进关键供应商的早期介入，以及有效约束供应商的博弈行为。

此外，我们还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）

供应链从产品开始：采购如何早期介入设计，正面影响需求？

- 支持新产品开发，采购和供应链要做哪些组织、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？
- 工程师绕过采购纳入供应商，为什么说更多是采购的能力和资源问题？

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协作基调？
- 集中采购如何整合跨阶层、跨职能的力量，对供应商做到“谁选择、谁管理”？

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 2- 第 2 天

采购与供应链管理： 一个实践者的角度

经济增速放缓，销售挣不来更多的钱，采购就得省更多的钱。加强“大采购”的职能建设，选好、管好供应商，是整合供应商、集中采购额以获取规模效益，增加议价权，取得成本优势的关键。

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，选择权和管理义务

分离，供应商的绩效注定会不好。

第2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一步流程，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，跟数量更少的优质供应商长期合作，以获取更大的降本和持续的绩效改善。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）

合格供应商清单：究竟多少供应商算合适？

- 为什么整合了一轮又一轮，供应商却一天比一天多？
- 如何平衡规模效益、供应风险、竞争充分度，制定合格供应商清单？
- 整合供应商后，如何驱动供应商持续改善，实现多年年度降本目标？

供应商管理：如何维持集中采购与供应商整合的成果？

- 为什么集中采购是一次性行为，绩效管理是维持长久绩效的关键？
- 为什么供应商屡教不改？如何通过整合给供应商更大的改进动力？
- 如何客观量化和管理供应绩效，为下一轮的供应商整合与集中采购提供依据？

如何管理关键的下级供应商、客户指定的供应商？

- 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？
- 为什么客户指定的供应商表面上是服管，实际上是我们不愿意管？
- 关键下级供应商、客户指定的供应商管理上，我们要向苹果、本田学什么？

非常同意  50%

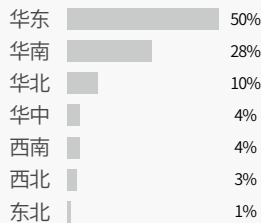
没意见  2%

同意  48%

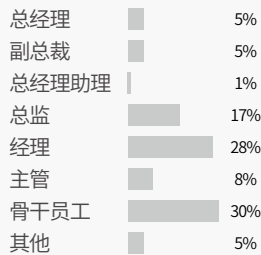
98%的学员同意或非常同意《采购与供应链管理》对今后工作有帮助



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

- 《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，刘宝红先生拥有二十多年的丰富经历，主要来自硅谷高科技界。从2004年起，刘先生就致力于介绍、宣传供应链管理，帮助国内企业培养中高层管理人员，提高供应链管理水平和，以适应全球化的需要。

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、北方华创、长江存储、上海微电子、比亚迪、上汽大众、广汽丰田、OPPO、Vivo、中国移动、中国电信、中石油、招商工业、华润、海尔、TCL、创维、海信、美的、西飞、成飞、上海航空、通用电气、诺基亚·西

门子、日立、迈瑞、泰康、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、蒙牛、瑞幸、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、西域、震坤行、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和六西格玛黑带认证。他现旅居硅谷，专注供应链管理的研究和写作，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