

5本畅销书，3门精品课， 系统降低成本、控制库存、改善交付

SUPPLY CHAIN MANAGEMENT



企业有三大核心职能：设计开发个好产品，营销卖个好价钱，供应链以合适的成本和速度采购、生产出来。供应链的价值主要体现在三个方面，也是培训1《供应链的全局观》的重点：

其一，与**产品**集成，优化设计，推动标准化、系列化和模块化，提高规模效益，把成本设计下来；

其二，与**营销**集成，提高预测准确度，协同供应链上的各个环节，把库存和运营成本降下来；

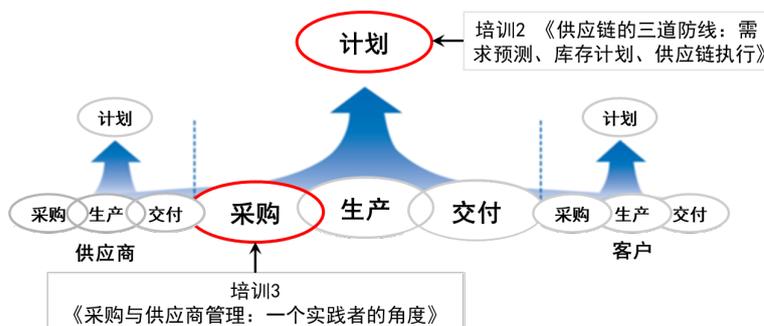
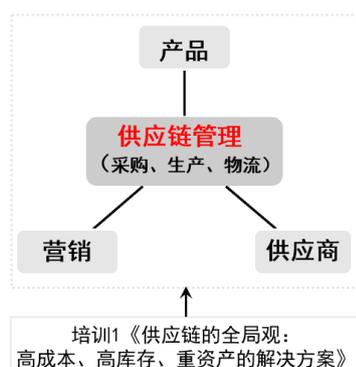
其三，选好、管好**供应商**，外包非核心业务，走轻资产之路，降低重资产带来的固定成本。

进一步看，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**职能。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，就形成完整的供应链管理。

计划是供应链的引擎。表面上没做到，实际上没想到——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。**不但要做到，而且要做到**。否则，在执行导向下，运营成本高昂，产能利用和库存周转率低下，最终导致生意越做越多，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2要聚焦计划。

在一般企业里，产品成本的70%左右来自供应商。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，对供应链的绝大多数增值活动和成本负责。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，集中采购，整合供应商，都是获取规模效益，降低采购成本的关键。这也是培训3的重点所在。

围绕他的供应链畅销专著，刘宝红开发了这个培训系列，10年来已经累计推出近500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。



供应链系列：如果您想全面掌握供应链管理，系统应对供应链的成本、库存和交付问题，建议参加全部三个培训（5天）。

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》来学习系统的方法论（3天），参加《供应链的全局观》来更上层楼（1天）。

采购降本：如欲深化供应商和供应链管理、成本控制和“大采购”的职能建设，建议参加《采购与供应商管理》和《供应链的全局观》（2天）。

培训 1

供应链的全局观：高成本、高库存、重资产的解决方案

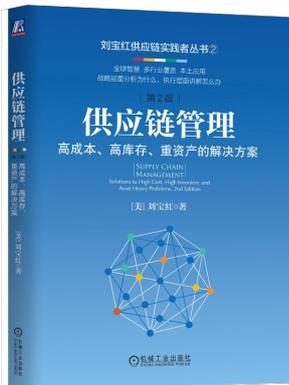
经济发展放缓，中低速增长成常态，成本压力大、库存水平高、投资回报低的挑战就更加严峻。

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亲身体会，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）

供应链从新产品开始：如何主动介入，正面影响需求？

- 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？

- 协同的基础是同一个计划。如何解决多重计划并存的问题？
- 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？

供应链的目标是全局优化：为什么局部优化盛行？

- 如何建立合适的考核机制，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体系，力出一孔，既让客户满意，也让股东满意？
- 如何提高供应链管理能力和同时改善交付、降低成本和提高投资回报？

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

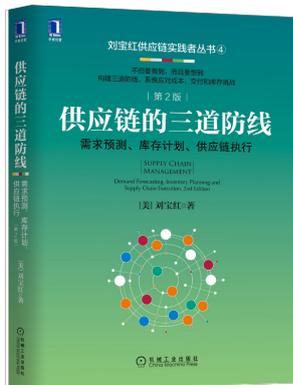
供应链的三道防线：需求预测、库存计划、供应链执行

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，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，需求的重复性高时，如何借助电脑优化预测模型，力争精益求精？其二，不确定性大时，如何

借助人脑群策群力，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？

- 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？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，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 2- 第 3 天

供应链的三道防线：需求预测、库存计划、供应链执行

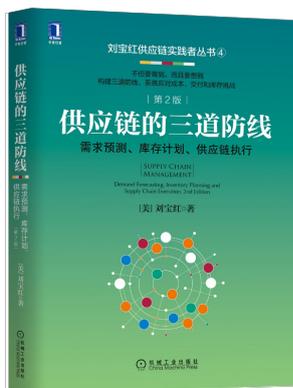
作为供应链总监、计划经理，你该如何优化需求预测的方法，完善需求计划体系，实质性地提高预测准确度？这是《供应链的三道防线》第3天的培训重点。

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5

种最常用，也是最重要的预测模型，来预测随机变动、趋势和季节性需求，包括模型参数的优化，准确度的统计，模型优劣的判断，来解决企业面临的大部分需求预测问题。

最后是实践。我们会分享一系列案例，在没有计划软件的情况下，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，同时避免系统性偏差。



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）

如何判断预测模型的优劣？

- 如何统计预测准确度，如何识别并应对系统性偏差？
- 作为一个过程性指标，预测准确度要不要统计，要不要考核？
- 为什么在预测模型择优中，数据是很好的仆人，却是很糟糕的主人？

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？

随机，趋势，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？究竟该用多少需求历史？
- 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，模型的初始化工作如何做到位？

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 3

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。集中采购、整合供应商是获取规模效益，增加议价权，取得成本优势的关键举措。

本培训会系统介绍北美供应商整合的五步流程，分享众多行业的经验教训，对供应商做好分类、评估和选择，管好供应商绩效，跟数量有限的优质供应商长期合作，获取持久的降本和绩效改进。

我们也会深入探讨采购的集中与分散，强调集中采购不能光

聚焦供应商的选择权，更重要的是整合需求、整合供应来配套；对供应商要“有选择、有管理，谁选择、谁管理”，否则集中采购的成效不会持久。

这些都对采购职能提出更高的要求，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”。采购需要一系列的组织建设，包括采买两层分离、加强工艺和技术力量、推动信息化和专业化，顺利实现采购职能的战略转型。



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！”

“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！”

这个培训要解决的 典型问题（部分）

整合供应商，究竟多少供应商算合适？

- 为什么整合了一轮又一轮，供应商数量却一天比一天多？

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？

如何管好供应商绩效，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？

- 如何通过整合给供应商更大的改进动力？采购战略在扮演什么角色？

- 如何管理供应商绩效，为下一轮的战略寻源和整合提供客观依据？

采购职能如何专业化，承担供应商整合与集中采购的重任？

- 采买两层分离后，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？

- 谈判降价到了群途末路。采购如何整合跨部门的资源，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

华东	50%
华南	28%
华北	10%
华中	4%
西南	4%
西北	3%
东北	1%

往期参训人员

总经理	5%
副总裁	5%
总经理助理	1%
总监	17%
经理	28%
主管	8%
骨干员工	30%
其他	5%

行业分布-学员公司

电子电工	21%
机械机电	10%
专业服务	10%
信息产业	9%
家居用品	8%
石油化工	7%
交通运输	7%
医药卫生	7%
服装纺织	4%
轻工食品	4%
电商服务	3%
建筑建材	2%
冶金矿产	1%
农林牧渔	1%
住宿和餐饮	1%
包装	1%
安全防护	1%
玩具礼品	1%
办公文教	1%
水利水电	1%
旅游休闲	0.3%
体育	0.1%

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，并往返中美，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