

# 5本畅销书，5门精品课

## 系统改善交付、降低成本、控制库存

# SUPPLY CHAIN MANAGEMENT



客户交付差，库存周转慢，运营成本高，投资回报低。问题看上去各不相同，但解决方案都很一致：（1）在战略层面，营销、研发和供应链要通力协作，做好设计优化，平衡需求和供应，聚焦核心竞争力；（2）在运作层面，构建供应链的三道防线，不但要做到，而且要想好，充分发挥计划的引擎作用。

第一道防线是**需求预测**，即“从数据出发，由判断结束”，制定“准确度最高的错误的预测”，争取首发命中。首发命中怎么办？那就得靠**第二道防线：库存计划**，科学、合理地设置安全库存和再订货点，同时有效识别库存风险，全面控制库存。库存不够

用怎么办？计划的先天不足，要靠执行来弥补，这就是供应链的**第三道防线：供应链执行**，主要是选好、管好供应商，因为供应链上的大多数增值活动，是由供应商在负责。三道防线一起，层层设防，系统提高了供应链的计划和执行能力，改善了供应链交付，同时有效控制了成本和库存。

围绕他的5本供应链畅销专著，刘宝红设计了这个培训系列，包括5门独立的培训，从供应链的全局观开始，全面介绍需求预测到库存计划，再到战略寻源和供应商管理，以及“大采购”的职能建设，环环相扣，系统应对供应链的成本、交付和库存问题。

这5个培训全面覆盖供应链的战略、计划和执行，从宏观到具体，从战略到执行，层层递进，相互关联但相互独立，一门课并不以另一门为前提。

- 如果您想全面掌握供应链管理，建议参加全部五个培训；
- 如欲聚焦需求预测和库存控制，建议参加前三门课程；
- 如果您跟采购与供应商打交道，建议参加第一、四、五个培训。

# JAN.

## 刘宝红老师培训计划-2023年1月

供应链管理：  
高成本、高库存、重  
资产的解决方案

需求预测：  
供应链的第一道防线

库存计划：  
供应链的第二防线

供应商管理：  
一个实践者的角度

采购的职能建设：  
从“小采购”  
到“大采购”

1月3日  
星期二

1月7日  
星期六

1月5日  
星期四

1月14日  
星期六

1月12日  
星期四

1月4日  
星期三

1月8日  
星期日

1月6日  
星期五

1月15日  
星期日

1月13日  
星期五

注：以上时间根据情况可能有微调。具体时间：北京时间上午9-12点培训 详情咨询：党琪 18217562014（微信同号）

# 培训 1

## 供应链管理：高成本、高库存、重资产的解决方案

经济放缓，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。

本培训从一个实践者的角度出发，提出系统的供应链解决方案，那就是早期介入新产品开发，推动设计优化，把成本设计下来；改善供应链计划，有效地匹配需求和供应，建立闭环的交付体系；聚焦核心竞争力，整合专业供应商资源，走轻资产之路。

结合主讲者在北美二十多年的供应链管理实践，以及十多年来帮助本土企业改进供应链的经验，本培训通过众多的案例，不但分享传统制造业，而且分享高科技、快消品、电商、新零售行业的经验教训，旨在帮助制定公司层面的供应链改进战略，推动跨职能协作，以应对本土企业快速发展后的诸多问题，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去了。



### 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）

供应链的本质是协作：为什么不协作，局部优化盛行？

- 如何设置绩效指标，建立销售、研发、供应链之间的闭环协作？
- 如何减轻相互博弈，消除信息不对称，减小需求变动的“牛鞭效应”？
- 上下级之间高度协作，而兄弟职能则经常互相挖坑，如何强化“责任链”来应对？

供应链从产品开始：如何正面影响需求，把成本设计下来？

- 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，如何层层有所作为，推动标准化、系列化和模块化？

供应链的能力组合：如何聚焦核心竞争力，走轻资产之路？

- 垂直整合下的重资产，为什么成本居高不下，能力退化的风险高？
- 业务多元化的专业供应商，为什么能更好地应对季节性、周期性需求波动？
- 如何聚焦核心竞争力，管好供应商的竞合关系，整合供应链上的优质资源？

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

# 需求预测： 供应链的第一道防线

供应链的很多问题，看上去是执行没做到，实际上是计划没想到。如果说计划是供应链的引擎的话，那么需求预测就是计划的引擎，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。这个培训的目标是“尽量少错，尽快纠偏”：其一，如何选择合适的预测模型，做好基准预测，力争精益求精？其二，如何有效对接销售和运营，调整基准预测，尽量避免大错特错？其三，预测错了，如何尽早发现，尽快纠

偏和补救？

一个好的预测是“从数据开始，由判断结束”。企业大了，后端的计划有数据，但没判断（因为远离客户和市场）；一线的销售有判断，但没数据（因为不擅长数据分析）。这注定需求预测是个跨职能行为：计划有数据，要做好数据分析；销售有判断，要做好职业判断。推动跨职能协作，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 3

# 库存计划： 供应链的第二道防线

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。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，是提高客户满意度，同时控制库存和运营成本的关键。

在这个培训中，我们也会深入探讨库存控制，比如多少库存就算合理，如何有区别地识别、有针对性地管理库存风险。我们还会分享众多的制造、贸易和电商、新零售行业的案例，在实操层面做好库存

计划和库存控制，完成从“高库存、低有货”上升到“高库存、高有货”，直到“低库存、高有货”的三级跳。

成本难降，库存更难降——库存是供应链上各种问题的集中体现，库存问题涉及到众多的内部职能，没法转移，必须解决。除了做好需求预测、库存计划外，我们还要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，从根本上解决库存的根源问题。



### 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？

- 懒人养库存，库存养懒人的恶性循环，怎么破？
- 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，造成的呆滞库存谁负责？

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 4

# 供应商管理： 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，供应商在帮我们做百分之七八十的事，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，这个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，以有效管理“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，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、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



## 培训 5

# 采购的职能建设： 从“小采购”到“大采购”

伴随着轻资产和专业化进程，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：采购成了供应链管理的主力。

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，本培训聚

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，采购是一个人在公司的最后一站？
- 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。如何有效客观量化成本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%

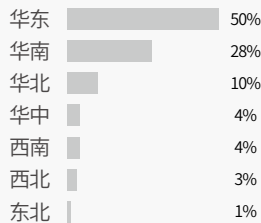
没意见  2%

同意  48%

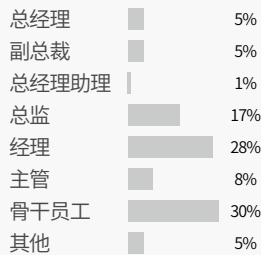
98%的学员同意或非常同意《采购与供应链管理》对今后工作有帮助



### 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》第3版  
 - 《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》第2版

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，刘先生便在美国学习和实践供应链管理，帮助本土企业培养中高层管理人员，实现供应链转型。

他跟海尔、华为有多年合作，并为一百多家行业龙头企业提供内训服务，包括通用电气、诺基亚·西门子、日立、上汽大众、广汽丰田、联想、浪潮、中国移动、中国电信、OPPO、Vivo、蓝思、歌尔、TCL、创维、海信、美的、比亚迪、西飞集团、上海电气、金风科技、远景能源、隆基绿能、三一重工、华润置地、招商局地产、欧普照

明、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，比如京东、腾讯、百度、小米、字节跳动、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

**4300元** /人/课 (公司付费，开增值税发票)

**3700元** /人/课 (自费，或2人及以上团体优惠)

更多的团体打包优惠，请致电垂询党琪