

培训时间/地点: 2024年10月15~16日(星期二~星期三)/合肥

收费标准: ¥4500/人

- 含授课费、证书费、资料费、午餐费、茶点费、会务费、税费
- 不包含学员往返培训场地的交通费用、住宿费用、早餐及晚餐

课程背景:

本课程从仓储/配送中心管理者角度审视仓储管理及其内部物流管理工作,课程的大部分篇幅将用于谈一个核心问题:如何将仓储/配送中心的运作从有效性层次提高到响应性层次。换言之,便是如何让仓储/配送中心由只关心库存准确的状态,提升到有能力满足企业对其物流能力的巨大期待。

基于对这些年来仓储物流业的发展变化,我们提出了财务属性到服务属性、成本中心到利润中心的仓储管理新定位。课程主要由静态管理与动态管理两部分沟通,前者重点关注仓储的业务数据、布局、设施、设备等方面,后者重点关注仓储的进、出、存、盘等动态业务的进行,并与前者相结合。大量引用实际项目案例,为学员实施仓储改善开辟方向。

在历届学员中,为数众多的学员通过本课程学习取得良好的改善业绩。其中一位汽车零部件集团公司学员更是在半年内,通过非自动化手段将仓储物流部门的劳动力投入由28人减少至12人。

课程目标&收益:

- 重新理解仓储物流部门的职能定位,提高人员业务认知
- 认识仓储物流业务改善切入点,并切实提高其管理水平
- 实训仓储物流业务数据分析方法,提高业务分析能力
- 掌握仓储管理评估要素、布局以及设施、设备选择的基本方法
- 深入认知收、发、存、盘、拣、配等业务,学习其改善方法

参训对象:

制造业供应链与物流管理人员、仓储管理人员、配送中心管理人员及其他物料管理业务人员

授课形式:

知识讲解、案例分析讨论、角色演练、小组讨论、互动交流、游戏感悟、头脑风暴、强调学员参与。



课程大纲:

1. 破冰

- 1.1 破冰：仓储的重要性
- 1.2 团队组建
- 1.3 针对课程提出小组问题

2. 现代仓储管理

- 2.1 仓储与制造业
 - 2.1.1 现代仓储管理在制造业的新定位
 - 2.1.2 仓储管理的 4 个层次要求
- 2.2 仓储管理的新挑战
 - 2.2.1 成本中心到利润中心
 - 2.2.2 财务属性到服务属性
 - 2.2.3 静态管理向动态管理转变
 - 2.2.4 两个关键要素：目视化与业务管理
- 2.3 仓储与配送
 - 2.3.1 仓储管理与物料配送
 - 2.3.2 库容与效率的平衡问题
 - 2.3.3 自动化、智能化对仓储业务的提速

3. 现场管理：静态管理，高效的基础

- 3.1 仓储现场管理要素
 - 3.1.1 仓储的类型与不同管理特点
 - ✓ 案例研讨：什么是理想的仓储管理？
 - 3.1.2 目视化标准和基本工具
 - 3.1.3 仓储静态管理的 20 项评估
 - 3.1.4 仓储现场的 5S 管理
- 3.2 呆滞料的有效管理



- 3.2.1 什么是呆滞库存?
- 3.2.2 呆滞库存带来的成本损失
- 3.2.3 呆滞库存对业务的不利影响
- 3.2.4 如何应对“可能会用到”的呆滞处理问题?

✓ 案例分享：呆滞品分析报表

3.3 仓储业务数据分析

✓ 案例分析：视频中的作业改善机会

3.3.1 储运单位 PCB 分析

3.3.2 EIQ 分析指导仓储业务优化

- i. EQ 分析
- ii. EN 分析
- iii. IQ 分析
- iv. IK 分析.....

✓ 案例练习：某配送中心的 PCB 与 EIQ 分析实操

3.4 仓储现场基本规划

3.4.1 最难管的备品备件库怎么管?

3.4.2 仓储规划：需要多大的仓库?

✓ 案例分析：仓储需求面积的核算

3.4.3 仓储定位：配送型与存储型

3.4.4 仓储现场管理基本要素

3.4.5 仓储规划实施步骤简介

3.4.6 仓储物流规划的其他要素分析（建筑、通道、设施、设备.....）

✓ 案例研讨：厦门某配件中心的设施改善机会

4. 动态管理：进、出、存、盘 4 大业务管理

4.1 收货作业

4.1.1 如何应对收货作业的波动性?



4.1.2 标准化收货作业

4.1.3 从收货作业谈仓储的标准作业及多能工管理

4.1.4 收货作业的信息流与物流同步化

✓ 案例分享：**整车厂的物流标准化

4.2 存储作业

4.2.1 存储管理是绩效管理的关键所在

4.2.2 储位指派原则

✓ 案例研讨：亚马逊用了哪些储位指派原则？

4.2.3 进出口统一的储位指派

4.2.4 进出口分离的储位指派

4.2.5 如何理解 BQRS 的先进先出要求？

✓ 案例研讨：***工厂线边超市有限空间内如何实施 FIFO？

4.3 盘点作业

4.3.1 盘点对仓储业务的意义是什么？

4.3.2 正确的盘点流程：PDCA

✓ 案例分享：为什么盘不准？

4.3.3 两种主要盘点方法的差异：循环盘点与期末盘点

4.3.4 库存准确率与盘点准确率

✓ 课堂练习：库存准确率的 5 种核算指标练习

4.3.5 账实不符的原因有哪些？

4.3.6 从管理角度进行盘点差异分析

✓ 课堂练习：运用防错原理解决盘不准的问题

4.4 出库作业

4.4.1 客户思维：仓储水平集中体现在出库作业上

4.4.2 拣货两种基本方式：订单拣货&批量拣货

4.4.3 演变出的各类拣取方式



- 4.4.4 拣货作业的 6 不要
- 4.4.5 地址系统与拣货作业
- 4.4.6 拣货路径的优化：单边拣货、双边拣货与蛇形拣货
- ✓ 案例研讨：物流中心出库作业的瓶颈改善

5. 仓储物流的辅助业务管理

- 5.1 内部物料搬运作业
 - 5.1.1 搬运作业改善的意义
 - 5.1.2 搬运的劳动力改善
 - 5.1.3 搬运作业分析的基本思路与对策
 - 5.1.4 灵活性指数的运用
 - 5.1.5 程序流程图的运用
 - ✓ 案例分享：运用程序流程图优化搬运
 - 5.1.6 物流作业的标准化
- 5.2 物料保管作业
 - 5.2.1 不同仓储业务的保管要求
- 5.3 仓储安全管理
- 5.4 仓储、物流及运输的常用绩效指标
- 5.5 物流信息化基础介绍：WMS、条码、RFID 等

6. 课程总结

7. Q&A

讲师简介：陈老师

- 近 20 年管理顾问职业经历
- 强思企管高级顾问
- 知名外企生产管理工作经历
- 制造业上市企业精益变革管理与运营管理从业经历
- 50+ 咨询项目服务经验。主导改善项目涉及：5S 与目视化管理、TPS (精益) 推进、工厂布局规划、



物流中心布局与管理优化

- 由咨询进入培训，善于在风趣的培训过程中融入企业实景案例，通过案例讨论、课题练习、教学游戏、影像视频等教学手法，打破学员旧有观念，促进其深度思考，进而催化解决方案的产生。
- 课程特点：有干货、有实操、有亮点、有深度

个人专长：

课程专长

- 卓越主管能力训练
- 金牌班组长全技能提升
- 仓储物流管理实务
- IE 分析与改善实务
- 精益降本改善实务
- 现场精细化管理改善
- 精益工厂布局与生产线设计
- 价值流分析与改善 (VSM)
- 系列定制课程：SMED、POKAYOKE、SOP.....

项目专长

- 5S 与目视管理
- 生产绩效提升
- 仓储配送中心改善
- 配送中心布局规划
- 精益标杆线设计
- 工厂精益布局规划

学员评价：

老师与学员沟通及时，讲解生动，对于感兴趣的点讲解得非常详细，案例充分融入了学习要点。

——徐工集团学员反馈

生活和工作当中很少能遇到像陈老师这样尽心尽力的老师了！



——上海自润轴承学员反馈

课程案例和实际管理工作很类似，让我重新认识了管理工作的本质，拓宽了知识面，学到不少有用的原理和工具。

——株洲中车学员反馈

讲解详细，清晰，课程中间会穿插一些经典案例，有助于加深学习印象！

——松下集团学员反馈

讲解内容丰富，举了很多接地气的例子，代入感很强。

——西门子数控学员反馈

项目个案 I：

案例一：上海某日化生产知名企业 5S 改善项目（周期 6 个月）

项目背景：

该公司响应美国总部要求开始筹划 5S 项目推进。通过沟通，公司高层希望并认可我们能够通过 5S 项目，从“形式化”到“行事化”提升员工行为的转变过程；希望在项目过程中通过团队与团队的竞争形成现场新标准和基础管理上的共同语言，促进认知水平的提高，改善现场流程与环境。希望项目能为公司推行 LEAN 的远景规划奠定基础，从而推动精益工厂的建设。

项目成就：

项目完全按期完成，项目组成员获得升职和海外培养机会。

项目质量获得客户方美国总部认可。

与项目组成员建立了良好的交流合作关系，多次带领客户前往参观，该公司已经在 5S 基础上顺利推进精益生产。

项目个案 II：

案例二：某国企新型建材生产企业仓储改善项目（周期 5 个月）

项目背景：

作为国有企业，公司在运营过程中发现仓储库存准确率的不足影响到了公司资产管理，其中尤以备品备件库为甚。公司高层希望能够通过仓储管理的系统性优化提高仓储管理，改善库存准确率水平并提升仓储物流效率。项目通过仓储功能区及布局调整、进出存盘等管理制度的修订、呆滞库存分析、物料编码规则的



优化、储位标识改善、现场目视化水平提升等手段，历时 5 个月达成项目目标。

项目成就：

精简物料编码 60.9%，改善物料编码管理，使其符合唯一性原则。

通过盘点制度的优化及循环盘点手法的运用，改善盘点准确率及盘点效率。

挖掘并修复仓储管理漏洞，从而进一步促进库存准确率的提升。

项目个案Ⅲ：

案例三：某民企 500 强集团子公司精益改善与工厂布局项目（周期 1 年）

项目背景：

公司通过几年的精益生产改善，至 2010 年底，已经基本过渡到生产线作业，但并未真正实现产品流动，同时，因为设备维护、工艺粗放、原材料不良等一系列问题，品质问题异常突出。2011 年年初，结合新工厂布局规划工作，开展了以“工序内打造品质”、“工序流畅化”为核心的精益改善与工厂布局设计项目

项目成就：

完成样板线改造并推广，实现生产单件流及少人化改善，生产效率提高 70% 以上，不良率改善 80% 以上。

整体物流距离削减 85% 以上，实现新工厂布局规划设计，优化物料搬运路线，实现小批量配送，内部物流格局的根本性变化。

启动库存管理优化项目，建立基于数据分析的销售预测与库存管控分析模型，并开展库存管理改善。

部分服务客户（排名不分先后）：

大陆汽车电子、大众联合汽车、重庆海德世、水星海事、阿尔诺维根斯、布勒机械、上海电气、上航发动机、三星电子、大宇爱思恩梯、航天机电、飞派仕柔性包装、通用电气、霍尼韦尔、日立（中国）、精工电子、正泰新能源、通威太阳能、常州庞巴迪、八千代工业、通力电梯、中船重工、徐工集团、玉柴重工、达门船用设备、洛阳机车、合肥延锋、中材玻纤院、YKK 拉链、南昌地铁、伟尔矿业、纳恩博科技、株洲中车、新宁物流、宝尊电商、上海庄臣、联亚制衣、特步集团、杭州雅马哈、膳魔师、济丰包装、中国铝业、卫岗乳业、诺瑞肯（中国）、宾科精密、扬州高露洁、克劳斯玛菲、北控水务、港华清源华行、克鲁勃润滑油、欧文斯科宁、威卡仪表、南京圣韩玻璃、青岛圣戈班、广汉圣戈班、金杯电工、威高医疗、君实生物、加奇生物、万华化学、乐斯福、金丝猴奶糖、茅台酒业、五芳斋.....

