

为中国制造业之崛起而奋斗!

决战库存

— 制造业供应链管理小说 —

《制造业库存控制技巧》姊妹篇

程晓华◎著



 中国财富出版社
CHINA FORTUNE PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

决战库存 / 程晓华著. —北京: 中国财富出版社, 2017. 3

ISBN 978 - 7 - 5047 - 6408 - 9

I. ①决… II. ①程… III. ①库存—仓库管理—研究 IV. ①F253.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 033673 号

策划编辑 寇俊玲

责任编辑 赵 翠

责任印制 方朋远

责任校对 杨小静 张营营

责任发行 王新业

出版发行 中国财富出版社

社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼 邮政编码 100070

电 话 010 - 52227588 转 2048/2028 (发行部) 010 - 52227588 转 307 (总编室)

010 - 68589540 (读者服务部) 010 - 52227588 转 305 (质检部)

网 址 <http://www.cfpress.com.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京京都六环印刷厂

书 号 ISBN 978 - 7 - 5047 - 6408 - 9/F · 2718

开 本 710mm × 1000mm 1/16 版 次 2017 年 3 月第 1 版

印 张 23.25 印 次 2017 年 3 月第 1 次印刷

字 数 417 千字 定 价 76.00 元

版权所有 · 侵权必究 · 印装差错 · 负责调换

企业界人士推荐《决战库存》评语

(以下排名不分先后)

• 来自 IT/ERP 界的评论

对我来讲，这本书的带入感很强，因为书中的很多故事，程老师在这几年给我们做供应链管理辅导的过程中都提到过。从我这些年做项目过程中接触的供应链管理专家、顾问来说，本书作者在供应链管理方面，既是一个理论专家又是一个实践高手，如果说《制造业库存控制技巧》代表了的技术经验，《决战库存》则是代表了的管理水平。

山东世纪阳光纸业集团 VP/CIO 李金海先生

库存控制从很大程度上折射企业的运营状况和供应链管理的水准，是牵一发而动全身的复杂话题，是每一个企业管理者、运营者都应该关注的焦点。程老师的这部力作，寓知识于场景，化理念于实例，深入浅出，形象生动，当真值得推荐与点赞。作为企业信息化从业者的我们，需要经常阅读与思考。

SAP 大中华高级客户经理 朱燕杰先生

本书不枯燥、不晦涩，案例鲜活有趣，透过现象，解析本质，深入浅出地用场景化形式，把供应链管理的流程、组织、IT 等本质内容娓娓道来，并提供了系统化的解决方案。读完以后，感觉自己俨然已是老中医，深刻体味到如何对供应链管理问题进行标本兼治。

用友网络股份有限公司产品总监 王晓明先生

程老师通过实例小说的形式，充分解读了整个供应链管理过程，并通过不同场景来描述供应链运营过程中出现的真实事例，在不同的场景中，将企业遇到的关于供应链管理问题以更加容易理解的方式进行了解读和经验分享，

充分将理论与实践贯穿其中，读者可以在不知不觉中理解和吸收。

梦金园黄金珠宝集团有限公司信息部总监 黄涛先生

本书寓库存管理的哲学及方法论于职场小说之中，集理论性、生动性、趣味性于一体，情节扣人心弦，堪比美剧大片。看似寻常，谈笑间处处体现作者的管理智慧和职场修炼的独门秘籍。成如容易，字里行间却浸透着作者十几年如一日的库存管理的智慧结晶。

武汉力诺投资控股集团有限公司信息总监 蔡华法先生

以故事的形式说事，通俗易懂、简单明了地阐述了供应链管理 with 库存控制的本质，整本书体现出供应链管理“技术+艺术”的特点。作为IT人，听过程老师的内训课，再加上读了这本书之后，感觉自己对供应链管理的复杂性有了更深刻的理解，从而使得自己能够在工作中更好地服务于供应链管理体系。

步步高教育电子有限公司供应链管理IT科科长 张新刚先生

● 来自企业财务管理人士的评论

我一下子就被小说中呈现的真实的工作场景以及主人公幽默、诙谐的语言所吸引！《决战库存》最大的特色在于以通俗易懂的语言，生动形象地阐述了如何对大部分制造企业头疼的库存问题，进行有效的管理，多管齐下，从源头上解决问题。书中的一些观念对我来说甚至也是颠覆性的，作为财务管理人员，对库存的管理会更多地从财务角度考虑，这本书给了我一个独特的视角，即从供应链的角度去理解库存，如此才能了解问题的根源，从而真正解决问题。总之，对财务从业者来说，这也是一本难得的好书，很实用，很受益。

深圳市优博讯科技股份有限公司财务总监 高明玉女士

华为任总说过：“未来是什么？有利润的增长、有现金流的利润。”库存不但会直接吞噬利润，而且会在同等利润额情况下，给企业净资产收益率带来几何倍数的衰减，并吞噬公司的现金流。《决战库存》以小说方式通俗有趣地阐释了库存管理谁来管、管什么、怎么管的问题，建议广大企业管理者认

真研读、领会，等到潮水退去，库存管理优越的公司就一定不是那个裸泳者！
深南电路股份有限公司财务总监 楼志勇先生

• 来自销售及商务管理人员的评论

一直以来，很少有人真正地明白物料管理与库存控制，很多公司的老板都是重视研发与销售，却很少关注库存问题。其实，库存是制造业的现金流与成本控制核心，库存也是联系客户与供应商的纽带，没有好的库存控制，就不可能有好的客户交付及客户满意度。程老师的这本书就像春风扑面，给人以醍醐灌顶的感觉。

伟创力高级商务经理 莫海波先生

“转，就是赚。”程先生提出的这一理念，同样是在市场及销售管理中非常重视的一点——大道至简、殊途同归。回味着程先生多年来在制造业库存控制领域孜孜不倦的探究过程，体味着程先生为中国制造业之崛起而奋斗的雄心，读了程先生的《决战库存》，于不断演绎着的情节中探究制造业库存控制这一核心关键点，感觉更像是三国演义版的《制造业库存控制技巧》，值得你我细细读来，悉心品味。

高利尔中国公司区域销售经理 李辉先生

• 来自运营管理领域的评论

《决战库存》是程晓华老师——一个纵横于供应链管理领域多年的独立顾问，写的一部体例独特、让人受益匪浅的“工作小说”——在嬉笑怒骂间，将库存控制的“技术”与“管理”阐释得淋漓尽致！我个人更欣赏程老师对专业的执着与处世的洒脱，能够“数十年如一日”坚守本业，不断追求，精益求精，一直坚持以独特的视角、独立的精神、独立的思想与人格，形成自己独特的知识体系和方法论，并能积极地将之付诸实践，为客户增值。

深圳市易达恒通供应链管理有限公司总经理 孙志民先生

制造业的老总们都应该特别关注库存的持有成本和库存周转率，这关系到企业的盈利水平和现金流使用效率问题；要解决好制造业的库存管理问题，

就必须树立全局观，整体优化企业的供需链管理体系。这本小说通过人物对话，以场景形式，非常生动有趣地展示了库存管控的各个要素和关键点，通俗易懂，值得企业中高层管理者一读。

上海麦潼教育科技有限公司总经理 王志生先生

有关供应链管理、库存控制的书籍可谓汗牛充栋，市场和互联网上的各种相关培训及讲座也是层出不穷。但是，利用小说的形式来讲解供应链和库存控制的，这还是程晓华先生的“首创”。与作者认识也有十几年了，一直很佩服他在这个领域的深入研究和独到见解，这本小说可谓是独辟蹊径，其中的很多人物、事件对于在外企打拼的人来说仿佛就发生在身边。

莱姆电子（中国）有限公司中国区总经理 金俭先生

教授供应链管理知识的最高境界是什么？就是能够把供应链管理的方方面面像讲故事一样娓娓道来、环环相扣，在不经意间就把什么供应链呀、及时交付呀、库存周转呀，这些以前觉得很枯燥的道理和方法深深地植入到读者的脑海中。这就是程晓华老师这本书带给我们的惊喜！

北京四方继保自动化股份有限公司工程技术中心总经理 高峰先生

这是一本不寻常的书，值得负责企业运营及想要负责企业运营的人员一读再读；对于企业中每天遇到的交付问题、生产计划与达成问题、库存问题，作者在书中以通俗易懂的场景诠释了系统思考后的解决方案。

北京京威汽车设备有限公司副总经理 潘利勇先生

作为程晓华的大学同学、知心朋友、粉丝，我对他的人生经历目知眼见，在工作中也是一直受益于他在供应链管理方面的才识，本书是将他 20 多年在供应链管理上脚踏实地的宝贵经验，用更加通俗化的形式来表现，相信读后的你必有重大收获。

烟台霍富汽车锁有限公司制造部经理 张金海先生

第一感觉，《决战库存》这本书确实是让人能看下去的一本书！引人入胜，以叙事的方式还原了供应链管理中的各个场景，并在其中穿插了很多理论知识，把企业中出现的库存、采购、计划、物流等问题一一展现出来，不

管是对于供应链的职场新人，还是老手都有很强的指导作用。

北京佩特来电器有限公司运营项目经理 李恩深先生

• 来自供应链管理同行的评论

库存控制一直以来都是制造业的盲点、痛点和难点，本书结合作者20多年的制造业库存控制经验，将库存管理的问题与知识场景化，通过故事娓娓道来，同时你会发现，书中很多场景、故事就发生在我们身边，让我们感同身受，值得供应链从业人员阅读。

康明斯（中国）投资有限公司事业部通用零件采购总监 魏厚清先生

本书将复杂难懂的供应链管理理论和方法融入生动有趣的故事中，并在故事中揭示了供应链管理的本质，对于初入供应链管理岗位的年轻人快速掌握知识、找准定位非常有帮助，同时对于从事多年供应链工作的管理者提升眼界、探寻本质也大有裨益。

广东欧珀移动通信有限公司采购规划部部长 方玉鹏先生

没想到如此烦琐的供应链管理竟也会如此这般的生动有趣！《决战库存》带领我们进入了一个真实的日常工作氛围，这里有一个个鲜活的人物形象和作业场景，用生动诙谐的故事将供应链管理的精髓和库存管理之精华娓娓道来。它是新入门供应链“菜鸟”的引路人，亦给我们这些有多年供应链管理经验的“老司机”带来最原始的心灵撞击！拥有决战的心，就定能赢得库存战争的胜利！

华勤通讯技术有限公司运营管理部总监 张倩女士（原供应链计划总监）

此书开创了小说体供应链管理培训教材的先河，字里行间灌注了程老师20多年供应链从业经验和管理思想精髓，辅以鲜活的人物及情境代入，读之酣畅淋漓，如饮甘泉，深得个中三昧。

浪潮云数据中心集团供应链管理部的副总经理 高建刚先生

读了程老师小说的前几章，在趣味的语言中谈供应链管理问题，每一个故事就是我们业务中的一个场景，在娱乐中学习到专业知识和程老师的宝贵

经验，期待这本精彩的小说出版！

广东欧珀移动通信有限公司库存管理经理 王国华先生

未来的市场形势越来越复杂多变，各行各业竞争不断加剧，整个链条都处在多变、应变、整合分化之中，我们需要通过支持端到端、敏捷有效、富有竞争力的供应链体系来改善企业运营效益并保持稳定发展，而供应链管理的关键在于供需平衡，其实归根结底是个库存控制问题。本书以故事和对话的方式，通俗易懂地解读了库存控制的关键点和方法论，并深刻地诠释了企业管理者的痛点和疑惑，值得大家细细品味。

赛轮金宇集团供应链运营管理部长 王立华先生

本书是作者继《制造业库存控制技巧》之后又一部呕心沥血之作，通过一个又一个鲜活的人物形象，生动传神的案例，一幕幕揭示了制造业供应链管理中关于保供应、控库存、降成本等各种疑难杂症及其管理技巧；笔调质朴，语言轻松幽默又不乏犀利，嬉笑怒骂间把枯燥的供应链管理案例和技巧变得通俗易懂；阅读此书，如同身临其境，扑朔迷离的故事情节使读者热血沸腾，有种“撸起袖子加油干”的激情。

歌尔股份计划部长 郭慧敏先生

程老师把丰富的人生阅历以及供应链积淀，以主人公“成铭”决战库存为切入点，通过情景再现，环环相扣，引人入胜。读者在了解主人公处理种种棘手事务的格局、技巧之余，还能学习到供应链管理的关键知识点。“世事洞明皆学问，人情练达即文章。”感谢程老师的倾情奉献。

原 TCL 商用供应链部计划部长 唐明伟先生

前言

我自己把供应链管理当成一辈子的饭碗，既是工作，也是兴趣，说大了，也是自己一辈子的事业。

自2007年10月至今，我的第一本专著《制造业库存控制技巧》已经连续出版了4个版本，其中第3版在2013年出版后又连续增印了2次，一直很受广大制造业从业者的欢迎，但是，这本书技术的成分多一些，对于很多“非供应链管理专业人士”来讲，读起来还是有些吃力的。

“供应链管理，一半是技术，一半是管理（艺术）。”企业要做好供应链管理与库存控制，不是光靠明白几个流程、懂点ERP技术就可以搞得定的，离开了“管理”，供应链将一事无成。

这是我写这本所谓的供应链管理小说的初衷。如果说，《制造业库存控制技巧》主要是从流程、组织、IT（信息技术）、绩效考核等技术角度探讨制造业供应链管理与库存控制的控制点及其体系搭建，那么，《决战库存》则更多的是从管理角度，特别是为那些“非供应链管理专业”但又与供应链管理息息相关的人员而写的，如CEO（首席执行官）、CFO（首席财务官）、CIO（首席信息官）、COO（首席运营官）、CMO（首席市场官）及相关从业人员，如财务、会计、IT工程师、生产管理、市场、销售人员等，目的就是宣传、普及供应链管理与库存控制的基本理念、观念，以引起大家对库存问题上而下的重视。

供应链管理与库存控制是一个系统工程，从库存角度，全面透视企业的供需链管理与ERP（企业资源计划）问题是我的“全面库存管理（Total Inventory Management, TIM）”的基本观点，这个“全面”包括，供需链上下游企业的全面参与，企业内部从上到下的全面参与，这些都离不开“管理”，尤其是高层的支持与配合。

这本书以主人公成铭先生入职伟康公司担任供应链管理总监为基本场景，以故事与对话的形式，从管理角度，全面诠释了《制造业库存控制技巧》一

书中提到的各个流程与技术控制点，并在此基础上增加了很多管理方面的控制点或者说是具体做法。

——与 CFO Johnson 的斗争其实是讲的库存控制目标设定与规划问题，并暗示读者，供应链管理离开了财务的支持是寸步难行的。如果说 CFO 是企业董事会的“看门狗”，那么，供应链管理则是财务的“看门狗”。

——通过仓库经理老李、供应基经理 Lily、库存计划员刘平以及成铭讲的故事，阐述了“（库存）转就是赚（钱）”的道理，企业要健康地赚钱，提高库存周转率是必需的。

——“开会不及时，一定有问题”是从纪律层面规范管理，因为，供应链管理人员连自己开会都不能及时，又怎么能做到给客户及时交货？

——拆迁不容易，但还是要拆！一个“拆”字告诉你，仓库，包括车间，是个藏污纳垢的地方，体现的是“库存数据的准确性”这个控制点。

——“安全库存不安全”要说明的是，面对无数种物料的管理，哪一个安全库存可以搞得定的？你需要的是“千人千面”的库存策略。

——几个故事告诉你，计划是供应链管理的核心，但是，计划得再好也要有好的执行来支撑，否则，计划也就是个纸上计划而已，否则，加班，就是瞎忙。

——执行采购的定位——采购员不是用来追料的，他们是供应商的虚拟供应链经理；弹性交付是采购这个流程的关键控制点。

——跟老黑部长的斗争就是为了说明，过量生产罪大恶极，生产计划与控制要注意关键点。

——不能为了 KPI（Key Performance Indicator，关键绩效指标）而 KPI，其实，KPI 的意思是 Key Process Indicator（关键流程显示器）。

——我的人你怎么也敢欺负？供应链管理，一半是技术，一半是艺术。

——与销售总监陈强的斗争只想证明一件事情，那就是，预测永远是错的，但这并不排除你可以做出一个相对正确的判断；斗争是为了联合，销售与供应链管理向来都是对立、统一的。

——远小人近君子，老板也需要管理，您也不能总是听风就是雨。

——光有流程还不行，供应链管理人员的 ASCK（A 是 Attitude，态度；S 是 Skill，技能；C 是 Character，性格；K 是 Knowledge，知识）模型谈的是供应链从业人员的职业发展问题，所谓人枪要合一。

——弹性交付不是通过牺牲供应商的库存来实现的，VMI（供应商管理

库存)也不是随便玩的,重要的是帮助供应商提升组织与流程管控能力,而不是压榨,但是,我们同时也绝对不接受任何供应商的任何威胁。

——计划是供应链管理的核心,精心布局计划部是供应链管理成功的关键。

——跟品管部部长老马斗:不管你是谁,我的职责就是要保障物料安全。

——供应链管理:责任、光荣与自豪。

——客户的认可:看到效果就好,尽管效果是需要付出代价的,个人也是要承担风险的。

——组织是流程、战术的保障,改组整个供应链管理需要花费很多心思,供应链最终玩的是体系。

——与人斗,其乐无穷,供应链管理,该斗的你不斗,那是不行的。

——ERP要与流程紧密结合,否则,没用;做流程审核,一不要怕得罪人,二要知道,审核是需要经验和技巧的。

——哪来的结局?供应链管理,一个没完没了的故事……我还是要去独立顾问,其实要谈的是供应链管理人员的出路问题。

相信这本小说能够给企业,尤其是制造业的不同管理层次的人群带来不同的阅读体验;只要认真体会,供需链管理的酸甜苦辣其实是人人都可以体味到的,因为,原通用电气(GE)董事长杰克·韦尔奇说过:“如果你在供应链运作上不具备优势,你就不要竞争。”英国管理学者克里斯多夫更是进一步指出供应链运作的重要性,他说:“市场上只有供应链而没有企业,21世纪的竞争不是企业与企业之间的竞争,而是供应链和供应链之间的竞争。”

供应链管理几乎与每个人都息息相关:其实大家都是玩供应链的,只是,不同的人处于供应链的不同环节而已。

程晓华

2016年11月18日

目 录

1 事儿就是这么个事儿	1
2 决战 CFO	6
3 开会不及时，一定有问题	12
4 库存周转率是企业的生死问题	17
5 很多公司死在库存上	22
6 我不会帮你们追料的	29
7 糨糊灌顶	31
8 仓库竟然敢拒收	33
9 视察仓库	38
10 我就是要强拆	42
11 安全库存不安全	51
12 十年如一日	57
13 无计划停线的真正原因	61
14 开车不等客	66
15 忙就是瞎忙	76
16 采购员是供应商的虚拟供应链管理经理	82
17 我先兼任计划部部长	87
18 三种人	92
19 采购员的工作量问题	95
20 重新定义 KPI	100
21 不要玩弄采购提前期	104
22 过量生产是最大的浪费	111
23 知之为知之 不知为不知	116
24 不要为了 KPI 而 KPI	119
25 不要抱怨预测不准确	124

26	仓库越大企业倒闭得越快	131
27	供应链管理，一半是技术，一半是艺术	137
28	终于过了实习期	141
29	摊上事儿了	143
30	高库存永远伴随着高缺货	148
31	第一泡尿很重要	154
32	不要相信道听途说	158
33	供应链管理的 ASCK 模型	162
34	弹性交付不是牺牲供应商的库存	170
35	加班是一种职业病	176
36	慈不掌兵	179
37	酒吧也有个供需链管理问题	183
38	再谈 KPI	186
39	供应商要学会智能补货	194
40	“浑蛋”现象	200
41	重组计划部	205
42	不能被销售牵着鼻子走	210
43	承诺质量问题	215
44	快速反应是个能力问题	220
45	我准备调你去当计划部部长	224
46	借就是偷	226
47	供应链管理部首先是个管理部门	230
48	有病不是直接吃药	234
49	我要你去审核他们	240
50	这是老虎不是猫	246
51	人枪合一	253
52	猜就是撒谎	257
53	等就是等死	260
54	有些公司其实就是表面鲜	266
55	我来了这公司就是好公司	270
56	客户的认可	273
57	对供应商要负责任	277

58	未来的 CEO 来自供应链管理	281
59	这个芳芳有点问题	285
60	人事布局	287
61	你是指他哪方面还行	296
62	你必须走人	298
63	我只是不想让你们吃惊	302
64	你是从哪个山上跑下来的猴子	305
65	别给脸不要脸	307
66	清除害群之马	310
67	组织供应链审核	313
68	评审审核结果	321
69	您的评价是对我最高的奖赏	325
70	管理咨询那点事	328
71	我想做独立顾问	332
附录 1	全面库存管理 (TIM) 咨询实施——A.P.S (3 步走)	336
附录 2	《制造业库存控制技巧》第 4 版内容简介	339
附录 3	本书英文单词或缩写的英语解释及汉语解释	340
附录 4	伟康公司及供应链管理组织架构	349
后记	我非我	352

事儿就是这么个事儿



成铭到伟康通讯公司担任供应链管理总监已经快两个月了，听说供应商一直都在排着队请他吃饭，他很不理解。

不是自己不敢去供应商那里吃饭，而是成铭一直觉得，自己做供应链管理也有近20年的时间了，打过交道的供应商可以说是无数，尤其是对国内的供应商，总觉得他们做个生意也不容易。何苦呢？天天觑着个脸，求着人家去喝酒吃饭？

刚到一个新公司不久，还是多花点时间，先熟悉人事关系，多了解公司业务，喝酒嘛，以后有的是时间。

成铭一直觉得自己在这一行干得问心无愧，记得面试的时候，伟康通讯的CEO吴总还问过他怎么看待采购吃供应商回扣的问题。

当时成铭的回答让CEO有点吃惊，他说：“对于供应商，我向来是吃他的、喝他的、抽他的、玩他的，但是，我从来没有拿过人家一分钱的回扣。”

吴总当时就感觉成铭这小子有点个性，就进一步问他说：“自古说，吃人家的嘴软，拿人家的手短，你这样管理供应商怎么能行呢？”

成铭反问吴总：“您老人家有没有请客户吃过饭？”

吴总说：“当然请过啊！”

“那您请人家吃饭，人家不去，您心里会怎么想？”成铭问道。

吴总说：“那是有点难为情，甚至还有点惴惴不安。”

“为什么？”成铭继续追问。

吴总说：“请客户吃饭是为了联络感情，他们一旦不去呢，就怕人家把咱的生意给废了！”

“那不就对了嘛？！”成铭说，“咱们的客户还都是些大客户，咱们在业界也算是个知名的平板电脑厂，您还害怕别人把咱给废了，那些比我们更加可怜的小供应商呢？他们岂不是更怕这个事儿？”

吴总说：“有道理，但总觉得你小子说得太直，听着让人不舒服。”

成铭说：“吴总，您舒服不舒服，那只是一种个人感觉，这并不重要，重要的是事情的本质。我明白您的感受，那叫啥？事儿就是这么个事儿，只是话不能这么讲，对吧？估计您一定是听过那个丈母娘跟闺女女婿吵架的故事吧？”

吴总哈哈大笑：“听说过，听说过，你别说，还真是那么个理儿。”

成铭也呵呵一笑，但马上很严肃地说：“吴总，这个您放心，如果您和公司接收我了，我绝对不会拿供应商一分钱！供应链的事儿，我还会给您办得利利索索的。”

于是，吴总大手一挥，成铭就成了伟康通讯公司的供应链管理总监了。

现在想来，这个事情要尽快证明给 CEO 看了，否则，连个供应商都不敢见，那吴总心里会怎么想？

于是成铭立刻打电话把采购部部长王小兵喊了过来。

成铭说：“小兵啊，下周你安排一下，我要见几家供应商，我想先了解一下他们的诉求以及目前跟他们合作存在的一些问题。”

王小兵说：“没问题，成总，您想先见哪一家？”

成铭说：“你看着安排吧，我跟他们都不熟悉，你怎么安排怎么好。”

王小兵说：“那行，老板，那我就先排个计划吧，从下周一开始，您每天接见一家？”

成铭说：“可以，就安排每天下午 4：00—5：00 点吧，谈不完的话，正好可以一起出去吃晚饭，边吃边谈嘛，呵呵。”

王小兵部长一出门就嘟囔了一句：“还不就是为了让供应商请吃饭吗？”