

《可执行的销售预测、需求确定 S&OP 实操培训》

---集成供应链 (ISC) 系列课程 (2)

主讲：周文来

课程背景：

VUCA 时代，市场需求的千变万化和产品生命周期的大大缩短，使得市场需求不再均衡。小批量、多品种、销售预测不准、紧急订单多、交期变化大、客户定制多，已经成为困扰企业交付、成本、品质的突出问题。

供应链人员经常抱怨：市场为何不能提供准确的需求（预测）？

- L/T 不足、急单太多、交期变化太频繁。
- 插单不断、换线频繁，生产&供应商陷入整天救火的恶性循环。

销售人员经常会问：公司交付周期为什么这么长？为什么总是交不了货？

- 市场需求旺盛时，缺料、缺货现象严重，供应链体系加班加点、穷于应付。
- 辛辛苦苦把市场需求“浪涌”应付过后，却受到库存大及呆滞报废的困扰。

供应链管理差，已经变成中国企业由小变大、或由大变强的最大障碍。

任正非：供应链集成问题解决了，公司的管理问题基本上就全部解决了。

原华为集成供应链 (ISC) 变革组成员周老师，与您一起探讨并梳理“可执行的销售预测方法、需求确定 S&OP”方面的核心问题，包括：

- 1、供应链策略与规划

制定在客户订单周期内，对需求进行快速反应的、成本最低的策略与方法，为销售预测的制定打下基础。

2、可执行的销售预测方法

关键是可执行、可落地。

3、需求的确定（S&OP）与产销协同

关键是可执行、可落地。

4、客户协同（或经销商协同）

降低库存与运营成本、提升销量、缩短 80%的成品交付周期趋近于零。

5、无缝衔接 IT 系统

课程基于华为集成供应链（ISC）的成功实践，强调用整条供应链上最小的库存，使大多数原材料、成品的交付周期趋近于零。其极实用！老师实践经验丰富，所讲均能落地。

课程收益：

➤ 权威实战导师

原华为集成供应链（ISC）变革组成员周老师，结合华为集成供应链（ISC）的成功运作实践、运用 20 多年的实战经验，深入浅出、化繁为简地解读世界级供应链管理在“可执行的销售预测&需求确定 S&OP 方法论”方面的建设及实战经验。

课程注重学以致用，注重实战性、操作性、以及可落地性。

➤ 大量案例讲解

宝洁、Philips、ATL、松下环境、美的电器、方太厨具、京信通信、星源材质、易事特、大疆创新、华润三九、仙乐健康、日丰管业、晟通科技等等。

➤ 一个对标评估

对华为标最佳实践、运用《供应链管理成熟度评估模型》，评估自己公司供应链主要环节的管理水平、找到差距、确定主要改进点。

➤ 二个对标讨论

对照参训公司提出的《需求与订单问题》、《成品交付问题》、《库存与呆滞问题》

、及课堂所学，带领学员探讨在小批量、多品种、预测不准、紧急订单多、交期变化大的市场环境下的差距及最佳改善方案。

对标讨论 1：《成品交付》

重点：如何解决 L/T 不足、急单太多、交期变化太频繁环境下的交付问题。

对标讨论 2：《库存控制》

重点：如何优化公司、客户或经销商的库存结构，降低库存、呆滞&报废。

➤ 三个实战练习

现场传授实战方法与工具：

收集参训公司的实际数据（成品数据）进行模拟实战练习，使学员初步掌握“供

应链策略与规划、可执行的销售预测&需求确定 S&OP、产销协同、客户协同”的主要方法和原理，实现学以致用。

练习 1：《产销协同、供应链策略与规划之解决方案》

- 1.1 客户分类
- 1.2 产品分类
- 1.3 差异化的供应策略
- 1.4 优化库存结构
- 1.5 制定在客户订单周期内，对需求进行快速反应的、成本最低的策略与方法，实现供应链在“保交付、降库存、减少运营成本方面”的整体策略与规划。

练习 2：《可执行的销售预测、需求确定 S&OP 集成解决方案》

- 2.1 可执行的销售预测制定方法
- 2.2 可执行的销售与运作计划（S&OP）方法
- 2.3 制定生产均衡、形成批量的主生产计划
- 2.4 建立适时的物控体系

练习 3：《客户或经销商 PSI 协同解决方案》

- 3.1 产品分类
- 3.2 差异化的供应策略、库存策略
- 3.3 共建“PSI 协同平台”，打破公司与客户或经销商之间的分割状态
- 3.4 基于库存和供应能力进行交货的规划与承诺
- 3.5 订单交付状态透明化、可追踪

课程时间：2 天，6 小时/天

课程对象：公司管理层、销售、运营、计划、制造、IT等

课程风格：

从降本增效的角度出发，对标学习世界级供应链管理体系。

使学员在对标学习中清晰自我定位、学会分析问题、找到差距、确定七寸、制定

供应链降本增效的改进路标及解决方案。

课程方式：

系统讲解+案例讲解+分组研讨+问答互动+模拟练习+提炼总结等多种方式结合。

课程大纲：

第一部分：基础篇

模块一：供应链管理及底层逻辑

要点：

- 1.1 价值链理论的提出与发展
- 1.2 什么是供应链
- 1.3 供应链通常的三种运作模式
- 1.4 供应链管理的演进
- 1.5 供应链管理的底层逻辑
- 1.6 供应链管理的核心要素
- 1.7 供应链管理的本质：消除牛鞭效应
- 1.8 供应链管理优化的思路与框架

案例讲解：松下环境、京信通信、方太厨具

解读 1：如果不了解供应链管理的底层逻辑、不围绕着底层逻辑进行思考，而是今天学欧美、明天学日本、后天学华为，最终必然迷失方向。

模块二：供应链管理面临的挑战

要点：

- 2.1 端到端的供应链有多复杂
- 2.2 当今的市场环境已经发生了根本的变化
- 2.3 不确定性是一个令人讨厌的幽灵
- 2.4 供应链效果不好的常见问题
- 2.5 供应链效果不好关键领域存在的问题
- 2.6 不要为订单、预测驱动所迷惑
- 2.7 供应链优化思路与框架
- 2.8 常见的供应链优化的误区

案例讲解：冠捷电子、美的电器

解读 2：供应链管理--当前必须做什么，才能准备好、迎接不确定的未来。

模块三：什么是集成供应链(Integrated Supply Chain)

要点：

- 3.1 供应链运作参考模型 SCOR
- 3.2 策略与规划是 SCOR 模型的核心
- 3.3 SCOR 模型定义的四种标准运作模式
- 3.4 什么是集成供应链(ISC)

3.5 供应链为什么要集成运作

3.6 供需匹配是供应链运作的“主旋律”

3.7 端到端的策略与规划，是集成供应链运作的“关键”

3.8 新型的伙伴关系（集成供应链的六个协同）

3.9 集成供应链（ISC）业务架构和系统雏形

案例讲解：ATL、日丰管业

解读 3：未来企业间的竞争，再也不是单一企业的竞争，而是供应链和供应链的竞争。

模块四：案例-华为集成供应链（ISC）实践与经验介绍

要点：

4.1 华为供应链改进历程（从 1999 年 →）

4.2 华为供应链成熟程度评估

4.3 华为供应链五个关键领域存在的问题及主要改进点举例

4.4 循序渐进的四个步骤、五大阶段

4.5 摆脱对销售需求准确性的依赖，是华为 ISC 项目的核心

4.6 基于 SCOR,实现端到端的全流程贯通

4.7 华为集成供应链改进的目标

4.8 华为集成供应链的改造效果

对标评估：运用《供应链管理成熟度评估模型》，评估自己公司供应链主要环节的管理水平、找到差距、确定主要改进点。

经验介绍：同样的方法论，为什么华为 ISC 能够获得成功，而其他公司却很难？

第二部分：实战篇（1）--供应链策略及规划

模块五：供应链竞争策略

要点：

- 5.1 企业竞争战略
- 5.2 供应链的价值担当
- 5.3 供应链竞争策略
- 5.4 “交付&库存、利润&成本”的环环相扣和相互取舍
- 5.5 寻求更加灵活、关注创新的解决方案

模块六：供应链规划

要点：

- 6.1 客户分类
- 6.2 产品分类
- 6.3 差异化的供应策略
- 6.4 差异化的库存策略（优化库存结构）
- 6.5 制定在客户订单周期内，对需求进行快速反应的、成本最低的策略与方法
 - 理解客户、理解供应链，进行供应链策略匹配
 - 对供应链的“润&效率”、“交付&库存”利进行全盘规划
- 6.6 只有在供应链策略与规划的基础上，销售预测才有意义

案例讲解：日丰管业、仙乐健康、晟通科技、大疆创新、华润三九

练习 1：制定差异化的供应策略&库存策略、进行供应链规划，实现保交付、降库存、减少呆滞，并为可执行的销售预测打下基础。

第三部分：实战篇（2）--可执行的销售预测制定方法

模块七：为什么要有销售预测

要点：

- 7.1 对销售业务进行提前规划和管理
- 7.2 指导供应链进行合理的资源调度和配置
- 7.3 是供应链运作的核心依据
- 7.4 提高供应链灵活性和快速反应能力的关键

模块八：销售预测能够做准吗？

要点：

- 8.1 “不确定”是当今市场的基本特征
- 8.2 企业在销售预测方面常犯的错误
- 8.3 有效预测的前提条件
- 8.4 销售预测不准的原因分析
- 8.5 销售预测能够做准确吗？
- 8.6 销售预测、销售目标、销售计划的区别

模块九：可执行的销售预测制定方法

要点：

- 9.1 常见的销售预测制定方法及可执行性分析
- 9.2 销售预测的总体原则
- 9.3 可执行的销售预测制定方法
- 9.4 重点解决：需求变动较大和间歇性需求的产品的预测能力不高的问题
- 9.5 如何使用（不够准确的）销售预测
- 9.6 如何管理与控制预测的偏差
- 9.7 销售预测人员如何设置
- 9.8 销售预测的准确性如何衡量
- 9.9 谁为销售预测的结果负责？如何负责？

案例讲解：日丰管业、星源材质

第四部分：实战篇（3）--销售与运作计划（S&OP）

模块十：传统典型的 S&OP 体系

要点：

- 10.1 S&OP 的定义
- 10.2 为什么要有 S&OP（带来的好处…）
- 10.3 S&OP 是一个计划过程
 - 准备销售报告
 - 需求计划制定
 - 供应计划制定
 - 预备会议

➤ 领导层会议

10.4 S&OP 的输入/输出

10.5 传统典型的 S&OP 流程、及其适用性分析

案例讲解：宝洁、Philips

模块十一：快速多变市场环境下的 S&OP 体系

要点：

11.1 重新审视与搭建 S&OP 体系

11.2 S&OP 的主要目标：

- 减少对预测准确性的依赖
- 在交付与库存可控的情况下，对全盘进行规划

11.3 基于产销协同的 S&OP 运作机制

11.4 可执行的 S&OP 方法

11.5 建立 S&OP 平台，集成企业各部门在此平台运作

11.6 以企业能力的确定性、应对外部的不确定性

11.7 S&OP 的输入/输出

11.8 S&OP 指导下的五级计划运营体系

案例讲解：日丰管业、华为终端、ATL、易事特

解读 4：华为--以企业能力的确定性、应对外部的不确定性

练习 2：可执行的销售预测、需求确定 S&OP 集成解决方案

第五部分：实战篇（4）--客户（或经销商）协同

模块十二：客户或经销商协同

要点：

12.1 客户或经销商分类

12.2 差异化的客户或经销商协同策略

12.3 共建“PSI 协同平台”，打破公司与客户或经销商之间的分割状态

产品分类

差异化的供应策略、库存策略

基于“PSI 协同平台”，实现准确的需求预测

基于库存和供应能力进行交货的规划与承诺：

➤ 重点解决小批量、多品种、急单太多、交期波动太频繁的供应问题

➤ 减少运营成本、延迟成本、库存成本、呆滞&报废成本

订单交付状态透明化、可追踪

12.4 构建供应链核心竞争力、支撑商业成功

案例讲解：日丰管业

练习 3：客户或经销商 PSI 协同解决方案

第六部分：无缝衔接 IT 系统

模块十三：无缝衔接 IT 系统

要点：

13.1 信息化建设的前提与路径

13.2 先理顺供应链、再进行信息化，切忌盲目跟风和本末倒置。

- 13.3 典型的流程&IT 系统架构
- 13.4 集成供应链信息流模型
- 13.5 未来的供应链模式（数字化集成供应链）

第七部分：总结

模块十四：案例讲解与讨论

要点：

- 14.1 销售预测&需求确定 S&OP 优化案例（欧普照明）
- 14.2 对标讨论（1）：案例存在的问题及进一步优化方案
- 14.3 结合课程内容，对标讨论（2）：
 - 如何解决 L/T 不足、急单太多、交期变化太频繁环境下的交付问题。
 - 如何优化公司、客户或经销商的库存结构，降低运营成本、库存成本、呆滞与报废成本。

--END--