

需求预测、产销协同S&OP与库存控制

—敏交付、高周转、低成本供应链打造方法论—

申明江

2023.12 厦门

HELLO ...

读

千卷书

行

万里路

干

一件事



申明江
供应链运营创新实践

新经济态势

产能过剩，需求萎靡。市场由增量时代进入存量时代，企业增长由销售驱动到由供应链驱动转变。

新技术趋势

5G通讯、人工智能、大数据、云计算、非接触识别等新技术应用日逾成熟与广泛，供应链中采购、生产、流通、销售、物流、交易等活动的方式与流程正面临重构。

新国际局势

全球化的分工格局正面临瓦解，国家重复提及力保供应链稳定、提高供应链竞争力、捍卫供应链安全成国家战略。

新管理趋势

数字化运营正让管理越来越精细化，颗粒度越来越细。由经验主义到专业主义的转变。

- 价值1：预测-提高预测合理性，管控预测的偏差（活动）
- 价值2：库存-提高库存周转率，减少资金的占用（结果）
- 价值3：交付-提高交付准期率，提升客户满意度（目标）
- 价值4：成本-降低供应链成本，增强企业竞争力（约束）
- 价值5：协同-增强业务可视化，打破企业部门墙（手段）
- 价值6：流程-优化准交的流程，减少损耗与浪费（支撑）
- 价值7：数字-构建数字化能力，少走数字化弯路（工具）

打造敏交付，高周转，低成本的供应链！

库存之痛

仓库存货积压导致现金流紧

缺货之痛

现有的永远不是市场需要的

计划之痛

需求预测不准世界级的难题

交付之痛

采购生产永远处理紧急订单

管理之痛

各部独立运作产销总不协调

现象

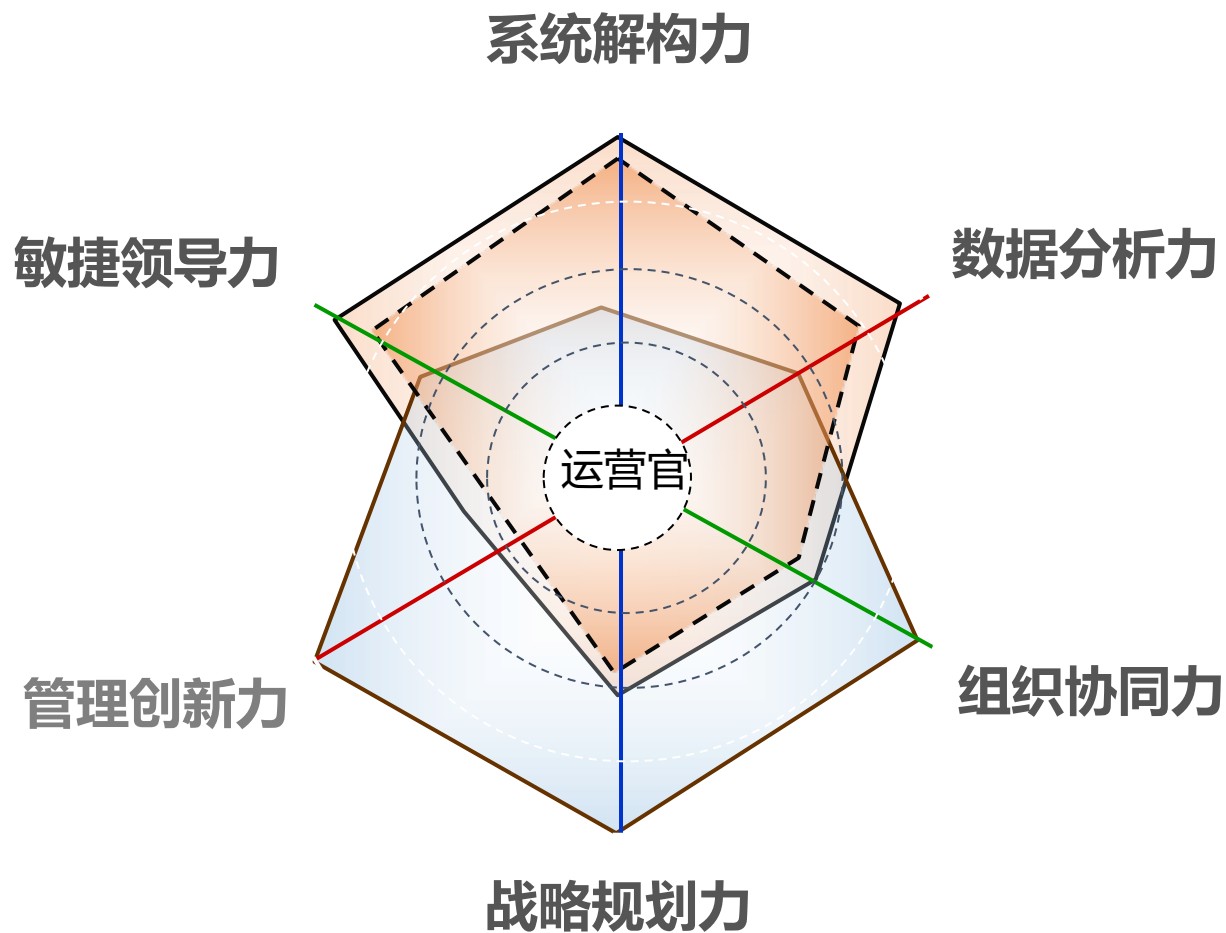
周转低 交付慢 成本高

原因

全局观 方法论 强协同

突破

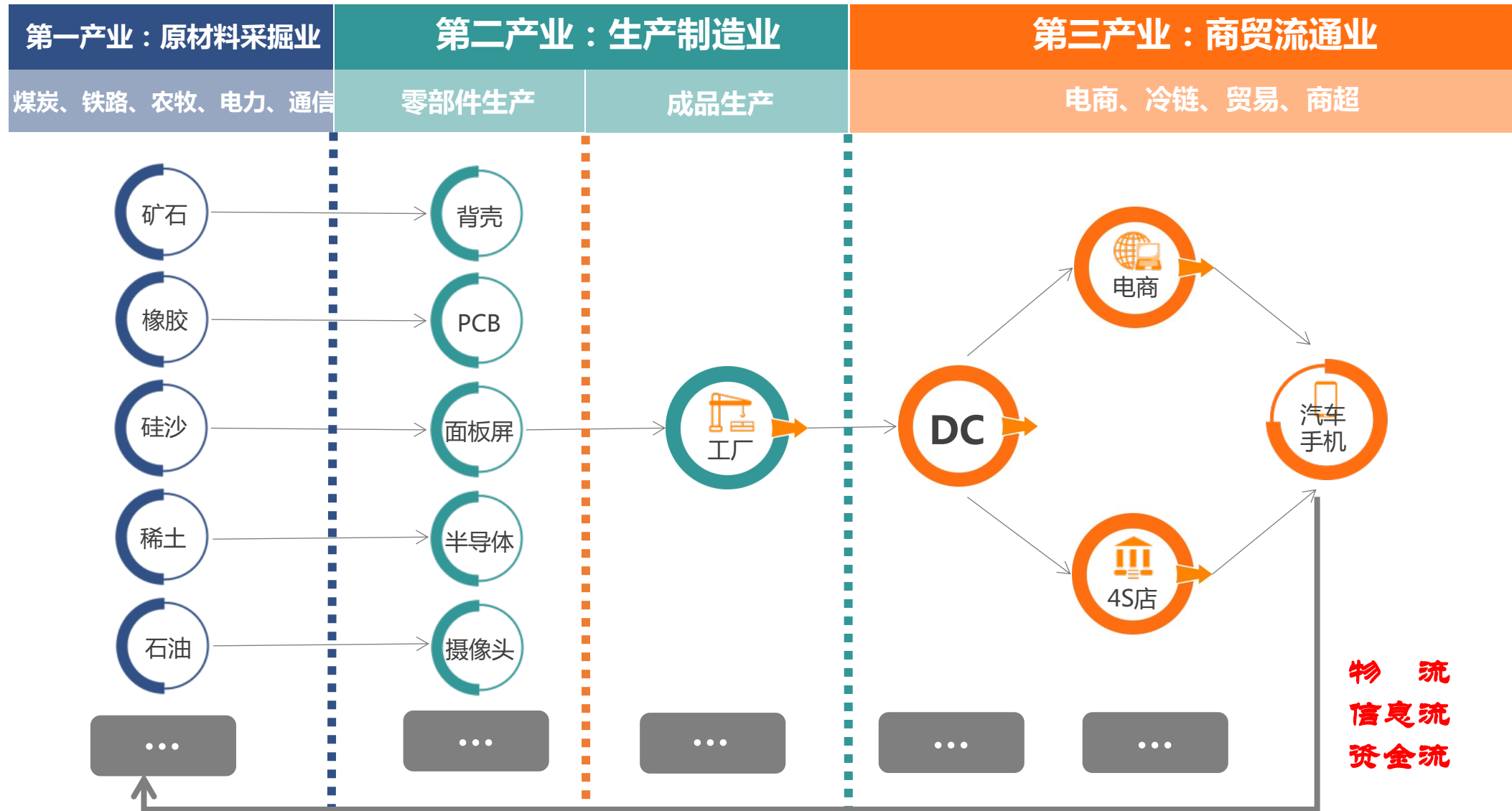
?

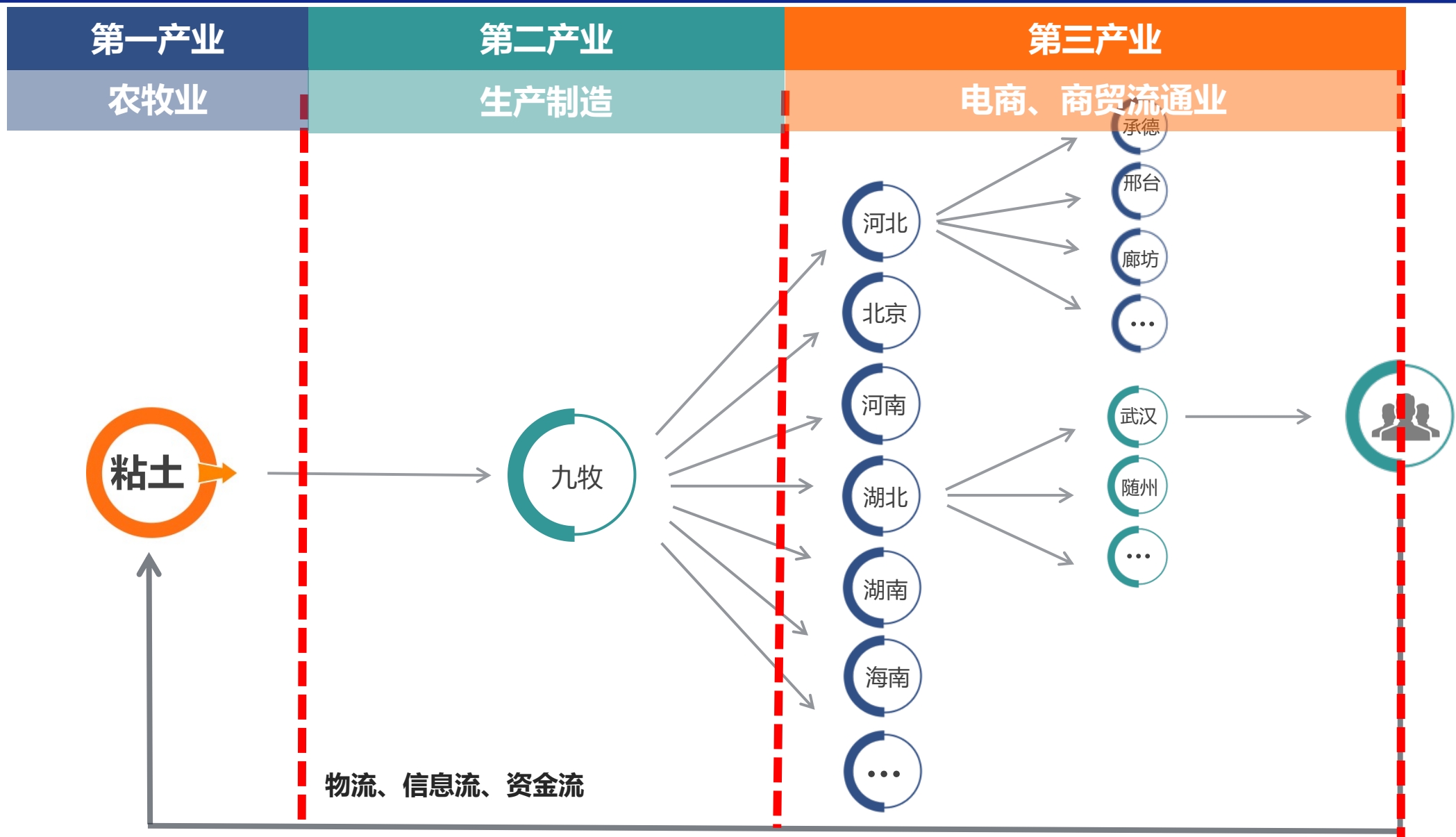


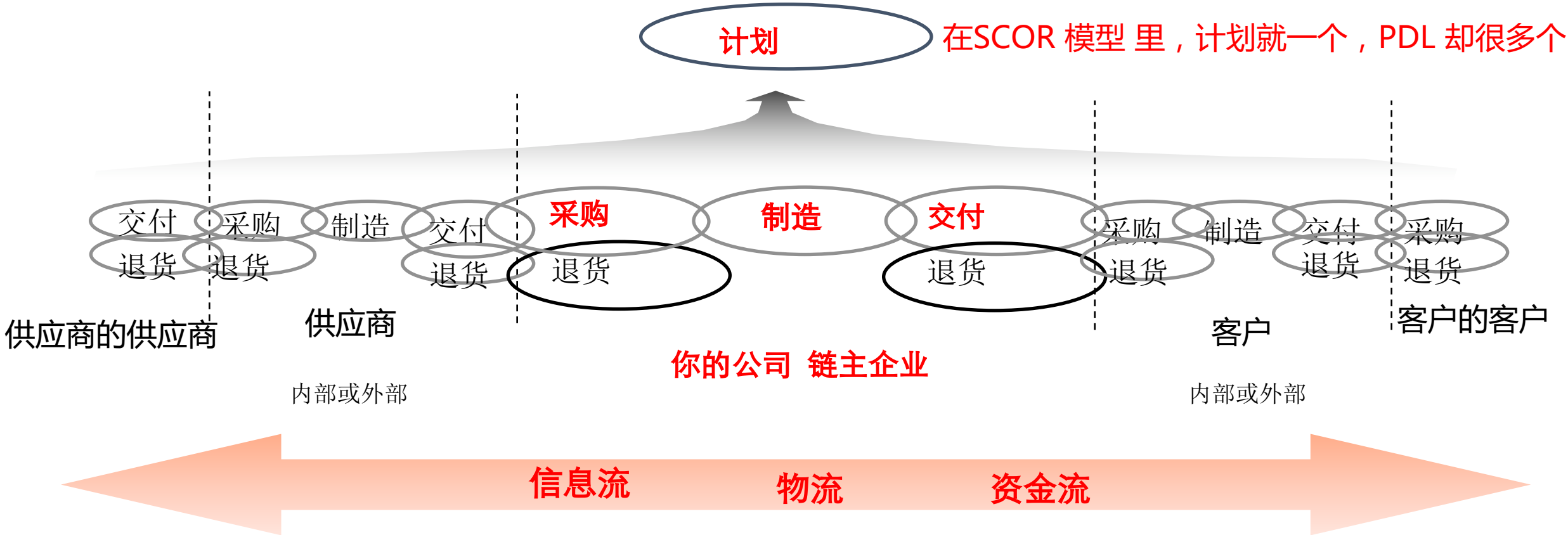
计划:

- 1、产销协调方法论1.5天
- 2、六项能力概括0.5天

开篇：认知论







五大流程类型: Supply Plan Make Logistics Return Design (11.0版本)

“供应链是以客户需求为导向，以提高质量和效率为目标，以整合资源为手段，实现产品设计、采购、生产、销售、服务等全过程高效协同的组织形态。”

**—— 国务院办公厅关于积极推进供应链创新与应用的指导意见
国办发〔2017〕84号**

整体论 vs 还原论

规划/战略/方向用整体论 实践用还原论思维

风起于青萍之末

浪成于微澜之间

语录：任何脱离系统的元素都毫无意义（两弹一星科学家钱学森）。

供应链管理是管理平衡，还是不平衡？

--相互转化过程--

供应链管理是去库存

--平衡与取舍--

库存与缺货是因为需求预测不准

供应链的绩效来自外部

--德鲁克观点--

供应链执行是“看得见的管理”

供应链管理就是“看不见的管理”

- **协 同**: 沙盘/董事长动员会/培训/机制
- **计 划**: 投入重资源用数据与沟通打提前量
- **不确性**: plan B
- **风 险**: 建模—分析—策略—执行
- **利益机制**: ……

绩效指标	绩效指标的定义	水平1指标
供应链供应可靠性	The performance of the supply chain in delivering; the correct product, to the correct place, at the correct time ,in the correct condition and packaging, in the correct quantity, with the correct documentation, to the correct customer.	交货绩效
		可供货率
		完美订单完成率
供应链的反应速度	The velocity at which at which a supply chain provides products to the customer	完成订单的提前期
供应链的柔性	The agility of a supply chain in responding to marketplace changes to gain or maintain competitve advantage.	供应链的反应时间
		交付响应的柔性
供应链成本	Supply chain operation cost.	销售成本
		供应链管理的总成本
		附加价值的劳动生产率
		保修/退货的处理成本
供应链资产管理效率	The effectiveness of an organization in managing assets to support demand satisfaction. This includes the management of all assets;fixed and working capital.	现金-至-现金的周期时间
		所需库存的天数
		资金周转率

1

战略篇

供应链管理战略规划与模式决策

2

探究篇

供应链管理之难原因分析与应对

3

流程篇

供应链管理流程、架构与KPI的设计

4

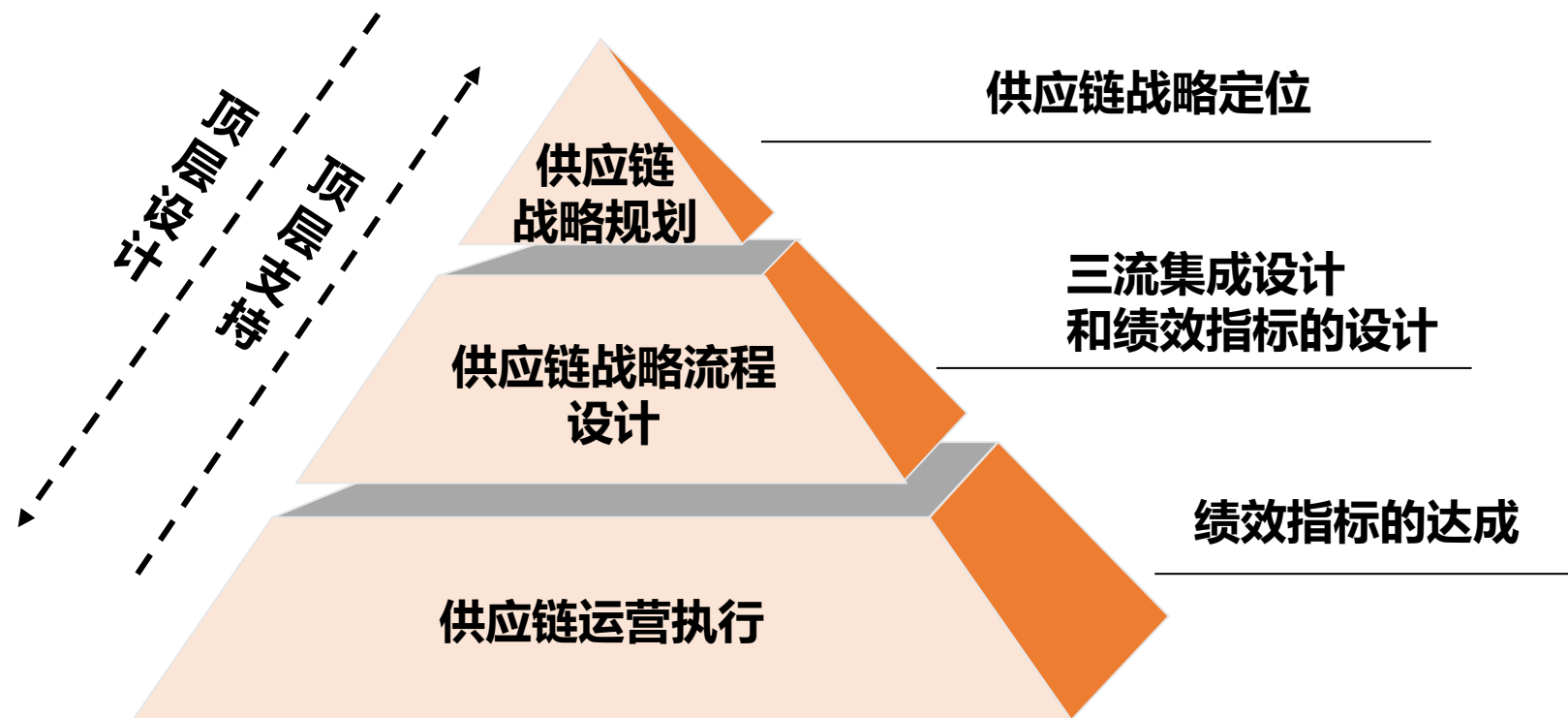
体系篇

供应链需求预测与计划运营

5

原则篇

产销协调计划编制六策略



供应链两种类型：费舍尔矩阵

	功能性产品	创新性产品
经济型供应链	匹配	不匹配
响应型供应链	不匹配	匹配

难点：
动态性 周期性 综合性

方法：
结合产品PLC分析

案例：
TCL手机 汤姆逊电子
宝洁 DELL

小组讨论：请讨论五种餐饮模式供应链区别

	响应客户速度	库存状态	库存风险	生产模式	需求预测 难易	制造成本
食堂						
火锅						
金拱门/KFC						
五星级酒店						
厉家私家菜						

需求特性与战略匹配					
需求特性	随机性需求	循环性需求	季节性需求	成长性需求	水平性需求
供应特性	高				低
产品特点	客户柔性定制 高价格				标准产品 刚性低价格
供应链	敏捷型	反应型	风险共担型	效率型	
运营模式	按订单设计	按订单制造	按订单组装	按库存量制造	按库存量发货
流程	项目式	工单式工厂	成批制造	流水线式工厂	不间断生产
渠道	制造商 > 客户		制造商 > 仓库 > 客户		制造商 > 仓库 > 分销商 > 客户
竞争优势	柔性	质量	价格	交货	

占比	品类	零售渠道 40%	工程渠道 30%	电商渠道 30%
38%	燃气灶	No1 成本 No2 准时交付 (整体15.2%)	速度与柔性 (整体9.3%)	No1 速度与柔性 No2 准时交付 (整体9.3%)
27%	欧式烟机	准时交付 (整体10.8%)	速度与柔性 (整体8.1%)	No1 速度与柔性 No2 准时交付 (整体8.1%)
14%	近吸烟机	准时交付 (整体5.6%)	速度与柔性 (整体4.2%)	No1 速度与柔性 No2 准时交付 (整体4.2%)
21%	其他	8.4%		

现场与渠道沟通，我们发现不同渠道客户对供应链战略聚焦点也有所不同，**零售（40%）核心是准时交付和成本为核心，电商和工程（60%）对供应链的柔性和速度要求很高。**

最佳实践：我们应该根据不同**渠道供应链战略聚焦点**，差异化地配套流程、导入不同的最佳实践、组织和人才。

1

战略篇

供应链管理战略规划与模式决策

2

探究篇

供应链管理之难原因分析与应对

3

流程篇

供应链管理流程、架构与KPI的设计

4

体系篇

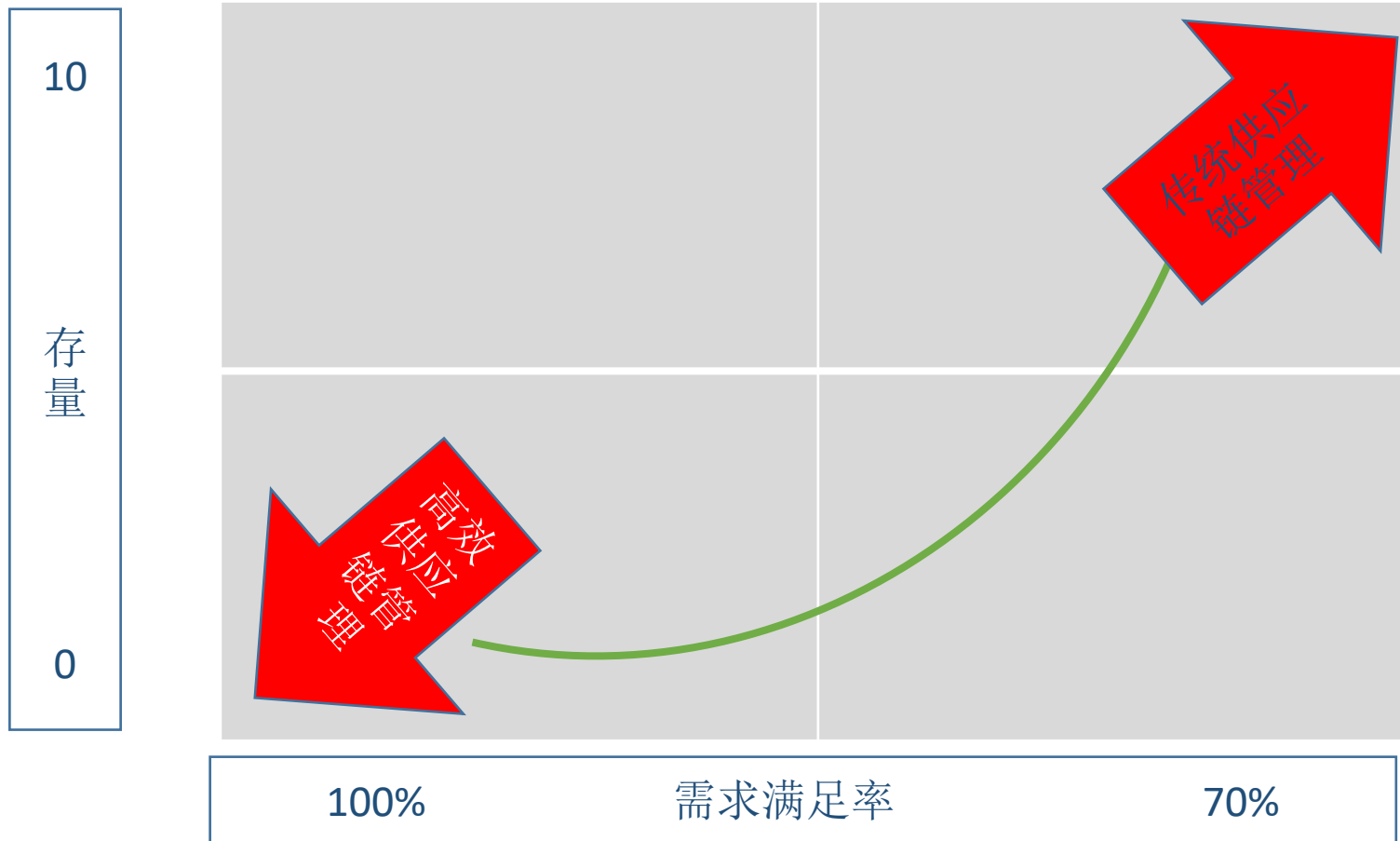
供应链需求预测与计划运营

5

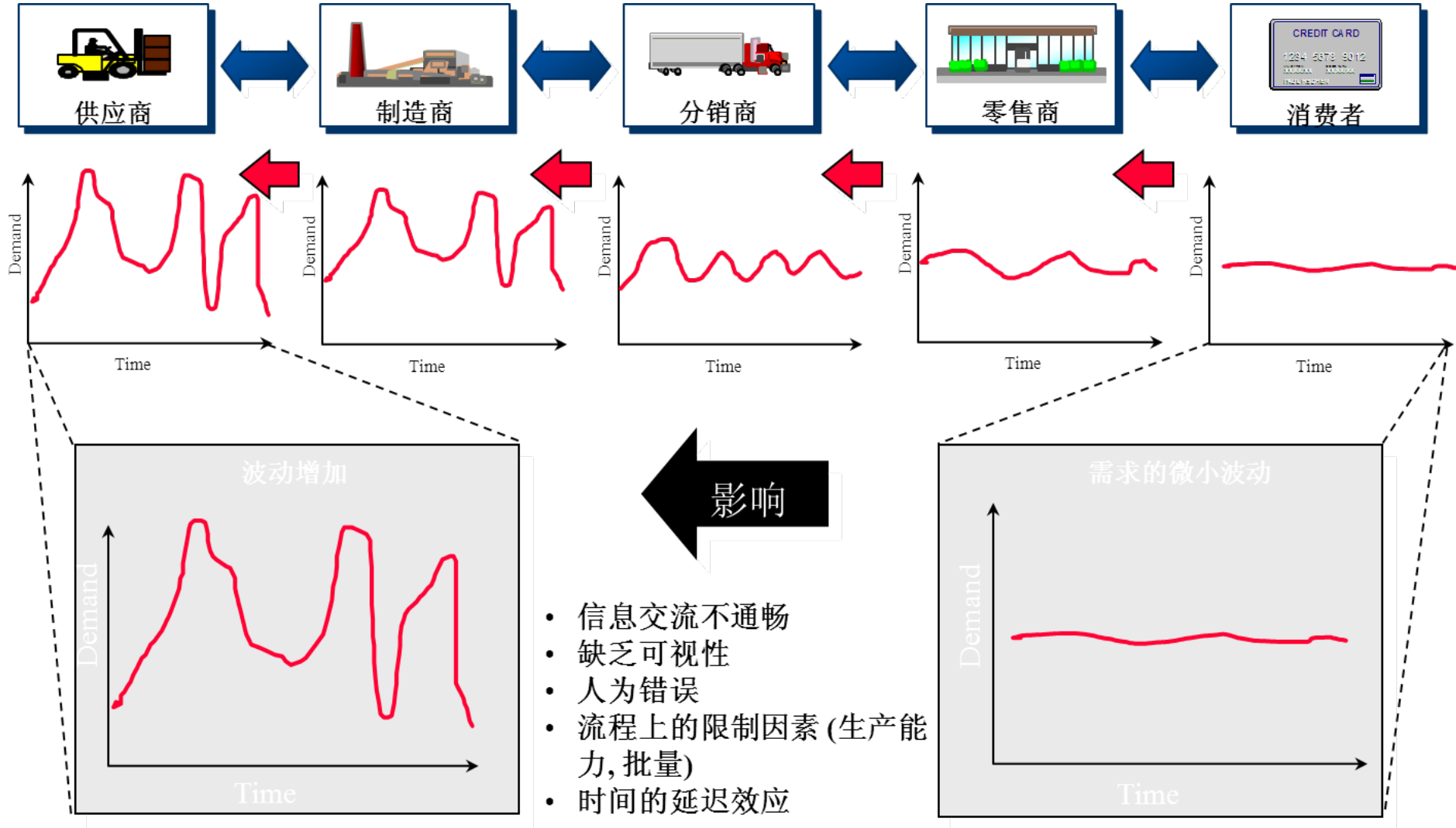
原则篇

产销协调计划编制六策略

供应链规律一：库存越高，缺货率越高



供应链规律二：长鞭效应（易木）



供应链规律三：案例讨论

SK是国内领先的汽油割灌机制造商，主要生产汽油割灌机、油锯、吹吸机等园林工具。产品定位半专业及专业系列，以出口欧洲市场为主，拥有多个海外营销机构，覆盖全球各主要市场。2015年，公司投资2亿元建成全新生产基地，总面积达5万多平方，员工近400人。2016年公司预计产值2亿元。

公司共有装配、塑胶、金工、铝管、吹塑等6个生产车间，工业自动化达到全国制造业前列水平，规划年产能120万台，其中欧二割灌机72万台。两大总装车间拥有300名员工，6条精益流水线。金工车间拥有工业机器人及CNC自动加工系统，8台加工中心等先进设备，具备较强的精加工能力。塑胶车间拥有15台配备机械手的注塑机，具备较强的塑胶件加工能力。制造系统拥有全面自动化、信息化操作及管理的优势，已完成传统行业的产业升级，达到区域、行业领先的先进制造业水平。

问题：

- 每月20号，物流部门PMC制定下月1号—30号生产计划
- 每月初供应商不能准时交付，且品质问题退货严重
- 公司ITO平均88天，按采购成本约占销售收入65%，约需运营资金3500万
- 客户准交率仅74%
- 计件工时制，2016年开年员工到位仅40%，大量流失（计件工资缺料不挣钱）
- 年停工待料工时45000小时.....

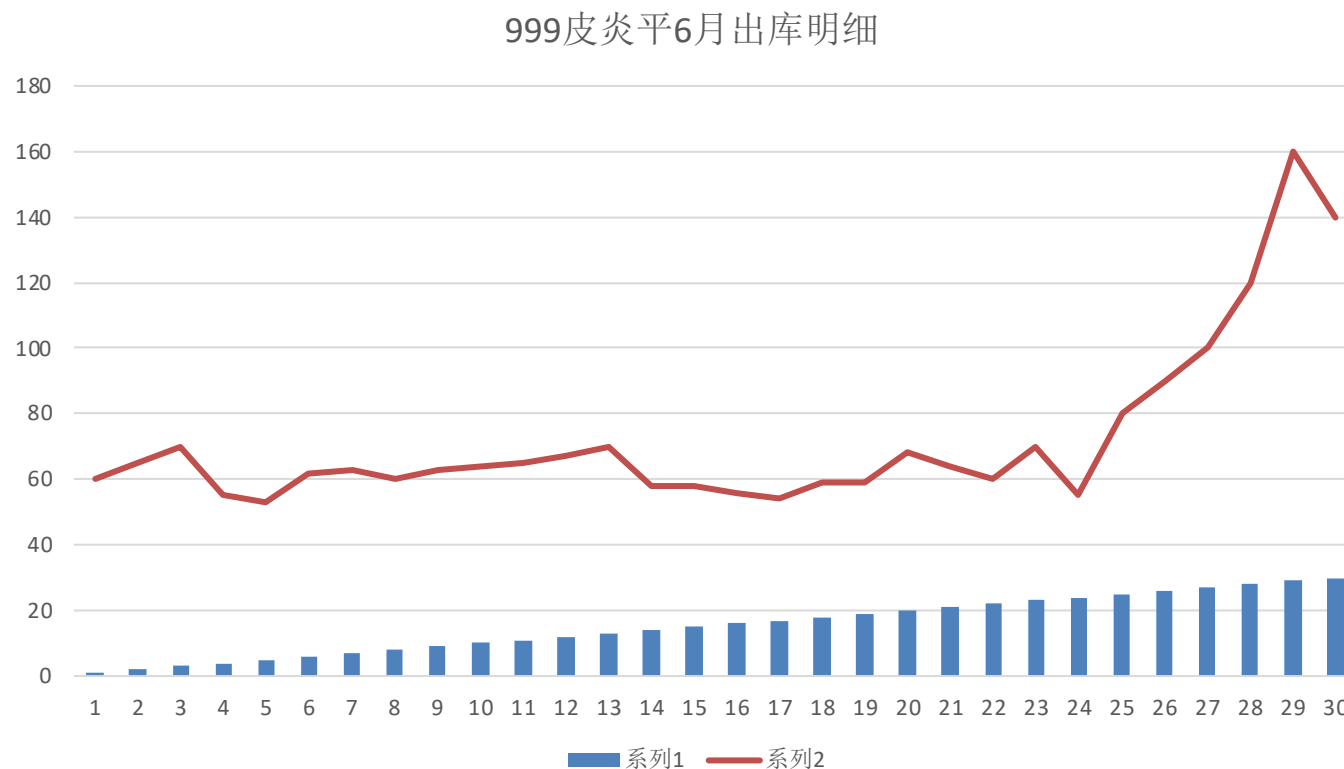
深圳某药品企业每月2016年6月出货量如下图所示，前三周与最后一周出货量比例为3:7，导致中上旬爆仓，下旬物流资源不足现象。如何破解？

问题：

如何解决该企业难点？

提示：

需求守恒定律



中篇:方法论

1

战略篇

供应链管理战略规划与模式决策

2

探究篇

供应链管理之难原因分析与应对

3

流程篇

供应链管理流程、架构与KPI的设计

4

体系篇

供应链需求预测与计划运营

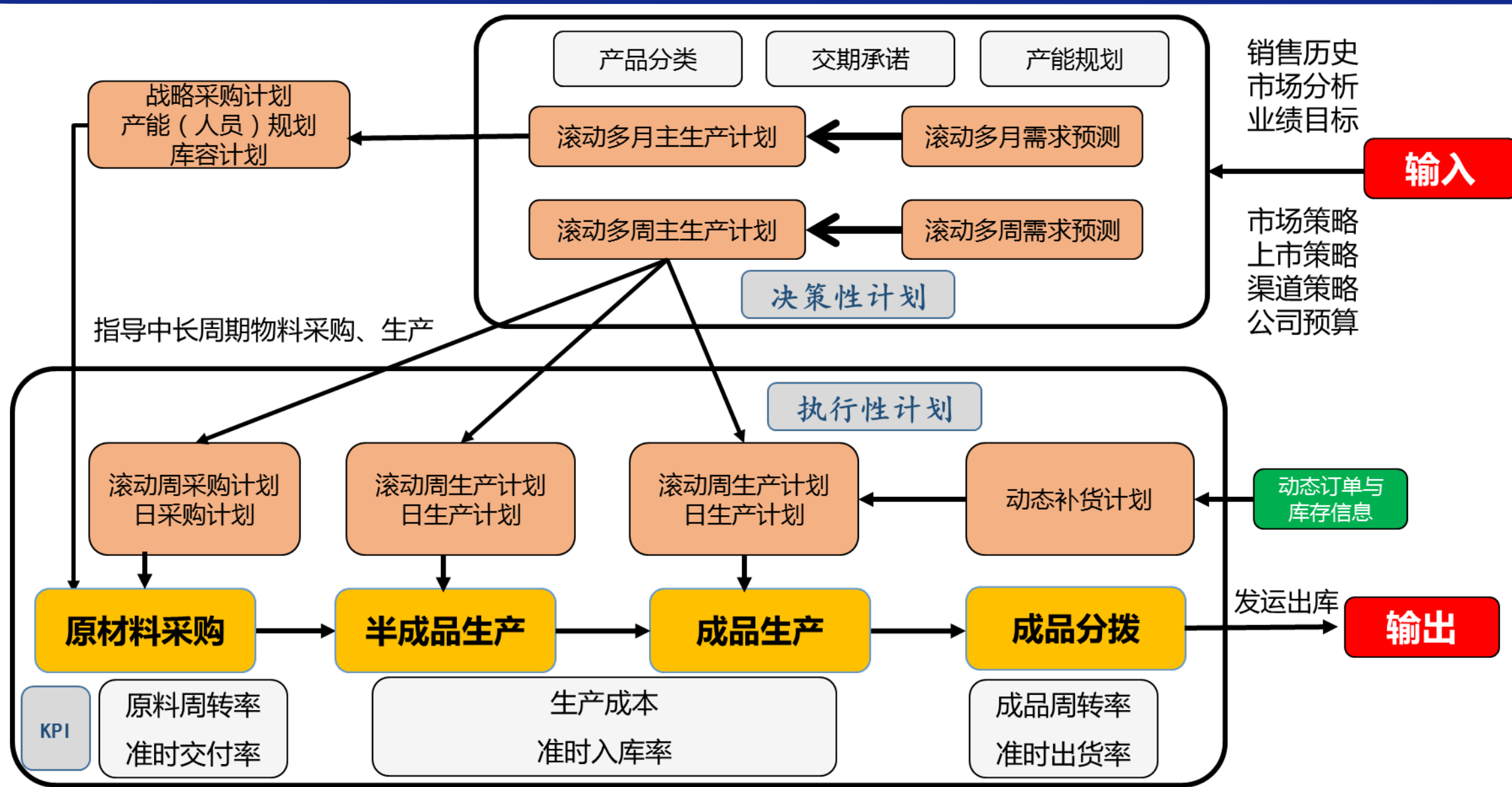
5

原则篇

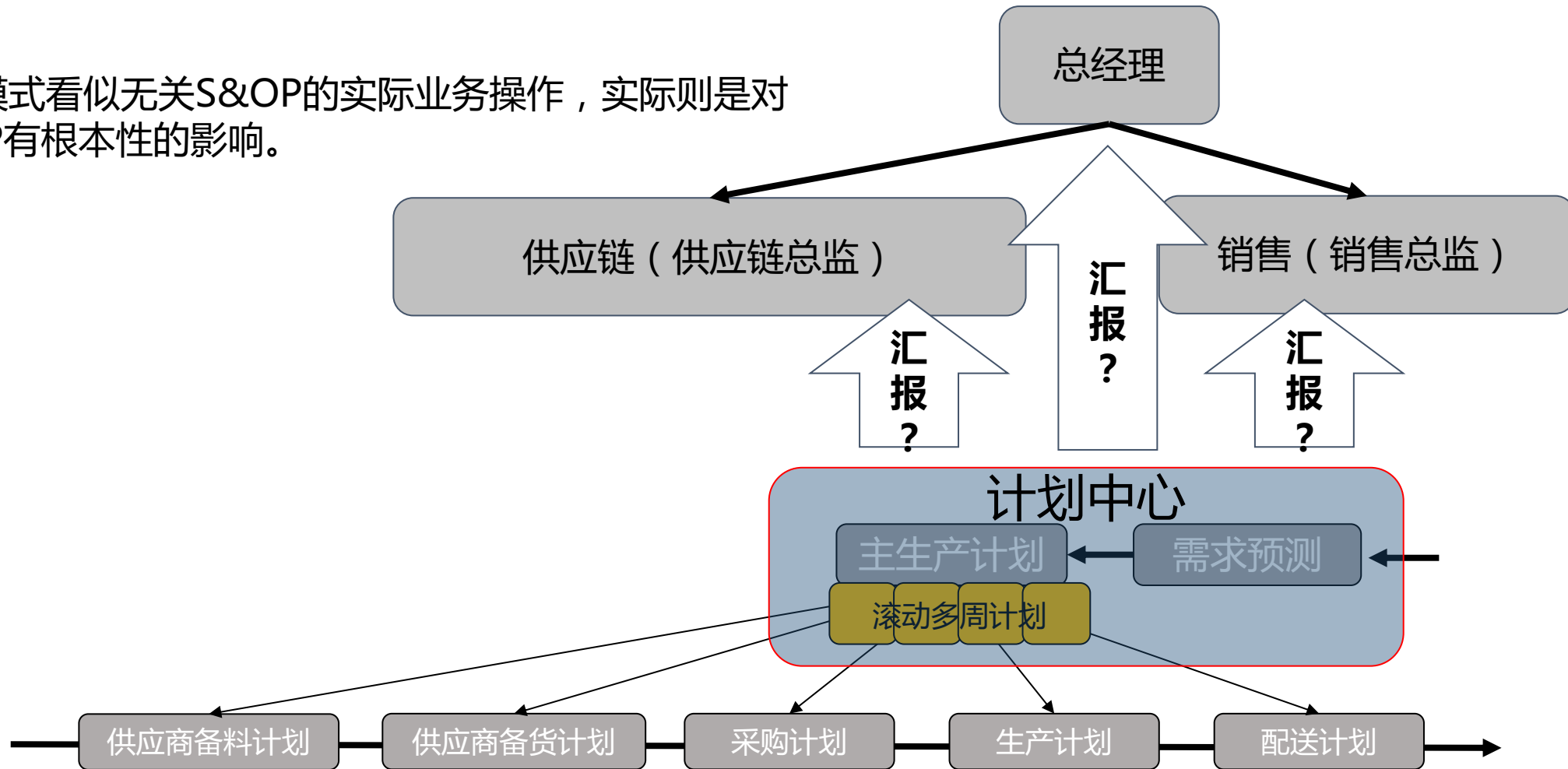
产销协调计划编制六策略

- 谁来主导？
- 多久更新？
- 依据什么？
- 什么算法？
- 如何联动？
- 如何分解？
- 如何承诺？
- 如何担责？





三种模式看似无关S&OP的实际业务操作，实际则是对S&OP有根本性的影响。



讨论：老板总是“偏袒”销售：不要分散销售精力、不要束缚销售手脚，你如何应对；

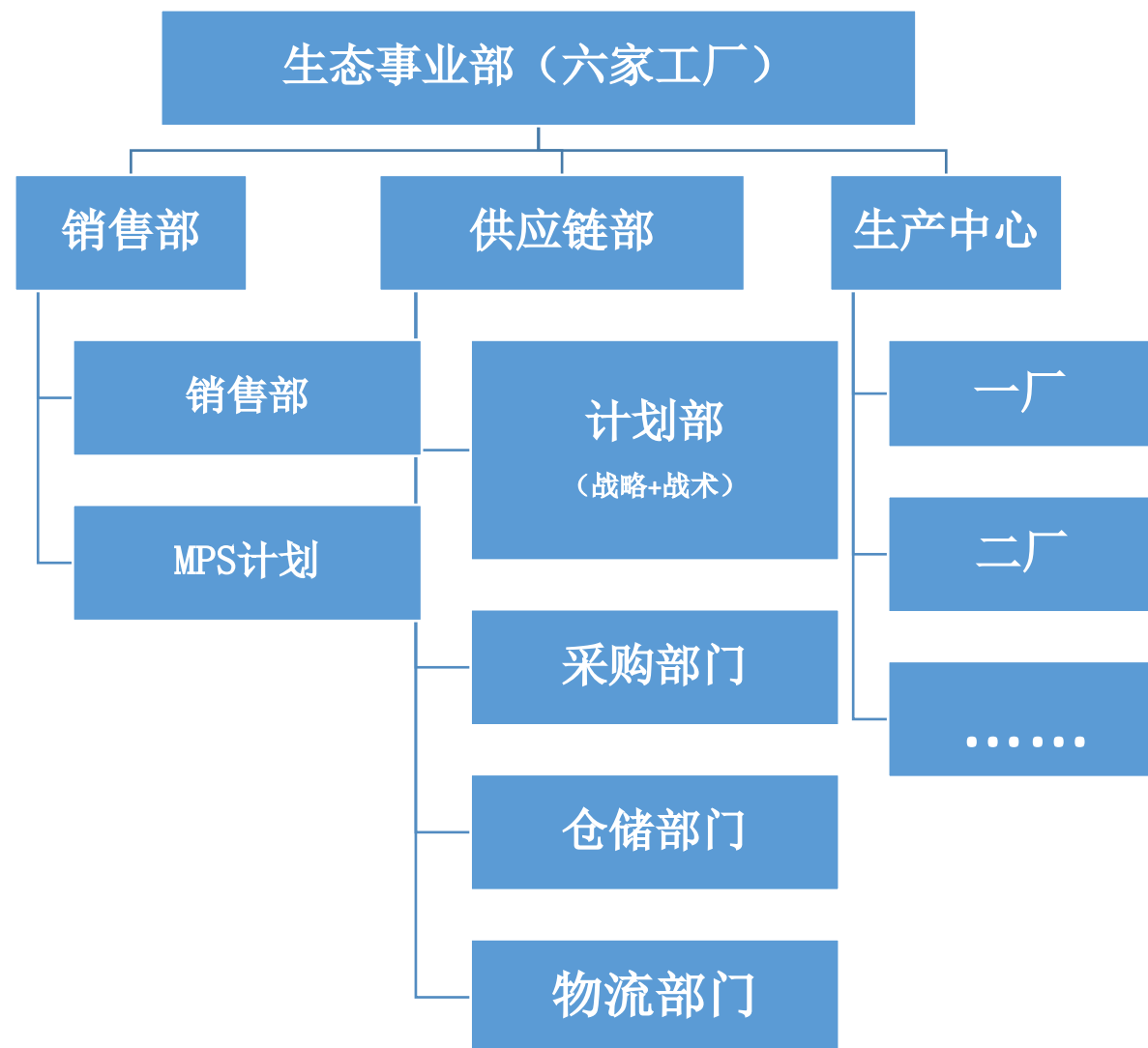
销售是供应链优化的直接受益者！

流程化

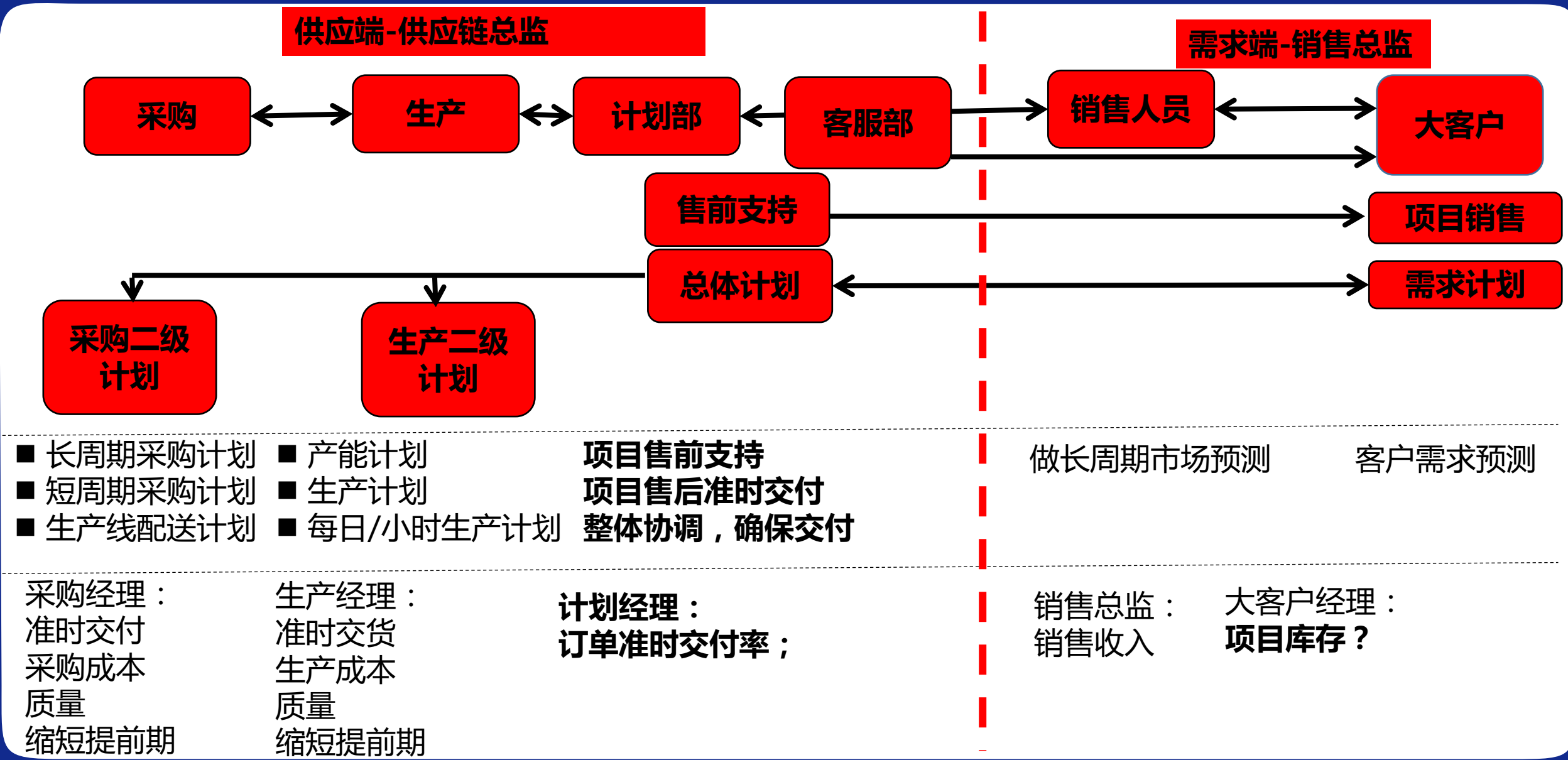
- 模式一

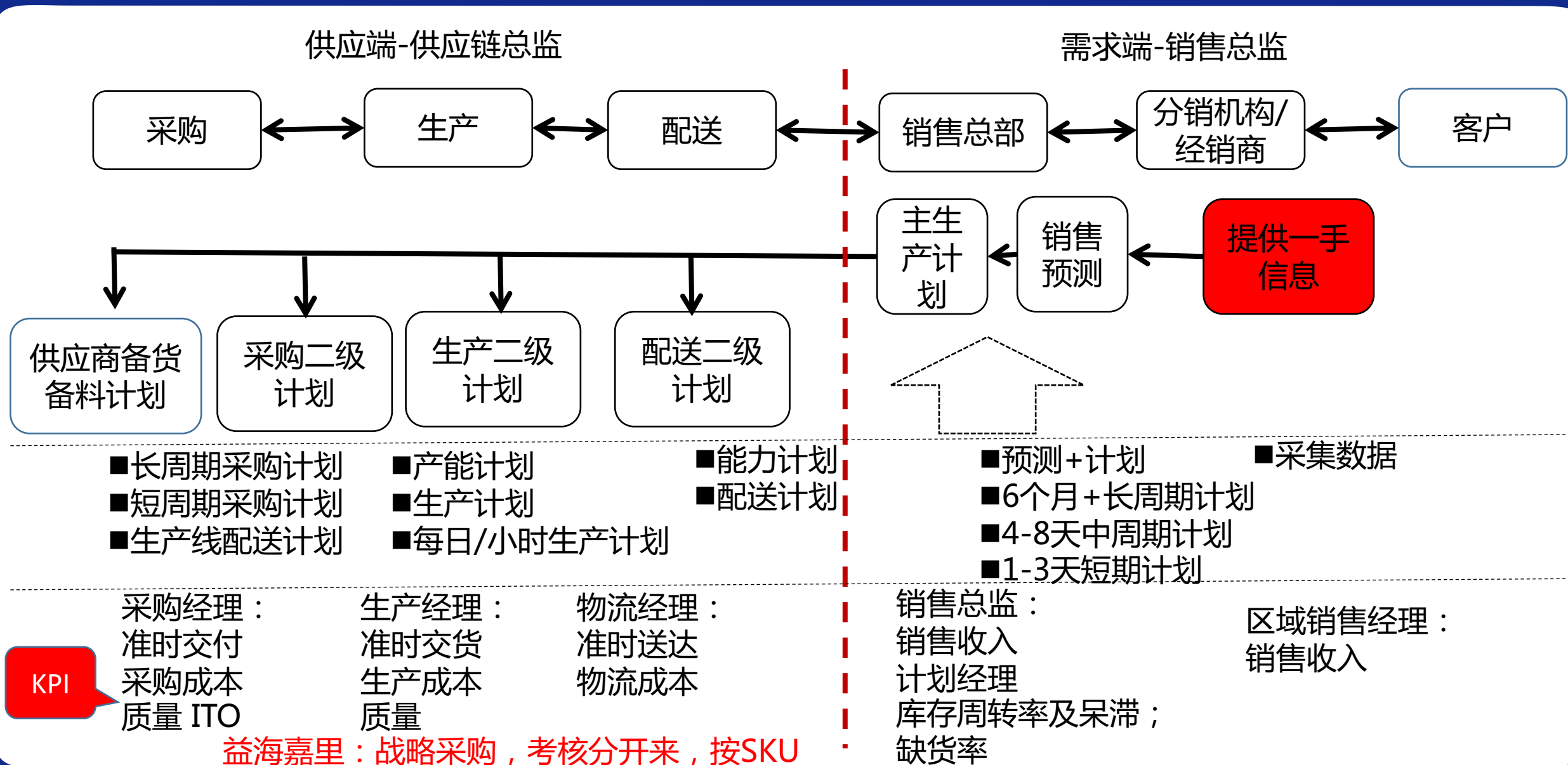
中心化

- 模式二

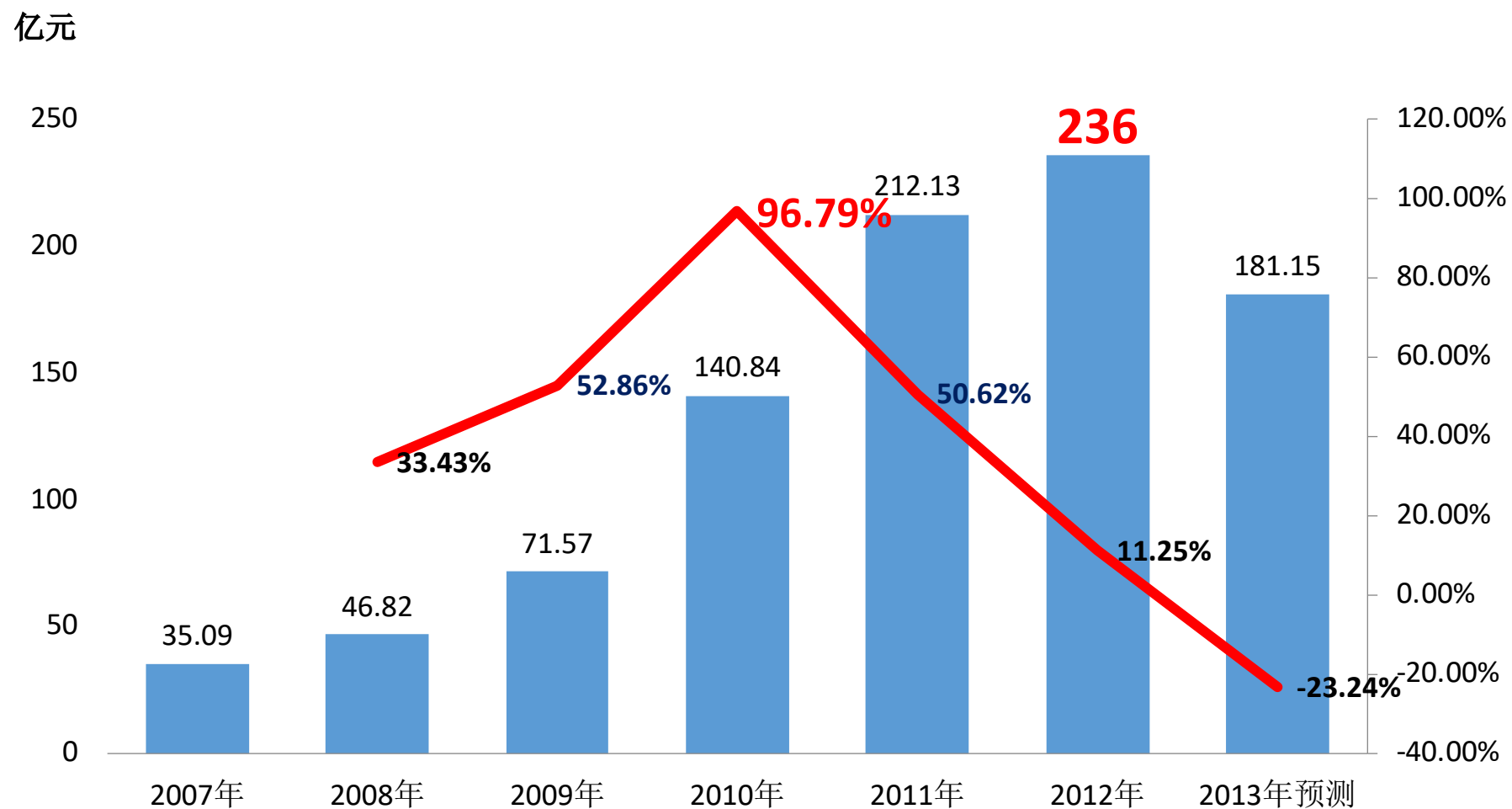


针对按订单生产、项目型制造交付的企业，产销协调计划模式探讨





- 国内外客户2万家
- 产品五大系列，400多SKU
- MTS模式，面向经销商
- 2012年销额230亿
- 零部件供应商1000余家
- 成品库存平均3.3月销量
- 月需求预测准确率最高60%；
- 600台库存与300台待发订单并存；
- 供应商大量呆滞库存；
- 永远的产销冲突，看不到解决希望！



总体特征：按照库存生产，通过保持大量库存来满足需求；

产销脱节严重

- 销服：按照月度反馈需求计划，对市场反应太慢---供应：通过加大库存数量应对需求波动；
- 销服：对需求计划不重视；----供应：按照目标安全库存排产，对于需求误差不敏感；
- 销服：**以业绩目标分解作为需求**；---供应：根据经验对需求进行打折；

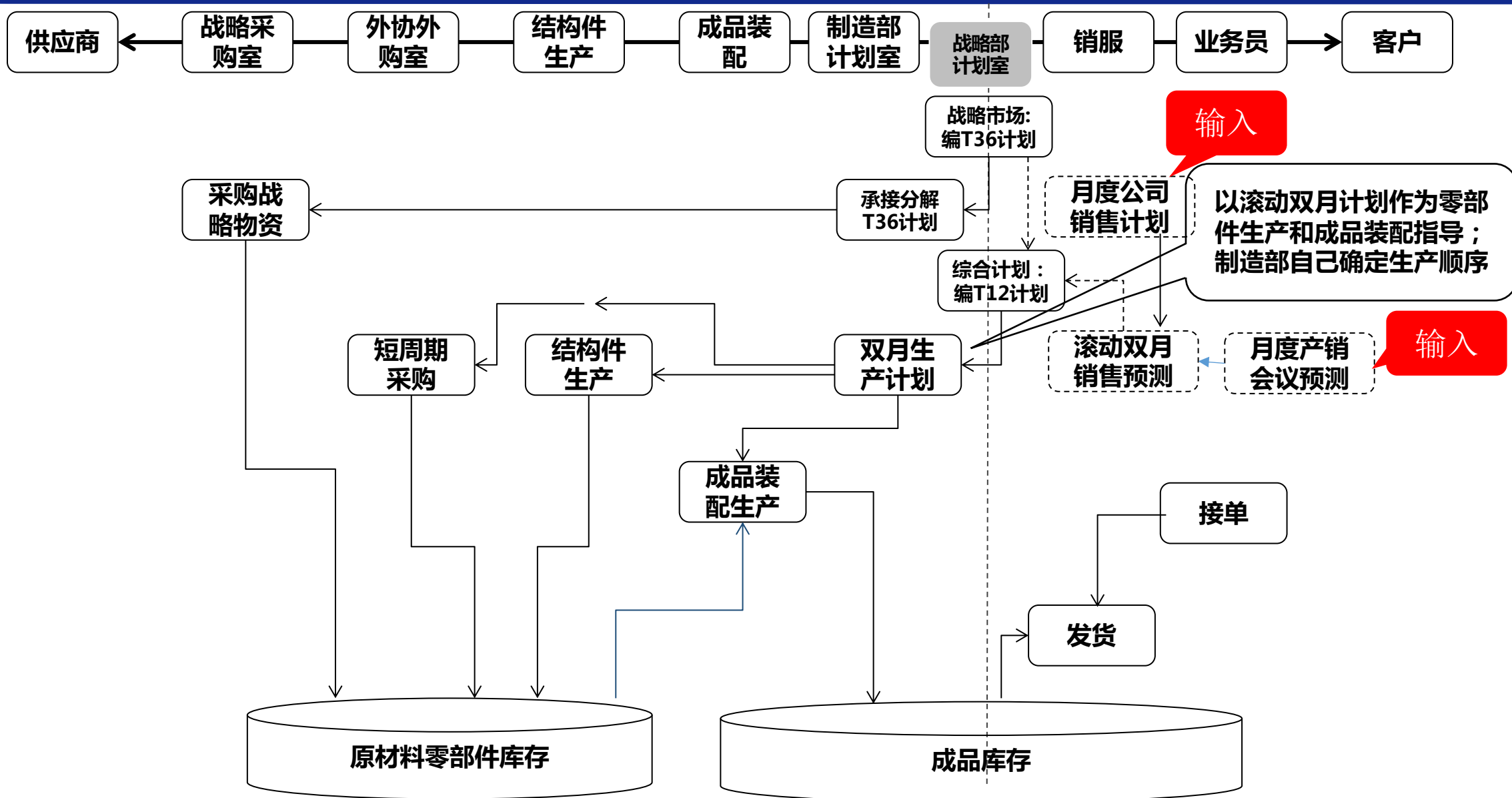
计划波动明显

- 做**预测的不承担库存**，预测准确率只有5%，调单频繁；
- 各月呈现明显的大小月现象，必须保持高库存；
- 临时调整计划：剧烈调整，4月份下调49%，6月份下调30%，总体平均下调20%，供应端很被动；

整体库存高，
需求满足率低

- 结构件1-6月份库存周转率0.33（发货/平均库存），成品库存周转率1-6月0.31%；
- 600台成品库存与300台待发订单并存**；
- 大量浪费：呆滞、多次调改、场地占用、先进先出很麻烦、酸雨锈蚀、资金占用；
- 打折促销损失利润；
- B产品五个主力型号占总数89%，不应该这么难；

案例讨论：湖南某重工企业现有运营模式



公司按月滚动编制双月计划，月中通过频繁临时计划调整：

	1月份	2月份	3月份	4月份	5月份	6月份
当月T+1计划总量	100%	100%	100%	100%	100%	100%
调整时间	1月18日	2月20日	3月11日	3月27日	4月20人	5月30日
变动量绝对值占T+1计划比值	-14.15%	-9.09%	5.22%	-49.00%	0.83%	-30.67%

- **计划调整多数为调减→双月计划总体偏大；**
- **部分月份调减比例很大→双月计划总量误差可能较大；**
- **调减的时间不确定，无法预知→对生产冲击大；**





思维：找平衡点

600多个型号，1000多个规格，C生物科技集团公司面向食品行业企业客户（TO B）提供关键产品。随着市场需求的多变，以及客户库存控制力度的上升，C公司的订单正变得越来越碎片化，原有足够的产能也变得捉襟见肘，C公司不得不通过加大生产批量来保障产量需求。但是加大批量，库存呆滞风险上升，年报废金额达到销售额的1%以上。

C公司的计划系统没有系统支持（材料计划无法通过MRP计算），成品、半成品以及原材料都是采用拉动式MinMax策略控制；虽然有方法，但是Min Max库存如何合理设置、尤其是如何随淡旺季动态变化，公司并无具体办法。实际操作变为计划人员凭经验进行计划排产，但对于如此多的型号规格，人的大脑处理能力是有限的！

由于采用MinMax库存控制法，使得生产、采购各个环节都只盯着短期的需求，无法考虑长远，这也使得各个环节每天都处在应急状态中，无法系统性解决计划问题。

思考：如何破局？

1

战略篇

供应链管理战略规划与模式决策

2

探究篇

供应链管理之难原因分析与应对

3

流程篇

供应链管理流程、架构与KPI的设计

4

体系篇

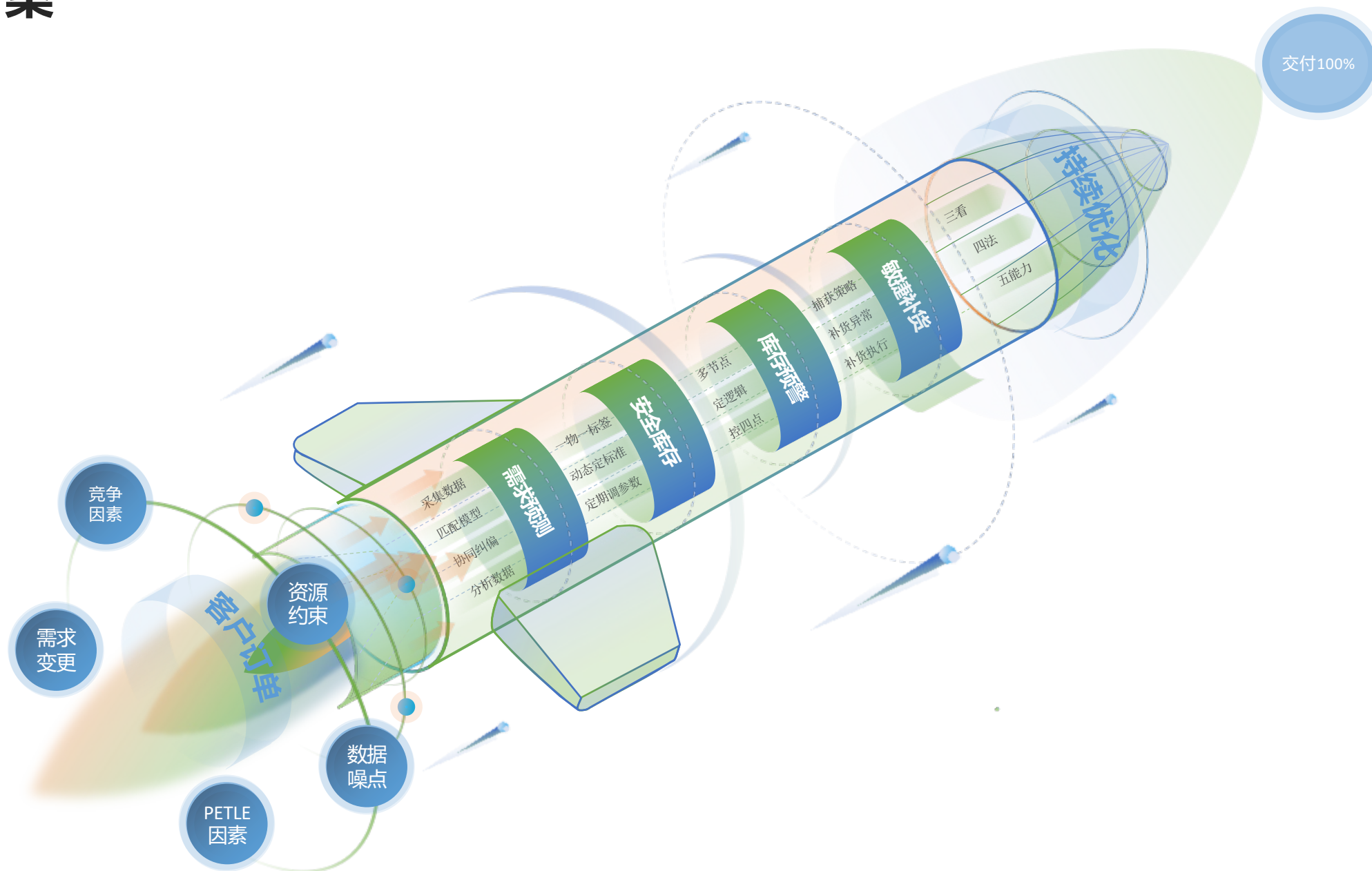
供应链需求预测与计划运营

5

原则篇

产销协调计划编制六策略

解决方案





01

厘需求

高质需求预测保交付

采集高质数据 提高预测质量

渠道采集的决定因素

数据提取能力 | 配合度 | 供应链绩效考核 | 保密要求

企业供应链模式

以产定销，以销定产

高质量数据的标准

唯一性 | 实时性 | 准确性



必选

内系统物料编码
外系统物料编码
物料名称
单位
历史消耗/销售/出库量

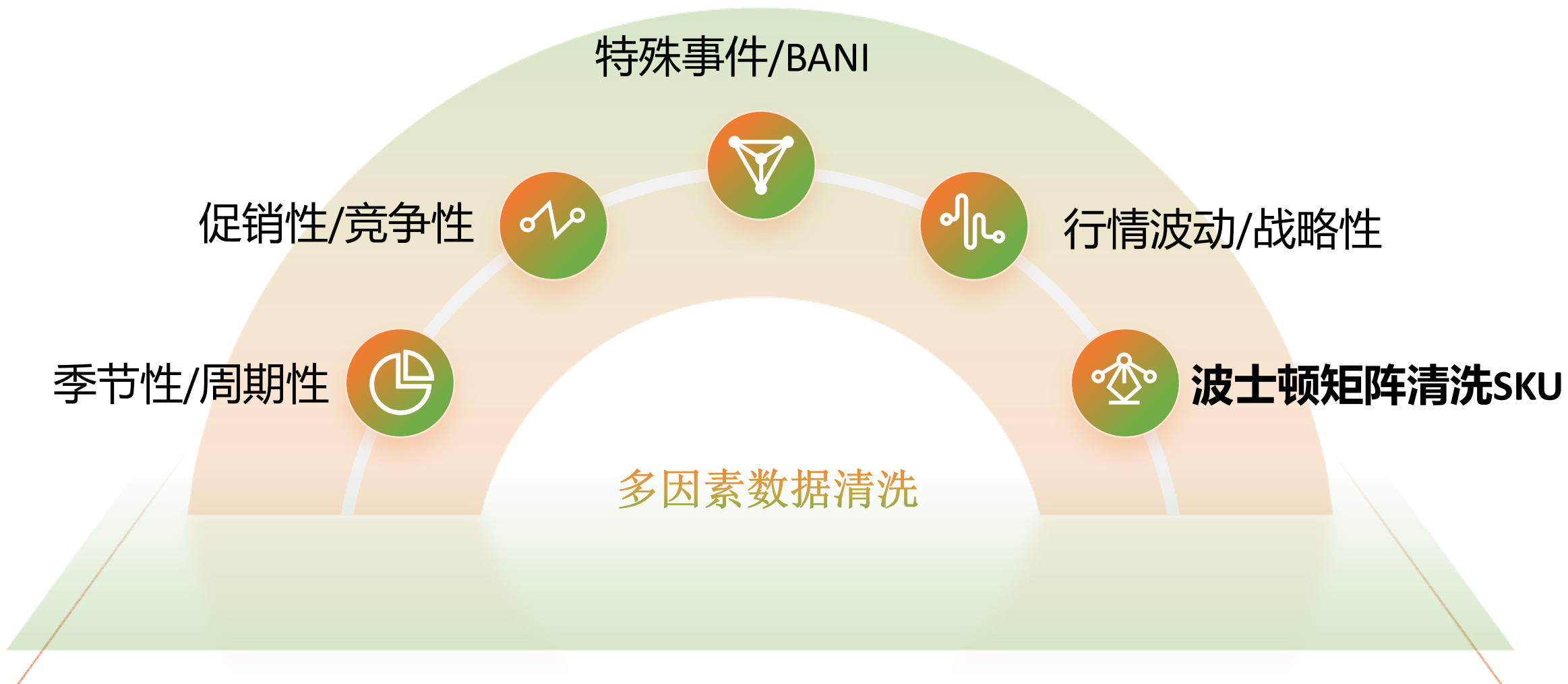
可选

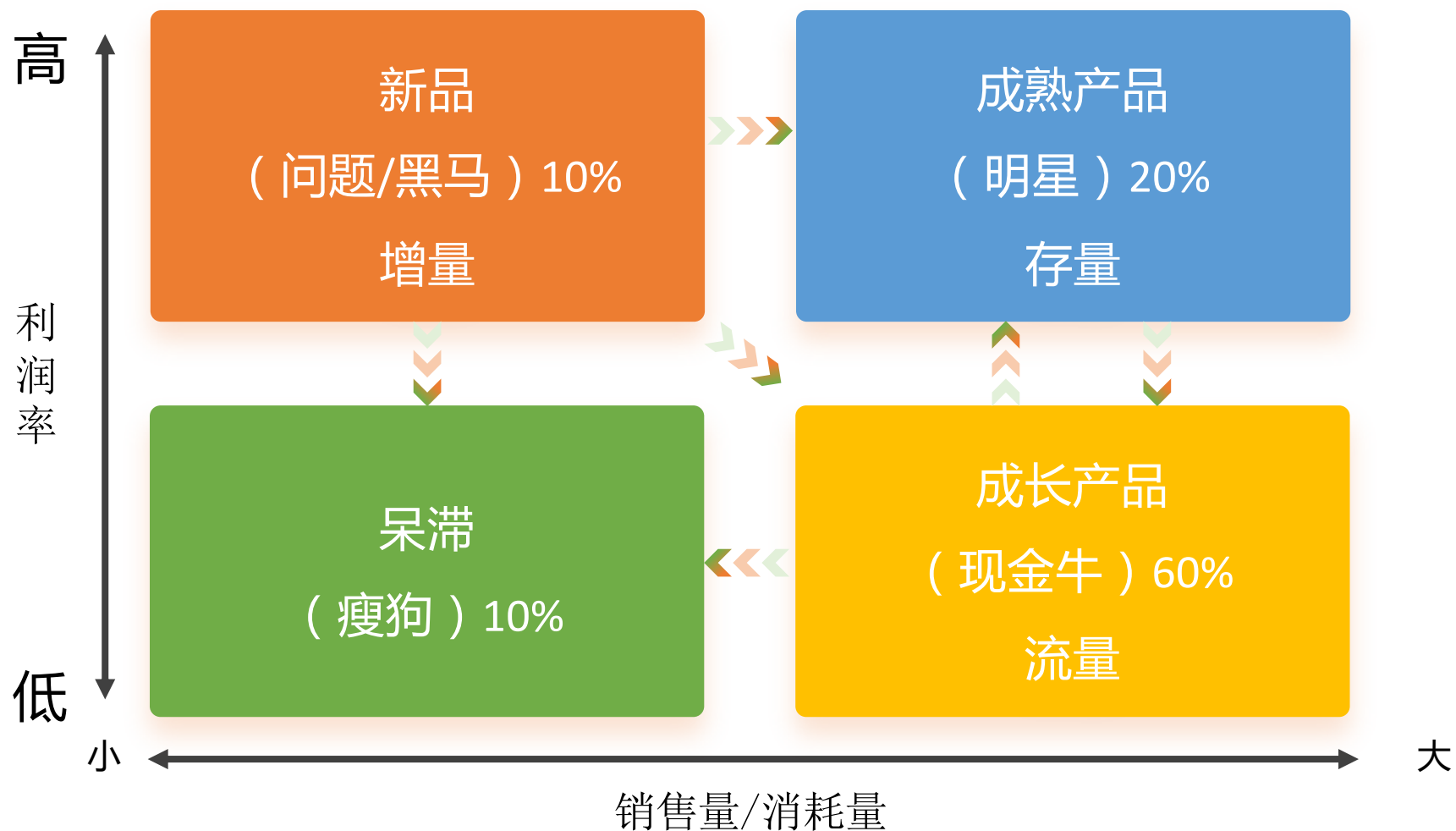
入库日期
出库时期
入出库单号
供应商

注意事项

时间颗粒度
时间周期

决定因素： 一表一用 一表多用

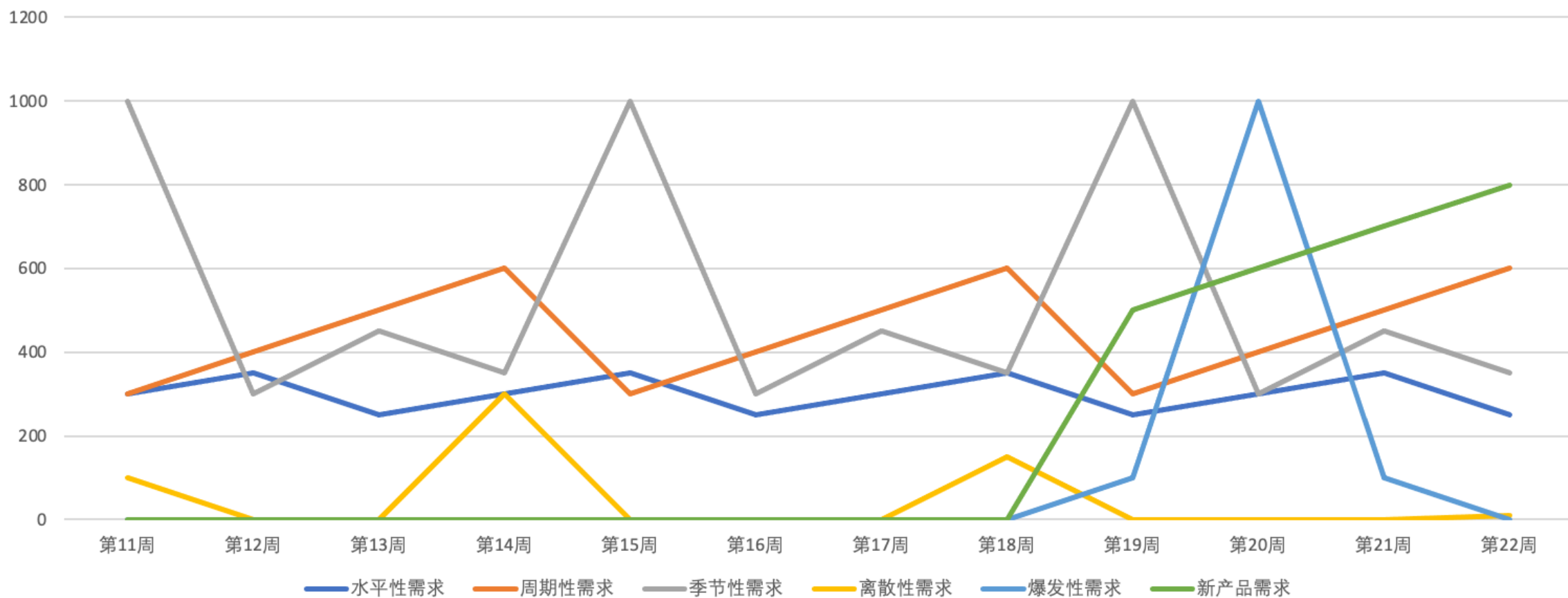




全面数据标签



需求趋势分析



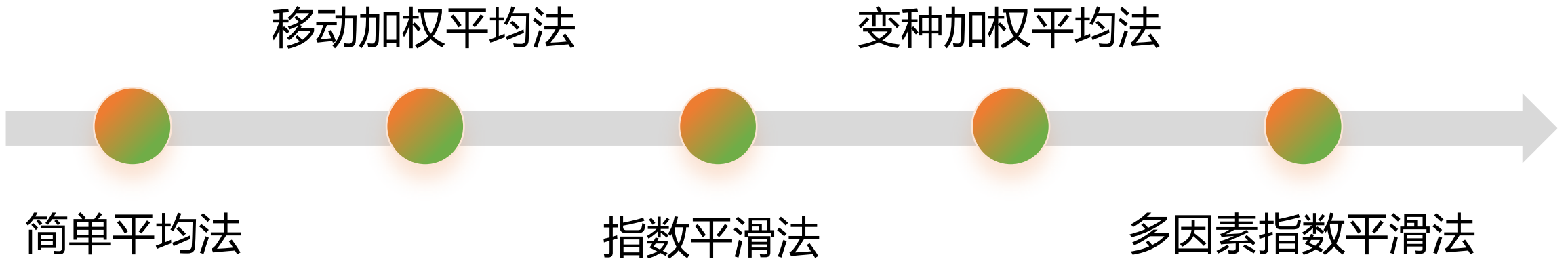
维度	级别	标准 (波动系数)	标签
历史消耗量	大	累计消耗量>80%	A
	中		B
	小	剩余	C
历史消耗稳定性	高	<0.4-0.6	X
	中		Y
	低	0.6 以上	Z

备注：不同行业标准有所差异，可动态调整。

匹配算法模型



类别	预策模型	库存控制方法	备注
AA	时间序列法- 移动加权平均法	安全库存法	计划为主、销售协同为辅
BA	时间序列法- 移动加权平均法	安全库存法	计划为主、销售协同为辅
AB	定性预测法- 产销协同法	一品一策法	销售为主、协同计划为辅
BB	定性预测法- 系统最优法	最高最低库存控制法	季度评估是否保留
新品	定性预测法- 预算法、目标分解法 指数平滑法	小批量多批次小步快跑法	项目决策制



多维度推演计算逻辑—时间序列法



协同验证偏差S&OP流程



- 关注存量
- 数据优势
- 理性分析
- 控制风险



- 关注增量
- 市场优势
- 感性决策
- 目标达成

协同讨论关键点



新品上市计划



产品退市计划



竞品现状



促销

节日

定价

产品组合规划

业务线索

项目订单



供应约束



物流约束



销售目标

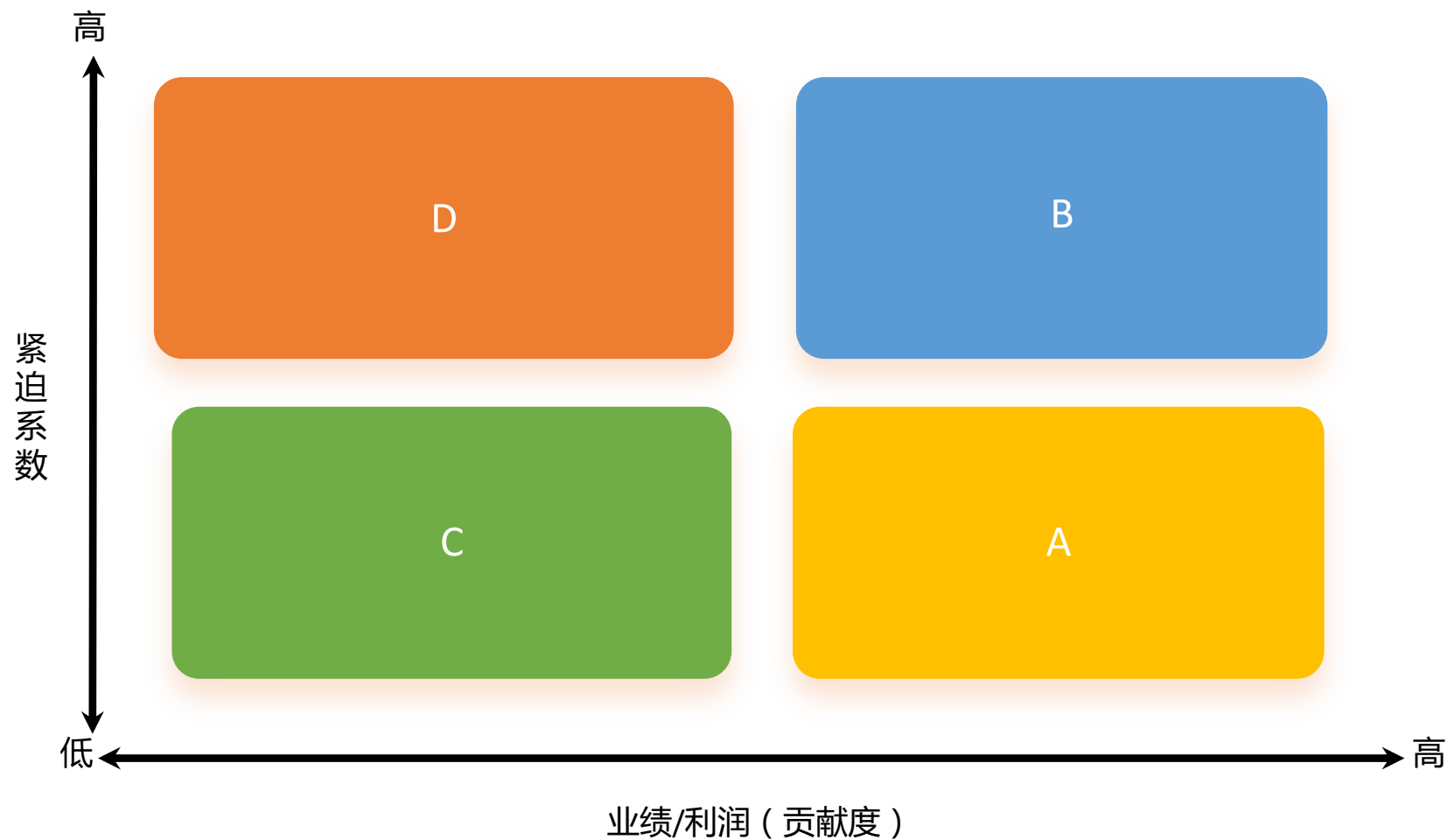
供过于求

- 增大销售投入，扩大需求
 - 增加新品
- 减少加班、恢复调休或承接外部业务



- 优先级矩阵对客户需求排序
- 按照瓶颈供方产出 (+外包)
- 放弃低质需求

供小于求



$$\text{紧迫系数} = (\text{需求日期} - \text{当前日期}) / \text{剩余的计划提前期}$$

生产计划运作原则



影响 (总监或专员主观判断)	利益相关者 意愿	
	弱	强
小	B/单方面负责 (主动) , 沟通出结果或提出解决建议	A/必须沟通并达成共识 (结果) 小事不麻烦领导
大	C/不沟通 , 直接留待高层会议解决 不浪费相互的时间	D/积极沟通出结果或提出解决建议 给领导选择题



确认/发布预测结果

数据分析的结果

协同一致的结果

符合约束的结果

剔除异常的结果



堵漏洞

安全库存保障准交付

没有独立安全库存概念

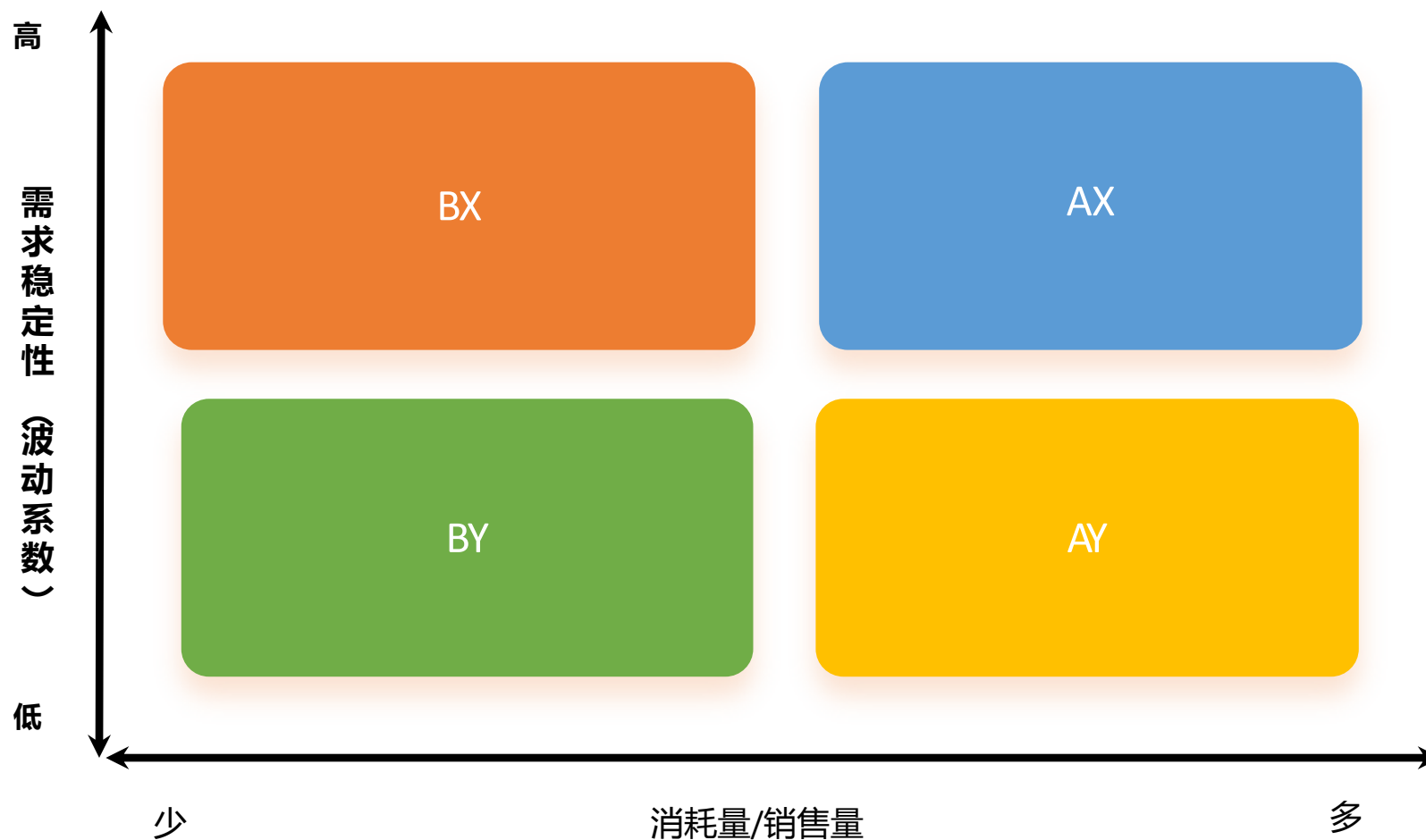
安全库存参数一成不变

安全库存设置静态标准

安全库存没有分而治之

安全库存标准复盘标准

二维二级物料分类法



安全模型匹配				
模型	物料分类	是否设置	计算方法	备注
二维二级 分类法	AX	设置	高级算法	定期订货+目标最高库存定量法
	AY	设置	中级算法	产销协同法（一品一策法）
	BX	设置	高级算法	定期订货+目标最高库存定量法
	BY	不设置		最高最低库存控制法
二维三级 分类法	AX/AY	设置	高级算法	定期订货+目标最高库存定量法
	CZ	不设置	-	建议淘汰

单维静态算法（初级算法）

物料编码	单位： 个	订货提前期	紧急周期	历史13周消耗数据														平均值
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13		
A1007	实际值	10	6	34491	37739	32662	32659	33401	36285	39763	38557	36535	35571	33500	37214	36963	35797	
一次指数平滑	预测值	α	0.15	34964	34893	35319	34921	34581	34404	35686	35448	35914	36007	35942	35575	35825	35996	

安全库存=日均需求量*紧急采购周期

安全库存=35797/7*6=30,683

或者设置参数：安全库存天数（静态）

为什么要做复盘？

需求趋势是变化的

供应趋势是变化的

客服水平是变化的

定期调参数 持续优化标准

判断对象

- 有动用过安全库存量产品/物料
- 未动用过安全库存量产品/物料

判断标准

- 破安全库存点的频率
- 破安全库存点的幅度

复盘安全库存

要点

标准不动，实物仍按先进先出管理



维度	标准	标签
价值	高	A
	低	B
边际利润	高	A
	低	B
风险	大	A
	小	B
供应商博弈力	强	A
	弱	B
客户重要性	强	A
	弱	B



补短板

实时反馈预警准交付

为什么要进行过程监管？

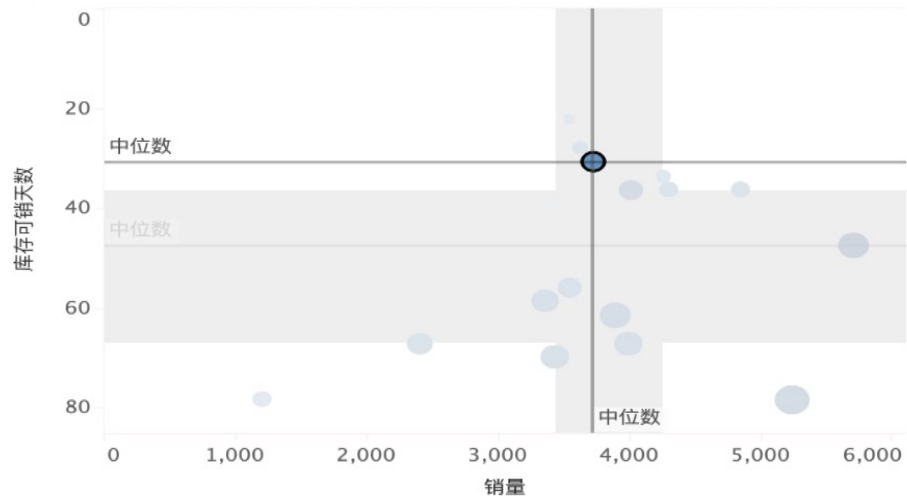
ERP不具备库存自动预警提示功能

供应链管理过程的数据不能可视化

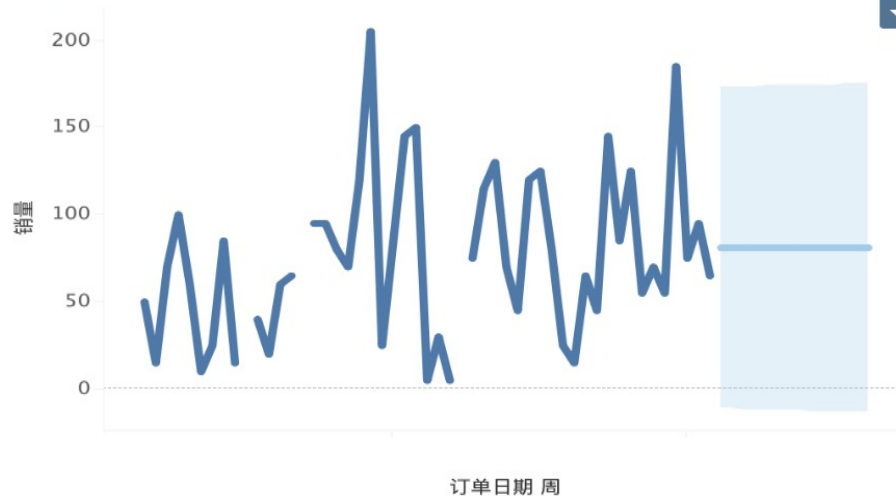
日常繁杂事务工作量大多忙着救火

供应商承诺与执行偏差信息不对称

波士顿矩阵



销售趋势



库存量

- 42
- 500
- 1,000
- 1,708

近14天销量

15 390



国内仓

库存量 86
库存可销.. 6



在途

库存量 344
库存可销.. 22



海外仓

库存量 0
库存可销.. 0



平台仓

库存量 43
库存可销.. 3



销售

近14天销.. 215
销量 ###

理性预警

数据

1. 近期消耗大于预测值
2. 当前库存低于订购点
3. 产品生命周期转折点

感性预警

事件

1. 政治事件--广州骏丰频谱
2. 市场事件—长沙重工底盘
3. 特殊事件—绍兴新和成同行发生火灾
4. 运营事件—流通受阻延迟，塞港—舱难求

流程异常事件

预警管理操作要点

数据预警 的周期

- 新品：日
- A类：周/双周
- B类：周

感性预警 的周期

- 实时

订货点预警



破再订货点

破最低库存

订货

与供方确认

物料检验入库后，回到绿色。从第一梯次阶段开始，再循环。

物料齐套预警



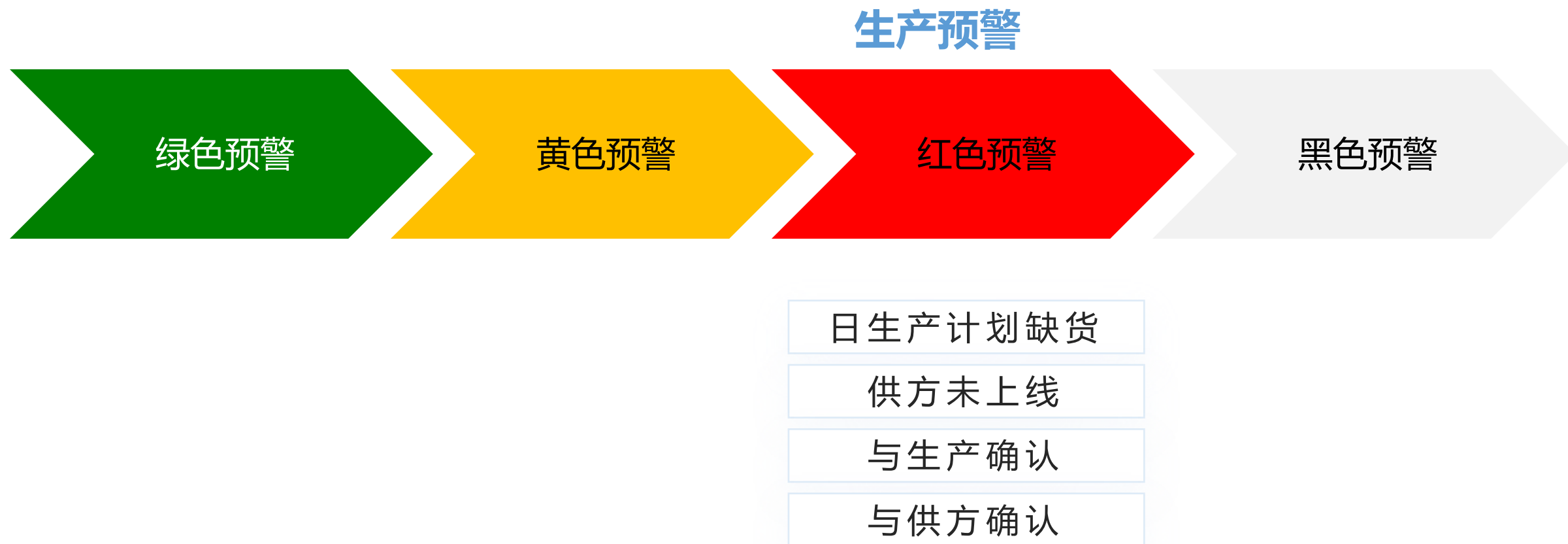
物料齐套（生产部）

物料齐套（供应商）

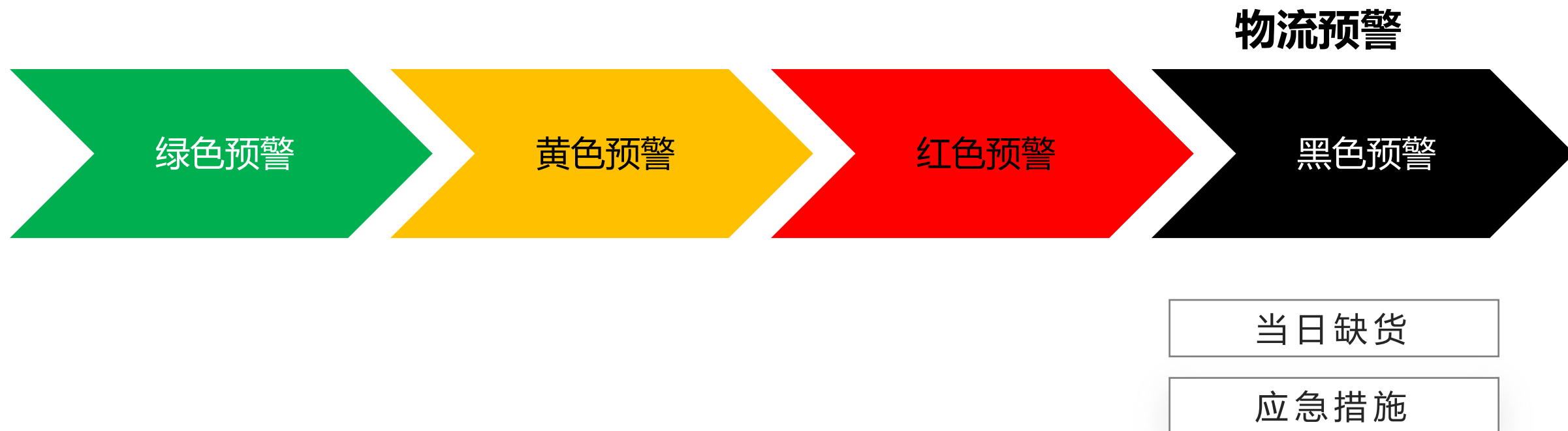
与供方确认

与供方确认

物料检验入库后，回到**绿色**。从第一梯次阶段开始，再循环。



物料检验入库后，回到**绿色**。从第一梯次阶段开始，再循环。



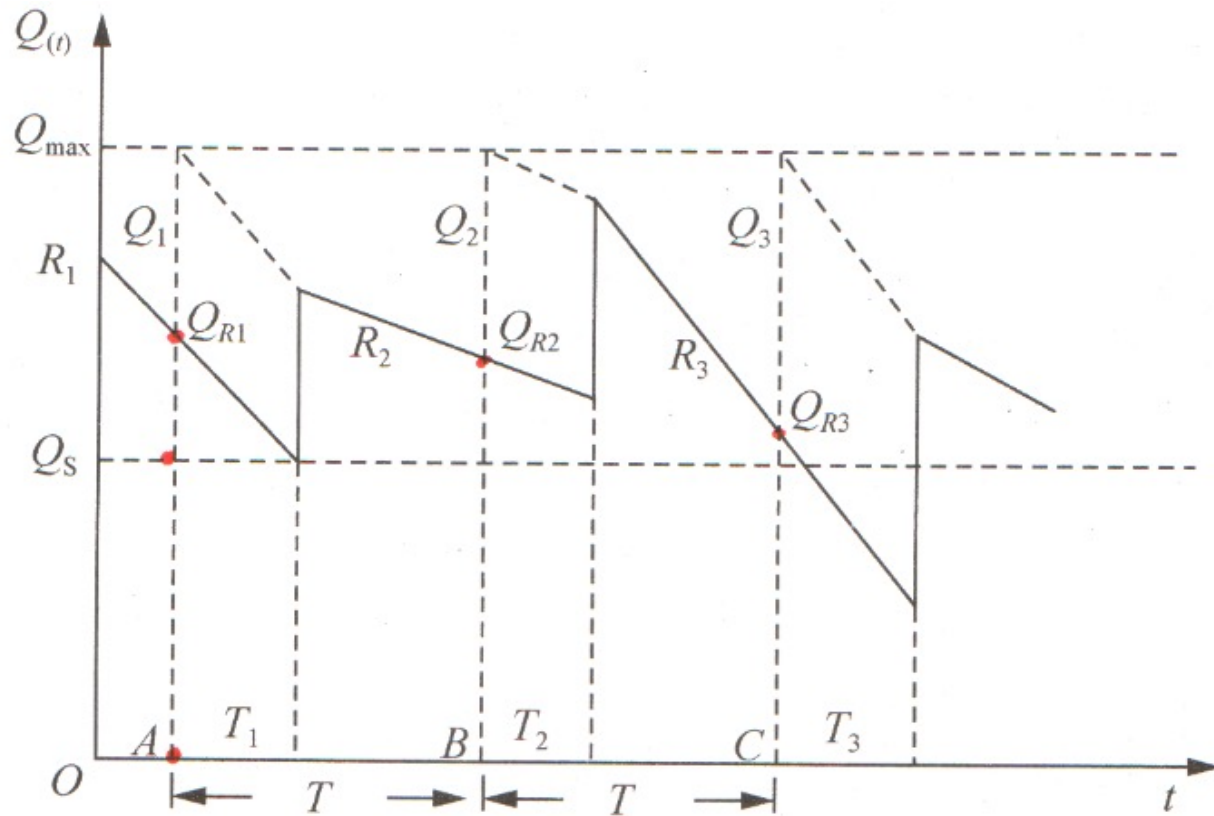
物料检验入库后，回到**绿色**。从第一梯次阶段开始，再循环。



敏执行

以敏捷补货达准交付

定期不定量策略



$$Q_i = Q_{max} - Q_{Ni} - Q_{ki} + Q_{Mi}$$

Q_{max} -----最高库存量

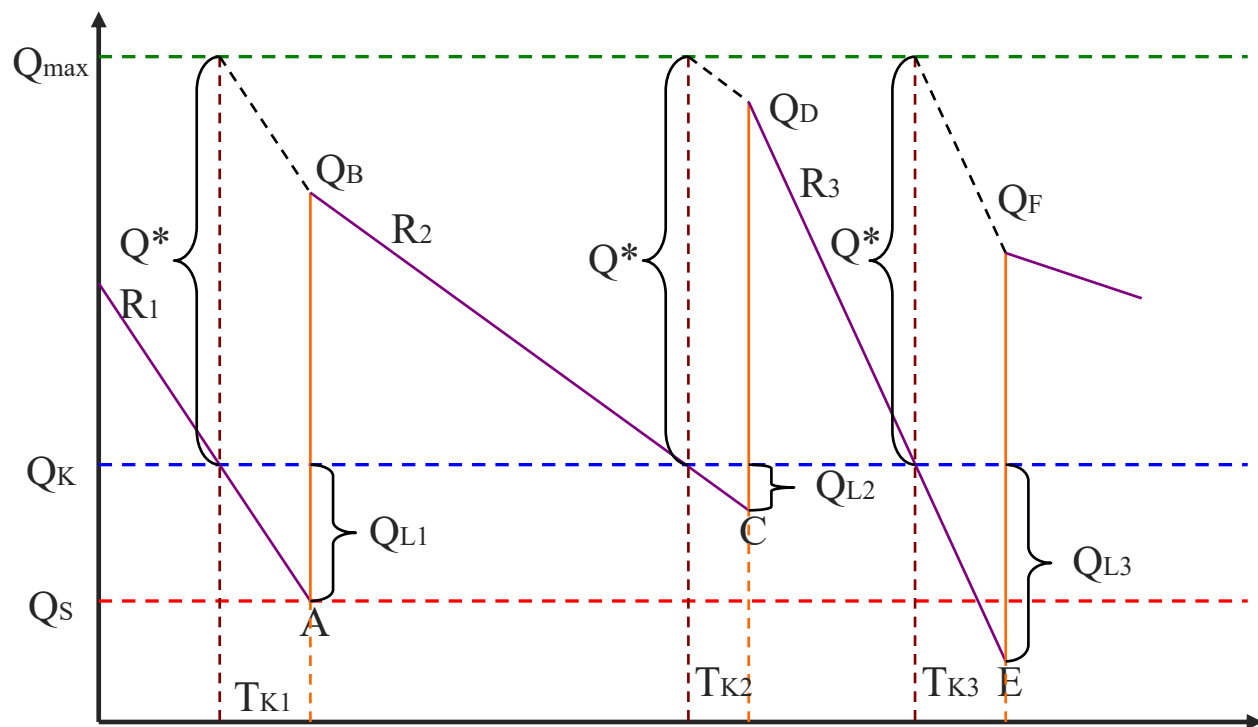
Q_{Ni} -----第*i*次订货点的在途到货量

Q_{ki} -----第*i*次订货点的实际库存量

Q_{Mi} -----第*i*次订货点的待出库货数量

($R_1 R_2 R_3$ 为消耗速率 , $R_1 \neq R_2 \neq R_3$, $T_1 = T_2 = T_3$)

定量不定期策略



从以上分析可以看出：

1、订货点 $Q_K = Q_S + Q_L$ ， Q_S 为安全库存， Q_L 为订货提前期内消耗量的平均值，如果各个周期的消耗达到均衡，即 $R_1 = R_2 = R_3 \dots$ 则

$$Q_{L1} = Q_{L2} = Q_{L3} \dots T_{K1} = T_{K2} = T_{K3} \dots;$$

2、在整个库存变化中所有的需求量均被满足，没有缺货现象，但是第三阶段的消耗量，安全库存 Q_S 被动用了，如果 Q_S 设定太小的话，则 T_{K3} 期间的库存曲线会下降到横坐标线以下，出现负库存，因此安全库存的设置是必要的；

3、由于控制了订货点 Q_K 和订货批量 Q^* ，整个库存水平就受到了控制，名义库存 Q_{max} 不会超过 $Q_K + Q^*$ 实际最高库存 Q_B 、 Q_D 、 Q_F 不会超过 $Q_K + Q^* - Q_L$ 。



订单收到



交期



数量



交货地点



价格



质量



付款

计划
结点

齐套
结点

上线
结点

生产排产确认

物流计划
结点

交付入库
结点

批次频率
确认

物流运力确认

交付发货确认



装运发车
节点



在途时间
计划



到货时间
确认



收货回单
确认

质量异常处理

主要现象	应对措施
原料质量异常	
保管质量异常	
生产质量异常	
包装质量异常	

生产异常处理	
主要现象	应对措施
采购交期异常	
生产交期异常	
生产质量异常	
包装唛头确认	

物流异常处理

主要现象

应对措施

3PL原因

社会原因

自然因素原因

运输工具原因



优结构

持续优化低成本交付

导航仪：看未来需求

- 如已报废设备的备件
- 因质量缺陷不再售卖
- 因产品已经升级迭代

后视镜：看历史需求

- 历史三个月无动销
- 历史六个月消耗少

仪表盘：看实时需求

- 临期判断
- 实时消耗波动

呆滯判定模型

呆滯判定模型													当天日期	2021-8-20		
A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	
物料编码	物料名称	单位	保质期	临保期	库存不超天数	生产日期	批次数量	是否过临保期	是否过保质期	有效库存	有效库存总量	日均消耗	可用天数	判定结果	呆滯数量	
6	W001	80071	千克	270	120	90	2020-11-22	100	是	是	0	5000	30	0	呆滯	100
7							2021-4-6	200	是	-	0	5000		0	呆滯	200
8							2021-6-10	1000	-	-	1000	5000		33	-	0
9							2021-7-31	2000	-	-	2000	5000		100含上	10天呆滯	300
10							2021-8-5	2000	-	-	2000	5000		166	呆滯	2000

风险标识

绿色库存

质量和价值没有发生变化时可以消耗完

黄色库存

多指多余库存达到或超过一定比例

红色库存

没有使用机会的库存

橙色库存

介入黄红之间，还能使用

准呆滞对象应对原则

先新后旧

优先处理后产生的

先多后少

优先处理数量多，
金额大的

先易后难

通用性强的优先

加法思维提高柔性价值--保齐套

减法思维降低成本价值--去呆滞

乘法思维提高资金价值--拉账期

除法思维降低风险价值--创模式

1

战略篇

供应链管理战略规划与模式决策

2

探究篇

供应链管理之难原因分析与应对

3

流程篇

供应链管理流程、架构与KPI的设计

4

体系篇

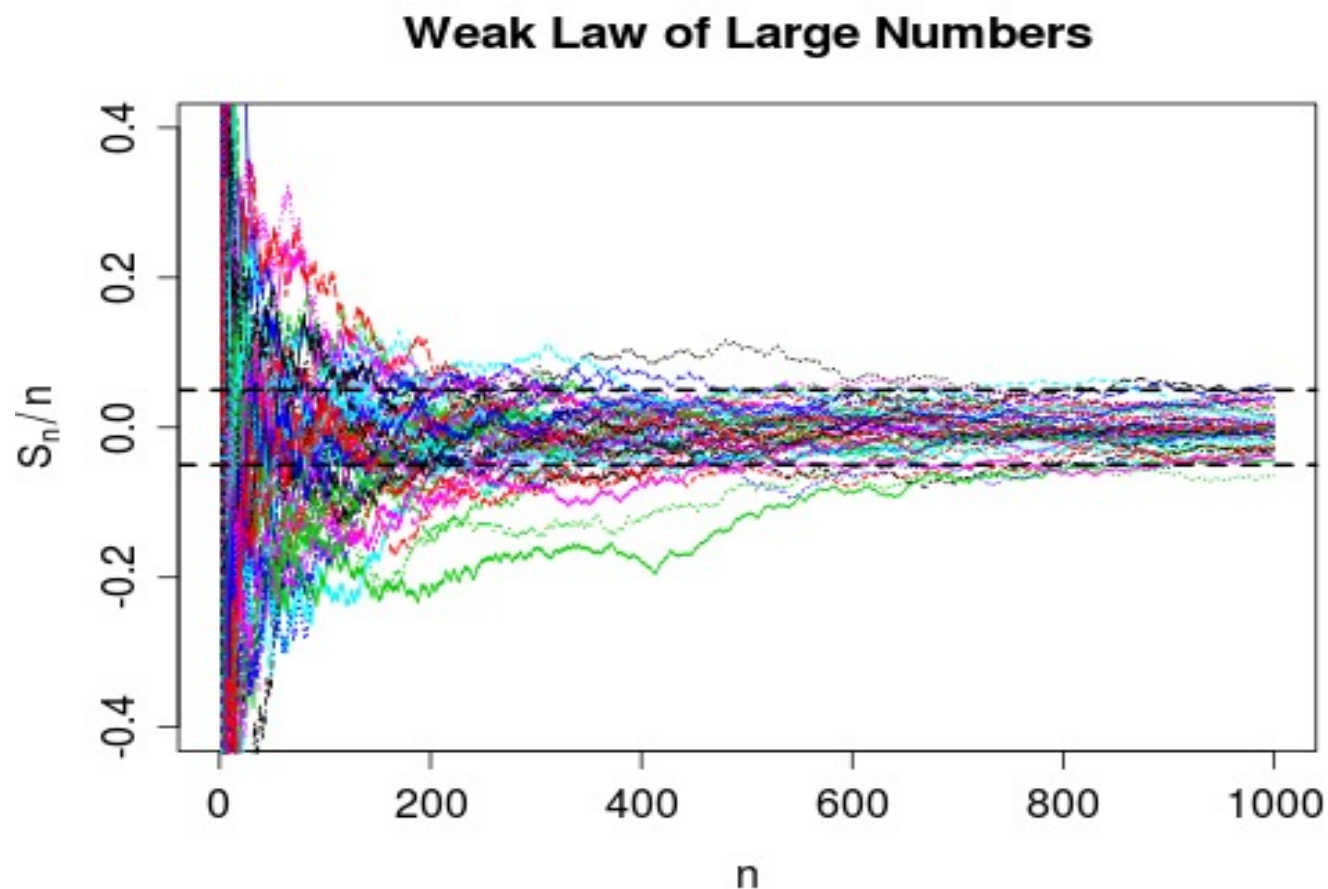
供应链需求预测与计划运营

5

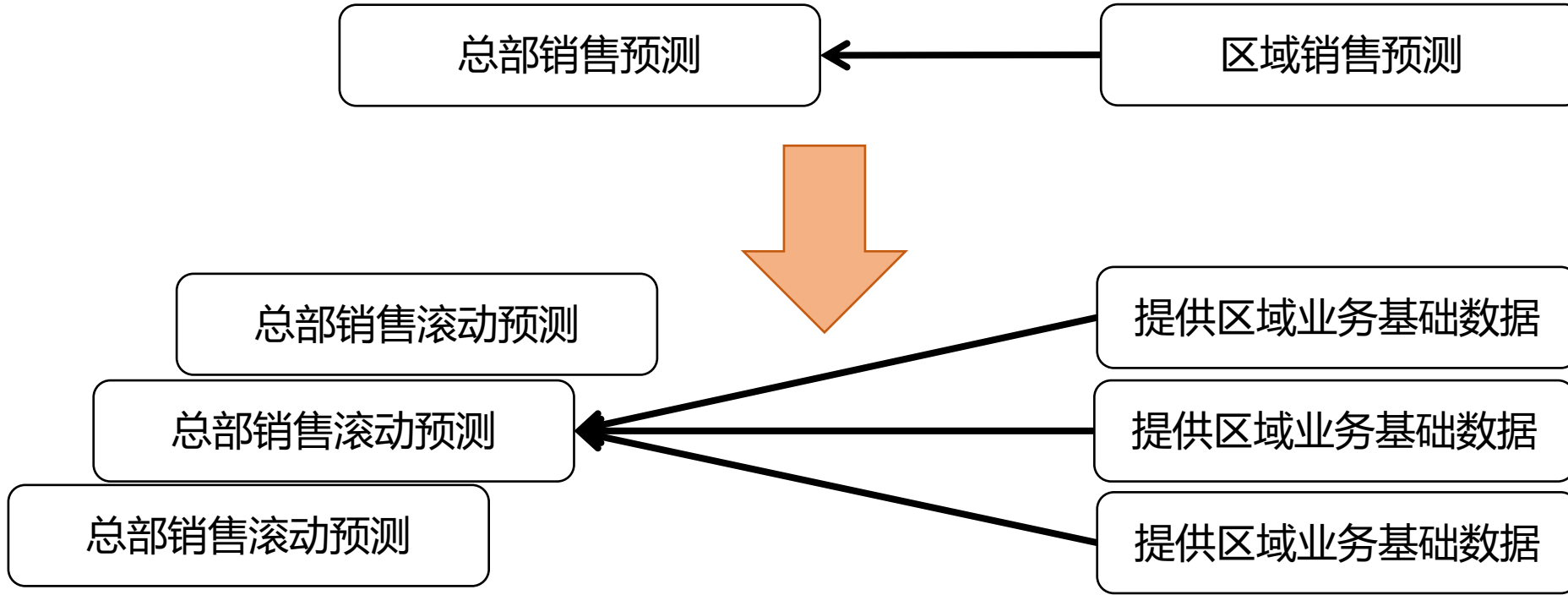
原则篇

产销协调计划编制六策略

图中的每条线都代表一个数列，虚线表示一个非常小的区间。总的来说每个数列都越来越趋近0，且大部分时候不会超过虚线所表示的小边界，但是，偶尔会有一两条线超过虚线、然后再回到虚线之内。



计划策略二：只做一级需求预测



理由：

- 预测的主要目的是为了供应端投产，不是用于给各个预测区域发货，总部预测能够满足需求；
- 避免牛鞭效应；

思考：为什么是销售发起？

$$\text{预测准确率} = \frac{\text{实际数据}}{\text{预测数据}}$$

实际数据 **可以操纵**

预测数据 **无法调整**

$$\text{预测准确率} = 1 - | (A-B) | / B = 1 - (\text{实际} - \text{预测}) / \text{预测}$$

$$\text{预测准确率} = 1 - | (A-B) | / A = 1 - (\text{实际} - \text{预测}) / \text{实际}$$

提升预测准确率的方法其实很简单：

让实际发货的数据尽量向预测数据靠拢即可。但这不是我们需要的预测准确！

所以不能考核预测准确率，要考核预测不准确导致的后果：库存与缺货率！

□ 对编制预测的人考核预测不准确的后果：库存与缺货！

□ 承担业绩目标的人最好不要做销售预测；

计划策略四：只对合适的对象做计划-分而治之

80-20原始是一个基本规律：

A类：产品有较大的需求量，您才可以进行预测；
您可以进行预测，您才可以按照库存生产；

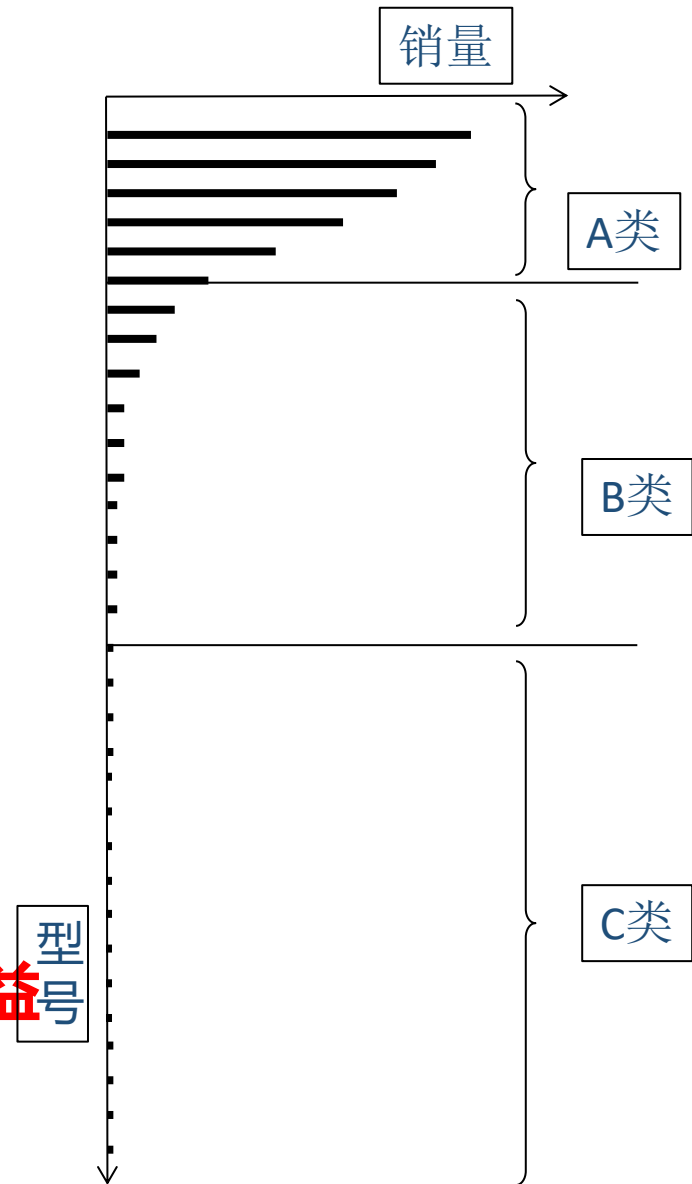
B类：您不能做预测：
---如果订单交期较长：按订单生产；
---如果订单交期较短：按照订单装备；
---如果按单交期更短：按照MAX-MIN库存备货；

C类：产品分类并差异化可行么？（还要考虑重要性）
■ 销售不管ABC类，一个都不能缺，怎么办？
■ 谁来负责对产品分类？
■ 市场交付周期不一样，会不会影响市场竞争力？
■ 按什么分类？

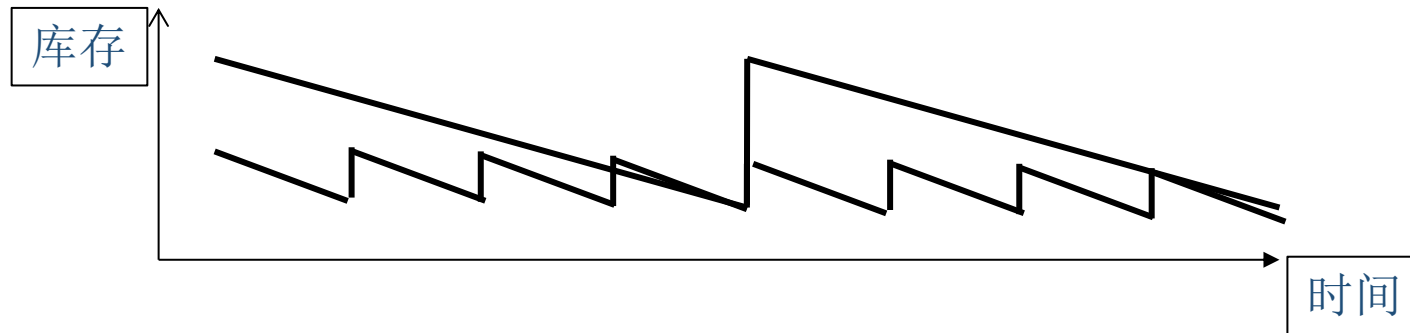
思考：缺货率、库存考核要分开。取决于毛利率或边际收益

思考：ABC分类还有哪些维度

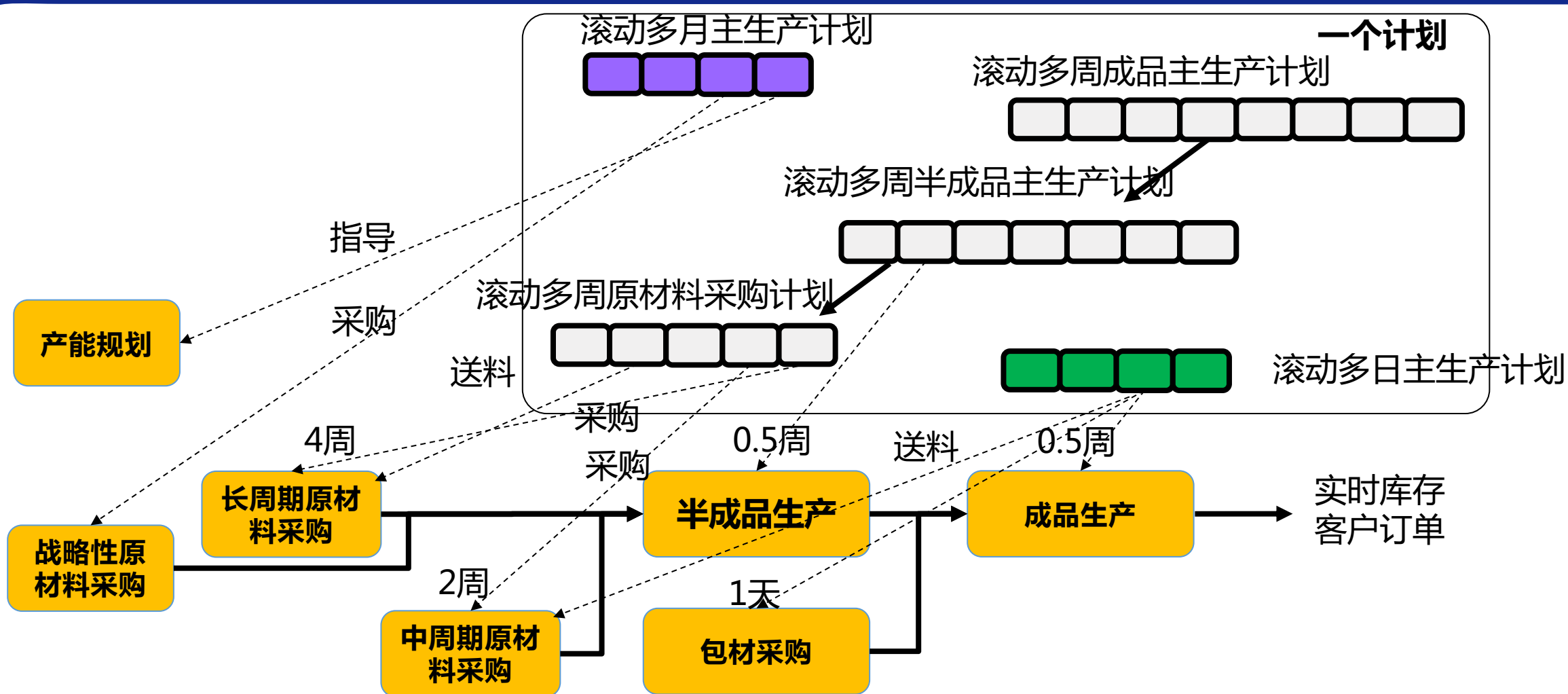
案例：佳通轮胎的ABC分类做法



- 供应链的快速反应，不仅仅是生产周期的缩短，更重要的是计划频率加快。
- 供应链管理优秀企业的产销协同计划都是滚动周计划。
- 从月计划到周计划，一般会使安全库存降低2-30%，缺货率降低10%；



- 预测准确度下降、计划编制工作量会增加四倍，生产批量会减少为四分之一是这样的么？



周计划一般的逻辑：下周投产上线的产品，本周半成品和原材料需要到位。（按周驱动的材料）。

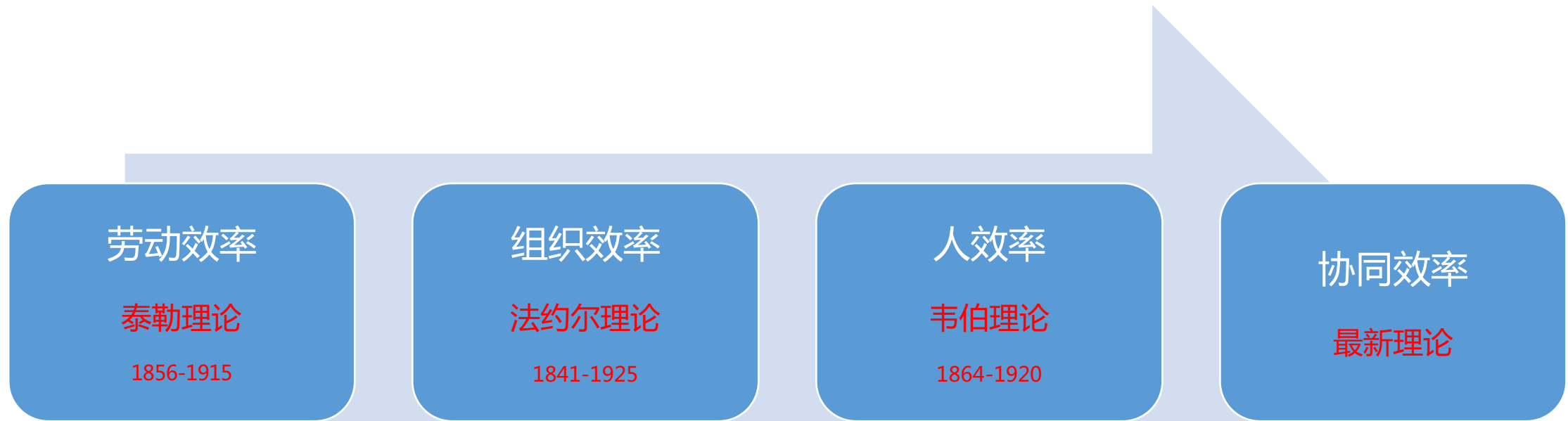
终篇:协同论



管理根本上解决效率问题(德鲁克观点).

思考：在2022年,组织管理需要回答的最大问题,就是万物互联时代下企业如何面对不确定性持续获得高效率?

“分”依然在释放劳动/组织/人的效率,而万物互联时代,组织平台化,生态化趋势实现更大价值系统效率释放.

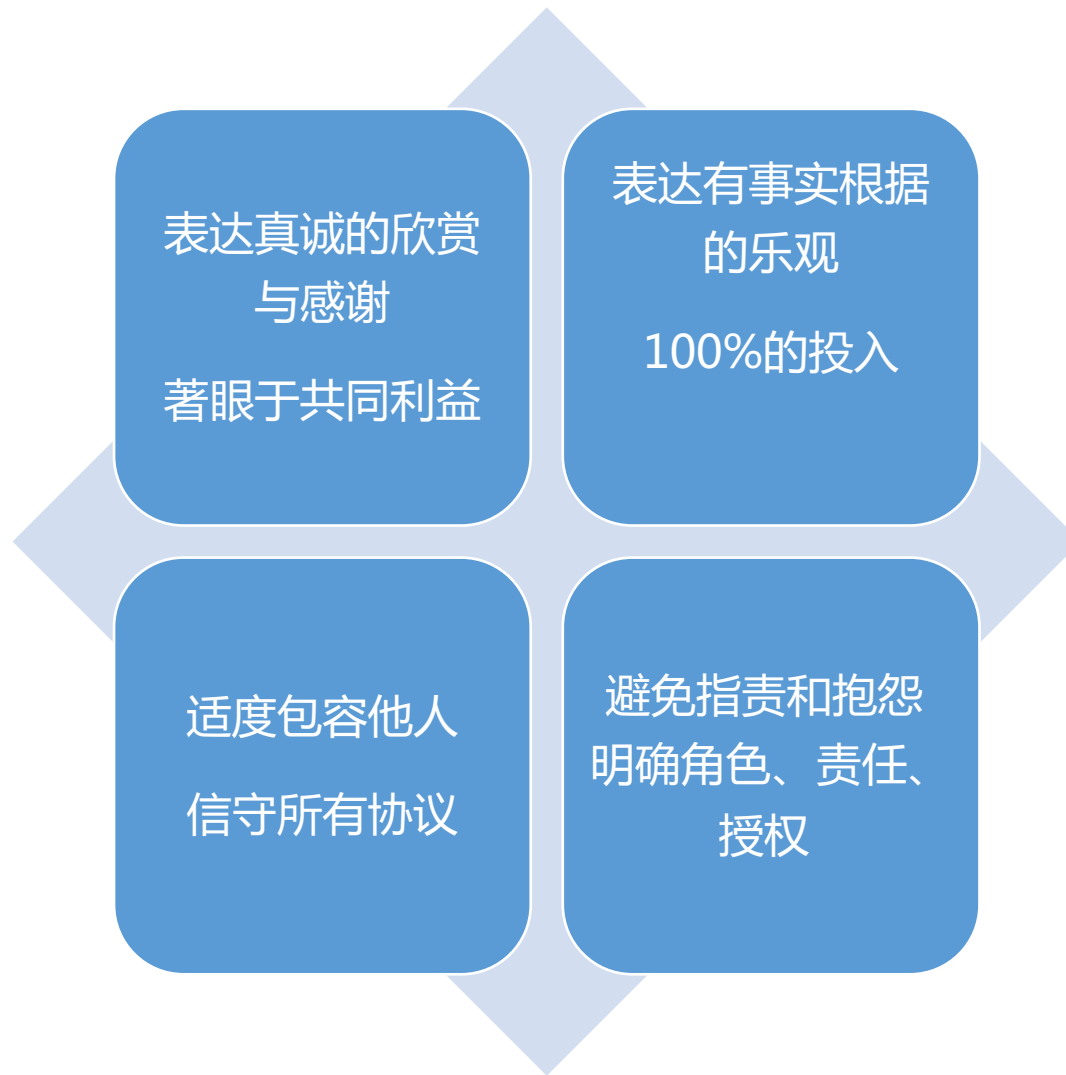


“分” —————> 高效价值创造 ————— “合”

1.

1.

1.



- 不讲自己部门的事，讲关联事件/接口事件，了解对方的需求

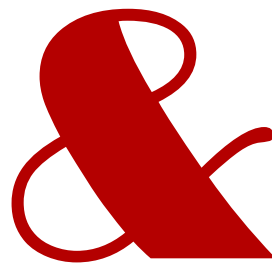
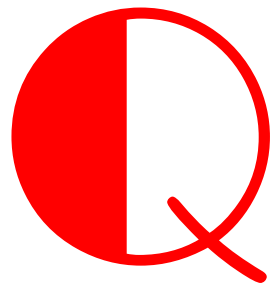
方法：用便签纸，写三条你对对方的建议。如果时间有限，你最希望先改哪些？

- 月/季度滚动 让对方知道，我是关注他的需求的

方法：永远讨论的是“这个产品应该怎么备，才能保证客户要求就有

- 协同部门&高管都要参与

方法：定优先级（产品、客户、渠道、销售员）规则，让各部门负责人表态，假设不缺货，优先产哪个客户的货（有效产出）





增量时代 市场红利

存量时代 运营为王