零部件企业如何做到产销协同不掐架

文 | 张椿琳

站在公司整体经营的角度，基于同一个工具和数据，来给出期望并形成公司正确的认知。

最近重读了董军老师撰写的 APS 小说，他在十几年前描述的内容如今看来依然扎眼，生产部和销售市场部之间，生产部底下的各个分厂之间，主要通过一场一场吵架来做沟通。“计划员的日常工作就是和人吵架”“‘吵架”就是上级交给他们的任务”，这虽然是戏剧化夸张的语言，却也仍是现实的真实写照之一。

过去这半年里，我和不下十家车企的负责人都聊到了这一领域的话题，发现大家对于产销协同的理解仍很模糊，但又都会提出一些具体的问题，例如：

1. 如何做销量预测？如何做呆滞料处理？

2. 同行有没有成功案例可以参考？

3. 传统油车跟新能源汽车的产销协同分别存在哪些痛点？

4. 供应链核心指标如何提炼？

然而，当我们提出组织几天的业务调研以便深入和全面了解他们企业供应链的真实业务现状及潜在提升点时，却总是遇到太极手。客户们普遍的认知还是，他们的业务问题他们自己比较清楚，不需要我们外人再做调研，只需要按照他们已经有的要求给出相对应的案例和参考资料就行。可见，大家对于产销协同的问题，还是有一定的误区，以为自己能断症，只是不会开药而已。但现实当中，哪有病和药只懂其一的医生？这是多么浅显的常识。

产销协同并不神秘，诞生了几十年，其全称是 Sales and Operation Planning，简称 S&OP，也叫做销售与运营计划、产销协同或者产销平衡。产销协同是一套管理机制，它可以帮助企业整合所有的业务计划（销售、市场营销、生产、库存和财务等），以实现目标绩效。

拿制造业来说，在企业战略发展确定后，销售目标（财务目标）与订单发生变化时，如何能迅速调整内部的生产资源，包括直接人力、机器设备、物料与供应商资源、产线、仓库空间、工程能力等，来保证交付、质量以及成本，这些都是产销协同要做的事情。每个企业也都有产销协同环节，成功的产销协同能为企业带来利润增长，失败的产销协同却各有各的不幸。

供需之间存在天然的矛盾，产销协同也就必须经历调和才能达成一致的安协。但调和来调和去，客户总是发现：要缺的货还是缺，卖不出去的库存还是卖不出去。很多企业的产销协同会议，要么变成经理级别以下的计划专员碰头会，要么变成流于形式的图表报告会，再或者直接变成吵架大会，连召集会议的主持人也束手无策，只能劝架，却无法解决问题。

销售部门总是希望公司的产品种类越多越好，以为这样就能满足更多客户的更多需求，你要啥我都有；而制造部门却不希望生产的产品种类多，因为生产组织起来麻烦，最好一款产品从年头生产

到年尾。销售部门总是认为市场多变，客户需求经常有变化是再正常不过的事情；制造部门一看急单、插单这么多，马上就急了：正常的生产怎么办？产能可是有限的。

制造部门都希望销售部门能给未来的销量做出预测，好提前有个准备。销

售部门心想，谁能预测准呢，随便拍个脑袋吧。

销售部门希望成品库存多一些，要啥有啥最好；制造部门反怼：仓库里那么多积压库存，当初是谁催着要的？

对汽车行业来说，前序环节多，不是你要啥马上有，单品金额大，一台就是货值几万元甚至几十、几百万元，库存折损快，生产出来三个月没卖出去就定义为库存车，所以产销协同的重要性尤为凸显。

汽车行业 S&OP 的主要重点是使生产能力与预期销量保持一致，但产销协同的流程传统上更加强调生产能力和产能规划，重点是通过高效的生产流程和及时的交货来满足市场需求，虽然汽车行业越来越以客户为中心，直售或直营逐渐兴起，然而因为占比不高，汽车行业还是严重依赖历史销售数据、市场趋势和需求预测来确定生产计划。因此，准确的需求预测对于优化产量、管理库存水平以及最大程度地减少缺货或生产过剩至关重要。产销协同到底应该如何实现呢？我们根据在几家车企的实践，做出如下建议：

首先，评估新的需求计划，主要包括以下两个步骤。

需求收集

针对上一轮的预测进行数据回顾，新的一轮需求预测数据需要和产品部门、市场部门、销售部门在后续的策略中互相沟通并汇总，在汇总数据中体现各方的策略，形成新的需求计划数据集。包括年度业务计划的分解、销售预测、在手客户订单渠道订单、备库订单、历史数据等。

需求预测

建立需求预测模型，通过预测计算，最终输出一致性需求，包括产品维度（如型号、系列、配置、颜色等）、销售组织维度（不同的销售区域、经销商）和时间维度（年、月、周、日）。

其次，评估供应计划。

针对上述一致性的需求（最终销售需求），供应部门整体考虑业务目标和约束条件，对供应和需求差异，如有限的生产能力、有限的物料供应等，按照需求的维度来反馈供应计划。供应团队的重点是识别瓶颈产能位置，给出备选的方案，比如要不要建新厂、加人手、添设备，需要排几个班、IPH 如何设定 (Jobs PerHour) 等。

最后，有了上述准备后，就可以进入 S&OP 会议的环节。

在 S&OP 会议中，财务要以金额为单位评估基于现有的需求计划、供应计划、企业的商业目标、财务目标，如营业额、利润、净利率等是否可以达成。没有达成一致的，需要上升到决策层，来完成多方诉求的平衡。

企业也可以尝试通过软件来实现产销协同，将对应的产销信息输入，通过求解，推算最优解的计划，从而输出新一轮的结合需求、供应计划、财务计划的 S&OP 销售与运营计划。

至此，一个标准的跨部门沟通链路基本完成了。

从上述流程我们可以看出，站在公司整体经营的角度，基于同一个工具和数据，来给出期望并形成公司正确的认知，是解决产销协同问题的关键。

在场景模拟中，我们发现依靠工具和数据是终结无休止争论的最有效方法。 通过利用数据驱动决策的力量和使用适当的工具，公司可以弥合关键职能之间的差距并实现和谐协作。

此外，有效利用工具和数据可以培养生产和销售团队之间的协作和信任文化，当决策基于客观见解并得到数据支持时，分歧和冲突的可能性就会减少。

MFC