

浪潮ERP项目组 工作汇报

浪潮ERP项目组

计划优化建议 - MRP运行体系设计

管理现状分析

通过对浪潮现有计划运作流程的了解和分析，发现目前的管理运作存在以下四方面的问题：

□ 销售预测方面

1、销售预测的采集、汇总与修正上：预测时间短，收集速度慢；对经销商的预测数据缺乏质与量的考核，对于办事处与销售员的考核不全面，未形成有效机制；按销售组织层层汇总上报过程中，缺乏统一的采集核实方法与数据修正模型指标；目前销售办事处人员的主要精力集中在订单上，并没将工作重心放在渠道建设上；项目预测上突发因素多，只采用粗放的经验判断指数，导致准确率低，事后缺乏总结与分析，导致类似的突发项目不断发生；未充分发挥现有销售部门在预测数据评估与修正中的作用，产品经理组在进行预测汇总与修正时，缺乏历史销售统计，产品、地区、季节分布数据与客户习惯分析的支持；全年经营计划过于粗放，对市场细分与产品定位的分析力度不够。

2、在销售计划、生产计划与采购计划之间的衔接上：部门信息传递差，相互沟通协调能力弱，未形成高效、统一的计划运作平台。

3、在订单执行方面：对所有客户执行同一交货承诺期，无形中养成代理商缺乏要货计划意识，紧急下单频繁的习惯，加大内部运作的负荷程度。

□ 采购计划方面

1、计划的周期：目前的计划是本月底做下月计划，而对于采购周期较长的物料则需要采购部自己预测；

2、计划的准确程度：目前的计划在总体数量、系列层次数量方面相对比较准确，但在机型这一层次，准确程度已经很不准确，到采购部分解到物料层次时，更重要的是依据经验进行调整；

3、全部手工操作：除利用EXCEL进行标配分解外，其它工作基本上全是手工操作，如历史的积累和兼容部件的计算，对库存数量的冲减，对PO的核查，最终计划调整等。

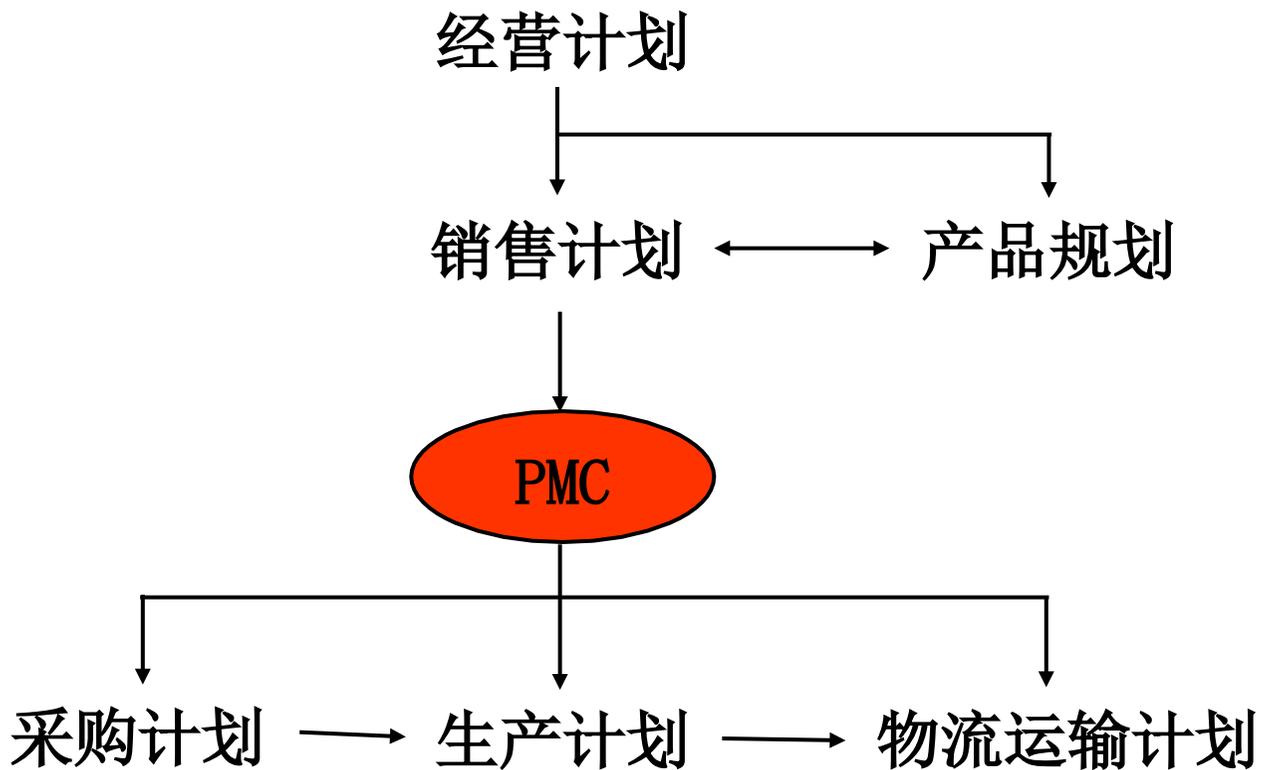
□ 生产计划方面

从销售部门到生产部门之间没有生产计划协调部门，造成生产部门只是被动接单，被动生产，无法合理安排生产资源，从而会影响到对客户承诺交货期的实现。

□ 交货计划方面

物控部被动的接受商务中心和代理商的发货指令，没起到应有的物流调度控制职能。

计划体系



经营计划

在上述体系中，经营计划是基础，是一切业务流运作的立根之本，因此，我们建议：

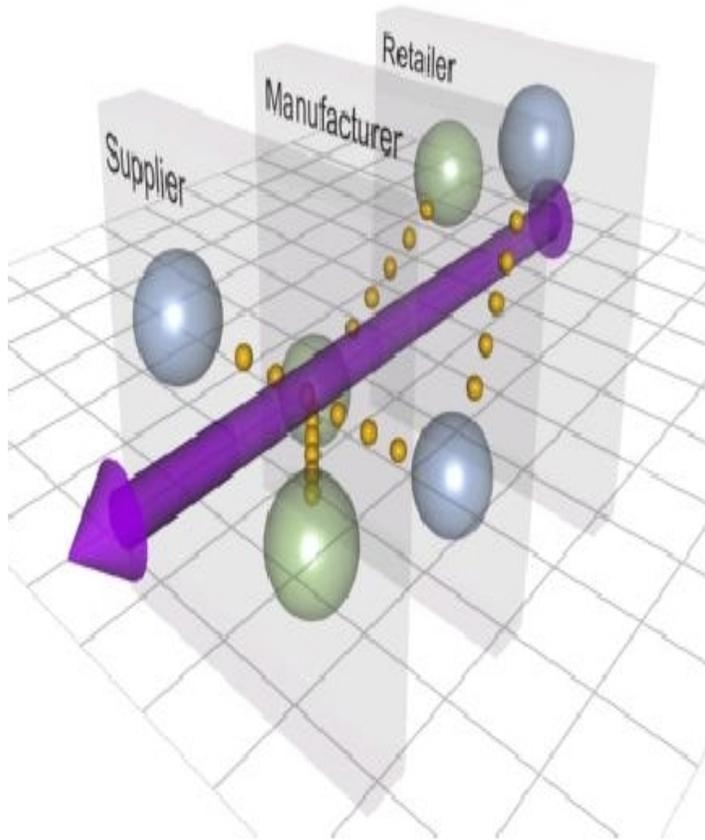
❖年度经营计划制定过程中，能加强市场细分与产品策略研究的工作，分析出明年IT硬件行业年度总需求量，本公司各产品系列所占市场份额及总量的目标值，并通过考察技术走势，主要部件厂商的预测数据，竞争对手的预测数据，第三方机构公布的统计与预测数据（如：IDC），结合以往历史数据与产品系列在地区、季节上的分布，得到切实可行的年度经营计划。



销售计划1 - 协作式预测

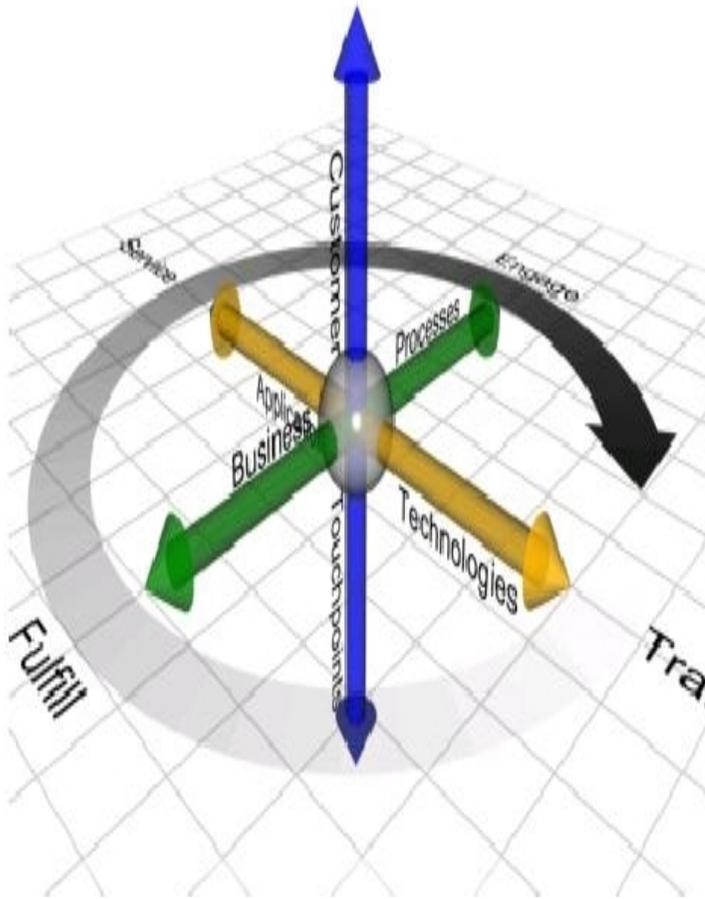
通常销售计划分为刚性任务指标与柔性预测。刚性任务指标由经营计划分解而来，柔性预测是指每月销售部门上报的销售预测。

对于柔性预测的产生，我们提倡建立一种高效的预测机制 - 协作式预测，它包括以下五个要



- ❖运用统计表和其他运算模式得到的以往销售数据，同时统计本年前期实际销售情况与本年销售任务执行情况；
- ❖收集两个月滚动的渠道预测信息与1周滚动的渠道要货计划（以基本落实的订单为依据，主要用于指导排产计划）；
- ❖收集两个月滚动的项目预测信息与1周滚动的项目要货计划（以项目进展为依据，主要用于指导排产计划与短期采购计划）；
- ❖收集市场推广与产品促销计划所产生的销售预测增量；
- ❖根据产品研制规划确定升级淘汰计划（1个月滚动），明确淘汰机型与淘汰机型配置延续周期及生产控制数量，预测由于产品替代所导致的销量流失以及销量在机型分布上的调整。

销售计划2 - 预测模型



❖在上述五个要素的基础上，我们建议建立两套预测模型进行调整与验证：

- 收集的预测数据与历史统计模型的比较；
- 收集的预测数据与销售任务指标模型的比较。

然后将这两套预测模型进行叠加分析，从中获得平滑和谐的柔性预测信息。

PMC介绍

PMC是指生产控制与物料控制（计划部门），是整个计划体系的中枢，它的任务是：



- ❖ 销售预测的汇总与考核管理；
- ❖ 合同承诺期的评估与确认；
- ❖ 采购计划的制定；
- ❖ 库存控制与资金分析；
- ❖ 采购收货计划；
- ❖ 周、日生产计划制定；
- ❖ 排产管理；
- ❖ 物流运输计划的安排

PMC职责1 - 销售预测汇总与合同承诺期评估

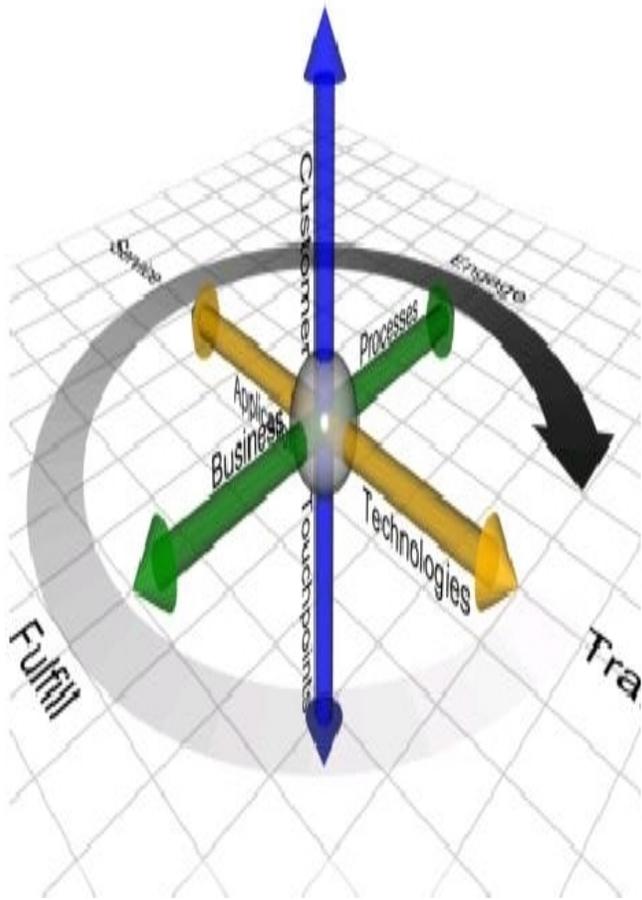
PMC是指生产控制与物料控制（计划部门），是整个计划体系的中枢，它的任务是：

❖销售预测的汇总与考核管理：

由数据分析中心提供销售预测执行情况的统计，对各部门提交预测情况进行考核打分。

❖合同承诺期的评估与确认

合同承诺期=采购提前期+生产周期+交货计划。整机或者部件在缺货的情况下，由商务中心上报所有缺货订单到PMC，由PMC集中评估处理（排定订单供货优先级）并反馈明确的承诺期；整机或者部件在不缺货的情况下，通常由商务中心合同评审员确定订单承诺期，只有大订单或者特殊合同需要上报PMC处理。



以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：
<https://d.book118.com/317015001043010001>