

本书是一本根据真实的中国大型制造企业供应链变革的经历改编的商业小说！

本书是一本产销协调计划变革的指导手册！

掘金供应链

——如何从以产定销到以销定产

邓为民◎著

本书是供应链管理基本原理在企业应用的一个成功案例！

——60天完成改革方案设计工作，正式实施5个月，降低库存10亿多元！



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

掘金供应链

——如何从以产定销到以销定产

本书介绍了郑博士帮助巨龙公司从以产定销模式变革为以销定产的过程，变革的要点包括：

●将产品分类，对不同类别的产品制定不同的库存策略和市场响应策略；

●双月计划调整为8周滚动计划，销售部每周编制计划；

●成品按照每日下单装配；

●重新设计安全库存逻辑；

●调整计划部组织结构；

●考核销售部成品库存、制造部准时交付率；

●制造部制定承诺交期；

●计划变化过渡实施方案。

实施效果：经过半年实施，库存降低10亿多元，几乎不再缺货，产销不再争吵。

读者可根据本书体会供应链变革过程，并可参照本书按图索骥，指导本企业运营计划优化，掘金供应链。

策划编辑：石会敏

责任编辑：郝黎明

封面设计：一克米工作室



ISBN 978-7-121-25050-7



9 787121 250507 >

定价：39.00元

内容提要

掘金供应链

——如何从以产定销到以销定产

邓为民◎著

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

内 容 简 介

本书以全景案例形式介绍郑博士帮助巨龙公司从以产定销运作特征全面变革为以销定产运作特征的全过程,变革的内容包括将巨龙公司产品分类,对每个类别采取不同的库存策略和市场响应策略,将双月滚动计划调整为周日滚动计划,将组织结构与 KPI 重新设计;将安全库存设置逻辑与计划排产逻辑重新设计,制定承诺交期。郑博士还帮助巨龙公司设计并推进了计划变革,经过半年的实施,巨龙公司经营绩效明显改善,库存降低 10 亿多元,并且几乎不再缺货。读者可以根据此书分析自己企业产销协调计划问题、设计并实施解决方案,掘金供应链。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

掘金供应链:如何从以产定销到以销定产/邓为民著. —北京:电子工业出版社, 2014. 12

ISBN 978-7-121-25050-7

I. ①掘… II. ①邓… III. ①供应链管理—研究 IV. ①F252

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 286278 号

策划编辑:石会敏

责任编辑:郝黎明 特约编辑:张燕虹

印 刷:三河市鑫金马印装有限公司

装 订:三河市鑫金马印装有限公司

出版发行:电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编:100036

开 本:720×1000 1/16 印张:11 字数:110 千字

版 次:2014 年 12 月第 1 版

印 次:2014 年 12 月第 1 次印刷

定 价:39.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系,联系及邮购电话:(010)88254888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线:(010)88258888。

“供应链计划是供应链中的方向、准则、舵手。”

——苹果公司 CEO 提姆·库克

“大多数中国企业的产销协调计划中都蕴藏着一座超级金矿。”

——本书作者

推荐序一

在过去的二三十年里，经济的持续高速增长使中国成为企业家成长的沃土：他们敢作敢为、敢于承担风险，尽管管理粗放，但因为“找对了台风口，肥猪也能飞起来”，大批的本土企业就这样发展壮大起来。但是，截至目前，本土企业的成功，可以说主要是企业家精神的成功，是经济高速增长的结果，但也是以高成本为代价的成功。

为什么说是高成本呢？因为从材料、人力、设备等生产要素来看，本土企业单位产出的消耗量并不比别的国家低。所谓的“低成本”，其实是人工红利和货币政策下的假象。因为经济高速增长，企业有盈利，一俊遮百丑，高成本的很多问题就被掩盖。人不能永远长个儿，经济也不能永远增长：高速增长盛宴迟早会结束，摆在我们面前的将是低增长、不增长，甚至负增长，而成本却有刚性，由于惯性成本会继续攀升，从而导致企业的盈利空间进一步被压缩，直至亏本，这时企业就会陷入困境。

就如本书里的巨龙公司，行业高速发展时，虽然是以产定销的粗放经营，奉行的是“人有多大胆，地有多大产”，但因为总体需求旺盛，供不应求，企业还是获得长足的发展，成长为百亿级的大企业。但是，当政府的四万亿刺激方案结束后，总体需求放

缓，行业陷入低谷，粗放经营的恶果马上就显现出来：成本做不下来、速度做不上去；库存高企，客户要的却没有；账面上看是赚了，但都进了库存。症状虽然多样，根源却是相同：管理粗放，供应链运营无法有效地响应市场需求。

应该如何改进管理、提高供应链的运营水平呢？通过真实的案例，邓为民博士在这本专著里聚焦供应链的计划职能，通过系统地改进计划流程，来提高供应链的效益。这是因为计划是管理的核心，是供应链运营的引擎，它驱动生产、采购和物流等一系列执行职能。计划不到位，就得在执行上花更大的代价来弥补；计划一步跟不上，执行就步步跟不上。本土企业在管理上的短板，主要体现在计划职能的不足上。关于如何克服计划的短板，本书针对巨龙公司列举了以下三个方面，并提出独到的见解和解决方案，值得一读。

(1) 缺乏真正意义上的计划。比如书中的巨龙公司，计划是由公司老总拍板决定。这与其说是做计划，不如说是拍脑袋。拍脑袋不是做计划，但在一些本土企业中却是很普遍，说白了就是没有真正意义上的计划。在当今的本土企业中，老总们大多是企业家出身，有足够多的街头智慧和胆识，但其强项是为公司制定目标、确定方向，而不是把目标转换为具体的销售计划、库存计划、生产和采购计划——这些是职业经理人的特长。企业家做不好计划。在经济腾飞时，他们主导计划尚可，因为那时候拼的是胆识；一旦高速增长不再，需要向精细化运作要成绩的时候，问

题就来了。比如巨龙公司的以产定销，最终导致需求与供应严重脱节，造成严重的库存积压与大面积的短缺并存，代价高昂。

(2)没有合适的计划责任机制。在很多本土企业中，计划隶属于供应链运营，依靠销售的输入和历史数据做预测计划。计划不准，运营怪罪销售，销售怪罪市场需求，市场需求不会为自己辩护，但会拿脚投票。结果是，营业额不会撒谎，利润率不会撒谎，高企的库存和严重的短缺也不会撒谎。供应链管理有个基本规律，就是在供应链上，哪个环节处于最佳位置做某件事，这个环节就该做这件事，这样供应链的总成本最低、效率最高。就预测计划来说，虽说所有的预测都是错的，但错多错少不一样：对于书中的巨龙公司，销售最熟悉客户需求，预测的准确度最高，所以应该对预测和相应的库存负责。这不是说所有的公司都应该由销售管计划，但对于那些销售只负责业绩和利润率、不负责计划和库存的企业来说，还是有相当的借鉴意义。

(3)预测计划的更新频率不合适。所有的预测都是错的，需要不断地调整、及时地修正。如同书中的巨龙公司，很多本土企业的计划调整太慢，比如每月一次。调整频率低，并不意味着计划不变：市场需求变动大，计划总是在变，只不过是以例外的方式在变，其实消耗组织更多的精力，对业务的影响也更大。把每月更新改为每周更新，虽说表面上增加了计划的工作量，但系统地加快了对市场需求的响应速度。总体而言，运营水平高的公司，其管理频率相对更高，比如从每月转变为每周，一个数据点就变

为四个数据点，更容易判断发展趋势，并及时采取纠偏措施。当然，计划变化太频繁，也会走另一个极端。几年前，我们协助一个顶尖的本土企业制定供应链转型战略，该公司变化太快，前一天下午开会敲定的计划，因为高层管理的一句话，第二天早晨就可能推倒重来。用我的美国合作伙伴的话讲，就是“中期计划是下周四，短期计划是下午四点”。这其实也是没有计划的表现，导致执行层面今天进三步，明天退两步，无所适从，浪费巨大。

上面这些内容都是常识，但常识并不意味着常行。这些年，我拜访过几十个大小不一的本土企业，培训过几千名中高级管理人员，发现企业最缺乏的就是常识。例如拿计划来说，有个企业根本就没有计划职能，所有的供应都是由客户订单驱动的。乍一看，这是百分之百的拉动型供应链，不是应被很多人所推崇吗？但深究后，根本没有想象得那么理想：虽说订单驱动，库存风险没了，但客户订单一来，留给供应链的响应时间很有限，从生产到采购到供应商，大家习惯性地赶工加急，供应链的响应成本很高。周末了，办公室人员都得在生产线上帮忙，美其名曰“同甘共苦”。再仔细研究一下他们的产品，有些品种的需求很大、很稳定，完全可以按照预测生产，做好库存，一方面可以平滑产能安排，另一方面也可以大幅减少赶工加急，客户的服务水平也更高；有些品种虽然需求不大、不稳定，但关键零部件的通用性高，可以在零件层次备库存；剩下的量又小、品种又杂、设计独特，客户订单驱动是最佳选择。

就上面案例来说，表面上是个供应链执行的执行问题（成本

做不下来、速度做不上去)，但根源是个计划问题。解决方案就是建立公司的计划职能，完善计划流程，对产品分门别类，实施不同的计划策略。这个案例虽然看上去有点极端，却有相当的代表性，即供应链的运营问题，虽然表现在执行上，却大多是由计划不足所造成的，生产制造业与服务行业一样。比如有个电商，供应商不能按时交货的问题很多，根源却是因为各级库存点的需求预测和计划不到位，一边是库存高企，另一边是大面积的短缺，导致急单太多，严重打乱供应商的生产安排，导致更大范围的不能按时交货问题。因为根源是计划问题，所以必须从加强计划的力量、完善计划与预测的方法着手。

这些都是常识，但企业为什么不改进呢？就如本书所述，供应链运营的改进，如同众多别的企业问题，最大的挑战往往不是有没有能力做，而是愿不愿意做。尤其是企业大了，在部门壁垒林立、部门利益协调困难的情况下。有没有能力做是个技术问题，可以从方法论、流程、系统的角度来解决，相对容易；愿不愿意做是个行为问题，必须从改变人的思维着手，更难以解决。要想改变人的行为，则必须把问题及解决方案阐述得非常清楚，并说服各个层次的利益相关者。这需要很强的领导能力，也是本书的一个亮点。可以这么说，本书阐述的计划流程及责任的变革，从方法论的角度看并没有什么特别之处，其独到之处就是把这些管理常识在这么一个复杂的大公司中阐述清楚，并成功地说服各个职能部门接受改变，这需要能力。



我与邓为民博士相识多年，很高兴他能把自己学过的、做过的、总结提高过的经验分享给大家。这本书是一个字一个字地写出来的。作为一个忙碌的职业人和作者，我能理解在业余时间写本书需要多么大的投入，需要多么大的决心和勇气，以及做出多么大的牺牲。这本书或许没有严谨的理论框架，但它是一个实践者的经验之谈。我也希望读者能够意识到这是本书的亮点，从中学到些新东西，并在工作实践中去实践。

经验无法替代。人要么是从自己的经验中学习，要么是从别人的经验中学习。从别人的经验中学习，很少有比读一本好书、一本干过活的人写的书更好的方式了。希望你能喜欢这本书。

刘宝红

西斯国际执行总监

供应链管理专栏(www.scm-blog.com)创始人
畅销书《采购和供应链管理：一个实践者的角度》作者

推荐序二

我不曾想过，也并非愿意为一本新书写序，这次却是一个例外。

邓博士郑重地邀请我给他的新书《掘金供应链——如何从以产定销到以销定产》作序，缘于他对现代企业供应链管理“真理”的不断探索，以及我们对此的共同关切，我们结识在为此积极探索的路上，彼此成了莫逆之交。我视其为志同道合的益友，盛情相邀，我甚感荣幸，无由推辞，恭敬不如从命了！

发展经济是当今世界各国面临的重大问题，艰巨繁杂，无论如何定义，其核心无非是以生产与消费为要点。经济的多元化、全球化催生了一个风云变幻的庞大市场，在大力促进生产与消费的同时，也极大地加剧了残酷险恶的市场竞争，人们形象地形容商场如战场。在这个过程中，除了暴露出其自身的矛盾外，还衍生和激化了其他尖锐的社会矛盾。激烈的市场竞争，特别是无序、霸道的竞争使传统制造业原来的供应链因为受到各种力量的强力挤压已变得十分脆弱。如何有效地协调采购、生产、销售的关系，以及实现产供销一体协同计划管理，可以说是现代制造业面临的亟待解决的重大难题。作为世界上最大的发展中国家，尤其是一个传统制造业的大国，这无疑是在我们各级政府和企业面前的巨大困难，从实际国情来看，我们甚至需要上升到国家战略的高度来应对这个问题！



困难是在所难免，关键是如何实现战略突围，必须要学习创新！

邓博士的《掘金供应链——如何从以产定销到以销定产》一书，正是针对这个现状，适时地提出了供应链管理概念，用通俗易懂的语言向我们讲述了发生在巨龙公司的故事，向我们展现了这个企业为何进行产销计划协同管理，改革完善企业的商业模式，最终极大地提升企业的核心竞争力的艰辛曲折、走向成功的过程，故事跌宕起伏、生动感人、寓教于乐、述事明理，可以说这是一本融知识性、趣味性于一体的典范作品，或将成为中国企业进行产销协同计划变革的指导书。

可以说巨龙公司经历的故事在制造行业里比较多见，既有典型的代表性，又有普遍性，巨龙公司的变革内容全面展示了永凯软件产销协同一体化计划系统的应用场景，从需求计划、产能规划到产销协同与生产计划管理。与此同时，我们经常一起探讨如何使供应链咨询与供应链管理软件能够更好地契合，如何通过永凯[永凯软件公司是专业的 APS(生产计划与排程)、SCP(供应链计划)解决方案供应商。]SCP、永凯 APS 系统的支持使生产企业的产销协同计划得到进一步的完善和提高。所以从这个意义上说，我不认为这是给一本书写序，如果是的话，那也绝不仅仅是因为此书的作者是什么头顶博士光环的名人、是我的朋友，更重要的目的是希望更多的人由此学习领会，把握应用，发挥其最大的功效，就如同本书的名字，通过供应链优化帮助企业掘金供应链！

董事长 顾永明

永凯软件技术(上海)有限公司

前 言

本书是一本描写中国企业经营管理的商业小说，是推动企业供应链管理变革的真实故事。此次变革艰难曲折，波澜壮阔，价值巨大，纵观整个变革过程，令人唏嘘不已。对于此次变革，企业负责人认为变革可以降低10亿元库存，“相当于增加了10亿元的销售额”；此次变革的范围覆盖从1000多名销售人员到供应商原材料采购的全部供应链过程，变革内容涉及业务流程、组织调整、关键绩效考核指标的调整；此次变革的另一奇特之处是，虽然业务变革翻天覆地，ERP系统竟然不需要做任何更改；此次变革采用快刀斩乱麻的方式迅速推进，项目组在60天内设计完成方案，正式实施5个月后基本达到稳定运行状态，实现了预计目标。

本书是供应链管理基本原理在企业应用的一个成功案例。在推动这个变革之前，郑博士并没有大型设备制造行业的经验，所能依靠的只是供应链基本原理。但是借助供应链基本原理，郑博士不仅设计了方案，而且说服所有人达成了共识，并成功推行了新方案，这是供应链管理的一个胜利。长期以来，国内对于供应链管理是什么，供应链管理如何与企业经营管理相结合，如何提升经营管理水平还很不清楚，大多数人觉得它有用，但是不清楚



如何应用。本书可以作为理解供应链管理的一个典型案例，相信读者看了本书之后会对供应链管理有更直观的认识。

本书是由国内管理人员描写的企业经营管理变革过程的一本商业小说。读者或许熟悉了来自西方发达国家的描写经营管理变革的各种商业小说，但由国内管理人员描写国内企业经营变革的成功故事还是凤毛麟角。本书定位为中国人写的《目标》。《目标》的伟大在于它通过商业故事把 TOC 的基本原理以及实施做了系统呈现。类似地，本书系统地讲解了产销协调计划的运作逻辑以及推进方法。产销协调计划在中国是老生常谈，但却是我们眼皮底下的管理空白，尤其是主生产计划确定之前的计划过程：大多数企业在产销协调计划领域做得不好——看看大家对于 ERP 的计划模块为什么不能解决企业的预测、库存和缺货问题的讨论就知道了，相关管理书籍对于产销协调计划也没有系统研究，本书以商业小说形式填补了这个管理空白。

本书是一本产销协调计划变革的指导手册。根据我与大量客户的沟通，本书案例中的大部分策略是可以直接应用的。本书中的策略适用的企业特征：品牌企业、品种多、客户分布广、离散制造。读者如果从事这类企业的计划管理工作，可以根据本书按图索骥，指导企业产销协调计划的变革，挖掘到产销协调计划的超级金矿。如果企业内部相关人员共同研读此书，将有助于快速达成变革共识。

我希望本书对各位读者有所启发和帮助。销售的变革意愿对

于供应链变革至关重要,我尤其希望有更多的销售管理人员能够阅读此书。

我的联系方式如下。

手机:18618326321

E-mail:weimin.deng@spiconsult.com.cn

微信:waynedwm

您可以关注“实派咨询”(scmleader)每日更新微信公众号接收到我对供应链管理的最新观点。



如果您有以下需求,可以联系我:

- (1) 希望就“供应链管理、本书案例以及企业自身计划体系”进行研讨培训。
- (2) 希望降低库存,提升库存周转率以及准时交付率。
- (3) 希望通过产销协调计划的优化提高供应链运营水平。
- (4) 希望对供应链进行整体评估,制定发展目标及优化策略。

邓为民

书中主要人物关系图

