

# 需求规划 绩效蓝图



## 简介

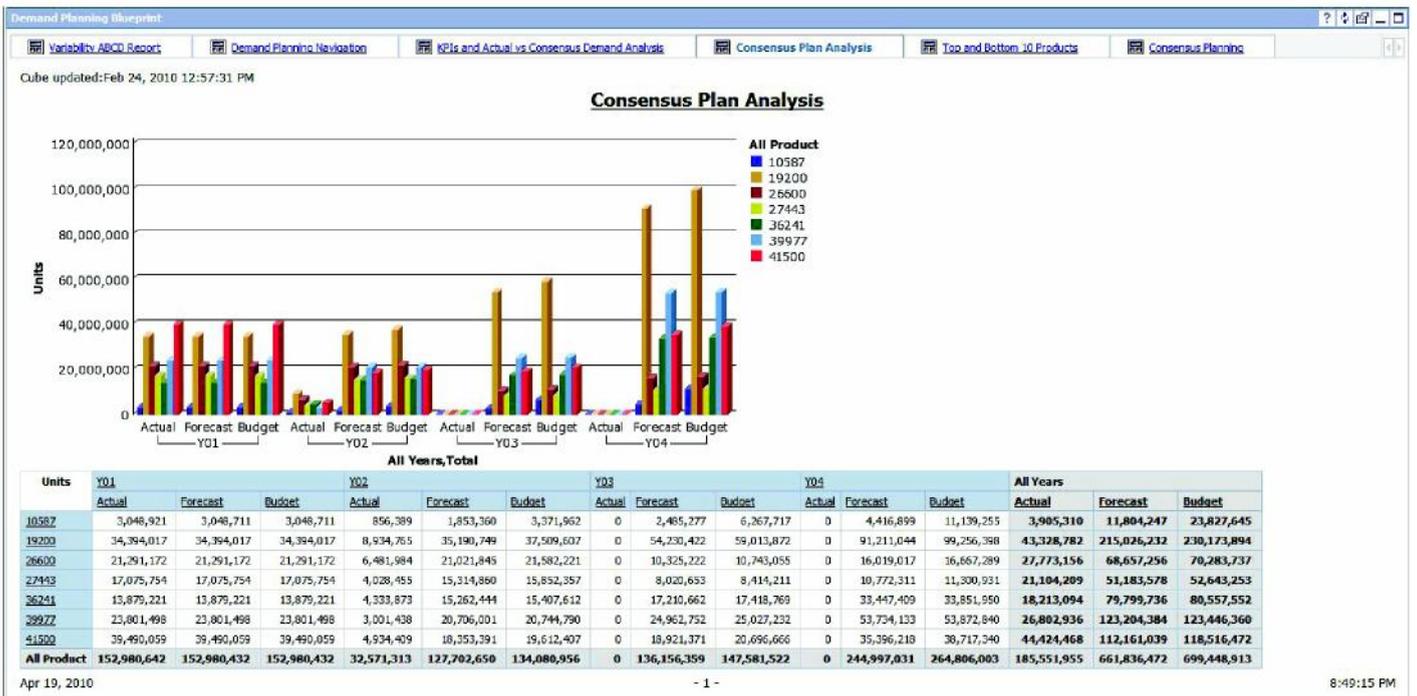
需求规划是任何有效供应链的起点。制造商经常面临提高客户满意度、同时降低运营成本的压力。在企业争相竞争竭力保留和赢得客户的环境下，依据客户需求调整业务变得更加重要。企业可以通过建立需求规划实践，然后利用需求规划管理其业务来拉动需求。

需求规划的过程涉及从数据收集和统计分析，到建立客户、销售、运营和财务方面的共识等一系列活动。历史销售数据分析、商业经验和统计时间序列技术的运用均是生成基本预测的基础。新产品推出和促销计划也会影响基本需求规划的单元增长。然后，利用平均销售价格和促销价格将总体单元需求规划转化为营收计划。

许多企业利用筒仓数据并依赖与业务、企业和财务目标相脱

节的电子表格，无效地管理他们的需求规划。这样往往会造成计划不一致、错误繁多、库存过量、客户服务水平降低，且无法对不断转变的客户需求迅速地做出反应。这些组织在不断寻求一种健壮的需求规划模型，以便各个组织能够以此解决影响整体企业目标的需求问题。

IBM Cognos® 需求规划绩效蓝图就是这样一种模型。



## 行之有效的需求规划流程

需求规划是销售和运营规划（S&OP）的一个子集。它使决策者能够达成单一运营计划共识，促进提高市场份额并平衡关键资源，以实现各种绩效目标。S&OP的目标是将销售、市场营销、供应链、生产和财务紧密联系起来。行之有效的S&OP流程始于一份准确一致的需求规划。

需求规划流程包含下列步骤：

1. 收集输入数据：
  - o 实际发货量和需求
  - o 订货
  - o 事先预测的版本
  - o 促销
  - o 需求缺口
2. 利用统计预测和预测建模方法，计算远期需求。
3. 审核统计基本预测并根据规划人员在业务、产品和客户方面的深入知识对其进行完善。
4. 从各组成部分（销售、产品需求规划人员、财务、业务）出发，评估多个需求规划版本，以促进达成一致的计划。
5. 将这份达成一致的计划作为投入纳入综合销售运营计划。
6. 将这份达成一致的计划应用于后期流程，如总体计划、物料需求规划、采购、供应链和财务。

## 需求规划面临的挑战

需求规划面临的挑战由多种因素引起，如对电子表格的依赖性、手动流程、多源系统及不完备信息。这些挑战有：

- 多数据源（ERP、CRM、POS、PLM、贸易推广系统和电子表格）
- 数据不完整或者不了解：
  - 新产品介绍
  - 新的目标市场
  - 快速变化的市场条件
- 毫无事实依据的假设
- 一份需求规划的多个非正式版本，从而导致部门决策脱节
- 多个场景的假设分析能力有局限
- 销量计划、销售和运营计划、财务计划和战略目标之间毫无关联。

利用无效需求规划流程的制造商更容易导致不良业绩，如：

- 存货库存水平提高导致营运资金下降
- 客户服务水平下降和不必要的打折
- 催货导致生产成本提高及脱销状况
- 在经营效率低下的反应模式下运营

*需求规划蓝图*可改善需求规划流程，使您的公司大大减少无效需求规划引发的问题。

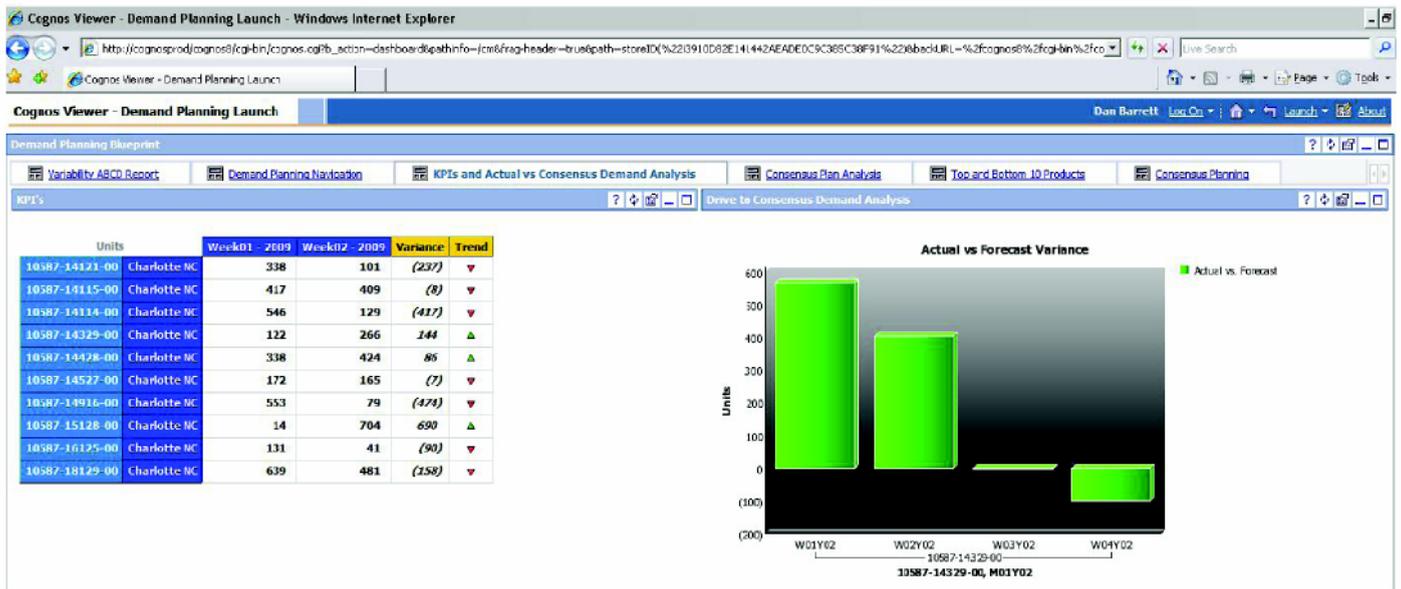
## 需求规划蓝图简介

IBM Cognos 绩效蓝图是预定义的数据、流程和策略模型，可提供绩效管理的最佳实践方法。绩效蓝图不会为 IBM 客户增加任何成本，以预配置的数据模型为特色，缩短创造价值的时间。

经过与行业领袖及 IBM 最成功的部分客户的协力打造，每一份“蓝图”都是一套采用 IBM Cognos 绩效管理平台解决方案的基于 Web 的流程。绩效蓝图的开发人员设计这些模型和流程，是为了让大多数企业能够运用极少的编码或 IT 干预，甚至无需任何额外编码或 IT 干预即可使用它们。企业还可以配置绩效蓝图来支持备选模型的要求，并适应任何环境的规划。

需求规划蓝图由 IBM Cognos TM1 和 IBM Cognos 8 商业智能支持，利用适当的细节级别，推动您所在组织的利益相关者实现需求规划最佳实践。这些利益相关者包括销售团队、营销团队、需求规划人员、产品和品类管理人员、制造商代表及客户，于是便可以为产品、客户、地区或选定的渠道制定下至周级别的预期需求计划。

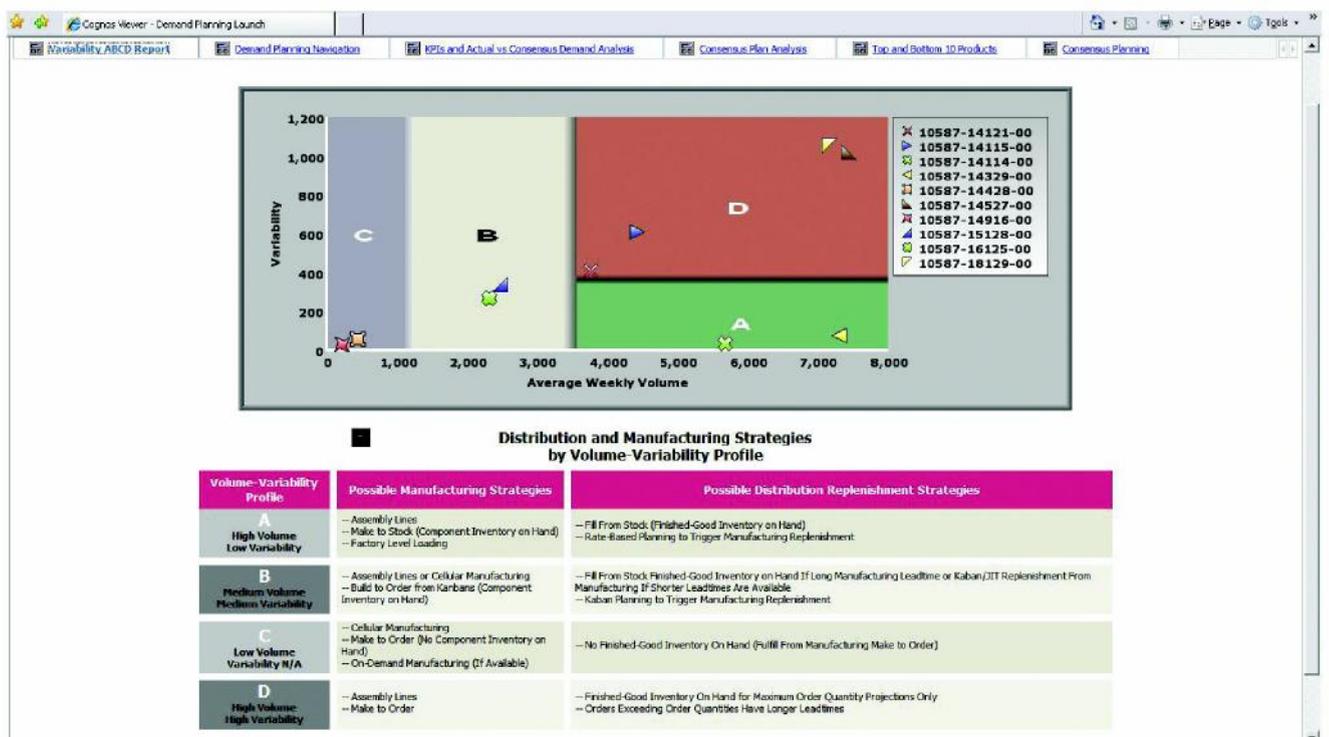
利用需求规划蓝图，规划人员能够利用产品类别或系列汇总，按项目级查看当年的基线预测，及前一年的预测和年初至今的实际数字。蓝图能够针对多个场景动态地重新预测需求，您可以立即查看有关库存水平和收入指标的单元需求规划产生的效果。



由于这种场景规划有利于进行更密切的合作，并且根据利益相关者对市场的独特认识进行预测，因此能够实现客户推动的需求规划。企业规划人员通过提供整体价格及其他基本水平的假设推动这一进程，从而实现在需求规划方面的协作。工作流程会自动跟踪更新，并且在所有规划人员依照该工作流程的要求达成共识后，需求规划也准备妥当，可以与供应计划相衔接。对于创建需求规划并就该需求规划达成共识同样重要的是定期计划审查。该蓝图可提供仪表板和分析，针对这种审查和分析，显示不断变化的市场条件、需求变化和计划偏差。

该蓝图可提供各种工具和功能，帮助您：

- 制定产品或类别级单位数量和营收绩效指标。
- 引进和计划新产品量。
- 执行自下而上的规划，包括按 SKU、客户、地点和周制定的单元规划。
- 按属性执行 SKU 级规划（例如，颜色和大小）。
- 按单元和营收审查和分析计划。
- 调整自上而下和自下而上的计划。
- 利用各种计划版本的多维视图，创建一致的需求规划。
- 计划和分析毛利以及盈利或亏损的根本原因。
- 监控绩效（计划与实际）。
- 执行偏差分析（价格、成交量和利润）。
- 计算标准偏差，决定预测的信心。
- 执行 ABCD 分析，帮助确定供应策略。



## 蓝图如何发挥作用

需求规划往往是平衡之道。规划需要在采购库存或原料前几个月制定。同时，客户偏好在不断发生变化。工业部门企业需要了解需求并准确地制定需求规划，确定品牌级绩效指标，整合不同意见，并推动这些意见形成一致的需求规划。企业还需要灵活性地针对新产品导入制定计划，并确定促销对库存产生的影响。

需求规划人员可预测客户对某套产品的未来需求。某种特定产品的需求模式可被视为各单独价值的时间序列。需求规划往往包含很多阶段，通常持续 12 至 24 个月。因此，需求规划的一个重要方面是针对产品、客户和时间确定规划结构。这些结构代表预测流程输入信息、历史交易数据，及统计预测或预测精度指标等计算数据。

利用这个蓝图，企业便能够制定单元级需求规划，确定财务影响，根据地区、客户或类别制定发展目标，用于创建自上而下和自下而上的规划。

他们可以查看过去的绩效和模型场景，以实时了解业务决策造成的影响。他们可以针对客户、位置和工作周创建自下而上的项目级计划，甚至能够为具有各种属性的 SKU 创建计划。他们还能识别最强及最弱的推动因素，并相应地调整计划。

该蓝图还为规划人员提供了警示及订购点负库存水平报告。这些报告包括一致需求、预测准确性例外及短缺情况。趋势图会比较各种预测和实际情况，而偏差分析则仅列出差异最大的十大产品。每类用户均可使用销售、需求策划者和财务等仪表盘。

	10587-14121-00					
	Qtr03 - 2008		Qtr04 - 2008		Qtr01 - 2009	
	Actual vs. Forecast	Actual vs. Budget	Actual vs. Forecast	Actual vs. Budget	Actual vs. Forecast	Actual vs. Budget
Gain due to increased sales prices	\$4,687,608	\$4,687,608	\$4,716,056	\$4,716,056	\$5,324,872	\$5,324,872
Loss due to increased cost	(\$1,970,094)	(\$1,970,094)	(\$1,955,814)	(\$1,955,814)	(\$2,208,276)	(\$2,208,276)
Loss due to shift in sales mix	(2,979,533)	(2,882,904)	(2,971,906)	(2,879,238)	(3,367,095)	(3,299,310)
Loss due to decrease in units sold	(197,313)	(25,074)	(256,177)	(27,929)	(224,445)	(12,717)
Total	(\$5,146,940)	(\$4,878,072)	(\$5,183,897)	(\$4,862,981)	(\$5,799,816)	(\$5,480,303)
Less	4,687,608	4,687,608	4,716,056	4,716,056	5,324,872	5,324,872
Net decrease in gross profit	(\$459,332)	(\$190,464)	(\$467,841)	(\$146,925)	(\$474,944)	(\$155,431)

## 蓝图的优势

需求规划蓝图具有很多优势：

- 它提供了更好的需求可视性，有助于降低库存、经营和运输成本，同时还有助于销售与市场营销、需求规划人员与供应链规划人员之间建立共识。
- 由于预测更加准确，因此客户服务水平将更高，同时因为催货更少、库存水平降低及脱销状况减少，从而使生产成本更低。
- 因为它提供了精密的分析功能，便可以帮助改善人力和资本资源利用，促进更好地了解市场和客户。

## 结束语

需求规划是任何有效的供应链的起点，可涉及很多不同的活动。这些活动包括数据收集、统计分析、寻求客户和销售代表反馈，以及为不同的组织建立共识。许多企业在部门筒仓中管理其需求规划，同时产生数百或数千份电子表格。这种计划可能造成目标不同、计划不一致、错误繁多，从而无法对不断转变的客户需求迅速地做出反应。

需求规划蓝图由 IBM Cognos 商业智能和 TM1 软件提供技术支持，可为您组织的适当人员（销售人员、销售经理、需求规划人员、营销策划人员、制造商代表和产品经理）并潜在地为客户部署简易的需求规划，这样他们便能够针对地区或选定的渠道制定预期需求规划。利用这个蓝图，企业可以制定需求和单元规划，确立自上而下的地区或渠道级目标，用于自上而下和自下而上的规划。他们可以查看过去的绩效和模型场景，以实时了解业务决策的影响。

## 关于 IBM Cognos 绩效管理创新中心

IBM Cognos 绩效管理创新中心致力于理解、采用和实现规划、分析、绩效管理和商业智能方面的“后续实践”。它汇集了业界领袖、从业人员、思想先驱、前瞻性高管，以及精通并致力于技术辅助式绩效管理最佳实践的推进和成功应用的技术专家。创新中心力图帮助组织优化其规划、流程和资源与公司目标和战略的一致性。

## 关于 IBM Cognos BI 和绩效管理

IBM Cognos 商业智能 (BI) 和绩效管理解决方案提供世界领先的企业规划、整合与 BI 软件、支持和服务，帮助企业规划、理解和管理财务与运营绩效。IBM Cognos 解决方案将技术、分析应用、最佳实践以及广泛的合作伙伴网络紧密结合在一起，为客户提供一个开放、自适应且完善的绩效解决方案。在全球超过 135 个国家（地区）中，有 23,000 余家客户选择了 IBM Cognos 解决方案。

如需了解更多信息或要联系销售代表，请访问：

[ibm.com/cognos](http://ibm.com/cognos)。

## 要求回电

希望 IBM 回电或者询问问题，请访问

[ibm.com/cognos/contactus](http://ibm.com/cognos/contactus)。IBM Cognos 销售代表将在 2 个工作日内回复您的问题。



---

© Copyright IBM Corporation 2010

IBM Canada  
3755 Riverside Drive  
Ottawa ON K1G 4K9  
Canada

在加拿大印刷

2010 年 4 月  
保留所有权利

IBM、IBM 徽标和 [ibm.com](http://ibm.com) 是国际商业机器公司在美国和/或其他国家/地区的商标或注册商标。如果这些商标和其他 IBM 商标在本文中第一次出现时标注了商标符号 (® 或 TM)，均代表在本文出版之际，它们是 IBM 在美国注册的商标或普通法规定的商标。此类商标在其他国家/地区也可能是注册商标或普通法规定的商标。关于 IBM 商标的最新列表，请访问 [ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://ibm.com/legal/copytrade.shtml) 的“Copyright and trademark information”部分。

其他公司、产品或服务名称可能是其他公司的商标或服务标志。

本出版物中对 IBM 产品和服务的引用,不代表它们可用于所有 IBM 运营的国家。

本信息中对非 IBM 网站的引用仅出于方便考虑，不能以任何方式看作对这些网站的认可。这些网站上的内容不是本 IBM 产品资源的一部分，使用这些网站时风险自负。

P24378



认识回收标志  
做好垃圾分类