



那么到底什么是销售和运营计划，它是如何帮助企业提高效益的？

S&OP在实际运作中，通过对市场、研发、采购、制造、财务、供应链等部门的沟通协调,作出对市场需求变化的反应,实现供需平衡和可执行的运营计划

A公司年销售额大约10亿人民币，这个数字已经持续了3年时间，可是管理层发现，每年的财务报表显示净利润却在逐步下降，利润率从10%下降到4%。管理层经过分析发现，利润率下降的主要原因是企业用工成本快速上升，三年内增加了30%，可是其他的成本却没有下降，比如原材料等。管理层面临的困扰是在市场销售保持稳定的情况下，如何阻止利润下滑，而且提升利润呢？于是A公司邀请B咨询公司来给出对策。

B咨询公司在分析运营成本时发现，在过去的三年中，公司的库存始终保持在6个亿，其中成品和原料各占大约3个亿。经过测算，公司用120天的成品库存来保证客户订货的及时发货。咨询顾问提出通过降低库存来减少运营成本的建议，这个建议得到了高层的支持。咨询顾问进一步调查发现，生产部门在制定生产计划时并不考虑销售订单，给出的理由是销售部提供的信息不可信，销售人员不讲道理，所以为了保证客户发货，生产线全力生产，保证每个品种都有库存就行了。而销售部门又抱怨生产部门库存做了那么多，可是有时候要的货却没有，从而引起客户的抱怨，甚至丢了订单。

咨询顾问提出建立销售和运营计划流程，加强制造和销售部门的沟通，目的是逐步减少库存，同时又能保证客户订单的及时发货，维持高的客户服务率。在咨询顾问的辅导下，经过半年的实践，库存下降了，同时客户服务率却上升了，而且大家发现制造部门和销售部门的关系大大改善，融洽了很多。财务

部门给出预测说，年利润率会上升至少1.5个百分点。

那么到底什么是销售和运营计划，它是如何帮助A公司提高利润率的？

什么是销售和运营计划？

销售和运营计划，英文原称是Sales & Operations Planning (S&OP),在APICS看来，S&OP是指：设定整体制造产量及其他活动水平的业务过程，其目的是最好的满足当前计划中的销售水平，同时实现整体商业目标，盈利、生产力、有竞争力的客户交付周期、库存水平等。

S&OP在实际运作中，通过对市场、研发、采购、制造、财务、供应链等部门的沟通协调,作出对市场需求变化的反应,实现供需平衡和可执行的运营计划。

为什么需要S&OP

S&OP会议目标是进行供需平衡，协调公司所有相关部门的资源，特别是确保了提前期较长的关键资源的可用，使各部门的行动方向一致，在S&OP过程中培养了各部门的合作精神，都为企业的经营目标服务。

如何实现销售和运营计划S&OP

如何实施销售与运营计划

第一步：准备销售预测报告、第二步：需求计划制定、第三步：供应计划制定、第四步：销售与运营计划预备会议、第五步：正式的销售与运营计划会议。

下面我们就逐一讲解这五个步骤所涉及的内容。

第一步，准备销售预测报告，这个报告是由信息部门在每月月初完成，主要内容包括上月实际销售情况、库存、生产以及未完成订单等，并提供一些销售分析数据和对预测准确性的统计分析给销售和市场人员，以便对未来需求进行预测。信息部门要将这报告提交给所有相关人员。

销售预测制定的一般步骤为：信息收集与分析、销售预测的制定和销售预测的评审三个步骤。销售预测评审就是在同一时间内综合专家预测和统计分析预测，对预测进行可信性与可行性分析，并对预测结果进行决策的过程。销售预测的输出为跨度12个月的分产品的销售计划。

第二步，需求计划制定，销售和市场人员要分析讨论上一步骤提出的报告，以便对原有预测进行调整或者做出新的预测，预测必须包括现有所有产品族，在预测时要产品的生产周期对需求的影响。在销售预测已完成的前提下，借助于统计规律，并结合已收集的相关环节数据，即可制定市场需求计划。典型的市场需求计划的制定过程包括：通过对在谈项目的梳理，确定小合同剩余、大合同剩余、即将签单的重大项目、销售预测(不含即将签单的重大项目)四项数据的要货分布。将这四部分数据按月求和，得到未来3 - 5个月需求计划量。

长期的市场需求计划量则根据销售和发货比例来确定。

第三步，供应计划的制定，运营部门的人员要分析第二步所得出的结论，以决定是否有必要对现有的运营计划进行调整，如果销售预测、库存水平、或者未完订单水平发生了变化，那么就应相应的调整运营计划，调整后的运营计划要通过资源计划进行校验，以确保关键资源的可用性。调整后的运营计划将提交销售与运营计划预备会议进行讨论，即进行供需计划评审。每月由市场计划部门召集由市场、生产和采购部门参加的要货计划评审会，会议主要审视需求计划变动和合理性，供应环节根据新的市场要货计

划调整生产策略和制定新的采购到货计划。最初是所有产品在一起开一个评审会，参加人员多，会议级别也比较高。

第四步，销售与运营计划预备会议，这个会议的目的就是：一就供需平衡问题做出决定，二解决各个部门计划中存在问题及差异，以便形成一套一致建议计划提交给正式的销售与运营计划。三明确各个部门不同达成一致的问题，以及相关的背景和数据提交给正式的销售与运营计划。四是分析各个可选方案的影响。参加销售与运营计划预备会议的人员包括销售、市场、产品开发、财务、运营和生产的部门经理。销售与运营计划预备会议输出包括：一个更新的财务计划、分产品簇的行动建议、新产品的开发计划、资源的调整建议、部门间不能达成一致的问题及替代方案及影响、供需策略的调整建议以及正式销售与运营计划会议的议程。

第五步，正式销售与运营计划会议，一般都需要邀请CEO参加，以便快速决策，该会议的目的：一是批准销售与运营计划预备会议的建议或制定新的替代方案；二是授权对生产或采购水平调整；三是将生产计划与运营计划进行对比，并且进行必要的调整，四就销售与运营计划预备会议没有达成一致的问题进行决策，五是审查那些低于计划水平的关键指标。

经过以上五步，一个完整的S&OP会议后，则将有如下计划得到批准，即S&OP会议的输出有：销售计划、生产计划、库存计划、未交订单计划、财务计划、产品与工艺开发计划、用工计划以及会议记录、所有决定的汇总，行动计划及完成日期和责任人。

TBM CN