

制造企业需求管理研究

范波

(重庆师范学院 现代信息管理系,重庆 400047)

摘要:文章介绍进入买方市场后,产能有限的制造企业进行需求管理的重要性,对需求管理的内涵、基本内容(包括销售预测、订单管理、出货管理、销售分析)、方法工具和 workflow 进行具体分析。

关键词:需求管理;销售预测;订单管理;出货管理

中图分类号:F274 **文献标识码:**A **文章编号:**1008-5831(2002)05-0033-03

Research on Demand Management of Productive Corporation

FAN Bo

(Department of Modern Information Management, Chongqing Normal University, Chongqing 400047, China)

Abstract: This article states the importance of practicing demand management to a productive corporation with limited producing ability. Then, it presents the brief introduction of demand management, which includes its concept, main factors (including sales forecasting, customer order management, shipping management, sales analysis), methods and procedure.

Key words: demand management; sales forecasting; customer order management; shipping management

在全球市场的激烈竞争中,企业面对一个变化迅速且无法预测的买方市场,传统的生产与经营模式对市场剧变的响应越来越迟缓和被动。为了摆脱困境,企业采取了许多先进的设计制造技术和管理方法,如计算机辅助设计、柔性制造系统、准时生产制(JIT)、制造资源计划(MRP II)等,虽然这些方法取得了一定的实效,但在经营的灵活性、快速满足顾客需求方面并没有实质性改观。问题的关键在于:如何正确地认识市场对产品的全部需求并确保主生产计划反映和满足这些需求(即需求管理)。另一方面,制造企业的产能有限,如果其销售单位任意接受订单,将造成重大的负面影响:接的太多,不能如期交货,会在客户心中留下恶劣印象,不利于以后接单;接的不足,使企业的部分产能闲置、单位生产成本增加,而使利润减少。因此,对客户需求的一系列管理工作成为企业整个供应链管理中重要的一环。

一、需求管理的内容

需求管理的任务是协调、控制各种需求的来源,

从而有效地利用生产系统并按时发送货物。产品的需求有两种来源:独立需求和相关需求(如欲出售1 000辆三轮车,则相应需要1 000个前轮和2 000个后轮;而可能销售出去多少辆车就是独立需求)。企业对市场需求的反应方式也有两种:被动、简单地响应;主动地响应。例如,当企业已满负荷运营,它也许就不想去改变市场对其产品的需求状况;又如果改变市场需求的花费太高,企业也会采取“被动响应”的方式。然而,在大多数的情形下,对现有产品的市场需求都应该采取第二种“主动影响”的方式,即积极地去影响此种需求。影响需求的方法很多,如调整价格、激励营业人员、增加广告及促销等。

需求管理的目的是要设法掌握市场需求——尤其是独立需求的内容,并设法实现企业的最大经济收益。由于需求管理涉及的部门及人员很多,因此不易做好。图1简要说明了需求管理的基本内容,及其与其它职能间的关联性。

(一)销售预测

收稿日期:2002-06-07

作者简介:范波(1973-),女,云南昭通人,重庆师范学院教师,重庆大学工商管理学院硕士研究生,主要从事产业组织理论、微观经济研究与教学。

的条件,否则会失去订单;(2)即使市场上产品供不应求,使企业可以单方面将交货时间延长,但这样做对企业的益处在哪儿?提早生产吗?实际上这会使企业的库存水平提升,随之抬高成本。

要提高客户服务水平,接单后靠供应管理来保障交货期;而在接单前须仔细衡量,若产能不足或物料供应不及,不要轻易承诺客户交货期,最好是利用最优库存模型及可承诺量(ATP)来确定。

有许多部门的工作都需用到订单数据。例如,运输部门要用来安排出货日程,生产管理人员据以规划生产,销售人员据以统计销售目标达成率……。所以,订单数据必须及时且正确的输入电脑,而且必须要按照企业预定的审核标准来加以查验,包括审核接单单价是否符合企业定价政策;或对给予客户的信用额度进行审核,避免呆帐或坏帐发生等。

(三) 出货管理

出货代表产品所有权的移转,相关的工作非常多,是管理上不可忽视的,包括:

1. 明确出货依据:有的企业规定出货一定要依据订单作业,即根据订单转开出货单;有的企业并无正式的订单,客户用电话叫货,随叫随送;另外如以店面方式销售的企业也没有客户订单数据。因此,为确保库存的正确性与货款的收取,企业必须做好出货统计。

2. 确定出货时间:通常要确定有货可出、已经过质量检验程序、安排好送货的方式后,才能出货。不论是直接交货给客户、或是由托运者送货,都要留有单据,以明确双方的责任。其它工作还有销货发票的开立、应收帐款数据(或现金流量表)的产生、库存数据的更新、销售数据的累计等。

(四) 销售分析

进行销售分析,首先做好销售统计。销售统计与分析的作用是:(1)提供给当期工作用:如计算销售奖金、计算销售目标的达成率、与预测值相比较以进行需求管理等;(2)提供给将来工作用:如供销售预测作参考。很少有企业能够把销售预测做到百分之百的准确,也很难达成百分之百的客户服务水平,因此销售统计代表企业实际完成的市场需求。未能满足的市场需求是“脱销”;预测多余的部分成为库

存,争取下期出售或以促销方式清掉,处理不当可能长期呆滞而成为死货。

销售统计与分析的角度有很多,如按产品别、产品线别、客户别、地区别、部门别、业务人员别等,或以上各种角度的组合。销售分析的主要方法是对比分析(如比较分析、比率分析)。

二、需求管理的工作流程

1. 销售单位或营销企划部门完成销售预测。

2. 主生产计划(MPS)人员根据销售预测进行生产排程,并针对MPS检查材料和生产能力的供应度情况:(1)若供应度充足,则向销售部门确认预测的内容,并提供可承诺量数据作为接单的参考;另将MPS日程交给生产单位,供其物料需求计划(MRP)展开之用;(2)若产能不足或来不及采购,则和预测单位协商修改预测结果,并依据新的预测结果重新编制MPS,直到确保供应度足够为止。MPS确定后,重复上述(1)的动作,即将ATP数据交给营业单位,同时将MPS日程交给MRP人员。

3. 销售单位依ATP接客户订单;如果订单超出ATP范围,须与生产单位协商,以确保能及时供应。

4. 生产单位依客户订单需求排定出货日程,并根据实际出货数据掌握客户订单的处理状况。

5. 销售单位将所接订单与出货的数据二者进行销售统计与分析,明确经营目标与利润目标的达成率,作为下次销售预测的参考。

三、结束语

制造企业的管理内容是一个“需求—供应”系统,因此制造企业管理的主要目的是有效管理供应活动,以充分满足市场需求。

因此,现代化管理的重心也就从以往比较单纯的“供应管理”,转向了更为复杂和困难的需求管理。

参考文献:

- [1](美)远藤健儿.生产管理实务[M].刘丽文,等译.台湾:五南图书出版公司,1996.
- [2]杨文士,张雁.管理学原理[M].北京:中国人民大学出版社,1994.
- [3]蒋贵善,王东华,等.生产与运作管理[M].大连:大连理工大学出版社,1998.