



# S&OP

## 销售与运营协同规划及沙盘推演工作坊

时间：2014年05月15-16日  
2014年08月14-15日  
2014年11月20-21日

地点：上海/深圳



主办方：上海大学需求链研究院

课程对 S&OP 管理体系进行了完整和深入的阐述，修正了以往对 S&OP 的某些误读，同时还具备很强的操作指导作用，特别是案例中相关分析视角拓展了思想宽度。

亨氏集团龙凤食品有限公司  
计划与物流高级经理  
王珺

在呈现 S&OP 完整知识框架同时，突出了对 S&OP 实现途径和流程操作方法的讲解，增强了实用性。案例分享具有针对性和实践指导作用，并引导学员增强对需求管理的重视。

上海家化联合股份有限公司  
资深供应链项目经理  
史向东

两天课程内容非常丰富和体系化，深入浅出，实践性很强。特别是案例的深度分享和 The Fresh Connection 推演游戏，从不同的视角体验 S&OP 的深度和广度，也感受到了 S&OP 得以推行和持续改善所需面对的挑战

IBM 供应链优化解决方案总监  
何仁杰



案例深度分享 | 全面解析S&OP运作流程 | 沙盘推演强化  
Hands On S&OP Demand & Supply Planning Training Workshop



### 课程背景

S&OP 销售与运营协同流程作为决策和计划制定的管理流程涉及企业运营管理的多个方面的议题，包括企业战略战术的制定和执行，需求与供应的平衡，订单履行策略的实施，库存与服务水平的调整等等，它的全面性和有效性得到了企业的广泛认可。在 S&OP 管理理论日益普及的今天，我们却还是很少看到最终落地的 S&OP 管理实践，大部分公司的 S&OP 管理更多停留在形式或者会议层面，甚至很多公司在缺乏有效精益管理的基础上在试图推进 S&OP，如缺乏有质量的需求预测，参与人员的责权不明晰，管理层的重视程度不足，有效会议分析和决策工具的缺乏，流程的目的不清晰，没有完善的考核体系等等。通过这个 Workshop 我们不仅将了解如何梳理 S&OP 的价值体系，建立和完善 S&OP 运作机制，方法论以及相关技术支持，并着重于案例分享和实战演练。

### 不仅告诉你需要做什么，并且告诉你如何做

- 全视角深度认识 S&OP 规划体系：职责、流程、技术以及评估体系
- 确定 S&OP 每一步骤的准备工作，讨论内容以及会后行动
- 掌握 S&OP 运作中必须遵循的原则以及其应用技巧
- 熟悉财务部门在 S&OP 流程中所扮演的角色和主要任务
- 分析 S&OP 流程中各部门矛盾的成因并掌握解决办法
- 建立和完善 S&OP 流程评估和绩效评估体系
- 掌握 S&OP 流程工具，信息格式和会议模板的设计要点和技巧
- 通过沙盘模拟游戏将课程内容融入到业务实践中



### 课程目的 目标学员

**目标学员：**分公司大区经理/总监需求计划员/主管市场经理/总监 商务经理 供应链经理/总监财务经理/总监 渠道经理/总监总经理等相关职位

#### 赵玲女士 (Ivy Zhao)

上海大学需求链研究院首席顾问，美国国际预测者协会 IIF 认证培训讲师，SAP 认证顾问，供应链需求预测管理高级咨询顾问。拥有近二十年供应链管理实践，主导过多家企业需求预测以及 S&OP 流程信息化项目，在长期的供应链计划运作实践中积累了丰富的技术和管理经验。曾在 SAP 中国研究院担任需求预测模块架构师，与 SAP 德国总部共同合作完成需求预测解决方案的研发，具备深厚的理论功底和国际化业务视角，尤其擅长需求管理规划和供应链产销协同优化。Ivy 服务过的企业包括立邦涂料、亨氏集团、达能乳业、雅培制药、塞维斯玻璃、康佳、汉高中国、以岭药业、华为科技、雅诗兰黛、嘉士伯、香港彭氏以及济南重汽等。Ivy 将以独有的视角全面阐述 S&OP 管理体系。

#### 邵昀 (Jane Shao)

某世界知名高科技公司亚太计划与物流经理。Jane 在供应链和运营领域有超过二十年的工作经验。从工厂的 Assistant Engineer 开始做起曾为多家大型跨国工作如某高科技公司、Haworth、Amway 等服务。自 2006 年起 Jane 任职于某高科技公司，先后在物流，库存控制，SIOP 和供应链计划等职能担任管理职位，主导了供应链中的数个大型改善和新建项目，并获得了公司颁发的多项 Bravo Award，具有丰富的供应链管理和 S&OP 培训，审计，实践指导和领导经验。Jane 将和大家分享某高科技公司的 SIOP 最佳实践。

#### 虞毅峰 (Alex Yu)

拥有复旦大学 MBA 学位，曾任职多家行业知名物流公司，包括 EGL, Exel 等，担任物流业务负责人，亚太区解决方案负责人等要职。Alex 还曾任职罗兰贝格，从事物流咨询服务。Alex 在团队建设、业务开发、分销网络规划、仓储设计和运输线路设计等领域都有丰富的积累，曾带领团队参加多家客户公司的 DC (配送中心) 设计和优化项目。Alex 也管理过多个配送中心的实施项目。在此次培训中 Alex 作为荷兰 The Fresh Connection 认证教练，负责指导学员完成本次培训中 S&OP 沙盘模拟实践演练部分，通过游戏来深化学员对 S&OP 和供应链管理的认识和体验。



### 讲师介绍

### S&OP 销售与运营协同规划沙盘推演 --- “橙色行动” 游戏介绍

“橙色行动” (The Fresh Connection) 是一款由荷兰咨询公司 Innovation 于 2008 年开发的供应链运营模拟软件。它模拟了一家处于困境中的果汁生产企业。公司 CEO 聘请了四位经理 ( 采购经理, 生产经理, 供应链经理和销售经理 ) 来拯救陷于困境的公司。每个参与者分饰其中一个角色, 根据提供的各种数据报表, 基于经验判断, 在各自部门做出一系列的决策, 目标是提升整个公司的投资回报。由于供应链的复杂性, 参与者会发现各自决策会直接影响公司整体效益。由此引发参与者对供应链整体战略制定与部门 KPI 指标如何协同的思考。

“橙色行动” 游戏已经被全球 20 多个国家的 200 多个企业采用, 作为培训的工具和方法, 已经有数千位供应链管理人员参与了这个培训游戏中, 并得到参与者极高的认同。众多世界 500 强企业, 包括杜邦, 佳能, 欧莱雅, 菲利普莫里斯, Mars, 金佰利, 麦当劳, TNT, 博世, 苹果, 联合利华, 壳牌, UTI 物流等公司运用这个工具进行全球管理层培训。

该游戏同样被世界知名大学作为课堂教学之外的辅助教学工具, 包括供应链教育领域顶尖的 MIT 和 Georgia Institute of Technology 等欧洲, 美洲, 澳洲和亚太地区的几十家不同院校, 获得了师生的积极反馈。



### 第一天 上午 | 09:00 – 12:00

#### 1. S&OP 销售与运营协同规划体系概览

- ◇ S&OP 销售与运营协同规划的定义 - 来自不同视角
- ◇ S&OP 销售与运营协同规划在企业管理中的价值
- ◇ S&OP 销售与运营协同规划所需要遵循的八大规则
- ◇ S&OP 流程中所需信息和会议模板设置
- ◇ S&OP 销售与运营规划流程步骤概览
- ◇ 如何基于企业的职能架构设计 S&OP 会议模式

#### 2. 需求预测 --- S&OP 有效性基石

- ◇ 理解需求预测与 S&OP 的关系
- ◇ 需求预测管理中的四大要素
- ◇ 需求预测的改善与企业投资回报率

### 3. 企业家心态 --- S&OP 的职能设置

- ◇ 需求计划经理 --- 数据总经理
- ◇ S&OP 经理 --- 流程总经理
- ◇ 产品经理 --- 产品总经理
- ◇ 如何基于行业特征和运营模式设立职能架构

### 4. 战略落地与未来可视性 --- S&OP 的目标

- ◇ 供应链战略如何支持企业竞争战略
- ◇ 供应链战略如何与供应链战术元素协同
- ◇ 正确评估供应链的显性成本与隐性成本
- ◇ 如何量化解 S&OP 中的“未来”与“现在”

### 5. S&OP 决策会议案例分享

### 第一天 下午 | 13:30 – 17:30

#### 6. S&OP 最佳实践分享

Jane 将和学员们分享业界领先, 并得以成功验证的最佳 S&OP 运营模式, 深入体验 S&OP 流程是如何融入到企业的日常运作中, 并得以持续推行和改善, 以及 S&OP 最终为企业所带来的直接效益和间接效益。

- ◇ S&OP 实施中的难点 - S&OP 流程的领导者
  - 如何定义 S&OP “失败者” 或者 “成功者”
  - S&OP 流程定位和历史
  - 计划期间 vs. 决策期间
  - S&OP 实施的成熟度评估
  - 角色, 责任和 S&OP 的参与者
- ◇ 技术难点 - S&OP 流程的管理者
  - 产品视角—生命周期/产品变化
  - 需求计划—协同/例外管理/经济指标
  - 供应视图—粗能力计划/独占和单一资源管理
  - 最终平衡--On Page Summary
  - S&OP 决策会议--管理者参与度与决策
- ◇ 文化改变—所有参与者
  - 文化改变—领导力和培训
  - 文化改变—规则和沟通

### 第二天 上午 | 09:00 – 12:00

#### 7. 供应链沙盘推演游戏 “橙色行动” TFC--第一轮

- ◇ 讲师, 学员相互介绍和课程结构介绍
- ◇ 供应链沙盘推演游戏---- “橙色行动” 游戏
- ◇ 第一轮游戏

游戏结果评讲

### 第二天 下午 | 13:30 – 17:30

#### 8. 供应链沙盘推演游戏 “橙色行动” TFC--第二轮

- ◇ 回顾第一轮游戏, 提出改善方案
- ◇ 进行第二轮游戏
- ◇ 游戏点评
- ◇ 培训总结

#### 9. 课程反馈和意见收集