**读书笔记三**

接读书笔记二的内容，除了数据分析能力之外，计划职能需要的第二个能力就是多部门的沟通协调能力。因为除了数据分析之外，还需要和销售沟通调整需求计划，和生产沟通排产计划，和采购沟通采购计划，和管理层汇报等等。需要这个职能能够协调引导这些部门通力合作，做出最好的需求计划。

再具体一点，这里还涉及到一个组织的问题。即计划职能的归属，到底是应该挂在销售部门还是供应链部门。一般来说，供应链管理能力比较强的公司，一般把计划职能归到供应链部门。为什么这么做呢？因为计划和供应链执行天然是两个角色，前者负责动脑，后者负责动手。这二者角色的不同天然造成了分离。动脑的嫌动手的动作慢，动手的嫌动脑的没想清楚。因此，把计划和供应链部门，可以一定程度上弥补二者角色的分离。当然，这种组织安排需要公司有相应的流程支持。因为计划和销售分数不同的部门，所以，跨部门沟通一定要有合理的流程支持，否则往往会出现问题。背后的原因在于，一般而言，销售在公司是比较强势的部门，计划相对于销售处于弱势。而需求计划由计划部门负责，而不是销售。销售的考核指标往往是销售额和利润，因此如果没有合适的流程，计划往往很难驱动销售配合自己参与到需求预测工作中来。那么，如果流程上确实有问题，那又该怎么办呢？当然最好的办法是改变流程，但是企业的流程像一只看不见的高压线，往往不太容易改变。因此，退而求其次，流程上解决不了的问题，通过组织解决。比如刚才提到的计划无法有效驱动销售的问题，通过组织的办法就是让计划归属到销售部门，由统一的销售老大领导。这样就不存在销售和计划配合的问题。但是，会造成计划和供应链执行部门的二次分离，进一步造成动脑和动手孰优孰劣之争。

但是在我们的现实生活中，很多企业盲目其实还是相信系统。把供应链的管理能力的提升寄托在系统上，希望上一套软件就能解决所有问题。其实这是错误的。供应链的管理能力依赖于组织，流程和系统的配合，而这三者之中，流程才是根本。所谓流程，就是一套做事的方法，解决的是怎么做的问题，即先做什么，后做什么，由谁做，怎么做。这是企业运营中智慧的提炼和总结。当然，流程的运行离不开跨部门或者跨个人的协作，因此组织的作用就体现出来了。不同的组织形式，会对协作的效率产生不同的影响。