**读书笔记二**

接读书笔记一的内容。

书中说到：做好需求计划是供应链的核心，是供应链管理的重中之重。书中不止一次提到的方法是“从数据开始，由判断结束”，可以称作需求预测的最佳实践。我认为从数据开始，指的是基于历史数据对将来的需求做预测。我们无法保证历史一定会百分之百重演，但是一般企业大多数业务模式其实是可以重复的，这也就给我们提供了由历史数据预测未来的基础。由判断结束，指的是数据都是朝后看的，而预测是朝前的，那么谁在朝前看呢？答案是销售。因此销售的判断对于需求预测同样重要。销售掌握客户第一手的信息，能够更敏锐的感知客户的动向，因此销售基于对客户信息的理解，对基于历史数据给出的需求预测做出判断，从而形成最终的需求预测。

可以说预测都是错误的，但是只有做到从数据开始，由判断结束，才能保证预测的错误最小。单纯依靠数据或者单纯依靠判断都是错的。有的公司完全依赖数据，不把销售的判断考虑进来，这样会造成销售没有参与需求预测的过程，因此要么供应链无法满足销售的需求，要么成品库存高企。要知道，销售的任务是把库存换成钱。因此销售应该最终对库存负责。那么这就要求，对需求的预测必须要把销售加入进来。另一个极端，有的公司完全依赖判断，完全由销售的判断从下而上汇总成为公司的整体需求预测。这样看起来是准确的，实则不可能。原因在于，销售都是针对特定产品或者客户的，而不是针对全部产品或者全部客户。因此，针对局部的预测汇总之后，会造成全局预测的进一步失真。那么，这种方法这么好，是不是大家知道了就能做好呢？答案显然不是这样的，知道怎么做是一回事，能不能做好是另一回事。因为，这种从数据开始，由判断结束的方法对企业内的一个职能的能力要求非常高。可以说，这个职能指的是需求计划人员，其能力的高低，直接决定了这个方法论能否成功施行。

这里的能力，主要指两方面的能力。第一是数据分析的能力。这里的数据分析能力不单单指熟练使用数据透视表一类的工具和一些预测模型基于历史数据做出预测，更重要的是，要有能力识别出关键预测，提供给销售做判断。为什么这么说呢？因为基于历史数据的预测一定是具体到每个客户每个产品的，即理论上要预测出来每个客户和产品的组合的需求才行。但是，我们知道，企业的产品有非常多种，客户也非常多，因此客户和产品的组合往往是个非常大的数字。如果直接把这样一份数据扔给销售，销售一定一个头两个大，无法给出有效的判断。因此，表面上看可能是销售不配合，实际情况是计划人员的工作做得不到位，让销售无法配合。作为计划人员，要有能力识别出客户和产品组合中的“大石头”，把这些“大石头”识别出来，再交给销售去判断。一方面，显著降低了销售判断的工作量，另外，这些“大石头”往往对需求有较大的影响，针对这些情况的判断，才能保证好钢用在刀刃上。