

软件

提升响应能力

TE Connectivity 汽车业务部面临着组织、流程以及 IT 的诸多问题，决定启用全球产销协同 (S&OP) 流程。通过多个方案的选取，JDA 脱颖而出，成为 TE 的软件供应商。

文 | JDA

TE Connectivity (TE) 业务战略的重心之一便是提升各个业务部门的产销协同 (S&OP) 流程。TE 面临的挑战在于每个职能都是独立处理自己的 S&OP，而这其中大多数职能同时管理着组织上、流程上和 IT 的诸多问题。尽管 TE 总部的 IT 部门服务于集团所有业务部门，但公司内部尚未建立统一的 S&OP 平台和工具。各个业务部门使用的工具不尽相同，大量信息在各种工具中产生重叠。

TE 需要一套可扩展的 S&OP 解决方案，能够同时处理多个业务部门需求，

并能支持灵活的集团架构、不同的产品代码、庞大的客户群以及其他结构等。此外，该方案还需要能与当前的 ERP 系统及其他系统进行集成，并具有强大的例外管理功能。

TE 全球物料总监 Steffen Penschke 指出：“我们总部的 IT 团队首先预选了一批方案商，然后我们正式组建了专门的选型小组，成员来自各业务部门的代表。我们还创建了若干业务场景，以评测不同软件方案的解决情况。”

据 Penschke 先生称，TE 的供应商

评估使用了全方位的评分系统，JDA 在各项评分中均表现优异，最终得以成为其软件供应商。Penschke 称：“JDA 能为我们提供最多的流程指导，其产品功能也是开箱即用，而其他厂家的产品都需要进行大量的客制化工作。”

TE 决定率先在两个业务部门推广 JDA S&OP 解决方案：EMEA 地区的汽车业务部和全球线路保护业务部。

TE 供应链 IT 总监 Tony Leisher 说：“我们希望以一个大部门和一个小部门作为实施试点。这两个部门有着不同的 S&OP 成熟度，正好可以验证方案效果。TE 汽车业务部在 EMEA 地区拥有多达 25 000 个 SKU (库存量)，该部门的 S&OP 工作刚刚起步，它将作为此次试点的大部门。TE 线路保护业务只有 4000 个 SKU，是一个相对较小的部门，在此之前经历过 19 个 S&OP 周期。另外，这两部分业务的计划层级也不尽相同：汽车业务部的计划属于综合生产计划(各个产品类的总合)，而线路保护业务的计划则处于客户 /SKU 级别。”

EMEA 地区汽车业务试点：S&OP 变革

TE EMEA 地区汽车业务规模较大，

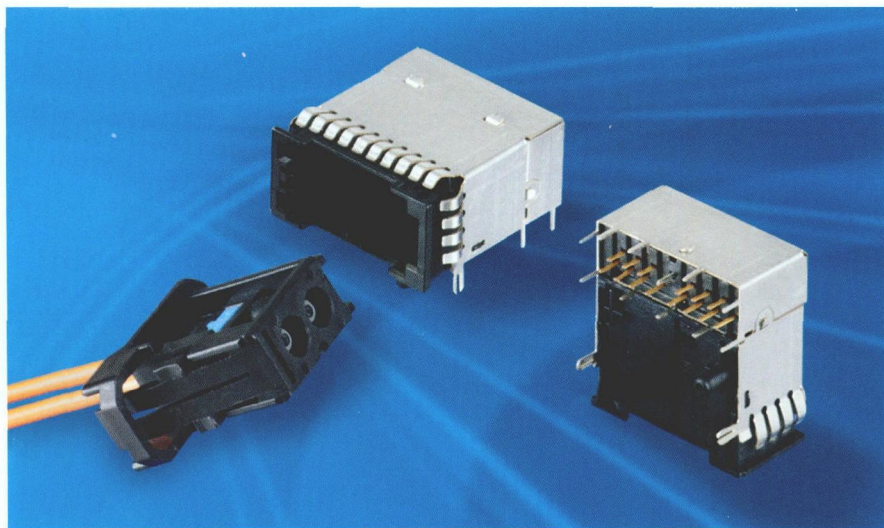


图 1 新 S&OP 流程，指导其乘用车线缆、汽车安全系统、发动机控制系统和电源管理系统等的零部件生产

且现有 S&OP 流程基础薄弱,因此,该试点项目是一个很好的端到端机会,为后续将 JDA S&OP 方案推广至其他业务部门打好基础。TE 汽车业务部面临的市场竞争非常激烈,需要在生产基地定义和支持一套以需求为导向并具有高度影响力的新 S&OP 流程,指导其乘用车线束、汽车安全系统、发动机控制系统和电源管理系统等的零部件生产(图 1)。

Penschke 指出:“2009 年,我们公司内部及外部各生产中心同时面临着响应快速需求变化的挑战,由于响应速度较慢,导致很多客户不满。我们意识到,TE 需要提升自身中长期计划的能力,更快速地响应需求波动。”

彻底改变业务运作机制

Penschke 指出:“先进的软件系统必须要配以科学的业务流程。因此,我们首先邀请了外部的业务咨询顾问对 TE 的所有流程进行了重新梳理和设计,开启了我们打造业界最佳 S&OP 流程的征程。”

Penschke 强调,企业文化变革在实施新 S&OP 流程过程中扮演了重要角色。他表示:“我们面临的挑战是在整个企业范围推广这种以需求为导向的理念,我们要将这种理念融入公司的 DNA 和日常运行中去。”

在零部件代码级别制定计划

通过实施 JDA S&OP 解决方案,TE 汽车业务部对其全球市场需求有了全新的认识。Penschke 解释说:“以前,我们仅仅做了一些基础的、孤立的 S&OP 工作,而没有系统地建立全方位产销协同流程。当时,我们主要非常宏观地讨论了财务数据,而无法更好地优化产能,或制定公司的中期产能计划,以在运营层面有效响应需求变化或产能变化。”

Penschke 继续道:“现在和过去相比,最主要的区别在于我们对中长期的需求和产能要求有了清晰的把握。我们的产销协同已经精细到非常细的级别,

真正帮助我们实现了对产能的有效管理。我们如今已经能够基于真实的客户零部件代码制定计划。此前,我们只能根据宏观财务目标制定计划,并主观制定实施方案。”TE 汽车业务部拥有 25 000 个成品编号,把握在这一级别的客户需求非常必要。

为建立以需求为导向的 S&OP 环境,TE 汽车

业务部建立了一套月度五步流程,包括产品管理、需求管理、供应管理、财务对账以及总业务审核。JDA S&OP 解决方案在零部件代码级别提供了 18 个月的滚动需求预测,有效帮助企业预知需求变化,提升企业敏捷性。

在试点项目上,TE 与 JDA 服务团队通力合作开展实施与培训。Penschke 指出:“在汽车业务部实施 JDA 产销协同解决方案期间,JDA 为我们提供了强有力的支持。JDA 实施团队非常专业,并且始终以客户需求为导向。他们的工作重心始终围绕着如何满足客户的业务需求,而非仅仅实施一套标准模板。”

TE 汽车业务的用户及技术团队也参加了 JDA 培训服务部门组织的两次培训。Penschke 补充说道:“通过培训,我们对系统架构和功能有了更深入的了解。JDA 提供的培训令我们非常满意。”

迈向业界巅峰之旅

随着 S&OP 转型实施项目顺利进行,TE 汽车业务部也取得了可观的提升。但是,该公司也承认,这样一种全方位的改变将是持续性的工作。Penschke 指出:“目前,变革仍在进行,我们会努力将 JDA 解决方案的最大价值发挥出来。当前我们最重要的工作是确定变更管理流程。”

Penschke 继续说:“我们已经对一些职责岗位进行了调整。TE 的确需要从原材料端开始,在计划过程中考虑需求信



图 2 汽车业务部按要求发货能力年同比提高了 8%。库存周转加快,同时也提高了公司收益

息。我们已经试图将先前的需求管理转变为供应管理。现在我们在每家工厂都配备了供应分析人员,他们将协助执行工厂级别的 S&OP 流程,同时支持区域 S&OP 流程。”

Penschke 指出:“我们相信,新的 S&OP 流程将帮助我们更有效地进行供应链管理,同时降低管理成本,提升响应速度。毋庸置疑的是,更快的上市速度将为 TE 带来更大的竞争优势。”

借助共识预测,TE 现在已经能够有效评估和提升预测准确度,客服水平和收益也由此得到提高。Leisher 指出:“我们现在已能够对客服水平作出有效评估。汽车业务部按要求发货能力年同比提高了 8%。库存周转加快,同时也提高了公司收益(图 2)。”

Leisher 表示:“对我们而言,S&OP 将是一项持续性的工作。18 个月前,我们还不具备通用的平台和工具,但现在我们已经获得了长足的进步。我们将努力在后续的 S&OP 工作中取得更优异的成绩。”

目前,TE 与 JDA 服务部门以及 JDA 印度 CoE 中心通力合作,在 TE 全球范围内推广 JDA 产销协同解决方案。除了先前试点完成的 EMEA 地区的汽车业务部和全球线路保护业务部,北美和亚太区的汽车业务以及全球继电器业务也已完成实施,并将陆续完成公司其他业务部门的推广工作。MM