



服装生产与运作管理

席阳

第六章 供应链管理

经过本章学习，要求学生到达下列要求：

- 了解供应链管理的定义
- 了解供应链管理和采购管理
- 掌握库存管理

本章教学内容

- 第一节 供应链管理概述
- 第二节 供应链物料管理和采购管理
- 第三节 供应链的库存管理

本章教学要点

为了实现本章教学目的，在教学过程中应下列列内容作为本章教学要点：

- ① 物料管理和采购管理
- ② 库存管理

本章教学难点

- 库存管理模型

第一节 供应链管理概述

- “供给链”由原材料零部件供给商、生产商、批发经销商、零售商、运送商等一系列企业所构成。
- 原材料零部件依次经过“链”中的每个企业，逐渐变成产品，产品再经过一系列流通配送环节，最终交到最终顾客手中，这一系列的活动就构成了一种完整供给链的全部活动。

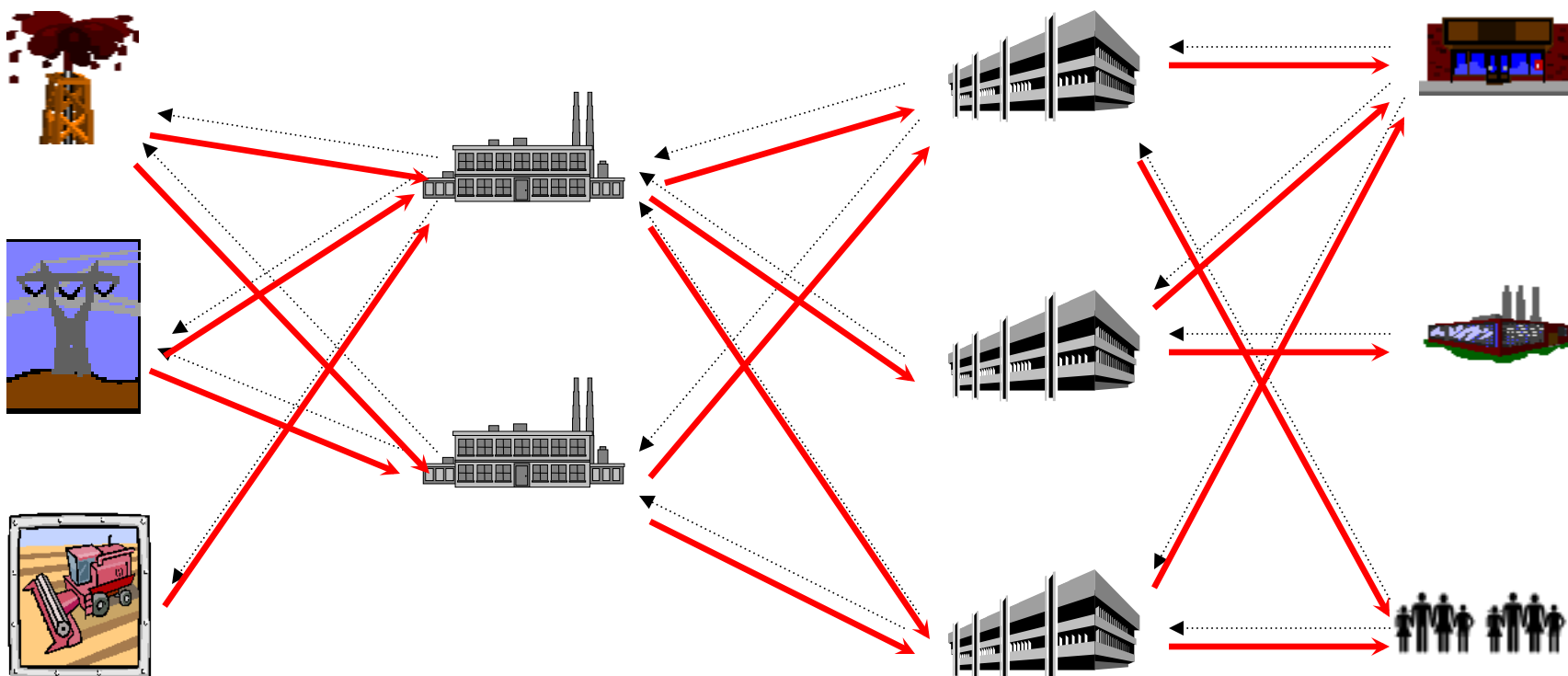
供应链构造示意图

供给商

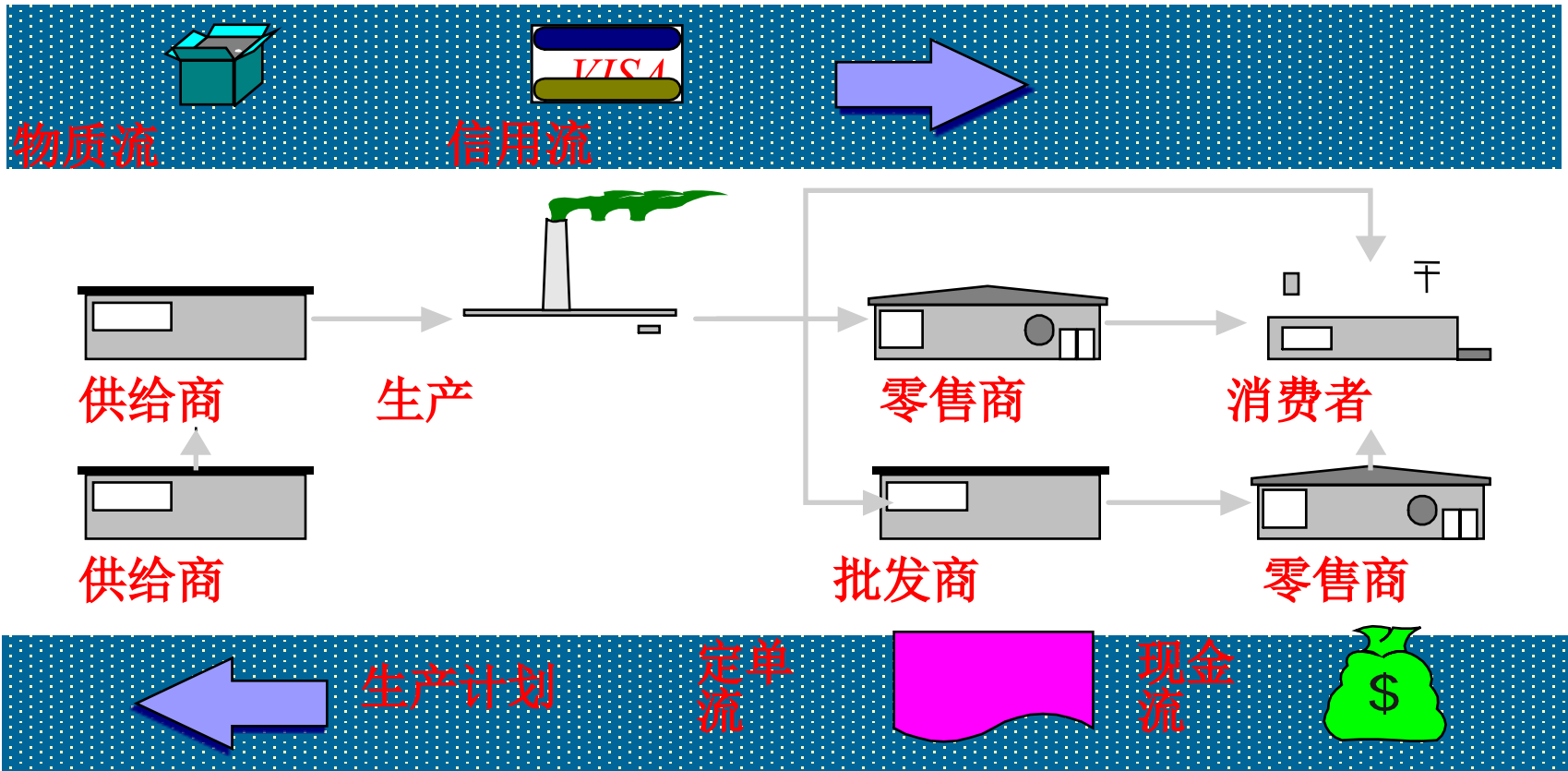
制造商

仓储和配
送中心

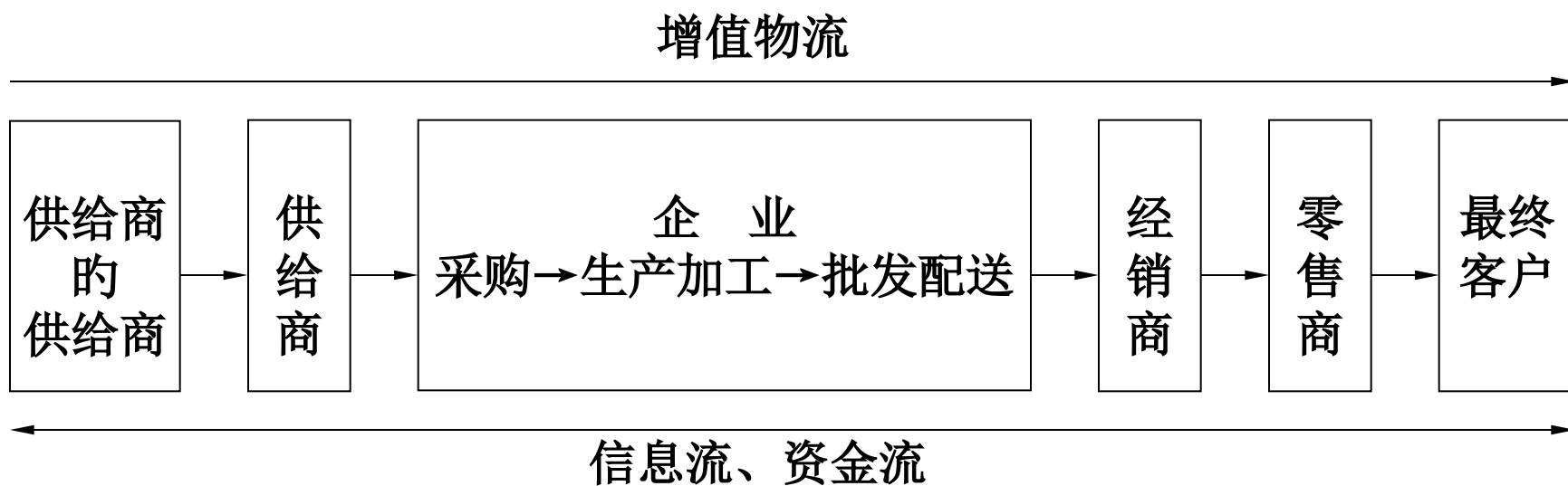
客户



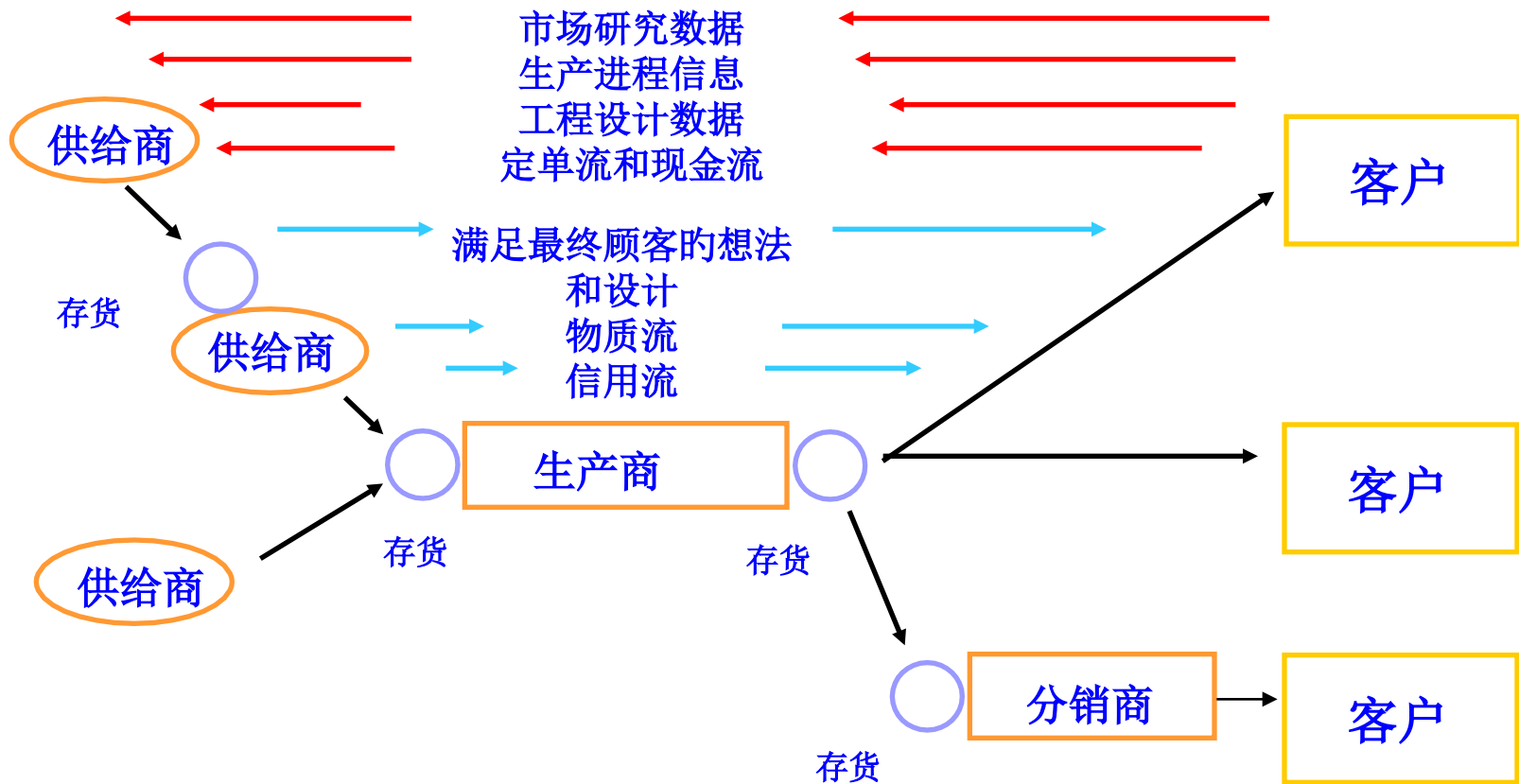
- u **供给链**—一种跨企业的概念，表达一种产品生产或者产业中，从最初的原材料投入到产品 送达顾客全过程的全部物流环节



供应链的内容



供应链



服装企业供应链

- 指：围绕服装企业，经过对物流、信息流、资金流的控制，从采购原材料（涉及主、辅料）开始，制成中间产品以及最终产品，最终由销售网络把产品送到消费者手中的将供给商、制造商、分销商、零售商和最终顾客连成一种整体的功能网链构造模式。

供应链管理

- Supply Chain Management, SCM
- 指对整个供应链系统进行计划、协调、操作、控制和优化的多种活动和过程，其目的是将顾客所需的**正确的产品（Right Product）**能够在**正确的时间（Right Time）、按照正确的数量（Right Quantity）、正确的质量（Right Quality）和正确的状态（Right Status）**送到**正确的地点（Right Place）、交给正确的客户（Right Customer）**——即“7R”，并使总成本最小。

■ 供应链管理思想的提出背景

- 进入90年代后来，伴随科学技术的飞速进步，企业之间的竞争加剧，加上政治、经济、社会环境的巨大变化，使得需求不拟定性大大加强。
- 3 “C” 是带来市场需求多样性与不拟定性的根源，也是促使企业不断提升本身竞争能力的外在压力。
- 为了摆脱困境，企业采用了许多先进的技术，如CAD、CAM、FMS、JIT、MRPII等，虽取得一定成效，但在灵活性、响应性方面没有太大改观。
- 供应链管理（SCM）是横向思维的热门话题之一。

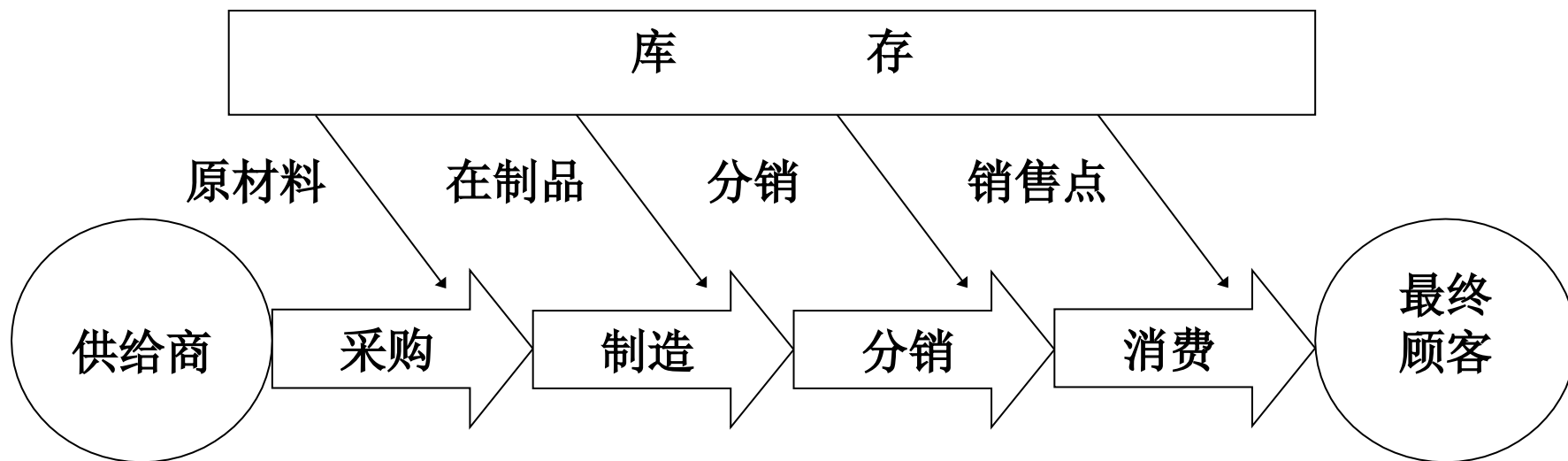
■ 老式的管理模式

- 一直以来，企业 出于管理和控制上的目的，对与产品制造有关的活动和资源一直是采用自行投资或兼并的“纵向一体化”的模式。
- 纵向一体化（Vertical Integration）：某关键企业与其他为其提供原材料、半成品或零部件的企业是一种全部权关系。
- 纵向一体化的战略在相对稳定的市场环境中使有效的，但在竞争日益剧烈，顾客需求不断变化的局势下，不但无法实现目的，而且加重了企业的承担，增大企业面临的风险。

- 供应链管理还没有有一种统一的定义，一般以为供应链管理是经过前馈的信息流（需方向供方流动，如订货协议、加工单、采购单等）和反馈的物料流及信息流（供方向需方的物料流及伴随的供给信息流，如提货单、入库单、竣工报告等），将供给商、制造商、分销商、零售商直到最终顾客连成一种整体的模式。
- 供应链管理的基本思想就是“**横向一体化**”（Horizontal Integration），即把原来由企业自己生产的零部件外包出去，充分利用外部资源，于是就跟这些企业成了一种水平关系，形象地称为“横向一体化”。

- 供应链与老式的供给系统的区别：
 - ◆ 老式的供给系统(Logistics后勤体系)是“从采购到销售”，
 - ◆ 供应链是“从需求市场到供给市场”。
- 供应链管理概念是一种观念上的创新，需要人们摒弃以往妄自尊大的观念。
- 供应链对企业资源管理的影响是一种资源配置的创新。
- 供应链应是集成系统。

供应链管理范围



- **供应链管理** — 对供应链上物流的计划、组织、指挥、控制
 - 4 从原材料开始，贯穿内部作业，以成品送达顾客为结束
 - 4 涉及供应链上的每个企业。如：供给商、供给商的供给商、批发商、零售商、金融企业.....

总体目的: — 供应链增值最大化

供应链 → 价值链 → 增值

问题: — ↓ 怎样实现最大增值?

↓ 怎样处理供应链上各利益体之间的利益关系

?

■ 供应链管理 — 供应链增值最大化

↓ 怎样实现供应链最大增值？

满足顾客要求 — “八个合适”

最终顾客
其他企业
下个工序、分厂

→ 合适的产品、合适的质量、合适的地点、合适的时间、
合适的形式、合适的价格、合适的包装、合适的信息

- 并实现：
- ↓ 迅速响应 — 生产能力、计划、运送、库存
 - ↓ 最小偏差 — 时间、质量、品种、数量
 - ↓ 最小库存 — “库存是万恶之源”。目的 → 零库存
 - ↓ 最小供给成本 — 运送成本+订货成本+库存成本+资金

成

本+缺货损失+机会成本

- ↓ 全方面质量 — 运送、库存各环节
- ↓ 生命周期支持 — 完整的售后服务

■ 实施有效供应链管理的基础

— 共同利益基础上的相互信任！

- ↓ 是一利益总体，利益共享，风险共担
- ↓ 需要一种有效的利益分配机制

假如没有这个基础，则：

⌚ 互不信任，各自为政，不拟定性增长 → 不得不靠库存弥补

⌚ 缺货风险 — “零库存”风险

⌚ 可能只是局部的精益 — 不是整个链的精益，只但是把库存转移给上下游，依然承受成本代价

供应链的构成（管理对象）

■ 三个流

↓ 物流 — 满足“八个合适”

↓ 信息流 — 信息通畅、信息共享

↓ 资金流 — 交割，相互持股 → 资金纽带

■ 供应链的构成形式

📄 涣散型

📄 纵向集成



📄 企业联盟

📄 企业集团

📄 虚拟企业



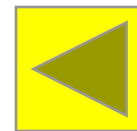
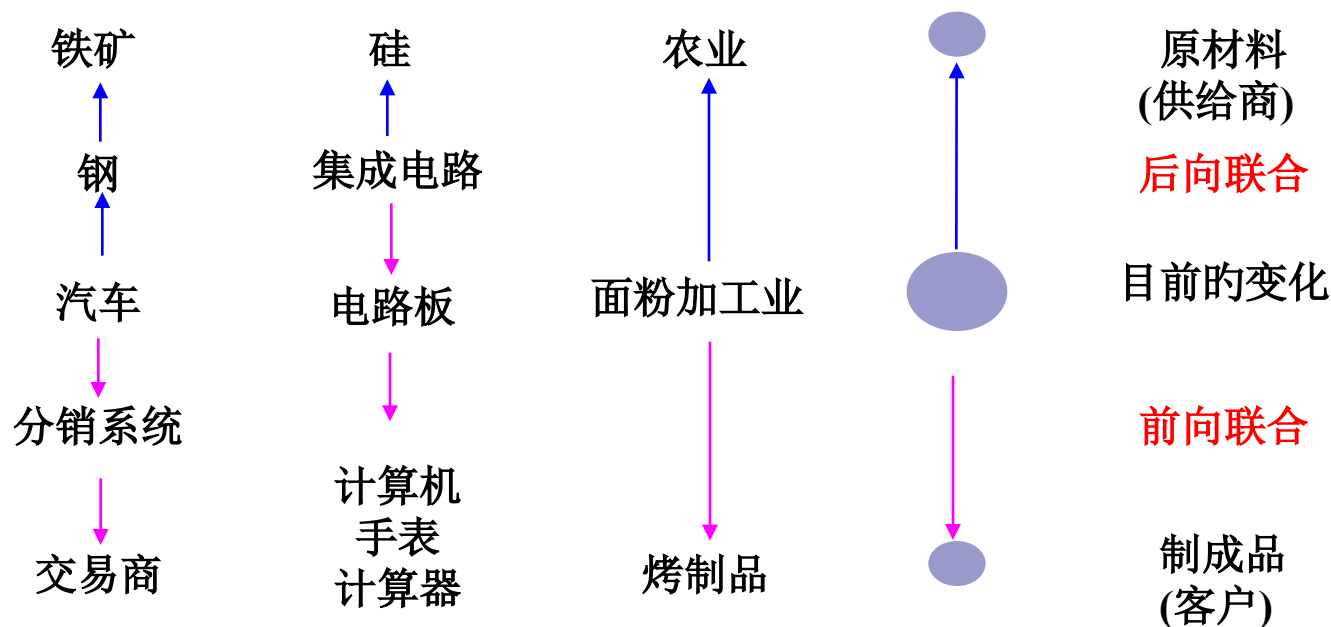
纵向集成

- 纵向集成 — 拓延企业边界（经过企业并购或企业新建）

↓ 后向一体化 — 可提升物料供给的稳定性和质量，降低交易成本。

↓ 前向一体化 — 可变被动为主动

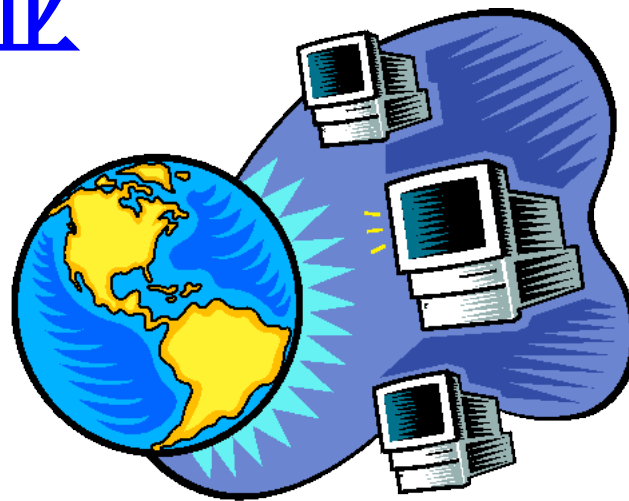
考虑原因： 经济性、技术可行性、管理可行性



虚拟企业

■ 虚拟企业

- 任保持各自独立性
- 对外体现出整体性
- 靠技术相互连接
 - PC, 传真, 互联网 等.
- 每个企业都发挥其优势
- 利益共享, 风险共担
- 短期性



合作基础: ① 共同利益基础上的相互信任

② 当代通信与网络技术的支持 — **电子商务**

供应链管理

- 因为供应链牵涉到多方，所以对供应链的管理能力就能够构成企业的关键竞争力。这便形成了供应链管理的三个层次：
 - 战略层：上、下游厂商的选择与谈判，工厂、仓库及销售中心的数量、布局和能力，供应链协同的管理。
 - 战术层：配额的分配，采购和生产决策、库存策略和运送策略。
 - 作业层：详细的生产计划、运送路线安排等。

第二节 供应链物料管理和采购管理

- 物料涉及多种原材料、在制品、零部件和产成品。对于制造性企业来说，生产过程实质上是物料的转化过程。
 - 主要原材料
 - 辅助材料
 - 间接材料或工具
 - 在制品或半成品
 - 成品

物料管理

- 当代企业的物料管理是指对企业生产经营活动所需多种物料的采购、验收、供给、保管、发放、合理使用、节省和综合利用等一系列计划、组织、控制等管理活动的总称。

物料管理的目的

- 低价格
- 高存货周转率
- 低物料保管成本
- 防止停工待料
- 预防物料损失
- 呆废料处理

采购管理

- 采购需求：
 - 接受采购要求
 - 决定自制还是购置

供货商选择

- 供货商选择考虑的要素
 - 设备能力
 - 生产能力
 - 质量确保
 - 财务情况
 - 供货商的管理水平
 - 供货商的发展潜力
 - 协议执行情况

供给商管理

- 供给商管理模式
- 老式：0-1博弈
- 目前：双赢
 - 合作伙伴

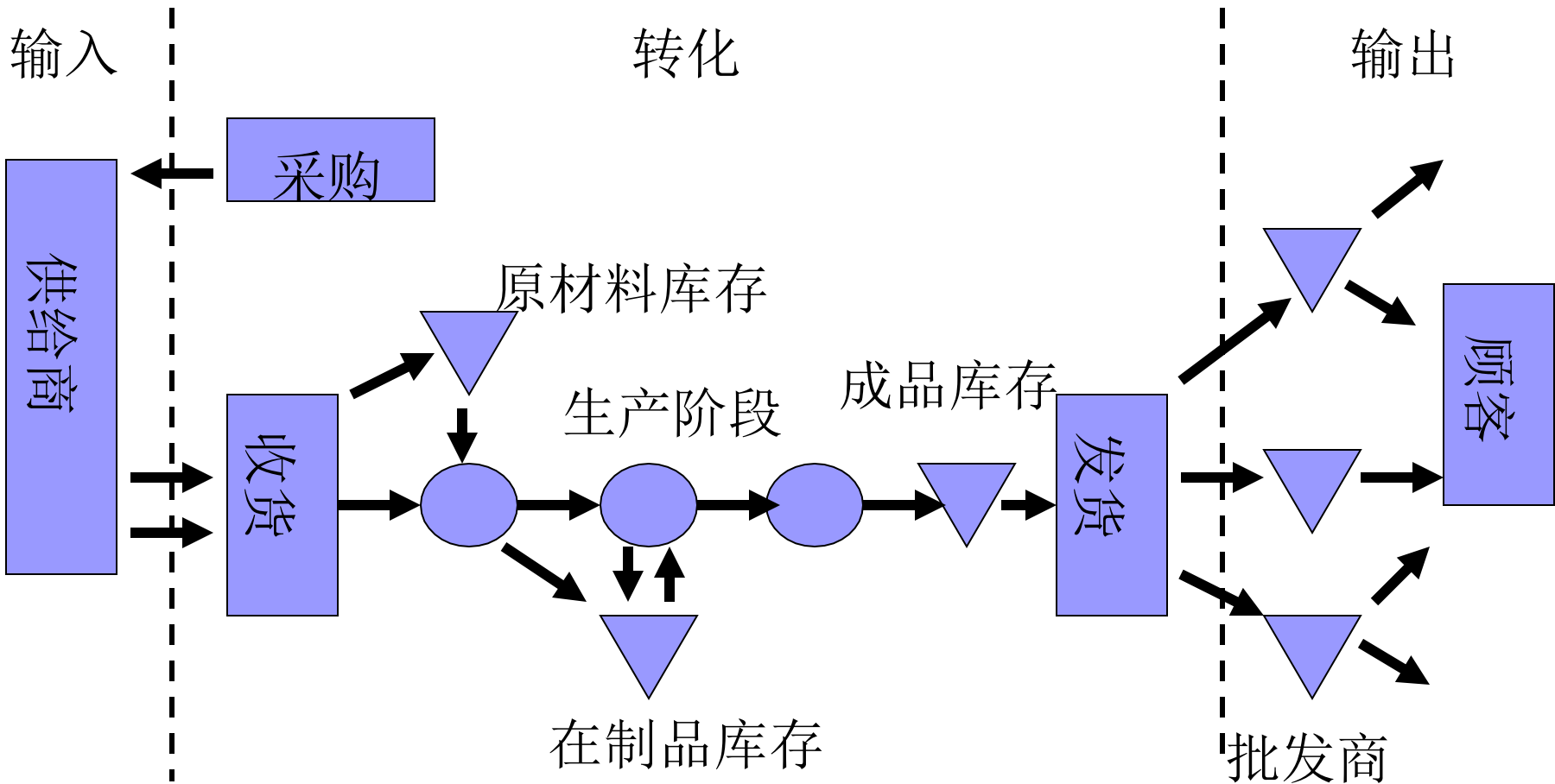
订货管理

- 订货过程要低成本、高效率
- 订货跟踪

第三节 供应链的库存管理

库存 —— “具有经济价值的任何物品的停滞与储备。”

资源的闲置就是库存



生产企业的物料流

库存的作用

- 缩短订货提前期，改善服务质量
- 稳定市场需求
- 节省订货费用
- 预防短缺
- 预防生产中断
- 形成规模经济：争取数量折扣、分摊订货费用或生产准备费用

库存的弊端

- 占用大量资金
- 发生库存成本
- 腐烂变质、损坏等引起的损失
- 掩盖企业生产经营中存在的问题

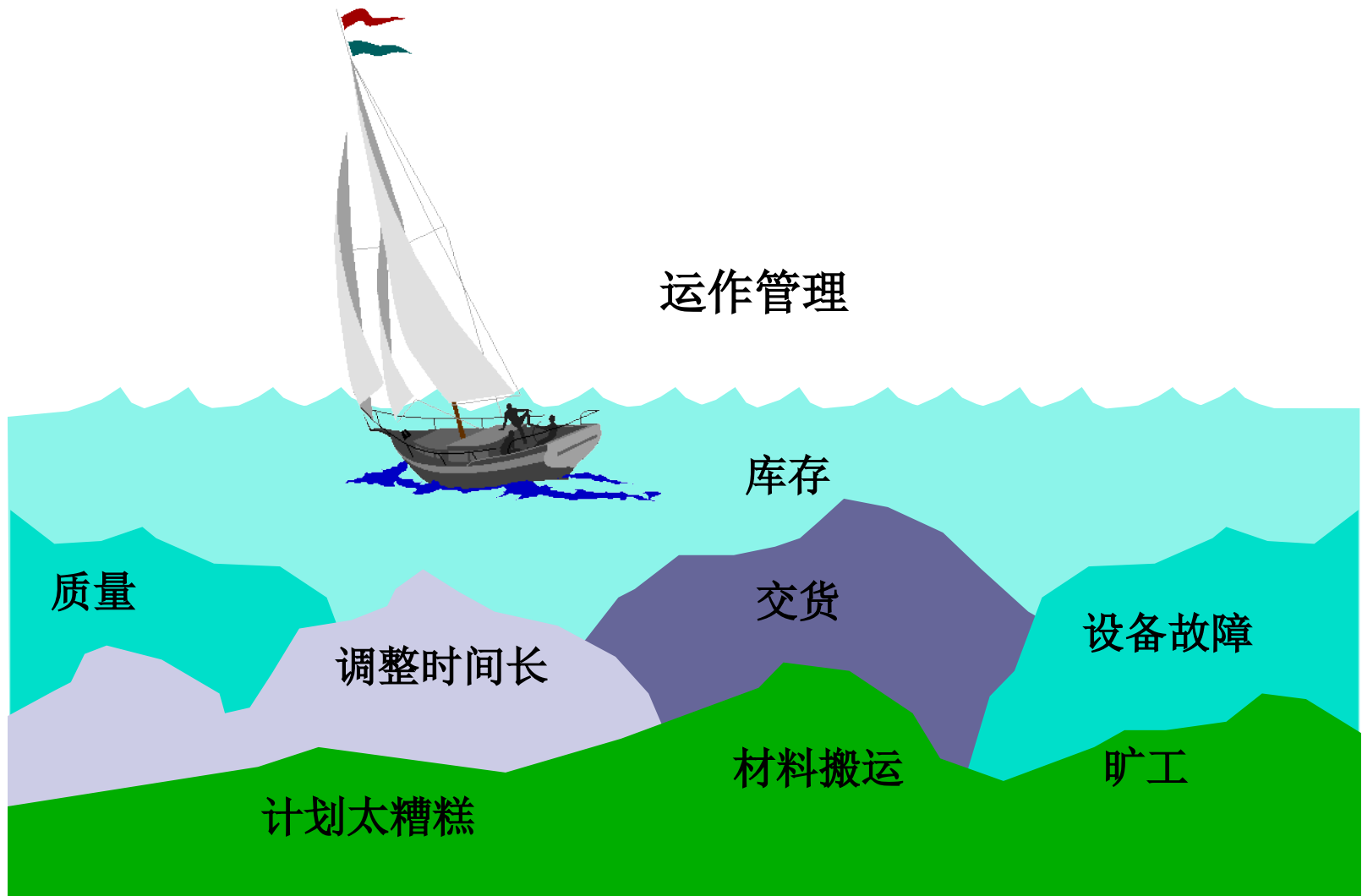
库存的两面性

- 从理论上讲，库存属于闲置的资源，不但不会发明价值，反而还会因占用资源而增长企业的成本，本身是一种挥霍。
- 从现实看，库存不可防止，因为不具有彻底消除库存的条件，所以又要求保持合理水平的库存，以确保生产的正常进行。

思索

**既然库存有这么多作用，
为何还有诸多企业
去追求“零库存”？**

作为缓冲的库存



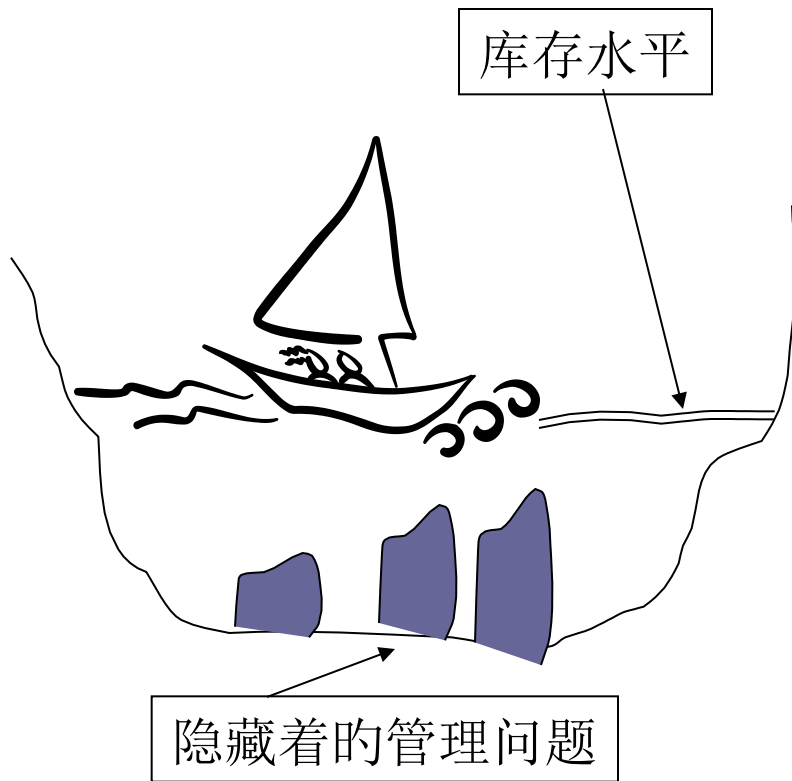
■ 老式库存管理

把提升库存作为处理生产过程中出现问题的首选。 **“治标不治本”**

越来越大的库存不但会带来更大的挥霍，而且使生产过程的固有缺陷被掩盖得越来越深，生产系统变得越来越脆弱，埋下严重隐患。

■ 当代“零库存”管理

“降低库存→暴露生产系统中的问题→改善生产系统→更完善的生产系统→进一步降低库存……” **良性循环**



经过降低库存暴露问题，然后处理问题，再降低库存、暴露问题、处理问题

库存控制的目的

- 为了确保企业正常经营活动，库存是必要的，但同步库存又占用了大量的资金。
- 怎样既确保经营活动的正常进行，又使流动资金的占用到达最小，是管理人员关注的问题。
- 库存控制的目的就是预防超储和缺货。

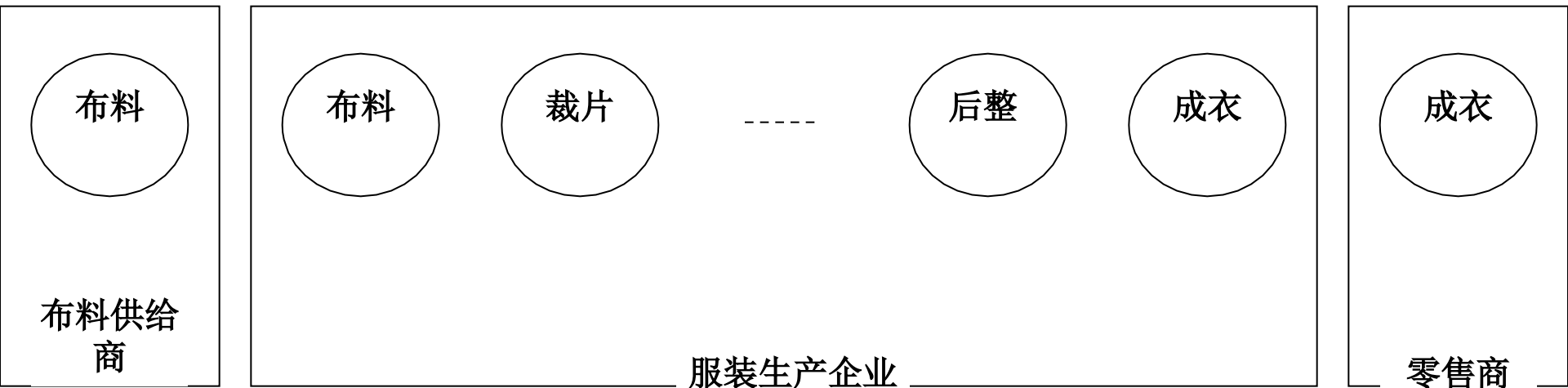
库存的分类

- 按再生产过程和配送过程中所处的状态分为：
 - 原材料库存
 - 在制品库存
 - 成品库存
 - 备品、备件、工具、工艺装备库存

原材料库
存

在制品库存

成品库存



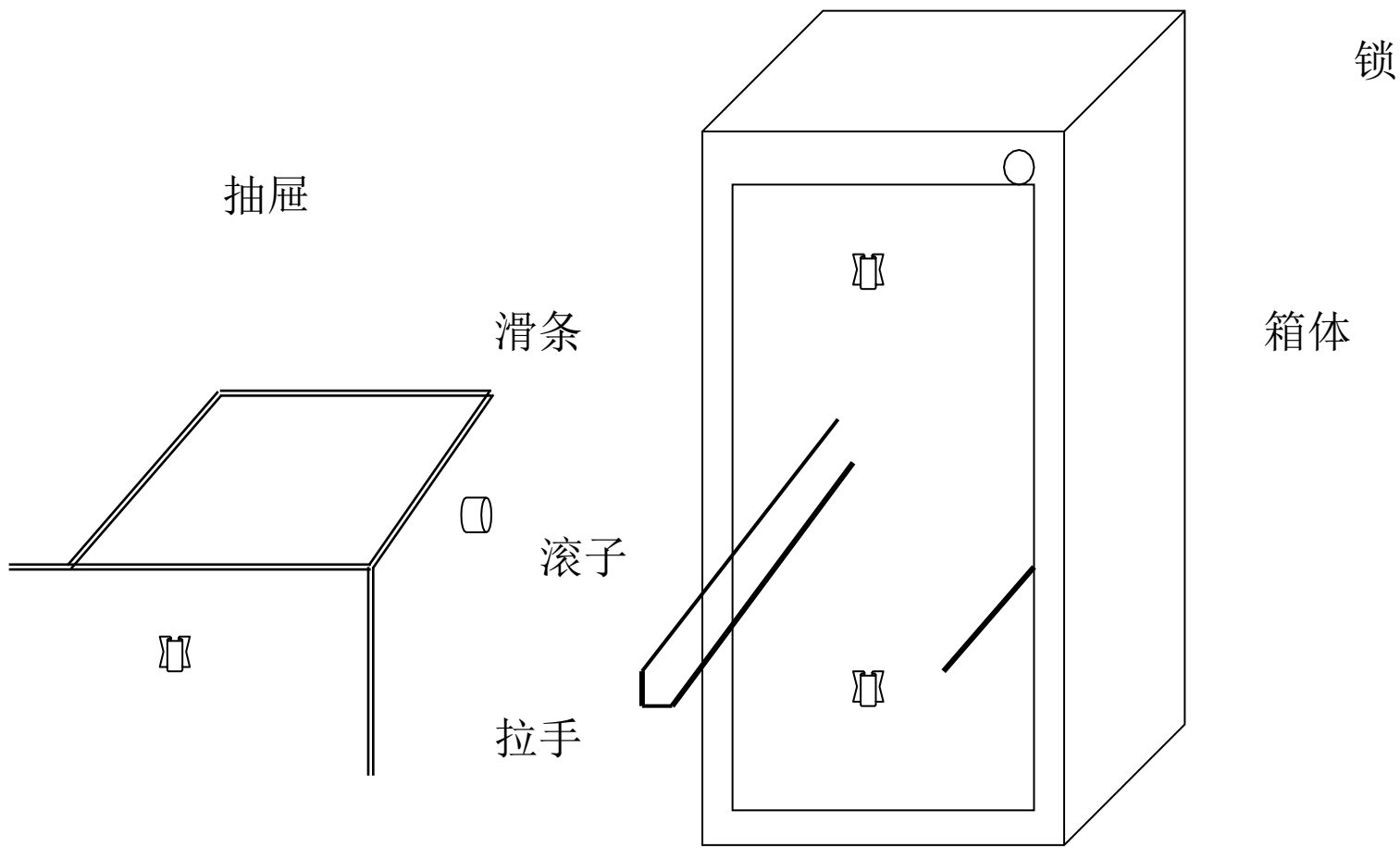
制衣企业供应链上的库存及其位置

库存的分类

- 按库存的作用分为：
 - 周转库存
 - 安全库存
 - 调整库存
 - 在途库存

库存的分类

- 按顾客对库存的需求特征分为：
 - 独立需求库存
 - n 来自顾客对企业产品和服务的需求
 - n 需求的对象和数量不拟定，只能经过预测措施粗略地估计
 - 有关需求库存
 - o 企业内部物料转化各环节之间所发生的需求
 - o 可根据产品的独立需求来拟定



三抽屉文件柜构成

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/948041070041006132>