

案例分析

提高供应链效率 降低供应链成本

服装供应商通过实施精益提高供应链效率降低供应链成本。

客户

领先的服装供应商，主要为各大品牌提供针织产品，客户分布在全球主要地区，包括欧洲，日本等。在中国大陆及东南亚分别设有生产基地。

挑战

面对客户对交货要求的日益严格和各类成本的升高，为了保持盈利能力，亟需通过改善，提高供应链效率。运输成本居高不下，各部门沟通效率不高，委外供应商交期质量存在严重问题。

解决方法

在整个供应链环节开展精益改善活动。设立供应链KPI。建立MPS主生产计划流程。建立SOP销售和运营计划流程，加强订单部门和工厂的沟通协作。加强和完善供应商管理。重建供应商绩效和管理体系，建立了质量保障流程。

成果

通过改善，空运成本降低91%，产品交期的及时率提高超过50%。建立了统一目标，加强各部门协同能力。实现产能规划和交货计划功能，提前组织安排生产环节，加强信息传递的及时性和准确性。淘汰不合格供应商，委外供应商交货及产品质量大幅提升。

最近几年，越来越多的服装制鞋等劳动密集型企业把工厂搬到越南，柬埔寨和印尼等东南亚国家，主要是利用当地的低工资劳动力和税收优惠政策来获利。以服装行业为例。中国经过几十年的发展，已经形成了完整的服装行业供应链，从棉花种植，纺纱，纺织到染色，印花再到最后的服装加工。可是东南亚的国家并没有这样一个完整的服装制造供应链。那些搬到东南亚的服装制造工厂，服装面料基本上是从中国进口，通常只进行服装加工。那么这些服装企业，就像TBM所服务的其它客户公司一样都面临着如何打造一个柔性的，透明的和快速响应的供应链体系这样的挑战。

2016年8月，TBM团队与客户达成协议，针对客户目前供应链情况展开评估分析，开始了为期1年的改善咨询活动。1年后，各项供应链指标显著提高，供应链的运营成本大幅降低，比如空运费降低91%，这个巨大的变化，主要是通过三项改善计划实现。

发现问题

TBM顾问团队首先通过为期一周的诊断活动，对客户的供应链现况进行评估分析。针织产品的主要生产流程是把毛线织成片，然后缝合，最后后整包装。原料毛线全部在中国采购。第一道工序织片部分在国内工厂，还有一部分在东南亚工厂，在国内工厂的织片生产完成后海运集装箱运输到东南亚，海运时间需要11天左右。在实施供应链成本分析时，发现从中国到东南亚的运输费用中，接近40%是空运费用。但在给品牌商报价时，这一项的成本费用是按照海运报的。通过与客户管理人员沟通，了解到原因是空运可以节省7天的运输时间，尽快把织片发给东南亚工厂赶货，按时完成客户订单。

改善措施

一、设计供应链客户KPI

客户公司在过去的30年时间里都是把接单量和利润作为最重要的考核指标，对于运营过程，没有明确的KPI来衡量绩效。因此，设计整个供应链的KPI是TBM顾问团队在接受这个项目后的第一件事。通过深入了解运营过程和客户团队的多次讨论，明确了从采购到订单交付的关键绩效指标。客户公司的团队对于每个指标的定义、计算方法、原始数据收集，计算频率、根因分析等都有了清晰认识。客户定期把KPI报告发给TBM顾问团队，我们的顾问会及时回复给予建议，客户KPI体系很快建立起来并投入应用。

二、建立计划流程

服装行业供应链的特点是订单驱动型，平均订单的交付周期大约是12周，那就意味着站在某个时点，可以知道未来3个月的工厂交货量。而且订单业务部门通过和客户的密切沟通，可以预测未来3个月新接订单的数量。因此，TBM的顾问团队帮助客户公司建立了MPS主生产计划流程。通过产能规划和交货计划，提前安排织片，缝盘和后整三个生产环节。同时建立SOP销售和运营计划流程，加强订单部门和工厂的沟通协作，确保信息的及时和准确传递。

三、加强和完善供应商管理

客户公司的一部分织片在中国完成，在中国完成的部分织片中有部分织片是由外部供应商完成。通过调查发现，客户公司有30家织片供应商，不及时交货和质量问题是部分供应商存在的严重问题。这些是导致要空运的一部分因素。客户公司重建了供应商绩效评价和管理体系，每月给供应商评分，对于不合格的供应商坚决淘汰，对于表现好的供应商增加订单。为了提高供应商织片的质量合格率，TBM协同质量部门建立了一系列的质量保障流程，坚持上门首检和巡检。

建立改善团队，发现改善机会

通过为期一年的改善活动，客户公司实现了：

- 空运费降低91%
- 到达东南亚工厂的及时率提高了50%
- 东南亚工厂对中国计划部门和织片管理部门的抱怨大幅减少，工厂的生产安排更加顺利

按照SCOR模型，供应链管理核心职能是计划、采购、生产、发运和退货，关键是集成和协同。客户公司以前存在严重的职能部门各自为政，信息不共享和沟通不及时。通过上面的三项主要改善活动，通过流程把不同的部门串联在一起，为了一个共同的目标而工作，这样既能按时完成客户订单，又能降低成本。

每一次赢在速度

TBM是一家全球性的运营和供应链管理咨询公司，我们助您加速全价值链运营引擎，让您的企业更灵活并实现业绩增速超过竞争对手的3-5倍。

上海市浦东新区世纪大道1600号陆家嘴商务广场303室 | P: 86.21.6888.6671 | www.tbmcg.com.cn

