

物流师考试综合辅导：服装企业物流管理物流师资格考试

PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/547/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E5_B8_88_E8_c31_547011.htm

对于一个企业来说，物流的重要性不言而喻，对于服装企业来说则要加一个更字。目前市场上有好多关于物流解决方案的书籍，也有大量物流成功案例，但是对于服装企业来说，每个企业都有自己不同于其他企业的一面。因此每个企业都会有不同的对物流系统的要求。但是物流系统万变不离其宗，总有它最基础的一面：搭建物流系统的基础 搭建一个有效，高速运转的物流系统的前提是要有一套良好的运行系统，不管是手工操作还是机器操作，对系统的要求都是一样的。这套系统中包括数据收集，数据整理两大环节。数据收集包括，产品企划上市时间，生产下单时间，产品生产周期，产品入库时间，产品上市实际时间，产品销售数据的收集；数据整理包括，销售数据的整理，库存数据的正确性，产品消化周期分析，库存合理性分析等等有关于销售和库存的分析数据的整理。[有很多工作都应该是商品企划部、商品部、供应链管理部的；当然不同公司分工、归属不一样]这些问题都要求企业的领导者重视，并由专业团队解决。有了这些数据的支持，才有物流工作的基础。在我们企业中，这些数据收集和整理大多都是以最简单的形式出现的，很多都是维持企业运转里面最基础，最原始的东西，也就是说，很多只能企业运转的最低要求，而怎么发挥产品优势，怎样高效的解决企业在产品运营中遇到的销售和库存之间的矛盾，目前我们的物流系统还不能够支持。怎样让我们的物流系统更高效的运转起来，为企业

服务，满足企业日益扩大的运营规模呢？将在下面详细论述。物流系统的关键之一生产物流最基础的事情就是生产了，没有生产出来的产品，也就无从有物流了，而且生产左右着物流的一举一动。一款产品从开始下单投产物流就应该跟踪这款产品的生产动向，开始裁剪，成衣缝制，检验入库都是有序的进行，应该说检验入库前都属于生产环节，只有入库后，物流部门才对产品有发言权，但是整个产品生产的周期都应该在物流部门的数据收集里，什么时候下单，什么时候开始裁剪，一直到可以成品入库，只有这样才能让物流部门对下一环节上市安排做出调整。[这个要求最开始做商品企划时把整个供应链体系上有关的时间点全部细化并做好的，并且一定要全程透明！]物流部门就是把握产品的部门，一款产品上市时间的安排自然和生产计划有这不可分割的联系，产品早一天，晚一天上市可能关系着整个产品系列完整性和上市的最佳时机是否错过。因此，收集生产数据对物流工作来说是所有工作的第一步。对于翻单，或者反复翻单的产品生产数据收集则更加重要，因为这些产品必然属于畅销款，这些产品的补充，对于销售一线是很重要的，这些产品从某种意义上说，只要出库就可以换成现金，把握住这些产品的下线时间，让这些产品有最小的在库时间，第一时间到店，以最快的速度为企业产生效益。[有好的信息系统只是整个供应链快速反应的必要不充分条件，需要研发/生产/物流等各环节配合]目前大多数的服装企业这方面的数据收集很有限，很多公司的物流人员也不知道什么时候会有新款下线，而且更重要是，在很多畅销款的追补上反应很慢，很多人员都不了解具体的下线入库时间，在款式调配集中上把握不好，这

样往往容易错过最佳的销售时间。尤其是当销售不是很理想是，急需新款的补充，但是不知道什么时候会有新款，不能及时给店铺以信心，不但产品的上市无法安排，也容易产生库存。[时间表需要整个供应链上相关环节信息透明！不能只是被动执行]比如现在A-001绿花销售很好，但是货品跟不上来，物流人员已经准备大量追补这款，但是这时生产厂里一下子出了3款类似的新款，我们追补的A-001绿花就很有可能成为平销了，那么通过追补货品而造成的大量库存就是很不应该了，因此生产数据的收集，也是物流人员日常工作的一部分，这样才能更好的安排好产品上市计划。物流系统的关键之二上市安排 产品上市安排关系到产品的成败，尤其是对于一款产品的销售可以说有决定性作用的，例如：就像去年冬季上市的A-002，在北京上市时大概是11月中旬，上市之后，由于是7分袖又是大领，在逐渐寒冷的北京基本没有销路，很快就被店里退回，经过一个冬天的沉寂，这款在二月初被我们重新当作第一批春装发回店里，立即在店面产生良好的反应。这是为什么呢？这不是还是那款7分袖，大领子的针织衫吗？没错，但是11月是冬天的时候，那个时候人们看到一款衣服首先想到的是保暖，其次才是美观，7分袖和大领子都不是满足保暖的基本要求；但是到了2月份，春天就要来了，穿上最美的衣服，迎接春天的到来是每个爱美的女人的心理，7分袖正好可以露出一点点手臂，大领子正好可以向人显示我拥有雪白的肌肤，这些都是在向人们展示春的气息，所以这款畅销了.那么具体到一款产品上市，物流部门到底要做什么工作呢？首先应该是确定这款产品适应什么时候销售，像上面提到的A-002要是春季时候第一次上市，肯定效果还要

好些。产品适销对路应该是整个产品研发初期就要确定的，物流部门参与其中，对所有确定投产的款式做出分析，看看那些和上季有所重合放在季初，那些属于中旬，那些是和下一季节有所交替放在季末；那些是款式具备畅销潜力，那些属于辅助衬托，那些款式是上季翻单，那些产品是试投产，准备投石问路后看市场反应再作计划的[时间表需要整个供应链上相关环节信息透明！不能只是被动执行；需要了解货品结构、各地需求，还必须要知道各地当地的天气预报；秋冬北方先上；春夏南方先上。[根据天气情况/上市时间等倒推促销时间/发货时间/生产入仓时间/下单时间/订货会时间/研发时间/商品企划时间.....]当这些一一区分开的时候，我们就知道了一个季的首期上市产品是那些，这些产品大概占整个季节产品的30%，应该包括这些类型的产品，和上一个季节有融合的产品，或者是能长时间消化的产品，如春季的中长风衣，7分袖或者短袖的厚面料针织衫；夏季的长袖上装和薄面料长裤；秋季的薄面料上装，短风衣，和厚面料短裙；冬季的厚面料针织衫，短大衣等等。这些产品的目的是要表示企业已经有了该季的新款，不一定要很畅销，但是这其中有必要有1、2款是畅销款，为企业把握整个季节的产品趋势作试验的产品。这些产品往往是企业精心准备的，能够贯穿大半个季节的产品。经过大概2个星期左右的产品试销，这个时候物流就应该掌握了这些产品的销售数据，就可以及时反馈给生产环节，便于生产安排下一批产品上市的生产计划和安排，如果这时产品是畅销的，那可以适时安排翻单生产，如果产品滞销，那就要加紧安排生产下一批产品，争取及早上市。第二批上市产品应该是整个季节产品的20%，这部

分产品包括根据第一批上市情况安排的提前上市的产品和这个季节企业把握不好而需要投石问路的产品，这部分产品一般都是量小款多或者色多的产品，物流这时要把这些产品分散在不同的店面中，及时观察这些产品的反应，对其中畅销款进行跟踪分析，及时通知生产环节，为翻单生产做好准备，同时这个时候物流也要收集好其他厂商的产品信息，因为这时大部分厂家都会把新产品的50%上到店面了，正好观察别的厂家的做法适时调整自己的产品计划，追加或更改什么的。然后在接下来的第三批上市产品中，基本包括这个季的所有主要产品，作为最关键的一批产品，这批产品的推出是企业整合所有前两批产品上市后，对产品计划进行修改后的结果，包括是否改变面料，是否改变颜色等等。可以说第三批产品关系到整个一季销售的好坏。这部分产品依然是30%的份额，但是这时候店面应该是80%的应季产品了，只有20%属于上一季的最畅销款，留到最后来消化。最后也就是第四批产品上市时，应该是当季最畅销产品的翻单，和和下季有衔接的产品了，这部分只包括20%的新品，主要为下一个季节作打算，因此第四批上市产品和第三批上市产品的间隔时间可以较长，而其他批次间隔时间一般以2个星期为好，时间间隔过长会对产品的销售周期有影响的。这时，一个季的产品上市完成，余下的工作就是整理销售数据，看看是否安排产品翻单了。这个时候就是看产品在试投产试销售阶段的数据收集和信息反馈的情况了。[需要供应链上各环节紧密配合] 物流系统的关键之三试投产和信息反馈 每一个季节都会有些款式是大家都拿不准的，不知道是否会畅销，这样的款式就需要物流人员紧密跟踪，把握时机。从上面的上市

计划中可以看出，这样的款式一般都会第二批上市时推出，这个时候正式大量消费者购***装欲望最强烈的时候，但不一定就是愿意掏钱购买的时候，选择这时候推出试投产的产品就是要看产品是否真的能打动消费者的心，如果一旦发现有畅销趋势的话，及时翻单则是物流最应该做的，那么具体怎么分析一款产品是否畅销，是否应该翻单生产呢？信息反馈这时发挥它的作用了，针对每一款新品，物流部门都应该建立一份新款反应的档案，针对这个款式，面料，版型，尺码，颜色顾客到底有什么反应，一一收集起来，这个过程在产品上市的一周之内就可以完成了，然后就要根据店面反应的实际情况逐一检查，看看哪项是可以改进的，哪项是不能改变的，然后把经过修改的款式马上拿到市场去检验，得到消息再来这样一遍，如果畅销了，那么翻单，否则放弃这个款。当然投放这样的款式和收集回来的信息有时候是有联系的，比如说，同样的款式投放在大楼就可能当时就是畅销款，但是投放在当代可能客人就会比较挑剔，可能需要改进后才是畅销款。这说明大楼拥有客流支持，客人对新款反应快，一旦款式没有大问题很容易产生销售，而当代则客流小，客人相对比较挑剔，需要时间反应，但是在当代的畅销款100%是很有特色，并且做工良好的产品，但不见得也是各个店面的畅销款。所以掌握店面客人的特点，客流环境对收集信息和选择款式投放很有帮助，怎么能掌握这些信息呢？这就要看平时的物流人员的看家本领，对于日常销售数据的汇总了。物流系统的关键之四销售/库存数据的分析每天都会产生销售，每天都有销售数字会反馈到公司，这些数字初看是独立的，每个店都不一样，但是当这些数字汇总后，他

就表现出整个公司的销售状况，在大楼反应不好的滞销款可能就是当代的畅销款，在翠微的畅销款在蓝岛很可能就是滞销款，只有数据整合后我们才能说某一款对于公司整体来说是畅销还是滞销。那么这些汇总的销售数字还能带来什么呢？首先，销售件数/店铺库存，我们就知道店铺的消化率，消化率能让我们知道这个店的库存是否合理，他的高销售或低销售是否和存货量有关；销售款式数量/店铺总款数，可以得到店铺可消化款数，这个数字能告诉我们他的店是款太多根本陈列不出来，还是款太少客人的选择余地小；单款的销售件数/单款库存，我们得到这款在该店铺的消化周期还有多长时间，我们依此能判断该款式是否会过季，是否需要调店销售或是集中消；[其它如：上周销售件数、上上周销售件数、对比上上周(件数%)、总销售件数、上周实际销售金额、上周毛利、上周单款毛利率GP%、上周折扣、店平均销售件数、代理总出货数量、总入仓数、上上周有库存店铺数、上周有库存店铺数、总库存、公司库存、店铺库存、在途量、店平均库存数量(单款单色)(共2色)、已销售周数、生命可销售周数、直营可销售周数、库存可供应天数、发销率、产销率、总毛利率(销售)、全价盈亏平衡点、本款盈亏(金额)、本款盈亏(件数)要综合分析。] 这些数字都是建立在销售数字的汇总基础上，配合这些数字应该有相关的数字指标，比如库存周转率，库存消化周期等等，这些标准比例都是长时间数据积累的结果，用这些比例来衡量一个店具体经营的好坏，如当代A-003每周能卖5件，而A-003该款还能销售大概4周，那么当代A-003的库存最多只能存20件，如果该款超过20件，则说明库存比例超标，需要长时间或者加大消化量来解决了。当

然这是一款畅销款，就算过季后退回公司，下一季还能继续销售，但是要是一款平销或者滞销款就难解决的多了。销售数字的汇总还要配合有效的库存管理，行之有效的库存管理和销售数字汇总的配合才能提供物流部门分析数据，对货品的流向，分散销售或者集中消化作出最准确的判断，尽量减少，避免出现大量库存，保证公司利润最大化。[除了关注细节外，还必须关注总体，必须见树木，更要见森林！]物流系统的关键之五合理库存量的选择 合理库存量的选择在物流工作中是最难掌握的一个环节，也是物流最重要的一个环节。因为，大量的库存就意味着利润的减少，没有库存对于正常运作的服装企业来说是根本不可能的，除非只做批发生意，且还没有退换货。大量库存在带来较高销售额的同时，也带来积重难返的库存压力，合理控制库存正本就是为企业带来利润，这已经是不争的事实，但是到底什么样的库存量，才是合理的库存量呢？合理的库存量的判断有如下标准：是否能满足当时销售库存是销售的基础，没有库存可以说就没有销售，那么什么样的库存是能带来销售的呢？依据二八定律，20%的货品带来80%的销售，那这个20%也就是我们说的畅销款，这些款式的库存属于为了销售储备，基本上在店面的时候会很快能消化掉，换来现金的收入，那么也就是我们的20%。这些是能为我们带来销售，带来利润的款式，我们自然要保证他们的供应，满足销售的需求。这些库存是必要的，不可获缺的库存量。季末退货时，当季畅销款比例每到季末都会有大量的库存由店面撤回到公司，这其中自然会包括当季的一些畅销款，而这些畅销款在退货总数里的比重，自然是越少越好。这样才说明我们的畅销款都在最适合的时

期消化掉了，而不是没有销售掉而退回公司。从理论上说，畅销款退回比例是不可能为零的，因为只有保证一部分库存才可能产生销售。因此我们认为，为保证季末畅销款最后退货量最小化，就要在畅销款开始进入衰退期的时候开始集中管理，有选择的让某些店面失去这个畅销款，把它集中到其他店铺，尽快地消化掉。就像冬天时A-004款最后全部集中在长安和蓝岛，然后最后长安有活动有全部集中到长安，最后只有1件A-004退回公司，而我们销售掉的-A-004则有400多件，就是做到畅销款退货比例最小。退回货品下次正价销售的几率 上一季的产品在下一次季节轮回的时候，大多数都会打折消价处理，当然对于我们高档女装销售来讲，这个问题可能很小，因为我们对款式消价处理很谨慎，因为消价处理会对品牌形象有影响的，不是特别滞销或者时间特别长的产品，一般不会这样处理。但是下一次销售时这些款必然会成为旧款，除去个别款式外，大多数款肯定也就不会是畅销款了，这时这些款式就名副其实的成为库存产品，而这些库存很可能就是真正的库存了，避免这些库存产品的产生才是关键。避免这样产品的产生是在当这些产品还是新品的时候尽量的消化掉，而怎样才是尽量消化，就要用到上面提出的库存消化率，根据消化率数字，在合理的时候集中或者分散消化货品是避免产生这些库存产品的关键。集中手段主要用于消化当季平铺的平销货品，分散消化主要用于当季试投产失败而放弃的货品。根据以上三个原则，分款确定每个店铺最合理的库存量。控制合理库存量，是与整合我们的货品分不开的，在开发每一季货品的时候就要想到整体组合搭配效果，才能在季末的时候不为清理大量库存而为难。根据库存可供

应天数、产销率、发销率、生命可销售周数、天气情况、店铺面积、销售情况、服装厚薄等综合决定“不打无准备之仗”，说的就是这样。企业每一季货品的所有环节贯穿，都有整体的理念，整体的思路，并让这些理念思路贯穿到每一个具体的执行人，让大家有同样的理念，同样的思路。这样一个完善的物流流程才会是有效的，高速运转的程序。这些程序的执行需要整个开发、生产、营销和物流部门通力合作，形成有效的大循环。物流系统的大循环整个物流大循环中首要的一步是产品开发，产品开发要有整体感念。就是说要根据品牌自身的市场定位、年龄段定位、风格定位出几种款，采用几种面料，颜色和款式怎么搭配，都要有计划性，整个季节就是按照这种计划去执行，在执行当中如果发现错误或有偏差也要相应的有些应急方案，比如面料多储备几种，款式多开发些，这些都要在季前做好准备。当这些准备好后，就要根据目标来确定生产量，款式品种的多样，都是根据企业全年或者全季目标来确定的。比如要想达到1000万的销售就要准备出至少1500万货值的产品，这1500万分配到多少个款，每个款要出多少的颜色，都要有精细的计划。而这一季流行什么面料，则是设计师对流行趋势的掌握。这些都是季前准备开发阶段必做的工作。经过这个季前的准备，就进入接单生产阶段，这时物流部门应汇同开发和生产部门共同讨论产品上市的次序，依据面料入库时间，面料薄厚、搭配等等做好产品上市计划，而这个计划的任何变动都要有三方共同知晓才可以，这样各个部门明确自己的责任，各个部门协调合作产品上市计划才可能按照安排，按部就班的执行下去。而产品怎么分批上市前面已经有详细论述。[考虑公司战

略计划、分配] 上市时我认为上市时机的把握在于先人一步，也就是说，当2月初很多品牌在甩冬装的时候，我们上春装；4月底很多品牌甩春装的时候，我们上夏装，8月中大家不注意的时候我们上秋装，10月底天刚冷我们就上冬装。这样我们当季产品第一批就会给消费者耳目一新的感觉，对提升品牌形象，提高产品知名度来说是很好的。而到具体日期的把握，我认为每周三是新款上市最好的时间，周三时店铺会有足够的时间根据公司的安排出样陈列，周四能看出平常时段的反应，周五六日是周末时段的反应，到下周开店长会时新款就会有一周的反应周期，大多数问题就可以得出结论了[提前上市更是为了快速反应、为了后期有足够的时间翻单；周四、五上货可能更精准]，这些结论也就是上面说的信息反馈了。来源考试大网/这些反馈回来的结果可以为下一批产品提供参照，使我们的产品开发更加贴进市场。这时我们就进入产品的旺销期，做好销售数据的收集、整理、汇总、分析工作是这个时段的重点。对数据要求是准确及时，配合库存数据做出针对货品的翻单或追补计划、集中还是分散消化计划、或者适当的促销计划。随着时间的推移到了季末，物流人员应该开始针对下季的产品上市做准备，还要安排季末产品集中消化，这一阶段会根据以前得到的销售数据分析出那些店铺适合消化库存产品，那些店铺不应多做动作自然消化就可以，同时物流部门也要协同开发和生产部门安排好下一季的产品上市计划。这个时候整个物流大循环又开始新一轮循环了。经过以上六个步骤地说明物流管理的各个方面，让我们知道物流体系在一个企业中是怎样，或者说是应该怎样的发挥作用，为企业服务的。通过物流系统，能带动开发

、生产、物流、销售四个环节的整合，使各个企业部门有机的结合起来，能够各司其位，各负其责的围绕企业目标统一，高效的运转起来。由于服装的流行性和季节性特点，企业必须要做到“库存管理优化、信息反馈高效、市场反应灵敏”，才能在日趋激烈的市场竞争中立稳脚跟。因此，建立“小批量、多批次、多品种、快出货”的服装业现代化经营管理模式，进一步缩短企业对于市场变化的响应时间，建立企业的快速反应体系已成为服装企业发展的必然趋势。[经验较为丰富，可能所处部门或当时时间局限性，中国企业多只有执行(研发/生产/物流/销售/财务/人力等)环节,没有计划/,没有监控/分析/调整/优化这二大职能,即使有,也非常之弱；所以应强化整个供应链的计划、分析、优化功能，强调物流、资金流(包括预算、决策、现金流等)、信息流的集成与综合分析；当然一个体系的建议需要各方面的支持、配合；更需要老板的支持、坚持！欢迎进入：2009年物流师课程免费试听 更多信息请访问：百考试题物流师论坛 欢迎免费体验：百考试题物流师在线考试中心"#F8F8F8" 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com