

## VMI 管理常见的业务场景（一）



### 什么是 VMI 管理？

#### 和传统库存管理的差别

VMI 是供应商管理库存 (Vendor Managed Inventory) 的简称,为了界定清楚这个新的库存管理思想,需要弄明白它和传统库存管理的差别。

传统库存管理是指对物料的收发存的业务管理,是各节点企业**独立管理**自有库存,最明显的缺点是容易存在库存管理的牛鞭效应、上下游企业利益对抗、合作与沟通困难等问题。

VMI 库存管理系统能够突破传统的条块分割的库存管理模式,VMI 是一种在用户和供应商之间的合作性策略,以对双方来说都是最低的成本优化产品的可获得性。

## VMI 的应用需要管理理论和信息技术的支持

VMI 并不是一个全新的库存管理理念，全球许多优秀企业早在 50 年代就已经开始使用它。但由于它对信息的准确性和实时性要求较高，依靠过去的手工计算方法，根本无法将每天的需求信息准确地发送给供应商。由于供应商获得的信息不准确，利用 VMI 来管理库存，其意义也就不大。正因如此，过去 VMI 没有被推广普及。目前，信息技术的发展为 VMI 的推广铺平了道路。VMI 的是 JIT(准时制生产)生产方式的一种体现，同时它的应用受制于供应链整体信息化水平，协同水平和 EDI 技术的影响，比如对于供应链协同要求很高的汽摩配行业，如果企业还采用的是手工管理的模式，那么要实现 VMI 的管理，效率将大打折扣。

ERP（企业资源计划）、SRM（供应商关系管理）、EDI（电子数据交换）、WMS（仓库管理）、OTS（订单跟踪管理）、PDA（条码管理）等的深入应用是实现真正 VMI 管理的技术前提。

## VMI 管理常见的业务应用场景

对于 VMI 常见的业务场景，笔者没有统一的划分依据（比如行业），只是结合自己的从业经验，罗列常见的几种形态，因为 VMI 既高频的出现在部分行业（比如分销和汽摩配），也高频的出现在某些企业形态中（比如内部业务生态耦合度比较高的集团企业，对于跨产业经营的集团公司则比较少见），并且 VMI 管理随着企业和行业的发展处于不断更新变化中。

### 分销零售行业

VMI 也通常被称为“寄售”模式，这在分销零售行业非常普遍，比如家乐福是雀巢一个重要客户，家乐福自行决定购买产品和数量，过去与家乐福是单向的买卖关系，顾客要什么就给他什么，甚至是尽可能的推销产品，彼此都忽略了真正的市场需求，导致卖得好的商品经常缺货，而不畅销的商品却有很高的库存量，实施 VMI 管理后：

- 1、每日 9:30 前家乐福用 EDI 方式传送结余库存与出货资料等信息至雀巢公司。
- 2、9:30-10:30 雀巢公司将收到的资料合并至 EWR 的销售数据库系统中，并产生预估的补货需求，系统将预估的需求量写入后端的 BPCS ERP 系统中，依实际库存量计算出可行的订货量，产生所谓的建议订单。
- 3、10:30 前雀巢公司以 EDI 方式传送建议订单给家乐福。
- 4、10:30-11:00 家乐福公司在确认订单并进行必要的修改(量与品项)后回传至雀巢公司。
- 5、11:00-11:30 雀巢公司依照确认后的订单进行拣货与出货。

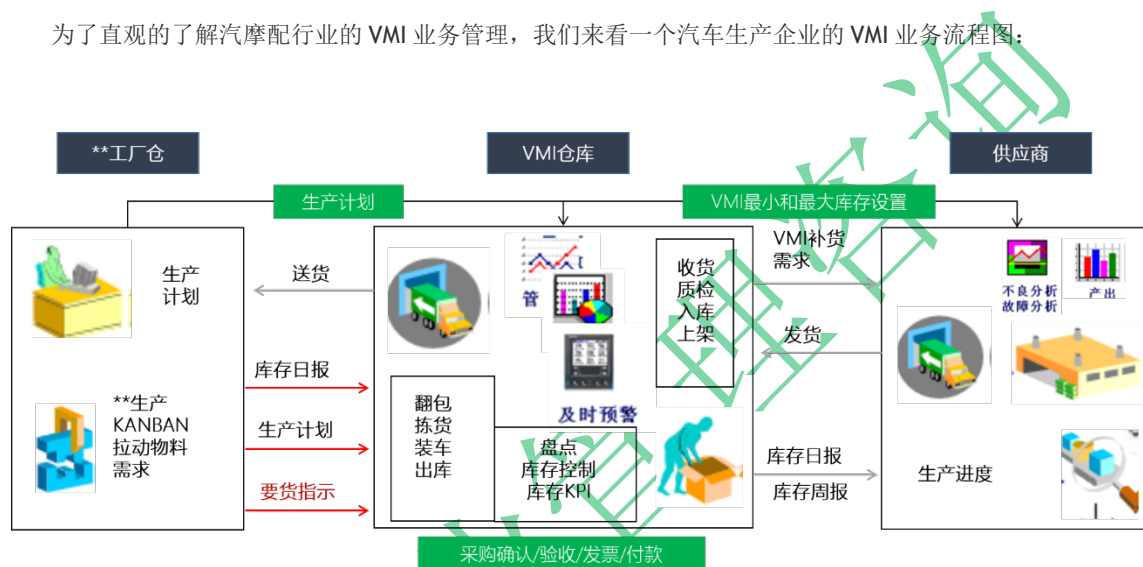
这次合作使双方愿意共同解决问题，从而有利于从根本上改进供应链的整体运作效率，并使雀巢容易掌握家乐福的销售资料和库存动态，以更好地进行市场需求预测和采取有效的库存补货计划

简单地说，VMI 就是供应商把产品放在客户的仓库，客户消费一件，付费一件。消费之前，库存（成本/所有权）算供应商的；对客户来说，VMI 降低了库存成本；对供应商来说，VMI 即有利也有弊，要看是什么类型的产品与怎样的客户进行协作。

## 汽摩配行业

我们知道汽摩配行业是一个需要大规模协同生产的行业，生产的自动化程度非常高，流水线式的生产，生产不允许中断。

为了直观的了解汽摩配行业的 VMI 业务管理，我们来看一个汽车生产企业的 VMI 业务流程图：



这里包含着四个方面的核心业务：计划、收发货、补货、结算

- 计划：库存供应商和三方 VMI 仓按企业生产计划进行 VMI 仓库库存控制和生产安排
- 发货：\*\*工厂按生产 KANBAN 拉动需求直接从 VMI 仓库中取货，并发生所有权变化
- 补货：供应商和三方 VMI 仓根据 VMI 库存中的最低、最高控制线自动补货
- 结算：VMI 采购入库单在单据审核时，需要增加物料的库存量，但不进行存货核算、也不能用于生成应付单，因这时 VMI 的库存物料所有权还属于供应商，只有当 VMI 库存物料被领用才实现所有权的转移，这时才能进行存货核算，并增加应付帐款-生成应付单

现在汽摩配行业中较为普遍的方式是配件供应商会在靠近主机厂厂区附近通过外包的模式将库存前置，这个仓库对于合同双方而言就是我们常提到的 VMI 仓库。而仓库的经营方则因主机厂的差别而有所差异，可能是主机厂自营也可能是第三方物流进行经营，这种合作提升了供应商对主机厂的客户服务水平，也降低了供应商因为高频次的运输服务带来的成本压力。

## 集团企业内部的生态协同

集团企业的协同制造需要使用 VMI 来解决企业间的物流协同处理。

VMI 一般是在核心企业与供应商之间应用，但根据集团企业集中供应的需要，集团中的供应（采购中心）公司与内部关联企业之间也在使用 VMI 管理；一些离散制造型的集团企业，希望统一物流管理，即统一销售、采购、库存供应及计划的管理，各工厂仅负责加工生产管理。如中国一拖的采购中心可以看成是各专业生产厂的供应商，采购的中心就是各专业生产厂的 VMI 物料供应中心，各专业生产厂直接到采购中心领料（跨组织领料），一周或一个月结算一次。这可以算是 VMI 集中管理模式的具体应用的一个例子。

联想集团以前的采购业务都是由香港联想集成采购，然后调拨给大陆的各个分工厂，成品下线后再进行库存转移和财务结算，后来考虑到物流配送的效率问题，将集中采购权下放到了上海、北京、惠州各地，由供应商直接送货给这几个仓库地点。

面向全球业务的 Sage X3 在“集团组织结构”中创建的“地点”，在“商业伙伴”创建环节，可以直接被关联，就是这种集团内部业务系统的典型应用。

所有 > 基础数据 > 商业伙伴

商业伙伴

客户 供应商 承运人

身份 地址 财务 银行数据 联系人 商业伙伴/公司

类别: S2 供应商-关联方 商业伙伴: QDB 杭州 集团股份有限公司

身份

简称: 杭州 电气 首字母缩合词: [ ]

国家: CN 语言: CHI 货币: CNY

地点注册号: [ ] SIC代码: [ ]

凭证类型: 机构索引识别系统代码 欧共体增值税编号: [ ]

欧盟增值税ID审核: [ ] 已验证: [ ]

地点

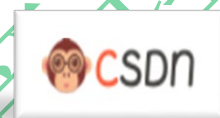
地点: QDB 杭州

未完待续，下一篇章将分析 VMI 的两种业务模式：集中管理和分散管



官网: [www.sageas.cn](http://www.sageas.cn)

敬请关注启封知识分享平台:



(点击右键, 打开链接或者 Ctrl+鼠标点击)