

# 改善供應鏈運作

使用「供應鏈完善程度參考模型」進行自我評估及改善



主辦單位

SCOR  
Supply-Chain Council  
Greater China  
供应链管理委员会(大中华区总会)

協辦單位

GS1  
Hong Kong

「中小企業發展支援基金」撥款資助



工業貿易署  
Trade and Industry Department

# 目錄

I.	鳴謝 .....	3
II.	引言 .....	4
	A. 供應鏈運作完善程度的概念 .....	4
	B. 目標受衆 .....	5
	C. 本指引的目標 .....	5
III.	供應鏈運作改善過程 .....	6
	步驟1：評估完善程度 .....	6
	步驟2：改善「規劃」 .....	10
	步驟3：改善「採購」 .....	10
	步驟4：改善「交付」 .....	10
	步驟5：改善「退貨」 .....	11
	步驟6：改善「倉存透明度」 .....	11
IV.	需求管理 .....	12
	A. 需求預測 .....	12
	1. 按照過往經驗進行需求預測 .....	12
	2. 按照過往的銷售紀錄進行需求預測 .....	12
	3. 運用需求預測工具 .....	12
V.	採購及進倉物流管理 .....	14
	A. 採購訂單處理 .....	14
	B. 倉存政策及自動補貨 .....	14
	C. 進倉物流透明度 .....	14
VI.	銷售訂單管理 .....	16
	A. 銷售訂單處理 .....	16
	B. 電子業務 / 電子商貿 .....	16
	1. EDI / XML .....	16
	2. 門戶網站 .....	17
	3. 電子市場 .....	17
	C. 訂單透明度 .....	17
VII.	交付及出貨物流管理 .....	19
	A. 交付處理 .....	19
	B. 路線管理 .....	19
	C. 交付憑證 / 出貨物流透明度 .....	19
VIII.	退貨管理 .....	21
	A. 「採購」退貨處理 .....	21
	B. 「交付」退貨處理 .....	21
	C. 商店補貨 .....	21
IX.	倉存管理 .....	22
	A. 倉庫的最大限度利用 .....	22
	1. 按經驗進行存貨單位合理化 .....	22
	2. 按過往銷售紀錄進行存貨單位合理化 .....	22
	3. 採用存貨單位合理化工具 .....	22
	B. 減低缺貨的風險 .....	23

1. 條碼符號選項.....	23
2. 條碼讀取器選項.....	23
3. 對新用戶的建議.....	23
<b>X. 倉庫管理 .....</b>	<b>25</b>
A.倉庫設計 .....	25
1. 集中式倉庫 .....	25
2. 清晰劃分工作區和儲存區.....	25
3. 集中儲存位置.....	25
4. 對儲存位置採用惟一和清晰的標識 .....	25
B.優化儲存空間及效率 .....	26
<b>XI. 市場上的支援服務.....</b>	<b>27</b>
A. 實踐改善流程的專業支援服務.....	27
B. 資源搜尋建議.....	27
<b>XII. 詞彙表 .....</b>	<b>28</b>



## I. 鳴謝

供應鏈完善程度參考模型（SCMRM）項目由香港特別行政區政府工業貿易署的中小企業發展基金提供資助，並得到業界鼎力支持。這是本計劃獲得成功的關鍵因素。供應鏈管理委員會大中華區總會（SCC-GCC）及香港貨品編碼協會特此向以下公司及機構（排名按英文名稱次序）表示衷心的感謝：

得利龍百貨有限公司  
縱橫軟件發展有限公司  
Genesis DSP Technologies  
光華紙業（香港）有限公司  
靈智系統顧問有限公司  
Little Angel Trading Limited  
兆邦洋行有限公司  
柏萊系統有限公司  
三禾洋行國際有限公司  
Securitech Systems Ltd.  
明日靈芝藥業有限公司  
天材互動教育玩具有限公司  
供應鏈管理委員會公司  
勝利五金行



## 關於香港貨品編碼協會

香港貨品編碼協會是一個非牟利、工商業界支援組織。本協會致力透過提供全球供應鏈標準、最佳實務及應用技術以提高香港企業的競爭力。作為國際貨品編碼協會(GS1)在香港的分會，香港貨品編碼協會是唯一獲認可在香港頒發及管理GS1編碼的機構。本協會提供的標準及解決方案包括條碼服務、企業對企業電子商務服務、全球數據同步(GDS)以及電子產品代碼/無線射頻識別(EPC / RFID)技術。本協會亦主辦各類培訓課程，從而傳授供應鏈管理原則、電子商務策略、全球標準等知識，及推動應用技術的實施。GS1 組織擁有逾一百萬個企業會員，會員遍佈155個國家和地區，來自全世界20多個行業。如需了解更多有關香港貨品編碼協會的資訊，請瀏覽：[www.gs1hk.org](http://www.gs1hk.org).

## 香港貨品編碼協會

香港灣仔告士打道160號海外信託銀行大廈22樓  
電話：(852) 2861 2819  
傳真：(852) 2861 2423  
電郵：[info@gs1hk.org](mailto:info@gs1hk.org)  
網址：[www.gs1hk.org](http://www.gs1hk.org)

此項目由供應鏈管理委員會（大中華區總會）有限公司和香港貨品編碼協會聯合主辦，並由香港特別行政區政府工業貿易署中小企業發展支援基金撥款資助。在此刊物上／活動內（或項目小組成員）表達的任何意見、研究成果、結論或建議，並不代表香港特別行政區政府、工業貿易署及中小企業發展支援基金評審委員會的觀點。

## II. 引言

### A. 供應鏈運作完善程度的概念

基本上，一個完善程度模型是用來評估一個系統、一家機構、一個操作項目或流程的完善程度。

供應鏈完善程度參考模型(SCMRM)是一個可供中小企業針對其供應鏈運作效率作出參考及改善的完善程度參考模型。可用於

- 評估現有供應鏈是否可以採納獲國際認可的供應鏈模型(例如是供應鏈管理委員會的SCOR模型)
- 為中小企業改善現有供應鏈流程提供指引，並有效促進這些企業採納獲國際認可的供應鏈模型

根據公司目前的營運狀況，供應鏈完善程度可被劃分成四個級別。



#### 協作

與商業夥伴協作，從而發揮協同作用



#### 整合

整合個別的部門運作以提高效率



#### 管理

營運流程經過規劃及管理



#### 初步

營運流程只屬暫時性，並未經過組織

## B. 目標受眾

本指引根據中小企業大使計劃編制，由工業貿易署中小企業發展基金提供資助，並引用當中的個案研究及實施結果作為佐證。本指引的目標受眾是在消費性商品製造業中執行中小型產品供應鏈運作流程的中小企業，而我們的目的是透過運用最佳實務改善這些中小企業的營運績效。

## C. 本指引的目標

本指引衍生自供應鏈完善程度參考模型(SCMRM)；指引的內容主要是以循序漸進的方式，向中小企業說明如何從供應鏈運作完善程度的自我評估入手，至優化營運周期的各個主要流程，最終達致有效提升倉存透明度，從而改善產品供應鏈運作的目標。

本指引僅提供整個流程改善規劃的扼要概覽，中小企業在實際執行改善計劃及其措施時應尋求專家的建議。



### III. 供應鏈運作改善過程

我們建議中小企業根據以下六個步驟來執行供應鏈流程管理。

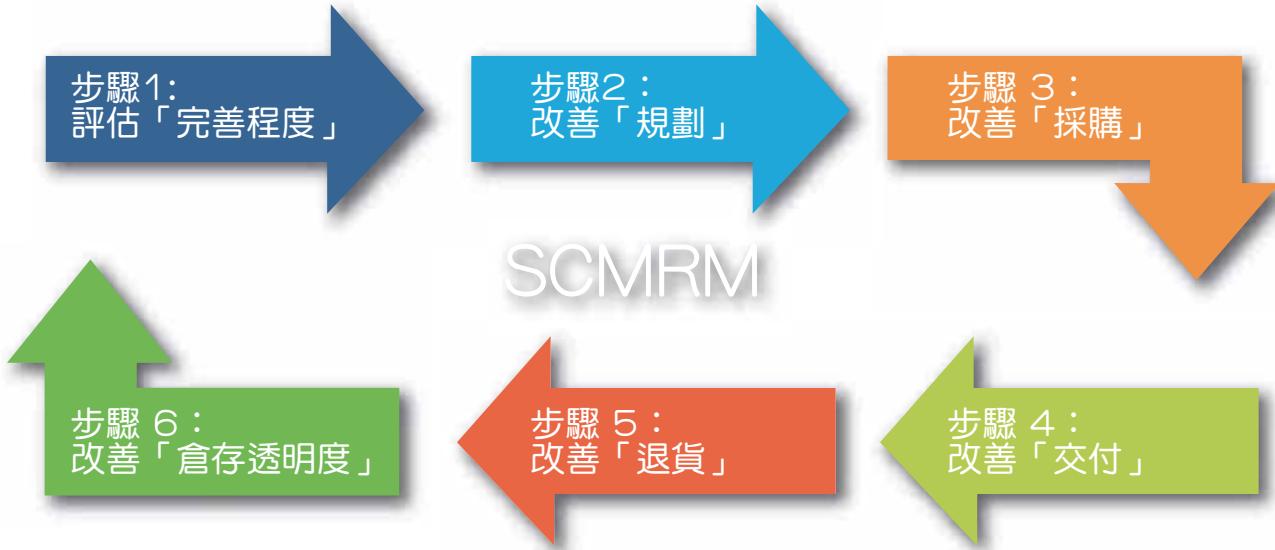


圖 1：改善供應鏈流程的六個步驟

## 步驟1：評估完善程度

SCMRM供應鏈完善程度參考模型定義了四個級別的完善程度：初步、管理、整合和協作。一家公司的供應鏈運作可能屬於其中一個級別，在同一條供應鏈內不同的運作也有可能屬於不同的級別。

「初步程度」是指企業在運作上最早期的階段，相對而言各方面的運作都未經組織且缺乏系統性。企業運作的重心以方便實用為主。

達致「管理程度」的公司，其管理層已開始收集公司在營運上的業績數據，並執行了一些管理流程的措施。

達至「整合程度」的公司，其管理層已採取適當的措施作出資源整合及調配，以減少因重覆輸入數據或製作類同的報告等重覆流程而產生的浪費。

達至「協作程度」的公司，其管理層已有效地促成上游供應商及下游客戶之間的合作，繼而開展商業夥伴之間的協作項目，達到擴展其管理層面，進一步優化商業流程的目標。

透過參考供應鏈完善程度模型，我們可以就個別公司在規劃、採購、交付、退貨到倉存透明度這些商業運作的流程上，對其供應鏈運作的完善程度作出評估。企業可登入[www.scmrm.org](http://www.scmrm.org)這個網址試用「網上自我評估工具」，對公司的完善程度作出自我評估。

### a. 規劃

規劃是對產品的需求進行預測，藉此對供貨量作出規劃。其原則是保證產品供應充足，以滿足客戶在未來的需求。規劃亦包括收集客戶未來需求的數據、預測產品的供應量，並確保產品供應量充足。

**初步水平 – 企業的能力範圍：**

- 在必要時會進行規劃，制訂需求預測，
- 規劃的數據基礎包括公司負責人或部分資深職員的個人判斷、營運經驗及 / 或過往的銷售資料，此外，
- 整個「規劃」流程由人手處理，沒有任何技術支援。

**管理水平 – 企業的能力範圍：**

- 定期進行規劃，制訂需求預測，
- 規劃的數據基礎包括公司負責人或部分資深職員的個人判斷、營運經驗及 / 或過往的銷售資料，以及客戶在未來需求上的數據，此外，
- 大部分「規劃」流程均由人手處理，部分流程得到技術支援。

**整合水平 – 企業的能力範圍：**

- 定期進行規劃，並配合審核與調整，制訂需求預測，
- 規劃的數據基礎包括公司負責人或部分資深職員的個人判斷、營運經驗及 / 或過往的銷售資料，客戶在未來需求上的數據，以及來自市場調查的資料，
- 按照公司的需求預測來規劃產品供應，此外，
- 整個「規劃」流程均獲技術支援。

**協作水平 – 企業的能力範圍：**

- 定期進行規劃，並配合審核與調整，制訂需求預測，
- 規劃的數據基礎包括公司負責人或部分資深職員的個人判斷、營運經驗及 / 或過往的銷售資料，客戶在未來需求上的數據，以及來自市場調查的資料，
- 按照公司的需求預測來規劃產品供應，
- 與客戶及供應商進行協作，把協作式規劃、需求預測及補充存貨(CPFR)納入規劃過程，從而擴大其範圍，此外，
- 整個「規劃」流程均獲技術支援。

**b. 採購**

採購是指向供應商購入貨品。「採購」流程包括採購訂單處理、物流安排、收貨以及入庫等程序。

**初步水平 – 企業的能力範圍：**

- 執行基本採購流程，從供應商處購入所需貨品，此外，
- 整個「採購」流程由人手處理，沒有任何技術支援。

**管理水平 – 企業的能力範圍：**

- 執行基本採購流程，從供應商處購入所需貨品
- 就所採購貨品的數量、到達日期以及貨品質量對採購流程執行監控，此外，
- 大部分「採購」流程均由人手處理，部分流程得到技術支援。

**整合水平 – 企業的能力範圍：**

- 執行基本採購流程，從供應商處購入所需貨品，
- 就所採購貨品的數量、到達日期以及貨品質量對採購流程執行監控，
- 與公司內有關部門合作，為採購流程作出整合及調整，此外，
- 整個「採購」流程均獲技術支援。

## 改善供應鏈運作

使用「供應鏈完善程度參考模型」進行自我評估及改善

### 協作水平 – 企業的能力範圍：

- 執行基本採購流程，從供應商處購入所需貨品，
- 就所採購貨品的數量、到達日期以及貨品質量對採購流程執行監控，
- 與公司內有關部門合作，為採購流程作出整合及調整，
- 與供應商協作，透過流程及/或技術整合（例如供貨商管理倉存計劃）優化採購流程的績效，此外，
- 整個「採購」流程均獲技術支援。

## c. 交付

交付是指按訂單要求把貨品運送給客戶。「交付」流程包括銷售訂單處理、倉務與物流安排。此外，收集客戶訂單、編制執貨單、執貨、包裝及付運也屬於「交付」流程。

新鮮程度對某些產品來說特別重要，尤其是對食品而言。在處理這種貨品時，必須根據**先入先出(FIFO)**的倉務管理原則。意指把最先入庫或最快會因到期而失效的貨品運送出去。要做到這一點，必須採取適當的採購及交付流程作為配合。

### 初步水平 – 企業的能力範圍：

- 執行基本交付流程，將所訂購產品運送給客戶，此外，
- 整個「交付」流程由人手處理，沒有任何技術支援。

### 管理水平 – 企業的能力範圍：

- 執行基本交付流程，將所訂購產品運送給客戶，
- 就所交付貨品的數量、交付日期以及產品質量對交付流程執行監控，此外，
- 大部分「交付」流程均由人手處理，部分流程得到技術支援。

### 整合水平 – 企業的能力範圍：

- 執行基本交付流程，將所訂購產品運送給客戶，
- 就所交付貨品的數量、交付日期以及產品質量對交付流程執行監控，
- 與公司內有關部門合作，為交付購流程作出整合，此外，
- 整個「交付」流程均獲技術支援。

### 協作水平 – 企業的能力範圍：

- 執行基本交付流程，將所訂購產品運送給客戶，
- 就所交付貨品的數量、交付日期以及產品質量對交付流程執行監控，
- 與公司內有關部門合作，為交付購流程作出整合，
- 與供應商及客戶協作，透過流程及/或技術整合(例如商店直接交付計劃)優化交付流程的績效，此外，
- 整個「交付」流程均獲技術支援。

## d. 退貨

簡單來說，「退貨」就是正常物流的逆轉，也稱作「逆向物流」。退貨的原因很多，處理不同性質的退貨方法各異。退貨也包括促銷後要退回貨品，這對於香港的中小企業而言是十分普遍的。依照供應鏈運作參考模型(SCOR®)的分類，退貨的三大主要原因是由於產品質量低劣、付運數量超額及貨品需要進行維修或檢查。退貨更可以分為「付運退貨」，亦即客戶要求退貨，還有就是

「採購退貨」，亦即把貨物退還給供應商。

**初步水平 – 企業的能力範圍：**

- 執行基本退貨流程，從客戶處收回產品，此外，
- 整個「退貨」流程由人手處理，沒有任何技術支援。

**管理水平 – 企業的能力範圍：**

- 執行基本退貨流程，從客戶處收回產品，
- 就退貨的數量、退貨日期以及退貨的質量對退貨流程執行監控，此外，
- 大部分「退貨」流程均由人手處理，部分流程得到技術支援。

**整合水平 – 企業的能力範圍：**

- 執行基本退貨流程，從客戶處收回產品，
- 就退貨的數量、退貨日期以及退貨的質量對退貨流程執行監控，
- 與公司內有關部門合作，為退貨流程作出整合，此外，
- 整個「退貨」流程均獲技術支援。

**協作水平 – 企業的能力範圍：**

- 執行基本退貨流程，從客戶處收回產品，
- 就退貨的數量、退貨日期以及退貨的質量對退貨流程執行監控
- 與公司內有關部門合作，為退貨流程作出整合，
- 與供應商及客戶協作，透過流程及/或技術整合（例如直接退回至供應商計劃）優化退貨流程的績效，此外，
- 整個「退貨」流程均獲技術支援。

### e. 倉存透明度

倉存是公司一項重要的資產。公司依靠倉存周轉來獲得利潤和維持現金流。管理層必須確保貨品在供應鏈上正常流動。從客戶服務和盈利的角度來看，管理層也必須確保有足夠的存貨以備銷售，因此在倉庫的存貨清空前必須及時補貨。基於多種理由，管理層必須掌握整個產品供應鏈的倉存透明度，當中涉及一些額外的監察及控制流程，例如是倉存數據讀取、存貨盤點及狀態報告。

**初步水平 – 企業的能力範圍：**

- 在公司負責人要求下進行存貨盤點以了解庫存現況
- 沒有倉存紀錄，此外，
- 以人手方式記錄及報告倉存情況，沒有技術支援。

**管理水平 – 企業的能力範圍：**

- 查核記錄在紙質倉存紀錄卡/存貨卡的資料及從銷售訂單或交貨單中了解庫存現況及每日交易資料，
- 保持每月更新的倉存紀錄，但這些記錄有時並不完整及不準確，此外，
- 以人手方式進行大部分的倉存記錄和報告，部分工序由技術支援。

**整合水平 – 企業的能力範圍：**

- 透過倉存控制系統、電子銷售點(EPOS)系統、倉庫管理系統或企業資源規劃(ERP)系統等資訊系統，查核最新倉存數據及每日交易資料，
- 保持每日更新或按交易更新的倉存紀錄，所有紀錄完整而準確，此外，
- 在技術支援下記錄和報告倉存數據。

## 改善供應鏈運作

使用「供應鏈完善程度參考模型」進行自我評估及改善

### 協作水平 – 企業的能力範圍：

- 透過倉存控制系統、電子銷售點(EPOS)系統、倉庫管理系統或企業資源規劃(ERP)系統等資訊系統，查核最新倉存數據及每日交易資料，
- 透過資訊系統網絡查核供應商及客戶倉庫的倉存紀錄，
- 保持按交易更新的倉存紀錄，所有紀錄完整而準確，此外，
- 在技術支援下記錄和報告倉存數據。

企業可就上述每個級別不同的運作狀況對照本身的營運流程以便作出自我評估，然後採取以下所有步驟來改善整個產品供應的運作，或直接在缺乏效率的運作範疇上執行特定的步驟作出改善。

### 步驟2：改善「規劃」

改善規劃的重點在於制訂以數據為基礎的需求預測，並保證貨品供應能與需求預測接軌。企業管理人員在其公司的營運上固然擔任重要的角色，但依照最佳實務的指引，制訂需求預測時除了倚賴企業管理人員的經驗外，必須以更客觀的方式作為基礎。過往的銷售數據、客戶在未來需求上的細節、市場調查數據，甚至是實時的銷售數據，均應被列為制訂需求預測的考慮因素。

公司可以利用一些指標如預測準確度，對「規劃」流程作量化的評估，從而制訂持續改善這個流程的方案。

### 步驟3：改善「採購」

「採購」流程由發出採購訂單開始，直至收到貨品及入庫為止。一般來說，收貨流程包括安排付運時間表、發出付運通知、貨品到達、檢測和入庫。最令客戶不滿的是在未被預先通知的情況下收到貨品，因為這樣一來，倉務經理就無法為即將入庫的貨品預留存放空間。在正常的情況下，中小企業都會收到由供應商透過傳真或電郵發出的裝箱單或發貨通知單。貨品到達後，倉務人員會根據此類付運通知以及採購訂單核對貨品。根據最佳實務的指引，企業可採用貨運預報(ASN)系統及條碼掃瞄技術以方便接收貨品。

公司可以利用一些效能指標如符合國際質量/社會標準、引入新產品比率以及倉存年周轉率，對「採購」流程作量化的評估，以評定供應商的表現。

### 步驟4：改善「交付」

「交付」流程由收到客戶的訂單開始，直至所訂購的貨品運送至客戶手上為止。這個流程也包括執貨，執貨是指按照訂單及客戶所訂的數量從儲存區取出貨品。執貨流程可按產品的批次、倉庫內存放的區域、發貨的路線或客戶訂單這幾種不同的模式運作，而選擇那一種模式則要視乎編制執貨單的電腦系統的性能、執貨與分類所需的時間、人力及物力；另外，倉庫內有否預留包裝區域以執行執貨流程也是考慮因素之一。

接著是發貨，在這個流程中，經過包裝的貨品會被放置在正確的發貨區域或路線上，以便司機提取，並連同付運文件運送至正確的地點。依照最佳實務的指引，流程中應包括「掃瞄及運送」，意思是掃瞄外包裝箱上的條碼，以記錄存貨出倉的數據，並須把出倉的貨品數量從公司現有的倉存紀錄中扣除，以更新紀錄。

公司可以利用準時交付率、訂單完成時間及交付準確度等指標，對「交付」流程作出量化的評估，從而制訂持續改善這個流程的方案。

### 步驟5：改善「退貨」

要處理退回的貨品，涉及許多不同的操作流程，但重點是要把狀況良好的退貨貨品納入正常的倉存系統中。在大部份情況下，退貨貨品會被隨意放置在倉庫內一個難於辨認的區域，這樣不但會延誤退貨貨品的檢測流程，更會阻延狀況良好的貨品重投正常倉存系統再作銷售。依照最佳實務的指引，工作人員必須即時處理退貨貨品，並進行檢測和鑑定，選出狀況良好的貨品。值得注意的是，條碼掃瞄技術有助把狀況良好的退貨貨品記錄於電腦系統中以便更快安排貨品再作銷售。

公司可以利用以下的指標評定供應商或客戶的表現，包括基於質量問題的退貨率、基於產品需要保養、維修或大修的退貨率（MRO）及數量超額退貨率進行評估。

### 步驟6：改善「倉存透明度」

為改善「倉存透明度」，公司可採納多個最佳實務，其中包括向管理層提供定期的倉存狀況報告、定期進行存貨盤點、設定再訂貨點和安全存貨量、採納倉庫管理系統(WMS)以及使用條碼掃瞄技術來改善倉存數據的準確性。

隨著資訊科技的廣泛應用，現今掌握倉存透明度的最佳實務就是運用WMS作倉存管理，很多企業成功採納WMS系統，再配合條碼掃瞄技術，編制出倉存報告及庫齡分析報告；這些管理報告有助管理層監控公司的倉存紀錄與供應鏈上的其他運作。為確保系統數據可靠無誤，公司應定期進行存貨盤點。

企業也可以在WMS的支援下進行自動補貨。要執行這個流程，事先必須設定一個補充存貨點。在實際運作上，企業必須為不同的存貨單位（SKUs）設定個別的補充存貨點。事實上，採納WMS的優點在於，當某些貨品的存貨量低於其補充存貨點時，管理層可以從補貨報告中查看需要補充存貨的產品資料及補充存貨數量。有些系統甚至可以自動發出補充存貨的預警，要做到這一點，必須依靠WMS提供實時倉存數據。

公司可以利用周期盤點差異率或存貨盤點差異率、缺貨率或倉存水平準確度等指標，對「倉存透明度」流程作出量化的評估，從而制訂持續改善這個流程的方案。

### 改善領域及相應的改善流程總結

改善領域	運營領域	改善流程
改善「規劃」	需求管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 需求預測</li> <li>➤ 採購訂單處理</li> </ul>
改善「採購」	採購及進倉物流管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 倉存政策及自動補貨</li> <li>➤ 進倉物流透明度</li> </ul>
改善「交付」	銷售訂單管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 銷售訂單處理</li> <li>➤ 電子業務 / 電子商務(B2B/B2C)</li> <li>➤ 訂單透明度</li> </ul>
	交付及出貨物流管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 交付處理</li> <li>➤ 路線管理</li> <li>➤ 出貨物流透明度</li> <li>➤ 交付憑證</li> </ul>
改善「退貨」	退貨管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 「採購」退貨處理</li> <li>➤ 「交付」退貨處理</li> </ul>
改善「倉存透明度」	倉存管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 最大限度利用倉庫</li> <li>➤ 降低缺貨的風險</li> </ul>
	倉庫管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 倉庫設計</li> <li>➤ 優化儲存空間及效率</li> </ul>

## IV. 需求管理

需求管理的關鍵在於需求預測，而需求預測是規劃供應鏈的關鍵因素。

### A. 需求預測

需求預測是一種以過往銷售紀錄/經驗預測未來存貨流動(銷售)的方法。因應達致不同完善程度的供應鏈，需求預測流程可被分成三個階段：

- 第1階段 - 就某個存貨單位的個人經驗(通常是銷售人員或管理人員的經驗)而作的預測
- 第2階段 - 根據各個存貨單位的過往銷售紀錄而作的預測
- 第3階段 - 根據對所有存貨單位作出的清晰而實際的分析而作的預測

需求預測的結果將被用作採購及倉存管理的指引。

#### 1. 按照過往經驗進行需求預測

預測需求最常見的方法是以過往經驗為基礎。在此階段，需求預測所指的是向專家(例如銷售人員或管理人員)查詢在某個時段內存貨單位的預計需求量(銷售量)。

這個方法主要是收集專家的意見：首先把專家們集合起來，然後各人分別提供自己所估量的數據，如果當中存在差異，則把該流程重覆一次，或由專家們面對面討論差異情況，以達成一致共識，也可以指派一位仲裁人，負責對上一輪由專家提供的估量及作出該判斷的理由提供一個客觀的總結。值得提出的是，可以使用「德爾菲法」( Delphi Method) 減低專家的偏差效應。

#### 2. 按照過往的銷售紀錄進行需求預測

在第2階段，預測需求的一般做法是透過分析銷售報告來認定消費者的需求發展趨勢。只需計算某段時間內的平均銷售額便可以得出平均需求量。

在這個階段亦可以使用「德爾菲法」。

#### 3. 運用需求預測工具

在第3階段，除了可透過分析銷售報告來認定消費者的需求發展趨勢外，還可以使用需求預測工具來執行這個流程。在需求預測方面，最常用的工具之一是數據挖掘(data mining)。也可以使用採用線性或非線性的回歸分析。

無論使用何種工具都必須考慮一個重要的因素，就是該產品的壽命周期。每種產品都會經歷四個階段 – 1)產品引入，2)成長，3)成熟，以及 4)衰退。預測需求時應考慮產品壽命周期以及季節性因素，然後再作出最後預測。

**關鍵詞：**

需求預測  
德爾菲法  
數據挖掘  
回歸分析  
產品壽命周期(PLC)  
季節性因素



### V. 採購及進倉物流管理

執行採購及進倉物流管理，意思是包括購入所需的原材料或完成品、並確保所採購的貨品妥善進倉，及保證倉存紀錄得到更新。

#### A. 採購訂單處理

在採購流程中，採購訂單是最重要的文件。公司必須向供應商發出採購訂單，以採購所需的貨品/原材料。

基本的採購訂單處理操作包括以下步驟：

1. 發出採購請求
2. 批准採購請求
3. 編制採購訂單
4. 發出採購訂單
5. 發出收到採購訂單的確認通知

如果發出和批准請求均由同一個人負責，則沒有必要執行步驟1和步驟2。

#### B. 倉存政策及自動補貨

倉存政策為公司提供一個所需倉存量的指引。所需倉存量可以是數天/數周的供應量，或者是預先定下的倉存量。

倉存政策也為每項貨品定下補充存貨點，當貨品倉存量下降至補充存貨點以下時，企業必須訂購所需的倉存貨品，或從另一個倉庫或儲存區調撥過來。自動補貨操作是指透過電腦系統自動執行補充存貨程序，以確保貨品有充足的供應量，從而減低缺貨的風險。

#### C. 進倉物流透明度

為購入貨品執行進倉程序前，物流服務商必須要把貨品從起始位置移動至目的地。這個過程所需的時間從數小時至數月不等。物流透明度的重要性在於為供應商和買家提供一個貨物追蹤功能，讓他們可以追蹤經過指定檢查點的貨櫃位置。這些資料有助買家決定何時把貨品推出市場，同時亦為他們在安排處理貨品的必要程序時提供了便利。

要實現物流透明度，企業必須採用一系列技術作為配合，例如是 RFID 和條碼掃瞄技術，企業亦需要服務供應商的支援，以提供有關的資訊，因為要建立一個能提供這種服務的平台，其成本是相當昂貴的。值得留意的是，ezTRACK ([www.eztrack.org](http://www.eztrack.org))正是能提供貨櫃追蹤平臺的服務之一。

**關鍵詞：**

採購請求 / 採購申請  
採購訂單  
訂單確認 / 購貨訂單確認  
數天 / 數周的供應量  
補充存貨點  
補貨 / 自動補貨  
透明度 / 物流透明度  
追蹤



### VI. 銷售訂單管理

銷售訂單管理是供應鏈中最重要的流程之一。銷售訂單管理的重點是如何正確地讀取客戶的訂單，及確保完成訂單的指示。

#### A. 銷售訂單處理

銷售訂單是客戶藉以提交貨品或服務要求的單據。

基本的銷售訂單處理操作包括以下步驟：

1. 接收銷售訂單（透過電話、傳真、電子郵件等）
2. 讀取銷售訂單
3. 核實銷售訂單/客戶資料
4. 發出銷售訂單確認通知
5. 開出發票

#### B. 電子業務 / 電子商貿

一般來說，電子業務/電子商貿是指兩類型商務關係 – 企業對企業(B2B)和企業對消費者(B2C)。這兩種關係存在較大差異。

	B2C	B2B
參與者的數量	較多	較少
參與購買的人數	較少	較多
客戶的產品知識水平	通常較低	通常較高
訂單特徵	獨特(並非持續或反覆訂購)；數量及總價值通常都較小	預先訂定時間表的訂單(多次貨運的合約)；續訂訂單；數量或價值或會相當大
定價	標準零售價，或會包含折扣	價格透過談判決定，按數量提供折扣
銷售流程	可以完全在網上進行	需要作面對面互動，建立關係後可以在網上進行交易
電子目錄	通常需要	不常需要
與客戶系統整合度	低或沒有	可能較高
完成訂單	通常只有單次貨運	按要求或根據時間表經常牽涉多次貨運
付款方式	信用卡、Paypal、電子付款方案	(採購訂單、發票、支票)、電子數據交換、公司採購卡、電子付款方案

##### 1. EDI/XML

B2B 的交易通常是以「電子數據交換」(EDI)或「可擴充標示語言」(XML)的形式而展開。

EDI(電子數據交換)標準毋須依靠任何通訊及軟件技術來進行。發送方和接受方可議定任何方法來進行EDI傳輸。

可擴充標示語言(XML)是建立定制化標示語言的通用規格。它可讓用戶制訂自己的元素，並有效促進在不同的資訊系統上的結構化數據分享，尤其是透過互聯網所作的數據分享。

在市場上，零售連鎖店的 EDI/XML 交易通常是透過授權平臺發送。

EZ\*TRADE 是香港主要零售連鎖店所採用的平臺之一。DTTN(數碼貿易及運輸網絡)是一個在貿易、物流及金融行業之間提供安全互連服務的平台，該平台可促進資訊流動並提升效率。

## 2. 門戶網站

門戶網站基本上是一個以網絡為基礎的應用程式，用戶可對它進行定制化，從而透過多個渠道向潛在客戶、已知客戶或客戶分層進行銷售。

銷售門戶網站是門戶網站的其中一種，它可透過普通的網絡瀏覽器開啓一條安全通道，讓用戶可以從世界任何角落隨時隨地進入銷售訂單錄入流程。

銷售代表可以透過網上的銷售門戶網站直接錄入訂單，並能同樣編制出與公司內部員工所做的標準報告。銷售訂單可以實時錄入，這樣不但減省了處理手續、更可節省時間及減低出錯機會，亦可以提高客戶的信心。進入系統的機會得到延伸後，業務周期因而可被縮短，亦令到在外的雇員可以掌握到以往沒法擷取的重要資料。

## 3. 電子市場

市場是交換商品和服務的地方。互聯網上的市場通常被稱為互聯網市場或電子市場。

互聯網的使用日益普遍，新型市場在網上不斷湧現；而當中最為人熟悉的可能是 eBay，它是一個龐大的全球性產品拍賣網站。透過撮合不同地點的買家和賣家，互聯網也令一些不太常見的市場得以繁榮興旺。網上市場經常因應社會或經濟潮流快速地興起。

電子市場並不局限於企業對消費者的交易，Alibaba.com就是一個例子，它透過互聯網為國際貿易提供了一個企業對企業的電子市場。

## C. 訂單透明度

訂單透明度有助買家了解銷售訂單的進度。要實現訂單透明度，多方參與者必須提供有關的資訊：

- 供應商或製造商必須提供生產狀況資料
- 物流供應商必須更新貨運狀況（請參看「物流透明度」了解詳情）
- 海關必須提供清關狀況

如果多方的參與者都能提供適時的資訊，買家就可以完全實現訂單透明度。

## 關鍵詞：

- 銷售訂單
- 銷售訂單確認
- 銷售預測
- 銷售紀錄
- 企業對企業(B2B)
- 企業對消費者(B2C)
- 電子數據交換(EdI)
- 可擴充標示語言(XML)
- 門戶網站
- 電子市場
- 追蹤和追溯
- 透明度



## VII. 交付及出貨物流管理

交付及出貨物流管理，就是關乎貨品從起始點(通常是供應商的倉庫)被運送至目的地(通常是客戶的倉庫)的流程。交付及出貨物流管理的重點是如何處理提貨單、路線管理以及交付憑證。

### A. 交付處理

交付是將所需數量的貨品從起始點(通常是工廠或倉庫) 運送至目的地(倉庫、零售商店或客戶的居所)以達到訂單的要求。

根據起始點和目的地的位置，交付可以被仔細分為本地交付以及出口 / 入口交付。本地交付意味著起始點和目的地位處同一國家，不涉及清關過程。出口交付則意味著起始點和目的地分屬不同國家，需要進行貨物清關。

由於這種流程會嚴重影響到交付的總成本，企業必須考慮適當的運輸方式(空運、水運及陸運)。處理本地交付一般會採用陸運或河運，而處理出口交付則可能要組合運用空運、海運及陸運(聯運)等方式。

### B. 路線管理

路線管理是指選擇最佳貨品交付路線的流程。個別的路線可能包括一個或多個交付點。選擇最佳路線時必須考慮各種因素，例如是選擇最快的、路程最短的或成本最低的路線。

覆蓋是路線管理中另一個必須考慮的因素。對本地交付而言，個別的路線不一定每天都可以實現全面覆蓋，所以必須預先定出路線。路線亦可分為固定路線與靈活路線，固定路線是指預先制定的路線和時間表；而靈活路線則相對地具有機動性，有助處理處於不同地理位置上的客戶需求。

物流供應商不但提供交付服務，也可針對各類路線問題而提供定制化的解決方案。

### C. 交付憑證 / 出貨物流透明度

交付憑證(POD)是向客戶提交貨品交付確認的一種方法。其形式可以是一份簽名文件，或電子簽名/標識，後者通常被稱為電子交付憑證(ePOD)。

POD 的重點是在目的地接收貨物，而出貨物流透明度的重點則是藉著預先規定的檢查點(設於從起始點到目的地)對貨品進行追蹤。請參看“進倉物流透明度”了解詳情。

## 關鍵詞：

交付  
入口 / 出口  
物流  
聯運  
路線管理  
路線規劃  
交付憑證(POD)  
透明度



## VIII. 退貨管理

退貨管理的重點是從而客戶處回收貨品(「交付」退貨)或把貨品退回供應商(「採購」退貨)。退貨的主要原因有三種：

- 貨品有缺陷
- 貨品需要保養、維修或大修(MRO)
- 貨品超額運送

### A. 「採購」退貨處理

採購退貨是把有缺陷、MRO 或超額運送的貨品退回供應商。採購退貨的最佳實務是將退貨流程與供應商的出倉物流加以整合。

### B. 「交付」退貨處理

交付退貨是指把有缺陷的、MRO 或超額運送的貨品從客戶處回收。交付退貨的最佳實務與採購退貨相似，都是把退貨流程與出倉物流加以整合。

### C. 商店補貨

在零售連鎖企業中，商店補貨通常是透過從倉庫向商店交付貨品來實現的。另一種方法是從其它有剩餘存貨的商店提取貨品作為補充，而非由倉庫補貨。這個做法可以提升補貨的效率，亦可平衡有剩餘存貨的商店的庫存。不過這做法會為補貨流程帶來額外的物流成本。

#### 關鍵詞：

退貨  
大修  
補貨



### IX. 倉存管理

在供應鏈管理的領域中，倉存管理是最熱烈的議題之一。倉存管理的兩個關鍵問題是1)如何在最大限度上利用倉庫，以及2)如何減低缺貨的風險。

#### A. 倉庫的最大限度利用

存貨單位合理化是最大限度利用倉庫的一種方法，具體做法是存放在利潤、銷售額或周轉率上表現最理想的存貨單位。因應不同完善程度的供應鏈運作，存貨單位合理化流程可分成三個階段：

- 第1階段 - 以某個存貨單位過往的個人經驗(通常是銷售人員或管理人員的經驗)為基礎
- 第2階段 - 以各個存貨單位過往的銷售紀錄為基礎
- 第3階段 - 根據對所有存貨單位作出的清晰而實際的分析為基礎

對公司的收益或利潤沒有太大貢獻或周轉較慢的存貨單位可以被淘汰，然後把倉庫空間分配給周轉快、對公司收益及利潤有貢獻的新的或現有的存貨單位而對公司的收益及利潤造成的問題，企業也必須設法解決。

##### 1. 按經驗進行存貨單位合理化

實現存貨單位合理化最常見的方法是依照過往的經驗來進行。在這個階段，具體方法是向專家(例如是銷售人員或管理人員)收集意見，了解哪些存貨單位周轉較慢，及對公司的收益或利潤的貢獻較低。

這個方法針對的是專家的判斷：首先把專家們會集合起來，然後分別由各人提供自己的估量。如果當中存在差異，則把流程重覆一次，或由專家們共同討論當中的差異問題，以達成一致的共識。也可以指派一位仲裁人，負責對上一輪由專家提供的估量及作出該判斷的理由提供一個客觀的總結。可以採用德爾菲法減少專家的偏差效應。

##### 2. 按過往銷售紀錄進行存貨單位合理化

在第2階段中，存貨單位合理化的一般做法是對銷售報告進行分析，從而找出周轉慢及對公司收益或利潤貢獻較少的存貨單位。由於銷售報告能提供倉存周轉率及總收益/利潤貢獻率等資料，故此在這個階段起到重要的作用。

在這個階段仍然可以採用德爾菲法。

##### 3. 採用存貨單位合理化工具

在第3階段中，除了可以透過銷售報告的分析找出周轉慢及對公司收益或利潤貢獻較低的產品外，還可以使用存貨單位合理化工具來執行相同的流程。

ABC 分析是存貨單位合理化常用的工具之一。ABC 分析提供一個機制，可以找出對總體倉存成本產生重大影響的貨品，也可以認定那些存貨類別需要特別的管理及控制措施。

## B. 減低缺貨的風險

在供應鏈運作上，企業最擔心的就是出現缺貨的情況，因為這意味著銷售額的流失。減低缺貨風險最重要的是做好需求預測(請參看「需求預測」章節)，但做妥這一點還不足以減低風險。保證倉存透明度是定期甚至實時(即連續不斷地)監控倉存水平的流程。要實現倉存透明度必須採用自動識別(Auto-ID)技術。無線射頻識別(RFID)是一門新興技術，而最常用到的自動識別技術則是條碼。條碼是被用於追蹤從製造商的倉庫到客戶的倉庫(進倉物流透明度)以及從客戶的倉庫到零售點(出貨物流透明度)的貨物流動。

條碼掃瞄是自動讀取數據的一種方法，操作者使用條碼掃瞄儀便能讀取產品包裝上的條碼。條碼技術提升了數據讀取的速度和準確度，此外也帶來更多好處，例如是有效提升營運效率及減少人為錯誤。該技術在零售管理系統或電子銷售點系統的使用廣受香港零售業界的歡迎。不過，這項技術同樣可被引入供應鏈運作的其他環節。例如，在倉庫管理中，條碼掃描技術可準確、實時地掌握倉存數據，並且將人為錯誤減到最低水平。這不但提高了倉存準確性，更有助減少周轉時間。

### 1. 條碼符號選項

常用的條碼符號表示法包括GS1(EAN/UPC)、3-9碼以及2-5離散碼。

### 2. 條碼讀取器選項

條碼讀取器主要分為三大類別：

#### i. 簡易型條碼讀取器

- 只能讀取條形碼並翻譯編碼數據
- 操作時需要連接電腦(有線或無線連接)
- 可以模擬鍵盤操作
- 成本低



#### ii. 手持式條碼讀取器

- 可以讀取條碼，也可以選擇安裝應用程式以運用收集得來的數據
- 操作時無需連接電腦(同步或導出數據文件)
- 成本介乎(i)和(iii)之間



#### iii. 智能手持式條碼讀取器

- 可以讀取條碼，也可以開發定制化的應用程式以運用數據
- 操作時無需連接電腦(與數據系統進行無線同步或整合)
- 成本高



### 3. 對新用戶的建議

在採用條碼掃瞄技術之前，公司必須確定採用條碼掃瞄器來讀取數據的掃瞄點。對新用戶而言，我們建議這些公司在倉庫的入口和出口設置掃瞄點，以便他們在收貨、發貨以及在推廣活動後處理退貨時執行掃瞄流程。若企業重

視執貨和倉存的準確性，在操作員工對條碼掃瞄器的操作了解透徹後，也可把這種技術用於進倉及執貨的流程中。

要實施條碼技術，企業必須做妥一些準備工作，例如在貨品包裝上貼上條碼，挑選條碼掃瞄器和內置軟件，為現有的電腦系統作出調整以便將讀取到的數據導入系統內作進一步處理。在這個階段，企業應盡可能運用原印條碼和直接條碼加貼等最佳實務。

### 關鍵詞：

- 庫存單位合理化
- 德爾菲法
- 自動識別(Auto-id)
- 無線射頻識別(RFID)
- 條碼
- 符號表示法



## X. 倉庫管理

在倉庫管理的領域中，倉庫設計和如何優化儲存空間及效率是最熱烈的兩個議題。

### A. 倉庫設計

一個合理的倉庫佈局和操作環境可以促進倉庫的運作，並提升營運效率。

#### 1. 集中式倉庫

倉庫若散佈於不同樓層會拖慢運作效率，特別是在缺少貨梯的建築物中更甚，企業在購買倉庫設備時，這種情況更會造成額外負擔。分散的倉庫不太可能共用一套倉庫設備，換言之，企業必須重複購買相同的設備。從營運效率的角度來看，處於同一樓層，單一的中央倉庫是最理想的佈局。不過，這樣的空間在香港十分罕有。當公司選擇倉庫地點時應謹記這個原則，同時也要考慮在交通高峰期及非高峰期從備選倉庫位置前往停車場或裝貨區所需要花費的時間。

#### 2. 清晰劃分工作區和儲存區

為了更有效地利用倉庫空間，倉庫通常會被劃分成不同的區域，而每個區域亦會再被劃分成分區/貨架，每個貨架再被仔細分為不同的貨箱，而貨箱也可以再被細分成幾個儲存不同存貨單位的空間。儲存區通常按產品類別或運作類型進行劃分，當中可以包括執貨區和緩衝區。這些區域的邊界應以清晰的視覺輔助形式如黃色分界線作標示。適當的分區及擺放貨品的方法可以節省操作時間和資源，而且有助存貨盤點。

#### 3. 集中儲存位置

把同一個存貨單位儲存在倉庫內不同的位置的這種做法，在中小企業當中十分普遍，但這會為操作人員在執貨與補貨的流程上帶來混亂。

此中的最佳實務是為各個存貨單位分配單一的儲存位置，該位置更應加上獨特的標示。這樣可以提升進倉及執貨流程的效率。倉庫職員在執貨時毋須作出猜測，只需直接前往一個位置便可執行執貨流程，亦不會錯誤選取近似但不正確的貨品，這樣有助縮短新近入職的倉庫人員的學習過程，同時可提升進倉及執貨的準確性，對於職員更換率較高的企業來說，這種安排會帶來更大的方便。

企業經常會為了滿足突發的市場需求或因應價格波動而大量增加存貨，導致倉庫儲存量超額。這種突發的需求增加了對倉庫空間的要求，解決方法之一是設置緩衝區作臨時堆放超額存貨之用，切勿增加相關的存貨單位的執貨空間。由於緩衝區是用作臨時堆放超額存貨，所以日常的執貨流程應維持在往常的執貨區進行，不應動用緩衝區的存貨。

#### 4. 對儲存位置採用唯一和清晰的標識

在設定擺放位置的標識上，公司應採取一個視覺和代碼混合的系統，以便職員從倉庫及電腦系統中搜索到所需的位置和所需的貨品。這個視覺系統應包括在倉庫入口及適當區域的牆壁上張貼適當的顯示牌和位置示意圖，圖上應清晰地標示各產品類別或被經常提取的存貨單位的位置。這個做法有助搜索比較大型的儲存區域，例如是大分區及主要產品類別的儲存區。

至於代碼的作用，是讓員工可在電腦系統及實際分區中找出特定的位置。使用代碼標示位置的最佳實務是為各個儲存區分配一個惟一的標識碼，以確保在執貨時不會出現混亂。不論是區域、貨架或者儲存箱均須採用惟一的標識，而且標識碼必須包含區域、貨架及儲存箱等數據。

不管企業採用的是視覺系統或電腦系統，最佳實務是在這些系統中記錄某項貨品的最新位置。對於視覺系統而言，當貨品的位置出現實質變化時，位置標誌必須進行相應的變更。季節性和潮流性貨品的資料可能需要經常更新。

如果企業設置了緩衝區，則一個存貨單位最多可以被儲存在兩個位置，相應地這兩個位置均應清晰地加以標示。同樣地，如果部署了這樣一個系統，則應在倉庫管理系統中指定和標示兩個位置代碼。

### B. 優化儲存空間及效率

為了節省營運成本，許多香港中小企業都沒有使用任何儲存系統。部分企業可能會使用到貨架系統。實際上，此中的最佳實務是採用某種儲存系統(例如是貨架)，藉以優化空間的利用率、方便執貨或有助執行先進先出等操作流程。在選擇儲存系統時需要衡量多項因素，例如是倉庫營運成本、系統所能提高的效率、儲存系統及配套處理設備的成本，還需考慮儲存系統所佔用的空間以及空間的浪費情況。安裝時需小心配合存貨單位的尺寸、貨架的尺寸以及倉庫的樓層高度。

關鍵詞 :

先進先出(FIFO)

區域

儲存箱

# 貨架

擺貨

執貨



## XI. 市場上的支援服務

市場上提供許多有關的支援服務，中小企業可以從這些服務中獲得專業技術的協助。

### A. 實踐改善流程的專業支援服務

許多中小企業積極地開展流程自動化，但最後均以失敗告終，浪費了金錢和資源的同時也令人感到氣餒。部分公司低估了項目的複雜程度，到中途才發現公司內部缺乏項目管理所需的專業技術和經驗，可是這時他們已經用盡了時間、預算和資源。另一些公司沒有預先開展流程模型演練以了解本身的工作流程，直接的進入了自動化實踐階段。還有一些公司購買了不合適的系統，而系統本身無法幫助他們實現最初訂立的目標。

每家公司都應該在初期階段，亦即制定系統實施決策前尋求專家的意見。專家可以運用他們在系統實施方面深厚的知識和豐富的經驗、採用適當的建模工具和行業的最佳實務為您提供協助，助您避過潛在的風險，增加系統實施的成功率。他們的服務覆蓋範圍廣泛，從研究及簡化各大企業的工作流程，到確認其未來的營運模型，作為該公司實施資訊科技系統的藍圖，以至於利用系統的方法去為相關的系統作出評估，甚至是管理整個實施項目，他們都頭頭是道。相對於企業的資訊科技系統供應商，選擇中立及經驗豐富的第三方服務供應商會為您帶來更多好處；第三方服務供應商會以中立的觀點，就用戶的需求與供應商系統的功能，以至於雙方的意見進行匹配以及整合。企業可從不同的行業支援組織獲得這種服務，例如是香港貨品編碼協會以及 SUCCESS (中小企業支援與諮詢中心)，以及工業貿易署轄下的政府中小企業資訊及顧問中心。

切勿忽視系統實施的複雜性。請向專業服務供應商或行業支援組織尋求協助及意見，以保證系統實施成功。

### B. 資源搜尋建議

市面上的解決方案多不勝數，在尋找適當的資訊科技供應商和系統時，中小企業可能會遇上很多困難。他們可以向行業支援組織尋求意見及協助，而在這些組織當中，有不少會提供解決方案匹配服務。這些服務有部分是免費的，例如是香港貨品編碼協會的 VAP 行業支援計劃，他們可以在您尋找資源的階段幫助您篩選出一些合適的資訊科技供應商。



### XII. 詞彙表

**條碼**是惟一產品標識中可由機器讀取的數字及符號載體。它可實現數據的快速、準確讀取，這在提升整個供應鏈的營運效率方面起到極其關鍵的作用。條碼有許多不同的格式。在零售及批發業界廣泛使用的條碼格式有三種：

1. EAN/UPC 符號表示法 – EAN-13、EAN-8、UPC-A、UPC-E
2. ITF-14 符號表示法(交錯式二五碼) - ITF-14
3. UCC/EAN-128 符號表示法 – UCC/EAN-128

**CPFR** (協作式策劃、預測及補充存貨)與供應商協調客戶需求資訊，從而降低倉存並提高產品可供應度。它要求供應商和零售商在一定時期內在貨品層面上分享銷售及促銷預測數據。

**消費者**是指接收、購買或消費某項貨品或服務的一方。

**FIFO** (先進先出)旨在確保優先售出先進入倉存的貨品。

**資訊**(information)在特定語境下有特定含義。當資訊輸入並儲存於電腦中，它通常被稱為數據。在經過處理後(例如調整格式和打印)，所輸出的數據可再被視為資訊。

**補充存貨點**是指某個倉存水平，當倉存量到達該水平時需要補充存貨，以免倉存水平低於該點。設定安全存貨量和補充存貨點需要依靠經驗、過往的銷售數據、簡單的數學估算以及一些統計計算。

**SKU** (讀作「skew」)表示存貨單位 – 一種產品標識符，通常由字母及數字符號構成，便於為倉存目的追蹤特定產品。

**安全存貨量**這個術語用於描述某個存貨量水平，其作用是緩衝缺貨風險，應對供應和需求的不確定因素(例如貨運延誤、訂單不交付)，以及作為替換滯銷存貨以及滿足計劃外促銷所產生臨時需求的後備。安全存貨水平就是為該目的而保存的額外倉存數量。



# 改善供應鏈運作

## 使用「供應鏈完善程度參考模型」進行自我評估及改善



香港貨品編碼協會

香港灣仔告士打道160號海外信託銀行大廈22樓

電話：(852) 2861 2819

傳真：(852) 2861 2423

電郵：[info@gs1hk.org](mailto:info@gs1hk.org)

網址：[www.gs1hk.org](http://www.gs1hk.org)