

精密金属结构产品项目

供应链管理

xxx 有限公司

目 录

第一章 供应链管理4

 一、 供应链的特征与类别4

 二、 供应链及供应链管理的概念9

 三、 供应链战略.....13

 四、 供应链协调与管理杠杆15

 五、 几类典型企业的物流过程22

 六、 企业物流的概念27

 七、 库存管理中的定量技术29

 八、 物流信息系统.....32

第二章 公司基本情况 34

 一、 公司简介.....34

 二、 核心人员介绍.....34

第三章 项目概况 36

 一、 项目概述.....36

 二、 项目总投资及资金构成37

 三、 资金筹措方案.....38

 四、 项目预期经济效益规划目标38

 五、 项目建设进度规划38

第四章 项目投资分析 39

 一、 投资估算的编制说明39

二、 建设投资估算.....39

三、 建设期利息.....41

四、 流动资金.....42

五、 项目总投资.....44

六、 资金筹措与投资计划45

第五章 项目规划进度 **47**

一、 项目进度安排.....47

二、 项目实施保障措施48

第一章 供应链管理

一、供应链的特征与类别

（一）供应链的特征

第一，供应链是一个复杂的网络系统。受不同外部环境、不同行业、不同生产技术和不同产品的影响，会产生不同形态结构、不同行为主体构成和采用不同控制方式的供应链。另外，同一供应链上的各种行为主体，如制造商、供应商、零售商等，可能具有不同甚至是相互冲撞的目标。由此，对于某一企业来说，若要找到最优的供应链发展战略，其本身就是一项具有挑战性的工作。

第二，供应链上的供需匹配是一个持续的难题。供应链上的消费需求和生产供应，始终存在时间差和空间分隔。通常，在实现产品销售的数周或数月之前，制造商必须先期决定生产的款式和数量。这一策略直接影响到供应链系统的生产、仓储、配送等功能的容量设定，以及相关的各种成本构成。因而，供应链上供需匹配隐含着巨大的财务和供应风险。

第三，供应链系统的动态变化。消费需求在不断变化，即使制造商和销售商能够较准地得到某些消费信息，如通过各种合同与订单，还需要面对消费季节性波动、消费趋势、广告、促销、竞争对手的定

价策略等因素，这些因素直接影响成本构成和计划的制定。供应链管理的目标，既要满足消费需求，又要实现系统成本最小化。然而，消费需求和成本结构参数都是随着时间不断变化的，这增大了供应链管理的难度。另外，还受行业竞争的制约。最后，原材料供应商、制造商、物流者和销售商等合作伙伴的组成结构和行为方式，也需要不断优化组合。

第四，供应链上不断出现新的人们所不熟悉的课题。许多产品生命周期有不断缩短的趋势。某些产品生命周期只有几个月，生产和销售厂商可能只有一次订单或生产机会，没有历史数据可供制造商用于判断和分析消费需求。此外，在这些行业中，产品获利性高，使得消费需求变得更为难以判断，许多产品上市以后，采用撇油定价策略，产品价格不断下降，价格和消费成为互动的博弈关系。

其实，无论传统生产与流通，或现代生产与流通，都有原材料供应、制造加工和分销等一般过程。因此，供应链现象是一种客观存在。关键在于人们是否主动地去关心供应链问题，并将供应链管理作为企业战略的重要组成部分，积极采取措施，消除传统供应链上存在的各种问题和浪费，重构和改善供应链的运作方式，以此提高竞争优势。

（二）供应链的类别

1. 按主要功能划分

按供应链的主要功能，即物理功能和市场功能划分，可以把供应链划分为两种类型，有效性供应链和反应性供应链。

(1) 有效性供应链，以实现供应链的物理性能为主要目标，即以最低的成本将原材料转化成零部件、在制品和成品，并最终运送至消费者手中。有效性供应链面对的市场需求、提供的产品和技术具有相对稳定性。因而，供应链上的各类企业可以关注与获取规模经济效益，提高设备利用率，以有效降低产品的成本。

(2) 反应性供应链，以实现供应链的市场功能为主要目标，即对市场需求变化作出快速反应。这类供应链所提供的产品，其市场需求有很大的不确定性，或者产品本身技术发展很快，产品生命周期较短，或者产品价格随着季节的不同而有很大变化。对于这类供应链，需要保持较高的市场应变能力，实现柔性生产，从而减少产品过时和失效的风险。

2. 按供求关系划分

供应链按总体供给和需求之间的关系，以及供应与销售的市场界面的设定，可以大体分为生产推动型和需求拉动型两种类型。

(1) 生产推动型系统，主要根据长期预测或销售订单进行生产决策，其主要形式为面向成品库存生产。

(2) 需求拉动型系统，按照实际消费需求，开展计划和组织协调生产，其主要形式为面向订单生产。

3. 按产品划分

供应链按产品划分可以分为消费品供应链与生产物品供应链。消费品是最终用户为了使用而购买，并直接用于消费的商品。生产物品是指企业为生产商品而购入的物品，生产物流的价值在生产过程中发生转移，并成为最终产品内在的一部分。通常消费品的主要消费群体为个人、家庭或团体。消费者根据自身的实际需求，选择和决定购买某种消费品。在购买消费品的过程中，消费者不仅考虑物品的性能价格比，而且涉及较多的个人偏好和心理方面的要求。另外，最终消费群体的分布与人口的居住分布直接相关，面广量大，较为分散。而生产物品的主要消费群体为厂商或企业。生产物品与消费品相比，不仅购买和消费的目的不同，而且购买方式和数量方面也有较大的差异。生产物品的用户和该产品的功能效用与相关产业有着密切的关系，同时用户群体较为稳定，远不如消费品用户那样面广量大。

消费者选购某种商品，并不一定是有关该商品的技术内行，这与生产物品的采购有较大区别。在消费品的购买中，消费者既有计划购买又有即兴购买。生产物品的购买者，往往是具有该产品专门知识的专家。在采购生产物品的过程中，要求掌握生产物品用户的具体技术

要求，以及了解其采购和审核决策部门的运作方式。而且，销售人员应该掌握商品性能、价格、技术参数、性能指标等必需的知识。

消费品供应链和生产物品供应链这两种类型供应链的差异主要表现在流转物品、消费特征、需求变化、供应链运营形式和增值效应五个方面。

若将直接与消费者接触的供应链下游处，即消费品的分销渠道，称为供应链的前端，消费品供应链具有明显“前端特殊性”，主要表现为分销渠道特征和销售商重要作用两个方面。分销渠道有多种形式，通常有直销（零级渠道）、一级渠道、二级渠道、三级渠道等。例如，在三级渠道中，从制造商开始，通过一级批发商、中间商（又称专业批发商）、零售商，将消费品送至消费者手中。消费品的分销渠道呈现多渠道、多种企业参与和多种形式等特征。生产物品的分销渠道则相对简单。

因此，销售商可以通过销售网点的合理布局、商品分拣、再包装、配送等提供各种增值，可以通过改善店铺新产品的导入、商品陈列、广告宣传和售后服务，吸引和刺激消费。另外，销售商通过零售网点的信息管理系统，收集即时和动态的消费需求信息，以需求带动生产。在市场经济环境处于买方市场的状况下，消费品供应链“前端特殊性”

的表现则，更为明显。“前端特殊性”的存在，是销售商有可能成为整个供应链上核心企业的主要原因之一。

二、供应链及供应链管理的概念

（一）供应链的概念

对于供应链的概念，有许多解释，到目前为止尚未有统一的定义。

《中华人民共和国国家标准：物流术语（GB/T18354—2006）》将供应链定义为：在生产及流通过程中，涉及将产品或服务提供给最终用户活动的上游与下游企业所形成的网链结构。

美国供应链协会对供应链的定义为：供应链涵盖了从供应，商的供应商到消费者的消费者，自生产至制成品交货的各种工作努力。这些工作努力可以用计划、寻找资源、制造、交货和退回五种基本流程来表述。

美国生产与库存控制协会将供应链定义为：①供应链是自原材料供应直至最终产品消费，联系跨越供应商与用户的整个流程；②供应链涵盖企业内部和外部的各项功能，这些功能形成了向消费者提供产品或服务的价值链。

对上述概念进行整理，可以归纳出供应链概念的以下“共性”：

（1）供应链上存在不同行为主体，如消费者、零售商、批发商、制造商及原材料供应商。

(2) 供应链是企业之间以及企业内部部门之间的互动与合作。

(3) 供应链具有特定的功能，以及某种结构特征，呈现出网状结构等。

(4) 供应链的业务过程和操作，可以从工作流、实物流、信息流和资金流四个方面进行分析。

供应链上的工作流也有研究称为商流，是指业务规则、交易规则及其操作流程；实物流也即物流，是指从供应链上游到下游直至客户手中的物质转换流程和产品流；信息流包括产，品需求、订单传递、交货状态、交易条件和库存等信息；资金流包括信用条件、支付方式以及委托与所有权契约等。

供应链从简单到复杂可以分为基本供应链、段落供应链、最终供应链及全球供应链。

1. 基本供应链

基本供应链由一家企业、该企业的直接供货商和直接客户组成，包括了供需的最小循环。它是供应链的最基本模式，每一个企业都是一个基本供应链的组成部分。

2. 段落供应链

每个段落供应链均由若干基本供应链组成，每个段落供应链皆提供不同的部件或服务，为产品增加附加值。

3. 最终供应链

各个段落供应链联合起来则成为一条最终供应链，每一个最终消费者享用的产品或服务都由一条最终供应链所提供。

4. 全球供应链

顾名思义，全球供应链是在全球范围内组合供应链。全球供应链概念是随着企业需要在世界各地选取最有竞争力的合作伙伴，结成全球供应链网络，以实现该段供应链的最优化而形成的。全球供应链不是为全球化而全球化，而是以放眼全球的眼光，根据不同产品特性和经营环境将供应、生产、市场置于最适合的地方。

（二）供应链管理的概念

每一条供应链的目标都是使供应链整体价值最大化。一条供应链所创造的价值，就是最终产品对于顾客的价值与供应链为满足顾客的需求所付出的成本之间的差额，即所谓“供应链盈利”。根据整条供应链的盈利性确定供应链的成功性，因此，寻找“供应链收入”与“供应链成本”的来源是供应链管理的主要任务。对于任何一条供应链来说，唯一的收入来源就是最终顾客，只有顾客能带来正的现金流。另外，所有工作流、物流、信息流和资金流都将增加整条供应链的成本。因此，如何合理地管理好工作流、物流、信息流和资金流，是供应链取得成功的关键。这样，可以将供应链管理定义为：对供应链各

环节内部和各环节之间，的工作流、物流、信息流和资金流进行管理，以实现供应链整体利润最大化。

供应链管理的基本原则包括：①以消费者为中心的原则；②贸易伙伴之间密切合作、共享盈利和共担风险的原则；③促进信息充分流动的原则。应用计算机与信息网络技术，按信息充分流动的原则，重新组织和安排业务流程，实现集成化管理。

（三）供应链管理的特点

1. 系统观念

这是指把供应链看成一个整体，而不是将供应链看成是由采购、制造、分销和销售等构成的一些分离的功能块。为了有助于整体运作，供应链需要有新的业绩评估方法。

2. 战略决策

这是指为满足消费者需求和偏好，基于最终消费者对成本、质量、交货速度、快速反应等多种要求，以及重要性排序，建立整个供应链的共同目标和行动方案。

3. 动态管理

这是指对供应链的价值增值过程和合作伙伴关系开展动态管理。供应链管理对库存有不同的看法，从某种角度来看，库存不一定是必需的，库存只是起平衡作用的最后工具。

4. 建立新型的企业伙伴关系，

这是指通过仔细地选择业务伙伴，减少供应商数目，将过去企业与企业之间的敌对关系改变为紧密合作的业务伙伴。新型企业关系表现为信息共享，有共同解决问题的协调机制等。

5. 开发核心竞争能力

这是指供应链上的企业努力发展自身的核心竞争能力，即向专业化方向发展。企业自身核心竞争能力的形成，有助于保持和强化供应链上的合作伙伴关系。

三、供应链战略

1. 竞争战略与供应链战略

企业竞争战略是指企业的产品和服务满足顾客需求和偏好的类型。例如，沃尔玛旨在确保各种价格低廉、质量可靠的产品的供给。而 UPS 公司则承诺 24 小时内将顾客的包裹送达世界任何城市，以方便顾客为中心来构建自己的竞争战略，它并不具备低价格所带来的优势。显然，沃尔玛的竞争战略与 UPS 是不同的。

竞争战略都建立在顾客对产品成本、产品送达时间与反馈时间、产品种类和产品质量偏好的基础上。UPS 的顾客更多地强调包裹的送达时间而不是成本；相反，沃尔玛的顾客则更强调成本。因此，企业竞争战略的设计必须以顾客偏好为基础。

价值链始于新产品开发，研发各种规格的产品。市场营销通过公布产品和服务将要满足的顾客偏好来启动需求，并将顾客的投入用于新产品开发。生产部门利用各种新产品，将投入转变为产出，来制造产品。配送或者将产品送达顾客，或者把顾客带来选购产品。服务是对顾客在购物期间或购物之后各种要求的反馈。这些都是成功销售所必须具备的核心职能。财会、信息技术和人力资源为价值链的职能运作提供支持和便利。

为了执行企业的竞争战略，所有上述职能都会发挥作用，每一种职能都必须制定自身的战略。

(1) 新产品开发战略。详细说明企业即将开发的新产品，指出开发是内部主动追求型，还是外部力量驱动型。

(2) 市场营销战略。详细说明如何分割市场，产品如何定位、定价和退出。

(3) 供应链战略。确定原材料的获取和运输，产品的制造或服务的提供，以及产品的配送和售后服务的方式和特点。从价值链的角度来看，供应链战略详细说明了生产经营、配送和服务职能特别应该做好的事情。此外，每家公司还为财会、信息技术和人力资源设计自己的战略。

因此，供应链战略包括传统上所谓的供应战略、经营战略和物流战略，以及库存、运输和生产设施的决策及供应链中的信息流。

2. 战略匹配与范围

任何一家企业要想成功，其供应链战略与竞争战略必须相互配合。战略匹配是指竞争战略与供应链战略拥有相同的目标。为实现战略匹配，企业必须确保其供应链能力能够支持其满足目标客户群的能力。

四、供应链协调与管理杠杆

作为一名管理者应采取什么样的措施才能实现供应链的协调？有助于提高供应链总利润、缓解牛鞭效应的管理杠杆有以下几个：使激励措施和目标一致，提高信息的准确度，提高运营业绩，设计定价策略以稳定订单规模，构建战略合作伙伴关系和信任机制。

1. 使激励措施和目标一致

首先必须有协调各部门的激励机制。企业内部要实现决策协调，就必须保证每个部门用于评估决策的目标与企业总体目标相吻合。所有的设施、运输、信息和库存决策，都应该按照它们对供应链盈利能力的影响，而不是对总成本甚至局部成本的影响进行评估。

其次是协调定价。如果零售商和管理者需为每一次订购支付大量的固定成本，那么管理者可以通过批量折扣来实现最终消费品供应链的协调。如果公司对产品具有市场控制力，则管理者可以通过关税和

总量折扣的手段，来实现供应链协调。在需求不确定的条件下，制造商应通过回购合同和弹性数量合同，促使零售商提供能够实现供应链利润最大化的产品供给水平。

最后是将销售人员的激励依据由购入量变为售出量。如果能够减少那些会诱导销售人员将产品推销给零售商的激励机制，就可以降低牛鞭效应。如果对销售人员的激励以滚动周期内的销售量为衡量标准，那么将产品推销给零售商的动机就会减弱，从而有助于减少超前采购量及由此引发的订单规模波动。此外，管理人员还可以采取另一种措施，即把销售人员的激励与零售商售出的产品结合起来，而不是与推销给零售商的销量挂钩。这一措施消除了销售人员鼓励超前购买的动机，从而有助于减少订单流的波动。

2. 提高信息的准确度

首先必须共享销售量数据。实际上，供应链唯一需要满足的需求就是来自最终消费者的需求，如果零售商能够与其他供应链阶段共享销售量数据，则所有供应链阶段都能够以顾客需求为依据，来预测未来的需求。由于所有阶段都对同样的顾客需求作出反应，销售量数据的共享就会降低牛鞭效应。恰当的信息系统（如 POS 系统等）的选用会有利于该数据的共享。

其次是联合进行预测和规划。一旦销售量数据得以共享，要实现完全的协调，供应链的不同阶段必须联合进行预测和规划。如果不能联合制定规划，销售量数据就不能够保证供应链协调。例如，由于零售商的促销活动，而导致一月份需求量大增，但如果下个月不打算，做促销，则即使零售商与制造商都有销售量的历史数据，两者的预测也会有所出入。为了实现协调，制造商必须了解零售商的促销计划。关键就是要确保整条供应链按照共同的需求预测运营。

最后是设计单阶段控制的补给策略。设计一条供应链，由其中的一个阶段来控制整条供应链的补给决策，会有助于弱化牛鞭效应。如前所述，牛鞭效应产生的主要原因是，供应链的每一阶段将上一阶段的订单作为产品的历史需求记录。因此，每一阶段都将自己定位为下一阶段发出订单的补给者。而实际上，零售商是最关键的补给者，因为零售商直接与最终消费者打交道。一旦有一个阶段控制整条供应链的补给决策，则多头预测问题得以消除，供应链实现协调。

当销售通过零售商实现时，某些行业的实例也证明可以实现补给决策的单阶段控制。在持续补给方案（CRP）中，批发商或制造商以销售量数据管理为基础有规律地补给货物给零售商。持续补给方案的主体可能是批发商、分销商或第三方。在大多数情况下，持续补给方案系统由零售商仓库的实际库存提货记录而不是一般销售量数据来控制。

将持续补给方案系统与仓库提货记录联系在一起，易于系统的实施。零售商对在这一水平上共享数据信息常常会更满意。持续补给方案系统将整个供应链联为一体，提供了良好的信息基础设施，是持续补给方案实施的基础。在供应商管理库存（VIM）方案中，分销商或制造商调控并管理批发商或零售商的库存，从而把针对所有零售商的补给决策集中在上游分销商或制造商处。

3. 提高运营业绩

提高运营业绩，并设计合适的产品配给方案，可以防止出现商品短缺，缓解牛鞭效应。为此，首先必须缩短补给周期。通过缩短补给供货期，管理者能够减少供货期需求的不确定性。补给供货期的缩短对于季节性商品尤为有利，因为供货期的缩短使得多数订单能在销售季节内发出，极大地提高了预测的准确度。补给供货期的缩短，还减少了潜在需求的不确定性，极大地缓解了牛鞭效应。管理者能在供应链的不同阶段采取各种措施，来缩短补给供货期。电子数据交换（EDI）及其他电子交流形式可以大大缩短供货期。由于需求的稳定及生产计划的改进，牛鞭效应的缓解又进一步缩短了供货期。在生产多种产品时，这一点尤为正确。预先通知送货时间（ASN）也可以缩短供货期，减少相关接收成本。还可以采用对接仓储运输，来缩短与供应链阶段之间产品流动相关的供货期。

其次是减少批量规模。管理者可通过减少批量规模，提高运营业绩，来缓解牛鞭效应。减少批量规模可以降低需求波动的幅度（这种波动在供应链各阶段之间能产生累积效应），缓解牛鞭效应。为减少批量规模，管理者必须采取措施降低与订购、运输、接收相关的固定成本。计算机自助订单（CAO），就是用计算机取代零售订购服务员来制作订单。计算机汇集了大量关于产品销售、影响需求的市场因素、库存水平、产品数据以及理想服务水平等信息。计算机自助订单与电子数据交换有助于降低发送每一张订单产生的固定订购成本。目前，许多公司利用计算机在网上的订购发展迅猛，通过网上订购，降低了顾客的订购成本及公司完成订单的成本，从而便利了小批量订购。与此同时，B2B 网络交易的增长也降低了订购成本。

在运输方面，满载与非满载卡车运输的价差很大，从而极大地刺激了大批量满载运输业的发展。实际上，人们已尽力降低了订单的管理成本，运输成本目前成为大多数供应商实现小批量订购的主要障碍。管理者可以通过在一辆卡车上装满各种小批量产品来降低批量规模而不增加运输成本。管理者也可以用一辆卡车，采用“送奶路线”，为几个零售商联合送货，以降低批量规模。在大多数情况下，第三方承运商提供卡车组合运输服务，以竞得零售业的送货业务，从而大大降低每位零售商的固定运输成本，并允许每一位零售商小批量送货。此

外，管理者还可以通过多家供应商使用同一辆卡车的联合运输来降低批量规模。由于小批量订购和送货，接收工作的压力和成本显著增大。因此，管理者必须运用先进技术来简化接收程序，降低接收成本。例如，运用预先通知运货时间电子系统来识别运输内容、数量和送达时间，从而有助于缩短卸货时间，提高对接交货的效率。预先通知运货时间电子系统通过电子记录库存，从而大大降低了接收成本。货盘条码也加快了货物的接收和送达。运用 RFID 技术，可以确保库存记录随产品数量的变动而更新。以上各种技术都有助于简化小批量、多品种、复杂化的订单货物的装载、运输和接收，从而有助于减少批量规模，削减牛鞭效应。

最后是以前期销售量为基础进行配置，限制投机，实现信息共享。为了缓解牛鞭效应，管理者可以通过设计配给方案，从而避免零售商在短缺情况下，人为地扩大订单规模。可以运用周转盈利方案，按照零售商的前期销售量而不是当期销售量，为零售商配给产品。将配给与前期销售量相结合，避免了零售商人为地扩大订单规模的行为，从而缓解了牛鞭效应。实际上，在低需求期，“周转盈利”方案促进零售商千方百计地售出更多的产品，以增加其在短缺时期得到的产品配给量。有几家公司，包括通用汽车公司，就一直沿用“周转盈利”方案以实现短缺时期的产品配给。其他一些公司，如惠普公司，过去一

直以零售商订单为依据，安排短缺时期的产品配给，现在也已经转向以前期销售量为基础的产品配给。

还有一些公司努力实现供应链各阶段之间的信息共享，以避免短缺情况的出现。这些公司向大客户提供激励，鼓励他们至少将全年订购量的一部分提前订购，这有助于该公司提高其预测准确度，并据此配置生产能力。一旦将生产能力适当地配置给不同的产品，短缺情况就不太可能会出现，从而缓解牛鞭效应。此外，弹性生产能力在这方面也有帮助，因为它能轻易地实现以下转换：让生产实际需求低于预期需求产品的那部分设施，转而生产实际需求高于预期需求的产品。

4. 设计定价策略以稳定订单规模

管理者可以通过设计定价策略，鼓励零售商小批量订购，减少超前购买，来缓解牛鞭效应。首先是数量折扣由批量折扣转为总量折扣。在以批量为基础的数量折扣策略下，零售商扩大其批量规模，以充分利用折扣的优惠；在以总量为基础的数量折扣策略下，消除零售商扩大批量规模的动机，因为这种折扣方式考虑的是某一特定时期（如1年）的购买总量，而不是某一笔交易的购买量。以总量为基础的数量折扣导致小批量订购，从而降低了供应链订单的变动性。但设有固定结束期限的总量折扣，会导致促销末期出现大批量订购，而以滚动时期销售量为依据的总量折扣则可以缓解这种效应。

其次是稳定价格。管理者可以通过消除促销、实施每日最低限价的定价策略，来缓解牛鞭效应。消除促销也就是消除零售商的超前购买行为，使得订单能够反映顾客的真实需求。管理者可以限制促销期间的可能购买量，来减少超前购买量。这种限制应该针对具体的零售商，并且与该零售商的历史销售量挂钩。

另一种方案就是，将提供给零售商的折扣优惠与最终销售量而不是零售商的采购量挂钩。因此，零售商不能从超前购买中获利，而不得不视售出量决定购入量。以最终销售量为依据的促销明显缓解了牛鞭效应。

5. 构建战略伙伴关系与信任机制。

一旦在供应链内建立了战略伙伴关系与信任机制，管理者便更容易采用上述杠杆来缓解牛鞭效应，实现供应链协调。各阶段之间相互信任，共享准确信息，有助于降低，成本。

综上所述，有助于实现供应链内良好协调的管理杠杆大致可以分为两大类：一是行为导向杠杆，包括信息共享、激励机制的调整、运行水平的提高及稳定价格等；二是关系导向杠杆，包括在供应链内构建合作伙伴关系和信任机制。

五、几类典型企业的物流过程

（一）制造企业的物流过程

制造企业物流包括原材料供应物流、产品生产物流和产成品销售物流，制造企业的物流。

1. 原材料供应物流

制造企业向供应商订购原材料、零部件，并将其运达原材料库。

2. 产品生产物流

在制造企业的车间或工序之间，原材料、零部件或半成品按照工艺流程的顺序依次流过，最终成为产成品，送达成品库暂存。其中包括原材料库直接对各车间或工序的供料、半成品在车间或工序间的顺序流动、及成品送入成品库储存三部分。

3. 产成品销售物流

制造企业通过购销或代理协议，将产成品转移到流通环节或最终顾客。

另外，不合格材料的退货、残次品的回收复用、废弃物的处理等，形成了生产物流过程中的去向和回向分支性物流。

（二）零售企业的物流过程

零售企业的物流过程主要包括商品采购环节的物流、后库商品的储存配送物流及销售环节的物流。

1. 商品采购环节的物流

在与供应商签订进货协议后，商品按照协议中的有关条款通过适当的途径和方式（如送货上门或零售企业自己提货），由生产企业或批发企业的储存库移动到企业的储存库藏或直接上货架。这一物流过程实际上是以运输为主体，包括包装、装卸、搬运等物流功能的组合。

2. 后库商品的储存配送物流，

零售企业各门店或柜组陈列的商品，只是为了便于顾客选购方便，一般数量不会太多。为了提高顾客服务水平，避免短时间内的缺货风险，零售企业都会按适当的比例，在其储存库（后库）暂存一定量的商品。近几年来，零售业连锁超市这种业态在我国发展较快。一般来讲，一个大的连锁超市起码有几百家门店，因此为满足数量庞大的门店的商品需求，连锁超市都拥有自己的配送中心来储存一定量的商品。配送中心或后库储存的商品向门店或柜组的移动物流我们称之为配送。另外，门店或柜组间的商品的相互调剂所产生的物流。

3. 销售环节的物流

在直接的交易过程中，商品由货架移动到顾客那里；在订货或兼有送货上门服务的销售环节中，商品则是由零售企业备车将商品从配送中心、后库或卖场货架送达顾客指定的场所。

另外，在采购、进货过程中，发现的不合格商品往往需要退回货主，对配送中心、后库或货架上直接销售过程中的残、次、过期商品，

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/498073066060006043>