



E-COMMERCE LOGISTICS

電商物流聖經

GoodDeal

1 前言 - 什麼是電商倉儲

「多樣、少量、周轉大」的B2C方式

2 電商倉儲的重要元素

- 倉管人員
- 系統
- 標準作業流程(SOP)

3 電商倉儲的作業流程

4 進倉清點

- 清點商品
- 設計商品編碼原則
- 建立商品條碼 (Bar Code)

5 上架入庫

6 儲位管理、定期理貨

7 揀貨方式

- 依訂單來揀
- 播種式揀貨
- 快速出貨區

8 出貨包裝

- 出貨通路、清楚分類
- 監視系統、錄影存證

9 逆物流的退貨處理

- 超商退貨
- 個人退件

10 定期盤點、帳料一致：

- 定期全盤
- 異動盤點
- 循環盤點

11 倉儲5S現場管理

- 整理(SEIRI)
- 整頓(SEITON)
- 清掃(SEISO)
- 清潔(SEIKETSU)
- 素養(SHITSUKE)

12 倉儲管理績效指標

- 坪效
- 倉儲作業產能KPI
- 客訴量
- 財報

13 案例分享

一、前言

當你開始逐漸瞭解電商創業、打造品牌、電商行銷、新零售、電商平台以及電商操作成本等基本功後，並已準備就緒開始要在網路商店大展拳腳，滿懷期待著生意興隆、大發利市!! 若隨著生意越來越好，每天的出貨量、營業額越來越高，這本應是預期中最棒的事，但可能隨之而來的煩惱也會越來越多，包裝出貨就是其中之一。

我最常聽到賣家說的是「我們都在包貨!」、「我們假期前都包到好晚，大家都受不了!」、「我們同事應該是要負責行銷、開發商品、客戶服務的，但都陷在包貨中…」、「我們的庫存都亂掉了…，怎麼辦?」。當淹沒在堆積成山的包裹時，你與同事的心中應該是憂喜摻半!

畢竟倉儲管理跟商品開發、廣告行銷、品牌建立、財會稅務、客服等是完全不一樣的邏輯；更何況包裝出貨也只是倉儲物流作業的其中一環而已。

後勤(Logistics)作業若沒有做好，前方的部隊是無法打勝仗的。

一、前言

舉例而言，美國最大的實體賣場沃爾瑪(WallMart)當初即有先見之明，從軍方中找到擅長後勤倉管的人來擔任主管，而目前最大的網購平台亞馬遜(Amazon.com)成立之初亦是從WallMart挖角倉儲主管。

因為他們都很清楚地看到唯有掌握後勤的倉儲管理，不論實體或虛擬的通路才會有勝算，身為電商賣家的你怎麼能輕忽這個重要的環節。同時，有鑑於坊間倉儲物流管理的書籍都寫得太過艱澀、專業，一般的人不容易看得懂，誠摯地希望你看完這篇淺顯易懂的『電商倉儲篇』後，能對倉儲的作業有了基本的概念，以及更完整的想法與做法。

二、什麼是電商倉儲

「Will，用一句話來形容電商倉儲？」常有客戶這樣問我
「化繁為簡！」我不假思索地說道。

電商物流中心(或電商倉儲)的作業真的是很繁瑣、也很容易讓身為電商賣家的你迷失在堆積如山的商品中，進退兩難不知該如何是好！但如果你掌握到其中倉儲管理的「邏輯」後，能將商品的清點進倉、定位入庫、加工品管、理貨、揀貨、出貨包裝、退貨品檢，乃至於日常的儲位整理維護…等每個環節都弄清楚之後，再利用一套完整的WMS倉儲管理系統(Warehouse Management System)以及”對的”倉管人員，就能將每個工作環節一個個串接起來；同時，不論是正物流或是逆物流皆是如此，當然這中間有好多學問(眉角)，這就是倉管員對商品整理得清清楚楚的最大成就感。

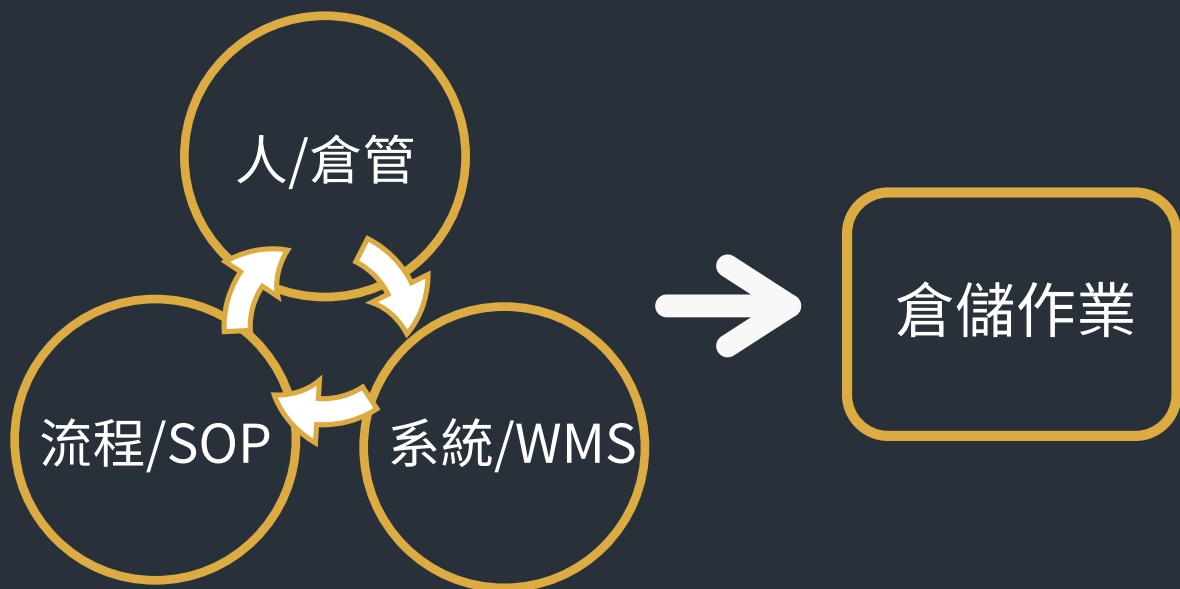
tips：電商物流中心一般又稱電商倉儲、EC倉、物流倉，這是屬於「多樣、少量、周轉大」的B2C方式，跟坊間大多數屬於板進板出、箱進箱出的B2B倉庫截然不同。

三、電商倉儲的重要元素

簡單來說，這裡有三個重要元素：倉儲管理就是用對的人，來操作合適的系統，然後把事情一步一步地做對。

以下我們會依序講解

tips :



(一) 倉管人員

我們常說人對了，就成功了一半！這在倉儲管理也完全適用。一個好的倉管人員最重要的就是要邏輯清楚，同時兼具喜歡整理東西的個性特質。

能將商品管理得整整齊齊的，又能將商品進出流程弄得清清楚楚，這就是倉管員最大的成就感。很多人常說自己適合做倉管，但商品一多再加上持續的進出貨，到最後商品的資料都亂掉了，更不要說盤點時亂七八糟的。

若是你要自己弄倉儲出貨，首先就請你找到對的人吧！

tips：GoodDeal在找倉管人員時都會做個邏輯分析的小測驗

(二) 系統

所謂工欲善其事必先利其器，通常專業倉儲業者都會有一套WMS系統(Warehouse Management System)，說這套WMS系統是倉儲管理的靈魂一點也不為過。

從進倉上架定位、理貨、出貨刷讀、退貨入庫..等所有的資料都在系統內清清楚楚的，並不是用人腦記憶或是靠人工手記的方式來處理；以GD為例，這套WMS線上系統是GD自行專為電商倉儲的產業模式開發撰寫的，因此可以持續不斷再upgrade、優化新的功能，以符合瞬息萬變的市場需求。

坊間有一些銷售系統的廠商可做比較，但價格差距頗大；好的一套系統動輒數百萬元不等，建議可以多搜尋比價，並多看多聽參考一些專業的建議。

tips：GoodDeal 累積10年物流經驗，專利研發WMS系統，有效解決繁複又困難的出貨業務，每月輕鬆訂閱支付，不需建置成本。

(三) 標準作業流程(SOP)

我們常說倉儲作業是一板一眼、一步一腳印地按表來操課，因此倉管每個作業都有清楚的SOP是非常重要的；倉管人員皆按照清楚而一致的標準流程來作業，避免了因人而異、因人制宜的風險。

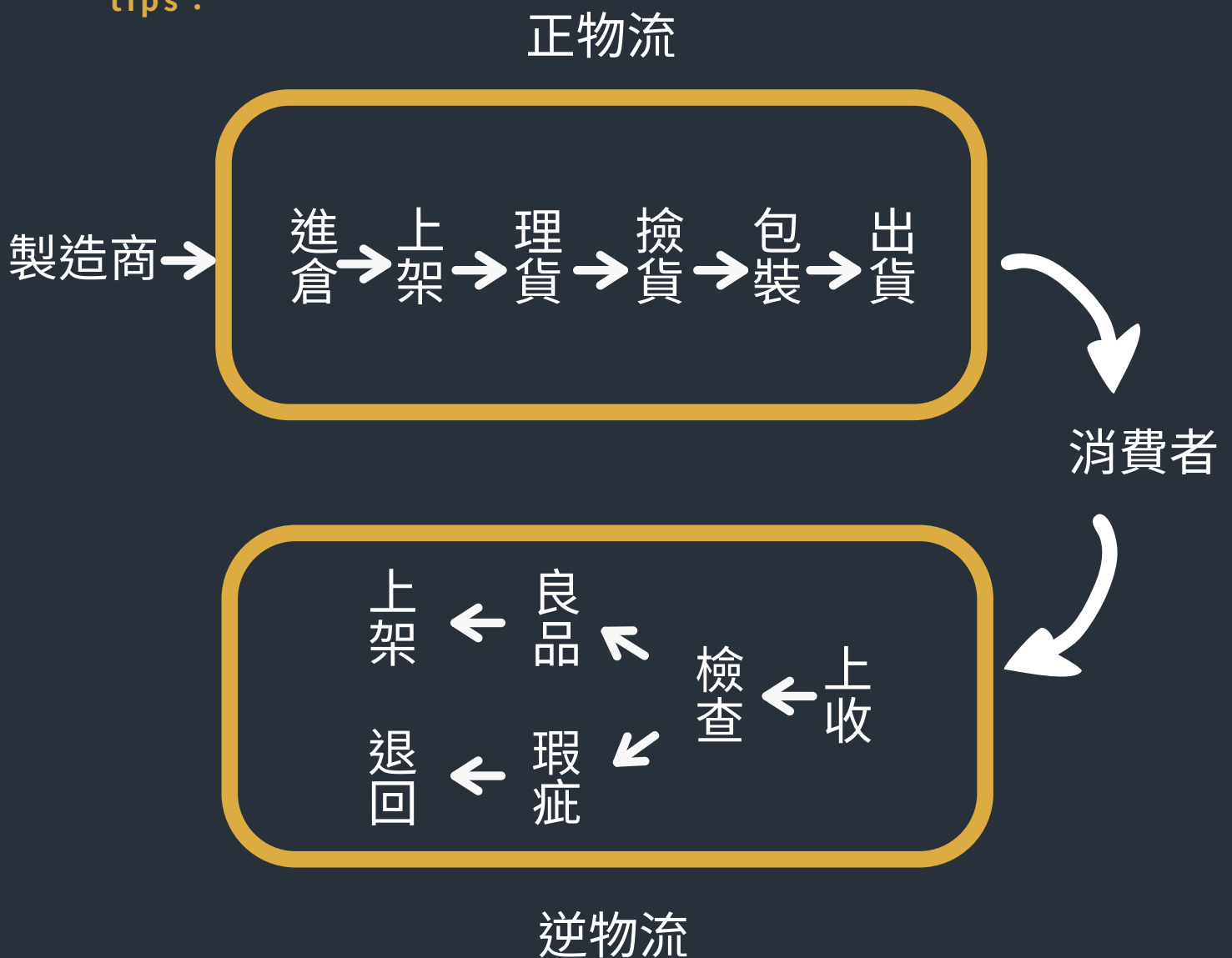
一套以標準作業規範來輔佐人為管理的倉儲制度。以GD為例，就循序漸進地建立一套完整的KM知識庫(Knowledge Management)，這套KM包含了各式作業的SOP以及教育訓練，並且不斷更新update，面對客戶的委託，服務品質不會因為人員異動而有所折扣。

四、電商倉儲的作業流程

這個示意圖可以讓你清楚瞭解商品正物流與逆物流的作業流程。
簡單來說，商品的正物流至少會有6個步驟+逆物流會有4個步驟

以下我們會依序講解

tips :



(一) 進倉清點

-清點商品：

根據商品的進倉單，對照商品進倉時的嚙頭(shipping mark)與裝箱明細(packing list)，確實清點到貨商品的品項與數量，若是商品有問題須立即通知供應商，或是商品受有損害，也必須了解是否為運送途中受損，方可進一步跟配送的廠商求償。

-建立商品編號並貼上條碼(bar code)：

你可以想像就像是一個人要有身分證號一樣，商品有了編號與條碼後，從進倉、理貨、出貨包裝都可進到系統進而透過刷讀管理，商品的進出去向自然有清清楚楚的記錄。

-自行設計商品的編碼原則：

例如從SKU、尺寸、顏色等去分類，若能清楚定義並可交由工廠直接在商品或外箱上貼示標註是最好不過，將可以免除自己再去貼標的工時成本，也可加快進倉入庫的速度，提高商品的週轉率、加快成本的回收。

Tips：若你的商品都還無編號條碼，想要做這些事一定很頭痛；但若一開始能在這部分做好，將會有事半功倍的效果。所謂萬事起頭難。曾有過一些賣家問道：『之前商品沒有編號與條碼，也能照常作業啊？』，但這樣的方式會回歸到最初庫存容易混亂，且需要透過大量的人腦運作，最終多會是做不好、也做不大的負面結果；建議請耐著性子替商品建立基本資料以利進入系統管理化。

(二) 上架入庫

倉儲料架上的每個儲位也應如同商品一般都要有儲位編號與條碼，因此每項商品進到哪個儲位都會輸入到系統內(定位)，所以商品在哪个儲位(location)也都是明明白白的，而非依靠人為記憶的。這也是系統管理化的全面導入！

一般而言，倉管員在上架時都是依商品類別區分，找到空的儲位上架並入庫即可；然而更進階的作法是你可以參照商品出貨的模式來區分上架的儲位，例如新進的一批貨若是準備快進快出，商品是可以放在棧板上無需上架，等要出貨時直接將棧板拉到包裝台即可依訂單分揀包裝出貨。

Tips：若商品有效期的管控，就必須在系統上輸入效期；同時若商品需做到「先進先出」(FIFO)或是「先進後出」(FILO)，也必須在儲位上做到分別存放，出貨時才不至於弄混。

(三) 儲位管理、定期理貨

理貨的動作一直是倉儲內很重要的工作，也常為多數人所輕忽的。倉儲工作的最大成本就是「時間」，因此理貨理得好不好就跟後面的揀貨速度成正比、與揀貨所花費的時間成反比。

好的倉管員會依據系統的資料以及自己的經驗來判斷並將儲位做到持續優化整理；舉例來說，最近熱賣的商品應都放在動線最方便的儲位，也就是最容易拿取揀貨的儲位，例如定位在走道兩側料架，以及料架中間的儲位，而非最上層與最低層等不方便揀貨的位置。

Tips：如何評估一個倉儲是否有效率，可觀察與倉管員走動的步數成反比，或者也可看移動熱區(Hot area)範圍是否集中。

(三) 儲位管理、定期理貨

若你能善用倉管工作的不同時間帶去將工作分類安排，那麼就可以達到時間差所帶來的綜效！假設在下午是忙著與時間賽跑的出貨作業--揀貨與包裝，而接受訂單之前的上午時段就是一個可以好好做好進倉與理貨的時間。

若商品需要做一些加工或品管才能出貨，建議在進倉清點後、商品上架前的這段時間先做好所需要的加工與品管；因為出貨包裝時都是在跟時間賽跑，所以請不要在下午出貨的時候才做，這樣的加工與品管時間才夠寬裕也不容易出錯。

Tips：善用倉管工作的不同時間帶去將工作分類安排，那麼就可以達到時間差所帶來的綜效！

(四) 揀貨方式

如同上文所提通常理貨理得好，揀貨就會很順利、迅速。通常會有多種的揀貨方式。

- 依訂單來揀：

顧名思義就是倉管員依照一張張的訂單逐一揀貨；然而這在系統預設時，揀貨單列示商品的排序必須是配合料架儲位的順走向，方可使同一張訂單在揀貨時不會來回走動多耗虛時，而是可以照著儲位的順序依序地來揀貨，完成訂單。

- 播種式揀貨：

這種方式常見於出貨量大且商品種類較多樣，例如衣服等。若是你的商品適合這種方式，你可以在系統中自行設定一定筆數的訂單彙整成一張總表，因此一張總表全部揀完之後，再用二次播種方式將揀好的商品分配在個別的訂單，這樣的好處是揀貨效率會更快。

- 快速出貨區：

若你的商品是預購型或是品項單純又是大進大出型，如同前面所提，可以將商品暫放置棧板上，待要出貨時直接將商品拉至包裝台旁，立即刷讀配單出貨包裝即可，這是最快速的方法。

Tips：電商倉儲的作業方式多半屬於混合型，不會只是單一/單調的處理模式，你可依據商品屬性與進出貨方式找到最適化的作業模式。

(五) 出貨包裝

- 出貨通路、清楚分類：

當你將商品包裝好之後，請記得將要出貨的通路用籃框或籠車分類好，一般而言都是分宅配與超取；相信這部分都是委外合作的，讓相關的宅配或貨運物流士來取貨時，不要發生忙中有錯將包裹放錯通路籃框中，事後要再翻箱倒櫃找到錯放的包裹真的很耗時，而這疏失是可以藉由作業習慣的養成來避免的。

- 監視系統、錄影存證：

相信你應有經驗是消費者告知包裹中商品有誤或是少件等客訴，這個時候包裝台上有個高畫質的錄影存證就很重要了，這是減少雙方爭議的最好方法；也許有人會說出貨不是有刷讀了嗎？為什麼還會出錯貨？原因可能很多，但不外乎是出貨時忙中有錯，又或者是消費者搞錯！GD就看過不少消費者後來告知商品找到了，所以多一層防範措施，對雙方都是很好的保障。

Tips：電商倉儲的作業方式多半屬於混合型，不會只是單一/單調的處理模式，你可依據商品屬性與進出貨方式找到最適化的作業模式。

(六) 逆物流的退貨處理

當你處理到逆物流的時候應該都不太開心，因為表示這筆訂單遭到消費者在7天鑑賞期內辦理退貨，這筆訂單沒有成交而且還要花上額外的出貨成本；但處理好逆物流的退貨也很重要，甚至可以降低你的損失。通常退件分為兩種：

- 超商退貨：

這種較單純，表示消費者並未去超商門市取貨，所以被7-11的大智通或全家的日翊要求退貨取回。而以GD處理為例，通常這些商品因為未取所以都應是良品，都可直接重新上架入庫。

- 個人退件：

這種由消費者通知的退貨，通常需要請宅配業者上門收件，看是直接退貨取回，或是用來回件將新的商品交給消費者而將舊的商品取回換貨。這樣的商品取回後就要仔細檢查來判斷仍是良品或是瑕疵品，分類進倉。

加快逆物流的處理速度，除了可降低消費爭議的機會外，也能加快商品週轉，減少庫存壓力及彌補退貨成本的損失。而以GD處理為例，是根據賣家客戶給的SOP來判斷商品是否仍良好，避免瑕疵品的再銷售所衍生不必要的客訴。

(七)定期盤點、帳料一致

通常倉儲都會定期做商品盤點，不論是依月、季、半年或一年，時間週期可由自己評估訂定。大家聽到盤點時反應都是痛苦的，畢竟要將所有的商品都做完盤點是很耗時而辛苦的。

然而盤點的意義就在瞭解這段期間是否有做到「帳料一致」，『盤點』也可視為倉管作業的管理成果驗收！平心而論，一段時間內經過人為的處理難免會出錯，盤點自是有其必要性。經過初盤、複盤及三盤作業，確認盤盈虧的狀況後，也必須檢討問題所在以及解決方法，接下來就可以準備「過帳」，將系統上的帳與料架上的料調整彙整一致，重新來過。

盤點方式以下三種

(七)定期盤點、帳料一致

- 定期全盤：

固定時期將所有的商品全部盤點完畢。同時可用紙張將商品品項、數目列印出來或者也可用盤點機、刷讀機等相關工具協助。

- 異動盤點：

這種方式也是GD在日常作業中採用的；因為專業的倉儲若是一季或半年才盤點一次，是略嫌過少了！若商品有短少也希望能儘快發現，因此每當商品有較大量的出貨隔日就應去進行該品項的盤點，確認庫存是否有誤，這樣的方式最即時，有任何問題可立即發現並予處理解決。

- 循環盤點：每天定期而有計畫地依品項或依儲位去抽盤商品，一段時間後自然的就將全部的商品都盤完了。

tips：除了定期的商品盤點外，倉儲也應建立資產盤點以及人力盤點機制。

五、倉儲5S現場管理

一般的人應常聽到倉儲5S或6S，其實這是從日文翻過來的。

整理(SEIRI)：整理工作區域，挪開不必要的工具。

整頓(SEITON)：整理後留在現場的工具，分類擺放並貼上標示。

清掃(SEISO)：工作區域保持整潔。

清潔(SEIKETSU)：維持上述清掃的效果，做到持續保潔。

素養(SHITSUKE)：每位成員養成良好習慣，遵守規則做事，文明的員工是文明管理的根本保證。

6S 甚或是7S則是再加入而廣泛被重視。

安全(Safety)：重視員工職業健康與安全，設置各式軟硬體防護措施，達成零事故的工安目標。

節能(Save)：望字生義，節能節流自然也應納入現場管理範疇。

看似最簡單的字眼，卻是最基本、最重要的，

倉儲管理若連最基本的5S都做不好，更遑論倉儲作業專業與否。

tips：GD的訪客來參觀時，最常就是到洗手間看是否乾淨，商品擺放是否整齊

六、倉儲管理績效指標

如何鑑定自己倉儲的績效能力是很重要的，坊間有各式評量的方式，我會建議你可以用4個數據做為參考：

-坪效：

一般而言，倉儲管理績效第一個會看的就是坪效，傳統式的倉儲空間都是盡量挑高「與天爭地」，能在一個空間單位(例如一坪)，建立越多的儲位來使用當然是坪效越高，其中又以「自動倉儲」是發揮至極致；也許你的空間高度沒這麼大，但如何妥善運用空間，以及瞭解空間使用率與倉租成本的對比關係之重要性是無庸置疑的。5S中提到的整理、整頓跟坪效使用高低都有直接關係。

-各項倉儲作業產能KPI：

上文提到的倉儲作業指標中，每一項都可以建立成KPI，以利檢視作業績效。

例如揀貨訂單數/小時，同理可推將進倉/訂單製作/揀貨/包裝/退貨/加工等每項工作的每小時工作量紀錄下來，有了清楚的數據自然知道所謂的「產能」，同時也做到MOM/QOQ/YOY的比較，並且可設定明確的目標來優化改善。

tips：產能KPI也可進而推估到人力盤點；有了產能的KPI數據，對於人力的需求可以清楚的計算規畫，人力成本也可有效地控制。

六、倉儲管理績效指標

-客訴量：

當你沾沾自喜產能KPI節節上升之際，也請留意客訴量；如果出貨出得很快是很棒，可是相對地客訴量(或者可說不良率)也要持低才行，這樣的作業品質才堪稱有一定的水準。

tips：坊間的倉庫業者客速率應在千分之3至千分之5，然而優質的倉儲客訴率應在萬分之3甚至之1以下。

-財報：

從每月的財報可以得知各項資訊，例如倉租、人力、物流運費等費用占比的合理性，以及相關的包材、水電費用等，若是你是自建倉儲，這些費用很多都是固定成本，因此對於財報所呈現的數字以及所代表的意義更要謹慎檢視。

tips：倉儲的成本中，倉租/人力/運費這三項應是占比最大的費用。

七、案例分享

GD成立之初就接觸到一個客戶，是頗為知名且訂單量有一定規模的女裝賣家；當初對於是否要承接這個客戶，內部著實有討論了一陣；因為衣服的出貨量大、款式多、甚至也有一定程度的退貨量！

但幾經考慮之後大家決定接受這個挑戰；心裡想著如果最複雜的衣服都能做到了，那其他的商品應該也沒問題，卻沒想到這是一連串挑戰的開始；配合初期每天被持續而大量的進倉、出貨追著跑，當時GD團隊真的每天疲於奔命，常常都弄到凌晨12點才離開倉儲！

如果用一個貼切的比喻，應該就好像我們來到一個新的餐廳用餐，但卻納悶為什麼點的餐飲一直都沒送上來，或者是缺東少西的，廚房到底發生了什麼事？這個廚房可能就跟當時我們的倉儲一樣，缺乏了專業的管理(domain know-how)而一團混亂。

但後來我們藉由這樣的挑戰，經驗累積了心得；在解決各項問題的過程中逐漸建立了上述幾個重要的環節，管理指標越來越上軌道，進而到現在的駕輕就熟。直至今日，這位賣家仍然持續由我們提供服務，真可謂GD啟蒙貴客。

因此，如果你看完這章節而有所感，也請你劍及履及地開始行動，相信你的倉儲作業會耳目一新的，隨著後勤整合成功相信自然您的電商生意一定會蒸蒸日上、諸事順心！