



连锁经营管理专业规划教材

孙前进 ● 主编

连锁企业 采购与配送管理

(第2版)

胡贵彦 / 编著



中国发展出版社
CHINA DEVELOPMENT PRESS



连锁经营管理专业规划教材

孙前进 ● 主编

连锁企业 采购与配送管理

(第2版)

胡贵彦 / 编著

中国发展出版社
CHINA DEVELOPMENT PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

连锁企业采购与配送管理 (第2版) / 孙前进主编; 胡贵彦编著.
北京: 中国发展出版社, 2015. 7

(连锁经营管理专业规划教材)

ISBN 978 - 7 - 5177 - 0345 - 7

I. ①连… II. ①孙… ②胡… III. ①连锁企业—采购管理—
教材 ②连锁企业—物资配送—教材 IV. ①F717.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 133495 号

书 名: 连锁企业采购与配送管理 (第2版)

主 编: 孙前进

著作责任者: 胡贵彦

出版发行: 中国发展出版社

(北京市西城区百万庄大街 16 号 8 层 100037)

标准书号: ISBN 978 - 7 - 5177 - 0345 - 7

经 销 者: 各地新华书店

印 刷 者: 北京明恒达印务有限公司

开 本: 787mm × 980mm 1/16

印 张: 19.25

字 数: 370 千字

版 次: 2015 年 7 月第 2 版

印 次: 2015 年 7 月第 1 次印刷

定 价: 35.00 元

联系电话: (010) 68990642 68990692

购书热线: (010) 68990682 68990686

网络订购: <http://zgfzcsb.tmall.com/>

网购电话: (010) 68990639 88333349

本社网址: <http://www.developress.com.cn>

电子邮件: fazhanreader@163.com

版权所有·翻印必究

本社图书若有缺页、倒页, 请向发行部调换



总序

P R E F A C E

本套教材紧贴我国现代流通业、连锁经营的发展方向与企业动态,具有将现代流通理论、国际先进的经营理念、企业实践案例等融为一体的鲜明特色,是一套较为完整、自成体系的连锁企业经营管理教材。其主要供连锁经营管理专业师生使用,同时也可作为物流专业师生的教学用书以及从事连锁企业相关工作的人员的参考书。呈现在读者面前的是本套教材的第2版。这套教材出版5年来,我国的流通业发生了巨大变化,连锁经营企业得到长足发展,流通环境更加完善。因此,为了适应新的发展环境与行业实践要求,在保留上一版教材基本框架与风格的基础上,对其内容进行了增删修订,补充了一些最新的研究成果及实践案例、数据,以使教材更具有时代性和实用性。

1. 满足与适应行业发展的需求

自20世纪90年代以来,连锁经营在我国显示出了强大的生命力和发展潜力。2002年10月10日,原国家经贸委办公厅制定印发的《全国连锁经营“十五”发展规划》中明确指出,“推进连锁经营是我国流通领域带有方向性的一项改革”;2007年3月9日,国务院下发的《国务院关于加快发展服务业的若干意见》中明确指出,“提升改造商贸流通业,推广连锁经营、特许经营等现代经营方式和新型业态”。至今,联华超市、全聚德、如家酒店、7-11、宝岛眼镜等内外资连锁企业的发展风起云涌。所以,培养一批

掌握连锁经营管理基本理论知识和职业技能,面向现代服务业,能在生产、建设、管理、服务第一线上胜任连锁经营管理工作的高素质、高技能的优秀管理人才成为该行业的迫切需要。

2. 与国际接轨与并行

本套教材结合我国连锁经营的综合环境及具体经营现状,并汲取了国际特别是日本连锁经营的最新动态及发展经验。日本是一个流通产业非常发达的国家,是全球零售业发达国家之一,其流通产业在战后经济发展过程中重建、发展、成熟和体系化,并成为现代日本经济发展的重要支柱。这对我国零售连锁企业的经营管理有很好的指导与借鉴作用。

3. 实践性与应用性并重

本套教材力求突出实践性与应用性,除介绍连锁经营管理的基本原理和方法外,重点介绍了连锁企业经营管理所涉及的具体内容。编者充分考虑到高等教育对实训教学以及学生实践能力培养的要求,结合行业特点,提炼出了连锁经营的知识和技能点。

此外,本套教材的各模块根据教学内容和要求,设计编写了相关案例及思考题、开拓视野等内容,强调实用性和针对性,较好地体现高等教育改革对课程教学内容和教材的要求。通过本套教材的学习,为学生从事连锁企业实际管理工作打下基础。

4. 结构合理,内容丰富

本套教材设计新颖,结构合理,内容丰富。《连锁企业经营管理》《连锁门店开发与选址》《连锁企业信息系统与管理》《连锁企业采购与配送管理》和《连锁企业门店管理》自成体系,又相互支撑,从不同的角度讲述了任何一个从事连锁企业经营的管理者都必须了解和掌握的重要环节。

本套教材在编写过程中,参考、引用了大量国内外专家学者的宝贵学术成果和资料,浏览了许多国内流通及零售业的门户网站,从而得到了丰富、翔实的资料,在此向各位原作者表示深深地敬意和感谢。

本套教材自2010年10月出版发行以来,深受广大读者、使用者的喜爱与认可,使我们感到非常欣慰,更使我们那忐忑不安的心情得到了暂时的平静。但由于编者水平有限,加上时间仓促,教材中难免存在遗憾和不足的地方,恳请广大读者批评指正,欢迎交流切磋。

联系邮箱: bw1047@hotmail.com

北京物资学院教授 孙前进

2015年7月



前言

FOREWORD

进入21世纪以来,随着经济全球化趋势不断加强,全世界市场竞争加剧,连锁业逐渐成为提升商业领域竞争优势和实现跨国管理的重要手段。国外著名的企业,如沃尔玛、家乐福、麦当劳、7-11便利店等都是连锁企业。连锁企业发展水平的高低在一定程度上反映了一个国家的经济实力。连锁企业的采购和配送是连锁企业经营管理的核心内容,采购和配送效率的高低直接决定了连锁企业经营的成本和效益。我国的连锁企业近年来发展较快,但是,大部分的在校生对于连锁企业了解得还不够;绝大多数连锁企业对于采购和配送方面的人员还缺乏相应的专业培训。由于连锁企业从业人员素质的高低直接决定了连锁企业的长远发展,所以我们需要培养和造就一大批连锁企业的经营人才、管理人才和技术人才,来为连锁企业的发展出谋划策。

本书编写的目的在于使读者能更全面、清楚地认识连锁企业采购和配送的相关知识,以及熟练掌握相关的操作技能。本书以连锁企业采购和配送两个方面为主线,具体包括以下主要内容:连锁企业采购和配送的流程、连锁企业采购计划、供应商管理、连锁企业如何进行招标采购、采购风险管理和绩效评估、配送中心相关知识、库存管理、进出货管理、配载及配送路线的优化等。在编写上,编者始终遵循这样的原则:使从事连锁企业经营管理的有关人员能够用最短的时间,全面系统地掌握连锁企业采购和配

送方面的知识；尽量提供其可操作的方法。

本书附有大量案例，以使读者更好地理解、掌握连锁企业采购和配送方面的知识，并在实践中加以灵活运用。本书可作为高等院校连锁企业经营管理专业、采购与物流专业教材，也可作为各类、各层次学历教育和短期培训的教材，还可作为连锁企业从业人员的学习参考用书。

在本书编写过程中，编者参考了许多专家学者的研究成果，在此谨向所有参考文献的编著者以及给予编写工作大力支持同仁界朋友们表示感谢！

由于编者水平有限，书中难免存在疏漏和不足之处，恳请各位专家和广大读者批评和赐教。

编者
2015年6月



目录

CONTENTS

模块一 连锁企业采购与配送管理概述

- 项目一 连锁企业采购概述 /3
- 项目二 连锁企业配送概述 /8
- 项目三 连锁企业采购的原则与采购配送的作用 /17

模块二 连锁企业商品采购流程

- 项目一 连锁企业采购的基本流程 /29
- 项目二 连锁企业采购的作业流程 /34
- 项目三 连锁企业采购流程再造 /47

模块三 商品采购计划与供应商选择

- 项目一 商品采购计划 /59
- 项目二 供应商选择 /67
- 项目三 供应商关系管理 /76

模块四 连锁企业采购招标

- 项目一 商品招标采购 /89
- 项目二 采购谈判与签约 /99
- 项目三 采购合同管理 /107

模块五 连锁企业采购风险管理与绩效评估

- 项目一 采购风险管理 /120
- 项目二 采购联盟 /129

项目三 采购绩效评估 /133

模块六 配送中心

项目一 配送中心的功能及业务流程 /151

项目二 配送中心设施 /160

项目三 自动化立体仓库 /175

模块七 库存管理

项目一 储位管理 /188

项目二 盘点管理 /194

项目三 订货管理 /204

模块八 进货作业管理

项目一 进货作业管理 /217

项目二 进货作业流程 /222

模块九 出货作业管理

项目一 出货作业管理 /235

项目二 出货作业流程 /243

项目三 分拣作业管理 /246

模块十 配送优化管理

项目一 装卸搬运管理 /259

项目二 商品配装 /268

项目三 配送路线优化 /275

项目四 配送绩效评价 /282

参考文献

模块一

连锁企业采购与 配送管理概述

>>学习目标

基础知识目标:

1. 理解采购、配送的定义
2. 理解连锁企业采购及配送的定义

基本技能目标:

掌握采购与配送管理的内容

【案例导读】

沃尔玛连锁企业的发展

1. 沃尔玛的创立及扩张

1962年，第一家沃尔玛折扣商店在美国阿肯色州创立，到1970年时已有18家店铺，销售额为0.4亿美元。沃尔玛前20年的发展基本上是以自己开店为主。1980年，其销售额达到17亿美元，1990年达到330亿美元，居世界零售百强首位。

在1991年前，沃尔玛在国内的收购兼并基本完成。从1991年开始，其从国内市场向海外市场扩展，大举兼并收购。1991年进入墨西哥，1994年通过收购加拿大122家店铺进入加拿大零售市场，1997年和1998年收购德国95家店铺成功进入欧洲市场，1999年收购英国229家店铺。到2004年1月，沃尔玛在全球共开设了4900多家分店，包括在美国本土的1478家沃尔玛折扣商店、1471家购物广场、538家山姆会员商店和64家沃尔玛社区店，以及1355家海外分店；在全球103个地区拥有配送中心，国内外员工达150万人；全年全球销售额首次超过4000亿美元，利润达到134亿美元。现如今每周，超过2.45亿名顾客和会员光顾沃尔玛在27个国家拥有的71个品牌下的约11000家分店以及遍布11个国家的电子商务网站。2014财政年度（2013年2月1日至2014年1月31日）的净销售金额达到近4731亿美元，全球员工总数约220万名。

沃尔玛公司的宗旨是“帮顾客节省每一分钱”，实现了价格最便宜的承诺。沃尔玛还向顾客提供超一流服务的新享受。公司一贯坚持“服务胜人一筹、员工与众不同”的原则，走进沃尔玛，顾客可以感受到宾至如归的周到服务。此外，沃尔玛推行“一站式”购物新概念，顾客可以在最短的时间内以最快的速度购齐所有需要的商品，正是这种快捷、便利的购物方式吸引了现代消费者。

2. 沃尔玛在中国

1996年，沃尔玛进入中国，在深圳开设了第一家沃尔玛购物广场和山姆会员商店。经过19年在中国的发展，沃尔玛已拥有超过10万名员工。目前，沃尔玛在中国经营多种业态和品牌，包括购物广场、山姆会员商店等。截至2015年3月31日，沃尔玛已经在全国19个省、2个自治区、4个直辖市的165个城市开设了412家商场、9家干仓配送中心和11家鲜食配送中心。

沃尔玛在中国的经营始终坚持本地采购。目前，沃尔玛中国与超过7000家供应商建立了合作关系，销售的产品中本地产品超过95%。

2014~2016年,沃尔玛将加速在中国的发展,新设110个新址,包括商场及配送中心;加大在新兴市场的发展,新创造超过19000个工作机会,以更好地服务在中国城镇化进程中新兴的消费群体。这些新举措将把沃尔玛中国带入新的发展阶段。公司将进一步强化企业文化,夯实各项基础工作,加强食品安全监管,强化价格优势,强调合规,提升员工队伍建设,并将继续专注于经营好每一家店,为顾客提供优质的商品和服务,实现沃尔玛在中国业务的可持续发展。

资料来源:沃尔玛中国网站,有删改。

项目一

连锁企业采购概述

一、采购的定义

许多学者认为,采购的经典定义是:从合适的货源那里,以合适的价格,获得合适数量和合适质量的物资,并在合适的时间,递送到合适的收货地点。还有学者从更全面的角度给出了采购的定义:采购是一个由组织机构的单位实施的过程,不论是作为一种职能还是作为集成供应链一部分,它既负责以最有效的方式在合适的时间采办或协助用户采办质量、数量和价格的货物,又负责管理供应商,并由此对企业的竞争优势和企业共同的战略目标作出贡献。也就是说,采购是指一个职能小组(即企业组织结构中的一个正式的团体),同时也是一项职能活动(即购买商品和服务)。采购小组履行许多职能,来保证为公司带来最大的价值。这些职能包括供应商的识别和选择、采购、谈判、签订合同、供应市场调查、供应商评估和改进以及系统的开发。

英国皇家采购与供应学会(Chartered Institute of Purchasing and Supply, CIPS)提出的采购定义是:采购是一个由组织机构的单位实施的过程,它既负责以最有效的方式在合适的时间内采购或者协助用户采购合适的质量、数量和价格的货物,又负责管理供应商,并由此对企业的竞争优势和企业的共同战略目标作出贡献。

还有学者从上述定义中提出了五点看法:其一,采购是一种交易行为;其二,采购的实现须具备一定的条件;其三,采购的过程是一个选择的过程;其四,采购的目的是满足自身的需求;其五,采购是商流、物流、信息流三者的有机统一。

还有学者认为，企业采购是指保障企业物资供应而对企业的整个采购过程进行计划、组织、指挥、协调和控制的活动。

也有学者认为，采购是指以付费购买或委托的方式，向卖方取得标的物或接收完成委托任务的作业过程。以企业而言，为完成生产或营销活动，从适当的供应商那里取得适质、适价、适量的标的物，所采取的一系列协商与交易活动，即为采购。

来自于 DHL（敦豪）企业认为，采购是从资源市场获取资源的过程。采购对于生产或生活的意义在于能提供生产或生活所需要、但是自己缺乏的资源。这些资源既包括生活资料，也包括生产资料；既包括物质资源（如原材料、设备、工具等），也包括非物质资源（如信息、软件、技术、文化用品等）。所以，采购是在一定的时间、地点条件下通过交易手段，实现从多个备选对象中选择购买能够满足自身需求的物品的企业活动过程。

综合以上定义，本书认为：采购是指以最合理的成本，在合适的时间和地点，向合适的供应商或个人，以商品交易或其他交易形式从外部引入有形产品（如原材料）和无形产品（如服务、知识产权等）的活动，从而满足组织生存和发展的需要。采购为企业的经营、生存和主要及辅助业务活动提供了保障，也可以说它是一个保障系统。

二、连锁企业采购的定义

所谓连锁企业采购，是指连锁企业经营需求提出采购计划、审核计划，有目的地选择供应商，并经严格的商务谈判，确定商品价格、交货方式及相关文件，最终签订合同并按照合同要求收货付款的过程。

根据前面得出的采购的定义，再综合连锁企业的特点，可以认为连锁企业采购一般都是由连锁企业总部统一采购和配送。一般来说，企业店铺通过信息系统把商品采购信息以一定的方式传送到总部，总部以规模化的成本优势，在合适的时间和地点，向合适的供应商或个人引入有形产品（如原材料）和无形产品（如服务、知识产权等），来满足连锁企业生存和发展的需要。

和连锁企业相关的采购主要包括一般的项目采购、日常采购和商贸性采购。项目性采购很少有重复性，这就意味着每次采购的流程都得重新开始，以往的经验 and 关系很少能用到。日常采购主要是行政办公用品采购，其特点是采购品类繁杂，金额小。一般连锁企业的采购属于商贸性采购，商贸性采购的东西必须保证能为企业带来高的利润。

【阅读案例】

连锁医药发展遭遇“瓶颈”

目前,从我国药品连锁企业总体情况来看,南方开放发达城市的发展较北方城市快,尤其深圳的连锁药店发展迅猛且水平较高,以一致、中联和海王星辰为代表,三家各有特色。在北方主要是以同仁堂药店、金象大药房、格威治大药房为首的一些药房,医药零售业竞争相当激烈。

近年来,尽管药品连锁经营在我国得到迅速发展,然而盲目连锁圈地、地方保护严重、内部管理不规范等因素日益成为制约药品连锁经营健康发展的不良因素。主要问题概括如下。

1. 注重规模、形式的连锁,忽视内在的、规范的连锁,忽视连锁经营的基础建设

这是药品连锁经营最大的问题。20%~30%的高额药品零售毛利,使得药品零售业成为医药行业争夺的重点。许多企业只关心规模和数量,对连锁经营的规范化往往只注重外在形式的统一,忽视内在的基础建设。很多特许授权者自己还未具备吸引加盟者的能力,就把加盟作为扩大规模的唯一手段。同时,特许授权者为了壮大实力,往往以拉为主,缺乏对加盟者各方面条件的审查,使加盟者鱼龙混杂,部分条件不具备的经营者加盟后使企业形象受到损害,甚至低价从其他渠道进货,使药品质量监督失控。

2. 产权、行政隶属关系条块分割,地方保护主义限制了药品连锁经营跨地域发展

我国原有的行政监督管理体系带来的多头管理和利益分割,造成医药流通领域条块分割,地方保护主义严重,限制了全国医药流通领域统一市场的形成,也限制了药品零售业的扩张和发展。连锁经营要求跨地域统一采购、统一配送、统一管理,与行政区划管理有着天生不相容的特性。

3. 企业内部管理水平落后,规模效益不高,地区差异明显,竞争的主要手段是价格战

由于历史原因,药品零售业基础薄弱,布局零散,未形成专业化、规模化、集约化的经营,进入壁垒较低。药品禁令解开后,连锁药店的竞争主要靠价格战。同时,企业只注重规模的扩张,许多连锁店只是挂上了总部的牌子,而很少改进甚至照搬其原来的单体店经营模式,根本没有达到连锁店在进货、广告、物流、形象设计等方面的独特要求和内在规模的统一,而且内部管理分工不明确,协调缺乏科学性,导致管理成本上升,不能发挥连锁经营的规模化优势和价格优势。

三、连锁企业采购管理的内容

1. 采购管理的定义

从管理角度来看，采购管理（Procurement Management）包括了采购计划管理、采购组织管理、采购控制管理和采购人力资源管理等等。

从过程角度来看，采购管理是计划下达、采购单生成、采购单执行、到货接收、检验入库、采购发票的收集到采购结算的采购活动的全过程，对采购过程中的各个环节进行严密的跟踪、监督，实现对企业采购活动过程的科学管理。

连锁企业采购管理主要涉及职能管理和过程管理两个方面，也就是上述两个角度。但连锁企业采购管理的内容还要根据连锁企业的特点来确定。

2. 连锁企业采购管理的内容

采购在一般生产企业中占据着非常重要的地位，因为购进的零部件和辅助材料一般要占到最终产品销售价值的40%~60%，而连锁企业的采购商品一般都要占最终产品销售价值的65%以上。这表明，科学、合理地进行采购管理具有重要的意义。综合采购管理中的职能管理和过程管理两个方面，连锁企业采购管理的内容包括以下几点。

（1）连锁企业采购计划管理。连锁企业采购计划管理是指对连锁企业的采购计划进行制定和管理，为企业及时、准确的采购计划和市场信息。在采购计划管理中，要注意以下三点：

①采购计划要避免过于乐观或保守，应注意的事项有：公司年度目标达成的可能性；销售计划、生产计划的可行性和预见问题；物料需求资讯与BOM、库存状况的确定性；物料标准成本的影响；保障生产与降低库存的平衡；物料采购价格和市场供需的可能变化。

②采购预算的编制。一般原则是：采购预算分为用料预算与购买商品预算；财务部负责提供上年度材料单价、次年度汇率、利率等各项预算基准；本年底预计库存中的可用材料应计入次年度的用料预算，但不列入购买商品预算；次年度预计库存不列入用料预算，但应列入购买商品预算；购买商品单价特殊物料外，应以年度成本降低目标预估。

③连锁企业的采购预算主要是购买商品预算。购买商品预算应考虑：采购前置期、付款方式、库存状况；由采购部负责次年各购买商品预算明细的编列；以付款月份为编列依据；分批采购、一次采购的优劣和市场单价趋势；安全库存与最大库存符合年度库存周转率的目标。

(2) 连锁企业采购的组织管理。这主要指建立集中管理的供应团队,协调采购与供应链活动的执行责任;管理供应链流程的跨部门团队。

按照采购组织机构设计的原则,在充分考虑影响采购组织机构设计因素的前提下,不同的企业有不同的采购组织机构,主要有以下几种采购组织机构形式。

①按业务过程分工划分的组织形式。按照采购业务过程,将采购计划的制定、询价、比价、签订合同、催货、提货、货款结算等工作交给不同人员办理。这种组织形式适合采购量大而采购物品品种较少、交货期长的企业采用,要求部门内各成员密切配合。

②按物品类别划分的组织形式。不同的物品有不同的特点,按物品的类别将采购部门划分为不同的采购小组,每一小组承担物品采购的计划制定、询价、招标、比价、签订合同、货款结算等一系列采购业务。这种形式适合采购物品繁杂的企业采用。

③按采购地区划分的组织形式。企业采购的货源来自不同的地区,可以是本地,也可以是外地;可以是国内,也可以是国外。所以可按采购地区的不同,将采购组织机构分为不同的小组,每个采购小组承担一系列的采购业务。

(3) 连锁企业采购的人员管理。这主要是对职业道德与行为规范、业务技能的培训、工作业绩评估的管理。

例如,有的企业在职业道德与行为规范方面要求很严格,从很多角度来规范采购员的行为:为自己设定较高的目标,发挥自己的最大潜力;所有采购员应具有崇高的职业道德和社会责任感;具有团队精神,与同事和睦相处、合作和谐;遵守公司的采购政策和有关规定,保守商业机密;任何时候不得收取供应商的礼物和回扣;等等。

(4) 连锁企业采购的供应商管理。供应商管理包括:供应商的开发管理,即要开发值得信赖的供应商;现有供应商的供给管理,长期可靠的供应对企业的经营是很重要的,供给管理应该注重长期高价值的采购和重要的采购。

(5) 连锁企业采购的物流管理。连锁企业采购中,涉及大量的配送、运输和库存控制,采购时要充分考虑到对货物的控制、监督,随时了解货物的状况。如果要求赔偿和发生纠纷,这方面可以提供有效地依据。

(6) 连锁企业采购的文件管理。具体包括采购订单管理和合同管理。企业凭借采购单,可以对确认订单、发货、到货、检验、入库等采购订单流转的各个环节进行跟踪,实现全过程管理,这在某种程度上体现了采购流程的管理。合同管理是采购实施的依据,也体现了采购定价的结果。合同的内容一般包括采购品的价格信息、交货条件、付款方式等。合同的妥善管理,不仅会减少工作中的失误,还可以从中找出有价值的商业信息。

在研究如何提高连锁企业的采购管理水平时，还应该注意采购管理的行业差异。

【开动脑筋】

1. 中国有哪些比较成熟的连锁企业？
2. 连锁超市是如何采购的？

项目二

连锁企业配送概述

一、配送的概念

1. 配送的基本概念

国家标准 2006 物流术语中关于配送的定义是：在经济合理区域范围内，根据客户要求，对商品进行拣选、加工、包装、分割、组配等作业，并按时送达指定地点的物流活动。

可见，配送是物流中一种特殊的、综合的活动形式，是商流与物流紧密结合，既包含了商流活动、物流和信息流活动，也包含了物流中若干功能要素的一种形式。它是从最后一个物流节点到客户之间的物资空间移动过程，最后一个物流节点设施一般是指物流配送中心或零售店铺。从物流来讲，配送几乎包括了所有的物流功能要素，是物流的一个缩影或在某小范围中物流全部活动的体现。

2. 配送概念的扩展

配送本身就是一种商业形式，是商物合一的产物。虽然配送在具体实施时也有以商物分离形式实现的，但从配送的发展趋势看，商流与物流越来越紧密的结合，是配送成功的重要保障。可以从以下两个方面认识配送的概念。

(1) 从配送的功能角度。“在经济合理区域范围内，根据客户要求，对商品进行拣选、加工、包装、分割、组配等作业，并按时送达指定地点的物流活动”这个概念可以从以下五点理解：

①它描述了经济区域内的一系列物流活动，如拣选、加工、包装、分割、组配等作业，体现了功能上各部分的配合，构成了配送的基本因素。