

退货业务不好管？可能是因为没找到正确的分析方法

一、通常意义上的退货

在我们接触到的仓库管理项目中，仓库经理或者仓库主管一般是这么划分仓库作业内容的：收货业务、发货业务、退货业务、库内管理。将退货业务作为仓库作业的主要内容，和收货、发货并列，在一般理解上这似乎是天经地义的事情。



(图一、通常意义的仓库管理(含退货)业务模型)

按照上图所示，退货实际上是有两重含义的：“退货1”含义是从仓库退回到货主，“退货2”含义是从收货人退回到仓库；而“退货3”其实是“退货2”和“退货1”合并操作的结果。

更专业的人会把退货称为逆向物流（Reverse Logistics）：商家客户委托第三方物流公司将交寄物品从用户指定所在地送达商家客户所在地的过程。按照这个定义，逆向物流特指的就是从收货人退回到仓库(或者货主指定的其他地方)。

以逆向物流的思维来管理退货业务，就需要在正常业务体系上增加一套相反的退货业务体系。简单的说，与正常物流业务相对应的退货业务，相当于增加了100%的管理内容。而在管理难度上，人们通常会把退货业务按照异常业务来对待，并制定了各种各样的处理条件。比如退货商品要进入次品区（待处理品区）、不允许正常出库（被冻结）、要做检验（质检领出和退还）、检验后的处理（转正品、退回供应商、报废）等。造成退货的原因也是多种多样的，有的是自动订货逻辑导致多要货了、有的是客户临时控制库存减少收货了、有的是外包装破损或浸湿、有的是商品内部缺陷、有的是缺件少货的，不一而足。

可以看出，正常的物流业务（如发货业务）都是相对单一而且稳定的，而退货业务往往是复杂多变的。发生退货业务的概率远远低于正常业务，但在复杂度

上又远远高于正常业务。这也比较符合所谓的二八定律，人们往往要花费 80% 的精力去处理 20% 的异常业务。对于物流企业来说，降低异常业务概率以及提高异常业务处理能力（处理效率），都是能有效提高业务效益同时也能体现企业的管理能力。

很多第三方物流企业的项目做不下去，是因为异常（退货）业务管理不力，导致整个业务体系崩溃，最终丧失了客户的信任而丢失业务。那么是否能找到有效的（可复制的）退货业务管理机制，来帮助这些企业提高退货业务管理能力呢。

二、退货业务的本质是收货业务

从系统的角度看，仓库管理是一个典型的 IPO 模型（注：Input、Processing、Output，而不是 Initial Public Offerings）。IPO 模型描述的是输入、加工、输出；对仓库管理来说，输入就是收货入库，加工就是存储和库内管理，输出就是发货出库。在 IPO 模型里，没有（没必要）定义退回这种特殊情况，如果输入的内容需要退回，那其实是经过处理后的输出；如果输出的内容需要退回，那其实是经过处理后的再输入。对仓库管理来说，收货的逆向，其实就是发货；发货的逆向，其实就是收货。



（图二、按照 IPO 模型总结的仓库管理（含退货）业务模型）

按照 IPO 原理来分析，退货业务其实只是收发货业务的一种特殊点的类型，只不过这种收发货类型与其他类型有些区别而已。比如说退货入库（从收货人退回到仓库），与采购入库、调拨入库本质上是一样的，都是入库到仓库，仓库做收货操作，都是要增加库存；主要区别在于收货时的细节控制以及收货后库存的结果。退货入库一般需要做质量检查，这个检查可能是收货时的实时检查，也可能是先入到退货暂存区，以后再做甄别处理；而采购入库常见的是抽检（也有些仓库全检或者不检）；仓库间调拨入库，通常情况下则不需要质量检查。

序号	入库类型	区别			
		货物来源	收货作业	库存	发货
1	采购入库	货主	质量抽查	存储区	正常发货
2	调拨入库	其他仓库	通常不查	存储区	正常发货
3	退货入库	收货人	全部检查	退货暂存区（冻结）	不许发货

（图三、退货入库和其他入库的一般区别）

很多仓库企业专门设置了退货收货的岗位。如果将退货业务当作入出库业务来处理，退货岗位的操作细则融入到入出库业务岗位职责中，则可以简化企业作业管理章程，提高员工作业效率，降低企业用工成本（此处可能会有各种鸡蛋和鲜花）。

三、退货业务管理的关键是确立货权

造成退货的原因多种多样，我们首先是要分析责任方，一般是谁造成的退货谁承担责任；承担责任的人最直接的做法就是“吃下”这批的退货（至于责任产生的赔偿我们后续再讲）。也就是说，责任方，其实就是物权方。退货业务难管理的关键，是退货商品物权的确认。以下我们可以罗列一些场景：

发货时的退货（收货人签收时引起的退货）

1. 如果判定是运输途中发生的货损，则由承运商承担责任，货权归承运商。
2. 如果判定是仓库发货时的货损（装车时未发现），则由仓库承担责任，货权归仓库。
3. 如果收货人在销售过程中造成的货损，则收货人自己承担责任，货权归收货人。
4. 如果确定是供应商供所供商品本身就有瑕疵，则由供应商承担责任，货权归供应商。
5. 不管责任在谁，货主方不追究，愿意回收的，则货权归货主。

收货时的退货

仓库收货时如果发现货物有瑕疵，一般的做法是拒收；也有让步接收的情况。但如果细化管理的话，又有不同的处理方式：

1、拒收的两种处理：

- 退回供应商，也就是按照缺货签收处理。

- 供应商暂存，这种情况是先做缺货签收处理。然后属于拒收部分的商品，暂时存放在物流仓库，这时候需要单独记录一个入库单，物权方是供应商。

2、让步接收的处理：

- 如果判定瑕疵商品不影响销售出库，则进入到普通存储区。
- 如果判定需要处理后才能正常出库（比如更换包装），则进入到待处理存储区，并且设置好冻结标记。

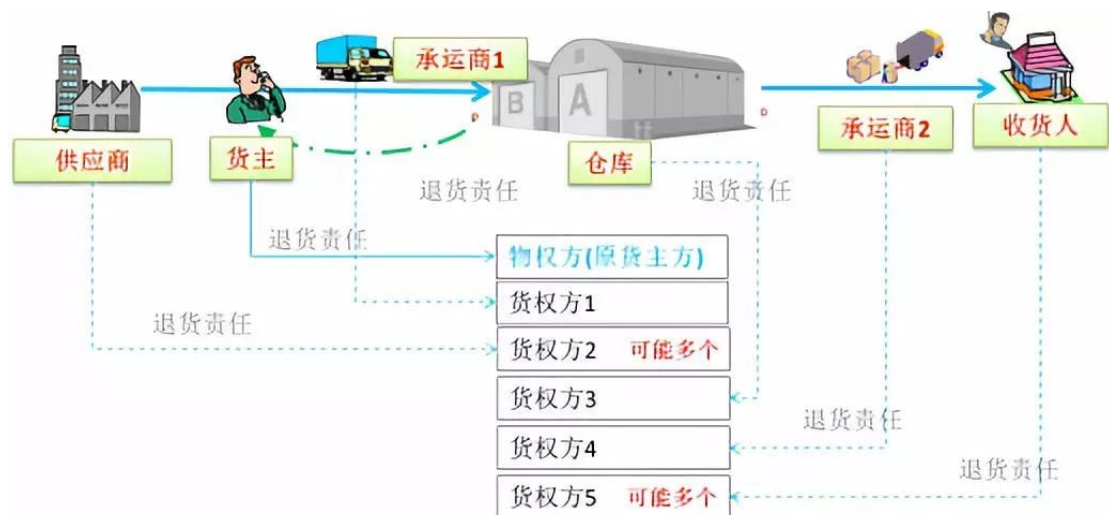
仓库保管时的退货

仓库保管过程中可能发生擦碰、淋湿等情况，导致商品无法正常出库，这时候就要办理退货出库手续。

1. 入库时未发现的商品自身瑕疵判定由供应商承担责任。
2. 仓库管理疏漏造成的货损，且判定由仓库承担责任。

以上两种情况的处理，一般是做货权转移，即将下次货物的所有权转移给供应商或仓库。物权转移的做法，一般是原物权方做出库业务新物权方做入库业务。

3. 货主（货权方）自己承担责任的，只需要将货物移动到处理品区并做好冻结操作。



(图四、管理退货业务造成仓库“多货主”示意图)

从一般的仓库管理意义上看，仓库管理的货权方只有“货主”。但因为退货原因不同，整个物流环节中的任何一方（包括供应商、货主、承运商、仓库、收货人等）都可能要承担货损的责任。常见的货损责任处理办法就是赔钱“吃货”，也就是责任方将货损的商品花钱买下来。但这部分商品又要暂时存放在仓库。这就造成仓库里存放的商品可能会有多个货权方。仓库管理员如果没有这个“多货

权”的概念，就容易导致退货商品在库存管理上的混乱，甚至搞乱整个仓库管理业务。绝大部分的管理工具软件（比如进销存软件或者 ERP 软件），因为没有多货主（多货权）的概念，只能通过设立子库存来管理。而子库存多的话，子库存之间的连带逻辑关系就会越来越复杂。

四、退货业务的责任处理

上文中提到，退货责任处理办法一般是责任方将货损的商品花钱买下，这是基本的处理思路。但在实际应用中，也会因地制宜，有不同的处理方法和处理细节。我们拿发货过程中的退货业务来举例，比如判定结果是由仓库承担责任，那么仓库承担责任的方法可能有以下几种：

1. **仓库买下破损商品，将钱交给货主。**这种情况相当于是收货方按照缺货收货来处理。收货人与货主沟通，是否需要做补发货。

2. **仓库买下破损商品，将钱交给收货人。**这种情况相当于是收货方先按照足额收货处理（即实收货数量等于预计收货数量），然后将破损部分商品卖给了仓库。

3. 仓库从其他渠道购买足量的商品以补充破损商品造成的缺失数量给收货人，收货方按照足额收货处理。

4. 仓库从其他渠道购买足量的商品以补充破损商品造成的缺失数量给货主，收货方按照缺货收货来处理。

以上四种处理办法，总结起来其实就是实物和金额的不同组合：

1. **对责任方（此处为仓库）来说，**要么赔钱要么赔货，但最终结果都是赔钱；

2. **对货主方来说，**要么获得实物赔偿，要么获得金额赔偿；

3. **对收货人来说，**要么获得实物，要么获得实物对应的金额。

不同的企业根据不同的管理习惯，可以采取固定的（或者不固定）的处理方式。比如遇到收货方比较喜欢刁难告状的时候，这时可以考虑紧急从其他渠道采购调货以弥补缺货的数量，这个时候对责任方（仓库）来说，可能就要支付较高的成本（从零售渠道购买的商品价格一般高于收货方的采购价）；但可以避免因为货损导致的客户投诉等不良后遗症。而如果收货方比较通情达理，就可以考虑按照缺货收货处理，责任方（仓库）只要向货主赔付破损商品的成本价。

也就是说，遇到退货处理的时候，具体的操作方法不是一成不变的，而是要根据实际业务情况做不同的分析判断，采取不同的应对措施。有可能因为一时的判断失误导致处理不及时或者措施不恰当而给企业带来额外的损失，甚至造成客户的严重不满最终丧失客户。

五、退货业务一般管理过程

对仓库管理来说，退货业务的处理方式千变万化，如果没有一套好的管理方式方法，就容易因为管理困难而将其归入到异常业务管理，变得剪不断理还乱。我们可以制定出一个通常的管理办法，使得其万变不离其宗，让其归入到正常的业务管理体系中。**通常情况下，退货业务管理可以按照以下思路来处理：**

1. **确定退货发生的环节：**收货、库存、发货。同时也描述退货商品的详细情况，比如物料号、名称、规格；破损原因、数量。

2. **确定责任方：**类型可能有供应商、货主、仓库、承运商、收货人，要填写实际的公司名称。确定责任方的时候，一定要留下有效的责任认定凭证，比如经过责任方签字确认的认可文件，或者邮件等内容。

3. **描述责任处理办法，**比如仓库承担责任时，采取：“仓库买下破损商品，将钱交给货主”。

4. **定义并跟踪关键处理过程，**关键的处理过程一般与以上 3 个步骤的内容有关。比如本次发货业务中发生的退货业务，由仓库承担责任，采取“仓库买下破损商品，将钱交给收货人”的办法，则关键过程可以这样描述：



（图五、退货业务管理流程示意图）

根据以上退货流程及管理思路,我们可以很方便的制定出《退货业务跟踪表》,在退货业务跟踪表中,最好是能对每次退货业务进行编码,以方便对其执行情况进行跟踪。

那么,作为仓库管理常用工具的 WMS 该如何管理退货业务呢。大部分情况下,退货业务都是事务性管理且流程变动性比较大;所谓术业有专攻,我们没必要在 WMS 中事无巨细的描述退货业务的所有过程,而是只在涉及到影响仓库库存的时候,做必要的收发货操作。如果一定要强化退货业务过程管理的话,可以考虑将退货业务过程管理纳入到 OA(办公自动化)软件管理范围,并且在必要的时候,将 OA 的关键环节与 WMS 打通,实现退货业务的统一协调管理。

六、总结

退货业务因为其产生的环节、责任的认定、处理方式等多样性,使得其在很多仓库业务中占用大量的时间,有的严重影响正常收发货业务。通过正确的思路来管理退货业务,可以有效提高退货业务管理效率、提高准确度,减少因为退货导致的各种纠纷;另一方面也是增强物流环节各方的信任关系,提高客户满意度的有效手段。通过本文的分析,退货业务首先是要确定责任方,进而由此确定瑕疵商品的物权,并进行相应的收发货处理。

当然,因为退货业务造成仓库管理中同一商品多个物权的管理,仓库现场的员工是很难分辨的,这也是退货业务难管的最大原因所在。使用支持多货主(物权)、支持混合货位管理的 WMS 工具软件,可以帮助仓库企业有效提高退货业务管理效率、提高准确性,减少因为物权混乱而造成的各种纠纷。

案例主要改编自:

1. 谢会忠, 退货业务不好管? 可能是因为没找到正确的分析方法, 物流沙龙:
https://mp.weixin.qq.com/s/j71XRPzqNkY6To1Q3_1lig
2. 作者简介: 北京富通维尔科技有限公司 咨询总监 合伙人; 中国物流与采购联合会物流信息化专家; 中央企业高级信息化管理师 宝供物流奖获奖者; 曾任某知名集团化物流企业(央企) CIO; 曾任某知名外资软件企业 高级技术经理