

聚焦关键 深化改革 打造行业“国家队”

深耕五大重点物流市场

● 汽车行业精益管理助发展

一、总体思路

聚焦重点客户,持续推进产业链集群市场、核心企业、车主客群的系统性开发与经营,做实产业链经营客户基础;聚焦重点业务,不断推动供应链物流、供应链金融、车主综合服务场景建设,提升产业链服务水平;把握行业规律,深化业务协同,探索和推广产业链协同发展、数字化营销和区域协同发展模式,构建行业竞争优势。

二、工作举措

(一)持续推进重点客户拓展

持续推进汽车产业链重点客户的系统性开发与经营,做实产业链客户基础。

打造重大产业集群市场龙头省。2022年,要以六大汽车产业集群属地省份为核心,培育打造重大产业集群市场龙头省,增强对全国市场开发的牵引和带动作用。

持续强化重点客户培育提升。以产业链上游主机厂商、大型零部件供应商、汽车经销商集团三大类核心企业为重点,围绕行业重点客户,持续推进重点客户的开发与提升;持续深化集团战略合作和区域重点客户合作,以行业头部企业为重点,不断培育做大重点客户规模。

(二)持续打造重点服务场景

持续打造涉车物流等服务场景,强化重点业务竞争力,为建设邮政涉车服务生态奠定坚实基础。

打造标杆项目。推动重点标杆项目的信息化、智能化和金融化,打造汽车产业链产前、产中和产后的供应链解决方案示范标杆,带动项目纵深发展。总结推广供应商库存管理VMI等具有产业链延伸辐射效应的业务模式,加强上下联动、跨省协同,支撑业务模式升级优化和复制推广。

推进综合服务。以客户需求为中心,提供快递、物流、金融、邮务整体解决方案,促进物流和寄递、金融、邮务客户共享、业务协同开发。

(三)探索“源头省+落地省”区域协同服务模式

顺应产业链集群市场特点和供应链特点,加强重点客户跨省开发。以龙头省为重点,聚焦行业头部客户,围绕主机厂商、零部件工厂等核心企业,强化总部支撑。通过上下联动、成立专项团队、跨省组团开发等方式,积极探索源头省份与落地省份之间的业务协同配合机制、利益分配机制,共同做强做大重点客户,探索企业客户区域协同服务模式。

最佳实践

助力客户降本提质增效

——记山东中邮物流重汽项目

每天上午8时30分,承载供应商物资的运输车辆按智能排号系统指引,顺序驶入莱芜重汽物流园,排队卸车、PDA扫码收货、WMS自动分配库位,智能立库WCS根据WMS的作业指令,将货物自动运送至指定位置,完成入库动作,整个作业流程信息化、智能化,顺畅高效。这是莱芜重汽物流园生产作业的一角,也是山东中邮物流服务重汽卡车项目的缩影。

山东中邮物流与中国重汽合作12年,主要为中国重汽集团提供采购物流、入厂物流、生产物流和售后物流等全链路、一站式、综合性物流服务。同时,为供应链上下游企业提供一揽子物流供应链服务。目前,山东中邮物流已陆续同重汽集团下属多家二级单位及800余家供应商建立了物流合作关系,成为汽车物流行业的领导型物流企业(LLP)。

谈到邮政在汽车供应链管理的创新与应用时,中国重汽卡车公司前总经理于瑞群忍不住点赞道:“企业合作须强强联合,国有企业的抗风险、投资能力、企业管理标准化等综合实力远远强于民营企业。通过中邮物流对卡车物

流的改善,让我看到了世界高水平物流的样子,实际达到的效果也非常令人满意。”

山东中邮物流积极探索管理转型升级和物流服务模式创新,实现了由“规模扩张”向“质量内涵”的转变,由“同质低价”向“结构优化”的转变,由“要素驱动”向“创新驱动”的转变。

基础物流服务+供应链管理创新
为重汽创新发展赋能

王广建是重汽合作项目的负责人。在谈到服务重汽时说:“与重汽的合作超过10年了,从最初的单纯运输到提供采购物流、入厂物流、生产物流、售后物流服务,我们嵌入重汽生产流程,与客户的联系越来越紧密了。”

10多年前,山东中邮物流积极探索快递物流与制造业联动发展,深入研究重汽生产、物流现状,以助力重汽降本增效为出发点,创新运行模式,为客户提供供应链整体规划、物流方案设计、精益物流管理咨询、IT系统对接和数据管控等服务。近年来,服务内容逐步拓展,还提供绿色循环包装设计、托制、租赁和清洁等全

生命周期管理服务、智能化物流设施投资建设运营服务、机械化分装加工服务、供应链金融服务等供应链增值服务,深入推进快递物流与制造业深度融合,实现互利共赢、相融相长。

快递物流与制造业巨头联动
实现强强联合、合作共赢

山东中邮物流通过创新重汽供应链管理、作业流程、应用物流技术,提高了重汽整体制造能力,提升了生产效率和产品质量,降低了制造成本和能源消耗。整车生产计划完成率由60%提高到98%,订单交付周期由平均25天缩短到平均9天;单班产能由260辆/天提升至450辆/天左右,运行质量指标提升30%,供应链成本降低15%,物流成本下降5000万元,人工成本节约近亿元。

在帮客户赢的同时,山东中邮物流在汽车供应链行业内的品牌影响力持续扩大,得到行业内的高度认可,该项目的示范作用推动了海尔集团、海信集团等制造企业与山东中邮物流开展合作。

做深合作 延展服务
打造新旧动能转换的示范

重汽莱芜工厂是山东省政府落实国家新旧动能转换战略政策的重点示范项目,同时配套建设智能网联(新能源)重卡物流园,占地面积22.87万平方米,建筑面积10.8万平方米,总投资10亿元。山东中邮物流成功中标物流园物流设施建设及运营管理项目。

物流园建设之初,山东中邮物流就参与物流园基建方案和物流运行方案研讨,很多关键提议和建议被客户采纳。山东中邮物流——重汽智能网联物流园项目通过高科技、智能化设备配备,建立了自动化立体仓库,直接对接中国重汽SAP、WMS系统,并应用行业领先的RFID系统、投入使用牵引式AGV和顶升式AGV、电子标签系统,实现了生产、分拣、仓管全流程自动化、智能化管理。山东中邮物流——重汽智能网联物流园项目降低物流成本10%,提升人员能效15%—20%,减少现场操作人员约10%,仓库面积节省3万平方米,年度物流费用节省约1000万元。该项目注重循环包装和新能源物流设

备的使用,有效减少碳排放,形成绿色、高效、有序的人厂物流体系,成为服务新旧动能转换战略的示范项目。 □吕文龙

案例点评

重汽项目是邮政物流服务于先进制造业的典型范例。合作之初,通过引进先进物流理念与技术,对重卡公司供应链流程进行了全面再造,既改善了生产物流流程、提高了生产效率,又降低了物流成本,赢得了客户的好评,央视晚间新闻也对此一物流业与制造业联动的成功案例给予了报道。近年来,与重卡公司的合作,服务范围逐步拓展到绿色循环包装的全生命周期管理、智能化物流设施投资建设运营、机械化分装加工等增值服务,在深入推进邮政物流与制造业深度融合方面做了很好的尝试。今年,又成功中标莱芜重汽物流园项目,通过整合内、外部资源为重汽建立了自动化立体仓库,投入了行业领先的RFID系统和AGV设备,通过与中国重汽系统对接,实现了全流程自动化、智能化管理,成为邮政物流发展汽车产业链协同业务的典范。

精细化服务赢得客户信赖

——探析吉林邮政物流大陆电子运输项目

“3月初,国内多地地区暴发新冠肺炎疫情,大陆集团多个工厂实行闭环生产,生活物资紧张、防疫物资短缺、物流运输困难。在严峻的疫情形势下,感谢吉林省邮政分公司与大陆集团齐心协力、共克时艰,确保了生产物资和成品物料运输。”4月13日,大陆集团公司致信感谢吉林省分公司在疫情期间的主动担当和积极作为。

大陆集团是德国运输行业制造商、全球领先的汽车零部件供应商之一,凭借一流的核心竞争力、产品和服务,在全球汽车零部件供应商中占据有利地位。该集团在中国有18处生产基地、19个销售办事处、8个研发基地,员工总数逾1.6万人。

2021年,吉林省分公司寄递事业部在2017年合作的基础上再次中标大陆电子运输业务,为其提供零担、整车、空运等运输服务。为全力做好大陆电子项目,省分公司寄递事业部健全工作机制,强化管理效能,优化服务质量,以精细化服务赢得客户信赖。2021年该项目实现收入1399万元,截至2022年8月底,实现收入2162万元。

健全工作机制

“为了项目顺利运行,吉林省分公司寄递事业部加大资源整合力度,建立健全工作机制,依据汽车行业的运作模式及大陆电子工

厂的特殊需求,成立大陆电子项目组,并制定岗位职责,确保能力支撑到位。”吉林省分公司寄递事业部大陆电子项目经理牛建权说。

大陆电子项目组由17人组成,包含项目经理、驻厂、财务、客服等全环节岗位设置,为大陆电子项目提供专属服务。同时,为规范作业流程,确保各项工作环节有效衔接,项目组与大陆工厂人员协商确定运输业务标准作业流程(即订单、车辆调度、提货、集散处理、在途监控、预约配送、签收单管理、对账等)和紧急运输业务流程,满足大陆电子运输业务需求。

此外,大陆电子项目通过加大管理力度保证服务质量。项目组采用物流业务招投标、合作企业推荐、区域性物流市场调查摸底、建立供应商管理数据库、对以往和现有供应商服务水平、服务态度、响应速度等指标综合考量,以末位淘汰法、短期合同试用法等7种方法精筛承运商。同时,围绕运输、仓储、劳务、设备四个维度对承运商进行能力分析,保证承运商能力符合标准。通过以上办法,大陆电子项目组建立了承运商资源池,达到每条线路至少两个承运商,为项目平稳运作奠定了基础。

提升管理效能

“项目运行前,我们组织了岗前培训,要求各岗位人员学习岗位

职责、项目流程、操作系统,并熟悉大陆企业文化、厂纪厂规,增进了解,保证大陆电子项目顺利开展。”大陆电子项目组长李重阳说。

项目组还以“熟练掌握业务知识和和客户沟通的基础”为原则,要求相关岗位人员熟悉各种汽车配件的属性、特点以及各种配件在运输过程中易损的部位,运输、装卸时的注意事项,保质保量、及时地为客户配送到位,使客户做到少库存、零库存。

在承运商管理上,项目组采取承运商培训机制,对所有下级承运商项目上线前进行理论和实操两方面培训,并从实物操作、信息系统等方面编写详细培训教材,对上线前线路承运商的项目主管、车辆调度、客服人员统一进行培训,并要求承运部门对所有参与大陆货物操作的各环节员工进行二次培训。同时,项目上线前进行试线发运,项目组成员实地走访线路目的站点,对末端配送分拣人员进行实操培训,防止因下级承运商对末端人员培训不到位而影响服务质量。

为确保培训取得实效,培训结业进行笔试;每月对承运商KPI打分,并据此进行考核,切实提升管理效能。

疫情保供保畅

3月初,新冠肺炎疫情在吉林

省再次发生,长春、吉林等多个市州实行静态管控。大陆集团长春净月工厂也要求对所有人员实行闭环管理,厂区面临生活物资、防疫物资短缺和物流运输不畅等多重困难。面对疫情的严峻形势,大陆电子项目组迅速启动特殊时期运输应急预案,并优化了运营环节管控,将全组17名员工临时划分为5个小组,明确职责,确保管控到位。

为保证服务质量不打折扣,客服人员居家办公提供7×24小时服务。“我们客服人员每日与工厂一票一议策划特殊时期运输方案,随时掌控车辆发运情况,了解长春各高速口管控程度,给出城车辆提供信息,为货物按时送达客户手中保驾护航。”大陆电子项目组客服张瑜说。

在项目组与大陆电子的共同努力下,3月12日至4月24日,在长春新冠肺炎疫情封控期间,大陆电子项目组为大陆工厂提供运输货物总计1682票、2856托、548吨,完成收入约500万元。长途整车运输128趟,异地航空货物运输1837单,接收防疫物资1次(防护服150套、消毒液100瓶、医用口罩1000个)。

大陆电子项目组不仅在疫情期间实行精细化服务,在平时的工作中也将“客户第一,质量第一”的服务理念贯穿始终。为提升服务

质量,在项目上线前,项目组对每一位收货客户进行实地走访,了解客户的收货要求,与收货人建立友好联系,为项目上线平稳运行奠定坚实基础。项目运行过程中,项目组会定期进行电话联系或实地走访,对客户提出的问题及时解决,不断提升服务质量。

通过健全机制、强化管理、优化服务,吉林邮政大陆电子项目组赢得了客户的信赖,推进了业务的发展。 □所越

案例点评

大陆电子项目的特点是围绕客户的需求制定目标,通过精细化的管理不断提升自身的竞争力,实现与客户紧密、长久的合作。吉林省分公司一直紧盯目标客户,在招标中把握机会,积极响应客户需求,配置专业团队,一举拿下大陆电子项目,并在后续的运作中逐步形成了具有邮政特色的项目运营团队。大陆电子项目很好地诠释了第三方物流公司的价值所在:外包不是简单的包给承运商,而是通过承运商规范化管理、建立承运车辆资源池、加强风险管控、完善应急处理预案等方式,帮助客户降低管理成本,达到外包价值增值。这也为邮政今后发展汽车行业第三方物流提供了示范案例。