

# CHSC 101 社会实践报告

主题：对疫情期间国有企业复工情况的调研——以中邮物流福建分公司为例

作者：庄泽森 学号：DKU 3278

## 目录

### CHSC 101 社会实践报告

1. 问题缘起
2. 具体问题描述
3. 调研方法说明
4. 问答记录
5. 基本结论
  - 5.1 本次疫情冲击下物流企业遇到的问题
  - 5.2 本次疫情过后暴露出的问题
  - 5.3 对疫情的反思以及未来的展望

## 1. 问题缘起

2020年初于武汉爆发的新型冠状病毒疫情对于中国乃至世界的一次巨大冲击。在民生方面，疫情极大改变了人民原本的生活情况，而对于业界来说，新冠疫情更是对各行各业造成了极大的影响。大到国家，小到企业，乃至每个公民个体，都应该静下心来思考这样一场大灾难对于人类造成的影响，以及给我们带来了什么样的警示。此次新冠病毒与其他自然灾害不同，具有极长的覆盖时间以及极广的地域覆盖范围。如何针对于本次新冠疫情，乃至未来可能发生的类似的情况作出应对、准备应急预案，成为了各个企业，包括国有企业在内的单位需要着重考虑的问题。这个话题覆盖面广泛，包括如何在灾难发生时有条不紊地调度人力资源和物资，如和避免任务发配安排的混乱，以及如何保障员工的生命财产安全，以及如何合理规划复工复产的过程。每个企业以及个人都应该在此次疫情冲击过后重新审视自身，思考事前所准备的灾难应急手段的不足，有何可以提高改进之处，为未来可能到来的其他危机作出应对准备。

带着这样一个问题，我进入厦门的一家物流企业进行实地考察，调查此次新冠疫情对企业生产造成的影响以及该企业复工复产的情况，包括复工复产的过程以及其中是否遭遇困难。我希望本次调查能为我们日后的灾难应对引发一定的思考，对全球性灾难下企业如何应对有一个更加全面的理解。

## 2. 具体问题描述

正如之前所说，新冠疫情对全国乃至全球的各个行业带来了极大冲击。物流行业作为其他行业的基石，其在灾难下对抗压能力以及快速复工复产能力的需求不言而喻。其一，随着新冠疫情的爆发，“宅家”进行生产生活逐渐成为常态，利用各个在线服务实现向上购物、在线办公以及接受在线教育的人群不占少数。特别是在在线电商领域，例如，盒马生鲜的网上订单数量相比于去年同期增长了220%。然而，一切电商行业的发展，缺少了物流行业作为基石，一切都是空谈。物流行业是各个行业供应链得以维系的基础，物流行业是一个基础性的产业，每一个行业都对其有很高的依赖性。在疫情冲击下，例如，防疫物资的运输、人员的调度都需要物流行业进行保障。只有物流行业维持稳态运行，其他行业的复产复工才成为可能。

## 3. 调研方法说明

本次调研的主要对象为福建中邮物流有限责任公司。中邮物流是一家现代化综合性物流企业，隶属于中国邮政速递物流股份有限公司。此公司集仓储、封装、高密度拣选、理货、加工、运输配送和信息服务为一体，以区域配送、货运代理、分销与邮购等四大版块为发展方向，为客户提供一体化物流服务和解决方案。

在本次调研活动过程当中，我对此公司的内部人员进行了采访，以取得企业在复工复产期间的相关信息。此次采访的问题范围主要注重于，在新冠疫情的冲击下，物流企业，特别是国有的物流企业，如何应对此类紧急事态，并且在能够保证公司人员安全的情况下有条不紊地进行复工复产作业。本次采访一共包括九个问题，问题主要涵盖两个方面：其一，企业对于此次重大危机的应对情况，包括是否遇到过类似的危机，是否遇到任何挑战，以及平常时对此类危机的应急预案是否有作出相应准备等等；其二，关于企业复工复产的问题，企业是否对复工进行相应的规划，企业是否在复工过程中遭遇任何的重大困难，等等，以及，此次疫情是否对企业带来任何的改变。

在下个章节，我将以问答的形式记录这次采访的过程，此次采访的对象为中邮物流福建分公司的管理人员。出于对人员隐私的保护，我将不再此处透露采访对象的详细职位以及姓名。

## 4. 问答记录

---

问：在遭遇这次疫情的冲击之前，公司有没有遇到类似的危机，如果有的话，与这次疫情相比，是更严重，还是反之？

答：这次疫情带来的冲击对于我们公司来说应该是最严重的一次，之前应该并没有出现过影响程度和本次疫情相当的事件。在2015年的时候，厦门发生了名为“莫兰蒂”的超强台风。虽然说，那次超强台风也带来了很大的影响，比如说，造成了一定范围上的场地受损、供电系统受损，但那次台风最多也就持续了三到四天、最多一周。但是，这次新冠疫情不一样，这次疫情的持续事件长达三个月以上，三个月以后我们的生产才逐渐恢复到常态，在这近三个月的时间内我们都需要去以特别态势应对这场疫情，这是从事件角度来看。而从影响面来看，这次疫情波及了全国，可以说是从历史上来看，时间长度最长、地域方面影响范围最大的一场危机，至少是对我们公司来说。

问：对于你们公司来说，这次疫情期间所遇到的最严峻的挑战是什么？

答：从一个物流公司的角度来说，一大问题是资源的短缺。因为疫情的原因，政府对各地进行封闭管制，这导致了车辆没办法正常流通。第二个问题是人员的短缺。在疫情的影响下，城市里有各种各样影响出行(的管制)，这也导致了很大面积的恐慌心理。总的来说，我们遇到的主要挑战就是人不能正常工作，车辆不能正常运行。

问：对于贵公司来说，此次疫情是否有暴露出什么问题？主要集中在哪些方面？

答：我觉得公司面对灾害的应急能力还是有所不足。不管是从场地来说，还是从车辆资源与人力储备方面来说，抑或是应对疫情需要准备的应急预案来说，不管是临时的应对手段、还是事前的准备，我们都存在相当大的不足。

问：在这次新冠病毒疫情爆发之前，贵公司是否有准备应对此类类似突发事件的应急预案？

答：通常来说，我们会做BRCP (Business Continuity & Resiliency Planning)。按照客户的要求，我们会对一般可能遇到的情况作事前的灾难应急预案。这种应急预案包括多场地储备，也就是，如果一个场地因为某种原因被关闭了，我们可以启用其它场地进行替补；第二个是我们会准备移动电源，一旦市电被切断，我们具备自己发电并供应紧急情况下生产的能力。

问：那么，公司之前准备的这些应对紧急情况的方案在面对这次疫情的冲击下发挥了多大作用？

答：这次的疫情带来的冲击和影响和之前遇到的通常意义上的紧急事态完全不同，我们先前准备的，局部的，应急预案没有办法从总体上来应对这种疫情带来的系统的，网络上的瘫痪。而且，和其他紧急情况不同，此次疫情带来的一个更加重大的需求是员工安全的防范。由于这次新冠疫情来的很突然，而且是在中国首先爆发的，我们的员工和民众，一起医疗界，（在爆发初期）对这种病毒的认知还是比较粗浅的，社会上民众，以及我们的员工，对此次疫情还是会产生很大的恐慌。作为企业的管理者，在考虑这种生产恢复的同时，最首要的还是要考虑公司员工的安全。在疫情爆发初期，在全国的医疗储备十分

不足的情况下，公司还是需要花费很大的财力物力去组织这些防护设施去保障员工在生产下的安全。第二个，我们利用网络手段来生产调度作业运营变成了工作的常态，很多人，包括管理层和基层在内，改变了日常作业的方式，这些确实是之前的应急手段远远没有考虑到的。不得不承认，我们在疾控防范方面确实是没有经验的，也没有做好全面的准备。我们领导岗位在对员工生命保障方面也是承担了相当大的压力。

问：那么，与私营企业比起来，您觉得像贵公司这种国有企业面对的问题是否有所不同？

答：我认为，国有企业在疫情之下，或者说，在灾难面前，需要承担更多的社会责任。比如说，我们国企不能随便停工停产，政府一旦有（救灾方面的）需求，我们国企就必须冲在前头，展现一种对于社会责任的担当。因此，从责任角度而言，国企比起其他私有的小微企业来说，从某种角度上来看，我们代表了政府，需要承担更多的社会责任。

问：企业的复工程序是什么时候开始的，是否有什么具体流程？

答：其实我们所有的复工程序从除夕左右武汉启动凤城开始就开始着手了，当时我们企业内部也启动了相应的应急程序。第一个是，我们让部分员工开始居家办公，第二个是，我们启动了线上的会议系统，并利用线上会议系统开始了针对应对紧急情况的相应的筹备手段。其次，我们企业也第一时间开始着手对于应对紧急情况所需应急物资的采购，并且部署各个场地的病毒防控措施，加强对于场地、对于供应商人员的管理，对于员工的管理。因为物流是所有行业的生命线，所以我们的复工并没有所谓的分阶段，可以说从疫情爆发开始就一直在持续。除了一些因为各种原因不被允许进入的地方，其他的地方我们都会想办法把物流网络覆盖过去，保障供应链的完整。

问：那么，企业在复工期间的操作上是否有遇到什么困难？

答：我们当然遇到了相当多的困难。一个是在武汉地区封城之后，武汉地区如果要有车辆进入，必须获得不同层级政府的特许，车辆人员需要办理各种通行证，很多区域也实行了许多其他各式各样的限制措施，这给物流通行带来了很多的困难。另外，武汉之外的很多省份同样实行了各种的封闭政策，同样对物流行业造成了很大的困难。并且，在人员调度这方面，我们很多的员工都没有办法正常上班通勤，这使得我们在人力资源方面产生了很大的缺口；其次，很多驾驶人员都由于安全因素和各种主观因素考虑不愿意出行，特别是执行一些出省运输任务。第二个，政府对各个省市之间的移动也增加了很多的限制政策，比如，从武汉回来的人员必须隔离十四天，等等，这对我们物流行业的运营增加了很大的成本。

问：在这次疫情冲击是否有对企业的管理制度、管理理念等等造成一定的影响，企业是否有就此作出一定的改变？

答：我觉得，第一个，我们企业在类似新冠疫情这种不确定的情景之下，我们企业进一步加强了线上运营的能力，同时建设更多基于智能自动化的投入，这也一定程度上提高了一些我们的生产效率，我认为，这是一种理念上、运营思维上的改变。第二个，在经历了这次新冠疫情冲击之后，相对来说，我们完善了应对紧急事态的处理方案，完善了更多的应急预案体制。第三，由于我们物流行业对于物流网络的组织和建设是十分重要的，通过这次疫情，我们企业更加注重利用属地的资源，加上网络，我们正在努力构建一种类似于分布式网络的结构，避免单点的生产，避免在诸如新冠疫情这种严重事态发生的时候，由于单个生产节点崩溃所导致的整个供应链的崩溃。

## 5. 基本结论

本次调查的结论主要基于上面所述采访得出，大体分为三大部分：其一，本次疫情物流行业遇到的问题，其二，在经历本次疫情冲击过后物流企业所暴露出的运营体制上的问题，其三，对于本次抗击疫情经历的反思以及对未来的展望。

### 5.1 本次疫情冲击下物流企业遇到的问题

根据本次访谈，在疫情冲击下物流企业遇到的问题主要是物资调度的困难以及人员调度的困难，并且，这两个问题是互相关联、不可分割的。疫情严重影响了物流行业的正常运行。众所周知，物流行业属于服务行业，在目前阶段也属于劳动密集型行业，对人员的依赖性较大。目前的疫情导致了許多物流从业者不敢返回岗位，驾驶员不敢执行跨省、跨区域任务，虽然这是可以理解的，但这确实让许多物流企业

无法正常返工，恢复正常运行更是困难。与之相关联地，人员调度的困难也变相导致了物资的紧缺。这不仅是对物流行业本身而言，由于物流行业在国计民生中的战略地位，物流行业的瘫痪使得其他行业的复工复产更是遭到停滞。因此，物流行业在疫情下要额外承担的一点便是尽早复工的压力，特别是国营企业，必须要赶在其他行业、其他企业之前尽快复工复产，为其他产业恢复正常运行提供先决条件。

## 5.2 本次疫情过后暴露出的问题

在经历本次疫情冲击过后，其实各个行业保留的问题相对普遍一致——也就是，先前应对类似事件经验的严重缺乏。特别地，对物流行业来说，此类问题尤其严重。根据访谈我们了解到，先前企业应对灾难准备的对策往往是局部的，例如场地冗余、电力冗余，虽然这种应急预案能够相对轻松地处理局部灾难，但对于新冠疫情这种全世界范围内的，持续时间极长的情况来说，之前的应急预案就显得批软无力。第二个大问题是物流行业的生产结构。访谈中提及了单点式生产的不稳定性，也就是，如果将多数生产资源集中在同一个生产点，如果该生产点出现问题，那么将很难施行不久，因此，目前物流企业所欠缺的是一个相对完善的分布式生产结构，即，将生产力分布于不同的生产节点，如此，即使单个生产节点发生问题，也能达到“一方有难、八方支援”的效果。

## 5.3 对疫情的反思以及未来的展望

首先是要完善企业运行管理的机制，优化生产的环节，更多的通过科技的手段来替代人工的工作，逐步降低对人员的依赖，把人员的生命安全放在第一位，从可持续的角度上来看，这样一是提高了生产效率，二是体现了对企业员工安全的重视；在危机来临的时候，更低的对人力资源的依赖不但可以保证灾难下物流系统依然能够运行，而且能够大大提高对人身安全的保障。

其次，需要完善对危机的应急系统，推动分布式的生产，充分发挥全国范围内物流网络的优势，提升抗击全国范围风险的能力，继续加强此类网络的建设。

最后，也是最容易忽视的一点，就是要加强基层及领导层心理层面的建设。在本次疫情期间，对于疫情，对于未知的恐惧，很大程度上阻碍了企业复工复产的进度。因此，企业急需开发一套对于面向灾难的心理建设系统，保证领导及员工在面对灾难时临危不乱，才能保证复工复产有条不紊地进行。

希望此次调研能够引发一些企业灾难面对方面的思考。

字数统计：5107