

第三方物流 RDC 运作模式中基于 SOP 的服务创新

□ 代湘荣

(武汉交通职业学院, 湖北 武汉 430065)

【摘要】RDC 是第三方物流特色运作模式之一, 文中结合实践操作探讨了将 SOP 精髓引入第三方物流 RDC 运作模式中, 实现现代物流业高效、规范、增值服务的实现机理。

【关键词】SOP; RDC 运作; 物流服务

【中图分类号】F252

【文献标识码】A

【文章编号】1674-4993(2010)10-0014-03

RDC operation of third-party logistics service innovation based on SOP

□ DAIXiang-rong

(Wuhan Technical college of Communications, Wuhan 430065, China)

【Abstract】RDC is the characteristic mode of operation of third-party logistics, this paper discusses the practical operation will be the essence of the introduction of third-party logistics SOP RDC mode of operation, modern logistics industry to achieve efficient, standardized, value-added service implementation mechanism.

【Key words】SOP; RDC operation; Logistics

1 RDC 运作模式解读

1.1 RDC 运作模式业务网络及组织结构

RDC (Regional Distribution Center) 即区域分拨中心, 是随着第三方物流的蓬勃发展而兴起的一种极具特色的运作模式。RDC 功能是直接从供应商客户 (多为制造商) 处收进货物, 提供仓储、运输服务, 并为供应商开展多频度、繁琐的配送服务业务, 实质是制造商物流业务“外包”的承担者。

RDC 运作模式首先将业务网络分为三个层次, 国家级分拨中心 (national distribution center 简称 NDC)、地区级分拨中心 (regional distribution center 简称 RDC) 和分拨中心 (distribution center 简称 DC), 业务网络结构见图 1:

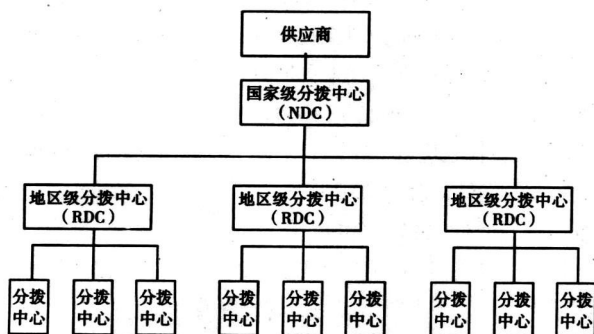


图 1 RDC 业务网络及组织结构图

对应业务网络的构筑, 其组织机构也分为三个层次, 总公

司、分公司、各地办事处 操作点。总公司负责公司的发展战略、网络规划建设及跨区域的业务操作管理, 并对各分公司进行宏观的管理, 各分公司负责本区域几个跨区域的操作及管理, 并负责设立下属办事处及操作点。

1.2 RDC 运作模式实施案例

以安达公司 (化名) 业务为例, 该公司 1995 年进驻中国, 其战略目标是以 RDC 运作模式全面的物流服务发展客户, 迅速地发展了: 西安扬森、卡夫食品、高露洁、博士伦、喜临门食品有限公司等近 100 多家世界及国内知名企业为其供应商客户。安达公司则在中国建立起了 37 个 RDC 操作点。

如安达公司的供应商高露洁, 因其生产基地在广州, 所以广州 RDC 就设为高露洁的 NDC, 每天高露洁将生产的产品运至广州 RDC, 实现供应商库存为“零”, 同时高露洁销售部门将汇总的全国各地要货量信息发送至安达公司总部运作部订单组, 订单组对订单按各 RDC 覆盖区域分类汇总, 并在当天将汇总分类订单传送至各个对货物分发具体操作的广州 RDC 或上海 RDC 或武汉 RDC。

各 RDC 接到总部订单指示后, 根据每批货要求的到货时间、需求量、线路状况制定第二天运输作业计划并落实承运人, IT 人员则准备出发货的各种单证, 第二天仓库工作人员按照运输计划和收发货单证操作。

货物发送后, 安达公司全程跟踪分发过程, 制作《货物发

送跟踪表》传送给供应商, 将发送过程中异常情况上报总部和反馈供应商, 最后根据总部与供应商协商意见处理相关事项。

1.3 RDC 运作模式特点

1.3.1 高度集权

安达公司在 RDC 运作模式实施中, 将权利集中于总部, 业务开发、各种物流运作指令均来自公司总部, 保障了对分散于全国各地的 37 个 RDC 中心统一领导, 为有效实施标准服务奠定了基础, 确保了对诸如西安扬森、卡夫食品、博士伦等知名企业实施高水平服务平台。

1.3.2 强大的物流运作支撑体系

①仓储系统。分布于全国 37 个大中城市的 RDC 中心, 构建起合理的仓库布局, 同时先进仓库管理系统, 保障了 RDC 运作实现服务专业化、社会化。

②运输系统。作为 RDC 的动脉, 安达公司通过与运输商构建战略合作关系, 利用一整套 KP 指标 (如运输时间、货损、货差等) 对运输全程追踪。

③信息管理系统。信息管理系统是 RDC 运作的保障, 包括收货、发货、运输、仓储、财务等全面的业务模块, 为公司信息的上传下达, 以及与供应商客户和合作伙伴的沟通搭建了快速、有效平台。

1.3.3 战略供应链联盟构建

第三方 RDC 运作模式为客户同时提供了集中化物流与小批量物流, 不仅承担仓储、运输、配送等基础物流服务, 随着合作深入还延伸至原材料采购、包装、分拣等服务, 与供应商构筑了战略联盟。

2 第三方物流企业基于 SOP 的服务创新超越

探寻服务简洁而标准化、最优化, 在服务中明确公司各岗位人员职责和权限, 同时实施 KPI 考核, 一直是第三方物流企业追求的方向。借助于源于制造业的 SOP 不乏为实现服务创新超越的有效探索。

SOP (Standard Operation Procedure) 即标准作业程序, 是指将某一事件的标准操作步骤和要求以统一的格式描述出来, 用来指导和规范日常的工作。正如管理大师余世维所倡导的: 一个公司要有两本书, 一本书是红皮书, 是公司的策略, 即作战指导纲领; 另一本书是蓝皮书, SOP 标准作业程序, 而且这个标准作业程序一定是要做到细化和量化。

余世维高度概括了 SOP 的精髓, 即将作业细节进行量化。将 SOP 的精髓引入物流服务实质是追求现代物流标准化、流程化。通过对服务中商流、资金流、物流、信息流分析, 形成物流服务中的 SOP 是实现特色创新服务。

第三方 RDC 运作模式因其集权管理制度实施为至上而下贯彻基于 SOP 的标准化服务提供了保障, 强大的支撑体系确保了 SOP 运作的可能性。

3 RDC 运作模式中基于 SOP 的服务体系构建

RDC 运作模式中基于 SOP 的特色服务体系构建, 首先应全盘考虑客户的服务需求, 剖析、完善自身作业流程, 实现物流服务“供需”对接。以安达为例其 95% 为知名企业, 商品种类丰富, 物流服务要求高, 每天分拨业务量大、涉及区域广、操作业务复杂, 构建基于 SOP 的物流服务标准化、统一化、个性化的有效途径其实际运作体系可以分为两大部分:

3.1 RDC 运作模式下基本业务 SOP 操作体系

作为第三方物流服务商, RDC 运作模式下首先应明确自身的基础服务业务包括: 入库、出库、盘点、退货业务, 基于此应先制定出基于基本物流服务的 SOP 手册, 指导公司员工掌握规范统一的操作及基础业务, 明确所有客户能够享受到的统一规格的基础的标准化的服务。

表 1 RDC 运作模式下基本业务 SOP 手册
比重调查表 (%)

基本服务项目	SOP 手册主体框架		备注说明
	项目构成	基本作用	
收货入库程序	①目的	明确 RDC、DC 各项程序目的	①收货程序分四个类型描述
	②范围	SOP 适用范围规定	
	③职责	明确监督及执行责任	
发货程序	④参考	标准形成依据	②发货程序分三个类型描述
仓库盘点程序	⑤程序	各项服务程序详细描述	
退货处理程序	⑥附件	各项服务业务单据及流程图	

其中: 收货程序细分为 ①接受由本 RDC 从供应商处转仓到本 RDC 仓库的货物; ②接受其它 RDC 从供应商处发运的货物; ③接受直接来源于其它 RDC 仓库的货物; ④接受供应商自送货物。

发货程序则细分为: ①直接从供应商处发货; ②直接从 RDC 发货; ③供应商自提发货。

3.2 RDC 运作模式下基于客户的个性化 SOP 操作

突出客户服务个性化是第三方物流 RDC 运作模式特色。在规范公司基本服务 SOP 手册前提下, 还应该充分考虑客户地理位置、产品性质、服务需求标准、服务项目选择等因素, 形成基于客户个体的独特的个性化 SOP 操作手册, 并由 RDC 相对稳定的工作人员对相应应的客户, 形成“一对一”服务格局, 既便于 RDC 工作人员熟练把握服务标准, 又有利于保持服务水平一贯性。一般第三方物流公司将基于客户的个性化 SOP 操作手册分为六部分, 在与客户充分沟通前提下, 形成各项具体内容。

表 2 RDC 运作模式基于客户 SOP 手册

SOP 手册目录	标题	内容	备注
第一部分	客户介绍	客户概况; 产品介绍; 联系人及联系方式	
第二部分	服务范围	服务框架; 运作流程; 仓储服务; 运输服务; 重包装服务; 保险服务	明确针对客户的各项服务标准
第三部分	操作程序	订单处理流程; 收发货流程; QA 产品释放流程; 退货流程; 事故处理及保险处理流程; 销毁程序; 货物全程跟踪反馈办法; 盘点程序; 重包装程序; POP 操作; 操作衔接; 回单程序; 财务收费程序; 搁置货物包材申请程序;	详细描述各项操作 SOP 步骤
第四部分	报表	明确报表类型、名称、提交时间、接受者	
第五部分	KPI 指标	明确 KPI 指标统计细则、程序	
第六部分	附件	提供给客户的天数表及报表格式	

以安达公司为高露洁设计的订单处理 SOP 手册表三为例, 可以清晰地指导工作人员标准化操作。

表 3 高露洁订单处理 SOP

订单业务分解	订单处理 SOP 规范	实例 (高露洁工厂与 NDC 之间的成品和原材料转仓) 为例
转仓订单	①适用于高露洁工厂与 NDC 之间的成品和原材料转仓 ②适用于 NDC 至 RDC 和 RDC_RDC 之间的转仓 ③适用于高露洁工厂直接至 RDC 的成品转仓	①高露洁将转仓订单传真至总部订单组 ②总部订单组编号处理后将分拨单号码, 传真至 GZRDC (广州 RDC) ③GZRDC 订单处理人员根据 GSN 所列出的原材料数量、体积、重量, 分拆打印相应的发送通知单和调派车辆。
分发订单	适用于 RDC - C 的分发	④GZRDC 按高露洁的要求派车进行成品转仓, 在高露洁工厂按实际的装载品种和数量填写在相应发送通知单上, 并由高露洁后勤人员打印相应的 D/N 单。
其它订单	适用于包装订单和销毁订单等	⑤GZRDC 在收、发货后 2 小时内将相关资料录入高露洁和安达公司管理系统。
注意事项	明确订单处理时各注意事项	⑥转仓订单处理结束。

4 结束语

现代物流服务重在规范化和标准化。第三方物流 RDC 运作模式中基于 SOP 的服务运作, 确保了向客户提供优质高效的专业化物流服务, SOP 标准操作程序贯穿物流服务始终, 使每一项业务运作都有质量控制和系统跟踪, 同时最终 SOP 都落实在每一位高素质的企业员工身上和每一个高效率的业务环节上, 为实现与合作伙伴构建战略联盟打下基础。

(上接第 13 页)于支持全球供应链一体化的综合性物流基地。每个基地占地面积 20~ 60 万平米, 现已形成一个以现代化物流基地为节点的运作网络。为生产制造及流通产品、进出口产品提供集商流、物流、资金流、信息流为一体的全球化供应链服务。

4.4 物流业参与制造业的供应、生产和销售的全过程

从传统的观点看, 物流对制造企业的生产是一种支持作用, 被视为辅助的功能部分。但是, 现代企业生产方式的转变, 即从大批量生产转向精细的准时化生产, 这时的物流, 包括供应、生产和销售, 都需要跟着转变运作方式, 实行准时供应、即时生产和及时响应。所有的这一切, 都要求物流系统具有和制造系统协调运作的的能力, 以提高供应链的敏捷性和适应性, 因此, 物流管理不再是传统的保证生产过程连续性的问题, 而是要在供应链管理中发挥重要作用。物流系统应做到准时交货、提高交货的可靠性、提高响应性、降低库存费用等。因此, 只有物流业参与制造业的供应、生产和销售的全过程才

能达到提高企业竞争力的要求。

5 结论

SCM 环境下制造业与物流业联动发展的研究正日益得到重视。本文尝试性地对 SCM 环境下两业联动发展的模式之一——物流战略联盟进行了探析。指出了物流战略联盟是 SCM 环境下制造业与物流业联动发展、合作共赢的理想模式; 介绍了 SCM 环境下两业联动发展物流战略联盟的具体合作形式, 包括签订长期合作伙伴协议、股权参与, 物流系统接管和共同投资建立专用性的资产; 最后给出了 SCM 环境下两业联动发展物流战略联盟的实施要点, 包括物流业主动深入介入制造业, 物流业为制造业提供一体化的物流服务, 物流业为制造业提供一体化的供应链服务以及物流业应参与制造业的供应、生产和销售的全过程。

[参考文献略]