

**“SF 杯”第三届  
全国大学生物流设计大赛案例  
(终审稿)**

教育部高等学校物流类专业教学指导委员会

2010 年 5 月

# “SF 杯”第三届全国大学生物流设计大赛案例

## 编写说明

本案例仅供本次大赛使用，任何形式的转载均需要经过大赛组委会授权，严禁擅自摘抄使用。

由于企业保密的要求，在本案例中对有关名称、数据等做了必要的掩饰性处理，公司名称一律改为“SF”。

本案例只供全国大学生物流设计大赛的比赛之用，并无意暗示或说明某种管理行为是否有效。

“SF 杯”第三届全国大学生物流设计大赛案例编写小组

2010 年 5 月

## 目录

案例题目	撰稿人	SF 经理
案例 0 前言	周敏	王一璇
案例 1 合肥呼叫中心的惊艳蜕变	周敏	饶亚辉、夏丽萍
案例 2 调整干线网络，打通任督二脉	赵中平	徐育斌
案例 3 理想与现实的差距-----分拨中心改造路径	赵中平	张杏树
案例 4 高效网点运作 统领高新科技园	刘俐、张旭凤	张涛、胡海龙
案例 5 航空资源与高铁资源如何充分利用	周敏	徐育斌
案例 6 快件操作流程的优化设计	陆杉	梁志伟
案例 7 采购中心的年终总结会	陆杉	王蓉
案例 8 小熊在 SF 公司的幸福生活	周敏	甘兰
案例 9 大客户营销：任重道远	李坚飞	张钊
案例 10 DDS 倒闭的“余震”会有破坏性吗？	李坚飞	丁防震
案例 11 有待进一步挖掘的“利润源泉”	吴可夫	姚竟、杨雨青
案例 12 SF 的预算管理怎样才能实现精细化？	吴可夫	杨雨青
案例 13 做“低碳”的追随着制定引领行业的行动方案	刘俐	
案例 14 信息流领先实物流——永不停息的奔跑	赵中平、郭肇明、吴鹏	老世荣、李建国

## 前言

编写者：周敏、王一璇

SF 速运（集团）有限公司成立于 1993 年 3 月，是一家主要经营国际、国内速递及报关、报检等业务的民营速递企业，总部设在深圳。在国内包括香港、台湾地区建立了庞大的信息采集、市场开发、物流配送、快件收派等业务机构，为广大客户提供快速、准确、安全、经济、优质的专业物流服务。公司发展历程可以分为四个阶段，具体情况如图 0-1 所示。

### 创业起步期（1993—1997 年）：艰难起步，成功创业

以 1993 年公司创立为起点，业务逐步拓展，通过片区承包等方式拓宽了业务网络，并在珠三角地区扎根。

### 业务整合期（1997—2002 年）：成功整合，初具规模

从 1997 年开始逐步收回各地片区承包权，并自投资金拓展华北和华东市场，业务突破珠三角向全国拓展，业务初具规模。

### 管理优化期（2003—2007 年）：时不待我，风雨兼程

2002 年年中成立总部，并开始在 2003 年开始租用专机，在管理和业务上开始提升；2004 年底提出并从 2005 年开始实行“优化三年、脱胎换骨”计划；2005 年起实施了 ERP 系统管理；2006 年开始筹建航空公司，实施组织变革，全面推动总部管理能力提升和大区管理模式，加强了各职能部门的建设和对全网络业务区域的管控。

### 竞争领先期（2008 年—）：厚积薄发 迎接挑战

经过前一阶段的优化，公司的管理得到提升、业务能力大大加强；公司的经营规模仍然持续取得突破性增长；预计自主航空公司较快能够开始投入运营；初步确立了在国内市场的领先地位。

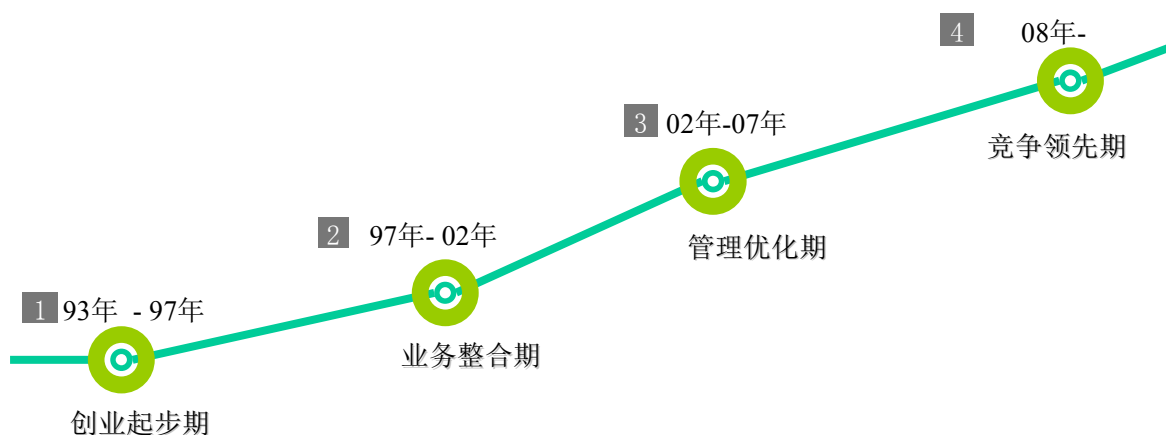


图 0-1 SF 公司发展历程图

截至 2009 年，经过短短十几年时间，SF 集团已经发展成为一家年业务量 3.1 亿票、年平均增长速度 50%以上、基层营业网点 2500 多个、服务网络覆盖全国 32 个省市区（含直辖市、香港、台湾、澳门）、员工 7 万 2 千多人、自有营运车辆 4 千余台的大型综合性速递企业。在国内速递企业中，SF 集团的经营规模、网络覆盖和市场份额仅次于中国邮政集团公司（EMS），排名第二。

在保证服务质量的前提下，SF 近几年的业务量始终保持持续高速增长的发展趋势。目前，国内每月超过 1 千万的客户选择 SF 寄递自己的快件。

为了更好地支撑网络拓展和地面服务，近几年 SF 采购了大量的自有干线营运车辆，运营于公司跨省一级干线及省内的二级干线上。

近年来，通过引入先进的自动化设备、加强信息系统建设、梳理工作流程等多方面措施，提升了各线人员的工作效率，在保证业务持续增长的前提下，有效控制了近几年来人员数量的过快增长，从而确保单位产出的迅速提升。

SF 人文制度健全，经过价值取向和行为方式的不断宣传强化，确立了 SF 的核心价值观，如图 0-5 所示。该核心价值观已经成为 SF 吸引人才和高效决策的重要保障，是使 SF 在核心技术、市场营销、企业声誉等各方面形成核心竞争力的重要条件。



图 0-5 SF 的核心价值观

说明：“FIRST”是 SF 核心价值观的英文简写，分别取诚信（**faith**），正直（**integrity**），责任（**responsibility**），服务（**service**），团队（**team**）的首个字母组合而成。

SF 集团自成立以来，制订并不断完善了适应企业发展的各项流程制度共计 554，其中营运类 117 篇、综合类 127 篇、人力资源类 107 篇、客户服务类 73 篇等。为了保证各项流程制度在全网地落实，集团还进行了三级流程管理体系建设和流程管理信息化建设，将集团总部和地区、管理制度与业务流程有效地整合起来。

SF 集团采用集团、经营本部、区部三级架构，实施垂直一体化集中管控模式，以利于速递产品内在流程的一致性和对时效性、安全性的要求，保证产品及服务质量的稳定。SF 的组织结构图如图 0-6 所示。

运营和发展模式：自建网络、两级中转、收派提成、分区管理。

- ✚ SF 集团坚持以自建网点的形式拓展业务，确保对运营网络的控制，从而保证速递产品流转过程中的作业标准化和信息透明化，为客户提供高质量和高满意度的服务。
- ✚ 通过建立两级中转模式，兼顾网点覆盖范围、密度和中转层级，保证快件产品的整体流转时效。
- ✚ 确立收派提成制度，将收派人员的收入与业绩挂钩，充分调动收派员的工作积极性和主动性。
- ✚ 实行分区管理模式，每一级组织、每一个收派人员负责某个区域的业务拓展，职责明确；并根据该区域业务发展的规模和成熟度，及时进行区域拆分，从而保证服务质量、快速促进业务量的倍增。

## SF 速运（集团）总部组织架构

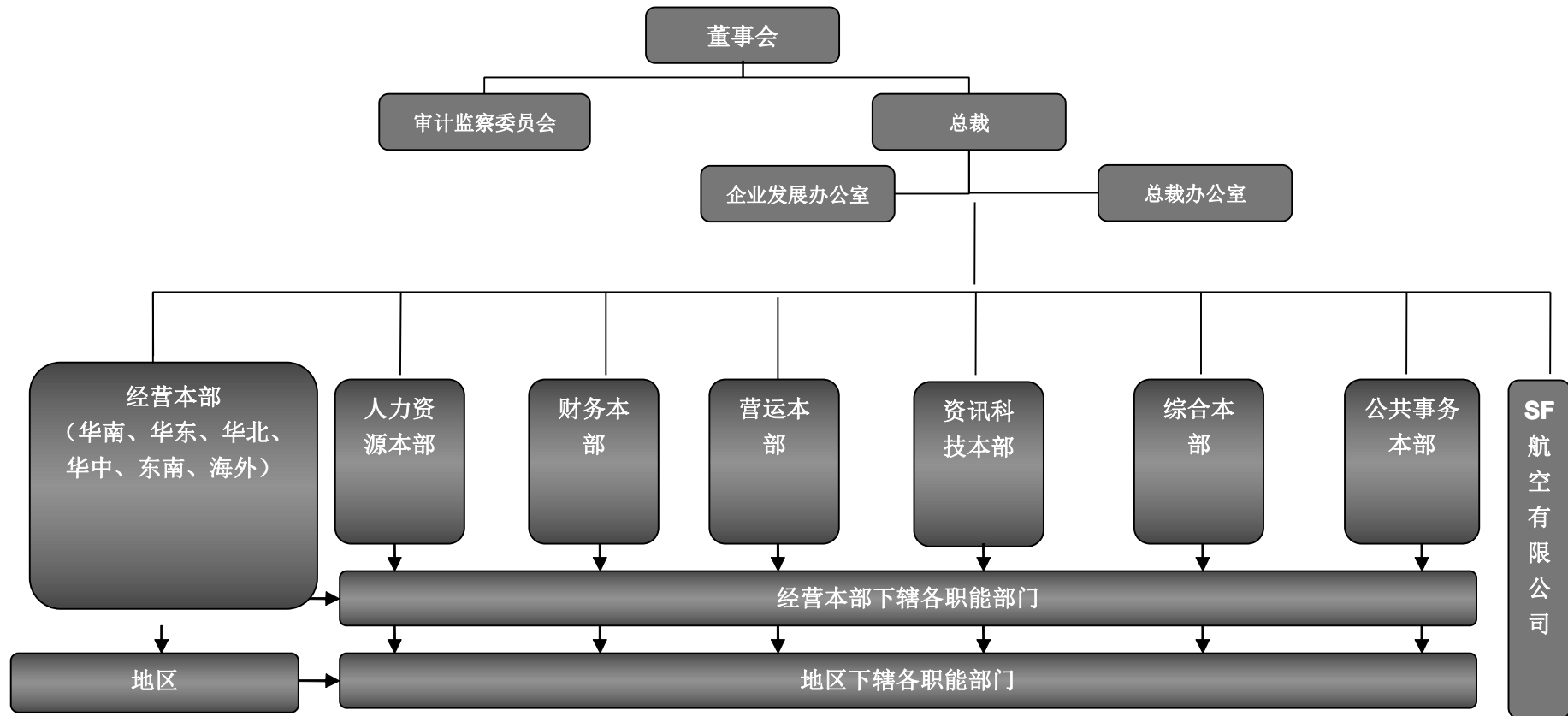


图 0-6 SF 集团组织结构图（其中经营本部包括华南、华东、华北、华中、东南和海外经营本部）

SF 公司 03 年开始租用全夜航货机，目前共包租使用包括波音 737 和空客 A300 在内的 10 架全货机。另有 SF 投资的自有全货运航空公司——SF 航空有限公司，自购并改装的第一架波音 757 货机已于 09 年底成功首航。SF 成为了中国土地上第一家真正意义上的民营快递航空公司。

在北京、上海、广州、东莞、中山等地，SF 自购土地兴建了多处快件分拨中心。现在 SF 共拥有 10 个一级中转场，库内总面积超过 10 万平方米。另有 93 个二级中转场。目前 SF 拥有的一级中转场中均配备了半自动分拣系统，而二级中转场也全部实现了流水线分拣。

SF 先后与国际知名企业合作，共同研发和建立了 Asura 快递业务综合管理系统、CRM 客户关系管理系统等 35 个具备行业领先水平的信息系统，其信息流程示意图如图 0-7 所示。通过 4 万余名收派人员配备手持终端、为 4 千余台车辆配备 GPS 系统等各环节的监控手段，能够对快件进行全程的即时信息监控。2006 年到 2008 年期间，SF 在信息系统、硬件设备等方面的投入就达 5.5 亿元。

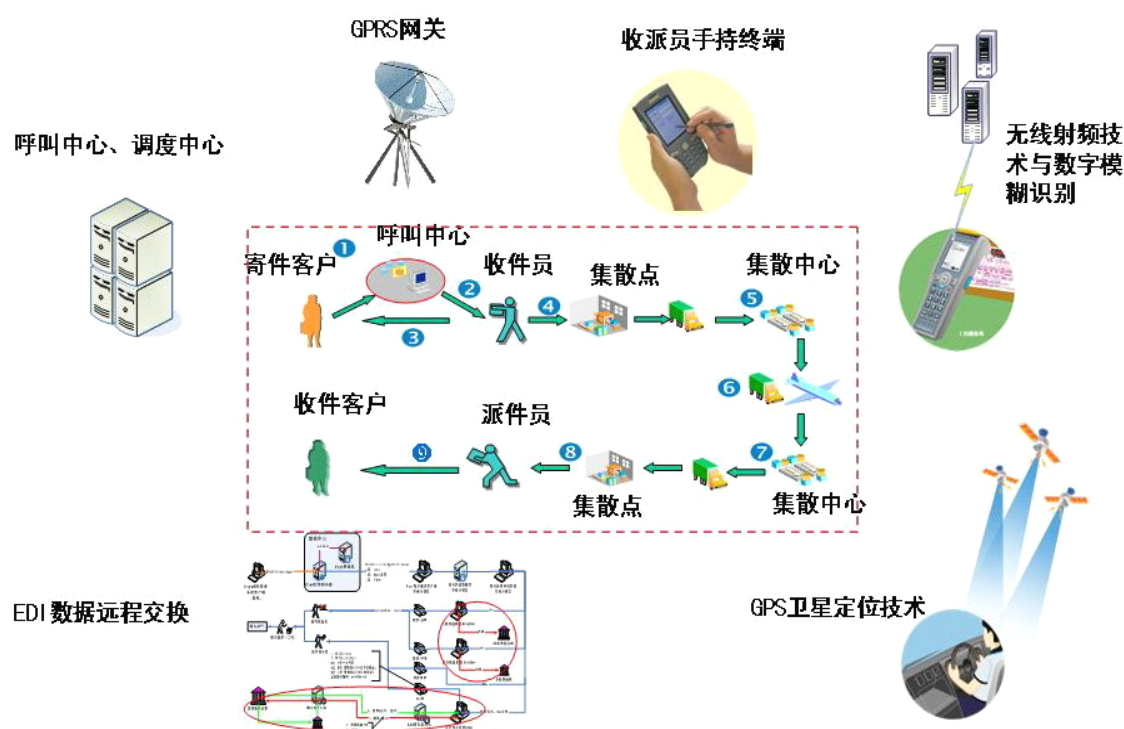


图 0-7 SF 公司信息流程示意图

SF 的经营战略及发展定位是非常明确的。在 2008 年，集团就确定了未来发展的战略目标：在十年内，发展成为国内领先、国际有一定影响力的大型速递企业集团。SF 集团将积极抓住国内速递行业高速发展的市场机会，迅速做大做强，在追求



规模扩张的同时，兼顾盈利能力和抗风险能力的同步增长。同时，将始终注重核心竞争力的建设，力求获得持续、健康的成长，为 SF 的百年基业奠定基础。

SF 明确的战略定位是：扎根中端，发展中端产品，逐步拓展中高端。SF 集团核心目标市场定位为中高端市场。不断推动中端客户群的迅速扩展，逐步向中高端客户群拓展和延伸，提升目标客户群的价值。SF 集团的核心产品定位中高端，与目标市场和客户定位相匹配，服务于中高端市场，在致力于提供质量稳定的标准产品/服务来满足目标客户基本需求的同时，研究开发各种增值服务，努力构建合理的产品体系，以满足更广泛类型的中高端客户的差异化需求。SF 集团致力于打造中高端的企业品牌。品牌作为产品价值内涵的一部分，可以提供给客户超值的感受。中高端的企业品牌，既对现有中高端客户产生拉动作用，也与未来的中高端客户的需求相匹配。未来，SF 集团将持续投入必要资源，稳步提升品牌形象。

SF 未来业务发展方向是：立足核心业务、强化支持手段、稳步拓展多元化业务。SF 集团将坚持以速递业务为核心业务，通过整合航空和地面关键资源、发展强大的信息系统等支持手段，保障核心业务领域的竞争力；以相关多元化为业务主要延伸方向，积极探索仓储配送服务、电子商务等与速递业务相关的多元化领域，并作为种子业务加以培育，储备未来业务新兴增长点。

SF 集团在目前基本覆盖全国的运营网络基础上，未来将在重点发展珠三角、长三角和环渤海经济圈的速递业务的同时，根据战略需要和投资收益兼顾的原则，逐步拓展和加深加密中西部的营业网点建设。在国内市场取得领先地位的基础上，适度推进速递业务的国际化经营。近、中期，主要面向中国周边地区和部分与中国经济贸易来往比较密切的发达国家，力求首先在一些重点地区站稳脚跟，取得一定的市场份额再逐步拓展。并发展出一套具有较强竞争力、且适合 SF 未来借以大力拓展国际化业务的经营模式，培养出一支具有国际化视野和能力的管理团队。

SF 始终保持高度的社会责任感，力争成为受人尊重的企业公民。SF 遵循诚信纳税信条，足额上缴各项税收。07 至 08 年，SF 全网络共缴税金 4.43 亿元人民币。同时，顺丰始终保持高度的社会责任感，力争成为受人尊重的企业公民：

- ✓ 为汶川大地震捐款捐物总价值超过 1300 万元，及时运送救灾物资
- ✓ 积极配合奥运会和国庆六十周年安保工作
- ✓ 为台湾台风灾害捐款 200 万港币
- ✓ 为海地地震捐款 10 万美元

- ✓ 为云南地区旱灾捐款 500 万元
- ✓ 为青海玉树地震捐款 1000 万元，并协助运送救灾物资

## 案例 1 合肥呼叫中心的惊艳蜕变

编写者：饶亚辉、夏丽萍、周敏

2009 年 9 月 28 日，周一，新的一周工作又开始了。

早上 8 点 25 分，SF 公司合肥呼叫中心的总经理把运营部门和财务部门的经理召集起来进行了一个简单的工作安排之后。马上通知各部门负责人在 8 点 30 分到会议室召开关于呼叫中心开拓增值服务的集中会议，这个工作上周就已经安排好，其目的是改善呼叫中心的资源利用问题。

2008 年 SF 公司开始在全国选址建设新的集中式 SF 公司呼叫中心，主要负责承接公司华东、东南的话务。2008 年 9 月，集中式呼叫中心正式确立在安徽省合肥市蜀山区，这里距离上海不远，坐火车的动车只需要不到 3 个小时。当有人问起合肥呼叫中心总经理为什么要选在这里时，她总是微微一笑，用特有的智慧告诉别人：这里交通方便，信息化设施设备健全，政府服务意识好，人们都非常勤奋。当然，除了这些原因，还有很多地方的优惠政策：这里土地租赁价格低、人力资源费用低，适合呼叫中心这种劳动密集型企业。选址结束后，紧接着开展的就是组织结构的设计以及人员的招聘和培训。综合呼叫中心业务与职能等因素考虑，最终制定了合肥呼叫中心的组织结构并通过 SF 总公司的审核，如图 1-1 所示。

## 合肥呼叫中心组织架构

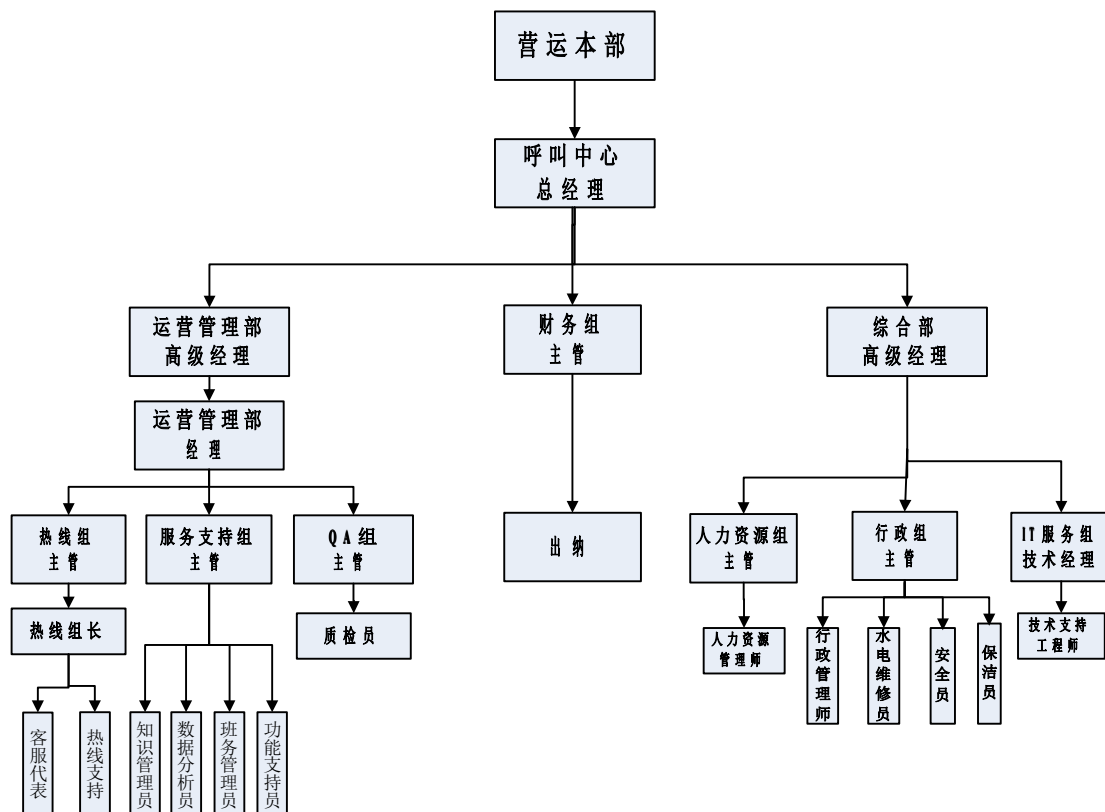


图 1-1 合肥呼叫中心组织结构图

在组织结构设计好之后，接下来就是人员的招聘与培训了。合肥市内的重点大学不是很多，但职业技术学院比较多，在校学生数量也比较可观；相对于其他城市，可供招募的大学生比较多。虽然呼叫中心的工作看似简单，然而实际上却需要经过系统的培训。将一个刚毕业的大学生培养成为一个熟练的话务员，一般需要三个月的时间。为了提高员工培训的效率，呼叫中心将要定期开班对新进员工进行集中培训，然后采用老员工“传帮带”的方式完成新员工的实习阶段。但因工作性质的问题，令呼叫中心头疼的是人员流失率，这个行业的流失率一直居高不下。往往是一个员工刚刚培训好，就流失了，不仅损失了培训的成本，也给公司的员工稳定性带来了不安因素。由于呼叫中心行业的特殊性，女性员工占比高达 90%以上，人均年龄在 23 岁左右，是一个非常年轻、活泼、积极的团队。由于客服代表整体年龄偏小，大部分员工缺乏工作经验，而客服的工作职责又是为客户提供一个疏解怨气、发泄不满、解决问题，满足客户需求，达成客户心愿的渠道！枯燥的工作及压力也给企业在管理上带来了较多的困难，压力对于一个高效运转的呼叫中心是一个必然的现象，缓解压力就必须是一个值得花精力去做的任务。为此，SF 合肥呼叫中心请了一家权威

机构在调查后发现：约 95%的女性话务员承受着来自各方面的压力，有 34%的女性认为自己的压力大于男性，有 56%的女性认为自己承受的压力“永无休止”，有 21%的女性为“不能适应竞争”而恐惧焦虑。这些压力不仅影响着呼叫中心女话务员的工作、生活质量，而且长期处于紧张状态之中的呼叫中心女话务员易患焦虑性神经症、进食障碍、疲劳综合症等心理和生理疾病。因此，把握呼叫中心女话务员的心理特点和压力来源，对她们进行压力和健康的管理，实施有针对性的关怀激励是摆在管理者面前的一项重大课题和重要任务。

为此，SF 合肥呼叫中心采取了一系列积极有效的措施：

- 1、为客服代表提供休息室、休闲室、卡拉 OK 室、图书室等，丰富员工的业余生活，帮助员工缓解压力；
- 2、每月组织发问会、医生心理咨询会、总经理座谈会、录音分享会、案例分析会等，利用各种会议的形式，帮助员工分析问题、分享成果；
- 3、定期组织各类拓展活动、体育比赛、知识竞赛、员工生日活动等，帮助员工放松心情，缓解压力；
- 4、每月根据绩效评选出各类明星奖（如接通能手、服务明星、技能精英等），起到激励先进，鞭策后进的作用。

实践证明，上述措施的执行，确实取得了很好的效果。目前的 SF 合肥呼叫中心管理团队还在积极对员工的发展与管理探索更好地方法。

人员的问题还没有完全解决，设备方面的问题又开始困扰合肥呼叫中心了。在建设初期，呼叫中心辐射范围较小，设备的投入较小。然而，随着华东、东南地区业务量的快速增加，原有的设备不能满足高峰时每日近 20 万次的呼叫服务了。集团公司采购部门给出了公司主要的信息设备供应商华为公司提供的设备更新方案，那么未来的设备使用费用和更新费用如表 1-1 和表 1-2 所示。

**表 1-1 各年年初设备购置价格（单位：万元）**

第 1 年	1	2	3	4	5
价格 $a_i$	200	210	230	240	260

**表 1-2 使用不同年数设备所需的维修费用（单位：万元）**

使用期限	0-1	1-2	2-3	3-4	4-5
维修费用 $b_j$	70	115	150	210	330

基于这样的设备更新方案，那系统如何进行设计才能满足呼叫中心的需求将是关键的问题，为此 SF 成立了专业的研发团队，经过近 5 年的演变与技术探索，形成了目前由 SF 自主研发的新一代呼叫中心集成环境，可有效支撑大规模呼叫中心的应用，同时实现了与业务接口的无缝对接、业务数据的实时同步、业务流程的自动流转等。就合肥呼叫中心的新一代呼叫中心集成环境的技术结构实现介绍如下：

1、合肥呼叫中心为 1024 坐席建设规模，属大型呼叫中心，整体技术结构为：通过华为基础平台实现热线的接入，涉及业务与话务的处理方案通过新一代呼叫中心集成环境实现（见图 1-2），客户通过拨打 SF 全国统一服务热线 4008111111 即可实现人工和自助式下单、快件状态查询、自助业务咨询、投诉建议、语音留言等服务功能。通过此技术方案的实施，可有效地为广大客户提供高质量、高效率、全方位优质的客户服务；

2、新一代呼叫中心集成环境的系统数据流程设计见图 1-3，通过此数据流程设计新一代可实现定单的自动下发、客户资料同步、工单自动流转、实时查单以及业务基础资料的同步等，呼叫中心客服代表只需登陆新一代环境即可高效完成相关业务操作，此外面对客户可提供快件的全景视图：快件流转全过程、全环节的信息监控、跟踪、查询及资源调度等数据信息。

SF 呼叫中心以高科技发展为基础，积极研发和引进先进信息技术，逐步提升业务操作的智能化水平，致力于建设具备行业领先水平的信息系统，以确保了服务质量的稳步提升，奠定业内客户服务满意度的领先地位。

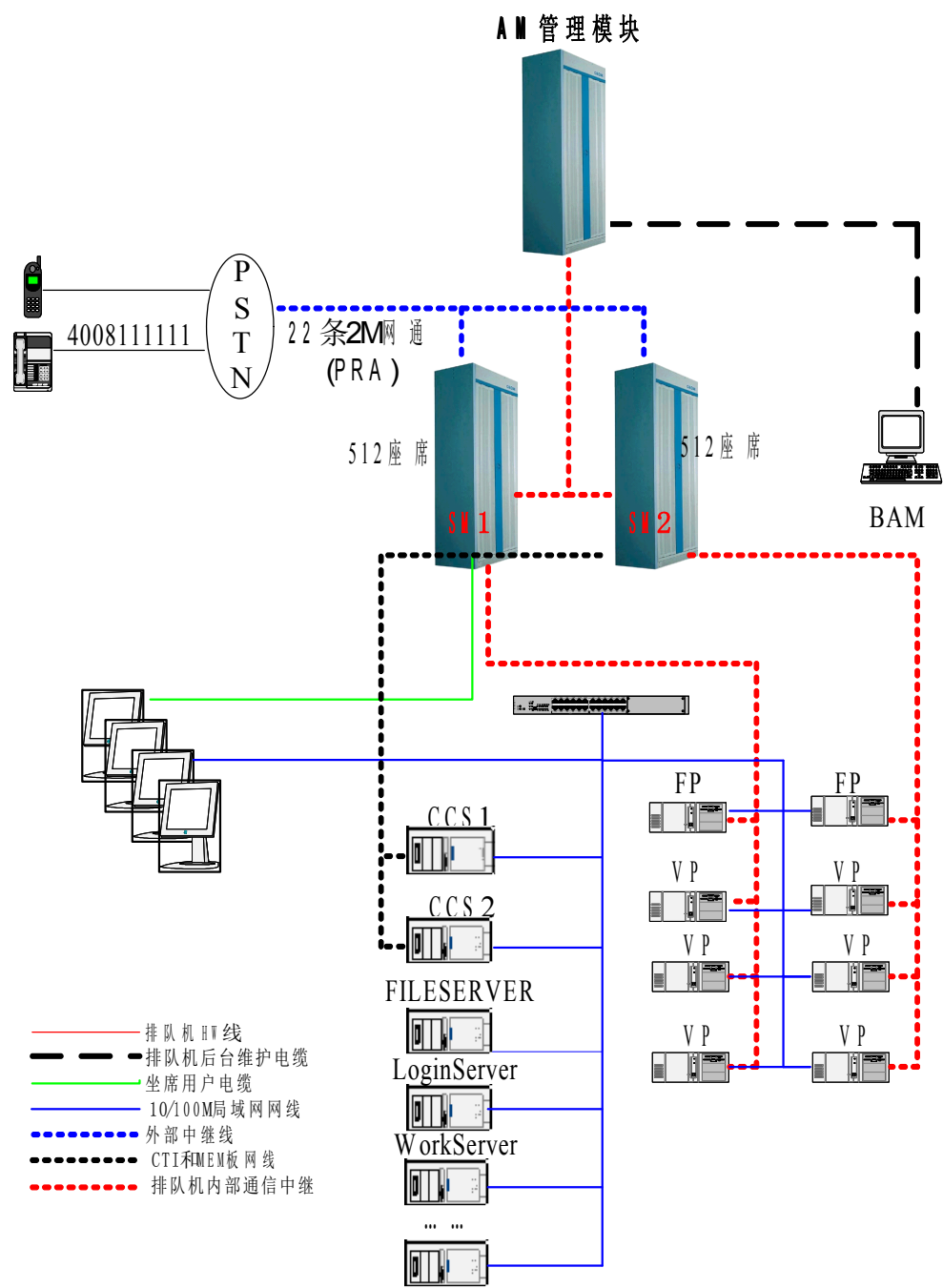


图 1-2 呼叫中心整体结构

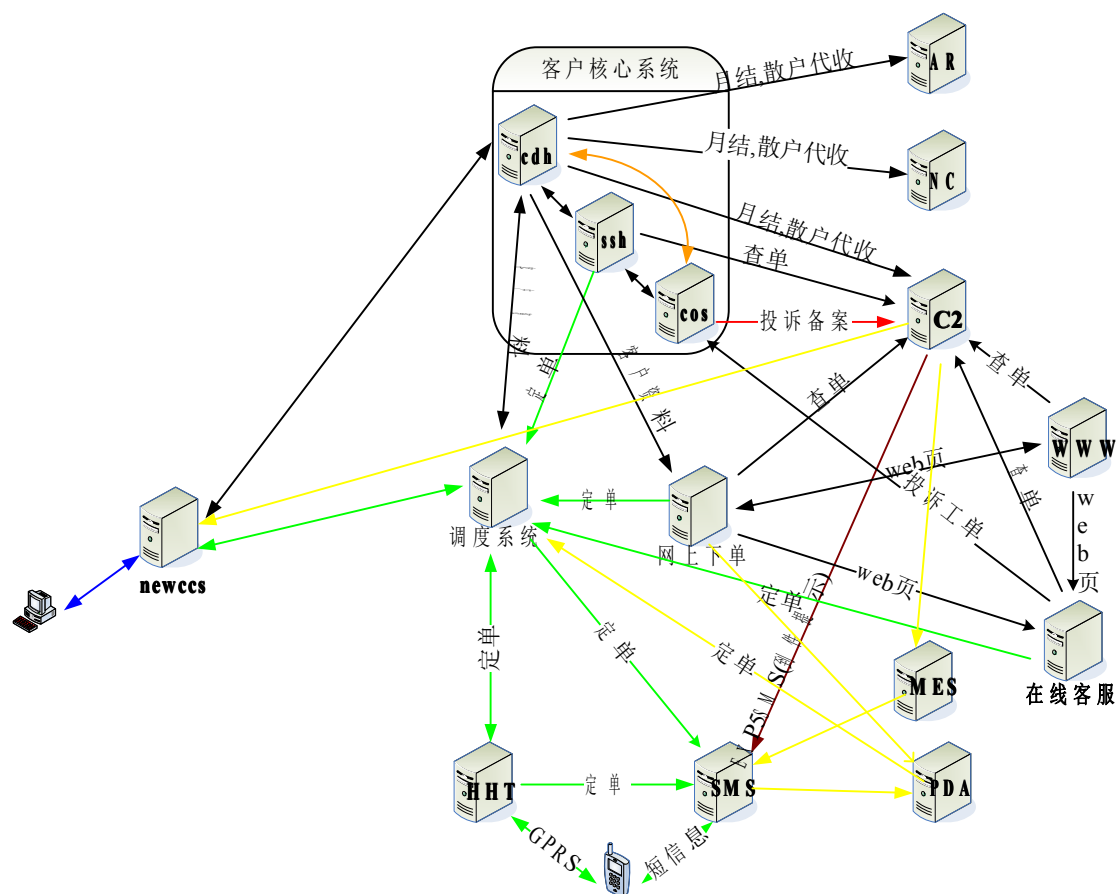


图 1-3 系统数据流程

在将培训、设备梳理好后，呼叫中心将开始梳理和新建各类流程。

通过近 1 年的不断努力, 合肥呼叫中心已建立了相应的业务流程。如一般业务流程、特殊流程和故障处理流程等, 分别如图 1-4、图 1-5、图 1-6 和图 1-7 所示。

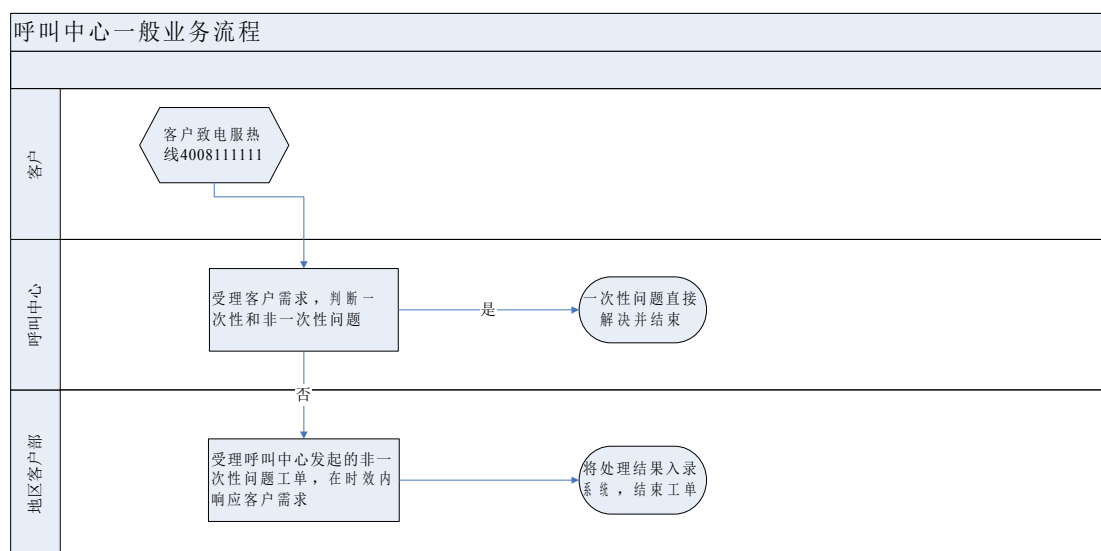


图 1-4 呼叫中心一般业务流程



说明：

- 客户致电4008111111服务热线，呼叫中心受理客户需求，判断一次性和非一次的问题，若为一次性的问题直接回复，结束通话。
- 对于非一次的问题由呼叫中心客服代表发起工单致地区高级客服代表跟进，地区跟进后将跟进情况及时录入系统，结束工单。

客户致电呼叫中心寄件，呼叫中心客服代表受理客户需求，并判断是新客户还是老客户，老客户直接下单，调度系统自动匹配到指定的收派员；新客户流转 to 调度系统后需要地区客户部内务员手工匹配到相应的收派员，具体流程如图 1-5 所示。

客户致电呼叫中心查询、投诉等，呼叫中心客服代表受理客户需求，并判断一次性和非一次问题，一次性问题客服代表直接解决并结束；对于客户提出的非一次问题，客服代表及时发起工单通过投诉系统流转 to 高级客服代表处，高级客服代表及时响应客户，并将处理结果录入系统，结束工单。工单的流转过程如图 1-6 所示。

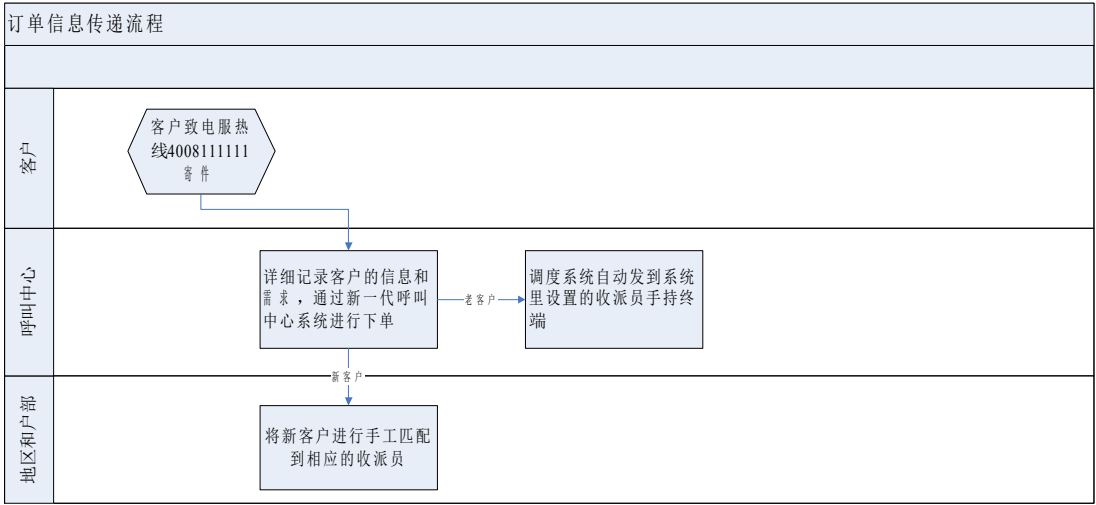


图 1-5 订单信息传递过程

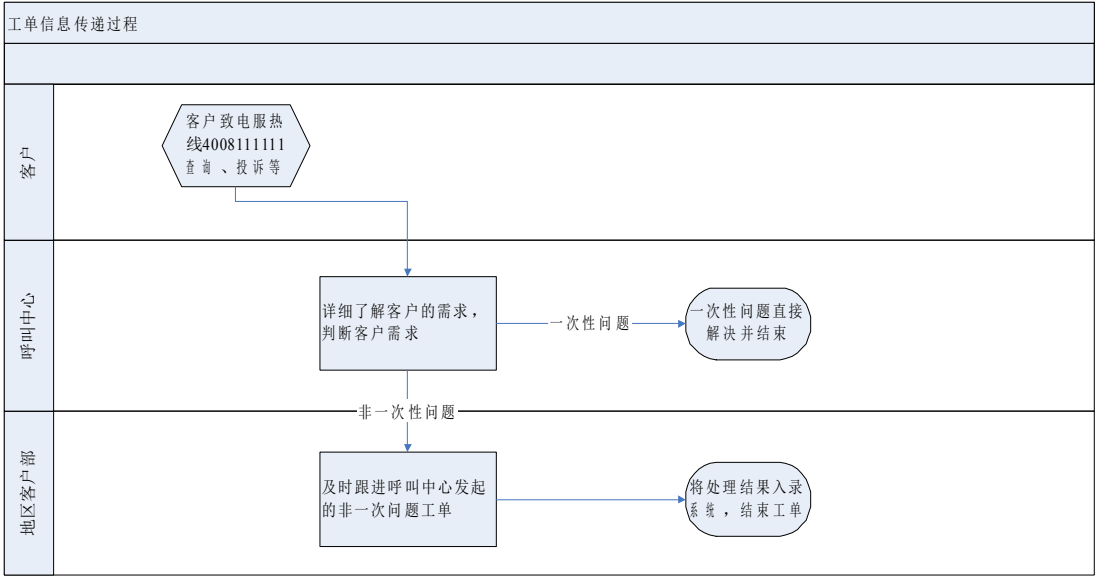


图 1-6 工单信息传递过程

客户致电 4008111111 投诉，客服代表详细记录客户投诉的内容，并根据客户投诉的内容和紧急程度判断投诉属于内部或者外部，内部投诉将通过短信、紧急工单或者邮件的方式及时的通知地区跟进，外部投诉将通过短信、紧急工单、邮件或者电话的方式通知地区跟进。

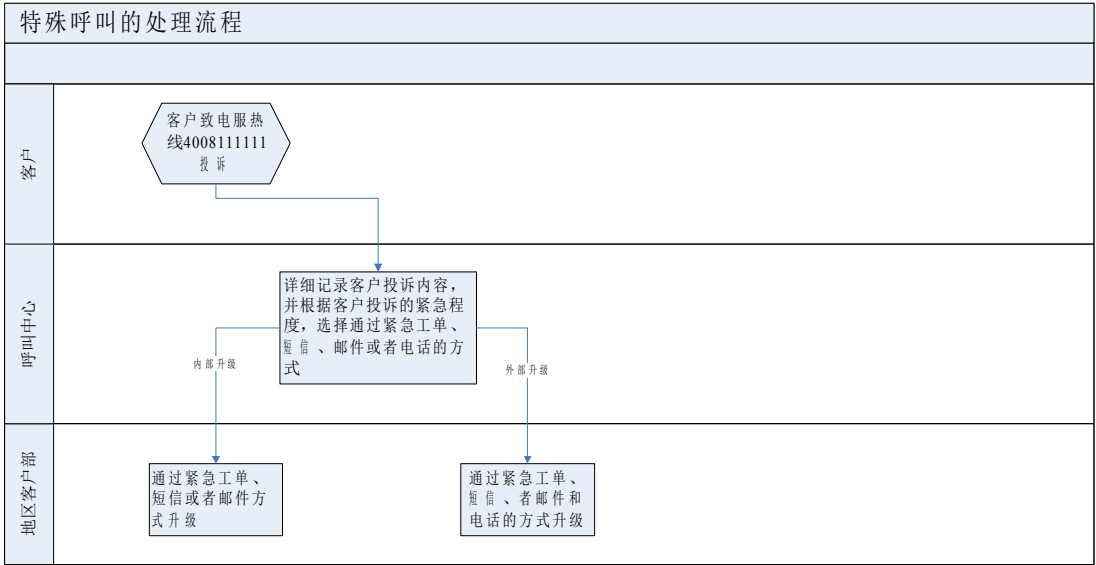


图 1-7 特殊呼叫中心处理流程

为了更好的预防各种意外事件发生，SF 公司合肥呼叫中心还建立了应急管理流程，如图 1-8，图 1-9 和图 1-10 所示。分别是：中继故障处理流程图、投诉系统故障处理流程图、4008111111 热线呼入异常处理流程图。

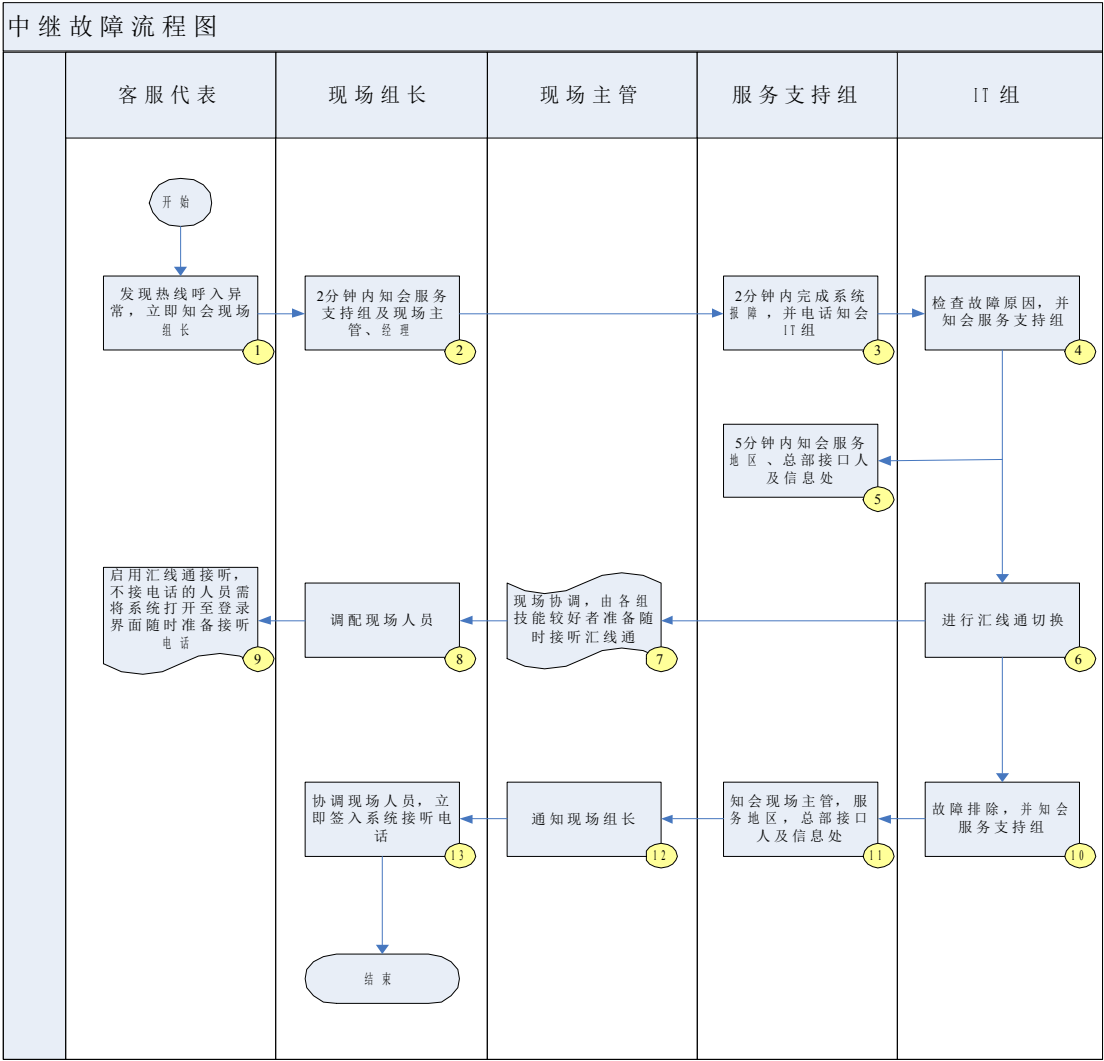
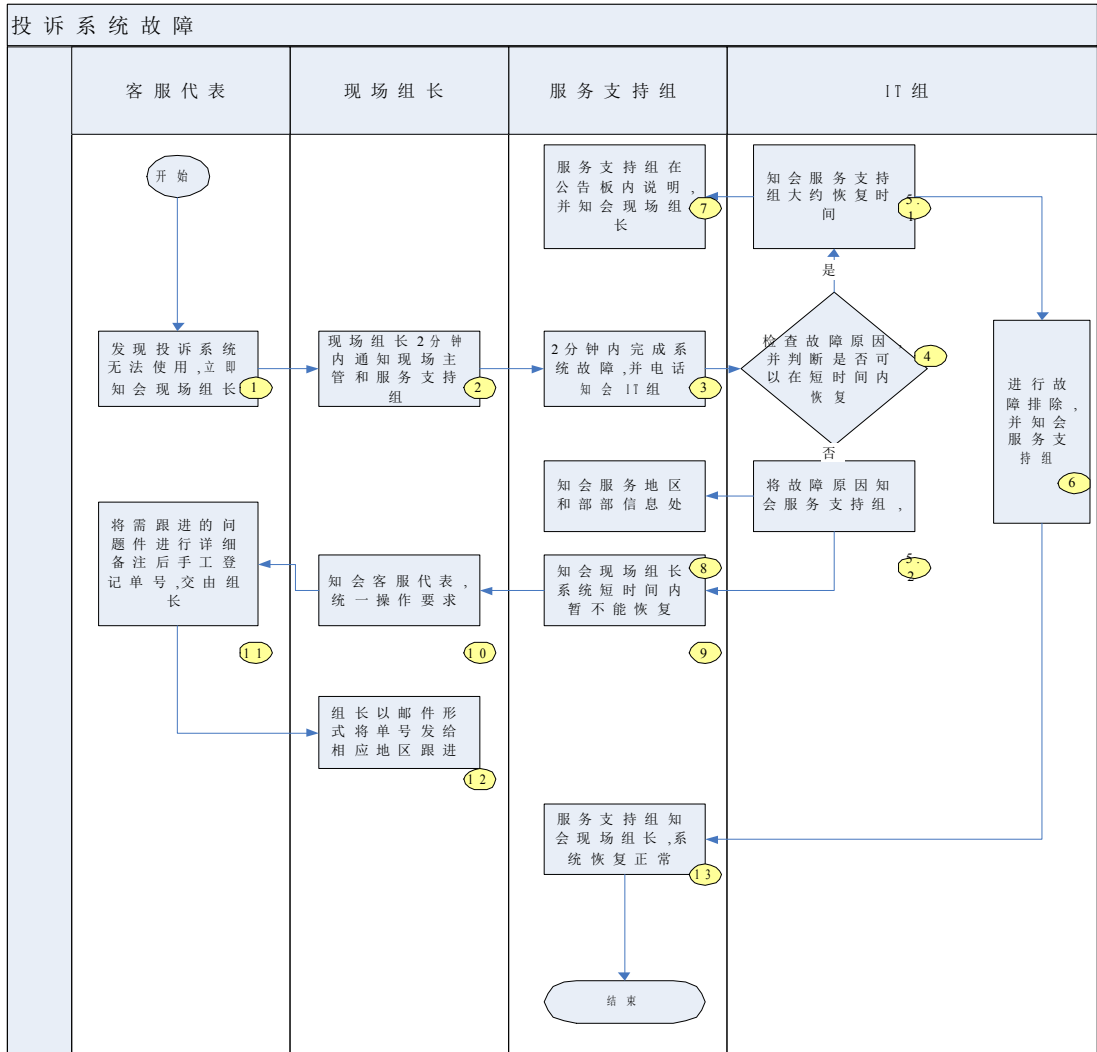


图 1-8 中继故障处理流程图

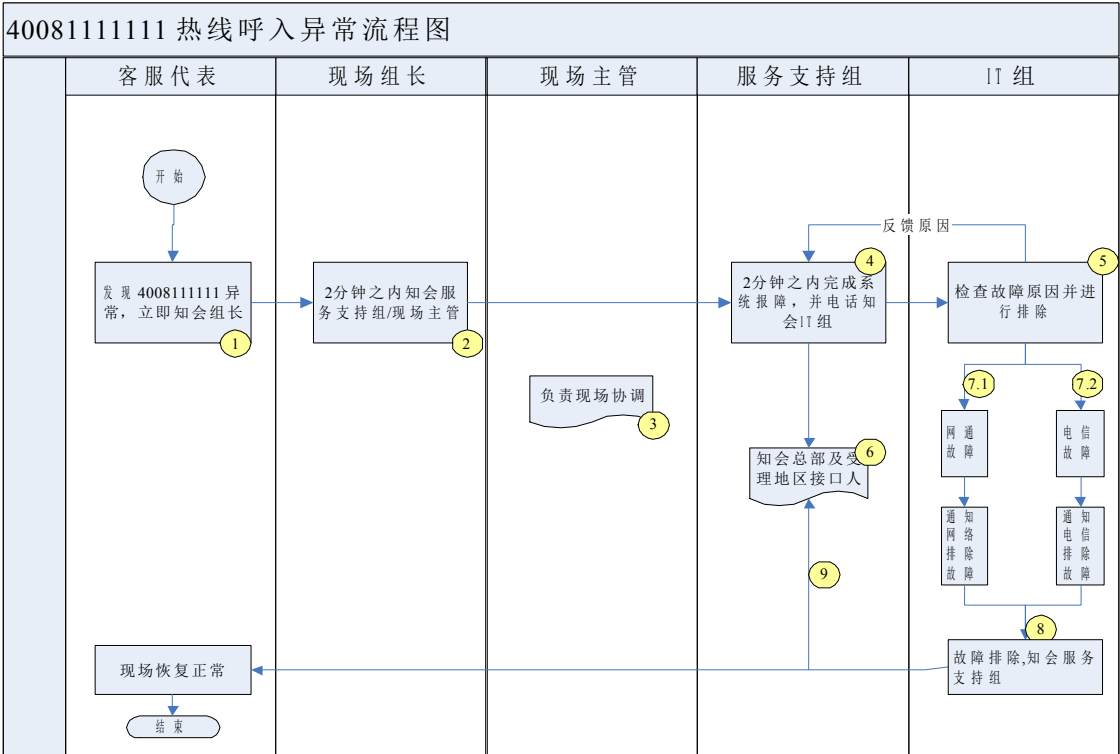
序号	处理说明	处理部门/责任人
1	客服代表发现电话呼入异常，立即知会现场组长	运管部 / 客服代表
2	现场组长 2 分钟内知会服务支持组、现场主管、经理	运管部 / 现场组长
3	服务支持组 2 分钟内完成系统报障并电话知会 IT 组	运管部 / 服务支持组
4	IT 组检查故障原因，并知会服务支持组	综合部 / IT 组
5	服务支持组 5 分钟内知会服务地区、总部接口人及信息处	运管部 / 服务支持组
6	IT 组进行汇线通切换	综合部 / IT 组
7	现场主管协调由各组技能较好者准备接听汇线通	运管部 / 现场主管
8	现场组长对现有人员进行调配，并保持现场秩序	运管部 / 现场组长
9	部分客服代表启用汇线通接听，其他人员随时准备系统恢复接听	运管部 / 客服代表
10	故障排除，知会服务支持组	综合部 / IT 组
11	服务支持组知会现场主管、服务地区、总部接口人及信息处	运管部 / 服务支持组
12	现场主管通知现场组长	运管部 / 现场主管
13	由现场组长安排客服代表全部恢复正常工作	运管部 / 现场组长



图

1-9 投诉系统故障处理流程图

序号	处理说明	处理部门/责任人
1	客服代表发现投诉系统无法正常使用需及时知会现场组长	运管部/客服代表
2	现场组长 2 分钟内知会服务支持组、现场主管	运管部 / 现场组长
3	服务支持组 2 分钟内完成系统报障, 并电话知会 IT 组	运管部/服务支持组
4	IT 组检查原因, 并判断是否可以在短时间内恢复	综合部 / IT 组
5	如在短时间内恢复, 知会服务支持组大约恢复时间	综合部 / IT 组
6	服务支持组在公告板内说明, 同时知会现场组长	运管部 / 服务支持组
7	如在短时间内不能恢复, 将故障原因知会服务支持组	综合部 / IT 组
8	服务支持组 5 分钟内知会服务地区、总部客户处及信息处	运管部 / 服务支持组
9	知会现场组长系统不能短时间内恢复	运管部 / 服务支持组
10	现场组长统一客服代表操作要求	运管部 / 现场组长
11	客服代表将需跟进的问题件进行详细备注后手工登记单号,交由组长	运管部 / 客服代表
12	现场组长负责将需跟进问题以邮件形式发给相应区跟进	运管部 / 现场组长
13	IT 组进行故障排除, 并知会服务支持组, 系统恢复正常	综合部 / IT 组



1-10 4008111111 热线呼入异常处理流程图

序号	处理说明	处理部门/责任人
1	客服代表发现 4008 呼入异常，立即知会现场组长	运管部/客服代表
2	现场组长 2 分钟内知会服务支持组和现场主管	运管部/服务支持组
3	现场主管负责协调现场	运管部/现场主管
4	服务支持组 2 分钟内完成系统报障，并电话知会 IT 组	运管部/服务支持组
5	IT 组查明故障原因及恢复时间，并反馈给服务支持组	综合部/IT 组
6	服务支持组将原因及恢复时间知会服务地区及总部接口人	运管部/服务支持组
7-8	IT 组结合故障原因排除故障后，知会服务支持组	综合部/IT 组
9	服务支持组知会服务地区及总部接口人，系统恢复正常	运管部/服务支持组

在做好内部流程优化的工作之后，呼叫中心的工作效率确实提高了不少，然而饶总自己也非常清楚：流程优化是没有止境的，如果现在停滞，那么马上就会出现效率瓶颈。随着公司业务的快速发展，呼叫中心所承担的工作压力也越来越大，在人力资源费用越来越贵的今天，业务流程的优化成是成本少支出的重要课题。现在只能预见并可以确定的是：集团公司的业务量（特别是合肥呼叫中心所覆盖的华东区域）将会以每年不低于 35% 的速度增长。因此，SF 呼叫中心未来的发展必须设计更高效的工作流程以实现对客户的专业管理，并通过这一渠道随时了解客户需求的变化，发挥着越来越重要的使命和作用，并担着企业的营销、销售和服务的任务。

使企业在市场上更具竞争力。

“饶总，各部门负责人都已经到了会议室”，夏经理的话让饶总从思考中醒来，夏经理是饶总一手培养出来的公司业务骨干，她从话务员一直做到了如今的运营部门高级经理，负责话务坐席区的日常工作管理。

“上周，夏经理就把本次工作的相关安排和想法发给了大家，请大家谈谈呼叫中心开展增值服务的看法”，饶总主持会议一贯是简练而清楚。

“我认为公司目前可以开展增值服务，从硬件上来说，我们具备了华为最先进的数据交换设备；从软件上来说，我们拥有了近 600 人的熟练话务员，具备了广泛的客户资源数据信息；从内部管理上来说，我们的业务流程优化也是在逐步完善中”，说话的是公司运营部门的高级经理刘天运。

“我觉得呼叫中心虽然具备了比较好的软硬件条件，但如何开展增值服务，开展什么增值服务还值得研究，盲目上马，可能带来非常严重的后果”，表示反对意见的是公司客户部门的黄经理，他接着说“我们不仅仅要考虑呼叫中心未来的发展，也必须和公司的发展战略保持一致。一定要充分认识到公司未来发展对呼叫中心的定位，充分了解集团对呼叫中心的要求”。

“任何事情都有第一步，万事开头难，只要我们勇敢的迈出第一步，那么就有成功的希望”，运营部夏经理信心百倍的说：“如果我们不去试试，那么就永远只能在会议室里研究这个问题。我建议合肥呼叫中心在本周内将增值服务的整体设计构想提供给集团总部，申请获得总部的支持；同时我们也要尽快的将我们可能提供的增值服务形成项目书，对外部进行宣传和营销工作”。

财务部门的王经理是合肥呼叫中心年纪最大的，也是在 SF 公司工作最长的员工，他说，“要做这样的项目或者服务，我认为首先是要进行财务分析。如果在财务上不可行，那么就没有必要进行分析了。我们要做也要思考是不是开始时要用低价策略进入市场？如果使这样，那么我们的盈亏点在什么地方？另外，如果实际运作，还将产生不可预见的费用。”王经理的话让大家沉默了几分钟。

“那么，我们现在要做的事情主要有两件：第一，进行增值服务项目设计和可行性分析，详细的数据还要财务部门和运营部门进一步落实确定；第二，形成一个对集团公司的报告，与集团总部进行沟通。”饶总最后总结，并要求大家按照分工的安排尽快完成，下周一开会的时候再研究下一步的工作。

会议开完的时候，已经是九点半钟了，太阳正冉冉悬在空中，“这应该是希望

的太阳，也是希望的蓝海”，饶总踌躇满志的想了想，又要开始其他的工作了。

## 案例 2 调整干线网络，打通任督二脉

### 前言

SF 速运以全部自主经营、自有资源规模化发展的模式在全国稳步推进网络建设，为了满足快件时效性和流量的要求，SF 速运构建了一张以各级分拨中心为节点，航空、公路干线为弧线，自动识别系统和运营信息系统为神经中枢的干线网络。SF 速运业务网络图如下所示：

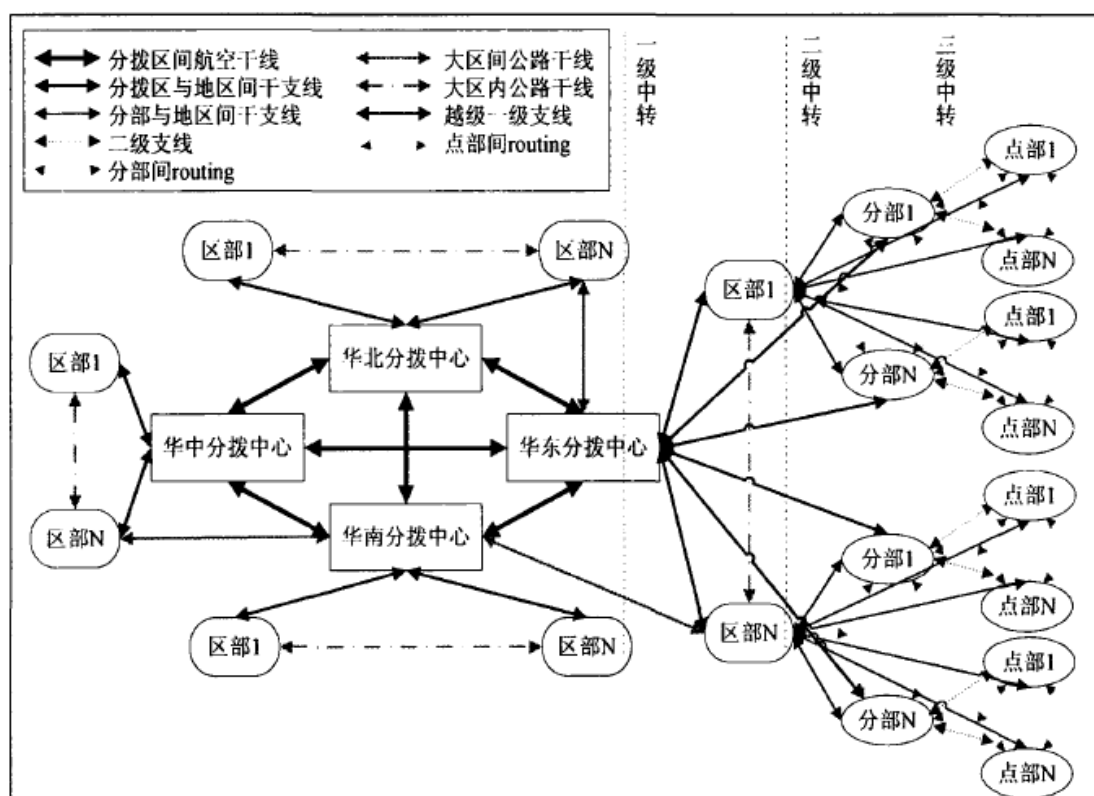


图 1 SF 速运核心业务网络图

如果从淘宝上买了一部手机，通过 SF 速运从深圳发到昆山，在淘宝订单的“收货与物流信息”一栏中，我们可以查询该快递订单的跟踪情况，追踪其行走的路线。比如，3 月 7 日寄出的包裹，3 月 8 日上午去查询时可能出现的一种情况是：

福田华强南营业点张三收件（3 月 7 日，上午，11：30）——由福田华强南营业点发往深圳宝安中转场（3 月 7 日，下午，14：53）——由深圳宝安中转场发往上海中转场（3 月 7 日，晚上，21：36）——快件到达上海中转场（3 月 8 日，上午，8：25）——由上海中转场发往 SF 速运昆山分部（3 月 8 日，上午，10：25）——昆山分部城西点部收派员李四正在派件（3 月 8 日，上午，11：26）



这一张订单的背后，体现的是 SF 速运干线网络的快捷高效。为了保证“隔日送达”产品的准时送达，SF 在中长距离干线上基本上是使用航空运输（从深圳到上海使用航空货运包机或客运航班配舱，从运至机场货运中心等待装机配舱到上海提货的时间一般在 12 小时以内），到达目的地区航空枢纽以后，再使用地面车辆进行短距离的驳接与派送。

干线网络的合理布局和路由线路的科学编排，是保证速运效率达成的基本保障，因此，不断调整和优化干线网络成为 SF 速运营运部门的一项重要职能。

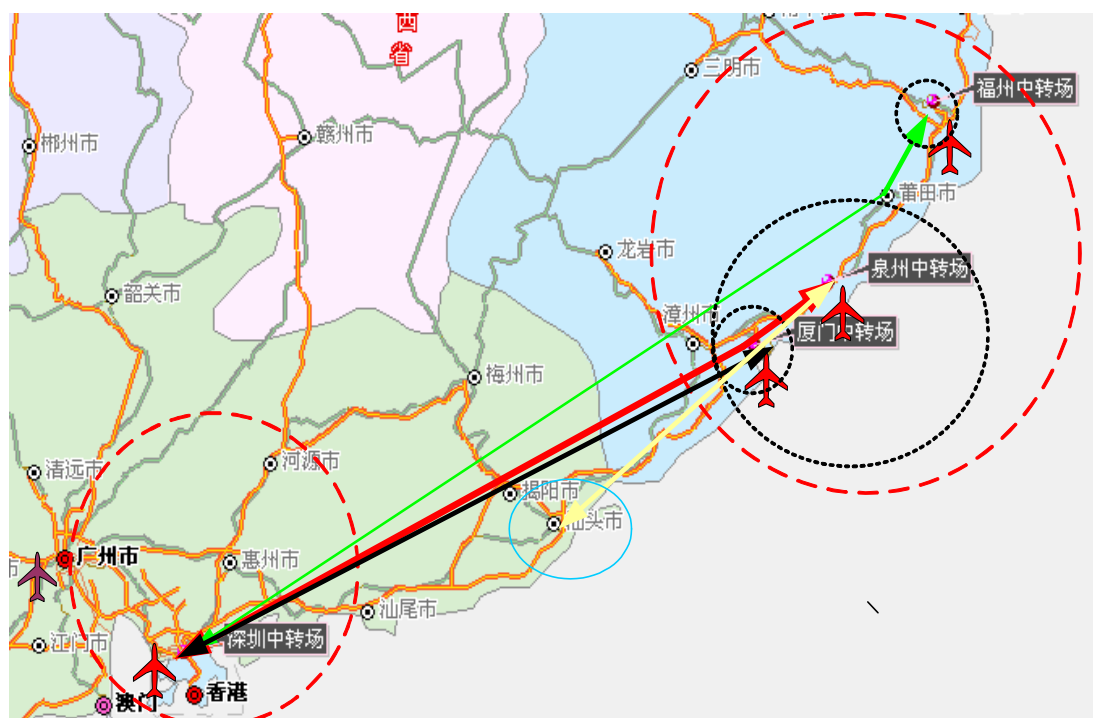
## 一、 粤闽干线调整

下午两点，华南区营运部召开干线网络调整分析会议，参加会议的有华南区营运赵副总监，营运部高级经理钱经理，营运部高级经理孙经理，福州分公司李总经理，福州分公司调度经理邓经理。

邓经理首先介绍基本情况：

“目前广东和福建之间还没有全货机运行，互寄快件主要通过陆运干线和散航两种运输方式，网络其他区域有一大部分至福建的快件也是通过华南分拨区进行中转，由陆运干线进入福建的三个中转场。”

“粤闽干线主要包含深圳——泉州干线（3 组对开）、深圳——福州干线（1 组对开）及深圳——厦门干线（1 组对开）共 5 组，这是干线网络和区位示意图”



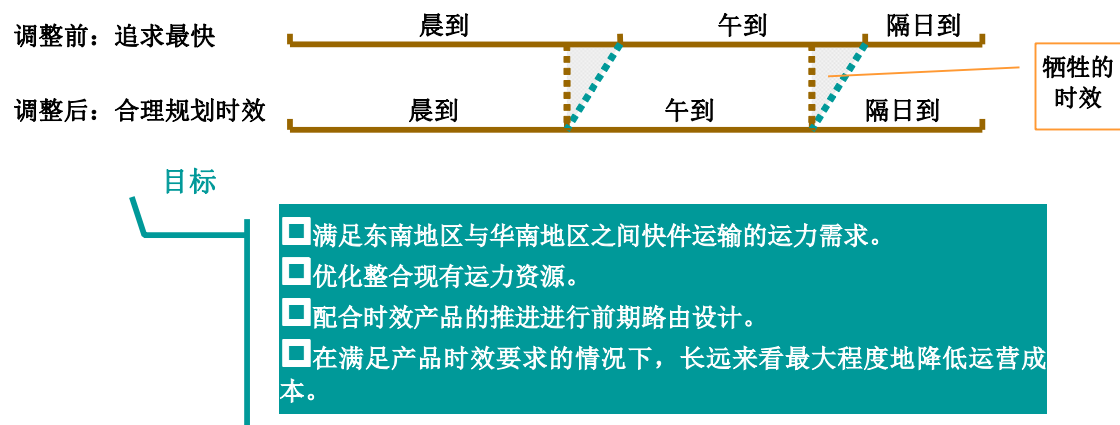
“由于粤闽之间件量的不断攀升，虽然 2007 年期间华南分拨区曾经通过把原来的 4 部 7.3 吨车辆换成 11.2 吨车辆以增加车载位，但现在已很难满足目前业务发展的需求了，这是各干线之间的运量与里程表”。邓经理一边说着一边切换了另一张 PPT。

表 1 粤闽干线对开线路一览表

序号	干线名称	日均 票数	票均 重量	重量 (KG)	车辆 吨位数	总里程	日均 装载率
1	泉深 1630	2364	2.68	6335.52	7.3T	720	92%
2	泉深 1900	2129	2.68	5705.72	7.3T	720	90%
3	泉深 0000	1447	2.68	3877.96	11.2T	720	79%
4	厦深 0030	927	2.68	2484.36	7.3T	650	75%
5	福深 0050	582	2.68	1559.76	11.2T	840	51%
6	深泉 1630	2380	2.68	6378.4	7.3T	720	79%
7	深泉 2330	2594	2.68	6951.92	7.3T	720	85%
8	深福 0300	3518	2.68	9428.24	11.2T	840	90%
9	深厦 0230	2148	2.68	5756.64	7.3T	650	83%
10	深泉 0400	2270	2.68	6083.6	11.2T	720	74%

“因此，要能够满足粤闽干线的运量，第一个途径是只能增加车辆，增加班次，这肯定需要比较大的投资，第二个途径是优化目前的调度方式，从合理调度，充分发挥内部资源的角度来解决这一问题。”

福州分公司李经理接着发言：“这个问题我们已经考虑了一段时间，初步的总体调整思路是在不影响大时效的基础上，构建低成本运营平台。这需以需牺牲原部分快件的时效为前提，当然，从产品角度还是能够保证整体时效的达成和相对竞争优势。请大家看下我们的基本构想。”

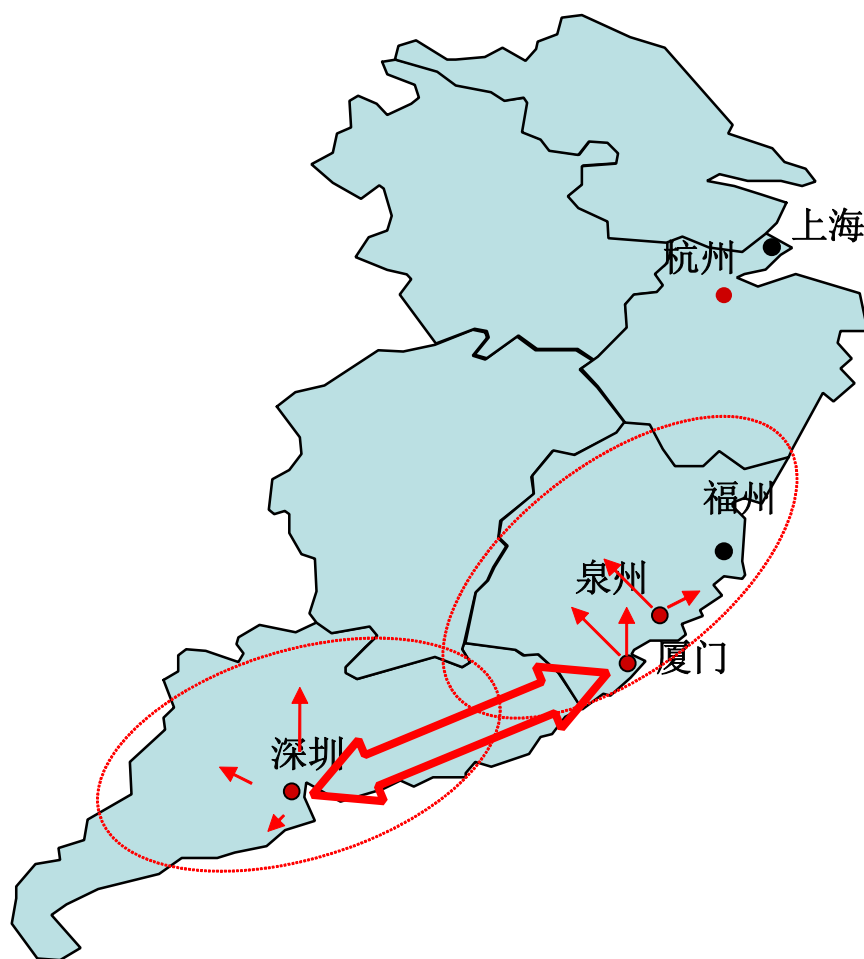


（注： 晨到：次日 12：00 以前送达收件客户的业务；

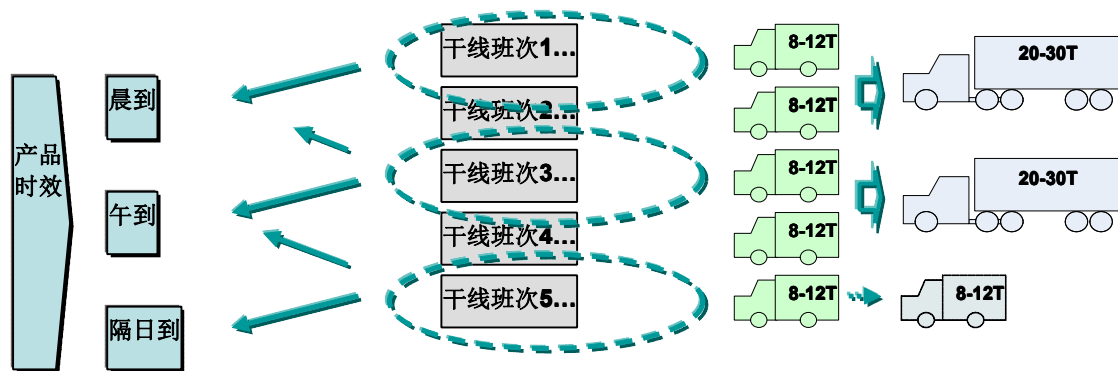
午到：次日 18：00 以前送达收件客户的业务；

隔日到：收件第三天送达收件客户的业务）

“我们经过讨论，认为有两种方式比较可行，第一种是由目前华南-东南之间干线串接模式和华东-东南之间多点对开模式，逐渐转变为以深圳、泉州或厦门作为华南和东南的干线集散中心，结合支线运输的集散模式，如下图所示。”



“第二种方式是通过班次的压缩整合，使干线路由与产品时效相匹配。



“这需要：

1. 根据产品派送时间来确定路由；
2. 整合班次，将时间接近的班次合并，重新划分；
3. 整合原有运力资源，将运力不足的班次改换车型。”

营运部孙经理听了李总的想法以后，考虑了一下说“调整是势在必行的，但是还存在几个方面的问题，一是需要一次性投入用于购买拖头和半挂车及相关设备，看是不是考虑做两个两个备选方案，引入外包商或自行购买，总之要选择一个最优成本的运作方式；二是如果按第一种方式进行调整以后，对东南区域现行的集散模式冲击较大：需大范围的进行相应省内支线、集散货中转班次调整及收派件班次调整，还需要调整中转场地、增加支线运力等等，这会增加二级集散的成本，要好好算下这笔账。”

“对，我们希望能有清晰的成本测算，到底哪种方式是最经济的。” 营运部钱经理是经济学科班出身，谈到成本问题是他的专长。“一是班次整合前后，成本到底会怎么变化，二是自购拖头还是外包，要做一个载能和费用关系的对比，可能还需要考虑其他一些因素，比如拖头加半挂车是否可行，具不具有经济性。”

华南区营运副总监赵总听了几位的发言以后，做了明确的指示：

“我们要以粤闽/浙闽干线的调整为切入点，进行全网内运输资源整合和集散模式优化，对于我们快递企业来说，干线网络就是人体的七经八脉，优化调整干线网络，就是苦练内功，终极目标是打通任督二脉，我们要有这种精神!对于这次的网络调整会议，我总结几点：

- 1.综合比较时效、成本，以及资源利用等多方面，粤闽/浙闽干线的调整一项是

有利于公司长远发展的重要工作；

2.从前瞻性考虑，网络内运输大动脉和主要集散模式的调整优化势在必行，并可逐步渗透到地区二、三级操作；

3.粤闽/浙闽干线作为运行时间较长，批次多，中转量大的主要干线，可作为全网网络调整的切入点，具有较强的示范性；

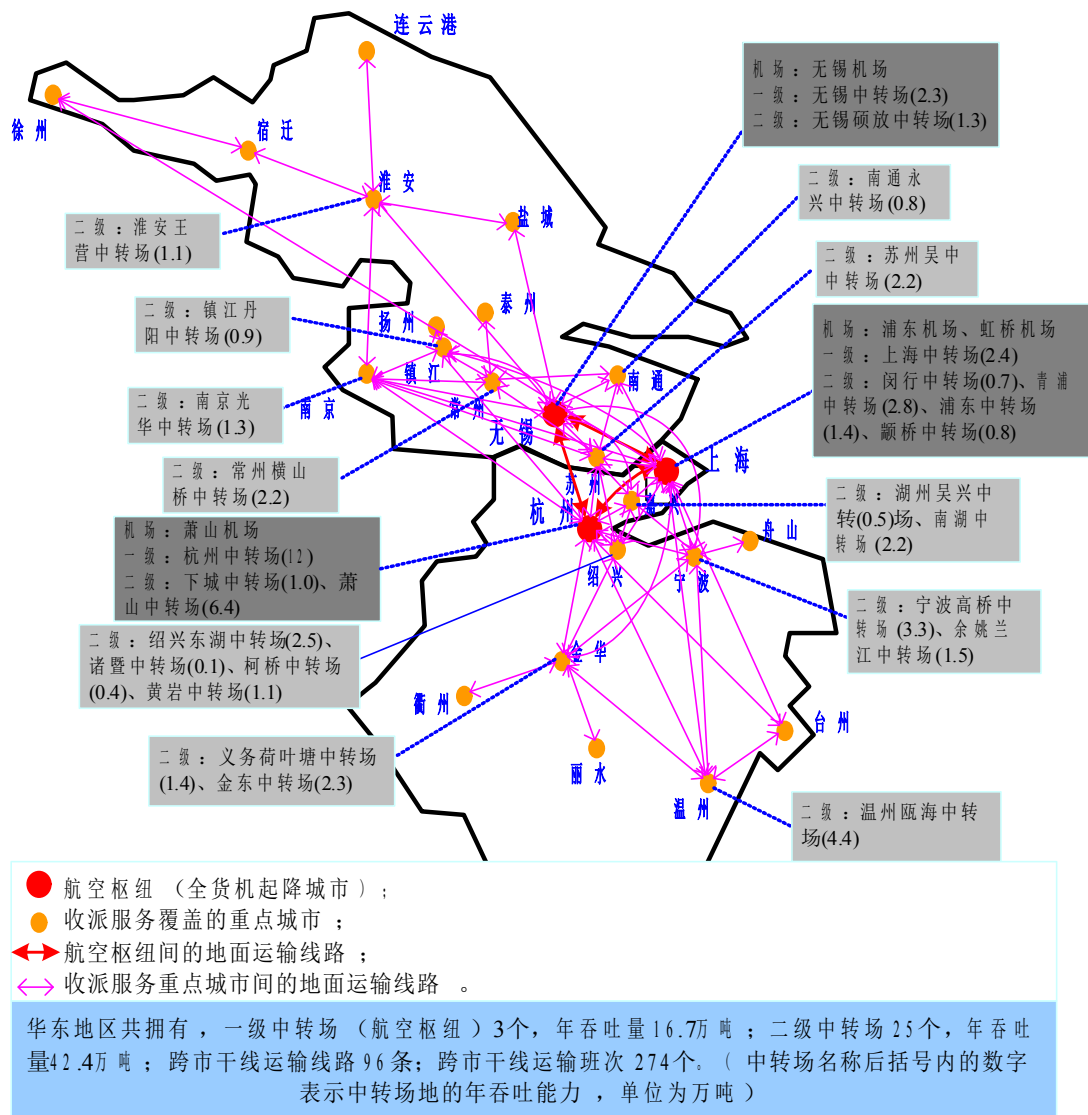
4.干线的调整虽然会带来一次性资源投入的暂时增加，以及带来部分地区操作模式变革的阵痛，但从某种意义上说，干线的调整也是推动地区操作模式变革，使之更适于长远发展的契机。

希望大家深入调查，集思广益，尽快做出一个完善的调整方案。”

## 二、华东区干线网络

华东地区（浙江、江苏、上海）是中国经济最发达的地区之一，也是 SF 速运业务量较大，发展势头最为迅猛的区域。

华东地区的航空资源优势突出，SF 在该区域设置有三个可供全货机起降的航空枢纽（一级中转场），分别位于上海，杭州和无锡。地面网络覆盖华东地区 24 个大中城市。区域干线网络图如下所示：



目前，三个一级分拨场分别承担着所属区域的货物集散，这种区域划分是历史遗留下来的，是不是需要按照三个省的行政区划严格区分分拨场所对应地区？或者有其他更好的方式？

而且，三个分拨场之间存也存在大量的三角运量，如何来组织三地之间的运输，三地交叉对开还是循环对开？三个机场之间的距离本身并不远，是否必要设置三个一级分拨场，如果需要整合机场，如何整合呢？

同时，长三角地区和珠三角地区是中国经济最发达的区域，也是速递业务量最大，行业竞争最激烈的区域。不但两地的流向和流量呈现出辐射全国的状态，而且两地各城市之间的对开运量也非常大。如何进一步整合两地资源，进而调整优化现行跨区干线网络，这是一个更为庞大和复杂的课题。

### 案例 3 理想与现实的差距

-----分拨中心改造路径

编写者：赵中平、张杏树

晚上 7 点，位于宝安机场附近的 SF 速运一级分拨中心开始忙碌起来。此时，在分拨场外排队等候的，是满满堆放着全天从各分部、点部取回来的外寄包裹的几十辆货柜车，等待被分拨场快速清空。

分拣的场面很壮观：在月台上是十几条可移动伸缩式皮带机，可以直接伸到货柜车厢里面，还可以自由调节高度。有了这件利器，在货柜车里卸包的员工就舒服多了，省力、速度快不说，野蛮装卸、损坏包裹的情况就根本没机会发生了。

货物上了皮带以后，汇流至主流水线，进入分拣大厅，大厅里也是一片忙碌景象：几十位员工站在流水线的两边，精神高度集中，不停查看着在流水线上快速移动的每件包裹，这是在干什么呢？原来中转场分拣快件是以人工判断的方式进行的，他们各自负责一块目的地区域，分拣员工需要根据包裹运单上的客户地址或电话号码的地区号把属于自己负责的区的快件从皮带机上拖下来，这可是件需要眼明手快、手脑并用的体力活。

属于同一区部的快件被拖下来以后，由各区的操作人员根据运单上的详细地址，把快件按分部分成堆，在做完收件巴枪后装车。（巴枪即手持式扫描仪，做收件巴枪是指用扫描仪读取一次运单上的条形码，记录该包裹已经被本中转场分拣完毕，准备装车发往目的地。然后该条码信息被传到信息系统中，客户就可随时查询到自己的包裹到了什么地方，目前处于什么状态。下同）

还有一部分包裹是同城件，当然，同城件在送往中转场之前分部已经和外地件做了区分，单独送到同城件分拣区域进行分拣，在同城件的分拣中，中转场的仓管员要根据皮带机上的快件运单的收件方地址，把属于自己负责的分部的快件从皮带机上拉下来交给各分部的仓管员，仓管员做完收件巴枪后把快件装车运回分部派送。

深圳是 SF 速运业务最繁忙的区域，深圳机场一级中转场也是其吞吐量最大的中转场，为什么还是采用人工分拣的方式呢？

确实，人工分拣的缺点是很明显的，诸如：1.效率不高，员工再眼明手快也比不上自动识别系统，会受到如疲劳、注意力无法长时间集中等众多生理条件的限制。

2.差错率高，漏检或错检时有发生。3.信息滞后，只能延时分批手动上传信息等等。但是人工分拣最大的好处就是运营成本低，分拣中心建设投资小，尤其是 SF 目前有一大部分分拣场是租赁的，在这些场地上进行大规模的固定资产投入是不合适的。而招聘和培训分拣线上的员工相对容易得多。

但随着业务量的进一步增大，人工分拣方式的弊端会越来越突出，马上就会成为速递全过程中的瓶颈问题，分拣方式更新已经迫在眉睫。

“我们也正在寻找切实可行的改进方案，但是面临的问题很多，即需要实现中转场布局工艺流程科学化、分拣高效化、自动化，并且要具有可操作性的性价比投入，合理满足业务中转时效与场地中转的需求。”运作部高级经理如是说。

“全自动分拣当然是最先进、效率最高的，但是其投资太大，同时运行维护费用也很高，在国内应用也存在一些技术与经济上的问题，比如信息识别方式，廉价的条形码在高速条件下识读准确率和容错率都不高。最理想的识别手段是 RFID，但如果每个包裹上贴一枚 RFID 标签，按照 09 年 SF3.5 亿票的量计算，光一次性 RFID 标签消耗的费用一年就达 2 个亿以上，这个成本目前是根本无法接受的。”

“还有一种方案是半自动分拣，系统自动或提前识别快件所属分部，由操作人员根据识别出来的信息进行快件分检。这种方案初始投资相对较小，但是人工成本和人工分拣方式一样高，而且同样面临信息识别方式的问题，并且还得重新探索适合的中转处理流程，考虑如何进一步降低分拣出错率，制定出错补救方案等等。”

“其实所有这些方案，在技术上国外已经做得比较成熟，只要有资金和人力投入，实现起来并不困难，关键是如何低成本地实现与公司的业务发展匹配，不是最先进的就是最好的，也不是成本最低就是最好的，应该是最合适的是最好的。”

“所以，不仅仅是 SF，在整个国内的快递行业，人工分拣的方式还是占据绝大多数，因为能以较低成本基本能满足目前业务的需要，但是面对未来的发展，分拨中心必将要采用更先进的分拣方式，SF 应该如何规划分拨中心的改造蓝图，分拨系统如何从目前的人海战术一步步升级到自动分拣，这可能将是一个漫长和充满挑战的过程。”



## 案例 4 高效网点运作 统领高新科技园

编写者：刘俐、张旭凤、张涛、胡海龙

作为北方 IT 产品的集散地，ZGC 高新科技园在最近的 10 年间发生了翻天覆地的变化。目前，该园区占地 300 公顷，聚集了 20000 多家高科技企业与商家，不仅仅是高科技企业与 IT 产品集散和流通的场所，还包括了日常生活当中必须的吃、穿、住、行、用等各个方面。消费者在这里除了能买到所需要的任何种类的电子产品外，周边设施中名品店、大型超市、小商品市场、银行、健身中心、影院、书店、培训中心、美食广场、酒店、医院等应用尽有。空中天桥和地下环廊将几乎所有的设施进行了无缝连接，从空间布局上为消费者创造了更便利的购物环境。这种商业集群式发展模式是当今城市功能分区发展中的一大特色，随之而产生的物流需求及物流供应模式都发生了很多变革，这里也成为了速运企业的“兵家必争之地”。

SF 华北本部成立伊始就设立了 ZGC 分部，员工最初只有 20 人，主要客户是 HL 电子城、KM 大厦、TPY 数码电子城三家。到 2009 年底，ZGC 分部已经有 187 人，分部下辖 6 个点部，每个点部下辖 5~10 个组合区域，共 37 个组合区域，每个组合区域下辖 1~4 单元区域，共 50 个单元区域，覆盖了整个高科技园区的每个角落。

小古 3 年前成为 ZGC 分部经理，立志要让 SF 统领该地区的速运业务。若要实现统领“ZGC 高新科技园”的目标，就必须把竞争对手远远地甩在后面，而 SF 呈献给客户的是“速运”的承诺，要继续保持这个速度，就必须构建起能保证客户需求的收件、进港、出港、运输、派送的高效运作系统。

伴随着整个 ZGC 地区商业集群的发展，以及客户对 SF 高价格、高品质服务的逐步认可，小古上任后针对如何提高人均效能采取了一系列措施，尤其在 2009 年一年间，移动仓库、ABCD 班组合派工等运作模式的陆续推行，使 ZGC 分部收件量稳步上升，如图 4-1，不仅统领高新科技园地区速运市场的梦想成为现实，而且在 SF 内部地区间的竞赛中，ZGC 分部业务的成长速度也独占鳌头。

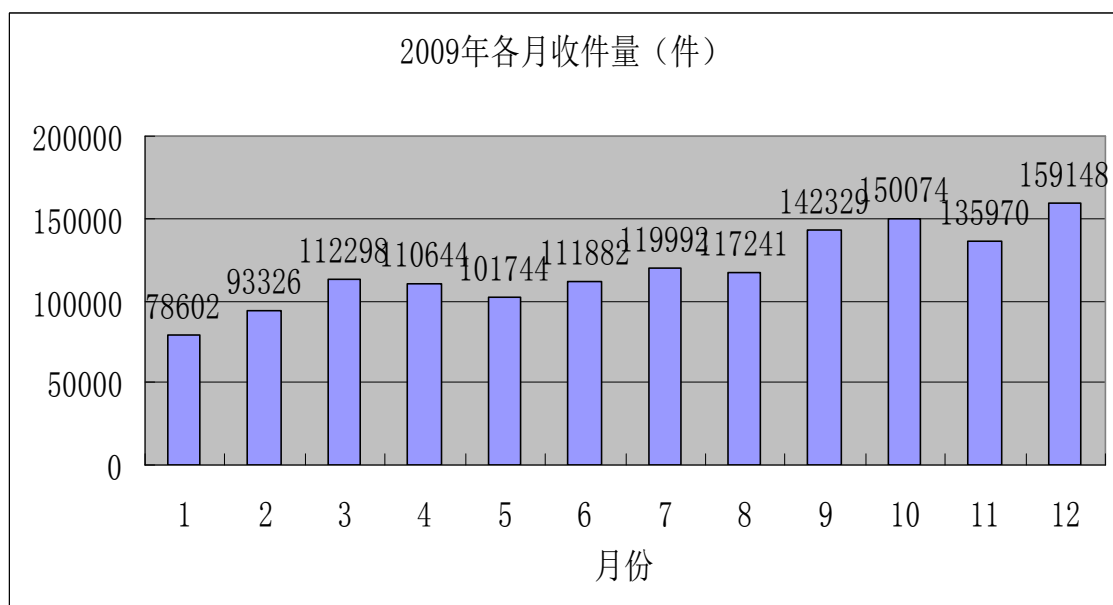


图 4-1“ZGC 高新科技园”分部 2009 年月收件量统计

最近几年中，WY 出版社、XH 书店、JY 购物中心、大学城等客户所在组合区域的速运量大幅度上升，ZGC 分部一直采取增加收派员的措施予以应对。尽管这些年来，SF 在该地区的市场占有率稳步上升，但人均效能始终低于期望的 28 票/人/天。尤其是最近的两年，该地区商业设施的高度集中造成的交通拥堵越来越严重，且一些机关、学校、写字楼为了便于管理而限制收派员进入办公楼大厦、校园收、派件，从而大大延长了收派员往返客户与分部之间的时间，以及在客户处等待的时间。2009 年 1 月 ZGC 分部在岗职工 151 人，总收件量 78602 件，人均效能只有 26.02715 件/人/天<sup>1</sup>，员工流失率开始上升。

小古召集上述区域的负责人进行了深入细致的调查与分析，决定在这些区域进行“移动仓库”试点。“移动仓库”又称“汽车二程接驳”，就是在收、派量大且稳定的区域，租赁场地建立一个或多个“前沿”交接中转站，分部派出一辆 IVCO 货车定时进行钟摆式“集件”和“分件”，节省了单个收派员往返于客户与点部之间的时间，而相应延长了在客户处的服务时间。这项工作是从 2009 年 3 月份启动的，8 月底完成，图 4-1 显示 9 月份至 12 月份 ZGC 分部收件量明显增加，说明服务得到改善，客户响应性增加。而更为重要的是从 3 月份开始，人均效能显著变化，见表 4-1。

<sup>1</sup>月人均效能=月总收件量/在岗人数/平均工作天数，月平均工作天数以 20 天计。

表 4-1 2009 年 ZGC 分部效能指标分布

月份	分部总人数	总效能	一线人数	一线效能	仓管人数	仓管效能	工作天数	收件量
1	151	26.02715	139	28.2741	12	327.5083333	20	78602
2	154	30.30065	143	32.63147	11	424.2090909	20	93326
3	157	35.76369	144	38.99236	13	431.9153846	20	112298
4	155	35.69161	143	38.68671	12	461.0166667	20	110644
5	156	32.61026	145	35.08414	11	462.4727273	20	101744
6	160	34.96313	148	37.79797	12	466.175	20	111882
7	170	35.29176	157	38.21401	13	461.5076923	20	119992
8	177	33.11893	165	35.52758	12	488.5041667	20	117241
9	180	39.53583	169	42.10917	11	646.95	20	142329
10	181	41.45691	167	44.93234	14	535.9785714	20	150074
11	187	36.35561	174	39.07184	13	522.9615385	20	135970
12	187	42.55294	173	45.99653	14	568.3857143	20	159148

在实施移动仓库策略的过程中，无论是月收件量还是人均效能都出现了一些波动，这两项指标之间似乎有着必然的关联。小古又火速召集各点部的负责人进行分析。调查分析后发现，移动仓库切实有效地节省了单个收派员往返于客户与点部之间的交叉重复时间，使收派员能够有更多的时间接触客户，提升服务水平，但同时随着客户数量的不断增加，在逾限系统“收 1 派 2”<sup>1</sup>的限制条件下，每个收派员在其客户群间的响应速度却呈明显的递减趋势。难道 35 件/人/天是一个极限值吗？小古苦苦思索了近一个月，然后提出了一个他称为“合作小分队”的 ABCD 组合派工策略，并上报总部审批。合作小分队就是在特定的区域内（即实施移动仓库的区域），所有收派员在具备常规操作条件的前提下，共享该区域客户信息，收、派、保管各工种重新进行分工，或收、派分离，或收、派合一，收入也重新进行二次公开、公平、公正的分配的一种工作方式。

在等候总部审批的日子里，小古密切关注着整个分部员工的各项考核指标，发现员工流失率紧随人均效能变动，8 月人均效能最低，员工流失量也达到最高，见表 4-2。

<sup>1</sup> “收 1 派 2”是指收件时限为 1 小时，派件时限为 2 小时。

**表 4-2 2009 年在岗员工增减变动情况**

名称	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
分部人员	151	154	157	155	156	160	170	177	180	181	187	187
补充人员	5	1	2	2	1	3	11	8	5	3	8	5
流失人员	2	2	5	5	1	2	2	7	3	3	2	3

这时，总部的批复也下来了。9 月，合作小分队式的 ABCD 组合派工终于在 ZGC 分部的 16 个组合片区粉墨登场。“ABCD 组合派工”实际是对比“A、B 班制”而言的。由于业务量大小、客户需求稳定性以及客户密度的不同，ZGC 分部每个片区的收派员配置最少是 2 人，最多达 15 人，而将这些收派员接收、派进行简单分工的方式被称为“A、B 班制”。“ABCD 组合派工”具体来说就是将一定组合区域内的收派员分为 A、B、C、D 四个组，A 组负责收件，B 组负责派件，C 组负责特殊需求的快速响应，D 组做专线收派或作为机动。

16 个片区推行此模式后 4 个月的业务量增长情况见表 4-3。

**表 4-3 采用 ABCD 组合派工后的业务量增长情况**

片区名称	收件占比	收件指标				增长率
		9 月	10 月	11 月	12 月	
<b>HL1</b>	<b>7.05%</b>	<b>4015</b>	<b>4099</b>	<b>4398</b>	<b>4818</b>	<b>2.10%</b>
<b>HL2</b>						
<b>KM1</b>	<b>7.59%</b>	<b>4318</b>	<b>4413</b>	<b>4734</b>	<b>5187</b>	<b>2.21%</b>
<b>KM2</b>						
<b>ZC1</b>	<b>5.20%</b>	<b>2877</b>	<b>3024</b>	<b>3244</b>	<b>3554</b>	<b>5.10%</b>
<b>ZC2</b>						
<b>ZF</b>	<b>3.20%</b>	<b>1782</b>	<b>1861</b>	<b>1996</b>	<b>2187</b>	<b>4.41%</b>
<b>DH</b>	<b>5.50%</b>	<b>3052</b>	<b>3198</b>	<b>3431</b>	<b>3759</b>	<b>4.78%</b>
<b>E-WORLD</b>	<b>2.95%</b>	<b>1648</b>	<b>1715</b>	<b>1840</b>	<b>2016</b>	<b>4.08%</b>
<b>DH</b>	<b>5.50%</b>	<b>3052</b>	<b>3198</b>	<b>3431</b>	<b>3759</b>	<b>4.78%</b>
<b>ZHY</b>	<b>3.40%</b>	<b>1900</b>	<b>1977</b>	<b>2121</b>	<b>2324</b>	<b>4.05%</b>
<b>KC</b>	<b>2.14%</b>	<b>1177</b>	<b>1244</b>	<b>1335</b>	<b>1463</b>	<b>5.72%</b>
<b>HJ</b>	<b>3.40%</b>	<b>1855</b>	<b>1977</b>	<b>2121</b>	<b>2324</b>	<b>6.57%</b>
<b>XQD</b>	<b>2.50%</b>	<b>1300</b>	<b>1454</b>	<b>1559</b>	<b>1709</b>	<b>11.82%</b>
<b>CYTD</b>	<b>2.10%</b>	<b>1148</b>	<b>1221</b>	<b>1310</b>	<b>1435</b>	<b>6.36%</b>
<b>DH1</b>	<b>2.48%</b>	<b>1359</b>	<b>1442</b>	<b>1547</b>	<b>1695</b>	<b>6.11%</b>

至 12 月，ZGC 分部的月收件量达到 159148 件，总人均效能达到 42.55294 件/人/天，远远高于年初的 26.02715 件/人/天。实践证明 ABCD 组合派工不仅提高人均效能，更加快了响应客户需求的速度，也是分部管理的细化和延伸，将系统运作分解至离客户最近处进行模块化管理，同时各模块之间有效无缝衔接和补充，机动灵活，达到 1 加 1 大于 2 的效果。

2010 年初，为了满足大幅增长的收件量的出港要求，ZGC 分部租赁了新的办公场所，将进、出港作业区面积扩大了 2 倍，即由原来 200m<sup>2</sup> 扩大为 600m<sup>2</sup>。

高新科技园区高速增长的客户需求，不断演变为件量高度集中、服务区域广泛、时效要求越来越快等矛盾。同时，众多的竞争对手也在不断改进他们的服务，与 SF 一争高低。

对于小古来说，尽管统领高新科技园的梦想成为现实，ZGC 分部业务的成长速度也在 SF 拔得头筹，但高成本也是不争的事实。

首先，成本控制中，时间等无形成本的控制日渐突出。分部操作在快件生命周期中的贡献见附件 1。时至今日，时间的取数即时间成本的测算和计量一直缺乏标准，以收件为例，所有快件以收派员收件巴枪扫描到快件回库经 DD900 扫描确认入仓，单票平均耗时为 26~30 分钟。

ZGC 分部每日的工作始于早 7：50。7：50 分，至当地机场中转场接运“0100”<sup>1</sup>件的 5 辆 IVCO 厢式货车回到点部进港。8 点整，进港派件必须发出，且在 10：30 完成。第二批、第三批、第四批进港派件分别在 9：50、15：30 和 16：30 到达，所有派件进港时都要经过扫描，均需在逾限系统规定的 2 小时之内送达客户手中。

与进港派件对应的是收件出港，从第一批派件递出开始，收件服务也同步启动。12：30 进行同城件中转，进入这个时段的收件必须在 11：30 送回点部进行分类、装车。19：00 是专机运输起运的时点，点部必须将需要专机运输的货件在 17：30 装车完毕并准时发车。

尽管移动仓库策略比较有效地解决了 2009 年的矛盾，但在小古看来，该策略不是万能的，因为当时所考虑的因素比较简单，除了每个新增点要有稳定、安全，且交通出入便利的车位，适合进行收件出仓等操作，还要有能够独立发车所需用的所有物料，以及每个新增节点要有包括仓管在内的 1~2 名员工，仓管必须具备独立

---

<sup>1</sup>即当日凌晨 1 点处理的中转件

管理能力，善于现场管控，并有能力解决突发事件等硬件条件外，基本没有测算盈亏平衡点，而所谓“新增点片区内的收件量要达到 3000 票/月左右，要有每人每日 20 票的基本流量”等都是 SF 以往的经验估计。

那么，在 ZGC 这样的商业集群地区发展速运业务，网络的优化究竟还有哪些更科学的方法呢？

此外，移动仓库目前只是在一个或几个特定的组合区域内适用，从全流程的角度来分析，见附件 2，移动仓库的概念还可以有哪些应用呢？

其次，人均效能的均衡点究竟是多少。ABCD 组合派工在移动仓库的有力支持下，使得 ZGC 分部的人均效能 2009 年几乎翻了一番。在 2010 年的前三个月中，KM1、KM2、E-World 三个区域的人均效能甚至突破了 63 件/人/天。这一结果让小古倍感欣慰，同时也使他陷入更深层的思索——人均效能的均衡点究竟会是多少，此后又会发生什么？

当然，随着人均效能指标不断地被刷新，企业内部也出现了一些新问题。问题的焦点其实很简单，就是这种移动仓库支持下的组合派工打破了原有单一的直线衔接，交叉、交替合作中成本的分担和利益的分配必然成为组合区域中，甚至全流程运作中，所有利益相关者所关注的焦点。这些都是小古必须面对并要解决问题。

第三，如何获得更多、更好的外部资源。每一个企业的成功都取决于吸引和维持客户的能力，对于速运企业来说，吸引客户的是“速度”，维持客户的依然是“速度”。随着竞争对手的不断成长，“速度”作为差异化的核心优势会越来越弱，客户会更多的从服务可靠性、服务响应性、服务移情性等方面对速运企业提出更高的期望，而满足客户的这些期望，速运企业也要通过转化投入为产出的业务流程来提供服务产品，并实现服务产品的价值。

SF 目前可以提供全国 32 个省、直辖市、港澳台地区的高水准门到门快递服务，有 5 种服务产品，即标准快递、航空即日到、陆运即日到、陆运达、普货，所有服务采用标准定价、标准操作流程，各环节均以最快速度进行发运、中转、派送。此外还有多项特色增值服务，如代收货款、保价、等通知派送、代付出/入仓费、限时派送、委托收件、签回单、MSG 短信通知、免费纸箱供应等。

以上这些服务都必须有可靠的网络支持，具体来说就是要有仓库、有运输工具、有通行许可等等。以 2010 年初新租的场地为例，在整个高新区找不到一处能够直接适用于速运业务操作的场地，在付出了几乎天价的租金之后，小古他们还要用将近

半年的时间进行设施改造，包括地面加固、改造卸货平台等，耗资近 30 万元。

几乎所有城市规划都偏重于客流，而非货流，例如地下车限高 2.4m，而 SF 所用货车的高度都不低于 2.7m。所以当租约期满后，小古他们又有哪些外部资源可以利用呢？

## 案例 5 航空网络规划及其配套资源利用最大化

编写者：徐育斌、周敏

### 航空货运背景资料

为适应国家经济贸易发展对航空运输的需要，航空行业把航空货运作为新的经济增长点，采取有力措施支持货运发展，取得了较好成效。2008 年，我国已有 9 家全货运航空公司，全货运飞机 70 架，形成了一定规模的国内(含港澳台)、国际货运航线网络。全行业客货混合及全货运飞机载运的货物运输量 407.6 万吨，货物周转量 119.6 亿吨公里。在国际民航组织各缔约国定期航班货物周转量排名中，我国已居第 2 位。航空货运为我国经济社会发展做出了重要贡献。

然而，我国航空货运在国家综合货运体系中所占比例很低；客运与货运发展不协调，货运增长速度总体上低于客运；由于受全球金融危机的冲击，全货运航空公司经营困难；国内货运区域发展不平衡的矛盾比较突出；货运航空公司国际竞争力不强，国际航线上承运比例呈下降趋势。在全球金融危机的影响下，航空货运市场严重萎缩，运量大幅下滑；国内铁路大面积提速、高速公路网不断延伸以及海运进一步发展；国外航空货运巨头不断增加至我国的货运航班。这些都对我国的航空货运发展提出了新的挑战。另一方面，经济全球化、区域经济一体化是世界经济发展的大趋势，必然加速贸易发展；未来较长一段时间内，我国仍将保持较高的经济增长速度，这些都会给航空货运提供新的发展空间。从长远看，全球及我国航空货运发展前景依然广阔。

在中国，航空货运业务的中坚力量是公众所熟知的各大航空公司，目前大致分为两大派系：一是本土力量，如国航旗下拥有国货航，东航旗下成立了中国货运航空公司（China Cargo Airlines Ltd.，简称“中货航”），南航则设立了货运部。另外一个派系为合资力量，如深圳航空有限责任公司（Shenzhen Airlines Ltd.，简称“深航”）与德国汉莎航空公司（Deutsche Lufthansa AG）合资成立了翡翠国际货运航空有限责任公司（Jade Cargo International Airlines Co., Ltd.，简称“翡翠货运”），海南航空股份有限公司（Hainan Airlines Company Limited，简称“海航”）则携手中华航空股份有限公司（China Airlines Ltd.，简称“华航”）成立了扬子江快运航空有限公司



（Yangtze River Express，简称“扬子江快运”）。

遗憾的是，众多的承运人却难以捍卫市场的“领土”。数据显示，在国际货运市场中，中国本土航空公司的市场份额在 2000 年尚有 44%，2007 年则跌至 18%。中国的货运航空公司有被边缘化的危险。国内某航空货运公司从洛杉矶返回上海的航线上，最低报价甚至不足 1 美元/千克。

在此背景下，SF 公司组建了自己的全货机航空公司——SF 航空有限公司，于 2009 年底实现了成功首飞。SF 公司现有的航空运输网络如图 5-1 所示（包括租赁的货机航线），航空货运网络构成了 SF 公司空中运输的主要力量，也是 SF 公司用来保障服务时效的重要条件。

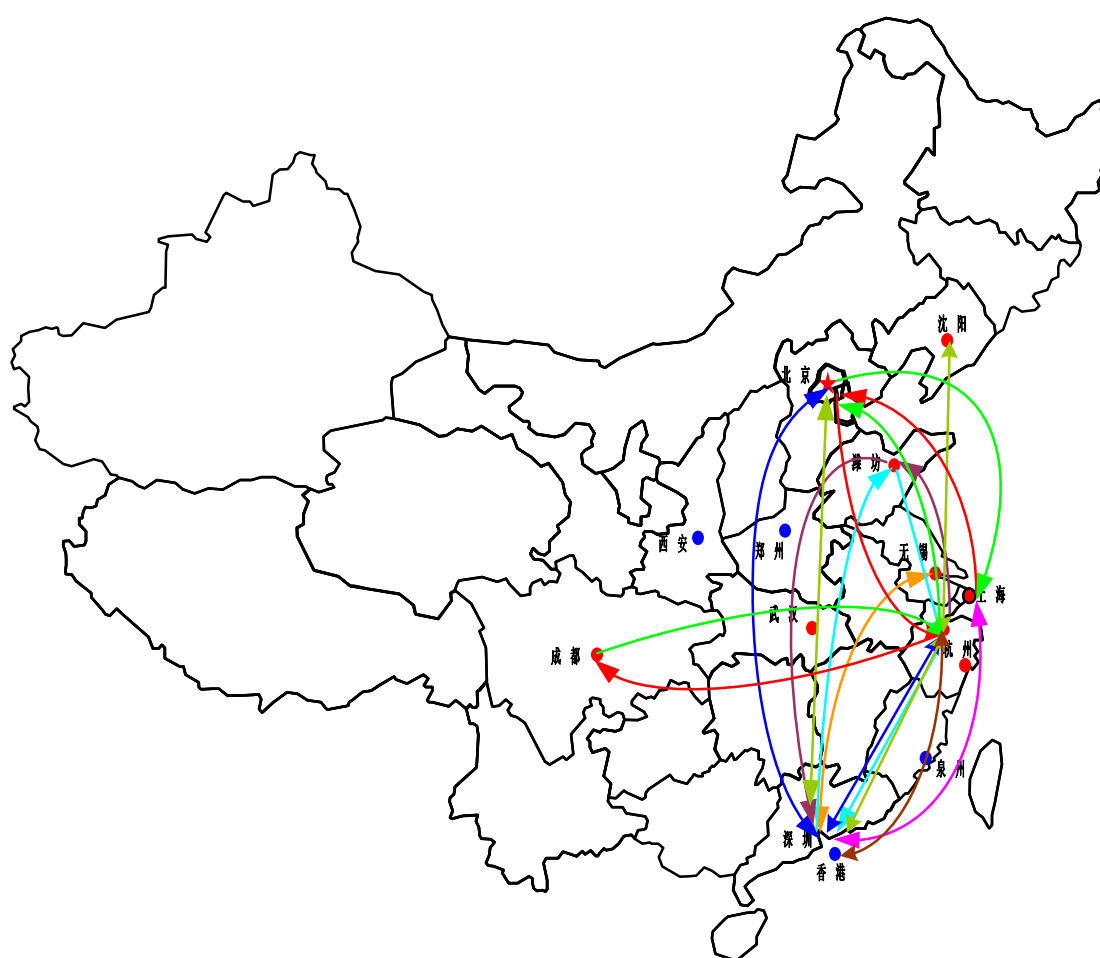


图 5-1 SF 公司已有的航空货运网络

### 如何通过优化航空资源来保证快件时效？

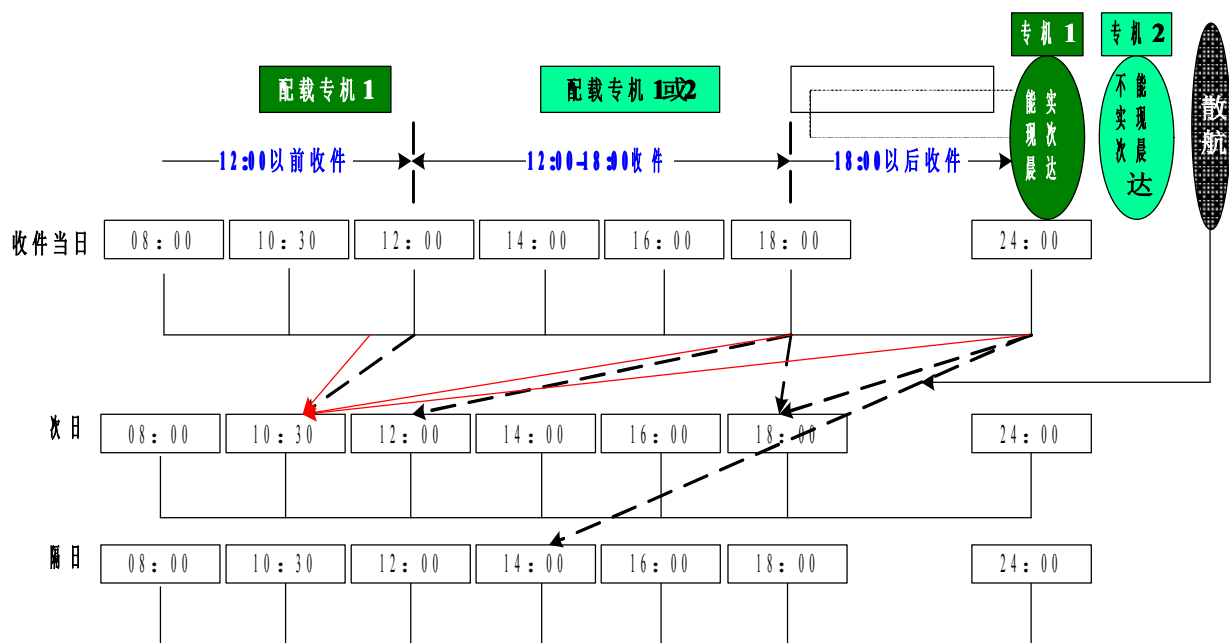
SF 致力于为客户提供最快捷的快递服务，拥有专属货运航空公司——SF 航空，并投入 11 架全货机航班。SF 航空货量占公司总业务量的 40% 左右，每年以 40% 的速度增长。

为进一步提升 SF 快件时效及产品竞争力，SF 将会持续加大全货机资源的投入（全货机是 SF 能够实现时效保证的有力支持）。但是，全货机资源的运营成本较高且属稀缺资源，现有的规划方法和规划手段相对比较原始，更多依靠规划人员的经验以及对网络运营方面的熟悉程度，而且每一次的规划调整耗时较长，难以适应外部资源及需求变化，而做到规划和评价快速响应，整个工作缺乏一个有效的规划工具和评价工具来实现高效、科学的航空网络规划及评价。同时，现有的全货机航线基本都是“点对点”以及“环型”飞行模式，航线覆盖面小，部分航段装载率过低，往返流向上货量极不均衡，在现有的飞行模式下无法继续投入全货机资源，但单流向上的货量大，不投入全货机资源已经无法满足业务发展需求；因此我们考虑通过建立“航空运输枢纽”模式解决此问题。

追求企业价值最大化及利润最大化要求 SF 需要建立一个科学合理的航空运输网络，实现最优全货机资源和客机腹舱资源配置。

请基于下面提供的信息，设计一个快件时效不低于现状的高效的航空运输网络，设计一套航空网络规划的模型，并开发相应程序实现该模型，同时建立航空网络规划评价系统，能够实现动态模拟。另外，需要解决 SF 现在以及未来几年内是否需要航空枢纽，如果需要航空枢纽，全网络需要建立几个航空枢纽，这些航空枢纽应该选在哪里，这些枢纽又服务哪些区域，相互之间的关系又是如何？

目前网络内航空件时效规划概况如图 5-2 所示。



注：红色实线为我司理想达到的时效，黑色虚线为现有实际时效。

图 5-2 现有网络的航空时效图

注：1、散航（客机腹舱）运价一般由如下结构构成：发货代理费、发货机场货站处理费、航空运费、燃油附加费、提货代理费、提货机场货站处理费；不同重量段，其运价不同。同时不同货代其运价也可能有差异，结算运价与公布运价也会有所出入（与商务谈判有关）。

2、原则上所有市场上可载货的客机腹舱资源均有利用，快递业需求最大的客机腹舱资源主要集中在最早或者最晚的起飞时段；

3、其它信息需大学生竞赛小组自己调研获取。

现有网络内航空快件时效达成情况如图 5-3 所示。

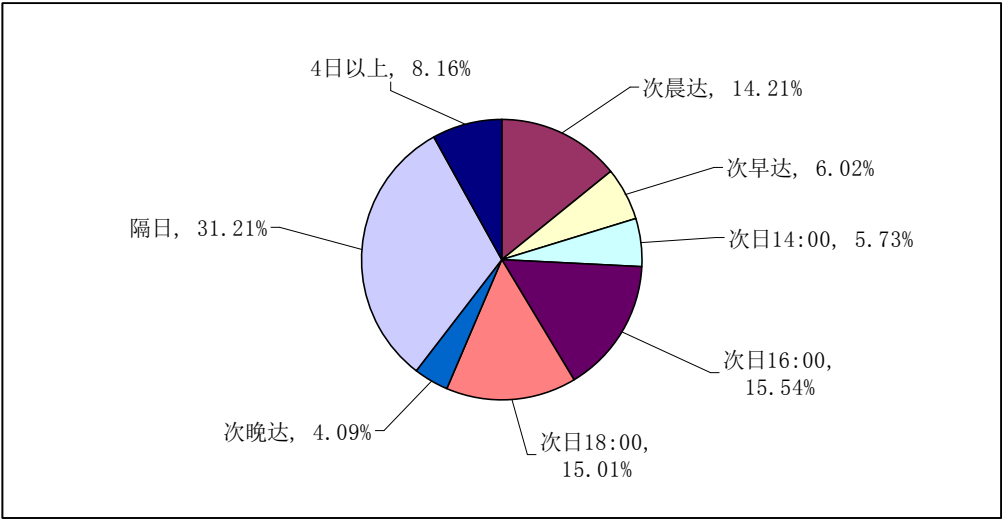


图 5-3 现有网络内航空快件时效达成情况

全货机成本如表 5-1 所示。

表 5-1 全货机运行成本

机型	单小时成本			业载（吨）
	每天飞行 4 小时	每天飞行 6 小时	每天飞行 8 小时	
B737	4.5	4	3.5	14
B757	7.5	7	6.5	28
A300	8.5	8	7.5	40

注：自有货机和租赁货机对营运线来说均可视为租赁货机，无需判断其属自有或租赁，另各种机型及其数量是规划后结果的一部分。

主要的航空运输业务量如附表 5-1 所示（需要考虑收到快件到在机场完成集货需要时间）。根据国外相关研究成果，航空运输业务需求的增长速度与 GDP、城市人口发展呈正相关关系。从实际的运行情况来看：571 出港的航班最多能够承担的

货运量为 400 吨/日，755 进港的航班最多能够承担的货运量为 500 吨/日。

时间效率和成本效率是衡量快递网络的最核心的两个指标，而快件时效和快件生命周期是衡量时间效率的重要指标。快件时效是指快件从寄方客户处收取快件至派方客户收到快件整个过程的时间效率方面的度量。快件生命周期是指快件从寄方客户处收取快件至派方客户收到快件整个过程所耗费的时长。

快递网络是一个名副其实的多式联运网络，需要建立空中一张网、地上一张网；而完成整个快件生命周期一般需要经过收件—支线运输—中转—干线运输—中转—支线运输—派件这些环节，全货机为核心的航空网络规划解决的是干线运输问题，整个快件生命周期要靠所有环节的密切配合才能实现，这些环节又是相辅相成，相互影响的。目前，SF 持续加大全货机投入，并非常关注这一核心战略资源的使用效率，以及带来的效益；然而由于关注度的不同，SF 在其它配套资源投入方面关注不够，导致花费巨额全货机包机成本带来的空间时效的提升，而由于其它配套资源的投入不足导致高代价获取的优势在其它环节得以削弱。

现需要解决的关键问题是：在全货机航空网络设计是如何利用其它干线运输资源（既有铁路、高铁、公路干线）？这些资源在整个快递网络中的定位又是怎样？另外根据航空网络规划，如何配置其它配套资源，也就是说在空网规划基础上，如何规划地面网络，以及其它环节的配合，如何配置中转场及中转班次，如何安排支线运输，如何设置收派班次？

实践是检验规划最好的方式，所有的快递产品需要生产出来后才知道品质的好坏；而持续稳定的生产高品质产品才能体现快递网络的稳定性和可持续性。在稳定的网络运营过程中，我们能够清晰的知道每一票快件能够在什么时间段内送达客户手中；然而，实际运营过程中由于各种可控和不可控的因素，导致快递运营网络难以一如既往的提供稳定可靠的快递时效，而同时由于快递网络的上下游环节的衔接缺乏一种弹性，导致某一环节出现异常后，整个快件的生命状况出现断层，难以清楚这部分快件能够什么时候到达最终收方客户手中。

现需要设计一种方法，能够在快件出现异常情况下，能够为该部分快件设计一条新的路径，并能清楚的展现该部分快件最终到达收方客户手中的时间，以及清楚的标注并提醒我们能够在哪个环节挽救该部分快件的时效，以至于整体的快件时效不受影响或者受到影响程度最小化。

## 案例 6 快件操作流程的优化设计

编写者：陆杉、徐育斌、梁志伟

快递企业的成功来自于优异的流程业绩，优异的流程业绩基于有效的流程设计与管理。快件操作流程设计应具有整个流程优化的系统思想，需以顾客为中心，提高对顾客、市场的响应速度，消除内部环节的重复、无效的劳动，以较小的成本实现高效率。目前快件操作流程的设计与快递技术条件有着非常密切的关系，快递的技术条件决定着快件操作流程的基本路径、工作环节。没有技术条件的有效支持，快件操作流程的优化设计就很难成功。

目前 SF 公司在操作流程中主要采用以下技术：

1. 手持终端（HHT）：收派员使用，用于快件揽收和派送环节的信息采集：（1）收件环节：接受订单信息、订单的实时处理（快件正常收取，则反馈快件的运单号、目的地、收方电话等多种信息；如未正常收取，则反馈未正常收取的原因，以便客服人员进一步跟进）、可查询服务范围/快件价格等基本信息；（2）派件环节：采集快件正常派送和无法正常派送的信息，并回传至营运核心业务系统（以便客户实时查询快件派送信息或者客服人员进一步跟进）。

2. 巴枪：仓管员和运作员使用，用于采集快件从发件到到件流程环节的信息采集，采集以下信息节点：（1）发件环节：交运单收件联、收件入仓、二程接驳收件；（2）派件环节：派件出仓、交运单派件联、滞留件入仓、二程接驳派件、滞留件出仓；（3）过程中的车辆操作：快件装车、快件卸车、封车操作、解封车操作、从车中删除；（4）包、笼、袋操作（对各个流向的快件进行建包/笼/袋操作，便于快件集装后流转和进行环节监控）：装件入包/笼/袋、快件解包/笼/袋、从包/笼/袋中删除；（5）中转滞留和中转批量滞留，中转场/航空组使用；（6）上载资料，将巴枪内的数据上传至公司业务系统中，便于实时查询。

3. 半自动分拣系统（系统补码、半自动分拣巴枪）：通过专用的分拣系统及设备识别并显示快件目的地及归属分点部代码，再通过操作员将所显示代码书写于快件上的指定位置，分拣人员通过代码对快件进行分拣的操作过程。

4. 图片打单系统：分点部的仓管员/信息员使用扫描仪、电脑等将运单扫描并审核后上传至输单系统，输单员在输单系统下载运单图片并录入、审核运单信息，

财务、客服等多个系统可直接抓取和使用相关信息。

同时手持终端系统对已超过收派件时效的快件进行信息处理。对于超过收派件时效但没有做终端回传信息的，手持终端系统会显示出每一条没有回传信息的具体订单（运单）号、员工的工号及姓名、下单（出仓）时间、订单（运单）的具体信息及已经超时的时间等信息，一方面管理人员可以及时发现问题，通知相关人员及时处理；另一方面公司调度系统会统计各网点的超时情况，通过电话或邮件的方式对相应网点发出预警，督促其调查超时的原因并及时进行处理，处理完后要对超时原因和处理情况进行反馈总结，尽量避免相似情况再次发生。通过收派后的回单时间及信息，进行收派件的时效和其它相关信息监控，是一种事后补救。手持终端系统无法从整个运作流程进行实时监控，并且不具备统计分析功能。

目前公司主要采用人工分拣方式，自动化程度较低，如果考虑全面采用自动化或半自动化分拣方式，进行信息化管理，必然带来快件操作流程的再造。

目前，公司的标准化快件操作流程（Shipments Life）包含 3 大环节 11 项主流程。

1. SHL1 快件收发：SHL1.1 下单流程、SHL1.2 收件流程、SHL1.3 发件流程。

2. SHL2 快件中转：SHL2.1 中转流程、SHL2.2 出港流程、SHL2.3 出口关务流程、SHL2.4 国际转运流程、SHL2.5 进口关务流程、SHL2.6 进港流程。

3. SHL3 快件派送：SHL3.1 到件流程、SHL3.2 派件流程。

各个流程的概要说明如下：

1. SHL1.1 下单流程，是指由客户端发起下单请求，客服代表按照公司规范流程将客户收件需求传达至收派员，属于收件业务流程的前端业务流程。

2. SHL1.2 收件流程，是指收派员从接受订单到上门收取快件、填单、快件检查、做件、巴枪扫描并将快件运回分点部的过程。

3. SHL1.3 发件流程，是指仓管员接收收派员收取的快件和运单，根据快件上的目的地代码将快件分拣、装车，在规定的时间内发车参加中转，同时将“本公司收件存根”联运单直接或间接交给输单员，并由输单员完成录单的全过程。

4. SHL2.1 中转流程，是指从快件到达中转场开始，经卸车、分拣、扫描、装车等一系列动作，至快件离开中转场止的全过程。

5. SHL2.2 出港流程，是指航空组从接收到货物信息，通过货代或自行操作，将货物配载至航空器，并将出港信息录入航管系统的全过程。

6. SHL2.3 出口关务流程，是指审单员（含翻译员）、报检员、报关员审核出口报检报关单证，根据检验检疫及海关监管要求，办理出口货物检验检疫及海关手续的整个操作过程。

7. SHL2.5 进口关务流程，是指审单员（含翻译员）、报检员、报关员审核进口报检报关单证，根据检验检疫及海关监管要求，办理进口货物检验检疫及海关手续的整个操作过程。

8. SHL2.6 进港流程，是指通过航管系统提取到进港航班信息，通过货代或自行操作，将货物从机场提取交接给中转场，并将进港相关信息录入航管系统的全过程。

9. SHL3.1 到件流程，是指仓管员与司机交接到达分点部的快件，并对所有快件做卸车、解包或解袋、货件分拣、扫描出仓将快件交给收派员，最后接收收派员派件结束后的运单和滞留件的整个操作过程。

10. SHL3.2 派件流程，是指收派员完成与仓管员的出仓交接后，根据运单上的派件地址，在规定的时间内将快件送到正确的客户手上，并将派送成功后的运单和未派送成功的滞留件带回分点部交仓管员，将营业款交给指定人员；仓管员接收收派员交回的运单和滞留件，并完成运单交接及滞留件的跟进处理的整个操作过程。

SHL2.4 为国际转运流程，因为公司暂时未有国际转运业务操作，所以暂时不含国际转运流程，该流程将随着国际转运操作的开展而适时新增。

在 11 个主流程中，收件和派件流程是其中的重点流程。

收件流程如图1所示。

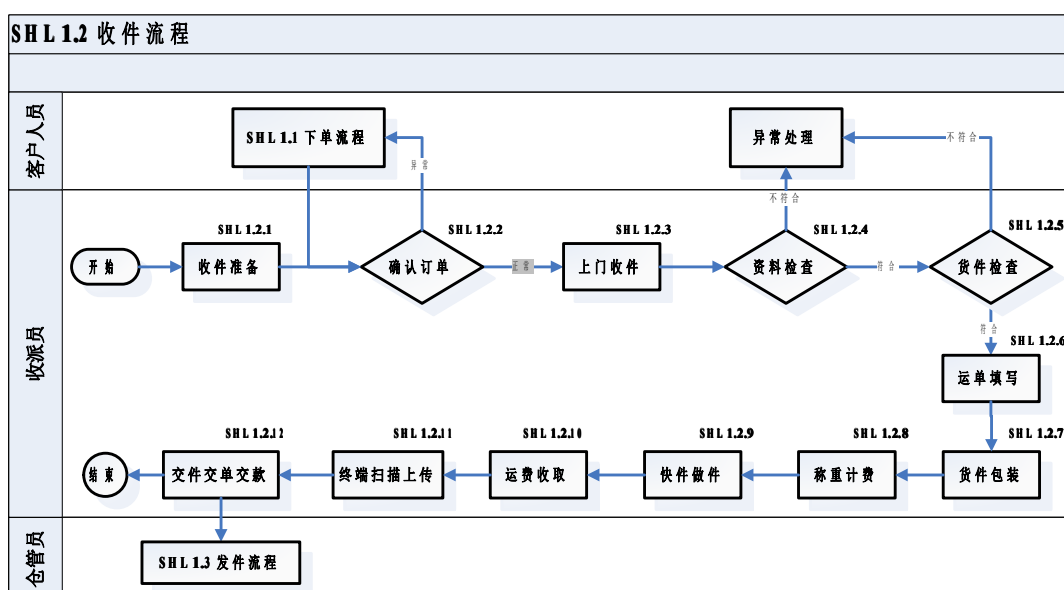


图1：收件流程图

派件流程如图 2 所示。

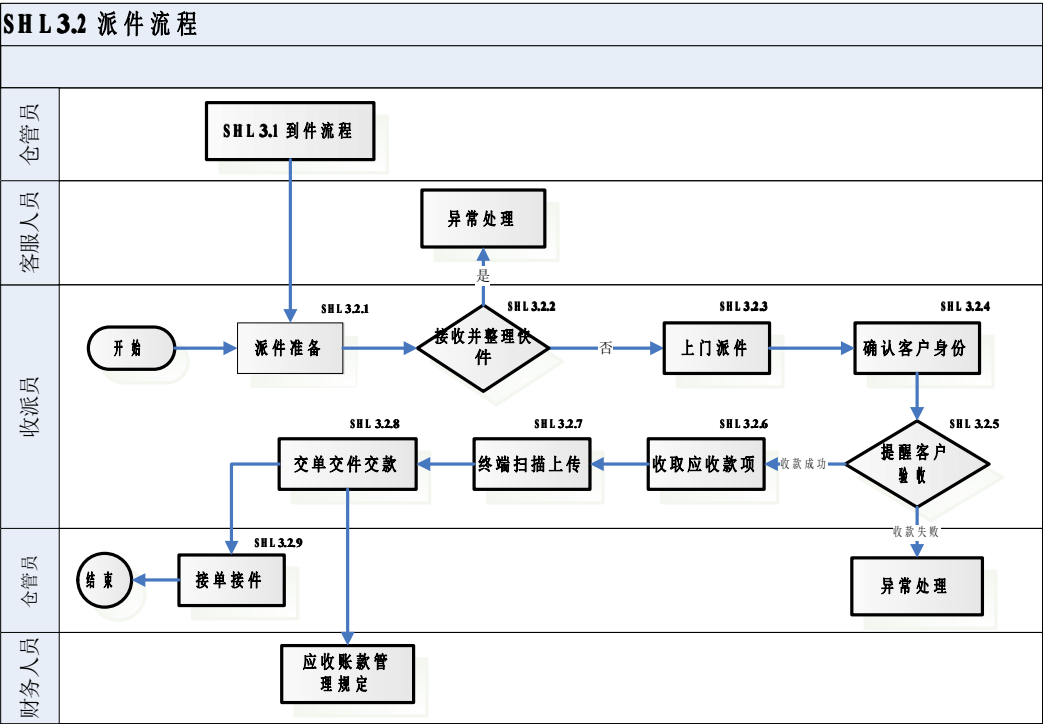


图 2：派件流程图

这 11 项主流程是根据 SF 公司目前的技术状况及运营条件确定的，随着公司技术的改进，信息化程度的提高，将对流程进行综合协调，将不必要的多余环节删除或者整合，进一步优化与完善操作流程，采用更有效、更经济的操作方式，提高快递服务质量。



## 案例 7 采购中心的年终总结会

编写者：陆杉、王蓉

快过年了，可采购中心的王经理还没敢想放假，今天一大早就起床，准备早点赶到公司听听同事们对采购中心这一年各项举措实施情况的意见和看法。今天将要召开公司一年一度的年终总结大会，公司要求各部门对自己部门一年的工作做一个总结，回顾自己部门这一年各项举措的成效，总结经验教训的同时，部署好下一年的工作。

王经理上周一开始就交代采购中心的同事们，要他们好好回顾总结各自在这一年采购工作中遇到的问题，并针对这些问题思考一下可能的解决方案。

一进会议室，王经理就发现，采购部的同仁们已经早早来到这里，而且每个人似乎都想说些什么。一下子王经理的精神便来了。一坐定，王经理就兴致高昂地对这一年采购中心的工作做了总结。

“总结今年一年我们采购中心的工作，可以说成绩是显著的。我们实施了大宗采购物资驻厂 QC（Quality Control，质量控制）方案，即供应商需提供一专职品管检查人员负责检验我公司产品，此人受供应商直接管理，但我公司有权要求更换人选。通过实施该方案，我们在为公司节约成本的同时，运单、文件封、胶袋、胶纸、编织袋五大操作物料的质量得到了较大的提高，客户的满意度也得到了提高。至于我们公司所需的另一种产品某型号巴枪若采取集中采购后调拨的模式，其对公司的意义也是不容忽视的。今天这次会议主要的目的是在总结成绩的同时，发现总结各项方案在实施中所遇到的问题。我发现今天大家似乎都有话想说，我非常高兴。现在就把发言权交给在座的各位了。大家尽管说，不要担心自己说得不好。我们今天就是为了把问题提出来，集中智慧，为明年的工作打好基础。”

王经理的话刚说完，大宗采购物资驻厂 QC 方案实施人之一的小张便首先发言：“我公司采购物品的品种很多，但质检有时无法进行。采购中心进行统购包装材料、设备等，另外购买其余少量的后勤用品，其余区部设采购员 1 名，负责少量的地区性采购。采购中心由 15 人组成，其中 8 名采购工程师，主要负责供应商引入、合同

谈判、采购物品的市场调查、分析、采购物品检验等，工作量很大，因此有的采购物品缺乏专业技术人员进行质检，只能由供应商报技术参数，写入合同，作为供应商选择参考。今年我们针对采购物品的品质保证问题采用了驻厂 QC 方案。我们已经确定大宗采购物资驻厂 QC 方案具体实施方式：第一步确定需实施驻厂 QC 方案的物资；第二步重新修改框架合同条款，增加驻厂 QC 人员相关条款；第三步有计划地约谈各供应商，谈定方案及确定人员；第四步签订年度框架合同；第五步对驻厂 QC 人员进行管理及考核；第六步对质量问题进行改进和回顾，但在各不同的阶段我们还是遇到了不同的问题。就拿我负责的工作来说，我负责第一阶段需实施驻厂 QC 方案的物资选定工作，由于运单、文件封、胶袋、胶纸、编织袋这五大操作物料采购数量庞大，金额占我司月采购的 80%以上是我公司营运的重要物资；就每家供应商的订单量来分析，我们的量足以吸引供应商因此供应商长期合作意愿较强。但在操作过程中，我发现，对于文件封、胶袋和编织袋的采购，由于现在客户需求的差异性，有时我们提供的文件封、胶袋和编织袋不能满足客户的需求。当收派员收货物时，现有规格的文件封、胶袋和编织袋不能装下客户的物件。收派员也向我反映了这方面的情况，但由于我们和供应商签订的合同上没有要求其生产其他规格的相关操作物料，所以我也不能向供应商下订单。我想，既然我们有驻厂 QC，而且非标准的操作物料需求不确定，我想是否可以要求供应商对我们这部分的需求进行特殊对待。一旦我们有特殊需求，我们的供应商就能快速响应我们的需求。这样一来，供应商就真正成为了我们的设计部和工厂，从而提高我们的客户满意度。”

“我们实施驻厂 QC 方案的初衷是为了持续改进我公司服务的质量，但在实施过程中，我发现我们缺乏一套定量的质量改进评定系统，也缺乏持续质量改进的实施细则。这一方面不利于我们对质量改进情况的掌握，另一方面，这不利于我们对驻厂 QC 人员的绩效评价。”小刘接过话说道。

“对，小刘说得很有道理。在方案实施过程中，我们发现，虽然我们对驻厂 QC 人员的职责有做明确的规定，即负责成品检查，每次检查合格后，必须在每个箱体上盖上专用章；负责将成品质检报告向我公司汇报及存档；负责每月的产品质量报告，并向我公司汇报；负责所有我公司产品质量投诉的跟踪，并向我公司汇报。但实际操作中驻厂 QC 人员的职责远不止这些，所以我们需要对驻厂 QC 人员的职责做更详细而具体的规范。”小熊接着说。

“通过对驻厂人员的职责做更详细而具体的规范我们可以更加完善我们对驻厂 QC 人员的管理及绩效考核。目前驻厂 QC 人员由供应商管理，但其直接向我公司资产管理处质量部门汇报，我公司有权提出限期更换人选及对此人进行考核，目前主要考核的指标值有：驻厂 QC 人员质量问题跟进反馈的及时性；每月出厂检验报告提交的及时性；出厂报告与我司实际收货验收的吻合情况。但是这些指标不够全面，而且一些指标没能量化，所以不利于我们对驻厂 QC 人员进行考核。”小罗补充说：“除了驻厂 QC 外，我们是否可以考虑其它的方式保证采购物品的品质，另外，对采购人员也应进行相应的考核，以提高采购质量，但我们公司目前还没有相关的规定。”

“我想谈谈某型号巴枪的采购问题。”负责巴枪采购的小胡说。“大家都知道该型号巴枪属于日本进口产品，由于产品及厂家自身客观因素，导致供货周期特别长，向厂家的订货需要提前三个月向工厂下订单，这一情况和我公司月度下订单的采购模式相冲突，我公司需求部门对需求的预计存在一定的局限性：地区申购部门只能根据当月的业务数据和人员情况大概预计到下一个月的需求情况，无法对未来的更长时间需求做出客观判断，如果提前采购、备货又会给公司和供应商带来风险。现有的巴枪采购为需求地区月度提交下个月的需求量，采购中心汇总数据后按申请量下达订单，按申请量送货。这样我们在采购时采购价格比较高。如果我们实施集中采购后调拨新的采购模式的话，我们将在巴枪采购上获利。我建议采用集中采购后调拨的采购模式为：通过价格、服务等对比，选择一家优势厂商代理商，提前一次性采购 1000 台巴枪，每月按我公司实际需求量交货到指定地点；如实际需求少于订购量，我公司与供应商约定可取消多余部分的 50%，如多余 300 台，我司即可取消  $300 \text{ 台} \times 50\% = 150 \text{ 台}$ ，取消订单提前 2 个星期知会供应商；签订合同后，供应商必须每周向我公司汇总库存情况。新采购模式通过集中批量商谈价格，签订批量采购合同，要求供应商按需求送货，从而合理计算可退货比例，在避免供货不及时的同时，可有效满足需求，并且通过供应商之间的竞争，有效地节约成本，提升服务质量。然而新采购模式对集中采购的数据需要科学根据作为依据，否则容易预计数量少，短货；或是预计数量太多，库存积压。我公司采购物资预测主要按历史数据、资产置换数据，缺乏计划性的需求信息，并且信息没有系统支持，需求、订单、库存都是进行内部对账，信息无法及时共享。”

“目前我公司巴枪的供应商为：北京 A 公司，其是我公司巴枪长期供应商。

为了准备实施新的采购方案，我们将以上方案同时发给北京 A 公司，北京 B 公司，广州 C 公司。后两家供应商均为厂商代理商，与我公司也有合作关系。三家公司都对此作出了快速回应。三家公司的报价对比如表 1 所示。但三方均表示价格可以在继续商谈。同时三家公司的供货批次如表 2 所示。目前我们需要做的便是根据公司的需求状况，结合现有掌握的供应商情况，选择好供应商。”

**表 1：某型号巴枪价格对比表**

产品名称	供应商名称	数量	单价（RMB）	总计
巴枪	A 公司	1000 台	¥2500	2500000
	B 公司	1000 台	¥2550	2550000
	C 公司	1000 台	¥2480	2480000

**表 2：某型号巴枪供货批次对比表**

供货月份	A 公司	B 公司	C 公司
2009 年 11 月	50 台	70 台	250 台
2009 年 12 月	450 台	180 台	350 台
2010 年 1 月	550 台	180 台	400 台
2010 年 2 月		190 台	
2010 年 3 月		190 台	
2010 年 4 月		190 台	
2010 年 5 月		190 台	
总计	三批次可交完 1000 台	七批次交货 1000 台	三批次可交完 1000 台

“我们对供应商的考核与评价主要侧重于其能力和信用。供应商能力评价见附件 1：供应商能力调查/评定表，对于供应商的信用评价则包括以下内容：企业基本条件；企业经营管理能力；企业财务状况；企业社会责任；企业发展潜力；产品或服务；交易信息。我们建立了供应商管理体系（见附件 2：供应商管理体系框架图；附件 3：供应商管理体系主要内容），并对供应商进行关系管理。在明年的工作中，我们考虑根据采购物品种类，对供应商进行分类管理，进一步完善供应商管理体系。”

“大家说得都很有针对性，也是我们采购中心需要认真考虑解决的。我们明年的任务就很明确了，即解决现有采购过程中出现的问题，同时进一步完善我们的供应商管理体系。希望大家再接再厉，在新一年里取得更好的成绩。”王经理总结说。

## 案例 8 小熊在 SF 公司的幸福生活

编写者：周敏、甘兰

什么样的生活才叫幸福？每个人在心中可能都有过对心中的幸福生活的勾画。有个女同事说：“有帅哥爱，有名车开，有豪宅住，有钞票用就是幸福生活”。有男同事说：“成功的事业，漂亮温柔的妻子就是幸福的生活。”是呀，这些因素都是可能成为幸福的因素。可是，我想象的幸福生活不止于这些。我想，能够随心所欲的做自己想做的事，来为自己的梦想一步步实现而努力的过程，应该是幸福的。虽然未必轰轰烈烈，可是心中还是对生活充满无限的希望。幸福，是一时的感觉，不会每天都有幸福的感觉，也不会常常都是沉沦沮丧。因为再舒坦的生活中也难免有诸多不如意，再清贫的生活也会有欢笑。在顺境中，请珍惜自己的拥有，在逆境中，请为自己的心中幸福去拼搏。幸福这两个字，常常指引我们脚下走什么路。

——摘自《小熊日记》

熊正良今年已经 32 岁了，儿子都已经 3 岁了，过了年就应该上幼儿园了。八年前加入 SF 集团公司的时候还是个年轻小伙子，做的第一份工作是当收派员，当时大伙都亲切地叫他“小熊”，这个称呼也就一直延续到了现在。小熊是典型的北方人，憨厚老实、塌实肯干的精神和 SF 公司的企业文化非常吻合。

今天是个下雨天，小熊开着自己的捷达车前往位于广州市的 SF 公司华南经营本部，他现在已经是 SF 公司华南经营本部的天河区分部经理了。一边开着车，小熊一边回想自己在 SF 公司的工作历程。还是在 2001 年，当时刚刚大学毕业的小熊孤身一人来到广州准备大展身手。他没有和同学们一样找个事业单位悠闲的混日子，而是找了家小型的汽车零部件加工厂工作，因为他觉得这样活得有意义。一年后，小型汽车零部件工厂因为质量问题招致了国外企业严厉的罚款，最终因经营不善倒闭了。这段经历给小熊留下了很深的印象，小熊深刻的认识到：质量是企业的立足之本。

因为 2002 年是高校扩招的第一年，大学生毕业就业形势非常严峻，失业的小熊四处找工作都碰壁了。无情的现实一点一点的将小熊那“宏伟”的理想击碎，当时的小熊只想找份工作混口饭吃。正当他走投无路的时候，同乡来广州打工的小张正好在 SF 公司当收派员，并引荐他见了当时天河城的点部主管。没多久，小熊就顺利通过了 SF 公司的考核，成为了一名收派员。

刚到 SF 公司做收派员的时候，小熊被安排在了天河城附近的一栋大型写字楼里面，和自己的同乡小张一起负责大楼里面的快件收派工作。由于写字楼里面的业务量很大，小熊的收入也比较可观。慢慢的，由于社会的不断发展，写字楼里面的客户越来越多，客户的发件量和派件量也越来越多。刚来的时候一天只需要收派件 50 单左右，半年后一天的业务量已经拓展到了 100 单左右。业务量的快速扩张和客户要求的越来越高，使得小熊和同乡的小张不得不更早上班、更晚下班。回想起当时的那段时间，小熊依然心情澎湃。同时与业务量快速增长的是小熊的收入，刚来的时候，一个月也就 3000 元左右，半年后就增加到了 6000 多元/月，这样小熊看到了做收派员的希望。小熊也和小张提起过要求分部增加 1 个人手来帮忙，但是小张却不同意：因为多来一个人，大家的收入就要减少很多，每个月最多只能赚 4000 元。小熊看着每个月增加的收入也就没有再提出要加人的想法。

然而，这样的日子并没有持续多久。由于客户的要求越来越高、数量也越来越多，小熊和小张难免会出现一定的错误，到后来错误就越来越频繁，客户的投诉也就越来越多了。后来，在分部的综合排名中，小熊和小张所负责的区域得了点部的最后一名，公司决定增派 2 名新的收派员加入他们的区域。公司的区域划分管理办法规定：如果负责的区域绩效考核中连续两次排名最后，就必须亮起黄灯，可能招致划分区域或者调整区域的惩罚。这两名新来的员工刚来时，小熊和小张虽然心里都非常不满，然而迫于绩效考核的压力，还是希望能够迅速提升大楼里客户的满意度。

四个人在一起工作了 2 个星期后，大家也就都熟悉了，配合起来也比较默契了，效率也不断提高了。到了月底，绩效考核居然排名点部第二，不仅没有亮黄灯，还有奖金。小熊本来以为那个个月只能拿 3000 元的，没想到最后拿了 5000 多元。因为服务质量上去了，四个人负责的大楼里的业务量也就增加了，而且还有进一步增加的趋势。

就在小熊还在为自己得了 5000 多元的收入高兴的那天，点部主管张主任打电话给他要和他谈谈工作的事情。下午到张主任办公室的时候已经是四点钟了，这正是公司业务比较闲的时候。张主任告诉他，广州区的人力资源管理部门已经根据小熊在公司半年多的表现和自己大学专业情况，告诉他已经给他建立了员工成长档案，想要自己考虑在公司的职业生涯规划问题。从那一天开始，小熊那尘封了许久的梦想又开始慢慢变得清晰起来。

没多久，公司人力资源部门的同事找到小熊，根据小熊自己的想法和公司岗位情况，给小熊设计了职业上升通道，如图 8-1 所示。

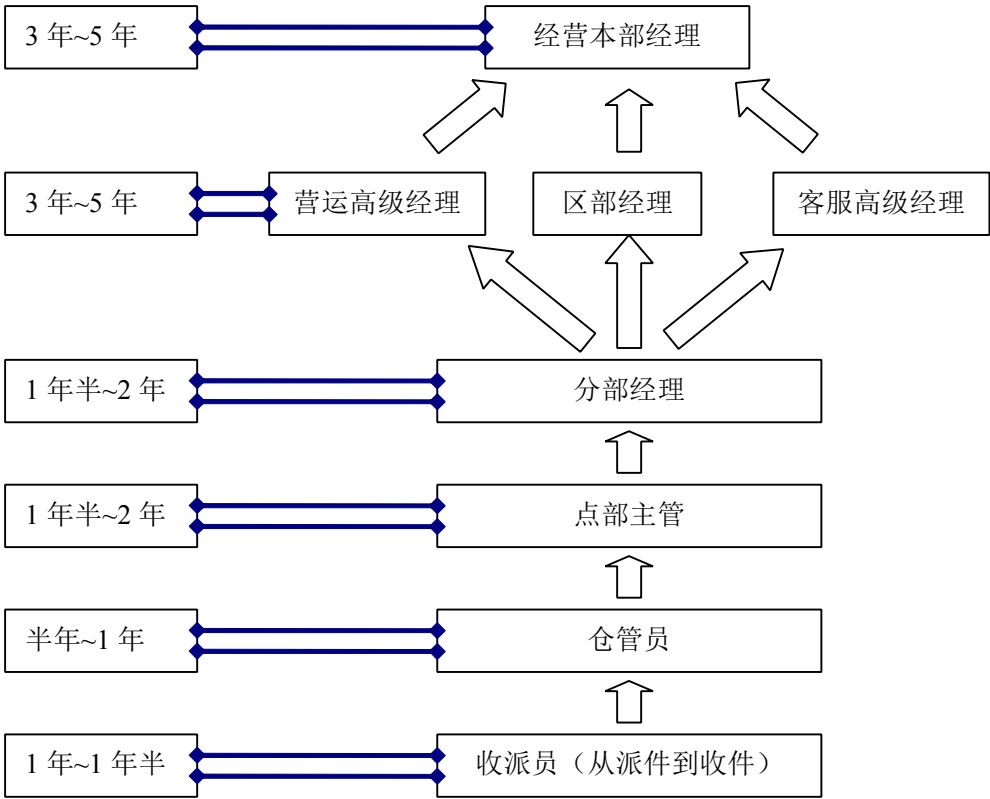


图 8-1 小熊的职业上升通道

小熊在职业上升通道的指引下开始了有意识的自我学习，周末到大学参加研修班学习；平时经常主动和点部主管和更高的领导交流工作上的想法。另一方面，SF 公司也针对员工的“成长方案”进行了有意识的培训工作，小熊在当收派员的时候就已经开始兼职仓管的工作了。所以，小熊可以在一个新岗位上很快上手。

很快，小熊就已经到了公司办公大楼，停好车后小熊直接来到了办公室准备开始一天的工作。小熊在 SF 公司华南经营本部的天河区分部经理的位置上已经有近 3 年了，对于日常性的工作任务应付自如，不过最近却总有几件事情让他觉得非常烦恼：

由于公司的业务扩张很快，为了能够有能力保障客户的要求，在人力资源的甄别上难度很大。SF 公司近期以来的人员招聘、培训过于频繁，只要是人，有车辆，证照齐全，照单全收。这样也导致了公司的人力资源情况比较混乱，从而经常诱发公司的营运过程处于轻度失控状态。这种情况小熊也向人力资源部门反映了多次，

华南经营本部的人力资源部门已引起高度的重视，但却表示无能为力。以前，SF 公司实施的是“区部统一招聘、统一培训、统一分配”的人力资源政策，由于规模效应，公司的人力资源控制力和执行力比较强。随着公司规模不断扩大，集团已经将人力资源管理的大部分工作下放到各个经营本部，具体招聘工作下放地区。为了预防客户需求量的增长，地区的人力资源管理部门不得不采取“大量招聘，广泛撒网”的方式。要想解决在运营过程中的人力资源不稳定问题，可能还需要营运部门和人力资源部门的更好合作。如果没有科学的合作与沟通机制，这种现象还会继续。当然，这也不是小熊这个部门可以解决的，只是这个问题的最大后果承受者还是营运部门。

小熊刚想和人力资源部门的李经理打个电话沟通下，广州电脑城点部的老王就怒气冲冲的敲门进来了。老王说，他所负责的那三个楼层，公司增派了 2 名收派员进来，导致了其业务量的大幅度下滑。他认为存在不合理的拆区域的现象，员工的利益没有得到切实的保证。而且，老王的绩效考核一直是不错的。对于这件事情，小熊是知道的。那 2 名收派员也算是公司的老员工了，因为一直在广州市郊区工作，业绩不好，收入也不好。为了照顾老员工的收入情况，所以派到了老王所在的区域。对于这个问题，小熊一直想建立一个人力资源投放模型来解决。在 SF 公司和一线员工之间能够找到一个利益的平衡点，既能够满足顾客满意度的提升，又能够实现员工收入的可持续增长，并能够实现员工之间的“同劳同酬”。然而要想实现这三个目标却并不容易：首先是顾客满意度和服务员工人数之间的关系不好确定，员工处于不同区域之间的劳动强度不同、如何衡量其劳动价值和劳动强度也是一个非常棘手的问题。

另外一个比较突出的问题是人才流失严重，小熊粗略地估计了一下：有近 10 万人在短短 15 年里与 SF 公司擦肩而过。和小熊一起进入公司的同事有一半左右都离开了 SF 公司，原因有很多，比如待遇问题，晋升问题，个人的生活问题等等。在快递行业，人员的年平均流动率在 8% 左右。SF 公司的人员流动率低于行业的平均值，但是这也是一个很高的比例。员工的频繁流动导致了营运的不稳定性。集团公司也采用了比如更科学的报酬机制、进行员工职业生涯设计、加强员工沟通等方法来解决这个问题，但是收效都不大。集团也在研究员工离职原因，并要求人力资源部门提出解决办法，但是目前都没有很好的解决方案。

除了上面这些问题，小熊也明显的感觉到：SF 公司内部的凝聚力正在减弱，上级与下级（基层）之间缺乏有效的沟通。高层员工不能理解基层员工的苦楚，基层



员工不能理解高层的决策。就拿公司最新推出的“电子地图”运营方案来说：集团公司为了提升公司的运作效率和降低运作成本，在 GOOGLE 地图的基础上开发了 SF 公司的电子地图显示系统，未来还要进一步开发更多实用的电子辅助项目（如收派员最优路径选择，客户数据的实时地图显示等），集团公司在这个项目上投入的人力物力资源非常多，期望能通过该项目的实施进一步提升公司的核心竞争力。小熊通过公司的视频会议学习，也比较好的理解了该项目对 SF 集团公司的战略意义。但是当小熊在华南经营本部天河分部的点部主管会议上讲述该项目意义时，点部主管大多数都表示抵触，他们认为：新项目的实施将大幅度增加一线收派人员的劳动强度，效率必然降低，客户满意度也将得不到保障，希望公司不要继续开发该项目。公司高层和基层的想法差别这么大，这一点是小熊没有想到的，难道这就是所谓的“大企业病”？SF 公司正在由一个中小型公司演变成一个快递行业的巨人，实力正在不断的增强，小熊是不断见证了这一个过程的。

“虽是一片绿叶，我已知青山”，小熊在开会时自言自语，SF 到底会不会和 IBM 一样成为“忧虑的蓝色巨人”，他不知道，也来不及想清楚。小刘拿着厚厚一叠文件走了进来，“熊主任，这些麻烦您看一下，11 点之前要签好”。小熊拿着厚厚的一叠文件哭笑不得，近期以来，区部各职能部门好像在争宠一样，每天有不同的新玩意，表格过多。每天上班后，小熊都要不断的看文件、审表格、学习流程，越来越多的形式化文件淹没了小熊精力，小熊疲于应付，没有什么时间和精力来考虑自己部门未来长远的发展问题。一直忙到快 11 点了，小熊才想起来，今天约了上个月绩效考核亮了红黄灯的小麦今天谈心，当然，这也是公司对人力资源管理的一项标准化流程。小麦是公司 2009 年新招募的一名储备干部，任职收派员岗位员，人力资源部门发现他近期以来工作激情正慢慢消退，消极的工作态度在逐渐滋生，绩效考核也每次都是黄灯（绩效考核的空表如附表 8-1 所示），不容乐观。小麦是快到 11 点半才到小熊办公室的，交谈从小熊新买的笔记本电脑开始。

“熊主任的电脑不错啊，新买的吧？”小麦进来后非常轻松的指着小熊的笔记本电脑说，好像根本不存在绩效考核不理想的影响。

“是啊，昨天才买的，性能非常好，现在的科技进步了，电脑也越来越好用了”，小熊接过话来，准备开始对小麦的思想工作，“你这几个月的绩效考核成绩都不理想，能不能谈谈你有什么想法，有什么困难，看我们能不能一起想想办法来解决”。

“也没有什么困难，就是觉得做的没劲，干我们收派员这行，一天到晚就是送快

件、收快件的，有什么意思”，小麦满不在乎的说，“我同学都在外资公司里面干活，每天都是挑战，我这个算什么啊，说出去都觉得丢人”。

“话不能这么说啊，我不也是从收派员干起吗，现在不是过得挺好的，也不觉得比别人差啊”，小熊赶紧安慰道，心里暗暗的想：“现在最关键的是稳定小麦的情绪”。

“熊主任，说句您不爱听的话：您现在是已经熬出了头，忘记了当年的苦日子了吧，站着说话不腰疼”，小麦是标准的 80/90 后，刚刚 20 出头，说话张扬且不留余地。

“我比你大几岁，也算是你的兄长了，我今天就用兄长的角度告诉你：干工作必须要一步一个脚印，踏踏实实的干，这样才有前途”，小熊语重心长的说。

“我说熊大主任，现在时代不同了，要的就是快速，还按照您以前的搞法，那我们不知道何年何月才有出头之日呢？”，小麦马上反驳。

“那么除了上升，你还是可以做很多事情的啊，收派件的过程本来就是一件让人成长和成熟的过程，况且你的收入应该也不错”，小熊继续鼓励说，“现在大学生就业大压力这么大，你应该好好珍惜你的工作才是。”

“我也知道这工作还不错，但就是觉得干这没劲，总是提不起精神来”，小麦也很苦恼的摇了摇头。

“那你可以想想公司的宏伟计划和我们共同事业的发展前景啊”，小熊想起了当年自己当收派员时点部主管说过的话，“SF 是我们共同的事业，我们必须都要都尽心尽力的做好自己的本职工作，才能实现共同的理想”。

小麦沉默了好久没有说话，过了一会，小麦向小熊告辞，说回去再好好想想，过几天再来。小熊送走小麦后，心情比较复杂：现在的年轻人怎么了，好好的工作怎么就没劲呢？当时我不是干得好好的吗？难道现在真的是时代不同了，我们的经验可能不能直接的用来引导新一代年轻了吧？这可能就是代沟！小熊若有所思的起身到附近的小饭店吃饭。公司没有食堂，和公司附近的多个小饭店签订了定点协议，每个月往员工的工资里发放就餐补贴。小熊想，下午还有一大堆文件要签，小麦的思想工作还要继续做，儿子上幼儿园的入园体检还要抽时间去办一下……好多事情要做，也要抽时间去锻炼下身体了。

## 案例 9 大客户营销：任重道远

编写者：李坚飞 张钊

中国快递市场已经进入战国时代。

国际四大快递巨头已进入国内快递市场，他们除了拥有雄厚的资金保障，相关的广告宣传与推广活动，有强大的、优秀的营销队伍外，在近期亦展开了一系列降价动作，并有针对性的对 SF 公司的大客户展开抢夺，短兵相接的激烈竞争态势已经开始。

作为中国最大的快递公司——SF 集团公司华东地区宁波区的区域经理，小杜正按照公司的部署，进行 VIP 客户配套服务的建设与实施，以重点关注大客户业务情况和客户需求、稳定大客户业务。

为快速调整、适应所带来的市场竞争压力，各层级员工必须快速树立大客户服务理念，利用现有的服务资源，向核心大客户快速提供快速、便捷的客户服务，形成服务差异化，以获得可持续的竞争优势和提升大客户的忠诚度。为此，SF 集团决定建立全网 VIP 客户绿色通道服务并对大客户进行管理，并建立了一套理想的客户管理体系，对不同类型的客户提供不同的服务。

理想中的客户管理体系									
客户类型	定 义	客户需求	服务策略	营销模式	销售渠道	服务菜单			
						基础服务	增值服务	专享服务	定制服务
项目客户	贡献度在 10 万元以上，可能需要提供非标准的服务流程与产品解决方案；	在专享服务的基础上，能够与客户自己的业务流程实现无缝对接	为客户提供整体的物流（快递）与服务方案	服务立项	大客户销售专员	1、下单 2、快件跟踪 3、理赔 4、投诉 5、建议与需求 6、网上服务 7、MSG 短信服务	1、日常关注 2、物料直接配送 3、电子账单 4、客户自助端 5、电子专刊 6、业务主动推荐	1、分支机构集中付款 2、国内第三方支付 3、指定时间收派 4、赠送打印设备（高端客户） 5、绿色通道 6、服务流程简化	咨询服务，为客户提供整体的物流（快递）解决方案
VIP 客户	客户月贡献度在 1-10 万元	在增值服务的基础上能够提供专享服务	改善客户关系	1 个客户专员负责 30-40 客户的维护对接工作	VIP 客服代表		无		
中端客户	客户月贡献度在 2000-1 万元	在标准服务的基础上希望服务增值	服务增值	客户经理负责该层级客户的维护工作	热线 客户经理				
普通客户	客户月贡献度在 300-2000 元	在提供便捷的服务基础上，能够提供质量稳定的服务	完善服务与流程	随机适应与定期调整服务与流程	热线				
流动客户	客户性质为小、散，月贡献度在 300 元以下	能够提供便捷的服务		品牌吸引	热线				

图 9-1 理想中的客户管理体系

按照 SF 集团构思与部署，集团正在一步步不断地完善 VIP 客户管理体系。2009 年公司对于 VIP 客户的服务策略是：“尝试建立适应 VIP 客户需求的服务内容及模式”，在前期公司已经推出 VIP 客户基础服务的基础上，进一步推出针对 VIP 客户

的“增值服务”和“个性化服务”菜单，以提高 VIP 客户的满意度和忠诚度。

各项服务的定义说明及目前提供的服务内容如表 9-1:

**表 9-1 服务定义与服务内容**

VIP 基础服务内容 (是指通过绿色服务通道,满足客户日常投递快件需求的服务)	VIP 增值服务内容 (是指在基础服务内容的基础上,利用公司资源额外提供给所有 VIP 客户群体享受的配套服务内容)	VIP 个性化服务内容 (是指公司根据某一客户的行业特点或性质,按该客户产品类型、服务流程或其它需求而提供的特殊的服务方式;此类服务方式不存在通用性。)
下单	绿色服务通道	分支机构集中付款
快件跟踪	物料直接配送	国内第三方支付
理赔	电子帐单	指定时间收派
日常关注	客户自助端	赠送打印设备(高端客户)
投诉	客户电子专刊	
建议与需求	新业务主动推荐	
	积分主动兑换	
	服务流程简化	

作为区域经理的小杜明白,这套客户管理服务体系能为公司稳定住大客户,给大客户以特殊服务待遇必会让他们有一种殊荣感,从而更加坚定他们长远合作的心意。

公司对于 VIP 客户的划分也是有着明确规定的,小杜在心里细细思量着宁波区有哪一些客户是黄金 VIP,哪一些客户是其他 VIP 客户,有了一番计较之后,他计划着近期去一一拜访这些 VIP 客户,并把公司为他们所打造的这一系列增值专享服务告知他们,顺带可以做一下客户服务意见回访。

小杜仔细看着公司总结的区域客户月均运费统计表,按照公司的有关规定,这 20 家公司就是公司的 VIP 了。他将在近日把上门去与 20 位 VIP 大客户沟通的计划告诉了文员林,并吩咐她将自己的行程安排妥当。

**表 9-2 地区公司前 20 位 VIP 主营业务情况一览表**

公司名称	主营业务	销售额(元)	排名	公司名称	主营业务	销售额(元)	排名
鼎翰文化	商务咨询	20207	1	万联科技	IT	10025	11
福大自动化	电工器材	19536	2	佳丽服饰	服装销售	9981	12
元开纺织	纺织服装	19773	3	韧向科技	IT	8745	13
湘计海盾	IT	18070	4	武城	国际货代	8211	14
丽时	服装销售	16816	5	茶元	国际贸易	7512	15
百川	通用零配件	16177	6	单锐科技	IT	7443	16
天帆高科	贸易进出口	15759	7	富源资讯	商务咨询	7102	17

华光	国际货代	14156	8	忘不了	服饰	6905	18
中远	国际货运	13373	9	中左	广告设计	6799	19
瑞诚	国际贸易	12657	10	时运	IT	6418	20

就在小杜着手走访宁波区 20 家 VIP 客户时，小杜接到了 SF 集团华东地区客户经理张兆的电话。

在电话中，张兆告诉小杜，老客户 CT 公司有将手上运输业务交给邮政运营的迹象，双方已经进行过洽商了。他让小杜马上去 CT 公司一趟与 CT 公司的老板进行沟通，尽一切所能地挽回目前这一不利局面，留住这个大客户。将 CT 公司的相关资料传真给了他，并督促他抓紧时间了解，尽快采取行动。

CT 公司是一家主要从事制药装备研发、生产与销售的机电一体化高新技术企业。它是中国药品制剂机械水剂类联动生产线最大的制造企业，主导产品有安瓿洗烘灌封联动线、抗生素瓶洗烘灌封联动线、口服液瓶洗烘灌封联动线、大输液生产线等。同时它也是中国药品制剂机械水剂类联动生产线最大的供货商，主导产品国内市场占有率超过 50%。

匆匆看完资料后，小杜便马不停蹄地赶往 CT 公司的办公大楼，并迅速见到了 CT 老板陈总。

小杜直接地说道，“陈总，我是 SF 集团公司宁波区经理小杜。冒昧前来打扰是因为听说您对我们目前的服务并不满意，想要另外找公司合作。如此冒昧实在不好意思，不知事情是否还有回旋的余地呢？我们是相当重视与贵公司的合作的。您有什么意见建议都可以现在提出来，对于能立即解决的问题我们一定马上进行调整。”

“其实我们已经合作了这么长时间了，一直以来还是比较愉快的。但是在近期的合作中出现了一些问题”陈总慢慢地说，首先是有好几次的货物运送在时间上都有所延误，我对你们一直以来强调的高时效产生了怀疑，其次就是你们的收派员与客服人员的服务态度都让人无法接受。

“这些都是可以进行调整的。关于时效的问题是因为近期多大雾天气所以飞机无法正常运送货物，服务态度问题也只是极个别现象，我对我们的员工还是有信心，他们都是经过专门培训的。”小杜有些急切地解释说。

接着，小杜还补充说：“我们正在进行客户管理体系的调整，像你们这些大客户都可以享受到增值专享服务。最近，我们已经开通了 VIP 客户绿色通道，为公司设置了 VIP 客户服务专线，并配置专门的 VIP 客户服务代表，为客户提供一对一服务，

近期就会有客户服务代表与公司联系，像您刚才提到的服务态度、时效等问题都可以通过我们新的客户管理体系得到及时的解决。您可不可以重新考虑一下？”

陈总在考虑一会后，并没有一下子把合作的大门关上，“其实你刚才说的那些服务和体系之类的都蛮令人心动的。不过我与邮政（EMS）有些业务往来，一直保持着比较好的关系，他们（邮政）也已经答应要给与我们七折的优惠了。……”他迟疑了一下，“这样好了，以后我们部门区域较远，对时效性要求较高的物品就由你们 SF 做吧！……”

对于这样的沟通结果，小杜是不满意的，可是他也很奈何，——公司交办的任务，他没有完成。

对手名称	香港件				广东件				华东件				省内件			
	公开报价		实际价		公开报价		实际价		公开报价		实际价		公开报价		实际价	
	首重	续重	首重	续重	首重	续重	首重	续重	首重	续重	首重	续重	首重	续重	首重	续重
快捷	20-25	8-15	15-25	6-12	10-25	5-15	8-15	4-10	6-12	1-10	3-10	0.5-6	5-10	0.5-5	5-8	0.3-3
韵达	20-25	5-15	18-25	4-10	10-20	4-10	10-15	2-8	5-12	0.5-2	3-10	0.3-1	5-10	1-2	3-8	0.5-1
天天	20-25	10-20	15-25	5-15	10-20	5-10	10-15	3-10	5-15	0.5-8	3-10	0.4-5	5-10	0.35-2	3-8	0.35-1.5
越丰	20-30	5-15	15-25	4-15	15-20	5-15	10-15	4-10	5-15	1-6	4-10	0.5-3	5-10	0.5-5	4-8	0.5-3
EMS	30-90	10-30	20-50	10-12	20-25	8-15	10-20	5-12	8-20	3-10	5-10	1-8	8-22	1-8	5-15	1-8
申通	25	5-15	20-25	8-10	15	8	10-15	6-8	5-10	1-5	5-8	1-3	5-10	1-5	4-8	1-4
圆通	20-40	10	20-35	8-20	12-20	5-15	10-15	5-10	5-10	1-5	4-10	0.5-5	4-10	1-4	5	0.5-3
全一	15-30	10-30	15-25	8-15	13-20	4-12	8-15	3-10	5-12	0.5-5	3-10	0.5-2	5-10	0.5-3	3-8	0.5-3
彪记	25	10	20-25	8-15	15	7	15--20	6-15	8	4	8	4	6	2	6	2
顺丰	30	15	30	15	20	10	20	10	10	2	10	2	10	2	10	2

备注：“首重”的计价单位：元/公斤；“续重”的计价单位：元/半公斤

回到公司，他马上将这一结果告诉了张兆。张兆安慰他说：“第一次难免有些紧张，没有经验，这样的结果已经很不错了。但是我们要不断积累改进，避免再发生类似的事。这次的事情是给我们敲了一记警钟啊！马上召集相关人员到会议室开会，总结一下经验教训。”

会议室内鸦雀无声，听小杜将事情的原委完整地说完后，大家都有些震惊了，因为 CT 公司一直与我们保持着良好合作，在近期的沟通过程中也并没有发现什么问题，为什么会突然将主要快递业务交给邮政呢？大家都缩着脑袋，不敢当第一个发言的人。

这时张兆说话了“都说说吧，大家对这次的事情以及类似事件有什么体会感受，特别是在客户流失的原因方面，自省一下平时在客户服务、管理沟通方面存在的问

题。杜经理，你最清楚整个事情的过程，你先说说你的看法吧。”

小杜表示，“这次的事情说明我们在客户服务、管理维护方面出现了极大的漏洞。在与 CT 公司陈总的交流过程中，我发现在客户投诉受理上存在着一些问题，对于客户提出的意见不能及时给予解决。我们是在 CT 公司已经与邮政谈好合作条件后才得知这一消息的，这说明了我们的管理人员得到的客户异常信息滞后，对客户的诉求反应迟缓，造成客户需求迟迟得不到解决，最终引发客户不满。如果我们能早一点得知并及时与客户进行沟通，是很有可能把客户留住的。”

接着，现任客户高级经理原客户服务部经理小霞说“在客户关怀方面，日常过分的与客户沟通联系，但在客户提出问题的时候不能及时响应和解决，没有起到真正的维护作用。”

市场部主管小李接着说道：“我们的收派员维护力度有限，对接受处理客户异常信息反馈方面没有得到有力支持和帮助，导致延误了挽留客户的最佳时机。”

.....

“总结得很好，说明大家现在都意识到了自己部门所存在的问题。知道了是哪里出了纰漏就好办了，我们只要对症下药即可。公司正在不断完善 VIP 客户服务体系的建设，在这个阶段我们一定要先稳住我们的老客户，并及时将新的增值服务通过各种渠道告知给他们。营销理论告诉我们，开发 2 个新客户的成本等于留住 8 个老客户的成本，也就是说留住老客户是企业最具有性价比的选择。留住老客户是我们目前的首要任务，这比不断开发新客源更加重要。因此我们一定要持续保持与老客户的有效的、具有一定频率的沟通；及时地对客户反馈信息进行处理解决。”张兆最后说道。

会议结束了，可是小杜的心理却久久不能平静。他想这种事情绝不可能是最后一次发生，随着市场竞争的不断加剧，这种事情将会层出不穷。怎样才是最好的留住客户的方法呢？当再次出现这种问题时，他又该怎样应对呢？

.....

三个月后，张兆客户经理的办公室内，张兆再一次将小杜叫到了自己的办公室，并告诉他最近宁波区域老客户 HS 集团有限公司与联邦、邮政有所接触，这是一个示警的信号。他再一次要求小杜上门去与 HS 集团有限公司老总交涉。

张兆语重心长地对小杜说：“小杜，这一次就让我们看看近期来公司改革以及上次经验总结的成效到底如何吧！我相信你不会在同一个地方摔倒两次的。加油，去

吧！”张兆的话让小杜的心里既激动又紧张，激动的是这几个月来的忙碌就要见到成效了，紧张的是这次的交涉比上次更加不容许失败。

近 4 个月来公司为 VIP 客户所建立的绿色通道服务已经成功实施，各地区\直辖分部人员组织架构已初步建立，“绿色通道”已经向 VIP 客户识别了我们特别的服务渠道，让 VIP 客户感受到了服务差异的存在。

VIP 客户所反映上来的问题都已经能得到最及时的解决，投诉与理赔的问题也能得到很好的解决。根据集团对 VIP 服务工作的定位：尝试建立适应客户需求的服务内容及策略。

为充分利用公司现有资源，体现 VIP 客户“绿色通道”功能及差异化，向 VIP 客户提供更优质、更贴心的服务，公司决定在现有基础服务上，进一步新增“增值服务”和“个性化服务”策略，以提高 VIP 客户满意度和忠诚度。

HS 集团有限公司是浙江一家集科工贸于一体的大型外向型企业集团。HS 集团主要经营苎麻、亚麻、大麻纺织品及麻棉服装系产品，85%以上外销。目前，HS 集团的产品已畅销 50 多个国家和地区，其主要市场为欧洲及美国，享有很高的声誉。

小杜手里捏着 HS 集团的信息资料，在心里盘算着“什么才是 HS 集团最需要？我们能提供给 HS 集团什么？”。这就是谈判最重要的筹码。这一次他并不急着去找 HS 集团的老总进行协商，由于时间比较充裕，可以先将思路整理清晰再采取行动。

“三思后行才能立于不败之地！”他低声地琢磨着。

思路清晰之后，小杜马上赶往 HS 集团所在地。进了 HS 集团沈总的办公室后，他说：“我今天是特意来为我们新建立的一系列 VIP 客户服务做回访的。不知道沈总对我们这几个月来的服务是否满意呢？如果还有什么要求的话，但说无妨。”

沈总微微一笑说：“近期你们的服务质量有着明显的上升，尤其是在客服专线方面；你们所选派的 VIP 客户代表确实起到了很好的作用。”

“非常感谢沈总对我们工作的肯定！但我听下属说，沈总想要换合作伙伴。我想，沈总对我们的工作肯定还有不满意的地方，我今天也是特意过来听您对我们工作的批评意见！”小杜非常诚恳地说。

“我确实是有这样的想法的。目前也只是在观望而已。”沈总回答道。

小杜缓缓地说道：“沈总，我们是五六年的老合作伙伴了，我知道贵集团是做服装生意，在时效方面特别重视，服装市场虽说不上瞬息万变，但是它也是每时都在



变的。您的货物晚一步送到商家手上，它的价值很有可能就会受到极大的影响。另外我们目前正在进行物料直接配送服务的完善，相信用不了多久您就可以享受到越来越多的增值服务与个性服务了。……还请沈总综合考虑一下各方面的因素，我相信虽然我们公司也许不是所有公司中最好的，但应该是最适合您的集团的。”

沈总思索片刻，然后非常干脆地说：“好吧！那我们就继续维持目前的这种合作关系，希望你们不会让我失望。对你们即将推出的全新服务我可是抱着很大希望的。”小杜笑着说道：“沈总，您放心，感谢您对我们工作的支持与信任，我们一定不会辜负您的期望，希望我们合作越来越愉快。谢谢！”

小杜走出 HS 集团，长舒了一口气，抬头望了望蓝色的天空，沿着笔直宽敞的五一大道大步迈进。他明白，未来市场竞争会日益激烈与残酷，大客户管理的工作可谓是“任重而道远”。

## 案例 10 DDS 倒闭的“余震”会有破坏性吗？

编写者：李坚飞 丁防震

### 大地震！

深圳东道速递有限公司(简称 DDS)于 2009 年底在长三角地区发起的第三轮“华东战役”再次遭遇失败，因快速扩张导致资金链断裂、进一步导致了公司业务的大溃退。2010 年 1 月 22 日，全国各地 DDS 全面停业。DDS 在业界素有“低价杀手”之称，它的倒闭再次宣告了快递业低价竞争局面的难以为继。

民营快递公司 DDS 从 300 元、3 个人、1 间房子做起，经过 12 年奋斗，DDS 在 2009 年已经发展成为在全国自建网络近 2000 个、员工 12000 多名、汽车 2400 多辆的公司，日均收件量最多时达 20 多万件。

DDS 快递公司因拖欠商户货款和员工工资，致使近日深圳、广州、东莞、佛山等城市相继发生商户、员工聚集讨债、讨薪行为。

✚ 25 日，数百名深圳东道公司员工和客户相继到广州市天河区劳动和社会保障局和广州市政府，呼吁政府有关部门帮助他们追回 DDS 拖欠的薪水和款项。初步估算，DDS 在整个广州地区欠薪总额多达 800 万元。

✚ 在此次事件中受到经济损失的 DDS 客户，呼吁政府有关部门采取手段追查 DDS 高管卷款潜逃的问题，为他们讨回代收款项。

截至 1 月 25 日，广州共登记滞留快件 2100 件，正在协调疏运；深圳 3872 件快件全部妥投；东莞大朗镇营业场地积压的 3007 件快件暂被公安部门扣留，延缓处理。

DDS 快递公司因在华东地区大规模投资扩张管理失控，导致华东地区的代收货款 4500 万元无法收回；而 DDS 在其他省市的分公司客户货款欠款数额尚未有公开的统计数据。该公司擅自挪用广东地区 19 个地市代收货款 4516.6 万元，并拖欠员工工资和押金约 1800 万元。

### 余震！

DDS 倒闭后，遗留了大量的问题需要整个快递行业及政府来面对：

首先是 DDS 倒闭之前留下还没有做完的业务怎么办？DDS 将自己创办快递公司称为“扛起振兴民族速递业的大旗”，公司宗旨是“为国分忧，为民解难，服务社会，报效祖国”。这个“草莽英雄”的壮烈倒下留下了大量的运单需要有公司出来善后。SF

公司作为总部同在深圳的大型快递企业，是否应该主动站出来承担其巨大的社会责任？如果是这样，那么 SF 解决 DDS 公司遗留问题的主要困难是：①DDS 留下的全国业务票数约为 10 万票，即使 SF 只承担一半的业务处理任务，那么也需要增加 5 万票的处理能力，SF 的营运网络能够承受吗？会不会由此影响到 SF 自身的业务，会不会降低公司自己客户的满意度？这些都需要用数字分析来证明。②DDS 倒闭时临近春节，SF 公司每年业务最忙的时候也是春节，如果承担了 DDS 的善后事宜，那么 SF 的工作人员所承受的工作压力就会超出以往任何时候，员工们都愿意这么做吗？这个也需要进行调查。③DDS 的业务大多数是“代收货款”的业务，而 SF 公司以前一直对这项业务持保守和谨慎态度，所以 SF 公司并没有非常完善的“代收货款”业务流程，员工也并不是非常擅长这一业务，那么是不是需要进行员工的重新培训呢？这么短的时间如何能够保证培训的质量呢？

其次是 DDS 的客户分流的问题。DDS 倒闭后，原来客户的快递需求仍然客观存在，需要找到分流的出口。从这种意义上来说，这将在较大程度上增加 SF 公司在快递市场中的市场份额。按照常规思维：增加了市场份额就增加了 SF 的营业额，也就增加了公司的利润，DDS 的倒闭对于 SF 公司来说是机遇也是挑战。然而，事实却并不会这么简单。首先，纵观 DDS 的倒闭，其中一个非常重要的原因就是业务发展太快，资金压力过大导致企业整体供血不足。如果 SF 主动承接 DDS 的分流客户，那么 SF 是不是也会面临与 DDS 类似的问题？其次，DDS 的客户与 SF 公司的已有客户群体属于不同的市场层次，两者对于快递公司的消费诉求是存在本质差别的。DDS 一贯以低价著称，在市场中有“低价杀手”之称；而 SF 公司强调的是“中高端”客户。两者客户层次的显著不同将会带来 SF 公司运营过程中客户满意度如何实现难题。最后是 DDS 的客户大多数需要“代收货款”，接受其分流客户后，如何设计和规划 SF 公司的业务流程也是摆在 SF 公司管理层面的一道难题。

最后，通过 DDS 倒闭时间反映出当前我国快递行业监管存在“盲区”，如何加强对行业发展的监管将成为政府部门的首要任务。值得反思的是，在 2010 年 1 月 DDS 被曝欠款上亿之前，江浙沪的倒闭已经显现了一些潜在的风险，而不知为何，这似乎没有能够引起各方面的足够重视。在 DDS 江浙沪分公司倒闭之后，继续使用 DDS 代收货款业务的商户仍然不在少数。同时，各地 DDS 明知公司出现问题，对客户货款依然照收不误，同时任意修改返款时间；此外，DDS 还被曝任意挪用客户货款，这些问题都值得深思。2009 年 10 月份，新《邮政法》才正式明文规定快递行业的

监管部门归属各地的邮政管理局，而目前的监管大多也只停留在规模较大的快递公司，类似 DDS 这种注册资本只有百万元的快递企业很难得到及时监控。邮政管理局主要监管邮政业务，而并非针对公司，而邮政业务里并没有明确规定“代收货款”这一个项目。目前，可以代收货款的不光是快递公司，其他许多物流企业都可以这样做。虽然现在的快递和物流界限越来越小，但按规定，物流企业是由交通部门监管，而如果有国际货代则由商务部来监管，再涉及到一些更深层次的信贷金融问题又会归银监会监管。由此一来，针对快递企业承担代收货款业务的监管在法律方面确实存在着一定的“盲区”，这也让相关部门感到无从下手监管。SF 作为国内营业额第一的民营快递企业，是否也应该主动的配合政府部门进行快递业务监管，共同努力探索符合中国国情的政府监管模式呢？

## 案例 11 有待进一步挖掘的“利润源泉”

编写者：吴可夫、姚竟、杨雨清

成本管理是企业管理的重要组成部分，成本管理的水平反映了企业管理的整体水平。SF 速运（集团）经过多年的实践积累，逐渐形成了适应本企业特点的成本管理模式。

### 一、成本分类概况

按作业环节划分，成本包括客服成本、材料成本、收件成本、输单成本、中转成本、航空运输成本、水陆运输成本、派件成本、关务成本和理赔成本等部分。

在会计核算中，成本（费用）按其性质分为主营业务成本、操作费用、管理费用和销售费用等四大类。（1）主营业务成本包括收派员提成、补贴及其他人工费、包装材料、营运车辆费用、水陆运输费用、航空运输费和关务费等；（2）操作费用包括分部、点部、中转场、关务组、航空组和客户部门的日常费用及资产类费用；（3）管理费用包括部分税金、业务招待费、专业费、人事招聘费、地方规费、保险费、董事费、证照费、协会会费、董事薪金、总部及各经营本部所有部门（含区部、分拨区、直辖分部、管理型分部等）的人员薪金及费用；（4）销售费用包括宣传费用、所有部门客户人员费用。

其中，包装材料成本、收件提成、派件提成、航空运输成本（散航）、营业税金等属于变动成本。对于变动成本，一般通过制定标准作业成本以及对不同区域同一作业环节成本排名并根据排名奖惩等手段提升成本管控力度，达到控制成本的目的；管理员工资、奖金、各种专业费、董事费、业务招待费等大部分与管理人员相关的费用属于固定成本。对于固定成本，一般通过控制管理人员人数及提升管理人员工作效率等方式使管理费用相对固定，随着业务不断增长逐渐体现出规模效益，使单票分摊的固定成本呈递减趋势。

混合成本主要包括输单成本、客服成本和中转分拨成本等操作类成本，它们与业务量密切相关，但并非完全线性相关，需要对该部分成本进行细分并主要针对其变动部分制定成本控制措施，使其固定成本部分显出规模效益。以输单成本为例，输单员工资由固定底薪加输单提成两部分组成，假设某分部月输单量为 50,000 票，现有 5 名输单员，每人底薪 500 元/月，每票输单提成 0.2 元，则该分部月输单成本为  $50,000 \times 0.2 + 500 \times 5 = 12,500$  元，人均工资 2,500 元/月；若能提升输单效率，由 4 名输单员完成同样的工作量，则该分部月输单成本为  $50,000 \times 0.2 + 500 \times 4 = 12,000$  元，

节省输单成本 500 元，而人均工资为 3,000 元/月。

## 二、A 分部某年度的成本、利润和业务量

表 11-1 A 分部某年度利润表

单位：元

项目	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
主营业务收入	347,876	372,532	488,476	499,836	480,220	517,999	533,359	534,078	595,679	540,216	631,258	629,876
主营业务成本	428,458	421,229	480,039	481,590	491,271	490,603	502,477	510,976	561,943	508,318	586,473	583,829
人工成本	102,850	100,486	107,235	108,586	111,027	113,233	114,523	115,283	131,229	119,762	130,012	135,279
专机空运费	42,827	46,395	81,424	74,478	82,076	78,528	84,925	86,389	81,425	65,780	86,594	72,357
散航费用	46,249	49,928	43,340	41,726	42,643	42,326	43,340	45,141	56,479	50,943	61,476	70,469
车辆成本	29,520	28,480	33,737	34,657	36,527	29,927	30,931	31,406	32,961	30,945	36,921	35,086
材料成本	16,202	13,696	16,548	16,067	16,740	17,255	17,424	18,298	21,542	19,158	22,752	22,009
操作费用	76,551	71,226	77,229	83,388	80,700	85,402	82,385	84,080	95,372	89,779	106,083	101,005
管理费用	90,749	86,053	89,320	90,461	90,560	90,877	96,274	97,071	105,151	98,461	104,947	111,114
销售费用	12,008	12,796	13,868	13,896	13,984	14,356	14,594	14,673	15,009	14,563	15,794	15,690
营业税金及附加	11,501	12,168	17,340	18,330	17,014	18,700	18,081	18,635	22,776	18,927	21,895	20,819
税前利润	-80,582	-48,697	8,437	18,246	-11,051	27,395	30,882	23,101	33,736	31,898	44,785	46,047
税前利润率	-23.16%	-13.07%	1.73%	3.65%	-2.30%	5.29%	5.79%	4.33%	5.66%	5.90%	7.09%	7.31%

表 11-2 产品收费标准

产品收费标准	首重	续重									
		I 区	II 区	III 区	IV 区	V 区	VI 区	VII 区	VIII 区	IX 区	X 区
省外件	20	2	4	6	8	10	12	13	14	16	18
香港件	30	12									
市区件	10	2									
省内件	12	2									

表 11-3 A 分部某年度业务量趋势表

单位：件

产品	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
收件票数	13,045	14,718	19,013	18,025	17,767	19,135	19,654	19,427	21,106	18,993	21,640	22,339
其中：省外件	9,093	10,507	13,709	13,646	13,399	14,402	14,833	14,743	15,512	14,429	16,489	16,789
省内件	1,758	1,964	2,455	2,407	2,368	2,564	2,619	2,582	2,860	2,519	2,793	2,987
市区件	2,025	2,046	2,599	1,721	1,754	1,906	1,934	1,853	2,463	1,807	2,062	2,236
香港件	169	210	250	250	246	263	267	249	271	238	296	327
派件票数	16,971	21,009	26,789	24,876	25,008	26,432	26,456	26,689	30,987	31,098	31,009	23,244
其中：省外件	13,009	13,987	15,958	15,987	15,998	16,608	16,789	16,879	17,098	16,576	17,890	17,689
省内件	1,758	1,964	2,455	2,407	2,368	2,564	2,619	2,582	2,860	2,519	2,793	2,987
市区件	2,025	2,046	2,599	1,721	1,754	1,906	1,934	1,853	2,463	1,807	2,062	2,236
香港件	179	235	268	256	258	276	269	258	246	237	289	332

财务部在分析报告中指出：第一，A 分部各项成本费用占收入比在一年中逐渐下降，其中尤以管理费用最为明显，这是因为管理费用主要属于固定成本，与业务量无直接相关关系，随着业务量的增长，固定成本被不断摊薄；第二，车辆成本波动较大且与业务量的发展不呈一致性，结合外部环境分析，主要原因可能为油价波动的影响；第三，A 分部收派比在一年之中不断增长，逐渐趋近于 1，说明 A 区属于发展中地区，随着业务的增长以及收派逐渐趋于均衡，利润也显著上升，这一方

面是因为业务的增长带来规模效益，另一方面因为收派趋于均衡，以较少的收件收入弥补较大的收件及派件成本的情况得到改善；第四，A 区收件产品中，市区件占比不断下降，省外件及省内件、香港件占比均不断上升，票件结构的改善，也使得票均收入上升，而部分作业环节成本如客服成本、输单成本、收件提成、派件提成、中转成本等都与收件量线性相关，因此票均收入上升也一定程度导致了利润的增加。

A 分部进一步表示，在积累了足够的成本、业务量和利润信息之后，他们有必要建立产品成本函数和收入函数以便于进行保本点分析和敏感分析，并在此基础上提出成本控制的基本思路和具体措施。

### 三、A 分部与 B 分部的成本和利润比较

由于不同分部的具体情况不同，各分部经营相同产品时在同一作业环节产生的成本也就不同。同时，各分部必须严格执行集团下达的全国统一定价标准，从而形成了分部间的单票利润差异。

表 11-4 某年度 A 分部与 B 分部的成本和利润比较

项目	发生额（元）		成本占收入比(%)	
	A 分部	B 分部	A 分部	B 分部
主营业务收入	6,171,404	6,897,651		
主营业务成本	6,047,208	7,379,452	97.99	106.99
人工成本	1,389,507	1,938,905	22.52	28.11
专机空运费	883,198	956,094	14.31	13.86
散航费用	594,060	661,832	9.63	9.60
车辆成本	391,098	588,674	6.34	8.53
材料成本	217,691	235,653	3.53	3.42
操作费用	1,033,199	1,167,436	16.74	16.93
管理费用	1,151,038	1,398,569	18.65	20.28
销售费用	171,231	190,663	2.77	2.76
营业税金及附加	216,185	241,626	3.50	3.50
税前利润	124,197	-481,801	2.01	-6.99

表 11-5 A 分部与 B 分部市区件单票作业成本和利润比较 单位：元

项目	收派成本	客服成本	输单成本	材料成本	管理成本	中转成本	运输成本	成本合计	单票收入	单票利润
A 分部	4.50	0.76	0.20	0.97	4.30	1.04	0.73	12.50	12.56	0.06
B 分部	5.40	0.79	0.23	0.97	4.46	1.15	0.94	13.94	12.68	-1.24

表 11-6 某年度 A 分部与 B 分部业务量比较 单位：件

产品	A 分部	B 分部
收件票数	224,862	242,523
其中：省外件	167,552	182,169
省内件	29,876	33,269
市区件	24,407	24,098
香港件	3,027	2,987
派件票数	310,568	385,084
其中：省外件	194,468	325,622
省内件	29,875	33,269
市区件	24,407	24,098
香港件	3,103	2,095

表 11-7 某年度 A 分部与 B 分部车辆成本比较 单位：元

项目	A 分部	B 分部
车辆折旧	79,837	116,979
油料费	169,563	248,549
保险费	8,056	12,009
路桥费	66,758	104,543
轮胎费	16,908	30,065
配件及维修费	16,774	26,553
其他费用	33,202	49,976
车辆成本合计	391,098	588,674

财务部认为，A 分部与 B 分部各项成本费用中，散航成本、材料成本、操作费用、销售费用等占收入比都很接近，在一定程度上说明两个分部的管理水平相当；两分部的收入及收件量相差不大，基本处于同一水平，但是 B 分部的收派比较小，说明 B 区相对 A 区是新兴区；两分部的市区件及省内件收派数量相同，说明两分部的区域范围都是一个省。

对于 A 分部与 B 分部在车辆成本和人工成本方面存在的较大差异，财务部在分析报告中指出，B 分部的车辆折旧、油料费和路桥费等都明显高于 A 分部，是因为 B 区营运车辆多于 A 区，其营业网点分布较为分散，因此车均装载率相对 A 区较低，票均车辆成本相对 A 区较高；同时，由于 B 区网点分散，需要安排更多的收派员，且每一收派人员所负责的区域更大，单票收派所需时间更长，导致 B 区人均收派效能低于 A 区，每票快件要负担更高的人工成本。

产品价格、目标利润和产品成本之间存在着必然联系。用于定价的产品成本是过去若干经营年度内形成的历史数据，随着时间的推移将不断发生变化，而产品价格则需要在未来一定时期内维持其稳定性。因此，构建一个具有可操作性的产品定价模型，一直是 SF 速运（集团）考虑的重大课题。同时，集团对分部的业绩考核主要以收件收入为基础。如果各分部的收派比均为 1，则各分部的跨区域件收件收入与承担的其他分部的跨区域件派件成本是基本对应的。事实上，这种情形几乎并



不存在，“苦乐不均”成为一种必然。有没有必要在各分部之间摊配跨区域件的收入和成本？如何摊配？集团内部各部门之间没有达成一致的认识。反对者认为，制定一整套摊配系数可能是繁琐而没有意义的，也缺少一致的摊配标准。

## 案例 12 SF 的预算管理怎样才能实现精细化?

编写者：吴可夫、杨雨清

全面预算管理是联接决策和控制的桥梁，是企业整合资源以提高资金使用效率的有效手段。通过预算管理，企业的经营目标变得明细和可预见。尽管对于一个高速增长的企业而言，事前设定的预算指标体系在执行过程中可能面临诸多变化，但为了贯彻和监控公司战略目标的制定和实施，SF（集团）稳步推行了预算管理制度，并取得了较好的成效。

### 一、预算管理制度简介

#### 1. 预算组织机构

全面预算管理的组织机构包括预算管理委员会、预算管理领导小组、预算管理办公室及预算责任网络。

（1）总部预算管理委员会是实施全面预算管理的最高决策和管理机构，全面负责全网络预算工作，以预算会议的形式审议各所属单位的预算草案。具体职责包括：预算体系的建立、预算编报方法的确定、预算编报的指导、预算的审议和确定等。由总裁担任总部预算管理委员会主任，委员包括总部各中心总监和总部常委。

（2）预算管理委员会下设预算管理领导小组，负责日常事务的处理，由总部财务总监兼任预算管理领导小组组长，由总部总裁办公室主任、财务中心会计处负责人任副组长，总部各中心职能处室负责人为成员。具体职责包括：负责制定预算管理的制度、规定和政策；负责制定预算编制的方针、程序、方法；负责安排预算编制的日程和预算编制的要求；负责组织预算模版的制定和审查；负责组织预算编制的培训和指导；负责组织预算的汇总和审议。

（3）各区部成立预算工作组，全面负责本区部预算的编制、汇总、上报和落实等工作，由区部总经理任组长，区部财务负责人任副组长，组员包括区部各职能部门负责人和分部经理。

#### 2. 预算体系的内容

全面预算包括业务预算、管理预算、投资预算和财务预算四部分内容。

（1）业务预算也称经营预算，是对公司未来一年经营业务所取得的收入和成本进行的测算和规划。业务预算的编制应从最基层的经营单位做起。各个点部应按照业务员一一核定；各个分部应按照各个点部一一核定；各区部应按照每个分部进行

核定，逐级汇总上报，最后由总部营运中心按照每个区部进行核定，汇总后的业务预算各项指标同时必须满足总部总体目标的要求。

(2) 管理预算也称费用预算，是指根据业务预算和目标利润的要求，本着节约的原则，对计划期内各个单位、每个部门，每一环节必须发生的费用支出所作的预计和规划，具体包括管理费用预算、营业费用预算和财务费用预算。费用预算采用逐级汇总的方式进行，由总部综合中心、财务中心和其他有关的中心负责审核确定，地区按照预算模版及编制要求进行。

(3) 投资预算也称资本支出预算，是指对企业在日常经营管理过程中购置资产、基建施工、装修房屋、IT 项目建设、对外投资等活动所作的测算和规划，具体包括：资产购置预算、基建工程预算、装修工程预算、IT 项目预算、网络建设预算等。

(4) 财务预算是根据以上各项预算，由财务部门进行加工、汇总整理后编制的，用来综合反映计划年度的经营成果、财务状况、资金状况的预算，包括预计损益表、预计现金流量表、预计资产负债表等内容。

### 3. 预算编制流程

(1) 目标规划阶段。公司最高决策机构对公司未来 1~3 年的发展做出规划，制定《SF3 年发展规划纲要》，在此基础上对预算年度的业务增长指标和利润指标提出要求；财务中心根据确定的业务增长指标和利润指标，测算成本目标和费用目标；营销部门在市场预测的基础上，根据目标规划对营销进行策划，对营销模式进行规划，对业务的新增长点进行挖掘，制定《营销业务发展计划书》，从营销方面对业务发展目标进行论证；营运中心根据公司的发展规划，结合营销部门的业务规划和市场分析，在总结去年各地预算执行结果的基础上，对公司预算年度的业务发展作出合理预期，制定《业务发展计划书》。

(2) 目标确定阶段。营运中心根据本中心的各项规划书，对预算年度的业务发展目标 and 成本目标的调整，提出要求和说明，提交预算管理委员会讨论通过；综合中心根据《人力资源规划书》和本中心的其他计划书，对预算年度的费用目标提出调整要求和说明，提交预算管理委员会讨论通过；其他中心对本中心的工作规划进行陈述和说明，提交预算管理委员会讨论通过；根据对预算年度目标的修订，财务中心对修订后的目标重新进行测算，得出调整后的利润目标，并将最终结果提交预算管理委员会讨论通过，形成预算年度的确定目标。

(3) 目标分解落实阶段。通过总部和区部、区部和分部、分部和点部的相互沟通，一方面使公司的各级经营管理者了解和掌握公司预算整体的发展思路、经营策

略、市场定位、业务发展重点等，另一方面也是上级了解下级的经营情况、经营特点、特殊需求、存在问题、解决方案等的主要途径。经过互动式沟通，使公司上下形成目标一致、思想一致、行动一致，确保总体目标的实现。对于地区来讲，目标分解的过程也是地区进行业务规划的过程。地区根据总部整体的发展规划、业务经营计划和各个中心的规划，结合当地的实际情况，对本地区的业务经营、网络建设、市场开发、人力资源等进行规划，制定相应的措施和方案，配合总部的整体战略制定当地具体的战术。

（4）预算编制阶段。预算编制采取“先自上而下，再自下而上”的方法。“自上而下”包含两个过程：第一，根据公司整体的经营目标，结合各地的实际情况，进行横向和纵向对比分析，在充分论证的基础上，对各区进行指标分解测算，可以直接下达各个地区，也可以不下达地区只作为审核地区预算的依据；第二，根据总部分解的指标，结合各地区实际进行目标规划，将地区的目标在地区范围按照分部和职能部门进行分解，形成各分部和职能部门的指标；各分部再将整个分部的指标在各个经营网点进行分解，形成各个网点的经营指标；依次层层分解，直到分解到各岗位甚至人员。“自下而上”也包括两个过程：第一，由各个地区在总结去年工作的基础上，充分分析内外部经营环境和经营条件，根据总部下达的指标要求，制定出本地区整体的经营目标；根据本地区经营目标的要求，由所属的分部、点部根据自身的经营能力、市场发展潜力等因素，制定本分部、点部的经营目标和全面预算；第二，各地区部再结合本区部的目标要求，对各分部、点部的全面预算进行论证和调整，最终达到区部经营目标的要求。各区部将分部的预算汇总后，编制形成区部的全面预算，报总部审批。总部预算管理委员会对地区上报的预算进行审议，对于不符合总部要求的，由地区根据预算管理委员会的要求进行调整，直至符合要求为止。

（5）预算审核阶段。各地区将预算草案上报财务中心，财务中心初步审核后分别将各项预算分发给分管的处室进行审核；总部归口中心处室对地区的预算草案按照上市要求进行审核，对不能满足编制要求或指标确定的不合理、不科学、不够积极先进的，应提出具体要求直接和地区负责编报该项预算的部门沟通，要求地区修改，直至最后确定为止；经总部归口中心处室最终审核通过后，将最终定稿的预算返回给财务中心，由财务中心汇总、合并后下发回传给地区财务部；地区财务部根据总部财务中心返回的预算，提交地区预算工作小组讨论确认，将最终确认的预算草案报财务中心备审。

（6）预算审议确认阶段，预算审议分地区进行，由地区总经理先对预算年度的

目标规划进行陈述，同时对预算草案进行说明；总部相关处室负责对所管的预算项目进行补充说明，对有问题的预算指标进行进一步论证，地区负责解释说明；总部预算审核委员会成员对预算发表意见，对有问题的指标提出修改意见，地区按照审议的意见和建议对预算进行修改；地区将修改后的预算报总部分管的处室确认，并将确认后的预算报总部财务中心；财务中心根据预算审议市的修改建议，审核地区上报的预算，对于不能满足审议和要求的，返回地区重新调整；财务中心将调整后的预算提交总裁办最终确认，形成地区年度预算，同时将确定的年度预算按照分管内容，转发给相关的中心和处室；总裁办负责组织召开全网络工作总结大会，与地区总经理签订目标责任状。

#### 4. 预算的变更

预算变更主要应对因企业经营的复杂性、内外部条件和环境的多变性等而产生的在日常经营和管理中发生的一些重大的不可预知的经济事项，从而影响到预算总体的变化，使原有预算严重脱离实际，对考核和管理已失去意义，必须对原有预算进行重新的调整和编报。预算变更涉及国家宏观经济政策调整、市场价格变化、公司组织结构调整、工资制度和绩效考核模式变动、营运模式的调整、业务增长超出预算范围的调整、新区设立、战略性投资等方面。

为强调预算变更的严肃性，每半年对预算变更一次。预算的变更必须经过预算管理委员会审议，形成决议以后才可以进行。预算的变更视同预算编制，由总部预算管理领导小组统一组织进行，财务中心负责整体预算的统一变更。

#### 5. 预算额度的调剂

预算额度调剂是指在年度预算审议通过后，由于实际情况发生变化，需要对预算的项目之间的额度进行调整，或者对预算的实施时间进行调整。预算额度的调剂一般不改变预算年度公司预算总额，将预算额度在年度内不同期间、不同部门或不同预算项目之间进行的调整。

（1）预算额度在项目间的调剂。原则上，一经审定、分解和执行后，各预算项目之间不得修改和调整。尤其是一些专项支出，更应保证专款专用，不得挪作他用。对于已经预算但因各种原因不再执行或开展的项目，应予以消减预算。对于事先未预计到实际必须开展的项目，应通过项目管理单独编报项目预算。对于日常的经营管理支出，已经确定预算后，必须严格按照预算执行。

（2）预算额度在时间上的调剂。对于客观实际发生变化，一些预算支出需要提前发生或推迟发生，需要对原有预算在时间上进行调整的，分以下情况执行：对于

日常费用开支，允许费用向后递延，本期的费用额度没有用完，可以递延到以后时期，但是不得提前使用预算指标；对于资产购置预算或项目预算，可根据项目的进展和实际需要，提前或延后使用预算指标；无论是提前或延后使用预算指标，均不得增加预算额度，如因特殊情况需要追加预算的，应按照项目管理的规定办理。

（3）预算在部门之间的调剂。对于收入、成本预算，地区可根据预算执行的情况，每半年调整一次；对于费用预算，地区在不增加额度的前提下可在部门之间自行进行调剂，每半年调整一次，报总部财务中心和相关处室备案，但成本、营业费用和管理费用之间不允许相互调剂；对于资产采购预算，地区可根据实际情况和需要，在不增加预算的前提下，自行在部门之间进行调剂，报总部财务中心和相关处室备案。营运用和行政用的设备和资产不允许相互调剂。

## 二、预算指标体系的构成

1. 指标主要包括：收入指标、成本费用指标、税前利润率指标、固定资产投资回报率指标、人均效能指标、人均创收指标、票均成本指标。

### 2. 各预算指标计算依据

收入指标：

收入金额=收件票数×票均单价

收件票数=上期收件票数×（1+增长率）

成本费用主要指标：

人工成本=基本工资+收派件提成

运输成本

外部运输费用=固定成本+票数×票均重量×变动成本标准

车辆费用=固定费用+公里数×公里费用标准

直接材料

运单耗用金额=运单耗用量×平均单价

运单耗用量=某类型快件收件量×票均耗用量

包装材料金额=收件票数×票均材料成本

税前利润率指标：

税前利润率=税前利润/收入净额

固定资产投资回报率指标：

固定资产投资回报率=净利润/（固定资产原值期初余额+固定资产原值期末余额）/2

人均效能指标：

人均效能=收件量/平均人数/工作天数

人均创收指标：

人均创收=营业总收入÷平均人数

票均成本指标：

票均成本=成本总额/收件票数

### 三、预算执行情况分析

表 12-1 C 分部和 D 分部某年度的预算达成率比较 单位：元

项目	C 分部			D 分部		
	实际发生额	预算指标	预算达成率	实际发生额	预算指标	预算达成率
主营业务收入	8,600,425.60	8,958,425.60	96.00%	7,937,456.80	7,913,442.50	100.30%
成本费用	8,307,218.38	8,510,218.38	97.61%	7,596,245.45	7,557,337.67	100.51%
人工成本	4,237,512.10	4,255,960.21	99.57%	3,764,528.60	3,785,824.60	99.44%
专机空运费	955,330.11	863,787.17	110.60%	752,337.24	768,842.15	97.85%
散航空运费	846,505.55	936,124.02	90.43%	826,527.62	816,095.47	101.28%
车辆成本	872,257.93	808,470.75	107.89%	721,262.73	712,361.67	101.25%
材料成本	689,499.13	692,731.78	99.53%	626,428.18	632,865.96	98.98%
行政管理费	456,897.01	595,715.29	76.70%	476,745.33	487,928.35	97.71%
其他费用	249,216.55	357,429.17	69.72%	408,415.75	353,419.47	115.56%
税前利润	293,207.22	448,207.22	65.42%	361,211.35	356,104.83	101.43%
税前利润率	3.41%	5.00%		4.55%	4.50%	

C 分部和 D 分部某年度预算执行情况如表 12-1 所示。

财务部对 C 分部的预算执行情况做出如下分析：

1. C 分部本年收入 860 万元，预算达成率 96%，未达成本年收入预算目标；同比增长 5.6%，未达到 10%的年度收入预算增长目标。

原因分析：

从收件量来看，达成率 99.55%，高于收入达成率，其中航空件预算达成率 94%，陆运件预算达成率 104%。虽然收件量达成率接近预算，但因航空件的预算达成率较差，且航空件价格高于陆运件，所以拉低了收入额；从收件类型来看，航空件与陆运件实际比例为 3.5：6.5，未达到 4：6 的预算比例，也对收入达成率产生影响。

2. C 分部本年成本费用 831 万元，预算达成率 97.61%，虽未超出预算，但从收入达成情况分析，成本费用率超出预算 1.6%。

原因分析：

人工成本预算达成率 99.57%，从人数来看，本年人员配置按照年初人员规划执行，基本工资与预算接近；因本年收件量达成率为 99.55%，单位提成未变，收派件提成接近预算。空运费包括专机运费和散航运费，空运费达成率 100.11%，其中，专机运费预算达成率 110.6%，散航运费预算达成率 90.43%。本年航空件预算达成率为 94%，类型占比量也未达成预算，原因之一，今年因油价上涨幅度较大，使航空运费大幅增加；原因之二，因下半年营运对空运规划有所变化，减少散航，增加专机投入，使散航费用减少，专机费用增加。车辆成本预算达成率 107.89%，下半年营运对线路规划的调整，增加两条支线，使车辆成本增加；同时，因油价上涨，车辆成本也相应比预算增加。材料成本预算达成率 99.53%，与件量预算配比，单票物料消耗成本与预算相近。行政管理费和其他费用预算达成率 74%，其中装修费节约 5.5 万元，服装制作费和印刷费共节约费用 9.5 万元（实际执行时制作单价低于预算单价），IT 设备维修费比预算节约 10 万元，以上几项费用的原因，使行政管理费和其他费用预算达成率较低。

相比之下，D 分部的整体预算达成水平极高。

尽管 C 分部大部分收入和成本项目的预算达成率都比较高，而利润的预算达成率却非常低，但集团预算管理委员会的委员们普遍表示，作为一个高速成长的业务区域，C 分部的预算执行情况已经非常出色了；在对 C 分部实施绩效考核时，以业务相当稳定的 D 分部作为参照是不恰当的；预算管理领导小组应关注高速成长型分部在实施预算管理时面临的各种问题，并提出相应的对策。财务部在分析报告中总结指出，SF（集团）预算管理的下一步目标，是逐步实现预算指标体系和与之对应的绩效考核标准的精细化。



## 案例 13 做“低碳”的追随者 制定引领行业的行动方案

编写者：刘俐

2010 年 5 月 11 日,《经济参考报》等各路媒体都报道了国家发改委和财政部有关课题组经过调研,形成了“中国碳税税制框架设计”的专题报告的消息。该报告称我国碳税比较合适的推出时间是 2012 年前后;由于采用二氧化碳排放量作为计税依据,需要采用从量计征的方式,所以适合采用定额税率形式;在税收的转移支付上,应利用碳税重点对节能环保行业和企业进行补贴。

碳税的纳税人相应确定为:向自然环境中直接排放二氧化碳的单位和个人。其中,单位包括国有企业、集体企业、私有企业、外商投资企业、外国企业、股份制企业、其他企业和行政单位、事业单位、军事单位、社会团体及其他单位。

碳税应根据煤炭、天然气和成品油的消耗量来征收。报告建议碳税起步时,每吨二氧化碳排放征税 10 元,征收年限可设定在 2012 年;到 2020 年,碳税的税率可提高到 40 元/吨。

5 月 12 日下午,SF 企业发展办公室战略研究中心的几位年轻参谋在总部召开了低碳战略启动工作会,对碳税的背景及对 SF 未来的影响进行讨论。

对于 SF 来说,“低碳”的标杆显然越来越具体了,是等待触杆,还是轻松跨越?

2007 年 3 月 5 日,国务院总理温家宝曾在第十届全国人大五次会议上作的政府工作报告中提出,要大力抓好节能降耗、保护环境,并指出在节能环保方面,重点要做好八个方面的工作。2010 年 3 月 5 日,温家宝总理在第十一届全国人民代表大会第三次会议上作政府工作报告中,再次强调要努力建设以低碳排放为特征的产业体系和消费模式,积极参与应对气候变化国际合作,推动全球应对气候变化取得新进展。从外部环境的政策层面来看,20 世纪 70 年代以来,一些国家就开始予以节能减排高度关注。

1992 年 5 月 22 日,联合国政府间谈判委员会就气候变化问题达成公约——《联合国气候变化框架公约》。这是世界上第一个为全面控制二氧化碳等温室气体排放以应对气候变化的国际公约,也是国际社会在对付气候变化问题上进行国际合作的一个基本框架。1997 年 12 月,《联合国气候变化框架公约》第 3 次缔约方大会在日本京都召开,会议通过了《京都议定书》。在《京都议定书》的第一承诺期,即从 2008 年到 2012 年期间,主要工业发达国家的温室气体排放量要在 1990 年的基础上平均

减少 5.2%，其中欧盟将 6 种温室气体的排放量削减 8%，美国削减 7%，日本削减 6%，《京都议定书》在 2005 年 2 月如期生效。至 2010 年 2 月共有 55 个国家递交了到 2020 年的温室气体减排和控制承诺，这些国家温室气体总排放量占目前人类总排放量的 78%。

美国政府先后通过了《运输安全法》、《清洁空气法》、《清洁水法》、《资源保护和恢复法》、《综合环境责任赔偿和义务法》、《危险品材料运输法》等，以尽量减少物流发展对自然环境和人类安全构成的威胁。2009 年 5 月 19 日美国总统奥巴马宣布了一项汽车节能减排计划，要求美国乘用车在 2016 年前达到每 100km 耗油不超过 6.62 升的水平，这将节约大约 1.8 亿桶原油，温室气体排放量也将减少 8 亿公吨。2009 年 9 月 15 日，奥巴马正式宣布将在全国施行新的汽车及轻型卡车排放及油耗标准，以促使 2010 年在美销售的汽车满足平均油耗每加仑 38 英里的目标。此举期望增加汽油利用率，并减少尾气排放对大气环境的污染。日本 1979 年颁布了《节约能源法》，后来又对其进行了多次修订，最近一次是在 2006 年。该法对能源消耗标准作了严格的规定，并奖惩分明。德国是欧洲国家中节能减排法律框架最完善的国家之一。德国的《废弃物处理法》最早制订于 1972 年。

我国政府于 2007 年制定《中国应对气候变化国家方案》，通过推进一系列政策和措施的实行以应对日益加剧的气候变化问题，并在这一年颁布了《公路、水路交通实施〈中华人民共和国节约能源法〉办法》。2008 年制定了《通行业节能中长期规划》，确定了 2015 年和 2020 年的总体目标和主要任务，发布了《营运客车燃料消耗量限值及测量方法》(JT711—2008)和《营运货车燃料消耗量限值及测量方法》(JT719—2008)两个强制标准，开展了《交通运输行业能源消耗状况分析及能源标准体系建设研究》，并在全国范围内推出了若干个节能减排示范项目。

从竞争对手的行动措施来看，国际快递巨头在最近的几年中对业务流程中的资源消耗采取了有效的控制措施。

DHL 与国际航空运输协会合作，率先开展了全球电子货运推广计划，以减少每票空运货物所需处理的纸质文件数量。这一改进能够有效减少全世界纸质文件消耗量，每年减少的纸质文件消耗量可达 7800 吨以上，相当于 80 架波音 747 货机的总重量，从而有效保护环境。此外，电子货运计划还有助于降低成本，其货运流程时间平均可减少 24 小时。

FedEx Corp 与美国环境保护协会(Environmental Defense)及 Eaton Corporation 联

手推出一种低污染复合电动车。此产品将成为联邦快递中型车队的标准车辆。它不仅能将含微粒物质的尾气及烟雾排放量分别减低 90%及 75%，而且还能使燃料使用率提高 50%。联邦快递总裁兼首席执行官 David J. Bronczek 表示：“联邦快递能成为首家许下长期承诺，去发展和使用这种环保汽车的公司，实在感到非常自豪。这款复合电动货车证明了科技既能保护环境，也能迎合我们的运作需求。这项计划所带来的环保及商业效益，印证了汽车科技的革命，并且为汽车业奠定了新的标准。”美国环境保护协会主席 Fred Krup 则表示：“通过这项计划，联邦快递巩固了在商界的环保领导地位。在与美国环境保护协会合作后，联邦快递成功开发出更洁净、健康的货车，减低车辆的燃油使用量，进而减低对气候改变的影响。美国环境保护协会已开始敦促其它公司效仿联邦快递，使用这种环保的新科技。”

TNT 已在英国、荷兰、比利时和卢森堡推广使用电动快递轻卡。这类电动快递轻卡的维护费用相较于传统燃油车辆更低。此外，TNT 还致力于在印度、荷兰和德国等地进行将生物燃料、生物气体或者氢气作为驱动能源的快递车辆的测试。这些努力都是 TNT 全球二氧化碳减排战略“心系我星”的重要部分，旨在通过提升 TNT 二氧化碳排放治理方面的透明度，在公司运营过程中大幅度减少二氧化碳排量，同时号召和激励 TNT 全球 161,500 名员工在日常生活中，同样为实现这项使命做出努力。TNT 与东风汽车共同合作在湖北省武汉市试运行中国首批两辆零碳排放电动快递轻卡。这一创新举措将为中国运输业通过运输工具降低二氧化碳排放量做出积极表率。作为 TNT 全球减排计划的一部分，此举也是 TNT 立志成为全球首家实现二氧化碳零排放的公路和航空运输公司的重要布局。

以上两个方面已经有力证明：“低碳”已经成为世界各国发展研究的重心；对于行业的引领者来说，最重要的事就是作“市场的快速追随者”。

如何应对这个新的挑战，制定一个追随“低碳”的行动方案已经刻不容缓。国家发改委、财政部的研究报告中提出，根据国际经验，结合我国实际国情，为了保护我国产业在国际市场的竞争力，可根据实际情况，在不同时期对受影响较大的能源密集型行业建立健全合理的税收减免与返还机制。但是，能源密集型行业享受税收优惠必须有一定的条件，如与国家签订一定标准的二氧化碳减排或提高能效的相关协议，做出在节能降耗方面的努力。另外，对于积极采用技术减排和回收二氧化碳，例如实行 CCS（碳捕获和储存）技术，并达到一定标准的企业，给予减免税优惠。那么，SF 的这个追随“低碳”的行动方案究竟应该包含哪几个层面，尤其是从

哪里开始呢？

## 案例 14 信息流领先实物流——永不停息的奔跑

吴鹏、郭肇明、赵中平、老世荣、李建国

### 前言

快递业务有两个基本的特点，一个是快件运转的速度快，另外一个特点是对快件进行全程跟踪为用户提供服务。即速度与服务是快递企业生存之本。业务之所以能快速运转，能在最短的时间内为用户提点对点的服务，一个很重要的因素就是有强大的信息系统做支撑，而且信息流必须领先于实物流。实物流在运转的过程中，信息系统如果不能对下一个环节提供前置信息，下一个环节就很难及时有效地调配资源，如调配航空资源，车辆等运力资源以及人力资源为实物流流向下一个环节做好准备。

客户之所选择某一家快递公司，除了速度与价格上的因素之外，另外一个重要的因素是所提供服务，强大的客户管理系统是快递公司提升服务质量的唯一选择。

另外一方面信息系统是快递公司运行效率的保证，快递物品在运输过程中希望以最高效、最经济的方式流向下一个环节，如果不能提供及时有效的实物流信息，就有可能造成公司资源的浪费或者是造成快递物品的投递时效性的降低。

在 SF，支撑着快递业务正常运作的信息系统多达 40 余个，相关 IT 规章制度达数百项，IT 应用流程超过一百个，全职 IT 人员近 300 人的资讯科技本部承担着为 SF 掌管 IT 系统的重任。

### 一、SF 快递信息系统的基本种类

资讯科技本部涉及的业务管理系统种类，大体分为四个方面：

1、营运类业务管理系统。面向对象为营运本部用户，通过此类系统可对 SF 全网的营运业务做出有效的调度配置和管理。主要包括：

1)资源调度系统(SCH)，主要完成快递物品在收取、中转、运输、派送环节的资源调度，尤其是对飞机、车辆等运力资源的调度。当快递物品到达集中运输环节后，调度系统自动完成航空、干线车量等运力资源的调度工作;当快递物品达以送寄的目的地后经过分拣，自动完成快递物品派送的调度工作。

2)自动分拣系统(ASS)，主要根据快递物品根据所要寄送的目的地区位编码，自动完成分类。如深圳寄往北京、上海、沈阳、武汉的快递物品在到华南一级分拨中心分，经过自动分拣系统，将快递物品按目的地北京、上海、杭州、南京、武汉进

行自动分类, 然后进行人工包装, 为下一环节的航空运输做好准备。

3) 第二代手持终端系统(HHT), 主要完成收件订单信息的下发、个人订单管理工作、收派人员管理等工作。第二代手持终端系统利用先进的 2.5G 通信技术(GPRS), 管理全国 4 万余个同时在线的用户, 在业务高峰时段平均每分钟处理超过 3500 条的订单信息, 同时也为调度环节需要处理的快递物品件数及目的地提供了准确的信息。第二代手持终端系统是快件信息前置的基础, 为快件的第一次路由运算、以及快件流向、流量提供了初始信息。

4) 路由系统(EXP), 主要完成快递物品的路由运算, 记录着快递物品在快递周期中的路由与实际路由, 从而可以进行快件状态追踪。如快递物品在何时何地被人收取完成、在何时何地经何批次中转、在何时何经何航班运输等信息。这些信息一方面以理论路由信息为基准进行比对, 在企业内部被用来对快递物品的管控, 另一方面为主动式的客户查询服务或响应式的客户查询服务提供数据支撑。

2、客服类业务管理系统。面向对象为客户服务部门及其全国呼叫中心, 通过与顾客的信息交流互动, 实现 SF 的快速及时服务。客服系统包括:

1) 呼叫中心系统(Call Center), 主要完成客户下单, 客户快递物品状态查询接入功能。当客户需要寄送快递物品时, 拨打 SF 速运全国统一服务电话 4008111111, SF 就会在一个小时内完成上门收取快递物品, 当用户需要用电话查询快递物品是否已经投寄到指定的收件人, 或查询快递物品已经到哪个位置处于何种状态时, 接入该服务所用的系统就是呼叫中心系统。呼叫中心系统采用分布式的结构, 分别部署在全国 40 余个重点城市的呼叫中心内, 其中最大的呼叫中心在合肥和成都。

2) 客户关系管理系统(CRM), 主要完成对客户管理与产品管理工作, 如客户基本资料管理、月结费用管理、理赔管理、客户投诉建议受理、客户关怀、客户开发等; 产品管理主要进行价格管理、销售策略管理。

3、管理报表类管理系统。面向对象为综合本部、公共事务本部、财务本部、人力资源本部等相关部门, 将其业务规划、管理计划、月度数据、日常工作信息汇总表等资料形成电子单据, 统一制度标准, 及时实现管理政令的上传下达, 并以清晰规范的形式完善报表考核制度。

4、综合类管理系统。此类管理系统涉及到营运、客服、管理报表的三项业务类系统整合, 是对前三类管理系统的业务统一合并, 同时也是对前三类管理系统的有效补充。多个业务管理系统整合统一化、集中平台化管理是 SF 关注的发展重点,

而综合类管理系统的研发就是做为此需求的起步。同时，前三类管理系统中必然存在个性化、局部细化、需要多部门协力解决的业务管理需求，此时单一种类的业务管理系统就凸显出不足性，而统一归并于综合类管理系统中进行解决，就能够体现多种类系统整合的优势，提高协同工作处理的效率。

## 二、使用与研发中的典型系统

SF 公司目前在用的约有几十个各类型的业务管理系统，其开发方式有三种：

一是外包，二是合作研发，三是自主研发，其中以自主研发为主。

近年来，SF 与 IBM 公司紧密合作，由 IBM 做出全景信息规划，构建集群式服务器组，搭建统一的数据仓库，建立数据分析平台（OLAP），可以同时对接支撑多个业务信息系统的运行。每个业务管理系统，根据不同部门的业务需求、针对不同的对象，进行相对独立的运营。多个业务系统，形成了 SF 公司的 IT 信息循环网络，支撑了高效率，信息化的 SF 服务。其中最具有代表性的有以下几个系统：

### 1、ASURA（阿修罗）营运系统

通过与 IBM 的共同合作研发，SF 设计出了成熟的 ASURA（阿修罗）营运系统，全面覆盖营运过程中涉及到的客户环节、收派环节、仓储环节、运输环节、报关环节等各个节点的操作，并成功应用于全网，通过 ASURA（阿修罗）系统的助力，显著提高了 SF 工作效率和营运管理水平。

在与 IBM 紧密合作的基础上，SF 奠定了稳固高效可靠的信息管理系统运营经验，也打造出了一支可以自主研发信息系统的精英团队，这种在实战中积累的经验 and 获取的人才，显得尤为珍贵。

### 2、EMAP（电子地图）系统

SF 根据自身业务全面需求，提出了 EMAP（电子地图）系统建设的构想。EMAP 系统是融合了 GIS（地理信息系统）和 GPS（全球卫星定位系统）的新型综合性业务平台，具有可视化、三维坐标定位、直观管控、高效便捷的特性，通过该系统能够看到人员，车辆，每个网点业务量，根据实时报表，监控营运数据，及时调度资源，制定配置模式，优化运营结构。而此系统的研发从论证、调研、开发、测试、试运行，均是由这支 SF 自己的信息系统精英团队自主构建成功的。

EMAP（电子地图）的成功研发，为总部、经营本部、区部、分部的精细化管理提供了支持平台，各层级管理人员利用电子地图这一直观的综合立体平台，能够

快速查阅本业务区域内的业务、质量、客户、资源投放分布情况，利用信息系统提供的多种指标统计分析工具，可以及时对各项管理政策及管控模式做出优化配置，迅速提升 SF 对多种复杂业务模式的应变力和响应速度。



图 2: EMAP 系统示例

电子地图系统是一个全网应用的信息系统，其中涉及到地理图形、数据分析、业务信息交换等大流量数据模式，因此需要对系统结构和数据交换模型做出优化设计。重点需要考虑总部数据中心与分部数据中心的大量数据对接、交换问题，对各项数据进行合理区分并划分不同层级，根据层级的不同，制定出总部数据与分部数据的同步更新规则。

电子地图系统内置了多种资源配置模式，管控人员可以根据实时数据对人员、车辆、网点等资源做出有效调度，及时消除峰值压力。但目前大多数的资源配置，只能依靠经验丰富的管控人员自主进行手工配置，对资源的调度完全靠经验和常识判断，无法达致精确的最优解和效率最大化。这种情况存在的原因，一是目前的配置规则和管控制度尚需要进一步的细化和落实，二是电子地图系统是新生代的信息平台，投入运营的时间不长，尚需大量的数据积累，才可以做出更优化的配置模型。那么在目前的实际情况下，电子地图系统应该如何走好下一步的规则与制度细化和配置模型的结构搭建，以及未来应如何实现智能化自动管控，是研发人员正在思考的问题。

### 3、RMS（风险管理系统）

SF 主要业务是依托于航空运输，而航空运输由于其安全性、精密性、复杂性



等多因素的考虑，制定了相应的航空运输管理条例，其中对运输违禁品的限制、要求和操作规范，显然相对于公路、铁路和水路运输所规定的范围要大上许多。

同时，随着近年来国际恐怖主义和跨国犯罪的猖獗，国家对各行业的安保问题均提出了更深的要求和更高的标准。快递业是一个人到人、点对点，运输流动性非常强的行业，也是强调安保的重点行业。在这种大环境下，违禁品、违法品的管控，检测及其后续处理已经成为了包括 SF 在内的所有快递企业而言一个日益愈发关注的问题，也是一个需要全社会通力合作，方能有效解决的大问题。SF 的 RMS 正是在这种大格局的环境下，全面针对违禁品、违法品的运输流通应运而生的智能风险测控系统。

研发团队通过 RMS 系统做出智能判断，提取出违禁、违法快件的信息特征，根据其信息特征配置出预警规则，并将 RMS 系统与 ASURA（阿修罗）运营信息系统对接，通过 ASURA 系统将此规则同步更新至每一中转场每位扫描员的手持终端内。一旦快件信息入库时符合预警特征，则手持终端即时产生预警信息，要求扫描员做检测操作，ASURA 系统将全程监控记录此过程。随后，检测结果将反馈回总部的 SAP（企业管理解决方案）系统，存档备案后转送至 RMS 系统，做增量数据积累，通过分析结果数据，进一步优化预警规则。

RMS 风险管理系统主要目的是应对快递件中违禁品和违法品的检测与管控。预警快件有如下几个业务规律特征：

- ◆快件发送方与接收方不留具真实姓名，或者使用化名与简称替代
- ◆双方均不写派件地址，或者只写大概街道名称却无具体门牌号码，需要电话联系后才能派件
- ◆双方只留具手机号码做联系方式，无固定电话信息
- ◆发件与收件客户均是首次寄件，或者较长时期内寄件很少（以三个月内基本无寄件为判断标准）

根据以上的业务规律特征，RMS 指定了预警件判断规则，符合规则的快件即需要检查核实。

但 RMS 风险管理系统在应用中，尚存有一些难点，需要逐步优化解决：

- ◆根据目前的预警规则，中转场从日均几百万单快件中检测出的快件数量比较多，虽有违禁品、违法品的快件存在，但检测出的正常品快件也存在，且数量不少。

◆SF 总结的业务预警规律，的确有一定的检测合理性。但庞大的客户群体，总会有多样化的收发件信息，也确实存在正常快件符合预警规律的情况。那么如何捕捉新的业务规律，制定更加精确的预警规则，是 SF 将要解决的工作。

◆在对预警件的核查中，也存在着如何尊重客户个人隐私，损坏客户标记导致的拒收等一系列问题。这种“绝对权利”的快件检查，从而滋生的货品丢失率、破损率、返件率、索赔率也在增加。那么对这些情况的赔付与售后服务，如何处理协调顾客投诉，如何界定理赔标准，也是摆在 SF 面前的一个难点。

◆RMS 的预警规则和管控手段，目前需要团队进行手工维护和更新。但手工维护和规则设定，是一种经验性非精确的判断。那么将 RMS 系统打造成为可以自识别、自学习、自优化的智能系统，也是未来的发展趋势。

◆RMS 系统对预警件的检查和管控，常常需要中转场手持终端扫描员的全力配合。在 ASURA（阿修罗）系统的管控下，工人的配合是万无一失的。但目前情况下，损耗的时间和大量人力也在与日剧增。如何高效提升预警系统的工作效率？当然，SF 一直在进步。目前 SF 正在着力研发智能化分拣系统，并准备部署于全网络的中转中心。以高效率零失误的机器代替关键岗位的人手操作。那么 RMS 预警系统与分拣中心智能化系统的紧密融合，将是 SF 下一步解决的重点。

### 三、以 EMAP 与 RMS 系统为重点，提出平台融合的新规划

2010 年，随着 SF 业务的激速增长，对其信息发展规划也产生了新的需要。因此，SF 总部合各相关部门负责人，组成了战略规划联合小组，以静态系统向动态系统转变、被动反应向主动支持发展、从事后分析进化到过程即时监控做为研究主旨。将 EMAP 系统与 RMS 系统做为试点模型，提出了融合系统平台后的架构发展思路，向系统运营团队布置了新的作业和下一步发展的挑战：

根据货件生命质量周期的分析，货件在流转过程中有三方面的重要环节需要进行监控、预警和优化，并向系统运营团队提出了具体的发展思路。

1、货件的收派过程。通过 EMAP 系统，应可以实现在货件收派过程中，对预收派货件、收派件人员、营运车辆进行三维坐标定位，对货件收派、收派件人员和营运车辆的工作状态、班次调拨的运行压力进行实时数据监控。同时，EMAP 系统将这些实时数据同步传输至 RMS 系统，RMS 根据预警规则与对策对数据进行实时分析，将对预收派货件时效异常、收派件人员工作状态异常、营运车辆的工作状态异常、班次调拨的分配异常进行即时的监控和预警，并提供问题分析和优化配置方

案。

预警规则与对策应包括但不局限于：

- ◆人员和车辆短时间内产生大量劳动强度的预警，及其压力疏导方案；
- ◆人员和车辆于某坐标长期停留的预警，及其问题分析和优化方案；
- ◆人员和车辆非最优化或最合理路线运行与路线差错、油料数量异常的预警，

及其优化方案；

- ◆人员和车辆运营中对现金流的收缴和结算异常预警，及其优化方案；
- ◆运营班次压力异常和调拨异常预警，及其优化配置方案；
- ◆货件收派数据错误、虚假的异常预警及其管控方案。

2、货件在中转场过程。通过 EMAP 系统，应可以实现在货件中转过程中，对货件在中转场位置、中转人员、移动或固定中转设备进行三维坐标定位，对货件中转和留存状态、中转人员和移动或固定中转设备的工作状态进行实时数据监控。同时，EMAP 系统将这些实时数据同步传输至 RMS 系统，RMS 根据预警规则与对策对数据进行实时分析，将对中转货件留存异常、中转货件的路由途径异常、中转人员工作状态异常、中转设备工作状态异常进行即时的监控和预警，并提供问题分析和优化配置方案。

预警规则与对策应包括但不局限于：

- ◆货件中转过程中逾限留存和标记异常预警，及其处理方案；
- ◆货件中转过程中路由途径延长和路由错误的预警，及其路由优化和改变方案；
- ◆中转人员短时间内积聚大量劳动强度和问题件过多的预警，及其压力疏导和

工作检查方案；

◆移动中转设备的长期停顿和非合理路线运行、油料数量异常的预警，及其问题分析和优化方案；

- ◆固定中转设备工作强度激增的预警，及其压力疏导方案。

3、货件在转运途中。通过 EMAP 系统，应可以实现在货件转运过程中，对货件的空间位置、转运车辆和飞机位置、始发地和目的地进行三维坐标定位，对货件中途状态、转运设备的工作状态进行实时数据监控。同时，EMAP 系统将这些实时数据同步传输至 RMS 系统，RMS 根据预警规则与对策对数据进行实时分析，将对货件方位异常、车辆工作状态与路线异常、飞机工作状态与路线异常进行即时的监控和预警，并提供问题分析和优化配置方案。

- ◆预警规则与对策应包括但不局限于：
  - ◆货件转运途中逾限留存和标记异常预警，及其处理方案；
  - ◆转运车辆途中非合理路线运行、路线错误与异常停留、油料数量异常的预警，及其路由优化和改变方案；
  - ◆飞机燃油管理异常、运行时间统计、机体强制健康检查的预警提醒，及其合理配置方案；
  - ◆货件抵达收派分部交换数据信息时的错误、虚假异常情况预警及其管控方案；
- 联合小组对这三个重要环节的细化要求，指出了 SF 信息系统下一步战略发展的特征，也成为了系统运营团队为升级 EMAP 和 RMS 功能，融合系统平台，需要从解决的棘手问题开始。

#### 四、SF 信息系统体系的主要问题与挑战

SF 信息系统体系的本身是不断演进发展的，目前还存在着诸多要待完善、待改进之处。目前信息系统体系的主要问题体现在以下几个方面：

##### 1、可扩展性较差

可扩展性较差表现在：通常对系统一个普通的需求或一个业务功能的变更会引起数个信息系统或某些信息系统较大范围的修改。这种可扩展性较差的原因一方面是 SF 速运在信息系统构建时缺乏前瞻性的、缺乏从全局考虑的架构设计，另一方面 SF 速运业务的高速发展给信息系统建设周期提出了近似苛的要求。这样就要求许多项目急忙启动，并且效果要立竿见影，这个过程本身为信息系统建设缺乏统筹考虑留下了隐患。

##### 2、系统缺乏良好协同性

SF 有几十个功能不同的系统在同时运行，某一系统产生的数据可能是另一系统所需要的，而当该数据需要流向另一系统时，往往需要开发复杂的接口。现在系统间的数据接口超过 100 个，并且全知晓这些接口的技术人员几乎没有，每位系统架构师仅知道与自己职责相关的些系统及接口信息。这样对系统建设容易造成信息孤岛，对开发维护这些系统同事都造成了视觉上的孤岛，系统间的协同性自然就比较差。并且随着业务不断拓展和数据量的递增，需要有更宽阔的广度和融合度来满足企业运营的协同发展，将这些信息系统逐步整合于统一的信息平台，减少接口壁垒，集中交换数据，共享信息，统一管理，变得日益重要。

##### 3、总部统一管控与分部个性化需求的矛盾

总部信息系统的统一管控是保持 SF 运营一致性和派件时效的重要手段。但对各地分部而言，也确实有根据当地实际情况所应对而生的个性化管理需求存在。那么如何应对处理跨地区、跨部门的多样化需求，打造通用数据交换接口，构建统一的柔性信息系统，在保持共性的同时也能包容更多的个性化规则与配置，在大平台上实现完美的协同管控与时效运营，是信息系统综合管控与服务中心下一步的艰巨任务。

#### 4、被动反应向主动支持的转变

对许多企业的 IT 部门而言，其与兄弟部门的配合研发工作都存在着滞后性，也就是俗称的“被业务部门推着走”。SF 的信息系统综合管控与服务中心也或多或少存在着这样的情况。这是 IT 产业发展的一个阶段，也是一个停顿期。那么如何可以做到超前预测业务发展趋势，即时随着业务部门的需求变化和数据量的增长而改变系统结构，即系统可以主动每日提供个性化信息的主动式管理，通过成熟的运营模型对实时数据进行分析，对不同的结果对应配置不同的优化规则，可以即时设置实时期望，并对不利信息做到即时预警。不再“被业务部门推着走”，这是信息系统综合管控与服务中心未来的工作重点。

总体而言，由于国内对信息系统的应用相对于国外起步较晚，加之快递行业在国内还处于发展阶段，充分了解与熟悉快递行业的 IT 人才相对匮乏，SF 速运在高速的发展的过程中，IT 对业务的支持还处于被动反应阶段。要构建一套主动服务的信息系统体系来支撑集劳动密集与技术密集型于一体的快递企业，可能还是个很漫长的过程。

## 附录

### 附件 1

内部件	否	自取件	是	报关批次	
报关日期		业务类型	快件	地域类型	省外件
时效类型	标准快递	快件内容	B类包裹	运输方式	航空件

快件状态						
扫描时间	地区	操作员	扫描类型	方式	包笼袋车号	操作描述
05-05 20:02	010AS	164888	一票一件,包括多件中的母单	正常		164888上门收件
05-05 20:50	010AS	155716	交收件联	正常		164888交蓝单
05-05 20:55	010AS	155716	收件入仓	正常		快件到达 <b>中关村点部</b>
05-05 21:18	010AS	067197	装件入包	正常	111656451689	装件入包
05-05 21:34	010AS	136843	装车	正常	333258097589	快件在 <b>中关村点部</b> 装车准备送往(010AS010X2030)
05-05 21:36	010AS	136843	装车	正常	333258097589	快件在 <b>中关村点部</b> 装车准备送往(010AS010X2030)
05-05 22:55	010X	000003	卸车	正常	333258097589	快件到达 <b>京京顺义中转场</b> 正在卸车,快件没有经过半自动化分拣识别
05-05 22:56	010X	000003	卸车	正常	333258097589	快件到达 <b>京京顺义中转场</b> 正在卸车,快件没有经过半自动化分拣识别
05-05 22:59	010X	180936	解包	正常	111656451670	快件没有经过半自动化分拣识别
05-05 23:01	010X	172566	装件入笼	正常	222151084345	装件入222151084345笼
05-05 23:03	010X	176070	装车	正常	333363885119	快件在 <b>京京顺义中转场</b> 装车准备送往 <b>郑州固田中转场</b> (010X371W0200)
05-06 12:44	371W	176944	卸车	正常	333363885119	快件到达 <b>郑州固田中转场</b> 正在卸车,快件没有经过半自动化分拣识别
05-06 12:56	371W	058842	解笼	正常	222151084345	此快件经过半自动化分拣识别,识别的目的代码为
05-06 14:35	371W	152996	装车	正常	333368960005	快件在 <b>郑州固田中转场</b> 装车准备送往 <b>财富点部</b> (371W371AA1540)
05-06 16:15	371AA	095731	卸车	正常	333368960005	快件到达 <b>财富点部</b> 正在卸车,快件没有经过半自动化分拣识别
05-06 16:16	371AA	095731	派件出仓	正常		152897准备派送
05-06 16:42	371AA	152897	问题件	人工		快件由于原因电话无法联系具体联系人(电话无人接听、无分机号、号码过期、电话关机、电话欠费、电话空号等)派送不成功
05-06 18:51	371AA	152897	派件扫描	人工		152897上门派件

内部件	否	自取件	否	报关批次	
报关日期		业务类型	快件	地域类型	省外件
时效类型	标准快递	快件内容	B类包裹	运输方式	航空件

快件状态						
扫描时间	地区	操作员	扫描类型	方式	包笼袋车号	操作描述
05-05 20:02	010AS	184433	一票一件,包括多件中的母单	正常		184433上门收件
05-05 20:14	010AS	120031	交收件联	正常		184433交蓝单
05-05 20:15	010AS	120031	收件入仓	正常		快件到达 <b>中关村点部</b>
05-05 21:16	010AS	000894	装件入包	正常	111656451970	装件入包
05-05 21:38	010AS	136843	装车	正常	333258097589	快件在 <b>中关村点部</b> 装车准备送往(010AS010X2030)
05-05 22:53	010X	000003	卸车	正常	333258097589	快件到达 <b>北京顺义中转场</b> 正在卸车,快件没有经过半自动化分拣识别
05-05 23:02	010R	143079	解包	正常	111656451970	快件没有经过半自动化分拣识别
05-06 01:27	010R	176078	装件入笼	正常	222151151558	装件入222151151558笼
05-06 01:35	010R	034431	装车	正常	333363995102	快件在 <b>北京航空组</b> 装车准备送往 <b>长春长春中转场</b> (010R431W0300)
05-06 11:50	431R	036334	卸车	正常	333363995102	快件到达 <b>长春航空组</b> 正在卸车,快件没有经过半自动化分拣识别
05-06 13:55	431R	086576	解笼	正常	222151151558	此快件经过半自动化分拣识别,识别的目的代码为
05-06 13:56	431W	087076	装车	正常	333217062472	快件在 <b>长春长春中转场</b> 装车准备送往 <b>万福点部</b> (431W431H1500)
05-06 15:49	431H	023957	卸车	正常	333217062472	快件到达 <b>万福点部</b> 正在卸车,快件没有经过半自动化分拣识别
05-06 16:11	431H	023957	派件出仓	正常		064300准备派送
05-06 16:41	431H	064300	派件扫描	正常		064300上门派件
05-06 18:09	431H	023957	交派件联	正常		064300交黄单

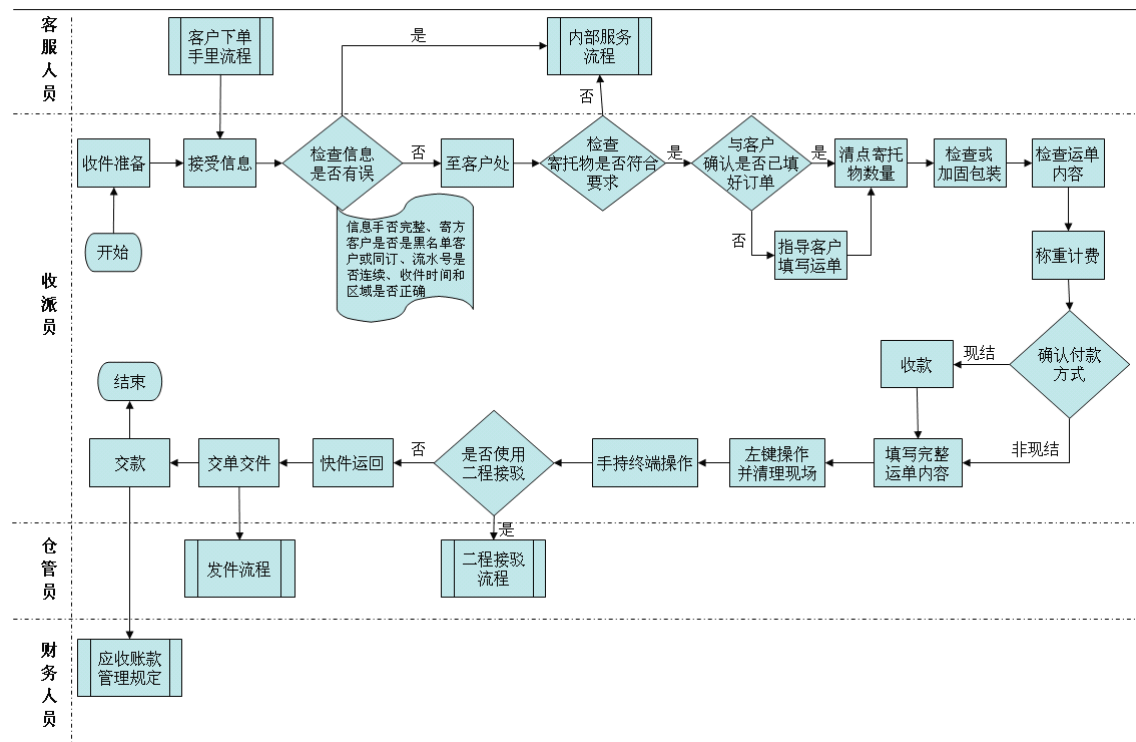
内部件否		自取件否		报关批次			
报关日期		业务类型快件		地域类型市区件			
时效类型标准快递		快件内容B类包裹		运输方式陆运件			

快件状态						
扫描时间	地区	操作员	扫描类型	方式	包笼袋车号	操作描述
05-06 11:32	010CY	060254	一票一件,包括多件中的母单	正常		060254上门收件
05-06 12:10	010CY	179602	交收件联	正常		060254交蓝单
05-06 12:12	010CY	179602	收件入仓	正常		快件到达牡丹园点部
05-06 12:19	010CY	178429	装件入包	正常	111655533949	装件入包
05-06 12:25	010CY	179602	装车	正常	333190881453	快件在牡丹园点部装车准备送往北京顺义中转场(010CY010W1240)
05-06 13:30	010X	000007	卸车	正常	333190881462	快件到达北京顺义中转场正在卸车,快件没有经过半自动化分拣识别
05-06 13:54	010W	171709	卸车	正常	333190881453	快件到达北京顺义中转场正在卸车,此快件经过半自动化分拣识别,识别的目的地代码为
05-06 14:54	010W	171709	解包	正常	111655533949	此快件经过半自动化分拣识别,识别的目的地代码为
05-06 15:35	010W	127984	装车	正常	333370721418	快件在北京顺义中转场装车准备送往中关村点部(010W010AS1530)
05-06 15:49	010W	127984	装件入包	正常	111657695771	装件入包
05-06 16:46	010FD	071049	卸车	人工	333370721418	快件到达科贸点部正在卸车,快件没有经过半自动化分拣识别
05-06 16:58	010FD	071049	解包	正常	111657695771	快件没有经过半自动化分拣识别
05-06 17:22	010FD	045252	派件出仓	正常		121198准备派送
05-06 17:43	010FD	121198	问题件	正常		快件由于原因电话无法联系具体联系人(电话无人接听、无分机号、号码过期、电话关机、电话欠费、电话空号等)派送不成功
05-06 17:43	010FD	121198	问题件	正常		快件由于原因电话无法联系具体联系人(电话无人接听、无分机号、号码过期、电话关机、电话欠费、电话空号等)派送不成功
05-06 18:00	010FD	045252	滞留件入仓	正常		滞留件交回仓管,3,电话无法联系具体联系人(电话无人接听、无分机号、号码过期、电话关机、电话欠费、电话空号等)

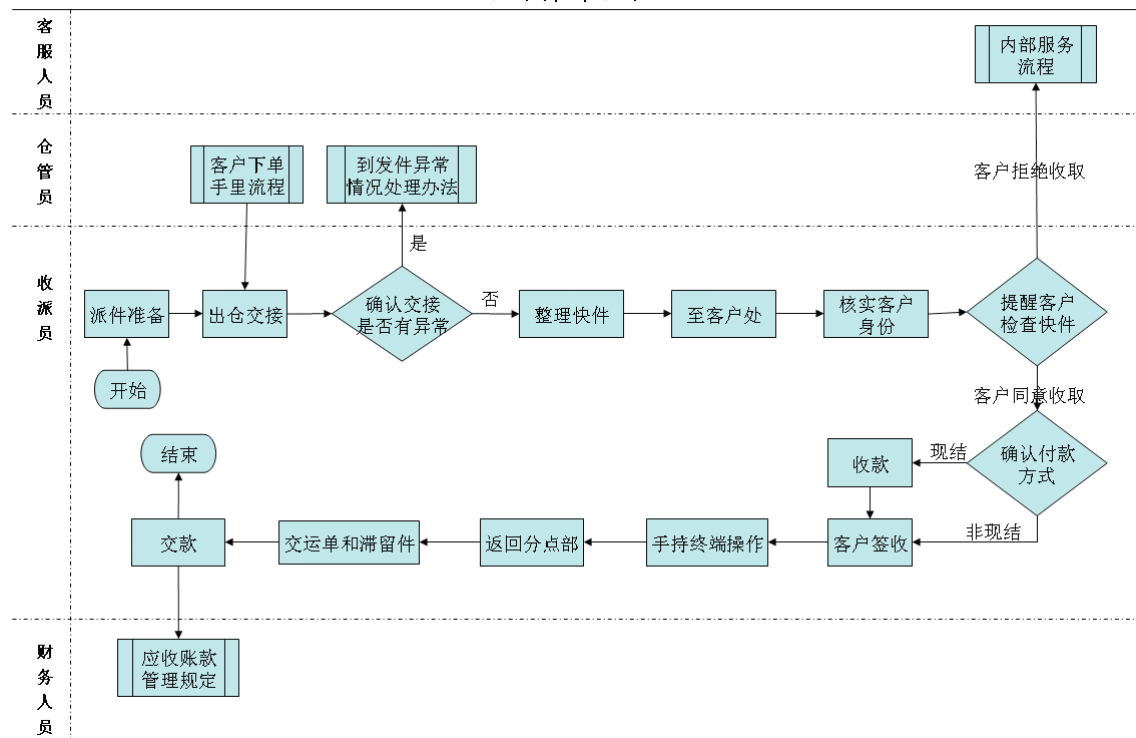


## 附件 2

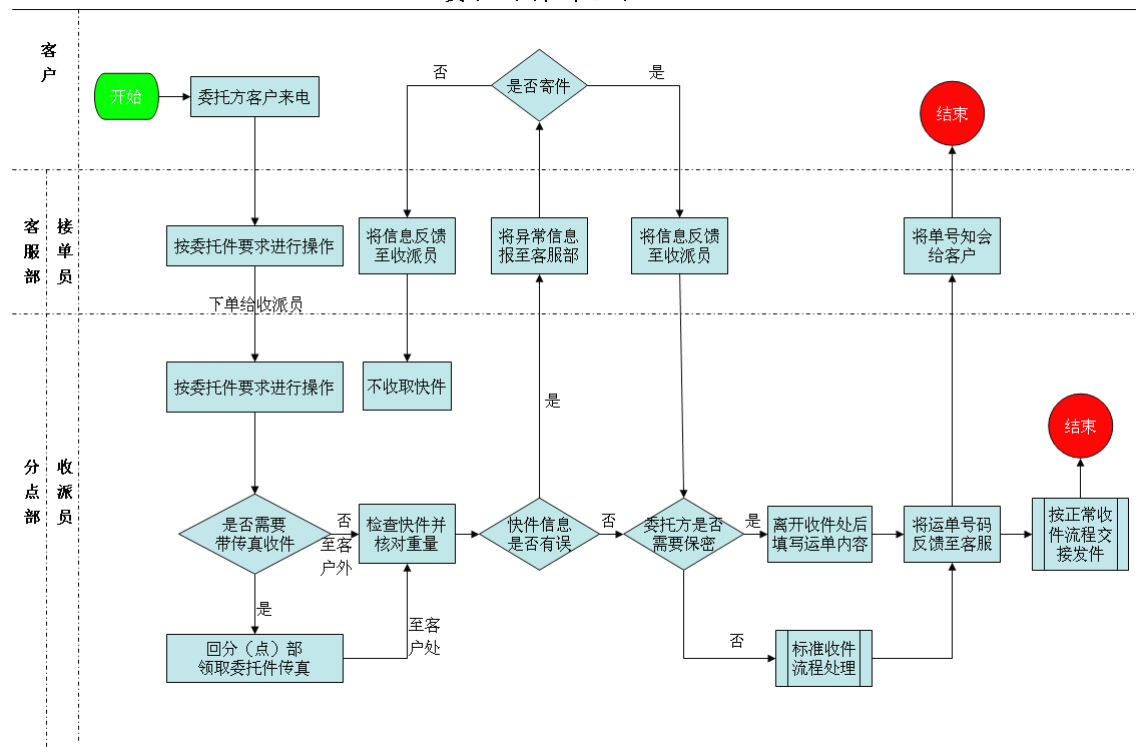
### 收件操作流程



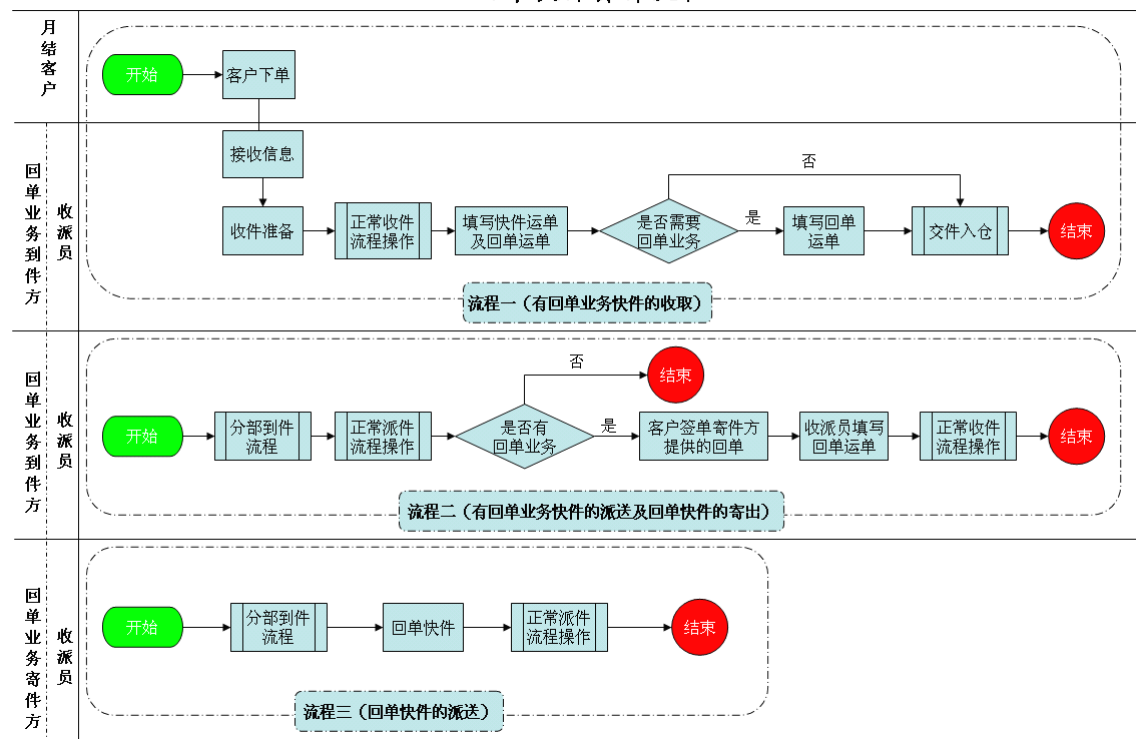
### 派件操作流程



### 委托件操作流程



### 回单快件操作流程



附表 1-1 合肥呼叫中心 1 月 7 日随机抽取客服代表通话质量明细表（样本数：60，当日共有通话次数 84,136 次）

序号	时间	工号	服务规范（6%）				业务能力（8%）			沟通技巧（6%）				考核得分	主动营销（一分）	总得分	通话质量评价
			播报规范（1%）	礼貌用语（1%）	服务态度（3%）	确认信息（1%）	业务准确度（3%）	一次性处理能力（2%）	服务效率（3%）	了解意图/外呼目的（2%）	表达能力（2%）		处理技巧（2%）				
											清晰度（1%）	舒适度（1%）					
1	7:23	7358	B	C	B	A	A	A	A	A	B	B	B	79		79	C
2	7:34	7358	A	B	B	C	A	A	A	A	B	B	B	79		79	C
3	7:38	7358	B	B	B	A	A	A	A	A	B	C	B	79		79	C
4	7:57	7358	A	B	B	A	A	A	A	A	B	B	B	84		84	B
5	8:02	7196	A	C	C	A	A	A	A	A	B	C	B	69		69	D
6	8:07	7196	A	C	B	C	A	A	A	B	B	C	B	69		69	D
7	8:08	7196	A	B	B	C	A	A	A	B	B	B	B	75		75	C
8	9:09	7196	A	B	B	A	A	A	A	A	B	B	B	84		84	B
9	8:09	7227	C	B	B	C	B	A	A	A	C	B	B	65		65	D
10	8:12	7227	A	B	B	A	A	A	A	A	B	B	B	84		84	B
11	8:34	7227	A	B	B	A	B	C	A	A	B	B	B	68		68	D
12	9:38	7227	A	A	B	A	A	A	A	A	B	B	B	86		86	B
13	9:12	7216	C	C	B	A	A	A	A	A	B	C	B	73		73	C
14	8:14	7216	B	C	B	A	B	A	A	A	B	B	B	73		73	C
15	10:34	7216	A	A	B	A	A	A	A	A	B	B	B	86		86	B
16	11:53	7216	A	A	B	A	A	A	A	A	B	B	B	86		86	B
17	8:11	7344	A	A	B	A	A	A	A	A	B	B	B	86		86	B
18	15:23	7344	A	A	C	A	B	C	A	A	B	B	B	61		61	D
19	18:39	7344	A	A	B	A	A	A	A	A	A	B	B	88		88	B
20	18:56	7344	A	A	B	A	A	A	A	A	B	B	B	86		86	B

续附表 1-1 合肥呼叫中心 1 月 7 日随机抽取客服代表通话质量明细表（样本数：60，当日共有通话次数 84,136 次）

序号	时间	工号	服务规范（6%）				业务能力（8%）			沟通技巧（6%）				考核得分	主动营销（一分）	总得分	通话质量评价
			播报规范（1%）	礼貌用语（1%）	服务态度（3%）	确认信息（1%）	业务准确度（3%）	一次性处理能力（2%）	服务效率（3%）	了解意图/外呼目的（2%）	表达能力（2%）		处理技巧（2%）				
											清晰度（1%）	舒适度（1%）					
21	8:15	7009	A	B	B	A	A	A	A	B	B	B	C	74		74	C
22	8:40	7009	A	B	B	A	A	A	A	A	B	B	B	84	1	85	B
23	8:41	7009	A	B	B	A	A	A	A	A	B	B	B	84	1	85	B
24	8:45	7009	A	B	B	A	A	A	A	A	B	B	B	84		84	B
25	10:43	7478	A	C	B	A	A	A	A	B	B	B	B	77		77	C
26	11:32	7478	A	C	B	A	A	A	A	A	B	C	B	78		78	C
27	13:29	7478	A	A	B	A	A	A	A	A	B	B	B	86		86	B
28	17:56	7478	A	A	B	A	A	A	A	A	B	B	B	86		86	B
29	9:10	7349	A	C	B	A	A	A	A	A	B	B	B	81		81	B
30	9:13	7349	A	B	B	C	A	A	A	A	B	C	B	76		76	C
31	11:21	7349	A	B	B	A	A	A	A	A	B	C	B	81		81	B
32	17:11	7349	A	A	B	A	A	A	A	B	B	B	B	82		82	B
33	7:55	7225	A	C	B	A	A	A	A	A	B	B	B	81	1	82	B
34	8:14	7225	A	A	B	A	B	A	A	A	B	B	B	80		80	B
35	17:20	7225	A	C	B	A	A	A	A	A	A	B	B	83		83	B
36	17:45	7225	A	B	B	A	A	A	A	A	B	B	B	84		84	B
37	9:34	7399	A	B	B	C	A	A	A	A	B	B	B	79		79	C
38	17:10	7399	B	C	B	A	A	A	A	A	B	B	B	79		79	C
39	17:13	7399	A	B	B	A	A	A	A	A	A	B	B	86		86	B
40	17:35	7399	A	B	B	A	A	A	A	A	A	B	B	86		86	B

续附表 1-1 合肥呼叫中心 1 月 7 日随机抽取客服代表通话质量明细表（样本数：60，当日共有通话次数 84,136 次）

序号	时间	工号	服务规范（6%）				业务能力（8%）			沟通技巧（6%）				考核得分	主动营销（一分）	总得分	通话质量评价
			播报规范（1%）	礼貌用语（1%）	服务态度（3%）	确认信息（1%）	业务准确度（3%）	一次性处理能力（2%）	服务效率（3%）	了解意图/外呼目的（2%）	表达能力（2%）		处理技巧（2%）				
											清晰度（1%）	舒适度（1%）					
41	14:21	7073	B	C	C	A	A	A	A	B	B	C	B	63		63	D
42	14:30	7073	B	B	C	A	B	A	A	A	B	C	B	64		64	D
43	15:40	7073	B	A	B	A	A	A	A	A	B	C	B	81		81	B
44	15:50	7073	B	B	B	A	A	A	A	B	B	C	B	75		75	C
45	15:15	7512	A	B	B	A	A	A	A	A	B	B	B	84		84	B
46	16:08	7512	A	B	B	A	A	A	A	A	B	B	C	78		78	C
47	16:17	7512	A	C	B	A	A	A	A	A	B	B	B	81		81	B
48	16:49	7512	A	C	B	A	C	A	A	A	B	B	B	66		66	D
49	17:10	7467	A	B	B	A	B	A	A	A	B	B	B	78		78	C
50	17:54	7467	A	A	B	A	B	A	A	A	B	B	B	80		80	B
51	18:12	7467	A	B	B	A	B	A	A	A	B	B	B	78		78	C
52	18:22	7467	A	A	B	A	A	A	A	A	B	B	B	86		86	B
53	16:21	7288	A	B	B	C	B	A	A	B	B	B	B	69		69	D
54	17:09	7288	B	B	C	A	A	A	A	A	B	B	B	73		73	C
55	18:54	7288	A	B	B	A	A	A	A	A	B	B	B	84		84	B
56	19:19	7288	A	A	B	A	A	A	A	A	A	B	B	88		88	B
57	18:10	7159	A	A	B	A	A	A	A	B	B	B	B	82		82	B
58	19:20	7159	A	C	B	A	A	A	A	B	B	B	B	77		77	C
59	19:49	7159	A	B	C	A	C	A	A	A	B	B	B	60		60	D
60	20:08	7159	A	C	B	A	A	A	A	A	B	B	B	81		81	B

附表 1-2 合肥呼叫中心 1 月不同时段呼叫数量统计

时间段	呼叫类型	呼叫次数（平均每天）	平均处理时间(秒)
07:00-07:30	新客户发件需求	787	78
	潜在客户业务咨询	304	97
	老客户发件需求与查询	1426	24
	客户催派/催收	198	46
	客户投诉	12	103
07:31-08:00	新客户发件需求	670	85
	潜在客户业务咨询	296	91
	老客户发件需求与查询	1998	27
	客户催派/催收	215	57
	客户投诉	30	93
08:00-08:30	新客户发件需求	1230	77
	潜在客户业务咨询	375	100
	老客户发件需求与查询	2603	21
	客户催派/催收	350	48
	客户投诉	9	116
08:30-09:00	新客户发件需求	1726	106
	潜在客户业务咨询	673	68
	老客户发件需求与查询	2501	26
	客户催派/催收	619	48
	客户投诉	26	96

附表 1-2 肥呼叫中心 1 月不同时段呼叫数量统计

时间段	呼叫类型	呼叫次数（平均每天）	平均处理时间(秒)
09:00-09:30	新客户发件需求	1140	119
	潜在客户业务咨询	589	59
	老客户发件需求与查询	2251	26
	客户催派/催收	956	51
	客户投诉	34	99
09:30-10:00	新客户发件需求	1337	120
	潜在客户业务咨询	823	76
	老客户发件需求与查询	2551	23
	客户催派/催收	487	46
	客户投诉	6	88
10:00-10:30	新客户发件需求	1162	103
	潜在客户业务咨询	660	67
	老客户发件需求与查询	2278	25
	客户催派/催收	131	58
	客户投诉	12	91
10:30-11:00	新客户发件需求	1326	93
	潜在客户业务咨询	598	60
	老客户发件需求与查询	1916	38
	客户催派/催收	144	59
	客户投诉	22	95

附表 1-2 呼叫中心 1 月不同时段呼叫数量统计

时间段	呼叫类型	呼叫次数（平均每天）	平均处理时间(秒)
11:00-11:30	新客户发件需求	733	117
	潜在客户业务咨询	132	47
	老客户发件需求与查询	1557	24
	客户催派/催收	310	72
	客户投诉	4	107
11:31-12:00	新客户发件需求	695	115
	潜在客户业务咨询	191	20
	老客户发件需求与查询	1550	27
	客户催派/催收	404	57
	客户投诉	12	91
12:00-12:30	新客户发件需求	839	123
	潜在客户业务咨询	249	70
	老客户发件需求与查询	1221	25
	客户催派/催收	328	75
	客户投诉	6	97
12:30-13:00	新客户发件需求	593	90
	潜在客户业务咨询	138	64
	老客户发件需求与查询	2506	50
	客户催派/催收	202	73
	客户投诉	4	103



附表 1-2 呼叫中心 1 月不同时段呼叫数量统计

时间段	呼叫类型	呼叫次数（平均每天）	平均处理时间(秒)
13:00-13:30	新客户发件需求	1166	132
	潜在客户业务咨询	60	49
	老客户发件需求与查询	881	20
	客户催派/催收	65	17
	客户投诉	8	141
13:31-14:00	新客户发件需求	618	153
	潜在客户业务咨询	45	22
	老客户发件需求与查询	1451	34
	客户催派/催收	98	59
	客户投诉	12	95
14:00-14:30	新客户发件需求	365	130
	潜在客户业务咨询	116	79
	老客户发件需求与查询	1434	27
	客户催派/催收	113	90
	客户投诉	8	87
14:30-15:00	新客户发件需求	617	89
	潜在客户业务咨询	47	70
	老客户发件需求与查询	863	62
	客户催派/催收	70	75
	客户投诉	18	108

附表 1-2 呼叫中心 1 月不同时段呼叫数量统计

时间段	呼叫类型	呼叫次数（平均每天）	平均处理时间(秒)
15:00-15:30	新客户发件需求	507	127
	潜在客户业务咨询	27	55
	老客户发件需求与查询	1800	21
	客户催派/催收	14	22
	客户投诉	15	178
15:31-16:00	新客户发件需求	344	120
	潜在客户业务咨询	10	20
	老客户发件需求与查询	1924	29
	客户催派/催收	24	56
	客户投诉	11	94
16:00-16:30	新客户发件需求	1557	118
	潜在客户业务咨询	53	116
	老客户发件需求与查询	2514	25
	客户催派/催收	39	69
	客户投诉	11	69
16:30-17:00	新客户发件需求	1344	188
	潜在客户业务咨询	34	107
	老客户发件需求与查询	2794	60
	客户催派/催收	64	64
	客户投诉	32	101

附表 1-2 呼叫中心 1 月不同时段呼叫数量统计

时间段	呼叫类型	呼叫次数（平均每天）	平均处理时间(秒)
17:00-17:30	新客户发件需求	1807	95
	潜在客户业务咨询	122	107
	老客户发件需求与查询	2841	32
	客户催派/催收	76	45
	客户投诉	11	81
17:31-18:00	新客户发件需求	1208	85
	潜在客户业务咨询	65	97
	老客户发件需求与查询	2590	38
	客户催派/催收	154	49
	客户投诉	23	87
18:00-18:30	新客户发件需求	453	97
	潜在客户业务咨询	98	117
	老客户发件需求与查询	1267	36
	客户催派/催收	24	51
	客户投诉	13	89
18:30-19:00	新客户发件需求	423	89
	潜在客户业务咨询	16	92
	老客户发件需求与查询	674	42
	客户催派/催收	34	51
	客户投诉	2	90

附表 1-2 呼叫中心 1 月不同时段呼叫数量统计

时间段	呼叫类型	呼叫次数（平均每天）	平均处理时间(秒)
19:00-19:30	新客户发件需求	342	98
	潜在客户业务咨询	32	98
	老客户发件需求与查询	655	43
	客户催派/催收	11	56
	客户投诉	4	78
19:31-20:00	新客户发件需求	232	90
	潜在客户业务咨询	22	101
	老客户发件需求与查询	586	41
	客户催派/催收	23	50
	客户投诉	2	112
20:00-20:30	新客户发件需求	175	90
	潜在客户业务咨询	43	110
	老客户发件需求与查询	439	39
	客户催派/催收	21	42
	客户投诉	5	90
20:30-21:00	新客户发件需求	113	92
	潜在客户业务咨询	18	102
	老客户发件需求与查询	345	45
	客户催派/催收	12	56
	客户投诉	7	98

## 附件 6-1：对收派员户外操作进行监督检查的办法（部分）

### 一、制度正文

#### 1、目的

为有效扼制遗失件的发生,加强营运各环节的管控,尤其是收派员在户外操作环节的监控。

#### 2、内容

##### 2.1 检查的内容:

2.1.1 单车收派员在上门收派件时,是否做到“件不离身”的要求;背包是否有破损情况,是否存在安全隐患。

2.1.2 汽车收派员在上门收派件时,是否做到车窗车门关好锁好;车窗车门是否完好,是否可以正常开启和锁上。

2.1.3 存放点是否存在安全隐患。

##### 2.2 检查的要求:

2.2.1 各分点部须成立三人以上的“户外检查安全小组”,小组成员为分点部管理人员。

2.2.2 各分点部每周至少须进行两次以上的户外检查,每次至少检查 3 人次以上,且须有检查照片。

##### 2.3 处罚的标准:

2.3.1 户外检查的过程中,发现收派员未做到“件不离身”及车窗车门关好锁好的要求,将快件置于不安全状态。

➤ 如检查人员可以顺利将快件带走:

快件在 3 票之内(含 3 票):扣行政 3 分;

快件在 3 票以上(不含 3 票):扣行政 5 分;并视情况对该收派员进行调整区域或转岗处理。

如同一收派员在三个月内出次两次(含两次)此种情况,则对该收派员直接处以五类责任。

➤ 如检查人员未能成功将快件带走:

如检查人员在带走的过程中遇到看管人员(跟班人员除外)或收派员的及时阻拦,未能成功将快件带走,证明收派员对快件有一定的安全保障措施,但仍存有较大的安全隐患,分部须对该收派员进行警告处理,第一次可免于处罚,如第二次仍有此种情况,将视为可以顺利将快件带走进行处理。

2.3.2 户外检查的过程中,发现单车收派员的背包有严重损坏情况或汽车收派员的车窗车门有故障,存在安全隐患,分部须对收派员进行警告处理,并要求其限期整改。

2.3.3 因存放点有较大的安全隐患,原则上全区范围内不允许出现快件存放点,如分点部确因实际工作需要,需设置快件存放点,则须及时向营运部报备,经营运部审核批准后方可设立存放点。否则在户外检查的过程中,将视为违规操作。

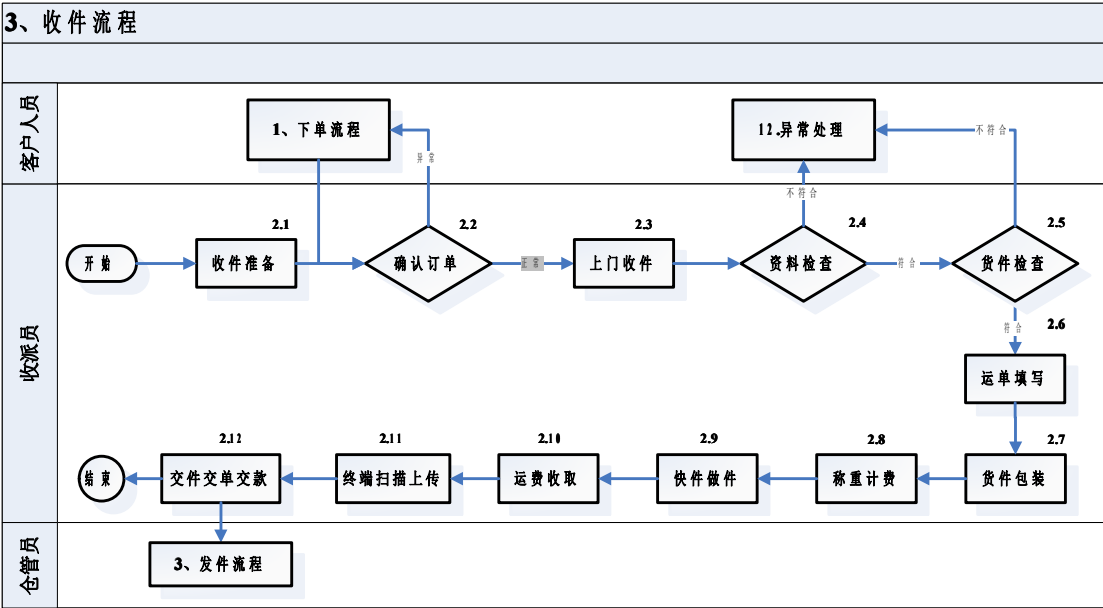
### 二、其它

1、营运部和片区将不定期对各分点部收派员的户外操作情况进行检查,检查内容及标准同上。

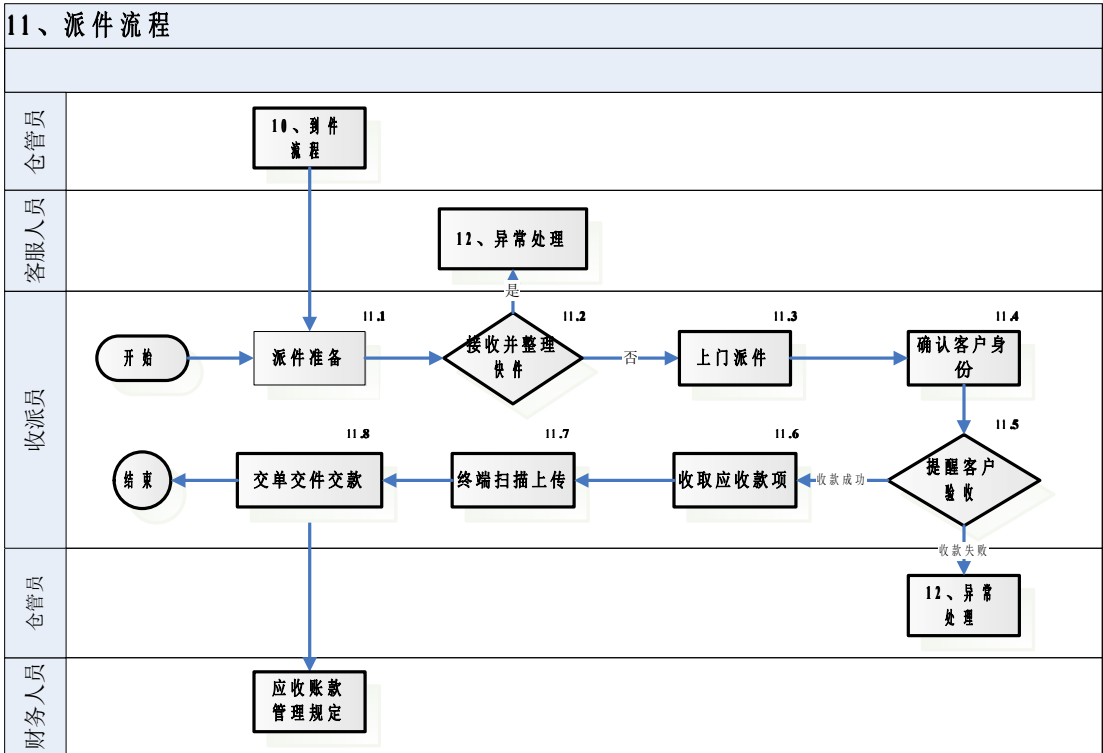
2、营运部和片区在检查的过程中,发现有任何违规及不规范的操作,将第一时间通知所在区域的分部经理;分部经理须针对违规及不规范操作情况,严格按照标准对收派员进行跟进处理。对于进行处罚的,须及时将《员工处罚单》和检查照片寄至营运部质量管理组接口人处。

3、营运部和片区在检查的过程中,任何被检查分点部或员工不得以任何理由不配合或拒绝检查工作,不得对检查人员进行言语或人身伤害。

附件 6-2：收件流程图



附件 6-3：派件流程图



附表 7-1：供应商能力调查 / 评定表

供方编号：\_\_\_\_\_ 日期：\_\_\_\_\_

**一、组织状况**

供应商名称 \_\_\_\_\_ 负责人姓名 \_\_\_\_\_  
 企业成立时间 \_\_\_\_\_ 注册资本 \_\_\_\_\_  
 员工状况 总数：\_\_\_\_\_人；其中管理：\_\_\_\_\_人；技术\_\_\_\_\_人；质检\_\_\_\_\_人  
 企业性质 ☐生产 ☐加工 ☐经销 ☐民营 ☐国有 ☐外资  
 业务联系电话 \_\_\_\_\_ 传真 \_\_\_\_\_ E-Mail \_\_\_\_\_  
 职位 \_\_\_\_\_ 部门 \_\_\_\_\_  
 品质负责人电话 \_\_\_\_\_ 传真 \_\_\_\_\_ E-Mail \_\_\_\_\_  
 职位 \_\_\_\_\_ 部门 \_\_\_\_\_  
 供应商地址 \_\_\_\_\_

**二、企业生产情况**

主要产品 \_\_\_\_\_  
 为我司提供产品 \_\_\_\_\_  
 主要产品日产能 \_\_\_\_\_ 月生产量 \_\_\_\_\_ 单位价格 \_\_\_\_\_  
 生产周期 \_\_\_\_\_ 生产前置期：\_\_\_\_\_天，接单→出货 \_\_\_\_\_天，运输时间（最远）：\_\_\_\_\_天  
 原料商名 \_\_\_\_\_  
 新产品开发能力： ☐能自行设计开发新产品 ☐只能开发简单产品 ☐没有自行开发能力

**三、主要客户情况**

序号	客户名称	占贵司订单比例%	主要供应哪些产品/地区
1			
2			
3			

**四、主要生产设备情况**

序号	设备名称、型号	制造商名称	数量	购入日期	备注
1					
2					

**五、品质管理状况**

品管归属 \_\_\_\_\_ 样品、样件生产周期：\_\_\_\_\_  
 组织构成 请提供品管（品检）部组织结构图和相关岗位职责书  
 本司产品 \_\_\_\_\_  
 检验项目 \_\_\_\_\_  
 主要检验仪器 \_\_\_\_\_ 校准周期 \_\_\_\_\_  
 检验文件 ☐齐备 ☐有一部分 ☐没有  
 制定检验标准依据 \_\_\_\_\_  
 产品通过什么机构检验 / 检验项目 \_\_\_\_\_

**六、管理体系认证或导入**

序号	体系名称	发证机关	取证时间	最近一次复审时间	备注
1					
2					

**七、请供方准备下述资料并 ☐传真 / E-MAIL 给本公司 或 ☐由本司到现场确认**

1、公司简介/组织结构图	2、QC（品管）工程图	3、产品质量策划书
4、产品检验标准	5、生产工艺流程图	6、营业执照复印件
7、税务登记证复印件	8、ISO9001 证书复印件	9、ISO14000 证书复印件

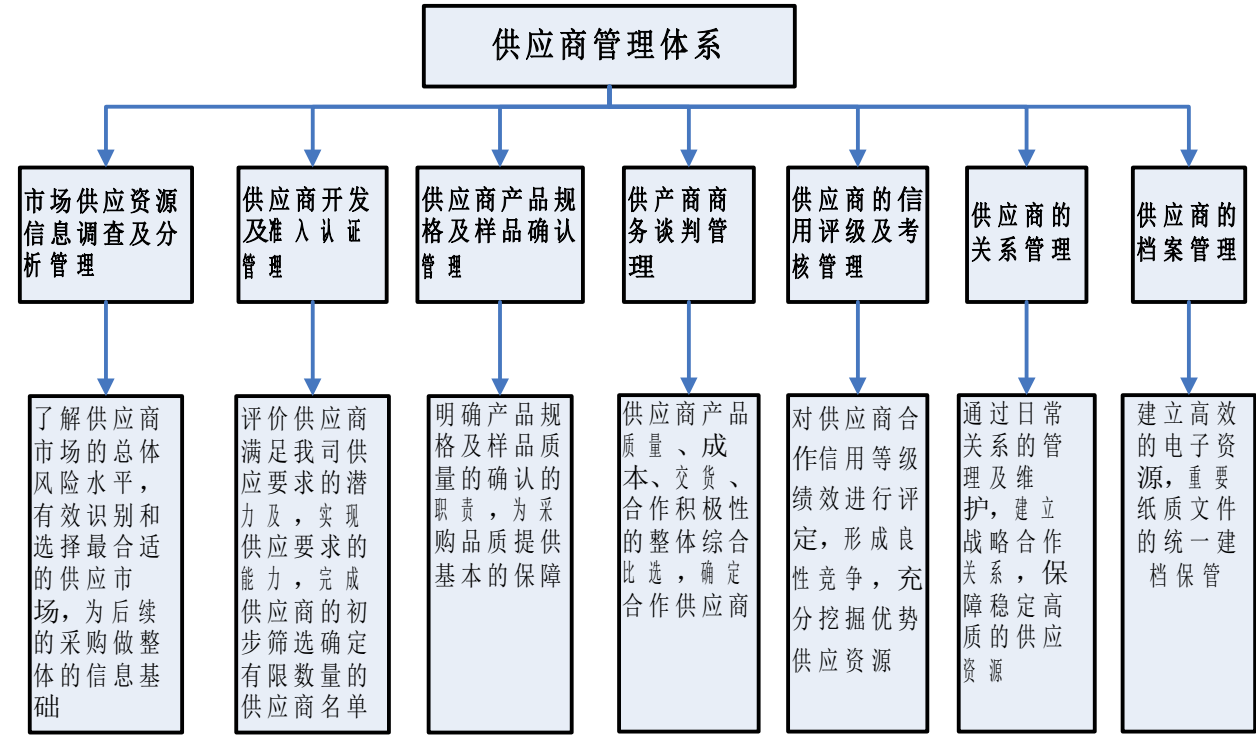
10、欧盟 ROHS（SGS）标准证书复印件

**八、合作方面问题回答**

1、贵司每次向生产部下生产计划单时能否同时向我司抄送一份副本？  
 答：\_\_\_\_\_  
 2、贵司是否有专人跟踪我司产品质量，并有完整记录？（请写出跟进人员姓名和电话）  
 答：\_\_\_\_\_

答：  
3、每次做我司新产品时能否提供一份产品策划书？  
答：  
4、是否可以对我司人员提供现场产品知识培训？  
答：  
填写人姓名：                      职位：                      日期：

附图 7-2： SF 公司供应商管理体系框架图



附表 7-3： SF 公司供应商管理体系主要内容

序号	管理体系	主要活动	部门	主要输出表单
1	市场供应资源信息调查及分析管理	产品信息调查	需求部门/采购中心	产品-功能、品质标准、价格、采购前置期、服务
		原材料市场调查	采购中心	《每日大宗商品交易行情报表》 《月度原材料市场分析报告》
		供应商信息调查	采购中心	供应资源分析
2	供应商开发及准入认证管理	初选供应商	采购中心	《供应商能力调查/评定表》
		供应商资质调查	采购中心/财务本部	《财务信用评价表》



		供应商评估确认	供应商认证小组	《供应商现场考察评估表》 《供应商评审表》
3	供应商产品规格及样品确认管理	样品需求及设计	需求部门/品牌管理处	设计图纸或方案
		样品制作	采购中心	样品
		样品试用	使用部门	试用报告
		样品确认	需求部门/资产管理处/品牌管理处	《样品承认申请书》
4	供产商务谈判管理	制定谈判策略	采购中心	
		商务谈判	采购中心	采购评审
		合同签订	采购中心	合同文本
5	供应商的信用评级及考核管理	考核指标的建立	采购中心	《供应商考核表》
		考核执行	采购中心	考核结果
		供应商信用等级评价	采购中心	信用等级评价结果
6	供应商的关系管理	合格供应商管理	采购中心	合格供应商名录（系统实现）
		供应商的控制及考察	采购中心	《供应商考察报告》
		供应商的订单分配	采购中心	《订单分配评审》
		供应商的处罚	采购中心	《供应商处罚申请单》
		供应商的退出	采购中心	供应商黑名单（系统实现）
7	供应商的档案管理	基础资料的维护及建档	采购中心	由 EPS 供应管理系统实现

附表 5-1 SF 公司目前主要的航空运输业务量（日均：公斤）






	010	021	023	024	027	028	029	371	510	536	571	591	731	755	852	886	991	总计
010		13585	2339	9219	3541	4825	3418	3483	11433	11911	11978	4923	2143	21460	1799	1521	3986	111566
021	20425		1974	6909	3106	3810	2253	2416		8803			2157	21265	5780	2216	2045	83160
023	750	589		338	354		188	173	459	273	598	308	115	1766	53	92	360	6416
024	6190	3073	519		600	839	425	513	2070	2207	2997	657	364	4188	735	204	529	26112
027	2822	1827	520	464		1010	407	565	1468	825	1930	989		5029	375	246	456	18934
028	3036	1059		604	662		474	462	1281	1057	1416	654	557	3628	157	214	565	15825
029	1760	815	140	382	266	454		316	952	396	714	338	159	1789	133	94	467	9175
371	1726	1106	290	465	536	445	310		1029	641	1311	719	248	2685	204	128	271	12114
510	16331		1697	5880	3129	4807	2364	2711		8247			1783	33784	8294	2579	1465	93072
536	9092	6419	784	2533	890	1699	797	959	5006		5672	1996	954	12446	2829	1024	685	53783
571	23857		4524	9332	4366	9145	4773	4088		13788			2764	58370	18852	5152	3636	162647
591	7525		693	1894	1480	1922	855	1367		2956			1054		5715	3562	1038	30062
731	1470	799	144	265		628	171	221	686	706	1105	478		3884	626	122	178	11483
755	53138	44075	6925	14984	11754	13746	5754	9673	48691	24409	63753		9992			25011	8160	340065
852	2309	6347	142	858	215	210	71	115	6422	2125	9601	2675	140			3066	52	34350
886	1047	1423	54	339	160	40	29	25	1976	743	2527	2423	33	12033	4154		3	27008
991	895	294	84	146	122	243	208	75	216	184	509	198	64	1164	16	10		4430
总计	152372	81412	20830	54613	31181	43825	22496	27159	81690	79271	104112	16359	22526	183493	49724	45242	23896	1040202

注：以上黄色底纹为始发地代码（电话区号后三位），绿色底纹为目的地代码（电话区号后三位）

附表8-1 SF公司员工绩效考核表

本部：\_\_\_\_\_ 处室：\_\_\_\_\_ 岗位：\_\_\_\_\_ 姓名（必填）：\_\_\_\_\_ 工号（必填）：\_\_\_\_\_

一、个人半年/年度业绩达成情况					
业绩自评	个人对部门/公司的业绩贡献（要求：以事实、数据为依据，列举主要业绩、贡献和不足，可另附页）：				
业绩状态	第一季度	第二季度	第三季度	第四季度	半年/年度状态灯
说明：季度业绩状态灯对应分值：  绿灯 _5  黄绿灯 _4  黄灯 _3  红黄灯 _2  红灯 _1					
半年/年度状态灯根据季度状态分值平均数得出,其对应关系为：					
绿灯      黄绿灯      黄灯      红黄灯      红灯					
平均分（C）： C≥4.5    3.5≤C<4.5    2.5≤C<3.5    1.5≤C<2.5    C<1.5					
二、能力评价					
能力项		定义	自评结果	上级评价	
专业能力(适用于专业人员)	成功履行该工作职位或角色所必需具备的知识和技能。				
	自评评语	优势：			
		不足：			
	上级评语	优势：			
		不足：			
	说明：1、评定标准：单项能力以 5 种状态灯表示，状态灯的定义分别如下：				
 好      充分展现并部分超越该项能力被期待的所有行为标准；  较好      展现该层级绝大部分行为标准，但仍可能发现少许细微的缺点；  一般      符合该被期待的主要行为标准，存在缺点但在可接受范围；  较差      仅展现部分行为标准，且缺乏持续性；  差      几乎未展现该层级行为标准；					
2、自评结果仅供参考，评价结果以上级评价结果为准。					
3、上级评价各单项指标平均分值的计算方法参见业绩说明。					
三、价值观评价					
项目	定义		自评结果	上级评价	
诚信、正直	◆ 诚实坦率，不说假话不做假事； ◆ 说到做到，言行保持一致； ◆ 公正无私，对的敢坚持，错的敢指正； ◆ 心胸宽大，谦虚做人，不排斥异己； ◆ 不损害客户、他人和公司利益				

团队	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆能尊重自己的言行，礼貌待人；</li> <li>◆能够平等待人，尊重员工的职业和劳动成果；</li> <li>◆善待员工，尊重员工的意愿；</li> <li>◆尊重人才，让优秀者享有充分荣誉；</li> <li>◆成就员工，提供公平的发展机会；</li> <li>◆倾听员工心声，保持良好互动；</li> <li>◆具有集体观念，能服从大局，愿意为团队贡献；</li> <li>◆能做到有边界分工，无边界协作；</li> <li>◆能坚持执行的统一，注重沟通交流；</li> <li>◆擅于建立友善与分享的团队氛围，互教互学</li> </ul>		
服务	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆热爱、尊重客户，怀抱感恩之心；</li> <li>◆心系客户，永远为客户着想；</li> <li>◆客户第一，以客户满意为标准，完善自我；</li> <li>◆相互服务，积极主动，全力以赴；</li> </ul>		
责任	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆具备责任心*对待工作专心、尽心、用心，绝不漫不经心、敷衍了事、马马虎虎；*对错误敢于自我承担，不推卸责任。</li> <li>◆具有进取心*追求个人进步，主动挑战高目标，并努力实现；*不断提升工作技能，自我完善知识体系；*有创新精神，开拓性的工作，大胆尝试新方法，不安于现状，不闭门造车；*遇到困难、挫折，不退缩，不轻言放弃，有坚持到底的精神。</li> <li>◆具有事业心*有理想，追求个人成就感；*以工作为己任，实现自我价值；*将个人长远发展融入企业长远发展之中。</li> </ul>		
自评评语			
上级评语			
说明：评定标准同能力评价			
各单项指标平均分：		平均分对应的状态灯	
四、直接上级初评结果			
<div> <input type="checkbox"/>高                 <input type="checkbox"/>中                 <input type="checkbox"/>低             </div>			
五、团队决策会评价意见（对状态灯为绿灯、红黄灯、红灯的员工需填写此栏）			
六、半年/年度综合评价状态灯(在最终评定的状态灯上打√)			
绿灯 <input type="checkbox"/>  黄绿灯 <input type="checkbox"/>  黄灯 <input type="checkbox"/>  红黄灯 <input type="checkbox"/>  红灯 <input type="checkbox"/> 			
七、绩效面谈记录			
1、主要优点：			
2、主要不足：			

3、其他提示：建议采用流程性提问方法，下列问题供参考：一、阐述面谈目的，营造良好的沟通氛围。二、面谈过程中的主要问题：1、您如何评价自己今年一年来的工作？哪些工作完成得不错，哪些工作完成得不理想？2、\*\*工作完成得不错，您觉得原因是什么？3、\*\*工作完成得不理想，您觉得原因是什么？（直接上级反馈对员工业绩的总体评价及看法，并分析原因，针对与员工的分歧之处，结合所收集的绩效信息，重点解释说明）4、为了更好地提升绩效，您认为自己需要在哪方面需要进行提升？需要我提供什么样的支持？5、在个人职业发展方面，您有什么想法？6、对于今后的工作，您有什么意见和建议？（面谈小结，向员工表示感谢）

#### 八、绩效改进及提升

需提升的能力项目	是否需要参加培训	若有培训需求，建议参加的培训项目	培训之外的其他改进措施	进度要求

员工签名：

时间：

上级签名：

时间：

案例9的相关背景资料：

附件9-1：SF集团2008年制定的《关于建立VIP客户绿色通道及进行大客户管理的通知》

S.F.EXPRESS	
文件编号	总字（2008）0234 号
发文日期	2008 年 09 月 12 日
<div>关于建立 VIP 客户绿色通道及进行大客户管理的通知</div> <p>在目前的市场竞争形式和宏观经济环境影响下，为快速调整、适应所带来的市场萎缩压力，各层级员工必须快速树立大客户服务理念，利用现有的服务资源，向核心大客户提供快速、便捷的客户服务，形成服务差异化，以获得可持续的竞争优势和提升大客户的忠诚度。为此，公司决定建立全网 VIP 客户绿色通道服务并对大客户进行管理。</p> <div>一、建立 VIP 客户绿色通道服务的作用</div> <div>1、把客户维护重心放到大客户队伍，提升对大客户的精细化管理；</div> <div>2、开通业务区 VIP 客户绿色通道服务，从业务受理、需求响应、客户关怀、服务流程等细节上提供优先的一对一服务；</div> <div>3、承接各业务区 VIP 客户信息沟通接口，加快 VIP 客户需求信息传递和响应的速度，从而提高大客户的满意度和忠诚度，稳定大客户队伍。</div> <div>二、VIP 客户绿色通道的服务内容</div> <div>1、设置 VIP 客户服务专线，并配置专门的 VIP 客户服务代表，为客户提供一对一服务，主要职责包括：</div> <div><div>➢ 直接受理 VIP 客户的业务查询、投诉、理赔、建议、需求的电话服务；</div><div>➢ 根据 VIP 客户个性化诉求，提供满足需求服务；</div><div>➢ 建立 VIP 客户档案，对各个 VIP 客户的业务变化情况时时关注、汇报；</div><div>➢ 直接受理收派员对大客户服务支持的需求或大客户动态信息；</div><div>➢ 作为各业务区大客户服务的内部沟通接口，协调、推动跨地区大客户服务的相关工作。</div></div> <div>2、建立 VIP 客户绿色通道服务是做好大客户管理工作的基础、保证和前提。大客户管理是一项全程、全网的工作。为了更专业化，有针对性的开展这一工作，后续，营运本部客户处还将制定关于大客户管理的办法及流程，以确保设立绿色通道后有相应的服务体系和配套的流程制度来保障我司对于大客户服务。</div> <div>三、职能调整</div> <p>为配合 VIP 客户绿色通道服务的实施，对原客户关怀（包含客户分析）的职能与人员进行调整，具体安排请参照“营运邮[2008]262 号”邮件的相关指引执行。</p> <p>VIP 客户绿色通道的具体实施方案请见附件。</p> <p>本通知自发布之日起执行。特此通知！</p> <p>附件 1：《VIP 客户绿色通道实施方案》；附件 2：《地区 VIP 客户服务代表职位说明书》</p>	

附件 1:

## VIP 客户绿色通道实施方案

### 1.VIP 客户绿色通道实施背景

#### 1.1 目前国内快递行业的竞争环境

四大快递巨头已进入国内快递市场，他们除了拥有雄厚的资金保障，相关的广告宣传与推广活动，有强大的、优秀的营销队伍外，在近期亦展开了一系列降价动作，并有针对性的对我司的大客户的抢夺，短兵相接的激烈竞争态势已经开始。在当前形式下，重点关注大客户业务情况和服务需求、稳定大客户业务是目前我们当务之急的重点工作。

#### 1.2 现时我司客户维护与管理存在的问题

- 日常过分的与客户沟通联系，但客户出现问题时候却得不到及时响应和解决，没有起到真正的维护作用；
- VIP 客户和一般客户享受一样的服务待遇，在服务内容和提供服务的团队没有区分，VIP 客户感知得不到重视，客户满意度低；
- 管理人员得到的客户异常信息滞后，对客户的诉求反应迟缓，造成客户需求迟迟得不到解决，最终引发客户不满；
- 收派员维护力度有限，对客户异常信息反馈没有得到有力支持和帮助，导致延误了挽留客户的最佳时机。

### 2. VIP 客户绿色通道实施的作用

- ① 把客户维护重心放到大客户队伍，提升对大客户的精细化管理；
- ② 开通业务区 VIP 客户绿色通道服务，从业务受理、需求响应、客户关怀、服务流程等细节上提供优先的一对一服务；
- ③ 承接各业务区 VIP 客户信息沟通接口，加快 VIP 客户需求信息传递和响应的速度，从而提高大客户的满意度和忠诚度，稳定大客户队伍。

### 3.VIP 客户的筛选和划分

#### 3.1 VIP 客户的筛选

##### 原则:

以业务区为单位，主要按照客户寄件量排名前列的标准进行筛选，亦可结合以下的标准进行：

- A. 月结款排名前列的客户
- B. 集团客户、项目客户
- C. 寄件量较大的散客户

##### 注意事项:

- ① 筛选为 VIP 的客户，按照筛选的标准进行排名，划分为黄金 VIP 客户和其他 VIP 客户；
- ② 客户是指我公司所有客户，以公司或个人为单位，不区分客户是否月结或散客户；
- ③ 客户寄件量是指客户通过我司寄送的快件数量，不区分客户是否运费支付方，但要留意客户寄件数量和频率，如客户只属于偶然性多票寄送的情况，建议可暂不定义其为 VIP 客户；
- ④ VIP 客户的筛选主要参照客户的票件量标准，但由于缺乏系统支持，现无法精确计算客户的寄件量，各业务区可通过分点部的配合，参考与合作客户的合作经验和历史票件量情况进行筛选；

- ⑤ 集团客户或项目客户，网点跨业务区分布的需划分为各业务区的 VIP 客户。

### 3.2 VIP 客户的划分

区域级别	区域级别说明	VIP 客户类型	VIP 客户类型划分说明
A 级区	包括：深圳、广州、东莞、上海、北京五个业务区	黄金 VIP 客户	取排名最前的客户，数量不少于 20 家；
		其他 VIP 客户	除黄金 VIP 客户外，取排名最前的客户，数量不少于 100 家。
B 级区	包括：除 A 级区的其他业务区	黄金 VIP 客户	取排名最前的客户，数量不少于 10 家；
		其他 VIP 客户	除黄金 VIP 客户外，取排名最前的客户，数量不少于 50 家。

### 3.3 VIP 客户的筛选周期

- ① 初次划定的 VIP 客户，除因客户倒闭，应保持至少一年 VIP 客户身份；
- ② 对 VIP 客户的新增周期以月度为单位，可从两个途径进行：
  - A. 业务区大客户开发人员、分部经理、或其他市场营销人员根据客户情况，以邮件形式向业务区客户高级经理申请成为新增 VIP 客户；
  - B. 经营本部范围内（或跨经营本部）的集团或项目客户可经商定后，由经营本部客户高级经理以邮件形式通知各业务区新增 VIP 客户。
- ③ 每年年底，各业务区对 VIP 客户进行重新评估，商定“VIP 客户身份的客户名单”。
- ④ 对于已被取消的 VIP 客户身份的客户，无需对客户进行通知，只需体现服务流程的不同（即由原 VIP 客户服务流程转换为非 VIP 客户服务流程）。

## 4.VIP 客户专线设置

### 4.1 专线的配置

VIP 客户专线由各业务区自行设置，建议统一设在区部客户部；建议专线数量与维护人员数量一致，并配置独立外呼电话线；

## 5. VIP 客户服务人职位说明

### 5.1 人员配置标准

- 职位名称：VIP 客户服务代表
  - 所属部门：业务区客户部
  - 职 级：最高可到主管级别
  - 直接上级：业务区客户高级经理
  - 权 限：在服务流程监控和推动中有特殊权限
  - 考 核：原则上与二线员工的考核方式一致，具体考核方案将在 VIP 客户绿色通道实施后的 3-5 个月内制定。
  - 职位定编人数：VIP 客户数量小于 50 家配 1 名，大于 50 家可自定，初始阶段配置适当人员即可。
- 随着 VIP 客户绿色通道工作的开展步入成熟阶段，总部将制定 VIP 客户维护人员的配置标准。

### 5.2 工作使命

- ① VIP 客户提供优化的流程服务；
- ② 为核心的 VIP 量身订做服务流程和服务内容，满足客户的特定需要

### 5.3 工作职责



- ① 直接受理 VIP 客户的业务查询、投诉、理赔、建议、需求的电话服务；
- ② 根据 VIP 客户个性化诉求，提供满足需求服务；
- ③ 建立 VIP 客户档案，对各个 VIP 客户的业务变化情况时时关注、汇报；
- ④ 直接受理收派员对大客户服务支持的需求或大客户动态信息；
- ⑤ 作为各业务区大客户服务的内部沟通接口，协调、推动跨地区大客户服务的相关工作。

注：具体说明请见附件二《地区 VIP 客户服务代表职位说明书》。

#### 5.4 客户关怀组职能转换

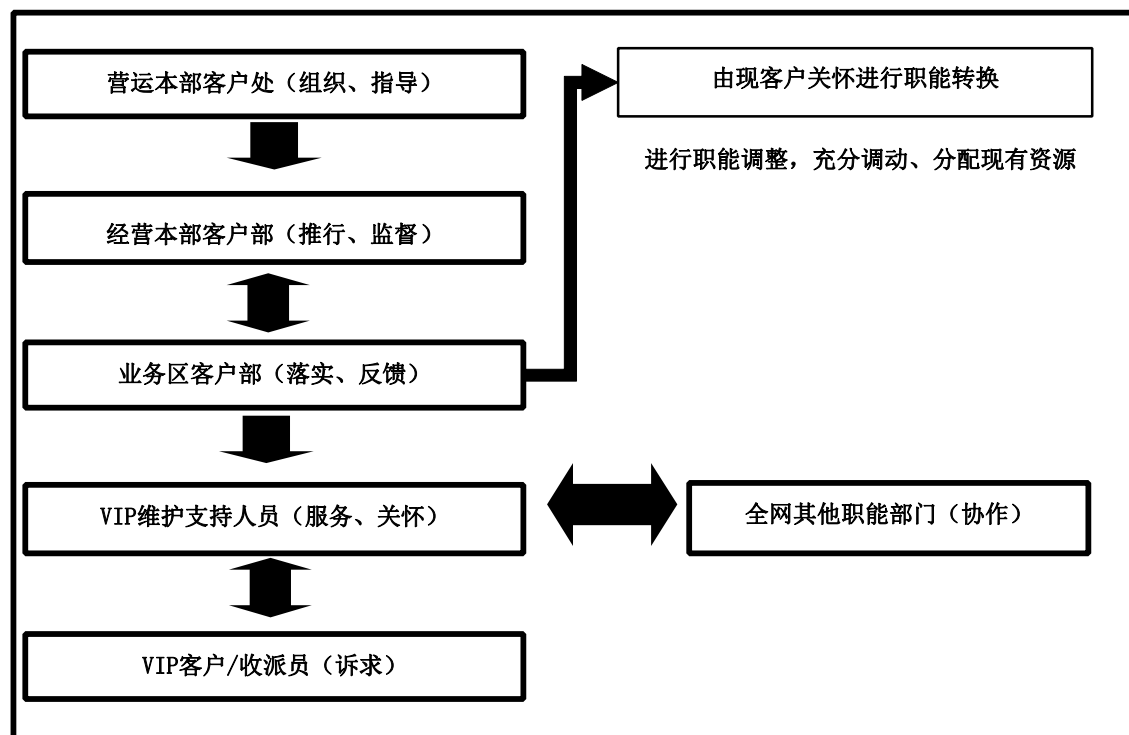
全部客户的关怀维护、业务推广等职能转换成 VIP 客户绿色通道服务职能。对原客户关怀（包含客户分析）的职能与人员进行调整：

- A. 取消原客户关怀岗位。总部不再安排外呼任务，如地区需开展项目可自行安排；
- B. 取消原客户分析岗位。保留原 CDH 系统管理、月结协议管理、物料管理、与客户相关的分析报告的职能。保留的职能由各业务区安排客户部其他岗位负责。

注：原有客户关怀、客户分析岗位人员可转至 VIP 客户维护、大客户销售、客户部不同级别的客服代表或业务区其他工作岗位。具体请参照“营运邮[2008]262 号”邮件的相关指引执行。

### 6. VIP 客户服务流程优化说明

#### 6.1 VIP 客户服务流程操作示图



#### 6.2 VIP 客户服务流程与优化方向

##### A. 需求跟进

方向：优先处理 VIP 客户需求，并由 VIP 专员全程跟进需求的实现；

- ① 信息传递：由 VIP 客户维护专员受理客户需求，并回复客户需求可实现性；
- ② 需求接口人：各部门设定客户需求跟进接口人，并负责客户需求的实现；
- ③ 需求实现原则 1：通过各种渠道与资源，寻找各种办法实现客户需求；

- ④ 需求实现原则 2: 如在本层面未能实现客户的需求, 要寻求上级的协助;
- ⑤ 客户需求实现的推进: 由 VIP 客户专员负责推进落实客户的需求;
- ⑥ 客户需求分析: VIP 客户专员定期对客户需求与实现情况进行分析, 并直接汇报区总;

## B. 投诉处理

方向: 优先处理 VIP 客户投诉, 并由 VIP 专员全程跟进, 推动客户满意度;

- ① 信息传递: VIP 客户维护专员受理专线或其他渠道转办的所有 VIP 客户投诉个案;
- ② 投诉处理接口人: 各部门设定投诉处理接口人和投诉处理跟进时效要求;
- ③ 优先处理 1: 投诉处理接口人须对投诉即时展开调查, 并尽快提供解决方案;
- ④ 优先处理 2: 在规定时限内或本级资源无法协调解决, VIP 客户专员及时请求区总协助;
- ⑤ 投诉处理满意度: VIP 客户专员进行回访; 对仍不满意的情况, 责任部门须优先再次跟进, 直至客户满意;
- ⑥ 责任改善: 每一单投诉个案均需落实责任, 并由 VIP 客户专员监督责任改善 ;
- ⑦ 投诉分析: VIP 客户专员定期对区域内 VIP 客户投诉问题进行分析, 直接汇报区总。

## C. 理赔处理


方向: 优先处理 VIP 客户理赔, 并由 VIP 专员负责监督和推动理赔的处理;

- ① 信息传递 1: VIP 客户维护专员受理专线或其他渠道反馈的所有 VIP 客户理赔个案;
- ② 信息传递 2: VIP 客户维护专员可通过各种渠道, 最快速度通知理赔专员进行跟进;
- ③ 优先处理 1: 理赔专员优先跟进 VIP 客户的理赔个案, 并尽快回复处理时限;
- ④ 优先处理 2: 分部经理优先对核准 VIP 客户理赔货物价值, 并尽快反馈给理赔专员;
- ⑤ 简化审批节点 1: VIP 客户维护专员或其上级可直接审批权限内的客户理赔金额;
- ⑥ 简化审批节点 2: 超过审核权限的理赔金额, 直接交区总或经营本部审批;
- ⑦ 提升时效 1: 对理赔处理的各环节设定责任人和时效要求;
- ⑧ 提升时效 2: VIP 客户维护专员负责监督与推动理赔处理的进度, 并直接汇报区总。

注: 具体流程设计将于 9 月 20 日前完成。

附件 2:

## 地区 VIP 客户服务代表职位说明书

基本信息					
职位名称	VIP 客户服务代表		职务名称	服务人员	
所属部门	客户部		职 群	二线	
职 类	服务类		职 级	最高可到主管级别	
直接上级职位	客户高级经理		直接下属职位	无	
直接管辖人数	无		本职位定编人数	VIP 客户小于 50 家配 1 名, 大于 50 家可自定 (初始阶段配置适当人员即可, 后期可根据 VIP 客户数量进行人员的增减。 )	
考核关系	客户部高级经理考核 VIP 客户维护				
工作使命 (职位设置目的)					
为 VIP 客户提供优化的流程服务; 为核心的 VIP 量身订做服务流程和服务内容, 满足客户的特定需要。					
岗位职责 (要求具体、详尽描述工作内容)					
职责一	直接受理 VIP 客户的业务查询、投诉、理赔、建议、需求的电话服务;				
职责二	根据 VIP 客户个性化诉求, 提供满足需求服务;				
职责三	建立 VIP 客户档案, 对各个 VIP 客户的业务变化情况时时关注、汇报;				
职责四	直接受理收派员对大客户服务支持的需求或大客户动态信息;				
职责五	作为各业务区大客户服务的内部沟通接口, 协调、推动跨地区大客户服务的相关工作。				
工作联系					
信息交流	信息来源	营运本部客户处; 经营本部客户部; 地区分、点部、中转场的全体员工; 地区所有职能部门人员。	VIP 客户维护 	信息输出	总部营运本部客户处; 经营本部客户部。
任职资格 (从专业知识、专业技能、工作成果等方面进行阐述)					
1、工作年限: 至少二年以上工作经历;					
2、专业知识: 熟悉客户关系管理理念, 了解公司业务的营运流程及工作规范;					
3、专业技能: 具备与客户日常沟通维护、与客户谈判的能力与技巧, 有较强的文字表达功底, 具备客户分析的能力, 团队合作意识强, 能承担一定工作压力;					
4、工作成果: 至少一年以上快递或其他物流行业客服、营运、规划或客户维护工作经验。					
职业通道					
可晋升至何职位	客户高级经理; 客户总监		可由何职位晋升至此职位	客户分析专员、客户关怀代表、理赔专员、分点部主管	
可轮换职位	大客户销售, 客服主管				

附件 9-2: SF 集团 2009 年 4 月 15 日下发的《SF 集团 VIP 客户服务菜单方案》

## SF 集团 VIP 客户服务菜单方案

### 一、VIP 服务的定位

VIP 客户“绿色通道”正式运营近四个月来,各地区\直辖分部人员组织架构已初步建立,“绿色通道”已经向 VIP 客户识别了我们特别的服务渠道,让 VIP 客户感受到了服务差异的存在。

根据集团对 VIP 服务工作的定位:尝试建立适应客户需求的服务内容及策略。为充份利用公司现有资源,体现 VIP 客户“绿色通道”功能及差异化,向 VIP 客户提供更优质、更贴心的服务,公司决定在现有基础服务上,新增“增值服务”和“个性化服务”策略,以提高 VIP 客户满意度和忠诚度。

各经营本部及地区在实施 VIP 服务工作时,可以根据实际情况增加服务内容,如组织客户联谊等。

### 二、VIP 客户基础服务

VIP 客户基础服务:是指通过绿色服务通道,满足客户日常投递快件需求的服务。

- 1、直接受理 VIP 客户的服务需求,并进行全程跟进、监督与推动,如 VIP 客户下单、查询、咨询、投诉、小额理赔、需求和建议等;
- 2、以日常主动联系的方式与 VIP 客户进行沟通,了解和跟进客户服务需求,如节假日问候、定期回访等;
- 3、建立 VIP 客户档案,对各个 VIP 客户业务变化情况实时关注。

说明:VIP 客户基础服务为目前已开展的的服务项目,不再详细描述。

### 三、VIP 客户增值服务

VIP 客户增值服务:是指在基础服务内容的基础上,利用公司资源额外提供给所有 VIP 客户群体享受的配套服务内容。

#### 1、绿色服务通道(已经实施)

- 1)、设置 VIP 客户服务专线,保障电话畅通;
- 2)、全程跟进、监督 VIP 客户服务需求,实现一站式服务;
- 3)、提供一对一服务模式,实时关注和反馈数据服务。

#### 2、物料直接配送(4月)

- 1)、确保 VIP 客户使用物料的及时供给,提高客户满意度,规范收派员物料消耗,有效控制成本;
- 2)、VIP 客户物料配发主要采取以下三种实施方式:
  - A、主动定期配发,物料类型仅限于国内件运单、香港件运单、台湾件运单,配发频率建议为 10 天配发一次,每次配发数量相等;
  - B、客服下单配发,物料类型包括运单、文件封、胶袋等,由客户拨打客服热线、VIP 专线等方式提出需求,VIP 客服代表根据客户前三个月的平均寄件量情况进行初步审核,确认后向区行政部提出物料需求并协助配发。
  - C、主动维护后配发:VIP 客服代表需要定期对 VIP 客户进行维护,如果在维护的过程中了解到客户物料不足,需要主动配发给客户。
- 3)、运单统一由 VIP 客服代表打印寄方资料后,再配发给 VIP 客户;

说明:详细请参考《客户物料配发指引》。

### 3、电子帐单（5月）

VIP 客户可以根据本企业财务需求向我司订制当月电子对帐单。通过自助电子帐单系统：

- 1)、客户可以及时查看本企业快件的运费支出情况；
- 2)、客户每月 5 日开始就可以通过系统提取上月的运费支出详细情况，做好核查工作；相比目前等候我司的纸质帐单核查，能够提高对帐的效率；
- 3)、客户可以通过系统实时查看每一票该公司付费快件的详细情况（如寄件人、收件人信息等）。

### 4、客户自助端（4月）

- 1)、优先为 VIP 客户推广“客户自助端”，计划通过赠送光盘\U 盘、邮件\电话通知 VIP 客户网上下载、上门安装等途径来完成安装；
- 2)、客户自助端包括的主要八个功能模块：基本业务、业务查询、积分管理、投诉建议、我的财务、运单套打、我的信息、系统管理；
- 3)、实现在线下订单、委托件订单、快件查询、当月件量查询、运单套打、投诉建议等“一站式”在线服务，让 VIP 客户享受到更便捷的自助服务，增加公司与 VIP 客户间的沟通渠道。

说明：详细内容请参考《客户自助端推广方案》和《客户自助端使用手册》。

### 5、客户电子专刊（4月）

- 1)、通过客户专刊，搭建与客户交流平台；
- 2)、通过客户专刊，呈现我司的品牌形象，初定内容包括：公司简讯、新服务\产品推荐、媒体正面报导、服务小提示等等；
- 3)、初始阶段由营运本部客户处负责定期编辑整理,地区 VIP 客服代表负责用邮箱传达给 VIP 客户。

### 6、新业务主动推介（4月）

- 1)、优先通知 VIP 客户，公司最新推出的增值服务、产品；
- 2)、新业务推介方式包括但不限于电话、邮件、传真、短信等方式；
- 3)、协助发放 VIP 客户宣传物资。

### 7、积分兑换礼品（5月）

- 1)、为 VIP 客户提供更加丰富、更多款式的兑换礼品；
- 2)、主动外呼、邮件等方式知会 VIP 客户可兑换礼品；
- 3)、协助 VIP 客户完成礼品兑换。

### 8、VIP 客户服务流程简化及免收增值服务费（5月）

- 1)、服务流程简化原则
  - A、简化服务流程后保持现有服务水平；
  - B、简化服务流程的前提是确保客户的身份确认；
  - C、简化服务流程的对象是寄件方或委托方为 VIP 的客户。
- 2)、已简化服务流程
  - A、更改付款方式（免收 20 元服务费）
  - B、委托件
  - C、退回件
  - D、改派\寄地址
  - E、出入仓操作

#### 四、VIP 客户个性服务

VIP 客户个性化服务是指公司根据某一家客户的企业、行业特点或性质，按该客户产品类型、服务流程或其它需求而提供的特殊的服务方式；此类服务方式不存在通用性。例如：某 VIP 客户指定在中午 12 点之前不要到该公司收派件。

##### 1、目前可主动提供的服务内容

- 1)、分支机构集中对帐\付款；（功能已经实现）
- 2)、国内转第三方支付；（功能已经实现）
- 3)、指定时间收派；如：特定时段不进行电话联系或收派快件；
- 4)、分点部管理人员定期上门拜访，进行客户关系维护。

##### 2、VIP 客户个性化理赔（计划 6 月推出）

赔付标准明晰化，采用双方约定方式（签定附加协议）明确双方接受的价值赔付方式，减少理赔的争议性；

##### 3、赠送打印机（计划 8 月推出）

对于部分重点 VIP 客户（如月均运费 10 万以上），由公司赠送打印机供客户自行打印运单，可方便客户操作及节约收派员填写时间。

##### 4、个性化服务需求收集整理

VIP 客服代表在日常维护过程中或与收派员沟通中，了解客户有个性化需求的，无论公司现阶段是否可以满足，应及时记录在《VIP 客户绿色通道实施情况反馈表》，并向上级反馈需求情况，根据答复知会客户跟进情况。

#### 五、VIP 客户的销售与服务

目前各业务区均组建了大客户销售队伍，为使 VIP 服务工作对销售起到较好的支持作用，特就 VIP 客户的销售与服务说明如下：

- 1、在针对 VIP 客户的销售过程中，VIP 服务组需要主动参与了解 VIP 客户在服务方面的各种需求，以确保销售成功后能够及时为客户提供稳定、优质的服务；
- 2、对于销售过程中，经地区、经营本部资源无法满足的客户服务需求，由经营本部客户部负责收集汇总后，报客户处备案，由总部寻求资源研究解决方案。

附件 9-3:SF 集团 2009 年 4 月 20 日下发的《关于为 VIP 客户提供相应配套服务的通知》

# S.F.EXPRESS

文件编号

总字（2009）0072 号

发文日期

2009 年 4 月 20 日

## 关于为 VIP 客户提供相应配套服务的通知

根据公司 2008 年的客户满意度调查结果显示，对公司贡献度较高的客户其满意度越低，其主要原因是公司未对高贡献度客户提供相应的配套服务资源，导致这些高贡献度客户享受与其他客户同样的服务水平。基于此情况，2009 年初营运本部拟定了客户分级管理计划，根据该计划安排，公司将为所有的客户进行层级划分，并根据不同层级的客户制定对应的服务策略，依据各层级的服务策略来制定各层级客户服务菜单。

VIP 客户是公司第一层级的客户，2009 年公司对于 VIP 客户的服务策略是：“尝试建立适应 VIP 客户需求的服务内容及模式”，在前期公司已经推出 VIP 客户基础服务的基础上，进一步推出针对 VIP 客户的“增值服务”和“个性化服务”菜单，以提高 VIP 客户的满意度和忠诚度。各项服务的定义说明及目前提供的服务内容如下：

VIP 基础服务内容 (是指通过绿色通道,满足客户日常投递快件需求的服务)	VIP 增值服务内容 (是指在基础服务内容的基础上,利用公司资源额外提供给所有 VIP 客户群体享受的配套服务内容)	VIP 个性化服务内容 (是指公司根据某一客户的行业特点或性质,按该客户产品类型、服务流程或其它需求而提供的特殊的服务方式;此类服务方式不存在通用性。)
下单	绿色通道	分支机构集中付款
快件跟踪	物料直接配送	国内第三方支付
理赔	电子帐单	指定时间收派
日常关注	客户自助端	赠送打印设备(高端客户)
投诉	客户电子专刊	
建议与需求	新业务主动推荐	
	积分主动兑换	
	服务流程简化	

以上服务菜单的内容，是根据目前公司现有的资源进行调配的，在实际经营过程中，营运本部客户处会根据客户需求进行动态的调整与扩充，以满足市场需求。

以上增值服务及个性化服务菜单，各经营本部或地区可以根据区域的差异性情况来增加或调整服务的内容，但要确保切实为本区域的 VIP 客户提供了相应的配套服务。

各地区在为客户提供相应配套服务的过程当中，如果遇到客户提出的需求无法实现的实现的情况下，由经营本部负责组织及时将客户需求报营运本部客户处，通过总部资源进行协调与研究，最大程度保证客户需求的实现。

各地区客户部应自本通知发布之日起，着手安排将服务内容提供给 VIP 客户；在实施过程中如有任何问题，请及时反馈到营运本部客户处陈伟，联系电话 0755-33990244。