


(六) 精细化管理打造绿色高效物流供应链



导语：近年来，交通运输业已经成为全球和我国温室气体排放增长最快的行业之一。随着国家“一带一路”战略实施，以及横贯中欧大陆的“中欧班列”不断增多，跨国铁路运输将发挥越来越重要的作用。如何充分选择多元化的运输方式，满足日益增长的跨国运输需求并降低物流成本，减少企业直接或间接产生的二氧化碳排放，最终促进企业、客户及环境、社会的可持续发展，是当前日益复杂的供应链环境下需要思考的重大课题。本文重点介绍“欧洲到中国铁路运输项目”解决方案，该案例曾获国际供应链协会授予的2015“供应链创新大奖”(Supply Chain Innovation Award)。

1. 项目背景

中欧之间传统的货物运输通常采用海运或空运的形式，但海运多受季节和气候等因素影响，运输时限不稳定，对企业库存、周转率、现金流造成压力，空运则意味着更高的成本。

而从环境角度来看，发达国家交通运输业排放的二氧化碳量占二氧化碳排放总量的20%-30%，在所有排放二氧化碳的行业部门中位居第二，我国约为8%。近年来，交通运输行业已经成为我国温室气体排放增长最快的行业之一。为了达成减排目标，履行保护环境的责任，2015年12月，交通运输部首次设立船舶大气污染物排放控制区，在珠三角、长三角、环渤海水域控制船舶硫氧化物、氮氧化物和颗粒物排放。

随着当前“一带一路”理念上升到国家级顶层战略的层面，横贯中欧大陆的“中欧班列”不断增多，越来越多的企业看到了跨国铁路运输的价值。如何充分选择多元化的运输方式，满足日益增长的跨国运输需求并降低物流成本，减少企业直接或间接产生的二氧化碳排放，成为在当前日益复杂的供应链环境下面临的重大课题。

2. 解决方案

衡量一条供应链是否合适,对企业来说,要同时考虑到库存水平和物流成本。例如,如果把空运全部改为铁路运输,会明显降低物流成本,但同时也会相应地增加企业库存成本,因此在这两者之间找到一个平衡点至关重要。经过多年的钻研和探索,德尔福公司创造性地提出了一套独特的“欧洲到中国铁路运输项目”的解决方案,通过精确的计算和精益化的供应链管理,降低成本并实现企业减排目标,推动供应链的优化与创新。

(1) 精确计算,确立最优化运输模型

借助于“一带一路”的倾向政策及“中欧班列”的增多,铁路与海关部门对承运单位在通关时间、班次运力等方面做了有力的保证。为了将各种运输方式的效益达到最大化,德尔福精确计算其遍布全球各地的工厂与物料供应商之间的时空距离,并通过对空运、航运、铁路运输、公路运输等多种方式的对比分析,以及全方位地考量、评估其它因素后,从而找到最优化的运输模型。

(2) 细致考核,实现精益管理

公司每年都会制定固定的成本降低目标,通过对企业供应链上下源头中的人力、物力、规划等每项流程的精细检查,尽可能地精简冗余程序,控制不必要的成本,为此制定了一系列的考核目标:

一是针对供应商的 KPI 考核,即供应商 OTD Performance(ON Time-Delivery Performance) 标准化指标,要求供应商货物运达的及时性与有效性,严格把控运输时间,均化仓库的工作负荷。此外制定了其他细节性标准,比如 JIT 标准(Just In Time),即德尔福控制生产成品的节奏,按照客户的时间送达货物,以此保证库存的合理利用率,以及 JIS(Just In Sequence) 标准,即排序化的供货,这比 JIT 标准要求更加严格。

二是对企业自身制定了精益化管理的标准: SAP 系统能够从源头把关,全程掌控计划、收货、生产、配送、送货等各个环节,以机械化、标准化的流程各司其职;同时,德尔福所有部门及工厂每年都会升级物流运营系统,来应对变动、复杂的形势。

3. 成效

通过全面优化供应链管理,改用铁路运输,在很大范围内减

少了货物空运和海运的比例,最终总体二氧化碳排放量降低了33%,实现了积极履行企业减排责任与环境友好的目标。

“欧洲到中国铁路运输项目”解决方案的成功实施使德尔福对货物运输方式有了更多选择的可能,也大大降低了企业的运输与库存成本。增加铁路运输方式后,企业物流成本降低20%,运输时限缩短4周,同时总体库存水平下降1%,最终实现物流与库存的双赢。

2015年底,在国际供应链协会举办的“CHAIN AWARDS”评选中,德尔福凭借“欧洲到中国铁路运输项目”解决方案在供应链上的创新与优化,获得了供应链创新大奖(Supply Chain Innovation Award)。

4. 启示与思考

交通运输行业是城市规划与管理的重要内容,尤其在当今,交通物流的大发展对政府治理提出了新的严峻挑战。随着大数据的到来,如何通过优化供应链考核、提升精益化管理,从而实现物流的精准控制,同时有效控制和减少温室气体及污染物排放,实现经济、环境与社会效益的多重收益,这对城市管理者、工商业界或许有所启发。

