

案例分析

精益分销
捕捉价值

FleetPride在配送和零售网络改善质量和劳动生产率，驱动绩效提升

客户

总部设在德克萨斯州的爱文市，FleetPride是美国最大的重型卡车和拖车替换零件的独立分销商。拥有超过250个分支机构，五个物流配送中心，3100多名员工，它为刹车和轮端、传动系统、发动机、液压系统、悬架和电气系统部件提供全系列零件。

挑战

FleetPride通过一系列地区收购获取增长。它于2012年被私募公司TPG资本收购。今天，它大约四倍于它的下一个最大的竞争对手。随着它的增长，公司的分支机构和配送中心继续独立运营。很少有标准流程，严重依赖隐性知识和救火心态，公司的新领导和私募股本所有者看到提升运营效率的重大机会。

解决方法

在FleetPride新首席执行官凯文·彼得斯全面支持下，TBM开始与公司配送中心的管理层和员工一同工作标准化接收、拣货和包装流程：提高质量；通过在存储区来组织发货为分支机构节省了大量的人工时。分支机构的其他努力还包括改善后台支持流程、工作环境和客户服务水平。

成果

在第一个配送中心的一系列改善活动和短期项目预计贡献20%的生产力增长。类似的结果已经复制在其他FleetPride分支机构。在过去的12个月中，累计的劳动力节省、库存准确性的改进、资本投入的节省，共创造了每年490万美元的节省。

毫无疑问，在配送运营中进行卓越运营实践可以对绩效提升产生巨大影响。有许多例子证明通过将包装区域转换为工作单元、分区域按订单拣货和重置存储区域可以实现两位数的生产力和服务水平增长。这种变化通常伴随人体工程学的福利和其他改善，使工作更容易并可以改善员工的工作满意度。

FleetPride新的领导团队完全理解这样的机会和真正的挑战。作为重型卡车零件的经销商要维持增长并充分获取经济利益，他们的改善工作必须直接与整个业务战略直接连接。他们也需要在所有5个配送中心和250+零售分店推行这些变革，并使持续改善融入公司的文化。

“我们希望我们的业务增长。我们希望它快速增长。我们认为持续的流程改善将帮助我们做到这一点。” FleetPride首席执行官凯文·彼得斯说，他于2013年1月加入公司。
“如果只做同样的一直在做的事情，我们不能实现业务增长。我们需要更有效并高效。”

成立于1990年代末，FleetPride通过一系列的当地和地区收购实现稳步增长。今天，公司的零售分支机构服务于美国45个州的主要城市市场。他们备有超过250000个重型卡车和拖车零件，应用于刹车、传动系统、发动机、液压系统、悬架和电气系统部件。FleetPride也赞助被称为FleetCare卡车服务中心的超过200个修理和维护全国性网点。

根据公司的市场评估，年收入约10亿美元的FleetPride四倍于它的下一个最大的竞争对手。尽管有这样的收入，其市场份额仍在个位数，这意味着还有很多增长空间，据彼得斯所说。

当做到99.9%不够好时

FleetPride的首要目的是帮助客户把运输车队的故障非运行时间降到最低。要做到这点，就是要在顾客需要时随时随地提供正确的零件。在分销业务中一些绩效衡量指标的目标设得不够高。



“FleetPride每年在分支机构和配送中心做数以百万计的业务，”彼得斯解释道。“99.9%准确率和准时率是不够好的。因为这意味着，每百万业务中有一千个缺陷。如果你真的相信顾客是有选择的，每天你给这些客户足够的理由去找别的供应商。”

像许多公司通过收购实现增长，FleetPride一直以小企业聚合的形式进行运作，而非以一个数十亿美元的规模和效率水平的企业进行运作。配送中心几乎没有标准流程或共同的标准。

“在每个地点的接收、储存、拣货和发货过程是手工管理，很少有日常绩效监测，”TBM的安迪·安德鲁斯回忆道。“当出现一个问题，典型的反应是派人过去。”

“99.9%准确率和准时率是不够好的。如果你真的相信顾客是有选择的，每天你给这些客户足够的理由去找别的供应商。”

— 凯文·彼得斯
首席执行官

从公司在亚特兰大的配送中心开始，TBM与FleetPride改善团队领导合作，评估当前运作状态。初步评估后，安德鲁斯帮助计划和执行一系列连续的改善活动：

- 为安全、质量、交付和成本设置绩效指标
- 设置流动通道来加强进站和出站的速度
- 基于SKU流转速度分析重新设置存储位置以把运送时间降到最低
- 优化仓库布局来提高生产率和库存管理
- 引入5S改善
- 使劳动力负荷均衡化并使运输效率最大化
- 为把储存、拣货、包装和运输过程建立标准工作流程。

“在工业分销供应链中，变化总是一个致命弱点，”彼得斯说。“标准化工作实践使我们能够改善我们的首次合格率。它允许我们有标准和一致性来评估我们的活动。或许最重要的是，拥有标准化的实践让我们在需要时能在配送中心和分支机构中调派人员。”

正在FleetPride配送中心推行的一个标准做法是一个被称为“包装到分公司”的方法。在大多数拣货和运输过程中，配送中心的工人总是尽量选择对他们各自来说是最简单和最有效的方式来拾取订单包装零件。

在观察了从配送中心到分公司整个运输和处理过程的效率，其中一个改善团队有了一个主意。通过在分公司根据不同的存储区域用可回收的手提袋包装出货，这会稍微增加配送中心的工作量，但会节省在零售店的大量时间并提升放置准确率。他们是对的。去年年底，在Fleetpride五个配送中心的两个进行的如期改善使零售分支机构的用工时间减少了129000小时，每年节省劳动力成本约220万美元。

最初的评估已经在FleetPride所有配送中心完成，并且五个中的三个配送中心已经根据改善重点完成了一系列改善活动。经过几次试验，公司选定了为期3天的改善活动模型。这种方法允许公司的配送中心经理有时间连续参与每周的改善活动并能履行他们的日常工作职责。通过执行连续的改善项目和活动，配送中心能够继续前进并能比只是一个月或一个季度做一次改善活动更快完成工作。

而不是告诉人们要做什么，彼得斯报告，公司的经理们开始理解授权给员工改善过程的所有权，因为他们总是自己最了解自己的工作。管理角色正变得更加合作并关注实现的想法。

“如果我说我们已经全面彻底执行了精益改善活动，可能有点言过其实了。”他分享道。“但我认为，通过一个个配送中心和分支机构的执行，我们看到经理们意识到他们需要在精益和持续改善流程的环境中改变自己的行为，因为我们在促使我们的同事做出改变。”

复制“完美分公司”

在公司的零售分支机构中，员工一向专注于改善库存管理和仓库的整体外观面貌。这意味着：

- 1) 当顾客走进商店时提供正确的产品，而非告诉他们需要的卡车零件脱销。
- 2) 使员工更容易全神关注于客户。



由于顾客和员工的需求相辅相成，FleetPride应用精益实践，例如5S等，创建了一个被称作“完美的分公司”。“休息室、卫生间、展厅和建筑外观的升级改造不仅改善了工作环境，还支持后续的改善工作。查找和定位过程更高效使顾客更满意并减少了柜台人员的沮丧，同时提升了服务能力。”

在45个州250多家分支机构，迅速推进变革实现收益，FleetPride改善团队创建并分发一个最佳实践“剧本”。让一些“专家”一家挨一家店去实施项目将耗时太长并延缓潜在回报。剧本以一种简单的单页格式来识别潜在的项目，内容包含之前和之后的照片、流程负责人、实施成本和预估回报。

Fleetpride的下一步旅程

展望未来，公司将继续识别机会，消除浪费和提高质量，顾客将会从中受益。这包括拣货、储存、运输和交付的准确性。“通常，人们谈论降低成本。这很有趣，但

我真正感兴趣的是为我们的客户识别影响质量的流程，”彼得斯说。

更短和更一致的周期时间添加新的SKU使公司能更快提供新的产品，从而捕获一些市场先发优势。

除了制造和分销， FleetPride已经把应付账款和应收账款部门的改善作为目标，以及他们如何将新产品和零件编号录入他们的系统。以

长远来看，彼得斯希望组织能够快速在其收购业务中实现精益实践。“采用一个持续改善方法作为我们收购整合的一部分，与精益这个原则性工具一起，将加速协同效应的实现，这将使我们能在未来做更多更快的收购。

每一次赢在速度

TBM是一家全球性的运营和供应链管理咨询公司，我们助您加速全价值链运营引擎，让您的企业更灵活并实现业绩增速超过竞争对手的3-5倍。

上海市浦东新区世纪大道1600号陆家嘴商务广场303室 | P: 86.21.6888.6671 | www.tbmcg.com.cn

