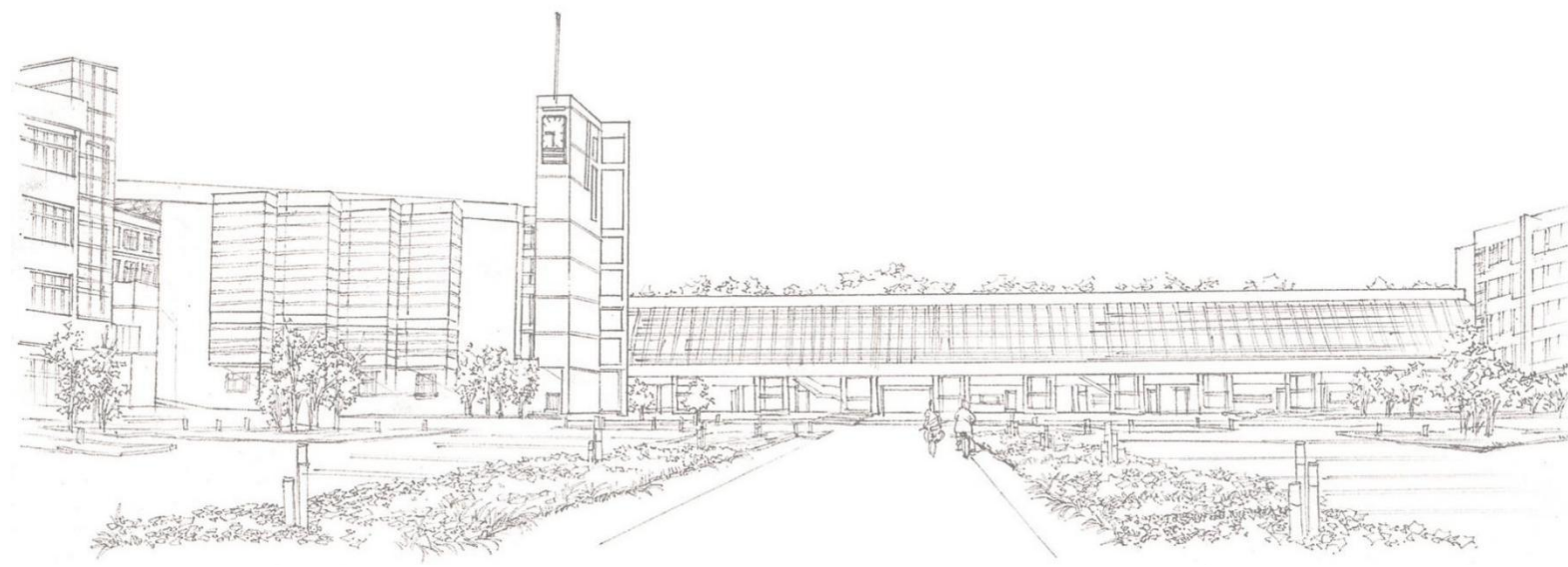




日照职业技术学院
RIZHAO POLYTECHNIC

《物流项目运营》作业情况

商学系



《物流项目运营》作业情况总结

《物流项目运营》课程围绕“项目思维驱动物流创新”的教学目标，至今共布置7项作业，涵盖案例分析、方案设计、团队汇报等多种形式。现就作业布置、批改质量及课后辅导答疑三方面总结如下：

一、作业布置情况

作业设计体现了由浅入深、理论与实践并重的思路。

作业一为图文结合的案例分析，要求学生识别物流项目中的关键运营节点，初步建立项目分析框架。作业二以“为顾客挖掘潜在价值——上海中远物流推行客户全面满意体系”为题，引导学生从客户价值角度理解物流项目运营的本质。作业三、五、六、七分别以图示任务形式出现，涉及项目流程优化、成本控制、绩效评估等典型模块，强化学生对项目运营工具的熟悉度。作业四是本次课程的核心任务：以“上君尽人之智”为理念，运用头脑风暴法为物流企业设计一套“全员知识激活方案”。该作业要求4-6人小组完成10分钟汇报，必须包含头脑风暴过程记录、方案逻辑图以及对“上君尽人之智”的新理解。作业设计注重团队协作、过程记录与结果呈现，较好地体现了项目化教学的特点。

总体来看，作业布置结构合理，任务量适中，兼顾个体思考与团队协作，既有理论提炼，也有方法训练。

二、批改质量分析

从作业反馈情况看，批改工作整体认真细致，主要体现在以下方面：

1. 评分标准明确。每项作业均有对应评分细则，如作业四从“头脑风暴过程记录（20分）”“方案可行性（30分）”“逻辑图完整性（20分）”“团队理解深度（20分）”“汇报表现（10分）”五个维度评分，标准清晰可操作。

2. 批注具体有指导性。对于作业二中部分小组“客户价值分析流于表面”的问题，教师批注指出应结合具体物流环节（如仓储、配送）拆解客户痛点，避免泛泛而谈。对于作业四中部分小组“离谱想法不足”的问题，教师鼓励进一步放开思维限制，真正落实头脑风暴五大原则。
3. 优秀作业示范。每次作业后均挑选 2-3 份优秀小组作品进行匿名展示，帮助学生理解高质量作业的标准，提升了整体完成水平。

三、课后辅导与答疑情况

本学期课后辅导形式多样，覆盖面较广：

1. 集中答疑：每两周安排一次线下集中答疑，时间提前公布，学生可针对作业难点或项目运营实际问题进行讨论。作业四准备期间，集中答疑参与人数最多，学生普遍反映对头脑风暴原则的理解更加清晰。
2. 线上平台辅助：利用学习通与微信群开展日常答疑，教师对作业格式、任务理解类问题通常 2 小时内回复，对方案设计类问题则在 24 小时内给出较详细的建议。作业四中有小组提出“物流企业一线司机如何参与知识激活”，教师提供了“语音记录+班前会分享”等具体建议，被多个小组采纳。
3. 小组专项辅导：针对作业四和作业七，教师安排了小组预约制辅导，每组 10-15 分钟，重点检查头脑风暴过程记录的完整性与最终方案的逻辑一致性。此举有效避免了“结果好看但过程缺失”的问题。
4. 课后辅导的反馈：期末问卷显示，92%的学生认为课后辅导“有帮助”或“非常有帮助”，其中对作业四的方案打磨支持满意度最高。

四、小结与建议

总体来看，《物流项目运营》课程作业布置科学合理，批改认真且有针对性，课后辅导体系较为完善，尤其是作业四“头脑风暴+小组汇报”的设计有效激发了学生的参与热情与创造性思维。具体作业布置如下

作业一：

京东物流开放云仓项目管理

1. 京东云仓业务新模式

京东云仓业务是京东创新推出的新物流仓储服务模式，它不同于传统仓、电商仓，是京东物流与符合京东物流要求的第三方仓储资源商进行合作，京东提供“云仓平台+仓储管理系统+运输管理系统+库内作业标准”的仓库规划、运营的整套物流解决方案，合作方提供仓库+运营团队+作业设备的一种运营模式。它以整合共享为基础，以系统和数据产品为核心，输出物流技术、标准与品牌，赋能商家与合作伙伴，建设物流与商流相融合的云物流基础设施平台。



【拓展视频】

2. 项目实施流程

开放云仓业务涉及商家、销售、招商、规划设计、系统、搬仓、运营和客服等多环节链路，把多环节链路串联组合，通过解析它们之间的相互依赖关系，拆分多个任务点，分层解决，并采用项目管理方法有效、多任务并行地快速实施落地。

3. 搭建项目组织架构

在内部，明确京东组织结构，由项目经理牵头，负责整体的项目管理工作（包括组织、协调、沟通、推动、进度监控等），明确各部门系统规划、采销、业务运营情况，尤其是研发部门的情况，确定相关主接口人员。在外部，通过组建商家技术信息小组（包括商家技术、业务操作人员，商家软件提供商的技术人员），确定主接口人员，统一协调商家端事项。

4. 确定项目目标

在项目开始前，确定项目目标，做好相关方梳理工作，了解项目现状及风险，搞好团队建设，努力获得商家支持。确保项目中所有的活动都围绕项目目标展开，捋清工作思路，找准切入点，有策划、有目标、有方向地逐步开展工作。项目成员要时刻铭记项目目标，最终把项目成果转化为收益。

5. 召开项目启动会

在项目开始前，召开项目启动会。项目经理做整体报告：对新项目团队组建、沟通机制、项目概况、整体排期、项目质量控制机制等方面做明确说明。这份报告必须经过项目成员认可，甚至由项目成员共同打造而成，这样项目成员才有意愿共同维护和遵守项目管理制度、流程和要求。同时，引导项目各方通过各种渠道进行沟通，让相关方加强了解，促成项目协同工作。必要时邀请相关领导参加，让所有参与部门都能认识到项目的重要性，使项目团队团结一致、协同作战，向着共同的目标前进。

6. 有效执行监控

执行监控是项目管理工作中重要的环节之一，因为项目在执行过程中总会出现一些意外情况，尤其是周期长的项目问题更多，所以项目执行监控工作要从进度监控、沟通协调、质量监管等方面着手，以保证项目得以顺利执行。

（1）进度监控。采用每日站会、多方周例会、走动管理、定期阶段报告等方式，识别项目异常问题和待办问题，要求“今日问题今日毕”。

（2）沟通协调。为提高沟通效率和效果，提前梳理问题点，抓住主要接口人员，讨论沟通后，达成共识。

（3）质量监管。项目的质量监管贯穿项目全生命周期，不仅要在项目前期和后期关注，整个项目周期都要把控跟踪并准确落地，约定主产品经理为质量需求的唯一输出口。

(4) 各阶段监管。①需求阶段。做好调研报告,以及商业需求描述、产品需求文档的编写及评审工作。

②研发阶段。

环节 1: 领取任务; 梳理和消化需求; 任务反讲(由产品经理检查); 功能开发和自测; 成果完成 60%~70% 时, 讲解演示成果(由各子产品经理检查)。

环节 2: 组织研发部门定期走查代码(2~3 次检查代码规范、业务逻辑、安全、性能是否有疏漏之处)。

③ 测试阶段。PRD=测试用例编写+评审+功能验证+整体联调测试用例场景。

④ UAT (user acceptance test, 用户验收测试) 阶段。整体 UAT 测试场景用例+测试计划。

风险管理。在项目进度控制混乱、项目实施拖延、方案无法确定等情况下, 重点监控风险列表中优先级高的前三个, 组织推动解决后面的风险问题, 做好预防、预警和关注, 从而降低项目风险, 使其在可控范围内。

变更管理。互联网时代, 电商快速发展, 我们不能阻止变化, 只能拥抱变化, 因此应做好相应的变更管理。从需求范围、时间、成本、团队资源等多维度进行考虑, 采取以下应对方法: 将任务拆分优先级处理; 需求置换; 降低需求复杂度; 延后上线; 分析影响程度; 沟通和解释。

总之, 项目的核心任务是盯目标、盯风险、监控进度和跟进任务、与相关方多沟通、解决冲突和问题。

7. 项目上线

项目上线碰头会, 通常在上线前两周开始组织、商议并达成一致结果。项目上线要经过上线部署、UAT 分工布置、商家 UAT 测试跟进、逐步推广四个阶段。

(1) 上线部署阶段。通过组织相关方参会, 同步上线时间点、各系统上线顺序、发布环境确认; 确定双方数据通信提前报备申请, 联通性握手测试; 明确商家、业务方、产品经理上线后任务点配合事项; 上线时, 项目经理推进和协调项目各方解决上线过程中的问题。

(2) UAT 分工布置阶段。检查系统配置项和初始化数据及功能权限配置; 准备 UAT 测试场景用例; 准备测试数据(测试商家、商品、库存数量); 确定 UAT 测试人员名单和研发部门支持人员。这些事项都要逐一落实, 确保 UAT 测试顺利进行。

(3) 商家 UAT 测试跟进阶段。提供 UAT 测试排期, 测试任务具体到每天的任务目标, 在日报中说明并用邮件发送给项目成员; UAT 测试过程中的缺陷问题要统一反馈, 用邮件方式发给对应的产品经理, 对测试的缺陷问题进行过滤分析后, 再提交给研发人员进行修复。

(4) 逐步推广阶段。在追求系统稳定性的同时小步快跑, 逐渐实现全部推广运营。

8. 做好试运营

根据云仓业务的特点做好试运营问题跟踪管理, 对合作方采取“扶上马送一程”的策略, 让商家、业务运营人员、系统运维人员准备接管。项目运营成功与否是检验整个项目是否成功的唯一标准, 所以后续还需要做好一些细节工作: 建立问题跟踪列表, 对关键问题进行统一跟踪与协调; 重点问题 1 天不能解决进行问题升级, 非重点问题 3 天不能解决进行问题升级。

在产品投入运营阶段(UAT 测试验证之前), 商家、业务运营人员、系统运维人员参与做好用户操作手册, 对用户进行系统操作培训; 产品经理做好答疑和指导工作, 协助业务方推进实施工作; 项目经理做好监控试运营的问题跟踪列表管理工作, 遇到问题快速响应, 组织相关方及时解决, 做到有问必答, 确保运营畅通无阻。

9. 项目总结

京东物流有效利用大数据平台, 对各类商品在不同区域、时间段的销量做提前预判, 将相应数量的商品, 提前备货到距离消费者最近的仓库。京东云仓有效地整合各地仓储及人力资源, 通过仓库下沉, 在消费者下单后, 实现就近高效配送, 使零售的基础设施变得极其可塑化、智能化和协同化, 推动“无界零售”

时代的到来, 实现了成本、效率、体验的升级。同时, 京东云仓也将协同京东金融, 为云仓合作商及入仓商家提供融资租赁、仓单质押等金融服务。专业的事情由专人来做, 使其产生“1+1>2”的效应。

资料来源: 林庆谊, 2018. 京东物流开放云仓项目管理创新[J]. 项目管理评论(4): 34-37.

问题: 该案例给我们哪些启示?

物流行业是我国的新兴产业, 物流项目更是时时刻刻渗透于物流管理工作之中, 伴随着物流业的发展而发展。物流项目既包括物流“硬件”设施的建设项目(如物流配送中心、自动化仓库、物流管理信息系统等), 又包括物流“软件”规划与咨询项目(如企业物流产品、转制方案研究、国家或地区物流发展战略等)。因此, 物流项目的开发不仅直接影响物流业的生存和发展, 更直接关系国民经济和综合国力的发展。

作业二

汇报：为顾客挖掘潜在价值---上海中远物流推行客户全面满意体系的探索

作业三

练习题

某项目设计生产能力**200**万件，每件销售价**7**元，可变单位成本**3.5**元，年固定费用**350**万元。

- 1.盈亏平衡点的产量是多少件？
- 2.盈亏平衡点的销售额是多少？
- 3.该项目的生产能力利用率是多少？
- 4.以上计算结果说明什么？

作业四

题目：“上君尽人之智”——请用头脑风暴法，为一家物流企业设计一套“全员知识激活方案”

一、任务背景

《韩非子·八经》云：“上君尽人之智。”

在知识管理时代，这句话可以理解为：最优秀的管理者，不是靠自己的才能做事，也不是靠驱使他人劳动力，而是能够激发并整合所有人的智慧，使其成为组织的共同知识资产。

然而，许多物流企业在项目运营中，仍然存在“智者不言、言者不智”“知识藏在人脑中却拿不出来”的现象。

二、小组任务

请以 4-6 人小组 为单位，使用头脑风暴法，完成以下任务并形成 10 分钟以内的小组汇报：

严格遵守五大原则：不批评、不论断、鼓励“离谱”的想法、追求数量、借别人的点子激发新点子、不私下交流

针对所选问题，提出尽可能多的“激活员工智慧”的具体做法（如制度、工具、文化活动、激励机制等）。

整理与筛选

三、汇报形式要求

时间： 10 分钟（含 Q&A） 形式： PPT 或大白纸展示

必须包含：

头脑风暴过程的简要记录（如照片、思维导图、便利贴整理图）

最终方案的逻辑图或实施路径

一句你们对“上君尽人之智”的新理解

作业五

小组讨论：成功的模式不唯一

海底捞 VS. 呷哺呷哺

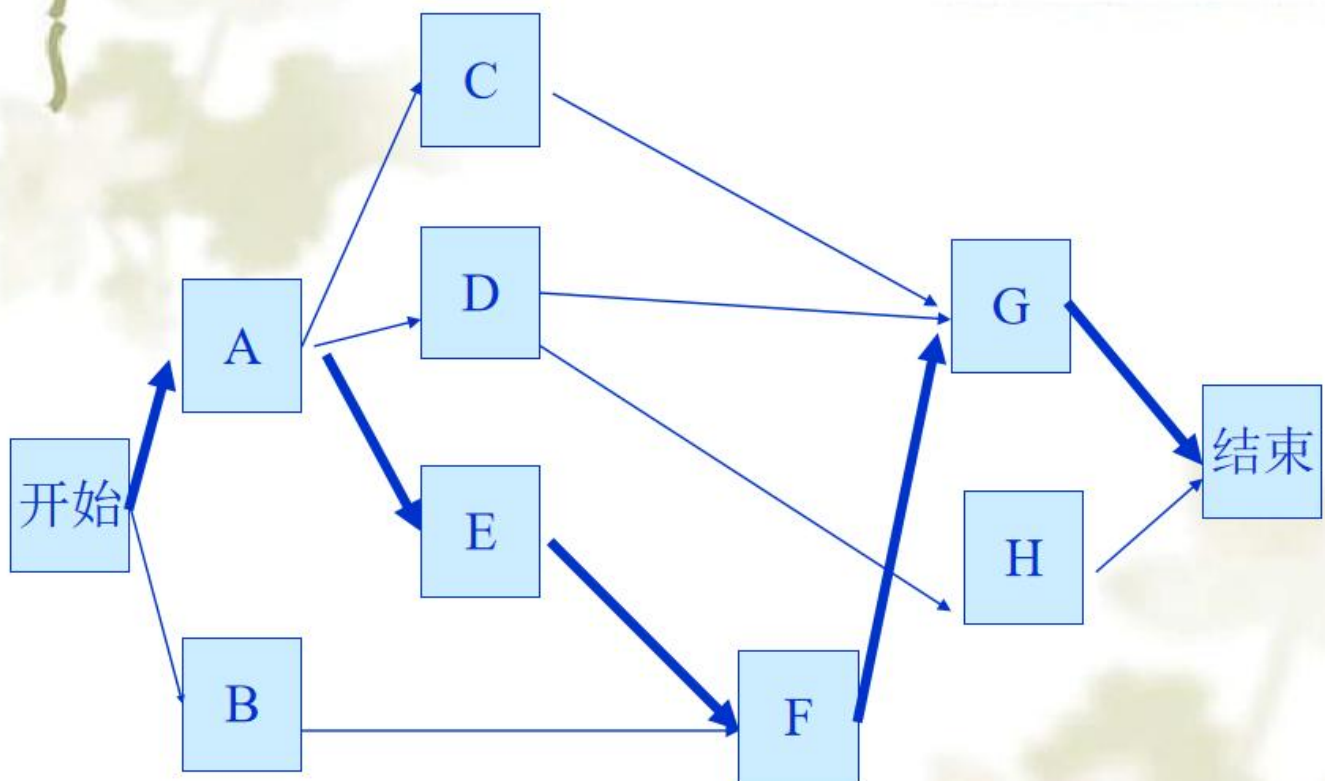
深度揭示（餐饮）物流企业经营逻辑

简单的战略	复杂的细节
简单的逻辑	复杂的设计
简单的结果	复杂的过程

作业六

案例讨论—绘制网络图

序号	工作代号	工作名称	紧前工作	延续时间
1	A	拆开	—	2
2	B	准备清洗材料	—	1
3	C	电器检查	A	2
4	D	仪表检查	A	2
5	E	机械检查	A	2
6	F	机械清洗组装	B,E	4
7	G	总装	D,C,F	2
8	H	仪表校准	D	1



作业七

资料阅读与分析

1、基于卡诺模型的物流服务质量影响因素分析

2、顾客满意度的测评—问卷调查表及其分析