

聚焦关键 深化改革 打造行业“国家队”

规范化

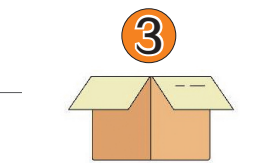
改革的升级版
邮区中心

改革是破解问题、推动发展的关键一招,没有改革,就没有寄递跟上时代发展的可能。今年以来,集团公司党组书记、董事长刘爱力多次强调,邮区中心改革要在标准化上取得突破,完善并落实处理中心的管理标准、流程标准、操作标准。为让集团公司“管理提升年”和寄递“六大改革”部署要求落实落地,刘爱力提出,今年邮区中心改革的目标要求是:全环节人员定额100%达标,分拣车间劳动效率在去年达到1088件人·日的基础上,再提高22.6%,达到1334件人·日,进一步实现双效提升。

为配合邮区中心规范化改革工作的推进,本期对邮区中心规范化改革相关内容进行专题解读,随后还将对各地邮政开展邮区中心规范化改革的典型经验做法进行系列报道。

以邮区中心规范化改革报道为开篇,《寄递》版从6月起将推出“聚焦关键 深化改革 打造行业‘国家队’”寄递“六大改革”专题报道,刊发频次为每周一期,敬请关注。

文字整理:王春义、黄佳佳、李玉聪
本版供稿:集团公司寄递事业部



邮区中心规范化改革要怎么做

组织推进

邮区中心规范化改革组织推进

- 制定各省级邮区中心规范化改革整体方案和各个省际中心的实施方案。
- 成立专项工作组,明确改革工作目标、主要任务、时间进度、责任部门、责任分工、责任人。
- 建立多部门联合工作机制和

定额达标

确定定额目标并推进落地实施

- 逐中心确定整体定额目标。
- 逐中心确定卸车、开拆、供件、封发、装车等各环节定额目标。
- 逐中心推进定额目标落地实施。
- 合理压降外包费用并准确列支
- 通过流程优化、转变招标方式等合理压降外包费用。
- 制定外包费用与定额标准挂钩管理办法。
- 准确列支包件处理环节外包费用。

人均处理效率达标

确定人均处理效率目标并推进落地实施

- 逐中心确定整体人均处理效率目标。
- 逐中心确定卸车、开拆、供件、封发、装车等各环节人均处理效率目标。
- 逐中心推进人均处理效率目标落地实施。
- 加强外包管理
- 严格执行外包合同,将效率、时限和质量等指标纳入外包合同。
- 强化外包作业效率、时限和质量考核。
- 将外包作业人员签到率和熟练度管控纳入合同范围。
- 严格落实人员进出签到制度

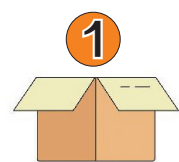
定期例会制度,集中解决改革过程中存在的问题。

- 建立专项对接人制度,与集团公司工作组和各地市工作组协调沟通。
- 建立过程管控机制以及可衡量、量化的达标成效考评机制。
- 各省(区、市)组织开展宣贯及培训。

按照人岗匹配的原则,关键岗位配置自有人员,并对提效后富余自有人员合理安置

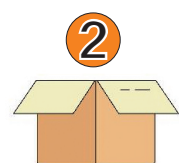
- 各邮区中心根据人岗匹配及自有人员岗位角色配置要求,将自有人员配置到必要岗位及齐格、质检等相对轻松的岗位。
- 统计必要岗位、相对轻松岗位所需自有人员数量;统计富余自有人员及劳务承揽人员数量。
- 做好邮区中心富余自有人员及劳务承揽人员的分流安置工作。

- 采用人脸识别打卡等设备落实入场登记制度。
- 严格执行签到打卡制度,确保处理中心作业人员签到率达到100%。
- 持续强化作业人员熟练度管控
- 细化制定不同岗位作业人员熟练度管控指标。
- 对外包公司实施作业人员熟练度考核。
- 保持关键岗位使用熟练工,确保各处理中心作业人员熟练度达到60%。
- 提升作业人员作业效率
- 加强作业人员培训,提升作业人员操作熟练度。
- 强化作业人员管理,根据作业人员熟练度优化岗位配置。
- 组织对作业人员的作业质量检查。



什么是邮区中心规范化改革

刘爱力董事长指出:“寄递业务要通过优流程、定标准、明定额、建制度,对各项生产管理行为进行界定,建立和完善规范化管理体系。其中,流程是标准、定额和制度的前提。没有串起来的



为什么开展邮区中心规范化改革

邮区中心规范化改革,就是要深入推进生产管理标准化、生产流程标准化、生产操作标准化,就是要坚持问题导向、目标导向、结果导向,采取有力措施解决问题、加快发展,统一生产流程、要素、定额、操作,实现邮区中心在标准化上取得突破。2022年,集团公司重点深化解决收容率高、卸车效率低、人工处理量占比大、小件处理能力不足、进口接收扫描率低、总包识读率低等问题,一局一策、分类开展工艺流程优化改造,提升自动化水平。

(一)邮区中心规范化改革是大势所趋

这是一个最好的时代,我们正处于“两个一百年”奋斗目标的历史交汇期,这为中国邮政提供了大有可为的广阔舞台,创造了千载难逢的发展机遇,带来了无限可能的美好前景。2022年更是“十四五”规划的关键之年,也是中国邮政推进高质

量发展的关键一年。百年邮政要焕发生机,要实现“以无处不在的中国邮政满足无处不在的美好用邮需求”这个目标,必须由竞争力充足的寄递业务作为强有力支撑。竞争力强劲、充足的根源在于统揽全局、高瞻远瞩的领导力,在于敏锐洞悉、抢抓机遇的市场洞察力,更在于运行高效、行动统一的全网执行力。

时代的进步正在颠覆中国邮政传统作业模式。市场规模持续扩大,技术水平、信息化程度、运营管理水平显著提升。物流业核心环节自动化、少人化、无人化新技术、新科技层出不穷,中国邮政面临激烈的市场竞争与传统作业模式被颠覆的双重压力,加快推进现代物流体系建设、打造竞争力充足的寄递业务、推动全环节降本、提升生产效率、实现效率变革显得更加迫切。其中,以邮区中心自动化、智能化来实现高效化、低成本化运行,将邮区中心打造成中国邮政寄递的核心

优势的需求更加凸显。邮区中心改革就是要改变我们现有的生产关系,以生产关系的变革来促进生产力的提升是大势所趋,势在必行。

(二)邮区中心规范化改革是形势所需

2021年,围绕“冗员多、层级多、断点多、标准化程度低、定额化水平低、作业效率低、处理成本高”等问题,集团公司启动全国邮区中心机构改革,围绕机构设置去行政化、管理架构扁平化、资源配置市场化、岗位定员标准化、运营管控实体化,通过改造工艺设备、优化作业组织、精简内设机构、盘活自有人员、清理冗余人员等方式,共压缩内设部门254个,精简全口径用工1.1万人,改革初见成效。但邮区中心规范化、标准化水平不高的问题仍然存在,效率有待持续提高。要彻底改变这一问题,持续改革、深化改革是必由之路,正所谓改革永远在路上。

2022年,邮区中心规范化改革将以三本手册推广落地为抓手,在标准化上取得突破,持续推动处理中心生产管理、生产流程和生产操作标准化,努力向标准化要效率、向规

范化要效益,最终实现定额达标、降本增效的目标。为此,集团公司拟定需要各省级邮政分公司落实的8大举措、35项措施、85项具体任务。

流程优化

持续推进集包工作

- 制定各省级处理中心集包工作方案,明确各地市集包工作目标。
- 加强前端封装规范,确保小件集包封发或盛装进入省际中心。
- 建立集包通报机制,对各省级处理中心集包比例不达标的单位进行通报,并限期整改提升。
- 组织实施集包工作方案,确保按期达标。
- 加强收寄质量管控
- 严禁无收寄邮件入网。
- 严格管控批量导入、批量封发、批量配发,确保信实相符。
- 强化“劣三类”邮件管控

能力建设

按时完成顶扫设备配备到位,并尽快投入使用

- 制定顶扫设备配置方案。
- 处理中心顶扫设备配备到位并投入使用。
- 提出工艺优化提升方案,并持续优化改造工艺流程,打通堵点、连通断点
- 做好处理中心生产流程标准化的对照自查工作,梳理流程堵点和断点,提出工艺设备优化方案。
- 工艺流程优化按期改造实施到位。
- 加快推进2021年在建项目工程进度,尽快建成投产

技术设备

组织各处理中心设备技术巡检,做好设备修理、整治工作

- 组织处理中心设备技术巡检。
- 完成巡检发现的问题整改工作,确保设备性能达标。
- 开展关键设备问题整改
- 定期组织小件分拣机全自动供件台、摆轮矩阵OBR六面扫描设备、卸车组分二汇一、自动理货机、摆轮等关键设备技术性能测试,针

对设备问题督促厂家及时整改,确保设备性能达标。

建设设备集中维保体系

- 建立掌握机械、电控、信息等分拣设备核心专业技术维护能力的专业技术团队、现场维保团队和专业管理团队。
- 积极推进设备集中维保模式。
- 建立设备集中监控制度
- 依托SCADA系统对设备进行7×24小时远程集中监控,对设备运行过程中出现的异常问题,主动发现并及时预告预警,及时解决设备故障。

(三)邮区中心规范化改革是人心所向

邮区中心改革是以机构改革为先行,作业流程和工艺设备优化为配套的系统工作。通过邮区中心改革,要实现机构设置更加科学合理、机构职能体系更加优化完善、机构效率更加务实高效,实施扁平化、市场化生产管控。邮区中心规范化改革是在此基础上的一次升级,是通过标准化管理、标准化流程、标准化操作在邮区中心的应用,提升邮区中心的科学化、规范化管理程度,使管理、流程、操作有章可循、有据可依。

2022年,在实现简层级、精机构、缩人员的基础上,业务部门通过生产写实、问题梳理、方案制定、实施落地,继续对标行业先进,强化写实成果应用,补断点、疏堵点,通过技术升级和流程优化,以技术替代人工,推进作业流程和工艺设备优化改造,进一步提升生产作业标准和工艺设备自动化、流水化水平,提升劳动效率。邮区中心规范化改革是企业发展急需的内驱动力,改革将使我们的企业在更加具有竞争力的同时,员工更加有活力、有动力。

64.把好收寄关,源头严控“劣三类”邮件收寄。

65.出口省把好入网关,严格执行“劣三类”邮件退回制度。

66.进口省强化“劣三类”邮件举报责任,保障内部生产秩序。

编制生产作业计划,科学设置分拣方案,实现集中均衡作业

67.以“时限第一、量能匹配、环节联动、分类施策、持续优化”为原则,全省范围内集中编制生产作业计划,实现集中均衡作业。

68.科学设置分拣方案,提升作业效率。

优化网络组织,提升设备效能

69.优化调整进出邮路到开时刻,提高邮件处理集中度。

70.压缩处理中心作业时长。

- 上海桃浦、杭州、安庆、厦门、济南航空、烟台、成都天府等在建项目按期完成建设并投产。
- 加快2022年计划投产和已列入2022年投资计划项目建设并按期投产
- 加快义乌、太原等2022年计划投产的新建处理中心建设并按期投产。
- 加快徐州、重庆等已列入2022年投资计划项目建设并按期投产。
- 加快推进本地中心能力建设
- 分档配置处理设备,确保本地中心能力建设到位。
- 优化完善本地中心到揽投部、所辖县的网络组织,切实承担本地中心功能。