

聚焦关键 深化改革 打造行业“国家队”

最佳实践

广西区分公司 规范化管理出成效

5月30日晚上11时,笔者来到位于广西壮族自治区南宁市西乡塘区安吉大道的南宁邮件处理中心。这里是广西邮政主要省际进出口邮件的经转中心。只见大院里待卸邮车井然有序,分拣车间内机器轰鸣,24名工作人员正将一个个包裹有序地摆放到双层包裹分拣机供件台上。

“我们以规范化改革为契机,进一步理顺供件流程,更新OBR设备组件,双层包裹分拣机可以对邮件两面扫描识别,提高了分拣机识读率。南宁邮件处理中心日均未识读邮件收容量,从5月上旬的日均0.3万件下降至0.2万件,压降了33%。”南宁邮件处理中心经理黄志强介绍说。

自处理中心规范化改革工作启动以来,截至5月底,南宁邮件处理中心全流程人均处理效率为1512件/人/日,较2021年提升14.4%。其中,卸车效率13766袋件/人/日、开拆625袋/人/日、供件9893件/人/日、封发483袋/人/日、装车5674袋件/人/日,均高于定额标准。

广西区邮政分公司运营管理部总经理黄明智介绍,为确保处理中心规范化改革取得实效,广西区分公司以三本手册落实为抓手,重点围绕“定流程、定标准、定岗、定额、定编、定员、定效率、定效益”八项工作,构建处理中心组织

扁平、层次分明、职责清晰、人员精减、运转高效的组织体系;组织实施作业标准化和定额化;界定外包范围,加强外包的管理;坚持质量第一、效益优先,不断提高处理效率和作业质量,实现降本增效。

方案先行 全面推进

“为了加强处理中心规范化管理改革工作领导力度,我们成立了以区分公司总经理为组长的专项工作组,负责研究制定广西邮政处理中心规范化改革推进方案。推进方案的组织实施和总体协调,按照‘四个到人’明确各部门职责分工和工作内容。”黄明智介绍道,南宁处理中心已于4月15日前制定处理中心规范化改革推进实施方案,5月31日前全部完成方案的落地实施工作。

“推进处理中心规范化管理改革工作,首先要解决怎么做的问题。”黄明智说。为此,广西分公司运营管理部组织开展了三本手册的宣贯培训,并同步督促外包公司对外包人员进行培训。为确保培训效果,还对关键节点内容进行抽考。

在深入学习、宣贯、熟知三本手册的基础上,广西区分公司运营管理部对照手册深入南宁邮件处理中心组织写实查找差异。按照工艺类型和设备实际,对照手册规定的标准流程,逐环节

进行写实,详细采集关键要素数据,进一步优化作业流程;对处理中心的生产管控架构、不同场景的角色设置、工位分类等写实;以卸车、供件、封发、装车等关键环节效率达标为中心,加强环节衔接,合理匹配各环节效率;按照“一局一策”制定、修订全流程人均处理效率以及卸车、开拆、供件、封发、装车等环节人均处理效率目标。原则上人均处理效率不低于手册中确定的效率定额标准,通过处理中心内部自动化分拣效率提升,带动全环节通用定额效率的提升。

突出重点 落实落细

“根据三本手册要求,我们重点围绕组织管理、外包管理、现场管理、效能管理与集中均衡作业、定额管理、时限质量管控等工作,全面推进处理中心规范化改革落实落地。”广西区分公司运营管理部指挥调度中心经理甘启中介绍说。

特别是在外包管理方面,广西区分公司一是强化过程管控,防止“以包代管”。在自有人员工作量饱满的前提下实施外包;合理确定外包单价标准,压降外包成本;严格按照合同约定的业务,服务标的完成数量、质量结算外包费用;加强外包的规范管理,防范用工风险;严格落实对外包公司的评估机制,加强对外包公司能力和服务的评

估。二是加强对外包人员管理,重点加强对外包公司的“人员”和“组织”这两个关键要素的管理,确保人岗匹配、作业组织合理、日常管理到位。三是严格落实外包人员签到制度,确保外包人员签到率达到100%。四是加强与新一代系统的对接,通过数据监控强化外包人员固定率管控,确保外包人员固定率达到60%。五是按照行业规律,督促指导外包公司制定遵循行业规律的薪酬分配办法和计件工资制,提高外包人员的工作积极性。六是建立与外包公司的联席工作机制,每月至少与外包公司组织召开一次联席会,对外包工作进行复盘并就存在问题提出整改措施。

规范化管理永远在路上。南宁邮区中心总经理周懿介绍说,今年10月份前,广西区分公司将投入625万元完成南宁邮区中心升级改造。改造后,出口仓单设省际出口邮件处理工艺设备,增设一台小型分拣机,合计250个格口,增加的处理效率≥2万件/小时,日总处理能力提升30—40万件。

“下一步,我们将认真贯彻落实集团公司‘管理提升年’要求,进一步细化分解处理中心规范化管理改革各项工作任务,制定‘四个到人’图表,明确各岗位、工位的职责、任务、目标,明确各环节责任主体,明确具体责任人,对照时间进度和任务清单,狠抓各项工作落地,推动处理中心生产管理标准化、生产流程标准化、生产操作标准化取得新的成效。”周懿如是说。

□莫树森 彭剑 方平

合肥邮区中心 以标准化推进规范化管理

自集团公司寄递事业部下发《处理中心标准化管理手册》(2.0版)以来,合肥邮区中心紧抓机遇,以“管理提升年”为抓手,先行先试,在“现场管理标准化”的基础上向“生产管理标准化、生产流程标准化和生产操作标准化”纵深推进。

“我们先行先试,以标准化管理、标准化流程和标准化操作三个100%落实推进规范化管理,有效提升生产效率,尝到了改革的‘甜头’。”合肥邮区中心党委书记、总经理钱志雄所说的改革,正是今年集团公司重点推进的邮区中心规范化改革。

3月以来,合肥邮区中心成立标准化建设项目组,专项负责规范化试点推进工作。制定《合肥邮区中心规范化管理实施方案》,围绕“效能提升”和“作业规范”两大任务,对照三本手册分场地、分环节、分工位逐一写实,明确现场管理、定额管理、效率提升、异常管理、外包管理、流程规范和操作规范7项内容,同时,将工作任务拆至20个大项45个小题,并落实“四个到人”。通过分类分层集中培

训和个性化定制,结合岗位实操和自制趣味短视频,明晰“易错点”“改进点”,帮助员工将规范化理念入心入脑。

现场管理再升级

作为现场管理标准化全网样板,合肥邮区中心此前以系统观念整合场地现场管理要素,推行网格化、色彩化、标识化、联合值班、关键岗持证上岗等创新措施,制作15个种类近1400个标准化现场标识牌。为进一步夯实基础,中心细化网格化管理,进一步细分作业区域、划小管理单元;延伸色彩管理范围,从笼车、人员、线路扩展至场院停车区域、卸车优先级和生产调度紧急程度等方面;完善标识管理,扩充看板内容,增加动态展示,向数字化看板推进,充分利用数据信息驱动生产。完善15个规范化角色,梳理“个性化”工位,细化各场地操作工位职责。

落实三项标准化

合肥邮区中心将管理标准化细分

为外包管理、定额管理、效能管理和异常管理。强化外包管理,组建“懂经济、懂业务、懂技术”的经济责任制运营管理团队,并推动外包管理团队实行经济责任制和分区包干,要求外包公司加速推进“三三制”,由网格长、生产管理员、质量管理员形成小组,将产量、时限、质量与团队绩效挂钩,通过构建融合式管理架构促进自有人员管理目标与外包公司管理团队目标一致;细化定额管理,对48个环节工位实施定额,按一周一检一更新,确保定额数据与现场实际相符,以数据为引擎,加强工位效率对比、忙闲时段对比。推动效能提升,制定8套分拣设备效能提升目标,同步制定4套作业计划调整配套方案,根据不同时间段邮件流量流向数据动态设置格口,建立收容邮件日分析制度,重点对供包、集包进行规范,减少拒识和锁格量。聚焦异常管理,根据生产过程中影响时限和效率的关键因素,明确“作业、设备、人员和综合”4大类14小类生产异常情况,

针对车辆超时待卸、邮件处理逾限、固定率不达标、硬件故障等问题制定了异常判定标准和升级干预机制。

根据处理场地的工艺布局 and 分拣设备分环节制定处理规范,全面梳理“双层分拣机+小件分拣机”“摆轮矩阵+小件分拣机”和人工分拣线3个流程规范。根据《操作规范化手册》对各环节80个操作业务的现有工位操作规范,逐一核对。

规范化管理成效初显

推进期间,疫情防控形势严峻,合肥邮区中心通过规范化管理,对人员、车辆进出实行封闭管理,100%实名制打卡,生产现场平稳有序,助力疫情防控取得阶段性胜利。外包服务人员的熟练度达到76.22%,人员打卡数量提升至711人/次。结合集团公司效能提升措施,合肥邮区中心设备效能和人均处理效率得到提升,进口场地提升至1137件/人,提升12%,出口场地提升至1585件/人,提升14%。进、出口场地的小件分拣机收容率分别为0.4%和1.38%,均达到集团公司标准。

□林敏捷 蒋兰山 方怀银

案例点评

安徽省邮政分公司、广西壮族自治区邮政分公司在邮区中心规范化改革组织推进工作中体现出“细”“实”两个字。首先,他们按照集团公司的改革任务,逐级细化推进方案,逐级逐项确定责任人,落实“四个到人”。其次,确定推进时间、推进计划安排,使每一项任务既能做到独立清晰推进,又能够考虑统筹协调落实,确保规范化改革工作有

序推进。

安徽省分公司采取多样的培训形式,通过有重点的分类分层集中培训和个性化定制,结合岗位实操和自制趣味短视频,明确地提示“易错点”“改进点”,实现员工的规范化理念入心入脑。通过精心的组织推进,合肥邮区中心的规范化改革工作已成效初显,在现场管理再升级、标准化管理程度再

提升的同时,设备效能、人均处理效率等改革关键指标改善明显。

广西区分公司为统筹推进改革的落地实施,建立多部门联合工作机制,定期召开复盘例会,通报改革推进情况,分析存在问题。区分公司绩效办就邮区中心规范化改革制定可衡量量化的考核指标,纳入对各级领导重点工作的考核,以考核倒逼改革工作的深入推进。

在邮区中心规范化改革推进工作中,各地应该紧跟集团公司改革步伐,结合自身特点,开展具体的推进落实工作。像安徽、广西两分公司一样翔实、具体地分解目标任务,不断细化推进方案,制定有效的工作机制,发挥一切可以发挥的力量,做到不掉队、勇争先,在全网构建“比学赶帮超”的良好氛围,全力推进邮区中心规范化改革落实落细落地。

