

聚焦关键 深化改革 打造行业“国家队”

邮区中心规范化改革

定额达标

定额达标是推进邮区中心规范化改革八大举措之一,是衡量各岗位用工数量合理性的重要工具,是实现邮区中心规范化改革降本增效目标的重要途径。加强定额目标管控、强化定额应用,将促进处理效率的整体提升,具体从以下五方面入手。

一、确定定额目标并推进落地实施

(一)各省(自治区、直辖市)邮政分公司应确定各省际中心的整体定额及卸车、开拆、供件、封发、装车等各环节定额的目标。

(二)明确推进环节效率定额达标的具体任务、工作措施及进度安排。

(三)建立定额达标过程管控机制,制定可衡量、可量化的达标成效考评机制。

二、统一生产流程和生产操作

(一)对照处理中心七类工艺设备的标准生产流程、五大环节80个工序的操作规范,逐一规范各处理中心生产流程和操作标准。

(二)落实处理中心工艺流程优化标准,解决堵点和断点问题。

(三)以定额标准应用为抓手,倒逼处理中心工艺和作业流程优化。

三、生产管控架构设置、生产角色配置

(一)做好生产管控架构设置、生产角色配置、关键环节人员安排、外包岗位分等分级、作业人员熟练度提升等工作。

(二)根据现场布局、作业区域、生产环节,实行网格化管理,划分责任网格,划小管理单元,责任到人,确保网格内环节效率达标。

四、优化生产作业组织

(一)做好各处理中心生产组织优化,通过设备效能提升、推行定额管理、科学编制计划,推进处理中心集中均衡作业。

(二)根据业务量、工艺设备、运输计划等相关因素变化情况,动态优化调整作业计划,提升生产效率,压缩作业时长。

五、合理压降外包费用

(一)扩大集中采购范围,公开招标,合理压降外包采购价格。

(二)考核外包商人员流失率、定额达标率、差错率、丢损率等关键指标,考核结果与外包商结算费用挂钩。

(三)在设备工艺、处理流程、生产效率发生较大变化时,要及时重新招标,或在合同期内议价,压降外包费用。

(四)准确列支包件处理环节外包费用。

江苏省分公司 分层分级分步实现定额环节提升

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管理上取得突破,完善并落实处理中心的管理标准、流程标准、操作标准。江苏省邮政分公司迅速制定出台邮区中心规范化改革推进实施方案并开展相关工作,参照集团公司下发的定额员目标,各邮区中心分层分级分步走,在邮件处理中心、邮件运输中心、运行维护中心深入开展定员定额分析工作,目前成效初显。

外包费用合理压降

江苏省分公司充分应用环节定额标准,对外包环节进行定额达标管控,通过压降外包作业人员数量,提升其岗位技能,控制外包成本等,达到降本增效的目的。

自全面推行计件外包模式以来,南京邮区中心生产现场各环节外包人员全员在岗作业,一改往日忙闲不均的现象。通过加强对外包费用报账的审核管理,该中心准确列支包件处理各环节外包费用,改变原先按业务量标段核定人员的服务费率外包模式,全面推行计件外包模式。以包件进口处理车间内部处理白班外包招标方案为例,在包件进口处理车间今年自有人员较去年该项目外包采购立项时缩减16人的基础上,较现该项目外包合同各区间外包人员平均精简40人,平均袋件成本较现合同压降约11%。

无锡邮区中心在涉及处理、运输两个环节的D区,一方面通过现场指挥、督导保证各环节作业效率,并根据各环节实时工作负荷在小组间动态调配人员,提高外包人员综合利用效率;另一方面,加强业务外包管控,动态做好外包人员需求预测,在保证生产质量和效率的同时降低外包费用。优化人员配置后,在每年节约成本140万元的同时,提高人机效率,使外包件均成本由原先的0.246元/袋件压降为目前的0.231元/袋件。

扬州邮区中心将四大生产车间内部细分若干网格,安排自有人员担任网格长、质检等核心岗位工作,将外包骨干干人员纳入管理,参照定额标准,督促指导外包方定岗定员,提升每小时产能。

富余人员分流安置

对外包环节进行定额达标管控的同时,江苏省分公司还持续优化自有人员配置,通过定额定员,将生产支撑岗位超配人员调整至生产岗位,代替外包人员,提升自有人员劳动效率。

“事关大家切身利益的事情可不能打半点马虎。”南京邮区中心邮件处理中心经理孔令海说,“我们前期做了大量准备工作,把实施方案掰开揉碎了讲、细化了讲,就是想使所有员工都能真正了解改革、理解改革。”宣讲结束后,不少员工主动报名分流。今年

以来,包件进口处理车间盘活2人至江宁出口车间,从事安检机操作工作;盘活1人至保安岗位;盘活4人至普邮处理车间……合计年度可节约外包费用约30万元。此外,在年度内包件进、出口处理车间和特快处理车间继续优化自有人员承担11个退休员工岗位工作的基础上,力争6月末将邮件处理中心支撑人数控制在3%以内(目前为3.4%)。

目前,南京邮区中心自有人员主要分布在普邮分拣、邮运驾驶、质检、现场调度管控、工单客服及设备维护等岗位。针对结构性冗员现状,南京邮区中心有针对性地进行统计、分流、安置。今年以来,自有人员已安置退休、分流减员等13人,未增加外包人员。

无锡邮区中心则在D区统筹推进竞争上岗与人员分流工作,通过岗位同步设置、考评同步进行、人员同步调动“三同步”模式,盘活自有人员。

工艺项目有效支撑

为进一步支撑分流安置工作,江苏省分公司结合邮区中心工艺设备情况,完成包件及特快车间、函件与报刊车间全流程定员模型测算,制定减员阶段性计划。根据业务规模、工艺设备等变化情况,结合定额标准,动态调整作业人数,持续提升资源投入产出效率。

徐州邮区中心针对省际出口

车间矩阵和小件机收容率高的问题,开展数据分析和专项整治,查找出主要原因是条码未读取、多个条形码、满格收容、邮件偏移、包裹间隔小、锁格收容和货物堵塞,上述原因产生的收容量占收容总量的90%以上,随即通过“推进生产管理标准化”“推进生产流程标准化”“推进生产操作标准化”等三个措施,切实提高矩阵效率。

“目前,省际出口车间效率指标得到有效提升,矩阵整体的收容率由8.82%下降至4.28%;小件机的收容率由10.41%下降至4.53%。”徐州邮区中心省际出口车间主任丁云彬说,“6月11日,摆轮矩阵分设设备效能达70%,位居全国处理中心效能‘快鹿榜’首位。”

南京邮区中心则针对东杨坊一号楼主线拥堵、分拣深度不够、缺少开拆平台、市趟装卸门洞不足等问题,二楼楼生产用工多、处理场地不足等问题,以及江宁中心工艺出袋线拥堵、人工收容线自动化能力不足、开拆平台传输线需要优化待办等问题,上报相应工艺项目并已得到批复。预计改造后,东杨坊场地日均处理量可由70.5万袋件提升至82万袋件,处理(含集包)能力可达42万袋件/天,有效发运能力可达24万袋件/天;江宁中心场地新增大件及总包处理能力可达0.9万袋件/小时,新增吞吐能力18万袋件/天。

□柏滨丰 黄鑫娅 童莉 赵丹于 李飞龙

案例点评

江苏邮政在邮区中心规范化改革中,分层分级分步走,在全省各邮区中心、邮件运输中心、运行维护中心深入开展定员定额分析工作,取得良好成效。一是细化三个标准手册,围绕差距项制定了详细的推进计划,明确了责任人、完成时间;二是分级培训导入,生产人员通过班前班后会和集中培训等多种方式进行培训,考核后颁发技能等级上岗证书;三是紧盯关键岗位,以班组长、网格长为抓手,实施定人、定岗、定责、定时持续长效管理,重点围绕效率和收容率达标,实施绩效考评挂钩机制;四是推行定额管理,调整岗位设置,优化作业流程,实现达标。

江苏邮政在邮区中心规范化改革中通过“一局一策一目标”,明确了各单位关键指标要求,分解了目标推进措施,建立了定额达标过程管控机制,制定了可衡量、可量化的达标成效考评机制,为全面实现邮区中心规范化改革降本增效目标奠定了坚实基础。

长沙邮区中心 用好标杆标尺 建设规范化管理体系

集团公司党组书记、董事长刘爱力提出:“规范化管理是推动寄递业务发展的最基本要求,流程化管理是规范化管理的基础。要全面梳理各项工作流程和业务流程,审视相应的制度、标准、规范,建立完善的标准、定额、岗位职责体系,强化基础管理,加快提升管理的规范化水平。”湖南省长沙邮区中心党委靶向定位,切实提高管理效率,解决标准不统一、定额不明确、流程不规范等问题。

长沙邮区中心以“规矩规范”为突破口,以“车间强则全网强、现场管控为王”为切入点,秉承“挖潜、创新、赋能、培优”理念,走改革路、打创新牌,以“更优的质量、更优的效率、更优的效益”的具体表现,为全网贡献长沙邮区中心经验和智慧。目前,长沙邮区中心159项细化指标整体达标率为98.11%。其中,流程标准化66项指标达标率为100%;操作标准化54项指标达标率为96.29%;管理标准化39项指标达标率为97.44%。

问题导向 以“匹配法”对标

长沙邮区中心以问题为导向,对标环节定额48项、整机效能2项、整机收容率2项、作业人员签到1项、外包服务的业务熟练度1项共54项指标,取准量、核准人,体现目标驱动和数据为证,逐一比对找差距,逐项研究找方法,逐项分析促整改。通过对内狠练管理内功,对外协同社会资源,达到以规范化管理促提质增效的目标。

对内,该中心利用“钉钉”APP、自主研发运用异形邮件处理OBR监控平台等技术手段,实现指标管理创新化;通过“垛口网格化”“最美风景线”“新轮值”等活动的开展,实现现场管理标准化;通过开展网路应急保障演练、消防安

全应急演练、“人车分流”“专项整治”“五禁一限”等活动,实现安全管理可控化;通过开展“淡季练兵”“众创众享”规范用工、走出去学同行,实现人员管理精细化;通过整章建制、开展“要务攻坚”“整改提升”“一不二定三提升”等活动,实现基础管理规范化。

对外,该中心积极走访各级政府及公安、交警部门,先后解决了旺季停车场、货车临时通行证办理等问题;加强对生产作业现场检查,与合作单位在业务指导、共同担当普遍服务责任等方面开展深度合作。

结果导向 以“倒逼法”达标

长沙邮区中心以结果为导向,进一步压实各网格责任,提升现场管理效果,优化作业组织,补短板、强弱项,通过效能、效率倒逼流程优化、作业调整,实现达标。

北车间通过严格控制开机时间,集中均衡作业;加强现场动态调度,实现人员综合利用等措施,双层包分机效能由92%提升至104%。通过开展双层分拣机收容率专项整治活动,重点解决OBR拒识、锁格超时等问题,双层机收容率由6.85%最低压降至1.66%。南车间简易分拣机在保证内部处理时限的前提下,日均压缩开机时长3.7小时,设备效能由115%提升至138%。该中心通过加强现场检查、规范摆件操作,逐日

分析收容原因,以问题为导向抓主要矛盾,重点解决相关问题,邮件收容率已由之前的1.23%压降至0.52%。

该中心对调整后的外包管理模式进行固化,建立外包用工申报使用流程的闭环管控,安排专人对处理量进行预测,并根据人均处理效率标准确定生产作业人数,执行外包人员预报审批流程,规范外包用工。各外包公司提前录入外包人员身份信息,并严格执行身份证打卡制度;提高合同条款约束力度,强化违约考核责任落实;强化调度令常态化管控,对作业人员签到率、外包服务的业务熟练度进行日报、周总结、旬点评等。规范化改革工作推进后,外包服务的业

务熟练度全面提升,员工队伍素质得以加强,一季度在业务量同比增长40.7%的情况下,外包人员同比增长仅20%。

长沙邮区中心开展外包作业“嵌入式”管理、持续深化外包环节流程优化、精简班务人员等工作。目前,长沙邮区中心再精简用工26人,作业人员签到率由89%提升至100%,外包服务的业务熟练度由45.69%提升至84.07%。规范化改革推进工作开展之初,环节定额48项指标即已达标19项,占比达39.58%;推进工作开展以来,通过精简用工人员、调整作业组织、优化作业流程、压缩作业时长等措施,环节定额实现达标21项。

□路瑞 张敏 刘园园

案例点评

长沙邮区中心坚持目标导向、问题导向、结果导向,按照“熟标、对标、达标”三个阶段推进落实定额达标,取得良好成效。自行细化编写标准化培训课件31篇,通过班前会、专题会、抢答赛等形式,将目标明确宣传落实到每个环节。对标环节确定54项关键指标,找准差距、研究方法、促进整改。以结果为导向,倒逼流程优化、作业调整,实现达标。在外包管理中,长沙邮区中心建立外包用工申报使用流程,实现外包的闭环管控,有效控制外包使用,促进外包服务的业务熟练度提升近40个百分点。

湖南邮政在邮区中心规范化改革推进中通过对目标的细化、分解,运用多样形式、采取多种方法推进定额达标,为全面实现邮区中心规范化改革降本增效目标奠定了坚实基础。长沙邮区中心的经验做法和有益尝试,值得全网学习和借鉴,同时期待全网产生更多的最佳实践,共同促进规范化改革目标的全面达成。



南京邮区中心2号楼火热的生产现场。



长沙邮区中心强化“6S”管理,实现车辆管理定置定位。