

聚焦关键 深化改革 打造行业“国家队”

邮区中心规范化改革 ·效能达标路径

最佳实践

武汉邮区中心:科技信息携手促进设备效能达标

自动化、数字化、智能化是寄递业竞争本质所在,没有领先的IT支撑,就没有寄递业的竞争优势。湖北省武汉邮区中心聚焦规范化改革,突出自动化、标准化、信息化赋能,有力促进生产提质增效。

2022年5月以来,武汉邮区中心双层分拣机效能排名全国邮政同类型设备第1位,稳居集团公司自动化设备效能“快鹿榜”第1位,日处理能力由设计初的30万件提升到83.7万件。陆运中心大件分拣机效能多次入围集团公司“快鹿榜”,小件分拣机最低收容率达到了0.43%,创立全网标杆。

科技赋能 提升自动化水平

提升自动化水平、实现降本增效是一个持续改进的工程,武汉邮区中心先后实施了武汉邮件处理中心工艺优化改造工程、顶面扫描装置配备工程,在处理场地新增自动摆轮细分线,优化改造原大件传输线,新增13个直连装车位,减少生产流程断点,有效提升了胶带输送效率和供件效率。在邮件处理中心装卸垛口新增18台顶面扫描装置,通过设备与新一代寄递平台互联互通,快速实现邮件扫描勾核、分拨扫描、出口扫描配发、数据查询、图片留存等作业要求,大大提高了自动化程度,节省了人工成本,提高了作业效率。

6月19日下午4点,武汉邮区中心邮件处理中心车间,双层包分机正高速运转,把一个个包裹迅速准确分拣到对应的格口。与原装配套的格口皮带机电机皮带传动不一样的是,这里的格口采用无动力辊柱。武汉邮区中心设备维护团队的韦涛和他的伙伴们以问题为导向,创新实践,将40台格口皮带机电机皮带传动改造为无动力辊柱。“格口皮带机传动不仅电费支出大,故障率也要高许多,拆装维修也很不方便……”韦涛介绍,“改造后,格口皮带机运行零耗能、低

故障、优品质,一年可以节约成本38万元。”这个�项目是武汉邮区中心“小改革、大效益”金点子竞赛活动的成果之一。据统计,自金点子竞赛活动开展以来,武汉邮区中心已有“抽屜皮带机改造升级”、包分机分拣小车电机加装防护支架等18项技术改造、优化项目投入生产,实现了技术性降本。

规范操作 提升标准化水平

规范操作是提升设备效能的基础,武汉邮区中心将培训常态化作为推进操作标准化的有力抓手,在全中心范围组织规范化管理宣贯活动,生产部门综合人员、业务人员、区域负责人、班组长、外包公司负责人、管理人员、岗位操作员等共1260人次参加。为确保学习效果,做好闭环管理,针对邮件处理中心人员24小时倒班的特点,武汉邮区中心采取“线上+线下”的测试形式,组织员工、外包人员进行标准化测试,针对易错内容反复培训,巩固学习成果。

供件效率是包分机效能的核心,武汉邮区中心围绕供件操作规范,先后制定《人工供件台操作规范》《自动供件台操作规范》《包件分拣机供件及操作规范》等多项操作规范及制度,对设备效能实行网格巡查,实现定人定区定责,督促作业人员严格按规范操作,供件人均处理效率达到集团公司定额标准。

在规范自身操作的同时,武汉邮区中心主动前移,走访营投部门,对营部门收寄不规范造成邮件进收容的情况及时进行协调沟通。主要从邮件条码粘贴、收寄规格、信息发送等方面进行规范,同时,对错分邮件进行核实,进一步提高分拣准确率。通过收寄、处理和投递全环节的协同,提高邮件收寄合格率,避免因邮件规格问题造成进收容影响服务品质,确保邮件处理顺畅,提升客户体验。

重庆邮区中心:以规范化管理推进生产效能达标

优化流程提效率

重庆邮区中心围绕提高劳动效率(人均处理量)和减员的目标,形成了“整体划转、环节划分、外包为主、替代为辅”的工作思路,实施人员优化措施,关键指标达标情况良好,生产管控架构逐渐完善。

提高人均效率,服务全局生产。邮区中心强化外包固定人员备案,进一步划小生产单元,实现自有人员与外包人员嵌入式管理。同时,设置网格长,确保外包人员打卡率达100%、外包服务业务熟练度超60%;推行按量计奖绩效分配机制,降低固定薪酬占比,提升自有员工的处理效率;根据处理中心操作标准,强化作业信息采集,并制作标准化生产操作视频,现场循环播放,规范人员操作。通过流程强化,人均效能达1266件/人/日(无排名),较2021年提升259件/人/日,超集团公司要求41件/人/日;在外包人员管控上,手工签到率达100%,人员固定率达到93%,列全国邮政第一位。

明确人员定额,优化人员结构。强化定额标准应用,以卸车、供件、封发、装车等关键环节效率达标为中心,逐一梳理写实,推动全环节通用定额效率提升,确保全环节定额100%达标。按日管控、周分析、月考核的要求,落实《定额达标统计表》,针对特殊环节,分析原因,组织定向攻坚,开展QC问题跟踪,优化处理中心人员配置。截至5月底,全流程实际日均用工人员为996人,较全流程日均定额人员减少34人。

强化建设增效能

重庆市分公司寄递事业部市场部总经理刘

数据分析 提升信息化水平

武汉邮区中心始终坚持信息引领,依托大数据平台,对各类信息数据进行分析、预报,开发包分机通讯监控系统、包分机运行监控系统,针对包分机未能在规定时间内及时反馈格口信息的情况,对包分机系统进行优化,使包分机平均响应时长从200毫秒缩短到50毫秒。同时,利用技术手段实时生成包分机运行报表,以报表形式展现分拣量、分拣效能、收容率等关键指标,实时指导生产,及时纠偏。

在机分效能方面,武汉邮区中心根据收寄产品结构、作业流程、落格量,结合车辆车型、场地位置等,统筹合理布局,科学设置复合格口和非直连格口复用,提高半圈落格率。根据一干邮路计划变化和涉疫邮件流量流向,陆运中心动态调整机分方案和作业组织,邮件量大时,小件分拣机白班处理进口邮件、夜班处理出口邮件,实施均衡作业。安排专人实时监控生产数据,定时发布设备运行效能等关键数据,督促整改提升。6月1日—15日,武汉邮区中心双层分拣机效能达到2.9万件/小时,排名全国邮政同类型设备第1位,稳居集团公司“快鹿榜”第1位,陆运中心大件分拣机效能多次入围集团公司“快鹿榜”。

在收容率方面,武汉邮区中心成立压降收容率专项小组,对收容邮件的产生进行分析,规范指导供件人员正确供件,减少异形件上机造成的收容;对分拣机收容数据进行监控和分析,发生数据异常及时分析原因并整改处理,形成了收容快速查询及问题解决机制,常态化开展压降收容率工作。6月1日—15日,武汉邮区中心双层分拣机收容率为1.53%,环比下降0.23%;大件分拣机收容率为1.51%,环比下降1.07%;小件分拣机收容率为0.52%,环比下降1.31%,均达到集团公司收容率2%以下指标要求,陆运中心小件分拣机最低收容率达到0.43%。

□郝振宁 肖峰 周唯

案例点评

湖北省邮政分公司在集团公司邮区中心规范化改革中,聚焦武汉邮区中心的自动化水平、标准化水平、信息化水平提升,开展效能达标工作,打造寄递业的核心竞争优势。

一是武汉邮区中心通过工艺优化改造工程,增配顶扫装置、直连装车位、自动摆轮细分线,优化大件传输线等举措,减少生产流程断点,提升输送效率和供件效率。二是以常态化培训作为提升规范化操作抓手,通过“线上+线下”测试,组织员工、外包人员进行标准化测试。在生产中对设备效率实行网格巡查,实现定人定区定责,督促作业人员严格按规范操作,提升供件人均处理效率。三是强化数据分析能力建设,通过建立通讯监控系统、运行监控系统,发现分拣机运行问题,实施分拣机系统优化,平均响应时长大幅缩减。利用数据分析结果,合理布局生产现场,科学设置格口功能、提高半圈落格率,实施集中均衡作业。

武汉邮区中心双层分拣机效能达到2.9万件/小时,稳居集团公司“快鹿榜”,多套分拣机收容率达到了指标要求。改革路上的中国邮政,人拉肩扛的时代一去不复返,更需要将科技、信息引领到生产管理中来,运用科学的管理理念,实施精细化数据管理,实现管理效率、设备效能的进一步提升。

案例点评

重庆市邮政分公司认真贯彻落实集团公司邮区中心规范化改革要求,以“强管理、提效率、增效能”组合推进设备效能达标,取得较好成效。

一是通过制定专项活动方案、梳理业务分工、修订管理办法,压实岗位责任、完善管理制度、明确管理标准。二是以强化外包管理、划小网格单元、修订绩效办法、强化操作培训,优化人员结构,提高劳动效率,推动效能达标。三是能力建设与流程优化结合,着力突破能力瓶颈,配合集中均衡作业,强化网业联动,促进效率提升。

重庆市分公司在邮区中心规范化改革中效能提升15.9个百分点,分拣机收容率压降至2.00%以内,日均开机时长压缩1~2.2小时,全面达到集团公司标准,多项指标长期处于“快鹿榜”。全网各处理中心要相互借鉴、取长补短,及时总结经验、形成优秀实践案例,共同促进邮区中心规范化改革各项目标的达成。

设备效能达标是处

理中心提升人均处理效率、压缩日处理时长、推行集中均衡作业、提升内部处理及时率的重要途径,是实现邮区中心规范化改革降本增效目标的重要举措。具体应从以下四方面入手。

●细化制定处理中心设备效能提升方案

(一)按照集团公司“一局一策、一设备一目标”的目标要求,各省(区、市)应明确本省(区、市)各处理中心各套设备的效能目标;

(二)结合处理中心生产作业资源、邮件、人员、组织、信息等五大关键要素,明确推进设备效能达标的阶段性目标、具体任务、工作措施及进度安排;

(三)细化各省级处理中心设备收容压降目标及具体压降方案;

(四)建立设备效能达标过程管控机制以及可衡量、可量化的达标成效考评机制。

●组织开展设备效能专项提升活动

(一)做好场地、设备功能定位的细化,做好集中均衡作业和分拣机方案的优化;

(二)做好设备维护巡检、数据和信息化支撑等方面的工作;

(三)组织设备效能提升方案专项培训;

(四)建立设备效能达标过程管控机制,对照自身问题优化提升,确保效能目标按期达标。

●组织开展设备收容率压降专项活动

(一)成立专项小组,专项攻关解决影响收容率的问题;

(二)组织设备收容率压降方案专项培训;

(三)加强生产操作管控,及时干预异常,推进设备收容率压降。

●建立定期通报和督导机制

(一)对效能和收容率等指标,开展定期通报、督导;

(二)对标先进单位,形成“比学赶帮超”的氛围,提升设备效能,压降收容率;

(三)加大对本省(区、市)低效能处理中心的督导和专项攻关力度。