

聚焦关键 深化改革 打造行业“国家队”

市
趟
运
输
改
革
●
车
辆
管
理
与
运
营
管
控

市趟车辆是市趟运输的关键资源,其管理和运营管控关系着市趟改革的成效。市趟车辆是运输工具,是承担装载率、日均行驶里程等运营指标的载体,更是人员、邮件、网络 and 成本等关键要素的纽带。因此,市趟车辆管理和运营管控成为市趟改革的重点之一。

做好市趟车辆管理与管控,有三项基础工作:一是在全面梳理市趟生产运行相关要素的基础上,进一步梳理市趟车辆的管理层级和管理主体,摸清家底,有的放矢;二是在明确市趟运营管理主体的基础上,完成各级市趟运营管理主体调整工作,实现市趟车辆和驾驶人员等资源的一体化管理,权责一体,夯实基础;三是在明确本级市趟改革相关部门职责分工到人的基础上,确定市趟车辆集中管理、运力资源集中配置与采购的责任部门和责任人,强化责任,分工协作。

强化市趟车辆管理与管控,主要涉及三方面12项工作。

●统一管控

市趟车辆进行集中管理,综合利用,实现对市趟运力统一管理、统一调配,提高车辆使用效能,实现本省(自治区、直辖市)邮政分公司市趟车辆日均行驶里程目标;结合网络复用、汇集串行等措施,提升市趟车辆装载率。

- 1.逐级制定车辆利用率目标和工作要求。
- 2.逐级制定车辆及人员等资源综合复用方案。
- 3.建立市趟运力资源池,市趟车辆信息100%录入车管平台。
- 4.通过车管平台管控市趟车辆,梳理出闲置期较长或日均行驶里程较短的车辆,限期整改。
- 5.将使用率较低的自有车辆,安排套跑揽投任务,或替换为外包线路。
- 6.逐网点、逐线路、逐频次,梳理集中到达处理中心排队等待卸车和到达揽投部时间较晚、影响正常出班的市趟线路。
- 7.根据各网点业务量、距离等情况,逐条线路优化上行市趟到达处理中心时间,避免排队等待,实现车辆有序进出、有序接卸。

●提升车辆资源利用率

要强化对自有车辆及其驾驶员等资源的综合利用,积极推进资产效益的社会化,进一步提升车辆、人员使用效能,充分利用自有车辆,压降委办外包车辆。

8.统一管理本省(自治区、直辖市)分公司市趟车辆,通过车管平台加强系统监控,将闲置车辆调配给自有运能不足的地区,安排停靠时间较长的二干车辆承担市趟运输任务。

9.通过车管平台监控车辆使用情况,将闲置时间长、装载率低的车辆调至运力紧张的线路,适当组织支线与市趟套跑,实现“人休车不休”,自有车辆充分利用,委办外包车辆明显减少。

●强化管控

要根据现有市趟车辆,在EAM系统(邮政资源管理系统)中逐级清理报废、调拨等车辆信息,确保市趟车辆与系统中保持一致。承担市趟运输任务的车辆,全部配置卫星定位终端设备,并接入车管平台,强化对市趟车辆的管控。

10.根据实际情况核查、维护EAM系统中的市趟车辆信息,清理报废、调拨车辆的信息。

11.全面梳理市趟车辆状况,将全部市趟车辆纳入车管平台管理。

12.承担市趟运输任务的车辆,全部配置卫星定位终端设备,并接入车管平台。

最佳实践

■河南邮政:以集中管控提升市趟车辆运营质效

“市趟运输是否及时,直接关系到邮件能不能及时投递、能不能及时出口,更关系着全网的寄递时限、成本的压降和业务的发展。市趟管理好了,就是发展加速器,就能提升时限、压降成本。”为深入贯彻落实集团公司党组书记、董事长刘爱力关于市趟运输改革的要求,河南省邮政分公司以强化市趟车辆集中管控为着力点和突破点,明确市趟管理主体,强化车辆集中管控,优化市趟网络规划,通过统一车辆成本管控、统一车辆基础管理、统一车辆运行管控及集中调度、统一优化运力配置等措施,切实提升市趟运营质效,全力打造优质高效的市趟网络,全面构建寄递业务城市发展新动能、新优势。目前,该分公司市趟时限达成率提升至94.67%,实现市趟运输成本压降150余万元,预计全年可压降1332.94万元,成本降幅达13.8%。

强化车辆集中管控

河南省分公司现有265辆市趟用车、1081条市趟邮路。截至5月底,随着新乡、漯河、周口、鹤壁4个市邮政分公司将市趟运营管理主体由原先的运营管理部、区分公司多头管理,调整为市分公司运营管理部统一管理,全省邮政实现了市趟车辆、人员等资源的一体化管理。

河南省分公司对市趟车辆实

行“五统一”集中管控。统一车辆成本管控。详细采集生产要素信息,建立全省邮政市趟成本库,逐个明确市趟邮车运行准点率、市趟邮路外包单价等可衡量目标,实行市趟成本过程闭环管控。统一车辆基础管理。各市分公司严格执行市趟成本库上限标准,建立健全油料、维修、保险等费用基础台账,确保自有车辆成本合理可控,有效降低车辆运行成本。统一车辆运行管控。将所有市趟运输车辆全部纳入车管平台集中管理,安装卫星定位设备并接入车管平台,实时监控车辆运行情况。目前,全省265辆市趟用车已全部纳入车管平台集中管理,全部安装GPS设备,其中238辆车的卫星定位设备已接入车管平台。统一车辆集中调度。各市分公司成立市趟调度小组,根据生产需求对市趟车辆进行集中调度、动态调配,并做好量能匹配,灵活调整车型进行市趟上下行运输任务,提高车辆、人员利用率。统一优化运力配置。按照往返自办、单程委办的原则,统一制定各频次市趟自(委)办线路,并采取租赁新能源车辆方式,改变邮路整体外包模式,推行“外包驾驶员+新能源车辆”,优化市趟运力。

提升车辆利用率

按照“车辆复用多、市趟时限

优”的原则,河南省分公司综合考虑市趟距离、时限变化、业务规模等维度,同时遵循“综合复用,减少单程”原则,统筹考虑揽投部、直投中心、营业支局的地理位置、业务量和时限标准等,市趟车辆最大化形成往返、环形运输,减少空驶。

郑州市邮政分公司整合6辆利用率较低的报刊投递车复用于揽投趟班,通过“自有车辆+驾驶员外包”模式,承担特快1430频次、航空专趟收寄一频邮路;复用特快1430频次、1600频次车辆资源,替换普邮专趟58条邮路。通过综合复用,该分公司市趟车辆单车日均行驶里程从改革前的55公里提升到目前的115.7公里。

目前,河南省分公司1081条市趟线路中,复用车辆的上下行线路达698条。全省邮政自有市趟车辆日均行驶里程较改革前提升23%。此外,该分公司还将闲置时间较长或日均行驶里程较低的车辆安排套跑揽投任务,或替换外包线路,减少外包车辆使用。

提高车辆装载率

河南邮政各市分公司通过合理串行、汇集发运等,实行多点顺向串行,量小集中发运,提高车辆装载率。郑州市分公司梳理出装载率较低的特快1430频次、1600频次的22条下行直达邮路,对距处理

中心20公里以内的单位进行合理串行,分别将每频46条邮路调减至每频35条邮路,两个频次共计减少下行邮路22条。对距新郑国际机场较近的大学路以东16条航空专趟线路,按照“二汇一”的模式实行汇集发运,就近设置3个汇集点,将每天16条直达邮路减少为8条,另外8条邮路从直达调整为接驳。6月以来,该分公司市趟车辆单车件数装载率达到35.99%,较改革前提升10.33%。

洛阳市邮政分公司通过合理串行、汇集发运,将收寄一频邮路由原来的22条调减至8条,将收寄二频邮路由原来的18条调减至15条,选取15个揽投部承担32个营业机构的汇集工作。

商丘市邮政分公司通过合理串行,收寄一频、收寄二频邮路由26条优化为10条,1600频次邮路由11条优化为2条。将19个营业网点邮件汇集至就近揽投部发运。市趟邮路优化后,该分公司市趟车辆均装载量达到1012件,较改革前提升35.48%。

与改革前相比,河南省分公司市趟串行邮路为514条,增加48条,平均每条邮路串行3个网点;汇集邮路121条,增加42条,汇集网点142个,减少邮路1339公里;全省邮政市趟车辆均装载量由938件提升至986件。 □贾红伟

■广东邮政:由任务管理向“任务+时限+成本”管理转型

集团公司党组书记、董事长刘爱力指出,市趟管好了,就是加速器,管不好就像盲肠出现“肠梗阻”,必须加快建立市趟管理的市场化体系。今年以来,广东省邮政分公司以广州市邮政分公司为试点,通过统一车辆管理、提升车辆利用率、提升资产效益等措施,推动市趟由“任务管理”向“任务+时限+成本”管理转型,不断提升市趟运输效率效能,取得了初步成效。

让速度快起来

为打通市趟管理中存在的“肠梗阻”问题,广州市分公司通过“人车分离、单改双”等措施,进行驾驶员与车辆分离再整合,做到“人休车不休”,提高车辆综合利用率。通过动态排班,形成“长短班、两头班”,对驾驶员作业时间、休息轮值、趟线编排等各方面进行调整,实现人均每天2.6车次的运输频次。

广州市分公司每天安排50辆车归班后停放在广州邮区中心,衔接次日一频下行,减少了车辆往返空跑的消耗。通过实时监控车辆使用情况,对车辆使用率进行分析,对装载率低的趟线在保证时限的前提下进行串点发运,这样调整后每天优化超过50车次。

今年5月,广州市分公司对二频报刊发运进行优化,调整过仓报由里水直发至江高中心;调整流花大院期刊交江高中心,江高中心分拣后随二频发往站点。调整后,每天减少流花大院下行报刊频次13车次,同时对广航中心下行趟线进行优化,对装载率低的趟线在保证时限的前提下进行串点,对黄村邮件处理中心的趟线进行串点优化,最终实现了广航中心优化32车次、黄村中心优化20车次的效果。

让成本降下来

为有效管控市趟成本,广州市分公司建立运输成本管理体系,强化事前管控,建立租车成本预算管理制度,要求租车需求单位先报预算备案。同时,通过实时监控车辆使用情况,对车辆使用率进行分析,优化车辆运输资源配置。

为此,广州市分公司开发了穗邮车管系统,每日对车辆运行情况进行专项通报,及时发现闲置车辆。通过实施管控,每月节省租车成本约11.5万元。同时,通过优化整合资源,提升自有运能,管控后的运能比整合前提升20%以上,每月使用自有车取代外租车2500车次,

剔除自有运作成本后,每月节省74万元。通过优化过仓报频次,每月节省运营成本约14万元。调整市趟车辆归班集中停放于江高中心及穗北中心,以此减少车辆空跑损耗,每月节省运营成本约30万元。此外,对装载率较低的104个网点的单点发运趟线改为串点发运,每月节省运营成本约55万元。通过以上几项举措的落地实施,广州市分公司每月节省运营成本约185万元,全年预计可节省2220万元。

广州市分公司对大吨位的市趟车辆,特别制定了车辆维修操作规范,创建“五步巡检法”,强化对维修过程的管控,有效规范修理厂的收费行为。此外,特别安排专人每天到各维修厂检查监督车辆维修过程,大幅提升车辆维修质量,减少了车辆返修的情况,全年节约维修成本超70万元。

通过以上成本压降措施,广州市分公司目前运输能力提升20%。特别是在刚刚过去的生产旺季,全市日均进口量超过90万件,同比增长16%,但租车进口车次同比仅增长2%,节省运营成本44.7万元。这些都充分体现了车辆统一调度与排班的效果。 □何金校 王亮

案例点评

市趟车辆的管理和运营管控,是一个系统性的任务,需要优化现有网络,才能有更好的运营效果;需要更优的人员管理,才能有更好的运营效率;需要更强的成本要素管理,才能有更好的运营效益。可以说,“明确运营主体,压实管理责任”是市趟改革的“火车头”;市趟车辆管理和运营管控是市趟改革的“牛鼻子”。

可以看出,各省级邮政分公司认真落实集团公司市趟改革工作要求,坚持目标导向、问题导向、结

果导向,围绕“提时限、降成本”的改革目的,按照重点突破全面推进的部署,实实在在地市趟车辆管理和运营管控措施,已取得一定成效。

广东省邮政分公司以车辆管控为基础,围绕运营做文章,实现了提效益、降成本。以广州市分公司为例,他们推行“按量计酬、多劳多得”的激励方案,让驾驶员抢活干,“人休车不休”,市趟车辆每天承运4趟次,让车辆跑得更多;优化市趟趟线,实行动态排班盘活资源,人均每天运输2.6车次的频次,

让市趟车辆跑得更快;广州市分公司开发了穗邮车管系统,制定了车辆维修操作规范,多措并举,预计全年节省2220万元,扎实地将成本压降了下来。以上成效充分体现了车辆统一调度与动态排班的作用,也从这个角度说明了市趟改革大有可为。

河南省邮政分公司通过“统一车辆成本管控、统一车辆基础管理、统一车辆运行管控及集中调度、统一优化运力配置”等举措,强化车辆集中管控,结合综合复用、汇集串行等措

施,郑州、洛阳、商丘等市分公司的市趟运营效果有了较为明显的提升。河南邮政全省市趟时限达成率提升至94.67%,自有市趟车辆日均行驶里程提升23%,外包车辆使用日均减少98趟次,在保障时限、提高自有车辆利用率、压降外包车辆方面取得较好的成效。

广东邮政、河南邮政好的经验做法值得全网学习和借鉴,同时,期待全网各地因地制宜、实践创新,产生更多、更好的最佳实践案例,共同促进市趟改革目标的全面达成。