

聚焦关键 深化改革 打造行业“国家队”

市趟运输改革
● 驾驶员管理

在生产要素中,劳动者是最活跃、最能动的要素。生产要素中的工具、科学技术只是生产力发展水平的标志,而生产工具、科学技术也是由人发明或发现及改进,并由人加以运用才能转化为现实的生产力。

改革中,关键的一环就是要激发人的主观能动性,激发劳动者的工作热情和创造性,发挥更大的生产力,产生更大的劳动成果。同样,市趟运输改革也要在做好驾驶员管理的基础上,通过计量薪酬激发驾驶员的积极性,激励驾驶员实现从“要我干”向“我要干”的转变,能够主动要求执行加班市趟任务、拉运更多邮件、行驶更多的里程,从而实现市趟由任务管理向“任务+时限+成本”管理转型,实现市趟改革“提时限,降成本”的目标。因此,强化市趟驾驶员管理也是市趟改革的重点之一。

做好市趟驾驶员的管理有三项基本工作:一是完成各地的市趟运营主体调整工作,实现对市趟生产人员的一体化管理。二是在车管平台中规范、准确维护外包驾驶员信息,梳理清楚人员情况,夯实人员管理的基础。三是因地制宜制定生产人员综合复用方案。

市趟驾驶员管理是一个系统性工作,要有工时等基本管理,也要有明确的目标,更要有激励机制和信息化的管理工具。强化市趟驾驶员管理,主要涉及三方面11项工作。

● 统一管理、调配驾驶员,改变人员和车辆、线路绑定模式,优化排班,制定配套机制,提高工时利用率。

- 1.逐地梳理自有市趟驾驶员数量、任务、工时等情况。
- 2.各地落实市趟驾驶员100%注册司机帮APP。
- 3.各地落实市趟驾驶员100%使用司机帮APP。
- 4.各地制定市趟驾驶员工时管控目标和具体措施。
- 5.结合工时标准,优化人员排班,安排驾驶员出班计划,实施工时精细化管控。

● 强化对市趟驾驶员等生产人员的综合利用,积极推进资产效益的社会化,进一步提升人工工时使用效能,充分利用自有人员,压降委办外包驾驶员人数。

- 1.参考运输里程、趟次等因素,制定印发市趟驾驶员计量薪酬指导办法。
- 2.各地结合实际,制定本地市趟驾驶员计量薪酬办法,合理安排驾驶员排班,提高自有驾驶员工时饱满率和工时利用率。
- 3.全面推行驾押合一,优化驾驶员。
- 4.优化外包线路,减少外包人员,压降外包成本。

● 快速推进司机帮APP的应用,强化对驾驶员的工时管理、任务管理和调度管理。

- 1.组织开展司机帮APP的操作培训工作,确保驾驶员能熟练应用。
- 2.各地驾驶员全面应用司机帮APP,利用APP进行市趟任务领取、运行异常上报、出车/收车检查、归班处理等操作。

最佳实践

有动力更有活力——安徽合肥邮政提升市趟驾驶员工作效能

在手机上看到上月的工资明细,安徽省合肥市邮政分公司驾驶员史海很满意。“我们现在实行‘里程薪酬制’,班务是‘上四休一’,工作时长、工作量比以前更加饱和,薪酬比之前有了大幅度增长。”史海的满意源于合肥邮政正在进行的市趟改革。

2021年下半年,安徽邮政启动了市趟邮路改革,将省会城市的市趟邮路管理主体、责任主体由合肥邮区中心调整为合肥市邮政分公司。改革运行一年以来,合肥邮政实施“任务+成本+时限”管理法,强化顶层设计,加强资源复用和人员集中管控,围绕“人员、车辆、质量”3个关键要素,精准施策,分步实施,增添驾驶员的动力,激发工作活力,确保改革落实落地。目前,在市趟时限稳步提升的基础上,成本有效压降,成为寄递业务高质量发展的“加速器”。

一线写实 找准症结

合肥市趟邮路共有44条,包括揽投市趟、快包直投市趟、营业市趟和报纸普邮市趟等,涉及108个营业网点和揽投站点。“一下子接手44条邮路、125辆车、134人、日运行近1万公里的市趟管理工作,我们确实感到有些棘手。”合肥市分公司运营管理部经理刘蔚蔚说。

优化提升,首先要找到问题所

在。今年2月,他们组织了8人的专班,开展全流程、全环节跟班写实,通过22张数据模板,梳理收集相关邮路、人员、车辆、业务量、运行成本等基础信息,建立市趟运行基础台账。“我们找出当前存在的10项主要问题,提出今年重点落实的15个改善提升点,并对改进效果进行评估,提出了成本管控压降具体目标。”刘蔚蔚介绍道。

人是生产力中最具有决定性的力量和最活跃的因素,也是改革中最关键的要素。合肥邮政将涉及驾驶员的问题作为改革的“重头戏”。12条自办邮路的班期安排以“上二休一”为主、月工作时长200小时,人均月行驶里程1548公里、薪酬基本固定……和其他邮路驾驶员相比,无论是工作时长,还是工作量饱和度,都有很大的提升空间,而市趟驾驶员对提高薪酬也有想法。一个个问题抛出,一项项提升措施很快出台,一个个具体指标成为标杆,改革实现了有的放矢。

优化改革 增添动力

企业要通过改革优化实现降本增效,驾驶员也想通过改革实现多劳多得。方向一致,改革推进就相对容易。“我们先是实施‘驾押合一’,一下子调整优化了21名押运员。”合肥市分公司运营管理部网

路运营中心负责人翟凯文说。

“大家习惯了原来的班务安排,现在要调整,也是有阻力的。”谈起“上四休一”班务改革,翟凯文坦言改革并不顺利。他们一个一个地与员工谈话,了解驾驶员的想法。“我们也不是强推,尊重大家的意愿。愿意的,我们就调整;不愿意的,我们就维持现状。”翟凯文说,“配套班务改革,我们完善了驾驶员薪酬体系,推行里程薪酬制。”合肥邮政通过在定额定编、效率效益、薪酬福利等方面与快递企业、落地配企业和同类型企业对标对表,按行业规律、市场规律、价值规律进行优化调整,制定了以里程薪酬制为主的驾驶员薪酬考核办法,给驾驶员增添了多跑多干活的动力。“我们的工资除了固定的部分,跑的里程多拿得就多,这账都不用算的。”史海笑着说。“上四休一”之后,他每月行驶2200多公里,里程薪酬有3300元,每月薪酬比以前增加了1000元左右。

“自3月份改革以来,自有驾驶员每月增加4个有效工作日,人均日行驶里程增加23公里,工时利用率提升20%。”翟凯文向记者亮出改革成绩单。

科技赋能 释放活力

“这辆车车况有问题,请联系修理厂进行修理。”上午10点多,

合肥市分公司运营管理部员工徐海峰紧盯监控中心的屏幕,通过中国邮政车辆管理系统,掌握每一辆车的实时车况,对下一频次市趟车辆进行动态调度。“现在实行‘驾押合一’,驾驶员承担的工作比以前多了不少,我们要通过科技手段,让他们能安心行车。”徐海峰说。

徐海峰所说的科技手段,主要是中国邮政车辆管理系统和司机帮APP。合肥邮政建立了车辆数字化档案,每辆车的运行状况、油耗等,在平台上一目了然,实现了运力可视化、成本可视化。这也为实行“人休车不休”打下了基础。

下午1点多,史海的手机弹出了一条“出车任务”,点进司机帮APP,依次完成出车检查、信息接发等操作后,系统自动生成电子派车单。与合肥邮区中心完成电子交接后,他驾车出班。与揽投部、营业网点的交接也都都在手机上操作。“我们现在每个驾驶员都注册、使用司机帮APP,很规范,也很简便。”史海在手机上熟练地操作着。目前,合肥邮政利用司机帮APP实现了派车任务、出车检查、电子围栏、异常上报、加油上报、车辆报修、收车检查等功能,既保证了市趟运行质量,又减轻了驾驶员的工作负担,有效释放工作活力。

□本报记者 方怀银

改革赋能万象新——福建邮政深化市趟改革激发澎湃活力

福建省邮政分公司根据集团公司要求,全面启动全省市趟邮路改革,围绕“提升时限,压降成本”的总体目标,认真落实集团公司董事长刘爱力的指示要求,积极应对市场竞争,聚焦寄递业务发展及成本管控难点,持续推进市趟运输环节优化和费用降本工作,在关键环节实现靶向降本。

6月2日,福建省分公司在前期市趟改革的基础上,召开全省市趟改革推进会。会上,福建省分公司领导对全省市趟改革的工作做了进一步强调,要求全省各市分公司严格按照集团公司市趟改革的推进工作事项和步骤,结合自身实际情况,全面推进市趟邮路改革。

全省各市分公司坚持把市趟改革作为“一把手工程”,主要领导坚定地站在改革第一线,重要改革亲自部署、重大方案带头把关、关键环节带头协调、落实情况带头检查;每月主持召开一次市趟改革推进会议,审议改革方案,部署改革任务,研究落实举措,成

为市趟改革落实落地的强力推手。

人添活力车增效

市趟改革降本增效中涉及驾驶员方面的改革,一直是改革中的“重头戏”。

聚焦“驾押合一”,实现降本增效。2020年以来,福建省分公司将市趟押运人员逐步调整到营业部或后勤支撑部门从事揽投、前置集包等工作,重点推进“驾押合一”工作,总分流人数53人。目前,福建省分公司领导对全省市趟改革的工作做了进一步强调,要求全省各市分公司严格按照集团公司市趟改革的推进工作事项和步骤,结合自身实际情况,全面推进市趟邮路改革。

聚焦计件薪酬,树立标杆多劳多得。通过在定额定编、效率效益、薪酬福利等方面与同类型快递企业深入对标对表,福建省分公司按行业规律、市场规律、价值规律进行优化调整,制定了以里程薪酬制为主的驾驶员薪酬考核办法,使生产人员多劳多得、资源复用,给驾驶员增添了多跑多干活的动力;打破了生产与经营的无形壁垒,激发了基层员工充分参与生产经营的热情,大幅压缩了生产成本,确

保了市趟降本工作有效落地。

聚焦班务优化,提升驾驶员工时。在征询驾驶员个人意见的基础上,福建省分公司结合市趟网络规划的实际,针对目前的驾驶员排班情况进行优化。全省市趟、市县驾驶员排班已调整为“上五休一”或“月休四天”。调整后,车辆日均行驶里程由之前的95公里增加到124公里。

聚焦模式创新,压降委办运输成本。在福州、厦门、泉州等重点地区,福建省分公司对于不足的运能,在采购方面重点推进“外包驾驶员+新能源租赁车辆”模式,调整了作业计划,加大自有人员、车辆使用率,减少委办加班派车车次。目前,全省增配以及将车况较差的车子更换为新能源车共计53台。一部新能源车比汽油车1年节省开支超过1万元。

全省邮政齐发力

各市分公司根据实际情况对驾驶员的排班制度和薪酬制度进行试点改革。福州邮区中心和福州市分公司按照集团公司市趟改

革要求,明确由福州市分公司作为市趟邮路管理主体,启动市趟运输人员、车辆划转和组织架构建设等重点工作。通过市趟网络组织整合优化、统一底薪、推行计件薪酬、集约化运输等措施,不断提高劳动生产效率,提升市趟邮路运行效益。

厦门市分公司采用“营业部自取自送”模式,综合利用正班市趟驾驶员进行营业部9点至12点以及16点30分至19点邮件盘驳工作和驿站、自提点管理及投递工作,以提高驾驶员工作饱和度,并根据工作量重新下发计件薪酬规则。

龙岩市分公司压实市趟人员的排班率,全区7个营业部市趟邮路转趟人员共16人,日排班时间8小时,月休4天,月排班时长1248小时,排班率达100%。

在抓好试点工作的同时,福建省分公司注重发挥典型引领作用,定时发布市趟改革成果通报文件,在全省邮政推广和复制,努力营造市趟改革创新的浓厚氛围。

□魏盛昱

案例点评

人是生产力中最具有决定性的力量和最活跃的因素,也是改革中最关键的因素。加强对市趟驾驶员管理,激发驾驶员的活力,提升其工作积极性,对于市趟改革具有重要意义。市趟驾驶员使用市趟车辆多拉快跑,这些是提高车辆装载率、提升日均行驶里程的重要因素。

各省(区、市)邮政分公司认真落实集团公司市趟改革工作要求,根据写实摸底的情况,坚持目标导向、问题导向、结果导向,围绕“提

时限,降成本”的改革目标,强化对市趟驾驶员等生产人员的管理,优化生产排班,取得了一定成效。

合肥是安徽省邮政分公司市趟改革的重点城市。合肥邮政在写实摸底的基础上,盯住“人”,将涉及驾驶员的问题作为改革的“重头戏”。对标对表,结合实际,制定了以“里程薪酬”为主的驾驶员薪酬考核办法,给驾驶员增添了多跑多干活的动力。“跑得多,拿得多”很好地体现了激励办法的特点和作用,才有了“自有驾驶员每月

增加4个有效工作日,人均日行驶里程增加23公里,工时利用率提升20%”的结果。司机帮APP进一步方便了驾驶员的工作和对市趟运行质量的管控。

福建省邮政分公司将涉及驾驶员的市趟改革,作为降本增效的“重头戏”进行切入。聚焦“驾押合一”,全省邮政已实现市趟邮路的“驾押合一”,累计优化分流53人,降低了人工成本。聚焦计件薪酬,制定了驾驶员里程薪酬考核办法,如厦门市邮政分公司通过对驾驶

员复用实现了多劳多得。聚焦班务优化,驾驶员作业调整为“上五休一”或“月休四天”,车辆日均行驶里程大幅提升。聚焦模式创新,推进“外包驾驶员+新能源租赁车辆”模式,仅使用新能源车这一项,每年每车可降本1万元以上。

安徽、福建两地分公司的做法值得借鉴,也期待全网进一步强化市趟驾驶员管理,产生更多、更好的实践案例,共同推进市趟改革工作,保障市趟改革目标的全面实现。