

规范化管理提升邮区中心运营效能

□广东省邮政分公司
党委书记、总经理 陈洪涛

寄递业务是中国邮政的主责主业,是中国邮政作为行业“国家队”的象征,是新时代落实“人民邮政为人民”的一面旗帜。2018年以来,聚焦寄递业务改革发展,集团公司党组多次召开会议宣贯、深入基层调研、组织学习研讨,要求全国各级邮政要邮路一条一条捋、要素一个一个剖、效率一项一项算、效益一点一滴抠,以“抓铁有痕、踏石留印”的决心和韧劲切实推动寄递业务“六大改革”,逐环节查找问题并分类解决。

对寄递业务刀刃向内的自我革命,正是源于中国邮政认真贯彻落实中央要求和部署,践行好行业“国家队”经济责任、政治责任、社会责任的决心。以“六大改革”为抓手的寄递改革,正是中国邮政在百年未有之大变局和世纪疫情相互交织的背景下,着力提升发展质效,以实际行动扛起行业“国家队”责任的重要举措。

集团公司董事长刘爱力强调,国有寄递力量是维护国家通信安全稳定的战略基石,必须持之以恒发展壮大。根据集团公司统一部署,广东邮政始终以绝对忠诚的政治品格、高度自觉的大局意识、极端负责的工作作风,聚焦“时限更快、价格更优、丢损更少、稳定可控”的寄递行业本质,坚持以“三个视角”找差距补短板,以“三大规律”促改革创新,坚持问题导向,

强化对标对表,强弱项、固优势,持续推动寄递业务改革实现新突破、发展迈上新台阶。

唯改革者进,唯创新者强。改革创新是破解问题、推动发展的关键一招。在寄递业务“六大改革”中,邮区中心改革是其中重要一环,因为邮区中心规模大、人员多,改革前存在层级多、断点多、标准化程度低、作业效率低、处理成本高等问题。只有邮区中心改革落实到位,才能为寄递业务实现盈利奠定良好基础。面对邮区中心存在的问题,我们以刘爱力董事长倡导的“庖丁解牛”之姿态深入剖析思考,挖掘其本质规律,探索其正确的方式方法,即把握住事物之“道”。作为广东邮政的管理者,当前首要之“道”就是要按照董事长的要求,遵循行业规律、市场规律、价值规律来治理企业、发展业务。经过近几年的摸索,我们明白了快包业务的发展之道在于集包,在于够量直发直运,减少中转和装卸环节次数,有效控制成本,这样才能够做到规模发展,达到提升市占率的目标。而邮区中心是中转、装卸的关键环节,如果在邮区中心实现成本可控、时限可控、质量可控,就可以实现降本增效的目标,从而在市场竞争中占据优势地位。通过近几年的实践,广东邮政在邮区中心改革方面有着几点体会。

一是推行邮区中心从“成本中心”向“利润中心”转型。我们对邮区中心的定位要再加深,邮

区中心要作为利润中心来管理。加深了这个认识,各项工作思路就会有所转变;在运用新发展理念推动高质量发展,进一步提高运营效益方面就会有突破;大家就会主动关注邮区中心的收入问题。对邮区中心来说,邮区中心的收入就是结算收入。如果把邮区中心作为一个经营单位来看,邮区中心的收入和成本核算过程中,每一件邮件都要计算,如此一来,邮区中心就不会把业务量增长作为一种负担,而会想方设法优化流程、定标准、明定额、建制度,对各项生产管理行为进行界定,建立和完善规范化管理体系。邮区中心改革以来,我们在邮区中心形成了“让员工当一份家,负一份责,理一份财,享一份福利”的众创众享干事创业氛围,取得了显著成效。以广州邮区中心为例,自推行改革以来,包件业务量平均增幅达20%,成本平均增幅为12%,低于业务量增幅。2018年实现损益利润1亿元,占全国总量的9.5%,在全国省会邮区中心排名第3,在一级邮区中心中排名第1;2019年广州邮区中心在包件处理量同比增长22.9%的基础上,消化了广航中心平移业务的成本约9300万元;2020年在疫情等因素导致成本增加的情况下,通过优化举措压降成本1200万元。2021年在处理量增长13%的情况下,总成本压降约1.5亿元,同比下降12%。

二是推动邮区中心向“精细

化管理”要效益。降本增效是中国邮政参与市场竞争实现生存和发展的必由之路。成本管理领先是国内快递企业管理能力和市场竞争力的综合体现,企业市场竞争归根结底就是成本精细化管理能力的竞争。目前寄递行业发展的整体态势为件均资费持续下降,但降幅逐渐收窄仍未走出回升趋势。邮区中心将来一定是核心竞争力体现,我们推进处理中心规范化改革的重要目的就是降低成本,主动参与市场竞争。因此我们必须深入开展降本增效,将成本管控的着力点细化到具体作业动因、成本要素、业务环节,持续提升运营效率效益和服务质量,为寄递扩大再生产持续注入源头活水,为人民群众长期提供“时限更快、价格更优、丢损更少、稳定可控”的寄递服务。

三是推进处理中心规范化改革,提高管理效能。处理中心规范化改革是贯彻集团公司“管理提升年”要求的重要举措,是今年寄递业务改革的重中之重。广东邮政按照刘爱力董事长“只争朝夕、加快推进,实现强化优化、落实落地”的要求,以“三本手册”为遵循,聚焦“九大关键指标”,认真耕好“责任田”,着力疏通“大动脉”,彻底根治“牛皮癣”,全力推进处理中心规范化改革工作。实施改革以来,邮区中心生产标准、生产流程标准、生产操作标准均实现100%落地,包件全流程人均处理效率达到1458件/人·

日,环比提升23%;外包服务业务熟练度在70%以上,环比提升30%;全省设备平均效能64.7%,环比提升6.7个百分点;设备平均收容率为4.6%,环比压降3.3个百分点,9台设备进入集团效能快鹿榜、4台设备进入集团收容快鹿榜。

“志不求易者成,事不避难者进”。广东邮政将进一步提高政治站位,强化危机意识,更加深刻认识到寄递“六大改革”事关中国邮政能否践行好央企职责与使命、也事关我们作为“国家队”是否能够树立行业内全面领先的地位。广东邮政将紧扣今年集团公司“管理提升年”的具体要求,对标行业先进,强化写实成果应用,补断点、疏堵点,通过技术升级和流程优化,以技术替代人工,推进作业流程和工艺设备优化改造,进一步提升生产作业标准和工艺设备自动化、流水化水平,提升劳动效率。对于集团公司提出的加快实现企业治理体系和治理能力现代化的要求,广东邮政一定知责于心、担责于身、履责于行,以主动作为、舍我其谁的责任感,以孜孜以求、志在必成的使命感,发扬持续奋斗的精神,全力抓好寄递业务,展现广东邮政的应有担当,以优异发展答卷迎接党的二十大大胜利召开!



集团公司要求全力以赴做好高考录取通知书寄递服务

(上接第1版)
相关单位要紧盯关键环节,严实作风,确保“四个到人”;严阵以待,做好服务保障准备;严肃认真,加强监督检查,确保邮件安全和精准妥投。要有力应对疫情防控常态化挑战,全面保通保畅保时限。要严格执行服务“红线”,做到“规范寄递”,严把收寄关口,警惕“伪造录取

通知书”骗局。要强化宣传引导,营造良好舆论氛围。对于学生档案邮件,要与高考录取通知书执行同一标准,全环节开辟“绿色通道”。会议强调,要全力以赴开展好三季度“秋收再旺”营销活动。在市场拓展上,要乘势而上,扩大份额,实现秋收更旺。三季度,寄递业务总体目标是增速要好于行业,

市场占有率稳中有升,为全年目标任务的完成打下坚实基础。要坚定信心,巩固良好发展态势,抓实抓细抓落地,全力推进目标达成。要强化问题导向,深化开展“比学赶帮超”;紧盯重点项目,以点扩面,明确时间表、任务书,对目标客户志在必夺;强化营销支撑保障,完善营销体系,加强营销力量配

备,夯实客户基础,推进营销策略落地;推进精细化管理,抓好资费管控,梳理产品体系,严守底线思维,提升发展质量。在运营支撑上,要对标行业、紧抓时限、改善体验。要持续推动寄递“六大改革”落地见效,全面提升网运管理和时限水平;巩固常态化提速,持续深化够量市场提速,狠抓省内网提

速,精准强化长珠环、川渝等重点区域提速;紧盯关键环节,强化时限管控;解决邮件延误、投递质量、丢失破损等客户体验痛点,严格落实责任、考核到人。
会上,寄递事业部对寄递业务三季度“秋收再旺”营销活动及高考录取通知书、学生档案寄递服务保障工作进行了专项部署。

(上接第1版)
全系统形成党员教育培训体系,近年来累计投入经费3.4亿元,举办党员培训班15600余期,分批轮训党员171076名;数次修订中国邮政《党员应知应会》和《创新发展知识点》口袋书,发挥“中邮先锋”党建信息化平台作用,日均15万员工参与线上答题,亮积分、比排名,“指尖上的学习”蔚然成风;成立青年理论学习小组1.14万个,覆盖青年员工15万人;面向1.4万个党支部开展“领题破题”活动,使党建工作与生产经营深度融合,初步形成了“四步工作法”即点题、领题、破题、结题的课题解决闭环管理机制,2021年全系统共点出课题13377个;面向22.6万名党员开展“三亮三比三评”活动……

一份份文件落实践建引领制度。2021年12月,集团公司党组全面落实中央《关于中央企业在完善公司治理中加强党的领导的意见》和国企改革三年行动方案有关部署要求,制定印发《中国邮政集团有限公司党组贯彻落实〈关于中央企业在完善公司治理中加强党的领导的意见〉实施办法》,同时修订《中国邮政集团有限公司总经理工作制度》以及《中国邮政集团有限公司总部会议制度》等制度,进一步明确各治理主体的权责关系,在全面深化

改革中坚持和加强党的全面领导,推动党的主张和重大决策转化为企业的战略目标、工作举措和广大职工的自觉行动、企业改革发展实际成效。

国企改革三年行动开展以来,集团公司党组坚持发挥“把方向、管大局、促落实”的领导作用,坚持谋全局、议大事、抓重点,坚持落实“第一议题”制度,通过把党的领导融入公司治理各环节,把加强党的领导和完善公司治理统一起来,建设党领导下的中国特色现代国有企业。

建立机制 厘清治理主体权责边界

“这是我国保险业截至目前最大的增资扩股引战项目。”今年1月,中国银保监会批复同意中邮人寿保险股份有限公司注册资本从215亿元增加至286.63亿元,新增注册资本由友邦保险有限公司认购。此次交易引资金额达120.33亿元,引发媒体关注。

中邮保险引战方案是2021年2月集团公司董事会组建运行后,充分参与、调研论证、集体审议的方案之一。2019年末,中国邮政集团有限公司在京正式揭牌成立,根据《章程》规定,公司设董事会、经理层,建立法人治理结构。中国邮政以公司制

改制为契机,健全完善中国特色现代企业制度。

董事会是现代企业制度下重要的公司治理主体,有效发挥其治理功能是完善中国特色现代企业制度的重要途径。国企改革三年行动首次明确了董事会“定战略、作决策、防风险”的职责定位,并把“加强董事会建设,落实董事会职权”作为重要任务之一。

通过改革,中国邮政体制机制不断优化,逐步形成了“党组全面领导、董事会战略决策、经理层授权经营”的公司治理机制。建立起以公司章程为基础,以党组工作规则、董事会议事规则、总经理工作制度为主干,以董事会授权管理办法、董事会专门委员会议事规则、董事会议案提交报告工作规定为延伸的公司治理制度体系;积极落实党组对重大事项前置研究程序,厘清党组、董事会和经理层权责边界,党组重点解决“该不该干”问题,董事会重点解决“这样干行不行”问题,经理层重点解决“怎么干”问题;并制定实施《董事会授权管理办法》,规范集团公司董事会对经理层授权程序,落实授权责任,完善授权监督管理及行权报告评价机制,健全授权责任追究体系,探索构建权责清晰、规范高效的权力运行机制。

落实董事会职权、发挥董事

会治理功能——为企业廓清发展方向,董事会科学审议了“十四五”战略规划、年度经营计划、财务预算方案、投融资计划等规划计划类议案,从战略高度谋划、解决企业全局性、根本性、深层次问题,发挥战略引领作用;深入推动企业改革创新,集体审议了中邮保险引战方案、厂办大集体改革方案、企业年金调整方案、公司治理有关办法、股权投资管理办法、融资和担保管理办法等企业重大经营管理事项,推动健全市场化经营机制,激发创新发展活力;筑牢生产经营的安全防线,认真贯彻落实党中央“稳字当头、稳中求进”的总基调,推动加强完善集团全面风险管理体系,促进加强内审监督管理,推动集团筑牢“三道防线”,夯实合规高效经营、持续稳健发展的体制根基。

集团董事会组建运行一年多来,制度体系不断完善、治理结构有效优化、运行质量持续提高、决议执行切实加强、决策成效逐步显现,在建设规范高效的董事会和形成更加成熟更加定型现代企业制度上成效显著。

强化约束 建立规范管理内控体系

“集团公司全面风险管理体系建设事不宜迟、十分紧迫、必

须办。”在集团公司董事会2021年第四次会议上,刘爱力董事长指出,要考虑到金融与非金融风险隔离的需要,制定集团公司全面风险管理体系建设的具体意见建议。

风起于青蘋之末,浪成于微澜之间。在企业管理层面,公司治理和风险防范犹如硬币的一体两面,缺一不可。国资报告指出,建立风险防控机制,全面提升管理水平能力已经成为新发展理念下,企业实现健康可持续发展的必经之路。将风险防控机制建设深度融入企业管理体系,成为企业治理体系、治理能力进化升级的显著标志。

“战略规划部(法律与风控合规部)牵头承担非金融板块的风险合规管理职责,金融业务部牵头承担金融板块的风险合规管理职责。”2022年4月,《中国邮政风险管理机构设置方案》在16次修改完善后,最终经集团公司党组会审议通过。

在2021年12月,集团公司战略规划部印发了《中国邮政集团有限公司股权投资管理办法》。针对2021年8月审计署对集团公司开展经济责任审计后指出的问题,结合审计整改要求,从股权投资、企业增资、股权投资、股权退出、风险管理等方面,对集团总部、各控股子公司、各省(区、市)分公司的股权投资

中邮消费金融公司普及金融知识进校园

本报讯 近日,中邮消费金融公司开展了“普及金融知识万里行”宣传活动,着重提升老年人、学生等重点人群的风险防范意识。

在符合疫情防控要求的基础上,中邮消费金融公司陆续在广州体育学院、广州市幼儿师范学校等地开展防范非法集资集中宣传,给学生讲解如何防范非法集资知识。该公司还开展了消费者权益保护宣传,增强群众的消费者权益保护、个人信息保护意识。

下一步,中邮消费金融公司将推动金融知识普及宣传常态化,促进金融市场健康可持续运行。 □李鑫

福建省漳州市东山县东山岛鲍鱼素以鲜美、个儿大、营养丰富而闻名。近来,海鲜市场复苏,海鲜的价格水涨船高。看着自家的鲍鱼良好的长势,钱岗村鲍鱼养殖户卢先生脸上更是笑开了花。

“毫不夸张地说,是邮储银行这30万元贷款给了我们重生的机会。去年受的苦,今年要甜回来了。”孙先生表示。

据悉,受疫情影响,去年海鲜市场价格持续低迷。孙先生投入的20多万元几乎是血本无归,到年底手里只剩下几亩鲍鱼苗。由于鲍鱼养殖周期长、投入大,在采购饲料、批量采收等环节需要资金周转,光有鲍鱼苗没有资金的孙先生一筹莫展,想着干脆就把鲍鱼苗全部低价出售算了。

犯难的孙先生正好遇到了下乡走访的邮储银行客户经理。今年,邮储银行漳州市分行以“贷兴百业 海富万民”专项行动为契机,聚焦“一条鱼两粒沙”(海洋水产、玻璃和新材料、滨海旅游产业),发展东山特色海洋金融,积极推动金融服务下沉,为县域高质量发展提供强有力的信贷支持。在走访孙先生养殖场过程中,邮储银行客户经理看到孙先生的鲍鱼场设备完善、养殖场水质干净,此前产出的鲍鱼品相极佳,立即向孙先生推荐了“农贷通”信用贷款,并迅速为孙先生授信了30万元,解了其燃眉之急。

看着如今的鲍鱼长势,孙先生对自己的养殖场也有了新的规划:“我们将马上采购一批饲料和鲍鱼苗,同时升级养殖管理和采收作业技术,用现代化、精细化手段维护养殖场,预计明年鲍鱼产量能翻一倍多。”

以服务乡村振兴为主要抓手,以当地特色产业为着力点,漳州市分行不断加大服务创新和信贷投放力度,让金融“活水”浇灌“产业之花”。截至6月底,该分行累计服务超2万户水产养殖户,发放贷款超过60亿元。 □许芙蓉



投资绩效、寄递业务市场拓展、邮区中心成本管控、IT赋能、国际业务、物流业务、降本增效和经营绩效等11个专项审计;16期审计要情及时汇总审计发现的普遍性、倾向性和重大问题;此外,还印发了《中国邮政集团有限公司审计整改工作管理办法》巩固成果。

巡视巡察“利剑”为改革发展清障护航,根据集团公司党组巡视工作统一部署,“改革三年行动实施方案落实情况”被纳入巡视监督重点,集团总部与基层单位做好巡察衔接,促进上下联动,同时与相关部门形成合力监督,逐步完善邮政企业巡视巡察监督工作格局,持续将企业关键岗位、重要人员特别是主要责任人,权力集中、资金集中等重点部门和单位,“三重一大”决策和重点经营环节作为巡视巡察监督重点,将境外企业情况纳入巡视巡察监督内容,并组织对发现问题的整改。

集团公司2022年工作会议指出,推进中国邮政治理体系和治理能力现代化,是提升竞争力、创新力、控制力、影响力和抗风险能力的迫切需要。国企改革三年行动收官之年,中国邮政以全面构建规范化、专业化的公司治理体系,为企业行稳致远打牢根基。

东山鲍鱼格外「甜」