

聚焦关键 深化改革 打造行业“国家队”

邮区中心规范化改革

● 基础管理路径

基础管理

基础管理是邮区中心规范化改革的一项重点内容,涉及的具体工作也是邮区中心管理能力的集中体现。强化基础管理,是实现管理标准化、流程标准化、操作标准化的重要途径。具体从以下7方面入手。

● 强化数字化看板应用和色彩化管理

(一)落实看板化管理,生产现场按统一标准和生产需要布置看板、标识、标牌。

(二)推进色彩化管理,生产现场人员着装(含袖标等)色彩化,用于区分不同环节或岗位作业人员及生产管控人员等;生产现场通道进行色彩化标识。

(三)生产现场布置数字化看板,用于动态展示生产数据。

● 合理设置生产管控及作业人员角色

(一)制定处理中心生产管控及作业人员角色配置方案。

(二)进行角色配置,生产主管等生产管控角色配备邮政自有人员。

● 实施网格化管理和现场巡查等工作

(一)编制并实施现场网格划分及网格管理人员配置方案。

(二)制定并落实现场巡查制度,明确现场巡查的人员、频次、表单化内容等,保留现场巡查记录,确保落实。

● 强化现场封闭管理

(一)建立封闭管理制度,明确人工值守和人员、车辆等出入检查要求。

(二)采用物理封闭以及人工值守等手段,确保处理场地100%封闭作业。

(三)制定封闭管理设备配置方案。

(四)处理中心封闭管理设备配备到位并投入使用,封闭管理设备包括安检门、金属探测器、人脸识别打卡设备、存包柜等。

● 做好班中清理、班结清场和信息系统班结等工作

(一)建立班结清场制度,严格执行按车间进行班中清理和班结清场的要求,明确落实班中清理和班结清场的责任人。

(二)落实信息系统按时班结要求。

● 加强内部处理及时率指标管控

(一)严格执行内部处理时限标准,加强内部处理环节过程管控,确保内部处理及时率达标。

(二)针对存在的时限不达标情况,查找问题,制定整改措施,并整改到位。

● 强化生产异常管控

(一)分类制定内部处理环节异常响应机制和应急预案。

(二)明确异常判定标准、原因分析及解决措施。

(三)加强生产事中管控,发现异常,及时干预,并采取补救措施。

最佳实践

浙江省分公司:用好信息化手段 促进规范化改革

集团公司董事长刘爱力指出:“要加快IT赋能,构建科技优势,重点推进‘智能+’转型,实施智能网络规划、智慧路由、智能调度、智慧场站建设等,优化推广数字看板,实现生产运营管控和业务管理可视化。”浙江省邮政分公司积极探索以信息技术提升管理水平的途径,依托信息的力量推进邮区中心规范化改革,将人脸识别技术引入处理场地,在处理场地配置人脸识别设备,采集、监控、分析场地进出人员等信息,以信息手段促进封闭管理、现场管理、外包管理的规范化提升。

构筑安全屏障,强化封闭管理

浙江省分公司充分利用技术手段,引入成熟的人脸识别技术,在处理场地的人员进出通道配置了人脸识别设备与闸机。人员进出场地前必须提前录入基本信息,经过人脸识别设备扫描,比对信息一致后闸机才能打开。

通过配置人脸识别设备与闸机,处理场地进出通道建立起了一道人员排查防线,实现了对三类人员的信息排查和拦截:第一,人脸识别系统对接公安平台,对于有犯罪记录的人员,系统会触发自动提醒、拉黑功能,使其无法进入处理场地;第二,对于存在不服从管理、消极怠工等不良行为的人员,管理员可将其划入黑名单,该类人员被扫描到时,闸机将无法打开;第三,未提前录入信息的人员,若无管理人员在系统进行确认,闸机也将无法打开。这些都为处理场地筑起了安全屏障,保障了邮件安全和人员安全。

目前,浙江省分公司已在全省8个邮区中心、4个网路运营中心及5个业务量大的区县

处理中心,共23个处理场地、26个进出通道配置了26套闸机与104台人脸识别设备。

量化评估内容,精准外包管理

鉴于外包人员流动性大等特点,浙江省分公司通过人脸识别系统,采集进出场地人员信息,对外包人员进行量化评估。目前,已实现了以下功能:

第一,量化外包服务的业务熟练度,记录外包人员在该场地的的工作时长、工作次数等,以此计算该外包公司人员的固定程度,评估外包人员业务熟练程度。

第二,量化人员在岗情况,根据人脸识别设备扫描的数据,记录、展示人员在岗情况。如某生产人员在一个班次内的出闸次数、出闸时长等数据,反映该人员的工作投入程度等,处理中心可将该信息提供给相关外包公司,将工作不认真的人员进行排除。

第三,量化人员属性,对自有人员与外包人员比例、男性与女性比例等数据进行统计、展示,以此评估该处理场地整体人员情况等。

第四,量化奖惩考核,现场管理人员在巡场时,通过移动管理软件即可记录现场不规范情况,在系统上进行奖惩情况的统计,便于现场管理。

通过将生产及生产支撑人员的相关情况进行数据量化,浙江省分公司实现了对外包服务的精准评估。

提供技术抓手,细化现场管理

根据邮区中心规范化改革总体要求,浙江省分公司扎实推进网格化管理,将处理场地按

功能、工艺流程等切分为一个个网格,在每个网格均设置一名网格长,并按“四个到人”要求,明确网格长职责、指标等,细化处理现场管理。

在岗位设置基础上,浙江省分公司利用人脸识别系统,对网格化管理进一步深化,按照集团公司下发的《规范化管理手册》,将网格继续细化为不同的标准岗位,所有生产人员、生产支撑人员全部配置到相应的岗位,实现了人员与岗位在系统上的一一对应,有效防止了人员串岗等现象。同时,建立抽查机制。处理场地管理人员不定期按照系统内岗位的人员配置情况,实地抽检人员在岗情况。在夜间生产管理力量薄弱时,增强对作业人员的督促。

目前,按集团公司标准岗位,全省邮政全部完成了人员、岗位的配置,为现场管理精细化提供了技术手段。同时,人员、岗位的配置为各环节人均处理效率、人员定额的数据统计提供了系统支撑,减少了人工统计工作量,提高了数据准确性。

在集团公司邮区中心规范化改革总体要求下,浙江省分公司努力从信息化方面进行突破,取得了初步成效。目前,全省邮政人脸识别系统已于6月10日完成与新一代系统的对接,是全国邮政第一个实现对接的省分公司。在规范化改革相关指标方面,6月1日至15日,作业人员签到率达到100%,封闭作业完成率达100%,外包服务的业务熟练度为63.5%,均达到集团公司目标;人均处理效率及人员定额目标,全省8个邮区中心中已有6个达到集团公司标准。

□陈孟亮

济南邮区中心:强化管理压收容 提高效能保质效

6月26日上午10点18分,位于山东省济南市槐荫区二环西路的济南邮区中心邮件处理中心生产车间内,工作人员任强正在使用对讲机对作业人员喊着:“各环节管控人员,西B机9点至10点上机量33151件,上机量超设备定额1151件,请各环节继续保持,持续提升!”这是自规范化改革以来济南邮区中心又一次创下邮件上机量新高。

现场管理高标准

济南邮区中心深入贯彻落实集团公司“管理提升年”要求,以“三本手册”为抓手,重新梳理了生产管控角色、人员名单及每日、每月工作内容和标准。数据信息员、质量检查员、现场调度员、生产主管、接发员等关键角色安排自有人员;生产车间的现场调度员、生产主管、安全员,由外包公司同步配置管控人员,并将各角色的工作内容、工作标准张贴上墙。同时,将作业现场细化分解为35个网格,并按照班组分别设置网格长,细化各网格长职责。

济南邮区中心做好现场外包人员进出签到及现场封闭管理,加快人脸识别采集设备的投入应用。目前,人脸识别信息采集录入完成977人,完成率超过95%。由于信息已推送人脸识别系统,同步对外包公司提出要求,人员进场必须通过人脸识别系统扫描进场,由安保人员负责监督执行,对未录入系统人员实时补录上传信息审核。通过以上措施,使外包人员签到率达到100%。

济南邮区中心落实清场管理工作,现场清场分为班中清理和班结清场两种。清场工作由班组长负责组织,网格长负责执行落实。加密分拣设备巡机频次,班次开始、结束执行全场巡机,确保当班邮件全部处理。班中多次巡机清理,设备易遗落邮件重点部位每间隔2小时检查一次,确保邮件先进先出。邮区中心陆运中心利用A机白班二千车辆进局较少之际,在14点至16点进行全场清场;B机每班次7点20分

包分机停机后进行全面清场。清场要求直线环节处理完毕邮件全部交送装车口,全部扫描装车;现场掉落邮件由专人清理后,第一时间交送装车口装车。装车完毕后信息全部上传。

人员管控提效率

目前,济南邮区中心共有双层分拣机两台,分别承担省际进口邮件、省际出口散件、标准件的分拣处理。分拣机的效能直接影响处理中心整体生产效率,而分拣机收容率高的问题较大幅度制约了分拣机整体处理效率的提升。为此,济南邮区中心成立以总经理为组长,生产管控部、邮件处理中心、外包公司等的主要负责人为成员的收容率压降专班,通过数据分析、设备维保、作业人员管控等方式压降收容率,使双层A机收容率由4.44%压降至2.06%,双层B机收容率由4.66%压降至1.53%。

严把供包规范关。供包环节是压降收容率的第一道关口,供包的质量直接关系到邮件收容率的高低。济南邮区中心以《规范化管理手册》中操作流程、标准为基础,提高外包供件人员服务熟练度,利用班前会对上岗人员进行业务流程规范培训,结合分拣机性能及供件要求,采取“小件垂直、大件平行、托盘居中”的供包原则,动态使用“OBR+手动”供包模式,尽力减少因邮件规格问题导致的分拣机拒识。同时,不断优化分拣机落格方案,收容格口按照拒识、锁格超时、无信息等问题分别设置。

严把环节联动关。收容邮件产生的原因多种多样,如何找准病因及时纠偏是压降收容率的重要抓手。济南邮区中心由专人每小时通报分拣机效率、收容情况,实地检查收容邮件情况,分析收容邮件问题,加强环节联动及时纠偏。未按供包规范作业导致收容的,由供包管控人员现场纠正;因邮件面单条码原因导致OBR拒识,由对应供包台席调整为手动扫描供包模式;因各种原因导致锁格超时产生收容的,由装车环节和设备维护人员处理纠正。

同时,利用分拣机系统后台每小时检查分拣机运行情况,按供包台席分析每个台席的作业情况,对收容率高、供件效率低等台席进行重点督导,降低整体收容率。

严把数据分析关。数据是收容情况最直接的体现,也是最能找准问题的直接切入口。济南邮区中心通过复盘分析,采取数据与设备结合、信息与实物核查等方式,压降收容、提升效能。按照班次对分拣机整机收容率、分拣效率进行复盘分析,无格口收容逐件核查收容原因,对于计划原因,当班上报生产管控部进行维护;对于方案原因,即时对分拣方案进行维护。例如:寄达济南市邮件,因快递包裹与标快投递区域不同,陆运中心无特快揽投部下行计划,导致分拣机无特快分拣方案,邮件按照无分拣方案落格收容。专班经过探索研究,在系统中维护“济南中心—航站(揽投)”虚拟邮路,按照揽投部寄达局维护邮路计划。这样,在分拣方案中就可以维护特快落格方案,通过运行实际验证,无格口信息收容占比东A机由4月份的10.72%压降至3.83%,西B机由4月份的18.97%压降至4.59%。

严把外包管理关。外包人员管理得好不好,直接关系到效率、效能的提升。济南邮区中心强化外包管理,落实执行“三本手册”,推进“定流程、定标准、定岗、定额、定编、定员、定效率、定效益”八项重点工作落地。定期组织外包公司管理人员召开质量分析会,分析通报质量、效率指标,杜绝“以包代管”。根据外包人员服务熟练度指标,按照岗位分别制定各环节岗位熟练工比例。重点工位要求作业人员的熟练度要超过80%。济南邮区中心还制定了外包公司《供件奖励考核方案》,供件质量、效率与工资挂钩考核。明确了各岗位供件作业标准、规范、效能标准,对超额完成的进行奖励,对操作不规范、未达到效率和收容率标准的进行考核。该方案实施以来,供件环节人员熟练度超过90%,供件效率、供件规范明显提升,收容率同步下降。 □陈兆杰 刘克义

案例点评

浙江省邮政分公司在邮区中心规范化改革中,积极探索,走出了一条通过信息化强化基础管理的路子。依托信息系统强化邮区中心封闭作业、外包管控、网格化等基础管理,促进了邮区中心规范化改革有效推进,为各处理中心在改革过程中加强基础管理工作提供了先进经验。

通过配置人脸识别设备及管理系统,为处理场地筑起了安全屏障,保障了邮件安全和人员安全。一是人脸识别系统对接公安平台,对于有犯罪记录的人员实施拦截。二是对于有不服从管理、消极怠工等不良行为记录的人员,进行用工筛选,实现用工信息化管理。三是通过系统提前录入人员信息,防止无关人员进入处理场地。

在此基础上,人脸识别系统还实现了对外包人员的量化评估,通过记录外包人员工作时长、工作次数等,评估外包人员业务熟练程度,用数据反映外包问题。

浙江省分公司利用人脸识别系统进一步深化了网格化管理,实现了人员与岗位在系统上的一一对应,有效提升了劳动生产率。浙江省分公司人脸识别系统的应用构筑了安全屏障,量化了评估内容,细化了现场管理,为规范化改革基础管理工作提供了技术抓手,在全网具有很高的推广价值。

案例点评

山东省邮政分公司在济南邮区中心规范化改革工作中,通过强化现场网格化管理、做好外包系统管理、落实清场管理等工作,高标准管控生产现场;通过严把供包规范、环节联动、数据分析、外包管理四个关口实现处理效率提升。通过过硬的基础管理,促进了收容压降与效率提升。

在现场管理中,他们积极开展生产管控角色梳理,按角色配置适当人员,细化分解作业现场网格,划小管理单元。通过人脸识别系统应用,加大对外包人员的管控力度,外包人员签到率、外包服务的业务熟练度均达到管控目标。

在生产作业中,济南邮区中心通过严把供包关,守住了压降收容率的第一道关口。结合分拣机性能及供件要求,总结提炼了“小件垂直、大件平行、托盘居中”的供包原则,动态使用“OBR+手动”供包模式,最大化减少因邮件规格问题导致的拒识情况。通过加强环节联动及时纠偏,解决了各操作环节因操作不当导致的收容问题。通过数据复盘,重点解决了计划缺失、格口不全等问题。

在外包管理中,推进“定流程、定标准、定岗、定额、定编、定员、定效率、定效益”八项重点工作落地。通过定期例会反馈生产情况、强化与外包公司沟通,杜绝“以包代管”。通过机制创新,推行供件质量、效率与工资挂钩考核,实现了供件环节人员熟练度稳步提升。