

聚焦关键 深化改革 打造行业“国家队”

邮区中心规范化改革

● 流程优化路径

流程优化工作

是邮区中心规范化改革中提升设备效能、促进人均处理效率达标的重要基础。具体从以下5方面入手。

● 持续推进集包工作

- (一)制定本省(区、市)邮政集包工作方案,明确各市邮政集包工作目标。
- (二)加强前端封装规范,确保小件集包封装或盛装进入省际中心。
- (三)建立集包通报机制,对本省(区、市)邮政集包比例不达标的地市进行通报,并限期整改提升。
- (四)组织实施集包工作方案,确保按期达标。

● 加强收寄质量管控

- (一)严禁无收寄邮件入网。
- (二)严格管控批量导入、批量封装、批量配发,确保信实相符。

● 强化“劣三类”邮件管控

- (一)把好收寄关,源头严控“劣三类”邮件收寄。
- (二)出口省(区、市)邮政把好入网关,严格执行“劣三类”邮件退回制度。
- (三)进口省(区、市)邮政强化“劣三类”邮件举报责任,保障内部生产秩序。

● 编制生产作业计划,科学设置分拣方案,实现集中均衡作业

- (一)以“时限第一、量能匹配、环节联动、分类施策、持续优化”为原则,全省(区、市)范围内集中编制生产作业计划,实现集中均衡作业。
- (二)科学设置分拣方案,提升作业效率。

● 优化网络组织,提升设备效能

- (一)优化调整进出邮路到开时刻,提高邮件处理集中度、均衡度。
- (二)规范各环节动作及效率匹配,提升设备效能,提升处理中心整体处理能力。
- (三)压缩处理中心作业时长。

最佳实践

广东邮政:多措并举推进流程优化

针对邮件处理中心生产作业流程进行优化,提高生产效率,加快邮件传递,对全网高效运行具有积极的现实意义。广东省邮政分公司按照“流程写实、顶层设计、试点与样板打造、分类复制推广”的总体思路,选取河源市和梅州市两个邮件处理中心作为流程优化试点,着力解决当前存在的定员定额标准落后、科技赋能不足、处理能力跟不上业务发展需求等问题。通过实行定岗定编定流程、统一操作规范、强化外包管理和“6S现场管理”等措施,按照邮件全程不落地、大小件分模块处理、总包自动汇流分拨的思路,分三个量级完成工艺升级,加快实现内部处理环节质量、效率和效益的全面提升。

写实分析找病因

广东省分公司安排流程优化工作组赴省内15个邮政内部处理场地进行现场调研,并在河源、梅州处理中心派驻专家和骨干进行现场跟班写实。写实内容涵盖工艺设备、人员配置、作业计划等方面,注重对处理中心各环节操作动作和流程的合理性及效率进行记录、分析。

通过现场写实分析,发现河源和梅州处理中心存在三方面共性问题:工艺设备方面,主要表现为设备替代和科技赋能不足,没有形成与作业模式以及业务量相匹配的工艺配置标准,处理效率低下。业务流程方面,主要表现为处理中心定员定额标准落后,作业人员安排无科学指引,操作流程不规范,作业效率低下。现场管理方面,主要表现为人员定岗分工不清晰,作业存在临时性和随意性,生产现场标识不明确,定置定位不清晰,对生产作业过程管控不足。

对症下药开良方

广东省分公司安排流程优化工作组赴民营

快递处理场地进行实地学习调研,借鉴其好的经验和做法。如在处理中心设备升级上,借鉴大小件分剔机方案;在处理中心外包管理上,参照外包切换做法,加强劳务外包“事前一事中一事”闭环管理,设立新外包商切换过渡期。经过调研,确定了“劳务采购+工艺规划+网运管理”模式,以达到降本、增效、提质的效果。

广东省分公司按照处理中心邮件全程不落地、大小件分模块处理、总包自动汇流分拨的建设思路升级处理中心工艺设备,并根据业务量与市场规模,形成不同业务规模处理中心的工艺配置标准,为处理中心工艺配置和升级提供科学指引。其中,梅州处理中心进行6处工艺设备新增改造和4处微小改造;河源处理中心进行7处工艺设备新增改造,从而保证生产质量的高效稳定。同时,加强可视化管控,通过监控大屏、对讲机等对场内关键环节与易堵点进行实时监控,提高沟通协调效率。

广东省分公司细分编制全岗位作业规范,并结合生产与岗位需求,测定岗位标准,推进处理中心定岗、定编、定流程。新旧外包商切换设立过渡期,由邮政骨干驻场培训监管,按岗位严格测评外包人员上岗实操,细分岗位达标一个切换一个。过渡期实行折扣保底结算单价,在全部岗位达标上岗前,按洽谈折扣率结算;全部达标上岗后,按合同单价结算。该分公司充分应用岗位标准指标,精细实施经济挂钩考核,严格执行合同考核条款,按月兑现,双方提前约定精益改善条款,对于生产过程中外包商持续改良工艺产生的效益,明确双方按资源投入比例分成共享。

广东省分公司加强处理中心现场的清理、整顿、清扫、安全、规范、素养“6S现场管理”,制定具体的操作指引,并完善定置定位等方法规

范流程标准,提升操作与管理效能。该分公司推广“内部团队承包制”“外包商自带设备全环节计件”运营机制,激发全员活力,实现动力变革,从而实现企业利益、外包商利益及员工利益相一致。

多管齐下显成效

流程优化后,河源和梅州两个处理中心效率能得到大幅提升。河源处理中心共简化4个环节(大小件分剔、面单朝上理包、市趟卸车倒手、小件人工集包),人工效率提升27%,自动化分拣占比提升30%,能力规模预计满足3年业务需求。梅州处理中心共简化5个环节(大小件分剔、贴签标号、面单朝上理包、邮件拉开间距、大件分拨),人工效率提升43%,自动化分拣占比提升34%,能力规模预计满足3年业务需求。

在降本增效方面,流程优化后的两个处理场地成本得到降低。河源处理中心新增投入109万元,预计每天可节省24人。同时,经过优化升级,机器处理邮件比例提升,促进外包采购单价下降。目前,最新合同期一年可节省人工成本196万元,投资后7个月收回成本,折合件均成本下降15%。梅州处理中心新增投入198万元,预计每天可节省31人,年均节省人工成本186万元,年均节省标签耗材成本35万元,投资后12个月收回成本,折合件均成本下降8%。

广东省分公司加强网业联动,积极开展集中均衡作业等优化工作。以广州华陆处理中心为例,华陆一期从全天作业调整为半天作业,矩阵等设备开机时间减少10小时以上;同时,加强与收寄部门的沟通协调,做到早收早发。通过优化,华陆处理中心晚上单小时峰值邮件到达量减少25.6%,矩阵效能提升9.3个百分点,全省快包省际出口时限达成率提升6.1个百分点,持续稳定在92%以上。

□何金枝

案例点评

广东邮政按照“流程写实、顶层设计、试点与样板打造、分类复制推广”总体思路,推进邮区中心流程优化工作。通过到生产现场调研写实,针对操作流程不规范、科技赋能不足、处理能力跟不上业务发展等问题,对症下药、多管齐下,取得较好成效。

一是通过现场写实找准问题。组成工作组对全省15个生产场地进行现场调研、跟班写实,重点查找工艺设备、人员配置、作业计划、场地布局、岗位动作、岗位效率等6方面的问题。

二是充分借鉴行业先进做法。在处理中心设备升级上,借鉴竞品做法,设立新旧外包商切换过渡期,加强劳务外包“事前一事中一事”闭环管理。推广“内部团队承包制”“外包商自带设备全环节计件”运营机制,激发全员活力,实现动力变革。

三是深化流程优化、效能提升成果。加强顶层设计,按照邮件不落地、大小件分模块处理、总包自动汇流分拨的思路,为处理中心工艺配置和升级提供科学指引。河源和梅州两个试点邮区中心效率效能大幅提升。河源中心人工效率提升27%,自动化分拣占比提升30%;梅州中心处理速度提升43%,自动化分拣占比提升34%。积极开展集中均衡作业,在缩短开机时长、降本增效、稳定时限方面成效显著。华陆中心实现单小时峰值邮件到达量减少25.6%,矩阵效能提升9.3个百分点,全省快包省际出口时限达成率提升6.1个百分点,持续稳定在92%以上。

案例点评

江西邮政在邮区中心规范化改革推进中,工作思路清晰、效果显著,以“工艺优化、人机结合、集中均衡作业”三大组合拳,加快实现邮区中心效能提升,对全国邮政具有较高的推广价值。

一是在工艺优化方面,他们不等不靠,在省际中心老场地工艺改造、本地中心新场地工艺设置上双管齐下。省际中心工艺改造疏堵点、补断点,实现处理能力、处理效率大幅提升,收容压缩成果显著。本地中心能力建设以出口处理“混合收寄+集包封装”、进口处理“县市一体化、直分直配”的方式,实现总体流程优化、效能提升。

二是在人机结合方面,从细处着手,强化规范管理,“人、机、物”有机结合,最大限度发挥设备效能。通过合理调配车辆卸车垛口、控制传输皮带机速率,规范粗分矩阵分剔、理包人员操作动作,改进轻薄邮件分拣方式等措施,实现关键环节效率提升。南昌邮区中心卸车环节效率达到1550件/小时·人,赣州邮区中心强力提升“三个标准化”,人均效率由改革前的820件/日提升至1460件/日,实现改革目标。

三是集中均衡作业方面,以“时限第一、量能匹配、环节联动、分类施策、持续优化”为原则,全力推进。南昌邮区中心通过设置多套分拣方案动态切换,充分发挥分拣机处理优势,单小时处理峰值达到7.65万袋件,单班处理峰值达到79.88万件,从而实现单班次处理量、单台分拣效率全面提升。赣州邮区中心也通过压缩作业时长,促进有效作业时设备高效运行。

江西邮政:以流程优化实现效能提升

“坚持创新在发展全局中的核心地位,以新技术新模式新工艺助推企业转型、能力提升、流程优化。”今年以来,江西省邮政分公司深入贯彻集团关于邮区中心规范化改革的有关要求,以规范管理为抓手,谋篇布局,推行三大优化举措,加快邮区中心效能提升:以工艺优化提升基础能力,以人机结合促进效率提升,以均衡作业实现效能达标。

工艺优化增能力

今年以来,江西省分公司通过做好长远规划布局,推进基础能力建设,提高三大节点省际中心和本地中心处理能力,全省邮政设计能力新增220万件/日。

优化“三大节点”能力。南昌、鹰潭、赣州三大省际邮区中心在新场地建设未投产前,通过老设备技术改造优化流程,提升核心节点省际中心能力,设计处理能力可新增60万件/日。南昌邮区中心新增两套生产模块间互传胶皮带线,减少邮件落地盘驳,处理能力提升9.8%;同时,将矩阵分剔线改造为四段式单件分离设备,提升了邮件分离效果,压缩设备收容率6.3个百分点。鹰潭邮区中心将双层人工胶皮带线改造为自动矩阵设备,处理效率较优化前提升32%。赣州邮区中心通过新增小件机供包滑槽线体,设备效能较优化前提升37%。

加快本地中心能力建设。江西省分公司以出口处理“混合收寄+集包封装”、进口处理“县市一体化、直分直配”的方式规划建设本地处理中心,设计处理能力可新增160万件/日。九江市、上饶市、景德镇市、吉安市邮政分公司采取带设备业务外包的方式,提升企业资源利用率。其中,上饶市分公司争取当地政府三年补贴340.2万元,支持上饶邮政租用综合物流园2.1万平方米的场地,建设集邮处理、共配中心、中邮云仓、农村电商等功能为一体的综合处理中心;景德镇市分公司争取到浮梁县政府三

级物流建设340万元资金支持,其中270万元纳入处理设备投入,其余资金为车辆及办公配套使用。新余市、萍乡市邮政分公司则采取租赁的方式,新增小件自动分拣机和自动摆轮分剔线等自动化、智能化设备。能力建设完成后,使得本地中心具备“混合收寄+集包封装”以及进口直分直配功能。

新余市分公司整合邮件处理中心,增设一套小件分拣设备,优化处理中心功能,推行市县一体化成效明显。人均处理效率提升至1030件/日,较原来提升了59%;集包深度提升116%,快包结算成本下降8%,全年降本226万元;市趟下行减少揽投部二次分拣环节,邮件提速40分钟。

人机结合增效率

江西省分公司根据不同工艺设备现状,按照“一局一策、一设备一目标”的原则,从细处着手,通过强化规范管理,实现生产环节与重点要素的有效串联;将“人、机、物”有机结合,最大限度发挥设备效能,提高处理效率。

南昌邮区中心通过合理调配卸车垛口停靠车辆,做到总包、大件和小件的匹配,保障矩阵和小件机供件量均衡。同时,加强对卸车人员的作业管控,控制卸车皮带机传输速度,保障卸车效率稳定在1000袋件/小时·人以上,南昌邮区中心卸车环节效率达到1550件/小时·人;此外,规范粗分矩阵分剔、理包人员操作动作,邮件间距保持20厘米左右,保障邮件有序、快速、高效进入粗分矩阵“六面扫”,减少收容邮件产生,矩阵收容率较改革前提升9.57个百分点。南昌邮区中心打破固化思维,优化作业流程,针对轻薄邮件使用智能搁架进行分拣,有效地将手工分拣与新型设备相结合,人均分拣效率达到3000件/日,分拣效率与准确率大幅度提升。

赣州邮区中心规范环节操作,对照管理手册中的作业规范、动作要点等要求抠细节、找差

距,向标准化要效率、向规范化要效益。通过制定供件动作时间标准,要求分拣机理包人员每件供件时长不得超过3秒钟,并且明确每个供件台必须安排1名外包公司现场管理人员,实时督导理包人员;利用“淡季练兵”和“集团三个标准手册”落地的契机,对作业人员规范操作进行培训。通过反复培训“7步封袋法”,保障分拣机落格效率有效提升。赣州邮区中心人均效率由改革前820件/日提升至1460件/日,已达到改革目标要求。此外,赣州邮区中心通过强化卸车环节轻小件剔分以及加强省内邮件分拣封发关系的维护等有效举措,使小件机收容率由改革前的6.4%压缩至0.99%。

均衡作业增效能

江西省分公司以“时限第一、量能匹配、环节联动、分类施策、持续优化”为原则,推行集中均衡作业。南昌邮区中心动态调整设备作业方案,压缩双层分拣机开机时长2.15小时、矩阵分拣设备开机时长2.28小时、小件分拣机开机时长1.59小时。鹰潭邮区中心、赣州邮区中心分别压缩作业时长1小时和2.5小时。

南昌邮区中心按照“进出口分开处理”的思路,设置5套分拣机处理方案,根据现场作业情况随时动态切换。方案切换主要安排在班次交接或业务量出现增减时段,单次方案切换时长不超过1小时。其中,效率较高的方案为双层机处理省际进口邮件,矩阵+小件机处理省际出口邮件,单小时处理峰值达7.65万袋件,单班处理峰值达到79.88万件。同时,南昌邮区中心优化小件机出口作业方案,实施均衡作业,针对日均邮件量排名前20位的路向设置双向落格格口,小件机分拣效率峰值从10000件/小时提升至15000件/小时。

赣州邮区中心根据邮件集中到达时间,动态调整小件分拣机开机时间,压缩开机时长,确保有效作业时设备高效运行;同时,加强邮件信息预处理工作,确保正确计算逻辑格口、供件顺畅。赣州邮区中心设备效能较改革前提升37.32个百分点。

□杨婷