

■ 邮政寄递网数智化运营系列报道

创新揽投网格作业模式 促进寄递业务高质量发展

日前,集团公司推行揽投网格化作业模式,以此充分灵活利用揽投资源,有效提升揽投作业能力和作业效率。为进一步夯实揽投网格基础管理,提升运营质量,集团公司出台《关于进一步

加强揽投网格运营管理工作的通知》,对相关改革内容进行了明确。本期刊发揽投网格运营管理具体内容的专业解读及江苏省邮政分公司典型实践案例。敬请关注!

□集团公司寄递事业部运营管理部 王海珍

加强网格团队建设,提高协同作业能力

(一)明确网格组建标准。1个网格由相邻的5个揽投道段服务区域组成,相应道段的5名揽投员组成网格团队。特快揽投部1个网格特快揽投量参考标准为日均500件,综合揽投部1个网格包裹快递揽投量参考标准为日均800件。

(二)加强网格成员管理。每个网格要配备1名团队长,负责网格团队日常生产作

业组织、揽投员排班、服务质量管理、市场拓展和客户维护等工作。可在网格成员中选择责任心强、业务能力、组织能力、营销能力均较强的揽投员担任,也可通过岗位调剂、竞聘上岗等方式解决。要制定网格团队长晋升退出机制,每月要对网格经营任务完成情况、揽投质量指标完成情况进行评比,对连续排名靠后的网格团队长要进行调整。

(三)加强业务能力培训。通过揽投服务情景模拟、营销技能沙龙、操作技能PK等形式,组织对网格揽投员的培训,提升网格团队的业务素质。培训内容主要包括:揽投操作规范、服务规范、场景话术、揽投作业组织、揽投质量标准、营销策略等。日常要加强经验交流和案例分享,提升揽投服务水平和营销能力。

灵活组织揽投作业,提升寄递服务品质

网格团队要根据业务类型,结合各频次进、出口业务量和客户发货规律及时间分布,以确保快包的揽投时限质量、提升特快邮件的揽收能力、保障普邮服务水平为根本,统筹调配网格团队资源,实行动态排班,因地制宜选择特快专网、普邮专投、特快专揽专投、混合作业等模式,灵活组织生产作业,提升寄递服务品质。

(一)特快专网模式。网格团队要实行多频次、小批量揽投作业。对进口业务量大的频次,安排全员投递并兼顾揽收;进口业务量小的频次,安排主揽人员专揽,主投人员专投,确保各频次揽收、投递时限。对以文件型、批量寄递为主的政务区、商务区,网格要提供驻点服务;对以物品型为主、协议客户较为集中的产业园区、集群市场,提供专人专揽、驻场揽收、定时上门、汽车驳运等服务。

(二)普邮专投模式。网格团队指定1—2名相对固定的人员,负责网格内全部

普邮的投递并协助投递部分快递包裹。一是负责本网格服务范围内进口函件、报刊的分拣、下段以及套报、写报头等工作。二是上午频次邮件进口量大,普邮投递员要集中投递普邮;下午频次邮件进口量较小时,普邮投递员在保证普邮投递质量的基础上,负责部分快包的投递。其他揽投员负责快包的内部处理、外部揽投和客户开发工作。

(三)特快专揽专投模式。网格团队指定2名员工负责网格内特快邮件的揽投作业。网格内其他人员负责快包和普邮投递。一是特快揽投人员负责本网格服务范围内进口特快邮件的分拣和下段操作,其他人员负责本网格服务范围内进口函件、报刊、快包的分拣、下段以及套报、写报头等工作。二是上午频次邮件进口量大时,特快邮件揽投员以投递为主,兼顾派揽订单的揽收;下午频次邮件进口量较小时,可将全部或部分特快邮件交普

邮和快包投递员投递,特快邮件揽投员专职做好揽收和客户开发工作。

(四)混合作业模式。内部处理有两种模式。一是网格内每名揽投员均应熟悉函件、报刊、快递包裹的道段分拣操作,共同按各投递道段进行分拣、下段并进行套报、写报头等工作。处理完毕后,每名揽投员将本道段函件、报刊、快递包裹排序后出班投递。二是网格内指定1—2名揽投员负责本网格服务范围内进口函件、报刊的分拣、下段以及套报、写报头等工作,其他揽投员负责本网格服务范围内进口的特快、快包的分拣和下段操作。处理完毕后,每名揽投员将本道段函件、报刊、包裹快递排序后出班投递。外部作业时,进口业务量较大的频次,团队成员全员参与投递,同时,兼顾派揽订单的上门揽收;进口业务量较小的频次,可由网格内部分人员负责投递,其他人员负责揽收和客户营销工作。

设置邮件转接点,提高中转接驳效率

(一)合理设置邮件转接点

1.设置标准。距离揽投部超过1公里的揽投网格均要设置邮件转接点,每个网格应设置1—2个邮件转接点,转接点与网格内揽投员的对应关系要相对固定。转接点应尽量选择在网格服务范围内靠近中心的位置,对网格作业区域呈辐射状,减少网格团队人员无效往返时间。

2.场地选择。要按照邮件转接点的设置标准,在交通便捷、揽投车辆停靠方便、适合快速快出的区域进行邮件转接作业。一是当面交接的,可选择在立交桥下、停车场等场地,也可选在有合作关系

的工业园、物流园内,既不要影响城市市容市貌,又要尽量避免日晒雨淋。二是非当面交接的,可选择有人值守的邮政营业网点、综合便民服务站等,也可选择安装了监控设备的单位收发室、驻点场地、自提点等,保证邮件能够安全存放。

3.日常管理。建立邮件转接点信息台账,包括:转接点名称、位置、对应网格、转接频次、计划交接时间等,后续将统一纳入系统管控。邮件盘驳人员将邮件送达非当面交接的转接点后,要及时进行拍照打卡,通报转接邮件量等信息;揽投员取件时也应及时通报取件情况,避免错取漏取。

(二)实行中转接驳

1.加大中转接驳力度。揽投部对二频次及以后进口的邮件(特别是10点频次、16点频次),由揽投部内勤人员或网格指定人员负责分拣。进口邮件量超过300件的网格,由接驳车辆盘运至对应网格内的邮件转接点;进口邮件量不足300件的网格,可由网格团队指定1—2名揽投员盘运至邮件转接点。

2.优化处理中心分拣作业流程。格口资源充裕的处理中心,要对投递量大的网格设置分拣格口,实行直分、直运,减轻揽投部处理压力,提高邮件传递效率。

加强网格经营管理,促进业务发展

(一)制定业务发展目标。根据揽投部所处区域的市场容量和竞争情况,制定年度业务发展目标和季度、月度等阶段性目标,并逐层细化分解至网格团队及成员,合理设立效率和效益指标,制定相应的利益激励措施和分配办法,进一步优化星级评定、增量奖励标准,提

高揽投人员抢件、揽件等业务发展的积极性。

(二)强化市场开发维护。一是加强客户开发,通过以投促揽、客户转介、优惠促销、扫楼上门拜访等方式,收集掌握网格内的客户类型和用邮需求,建立目标客户和存量客户台账,做好产品推

介、售后服务跟进和日常走访维护。二是对网格内业务量大和市场潜力大的机关单位、商厦、写字楼、大专院校、集群市场要提高驻点率,提高揽收响应速度。三是建立通报督导制度,定期对客户开发情况进行通报、分析、总结、经验分享、督导推进,营造发展氛围。

快包当日及时妥投率6个指标。各级邮政企业要细化完善网格指标体系,设定对应的目标值。建立网格团队激励考核机制,提高网格团队揽投的积极性和主动性。要将特快揽收量、揽收及时率、特快当频及时妥投率等质量指标完成情况与网格团队长绩效挂钩,对质量指标较好、超经营预算收入的要给予奖励;对质量指标不达标、经营收入完成差的要给予考核,以此提高揽投网格作业质量和应用效果。

最佳实践

定制服务拓市场 催生寄递高质量——江苏省分公司揽投网格化作业纪实

□本报记者 柏滨圭

江苏省南京市烽火通讯大厦共有包括邮政在内的3个快递企业提供用邮服务。邮政市场占有率一度只有近6%。自南京市邮政分公司白龙江揽投部开启“定制服务”后,如今,该大厦已将所有寄递业务全部交由白龙江揽投部。追根溯源,这一切受益于白龙江揽投部推出的“定制服务”,而“定制服务”又得益于网格化转型。

细化标准 明确目标

自去年以来,江苏省邮政分公司推行“网格团队+中转接驳”作业模式,将其作为提高揽投作业效率、释放特快揽投能力、促进投递降本增效的重要举措,确保网格化工作落地落实。

一方面,积极组建网格团队。江苏邮政各市分公司揽投部根据市场及客户分布、揽投业务量,细化经营单元,集5—10名揽投员组成一支网格团队。团队长因地制宜,综合调配团队资源,通过动态排班、协同作业,提高揽投作业效率,实现以投促揽、以揽促营。

另一方面,推进网格间中转接驳作业。江苏邮政快包进口频次达3个及3个以上的揽投部,对于一频次以后的进口快包,指定内部作业人员或网格团队中的1人回班,按网格或道段分拣、集包;指定机动车道段人员或网格团队中的1人,按约定时间盘驳至网格、道段内的交接点;揽投员在交接点领取快包继续投递,同时将揽收的邮件交盘驳车辆带回揽投部进行集中收寄、封发,节省多次往返揽投部的路程和时间。

推行揽投网格化作业以来,以南京、淮安为代表的各市级分公司通过组建网格团队、灵活组织作业、实行中转接驳、尝试网格直分直送等措施,有效缓解了道段投递压力,提升了特快营销能力,促进了业务发展。

组建团队 灵活作业

南京市分公司将网格团队作为营销揽投平台的基础组织,结合楼宇场景、产业园场景、校园场景、机关单位场景、综合场景“五大场景”的相关要求,对位置相邻的5—8条揽投道段进行“道段修边”,共组建揽投网格团队218个。

在具体运营中,商务区网格团队主攻商务件市场,政务区网格团队主攻政务件市场,院校区网格团队主攻校园市场和退换货市场,居民社区网格团队主攻散户市场,综合区团队统筹兼顾各类客户市场需求。

在作业模式上,通过“五大场景”的标准化网格团队作业,实现从“单兵作战”转变为“团队作战”;针对各频次揽收、投递业务量变化和各时间段内客户需求的不同,动态调整揽收和投递人员排班,确保各频次揽收、投递时限,同时对标竞品,提升服务品质。为减少无效作业,南京市分公司还先后设立了127个网格转接点,以此增加外部有效作业时长。

淮安市分公司推行“网格团队+普邮专班”作业方式,从每个网格团队中抽调2—3名熟悉普邮操作的员工,组成普邮专班,上午专门负责各网格内普邮的投递,下午普邮量小时,增加特快邮件及快包的投递,为网格内其他揽投员开发市场和专职揽收赢得时间。每个网格团队中,还配有一名具有机动车驾驶证的揽投员,负责网格内进口邮件的中转接驳和大客户揽收,减少其他人员往返揽投部的空驶里程。

淮安市分公司以网格为单元,将揽投部经营任务分解到网格团队,对经营任务完成情况实行日通报、周评比、月考核。同时,他们实行“内部承包”,将网格团队队长薪酬与网格团队经营任务完成情况挂钩;揽投员薪酬与客户开发、业务收入目标计划完成情况挂钩;按月兑现经营奖励,真正实现“投递保温饱,揽收奔小康”的目标。以

康城揽投部为例,10月,特快邮件人均收寄量达49件,现金散户收入较年初增长45.6%,揽投员月收入普遍提高800—1000元。

强化管控 及时优化

强化日常管控,是持续优化网格化作业模式、确保良性发展的关键。对此,南京市分公司围绕“事中管控”与“事后监督”,组织开展了提升网格转接点使用效率和规范使用活动。

事中管控,即每日按固定时间将邮件短驳到转接点后(如有异常情况不能准时到达,短驳驾驶员在部门微信工作群报备,并通告预计到达时间),驾驶员打开手机拍照定位,填写转接邮件量(特快邮件、快包分别填写)、团队名称、驾驶员姓名等关键要素。投递员取件时,同样填写关键信息。

事后监督,即揽投部每周开展一次网格转接点的现场检查,预防邮件在转接点积压;各区级分公司每日下班前进行邮件短驳情况审批,及时了解各揽投部网格邮件短驳和取件情况;市寄递事业部运营管理部在固定时间通过“钉钉”系统检查、统计网格团队的邮件转接情况,每月对发现的问题及时下发通报并落实整改。

通过在“钉钉”系统设置企业主页,继而建立“网格团队转接点邮件短驳和领取”栏目,设置各级审批管理员,将网格团队需要邮件转接的揽投员全部注册,有效加强了对网格转接点的日常管控。9月,南京市分公司网格转接点使用次数为2807次,日均使用94次,环比提高29%;转接邮件254746件,日均转接邮件8492件,环比提高68%。

拓展模式 提高效率

作为寄递服务的“最初一公里”和“最后一公里”,揽投网始终是寄递业务发展的前沿阵地及核心竞争力之一。

为进一步增强市场竞争力,提高揽投作业的效率 and 效益,江苏省分公司加快改革创新步伐,将“网格团队+中转接驳”作业模式改革从一类城市A类地区扩至全省所有县(市)城区揽投部,组织揽投部围绕政圈、商圈,划小生产经营单元,组建若干网格团队;同时,推进网格、道段中转接驳,节省揽投员往返揽投部里程时间。

截至10月底,江苏邮政所有揽投部网格化作业率已达100%。从实践来看,网格化作业全面提升了揽投能力、运行效率、时限质量和 service 品质,打造出运行高效、服务优质的揽投服务网络平台,有效支撑和促进了特快专递、快递包裹、普遍服务等业务高质量协同发展。

9月,江苏邮政特快邮件当频妥投率达94.39%,快包及时投递率达99.12%,均列全国邮政第一名;10月,克服部分城市突发新冠肺炎疫情影响,江苏邮政特快邮件当频妥投率达95.51%,快包及时投递率达98.52%,均列全国邮政第二名。

最佳实践点评

江苏省邮政分公司对标行业先进,紧贴寄递市场,充分利用揽投资源,以揽投网格化作业优化为抓手,深耕“最初一公里”和“最后一公里”,通过组建团队、建立激励机制、灵活组织生产作业、提高中转接驳效率、压实经营责任等措施,将揽投“单兵作战”转变为“团队作业”,改变了原来落后的作业模式,既延长了客户现场服务时长,又提高了揽投作业效率。他们以揽投网格为单元,对网格团队长“放权、赋能”,加大市场开发和经营管理力度,“建、管、用”相结合,强化日常管控,提高了揽投作业能力,提升了经营活力,促进了寄递业务高质量发展。