

规范体系建设是集团公司今年的重要工作部署。推动规范体系建设既是集团公司党组贯彻落实习近平总书记重要指示精神的具体体现,也是解决企业实际问题,实现企业管理规范化、流程化、标准化的途径、抓手和方法,更是实现邮政企业高质量发展的必然要求。

当前,寄递业务通过优流程、定标准、明定额、建制度,已经形成“揽分运投”4大环节、25类作业流程、217个操作动作的标准规范,确定了42项生产定额标准,建立了完整的流程、规范、体系。各省(区、市)邮政分公司

落实规范要求,进一步细化规范了35类流程标准以及166个操作标准,推动实现端到端、全流程的管理标准化、生产标准化、流程标准化,为寄递网数字化、数智化转型打下了坚实的基础。

其中,邮区中心实现效率提升、定员达标两大阶段性目标,省际中心人均处理效率从759件/日提升到1768件/日,设备平均效能从61%提升至73.6%;市越运输改革成效突出,集中管控市越资源,全面优化市越网络,市越车辆装载率从31.1%提升至65.8%,自有车辆日

均行驶里程从79公里上升到110公里;干线运输改革持续发力,集中推行车次管理,加快推进“四改一扩”,加速发展多式联运,集散航班载运率达75%,高铁运邮提升300%;揽投网改革全面布局,推进“上门+入站+投柜”多元化投递,创新网格化揽投作业,提高揽投效率和效益,快包自提率提升至71.5%,快包当日妥投率达97.8%。

自本期起,本报与集团公司寄递事业部合作推出邮政寄递规范化管理建设成果系列报道。敬请关注!

邮政寄递规范化管理建设成果系列报道

揽投规范化管理

为贯彻落实集团公司“管理提升年”工作要求,持续推动揽投管理标准化、流程标准化、操作标准化,集团公司寄递事业部以“优流程、定标准、明定额、建制度”理念为指导,按照“端到端、全流程、各环节、全要素”的原则进行梳理分析,通过跟班写实、问卷调查、要素解析、对标行业先进,根据揽收、投递管理和生产的特点,形成了“1+4”的体系架构,即《揽投部管理标准》《揽收流程标准》《揽收操作标准》《投递流程标准》《投递操作标准》5本规范,并印发各省(区、市)邮政分公司。

一、为了确保5本规范落地,集团公司寄递事业部从管理标准化、流程标准化、操作标准化3个方面,针对不同的管理操作层级,细化了19项具体工作任务。

(一)管理规范

针对揽投部经理和揽投管理人员,聚焦揽投部建设、现场“6S管理”、车辆和设备配备等9项具体工作,指导揽投部经理及各级揽投管理人员进行日常管理工作。

(二)流程标准化

针对揽投部经理和内务员,聚焦揽投时限、网格化作业、甩点直投模式等5项具体工作,明确揽投流程中各环节的关键要素,规范了揽投标准作业流程。

(三)操作标准化

针对揽投员和内务员,聚焦规范投递操作、规范揽收操作、特殊邮件操作等5项具体工作,规范揽投作业不同角色操作动作标准。

二、围绕落实19项具体工作任务,按照“四个到人”的工作机制,明确工作职责,分解工作任务,确定工作目标,落实考核到人,积极推进管理标准化、流程标准化、操作标准化,取得了阶段性进展。

(一)开展多种形式培训

采取线上、线下等多种培训方式,确保各级揽投管理人员及生产人员掌握5本规范的内容。

1.组织全国范围的培训,覆盖31个省份、333个地(市)、2862个区(县)分公司和重点揽投部,参培达3.3万人次。

2.梳理提炼出200个应知应会的知识点和配套试题,下发各级人员进行重点培训学习。

3.通过揽投员PDA每日自动推送知识点,并于5月8日—21日,进行了全网上测评工作。

(二)管理规范

集团公司寄递事业部制定下发《关于加快推进特快揽投部优化布局的通知》《关于组织开展揽投部“6S管理”达标工作的通知》等文件,加快推进管理规范化达标。

1.揽投部布局:全网已完成112个特快揽投部的新增,增强了特快揽投能力,缩短了揽投时限。

2.现场“6S管理”:26个省份基本完成了直辖市和省会级城市城区揽投部标识制作安装和拍照上传。

3.基础管理:清理了大批量身份证号重复的揽投人员工号和手机号重复的揽投人员工号。

(三)流程标准化

集团公司寄递事业部制定下发《关于进一步加强城市邮政自提网络建设和应用工作的通知》《关于做好网格中转接驳点等基础信息维护工作的通知》等文件,夯实揽投流程标准化基础。

1.城市自提网络规模:各地通过在邮政自有网点叠加、社会自提点转换、空白区域新建邮政自提点等方式,推进自提网络建设和应用。城市邮政自提点达到12.1万个。

2.推进甩点直投模式:25个省份实施了处理中心甩点直投;26个省份建立了391个自提直投中心;31个省份3601个揽投部设置了1.9万条专段甩点直投。

(四)操作标准化

集团公司寄递事业部采取每日监控、通报质询、现场检查、系统管控等手段,进一步规范投递操作动作。质量指标显著提升,特快邮件违规投递率从2022年6月初(管控前)的10%压降到1.67%;特快及时妥投率达到94.6%,同比提升3.4个百分点。

揽投规范化管理工作,是一项系统性的任务,需要运用“三个视角”,遵循“三大规律”,实现资源利用、管控机制、管理体制等“三大突破”,要持之以恒、常抓不懈,才能达到规范管理、明确定额、降低成本、提高效益的目的。

重庆邮政:规范揽投环节管理 下狠招出实招拼硬招

□重庆记者 刘力裴 通讯员 叶庆超

秉持网强业兴、网业联动的理念,重庆市邮政分公司坚持“五网融合”思维,与“管理提升年”工作相结合,推动揽投管理标准化、流程标准化、操作标准化,以“优流程、定标准、明定额、建制度”为指导,逐项落实揽投环节规范化管理19项工作任务,在推动高质量发展方面亮出了狠招、实招和硬招。

下狠招

强化网业联动建强揽投网络

重庆市分公司坚持系统思维,统筹推进“五网融合”工作,统一规划城市及农村地区网络,将“盆景”连成“风景”,通过揽投环节规范化管理,激发两端活力,实现了从生产作业型向经营服务型转变。

早上8点,重庆市綦江区世纪花城社区。“廖老师,我这有几个快递,帮我寄出去嘛。”“要得要得,那还是老规矩哦,我30分钟内上门取件。”在世纪花城社区揽收邮件的廖连强来不及回网格休整,便转向下一个方向,“现在许多老客户都是之前维护下来的,熟得很。”

这是世纪花城网格的日常,也是綦江邮政6个网格的工作缩影。

“客户感受到邮政的速度快了、服务好了;我们的员工也觉得有活干、有事做、有钱赚。”在綦江区邮政寄递事业部市场部经理任伟看来,大力推动“网格+邮快超市+甩点直投”作业模式,为规范揽投管理、释放揽投活力打了一针

“强心剂”,员工干事创业激情得到激发,实现了5分钟响应30分钟上门揽收,1—5月人均揽投邮件525件/日。

在重庆市巴南区龙洲湾,这里的“小老板”机制创新也是让人眼前一亮。2020年,巴南片区邮政分公司在区域委代办承包机制上创新推出“小老板”模式,通过明确权属关系,末端揽投活力得到激发,2022年“小老板”代投邮件103.7万件,投递成本134.65万元、环比压降7%。

同样是甩点直投,合川片区邮政分公司另辟蹊径,通过“三级物流体系+自提网+揽投网”建设,加快抢占农村寄递市场,在邮快合作区域(清平中心支局,包含土场邮政所),截至5月共投递邮件109.78万件,同时以投带收,揽收创收30.17万元、同比增幅为178.65%,其中特快业务占比71.69%。

“按照建好、用好、管好、活好的‘四好’标准,重庆邮政建设综合便民服务站9937个,其中自建邮快超市3408个。”重庆市邮政寄递事业部运管部陈涛如数家珍地介绍说,通过补充末端揽投网络,甩点直投得到有效落实,1—5月全市快包自提率为83.44%,列全国邮政第2位。

出实招

强化业技融合提升处理效率

通过“强大网、织专网、补网眼”等措施提升处理能力,重庆最快实物寄递网“朝发夕至、夕发朝至”的时限标准得到保障,重庆特快和快包综合时限达成

率均列全国邮政第1位。

聚沙成塔,建设重庆最快实物寄递网的基础在于揽投部活力得到充分释放。

在硬件方面,通过加强能力建设,重庆市分公司对具备条件的揽投部100%安装顶扫机、分拣皮带机、伸缩皮带机等设备,减少手工作业,邮件处理效率及质量得到保障;同时细化网络组织,建立人和综合揽投中心,成为全国第1个配备简易邮件分拣机的揽投中心,实现邮件分拣到网格,一频次投递出班时间提前了1—1.5小时,为揽投员走访客户、对接项目留出了发展空间。

在软件方面,重庆市分公司坚持实事求是、对标对表,逐项落实集团公司寄递事业部揽投部管理标准,深入推进现场“6S管理”,基本实现了揽投部形象统一、环境整洁,区域分明、功能明确,动线清晰、作业顺畅,杜绝了生产现场抛掷、踩踏邮件情况;通过交叉检查和远程视频检查等方式,对发现的各类问题即知即改、立查立改,形成常态化闭环管理,5月邮件丢损率为万分之0.2,低于标准值万分之0.5。

拼硬招

强化队伍建设增强揽投能力

为了打造一支拉得出、冲得上、打得赢的揽投队伍,重庆市分公司在寄递业务、网运、服务部门三端协同联动,充分发挥“铁三角”机制优势,以增强揽投

能力为目标,在队伍建设、能力提升上下足了功夫。

工欲善其事,必先利其器。“规范揽投作业流程,既是我们增强战斗力的必然要求,也是我们展现行业‘国家队’形象的必然要求。”重庆市邮政寄递事业部副总经理黎俊详细介绍道,除揽投必备的PDA外,重庆邮政还根据揽投人员不同的角色定位,配置了便携式打印机、电子秤、蓝牙耳机、小推车等设备,“只要有利于揽投生产作业,我们全部按照最高要求配足配齐所有设备”。

为加强揽投队伍能力建设,重庆市分公司积极对标高标准市场化体系,持续巩固“双百工程”建设成果,以“铁三角”运营机制加快落实“五客”拓客法;同时多途径多方式强化技能培训,持续提升客户用邮体验,在近期集团公司揽投标准和流程培训测评中,重庆市分公司参与率与合格率均达到100%。最新数据显示,重庆在线客服接通率、有责申诉率、客户投诉率等指标完成情况均列全国邮政前2位。

不仅如此,重庆市分公司还积极将党的建设融入揽投队伍建设中,通过新冠疫情三年的检验,“人民邮政为人民”的服务宗旨在巴渝大地更加闪亮。

以“五网融合”思维,加快“一进四出”重庆最快实物寄递网建设,揽投环节规范化管理取得显著成效:特快及快包互寄次日递率分别为98.06%、90.74%,分别列全国邮政第1位、第2位;特快和快包收寄及时率、及时妥投率均列全国邮政第1位、第3位。

江苏邮政:强化培训组织 提升管理质效

□苏尤

组织揽投管理、流程、操作规范手册省内培训;组织揽投规范200个知识点学习及考试;组织揽投规范视频、课件省内培训……今年以来,江苏省邮政分公司通过强化培训组织,落实揽投部作业现场“6S管理”达标要求,扎实推进揽投环节规范化管理工作。

继去年底下发《关于推进揽投规范化管理工作的通知》后,今年初,江苏邮政又面向全省各揽投部和揽投管理人员印发《揽投管理规范》2900本;面向揽投操作人员,印发《揽收流程和操作规范》1.3万多本、《投递流程和操作规范》1.7万多本。

依据《通知》与《规范》的要求,江苏邮政各市分公司均因地制宜地制定了实施方案。其中,南京市分公司分6个批次,对揽投部经理、团队长以及质控、总台等岗位人员开展能力提升培训和测试,并于5月底全部完成。苏州市分公司采取线上、线下相结合的方式,对各县(市)分公司运监部负责人、区分公司分管负责人、县(区)投递管理人员以及所有揽投部经理和质检岗位人员开

展相关培训。南通市分公司针对规范化管理任务矩阵及工作要点对全体揽投人员进行了宣贯,并在全公司范围内针对《揽投部管理标准》等5本揽投岗位操作手册进行了培训。徐州市分公司面向县(区)运控部经理、投递业务主管、投递部经理、投递员组织了揽投规范化管理集中培训,并要求各基层揽投站点利用晨会对揽投人员开展收寄业务培训。

今年,江苏省邮政分公司还下发了《关于印发2023年度全省职工培训计划的通知》,进一步明确了全省邮政揽投人员的培训计划:4月25日—27日,由运管部牵头,组织全省投递管理人员现场集中培训;5月—7月,由速递部牵头,组织全省揽投部经理现场轮流培训。

此外,江苏邮政还及时转发了集团公司寄递事业部《关于印发揽投规范化管理知识点及考试题的通知》和《关于对揽投环节进行常态化培训的通知》,并要求各单位认真做好相关学习安排,组织验收及考试,确保全体揽投人员高质量掌握200个揽投规范知识点。其中,盐城市分公司为检验揽投人员的学

习效果安排了3次测试,要求揽投部人员集中参加线上考试,并将考试成绩报送至市分公司运营管理部。宿迁市分公司不仅组织了揽投规范化管理知识考试,还通过中邮揽投APP对揽投员实行常态化培训,将揽投规范化管理工作推向深入。

在推进揽投部作业现场“6S管理”达标工作方面,江苏邮政已下发文件,要求各市分公司必须落实揽投部店招相关物料的定置定位管理、班中清理、班结清场、外来人员登记、视频监控全覆盖等具体措施。其中,南京市分公司对揽投部店招进行立项,由后勤部门统一招标制作;揽投部名称牌、定置定位标识、“6S”看板等由各区(县)分公司统一制作上墙。同时,南京市分公司还对后续管理工作提出具体要求:认真落实三级管控履职检查;执行属地管理要求,完成所辖揽投部现场“6S管理”达标工作;坚持问题导向,查找管理空白点,深入剖析存在问题,全面落实整改要求。5月9日—10日,南京市分公司还抽调各区(县)分公司业务骨干,组成3个检查组,对16个揽投部“6S管理”达标工作进行了

现场检查。常州市分公司下发《关于深化揽投部“净化亮化”标准化规范化工作的通知》,强化“6S管理”,从组织领导、职责分工、工作内容、督导机制、奖惩机制等5个方面加以落实,目前已落实揽投部标识和上墙看板制作安装工作,预计7月基本完成揽投部“6S”形象标识阶段性验收工作。苏州市分公司已下发揽投部张贴内容的固定模板,供生产部门挑选使用,并明确了必张贴内容。同时下发《关于组织开展揽投部“6S管理”达标活动的通知》,要求各区(县)分公司做好揽投部现场管理和自评工作。苏州市分公司将从7月开始组织市一级的检查验收工作,确保全市城区揽投部均能达到验收标准。盐城市分公司的各揽投部名称牌、店招和内部上墙看板、定置定位标识均已更新。各县(市、区)分公司大部分看板、标识已根据转型要求设置到位,剩余其他各项工作均按照工作清单要求有序推进。南通分公司统一进行店招、营业时间牌采购,目前已完成采购方案制作。“6S”上墙看板由各县(市、区)分公司自行制作,目前均已进入安装阶段。