

■ 邮政寄递规范化管理建设成果系列报道

邮区中心规范化管理

集团公司党组书记、董事长刘爱力指出:“快包业务发展面临的问题本质是生产效率的问题。无论是时限,还是成本,都取决于每一个环节、每一个节点的效率。邮区中心就是‘揽、分、运、投’生产四大环节中的关键要素之一。与竞争对手相比,人均分拣效率存在差异在所难免,但我们缺少与竞争对手特别是与当地竞争对手的比较优势;最让人着急的是同类同等规模的不同省级分公司邮区中心、同一省(区、市)分公司不同市级分公司的邮区中心,人均效率差异如此之大。这些差异我们是完全有能力予以解决的。”

2023年,集团公司寄递事业部按照刘爱力董事长指示,在行业、同类省份、省内、定额标准等四个维度全面对标分析的基础上,按照“一设备一目标、一场地一目标、一中心一目标”的要求,确定了2023年深化邮区中心规范化改革的目标及任务,明确了人均处理效率、上机率、设备效能、收容率等具体目标,制定了2023年邮区中心规范化改革任务清单。以行业对标为主要手段,以标准化落地为抓手,从强化作业组织、集中网络管控、优化工艺改造、加强能力建设、提升科技赋能等5个方面集中发力,推动改革不断深化,在精细化、自动化、数智化管控上取得突破。

在集团公司党组坚强领导下,全网狠抓23项具体改革举措及88项任务,全网通过推进定额达标落地、强化处理中心规范化管控、优化处理中心工艺流程、深入实施集中均衡作业等举措,推动改革不断取得新成效,效率效能提升不断取得新进展。截至5月底,省际中心人均处理效率已经提升至1810件/人·日,较年初增长19%,70个省际中心已经提前实现年度目标。

一是坚持目标导向,细化目标任务,丰富指标体系。巩固2022年改革成效,细化目标任务,制定2023年改革目标,进一步完善任务清单,分场地、分设备设定设备效能目标,新增邮件上机率管控指标,不断丰富可量化、可衡量的考评指标体系,推进重点指标实现再提升。

二是巩固改革成效,在网格化管理、封闭管理、“6S现场管理”等精细化管理上持续发力。加强网格化管理,加强封闭管理。持续推动人岗匹配,严格落实外包“嵌入式管理”,加强“6S现场管理”,规范“色彩化管理”。强化现场管控。加强现场巡查,落实“四个到人”。

三是深化定额管理和效能提升,不断提高人均处理效率、设备处理效能和自动化处理水平。省际中心人均处理效率由1559件/人·日再提高19%,达到1810件/人·日;设备综合效能达到75%,摆轮矩阵收容率压降到4%,分拣机收容率压降到1.6%。深化集中均衡作业,不断促进效率提升。狠抓上机率,促进上机率达到80%。

四是强化流程优化、能力建设,规范收寄流程,在各环节紧密衔接上取得突破。推进工艺流程优化,实现能力建设标准化突破。加大配置小件机能力力度,小件集包向集约化、高效化、自动化转变。推广应用RFID技术,科技赋能,持续压降矩阵收容率。深化特快处理流程优化,加快处理能力建设,推行“多层胶带线+分拣搁架”工艺流程,深化四段码应用,优化完善人工分拣流程。持续推进上下环节紧密衔接,解决流程断点、堵点问题,推进全网设备集中维保体系建设,实现设备维保模式突破,保障设备稳定运行。严控“劣三类”邮件入网,杜绝无收寄信息邮件入网。严控邮件“信实不符”,规范操作减少破损邮件。

五是坚持典型引路,“抓两头促中间”,着力解决改革推进不均衡、目标实现不均衡、环节效率达标不均衡、设备整体效能不高的问题。积极总结推广先进处理中心的改革经验及管控模式,树立先进典型,变“盆景”为“风景”,引领示范全网改革推进,营造“比学赶帮超”氛围,充分发挥先进处理中心的引领示范作用。对指标长期落后、改革推进滞后的问题单位,坚持落实“四个到人”,强化原因剖析,逐省份跟踪,定向帮扶。

这些改革成效的取得,离不开集团公司党组的正确决策和部署,离不开全网寄递运管条线上下心力的努力拼搏,进一步验证了邮区中心规范化改革整体方法路径,增强了寄递运管条线不断深化改革、持续取得新进展的信心和决心。路虽远,行则将至;事虽难,做则必成。只要我们有愚公移山的志气、滴水穿石的毅力,脚踏实地,埋头苦干,就一定能够把宏伟目标变为美好现实。

长沙邮区中心:“网格化管理”强现场 “伙伴式管理”携外包

□本报记者 唐艳

2023年,湖南省长沙邮区中心深入贯彻集团公司深化邮区中心规范化改革工作思路和举措,在湖南省邮政分公司领导推动下,以“一局一策”为指导,以“创优争先”为目标,以“内外结合”为原则,以“精细实干”为抓手,不断对标对表、优化改进,实现了关键指标“三升三降”,真正达到增效降本的目的。

目前,长沙邮区中心包件人均处理效率较改革前提升了322件/人·日;双层分拣机效能由81%提升至107%,简易分拣机效能由119%提升至136.62%;全流程实际使用人员1471人,较改革前减少172人,优于目标值82人;双层分拣机收容率由6.23%压降至0.8%,简易分拣机收容率由0.98%压降至0.24%;上机率由改革前的41.72%,提升至53.35%,顺利实现达标。

以“网格化管理”
夯实“现场为王”

长沙邮区中心按照“四个到人”的指导思想,坚持“现场为王”的底线思维,以“网格化+群防群治”为工作主线,建立现场作业标准,落实推进“6S现场管理”。

以制度定标准,实现有标可依。一是按照集团公司模板,制定《定置定位制度》《清理清扫制度》《封闭管理制度》等一整套处理中心现场管理制度。二是因岗制定切合生产实际的操作规范,明确各环节生产作业效率标准。三是将“三本手册”所要求的工作细化任务,落实到每个环节、每个岗位、每个动作,并通过现场看板展示、班前班后会议、各种培训宣贯等方式,使制度标准深入人心、全员知晓。四是创新运用“网

格员积分制”管理。对网格员匹配生产现场物理区域,按工作职责设立考评机制,以机制调动网格员履职积极性,采取“四不两直”方式开展现场检查,形成隐患清单并对照整改销号,以全覆盖的“群防群治”实现不间断的“预防预堵”。

以落实“6S现场管理”制度,实现有规可循。一是明确现场管理职责,制定工作责任清单,实现所有网格全覆盖,落实“清理”。二是严格定置定位管理,在生产现场实行分区域、分环节、分岗位的色彩管理模式,按照清理一批、划转一批、优化一批的原则,落实“整顿”。三是开展“最美风景线”“现场为王PK”等活动,执行“一车一清”“班结清场”“班后十分钟”,落实“清扫”。四是编写通俗易懂的作业口诀,通过看板展示强化实时管控,以“268工作法”(2次班结、6次清理待卸车辆、8次清理现场邮件)对关键时间节点邮件时限进行管控,落实“规范”。五是实施带班轮值和网络安全员制度,体现人防;设立与公安系统联网安全门和视频监控全覆盖,体现技防;开展安全生产月、垛口1米线、人车分流、岗前爱心检等活动,落实“安全”。六是开展班前军训、淡季练兵、技能比武、列队训练、铁军训练营等活动,提升业务技能水平和团队作战能力;通过“一月一事、要务攻坚、五禁一限、弯腰行动、一不二定三提升”等活动,提升“素养”。

以“伙伴式管理”
激发“共进双赢”

在外包人员占主体的情况下,外包环节的规范化管理成为邮区中心规范化改革的关键。长沙邮区中心坚持问题导向,针对

外包管理中存在的基础薄弱、队伍不稳、素质不齐等短板问题,依托“网格化+群防群治”工作主线,开展外包专项整治,加强外包队伍建设。

以制度落实外包规范。一是开展整章建制,进一步完善《外包供应商管理办法》《外包公司服务质量考核办法》,强化内部监督管理,充分利用合同管控、奖惩机制、评价手段激发外包生产效能,严格约束外包商按业务制度及服务标准进行作业,实现外包管理的标准化。二是加强人岗匹配,制定按业务量分档与外包人员、岗位匹配需求方案,实现不同业务量场景下,外包人员管理精细化、效率最大化。

以创新建立伙伴关系。变“雇佣式管理”为“伙伴式管理”,最大限度提升外包人员参与规范化改革的主动性和积极性。一是加强“伙伴式管理”。邀请外包管理人员共同参与班前会、月度会、质量分析会、生产运营会,加强双向沟通;将外包管理人员纳入网格化管理以及“新轮值”工作中,对外包各环节推进自主式管理为主、“嵌入式管理”为辅模式,严防“以包代管、质量下降”,营造“共同参与、齐抓共管、群防群治”的良好氛围。二是提供“伙伴式关怀”。与当地医院共建医疗保障协同机制,开辟“绿色通道”,实行“先诊疗、后付费”,让外包人员切身感受到邮政企业伙伴式温暖;要求外包商购买雇主责任险,与外包商签订安全责任书,对外包人员开展消防安全演练,加强岗前培训和规范操作,消除外包环节安全隐患。三是促进“伙伴式成长”。与外包公司密切合作,对外包人员开展多种方式的教育培训和淡季练兵,提高其业务技能,提升其业务素养,让外包人员与邮政企业同进步、共成长。

南宁邮区中心:以“三精管理”提升效率效益效能

□本报记者 莫树森 通讯员 卢丹青

自集团公司邮区中心规范化改革工作启动以来,广西壮族自治区南宁邮区中心紧紧锚定“以改革提效率,以改革增效益,以改革促发展”的目标任务,把“精细化、规范化”的理念贯穿改革全过程,扎实推进生产管理标准化、生产流程标准化、生产操作标准化落地见效。

“我们紧跟集团公司改革步伐,紧盯改革目标任务,以‘三本手册’落地落实落细为抓手,以‘三精管理’为重点,积极推进邮区中心规范化管理和改革,实现了高位指标稳中有进、中位指标跨越进位、低位指标突破进位。”南宁邮区中心总经理赖辉智介绍说。

截至5月底,南宁邮区中心在16项规范化改革重点指标中,共有9项指标位列全国先进组。其中,综合效能排全国省会中心第4位,快包、特快内部处理及时率分别排第1、第2位。

精细入微抓改革

今年以来,南宁邮区中心围绕规范化改革目标,细化制定了组织推进、强化作业组织、集中网络组织、优化工艺改造、加强能力建设、提升科技赋能等6个方面、19项具体举措、71项工作清单,按照“四个到人”销号式推进各项改革任务落地落实。

为保障邮件全时限达标,该中心建立了“邮件全生命周期”闭环管理模式,运用“七定法则”(定要点、定角色、定责任、定运作、定指标、定考核、定机制),构建事前预防、事中管控、事后分析的时限分析体系。对项目邮件、重点客户从营销方案策划开

始主动参与,提高个性化服务满意度;对异常邮件、异常客诉第一时间介入,加快高效处置工作节奏。截至5月底,该中心服务质量考核指标全部达标,时限水平明显提升。

精耕细作提效率

南宁邮区中心聚焦全环节人均处理效率、设备效能两大关键核心指标,通过分阶段制定提升目标,逐个环节分解细化提升措施,按节点倒逼工作进度,有效提升人均处理效率和设备效能,并带动其他规范化指标的全面达成。同时,针对制约全环节劳产率提升、设备效能提升、收容率压降的3大方面、21个具体问题,以“清单式”逐项击破,提升效率效能。

“我们采用10种手段强化效率效能和时限质量全过程管理,具体为组建重点项目攻坚专班、建立运营质量日通报机制、制定常规性现场巡查清单、制定阶段性重点管控清单、建立每日一报制度、建立现场管控效能量化评比标准,建立早晚班会制度、召开周复盘总结会、形成项目运营质量周报等。”南宁邮区中心生产管控部相关负责人介绍说。

截至5月底,南宁邮区中心全流程人均处理效率为1814件/人·日,同比提升36.5%;综合设备效能达104.8%,同比提升22.49%。

精打细算增效益

在采购管理方面,南宁邮区中心组建了内部处理、运输市场业务外包两个调研团队,并走访行业市场及多家民营快递公司,对标了解各环节成本结构,进行最优分解,建立成本测算模型,合理设置采购拦标

价。截至4月底,南宁邮区中心包件处理成本为0.21元/件,排全国省会中心第4位;单位陆运运输成本为0.48元/吨公里,排全国省会中心第2位。

在外包管理方面,该中心强化嵌入式管理,设立网格长,提升管理覆盖面;组建各环节业务交流群,充分发挥操作能手“传帮带”作用;将外包公司网格长纳入邮区中心培训管理体系中,联合开展技能培训和淡季练兵活动,提高业务技能;进行网格培训后评估,助力外包公司管理能力、作业效率和作业质量稳步提升。

在车辆管理方面,该中心实行“一车一路一标准”定额管理。在写实的基础上,制定“一车一路一油耗”标准,并出台节油、超油奖惩制度,鼓励员工节油。截至4月底,南宁邮区中心共节油3.81万升。多个市级中心联动,强化精细派车管理。发挥南宁、柳州、桂林三中心“三点一线”的地理区位优势,以够量直发、量少串行补仓的模式优化运输计划;自主研发车货匹配模型,以件量实时掌控、件量与计划匹配、件量与运能匹配,实现派车效率提升、派车精准到位、车货匹配合理。截至4月底,该中心共组织省际“一装两卸”1937趟次,串行运输邮件5282吨,减少汇集二千770趟次,压降运输成本182.62万元。

“规范化改革任重道远。我们将认真贯彻落实集团公司党组书记、董事长刘爱力关于寄递六大改革的指示要求,继续发扬‘人嫌细微我宁烦琐’的工作作风,以‘时时放心不下’的责任感和钉钉子精神,纵深推进邮区中心改革,努力在规范化管理、降本增效等方面取得新的突破。”赖辉智坚定地表示。