

# 深化作业模式改革 助推投递成本压降

——江苏宿迁市分公司自提点建设“三步走”模型调研记

集团公司刘爱力董事长强调,要学好调查研究必修课,练就调查研究基本功,准确把握本质规律,切实解决矛盾问题,有效推进中国邮政改革发展。围绕集团公司自提网络建设“七统一”原则,江苏省宿迁市邮政分公司牢固树立先进更先进理念,用好调查研究这个“传家宝”,通过坚持问题导向,以“三把尺子”为准则,针对投递压力大、成本压降难、客户体验差等投递环节的突出问题,不等不靠、创新破题,构建自提点建设运营高效管控体系。通过增点扩量建设,打破传统模式,优化作业流程,全力推进自提点作业模式改革。

## 找准堵点

2022年,宿迁市分公司投递环节整体质效不好,成本压降困难,投递服务质量无法精准量化,一定程度制约了寄递业务发展。主要原因是自提点建设力度不大、运营体系不够完善。该市分公司通过组织各类会议研究、深入一线走访调研,找准难点堵点,明确破题路径。

一是组织作业不规范,体系管理不完善。部分自提点管理粗放,相当数量投递人员未熟练掌握新一代系统和易邮自提系统的相关功能,自提业务操作不规范,导致自提效率低、自提率不达标,严重影响客户体验。因此,科学选点、优化布局、强化自提点运营管理体系建设、筑牢投递环节降本增效的基石迫在眉睫。

二是结算单价不透明,审核流程不一。通过深入区(县)调查,发现部分自提点外包结算协议变动性、随意性较大,对实

现外包结算统一管理、压降外包成本造成很大影响。2022年,外包结算费占投递环节总成本的81%。因此,实现自提点结算单价统一管理,落实好成本压降势在必行。

三是资源利用不充分,统筹规划不健全。县乡村三级物流体系建成后,相关乡镇中心、村级场站资源能力未得到充分复用,机制创新内动力释放不足,制约整体成本压降。因此,打破传统模式、优化作业流程、助推寄递服务质量提升、全力推进三级物流体系赋能提升是关键。

## 推陈出新

推“陈”才能出“新”,调研后必须推进问题解决,实现重点突破。针对突出问题和调研总结情况,宿迁市分公司探索实践自提点建设“三步走”模型,全面推动投递环节节能提升。

第一步:强化运营体系,筑牢内控管理基石。

优化点位布局。通过逐一勘察、走访,结合投递聚合分布图和热力图,宿迁市分公司科学选点、优化布局,动态调整自提网络,通过自有网点叠加、社会自提点转换、空白区域新建三种方式构建覆盖县乡村的2487个自提(代投)点,自提业务量占比为84.3%,快速扩大邮政自主可控自提网络规模,实现寄递服务点和服务功能100%全覆盖。

健全管理体系。统一运营管理体系内容,即对建设标准、信息系统、作业模式、运营管控、服务评价等进行统一。同时,规范自提点协议签订,加强对自提点操作人员

的培训,规范自提邮件的处理和信息系统操作,提升点均自提量,释放揽投能力,实现增点扩量。

第二步:优化结算机制,落实好成本压降。

落地定价管理模型。基于省(区、市)分公司外包定价模型和测算模板,运用“三把尺子”,通过实地模型写实,规范费用结算流程,对标同类地(市)分公司,细化、丰富定价模型。同时,完善自提点结算限价机制,要求新签合同结算费用不高于行业水平,原则上应同比下浮,并制定最高限价为0.40元/件,对于因特殊原因超过限价的,需履行超限价审批流程。

完善阶梯计价机制。针对全域内快递包裹业务量增幅高、投递量难以精准预测等情况,通过数据分析、一线调查,搭建直投中心投递环节外包业务量区间阶梯计价体系,推动外包单价科学合理测算。今年施行阶梯计价以来,投递环节外包单价从1.29元/件压降至1.07元/件。

第三步:创新服务模式,释放机制改革内动力。

在三级寄递物流体系建设上,宿迁市分公司充分利用自有资源、用好社会资源、统筹规划新建布局,创新“站点+网点+自提点”服务新模式。

复用资源,提升投递效能。自有资源:在统筹考量自提率、点均自提量、机动车、人员等要素的基础上,充分利用处理中心自动化小件分拣机富余产能,在处理中心对业务量较大的自提点实行细分集包、邮件接收、甩点直投,邮件在处理中心完成处

理后,无需经转到营投部进行二次处理。通过机动车甩尾方式直送自提点,营投内部时长压缩0.5小时以上。社会资源:乡镇寄递共配中心复用镇村公交车开通“交邮专线”,充分利用农村客运点多面广、服务覆盖率大的优势,为乡村振兴提供运能,实现机动车进村投递,有效提升物流配送效率,年可节约运输投递成本80万元。

赋能提升,助推降本增效。通过三级物流体系赋能自提点建设,全面提升服务体验,实现降本增效。目前,主要通过乡镇寄递共配中心叠加普服、政务、电信、金融、冷库等便民利民功能,形成“多站合一、资源共享”的新局面。

## 成效显现

企业效益提升明显。2023年以来,投递环节总成本同口径压降323.53万元,件均成本压降0.26元,优于目标值0.16元/件;通过执行业务量区间阶梯计价,综合单价压降0.05元/件,投递环节外包单价压降0.22元/件,压降率17%。

业务发展提升明显。上半年,全市邮政实现寄递总收入2.88亿元,同比增长23.2%,列全省邮政第3位,完成年计划的55.35%,列全省邮政第1位。其中,快包业务收入2.14亿元,同比增长21.9%,均列全省邮政第3位,双过半目标实现率为110.5%,列全省邮政第1位;特快业务收入5950.5万元,同比增长27.3%,列全省邮政第4位。全市邮政寄递业务市场占有率为24.5%,连续3年保持地方行业第1位。

□蔡同晓

## 邮政报喜 投递梦想

——江西泰和邮政为高考录取通知书保驾护航

“您好!我是邮政的工作人员,请问您现在在家吗?我们即将投送您的大学录取通知书,请您准备好身份证件……”7月24日15时,正在江西省泰和县工业园区佳合智能技术有限公司打暑假工的考生高权接到来自泰和县邮政分公司工作人员投递高考录取通知书的确认电话。在和高权电话确认后,顶着骄阳,投递员刘水平准备上门投递。

15时30分。“您是高权吗?请出示一下身份证件。”核对信息无误后,刘水平满面笑容地将当地今年投递的第一封高校录取通知书——东北林业大学的录取通知书郑重地交到高权手中。同时,还送上一束鲜花。“您的这封通知书是今年我们送达的第一封录取通知书。我们邮政祝福您学业顺利、前程似锦。”

“今天,我不仅收到了录取通知书,还收到了邮政送的鲜花,非常开心!”接过录取通知书和鲜花,高权掩饰不了内心的喜悦,欣喜地和家人合影留念。在家人和邮

政工作人员的见证下,高权激动地打开了录取通知书——他被东北林业大学电子信息专业录取,报到时间为9月1日。据了解,高权毕业于泰和中学,从小就喜欢电子产品,他的梦想专业就是电子信息。今天,他终于如愿了!

“高考录取通知书由录取院校发出后,先由各地邮政分公司转运到泰和县分公司分拣。之后,配送到各个揽投点,再由投递员送到考生手中。今天投递的是泰和县收到的第一封高校录取通知书。随后,我们将会陆续收到各录取批次的高考录取通知书。”泰和县邮政工作人员介绍道,“这周开始将进入高考录取通知书投递的高峰。为确保考生顺利收到录取通知书,泰和县邮政为录取通知书寄递服务全环节开通‘绿色通道’,采用专人、专车、专投的模式,为通知书的寄递保驾护航。”

高温挡不住邮政人的步伐,报喜的路上格外欢快。据了解,高考录取通知书作为新生入学的重要凭证,一直以来都由邮



高权收到录取通知书后与家人合影。

政负责寄递、派送。今年,泰和县分公司一如既往地吧录取通知书的投递工作当作一项重要工作来抓,积极落实工作责任,做到一级管一级、一级查一级,要求对录取通知书进行专项登记。分拣部门对所有录取通知书都必须按照特快邮件的时限处理,并严格执行交接、签收制度。投递部门必须当日将所有的录取通知书投递到户,严格

执行交接手续,禁止捎转,由家人代签收的要验视有关证件并做好记录。对地址欠详的录取通知书须及时交业务中心处理,并要在电视台做公告。严守处理关、畅通运输关、规范投递关、把好投后关,全力确保零误投、零丢失,邮政让高考录取通知书的投递切实做到快捷、准确、安全。

□高科峰 文/图

## 擦亮服务“小窗口” 彰显城市“大文明”

——湖北武汉市江岸区分公司上海路揽投站创建“文明示范窗口”侧记

日前,湖北省武汉市江岸区邮政分公司上海路揽投站被交通运输部授予“2020—2021年度全国交通运输行业文明示范窗口”荣誉称号。作为展示城市文明形象的重要窗口,上海路揽投站始终坚持以社会主义核心价值观为引领,秉承“人民邮政为人民”的服务宗旨,发挥邮路连接千家万户的优势,精准对接群众需求,以群众满意为目标,持续提升服务品质,积极践行社会责任,让邮政服务有速度、更有温度。

### 以转型为路径 提升为民服务品质

为响应群众的新期盼、新要求,上海路揽投站加快寄递转型步伐、大力推行寄递网

格化作业,整合复用人员,实现5个网格团队内部处理“联合作业”,采用“八七超时管控”生产模式,推行动态排班、配量投递,实现邮件快进快出,日均邮件处理速度较之前提升20%以上。全面推行“315质量体系QC管控工作法”(建立3个质控体系、搭建1个系统平台、落实5项检查),优化网格化作业流程,严格执行“电话必打、来电必接、未接必回”的投递服务规范。

同时,注重发挥劳模引领示范作用,创建“徐龙劳模创新工作室”,围绕发展重点,攻关项目课题,加快推进销售数字化转型,优化内部处理流程,创新网格接力专投专揽,有效提升服务效率、用户体验、竞争能力,实现党报投递重点单位早8点见报率100%,邮件当日妥投率99.9%、邮件及时妥投率、用户服

务满意度均位居全省邮政前列,人均散件揽收量为6.8件/天,较2020年增长100%。

### 以活动为载体 擦亮志愿服务品牌

“感谢邮政的同志对我长期以来的关心和照顾!这两幅我亲手写的书法作品送给你们。”97岁的孤寡老人胡宗武向拎着米和油前来看望他的上海路揽投站党员李勇、徐龙、金钊等人展示自己专门创作的作品,并向他们表达感谢。

一直以来,上海路揽投站积极履行国企使命担当,主动承担社会责任,开展多种形式的志愿服务活动,自觉弘扬社会主义核心价值观,以实际行动助力文明创建工作。自

2008年起,上海路揽投站就与辖区内的特困家庭结对帮扶,持续帮扶15户特困家庭、6位孤寡老人,用真情铺就了一条条“爱心邮路”,并逐步壮大规模,建立“快递小哥志愿服务队”,定期组织员工参与“服务孤寡老人”“关爱困难儿童”“周末清洁家园”等志愿服务活动。疫情期间,坚持提供“四不中断、四免费办”邮政服务,累计投递防疫物资15000余件,涌现出了“全国抗击新冠肺炎疫情先进个人”“中国青年五四奖章”获得者徐龙等一批逆行冲锋的绿衣战士。

2022年5月,上海路揽投站打造“爱心邮路”升级版,以徐龙名字命名的“最美邮差——徐龙爱心邮路”在区分公司范围内全面启动,进社区、进企业、进学校,常态化开展文明劝导、社区共建、上门服务等志愿服务活动,丰富邮政服务内涵,弘扬“奉献、友爱、互助、进步”的志愿精神。目前,累计开展志愿服务活动100余场,服务群众1000余人次,赢得了广大群众的一致赞誉。

□肖芳 李曾文清

□谭令 唐小婷

农村市场是中国邮政的大粮仓、根据地、大本营,也是生存根本、优势所在。湖南省常德市桃源县邮政分公司适应形势发展要求,积极探索、主动出击、有的放矢、高效获客,截至6月底,实现寄递收入768万元,同比增长14%。其中,特快收入完成325万元,同比增长22%。邮件出口量275万件,占全县出口量市场份额的62%。农村特快业务实现收入133.64万元,同比增长20.6%,实现了农村特快业务的快速发展。

桃源县地处湖南西北部,素有“人间仙境、世外桃源”之美誉。全县总面积4442平方公里、人口98.9万,下辖28个乡镇、413个自然村,县城消费人口不足40万,有顺丰、京东等物流公司26家。因地处湘西北,距常德市中心30公里,受中心城市吸附影响,县城电商产业不强、流动人口不多、创业群体不大,寄递业务基本以传统尾部客户为主。2022年,桃源县邮件总出口量为401.28万件,邮政出口量为103.43万件,其他快递公司出口量为297.85万件,邮政市场占有率仅为25.77%。但桃源资源丰富,农特产品品种多,耕地面积为123万亩,林地面积为406万亩,富硒功能农产品、红茶、大种鸡、黑猪等入选国家地理标志产品,粮食、油料、肉类等传统农业位列全国百强,是全国粮食生产先进县、全国油料生产大县、中国优质果品基地县等。面对上述情况,桃源县分公司怎么样才能求得生存和发展呢?

### 将目标落实到行动

“要切实落实省分公司党委高质量发展要求,形成‘全力抓特快、优化抓快包、创新抓物流、特色抓国际’的统一认识,把寄递业务发展当成常德邮政的头等大事,必须‘头等对待、头等尽责、头等作用’!”常德市邮政分公司党委书记、总经理范湘彤在去年寄递业务发展专题会议上提出要求。

“一分部署,九分落实。”桃源县分公司迅速行动。自今年2月份起,便开展了农村市场走访工作,主要调研农村市场占比、对比每天出口邮件和营业额,目的是开展农村社会快递的摸排工作,建立竞争对手数据库,全面了解农村市场业务,对每个网点的进出口情况做好分析。而且,对标竞争对手出口邮件的数量及收入,寻找差距和应对策略。

据桃源县分公司总经理李斌介绍,他们组建了走访专班,分为农村政务市场、农特经济市场、农村经济合作社和农村中小企业等4个走访组。农村政务市场走访组多次走访乡镇、农村派出所,使二代身份证寄递转化率达到70%以上,全年预计产生收入30万元以上。农特经济市场走访组抓住农副产品及新鲜果蔬上市旺季,通过在外务工的子女、亲朋好友宣传家乡农特产品,采取线上销售、农村电商等多种模式,销售家乡农特水果,让在外务工人员能尝到家乡的味道。农村经济合作社走访组通过惠农、协同项目走访爱来米业、柑橘合作社,为农民提供多渠道、多元化、便捷的服务,可形成寄递收入20万元以上。农村中小企业走访组走访春茶企业,以杨溪桥镇、茶庵铺镇等农村支局网点及各大茶叶专卖店为抓手,及时启动春茶营销活动的,为二季度特快业务发展赢得市场;走访青林乡湖南桃花鸭食品科技有限公司,成功将外地发货仓库迁回桃源,每天发货量保持在2000单以上。

回忆那段风雨无阻的走访时光,作为农特经济市场走访组中的成员,桃源县分公司寄递事业部揽投部经理陈俊杰感触颇深:“辛苦是一定的。串户上门、耐心讲解、多次公关……都要经过来回多次的磨合。但是当客户从不理解到欣然接纳,我们很有成就感。”

### 将利企延伸到惠民

桃源县分公司扎实推进农村网点现费业务发展,定期组织网点员工学习,与基层员工面对面算清个人账。根据农村投递员完成特快计划收入比例核发投递费,并将揽收业绩作为年终优秀投递员评选的依据,形成网点之间你追我赶的浓厚氛围。桃源县热市邮政支局1段投递员杨军说:“自从建设了自提点,我就有更多时间出去揽收包裹,揽收量比原来翻了好几倍,个人收入也比原来多了。”桃源县分公司副总经理孙月琼介绍说,上半年,全县邮政实现揽收收入824.65万元,同比增长27.6%。

围绕农村市场,桃源县分公司还积极融入乡村振兴,全力推动三级物流体系建设。他们优化作业,改革以普服报刊邮件投递为主的传统邮运网络,优化段道,全县邮路由原来的80条变为现在的60条,邮件投递费用由原来的每件1.5元降为0.8元。

同时,桃源县分公司做好自提点建设,成立工作专班,下发自提点建设方案,挂图作战,按照“一村一站”的标准,全县建成385个站点,建制村覆盖率达100%,投递能力和投递质量得到了质的提升。家住热市镇富蒲村的村民李桂芝就笑着告诉笔者:“我的包裹放在邮政自提点是不需要支付任何代收费用的,何时去取都一样。这对于经常不在家的我来说,太方便了!”

——  
湖南桃源县分公司农村寄递业务发展侧记  
激活农村寄递市场有招数