

本期关注:广东邮政投递改革

以甩点直投模式促提效降本

□本报记者 王森 通讯员 高敏



图为广州市番禺区华南邮件直投中心分拣现场。□麦毓智 摄

“每天早上6:30,我们直投中心就会热闹起来。早班的接车人员先把邮件卸到装卸区,投派员7:30到岗后先分拣,8:30,我对本段邮件细分下段,10点前就能出班。”广州市邮政分公司北区寄递平湖直投中心投派员潘红林对记者说。

平湖直投中心位于广州市白云区,服务面积达159.35平方公里,服务区域内常住人口约105

万人,占白云区总人口的35.5%。平湖直投中心快包进口业务量在1万件/日,高峰期进口量超过1.3万件/日。该直投中心投递自提点共有239个,直投量占全区邮政快包进口总量的8.5%。

潘红林的干劲和自信,来源于平湖直投中心高效的管理模式。因为采取了甩点直投模式,平湖直投中心人均投递量约800件/日,比综合揽

投部人均投递量高约260%;投递结算单价压降至1.05元/件,对比原标准件值下降19%。目前,广东邮政共建设直投中心75个,其中单独建设的直投中心有22个,点均直投量5058件;与揽投部合址建设的直投中心有53个,点均直投量2144件。经测算,直投中心投递结算单价比普通揽投部降低0.21元/件。

聚焦模式创新 丰富使用场景

近年来,伴随快递业的快速发展,场地、人工成本随之水涨船高。为解决邮件投递量大、提高投递“最后一公里”效率的问题,行业电商件投送至自提点、快递柜已成为通行做法。因此,快包自提与直投工作是摆在邮政面前的问题。

“要做好邮件自提工作,自提一定要实现‘真自提’,直投也要‘真直投!’”在经过大量实地调研后,广东省邮政分公司总经理陈洪涛下定决心要加快全省邮政自提直投建设工作,并在多个会议上强调快包自提与直投工作对于邮政未来发展的重要

意义,为全省邮政统一思想。

平湖直投中心是广东邮政积极落实集团公司对于自提点建设的工作要求,通过建设直投中心或直投专段,推行甩点直投的方式提升揽投效率、缓解投递压力、促进业务发展的一个缩影。广东邮政作为邮件进口大省,进口投递量占全国邮政比重约12%,建设自提网络并实行直投甩点是有效释放快包投递压力、加强揽投能力、助力降本增效的关键。

在运作模式上,广东邮政根据各市邮政分公司分拣格口资源、场地条件、自提点分布等

情况,采取不同的直投运作模式,以满足不同场景使用需求。“第一种是直投中心甩点直投。我们通过大数据分析,将快包自提量大的自提点从揽投部剥离并划入区域直投中心,由直投中心进行自提集包,机动车甩点直投;第二种是直投专段直投,发展揽投部内机动车专段甩点直投,在揽投部内将自提量大的自提点从普通道段剥离,由汽车道段集中甩点直投。”广东省分公司运营管理部总经理陈必虎对记者说,“对于大专院校等快递包裹自提量特别大的自提点,我们计划采

取处理中心甩点直投,利用各市分公司的处理中心场地和分拣格口资源,实行直封直运。”

对于直投中心甩点直投,广东邮政主要通过单独建设和与揽投部合址建设两种方式实现。单独建设的直投中心具有单独场地、单独设备,单独配置管理人员,适合规模较大的直投中心,一般在珠三角地区日均投递8000件以上。其他地区日均投递5000件以上的,广东邮政才考虑单独建设直投中心。目前,建成的22个直投中心,主要分布在广州、东莞等地。与揽投部合址建设的直投

中心,与现有揽投部共用场地、设备,管理人员可合用或单独配置,但是与现有揽投部分频作业,以此缩短投递时限。此类揽投部要求日均投递3000件以上。这类合址建设的直投中心,广东邮政目前有53个。

对于直投专段直投模式,广东邮政在揽投部将投递量适中的自提点从普通道段分离出来,由揽投部自提直投专段进行下段扫描,甩点直投至各自提点。采取此类模式的道段,要求日均投递量达700件,目前,广东邮政有3112条直投专段。

聚焦流程优化 加强质量管控

“我从2018年开始经营菜鸟驿站,从刚开始每天投放300件、揽收15件,到现今每天投放800件、揽收150件。自从你们邮政建立了直投中心,我这边的邮件量就不断增长!”在位于广州市白云区嘉禾官厅东街14号的菜鸟驿站里,老板陈伟宁笑容满面地对记者说。他经营的社会驿站自提点是广东邮政推行甩点直投的重要抓手。社会驿站自提点效益、效率提高的背后,是广东邮政聚焦流程优化、加强质量管理,提升客户

体验的结果。

广东邮政在直投建设中,经历了从试点探索到不断成熟再到上量运营的过程。为保证建设效果和运营质量,广东邮政特别关注流程优化工作。以广州为例,在直投试点初期,出现自提点覆盖范围过大、时限无法保证、分拣格口规划不合理、分拣效率不高、前期客户投诉较多等问题。广州市分公司以问题为导向,通过对自提点资源进行梳理,利用电子围栏“挖洞功能”准确维护地图,重新规划内部分拣

区域,实行人员综合利用,解决了试点建设中存在的问题,使直投建设进入标准化、规模化阶段。

同时,广东邮政认识到直投甩点本身就是一种集约高效的运作模式,有必要在建设过程中加大设备替代力度,进一步提高作业效率。因此,广东省分公司为各市分公司的直投中心加大了自动分拣设备的配置力度,初期主要配置了窄带分拣机,分拣效率可达3000件/小时。省邮政工艺设备集中维保小组通过

研发,对广州揽投站点的窄带分拣机进行了改造,优化后的设备分拣效率提升至4000件/小时。最近,又投资立项配置了高速分拣机,分拣效率可达5000~6000件/小时。为保证人机磨合效果,广东邮政揽投专班组织开展了设备流程优化专项活动,并制作标准化微课件指导各市分公司进行标准化、规范化作业。

广东邮政深知质量是发展之本的道理,在直投建设过程中,将质量管控体系一并纳入建设,

重点关注违规投交率、未规范录入妥投信息率、信息完整率、入库及时率等关键指标。例如,广州市分公司通过建立运管部(服质部)一区分公司一揽投部三级管控体系,根据作业流程标准、三项基本制度执行等情况对直投中心进行质量管控,并采取日常巡点机制,由属地揽投部进行自提巡点工作,主要包括支付自提点费用、催促自提点信息反馈、异常邮件处理、自提点开发与维护等。对于异常邮件处理,要求每日不少于两个频次。

聚焦效能提升 实现降本增效

“我平均每天要处理直投快包1200件。如果客户需要上门服务的,我就将邮件从驿站取出投递上门。这样一来,驿站的压力就小了,我们的关系也好了,基本上每天都能从驿站老板那里揽收到20件邮件。这可提高了我的收入!”在跟班采访的路上,平湖直投中心投派员潘红林对记者说。他还给记者算了一笔账:“我们平湖直投中心通过承包模式,

节约了内部处理成本与车辆、PDA等设备运营成本。与原来对比,我们综合投递件均成本下降0.36元!”

实现降本增效、提升客户用邮体验,正是广东邮政开展甩点直投的初衷所在。广东邮政通过加大直投中心的设备替代力度,提升内部处理效率,通过实施机动车甩点直投,提升外部投递效率,并在直投运营

过程中关注降本增效情况,对各项成本费用规范、完整、准确列账,分析降本动因和效果。

在管理模式上,现阶段直投中心主要由各市分公司进行运营管理,同时,广东邮政已启动试点中心,广东邮政已启动试点中心,广东邮政以广州市分公司作为试点单位,启动了直投中心的直接管理和单独运行,即由省分公司直接管理恒源直投中心,并成立专

项工作组,由省分公司人力、财务、运营等部门和试点单位人员共同组成,负责恒源直投中心的管理与运营,包括直投中心规划、选址、建设等工作。恒源直投中心作为独立核算单元,人员、场地、设备、运行等费用作为成本,结算收入作为收入,制定盈亏目标,试点机构如亏损,则由省分公司承担;如盈利,则由省分公司和市分公司共享。试点总结经验

后,视情况在全省邮政推广。

此外,广东邮政还探索在自有人员不足的情况下进行直投中心外包作业,外包商带设备、工具负责从进口趟车接收到外部投递以及信息和工单处理全流程工序,邮政仅派驻统筹协调、业务指导、质量客服等关键岗位人员。以平湖直投中心为例,单个直投中心成本约节省10.8万元/月。

用实际行动 推行甩点直投模式

广东省邮政分公司

运营管理部直投项目运作人 陈兰

近几年,随着社会电商、直播带货的迅猛发展,邮政寄递包裹业务量的增速超出我们的想象。特别是广东群众的购买能力又超强,进口我省的邮政寄递包裹投递量占全国邮政的12%,为全国邮政之最。随之带来的是,投递员的工作负荷变大,他们所承受的保时限和保质量的压力也大,投递员更难以抽出时间揽收邮件。

如何破局?我们也想了很多办法。近两年,集团公司大力推行的自提直投建设给我们提供了思路。结合前期对各市情况的调研,我们发现,建设自提网络并实施甩点直投是有效释放快递包裹投递压力、提升揽投能力、助力降本增效的关键一招。

在推行初期遇到一些阻力,比如,投递员会认为这种模式是将“好吃的肉”从他们手中拿走,留给他们的都是“难啃的骨头”,推行意愿不高。但我们通过宣贯培训、设置初期补贴、打造试点、复制推广经验等方式,让他们逐步感受到投递模式优化后带来的益处。咱们的投递运营成本降低了,直投效率提升了,揽投员也有更多时间去进行高效业务的揽收。现在,他们的积极性和主动性倍增,这也很好诠释了广东省邮政分公司总经理陈洪涛针对寄递工作提出的“投递保温饱、揽收奔小康”的意义。

下一步,我们将继续按照集团公司的要求部署,不断深化直投模式的应用,进一步丰富直投场景,进一步上量上规模,加强对直投质量的管控,使直投建设在我省再突破、再提升。

切实加强内部管理 更好支撑业务发展

广州市分公司

平湖直投中心负责人 温桂全

我是1997年6月到邮政工作的。从刚入职时任投递员到客户经理、运营总监,再到今天担任平湖直投中心的负责人,已工作了26年。

平湖直投中心于2022年2月筹备建设,并于当年4月1日开始运营。该中心位于广州市白云区均禾街石马桃园西街金源广场首层,占地面积400平方米,配备人员21人,区域内划分12条投递段,通过汽车、三轮车直接将快包邮件投递至各驿站(自提点)和仓库,日人均投放量约800件。目前,已实现单月直投邮件约30万件,快包投递效率大幅提升。平湖直投中心的建设运营,减轻了平沙、江高、玫瑰园、鹤龙、嘉禾投递部的投递压力,使得邮件寄递更快捷、更安全,客户认可度更高。

作为平湖直投中心负责人,我切实加强内部管理工作,站点现场严格执行“6S管理”,有效提高工作效率。直投中心采用甩点直投模式,做好甩点直投基础信息维护是十分必要的。直投中心成立一年多以来,我们除了做好揽投部的机构配置、围栏施划、四段码配置等基础信息维护工作,同时做好对特殊客户的日常维护工作,满足客户对投递服务的需求,降低客户投诉风险。今后,我们将不断总结经验,持续创新,让咱们平湖直投中心的业务更上一层楼,更好地支撑寄递业务发展。

祝愿邮政越做越好

广东省白云区

菜鸟驿站老板 陈伟宁

我是广州市白云区嘉禾官厅东街14号菜鸟驿站的老板陈伟宁。社会驿站的代收代投是解决现今邮件量大、投递“最后一公里”问题的高效方式。我从2018年开始经营菜鸟驿站,每天接收两个频次,主要是对邮政、韵达、圆通、中通、申通、极兔等快递邮件的接收。为了邮件安全,我在菜鸟驿站安装了5台监控设备、出库仪等,对所有进出的邮件都严格把控,杜绝邮件被盗的现象。

这几年,我见证了邮政寄递的快速发展。邮政在我们驿站的业务量从刚开始每天派送自提300件、揽收15件,发展到现今每天派送自提800件、揽收150件。邮件量的增长给我带来了经营的信心。我真心祝愿邮政越做越好、越做越大!