

The background of the cover is a complex collage of green-tinted images. It includes a close-up of a postal sorting machine, a hand holding a pen, a computer monitor, and various abstract geometric shapes and lines, creating a sense of modern technology and industrial processes.

邮政职工培训教材建设委员会推荐教材

邮区中心局 生产组织与管理

王为民 主编



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

邮政职工培训教材建设委员会推荐教材

邮区中心局生产组织与管理

王为民 主编

人民邮电出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

邮区中心局生产组织与管理 / 王为民主编.

—北京: 人民邮电出版社, 2006.11

邮政职工培训教材建设委员会推荐教材

ISBN 7-115-14286-6

I. 邮... II. 王... III. ①邮政中心局—生产组织—技术培训—教材 ②邮政中心局—生产管理—技术培训—教材 IV. F616.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 000836 号

邮政职工培训教材建设委员会推荐教材

邮区中心局生产组织与管理

◆ 主 编 王为民

责任编辑 赵桂珍

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号

邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京密云春雷印刷厂印刷

新华书店总店北京发行所经销

◆ 开本: 850×1168 1/32

印张: 8.125

字数: 209 千字

2006 年 11 月第 1 版

印数: 1—3 000 册

2006 年 11 月北京第 1 次印刷

ISBN 7-115-14286-6/TN · 2657

定价: 14.00 元

读者服务热线: (010)67170985 印装质量热线: (010)67129223

内 容 提 要

本教材以邮区中心局生产作业流程再造为核心，以邮政信息化为前提，全面系统地介绍了流程再造的基本思想、方法，并详细分析了信息化条件下，邮区中心局生产作业组织的模式，提出了在两子系统上线运行的条件下，邮区中心局生产运作流程优化设计和生产机构扁平化管理的基本架构。

本教材重点阐述了邮区中心局转运生产作业组织管理、邮件处理中心生产作业组织管理、邮政运输作业组织管理的方法。对邮区中心局的质量管理理论，ISO 质量管理体系和邮区中心局生产质量指标体系以及质量控制与检查方法进行了重点介绍。还对邮区中心局的生产指挥调度管理、档案管理、现场管理、设备管理等内容进行了介绍。

本教材适用于从事网路运行和邮区中心局生产管理人员的培训和自学，也可作为邮政企业各类管理人员和生产人员参考用书。

前 言

迈入 21 世纪，中国邮政面临着更趋激烈的市场竞争，加入 WTO、邮政经济结构调整和现代化建设都对邮政的生存与发展提出了新的挑战。这就要求中国邮政必须拥有一支高素质的职工队伍去应对挑战、驾驭市场，走出一条中国特色邮政的发展道路。教育培训是提高职工队伍素质的有效方法和手段，而教材建设是做好培训工作的基础，是提高培训质量的重要保证。一本好的教材不仅能提高培训效果，也有利于职工在自学中拓展业务知识、提高职业技能。

多年来邮政职工培训教材短缺问题一直困扰着培训工作，影响职工素质的提高。为此国家邮政局专门成立了邮政职工培训教材建设委员会，并组织开展了邮政职工培训教材的编写出版工作。

在组织教材编写的过程中，从确立选题、遴选主编到审核编写提纲及书稿，每一步都由专家们严格审核确定，确保了教材质量。教材的编者大都来自邮政企业一线的专家和培训中心的老师，他们熟悉企业生产实际和职工的需求，了解成人的教学特点。可以说，教材不仅汇集了编者们成功的经验和成熟的做法，也渗透了全国邮政各个领域专家的心血，是邮政发展和职工培训的宝贵财富。在此，邮政职工培训教材建设委员会向付出辛勤劳动的教材编写人员表示亲切的慰问，向为教材编写出版默默奉献的同志们表示崇高的敬意，向支持教材出版的人民邮电出版社表示衷心的感谢。

在组织编写这套邮政职工培训教材的过程中，我们力求达到“求新、求实、求精”，紧密结合邮政发展的需要，体现实用性、针

对性、现实性和一定的超前性，便于广大邮政职工在培训或自学时使用。但由于经验不足，书中难免有不妥之处，希望各地在使用中及时把意见反映给我们，以便今后改进。

A stylized, handwritten signature in black ink, consisting of two characters: '柯' (Ke) and '岩' (Yan).

邮政职工培训教材建设委员会
2003 年 5 月

编 者 的 话

《邮区中心局生产组织与管理》是邮政职工培训教材建设委员会推荐的邮政企业培训教材。本教材的编写目的是为了使邮政企业生产管理人员全面系统地了解邮区中心局的生产管理基础知识，提高管理水平和业务素质。

本教材共分八章，第一章概述、第二章邮区中心局生产流程设计与生产机构设置和第六章邮区中心局生产指挥调度由国家邮政局石家庄培训中心王为民教授编写，第三章转运生产组织与管理、第四章邮件处理中心生产组织与管理、第五章邮政运输生产组织与管理由国家邮政局石家庄培训中心邢迎春讲师编写，第七章邮区中心局质量管理和第八章邮区中心局基础管理由国家邮政局石家庄培训中心张利敏副教授编写。全书由王为民教授统稿。

在教材编写过程中，国家邮政局网路运行部网路组织处的陈祖荫处长、甘肃省邮政局网络运行处的王海彬主任工程师、国家邮政局石家庄培训中心的张洪芬教授对教材初稿进行了认真地审阅并提出了宝贵意见。在此，教材编写人员向所有支持本教材编写的专家和学者表示衷心地感谢。

由于编者水平所限，对于教材中存在的不足和疏漏之处，敬请读者原谅并批评指正。

编 者

2006年8月

目 录

第一章 概述	1
第一节 生产组织与管理基本理论.....	1
第二节 邮区中心局体制概述.....	11
思考题.....	16
第二章 邮区中心局生产流程设计与生产机构设置	17
第一节 流程再造理论.....	17
第二节 邮区中心局生产作业系统功能介绍.....	30
第三节 两种作业环境下网路运行与生产作业模式分析.....	37
第四节 邮区中心局生产作业流程优化.....	43
第五节 邮区中心局生产机构的规范化.....	49
思考题.....	63
第三章 转运生产组织与管理	65
第一节 转运生产作业流程.....	65
第二节 转运生产作业规范.....	68
第三节 邮件发运计划的编制.....	73
第四节 邮件转运劳动作业组织.....	83
思考题.....	84
第四章 邮件处理中心生产组织与管理	85
第一节 邮件处理中心生产作业流程.....	85
第二节 邮件处理中心各环节作业规范.....	87
第三节 邮件分拣封发作业计划.....	96
第四节 邮件处理中心场地设置与劳动组织.....	104
思考题.....	109

第五章 邮政运输生产组织与管理	111
第一节 邮政运输概述	111
第二节 铁道邮政运输的组织与管理	116
第三节 火车押运作业流程以及作业规范	121
第四节 汽车邮运组织与管理	123
第五节 航空邮运的组织与管理	129
思考题	135
第六章 邮区中心局生产指挥调度	137
第一节 邮区中心局指挥调度概述	137
第二节 邮区中心局指挥调度组织体系	138
第三节 邮区中心局指挥调度工作制度	142
第四节 邮区中心局指挥调度系统业务功能	151
思考题	160
第七章 邮区中心局质量管理	161
第一节 全面质量理论概述	161
第二节 ISO 9000 质量体系标准及其在邮区中心局中的应用	175
第三节 邮区中心局生产质量考核与监督检查	188
思考题	213
第八章 邮区中心局基础管理	214
第一节 档案管理	214
第二节 现场管理	225
第三节 设备使用与维护	230
第四节 安全管理	238
第五节 容器调拨管理	240
思考题	248
参考文献	249

第一章 概 述

本章学习重点：通过本章的学习，深入理解生产组织与管理的内涵和邮政企业生产组织管理的特点；掌握生产组织与管理理论、邮区中心局体制的基本理论和邮区中心局的基本知识以及邮区中心局生产组织与管理的内容。

第一节 生产组织与管理基本理论

一、生产组织与管理理论及其发展过程

（一）生产组织与管理的基本概念

生产出高质量的产品并提供优质的服务是企业生产组织与管理的精髓，如何有效地组织和管理企业的资源是关系到企业的战略发展与竞争力的关键。企业要想在竞争激烈的全球经济中生存，关键是要有高水平的生产组织与管理，向顾客提供优质的具有竞争性价格的产品和服务。

生产组织活动是指“投入—变换—产出”的过程，即投入一定的资源，经过一系列多种形式的变换，使其价值增值，最后以某种形式的产出提供给社会，如制造业生产的汽车、飞机，电信行业提供的语音数据服务，邮政行业提供的邮件寄递服务等。

工业革命使人类进入了机器大工业时代，制造业得到了极大的发展，那时人们对生产作业活动的研究主要局限于有形产品的变换过程的研究，即对制造业的过程进行研究，其相关的学科被称为“生

产管理学”(Production Management)。随着经济的发展、技术的进步以及社会工业化、信息化的进展,制造业、服务业日益融合在一起,制造业在提供产品的同时,越来越重视相关的服务,服务业也往往将服务与产品同时提供给顾客。因此,就提出了对服务业运作过程进行管理的要求。于是,生产管理的研究范围从制造业扩展到了服务业。这种对有形产品与无形产品的变换过程的管理,在西方管理学界被称为生产运作管理,也称生产组织管理。在本书中,“生产运作”与“生产组织”的概念与意义是一致的。研究生产组织与管理就是面向生产资源的管理活动。通过生产组织与管理设计并控制企业系统,从而实现在产品或服务的形成过程中,有效地利用原材料、人力资源、设备和设施。生产组织的职能是大多数企业的核心职能,它负责提供产品或者服务,其本质是生产作业过程的增值,即投入成本与产出的价格或价值的差异,价格越高、价值越大,企业生产组织的效率就越高。

(二) 生产组织与管理理论的发展过程

1. 生产组织与管理的起源与发展

生产组织与管理的起源始于18世纪60年代从工场手工业过渡到工厂制以后。当时最早注意到生产经济学的是英国古典经济学家亚当·斯密(Adam Smith),他于1776年在《国富论》一书中系统地论述了劳动分工理论,指出劳动分工可以大大提高生产效率。其后,英国的查尔斯·巴贝奇(Charles Babbage)在1832年出版的《论机器制造业的经济》一书中进一步阐明了分工的优点,并提出在生产中使用机器的经济价值。这些理论可以说是生产管理理论的起点。但是在18世纪末到19世纪末约100年的时期中,由于生产发展缓慢,生产管理理论与方法也同样进展甚微。

2. 古典生产管理理论与发展

从19世纪末期到20世纪40年代,由于生产技术日益进步,生产规模日益扩大,生产管理理论有了很大的发展。美国的F.W.泰勒(Frederick Winslow Taylor)根据他在工厂中的实践和研究,于

1911 年发表了《科学管理原理》一书，这是一本研究生产管理的专著，他把凭经验办事的传统管理进行科学总结，形成了科学管理的基础，因此，西方把泰勒称为“科学管理之父”，认为他就是生产管理理论的创始人。其主要的观点是：（1）制定科学的操作方法和合理的工时定额；（2）实行差别计件工资制，按照作业标准和时间定额规定不同的工资率；（3）对工人进行科学的选择、培训和提高，使他们按照作业标准工作；（4）制定科学的操作规程，实行标准化管理。此外，泰勒还在组织管理方面提出“计划与执行分离”的原则，他认为，在新制度下管理人员应把日常例行事务授权给下级处理，管理人员应集中精力考虑重大的决策问题。泰勒科学管理思想的实质在于他认为“一切管理问题都应当而且可以用科学的方法去研究和解决”。泰勒的一系列杰出贡献，开创了 20 世纪“科学管理”的新阶段。在这一阶段，他的追随者在生产管理上也做出了贡献，其中主要人物有美国的弗兰克·吉尔布雷斯夫妇（Frank Gantt），他们长期从事劳动和疲劳研究，寻求最佳作业法；亨利·甘特（Henry Ford）——创造出“线条图和指示图表”进行生产；美国福特汽车的创始人按照科学规律，创建出汽车装配流水线，大大提高了劳动生产率。所有这些都大大丰富了生产管理的理论和方法。

3. 现代生产管理理论

第二次世界大战以后，由于科学技术的高速发展，美国军事订货的大量大批生产，促使生产管理采用若干新的管理技术。生产管理领域的一个重大发展是采用数学方法，特别是运筹学、数理统计的运用。从 20 世纪 60 年代起，生产管理的另一个重大发展是系统工程的介绍。它从系统的观念出发，去观察、思考分析问题，把生产过程中投入的各种要素及其活动作为一个系统，进行合理的组织与控制。电子计算机的广泛应用，是生产管理现代化的另一个有力的工具，它不仅用于数据处理、情报信息系统，更重要的是用于模拟。借助于电子计算机，对生产系统进行仿真模拟，对安排生产、编制计划以及经营决策提供了有利条件。

进入 20 世纪 70 年代以后，日本经济崛起，使美国、西欧面临日本产品的强劲竞争，日本产品以优质低价迅速打入欧美市场。以汽车为例，1955 年美国汽车占世界产量 75%，到 1989 年时仅占 25%，而日本汽车产量却占到 30%，超过了美国。为了学习日本的经验，探寻美国汽车技术落后的原因，1985 年美国麻省理工学院启动了一个耗资 500 万美元的“国际汽车研究计划”。MIT 的 116 位高级研究员和专家用了 5 年时间考察和研究了美、日、德、法等 17 个国家的 100 多个大型汽车制造公司，得出结论是日本丰田公司适应高新技术发展的多品种、小批量、零库存的生产经营方式，是世界上最先进、最有效的生产经营方式。此后，欧美企业掀起学习日本丰田公司的改革浪潮。提出了“准时生产制”、“精益生产”、“敏捷制造”、“并行工程”、“计算机集成制造”等许多生产方式的新概念，并开始试验及推广实施，成为指导美国企业经营管理的重要理论。

1990 年迈克尔·哈默（Michael Hammer）博士和詹姆斯·钱皮（James Champy）先生，提出了新的管理理论——流程再造（BPR），其首要内容是提出了对流程的不同理解。哈默和钱皮的定义是：“流程是指企业以输入各种原料和顾客需求为起点到企业创造出对顾客有价值的产品或者服务为终点的一系列活动”，企业流程再造，就是针对企业业务流程的基本问题进行反思，并对它进行彻底的重新设计，以便在衡量绩效的重要指标上，如成本、质量、服务和效率等方面取得显著的进展。该理论提出了在新的企业运行空间条件下，改造原有的工作流程、管理流程，以使企业更适应未来的生存发展空间，提高工作效率，促进顾客满意度提高，进而使企业竞争力增强。其后，迈克尔·哈默（Michael Hammer）博士的四部力作《改革公司》（1993）、《改革革命》（1995）、《超越革命》（1996）和《企业行动纲领》（2001）引起了管理学界的震动，许多企业纷纷引进这一理论，进行业务流程重组与改造，例如我国著名的企业海尔集团采用业务流程再造理论，结合企业的实际，提出了具有海尔特色的

生产流程和管理流程，他们所提出来的引进“市场链”概念进行流程优化就是对 BPR 理论的完善和发展。

目前，部分邮政企业也在尝试着引进这一理论对邮政企业的生产流程和管理流程进行重组，例如广州邮区中心局在新的邮件处理中心投产之际，通过对邮件处理流程的优化，调整生产管理组织机构，并配套改革管理制度，使之适应新的流程的需要，大大提高了生产效率和管理效能。邮政企业如何根据自身行业的特点和市场的需要，引进 BPR 进行业务流程重组是摆在邮政企业面前的一大课题。

二、生产组织与管理的内容

对于一般的企业来说，生产组织与管理包括两大内容，一是生产作业系统的设计；二是生产作业系统运行的计划与控制。

（一）生产作业系统的设计

生产作业系统的设计一般包括以下两个方面的内容。

1. 产品开发管理

产品开发管理包括产品决策、产品设计、工艺选择与设计、新产品试制与鉴定管理等。其目的是为产品或服务的生产及时提供全套的、能够令人满意的技术文件，并尽量缩短开发周期，降低开发费用。

2. 厂房设施和机器系统构建管理

包括厂址选择、生产能力决策、厂房设施建设、设备选择与购置、工厂总平面布置等。其目的是为了以最快的速度、最少的投资建立起最适宜企业生产的、能形成企业固定资产的生产作业系统主体框架。

（二）生产作业系统运行的计划与控制

生产作业系统运行的计划与控制是指企业根据市场需要以及自身的生产经营目标，在设计好的生产作业系统内对其进行计划和控制。具体来说，就是在设计好的生产作业系统框架下，不断对生

产作业系统进行综合平衡，科学安排生产作业系统的各个环节和阶段的生产任务，妥善安排生产作业系统各方面的复杂关系，对生产过程进行有效控制，以确保生产作业系统的正常运行。

1. 计划

包括预测对本企业产品或服务的需求，确定产品品种与产量，设置产品交货期，编制生产计划，统计生产作业的进展情况等。

2. 控制

在计划执行的过程中，随时检查实际执行情况，一旦发现偏离计划或者偏离标准，立即采取措施进行调整。作业控制包括对生产作业进度、产品质量、资源消耗、资金占用、材料采购、成本控制，也包括对事前、事中和事后的控制。

（三）生产作业管理的基本问题

所谓生产作业管理的基本问题，就是如何实现生产作业管理目标的问题。

生产作业管理目标可以用一句话来概括：“在需要的时候，以适宜的价格，向顾客提供具有适当质量的产品和服务”。因此，从生产作业目标与生产价值的实现条件就引申出生产作业管理中的三个基本问题。

1. 如何保证和提高质量——质量管理

如何设计产品的功能、使用方法，并相应地转化为生产作业管理的设计质量、制造质量和服务质量问题，即质量管理（Quality Management）。

2. 如何保证适时适量地将产品投放于市场——进度管理

在现代化的大生产中，生产所涉及的人员、物料、设备、资金等资源成千上万，如何将全部资源要素在它们需要的时候组织起来，筹措到位，是一个十分复杂的系统工程，这也是生产作业管理所解决的一个重要问题——进度管理（Delivery Management）。

3. 如何合理地利用和配置企业的资源和资金，降低成本——

成本管理

这个问题涉及到人员、设备、能源、土地等资源的合理配置与利用，涉及到企业生产效率的提高，还涉及到企业资金的运用和管理，归根到底是努力降低产品的生产成本，即成本管理（Cost Management）。

三、邮政企业生产组织与管理概述

（一）邮政企业生产（运作）系统的特征

邮政的生产运作活动是指邮政企业接收实物邮件、进行邮件处理、运输和投递邮件的过程。其生产（运作）的特征是：

1. 邮政企业的生产（运作）过程是以实物信息的载体（邮件）的传递为主

在邮政通信的过程中，不论传递的是信函、报刊还是包裹，都是具有实物形式的信息，邮政通信成为传递以实物为载体的信息的一种通信方式，这正是邮政通信独有的特点。由于这个特点，邮政企业必须有足够的生产场地，以保证生产活动的顺利进行，又由于邮政通信具有记录性和保密性，所以存在法律责任和法律效力问题。

2. 邮政企业的生产（运作）过程是以交通运输路线和交通运输工具为载体

邮政企业的生产运作过程是通过邮政通信网把分散在全国各地的邮政局所的邮件，通过各种运输工具（邮路）由甲地传递到乙地，完成邮件的空间转移。邮政企业离不开交通运输线路和运输工具，特别是目前我国大部分干线邮件的运输还主要是依靠社会上的交通运输力量，这就决定了邮政企业不仅要加强企业内部各个部门的协作，更需要取得铁路、民航等交通运输部门的配合与支持。

3. 邮政服务网点的广泛性

邮政通信网遍布全国城乡各地，覆盖全国的每一个角落，凡是

有人生活的地方就有通邮的可能。邮政服务网点的广泛性是邮政通信的优势所在，这是其他企业无法比拟的。邮政企业要充分利用这一优势，不断开发新业务。

4. 邮政企业生产运作过程具有时效性

由于邮政企业所传递的邮件是一种实物信息，具有较强的时效性，特别是一些报纸和快递邮件，时限性非常强，这一特点就决定了邮政企业的生产运作过程具有强烈的时限性。生产运作的各个环节，特别是内部处理环节更要强化时间观念，要科学合理地制定作业计划，保证各类邮件按时传递，满足市场的需要。

(二) 邮政企业生产组织与管理的主要内容

邮政通信的生产过程包括四个主要环节：营业收寄环节；分拣封发环节，运输环节和投递环节。

1. 邮政营业环节的组织管理

包括营业局所内部布局结构，营业窗口设置，营业人员、设施的配置，服务质量管理等。

2. 邮政分拣封发环节的组织管理

包括确定分拣封发关系，编制生产作业计划，组织分拣封发作业，优化作业流程和劳动组织。

3. 邮政运输环节的组织管理

包括科学选择邮运方式和邮运工具，优化运输作业流程，科学组织邮件的运输，合理配置车辆，合理安排劳动力。

4. 邮政投递环节的组织管理

包括改革投递管理体制，科学选择投递模式，优化投递生产作业流程，科学配置人力资源。

四、邮区中心局生产组织与管理概述

实行邮区中心局体制以后，邮政生产四大环节中的分拣封发和运输两个环节的组织集中在邮区中心局。本教材主要是介绍邮区中心局生产过程的组织与管理，即邮件分拣封发和邮件的运输过程如