



普通高等教育“十三五”规划教材

邮政与快递运营管理

YOUZHENG YU KUAIDI YUNYING GUANLI

周晓光 韦凌云 杨萌柯 © 编著



北京邮电大学出版社
www.buptpress.com



普通高等教育“十三五”规划教材

邮政与快递运营管理

周晓光 韦凌云 杨萌柯 编著



北京邮电大学出版社
www.buptpress.com

内 容 简 介

本书结合当前邮政快递企业在运营管理过程中的高层次专业人才需求,针对性地设置了教学内容。本书主要包括邮政与快递运营管理概述、邮政与快递业务内容、邮政与快递企业运营管理、邮政与快递作业流程与管理、邮政与快递组织流程分析与管理、邮政与快递运营质量管理与控制、邮政与快递客户服务管理,共7个章节。

本书可作为我国新开设的邮政工程、邮政管理专业指定教材,亦可作为物流工程、物流管理、电子商务等相关专业的教学用书,还可作为企事业单位培训教材,同时可供相关研究人员、从业人员阅读参考。

图书在版编目(CIP)数据

邮政与快递运营管理 / 周晓光, 韦凌云, 杨萌柯编著. -- 北京: 北京邮电大学出版社, 2018. 8

ISBN 978-7-5635-5557-4

I. ①邮… II. ①周…②韦…③杨… III. ①邮政管理—运营管理②快递—运营管理 IV. ①F616
②F618

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 172889 号

书 名: 邮政与快递运营管理

著作责任者: 周晓光 韦凌云 杨萌柯 编著

责任编辑: 刘 颖

出版发行: 北京邮电大学出版社

社 址: 北京市海淀区西土城路 10 号(邮编: 100876)

发 行 部: 电话: 010-62282185 传真: 010-62283578

E-mail: publish@bupt.edu.cn

经 销: 各地新华书店

印 刷: 北京玺诚印务有限公司

开 本: 787 mm×1 092 mm 1/16

印 张: 13.5

字 数: 331 千字

版 次: 2018 年 8 月第 1 版 2018 年 8 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5635-5557-4

定价: 35.00 元

• 如有印装质量问题,请与北京邮电大学出版社发行部联系 •

前言

随着国民经济的飞速发展及移动互联网的迅速普及,我国邮政快递业进入蓬勃发展阶段。2015年,我国快递业务量达206.7亿件,同比增长48%,稳居世界第一;快递业务收入达2760亿元,同比增长35%。“十二五”期间,全国快递服务企业业务量持续快速增长,市场规模从2011年的36.7亿件增长到2015年的206.7亿件,年均增长率超过50%。但快递服务业高层次的专业人才匮乏,成为制约快递物流企业发展的关键因素,大力推进邮政快递专业人才培养已成为邮政行业落实科教兴国战略的重要工作内容。

本书结合当前邮政快递企业在运营管理过程中的高层次专业人才需求,针对性地设置了教学内容。本书共7章:第1章,邮政与快递运营管理概述,主要介绍邮政快递运营管理相关概念、理论、要素和内容;第2章,邮政与快递业务内容,主要介绍邮政与快递管理的对象,即具体的产品业务内容;第3章,邮政与快递企业运营管理,主要介绍邮政快递企业的运营模式、组织架构与管理;第4章,邮政与快递作业流程与管理,主要介绍国内、国际邮政与快递作业流程与管理;第5章,邮政与快递组织流程分析与管理,主要介绍对现有流程的优化方法、评估和管理;第6章,邮政与快递运营质量管理与控制,主要介绍运营质量管理方法、控制方法和过程管理;第7章,邮政与快递客户服务管理,主要介绍邮政快递客户服务质量与顾客满意度管理、快递服务营销、客户投诉管理与服务补救等客户服务管理内容。具体的章节编写人员如下:第1章主要由韩伟伟负责,第2~4章主要由周晓光和杨萌柯负责,第5、6章主要由韦凌云负责,第7章主要由孔德婧和刘洁负责。

本书可作为我国新开设的邮政工程、邮政管理专业指定教材,亦可作为物流工程、物流管理、电子商务等相关专业的教学用书,同时可供相关研究人员、从业人员阅读参考,亦可用于企、事业单位培训。

由于笔者水平有限,加之时间仓促,书中可能出现不完善和谬误之处,敬请读者批评指正。

目 录

第 1 章 邮政与快递运营管理概述	1
1.1 运营管理基本概念	2
1.1.1 运营管理的对象	3
1.1.2 运营管理的目标	4
1.1.3 运营管理的范围	4
1.1.4 运营系统的类型	4
1.2 运营管理理论与实践的发展	6
1.2.1 运营管理理论的发展	6
1.2.2 运营管理理论在邮政与快递领域中的应用	7
1.3 邮政与快递运营管理的概念	14
1.3.1 邮政与快递运营管理的基本概念	14
1.3.2 邮政与快递运营管理的特点	15
1.3.3 邮政与快递的区别	15
第 2 章 邮政与快递业务内容	17
2.1 邮政与快递主营业务	18
2.1.1 邮政与快递业务基本分类方法	18
2.1.2 国内邮政速递业务种类	19
2.1.3 国际及港澳台邮政快递业务种类	23
2.2 邮政速递增值业务	27
2.2.1 邮政速递代收货款业务	27
2.2.2 其他增值业务	28
2.3 邮政与快递电子商务	36
2.3.1 邮政电子商务	36
2.3.2 快递电子商务	40
思考与讨论	42
第 3 章 邮政与快递企业运营管理	43
3.1 邮政与快递企业主要运营模式	44
3.1.1 直营模式	45
3.1.2 加盟模式	47

3.1.3 混合模式·····	49
3.2 邮政与快递企业组织架构与管理·····	51
3.2.1 企业基本组织架构·····	52
3.2.2 网点组织管理·····	65
思考与讨论·····	70
第4章 邮政与快递作业流程与管理 ·····	71
4.1 国内邮政与快递作业流程与管理·····	73
4.1.1 收寄作业流程与管理·····	74
4.1.2 配送中心作业流程与管理·····	85
4.1.3 物流运输作业与管理·····	94
4.1.4 投递作业流程与管理·····	102
4.2 国际邮政快递作业流程与管理·····	110
4.2.1 国际邮政快递基本作业流程·····	110
4.2.2 国际邮政快递报关作业与管理·····	123
思考与讨论·····	130
第5章 邮政与快递组织流程分析与管理 ·····	131
5.1 组织流程分析的基本方法·····	134
5.1.1 流程绩效的三个度量指标·····	134
5.1.2 流程分析的基本法则——律特法则·····	135
5.1.3 邮政快递流程分析案例·····	136
5.2 流程能力评估·····	137
5.2.1 具有单一种类流程单位的流程能力评估·····	138
5.2.2 具有多种类流程单位的流程能力评估·····	143
5.2.3 邮政与快递流程能力评估案例分析·····	145
5.3 流程劳动力成本评估和改进·····	146
5.3.1 流程劳动力成本的计算、评估·····	146
5.3.2 基于流程劳动力成本的改进策略·····	151
5.4 运营管理绩效分析·····	155
5.4.1 生产准备与运营管理绩效·····	155
5.4.2 排队问题与运营管理绩效分析·····	160
思考与讨论·····	170
第6章 邮政与快递运营质量管理与控制 ·····	172
6.1 质量问题与变动性·····	173
6.2 统计过程控制中的控制图与质量管理·····	174
6.3 流程的改进·····	180
思考与讨论·····	183

第 7 章 邮政与快递客户服务管理	184
7.1 快递客户服务概述	185
7.1.1 快递服务的概念	185
7.1.2 快递服务的特征	185
7.1.3 快递服务的内容	187
7.2 快递服务质量管理	188
7.2.1 服务质量的概念	188
7.2.2 服务质量的维度	189
7.2.3 顾客满意与服务质量	191
7.2.4 快递顾客感知服务质量评价方法	192
7.3 快递服务营销与关系营销	194
7.3.1 快递服务营销分析	194
7.3.2 快递服务关系营销分析	198
7.4 快递服务失误与服务补救	199
7.4.1 服务失误概述	199
7.4.2 顾客对服务失误的反应	200
7.4.3 快递服务失误	200
7.4.4 快递服务的顾客抱怨行为	201
7.4.5 服务补救	202
参考文献	205

第 1 章 邮政与快递运营管理概述

【本章学习目标】

1. 掌握运营管理的概念；
2. 了解运营管理理论发展的历史；
3. 掌握邮政与快递运营管理的概念。

【引例】

亚马逊的运营管理

亚马逊是全球最大的电子商务公司。作为中国电子商务领袖,亚马逊中国为消费者提供图书、音乐、影视、手机数码等 28 大类、超过 260 万种的产品,通过“货到付款”等多种支付方式,为中国消费者提供便利、快捷的网购体验。亚马逊中国秉承“以客户为中心”的理念,并承诺“天天低价,正品行货”,致力于从低价、选品、便利三个方面为消费者打造一个可信赖的网上购物环境。亚马逊中国拥有业界最大最先进的运营网络,目前有 10 个运营中心,分别位于北京(2 个)、苏州、广州、成都、武汉、沈阳、西安、厦门、昆山,总运营面积超过 40 万平方米。这些运营中心主要负责厂商收货、仓储、库存管理、订单发货、调拨发货、客户退货、返厂、商品质量安全等问题。同时,亚马逊中国还拥有自己的配送队伍和客服中心,可以为消费者提供便捷的配送及售后服务。通过亚马逊中国的不懈努力和消费者的大力支持,亚马逊中国每年都保持了高速增长,用户数量也大幅增加,成为电子商务企业中的佼佼者。

(1) 自建配送中心

在公司创立后的第三年,亚马逊就开始投资自建物流配送中心。目前,亚马逊在美国的 11 个州建有 19 个配送中心,在英、法、德等欧洲国家,以及日本、中国等亚洲国家也都建有配送中心。同时通过电子数据交换系统(EDI),顾客可以随时查询订购状况,追踪自己的包裹。亚马逊认为,这种直接物流分配模式对于 B2C 网站来说,虽然可能意味着成本增加,但对于全程掌控消费者的体验来说却至关重要。继北京之后亚马逊中国又分别在上海(后迁至苏州)、广州建立了仓库,这样的布局不仅满足了业务量较高的当地消费者的需求,也有利于亚马逊对全国市场的覆盖、布局与协调。目前,亚马逊已完成了对全国一、二、三级 30 多个城市的覆盖,三地仓库的建立大大减少了配送时间和配送成本。

(2) 与第三方物流公司合作

美国亚马逊通过“邮政注入”减少送货成本。亚马逊使用自己的货车或由独立的承运人将整卡车的订购商品从亚马逊的仓库送到当地邮局的库房,再由邮局向顾客送货。这样就可以免除邮局对商品的处理程序和步骤,为邮局发送商品提供便利条件,也为自己节省了资金。首先,这种方式能将物流业务从网站的主体业务中剥离,最大限度地降低了物流给网站带来的成本压力,使网站能够集中优势资源进行市场开发和提高核心竞争力。其次,它将配送外包给专业的第三方物流公司,增强网站在国内众多的干线配送上的物流能力。同时,它具有灵活的扩展性,开拓新的区域时只要在该地区选择优质的物流提供商即可完成区域布局,实现远程物流配送服务。在美国,亚马逊的配送业务主要通过外包给 FedEx、UPS 和 DHL 来完成。2000 年,亚马逊与网络快运公司 Kozmo 达成合作协议,推出 1 小时内将书、光盘和玩具等商品交付给顾客的服务。

亚马逊在选择第三方物流公司时,首先根据地区经济发展状况和订单量来选择与之合作的第三方物流公司的数量;同时在确定合作公司后,又根据地区差异确定绩效考核的具体标准。亚马逊对第三方物流公司的管理,包括对物流供应商的选择、财务管理、质量管理等,以及实现订单分拆等新业务要求时,均以消费者满意度为考评指标。这样做的意义在于:一方面企业实现了对消费者体验和需求的即时掌控和跟踪服务;另一方面也有利于最大限度地满足消费者体验的同时有效地控制成本、提高运营管理效率。

(3) 信息技术的投入

春节期间,年货呈现出网购大趋势,对于大量订单带给消费链的压力,许多快递公司出现爆仓的局面,而亚马逊拥有一贯强大的 IT 系统支持,在特殊时期,完善强化内部管理,进行流程控制,减少在不必要的环节上的浪费。亚马逊一流的物流系统和 IT 系统,使得库存在全国范围内得到最有效、最流畅的调配、调动,从而保证了后续运输、物流、快递的流畅,最终带给用户的是最便捷、最快速的网购体验。

1.1 运营管理基本概念

运营管理是指为了实现企业经营目标,提高企业经济效益,对生产运营活动进行计划、组织和控制等一系列管理工作的总称。

其中,生产是以一定生产关系联系起来的人们利用劳动资料,改变劳动对象,以适合人们需要的过程,也是社会组织将它的输入转化为输出的过程。产出可分为有形产品和无形产品两大类,人们习惯把提供有形产品的活动称为制造型生产,而将提供无形产品即服务的活动称为服务型生产。过去,有的学者把有形产品的生产称作“Production”(生产),而将提供服务的生产称作“Operations”(运营),而近几年来更为明显的趋势是把提供有形产品的生产和提供服务的生产统称为“Operations”(运营)。

1.1.1 运营管理的对象

运营管理的对象是运营过程和运营系统,实际上是对运营系统的所有要素和投入、运营过程、产出和反馈等所有环节的全方位综合管理,如图 1-1 所示。

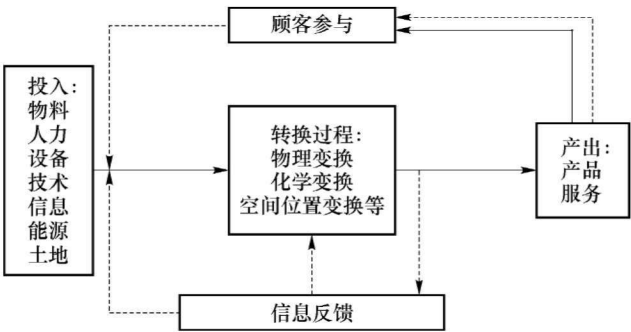


图 1-1 运营管理的对象

运营过程是一个“投入—转换—产出”的过程,是一个劳动过程或价值增值的过程,它是运营的第一大对象,运营必须考虑如何对这样的生产运营活动进行计划、组织和控制。在这个过程中投入一定的生产要素,经过一系列多形式的转换,使其价值增高,最后以某种形式的产出提供给社会。转换过程中投入的生产要素包括人、财、物、信息、顾客、工厂或服务机构,通过转换过程将投入资源转换成有形产品或无形服务的产出。

运营系统是指上述转换过程得以实现的手段,把低价值体的生产要素集合转换为高价值体的产出。运营系统也有狭义和广义之分。狭义的生产运营系统,有时也称为制造系统,是指直接进行产品的生产加工或实现服务的过程,其工作直接决定着产品或服务产出的类型、数量、质量和生产运营计划与控制等子系统。广义的生产运营系统包括制造系统、研究开发系统、生产运营的供应与保证系统等。

一些典型组织的运营管理过程如表 1-1 所示。

表 1-1 典型组织的投入、转换和产出

组织	主要投入	转化的内容	主要产出
工厂	原材料	加工制造	产品
运输公司	出发地的物资	位移	目的地的物资
修理站	损坏的机器	修理	修复的机器
医院	病人	诊断与治疗	恢复健康的病人
大学	高中毕业生	教学	高级专业人才
咨询公司	情况、问题	咨询	建议、办法、方案

1.1.2 运营管理的目标

运营管理的目标是高效、低耗、灵活、准时、安全、低成本地生产合格产品和(或)提供客户满意的服务。运营管理的任务是通过合理组织生产过程、有效地利用生产资源,以期实现以下目标。

(1) 为实现企业的战略目标,全面完成生产计划所规定的任务,包括完成产品的品种、质量、产量、成本和交货期等各项要求。

(2) 不断降低物耗,降低生产成本,缩短生产周期,减少在制品和库存,压缩占用的生产资金,提高企业的经济效益。

(3) 提高运营系统的柔性,更好地适应不断变化的市场需求。

因此,运营管理是企业竞争力的根本源泉,在企业经营中具有重要的作用。

1.1.3 运营管理的范围

现代企业的生产经营规模不断扩大,产品本身的技术和知识密集程度不断提高,产品的生产和服务过程日趋复杂,市场需求日益多样化、多变化,世界范围内的竞争日益激烈,这些因素使运营管理本身也在不断发生变化。尤其是信息技术突飞猛进的发展,为运营增添了新的有力手段,也使运营学的研究进入了一个新阶段,使其内容更加丰富,范围更加扩大,体系更加完整。

狭义的运营管理仅局限于生产运营系统的运行管理,实际上是以生产运营系统中的生产运营过程为中心对象。广义的运营管理不仅包括生产运营系统的运行管理,还包括运营战略的制订、运营系统的设计以及运营系统的运行等多个层次的内容,把运营战略、新产品开发、产品设计、采购供应、生产制造、产品配送直至售后服务看作一个完整的“价值链”,对其进行集成管理。

运营管理决策范围可以分为3个层次。

(1) 运营战略决策:包括产品与品种选择、竞争策略与重点选择、生产的组织方式设计与选择等。

(2) 生产过程与生产系统管理决策:包括设施选址、生产能力规划、产品设计、工艺路线确定、设施布置、工作分析等。

(3) 生产运行决策:包括生产计划与调度、现场管理、采购与供应管理、库存管理、质量管理、设备管理、环境与安全管理等。

1.1.4 运营系统的类型

1. 生产运营系统

生产运营系统可以根据生产的连续程度、生产计划的来源、物流的特征、产品品种和生产数量等来划分,如表1-2所示。

表 1-2 生产运营系统类型

划分依据	运营类型
生产的连续程度	(1) 连续型生产:物料均匀、连续地按一定工艺顺序移动,在运动中不断改变形态和性能,最后形成产品,如玻璃制造。 (2) 离散型生产:物料离散地按一定工艺顺序移动,在运动中不断改变形态和性能,最后形成产品,如汽车制造
生产计划的来源	(1) 备货型生产:没有接到用户订单时,运用市场预测的方法安排生产,以补充成品库存,以库存满足用户订货的需要。 (2) 订货型生产:按照用户的特定要求进行生产。 (3) 订货装配型生产:产品的零部件按照市场预测的方法安排生产,成品按照用户的特定要求进行装配
物流的特征	(1) V 型生产:企业原材料种类很少,经过基本相同的加工过程转换成种类繁多的最终产品。 (2) A 型生产:通用性强,生产系统有柔性,加工过程复杂多样,生产管理复杂。 (3) T 型生产:分为加工和装配两部分,加工路线和装配时间比较短,库存高,交货状况参差不齐
产品品种和生产数量	(1) 大量生产:生产品种单一,产量大,生产重复程度高。 (2) 成批生产:介于大量生产和单件生产之间,品种不单一,每种都有一定的批量,生产有一定的重复性,又分为大批生产、中批生产和小批生产。 (3) 单件生产:生产品种繁多,每个品种仅生产一台,生产的重复程度低

2. 服务运营系统

服务运营系统可以根据系统所提供的服务内容、与顾客的接触程度、服务对象与服务行为及资源的密集度等来划分,如表 1-3 所示。

表 1-3 服务运营系统类型

划分依据	运营类型
服务内容	(1) 与产品移动有关的服务:批发零售、运输、储藏。 (2) 与人的移动有关的服务:观光住宿、交通。 (3) 与货币移动有关的服务:银行、证券、保险。 (4) 与情报移动有关的服务:出版、通信、广播、IT。 (5) 与公共设施有关的服务:电力、煤气、自来水。 (6) 与娱乐设施有关的服务:电影院、游乐场。 (7) 与专业技术有关的服务:咨询公司、律师事务所
与顾客的接触程度	(1) 高度接触:律师事务所、理发店。 (2) 低度接触:自动售货机、电影院
服务对象与服务行为	(1) 有形的对人服务:美容、游泳馆、餐厅。 (2) 无形的对人服务:教育、广播。 (3) 有形的对物服务:洗衣店、货运。 (4) 无形的对物服务:金融、法律事务所
资源的密集度	(1) 大量资本密集服务:航空公司、高档酒店。 (2) 专业资本密集服务:医院、汽车 4S 店。 (3) 大量劳动密集服务:学校、零售、快递。 (4) 专业劳动密集服务:律师事务所、会计事务所

1.2 运营管理理论与实践的发展

1.2.1 运营管理理论的发展

生产运营管理的发展史如表 1-4 所示。

20 世纪初,被称为“科学管理之父”的美国工程师 F. W. 泰勒首先提出科学管理运动,他将科学的定量分析方法引入生产管理中。他认为提高作业效率的关键在于为每一项工作制订完善而又公正的标准,科学法则决定每人每天的工作量及管理人员的职责。为了制订科学的作业程序和标准,泰勒首创了将时间研究结合到工具的设计和改进中去,以提高总体效率的管理方法。随着科学管理运动的普及,生产管理摆脱了经验管理的束缚,开始成为一门独立的科学。1913 年,福特在自己的汽车工厂里安装了第一条汽车组装流水线。由于采用专业化分工和流水作业,极大地提高了劳动生产率,同时结合零部件的标准化生产,使生产成本大幅度降低。流水线生产方式代表了一种大批量的、规模经济的生产方式,至今,仍以其高效率、标准化和在制品库存低的优点被广泛应用。受此影响,那些小批量、多品种生产性质的企业也寻找多种途径,试图通过采用成组技术、模块制造方式或柔性制造单元,使多品种、小批量的制造车间能够接近流水作业的生产方式,以提高效率和性能。

随着经济发展、技术进步以及社会工业化、信息化的发展,一味地提高生产率,以及对人的经济性进行定义遭到越来越多的反对。管理学家开始重视对人的研究,梅奥等人的“霍桑试验”得出“人是社会人”的结论。企业在生产运营中要重视人的积极作用及人际关系的改善。与此同时,人们除了对各种有形产品的需求之外,对相关服务的需求也逐渐提高。随着社会分工的出现,原来附属于生产过程的一些业务和服务过程相继分离并独立出来,形成后来的流通、零售、金融、房地产等服务行业,使社会第三产业比重越来越大。因此,对提供无形产品的运营过程进行管理和研究应运而生。

20 世纪 50 年代,统计质量控制技术和工人参与质量管理改进的思想传播到日本。在 20 世纪 60~70 年代的实践中,日本企业进一步发展了这一思想,并将其与日本文化相结合,创造出全面质量管理(TQC)体系,为树立日本企业在国际市场的领先地位奠定了坚实的基础。

进入 20 世纪 70 年代,计算机技术的发展使计算机开始大量进入生产过程。开始计算机仅仅在设计和制造领域得到应用,随后被广泛地应用于生产管理。计算机软件的应用,为生产管理提供了规范化的管理模型。

到了 20 世纪 90 年代,业务流程再造、供应链管理、核心竞争力、学习型组织等管理学新的思想为生产运营管理提供了新的理论和方法,准时化生产方式(JIT)在世界范围内得到推广应用。随着各种先进生产管理方法在全球先进制造企业中的广泛推行,各工业化国家主要制造企业的生产运营管理方式也日趋接近,并逐渐形成一种潮流,这种趋势被称为世界级制造方式(world class manufacturing, WCM)。从 21 世纪开始,随着电子商务和移动互联

技术的发展,大数据、3D 打印等技术对生产运营管理影响也逐步显现出来。

表 1-4 生产运营管理的发展史

年代	概念	工具	创始人
20 世纪初	科学管理原理	时间研究与工作研究概念的形成	F. W. 泰勒
	工业心理学	动机研究	弗兰克和吉尔布雷斯
	流水装配线	活动规划表	亨利·福特;亨利·甘特
	经济批量模型	EOQ 应用于存货控制	F. W. 哈里斯
20 世纪 30 年代	质量控制	抽样检查和统计表	休哈特·道奇;罗米格
	工人动机的霍桑实验	工作活动的抽样分析	梅奥;提普特
20 世纪 40 年代	复杂系统的多约束方法	线性规划的单纯形法	运筹学研究小组;丹奇克
20 世纪 50~60 年代	运筹学的进一步发展	仿真、排队论、决策理论、数学规划、PERT 和 CPM 项目计划工具	美国和西欧许多研究人员
20 世纪 70 年代	商业中计算机的广泛应用	车间计划、库存控制、项目管理、MRP	计算机制造商,尤其是 IBM 公司的约瑟夫·奥里奇和奥利弗·怀特(主要的 MRP 革新者)
20 世纪 80 年代	服务质量和生产率、制造战略(JIT、TQC)和工厂自动化	服务部门的大量生产作为矩阵武器;制造业的看板管理,CIMS(CAD/CAM)和机器人等	麦当劳餐厅;哈佛商学院教师;丰田的大野耐一、戴明和朱兰以及美国工程师组织
	同步制造	瓶颈分析和约束优化理论	格劳亚特
20 世纪 90 年代	全面质量管理	ISO 9000、价值工程、并行工程和持续改进	国际标准和技术学会、美国质量控制协会(ASQC)和国际标准化组织
	业务流程再造(BPR)	基本变化图	哈默
	电子企业	因特网、万维网	美国政府、网景通信公司和微软
	供应链管理	SAP/R3、客户/服务器软件	SAP 和 Oracle
21 世纪初	电子商务、移动互联技术	因特网、万维网	亚马逊网、淘宝网、京东网等

1.2.2 运营管理理论在邮政与快递领域中的应用

运营管理理论可以广泛应用在企业的运行模式设置、流程管理、流程优化分析、质量控制、客户管理中。本节将基于邮政与快递行业介绍运营管理理论在流程管理、客户管理和电子商务中的应用。

1. 流程管理在邮政运营中的应用

中国邮政是一个典型的劳动密集型的传统企业。从目前整个企业管理方式来看,采取

的是自上而下的垂直管理模式,即层级管理模式,集团公司—省公司—地(市)局—县局—支局;从业务运营流程整体来看,整个流程则由分散在不同地区、不同部门的一个个子流程组成。以函件业务的运营流程为例,其整体的运营流程由收寄流程、分拣封发流程、运输流程和投递流程4个子流程组成。除本埠互寄的函件外,通常函件的4个子流程是由分布在不同地区的不同部门各负其责。由于是不同的利益主体,每个部门只关心与自己利益相关的流程,其结果是没有人对邮件递送的整体流程负责。因此,经常出现每个子流程的运营效果很好,但是整体运营效果不佳的情况。而用户最关心的恰恰是整体运营流程的效果,如邮件是否准确、及时、安全到达目的地。所以,整体运营流程是客户价值所在,企业应更关注整体运营流程的效果。

随着运营理论的发展和邮政企业多年的实践,邮政企业不再盲目引进,而是将企业的一切“流程再造”工作围绕现有业务流程展开,全面审视邮政企业在成本、质量、服务和速度等方面存在的问题,进行有效的流程管理,促使邮政企业实现服务和效益的提升。为此,邮政集团公司和各省公司都投入了大量的人力、物力开展流程再造工程,以确保投入的有效性。

坚持常态管理 强化流程管控

——西安中心局全面提升市内进口邮件分拣质量

西安邮区中心局积极贯彻落实集团公司关于深化推进网运转型升级改革、提升网路运行质量的相关要求,以提质增效为主题,以提升市内进口邮件分拣质量为抓手,通过完善管理制度、规范操作流程、加强环节联动、强化业务培训,促进进口邮件分拣质量和服务水平显著提高,分拣准确率由流水化作业初期的85%提高到现在的98%以上。

每到邮件高峰来临,邮件分拣质量很容易下降。如何解决这个问题?西安邮区中心局通过完善管理制度、规范操作流程、加强环节联动、强化业务培训,确保市内进口邮件分拣准确率稳中有升。该局在不久前举行的全国网运电视电话会议上做了经验介绍,受到一致好评。

(1) 开展提升活动,完善管理制度

为全面提升进口市内包状邮件分拣处理质量和效率,西安中心局以开展“进口西安市内包状邮件分拣处理质量提升活动”为契机,着力改进处理中心操作流程、强化信息处理、加大分拣资料库建设力度,并做好电子地图分拣管理系统推广上线工作。

“电子地图分拣管理系统上线初期,邮件格口匹配率较高,达到97%左右,邮件预处理量少了,由原来每日1万多件减少到2000件左右,但邮件格口匹配正确率较低,基本在89%左右,两者没有同步提高,造成邮件落错格数量较大。”该局信息预处理员白秀霞说。

为提高进口邮件落格准确率,该局设立专职信息预处理岗位,抽调业务精、责任心强的员工,每班次2人24小时对进口包状邮件进行信息预处理,保证邮件预处理率达到100%,并强化对预处理模块中“已匹配格口”的邮件信息审核检查。同时,成立了分拣资料库建设及电子地图分析小组,开展疑难名址收集整理、别名维护、非标地址经验库维护确认工作,并在网运信息管理系统的“分拣资料库”中抓取电子地图匹配不正确的数据明

细,逐条在电子地图生产查询中分析错落原因,提出解决办法,建立电子地图匹配错误日报表。然后,通过QQ、微信等方式及时反馈给投递部门增加“白名单”或修正电子地图施画区域。

电子地图分析小组人员还实时将信息反馈至由省邮政分公司运营部、市邮政分公司、各发投公司、名址中心、中心局建立的“投递名址电子地图交流群”,逐步提升电子地图的匹配率和正确率,加快处理和传递的速度、效率。

(2) 强化业务研判,规范操作流程

“大家一定要注意,不能把邮件扫描后就直接装托笼,一定要低下头看邮件信息,人工做一遍拣选,要把格口名、绑定日期和绑定数字在笼车条签上写清楚,以便装发环节归堆核数,保证信息与实物相符。”邮件处理中心作业一班班长郭颖对市内分拣员一再强调。

由于进口市内邮件的格口匹配对收寄名址的标准化要求高,而电商收寄的名址大多为电商平台约定的网络定位地址,与邮政匹配标准化名址不符,速递收寄快递包裹邮件的名址信息标准化水平较低,邮件错落格口占比达15%左右。

为进一步提高邮件处理质量,减少邮件错分,该局对集团下发非直连格口的“落格绑定”“新型扫描绑定”“动态扫描绑定”3个操作模块进行研判,选择了解绑邮件方便、适合人为拣选的“新型扫描绑定”作为进口非直连格口操作模块。通过对多点邮路每个卸交站设立单点临时邮路与格口绑定,控制扫描绑定笼车,PDA提示落格信息,校验错落邮件,保证拣选过程中信息与实物一致。在每三个市内非直连格口增加一个固定存放错格邮件的笼车,由专人对错格邮件进行处理。邮件量不大时,将邮件人工送入正确格口;邮件量大时,使用“格口查询”功能修改格口二次上机。在装车环节,要求认真核对笼车条签,逐件扫描异形邮件,强化市趟装发作业规范,防止掉漏、错装。通过邮件实物到达前的“信息审核”,邮件落格后的“实物审核”,实现双审核和双把关机制,使分拣准确率有效提高。

(3) 完善沟通机制,加强环节联动

“上个月,我们组织北线的北关、方新村、经开、徐家湾和西线的土门、劳动路、三桥投递区域进行分拣业务考试和考后讲评,并安排分拣资料库相关人员对劳动路、土门、高新发投公司进行走访交流,确认最新分拣资料,对咬界等疑问地址,重点标注确认,同时查看市内各频次交接情况,对市内分拣质量、易错分路段和验单进行交流分析,随后有针对性地加强分拣人员培训,降低邮件错分率。”西安中心局邮件处理中心副经理陈鹏介绍说。

邮件处理中心除每月走出生产现场、前移投递环节,了解交流生产中存在的问题外,还邀请发投公司领导及业务人员参观邮件处理中心,开展业务交流。在省分公司的大力支持下,他们建立了与省内各地市分公司、西安市发投公司、省名址中心的信息反馈机制;每月召开专项分析例会,邀请省分公司运营部和市场部、省信息技术局、市分公司、省包裹局、省名址中心参加,通过各环节联动,集中协调,高效解决运行中的问题。

同时,该局还成立了生产质量攻关小组,小组人员每日两次、每次不少于2小时走入生产现场,对生产情况进行走动式检查,对投递部门退回的错分邮件及错落格口邮件跟

踪分析、综合会诊、专人登记、专人处理。他们专题研究分析分拣资料库,针对难点问题进行攻关,对名址维护不全的反馈给省名址中心,提出改进意见,使分拣资料库不断完善和优化;对错误率比较高的投递局逐件分析,每日至少分析3个投递局数据,拿出解决方案,并及时对分拣员开展培训,分拣处理质量有了大幅提高。通过环节联动,逐步扭转了这些投递局错投较多的局面。

(4) 强化业务培训,打造全能队伍

“我是去年以第十名的成绩成为市内包状邮件分拣岗位全能工的,通过参加单位组织的全能工业务培训,不管是分拣格口,还是异形件、批改退和信息预处理等工作,我都可以很好地完成,业务能力提高了,收入也增加了。”邮件处理中心作业三班分拣员刘月自豪地说。

为了提升西安市本城邮件分拣效率,也为了旺季生产时能灵活调整作业组织,西安邮区中心局建立了市内包状邮件分拣岗位全能工队伍,制订了全能工队伍用工晋升加分、奖金待遇提高等方面的规定,激发了员工爱岗敬业、努力提升自身业务素质的工作和学习热情。经过两次对现有邮件分拣员的考评、培训和选拔,该局市内分拣全能工由30人增加到50人。同时,建立动态考核机制,根据生产实际需要,每半年一次对员工进行理论知识及业务操作考试,保证员工的学习热情不减,确保全能工能够在旺季等特殊时期胜任包状邮件处理岗位的工作。

该局强化全员培训,建立了班组、生产中心、中心局三级培训体系,班组长和业务骨干每日利用班前会、班中休息等时间对生产人员培训,生产中心领导及业务管理人员每个月对各岗位生产人员集中培训,中心局相关职能部门每个季度对生产中心相关人员进行培训。根据流水化生产对各生产岗位的不同要求制订不同的培训计划,还要求外包公司全员参与相关环节的培训,做到不分内外、一视同仁,使全体生产人员业务技能明显提高。

资料来源:谢琳.坚持常态管理 强化流程管控——西安中心局全面提升市内进口邮件分拣质量.中国邮政网[EB/OL]. <http://www.chinapost.com.cn/html1/report/18034/2276-1.htm>. 2018-03-16.

2. 客户管理在快递企业中的应用

我国的快递业还处于初期发展阶段,管理理念比较落后,在服务、售后、速度等方面与国际快递巨头还有很大的差距。在快递企业的客户关系管理中还存在着如下很多的问题。

(1) 公司高层并没有对客户关系管理足够重视

现代快递企业能够成功的非常重要的两个因素是拥有先进的信息系统和完善的运输网络,但是将客户关系管理作为企业的核心竞争力的企业是少之又少。正如快递企业、公司在运输网络、信息系统、销售等方面花费大量财力、物力、人力,但是对于客户关系管理系统的建设,却不够重视。

(2) 公司软/硬件更新速度不够

随着整个快递行业的发展,公司业务的增加,客户要求的提高,以前的公司硬件设备因为没有及时按照要求更新,造成快件的分拣延误和出错,从而引起客户的不满和投诉。而且目前纸质面单上客户信息的泄露也成为快递公司急需解决的问题之一。而在软件层面上,