

创新驱动发展：宜宾邮政普服业务管理变革研究

邱帮翠¹, 雷小艳¹, 马永强¹, 王毅^{2,*}

1. 中国邮政集团有限公司宜宾市分公司, 四川 宜宾, 644000

2. 石家庄邮电职业技术学院, 河北 石家庄, 050000

摘要: 本文以中国邮政集团有限公司宜宾市分公司（以下简称“宜宾邮政”）管理创新实践成果为载体，研究分析“一优二叠三激活造血普服提质增效”创新模式在普遍服务提质增效、企业效益提升方面的成效，并分析宜宾邮政在网点布局优化、业务叠加、体制机制创新等具体做法和成效。结果显示，该模式有效破解了传统普遍服务经营管理的“三脱节”问题，促进了普遍服务网点收入提升、业务发展和客户满意度等质的飞跃，为邮政企业普遍服务提质增效提供有益借鉴。

关键词: 邮政企业；管理创新；普遍服务；提质增效

Innovation-Driven Development: A Research on Management Reform of Universal Postal Service in Yibin Post

Qiu Bangcui¹, Lei Xiaoyan¹, Ma Yongqiang¹, Wang Yi^{2,*}

1. Yibin Branch, China Post Group Co., Ltd., Yibin, Sichuan 644000, China

2. Shijiazhuang Posts and Telecommunications Technical College, Shijiazhuang, Hebei 050000, China

Abstract: Taking the practical achievements in management innovation of Yibin Branch, China Post Group Co., Ltd. (hereinafter referred to as Yibin Post) as the research object, this paper investigates and analyzes the effects of the innovative model of "One Optimization, Two Overlays, Three Activations for Self-Sustained Improvement of Quality and Efficiency in Universal Postal Service" on boosting quality, efficiency and corporate benefits of universal postal services. It also elaborates on Yibin Post's specific practices and outcomes in outlet layout optimization, business overlay, and institutional and mechanism innovation. The results indicate that this model effectively resolves the "three disconnections" plaguing the operation and management of traditional universal postal services, delivers substantial improvements in revenue growth, business expansion and customer satisfaction at universal service outlets, and provides valuable references for postal enterprises to advance high-quality, efficient development of universal postal services.

Keywords: Postal enterprises; Management innovation; Universal postal service; Quality and efficiency improvement

1 引言

面对日益飞速的社会经济发展及人民群众公共服务需求的提高，传统的邮政普遍服务模式难以满足需求变化，中国邮政是重要公共服务提供者，承担着提供邮政普遍服务、满足人民群众用邮需求的责任，在邮政普遍服务方面也存在业务单一、网点布局不合理、经营效益差等问题，难以适应新时代需求变化。近年来，宜宾邮政坚持创新发展方式，在普遍服务领域开展了“一优二叠三激活造血普服提质增效”管理创新课题，即通过推进普遍服务补布局、增业务、挖潜力，努力实现普遍服务提质增效、激活企业发展造血功能。本文在总结提炼宜宾邮政创新经验基础上，从背景、做法、成

效三个方面进行探析,对邮政普遍服务提质增效具有指导意义。

2 宜宾邮政普服业务管理现状与问题剖析

2.1 宜宾邮政概况

宜宾邮政成立于1999年12月22日,前身为宜宾市邮政局,后历经四川省邮政公司宜宾邮政、中国邮政集团公司宜宾邮政等阶段,最终更名为现名,目前处于存续状态。公司位于宜宾市翠屏区,在宜宾市邮政行业中占据重要地位,是宜宾市邮政服务的主要提供者之一,承担着全市的邮政普遍服务和特殊服务任务,同时开展各类邮政业务经营活动。

2.2 宜宾邮政普服业务存在问题剖析

宜宾邮政普遍服务面临的困境主要体现在“三脱节”问题上。首先,开办业务与老百姓美好用邮需求脱节。随着经济发展和科技进步,群众对邮政服务的需求日益多元化,而传统普服业务种类单一,难以满足现代社会的多样化需求。其次,网点布局与地方经济社会发展脱节。宜宾市近年来经历了乡镇行政区划和村级建制调整,人口流动和产业布局发生了显著变化,但邮政网点布局未能及时调整,导致部分区域服务覆盖不足。最后,普服网点经营与企业发展战略脱节。长期以来,普服网点的营销功能不断弱化,服务水平参差不齐,难以适应企业高质量发展的要求。

3 “一优二叠三激活造血普服提质增效”创新做法

“宜宾邮政实施‘一优(优化网点布局)、二叠(业务叠加)、三激活造血普服提质增效’的创新思路和方法,在全市范围内普服网点优化搬迁进行了系统规划和谋划,将17个普服网点进行了整合,对服务人口少、效益差的普服网点搬迁到了人口密集、具有发展潜力的新区和校园集聚区。实现了网点服务覆盖率的提升和普服网点效率的提高,同时实现了国有资产保值增值。

一是叠加业务。在提升普服网点造血功能时,宜宾邮政积极发挥邮政网络优势,大力推进普服网点业务叠加,如开展邮快合作、电商退货共享寄递业务,开展政务服务警邮、税邮合作业务,做深做实店中店,转介办理金融业务等。业务叠加方式提升了网点的服务内涵,提升了网点的经营能力。截至2022年,宜宾邮政共建设天府·税邮驿站94个、警邮网点16个、社区团购自提点265个。

二是创新机制。激活普服网点活力,宜宾邮政从投递末端机制创新方面入手:第一,落实营投分设,解决既达标又双达标问题;第二,通过双合同(签订普服合同+寄递加盟合同),既是营业员又是投递员;第三,三定管理(定任务、定考核、定待遇),自收自配、送走赚钱,争做“小承包员、大企业主”;第四,质量双评,根据服务质效排名情况,对个人和机构实行末位问责约谈、绩效分配挂钩。

三是完善激励机制。设定根据投递量下达揽收目标任务和对应揽收酬金标准,多劳多得。二是加大推进“委改自”力度,规范委代办网点标准化改造并创新管理方式,委代办网点内设置正式员工担任所主任开展业务管理经营,在经营方式上实现了大转型,推动了活力迸发、干劲激发、发展加速。

通过上述三大举措,宜宾邮政成功实现了普服网点的提质增效。优化布局提高了网点的服务覆盖率和效率;业务叠加丰富了服务内容,提高了经营效益;机制创新则激发了网点活力,提升了业务发展速度。这些做法不仅解决了传统普服管理中的“三脱节”问题,还为邮政企业普遍服务提质增效提供了可复制、可推广的经验。

4 “一优二叠三激活造血普服提质增效”创新管理实施效果

4.1 布局优化,收入显著提高

原白龙邮政所搬迁至三江新区宁德时代厂区后,服务人口从0.2万人增加到4万人,预计六期工程全部建成后服务人口将达到10万人。类似地,绥庆邮政所搬迁至长江工业园区后,服务人口从0.2万人增加到1.6万人,预计年底收入可达1万元以上。这些案例充分证明了优化布局对提升网点效益的重要作用。

4.2 业务叠加,有效清除低效网点

2020年,宜宾邮政有85个万元以下收入的普服网点,到2022年6月减少到38个,预计年底前所有普服网点收入均能达到1万元以上。这一成果得益于公司持续推进的业务叠加策略,如共享寄递、政务服务拓展等。例如,筠连县巡司邮政所通过机制创新和业务叠加,2021年寄递揽收收入同比增长77.77%,手续费收入增长77.07%。高县罗场邮政所通过引导投递员转型为加盟商,2021年寄递揽收收入同比增长250%,手续费收入增长243%。这些数据充分展示了业务叠加对提升网点效益的显著效果。

4.3 营投分设,有效激活网点活力

以创新促发展。宜宾邮政于今年上半年,农村寄递市场完成业务收入1428万元,同比增长83.68%,原因在于创新投递末端机制,根据不同的揽收任务和补贴标准激励投递员拓宽揽收市场,多劳多得;“委改自”规范化、创新化改造成效初显。

在普服KPI指标上,宜宾邮政所有KPI指标均高于全省平均指标,2022年1—12月,全市长、专营业务开办网点营业服务达标率100%,邮件当日封发及时率、邮件总包上缴及时率均超过99%,新型面单使用率达100%。全市建制村投递频次、全市建制村投递到乡镇网点覆盖率、全市建制村直接通邮率、全市邮政在全省上门投递网点已投递用户签收反馈统计台账的打卡率均达标且高于全省平均水平,这充分展现了宜宾邮政普遍服务质量有显著的提高。

宜宾邮政以“一优二叠三激活造血普服提质增效”的创新实践取得了不错的经济效益和社会效益。2022年宜宾邮政收入总量达54058万元,同比增长11.61%,高于全省平均增幅1.25个百分点;实现总利润(含寄递事业部)10479万元,同比增长44.28%;客户满意度大幅度提高,2022年全市客户满意度平均得分相比2021年提高了3.16分。

5 管理创新启示

5.1 强化市场导向,提升核心竞争力

因此,宜宾邮政应该结合自身市场需求和竞争环境优化企业现有的业务结构。一方面加大对新业务的投入和培育,如快递、电商、金融等业务的发展和投入。对于快递业务而言,进一步细化和完善自身的配送网路,提高快件配送效率,推出更加优质的快递服务产品,如快递产品的限时送达和冷链快递。对于电子商务业务而言,一方面,加强企业与电商物流服务商之间的合作,寻求增加企业自身的电子商务物流业务量,另一方面可以借助自身邮政网点密集的优势,推进农村电商业务,支持农村电商发展。另一方面对原有的业务进行改造升级,通过提升附加值与服务水平满足市场的差异化需求。在信件寄递业务方面,融入电子面单和智能投递等技术手段,提升自身的投递效率和提升投递效果的准确率;在报刊发行业务方面,引入自身的电子商务手段,提升电邮报刊订阅的线上业务占比,提供个性化的报刊业务推荐服务。

企业应当积极拓宽市场渠道,与外界企业建立广泛的合作。快递业务要加强与电商平台和快递企业的合作,实现互利共赢、资源共享、优势互补。加强与电商平台企业的合作,开展平台定制物流服务,提升电商平台包裹的分拨派送效率和服务水平;加强与快递企业的合作,共享运输资源,

降低运输投入成本。金融业务加强与银行的合作,进行联合营销,共同开发客户。拓宽农村市场和国际市场,加强邮政农村网点建设,发展完善农村物流配送体系,做好农村邮政农产品寄递、农村电商等农村业务,满足农村居民的用邮需求;加强与国际邮政公司的合作,开发国际快递、国际汇兑等业务,扩大国际业务占市场份额。

品牌建设可以有效的增强企业核心竞争力。宜宾邮政要进行品牌建设工作,加大品牌的宣传和推广,提高品牌知名度与美誉度,进行电视广告、报纸广告、网络广告等多种形式的广告宣传工作,提高品牌的影响力,在社会中参与各种社会公益,如扶贫助困、环保公益等,做好企业公民行为,树立企业的良好形象;公司也要注重品牌形象的塑造工作,在确保品牌形象与企业文化服务理念、文化价值观一致性前提下,服务过程中始终把“人民邮政为人民”的服务理念贯穿始终,保证为企业客户做好服务,提高客户对企业品牌的认同感。

5.2 加大技术投入,推动创新发展

宜宾邮政需增加对技术研发的投入,引入先进的技术设备和信息化管理系统。在邮件处理环节,采用自动化分拣设备、智能仓储系统等措施,以提高邮件处理的效率和准确性。自动化分拣设备可快速准确地对邮件进行分类和分拣,显著缩短了邮件的处理时间;智能仓储系统可实现对邮件的智能存储和管理,提高仓储空间的利用率。在客户服务方面,引入人工智能客服、大数据分析等技术,以提升客户服务质量。人工智能客服可以实现24小时在线服务,快速准确地回答客户的问题,提高客户满意度;大数据分析技术能够对客户的需求和行为进行深入分析,从而为客户提供个性化的服务。

科技创新的推动需要与高水准人才的支持息息相关。宜宾邮政应当重视人才培养和引进工作,打造一个高水平的科技人才团队。首先,要加强内部人才的培训,有目的地举办技术培训课程,提升员工的技术水平和创新思维能力。同时,鼓励员工积极参与技术培训和学习交流,拓展员工的技术视野。其次,积极引进外部优秀科技人才,吸引具备大数据、人工智能、物联网等相关专业知识和丰富行业实践经验的人才,为公司服务。要为科技人才营造良好的工作环境和发展平台,建立合理的薪酬体系和福利激励机制,充分激发科技人才的创新热情和创新动力。

加强与科技型企业合作开展技术创新业务创新。科技企业合作能够充分利用其高新技术和创新优势来促进公司创新能力建设。与大数据企业合作共同研发基于大数据的市场分析系统及客户服务系统,实现市场、客户服务的精准掌握;与人工智能企业合作共同研发智能客服系统及智能投递系统,提高客户服务能力及投递效率。通过与科技型企业的合作共享技术、优势互补、促进公司的创新发展。

5.3 加强政策研究,合规稳健经营

宜宾邮政要组建政策研究组,加强对邮政政策、邮电法律法规的学习,开展政策、法规学习,及时了解国家和地方政府下发的相关政策、法律法规,认真研究政策、法规对邮政公司经营管理的影 响,为邮政公司决策提供政策依据。对于邮政政策法规的讲解组织内部培训学习,让员工了解政策法规的要求及政策法规的变化,提高员工的合规意识,定期召开有关政策、法规的研讨会,邀请有关专家及政府部门有关人员进行政策解读、政策指导,帮助员工更好地领会政策法规。

争取政府部门支持。一是与地方政府的联动沟通上取得支持,推动地方对邮政普遍服务的财政补助支持,以及价格监管等方面的政策支持,为减轻行业普遍服务企业的负担和压力创造更好的条件。二是在快递发展、电商发展上争取政府部门在税收、土地、交通等方面的行业政策扶持,为企

业的发展壮大营造更加良好的政策环境。三是加强与政府部门的联动配合,协同推动行业发展。参与政府部门主导的邮政行业规划、政策的制定实施,参与行业发展的谏言献策,参与政府部门开展的农村物流、政务服务项目等,实现合作共赢。

5.4 优化内部管理,促进变革实施

首要的是加强宜宾邮政内部沟通交流和教育培训,提升邮政人员对管理创新的了解与认识。为了让邮政人员了解管理创新目标、意义和措施,可以通过召开邮政人员大会、各部门会议等方式。同时,需要使邮政人员认识到管理创新对公司发展与个人利益的重要作用,从而提升员工对管理创新的认同感和认同度。此外,还应当加强员工的培训教育,提升员工工作能力与创新能力,使员工能够适应管理创新带来的变化。在数字时代,应组织邮政人员参加信息系统的操作培训,以提高他们对信息系统的熟悉程度与掌握能力。

企业加强组织体系建设,提升组织管理效率和协同效果。基于业务发展需要,优化组织体系建设,压降层级,明确各部门岗位的职责权限,避免“九龙治水”和“一盘散沙”现象。发挥部门之间的协同作用,建立跨部门的工作协同机制,提升部门之间的协作能力,提升业务协同效率,在业务创新实践中形成项目组团队,由不同部门、不同岗位人员组成业务团队,协同完成项目的策划、执行、推进等任务。

管理创新过程中存在一定的风险,宜宾邮政应建立健全风险防控机制,加强对风险的识别、评估和控制。在业务创新方面,对新业务的市场风险、技术风险、运营风险等进行全面评估,制定相应的风险应对措施。在数字化转型过程中,加强对信息安全风险的防控,建立完善的信息安全管理制度和技术防护措施,确保公司信息系统的安全稳定运行。定期对风险防控机制进行评估和改进,不断提高风险防控能力,保障公司的稳定发展。

6 结论

宜宾邮政在管理方面曾面临诸多挑战,网点布局与人口分布和经济发展不匹配,部分新建区域网点覆盖不足,偏远地区网点资源浪费,且网点功能单一,以传统业务为主,新兴业务开展不足。业务结构上,传统邮政业务占比高,新兴业务发展缓慢,业务协同不足,影响发展效率和客户满意度。服务质量方面,服务态度和效率有待提升,不同地区网点服务质量差异大。创新能力也存在不足,创新意识淡薄,投入不足,缺乏创新人才和激励机制。

针对这些问题,宜宾邮政积极开展管理创新实践。实施“一优二叠三激活造血普服提质增效”创新举措,优化网点布局,将17个普服网点搬迁至更具发展潜力的区域,提升了服务人口和网点收入;叠加业务,实现254个网点至少9项业务叠加,低效网点清零;创新机制,使农村寄递市场收入大幅增长,普服KPI指标全部达标,客户满意度显著提升。同时,推进数字化转型,建设信息化系统,优化业务流程,实现数据驱动决策;创新人才培养与激励机制,建立完善的培训体系,创新激励机制,关注员工职业发展;加强企业文化建设,强化服务意识,开展文化活动,塑造企业形象。通过这些管理创新举措,宜宾市分公司取得了显著成效。经济效益上,总收入和利润大幅增长,成本得到有效控制;服务质量方面,客户满意度提升,服务达标率提高,投诉处理效率加快;市场竞争力增强,市场份额扩大,品牌影响力提升,业务拓展能力增强。

在管理创新实践中,企业应当牢记“客户为先,市场为本”,以客户需求出发,优化和改进服务内容和体验,更好地满足客户各种个性化的需求,持续进行创新是企业发展的内在驱动力,邮政企业进行更多创新发展模式方法、尝试新事物新技术,使邮政企业拥有更多创新发展能力和竞争

力。加强企业内部管理,调整内部组织结构,细化内部部门、人员的分工、协作,建立健全相应的绩效考评和激励管理制度,最大限度发挥员工主观能动性,发挥广大员工的工作积极性和创造性是有效对企业进行经营管理的关键所在。

参考文献

- [1] 马永强,王毅.精益六西格玛在宜宾普邮网流程优化中的应用[J].中国航务周刊,2024,(03):84-89.
- [2] 徐杰,王毅,张喜峰,王雄威.邮储银行服务新质生产力策略研究[J].邮政研究,2024(11):17-22.
- [3] 周彤.江西省邮政普遍服务问题与对策研究[D].江西财经大学,2024.
- [4] 王运.以民生服务丰富邮政普遍服务内涵[J].邮政研究,2023,39(05):65-69.
- [5] 王璐阳.新时代邮政普遍服务绩效评价指标体系的构建与测度[D].北京邮电大学,2023.
- [6] 钮琴芳.邮政普遍服务提质达标影响因素探究[J].邮政研究,2023,39(3):25-31.

¹**第1作者简介:**邱帮翠(1975-),女,经济师,主要从事邮政普遍服务研究。E-mail: 499750259@qq.com

***通讯作者简介:**王毅(1981-),男,经济学博士,副教授,研究方向:邮政企业管理。E-mail: wangyipost@126.com。