

文章编号: 1007-5399 (2018) 01-0035-02

邮政投递作业环节引入众包模式探讨

张天丞

(中国邮政集团公司河北省分公司, 河北 石家庄 050011)

摘要: 文章介绍了邮政包裹投递的现有作业组织模式, 分析了现有投递作业组织模式存在的问题, 探讨了引进众包模式改进投递作业组织的策略, 并指出了推进众包模式应注意的关键点。

关键词: 包裹投递; 众包模式; 用工压力; 成本支出

中图分类号: F61 **文献标识码:** A

随着国内各大电子商务平台网购交易量的节节攀升, 邮政业面临着越来越大的实物传递压力, 特别是“双11”等网购超常规量的旺季, 各大快递公司纷纷出现快件堆积如山、快递员超负荷工作的情况。快递企业不可能通过花费巨额成本大量雇佣劳动力来解决极值情况下的投递能力问题, 而用户对于投递速度和质量的要求越来越高。面对增量和提质的双重压力, 各级企业都在积极探索解决之道。本文从人力资源管理的角度出发, 针对投递外勤作业环节, 提出了引入众包模式解决投递能力不足问题的思路。

1 邮政包裹投递的现有作业组织模式存在的问题

不论是采取专网、专段还是混投方式, 目前邮政包裹投递作业主要是按照传统的一段(区)一人模式开展。在各投递部内, 分拣、下段等内部处理作业环节结束后, 各段投递员带着本段邮件进行出班投递, 投递结束后进行归班处理。这种模式的优势是投递员对段上的路况、环境、用户较为熟悉, 利于同时开展揽收, 但也存在诸多问题。

1.1 业务量增加必然要求投递员数量增长

这种一人一段的模式也是目前绝大部分快递公司采用的方法, 其投递处理能力取决于道段的规划、运输工具的配置和投递人员的个体能力。在不考虑投递道段优化、运输工具升级因素的情况下, 投递员的处理能力就直接决定了每个段投递能力的上限。当投递业务量激增, 超出一个投递员的处理能力时, 只能采取临时增加投递人员的方式。

1.2 人员利用率不高

面对“双11”等电子商务平台促销活动带来的业务量大波动, 邮政企业需临时组织力量、调派人手, 难免出现高峰时找不到人形成大量邮件积压、低谷时又出现投递力量过剩的情况。

1.3 单段的投递上限较低

在合同用工、劳务用工形式之外, 企业在投递岗位还使用了劳务承揽、外包等形式, 但仍沿用了一人负责一段的模式。按照河北省现行的定员标准, 每段每天包裹投递定额标准为106个, 假设最高值能达到平均值的1.5倍, 那么每个

段最多处理量为日投递159个包裹, 每个段的理论上限并不高。由于报刊、信函等邮件与包裹的混投, 包裹的日投递上限实际还要低。

2 投递环节引入众包模式的 SWOT 分析

2.1 优势

一是利用邮政品牌做背书, 平台可信度高, 人员的入门门槛低, 易于推广形成稳定的送件员群体。二是投递前的上游环节和数据信息由企业统一掌控, 市场主动权较大, 且便于优化。三是可依托自有的中国邮政储蓄银行(以下简称“邮储银行”), 完成资金结算等业务, 且处理纠纷等情况时掌握主动权。

2.2 劣势

因单件包裹的投递佣金较低, 单件发包对承包方吸引力不大, 需要根据投递区域多件一起发包, 而现有按道段分拣的方式需要调整, 重新划段的工作量较大。

2.3 机遇

虽然曾经的人人快递、达达等公司开辟了众包物流的先河, 但主要是同城业务, 目前邮件投递众包市场还没有龙头企业, 对于邮政企业来说是个占领市场的好机会。

2.4 挑战

目前, 邮政在众包模式的运营管理上还缺乏经验, 平台的开发和推广有一定难度。在邮件安全方面, 内装贵重、易碎物品的邮件, 可能出现损毁、丢失等情况, 企业需要有一定的风险控制 and 承受能力, 或通过统购保险, 将风险转移。

3 引入众包模式, 改进邮政投递作业组织

3.1 适合引入众包模式的环节

从作业环节看, 接车、开拆、分拣、下段等内部处理工作因为需要经过培训和一定的熟练过程, 不适合众包模式, 可采取固定人员的方式。而携带邮件出班投递环节因操作简单、容易上手, 适合实施众包模式。

从作业区域看, 目前, 农村地区投递因外部环境以及邮务类业务叠加需求, 不适合推行众包模式, 而城市地区的投

递环节较适合采取众包模式。主要原因在于：一是城市地区人口较为密集，交通便利，可利用的社会劳动力资源丰富。二是打车、外卖等企业的众包运行模式已经深入人心，有可供借鉴的现成模式。

3.2 派单模式选择

在搭建的邮政投递众包平台上，可以采取抢单模式或系统自动派单模式。为了保证投递时限，比较适宜采用自动派单模式。派单时根据路况信息、邮件大小、投递运输工具、投递员信用等级等情况自动派单。

3.3 开办范围选择

邮政投递众包平台根据投递部开拆后的地址信息数据，将邮件集中的居民区、商业区单独规划出来，作为一个独立的段，每次的众包段并不需要固定，可根据投递量动态调整。

对于贵重物品、重要商函等可暂不列入开办范围，仍由企业自有人员投递。

3.4 平台建设方式

一是自建平台。优点是自主性高，与业务结合紧密，根据功能需要可随时调整。缺点是开发周期长，且运营经验少。

二是与达达、美团外卖等平台共建，依托已有平台开发。优点是开发周期短，有现成经验借鉴，而且可以共享众包资源，推广成本低。缺点是业务需求需要磨合，不掌握核心技术。

三是委托或入股小型的同城配送众包公司，逐步做大。优点是开发周期短，主动权高，掌握核心技术。缺点是如果小公司的经营管理不善，可能存在“跑路”情况。

速度和成熟经验是成功的关键，核心技术并不复杂，技术开发甚至可以完全外包。因此建议采取第二种方式。在推广初期，可以让企业内部员工先行注册进行试用，利用休息时间或上下班途中投递，按件结算费用。

3.5 价格决定机制

3.5.1 网间结算价格+补贴机制

投递价格建议采用基本价格+补贴的方式，基本价格根据企业核算的结算单价确定，补贴根据各地区差异、推广需求、高峰时期、投递时限等确定。

3.5.2 员工投递与外包投递区别定价

邮政员工可以在平台参与抢单。因员工有企业给予的薪酬，而社会人员没有底薪，因此社会人员接单价格应略高，以保证平台的吸引力。

3.5.3 高峰时期采取价格补贴机制

“双11”等高峰时期，可以通过经济手段加快投递处理速度。一种方案是提高投递单价，激励投递端；另一种方案是对高峰期自提邮件的用户进行补贴，鼓励自取。

3.6 投递环节引入众包模式的预期效果

3.6.1 缓解投递的用工压力

面对日益增长的快递包裹业务量，本着劳动力共享的思维，将社会闲置劳动力加以利用，将企业员工的闲暇时间加以利用，解决投递人员数量不足的问题。利用市场手段调节

投递力量的配置，平抑高峰、低谷时投递力量配置差异。

3.6.2 节约企业成本支出

通过经济手段撬动全社会人力资源，使投递业务量的涨跌与企业配员脱钩，节约宝贵的人工成本。众包模式的外包人员不纳入企业自有用工管理，按投递量结算费用，按照灵活就业人员缴纳相关社保，可以大幅节省人工成本，同时降低企业用工风险。

3.6.3 提高投递质量

依托平台，利用好信用记录，以投递单价和派单行为为抓手，利用经济杠杆调节和管理投递行为，提高投递服务质量。

3.6.4 宣传邮政品牌

通过引入移动互联时代的众包模式，树立邮政与时俱进的形象，宣传邮政品牌，同时资金结算采用邮储银行账户，利于扩大邮储银行的品牌影响力。

4 推进众包模式应注意的问题

4.1 改造流程和作业组织

投递部的内部处理作业需要根据新的作业模式进行改造，分拣环节要将众包段单独下段。投递前的电话预约要在投递部内完成，避免投递失败的情况。对众包投递邮件的归班处理环节要进行重新设计。

4.2 重新规划揽收业务

对于营揽投合一的段道，应重新进行规划。对于收寄和投递量都较大的重点客户，纳入大客户管理。对于经常性同时发生收寄和投递业务的零散客户，可交由自有投递员完成揽投合一。对于其他客户，将收寄业务剥离出来，由专职营销队伍负责揽收，节省投递员的作业时间，提升投递服务质量。

4.3 利用市场的选择将投递业务进行细分

分析积累的众包投递数据信息，把易投递、个人收益高的业务交由市场去竞争，不断提高投递质量。把投递难度大、收益较低的业务分离出来，由企业单独进行整合，集中进行处理。

4.4 本企业员工的酬劳列支渠道

本企业员工利用业余时间参与众包的报酬，不应计入工资总额，而应列入业务费。

参 考 文 献

- 1 廖玉清. 基于众包模式的企业创新初探. 中国经贸导刊, 2012, 17
- 2 夏恩君, 赵轩维, 李森. 国外众包研究现状和趋势. 技术经济, 2015, 1
- 3 钟耕深, 朱雅杰. 基于众包的商业模式优化. 山东大学管理学院, 2010

收稿日期: 2017-10-13

作者简介: 张天丞(1976~), 男, 河北秦皇岛人, 工程师, 主要从事人力资源管理研究。