

文章编号: 1007-5399(2020)06-0010-04

基于快递产品时限维度的管控体系构建研究

张伟, 彭宇, 董凌云

1. 中国邮政集团有限公司四川省分公司, 四川 成都 610020;
2. 中国邮政集团有限公司自贡市分公司, 四川 自贡 643000;
3. 中国邮政集团有限公司四川省信息技术局, 四川 成都 610015)

摘要: 基于快递时限管控的重要性, 对构建时限管控体系进行SWOT分析, 以中国邮政集团有限公司四川省分公司为例, 探讨了邮政速递产品时限管控体系的构建及成效。

关键词: 时限管控体系; 功能模块; 信息交流; 作业组织

中图分类号: F61 **文献标识码:** A

基于客户市场需求细分、信息技术进步、物流运输提速等因素, 中国邮政在内部作业组织、运输指挥调度、邮路调整优化上持续发力, 逐步形成了相同甚至优于同业的快递传输速度, 将各种管理与建设资源投入形成的时限管控优势, 外化成客户直接感知的时限承诺服务, 可以对邮政速递产品增强市场竞争力发挥积极作用。

1 构建时限管控体系的SWOT分析

快递产品竞争集中在时限、价格、安全和服务4个维度, 不同快递公司选择单一或多维度择序深度发展, 形成了不同特性的差异化市场竞争优势。面对顺丰“虽然价高, 但速度快、安全有保障”、通达系“虽然服务差, 但价格便宜也能到”的企业标签, 邮政速递单一及复合优势均不明显, 有必要从自身达到及优于同业的时限管控水平形成的邮政速递时限维度优势进行发挥, 突出邮政速递在价格、服务、安全方面的差异化竞争优势。

1.1 优势分析

1.1.1 信息化水平显著提升

邮政《新一代寄递系统》《给据邮件查询系统》《网运指挥调度系统》《量收系统》等信息技术平台的应用, 为单一快件全程信息追踪和时限管控信息化提供了可能。

1.1.2 作业组织管理更加规范

中国邮政集团有限公司于2015年末出台了快递包裹运营标准, 对各作业环节岗位的时限标准进行了明确规定, 并依托信息技术对邮件全环节传输时限进行监控。

1.1.3 传输速度加快

按照集团公司统一部署, 成都邮区中心局根据四川高速公路建设情况, 在适时增加运力和加密发运频率基础上, 进一步优化调整省内二干运输发车时间。同时各州市分公司对投递作业时间和频率进行了调整, 使川内快递包裹平均投递时间提前1~2小时。

1.2 劣势分析

1.2.1 客户对邮政时限优势认知度不高

宣传工作侧重企业形象, 对注重时限的细分市场客户需求缺乏针对性宣传推广工作, 客户将普通包裹与快递传输时限混淆, 造成邮政速递品牌美誉度下降。

1.2.2 时限质量不稳定

在快件传输过程中, 一方面, 因各地“营、分、运、投”作业环节组织以及作业优化程度的差异, 导致环节间对逾限快件责任划分扯皮情况较多, 各环节均强调自身作业规范的“局部尽责”, 而忽略对邮件全程时限逾限的“结果偏差”; 另一方面, 上级管理机构对各个环节提出的不可量化的逾限免责原因, 直接下达逾限判责决定, 对改善优化作业组织、化解邮政速递快件传输逾限“堵点、热点”的作用有限。

1.2.3 信息不对称

随着快递业务的高速增长, 客户对于快递服务的要求和期望也更高, 与通达系直接竞争的邮政速递包裹产品未能向社会呈现“时限管控”的量化结果, 不能满足电商客户需求。由于客户对于寄递服务时限的差异化认识、快件传输经转信息不对称等因素, 导致客户申诉量增加, 而现行异常快件查验判责的制度设计, 使问题处理时间滞后于客户对售后服务的心理等待时间, 虽问题得以最终解决, 但客户体验度不高, 极端情况下甚至会出现矛盾升级和“投诉赔钱还差评”的局面。

1.3 机遇分析

1.3.1 客户对时限需求提升

国家邮政局通报, 2018年12月末快递申诉总量为21.40万件, 申诉问题排名第一位是时限延误, 申诉件数为71 555件, 有效申诉占比为31.7%。

1.3.2 头部企业进入存量竞争阶段

随着中小快递企业在件量规模、基础设施、资金实力、

网络覆盖等方面与头部企业的差距越来越大，中小企业逐步被淘汰出局，头部企业份额持续提高。据测算，在剔除国际件、电商自营件、快递大包裹、中国邮政的市场份额之后，2018年中小快递企业份额仅剩10%左右。如果考虑到2019年上半年国通、如风达、安能等快递接连出局，预计下半年或下一年中小企业份额将被瓜分完毕，在快递增速持续下行的情况下，快递行业将进入存量竞争阶段。

1.4 威胁分析

1.4.1 快递业服务同质化

国家邮政局数据显示，2018年韵达、中通的月度加权平均申诉率分别为0.60、0.71，服务申诉率指标领跑通达系。申通2018年加强改进服务质量，申诉率同比明显下降。2018年通达系和顺丰月平均申诉率均小于行业平均水平，表明头部企业服务质量优于中小企业。2019年第一季度，头部企业申诉率继续下降且明显低于行业平均水平，且彼此间申诉率差异性进一步收窄，终端消费者难以直观体验到不同品牌快递服务的差异性，快递服务同质化加剧。

1.4.2 通达系突出价格竞争

2018年快递行业总体价格同比下降3.8%至11.9元，跌幅较2017年扩大1.2%，显示行业价格有加速下跌趋势。如果将其其他业务收入（保价费、超远投递费、逾期保管费等）、国际件和顺丰件剔除，计算结果近似作为通达快递件价格，结果显示通达快递件全网价格同比下降3.1%至6.8元，跌幅较2017年收窄2.6%，表明通达系快递价格战是有所缓解的。

1.4.3 通达系成本保持下降

按统一口径（运输成本+分拣成本+面单成本）对通达公司单件成本进行测算，结果显示百世2018年单票成本同比下降21.4%至1.36元，而中通、韵达、圆通都保持了成本10%的降幅。据统计，中通运输成本最低为0.68元/件，中通和韵达的分拣成本最低为0.38元/件。

2 四川邮政调整管理思维，构建时限管控体系

四川邮政本着“围绕客户市场关注焦点、简化管理指标、提升产品品质、改善客户体验、促进业务发展、完善决策依据”的原则，探索打造涵盖邮政速递邮件“营、分、运、投”作业环节和“业、财、人、物”生产资源的时限管控体系，制定了《四川邮政省内快递包裹时限承诺服务实施方案（试行）》《四川邮政包裹快递快速理赔办法》和《时限承诺服务时限标准及范围》等管理制度，建成了包含快递包裹业务产品时限查询、信息可视、超限提示、责任判定、超限赔付、数据分析等功能的时限承诺支撑信息系统，形成了相对完善统一的快递包裹时限管控体系，为邮政速递产品向社会进行公开时限承诺奠定了基础，进一步增强了邮政速递产品的市场竞争力和差异化优势。

2.1 管控体系设计思路

以客户体验为首要考量因素，以《邮政速递包裹运营标准》确定的生产作业卡口时间为基础标准，对纳入时限承

诺范围的收寄、投递机构间的省内快递包裹邮件，逐件监控全程处理环节时限，通过技术手段将卡口时间标准与“营、分、运、投”全流程各环节作业的实际比对结果进行系统呈现。其中，超限邮件对外以“限时未达、原银奉还”进行公开承诺，对内以“责任自负、追责赔款”进行考核。同时，根据超限邮件信息中呈现的环节热点、难点情况，引导业务、网运、财务、投递等生产管理部门按照组织分工对快递包裹的市场营销、收寄规范、网运处理、投递质量、能力配置、作业组织等方面工作，通过调整完善管理措施、质量品控、作业优化和能力建设等管控策略，提升邮政包裹快递业务的客户体验和市场竞争能力，进而促进邮政包裹快递业务的发展。

2.2 时限承诺的网点范围确定

以《四川省州市城区及所属县市城区互寄快递包裹全程时限标准局对表》为基础，根据网运能力实际情况，以县到县的网运时间为标准，将省内时限承诺划分为次日达和限时达两种时限类型。在此基础上，以县局对邮路起点和终点为圆心，将时限承诺范畴起止点分别向营业和投递两端延伸，将满足当天收寄的快递包裹能够通过支线邮路、上行市趟发往所属地市处理中心，且把有效衔接当日出口二干汽车邮路的营业、大宗、投递部收寄机构纳入时限承诺机构范畴，这涉及四川21个市州邮政分公司、183个县区中的170个县区分公司，1200余个营业与260个投递机构之间共计31.2万条传输线路，建立了从收寄网点到投递机构之间的标准时限和逻辑组网。

2.3 管控标准定义

2.3.1 时限承诺服务

收寄机构通过生产系统收寄，在四川境内市、区、县及以上城区间互寄的快递包裹，按全程时限标准提供服务承诺。

2.3.2 时限延误

快递包裹在传递过程中，非客户原因的同一邮件自收寄至投递（或试投）之间的时间超过承诺时限标准的，可以确认为时限延误，而用户拒收、地址不详等退件不属于时限延误。

2.3.3 超限理赔

对时限延误的快递包裹，由寄件人发起超限理赔申请，原收寄网点将该邮件的资费原价退还寄件人。

2.3.4 超限责任主体

对未达到全程时限承诺服务标准的邮件，超限第一环节所属机构为超限责任主体，担负超限邮件的邮费赔偿责任。

2.3.5 免责申诉

超限责任主体存在免责条件限定情况的，可自通报下达后3个工作日内，以市为单位向省级申诉仲裁工作小组发起免责申诉，省级申诉仲裁工作小组自收到申诉单位免责申诉的，应在2个工作日内作出责任最终裁定。对材料提交不全的免责申诉，相关判责主管单位可不予受理，视同无效免责申诉。

2.3.6 理赔标准

时限延误的理赔标准为邮政部门已收取的收寄资费。包装费、保价费等邮件收寄资费以外的其他费用，不在赔偿范围内。

2.4 业务流程

时限承诺服务的主要对象为寄件人（协议客户），其业务动作作为向客户进行时限承诺和逾限邮费赔偿。实际操作流程如图1所示。

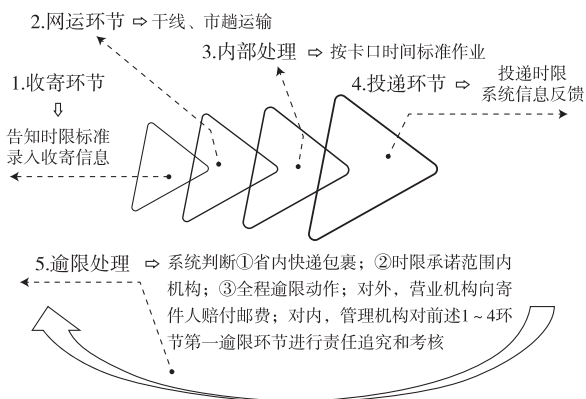


图1 业务流程示意图

各邮政营业网点（大宗收寄点）收寄省内快速包裹邮件时，通过《四川邮政时限承诺系统》查询省内寄递时限后，明确告知客户省内快速包裹邮件的运营时限标准，对符合时限承诺服务的快递包裹进行时限承诺，并粘贴省内时限服务承诺标识。依据正常收寄程序收寄，并按照作业计划及时封班发往前程。收寄局（网点）逐日通过信息系统查询本网点收寄的时限承诺邮件逾限情况报表，对无收寄信息的及时做好寄件人及资费信息补录。在收到客户理赔申请并经系统查询确认邮件确属时限延误的，按照“先外后内、先赔后清”的原则，无论邮件的延误发生在哪个环节，均由收寄网点先向寄件人垫赔已收取的邮件资费，并完善理赔材料（含证明邮件延误的系统查询资料、客户签收赔偿款手续、身份证复印件、寄件收据等）。

2.5 财务流程

对未达到全程时限承诺服务标准的有责逾限邮件，逾限第一环节所属机构为逾限责任主体，担负逾限邮件邮费赔偿责任。专业管理部门逐月对系统中逾限邮件信息清分下发市州分公司进行核实申诉，对反馈无异议的有责逾限邮件确定理赔责任单位和赔偿金额，编制“省内快速包裹时限承诺逾限资金清分表”。财务部门通过协同方式，逐月分别结算收寄单位赔偿款与责任单位归垫款。市州分公司根据逾限有责邮件信息（系统提供），直接考核至最小作业机构归垫已赔付的邮费。

3 四川邮政运用模块化思维，推动时限管控体系应用

3.1 功能模块设计

四川邮政成立快速包裹时限管理组织，如图2所示。

业务推进：四川邮政市场营销部负责协调相关单位和部门，制定完善时限承诺服务实施方案；负责时限承诺服务宣传推广工作；负责营业投递环节能力建设和质量管理工作；并做好牵头业务活动的开展。

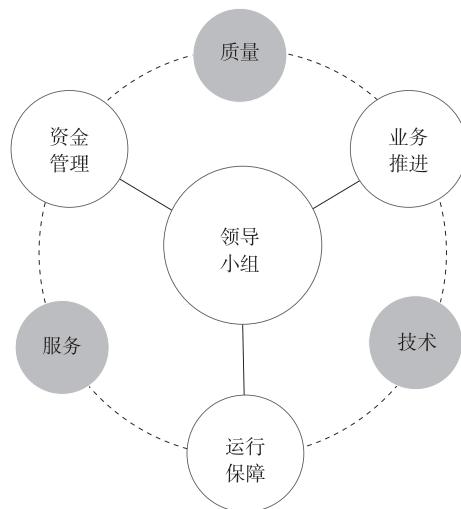


图2 四川邮政时限管控模块化组织架构

运行保障：寄递事业部负责制定快速包裹全程时限标准；负责邮政陆运网指挥调度、生产运行、流程优化、时限管控和运行质量通报。

资金管理：计划财务部负责制定完善时限承诺服务理赔流程和资金管理办法；负责逾限邮件理赔和责任单位归垫资金的管理工作等。

服务质量：服务质量部负责定期依据相关单位提供的数据对相关责任单位进行通报考核；负责质量管控、投诉赔偿、服务检查等工作；受理对逾限责任有异议单位的免费申诉；负责组织对有异议的重大时限承诺服务问题进行组织调查与督促整改。

技术支撑：省信息技术局负责时限承诺服务工作的各项技术解决工作。

3.2 信息系统支撑

四川邮政信息系统采用B/S架构，服务器部署在省中心，用户通过综合网使用浏览器访问系统。通过整合邮政现有的“给据邮件查询系统”“网运信息系统”“投递作业信息系统”等多个信息系统数据，快速筛选所需数据并进行分析判断后输出结果，为时限管控体系提供系统支撑。

3.2.1 预设系统判断前置条件

设定逾限邮件信息抓取的三个基本前置条件：一是判断是否属于全程逾限省内快速包裹邮件信息；二是判断逾限邮件信息是否属于时限承诺范围内收寄与投递机构之间的快速包裹邮件；三是判断是否属于特定免责时段的邮件。

3.2.2 支撑系统模块配置

时限承诺系统设置有时限查询、逾限邮件明细、逾限邮件统计、申诉统计查询、机构查询、登陆状况查询、模块状况查询和逾限环节统计共8个模块，在向营业前台提供邮件承诺和逾限赔付功能的同时，分别为网运、计财、业管、企

发等生产管理和能力建设部门提供决策数据参考。

3.2.3 呈现多系统数据对接

系统对接给据邮件查询系统，直接点击逾限邮件编号，即可呈现全环节经转信息、逾限时间和标准时间，快速锁定逾限责任单位；对接网运生产作业信息系统，综合分析后将呈现逾限邮件在各个环节的分布情况，便于生产管理部门调整优化组织作业。

3.3 邮件物流运输作业组织

省内干线（市到市）运输环节严格按干线运输运营标准要求，网运主管加强运邮车辆运行质量的管控，提高运邮车辆的准班准点率，确保快递包裹运输时限。市趟（市内）运输环节严格按市趟运营标准，紧密衔接内部生产和投递作业组织市趟运输。同时推行营业市趟、投递市趟PDA封车解车，并以封车解车时间点作为网运环节与营业、投递环节时限责任划分的依据。收寄端以全省170个县区局对发车时间为准，配套出台“私车公助”等支撑政策，扩大能够赶发县分公司当天末班趟车的支局所覆盖范围。纳入时限承诺范围的投递机构，增配投递人员和必要设备，对当天17时前进局的邮件，按进局批次确定投递作业时限，并全部投递完毕。

3.4 财务内部清算流程

省分公司会计财务部门根据系统省内快递包裹时限承诺逾限资金清分表，通过协同方式分别结算各市分公司赔偿款与归垫款。需承担赔偿责任的单位收到协同要求后，责任明确的向相关责任人追缴，收到归垫款的单位收到协同款项后，及时支付给本单位包裹业务局负责快速理赔人员，补足快速理赔借款额度。

3.5 逾限责任赔付服务

客户经理在日常工作中，通过信息系统查询其服务协议客户的邮件信息，除对异常邮件通过主动客服体系进行提前介入催投外，对系统反馈的逾限邮件，向客户告知并收集相关资料后，代客户进行理赔申请，主动向协议客户赔付逾限邮件邮费，其上级管理人员通过系统核查、客户回访等方式进行稽核。

4 四川邮政采取动态管控策略，适时完善时限管控体系

4.1 时限管控范围扩展

将网运组织效率提升作为动因，省内部分线路进入“T+3”及以上后，适时启动时限承诺范围外扩工作，将满足该线路起止时间节点的收寄、投递约1300个机构逐步纳入时限承诺范畴，并进行相关业务宣传、理赔资金、营销策略、管理培训的配套跟进。

4.2 责任主体赔付比率管理

时限管控制度允许对部分因自然天气、交通管制等非人为原因造成的邮件逾限，由企业承担赔偿责任。财务监管部门对市州分公司月度企业与个人垫赔资金进行统计分析，对占比数据异常的情况进行月度通报，联合业务、网运、安监等部门提出时限管控建议，督促市州分公司在对逾限责任主体进行责任追究的同时，对其存在的客观原因进行调整和优

化。

4.3 逾限邮件责任主体单位动态管控

针对客户投诉申诉的内容和邮件的运行轨迹，着重分析邮件延误问题，并列明相应责任机构。重点明确省内邮件逾限责任单位，严格按网运作业计划、营业收寄规定和投递处理相关规定执行判定，执行第一环节时限逾限规则，逾限邮件以时限承诺服务信息支撑系统提取的数据为准。

5 四川邮政时限管控体系的成效

5.1 管理资源和作业规范实现整合统一

管控体系以结果为导向，将邮政速递物流生产各环节作业行为规范与邮件全程时限达标结果有机统一，通过信息技术手段快速锁定逾限第一环节为责任主体，通过经济考核手段直接追责至最小机构或个人，倒逼各环节管理作业规范达标，在一定程度上提升了四川邮政的管理效率，促进了业务发展。

5.2 管理工具的客观性和易操作性

管控体系以省内时限承诺支撑系统为管理工具，以省内快递包裹传输信息为基础，将纳入时限承诺范畴的营投网点间快递包裹邮件进行逐一监控，对其中逾限邮件信息按照环节责任进行清分、统计、比对，实现了邮件传输标准、运行动态、异常处置、统计分析的可视化，其应用环境和对象设计考虑了操作及管理层级，省、市、区、县、班组级均可使用，系统数据根据营销、管理、建设等不同需求提供数据简易分析。

5.3 市场营销手段得到丰富和增强

管控体系的推广运用，鼓励主动为协议大客户交寄的逾限邮件进行理赔，在改善客户体验、化解用邮矛盾、促进业务发展等方面发挥了积极作用，体现了管理服务于经营发展的宗旨。

参 考 文 献

- 1 张继红. 辽宁邮政物流业运营模式与发展策略研究. 大连: 大连海事大学, 2011
- 2 郑文超. 中国邮政速递业务(EMS)营销策略研究. 济南: 山东大学, 2012
- 3 杨龙, 周启清. 经济快速发展下的黔东南EMS发展分析. 经营管理者, 2014, 19
- 4 郭玮. S快递公司发展战略研究. 哈尔滨: 黑龙江大学, 2013
- 5 刘正, 扈世民. 研报: 对比通达系快递年报数据, 我们发现了这10点强与弱. 中信证券, 2019-05-19

收稿日期: 2019-11-25

作者简介: 张伟(1976~)男, 四川大竹人, 主要从事市场营销和物流管理研究; 彭宇(1977~), 男, 四川雅安人, 主要从事市场营销与客户管理研究; 董凌云(1976~), 男, 河北滦县人, 硕士, 工程师, 主要从事软件开发研究。