

“八大转变”推动网路运行向网络运营转型

中国邮政集团公司上海研究院 何侃炜 张耀华

转型是时代的要求，是邮政持续发展的需要。作为邮政核心资源——网运将走在转型发展的前列。将传统的网路运行向网络运营转型，虽然只是改变了两个字，“路”改为了“络”，“行”改为了“营”，但是其整体需要从理念、机制、生产、管理、技术五个方面实现八大转变：

降本驱动向信息化引领转变，传统向创新转变，成本向效益转变，支撑向服务转变，手工作业向自动化转变，分散向集中转变，粗放向精细转变，静态向动态转变。

一、降本驱动向信息化引领转变——改变降本增效，实现运营增效，通过信息化引领网运转型

在当今信息技术飞速发展的时代的，信息化是企业“转型”的重要手段，在降低人工成本、财务费用、物资消耗等方面发挥着不可替代的作用。网运从降本增效的驱动转变为通过信息化引领转型，是从根本上的变革。

信息化引领不是去开发一系列的信息系统，而是在建立信息一体化，资源全程共享的基础平台上，对邮件的全生命周期进行设计，包括条码设计、流程设计、控制点设计、工艺流程设计、自动化分拣设备设计等，通过信息化手段来变革网运的传统工作模式，通过信息化来提升质量、效率和效益，从而实现“运营增效”。

二、传统向创新转变——网路运行需要创新这个强大的驱动力来完成转型

邮政作为传统的服务性行业，是劳动密集型产业，需要通过创新来激活邮政生产的活力。而网运环节是最体现邮政传统、最能代表劳

动密集型的环节之一，更加需要创新这个强大的驱动力。而网运的创新不是无的放矢，是在基于标准化的基础上进行发散型的创新，包括管理、生产流程、作业方式、用人机制，新技术应用等。

三、成本向效益转变——体现网运的劳动力价值，完成网运的华丽转身

邮政的转型需要建立完善的现代企业制度，而经营核算机制是其重要的组成部分。网运环节一直以来作为成本中心存在，已经不符合现代企业发展的方向，必须完善核算机制，通过劳动力价值来体现网运对邮政发展和转型过程中的支撑作用，将网运环节从成本向效益转型，完成网运的华丽转身。

四、支撑向服务转变——变被动支撑为主动服务，搭建平台，引导经营

网运一直以来定位于支撑业务经营，市场营销开发出一个新产品，网运就设计一套相对应的全新流程，按照操作流程和时限要求进行完成邮件的处理。而在网运的转型发展过程中，需要变被动支撑为主动服务，提升网运的服务品质。

网运转型发展过程中需要做到两点，一是介入营销过程，协助营销人员，根据客户在时限要求、服务深度、信息反馈、附加服务等方面的不同要求，提供合理的流程以及合理的服务价格，对客户提供有保障的服务；二是搭建平台，建立合理、规范、的处理平台，设立准入标准，在开放的平台上服务于各类入网业务。

五、手工向自动化转变——提升自动化水平，提高处理效率，降低劳动强度

目前，邮政配备了自动化分拣设备，但是无论从数量还是工艺流程上都与其他国家相去甚远，举这样一个例子：新加坡人口是上海的

1/4（600万），面积是上海的1/10（714平方公里），处理中心信函的日处理量是上海的2/5（200万/日），信函分拣机数量是上海的3倍（18台），做到处理完毕前邮件不落地。

因此，要实现自动化作业的良好转变，需要更加专业的团队来为处理中心设计工艺流程，更加包容性的设备为网运生产服务，更加强大的信息平台为全网服务，更加合理的流程来提升处理能力，从而完成网运最重要环节的转变。

六、分散向集中转变——完善管理制度，加强集团管控

一个运行良好的网络型公司，其对资源的管控和运行的管控是非常集中的，其核心资源是集团管控的。而目前网运按照管理层级进行责任范围划分，管理层级过多，管理资源分散，不利于全过程的管理。

网运的转型需要创建科学、先进的管理体系，要坚持完善中心局体制，建立完整的管理制度和管控流程，加强集团对网路运行全过程的管理，将一二级中心局和中心局之间的干线邮路由集团总部集中统一管理，同时集中统一制定全过程运营标准，加强监控与考核，加强管控力度，提升网络能力，优化资源配置。

七、粗放向精细转变——实现全面精细化管理，形成统一的管理流程

作为邮政核心资源的网运需要一个强大而精细的管理团队，作为现代企业制度下的网运更加需要实现精细化管理。因此，网运的转型发展给其管理提出了更高的要求，需要从相对粗放的生产管理向全面的精细化管理转变，从而实现事前、事中、事后管理，将管理工作形成闭环，使管理效果呈螺旋上升。同时为了降低无效的管理，需要形成自上而下统一的管理流程，统一的管理指标，统一的关注重点，整体提升管理的效率和效益。

八、静态向动态转变——灵活调度，动态管理，提升网络整体运营效果

目前网运的整体运行模式是相对静态的，无论是分拣封发关系、发运计划、车辆计划，还是管理监控，都是在一段相当长的时间内不变化的，是按照一定的基础值所确定的，总体运行缺乏灵活性，会产生很多无效和无谓的劳动。

从相对静态向动态转变是网运一个新的、高难度的变革，相对动态的分拣封发关系、发运计划、车辆计划、管理监控，对生产作业、管理运行都会提出很高的要求。如果现在就直接进行变革，可能会对整体运作过程带来混乱，从而影响网运的整体稳定。因此，需要在强大的信息化平台和高度的自动化处理能力的帮助下展开。

综上所述，网路运行向网络运营的转型，是邮政转型的核心，网运转型的成败关系到整个邮政的未来。同时，网路运行的转型是逐步渐进的过程，不能操之过急，需要在一个平稳、开放的环境下逐步推进，最重要的是必须在信息化引领下完成逐步转型的过程，从而实现网运的突破。