

在人员流动率普遍较大的快递业如何做到“在职三年以上的员工占比达70%”？ 一个快递网点的管理秘诀

本报记者 甘哲

“马上过年了，我正在琢磨给大家准备什么加班福利。”陈国强是圆通速递上海静安门加盟网点总经理。临近春节，随着多家快递公司宣布“春节不打烊”，很多快递网点都在为员工回家过年人手不够而发愁，陈国强却并不担心。

自2003年4月成立以来，静安门网点陆续获得“诚信创建企业”“服务之星”“优秀网点”等奖项，是一个“明星网点”。陈国强告诉记者，注重团队管理是他的经营之道。

2021年我国快递业务量首次突破1000亿件，日均服务用户近7亿人次。这些数据背后，正是一个个快递网点——快递业最末端的团队，组成提供揽收派送服务的网络。

随着快递业从快速发展转向高质量发展，在场地难找、员工难招、市场对服务质量

要求越来越高的压力下，快递网点如何突破重围？

2003年4月，上海静安门网点成立。当时，整个网点只有8个人，1辆金杯车，两部固定电话，快递员骑自行车完成网点每天300件快件的揽派工作。

到了2009年，快递业进入快速发展阶段，静安门网点的20多个承包区、近100名快递员每天要“消化”7000件出港件和5500件进港件。

网点人员从8人迅速增长至100人，如何管理这个团队，成为陈国强面临的头等大事，“要在市场变化中主动出击，升级网点的团队经营理念”。

陈国强应对挑战的第一招是精细化管理。“日常管理要注重细节，通过精细化管理实现开源节流。”为此，该网点制定了一系列规章制度，奖罚分明，将责任落实到人。在业务上，静安门网点根据服务范围，将片区合理

划分为30多个承包区，并根据业务量为快递员规划派送线路。在管理上，网点每周组织召开例会，现场沟通解决业务难题。

“服务质量是网点生存的根本，而保证服务质量的根本在人。”对此，陈国强要求，无论业务量多大，快递员必须在上午8点半之前完成快件细分等一系列工作，开始出门派件。同时，网点客服实时跟踪快递员的派件签收情况，及时反馈客户询问。

在行业内快递网点的人员流动率普遍较大，但静安门网点在职三年以上的员工占比达70%。“只有人员稳定了，才能从根本上减少反复招聘问题，才能更好地维护客户关系。”陈国强说，稳定员工队伍、做好人文关怀，是网点柔性管理的一项重要措施。

“我们网点位于上海市中心，在这个地段租房子不便宜，但是员工上下班方便。”据介绍，静安门网点最多时有120多名员工，基本都是外地人，网点为大部分员工安

排食宿。住宿就安排在网点周边，内有空调、洗衣机和独立卫生间。

无论快递员回来得多晚，锅里总有热菜热饭：菜是当天新买的，口味有辣的和不太辣的供选择。“这里平时没人点外卖。”快递员小刘告诉记者，现在天气寒冷，派件完又冷又饿，回到网点能吃上一口热乎饭，就像回了家。

对快递公司来说，一旦延误或者派错件就会收到客户的投诉，而静安门网点在对待新人犯错时，却“难得糊涂”。“新员工在前3~5个月最不适应，一旦遇到问题可能会丧失信心，所以需要给他们更多耐心和机会。”陈国强说，一旦出现問題，会手把手教他们怎么解决。正因如此，静安门网点的员工流失率在同行里是很低的。

已经在该网点派件3年的小刘告诉记者，这里工作方面管得很严，但生活方面很照顾大家，他很喜欢。马上春节了，他选择留守岗位，等春节过了再回老家看看。

我在班组

没有企业的舞台，就没有今天的我

杨小伟 口述 沈小平 整理

2018年2月，我从首钢集团水钢钢轧事业部并入属于辅助单位的水钢博宏公司“校企共建”机加工基地，还是干车工的工作。当时我的想法是从主体来到辅助，是不是意味着工作量增加，而收入会减少？反正心里没多少底，觉得先将就干着吧，不行就辞职，回去帮着打理家里的生意。

但来了没多久时间，基地对我们的重视程度出乎我意料，没把我当新来的，而是当宝贝一样。到了5月，领导就让我当了机加工班的班长。

我在大学读的是机械自动化专业，还在主体车间干了几年，技术相对是比较全面的，会操作车床、铣床、钻床等，识图制图也没有问题。

接手班组工作后，我结合发现的问题提了一些合理化建议，改进了一些加工工艺，使班组效率和效益大幅提高。比如，给客户加工轨道压板，以前班里采用刨床加工，速度慢、耗时长。我根据经验，制作了专用夹具，改为铣床生产，效率提高了两倍。在参加公司职工“金点子”的评比中，此项目获得了三等奖。

在为基地创新创效的过程中，我通过奉献自己的汗水和智慧，个人价值感得到极大提升。我发现，只要自己愿意努力和付出，哪怕是很小的一点，企业也会从各方面给予支持和鼓励，于是打消了辞职的念头，心定了下来。

2019年，以我们班组为骨干的“创新工作室”成立。在大家努力拼搏下，两年来先后取得了“自制电机绕组拆线机”“水口锥加工流程优化”等10多项创新成果，创直接经济效益10万多元，其中“铣刀改造”和“U形铁模具”在公司组织的工具开发竞赛中名列前茅。

没有企业的舞台，就没有今天的我。2021年，当选区人大代表，参加了对区政府工作报告的审议和讨论，开阔了眼界。

我真心感谢企业对我的培养，同时，觉得自己肩上的担子更重了，要学的东西也更多了。我要奋力前行，不断提高综合素质，把个人成长与企业发展紧密结合在一起，演绎出精彩的人生，为企业发展添砖加瓦。

班组现场

又“拙”又“巧”的标兵

方钢

又“拙”又“巧”的中国兵器集团江南公司五分厂055车间总装班装配钳工贺耀武，2021年被评为公司“质量放心岗”员工，日前又获得公司标兵荣誉称号。

贺耀武自认为是一个“笨拙”的人，常常用一些看似很“笨”的办法来提升自己。比如每天上班他会提前到达车间，抽出15分钟抄写产品工序的工艺流程，至今他已抄写了厚厚的20余本，所有产品的工艺流程都烂熟于心。30多年来他实现了每一道工序、每一件产品的零缺陷。

贺耀武的手掌大，老茧厚，非常粗糙，如同砂纸一般。他的十指指尖经常缠着白色医用胶带，有“银手指”之称。这些源于他每天都要装配几种部件，上下搬运产品，不经意间被毛刺划伤……妻子心疼他，他却打趣道：“这都是最美的劳动勋章呢！”

实干苦干的同时，贺耀武也善于巧干巧思。针对产品试制和生产过程中存在的一些细节问题，贺耀武自制了16套小工装，既能保证产品质量，又提高了生产效率，减轻了劳动强度。

在消耗大量体力的同时，贺耀武还要完成大量细致、复杂、技术含量高的活儿：有的工序要用专用工具进行装配，力用得小了点会造成零部件装配不到位，力用得大了点又更容易使产品出现质量问题；有的工序在装配时要极为小心，零部件间的配合若调整得不好，就会使光纤折断；有的工序只能趴在地上采用特殊的姿势进行……贺耀武严谨细致地按照工艺要求完成每道工序。

近5年来，贺耀武提出合理化建议21条，这些建议经采纳实施后，提高了产品的可靠性和工效，降低生产成本61万余元。

抱着“妈妈”睡觉

王鹏

“涵涵，今年过年妈妈不能回去陪你了，晚几天再回去！”西北油田采油三厂职工张玉琼一下班就和女儿视频聊天。

张玉琼大学毕业就和丈夫武大欣一起来到离家3000多公里西北油田工作。涵涵5个月大时，张玉琼就上班了，孩子由奶奶照顾。夫妻俩只有轮休回去才能和孩子团聚。

去年7月，新疆疫情来袭，在家休假的武大欣接到电话，需提前回厂。他所在的厂QHSE管理室需要和地方协调做好疫情管控。而也在家休假的张玉琼所在的采油管理二区，200多口油井分属库车和沙雅两县管辖，疫情防控给生产带来极大困难，负责后勤保障工作的她也惦记着工作。“要走咱一起走！”张玉琼决定了。

这5年来，已经半年。今年春节，张玉琼赶上轮休。可是，去年11月她刚从采油管理二区调到采油管理一区油藏技术组，300多口油井的生产运行情况需要尽快了解，技术参数精准才能保证“稳油增气”。所以，她想推迟1个月，春节后再轮休。

看到盼着妈妈回家的涵涵一脸不高兴，奶奶想了个办法，把张玉琼的枕套罩在涵涵的枕头上，让涵涵抱着睡觉。“这上面有妈妈的味道，你抱着睡吧！”可涵涵说：“不行，上面看不到妈妈的鼻子，眼睛啊！”

一天，奶奶在网上看到靠枕上可以印照片，灵机一动，找来一张涵涵和妈妈的照片，定制了一个枕套。“我可以抱着妈妈睡觉啦！”涵涵开心地抱着靠枕说。

洪泽泵站：统筹做好水文章

本报讯（记者蒋茜）洪泽泵站紧邻洪泽湖，是南水北调东线多级提水系统的第三梯级。记者1月24日从南水北调东线总公司获悉，工程自投入运行以来，通过与下游金湖站联合运行，由金宝航道、入江水道三河段向洪泽湖调水，联合运河线淮安站、淮阴站，既满足入洪泽湖的调水目标，又保证向苏北地区和山东供水的要求。

2019年~2020年度向山东调水时，恰逢苏北地区发生60年一遇的干旱，洪泽湖水位持续走低，逼近死水位。在抗旱工作的重要关头，洪泽泵站承担起向洪泽湖补水的重要使命。2019年全年调水总量超17亿立方米，是工程投运以来历年总和的3.7倍，相当于半个洪泽湖的蓄水量。

2021年汛期，受第6号台风“烟花”影响，7月31日洪泽湖蒋坝水位已达警戒水位13.60米。为应对高流量行洪中可能出现的各种问题，洪泽站管理所保持临战状态，强化防汛应急准备，确保水轮机组第一时间开机运行。

洪泽湖是中国第四大淡水湖，位于江苏省西部淮河下游，是南水北调东线最大的调蓄湖泊。近年来，为保护洪泽湖和南水北调沿线的水环境，当地先后实施了洪泽湖退圩还湖、两船整治、退捕禁捕等治理保护举措，累计清退圈圩2.11万亩，清理围网2.5亩，有效地提升了洪泽区的水环境，水质达到Ⅲ类水标准。



送“福”到车间

从1月21日开始，中国华能华亭煤业公司东峡煤矿组织相关人员深入基层区队、车间等地开展“拍摄微视频迎春大拜年”活动，大家手捧福字、对联、灯笼等吉祥物，祝福职工生活幸福，祝愿矿井安全发展。微视频制作完成后，将在春节期间通过电子屏和手机等渠道，将祝福送进矿区千家万户。

白银宝 摄

聚焦班组·春运背后

国境线上的出国班组

韩勇

1月17日9时，徐伟鸣响机车风笛，牵引着春运开始后首列中欧班列从绥芬河站缓缓开出。他操纵的东风8型112号机车是牡丹江机务段独有的一种大功率内燃机车，是这条国境线上仅有一抹“深蓝”。机车的两端悬挂着庄重的国徽，每次徐伟坐进驾驶室，心中都充满着使命感和荣誉感。

徐伟所在的中铁哈尔滨局集团公司牡丹江机务段绥芬河车间出国班组共有14名火车司机，都是精心挑选出来的政治觉悟、心理素质和操纵技能“三过硬”的老司机。他们承担着从绥芬河口岸至俄罗斯境内的格罗迭科沃站的中欧班列牵引运输任务。自2020年疫情发生以来，他们的工作班制改为在全封闭状态下连续工作21天，然后在集中隔离点隔离21天，再居家隔离21天，如此循环往复，

几乎一直处在“与世隔绝”的状态。

49岁的徐伟在出国司机这个岗位上已经工作了12年。2020年疫情最为严重的时期，他主动报名担当出国乘务第一机班。2021年春节，他将母亲接到家里打算一起过年，结果从小年一直到“二月二”，他都被封闭隔离在单位。今年春运，他又一次担当中欧班列牵引的第一机班。

穿越中俄边境的铁路线全程只有28.7公里，按正常速度运行，仅需31分钟即可到达，但是受疫情影响，边防和海关的检查程序变得异常复杂，实际完成一次运输任务往往需要十几个小时。

按照防疫要求，徐伟全程穿着使用防护服、防护面罩、口罩、手套、鞋套、防护眼镜等防护装备。体重超过100公斤的他如果穿上厚厚的棉衣，即便是最大号码的防护服也无法套在外面，所以他只能在里面穿一件薄薄的棉衣。

为防止列车在途中发生故障，徐伟需要

多次进入机车内部进行巡检。巨大的柴油发动机发出震耳欲聋的声音，即便是冬季也会使工作间的温度达30摄氏度以上，而它与相邻的散热器工作间内，两个直径1.6米的风扇不停抽取着外面的冷空气，“冰火两重天”对他来说是对身体和意志的双重考验。

到达俄罗斯境内的松树站后，徐伟下车配合俄方边检和防疫人员对机车进行全面检查。在俄方检查人员下车后，徐伟对机车车门、边框、把手、地板以及俄方票据进行彻底消杀，然后一边等待发车信号一边在寒风中开窗通风。

列车抵达格罗迭科沃车站后，徐伟的使命也就完成了。中欧班列在换装后由俄方人员继续后续的行程，徐伟则牵引其他装载货物的车厢返回国内。

在等待返回的时间里，徐伟需要时刻盯住发车信号灯，因为他们与俄罗斯车站之间没有通信设备，只能依靠确认地面信号的显示开车，这一等少则三四个小时，多则十几个小时。在长时间等待过程中，由于防护服、手套、鞋套均不透气，徐伟的身上始终是湿漉漉的，而且打开司机室的热风机就出汗，关上了马上就冷，这种状态让他需要一直坚持到返回国内并彻底消杀后脱下防护服为止。

据了解，2021年绥芬河铁路口岸共开行中欧班列549列，同比增长151.8%。

一展身手的“洪荒少女”

需要对蓄电池表面与托盘进行清洁，检查蓄电池外观是否有破损、电解液是否充足等。拉着电池组的时候必须一气呵成，一旦中间泄气，下方的滑轮就容易卡滞，只能推进去重新再来一次。一整组蓄电池重达100多公斤，他们一次作业要检测4组，需反复推拉8次。

身高1.75米的张爱麟干起活来毫不含糊。动车组制动系统做缓解试验时，需要作业人员在检修库地沟中张开双臂，双手同时晃动车组轮对两端的制动夹钳，借此判断动车组缓解状态是否正常。每节动车有4条轮对，按照分工，张爱麟一般会检查8节车厢。

“我臂展不是很长，每次操作的时候得完全打直手臂，刚开始还不太适应，现在手劲大了，稍用力就可以搞定。”张爱麟说。

工长不忍心让这姑娘一直干体力活，在班组人员调整之际，特地安排她到司机室从事设备操作类的工作。而从小练习跆拳道和散打的张爱麟至今保持着健身的习惯，总觉得自己一身力气没处使，更喜欢之前那个可以让她一展身手的岗位，便主动找到工长将她调了回去。

今年是张爱麟在岗位上度过的第4个春运。这个东北姑娘平时一年回一次家，眼下格外惦记妈妈做的锅包肉。