

文章编号: 1007-5399 (2013) 01-0033-03

# 论邮政人力资源建设的对策

李伟民

(泉州市邮政局, 福建 泉州 362000)

**摘 要:** 人力资源管理与开发是邮政企业一项基础性、战略性工作。文章从组织结构、用工管理、薪酬考核和队伍建设等方面介绍了泉州邮政围绕“主动服务型”的现代人力资源管理, 实现人岗匹配、人事相宜、人尽其才、人兴业旺的管理实践。

**关键词:** 人力资源; 机构; 岗位; 薪酬

**中图分类号:** F61      **文献标识码:** A

近几年, 福建省泉州市邮政局着眼公司化运营的新形势、新要求, 坚持把加强企业人力资源管理与开发作为一项基础性、战略性的工作来抓。以经营发展为中心, 做到超前思考、超前服务、超前投入, 实现从被动管理型的传统人事管理向主动服务型的现代人力资源管理转变, 为泉州邮政转型提供了强有力的人力资源支持。

## 1 以组织结构为基础, 实现人岗匹配

公司化运营之初, 针对机构设置繁杂、领导职数过多导致运行成本高、管理效率低和优秀人才浮在机关不能直接为企业创造财富等问题, 泉州局提出在机构设置上从以业务为主转变为以项目推机构变革, 在人力资源配置上从以常设机构为主转变为以项目推人才集聚, 建立健全市场化、企业化、社会化的组织运行机制。

### 1.1 精简常设机构

#### 1.1.1 “大部制”改革

泉州局对各县市局及专业公司进行定员定编, 在县市局取消人力部、计财部、网运部等建制, 在专业公司取消内设管理部门, 一律改按项目组和营销岗位设置, 使企业的组织结构从“宝塔型”走向扁平化、网格化。2008 年至今, 泉州局累计精简职能机构 25 个、取消分局 3 个、减配管理人员 44 人, 每年节约机构及运行成本超过 500 万元。

#### 1.1.2 专业化改革

把握“简政、放权、授责、让利”四个工作要点, 推进专业化经营管理工作, 赋予各专业公司更加灵活的人力资源管理自主权。泉州市邮政局先后在各专业成立 17 个市级项目组, 赋予相应的组织功能和管理功能, 使项目组成为开发市场和客户以及带动企业增收的特种兵。

#### 1.1.3 直属支局改革

撤销泉州市区原有的分局机构, 所辖 21 个支局直接隶属市局管理, 28 个邮储网点就近挂靠支局。直属支局成为

支局长、所主任改革创新、建功立业的成长平台。

### 1.2 优化岗位设置

#### 1.2.1 减配管理人员

泉州市邮政局按照“统一、精简、高效和向一线倾斜”的原则, 优化岗位设置, 引导富余管理人员向生产岗位流动, 使更多人才直接面对市场和客户。目前, 全局配备领导、管理人员 227 人, 仅占员工总数的 6%, 低于全省 8.59% 的平均水平。

#### 1.2.2 营销体系建设

成立市、县两级大客户服务中心, 抽调人员充实行业经理队伍, 负责行业、集团、政务客户开发维护。2009 年至今, 泉州局在用工总量没有增加的情况下累计增加邮政金融人员 181 人、代理保险客户经理 (非全日制) 122 人、邮务专业营销人员近 100 人, 营销人员占比达 17.7%。

## 2 以用工管理为手段, 实现人事相宜

按照“总量控制、调整结构、效益优先”的思路, 泉州局加强各类用工结构优化力度, 重点解决总体冗员与重点专业、竞争业务结构性缺员的矛盾。采取优化调整、业务外包、社会联营等措施, 使减员增效、规范用工成为企业一项制度化、日常化的工作内容。

### 2.1 优化调整

#### 2.1.1 严把人员进口关

根据企业发展战略确定岗位需求数量与任职者资格要求, 由市局人力部统一审批、统一招收、统一分配, 结合岗位任职要求和员工胜任能力进行匹配。

#### 2.1.2 疏通人员出口关

将淘汰不胜任员工列入各单位 KPI 考核指标, 2011 年全市员工末位淘汰 110 人, 淘汰率为 2.98%, 有效促进了组织机体的新陈代谢。

### 2.1.3 加强岗位引导工作

引导内部处理、营业、封发等部门员工有序流动到金融保险、电子商务、分销渠道等专业。全市邮政营销人员所占比重从2009年的9%提升至2012年5月的14.3%。

### 2.1.4 实施“双定”标准

通过满负荷排班和适当支付延时工资、连班补贴的办法,减少营业窗口及内部处理等部门的用工数量。对可替代性岗位实行出口前移到营业、进口后置到投递等方式,提高业务处理工作效率。

### 2.1.5 引进优秀外来人才

设立“伯乐奖”,为企业引进急需专业人才的举荐者。目前已引进专业经营管理人才5人、各类营销人才30多人。

## 2.2 业务外包

泉州局将通用的、基础的事务性项目移交给外包服务供应商和社会组织,从而降低人力成本,使企业专注于核心能力的竞争。

### 2.2.1 管理外包

通过在企业外部寻找资源完成企业内部管理工作,从而更经济、更高效地解决企业管理所涉及的人才招聘、人才测评、员工培训、绩效考核、法律顾问和后勤服务等工作。

### 2.2.2 生产外包

泉州邮区中心局对2条干线线路、4条区内邮路实行委托办,委托社会家政服务公司招收部分邮运岗位的非全日制用工。目前,泉州市邮政局已在泉州市区发展84个社区代投站开展投递体制改革试点工作。推行邮储资金守押社会化改革,累计减少用工指标213个。

## 2.3 社会联营

泉州局充分发挥独特的网络优势、品牌优势和业务多元化优势,积极推进第三方代理邮政业务。结合城乡不同区域加盟网点特性,因地制宜建设农村“三农”服务站和城市便民服务站示范网点。从满足普遍服务需求出发,适当调整农村自有网点布局,与委托办人员签订业务代办协议,并引导其依法办理工商营业执照,切实规避潜在用工风险。

## 3 以薪酬考核为核心,实现人尽其才

以搞活薪酬分配机制、绩效考核机制为重点,泉州局最大限度地吧激励政策配置到企业的重点项目、重点工作和经营一线,构建科学合理的激励约束机制,营造有利于干部职工充分施展才干、体现价值的工作环境。

### 3.1 薪酬分配

#### 3.1.1 提升薪酬水平

对员工薪酬导入“年总收入”概念,每年都将提高员工收入水平纳入企业十大奋斗目标。按照“基数核定、竞赛浮动、增收增资”的原则,确保员工收益与企业效益同步增长,全局员工年平均收入水平实现5年翻一番。

#### 3.1.2 促进同工同薪

针对过分强调员工身份差异、吃“大锅饭”等问题,强调逐步将身份管理向岗位管理转变。从2008年起,泉州局

A类合同用工与B类合同用工、劳务工的薪酬差别仅体现在岗位工资、“五险一金”缴交基数和年终绩效上。

### 3.1.3 倾斜基层一线

不断提高支局长、所主任、项目组长等基层骨干人员待遇,实行分等分级管理,使基层一线骨干岗位上的B类合同用工、劳务工执行与A类合同用工相同的岗位工资职级。2009~2011年,泉州局一线员工年均收入增幅达18.9%,而领导、管理层收入增幅为9.58%。

### 3.1.4 创新竞赛机制

改变原来集中较多工资及劳务性支出用于劳动竞赛的做法,逐步淡化组织全区性的竞赛活动,将常规性、日常性业务发展与各单位绩效考核体系挂钩,让经营单位拥有更多自主权。

## 3.2 绩效考核

### 3.2.1 导入关键指标

改变原有以360度绩效考核法为主的绩效管理体系,实行KPI关键指标考核,形成“鼓励快牛、限制慢牛”的考核导向。围绕“突出考核重点、兼顾均衡发展”的思路,从“资产与效益、市场与客户、内部运营管理、增量绩效、风险管理与内部控制”等5类指标,对各单位展开综合绩效评价。

### 3.2.2 统一考核发放

针对原有激励考核政策缺乏稳定性、未及时兑现和“好坏一个样”等问题,市局成立薪酬管理中心,指导和规范二三级分配考核,切实将业务发展与绩效考核体系相结合。市局每年底向员工寄送工资对账单,自主研发员工薪酬查询系统,并免费开通工资账户对账短信。

## 3.3 福利保障

近几年,AB类合同用工和劳务工“五险”参保率均达100%。从2009年起,开始为工龄满一年的劳务工缴交住房公积金。同时,每年为符合条件的员工提供健康体检、子女升学奖励等10多项福利待遇。在行政车辆改革中,鼓励中层干部自购车辆并发放车辆补贴。近几年,泉州局收回或拍卖车辆近30辆,少配驾驶员30人,有效节约车辆运行成本近300万元。

## 4 以队伍建设为关键,实现人兴业旺

人才是最活跃的先进生产力。加快转型提升的发展战略要求泉州局注重实现、充分发挥和合理使用每个员工的能力,努力实现员工队伍由数量规模型向素质能力型转变的结构性调整,将规划、配置和开发人力资源作为发展生产力的有效途径。

### 4.1 能力开发

引导干部实现从“为了职业”到“为了事业”的思维转换,发展观念从“就业务谈业务”转变到“服务地方、服务行业促发展”,鼓励更多人才和干部成长为企业发展的先行者、开拓者和创新者。秉持“不拘一格用人才”的理念,宁用有缺点但有特长、有能力的人才,不用无缺点但却墨守成

## 函件业务发展应走“产学研”之路

“产学研”是现代企业实现产业转型升级，提升企业经营效益，提高市场竞争力的有效手段，对企业的长远、科学发展具有一定的规划性、指导性和针对性，特别是对传统产业改造、新兴产业发展更具有前瞻性、科学性。

函件业务作为邮政领域的传统产业有着底蕴深厚的文化积淀、用途广泛的市场空间，是中国邮政品牌业务和战略业务的重要组成部分。由于当前各级领导对函件业务非常重视，支撑保障科学到位，项目营销全面实施，函件业务发展从单一走向多元，从粗放走向精细，从规模走向效益。2011年，全国邮政函件业务收入突破122.87亿元。

但是，函件业务取得较快发展的同时，也存在区域差异化，效率和效能有待提高，发展后劲匮乏，人才短缺等诸多制约和阻碍邮政函件业务实现持续性发展的瓶颈。对此，笔者认为应用“产学研”这一现代企业发展的运营手段，通过有机对接，无缝融合，切入函件业务发展的各领域、各环节之中。以“产学研”为抓手，提升函件业务的发展能力，创新、优化函件业务的发展模式，实现函件业务持续、科学发展。

一是在“产”字上做到产业引领、效益优先。根据函件业务服务性能、产品结构、市场需求的特性和特点，从市场营销的角度和观点，应将函件通信服务定位为传媒业经营范畴，因其服务的功能和作用符合传媒业属性的要求和规定。在明确定位的情况下，必须重新思考和谋划函件业务战略规划与发展，应自上而下逐级建立函件业务发展战略、举措和方向，真正以产业化理念，按照传媒业的规律，科学规划函件业务发展的布局和部署。同时，必须建立一支业务熟悉、作风过硬、吃苦耐劳、事业心强的函件业务营销体系队伍，通过直邮营销、团队带队、项目实施等手段，确保函件业务的稳健推进。

二是在“学”字上做到请进来、走出去。虽然函件业务是邮政传统业务，但又有极强的专业性和市场化等特

点。目前，大部分函件业务从业人员没有经过专业化、系统性的职业技能培训，在项目策划、客户营销、数据开发等方面能力不足。按照函件传媒业的发展方向和思路，必须加大函件业务的职业培训力度，夯实人才基础，更好地适应函件业务品牌战略的发展。当前，可充分利用远程教育平台，适时开办函件业务的专业讲授，让全国邮政函件从业人员通过函件业务的远程培训，提高理论和实践能力，并发挥各级邮政培训中心的资源优势，通过与函件专业局的合作，着力培养一批市、县函件业务管理、营销等方面的人才，充实和完善基层函件业务从业人员的素质和能力。总之，要通过多渠道、多形式、多层面的方式，不断加大和深化函件专业人员的素质培训和职业技能教育，让更多的函件业务人才脱颖而出，成为函件业务发展的资源保障和人力支撑。

三是在“研”字上做到创新性。创新是企业永恒的动力，也是函件业务发展的生命力。函件业务要实现持续性发展，必须在产品研发和策划创意上加强创新，要通过创新的渠道和手法，不断丰富和完善函件业务发展的无穷魅力。首先是函件产品的创新，要通过市场调查，全面做好市场的需求分析，通过掌握客户、市场对函件业务的需求，进行有针对性地产品开发，适应消费者的消费需求，如“同心圆”、“西邮寄”等一批函件品牌项目是根据客户的用邮需求量身定制的函件产品，受到客户的青睐。要应用专业知识和创意手法，丰富和提高函件产品的需求价值和使用价值，提高函件产品的创意水平，无论是贺卡设计、明信片制作、帐单寄递、DM广告营销都必须围绕产品创新做文章，通过产品创新、丰富产品的文化元素，提高产品的寓意，如，“粤邮粤精彩”等一大批创意丰富的明信片产品倍受市场好评。

(广东省梅州市邮政局 陈国红)

规、能力平庸的干部。

### 4.2 生涯开发

#### 4.2.1 开展人才测评

聘请专业人才测评机构对全区中层干部、后备干部进行素质模型测评，根据每个干部的不同特点规划个人成长路线。

#### 4.2.2 创新人才任用

打破传统的组织推荐方式，聘请第三方管理咨询公司协助考察、选拔后备干部。2011年组织11次39个岗位的公开竞聘，共有150多人参与。

#### 4.2.3 重视基层培养

通过提升基层岗位的政治待遇、经济待遇，使支局长、

所主任成为企业的热门岗位。

### 4.3 素质开发

推进员工素质提升工程，通过集中培训、网络培训、岗位练兵等多种形式，开展群众性多工种岗位练兵活动，不断提高高技能人才队伍的专业素质、服务礼仪、营销技巧，2011年员工持证上岗率达81.7%。同时，坚持加大对先进典型的选择力度，每年将优秀员工事迹汇编成册进行集中宣传，努力打造一支想干事、会干事、干成事、不出事的员工队伍。

收稿日期：2012-06-28

作者简介：李伟民（1981~），男，福建泉州人，主要从事企业人力资源管理研究。