

文章编号: 1007-5399 (2013) 05-0005-03



邮政科技发展论坛
优秀论文

论邮务类板块推进专业化经营改革

黄莺

(中国邮政集团公司上海研究院, 上海 200062)

摘要: 文章分析了当前邮务类板块在专业化经营方面存在的问题以及邮政公司推进专业化经营的关键要素, 探讨了邮务类板块推进专业化经营改革模式的整体框架设计。

关键词: 邮务类; 专业化改革; 机制; 创新; 模式; 整体设计

中图分类号: F61 **文献标识码:** A

现代社会是精细分工的社会, 在某一细分领域能够提供远高于行业平均水平产品和服务的企业, 才会在竞争中处于优势地位。目前, 邮务类板块的业务已涉及广告传媒、文化创意、新闻出版、电子商务、快递物流、金融等多个领域。随着各项业务规模不断扩大, 要使各项业务按照所属行业规律发展, 提升业务的市场竞争能力, 专业化经营是必由之路; 而如何走出一条符合中国邮政发展特点的专业化经营之路, 则是中国邮政目前迫切需要解答的战略命题。

1 当前邮务类板块在专业化经营方面存在的主要问题

1.1 尚未建立适应企业发展需要的专业化经营体系

中国邮政对专业化经营的探索已有相当长的时间, 各省邮政在专业化经营方面也形成了很多不同做法。但是, 到目前为止, 除河南、内蒙、山东、江西、湖南等少数省份之外, 绝大多数省市仍然停留在专业化管理阶段, 各专业的职能管理色彩偏重, 而统领专业参与市场拓展的经营作用发挥不够明显。此外, 专业的责权利关系不统一, 各专业缺乏与专业发展相匹配的人、财、物权, 难以进行资源调动, 因此, 目前的发展模式并不是真正意义上的专业化经营。

1.2 专业能力与市场竞争形势相比还有一定差距

从邮务类板块经营管理体系的发展演变来看, 在业务种类相对简单、业务收入规模相对较小、市场竞争态势相对平和的阶段, 基本上是以地市局、区(县)局经营为主体, 地面局在经营中积累了很多经验和客户资源。相比之下, 专业机构成立较晚, 在市场开发、策划宣传、客户资源等方面的积累处于弱势。此外, 一些新兴业务规模不大, 尚未成立专业机构。尽管专业机构的设置与规模有一定关系, 但如果仅从规模出发去考虑是否设置专业机构, 在市场竞争激烈的环境下, 也不利于新兴专业的发展。

1.3 推进专业化经营的基础工作还有待进一步加强

专业化经营改革是一项繁杂的系统工程, 需要人事、财务、市场等多个部门和专业局、地市局、区(县)局共同配

合, 才能将改革真正推向深入。其中, 专业会计核算专业化经营的基础, 完善的考核和激励约束机制是专业化经营取得实效的内在动力, 专业能力的同步提升是专业化经营改革取得成功的核心, 最关键的是中国邮政必须具备整合条块资源的能力。因此, 要深入推进专业化经营改革, 财务管理、人力资源管理以及资源整合等基础工作还需要进一步精细化。

2 邮务类板块推进专业化经营的关键要素

2.1 专业责权利关系的匹配

推进专业化经营改革是要将邮务类板块的经营模式由条块结合、以块为主的综合经营向条块结合、以条为主的专业经营转变, 专业局只有掌握了与专业发展责任相匹配的人、财、物权力, 才能有效发挥本专业经营主体的职能, 真正调配好本专业各类资源, 做好本专业的经营管理和服务支撑。因此, 专业化经营改革的首要前提是要强化专业垂直管控体系, 以专业为主线, 地市、区县为平台, 条块结合, 由专业局承担全省专业发展、质量和效益的责任。

2.2 专业局与地面局的发展定位

处理条块关系的前提是明确专业与地面的定位。受中国邮政考核模式的影响, 不管是专业局还是区县局, 都承担具体的业务经营指标, 特别是支局层面, 背负着沉重的经营任务。这种发展模式一是不能从根本上消除全员营销的局面; 二是极有可能造成专业与地面之间的内耗; 三是不利于促进专业形成自我发展的良性循环。专业化经营改革应该明晰专业局与地面局双方的发展定位, 专业局以专业经营为主; 地市局、区(县)局以综合项目开发、专业之间的协调与资源整合、跨专业客户开发、综合服务平台建设为主; 支局(所)则以做好服务、树立邮政品牌形象为主, 在做好服务工作的基础上, 发展一些适合网点开办的业务, 了解本局(所)服务区域内的市场信息, 为各专业的市场开发工作提供必要支撑。

2.3 条块之间利益的归属协调

在条块关系存在的问题中,通常会有两种情况:一种是专业局定位职能管理,单纯下达专业发展计划,对地面局的经营指导能力不足;另一种是专业局本部与地面局都有经营指标,造成内部竞争。要协调条块之间的利益关系,归根结底是要使专业局和地面局形成利益共同体,按照分业经营、分账核算、双向考核,归属不变的原则,促进条块协调运作,形成发展合力。

2.4 专业化营销体系的建立

专业化经营管理体系的建立,还有一项重要内容是要建立起专业专职的营销体系,强化专业经营,实现专业人做专业事。在当前邮政企业用人指标普遍紧张的情况下,如何建立起专业化营销体系显得尤为重要和艰巨。可以考虑对目前的营销人员按照专业进行清分的基础上,通过内部盘活人力资源、对外招聘急需人才等途径充实专业营销队伍,将更多的优秀人才配置到各专业,强化专业人才队伍建设。

3 对邮务类板块推进专业化经营改革的整体设计

专业化经营管理体系的形成需要一个长期、持续的过程,对于长期处于国有企业体制下的中国邮政来说,要实现体制转型、机制创新,是一个巨大挑战。但是,在三大板块分业经营后,邮务类板块要想在继续做大规模的同时提升发展质量和效益,实现企业可持续发展,就必须通过深入推进专业化经营改革,建立起真正符合市场规律的经营体系。

3.1 现阶段推荐模式

3.1.1 总体思路

以效益为导向,以明晰用人权、考核权、分配权为重点,从机构设置、人员配备、预算核算、营销体系建设、绩效考核、薪酬激励等方面入手,创新机制,明晰专业局和地面局各自的经营责任、权利范围和利益关系,充分调动条块两方面的积极性,统筹考虑、整体推进,逐步形成以专业为龙头,以地市、区(县)局为平台,利益目标一致,条块结合、优势互补、贴近市场、关注效益的专业化经营管理模式,推动邮务类板块可持续发展。

3.1.2 框架体系设计

3.1.2.1 科学设置专业机构

设置专业机构的主要依据是按照专业属性进行划分。同时,从目前专业发展呈现出融合性特征的趋势来看,应考虑将相关专业进行合并,一方面可以最大限度杜绝属性相近专业之间的内部竞争,便于资源整合;另一方面,也可以避免因东、中、西部发展阶段不同而设置过多专业数量导致的资源浪费。作为网络型企业,建议集团公司对目前的专业设置情况进行梳理,下设文化传媒、电子商务、公共服务、物流配送、金融保险五大部门,现有专业按照行业属性划归相应部门,省公司、地市局、区县局分别比照成立相应的专业局,由省公司作为责任主体推进专业化经营改革。

3.1.2.2 建立责权利相匹配的专业垂直管控体系

专业化经营要取得实效,必须使各专业成为经营管理的

责任主体,同时配置相应的资源和权限。应在借鉴河南、江西模式的基础上,强化专业的人事权;在明确各级专业局机构编制及功能定位的基础上,强化省专业局在人员、资产、财务等方面的处置权,实行省一地市一县的垂直一体化专业经营,省专业公司自主经营、独立核算、自负盈亏。各地市、县专业局的资金、财务、收支管理由省专业公司实行统一集中管理。

在人事权限方面,省专业局领导班子成员由省公司考核任免,地市专业局负责人由地市局推荐,省专业局考核任免;县局专业局负责人由县局推荐,地市专业局考核任免。这种模式可以使省专业局拥有人财物权,充分调动各专业的积极性,使专业局真正发挥作用,统领专业发展。

3.1.2.3 建立专业化经营的财务管理体系

一是改革财务核算机制。邮政集团公司目前正在积极推行以利润为导向的财务管理体系,专业化经营管理也应在利润导向的基础上,按照界面清晰、便于控制的原则,推行目标利润管理,全面实行专业损益核算,专业收入对应标杆成本和专业利润。由于专业局和地面局共同构成整体的运行系统,因此可以考虑在不改变现有财务管理和会计核算总体架构的基础上,实行“专业+一体化”的财务核算模式,对纳入专业化经营改革范围的专业实行专业核算,对专业以外的其他业务和经营支撑部门统称为一体化业务,单独进行核算。

二是建立以利润为核心的利益分配新机制。调整省内收支差额管理办法,建立省公司与地市之间利益分配新机制。引入“省内运行管理费”概念,强化省公司集中管控,明确地市局一律按上年收入计划和工资总额、劳务支出计划的一定比例上交网络运行及管理费用,省公司年终根据邮政集团公司当年实际补贴标准、金额,据实清分至各地市局。各专业实现利润全部归属地市局,以促进地市局形成加快发展、主动调整、自我积累的能力。在完成目标利润预算的前提下,各专业实现超专业预算利润部分的一定比例用于本专业业务发展,提升各专业扩大再生产能力。

3.1.2.4 完善专业化经营绩效考评体系

建立包括各级各专业负责人绩效考核办法、市专业局中层管理人员考核办法、专业经营日常管理考核办法在内的专业化经营绩效考评体系。将专业业务收入、目标利润、大项目运作、业务管理、服务质量、专职营销队伍建设等指标纳入各级各专业负责人绩效考核体系,赋予各级专业局对下级专业局绩效考核的管理权限,实现责权利统一。

完善地市局、区(县)局的绩效考核办法。以效益为考核重点,辅之以业务发展和服务质量,强化平台与专业共同发展,对地面局实行双挂钩双考核,考核地市局、区县局整体预算完成情况的同时,适当挂钩考核专业预算完成情况。

3.1.2.5 加快专职营销队伍建设

以市场和客户为导向,建立专业营销与综合营销相结合,条与块相结合的省一地市一县三级专职营销队伍。

首先,完善专业营销体系建设。根据专业经营机制创新

要求，加快专业营销体系建设。强化专业局的营销管理职能，在人员配备、政策支持、培训提升、管理职能等方面向专业营销倾斜，全力打造专业知识强、营销水平高的专业营销队伍，为专业高速发展做好支撑。

完善省—地市—县三级综合营销体系（大客户中心）建设，负责对不同层面的总部经济、行业性重要战略客户的开发维护、对跨专业客户综合营销的组织协调等工作，充分发挥专业营销、综合营销的比较优势，形成适度错位、高度互补的营销格局。

其次，加快专职营销队伍建设。完善专职营销岗位职级体系，确定人员配备标准，动态考核管理。积极倡导团队销售模式，组建以专业和跨专业团队为基础的专职营销团队，发挥标杆团队带动作用，加快团队业绩提升，强化专职、专业销售力量。通过营销体系建设的有效推进，进一步提高专业销售比重，减少全员营销比重，杜绝简单全员摊派行为。

再次，提升专职营销人员的素质能力和业绩。加快对销售教练、销售团队带头人和专职营销人员的打造，分别制定有针对性的培训规划，明确培训内容、形式和频率，开展展层培训，提升营销队伍的整体素质和能力。

最后，完善对专业营销人员的激励机制。在综合考虑产品直接收益率和毛利润率、业务发展难度等因素的基础上，分专业统一确定业务产品折算系数，明确各岗位专职营销人员的折算业绩标准，作为专职营销人员薪酬核发和级别晋降的标准。进一步优化对专职营销人员“固定薪酬+浮动薪酬+其他”的薪酬体系设计，通过薪酬考核和身份转换机制的正向激励，实现多劳多得，充分调动专职营销人员发展业务的积极性。

3.2 对未来发展模式的探讨

3.2.1 总体思路

迎合未来专业化、市场化的发展趋势，按照普遍服务和竞争性业务相分离的原则，从调整组织架构和集团管控层面切入，对专业化经营实行产品事业部制，走专业化实体经营模式。

3.2.2 框架体系设计

这种发展模式主要是对江西、湖南模式的拓展，即在邮政集团公司下比照速递物流公司、邮政储蓄银行、中邮保险公司的体制，成立邮务公司，作为集团公司的全资子公司，实行集团邮务公司—省—地市—县垂直一体化专业经营的管控模式，省公司主要负责几大板块之间的资源整合、组织协调以及总部营销。但这种模式在目前的经营模式下还难以推行，特别是在目前专业能力相对薄弱、市场开拓主要依靠局面局的情况下，缺乏可操作性。需要结合中国邮政发展走势、国家对国有企业改革要求进一步深化等因素，在条件成熟时再加以考虑。

参 考 文 献

1 马跟东. 邮政企业专业化经营体制改革问题分析. 邮政研究, 2005, 5

38 家邮政运营商获 EMS 服务质量奖

据万国邮联报道，38个国家和地区的特快专递服务（EMS）提供商凭借2012年的优异表现而获奖，其中12个国家和地区获得金奖，其余26个国家分别获得银奖和铜奖。

阿塞拜疆、英国、中国香港、匈牙利、日本、韩国、拉脱维亚、中国澳门、马来西亚、波兰、西班牙和瑞典邮政运营商的EMS业务2012年获得最高分，赢得金奖。

银奖得主包括澳大利亚、巴巴多斯、萨尔瓦多、芬兰、基里巴斯、立陶宛、马尔代夫、马耳他、挪威、葡萄牙、新加坡、斯洛伐克、斯洛文尼亚、瑞士、瓦努阿图和越南的邮政运营商。铜奖得主为保加利亚、克罗地亚、爱沙尼亚、以色列、意大利、摩尔多瓦、荷兰、沙特阿拉伯和塞尔维亚邮政运营商。

EMS业务表现是对一系列因素进行考量得出的，如准时投递率和及时反馈客户咨询。比如，金奖得主的准时投递率应达到95%，追踪投递率达到98%。其他因素还包括入境邮件追踪和追踪数据及时传输。银奖得主须在至少四项标准中达到95%，铜奖得主须在至少三项标准中达到95%。

EMS标准和考核经理表示：“这些获奖标准近些年已经越来越难达到了。EMS合作组织董事会一直在努力追求卓越。”

以上国家和地区在2013年4月万国邮联邮政经营理事会会议的特殊颁奖礼上接受了颁奖。EMS合作组织董事会主席表示：“在EMS全体大会上颁奖是对这些走在同业前列的运营商工作的认可，进而能在EMS合作组织中创造出健康的竞争局面。”

德国、瑞士和中国澳门还分别获得了特别奖，表彰他们对EMS合作组织的其他成员提供的杰出客户服务。EMS合作组织有176个成员国，最新数据显示，2011年其网络共处理5270万件邮件。

（董国栋 译）

2 顾联瑜. 邮政实行专业化经营几个问题的探讨. 经营天地, 2004, 6

3 李金辉. 浅析企业多角化与专业化经营. 维普资讯, 2006, 3

4 崔青青. 邮政推行专业化经营改革探讨. 邮政研究, 2008, 3

5 黄丹琦. 邮政专业化经营探析. 邮政研究, 2001, 3

收稿日期：2013-07-01

作者简介：黄莺（1975~），女，四川成都人，高级工程师，主要从事邮政管理咨询研究。