

文章编号: 1007-5399 (2015) 02-0005-04

卓越绩效管理模式在基层邮政速递物流企业中的应用

陈桂标¹, 刘志鹏², 郭 焯³, 姜诚义⁴

1. 广东省邮政速递物流有限公司梅州市分公司, 广东 梅州 514000;
2. 福建邮电泉州培训中心, 福建 泉州 362000;
3. 河北省邮政速递物流有限公司廊坊市分公司, 河北 廊坊 050000;
4. 江苏省邮政速递物流有限公司, 江苏 南京 210000)

摘 要: 文章介绍了卓越绩效管理模式的相关内容, 分析了基层邮政速递物流企业在提升管理工作中存在的主要问题, 并提出了基层邮政速递物流企业应用卓越绩效管理模式解决方案。

关键词: 卓越绩效; 管理模式; 战略; 顾客; 市场; 关键绩效指标

中图分类号: F61

文献标识码: A

卓越绩效管理模式是一种综合的组织管理方式, 可以促进企业的可持续发展, 提高企业的综合竞争力。本文将应用卓越绩效管理模式解决基层邮政速递物流企业的的关键问题, 为基层速递物流企业夯实管理基础、突破发展瓶颈提供支持 and 借鉴。

1 卓越绩效管理模式概况

1.1 卓越绩效管理模式的基本框架

为适应全球化竞争的需要, 引导我国企业推广卓越绩效管理模式, 提高我国产品、工程和服务质量的管理水平, 2004年我国制定和发布了GB/T19580-2004《卓越绩效评价准则》, 其框架由三部分组成。

第一部分主要包括领导、战略和顾客与市场三项内容, 主要掌握企业发展方向, 定位企业经营思路。其中领导主要在确定方向、双向沟通、营造环境、质量责任、品牌建设、持续经营和绩效管理等方面发挥作用, 负责定位企业的方向; 战略是指组织如何制定战略和战略目标, 主要作用是定位企业目标; 顾客与市场是评价组织确定顾客和市场需求、期望和偏好以及建立顾客关系、确定影响顾客满意度关键因素的方法。

第二部分主要包括资源、过程管理和结果三项内容, 主要掌握企业发展动力, 衡量企业经营成果。资源包括人力资源、财务资源、信息和知识资源、技术资源、基础设施资源、相关方关系资源, 用以评价企业资源的配置、拥有程度和管理状况, 主要作用是为企业经营提供资源。过程管理是说明组织如何识别、确定和设计关键过程, 主要作用是提供企业经营发展的具体手段。结果是评价组织中经营方面的绩效和结果, 包括产品和服务、顾客与市场、财务、资源、过程有效性和领导六方面的结果。

第三部分是测量、分析与改进, 它是联系第一部分和第二部分的链条, 主要用于评价企业测量、分析和评价绩效的

方法及改进创新的情况。主要作用是使企业的领导作用、战略以及顾客与市场的要求体现在企业资源配置、服务过程和经营结果; 同时将出现的问题和信息反馈到第一部分, 持续进行改进和优化。

1.2 卓越绩效管理模式的作用

一是明晰企业的战略目标, 通过科学有效的分析, 制定企业的中长期和短期战略; 二是将领导、顾客与市场、资源、过程、测量分析与改进和结果六方面管理要素聚焦于战略、服务于战略, 降低管理成本、提高管理效能。

2 基层邮政速递物流企业的问题分析

2.1 领导方面

在领导作用层面, 识别出企业文化不完整、企业文化未实现落地、未来领导培养不科学、风险控制有待加强等改进项; 在组织治理层面, 识别出领导体系的有效性有待提高等改进项; 在社会责任层面, 识别出诚信经营、公益支持等改进项。对识别出的上述改进项, 从重要、紧急两个维度甄别出企业文化未实现落地是领导方面的关键改进项。

目前基层邮政速递物流企业在企业文化落地工作中存在的主要问题有: 一是对企业文化的作用认识不够, 未能承接好股份公司、省公司企业文化体系, 将企业文化作为企业软实力构建的重要工作来部署和落实; 二是企业文化推广渠道不畅, 制度建设、企业行为尚未与企业文化接轨; 三是企业文化推广载体不够, 缺少与员工宣贯、沟通和传递的载体。

2.2 战略方面

在战略制定层面, 识别出缺少战略管理机构、战略分析不完善等改进项; 在战略部署层面, 识别出缺少长期战略、关键绩效指标与战略聚焦度不够等改进项。在此基础上甄别出关键绩效指标与战略聚焦度不够作为关键改进项。

目前基层邮政速递物流企业在关键绩效指标设计上存在的主要问题是: 指标聚焦度低, 指标主要来源于上级单位,

与基层公司战略的不一致；指标关联度低，指标与指标之间缺乏逻辑关系，造成指标重复设置，实施效果降低。

2.3 顾客与市场

在对顾客和市场的了解层面，识别出对潜在市场和顾客识别不到位、顾客需求分析系统性不强、服务对顾客和市场需求变化适应慢等改进项；在顾客关系和满意度层面，识别出缺少科学的顾客满意度测量方法、缺少对竞争对手信息的收集等改进项。在此基础上甄别出缺少科学的顾客满意度测量方法作为关键改进项。

目前基层邮政速递物流企业对顾客满意度的获得主要来源于第三方测量数据，提供的数据呈现总体性、被动性、滞后性，无法及时有效地获知顾客不满意的具体环节和问题，不利于基层速递物流企业有针对性地提升顾客体验。

2.4 资源方面

在人力资源层面，识别出关键人才匮乏、培训效果有待提高等改进项；在信息层面，识别出缺少安全可靠的信息平台、内外部信息收集不够等改进项。在技术和设施层面，识别出没有专利和自有技术、设备投入有待加强等改进项。在此基础上甄别出揽投部经理等关键人才匮乏作为关键改进项。

目前无论在数量还是质量方面，基层邮政速递物流公司揽投部经理等关键人才都迫切需要提升，揽投部是速递物流的基础经营单位，对其领头人——揽投部经理的培养尚未形成科学的培养机制和系统的职业生涯管理方法和流程，制约了揽投部经理等关键人才的产生和培养，进而影响了揽投部经营和管理水平的提高。

2.5 过程方面

在过程要求确定层面，识别出快递服务的提供能力有待加强等改进项；在过程设计层面，识别出服务开发需根据顾客需求持续进行、供应链管理未成体系、服务提供需要流程优化等改进项。在此基础上甄别出EMS服务需要流程优化作为关键改进项。

对于基层速递物流企业来说，EMS服务提供流程与客户界面直接相关，主要包括揽收和投递两大流程。这两大流程目前存在流程优化空间大、流程不固化的现象，一方面导致基层企业生产效率低、差错率高，另一方面也造成顾客体验不一致，进而导致顾客满意度下降。

2.6 测量、分析与改进方面

在测量分析与评价层面，识别出关键绩效指标层次、体系不完整等改进项；在绩效分析评价层面，识别出未能科学开展绩效测量等改进项；在改进与创新层面，识别出创新推广项目少、改进目标与措施不明确等改进项。在此基础上甄别出关键绩效指标层次、体系不完整作为关键改进项。

基层邮政速递物流企业的關鍵绩效指标主要对应省公司关键绩效指标，在分解落实过程中，较少根据县营业部、揽投部等执行层特点制定针对性的下层级关键绩效指标体系，执行层在落实关键绩效指标过程中，存在取数困难、分析困难、改进效果难测量等问题，最终不利于基层邮政速递物流

企业关键绩效指标和战略的实现。

3 基层邮政速递物流企业应用卓越绩效管理模式的解决方案

3.1 化虚为实，推进企业文化落地

3.1.1 完善文化理念建设，铸造企业灵魂

一是在股份公司、省公司企业文化的基础上，提炼市公司的核心价值观，实现企业文化的本地化。二是明确企业愿景，承接股份公司“国内最强、世界一流”的速递物流发展愿景，激励员工自觉将岗位目标与企业奋斗目标联系起来，把企业的生产经营发展转化为每位员工的责任。

3.1.2 推进制度文化建设，提升员工整体素质

一是完善企业各项管理制度，将企业文化倡导的价值观、理念形成具体可执行的制度和规范。二是塑造高素质员工队伍，通过倡导和推行员工行为规范，促使员工言行举止和工作习惯向公司期望的方向转化。三是加大先进典型选树力度，注重发现典型、培养典型、宣传典型，适时开展企业文化案例征集活动，引导员工自觉实践企业核心价值观。

3.1.3 推进文化载体建设，塑造现代企业形象

一是规范、完善和推广统一的视觉识别系统。按照股份公司下发的企业视觉识别系统，结合揽投部站标准化建设，完善相关的应用领域，形成市公司统一的对外视觉形象。二是规划和优化企业形象，包括办公室、揽投部站、处理中心等区域的净化、优化、绿化和美化，营造良好的办公和生产经营环境。三是加强文化设施和文化阵地建设，推进文化理念上墙、上网、上报、进橱窗、上电视。四是推进“揽投员之家”建设，体现企业倡导的人文关怀，塑造现代企业形象。

3.2 科学、有效地进行战略分解和部署

本文针对市公司的共性特点，采用平衡积分卡原理，从财务、顾客与市场、内部运营和学习与成长四个维度建立战略地图，见图1。

3.2.1 财务维度

财务维度的关键绩效指标是企业战略目标的具体体现。要实现基层邮政速递物流企业追求卓越、保持领先的战略愿景和目标，在财务层面必须实现国有资产的保值增值率高于社会平均水平，因此要设立净资产收益率指标。而要提高净资产收益率，必须提升整体规模和效率，因此要设立业务收入和利润指标。

3.2.2 顾客与市场维度

顾客与市场维度指标是实现企业战略的保证，实现财务维度指标的支撑。必须加快核心业务发展，设置标准快递、经济快递、国际速递、物流业务收入等关键绩效指标，实现差异化服务，设置创新项目收入占比等关键绩效指标，提升顾客用邮体验和高品质服务质量，设置及时妥投率、邮件损失率、顾客满意度等关键绩效指标。

3.2.3 内部运营维度

内部运营质量和效率支持顾客和市场的有效开发。实现

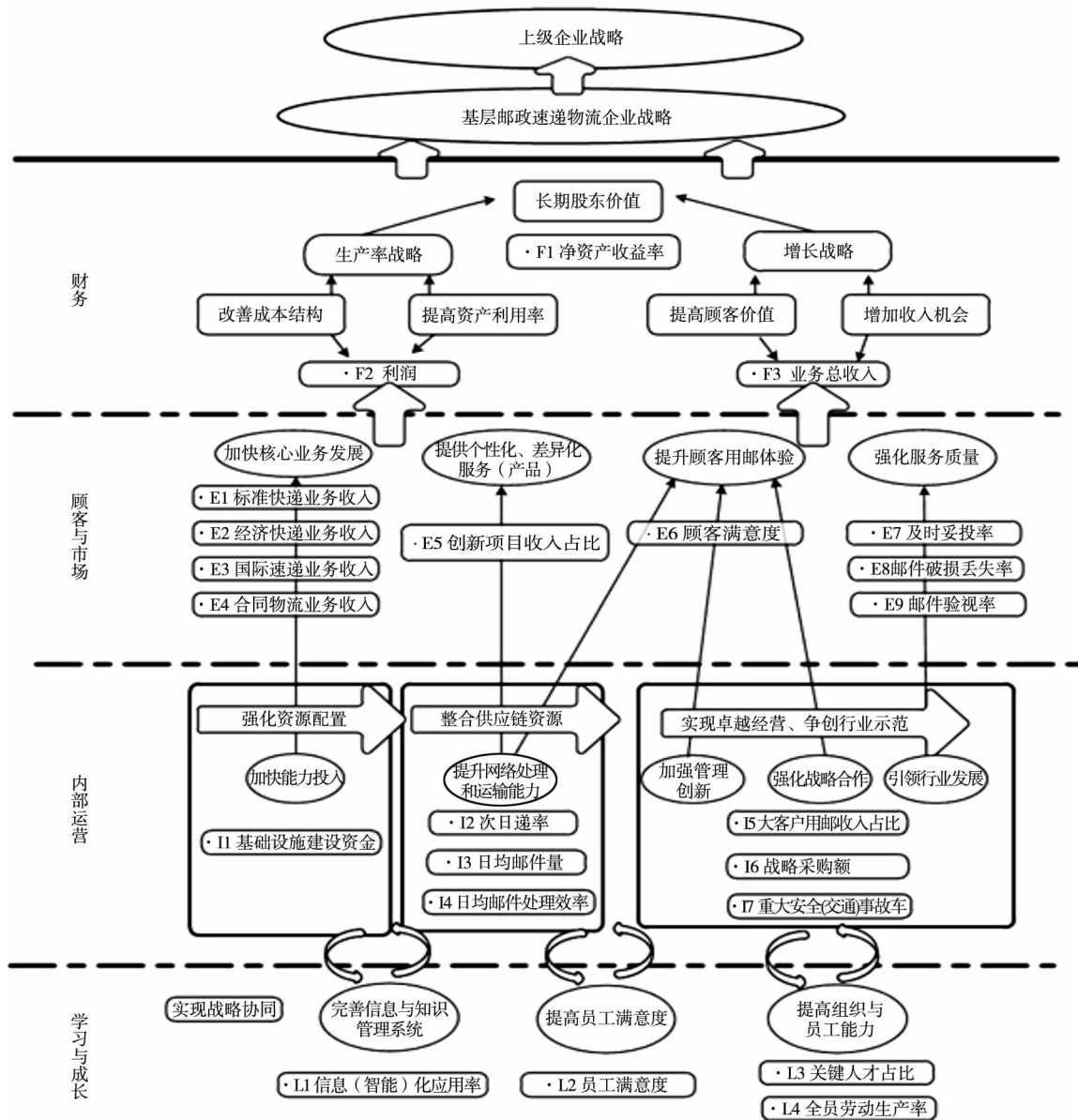


图 1 市邮政公司战略地图

内部运行管理的提升，必须强化资源配置，设置基建建设资金运用关键绩效指标，整合供应链资源，设置次日递率、日均揽投邮件量、邮件处理效率关键绩效指标，实现行业领先，设置大客户用邮占比、战略采购额、安全事效率等关键绩效指标。

3.2.4 学习与成长维度

学习与成长能力是支撑企业内部运营的有效保障。应完善信息与知识管理系统，设置信息化应用率关键绩效指标，提高员工满意度，设置员工满意度关键绩效指标，提高员工能力，设置关键人才占比、劳动生产率等关键绩效指标。

3.3 主动、具体开展顾客满意度评价

3.3.1 受理服务流程满意度

主要测量项目包括：快递员受理满意度、11183 客服热线受理满意度和营业厅受理满意度三个项目。其中快递员受理满意度包括：电话接通容易、业务熟练、语言文明、是否

约定上门等子项目。11183 客服热线受理满意度包括：电话容易接通、下单方便、礼貌用语、约定取件时间、询问寄递物品信息等子项目。营业厅受理满意度包括：营业厅有序卫生、业务办理便捷、业务规范、态度友好等子项目。

3.3.2 揽收服务流程满意度

主要测量项目包括：上门时限、揽收服务、揽收质量、快递费用四个项目。其中上门时限满意度包括：按时上门、紧急件特殊处理等子项目。揽收员服务满意度包括：着装规范、文明礼貌、提前联系、操作规范等子项目。揽收质量满意度包括：当面验视、恰当提醒、封装规范、当面扫描等。快递费用满意度包括：价格合理、计费准确、结账规范等子项目。

3.3.3 投递服务流程满意度

主要测量项目包括：送达时限、送达质量、投递服务、投递证实四个项目。其中送达时限满意度包括：承诺时限内

送达、投递速度快等子项目。送达质量满意度包括：安全送达、投递到门、收件人签收等子项目。投递员服务满意度包括：电话预约、着装规范、文明礼貌等子项目。投递证实满意度包括：非本人签收短信告知、及时反馈等子项目。

3.3.4 售后服务流程满意度

主要测量项目包括：查询、问题件处理、投诉等项目。其中查询满意度包括：查询便利、跟踪信息及时等子项目。问题件处理满意度包括：及时处理、主动反馈、赔偿满意、服务态度等子项目。投诉满意度包括：投诉便利、处理及时、处理结果、服务态度等子项目。

3.4 分步进阶加快关键人才培养

3.4.1 新入职员工选拔

新员工的培养期以1年为宜，目标是选拔出优秀、有潜质的骨干员工。针对大学生、有从业经历的新员工，集中开展入职培训和针对性培训，安排他们在揽投岗、内部处理岗、营销岗实习；考察、考核优秀的员工，安排在揽投部经理助理的岗位锻炼。

3.4.2 培养骨干员工队伍

骨干员工的培养期以2~3年为宜，目标是根据员工特点建立职业发展规划，培养关键人才。对新员工中成绩突出的员工，有计划地安排在项目团队、生产主管、揽投站经理等关键岗位进行轮岗或竞聘上岗，丰富管理经验。

3.4.3 培养关键人才队伍

关键人才的培养发展以3~5年为宜，目标是培养懂管理、会经营、德才兼备的关键人才。对纳入关键人才培养对象的员工，安排在综合管理、市场经营、网络运行等管理岗位轮岗，培养复合型管理能力和素养。

3.5 优化、固化顾客界面的揽投流程

EMS的服务过程在干线段已实现了标准化和可测量，提升了EMS品质，但与客户接触的收寄和投递两个终端环节，服务标准、流程还有待进一步精细化。结合现有服务流程，本着优化、简化的原则，设计收寄和投递的服务流程。

3.5.1 营业、收寄流程

本文设计的营业、收寄流程，将窗口收寄、上门揽收和驻点收寄三种服务方式纳入到有机统一的流程当中。同时对现有流程进行优化和调整，主要表现在：以前驻点收寄工作完成后，不在驻点进行收寄处理，由内勤人员完成收入信息录入等收寄处理工作。流程调整后，可在驻点直接完成收寄信息录入等处理工作，直接在驻点封发。流程调整可减少内勤人员数量，缩短驻点大客户邮件的封发处理时限。

3.5.2 投递流程

本文在对现有投递流程进行分析的基础上，对其作出优化和调整：现有部分网点在总包开拆后为开袋扫描环节，目前邮件除文件类外，基本为散件交接，可减少开袋扫描环节，总包开拆后直接进行分拣处理，缩短邮件处理时间。同时，将原来内部处理环节中的信息录入工作调整到出班投递环节，既可以使用户提前得到邮件处理状态，还可以利用投递空余时间完成信息录入，提高效率。

3.6 分层、一致设置关键绩效指标

3.6.1 管理层关键绩效指标体系

管理层关键绩效指标体系与战略地图中的关键绩效指标相同，管理层关键绩效指标需承接省公司和市公司战略。

3.6.2 执行层关键绩效指标体系

执行层关键绩效指标体系主要适用于县营业部、揽投部等执行单位，结合了管理层关键绩效指标的设计思路，确保管理层关键绩效指标的实现，同时考虑揽投部、县营业部的实际情况，既要实现对管理层关键绩效指标的承接和支撑，又要利于关键绩效指标的落地和有效实施。

3.6.2.1 财务维度

设置利润预算完成率、成本预算执行率、收入预算完成率、核算准确率等过程指标，支撑管理层收入、利润等结果指标，增加业务营销费用预算执行率、应收账款周转率等衡量营业部、揽投部财务效率指标，保障管理层财务指标实现。

3.6.2.2 顾客与市场维度

设置营业部、揽投部取数容易、计算简单的标准快递、经济快递、国际速递、合同物流四项主营业务的业务量，支撑管理层四项主营业务收入指标；设置创新项目数量，承接管理层创新项目收入指标；设置揽收成功率、顾客投诉处理及时率、邮件查询及时率、电话预约投递率等具体指标，承接管理层顾客满意度指标；设置出口段全程时限准时率、干线段全程时限准时率等具体指标，承接管理层及时妥投率指标；设置邮件破损率、邮件丢失率等具体指标，承接管理层邮件损失率指标。

3.6.2.3 内部运营维度

设置新增设备投资额、车辆新增（更新）数等具体指标，支撑管理层基础建设资金运用指标；设置出口及时赶发率、直投范围及时妥投率、日均揽收邮件量、日均投递邮件量等具体指标，承接管理层次日递率、日均揽投邮件量、邮件处理效率等指标；设置新增大客户数，承接管理层大客户用邮占比指标；设置劳务采购额、运能采购额，支撑管理层采购额指标；设置邮件安全事故数量、交通安全事故数量，支撑管理层安全事故率指标。

3.6.2.4 学习与成长维度

设置员工薪酬增长率等基层员工最关心、基层单位更易测量的指标，支撑管理层员工满意度指标；设置关键员工流失率、招聘计划完成率、员工培训平均课时、教育培训费用使用率等具体指标，支撑关键人才占比指标。

收稿日期：2015-01-10

作者简介：陈桂标（1972~），男，广东潮阳人，主要从事邮政速递物流经营管理研究；刘志鹏（1975~），男，福建福州人，主要从事邮政企业培训管理研究；郭炜（1974~），男，河北玉田人，主要从事邮政速递物流经营管理研究；姜诚义（1979~），男，山东滕州人，主要从事邮政速递物流经营管理研究。

注：本文系中共中国邮政党校优秀论文。