

文章编号: 1007-5399 (2015) 02-0043-04

邮政速递物流揽投队伍激励机制建设探究

徐泽全¹, 张文龙², 黎俊³, 蔺毅⁴, 唐欣欣⁵

- (1. 四川省邮政速递物流有限公司德阳市分公司, 四川 德阳 618000;
2. 中国邮政速递物流有限公司, 北京 100031;
3. 重庆市邮政速递物流有限公司, 重庆 400015;
4. 贵州省邮政速递物流有限公司, 贵州 贵阳 550002;
5. 广西壮族自治区邮政速递物流有限公司, 广西 南宁 530088)

摘要: 文章介绍了揽投及揽投人员的重要地位和作用, 分析了揽投队伍在稳定性、积极性和凝聚力方面存在的主要问题及成因, 提出了揽投队伍长效激励机制改革的总体思路 and 具体举措。

关键词: 揽投队伍; 激励机制; 物质待遇; 精神成就; 制度

中图分类号: F61

文献标识码: A

马克思主义认为, 人是生产力中最活跃的因素。习近平总书记在讲话中也曾指出, 市场活力来自于人。对于邮政企业来说, 完善对一线揽投人员的长效激励机制, 让最活跃的因素真正活跃起来, 调动广大员工的积极性, 使其焕发工作活力与热情, 是增强企业发展活力的关键和根本。

1 揽投的重要地位和作用

快递企业生产流程大致分为收件、派件、内部处理和运输四大环节。揽投作业既涵盖收件和派件两大环节, 同时还承担内部处理环节的部分作业; 企业连接市场需求界面, 而揽投作业直接服务于市场和客户, 是快递企业连接市场与客户的重要节点。

快递企业是劳动密集型和技术密集型的融合体。揽投人员是快递企业最大的员工群体, 接近用工总量的一半; 揽投人员直接面向市场与客户, 其外在形象、言谈举止直接作用于消费群体的情感需要, 对企业的品牌形象、认知度、美誉度产生重要影响。质量是生命线, 网强才能业兴。揽投人员承担企业运营的核心环节, 其作业质量、服务优劣直接影响企业的市场口碑, 是服务质量的关键控制节点; 消费者越来越重视消费体验, 其消费偏好和消费选择越来越受到服务品质的影响。揽投人员直接面对客户, 其服务质量的优劣直接作用于客户的心理感受, 是客户体验的前沿端口。

综上所述, 终端揽投网与揽投人员构成了邮政速递物流企业的核心竞争能力。研究和完善揽投队伍的长效激励机制具有现实性、针对性和迫切性。

2 揽投队伍存在的主要问题及原因分析

2.1 揽投队伍现状

邮政自改革以来, 持续强化揽投队伍建设, 以支撑企业

可持续发展。目前揽投队伍发展呈现四个显著特点: 一是规模迅速扩大, 人数超过 5.4 万人, 规模扩大 1 倍; 二是占比不断攀升, 达 42.17%, 成为最大员工群体; 三是学历层次分散, 大专及以上学历占 29%, 中职学历占 26%, 高中及以下学历占 45%; 四是年龄结构年轻化, 30 岁以下员工占比为 58.1%, 30~45 岁员工占比为 37.8%, 45 岁以上员工占比为 4.1%。

2.2 揽投队伍存在的主要问题

2.2.1 稳定性持续下降

近四年来, 邮政速递物流揽投队伍稳定性持续下降, 离职率逐年攀升。据统计, 全国揽投人员离职率由 2010 年的 8.8% 上升到 2013 年的 16.2%。如某市公司 2013 年揽投人员离职率达 26.2%, 2014 年已接近 30%。人员流失不仅会带走企业商业秘密和客户资源, 让企业蒙受损失, 同时还将增加人力重置成本, 影响工作连续性、服务质量、队伍稳定和持续发展竞争能力。

2.2.2 积极性发挥不够

目前, 一线揽投人员 80% 以上来自农村, 70% 以上是中专以下文化, 大部分是 80、90 后。这一年轻群体由于文化素质偏低、工作经验欠缺、劳动技能水平不高, 每天早出晚归、工作时间长、劳动强度大、休息时间少, 对两点一线的单调生活和重复的简单劳动心生厌倦, 加之面对城市高房租、高生活成本与收入预期的心理差距容易产生消极心理, 表现出工作责任心不强、工作态度不佳、服务态度不优, 客户体验得不到有效改善, 从而影响企业服务质量和满意度的提升。

2.2.3 凝聚力有待提升

快递行业依托电子商务快速增长, 而邮政速递物流发展速度放缓, 与行业发展差距拉大, 市场占有率逐年下滑, 对

揽投人员的发展信心产生了一定影响。由于发展落后,导致一线揽投人员收入增长有限,对企业的认同感和归属感下降。以个人为主体的计件薪酬分配机制,在一定程度上也给团结协作带来不良影响,队伍凝聚力有待进一步提升。

2.3 揽投队伍产生问题的原因

2.3.1 揽投队伍产生问题的普遍原因

导致揽投人员产生上述问题的原因是多方面的。一是行业发展快而企业发展慢,揽投人员发展信心受挫;二是基层企业管理方式方法简单粗放,员工自身努力和劳动技能提升不足,影响个人产出和收益;三是工作环境较差、劳动强度较大,品牌满意度较低,社会认同和社会地位受影响。

2.3.2 揽投队伍产生问题的主要原因

根据调查分析,揽投人员产生问题的主要原因是揽投队伍激励机制不够完善,缺乏有效的长效激励措施。目前揽投队伍在激励机制上主要存在以下问题(如图1所示)。

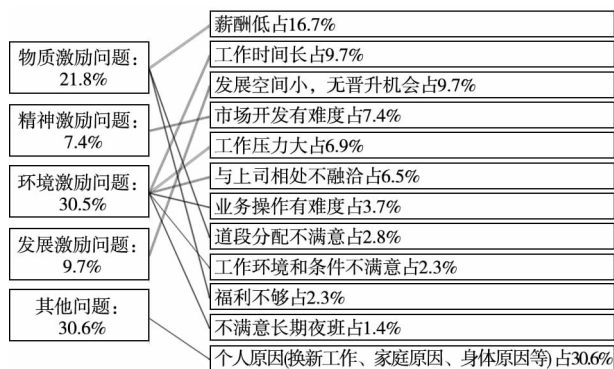


图1 东南某省揽投人员离职原因的调查结果

一是物质福利激励不够完善。当前对揽投人员的物质激励范围较窄、形式较为单一,单一表现为计件工资,存在计件项目和标准不统一、业绩界定不清晰、段道设置不科学、计算公式复杂等问题。另外,计件工资主要针对个体,缺乏对团队协作和员工长期贡献的关注。揽投人员大多属于C类员工,与A、B类员工同工不同酬,在福利待遇、住房公积金、年金制度等方面差异较大,影响员工的满意度和归属感。

二是精神成就激励较为滞后。企业对员工完成的工作任务及服务质量考核较多,而对员工精神成就方面的需求关注较少,对员工的表彰、表扬、认可、尊重做得不到位,文化建设较为滞后,加之发展愿景清晰度不高,企业发展速度缓慢,员工发展信心不足,导致员工出现士气低落和离职率偏高的现象。

三是职业发展激励不够健全。一方面,缺乏对员工职业生涯的规划和指导,内部晋升通道窄、晋升空间有限,不能满足优秀员工对个人未来发展的期望。另一方面,缺乏对员工系统性的培训和工作指导帮助,致使员工劳动技能和劳动效率提升不足,个人收入无法得到有效提高。

四是组织环境激励有待提升。良好的企业环境氛围尚未形成。一是员工的生产生活环境较差,缺乏休息场地和必要的生活设施设备。二是缺乏交流心声、发表意见、参与决策的平台,员工的公平心理感受缺失。三是领导者管理方式欠妥,对员工批评指责多,帮助肯定少。四是缺少文化娱乐活动,没有真正形成家一般的温馨氛围。

2.3.3 行业对标分析

邮政速递物流计件薪酬分配制度改革在系统内走在了前列,在改革初期释放了较大红利,激发了一线揽投人员的积极性,也带动了企业的快速发展。但由于激励范围窄、激励形式单一,这种单一维度的物质激励效果正在逐年递减。通过与顺丰、联邦快递的激励机制进行对标分析发现(见表1),企业亟需创新现有激励机制,建立对揽投人员的综合长效激励机制,进一步释放揽投人员的活力和动力,推进企业可持续发展。

3 完善揽投队伍长效激励机制改革的设想

3.1 需求与激励理论的核心思想

马斯洛需求层次理论认为:人的需要由低到高分为生理、安全、社交、尊重和自我实现五个层次;只有低层次需求获得相对满足后才会向高层次发展,对行为产生决定作用;需求呈现个性化、多样性,不同的人在不同时期的需求不同。激励来源于需要。基于人的需求而建立的全面薪酬体系是激励机制的核心内容,包含物质福利待遇、精神成就激励、环境氛围和职业生涯激励等诸多方面,是企业为员工提供的全面回报体系。

3.2 改革的总体思路

根据马斯洛需求层次理论和全面薪酬激励思想,坚持以人为本,尊重员工需求,从主要矛盾和矛盾主要方面入手,采取内在与外在、物质与精神、长期与短期、团体与个人相结合的方式,对揽投人员建立以量化积分为主导,多维度、多层次、多跑道的综合性长效激励机制,提高揽投队伍的稳定性、积极性和凝聚力,进一步释放助推企业发展的活力和动力。

3.3 建立量化积分数学模型

立足员工需求和企业评价员工角度,综合从工作业绩、服务质量、员工工龄(企业和社会工龄)、学历层次、获得荣誉、技术职称、技能提升、工作表现等维度设计可量化的数学积分模型,客观评价员工对企业的贡献,并将量化积分与薪酬分配、福利标准、年金标准、住房公积金标准、职业晋升、荣誉授予、培训机会等结合起来,提升激励的透明度和公信力。

3.4 改革的具体措施

3.4.1 物质待遇激励

3.4.1.1 设计积分累积工资

根据累积的积分结果,划分不同等级的积分档次,对应设计不同标准的积分工资,将其作为揽投人员基本底薪,按年度根据积分变化进行动态调整。

表 1 顺丰、联邦快递、EMS 激励机制对标分析

维度	顺 丰	联邦快递	EMS
物质福利	<ul style="list-style-type: none"> 投递按件/重提成，系统自动匹配，不区分当日、次日投递； 营销按起重和续重分别提成，系统自动计算； 运营质量不考核月度薪酬，年底考核扣行政分； 建立全员公积金； 每年上涨工龄工资 5%； 建立行政积分（20 分/年），一分不扣则奖励 5 000 元。 	—	<ul style="list-style-type: none"> 投递按件/重提成，标准不一，系统难自动匹配，区分大宗件，区分当日、次日投递； 营销按收入比例提成，人工统计； 运营质量考核月度薪酬； 有工龄工资； 只有部分人享受住房公积金（标准一样）； 无积分评价模型。
精神成就	<ul style="list-style-type: none"> 职位晋升； 开展评比，项目较全； 每月、每周评比，全省范围公布照片； 领导参与所有网点和部门值班工作； 无论何时，都可带薪休年假（5 天）、婚假、探亲假。 	<ul style="list-style-type: none"> 超越标准的勇士奖； 带来新客户的开拓奖； 超出目标的最佳业绩奖； 客户和公司管理层提名表彰的金鹰奖； 最佳表现的超级明星奖（奖金约为薪水的 2%~3%）； 用优秀员工子女名字命名飞机。 	<ul style="list-style-type: none"> 职业鉴定补贴； 开展年度评比，但项目较少； 领导不参与网点和部门值班工作； 分时间段休假，执行不理想。
组织环境	<ul style="list-style-type: none"> 生产硬件条件较优，操作流程简单； 员工柜、背包必备，离职上交，形象较好； 诉求有固定群和 OA 渠道； 工会组织建议征集； 建立淘汰机制，行政或营业部经理决定； 薪酬保密制，奖惩公开化（系统匹配，误差小）； 换岗轮岗多，行政人员全部从基层做起。 	<ul style="list-style-type: none"> PSP（员工、服务、利润）理念，即企业调动员工积极性，客户得到好服务，顾客满意带来新业务，企业获得盈利，员工受益，形成良性循环； 设员工公平对待条例，员工有权在 7 天内越级投诉，上级要在 7 天内答复； 开门政策、一对一的不考虑层级的例会、企业内部网和工作团队会议。 	<ul style="list-style-type: none"> 生产设备老化，操作流程复杂； 未全部配备员工柜和背包； 没有固定诉求渠道； 行政人员对基层陌生，实质轮岗较少。
职业发展	<ul style="list-style-type: none"> 有段道难度划分（分等级），出色者调好的段道，不允许带走客户； 建立行政和技术通道，一线人员流动和晋升机会多； 支持在职教育并报销学费； 培训体系完善，入职教育开展好。 	<ul style="list-style-type: none"> 采取内部晋升机制，公司员工确保得到 90% 以上的晋升机会； 完善的岗位培训计划，每年进行在线测试，并为每名员工提供 2 500 美元学习补助。 	<ul style="list-style-type: none"> 未划分段道难度和人员区分； 未建立行政和技术通道，一线人员晋升机会少； 培训体系不完善，部分支持在职教育。

3.4.1.2 统一计件薪酬标准

借鉴行业通行做法，完善统一全国计件/计量的项目和标准，尊重地区工资水平差异，实行区域系数调节，保证全网分配政策公开透明。

3.4.1.3 推进落实同工同酬

揽投人员大多属于 C 类员工，对同工同酬愿望迫切。根据量化积分设计不同等级标准，建立揽投人员住房公积金和年金制度，推进同工同酬，加大长期激励，提升公平感和归属感。

3.4.1.4 建立自助福利制度

根据不同等级的量化积分设计不同的福利标准，让员工参与福利项目设计，自由选择福利清单，享有对自己福利形式的发言权。通过建立自助式福利制度，体现企业对员工的重视和人文关怀。

3.4.2 精神成就激励

3.4.2.1 设立能力提升奖励

设立能力提升奖励，如学历进步奖、技术职称奖、金点

子创新奖等，调动揽投人员通过自身努力提升学历层次、劳动技能和创新能力的积极性。

3.4.2.2 设立先进荣誉奖励

把量化积分、工作表现与评先评优联系起来，开展优秀揽投员、服务明星等评比表彰，通过荣誉墙、隆重表彰、颁发证书、通报表扬、经验介绍、纳入年鉴、专有命名等形式让员工体会到做出贡献的荣耀、认可和尊重。

3.4.2.3 设立优秀员工俱乐部

借鉴 IBM“百分之百俱乐部”做法，建立优秀员工俱乐部，将年度优秀揽投员、服务明星吸收为会员，邀请家属参加聚会，给予会员带薪休假或疗休养等待遇，既让会员深切感受成就感和满足感，又扩大了榜样的影响力和感召力。

3.4.2.4 设立业绩比较平台

在揽投部站设立公正透明的业绩比较平台，按月公布业绩。通过业绩比较使优秀员工产生优势体验，满足成就需要；为后进员工提供学习榜样，激发前进动力。

3.4.2.5 设立员工激励卡片

一是设立员工积分兑奖激励卡片,对表现出色的员工奖励分值,兑换个性化奖品。二是设立员工表扬激励卡片,给值得表扬的员工一张写有领导感谢语的漂亮卡片,置于员工办公案头,形成长期激励。

3.4.3 环境氛围激励

3.4.3.1 工作环境激励

一要改善生产环境。改造破旧生产办公环境,改善揽投人员的装备(包括车辆、作业设备、服装等),提升对外形象和员工自信。二要加大揽投之家建设。改善生活设施环境,让大家有吃饭条件、有休息场所、有交流平台、有倾诉之所。

3.4.3.2 组织环境激励

一要改善领导艺术。经营管理者要完善领导风格、调整角色定位,学会换位思考,增强理解包容,多当引导者、协调者、支持者、赞赏者和鼓舞者,减少对员工的批评、指责和埋怨,多赞赏、表扬、肯定员工的付出、优点和成绩,传递正能量,积极营造团结协作、积极进取、奋发有为的组织环境。

二要畅通诉求渠道。搭建领导与员工的网络沟通平台,主动与员工互动交流,让员工随时受到鼓舞;建立合理化建议征集平台和员工论坛;以匿名方式开展员工满意度调查,适时调整相关政策;提供员工与领导面对面交流的机会,多方畅通诉求渠道,实现沟通无限限。

三要打造公平环境。针对揽投人员这一特殊群体,重点在薪酬分配规则设计、业绩量化、薪酬结果、荣誉评定、职业晋级、奖惩结果、诉求表达等方面建立公开、公平、公正的机制,提高员工的公平心理感受。

四要发挥民主参与。尊重员工民主参与管理企业的权利和愿望,创建一定渠道让揽投人员充分表达观点和意见,积极参与企业重大事项决策,特别是为涉及揽投人员切身利益的问题献计献策,提升员工主人翁意识和执行制度的自觉性。

五要营造温馨氛围。丰富文化娱乐活动,从人文关怀和疏导压力出发,因地制宜开展一些诸如小型晚会、联谊活动、知识竞赛等趣味活动,搭建交流平台,释放员工压力,促进工作与生活双平衡;与他人分享快乐,共同营造轻松快乐的工作环境和生活氛围。

3.4.4 职业生涯激励

3.4.4.1 发挥企业愿景激励

企业应描绘未来3~5年或5~10年甚至更长远的发展蓝图,用共同愿景指引员工前进的方向,凝聚前进的动力,激发前进的士气。

3.4.4.2 发挥工作岗位激励

一是以客户数、月均揽投量、月均收入等指标对段道实行分类管理(A、B、C类)。二是以月均揽投量、月均揽收收入、月均散户揽收收入、服务质量等指标对揽投人员实行分档管理(A、B、C档)。三是将段道与员工对应配置,实

现责任与技能、业绩与薪酬匹配,让优秀员工承担重任,形成内部竞争。

3.4.4.3 多“跑道”职业生涯激励

从管理和专业两个维度设计员工职业发展生涯通道,根据量化积分和个人特长为员工在两个“跑道”上提供成长机会。

一是设立管理通道。建立A档员工↔见习站长(班组长)↔揽投站站长↔客户经理↔营销经理(项目经理、客户经理、管理人员)↔营业部见习经理↔营业部经理(部门主管)↔副总经理↔总经理的管理通道。二是设立专业通道。建立员工↔初级工↔中级工↔高级工↔初级技师↔中级技师↔高级技师↔初级顾问↔中级顾问↔高级顾问的专业通道。三是设立劳务工转聘用工绿色通道。

3.4.4.4 完善培训交流激励

一是提供新入职职业化教育,重点加强发展愿景、企业文化、行为规范、操作标准等入职教育,发挥以老带新传统,让新员工尽快融入企业。二是提供在职教育机会,根据量化积分为学历低且积极上进的员工打通在职学历教育通道,解决部分学费问题。三是提供培训学习机会,重点加强操作技能、专业知识等系统性、长期性培训,帮助员工提升劳动技能和劳动效率。对优秀且具备发展潜质的员工,结合量化积分提供培训机会,帮助其拓展视野,提升综合能力。四是提供考察交流机会,根据量化积分组织优秀揽投员到行业内先进企业、系统内标杆企业考察学习。组织先进经验、典型案例分享或现场报告会,让员工从中受到启发、领悟做法、找到差距、明确目标,提升自我、完善自我。

激励是一种有效的领导方法,直接影响员工的价值取向和工作观念,它能激发员工的需要、动机和欲望,激发员工创造财富和献身事业的热情。揽投人员是速递物流组织体系中最庞大的群体,具有年龄结构、学历层次、个性需求多元化等特点。在实施激励时,应坚持具体情况具体分析,因地制宜、面向个体,采取针对性、组合式的激励措施,通过提升个体与团队的激励效果,从整体上提升组织绩效。

参 考 文 献

- 1 支晓松,蒋顺才.企业激励制度.北京:中国人民大学出版社,2004
- 2 曾层.从全面薪酬角度看民营快递企业员工的激励.物流技术,2011,8

收稿日期:2015-01-10

作者简介:徐泽全(1971~),男,四川眉山人,主要从事邮政速递物流经营管理研究;张文龙(1982~),男,江西宁都人,硕士,主要从事邮政速递物流信息化管理研究;黎俊(1977~),男,重庆人,硕士,主要从事邮政速递物流经营管理研究;蔺毅(1973~),男,河北磁县人,主要从事邮政速递物流人力资源管理研究;唐欣欣(1973~),男,广西兴安人,硕士,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。