

文章编号: 1007-5399 (2015) 03-0028-03

# 优化邮政支局长队伍建设研究

赵剑平

(海安县邮政局, 江苏 海安 226600)

**摘要:** 文章从邮政支局的重要地位出发, 阐述了当前邮政支局长队伍思想、工作和建设的基本情况及其主要特点, 分析了邮政支局长队伍建设中存在的问题, 围绕考评激励、帮扶措施和后备培养等方面提出了加强和改进邮政支局长队伍建设的策略。

**关键词:** 支局长; 队伍; 心理状态; 岗位激励; 平台

**中图分类号:** F61      **文献标识码:** A

遍布全国城乡的邮政支局所, 是邮政的最基层单位和重要组成部分, 其经营、服务和管理状况对整个企业发展发挥着举足轻重的作用。邮政支局长及所主任(以下简称“支局长”), 作为一线组织者和第一责任人, 其素质能力的高低直接关系到他们能否较好地履行职责。当前市场环境、经营任务、发展方式、制度规范等都发生了深刻变化, 对支局长的要求越来越高, 其压力也越来越大。因此, 全面了解和把握支局长队伍的思想、工作和建设的实际状况, 总结成功经验, 分析弥补不足, 以进一步完善和推进支局长选拔、培养、使用和储备机制, 尤为重要。

## 1 对邮政支局长队伍进行调查的主要方法

以江苏省海安县邮政局41个邮政及储蓄全业务支局和南通全区270个邮政及储蓄全业务支局为例, 以江苏、全国邮政为扩展, 内部通过召开座谈会、个别访谈、数据比较、个案剖析, 外部通过邮政报刊和信息、互联网邮政支局关键词搜索以及省内外挂职交流、对标学习等形式, 着重以支局长队伍的思想、工作和建设的实际状况为调查内容, 并从两个层面确定调查要素: 一是支局长自身的履职情况、心理状态和需求; 二是企业对支局长的管理现状、激励方式和储备。

## 2 邮政支局长队伍的基本情况和主要特点

### 2.1 支局长队伍结构与履职情况

以海安和南通邮政2014年10月统计为例, 海安县邮政局支局长41人: 年龄在30岁以下12人、30~40岁9人、40~50岁14人、50岁及以上6人; 文化程度: 大专以下5人、大专22人、本科14人; 专业素质经历都是营业员。南通全区邮政及储蓄综合网点支局长270人: 年龄在30岁以下69人、30~40岁78人、40~50岁90人、50岁及以上

33人; 文化程度: 大专以下50人、大专153人、本科67人; 专业素质经历基本是营业员。年龄与学历结构中, 50岁以下基本具有大专以上学历, 50岁以上基本为大专以下学历。从表象看, 南通邮政支局长队伍年龄结构偏大, 文化和专业素质偏低, 似乎难以适应新形势发展的要求。但从实际履职和业绩情况分析, 结果与想象有所不同。海安县邮政局统计了近三年海安支局长履职和业绩情况的分布, 各个年龄段基本均衡, 且50岁以上年龄段中优秀的比例略高于30岁以下年龄段; 30岁以下支局长的业绩与热情度关系比较明显。整个支局长队伍履职与业绩情况统计, 优秀、良好、一般各占30%左右, 由此每年各局根据考评、个人原因、工作需要等因素调整10%左右, 其中不称职的约占5%。经过对比分析和实地调查, 得出结论如下: 支局长履职和业绩情况取决于责任心、方法和表率作用三大因素, 这与年龄、学历、入局和任职年限有因果关系但不是绝对的直接关系, 例如年轻、学历高的有冲劲、接受新鲜事物快, 年龄大的经历多、经验丰富, 有不少老支局长真正把支局当成自己家, 一年365天几乎天天在支局忙碌, 因此老少各有所长。

### 2.2 支局长工作中遇到的问题 and 困难

第一, 发展任务重、项目多, 一年到头忙于应付, 不少支局长感到吃力。这种情况在县局尤为突出, 由于县局营销体系建设相对落后, 县局专业发展的任务更多分到支局平台, 加上不允许全员摊派, 支局长承担了更多的责任和压力。第二, 转型发展是必然趋势, 支局长已从网点转型中体会到好处, 但由于人员意识和习惯、人员配置限制、业务量高峰期较忙等原因, 影响了转型的深入和固化, 如何在现有条件下推进转型、保持长期争取客户的优势, 成为支局长担忧的问题。第三, 管理规范特别是合规要求越来越严, 检查考核力度越来越大, 对经营发展、员工情绪造成影响, 支局长要在落实执行中坚持合理性、有效性和指导性。第四, 一

定比例的年轻员工对收入、任务、责任缺少认识，缺乏上进心，支局长带领团队的难度越来越大。

### 2.3 支局长的岗位心理状态

有关担任支局长的初衷，经分析，剔除诸如组织要求和安排等因素外，排列前三的个人心理是：第一，支局长岗位虽小，但在社会上受人尊重，在企业能够参与一些全局政策的讨论与制订，因此也是人生价值、能力和精神层面需求的综合体现；第二，目前支局长岗位收益良好；第三，支局长岗位资源相对较多，通过日积月累，形成的人脉关系对支局发展、朋友办事都有帮助。在调查与分析中，一些特殊群体也显现了特殊的思想动机，例如有些员工担任支局长的首要目的是为了早日转聘，个别事业心不强的支局长只是想利用支局长岗位的自由度。支局长队伍岗位心理的主体表现是希望在实际岗位上把工作和业绩做得更好，大部分人愿意承担这一责任和压力，但在面对问题和困难时会出现茫然、焦虑、心累、消极甚至退缩等不良心理状态。

### 2.4 支局长队伍的日常管理

全国邮政普遍建立了以年度综合考评、月度平衡计分卡为主要形式的岗位履职和业绩考评机制，建立了以业务完成情况、收入规模贡献率、收入增长率、劳动生产率、管理责任为主要内容的支局等级机制，建立了体现岗位价值、个人能力和绩效贡献的宽带薪酬系统。不少局还制定了支局长日常行为规范和管理要求，加强了全体支局长的集中培训和工作交流。南通邮政建立了全区发展PK排名倒逼机制，在全区270个邮政及储蓄全业务支局实施重点业务发展分组PK排名竞赛，设置了“十强”中心支局和“百强”网点，对排名前10的中心支局和前100个网点予以奖励，对分组PK排名最后一名且同比增幅低于10%的支局长实行问责和免职。这种以网点分组PK的方式，加大了对支局长的业绩管理与倒逼力度。

### 2.5 支局长队伍的岗位激励

福建莆田邮政建立了支局长责权利绩对等的薪酬激励机制、职业发展和晋升激励机制，例如明确支局长是管理员、中层干部的后备人选，凡欲提拔为管理员或副科级干部的，必须有2年及以上支局长任职经历，且工作业绩突出；业务收入或有效收入连续5年名列全市前三名，经组织考核合格的，可以提拔为副主任科员（此后若未能完成业务收入或收支差任务，则当年起不再享受副主任科员待遇）。各地邮政在支局长岗位激励机制上，均不同程度地明确规定要在支局长的办公配置、绩效待遇、晋升渠道等方面给予政策倾斜，明确要求加强对劳务支局长的培养和转聘，在管理人员招聘中将担任过支局长作为选拔人才的硬性指标，引导支局长努力提升自身素质能力和经营业绩，实现企业和自身长远发展相统一。

### 2.6 支局长后备队伍的储备培养

以扬州仪征邮政局为例，设立支局长、副支局长、见习支局长三档选拔、锻炼、成长岗位机制，规定副支局长、见习支局长参加各种学习培训班、经营分析会、参与单位决策

等，通过压担子、下任务进行实战锻炼。南通如皋邮政局在邮政独立运营后探索出台支局长后备队伍建设管理办法，选拔支局长助理进入岗位锻炼。海安邮政据此细化了支局长助理岗位职责，从经营发展、基础管理、代理人职权三方面规范和强化其岗位锻炼，并实施支局长助理与所在支局负责人拜师结对学习，从多方面提高后备人才的综合管理能力和营销能力。从支局长助理履行岗位职责实施效果看，通过考评的支局长助理是支局长的得力助手，支局长助理队伍是选拔支局长源源不断的蓄水池，支局长助理与支局长能够形成互相帮助、互相促进、互相提高的内在机制。

## 3 邮政支局长队伍建设中存在的问题

### 3.1 强调支局地位作用，却缺少支局长队伍系统建设

邮政支局规模大小不一，属于金融网点的至少3~4人，城市中心支局多达20~30人，但都是全国邮政普遍服务的网络和企业经营管理的根基，其地位和作用历来受到重视。支局长作为支局工作的组织者和管理者，支局长队伍建设的脉络不够清晰、系统和突出，具体体现在：往往把日常对支局的要求等同于对支局长队伍建设的主要内容；没有定期对支局长经营管理业绩背后的思想情况及相应措施做深入调查研究；对支局长队伍建设缺乏长远的思考和规划，遇到问题更多的是头痛医头、脚痛医脚；对支局长队伍建设的各环节、环节内部、环节之间关系的质、量、度缺乏合理与辩证的把控。

### 3.2 过多布置任务，过少给予发展管理方法指导

支局任务、要求越来越多，作为市场环境下企业的重要一员，支局长对计划、检查、考核予以理解，同时更希望在布置任务时，一并给予指导完成任务的方法和实现合规的途径。江苏省2014年对南京、苏州、无锡、徐州、南通、盐城6市邮政进行问卷调查，600名支局长参与，对培训课程的前三位需求是：网点团队建设与人员培养461票，周边市场开发与客户关系建立449票，网点日常管理与工作计划的制定413票，培训方式要求为省内优秀支局长进行经验传授、案例分析和现场参观。由此可以看出支局长对岗位的努力和对实战、实操性的渴望，也说明支局长队伍管理的方式急需调整。

### 3.3 岗位激励不断升级，思想和能力培育相对滞后

为了推进支局长更好发挥作用、不断创造业绩，最直接、简单的方法就是岗位激励。从已有汇总的材料中分析激励项目和力度，各地邮政的办法已十分全面甚至竭尽所能。由于传统文化中只升不降的思想，逐渐形成逐年加码和重点任务加大力度的趋势，有时不免形成支局长及员工根据业绩及奖励情况发展业务的尴尬局面，反衬出对支局长队伍思想建设和能力培育的相对滞后。

### 3.4 忽视职业疲惫现象，需重视有张有弛和心理疏导

支局长出现的职业疲惫现象，由主客观两方面原因导致：客观原因是任务、要求越来越多引起的心理负担；主观原因是支局长在繁杂的任务、要求面前体现出的思想、思

路、方法、能力的不适应性。支局长的职业疲惫现象不能忽视,应及时、有针对性地改善或改进,重点是帮助支局长树立有张有弛的工作节奏和面对压力的健康心理,否则将会影响整个支局的精神状态和经营管理。

#### 4 对推进邮政支局长队伍建设的思考与建议

##### 4.1 明晰队伍建设的要素和脉络

从调查中可见,各地邮政在加强支局长队伍建设中探索、总结、积累了许多经验,在支局长用人标准、评价内容、激励渠道和培养后备等方面形成了共识,同时也存在一些实际问题需要正视和解决。因此,要进一步推进、完善支局长队伍建设,就必须从系统性、关键词、问题入手,才能达到把握全面、突出重点、改善现实的目的和效果。第一,加深对支局长队伍建设意义和现状的认识和把控,建立定期调查、分析和研究制度,以问题为导向,及时完善支局长选拔、培养、使用和储备机制。第二,加强支局长队伍的思想文化建设,侧重于支局、个人目标与行业、企业目标的统一性,支局长的表率作用与支局内部团队建设,支局长的阳光心态培养等。第三,加快支局长领导能力的持续培养,山东莱芜邮政把支局长领导能力建设的核心内容归纳为综合能力、执行能力、营销能力、决策能力四个方面,在新时期还应包括支局内部团队建设能力。第四,加强支局长日常行为管理和规范,要建立健全有效的监督制度,预防和避免支局长利用岗位自由度放松对自身的要求。第五,重视支局长队伍建设的各环节、环节内部、环节之间关系的质、量、度和效果的辩证把控。

##### 4.2 完善考评激励的内容和途径

目前对支局长业绩和管理结果的考评已趋系统,关键考评结果的应用百花齐放。第一,支局长岗位激励及内容、程度和途径应当规范化、制度化。从能岗匹配、绩效原则出发,支局长岗位激励包括:岗位津贴、经营管理挂钩绩效、重点业务发展奖励、每年根据综合发展和效益指标进行分等分级的宽带薪酬、更多的学习培训提高五项主要内容,通过岗位激励给予优秀支局长相应的先进荣誉、提拔机会。要把精神、物质、岗级形成互相匹配、分级促进、相对稳定的体系,形成清晰的引导性。第二,引入动态管理机制,鼓励表现好、能力强的支局长到收入规模更大的支局任职;对经营管理不善,未能带领员工完成业务收入、收支差任务的支局长及时予以调整,形成能上能下、充满生机活力的考评任用机制。第三,综合考量激励内容和形式的尺度。激励政策的现实要求是正向有效、逐年向上、合理可承担,由此对支局长的薪酬激励要与全局、全支局、本支局平均收益形成一个适当的比例关系,类似于效率优先、兼顾公平原则,要在年初计划预算好,实际操作中把控好,不能偏离应有尺度。

##### 4.3 落实帮扶措施和机制

支局长在一线的工作十分繁杂,又处在兵头将尾位置,容易出现心理问题和疲惫现象,因此如何关心、帮助支局长,为其减压减负,应当引起重视。第一,帮助支局长进行

工作梳理。主要是理清岗位职责、工作内容和发展任务,让支局长不因工作多而心累。例如传统支局管理包括基础、经营、财务、现场、质量管理五项,而南京明故宫支局长根据自身实践归类为业务发展目标的具体计划与落实和转型、定置定位管理、规章制度执行、优化作业组织和流程、团队建设五项大枝和下属小枝具体内容,从而使支局长工作得心应手,更符合现代要求。另一方面,作为支局上级,要对已有制度进行修订与完善,通过对支局长工作内容和形式减负,确保其履职的质量和有效性。第二,指导支局长工作方法,增强支局长工作的计划性。在安排任务的同时,注意指导其经营与管理的有效方法,包括“一点一策”、项目运作方案以及合规培训。第三,及时解决问题。当支局遇到问题,凭支局长自身能力难以解决时,上级相关部门要在第一时间作出回应,从多方面支撑支局长工作,形成上下同心协力的积极氛围。

##### 4.4 重视后备培养的过程和细节

后备培养是对现有支局长的促进和补充。第一,指导思想要从企业人才储备战略需要和更好地搭建年轻员工施展才华、实现人生价值的平台出发,确定支局长储备人员数量原则上要达到支局总数的30%,并形成均衡的梯次配备格局。第二,支局长储备人员要从基层一线优秀员工、大学生村官、全省邮政校园招聘优秀员工中选拔,不分用工性质,重视但不唯年龄学历,坚持选人标准细化和群众认可;新生代要求年龄在35周岁以下、本科学历,责任心、能力和业绩突出,采取员工自荐、群众推荐、部门推荐有机结合的形式,通过能力展示、考察评议择优进入后备人才资源库。第三,对录用的后备人才,实施助理岗位锻炼,并与所属支局长签订《拜师结对学习协议书》,确定师徒关系,履行经营发展、基础管理、代理负责人职权三方面岗位职责。与所属支局长拜师结对,既要注重形式,又要注重内容,这对支局长助理快速与和谐成长具有促进作用。第四,建立《基层后备干部人才档案》,强化学习培训、岗位锻炼、跟踪考察和定期考评,适时将优秀后备人才提拔至支局长岗位。

##### 4.5 建立经验共享的体系和平台

加强支局长队伍建设是中国邮政最重要的基础性工作,由此建议在县级以上建立各地支局长队伍建设、支局长实战经验的交流平台。为有效提升支局长队伍经营管理水平,2014年9月江苏省邮政公司根据前期支局长培训需求调查结果和试讲选拔情况,在全省范围内开展优秀支局长“送教上门”巡讲活动,报告会后增加交流互动的座谈会环节,产生了倍加效应。由此可见,应该在各个层面建立经验分享体系和平台,从而进一步推进支局长队伍建设的深入,以取得更加显著的效果。

收稿日期:2014-11-08

作者简介:赵剑平(1975~),女,江苏海安人,经济师,主要从事邮政经营管理、企业文化研究。