

文章编号: 1007-5399 (2015) 04-0001-03



# 邮政企业组织结构柔性化实施策略研究

盛 蓉

(中国邮政集团公司上海研究院, 上海 200062)

**摘 要:** 面对不确定的经营环境和不断扩大的企业规模, 邮政企业只有运用柔性思维才能提高应变能力和适应能力。文章介绍了柔性组织的概念, 分析了目前邮政企业组织结构存在的问题, 以扁平化管理、团队型组织建设、激发基层积极性、优化人力资源以及战略规划制定为切入点, 提出了邮政企业组织结构柔性化改革的实施策略。

**关键词:** 邮政企业; 组织结构; 柔性化; 扁平化; 团队; 人力资源; 市场环境

**中图分类号:** F61      **文献标识码:** A

随着经济全球化与信息技术的发展, 市场瞬息万变、机遇转瞬即逝、时间效率倍增, 以工作高度专门化、职能部门化、集权、多层次为特征的金字塔型刚性组织结构已经无法满足企业快速应对市场的需要, 越来越多的企业开始注重增强组织柔性、敏捷性和自身适应性, 以保持企业的竞争能力。邮政作为大型服务型国有企业, 近年来一直采用直线职能型的组织结构, 在互联网时代这种组织结构的弊端逐渐显现。因此, 面对日益多样化和个性化的用户要求, 邮政应该适时调整组织结构柔性, 实现对市场的迅速反应, 提高企业运营效率。

## 1 柔性组织的概念

柔性是指连续性做出临时性调整, 这一概念最初起源于柔性制造系统, 指制造过程的可变性、可调整性。柔性概念应用到企业组织结构中, 是指适应现代市场需求而产生的, 结构简洁, 反应灵敏、迅速, 灵活多变的组织结构。它以创新能力为宗旨, 通过分工合作、共担风险以及适当的权限结构调整, 向基层员工授权, 并满足员工高层次需要, 从而把组织意志变为个人的自觉行动。组织结构柔性化产生的根本价值在于能从员工、客户及其他利益相关者的多种需求出发, 提倡团队式合作的责任意识, 使组织能够根据环境变化, 迅速、有效地配置企业资源, 然后通过发挥整体资源优势来解决组织所面临的特定问题, 较好地平衡企业发展进程中变化与稳定的矛盾。

## 2 邮政企业现有组织结构概况及弊端分析

### 2.1 邮政企业现有组织结构概况

目前, 中国邮政集团公司的组织结构由总部到省、地市和区县共分为4个层级, 概略图详见图1。总部层面包括31个省、直辖市和自治区的邮政公司、集团直属单位和控股公司以及集团的内设机构, 其中内设机构除办公室、人力资

源、财务等综合管理职能部门外, 还有邮务局作为各省公司业务指导和管理的专有部门。一般的省级公司都设有函件广告、报刊发行、电子商务、集邮、金融(代理业务)、机要、分销5~7个专业局或公司, 职能部门涵盖办公室、市场经营、网运、计划财务、人力资源等约10个部门。省公司下设的地市公司, 除职能部门, 也相应设置函件广告、报刊发行、集邮、电子商务、营业、投递、代理、机要、分销6~9个专业局及相关机构。最基层的区县局一般会成立综合办公室和市场部, 专业局负责函件、代理和分销业务等。

在管理方面, 大多数省市的专业局都由对应层级的邮政公司管理, 负责下一层级专业局的业务指导、督促和支撑, 也有部分专业局需要承担该地区的经营工作。在考核方面, 每一层级的邮政公司对该层级的专业局和下一层级的邮政公司双重考核。对专业化经营较为彻底的部分省邮政公司, 每一层级的专业局需要接受上一层级专业局和本层级邮政公司的双重领导和考核。

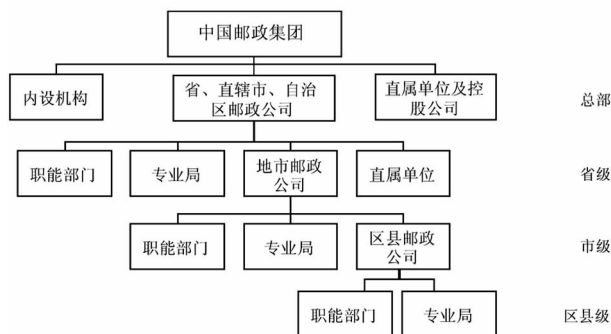


图1 中国邮政集团组织结构概略图

### 2.2 邮政企业现有组织结构的弊端

#### 2.2.1 过多的岗位职级导致信息传递不畅

传统的金字塔式组织结构为了保证企业统一性、便于监

控,形成了垂直型信息传递链,信息有固定的传递通道和流程,通常以文件、指令的形式在企业内部纵向传递。随着企业规模不断扩大,管理人数增多,在管理幅度受到限制的情况下管理层次也随之增加,信息和指令的传递逐渐变缓。从目前邮政企业的组织结构来看,不管是决策信息自上到下传达,还是反馈信息从下往上传递,都需要经过十几级的管理层才能到达,严重阻碍了信息传递的速度,而且经过多层级传递极容易导致信息失真。信息经过的层级越多,失真程度越高,因此可供高层领导进行决策的有用价值越少,基层在执行高层决策时也越容易出现偏差。如果一个企业内部信息传递不畅,高层领导对基层的控制也会有所削弱,整个企业对外部环境的反应和适应程度也相应变慢。

### 2.2.2 过细的专业分工降低企业效率

邮政企业在每个层级都根据需要设置了专业局,对函件、报刊、集邮、机要、电子商务、分销、代理等业务进行专属管理,在初期有利于提升业务能力,为客户提供专业而高质量的服务。但是随着时代的变迁,邮政企业与客户的联系不再像以前那样简单,客户的需求日益多样性和复杂化,专业化设置在一定程度上降低了企业效率。专业与专业之间缺乏横向沟通的默契,在信息互通、资源共享和业务合作方面存在阻碍。而且专业局一般是由若干高层领导分管,在日常管理中会从自身利益最大化出发,较难协调不同专业之间的矛盾,从而降低了企业运营效率。同时,针对客户提出的产品和服务问题,专业局处理的自由度和灵活性都不够高,容易造成客户流失。现在的客户基本在多个领域都存在业务需求,专业局没有形成良好的项目开发机制,无法及时响应和满足客户要求,严重影响了对市场的反应速度。

### 2.2.3 高度集权的管理模式削弱基层工作热情

邮政作为传统国有企业,内部有着较为严格的等级链,每个人都有明确的分工和责任,上级给下级分派任务,下级必须服从上级指令。在这样的等级下,集团和省级高层领导拥有绝对权力,市级和县级员工按照给定的经营目标做事,整个组织强调的是企业发展而非个人进步,基层难以发挥工作积极性和创造力。基层员工是接触客户的第一线,如果只是机械的提供产品和服务,在激烈的市场环境中难以维持竞争力。现代企业管理制度强调以人为本,充分发挥人的创造才能。邮政要实现深化改革、完善现代企业制度,必须要在基层适当放权,调动基层员工的积极性,这是提高企业驾驭市场能力、增强企业活力与生机的必要途径。

## 3 邮政企业柔性组织结构的实施策略

### 3.1 减少冗余的管理层次,实现扁平化组织结构

扁平化是柔性组织结构的一大特点,对于中国邮政来说,就是要大刀阔斧地简化管理层次。

第一,逐步取消区县级邮政公司架构,支局由地市级邮政公司统一管理。地市公司开展业务时能更贴近客户,获得第一手资料,信息上传下达也更加通畅。对于一些业务收入规模大的支局,将专职营销人员和投递人员下沉到支局层面

综合管理,发挥支局人员开拓市场的作用。

第二,保留市级专业公司,取消省级专业公司设置,强化省公司市场部职能,对接市级专业公司。地市级专业公司负责客户开发和业务营销,相关业务诉求可以直接向省公司提出。省级市场部负责所有专业的产品设计、大客户维护以及专业之间的业务协作,由省公司总经理直接管理,出现任何问题都能第一时间处理,通过对市专业公司的统筹协调有效降低部门之间的互相推诿现象。

第三,精简现有专业公司数量。根据业务规模和政府要求设置专业公司,如普遍服务、金融、电子商务、寄递,其余业务可由市邮政公司市场部运作。能够实现电子化的业务尽量利用信息互联网技术开展,如报刊业务推行网络订阅,信件业务实行网络填单生成二维码、营业网点打印寄递等,有效减少人力投入、提高运营效率。

第四,条件成熟的业务可成立事业部或股份公司独立运作。目前许多业务的决策都要由县级、市级和省级高层领导做出,而领导事务繁忙、精力有限,不利于业务的持续健康发展。因此针对邮政的“明星业务”和“金牛业务”,可以考虑事业部运作或成立控股公司,更加专业地指导其发展。

### 3.2 构建团队型组织,增强企业灵活性

邮政企业各个职能部门、专业局的界限较为清晰,团队建设能力较为欠缺。随着各个行业的相互融合和渗透,专业间的协作越来越频繁和密切,团队型组织对邮政企业的发展将起到重要作用。建立一些临时性、以任务为导向的团队型组织,能发挥团队成员的不同专业特长,使企业资源得到充分利用,增强企业对环境动态变化的适应能力。

邮政企业内部可以根据不同的目标和任务,构建不同形式的团队。按照邮政的产品和服务建立团队,如综合服务平台团队、金融服务创新团队等;根据服务的客户建立团队,如XX公司业务设计团队;也可根据项目需求建立团队,如战略规划小组、财务审计团队等;还可按照工作流程建立团队,如速递产品研发小组、农村电子商务营销团队等。

团队可以自由组合,并在无需保留时自由解散。团队建设以既定目标和任务为导向,是强调工作能力与工作成绩的临时性工作组,通过灵活的组织结构形式实现组织结构的柔性化。在组织对外活动中可保留原职务称呼,但在新工作组中全部是一般职员,除团队组长,其他人地位一律平等,可以利用目标管理法对工作进行激励。团队一般由高层领导组建和管理,在既定时间内完成任务,向高层领导汇报团队结果。

### 3.3 实现集权和分权的统一,激发基层积极性

当组织结构趋于扁平化后,管理者的管理幅度相应增加,权力自然会向下层倾斜。柔性组织结构强调给员工更多的自由空间,将一定的决策权授予较低层级和较多组织成员,这样可以增强员工的参与度和自主性,有利于在企业中创造潜力发挥的空间。中国邮政在全面深化改革、加快创新驱动的转型要求下,要将更多的经营决策权下放到省公司和市公司。集团总部起指导、监督作用,尽量为省市公司提供

发展所需的资源，在考核绩效的同时，综合考虑企业的可持续发展。省市公司是提供邮政服务和产品的主体，要不断提升自身的业务能力，紧贴市场、开拓创新，在完成经营指标的同时，更应该注重培养员工的工作技能。

在管理中，经常会出现“一放就乱，一乱就收，一收就死”的怪圈，其主要原因在于没有很好地将放权与集权进行统一。将权力下放并非意味着无条件地分散权力，而是在一定职权范围内把权力自上而下授予，一般连带着上级要求下级实现的目标。在授权时，还要求实行必要的集中，例如企业的经营战略发展方向始终由最高管理层决策，业务板块或业务流程的改革事宜需要高层管理者决定，对邮政服务的满意度调查应该在集团总部落实。集权和分权统一的关键是建立上级和下级之间直接和间接的交流渠道，及时进行信息沟通，适当地调整权限结构，保证组织的战略发展目标和组织的各项具体活动之间形成有机的联系。

### 3.4 提高管理者能力，优化企业人力资源

管理者在企业组织中相当于帆船的掌舵手，要想出色地完成工作，提高企业运行效率，管理者首先应该称职。为消除官僚作风，邮政企业在培养管理者时，要有所针对：高层应该学会统揽大局和具有深邃而广博的战略眼光，注重创造力、系统思维判断力、思维敏捷和综合分析能力的提升；中层管理者应该学习领导艺术，培养高尚的情操和诚心、热情、乐观向上的性格，在实践能力、解决问题的学习能力和沟通能力等方面进行重点发展；基层管理者可以重点发展自我反省、自我管理 and 信息管理 etc 能力，提升自身魅力、感召力和影响力，从而感染群众，影响员工，调动他们的情绪，鼓舞他们的士气。另外，为了避免脱离基层，中高层管理人员可以进行适时的挂职锻炼和跨省交流，有助于中高层管理者了解基层实际、杜绝官僚化思想。

在业绩考核时，人力资源要建立柔性化的管理激励机制和绩效考核机制。摒弃一味的业绩导向，采取目标管理的方式对企业绩效进行考核，使领导与员工之间做到分工明确、目标清晰，使员工有充分的发挥空间施展自己的能力和才干，便于上级主管对下级员工进行有效管理和绩效考核，从而在人力资源层面实现把合适的人放在合适岗位上的管理境界，用一种灵活、柔性化的成长机制对员工职业生涯进行规划。

### 3.5 关注市场环境变化，实施柔性战略规划

企业处于瞬息万变的市场环境中，建立柔性化的组织结构才能动态地适应环境，不被白热化的市场竞争所淘汰。因此企业需要建立专业部门，定期对市场环境进行研究和预判，为企业战略制定、产品研发提供决策依据。

企业制定战略，要在充分获取市场信息和企业自身经营特点的基础上，以五年战略规划为主，辅以三年滚动规划。集团和各省市邮政公司在做三年滚动规划的同时，应该详细制定未来一年的工作任务和年度目标，发挥滚动规划对日常工作的指导作用。对于需要优先开拓的领域和重点发展的业务，滚动规划中要对其资源配置和实施措施有明确体现，定

## 敦豪为货运管理工具 添加碳排放报告功能

日前，德国邮政敦豪集团旗下的空运和海运专家——敦豪全球货运为敦豪在线互动平台新增一项碳排放报告功能。

敦豪全球货运负责人表示，越来越多的立法要求更多地关注环境因素。凭借二氧化碳报告功能，公司可以为客户提供服务所需的透明度，从而为不断变化的市场需求做好准备。查询和跟踪服务以及碳报告功能已实现结合，使得敦豪互动平台在有效管理客户供应链方面变得更加强大和富有价值。

(杨永阁 译)

性分析和定量指标要统筹兼顾，任务措施要说明主要负责人和具体完成时间。除了企业总体的战略规划，建议对核心业务进行单独编制，仔细研究业务的市场、政策、竞争等形势，使业务发展能够顺应未来市场发展的变化。

## 4 结语

组织结构柔性化是企业组织结构未来发展的趋势，更是企业在激烈市场竞争中求得生存和发展的必然选择。邮政企业柔性组织结构改革没有一劳永逸的固定模式和结构，也并非一朝一夕能够完成。首先从高层领导到基层员工都要统一思想 and 步调，人人站在企业的角度考虑问题，保证改革有组织、有计划、有步骤地稳步进行。同时，为提高信息沟通的速度、范围和时效，要充分利用互联网、移动终端等电子信息技术，实现邮政企业内部信息流由垂直状向网状转变。另外，要实现组织的柔性，不能单纯依靠柔性的组织结构，还应与柔性管理、柔性企业文化、柔性生产流程、柔性人力资源等融合，形成一个柔性体系，共同完成对知识、信息、资源的整合、创造和管理，从而更好地面向客户、响应市场，在竞争中立于不败之地。

## 参 考 文 献

- 1 王翠莲. 关于组织结构柔性化的探讨. 山西冶金, 2003, 4
- 2 王秀平. 邮政企业组织结构扁平化探讨. 内蒙古通信学会 2004 年邮政年会论文集, 2004
- 3 邓正红. 企业组织结构与未来生存趋势. <http://www.jobcn.com/hr/detail.xhtml?id=103387>, 2007-01-08
- 4 白艳莉. 论超竞争环境下企业组织结构的柔性演变及其对薪酬管理的影响. 商场现代化, 2007, 4

收稿日期: 2015-04-08

作者简介: 盛蓉 (1984~), 女, 江苏常州人, 硕士, 工程师, 主要从事邮政经营战略研究。