

文章编号: 1007-5399 (2013) 01-0031-02

浅谈新形势下增强邮政企业基层班组凝聚力的策略

张寿锋

(温州市邮政局, 浙江 温州 325000)

摘要: 文章阐述了班组凝聚力的重要性, 分析了当前影响邮政企业基层班组凝聚力的因素, 探讨了新形势下增强基层班组凝聚力的策略。

关键词: 班组; 凝聚力; 企业文化; 管理制度; 激励机制

中图分类号: F61

文献标识码: A

班组是邮政企业生产经营活动中的基层单位, 是最基础的生产管理组织, 班组工作质量的好坏直接关系到企业生产力水平的高低。而班组凝聚力作为班组与员工之间、员工与员工之间相互信任所形成的特殊综合力, 是企业求生存、谋发展的重要基础和核心, 对于增强企业活力、树立企业形象、保持队伍稳定起着重要作用。

俗话说: 一根筷子轻轻被折断, 十双筷子牢牢抱成团。班组凝聚力对企业成员有很强的诱导作用, 诱导即通过对班组成员的诱发、劝导, 激发每个班组成员的积极性, 最大限度发挥人的主观能动性, 调动一切可以调动的因素, 以保证班组目标与个体目标的一致性, 从而产生 $1+1>2$ 的协同效应, 全方位提高生产效率。对于处在改革与发展之中的邮政企业, 增强基层班组凝聚力是提高邮政企业生产力的必要保证, 也是促进邮政企业和谐发展的必由之路。

1 影响邮政企业基层班组凝聚力的因素

1.1 人才结构性矛盾突出

基层班组长 (尤其是投递班组长) 大多是高中、中专学历甚至更低。基层班组长综合素质不高, 在日常生产经营管理上多停留在“惯性执行”上, 缺乏人格魅力和管理创新, 即使发现问题也缺乏解决问题的能力, 大大影响了基层班组凝聚力的建设。

1.2 缺乏企业文化的指引

邮电分营后, 经过十几年的发展, 无论是移动公司还是电信企业, 都已建立了属于自己的企业文化, 而邮政企业在企业文化建设方面比较落后, 目前尚未形成统一的企业文化, 多数基层员工不知道企业的长远发展战略和短期目标, 在日常工作中行为散漫, 凝聚力弱, 直接导致班组战斗力不强。

1.3 缺乏有效的激励机制

受传统邮政经营模式及薪酬分配体系的影响, 邮政企业实行了工资总额切块分配制度, 归根结底是计划薪酬分配模式。工资总额进行切块分配后, 各二级生产单位按照岗位进行再分配。在二级生产单位不新增员工的情况下, 基层员工的薪酬会有所增长, 若新增员工占用工资总额, 薪酬水平会

不升反降, 让基层员工感觉付出与所得不成正比。同时, 部分邮政基层班组工作仍属于体力活, 如投递员、揽收员等, 工种的技术含量不高、竞争力弱, 很多基层员工长期在一个岗位上工作, 看不到发展方向, 严重削弱了班组凝聚力。

1.4 沟通渠道通而不畅

邮政作为老牌国有企业, 多采用会议层层填灌的沟通方式, 沟通渠道通而不畅。基层员工基本不了解企业的年度、季度经营目标, 出现问题也多采用层层上报的处理方式, 领导对基层、基层对企业决策的相互了解有限, 员工只是被动地参与工作, 时间一长, 员工的工作积极性大打折扣, 失去工作兴趣。

2 新形势下增强基层班组凝聚力的策略

2.1 优化班组人力资源配置

班组长作为一名基层管理者, 是管理部门与员工之间沟通的桥梁与纽带, 一个班组就是一个团队, 班组长就是这个团队的最高统帅。班组长的选拔和任用对基层班组凝聚力的建设十分重要。要选择道德品质良好、懂业务、信念坚定的班组长来带领团队。同时, 班组的团结与稳定离不开班组成员的参与和支持, 人员的合理搭配对班组凝聚力的建设有极大帮助。要选好帮手, 从源头上控制新进员工, 适时加快班组员工的流动, 以实现班组人力资源的最优配置。

2.2 建设执行型班组文化

执行力是衡量一个企业综合竞争力的重要因素。要建设执行型班组文化, 用制度约束人, 让员工心往一处想, 劲往一处使, 促进企业目标的实现。首先要明确目标是增强执行力的首要条件, 无论是制定长远发展战略, 还是要实现短期目标, 都要及时与各个层面进行沟通, 形成共识、达成一致, 引导所有人共同努力。比如浙江省邮政公司提出的“一个引领·三个转变”、加快推进邮政业态向木本创新转型等, 都是发展中提出来的明确目标。同时, 要确立合理的工作机制。一个运转有序、科学合理的工作机制, 是确保企业文化落到实处的重要保障。从激发工作潜能, 唤起工作热情的角度讲, 关键要建立健全责任机制和激励机制。在明确责任方面, 必须把阶段性的总体工作任务, 包括社会效益、经济效

益、安全生产等，量化细化后层层分解落实到各个部门，从“靠领导推动”转向“靠流程推动”，简化工作决策的环节，提高执行力，积极营造“一根针落到底”的工作氛围。

2.3 创建人性化管理制度

健全完善的管理制度是鼓励先进、约束落后、增强企业凝聚力的重要保证。要充分运用现代的激励政策，发挥员工的积极性和创造性，建立员工与企业之间的新型忠诚关系，是创建人性化管理制度的有效手段。一是树立企业与员工是合作伙伴关系的理念；二是充分授权，给员工以充分发挥的空间。真正肯定员工在企业中的主人翁地位，从而让员工感受到企业的认可与尊重，对员工产生持久的激励效应。比如，合理化建议制度，就是人本理念在企业管理制度建设中的体现，是一种较为成熟和规范化的企业内部沟通制度，主要作用是鼓励广大职工直接参与企业管理。可以通过完善合理化建议制度，让班组管理者与员工保持经常性的沟通。

2.4 满足员工合理需要

2.4.1 创新提升基层员工薪酬水平的方式

对于邮政企业来说，薪酬水平是提升班组凝聚力的重要方面。员工期望通过积极表现、努力工作，一方面提高自己的工作绩效，另一方面争取薪酬的提升。合理的薪酬既有利于企业的发展，又能保证员工从薪酬中获得经济上、心理上的满足，有利于提高企业员工的积极性。例如，浙江省邮政公司提出，鼓励投递员发挥渠道优势开展业务营销，不仅是营销队伍建设的有效补充，而且有利于通过营销业绩的提升，提高投递人员的实际收入水平，稳定投递队伍，充分调动投递人员的营销积极性和创造力，提高投递人员的营销能力，打通投递人员岗位晋升及成才通道，实现企业效益与个人收入的同步提升。这一创造性的思维对于完善薪酬分配方式和激励方式指明了方向。

2.4.2 为员工提供培训升迁的机会

根据基层班组成员的自我实现需要，建立合理有效的培训升迁机制，努力为其提供合适的工作岗位以及继续学习的机会，安排一些具有挑战性的工作，迎合员工心理，满足他们的发展要求。同时，建立企业员工流动和晋升方案，勾勒出流动和晋升线路图，以最直观的方式将员工的晋升和流动线路、渠道和所要具备的条件展示在员工面前。同时，适时进行工作岗位轮换，通过实行工作轮换，帮助员工消除对单调乏味工作的厌烦情绪，使工作内容扩大化、丰富化。通过内部竞聘，让员工有机会获得新的职位，得到晋升。

2.5 营造充分沟通、信息共享的环境

班组成员的沟通包括信息沟通与情感沟通。通过沟通，可以促使信息在成员之间的流动，使成员之间加强了解，增进友谊，促进成员之间的相互接纳，提高成员之间的相容性。成员之间沟通的方式很多，可以利用板报、企业内部报刊杂志、内联网等多种传媒，利用座谈、会议、电话交谈、网上聊天等多种方法，使员工能方便地了解各种所需的信息与知识。比如，让员工参与组织目标的制定；设置员工专栏，为员工的横向与纵向交流搭建一个平台，使其充分发

敦豪电子商务供应链 满足客户不同履单需求

随着电子商务产业的持续增长，敦豪全球货运公司不断优化供应链服务，以满足千变万化的多渠道供应链履单需求。

敦豪全球货运公司已经在美洲扩大了国际供应链服务范围。客户需要一个操作平台，以协调管理所有履单需求，敦豪国际供应链部门已经为众多领域设计出具有成本效益、专门针对客户购买趋势变化的多种解决方案。

在过去的一年中，敦豪国际供应链产品在美洲市场的需求不断增长，依赖现有的全球供应链基础设施，公司一直为电子商务、移动业务和直销业务寻找多种履单方式，针对不同需求为客户提供量身定制的解决方案，包括多渠道、可视性、尖端技术和增值服务。

敦豪表示，零售业和一般消费品、技术、机械制造等其他行业都希望供应链服务能够完美及时并能提供有竞争力的价格。许多客户也在寻求创新的履单方式，包括生产、配送和仓储增值服务。

敦豪国际供应链部门通过将客户原产地供应链与出口目标市场的需求有效结合，实现单点集中管理。

当前，国际供应链部门提供的服务包括订单管理、供应商管理、产地物流服务、运输管理、可视性和信息管理、供应链咨询。以“银河”为名的IT平台能够使客户安全地创建、访问和管理在线订单，并能查看多条供应链的库存货物量。

《零售供应链研究报告》显示，2011年假日季电子商务销售增幅超过15%，达353亿美元，其中移动商务发挥着日益重要的作用。由于客户需求从店内转移到在线和移动方式，多渠道履单对于许多零售商的成功销售至关重要。

敦豪供应链战略发展和市场营销主管表示，零售等行业一直致力于在所有订单环节为客户提供便利。公司正在提升服务能力以满足客户这些需求，同时帮助新的电子零售商使用供应链并建立分销系统，以提高运营效率。

(贾润新 译)

表自己的看法，有利于交流。在工作中，要肯定员工的成绩，及时给予表扬，对员工成绩的肯定就像一架桥梁，架在了管理者与员工的心上，无形中为他们的沟通交流大开方便之门。

“凝聚产生力量，团结诞生希望。”新形势下的邮政企业，必须重视基层班组凝聚力的建设。“不积跬步，无以至千里，不积细流，无以成江海”，当无数个邮政基层班组的力量和智慧凝聚，邮政企业将焕发巨大活力，夯实大家实现“以信为本、韧者常青”美好愿景的基础。

收稿日期：2012-06-06

作者简介：张寿锋（1984~），男，江苏盐城人，主要从事邮政企业人力资源管理研究。