

文章编号: 1007-5399 (2014) 03-0045-02

关于优化邮政人力资源配置的思考

张元友

(广东省邮政公司, 广东 广州 510898)

摘要: 文章介绍了邮政人力资源配置的现状, 分析了当前人力资源配置存在的问题, 从组织机构优化、流程优化、业务外包、人力资源动态调配、素质提升等方面探讨了邮政人力资源优化配置的途径。

关键词: 人力资源; 组织架构; 流程优化; 业务外包; 精细化管理; 教育培训

中图分类号: F61

文献标识码: A

邮政独立运营以来, 始终按照科学发展观的要求, 有效应对国内外环境变化带来的影响, 不断深化改革, 及时调整工作思路, 狠抓经营发展, 业务收入规模和效益稳步提高, 企业核心能力持续提升, 经营管理水平迈上新台阶, 逐步进入健康可持续的良性发展轨道。但人员规模大、人工效能低、人工成本占比偏高, 已成为制约邮政企业转型发展的瓶颈。如何在持续控制劳动用工总量的基础上, 进一步优化邮政人力资源配置, 提高人力资源配置效率和效益, 提升人工效能, 是邮政人力资源工作急需突破的重要课题。本文拟从以下几方面, 对邮政人力资源优化配置的具体途径进行初步探讨。

1 持续优化邮政企业组织架构

企业组织架构要服从于企业发展战略, 根据企业所处环境、发展阶段及战略决策的特点, 选择与企业战略相匹配的组织结构类型。根据中国邮政集团公司的总体部署, 按照“基于战略、精简高效”、“总量调控、适应发展”、“统一规范、严格管理”、“明确目标、逐步到位”的原则, 2010年在推进邮政企业机构改革中, 统一规范了机构设置、管理岗位设置和领导职数配备, 精简了机构, 压缩了管理层级和管理人员, 控制领导职数, 梳理了管理职能, 降低了管理成本, 提高了管理效率, 较好地支撑了企业转型发展。但由于历史原因, 仍然存在机构偏多、管理人员和管理辅助人员等非生产性人员偏多、职能分散与交叉等问题, 导致大量人力资源投放在省(市)管理部门和专业机构, 而生产一线和营销一线人员紧缺。专业改革的深化、管理和生产流程的优化以及信息化建设的不断推进为优化企业组织结构创造了有利条件。邮政要根据企业转型升级和适应市场竞争的需要, 按照精简、高效、扁平化原则, 持续优化企业组织架构, 不断提高管理效率和市场反应的灵敏度。优化重点是明晰省(市)机关部室与省(市)专业局的角色和职能定位; 专业化经营管理模式的选择; 营销管理机构和资源的整合等。总之, 只有组织架构科学合理, 人力资源配置才能高效, 工作效率方能水涨船高。

2 持续有效地实施流程优化

随着信息化建设的不断推进, 新技术、新方法的推广与应用, 企业产品结构和业务结构的变化以及企业管控的新要求, 对属于网络型企业的邮政来说, 实施流程优化非常迫切和必要。近年来, 邮政推进实施了省内外出口邮件大集中、进口邮件大集中、商函制作省集中处理、大宗邮件分拣前置、省内普通给据邮件封发无纸化、包裹散件外走、进口邮件分拣到段以及投递网优化等一系列生产作业流程优化, 提高了网络运行效率和效益, 在解放生产力的同时, 也促进了人力资源的优化配置。邮政要在继续抓好生产作业流程优化的同时, 推进管理流程优化, 坚持“两手抓, 两手都要硬”。人力资源部门要密切关注、积极参与推进各项流程优化工作, 并根据流程优化情况, 及时调整优化人力资源配置。

3 积极稳妥地推进业务外包

业务外包是指企业整合其最优秀的外包专业化资源, 从而达到降低成本、提高效率、充分发挥自身核心竞争力和增强企业对环境迅速应变能力的一种管理模式。业务外包不仅可以降低经营成本, 集中资源发挥自身核心优势, 更好地满足客户需求, 增强市场竞争力, 而且可以充分利用外部资源, 弥补自身能力的不足, 使企业管理与业务更具灵活性和多样性, 分散经营风险并获取外部稀缺资源。邮政企业要结合自身实际, 积极稳妥地推进非核心业务和环节外包, 减少企业直接用工。

4 扎实做好“双定”和工时精细化管理工作

定员定岗(以下简称“双定”)是人力资源优化配置的基础和前提。近年来, 邮政大力推进人力资源的优化配置, 取得了良好效果。今后邮政要继续以工作分析、岗位分析和流程分析为抓手, 逐步建立岗位标准体系, 制定完善各类岗位的“双定”标准, 并按照“高于双定标准的, 要保持先进水平不降低; 低于双定标准的, 要查找问题抓紧进行调整优化”的原则, 通过积极实施各项配套措施, 推动“双

定”标准的全面落实。企业员工工时利用率和饱满率的高低,是关系到人工效能的重要因素,要借助推广工时管理系统的契机,大力推广梯型排班、动态排班、大区域投递、累计工时管理等先进工作方法,切实加强工时精细化管理,提高企业员工工时利用率和饱满率,提高劳动生产率,达到少配员、多产出的目标。

5 建立并完善与效益挂钩的人力资源动态调配机制

随着业务的高速发展和各项管理要求的提高,业务和管理旺盛的用工需求与劳动用工紧张的矛盾日益突出,而且随着国家各项用工政策的出台和规范,企业用工成本节节攀升。解决矛盾的关键就是建立完善的、与效益挂钩的人力资源动态调配机制,根据劳动生产率水平及其增幅、业务收入贡献、高效业务比重等关键效益指标,制定劳动力计划,确定人力资源投放方向和区域,确保人力资源投放到关键岗位、高效业务和重点区域,实现增员增效、动态调配。同时,在损益核算和量化考核的基础上,加强成本考核,并落实到基层,给予基层更多自主权,促使基层负责人在配置资源的过程中,强化资源以效益为导向的理念,用利润尺度衡量资源的投入产出比,主动优化人力资源配置。

6 大力开展全员教育培训,提升员工素质

人力资源是企业的第一资源,干事创业,关键在人。员工素质和技能水平,是影响企业能否打赢转型升级这场硬仗的重要因素。企业和员工的学习能力,日益成为生存力之根、创新力之源、竞争力之本。邮政要大力开展全员培训,努力创建学习型组织,增强企业和员工的学习能力,不断提升员工素质和技能水平,使企业提升人工效能成为现实。开展全员培训,一要突出重点、分类实施。根据企业战略、业务发展、市场竞争和员工队伍特点,确定教育培训重点,针对不同对象,制定不同培训课程:对领导干部,着重领导力培训,提高应对复杂局面和处理复杂问题的能力,提高决策水平和领导能力;对管理人员,注重执行力培训,主要培训管理知识、管理技能和管理工具,提高管理水平和工作效率;对营销生产一线员工,着重新业务和操作技能培训。二要建立完善的培训课程体系,根据各类岗位的工作特点和素质能力要求,开发有针对性的课程,开展岗位适应性培训。三要搭建多种多样的培训平台,既有集中培训,又有自主学习,还有远程网络教育培训;既有课堂式学习,又有岗位交流、基层锻炼等实践学习。四要建立激励考核机制,推行教育培训积分,并加强积分结果在员工奖励、培养使用等工作中的运用。

总之,人力资源的优化配置是一项复杂的系统工程,涉及企业的方方面面。要做好优化配置,必须树立“大人力资源”理念,以服务支撑企业战略和业务发展为出发点和立足点,通过优化组织架构、优化流程、抓“双定”、抓培训、建机制等各项工作,打出组合拳,才能有效促进人力资源的优化配置,从而提高人工效能。

浅议网点排队时间的管控措施

网点排队问题是广大客户最为关心的银行服务内容之一,如果处理不妥,轻则造成客户投诉,重则导致银行声誉受损。笔者认为,目前造成网点排队问题的主要因素是个别时段业务量过于集中、网点自助设备未充分利用、客户解说引导未到位。网点排队时间的有效管控将有助于网点业务发展和客户维护,能够进一步提升行风形象。对此,笔者提出三条管控网点排队时间的具体措施。

一是提需求,建系统。网点排队问题属于服务内容,应由相应职能部门牵头,并提出依靠科技力量解决网点排队问题的技术需求,根据成本一效益论证情况,要么自行开发,要么引进业内领先的网点排队联网检测分析系统。通过系统分析、适时监测的方式可有效发现排队时间偏长网点的业务种类、客户量、柜员操作效率等。通过系统设置与检测,可以为客户提供临近网点排队情况与等候人数的动态信息,提示客户周边较空闲网点位置,合理分流客户。

二是勤整理,善分析。网点排队问题严重的支行,职能部门应及时联合支行,组织并指导柜员对每天办理的业务凭证类型进行归档整理统计,每天下班将窗口柜员整理好的统计数据,进行认真分析。在充分分析网点客流数据的基础上,实施网点弹性排班;网点可根据每周或每月不同日期客流规律,合理进行岗位人员安排,保证网点服务能力;针对双休日停开营业网点,适时增开、适当安排人员,方便客户办理业务。

三是强分流,提效率。在业务种类较多、客流量较大、地段繁华的网点可增设外包大堂引导员,根据网点客流量实施“多大堂”制度。外包的大堂引导员服务范围包括:主动分流引导客户至合适的功能区域办理业务,鼓励客户并耐心指导客户使用自助服务渠道以及电子银行服务渠道,指导客户正确填写凭条等相对简单的大堂引导工作。据业内统计分析,外包服务人员在较大程度上缓解了网点排队现象,有效实现了网点分流。此外,支行可以将叫号机、存折补登机、填单台、咨询服务台、网上银行服务终端、手机银行体验区合理摆放,以便大堂经理更好地履行引导分流、咨询答疑、协助营销、辅助填单等职责,提高分流效率,减少客户排队时间。

(中国邮政储蓄银行金华市分行 俞富强)

收稿日期:2014-02-19

作者简介:张元友(1972~),男,安徽太湖人,硕士,经济师,主要从事人力资源管理研究。