

文章编号: 1007-5399 (2015) 03-0035-02

论基层邮政人力资源的挖潜盘活途径

刘苏平

(丹阳市邮政局, 江苏 丹阳 212310)

摘要: 文章阐述了邮政投递人员生产和服务的现状与问题, 从优化投递段道、合理配置人员结构、做好转岗人员工作等方面, 探讨了基层邮政企业解决用工矛盾、挖掘员工潜力、盘活人力资源的实效性途径。

关键词: 投递段道; 人员结构; 转岗工作; 人力资源; 薪酬制度

中图分类号: F61

文献标识码: B

随着新《劳动合同法》的实施, 企业劳动用工刚性成本不断增加, 邮政企业也日益受到劳动力成本上升带来的困扰。在中国邮政集团公司劳务用工只减不增的刚性政策和企业发展迫切需要增员的新形势下, 基层邮政在人力资源管理中的结构性冗缺员矛盾也日益突出。面对这种情况, 丹阳邮政结合实际, 从优化投递段道、优化人员结构、做好转岗人员工作的具体措施入手, 通过加大力度、扎实工作, 有效解决了企业冗缺员的矛盾, 并在短时间内取得了较好的效果。

1 邮政投递员生产与服务现状分析

丹阳市邮政局目前在册员工人数 495 人, 其中投递从业人员 142 人, 服务面积 1 043 km², 城区投递人员 42 人, 所属 2 个投递部, 人均投递流转额为 19.73 万元; 农村投递人员 94 人, 所属 28 个农村网点, 平均每个投递网点有 3.5 人, 人均投递流转额为 15.04 万元。全局人均劳动生产率达到了 20.48 万元/人, 其中投递员劳动生产率为 5.05 万元/人。

从服务水平上看, 城区每日平均投递频次为 1 次, 农村每周平均投递频次为 6 次。农村投递网点因地方经济、业务发展差异, 投递岗位工作量相应存在差异, 投递时间长短不同, 部分投递段道工作量存在不饱和现象, 投递岗位存在压缩空间, 因此可以对部分网点投递段道进行优化整合, 以实现减员增效, 进一步提高投递员的人均劳动生产率。

2 优化投递段道, 合理配置人员结构

2.1 摸排邮路信息, 科学确定优化目标

为全面了解邮路信息, 丹阳市邮政局安排专人通过两个月的时间对各条邮路段道实时路线进行跟踪测量, 对段道进行定额定员测量, 并对日平均业务量进行统计核算, 在先前调研测算的基础上, 对城区 2 个段道、农村近 10 个网点的投递段道科学确定了优化整合目标。同时在全局开展形势任务教育活动, 切实转变发展观念, 鼓励支局长在支局做好段道优化宣传工作, 做好员工思想工作, 挖掘优秀投递员优先转岗, 积极稳妥地推进这项工作。

2.2 合理配置人员, 凸显 1+1>2 效应

盘活人力资源的核心在于, 通过对现有人力资源进行有效整合解决用工总量冗余和结构性缺员的问题。在此思想指导下, 丹阳市邮政局把控制总量、调整结构和减员增效统一起来, 深入挖掘投递环节减员潜力, 进一步优化人员结构, 凸显 1+1>2 效应。

在城区投递部, 丹阳邮政率先试点推行手机智能电子排单点章系统, 通过 GPS 定位排单点, 有效控制全天投递时间, 对冗余时间重新进行人员再配置, 成立专兼职发行营销团队, 充实营销力量, 增加小包专属投递段, 提高约投挂号、小包及时妥投率, 为小包业务发展做好支撑。

在农村网点, 将整合下来的工作业绩好、个人能力强的人员, 充实到大堂经理或营业岗位, 或异地调整到相邻投递网点; 对营销业绩、服务质量较差的人员, 即使本网点无段道压缩需要, 也要实行优胜劣汰, 岗位由相邻网点因段道调整下来素质较高的投递员替代。

通过以上举措, 丹阳市邮政局在挖潜盘活人力资源工作中成效初显。通过优化整合段道, 丹阳市邮政局目前已经缩减投递段道 13 个, 其中城区投递部已由原来的 34 个投递段道缩减至 32 个, 农村投递段道由原来的 94 个缩减至 83 个, 盘活人员 13 人, 其中 8 人转为大堂经理, 2 人充实到综合营销团队, 段道平均流转额提升 1.7 万元。

3 调动积极性, 做好转岗员工思想工作

丹阳市邮政局在人员配置到位后积极采取一系列后续措施, 挖掘潜力, 充分调动转岗员工积极性, 确保转岗员工在新岗位上发挥作用, 真正做到岗位到位、角色到位、工作到位。

3.1 加强宣传引导, 推行竞争上岗

在确定段道优化整合目标基础上, 丹阳市邮政局对转岗员工进行宣传, 开展岗位技能大比拼活动, 对整合下来的人员针对营销、大堂、营业等岗位进行竞聘上岗, 双向选择, 通过公开选拔, 竞争上岗。对竞争上岗的优秀典型原则上实

日本邮政 2015 年下半年将大举上市

日本邮政集团是全球最大的金融机构之一，净资产约为 13.8 万亿日元（合 1 150 亿美元）。据报道，该集团将于 2015 年下半年正式启动期待已久的首次公开募股，其旗下两大分支机构日本邮政储蓄银行以及日本邮政保险公司也将同时进行部分募股，而集团处于亏损状态下的邮政业务单元——邮政事业公司仍将主要由政府控股。

此次将邮政储蓄银行、邮政保险公司与控股公司同步上市，旨在对整个集团及旗下两大金融业务部门进行合理估值。邮政储蓄银行是日本最大的银行，而邮政简易保险公司也是日本最大的保险公司。

日本邮政集团表示，公司计划通过公开募股的方式，对邮政储蓄银行、邮政保险公司的持股比例削减近 50%。

公司将使用公开募股所筹资金向政府回购股份，这实际上相当于把资金输送至国库。

日本政府官员表示，日本邮政集团的公开募股从 2015 年下半年开始，将分步骤募集近 4 万亿日元（合 330 亿美元）。而由日本首相安倍晋三领导的日本政府也将借此机会，利用所募集资金对 2011 年 3 月地震及海啸后的破坏区域进行重建援助。但此举能否刺激足够的市场需求并吸引大量股票的释放，引起了一些基金经理的关注。

日本邮政集团董事长西室泰三拒绝对集团上市规模做出任何评论，同时表示，集团具体上市规模取决于上市时的具体市场环境，上市时间大概在 2015 年 8~12 月之间。

西室泰三在新闻发布会上表示，上市是日本邮政为实现私有化所迈出的具有真正意义的第一步。2000 年初，前任首相小泉纯一郎开始推动日本邮政私有化进程，但在随后的几年中士气逐渐衰退，并发展成为一个具有高度分歧的问题，遭到主要反对党的反对。

据《金融时报》报道，日本邮政储蓄银行储蓄额高达 178 万亿日元，位于世界前列，其主要业务都是国内业务，

资产主要集中在低收益的日本政府债券。另外其监管机构——日本内部事务及通讯部的相关规定也禁止其涉足盈利领域，如贷款或抵押等业务领域。

据《日经新闻》报道，日本政府计划首次对外发售上述三家公司各 10% 的股份，而拥有 2 万家邮政局所的邮政事业公司不在此次上市计划范围内。邮政业务收入在过去十年中出现大幅下降，而电子邮件及网络账单业务收入有所增长。

信金资产管理公司基金经理向《金融时报》透露，随着人口的大幅下降，日本邮政面临更加严峻的发展形势，因此有必要进入新的业务领域或寻求海外增长，但这一过程必将十分困难。对于日本邮政来说，其首要任务是在公开上市之前制定公司增长战略。如果银行不能明确交易价格，可能较难吸引机构投资者的参与。

西室泰三还表示，公司需要解决盈利能力较弱的业务，同时也要继续维护邮政服务网络。

2014 年秋天，日本邮政通过与法国邮政旗下分支机构 GeoPost 结成战略同盟，在国际市场进行重要扩张。根据该战略协议，日本邮政将收购由 GeoPost 部分持股的香港 Lenton 公司，日本邮政持股比例为 14.9%，GeoPost 持股比例为 34.7%。

此外，日本邮政还将通过 GeoPost 的国际投递网络，来满足亚洲地区客户对日本产品的电子商务需求。2014 年 10 月 30 日，日本邮政推出新型出口货运投递服务，覆盖亚太及欧洲的 49 个国家，每年将产生 100 万件的电子商务包裹业务量。另外，日本邮政也希望通过传统邮政网络改善投递服务质量，提供更加准确的交货时间以及更加优质的货物跟踪服务。

（兰翔英 译）

行原地优先上岗，尽可能就近安排，不实行远距离调动，及时了解员工思想动态，为员工解决实际生活困难。对转岗后综合素质提高、业绩增长明显的劳务用工优先转聘为在岗聘用工。

3.2 实行分类管理，建立科学合理的薪酬制度

一方面，对转岗后员工按照不同岗位分类管理，并与业绩动态挂钩，实行多劳多得，按劳取酬，充分调动转岗员工积极性；另一方面，实行优化整合的网点相应提高投递员工工资标准，进一步鼓励网点整合优化，盘活内部人力资源。

3.3 以培训为支撑，提升人员整体素质

一是注重基础学历教育培训，对于学历较低但求知欲望强烈、工作能力突出的员工，鼓励其参加学历教育，利用南京邮电大学、北京邮电大学在职教育学习提升学历层次；二

是注重岗位知识和技能培训，根据转岗员工的新岗位要求，制定切合实际的岗位知识培训计划，根据不同需求分层次、分类别进行培训，鼓励转岗员工参加多岗位技能鉴定考试，适应多岗位发展需要；三是注重理论知识与实践知识相结合的培训，做到学以致用，用学结合，用理论指导实践，用实践丰富理论；四是多层次开展员工服务礼仪培训、岗位实用技能考核、户外拓展训练等，营造转岗员工文化氛围，着力打造一支能进能出、一岗多才的高素质转岗人员队伍。

收稿日期：2014-12-01

作者简介：刘苏平（1959~），男，山东东营人，研究生，经济师，主要从事县域邮政企业经营管理研究。