

文章编号: 1007-5399(2019)03-0035-02

邮政企业提高全要素生产率的思考

李光奇

(中国邮政集团公司河南省分公司, 河南 郑州 450000)

摘要: 阐述了提高全要素生产率对企业战略管理的重要意义, 从加强预算管理、优化资源配置、建立配套措施、完善指标体系等方面探讨了邮政企业提高全要素生产率的实现途径, 旨在推动邮政企业的质量变革、效率变革、动力变革。

关键词: 全要素; 预算管理; 配套政策; 指标体系

中图分类号: F61 **文献标识码:** A

中国特色社会主义进入新时代, 经济高质量发展要求质量第一、效益优先, 提高全要素生产率。从微观层面看, 邮政企业要研究全要素生产率的指标体系, 作为战略管理的重要内容并对全要素生产率实施预算管理; 既要发挥各单项要素生产率的作用, 又要建立配套的政策予以支持和保障, 推动企业人、财、物、资金、信息、科技等各类资源优化配置, 不断培养和巩固企业核心能力和持续发展能力, 形成激发邮政企业各层级发展活力、创造力的动力机制。

1 提高全要素生产率对企业战略管理的重要意义

党的十九大报告明确要求, 建设现代化经济体系, 推动经济发展质量变革、效率变革、动力变革, 提高全要素生产率。邮政企业要按照建立现代化经济体系的要求实现实体经济、科技创新、现代金融和人力资源的协同发展, 筑牢现代化经济体系的坚实基础。

从微观层面讲, 全要素生产率是企业发展质量、规模、效益的综合效果, 是动力、活力、创造力的综合反映, 也是企业做强做优做大的综合性指标。它不仅是劳动生产率、技术进步率以及资本、资金、资产等资源单项投入产出的结果, 更是企业人力、资本、资产、科技等协同的结果, 是企业的人、财、物、资金、信息、科技等所有要素的综合生产效率。

全要素生产率的提高, 不仅限于每个产品或每个部门的生产率, 也不限于人、财、物、资金等自身效率, 而是要以单项要素生产率为基础, 依靠企业综合性政策和策略调动积极性, 实现各要素、各资源的综合发力。

全要素生产率要作为邮政企业战略管理的重要内容和主要绩效指标, 实现对各要素的综合管理。各要素即资源, 要引导全行业进一步强化资源理念, 尤其强化资源配置和全要素生产合力的理念。战略目标会指引战略行动。要采取有效措施, 用好每一项资源, 撬动资源的力量; 要研究资源配置标准, 逐步优化配置; 利用综合性策略和配套的激励机制, 带动企业整体的质量变革、效率变革、动力变革。

2 提高邮政企业全要素生产率的措施

2.1 抓好全面预算管理

全面预算管理是组织企业各类资源、实现战略管理的有效工具。全要素生产率作为企业战略管理的重要内容, 要实施预算管理, 通过预算的编制、实施, 传达预算的要素配置理念和资源配置安排, 有效与企业要素管理的政策和策略相衔接, 落地全要素生产率目标, 实施评估与考核, 形成闭环的管理模式。

2.1.1 预算管理的全面性

预算管理的“全面”, 不仅包括企业的经营预算、投资预算、人工成本预算、财务预算, 还要有全要素预算理念, 包括企业的各类要素、资源的预算。全面预算管理的外在形式表现为各类预算, 内在联系为各类要素、各类资源的配置管理。

2.1.2 预算管理的关联性

只有抓住具体资源和具体预算, 才能抓牢全要素生产率的实现和改善途径。例如, 建立资产投入效率与资产及固定资产预算的关系; 抓好固定资产投资预算, 强化固定资产投资管理, 把好资产新增关, 形成企业核心能力; 抓好现有资产的使用效率, 以抓资产这一资源的使用效果, 来提升全要素生产率。

2.1.3 预算管理的战略导向性

目前, 邮政企业的预算管理还存在为编制预算而编制、预算与企业战略管理脱节等问题。邮政企业以全要素生产率来丰富、提升全面预算管理的水平, 衔接好各类预算, 引导各类资源的综合利用, 体现企业的战略导向。

2.2 发挥各要素生产率的作用

2.2.1 统筹实体经济、科技创新、邮政金融和人力资源的协同发展

集团层面要统一考虑企业资本的投入及效果, 并发挥好金融的融通作用。高度重视科技创新对提高全要素生产率的重要作用, 尽快解决企业存在的生产工具、管理手段、信息

技术、科技引领等方面的短板。以人为本，实现人的全面发展，是提高全要素生产率的着力点和出发点；要充分调动人的积极性和创造性，形成提高全要素生产率的持久力量。

2.2.2 加强人工成本预算管理

劳动生产率是全要素生产率的重要内容，但不是全要素生产率管理的唯一内容。要加强人工成本预算管理，贯彻落实中国邮政集团公司（以下简称“集团公司”）人工成本零基管理理念和预算管控要求，发挥工资的“保障+激励”作用。建立健全市场化用工配置机制，通过清理优化不规范用工及非全日制用工，优化现有人员配置；积极优化生产流程和作业组织，实现用工配置效率的稳步提升。

2.2.3 提升资产的使用效率

强化固定资产投资预算管理，紧紧围绕国家定位和发展战略，解放生产力，提升企业核心能力和可持续能力。坚持需求引导、先急后缓，保重点、补短板，形成企业造血机能，支撑企业做强做优做大。坚持资金平衡、量入为出，形成固定资产投资的约束机制，同时做好现有资产的盘活和有效利用。

2.2.4 优化配置财务资源

落实集团公司零基预算要求，以预算标杆为基准，做到保持先进、对标优化。根据预算零基理念，将集团公司标杆传导到管理行为和资产、资源配置标准上。合理安排各项成本预算，对日常成本预算要做到“放、管、服”，该保障的足额保障，该严控的坚决管住。做好经营预算、财务预算、固定资产投资预算和人工成本预算的相互衔接，推动资源配置、成本管控的集约化、标准化、精细化。

2.2.5 组合使用各要素、各资源

在科技创新方面，要在加大自助设备、信息技术投入的同时，推动人机结合、作业流程优化、配套管理制度创新。业务外包工作是全要素生产率提高的有效抓手，通过对现有人员结构的分析，推动人力资源的盘活和优化。在提升中心局作业效率上，要加快邮件处理中心改造升级、提升能力，推进机械化、集约化和流程优化；推动快递包裹大平面作业、配套人员优化组合，还要配以价值工具，引导管理行为，提高网络运输、处理环节的全要素生产率。

2.3 制定配套的政策和策略

政策和策略、体制和机制是连接企业战略管理和预算管理的桥梁，没有政策和策略的支持，没有体制和机制的保障，企业的战略管理是不完整的。全要素生产率的提高和目标实现，必须有配套政策和激励机制做保障，调动全员积极性、创造性，这是动力变革的重要内容。

2.3.1 建立多层次的激励机制，形成动力机制

认真研究企业规模和效益提升的政策支持，调动规模发展、规模效益，发展效率、发展效益的积极性。完善人工成本的弹性管理办法，与效益发展政策相配套，使发展好、规模大、效益好的单位有更多人工成本配置，激励全要素生产率提高常态化、制度化，由“要企业干”变为“企业要干”，鼓励各单位实现更高的效益和效率目标。

敦豪揭示“最后一英里”竞争要素

研究显示，城市化进程的加快、新技术的发展和季节性的网上购物活动，正在对物流公司形成挑战，要求更快、更灵活地运营，以提供成功的电子商务寄递。未来，灵活的运输网络、自动化和数据（F.A.D.）将成为物流企业成功的关键因素。

随着城市化进程的加快，“最后一英里”投递变得更加复杂，影响城市“最后一英里”运输的四大趋势是：本地化寄递、灵活寄递网络、季节性物流和不断发展的技术。

为了克服这些挑战，敦豪和欧睿公司共同确定了F.A.D.模型框架，将帮助零售商和物流运营商提高“最后一英里”的竞争力。通过提高在自动化、数据管理和网络灵活性方面的能力，使电子商务公司更好地管理库存，提高“最后一英里”寄递效率。

（杨永阁译）

2.3.2 规模、效益意识要传达到各层级、各部门、各员工

既要有调动单位积极性的激励政策，又要有能够调动部门积极性、调动员工积极性的措施，哪个单位的效益好、哪个员工的贡献大，分配就向哪倾斜，形成完整的激励体系。局部与全局、部门与整体目标有机结合，员工年初有预期，年底有兑现，员工由“要我干”变为“我要干”，实现全要素生产率战略提升目标。

2.3.3 完善战略绩效考核体系，固化全要素生产率成果

战略绩效与组织绩效，部门绩效和员工绩效考核相衔接，集团到省、市、县全要素生产率指标对接，形成完整的考核体系。要对全要素生产率目标实现程度和预算执行进度实行双监控，发现问题及时纠正，建立全要素生产率考核、激励、约束的闭环管理。

2.4 建立并完善全要素生产率指标体系，引导企业整体价值提升

全要素生产率中劳动生产率、技术进步率是主要内容，还要与资本收益率、资金资产利用率建立直接关联，要研究综合指标来反映全要素生产率效果，也要研究单项要素生产率、配套的权重系数、相关系数等，更好地发挥全要素生产率的引领作用。

积极开展对标管理，不断提升全要素生产率。既要与本单位纵向对标，也要与兄弟单位横向对标，尤其要重视与行业对标，找到邮政的弱项和短板，并作为全要素生产率提升的基础。按照立标、对标、达标、创标四个阶段，持续优化提升经济指标和各类经济活动。

收稿日期：2019-02-24

作者简介：李光奇（1972~），男，河南郑州人，高级会计师，主要从事企业财务管理研究。