

文章编号: 1007-5399(2019)05-0044-03

中国邮政创新激励机制探究

赵洪涛

(中国邮政集团公司寄递事业部, 北京 100031)

摘 要: 介绍了企业激励机制的形式, 对标顺丰速运、中通快递、中国电信等公司的激励机制, 探讨了中国邮政激励机制的创新策略。

关键词: 激励机制; 模式; 员工; 组织

中图分类号: F61 **文献标识码:** A

企业的所有权、经营权和分配权都对应着激励机制。激励机制有很多形式, 如混合所有制的股权激励、职业晋升激励、党建激励、企业文化激励以及物质激励等。企业各层级是否重视激励, 是决定企业成效的基础。对于中国邮政而言, 激励机制尤其重要。

1 激励机制形式

一是股权激励, 即有条件地给予激励对象部分股东权益, 使其与企业结成利益共同体, 从而实现企业的长期目标。多数上市企业均使用股权激励形式。二是合伙人制, 指由两个或两个以上合伙人拥有经营实体(公司)并分享利润, 合伙人即为公司主人或股东的组织形式。目前我国实行合伙人制的企业主要是会计事务所、律师事务所和咨询公司, 而“合伙人制度”的含义差别较大, 形式多样。三是阿米巴经营, 即将整个企业分割成许多个被称为阿米巴的小型组织, 每个小型组织作为一个独立的利润中心, 按照小企业、小商店的方式进行独立经营。阿米巴经营模式多用于中小企业和民营企业。四是共享制, 主要来自晋商分享制度理论, 也称劳动股份制, 是银股(出资的实际股权)、身股(多劳多得的虚拟股权)和期权三者的结合。共享制主要面向中小企业、民营企业。五是混合所有制改革, 是国企改革的主要形式, 理论中有员工持股、募集资金等九种具体操作方式, 混合所有制面向国有企业。六是经营责任承包, 是将经营责任与经营者的实际权益相结合的激励机制。经营责任承包机制较为传统, 使用范围趋小, 但在多种激励机制结合时作为补充激励机制形式。企业实际多采用一种激励为主、多种激励配合的激励机制。

2 激励机制案例

2.1 顺丰速运

顺丰速运原来须为员工支付“五险一金”等人工成本, 为了不断扩大员工规模同时减少人工成本支出, 2014年底开始, 顺丰速运启动实施伙伴计划, 其核心在于节省人工成

本, 实质是基层的骨干激励机制。

伙伴计划的基本逻辑是: 实施伙伴计划后, 员工薪酬基本部分不变, 原企业须缴纳的人工成本部分则减量后再以按件补贴形式交给伙伴计划雇主, 由伙伴计划雇主决定如何为员工缴纳“五险一金”。对顺丰速运而言, 可大幅度减少人工成本支出; 对伙伴计划雇主而言, 仍可再次减量, 少缴或不缴此部分人工成本。因伙伴计划网点多为个体经营户或小微企业, 同时顺丰速运与伙伴计划网点划清了责任界限, 因此此部分“法律纠纷”的成本对顺丰速运而言基本可忽略不计, 由此, 顺丰速运和伙伴计划雇主为“双赢”。基于二八理论, 顺丰速运实质需激励的是20%的最基层骨干人员, 即伙伴计划雇主和个别骨干员工。

2018年底, 顺丰速运又推出创业计划, 其实质是原定给雇主的按件补贴不再按件给, 而是根据拟定的业务目标, 完成则给, 完不成则少给或不给。因顺丰速运处在强势地位, 完全可以给创业计划网点制定“需要跳一跳才能勉强够到”的目标。由此, 如果创业计划网点达到目标, 则顺丰速运增加边际效益; 如果完不成目标, 则顺丰速运无须再给原定的按件补贴。顺丰速运激励机制的演变如表1所示。

表1 顺丰速运激励机制的演变及影响

	伙伴计划前	伙伴计划阶段	创业计划阶段
	2014 年底前	2015 ~ 2018 年	2019 年开始
顺丰速运	多营收多得	多营收多得	多营收多得 + 多考核多得
雇主	—	多劳多得	多劳难多得
员工	多劳多得	多劳不多得	多劳不多得
企业模式	网络直营 + 员工个人加盟	网络直营 + 网点加盟	网络直营 + 网点加盟

由表1可知, 顺丰速运实质上已变为一个直营模式和加盟模式混合的企业, 同时由于外部进入企业的加盟网点数量庞大, 顺丰速运已成为一个快递加盟平台企业。根据顺丰速

运2018年社会责任报告，顺丰速运一二线员工人数高峰期达55万人，预测全员约为63万人；顺丰速运2018年底自营员工约13万人，由此判断，顺丰速运伙伴计划或创业计划员工约40万~50万人。

2.2 中通快递

中通快递的激励机制为多种方式组合。中通快递自上至下的激励主要是股权激励，主要是给予核心骨干员工股权、虚拟股权和期权。

中通快递自下而上的激励实质是阿米巴经营、经营责任承包和共享制的组合。首先，中通快递商业模式定位准确。企业定位于快递平台，大小加盟商依附于这个平台且多劳多得。这也是中通快递“实体化区块链”说法的由来。通达百世也有类似措施，只是中通快递执行最彻底。其次，中通快递实施力度到位。中通快递负责人大幅度让渡股权（仅余不足30%的股份）和全力推动“上下同欲者胜”，使企业中掌握利益分享权力的各级中高层均有动力“追求大我”，确保大小加盟商在中通快递的平台上能够赚钱，以实现“共生”。再次，中通快递高效执行了“二八理论”同激励机制的结合。业内分析，中通快递的初级激励对象为20%的骨干员工，约10万人，通过多劳多得来激励；第二层级为4%的小加盟商或网点负责人，约2万人，通过多劳多得的边际效益来激励；第三层级是0.8%的大加盟商负责人、各地市管理层及人力、财务岗位关键人，约4 000人，这也是真正掌握中通快递中台权力的群体，通过多劳多得的边际效益、可预见的股权、虚拟股权和期权这四种方式灵活组合激励，以及高效培训带来的能力提升、职业生涯晋升通道的打通等“前景”来激励；第四层级是0.16%的中高层管理人员，约800人，使用股权、虚拟股权和期权的灵活组合，以及企业文化的配合来激励；第五级是约0.03%的第四级人员，约160人，主要为高层管理人员，通过股权、虚拟股权和期权的给予，及企业自豪感的培养来激励，即自我实现的需求。最后，中通快递通过财务核算、培训机制、企业文化、宣传、科技投入等来支撑激励机制的实施，且在这些方面没有形成短板效应，因此整体被感知为高效。

通过激励机制的全面、深度、长期执行，中通快递有效提升了全员工作的积极性、主动性和创造性，提升了各岗位的人均效能，降低了单件人工成本。同时，中通快递并未大肆投资短期不见效的项目，而是将资金全面投入在进一步降低成本以及激励机制方面，进而进一步带动企业降本增效和规模增量，不断提升中通快递的核心竞争力。

2.3 中国电信

中国电信按照市场化原则，借鉴互联网的思维和技术，探索实践“划小承包、专业化运营、倒三角支撑”的三维联动改革之路。一是让基层业务单元通过划小核算和承包经营，成为责权利清晰的自主经营体。二是细分基层业务单元的类型，分类构建跨层级的专业运营组织，与相应的基层业务单元结成紧密的利益共同体，发挥专业人才优势为基层赋能，助力基层业务单元发展。三是面向所有基层业务单元，

统一设立跨层级的综合服务支撑中心，建立自下而上的逆向派单和考评制度，赋予基层对上级机构的考评权，使上级机构从目标分解者、管理考核者，转变为规则制定者、资源提供者与服务支撑者。

通过三维联动改革，中国电信逐步从传统大企业的金字塔式科层结构向倒三角、扁平的网状结构转变，形成活力更强、效率更高的新模式、新机制。

3 中国邮政激励机制的创新策略

3.1 满足激励机制实施的基本条件

3.1.1 先人后事

激励机制的推行，省、市、县、班组各级领导起到最重要的作用。省领导执行集团公司部署的领悟力和执行力，决定本省推行激励机制的力度、深度和最终效果。同样，市领导决定本市推行激励机制的最终效果。而决定领导思路的影响因素包括其职业生涯所处阶段、对激励机制的认识程度、性格是否强有力、决心如何等。就具体推进逻辑而言，领导负责制定如何分红，不参与分享，其他员工负责挣钱，参与分享。

3.1.2 体制机制

体制方面，是否为上市公司（如邮储银行、湘邮科技等）、管理层级多寡（3~6个层级不等）、组织框架如何（直线型—职能型—平台型—网络型）、薪酬总额影响因素，均须针对性设计。机制方面，是否已有高效的激励机制、以何种激励机制为主（物质、企业文化、劳动竞赛等）以及体制、机制相关影响因素的现状，是激励机制推行的先决条件。

3.1.3 财务核算

财务核算能力虽然不能决定激励机制推行的本质，但是影响激励机制推行效果。产品和服务是否全流程管理与全成本核算、预算目标的准确与合理制定、过程管控的数据化和系统化和最终预算完成的结果数据，均应由财务核算人员承担。

3.1.4 团队运营

团队存在两个或多个角色，角色之间相互协同以完成具体目标，就是团队运营的本质。激励机制的实施必须与团队运营的逻辑相符。

3.1.5 绩效管理

统筹使用KPI的绩效管理和OKR的目标管理。绩效管理力度越强则分工越细，分工越细则越容易责任边界模糊，造成执行力打折，因此需要目标管理来配合；在团队管理未完全制度化、系统化管理与团队成员完全认同企业文化之前，目标管理必须由绩效管理辅助。

3.2 不同特征组织的激励方式

3.2.1 经营型组织的激励机制

通过划小经营责任单元和核算单元，赋予相应的经营管理权，决策重心前移，增强经营活力，调动基层经营单元的主动性和能动性；对基层经营单元的收入、利润（或毛利）

DPD 投资能力建设 增强欧洲市场地位

1 在荷兰开设欧洲最大包裹分拣配送中心

DPD在荷兰埃因霍温开设旗下欧洲最大的包裹分拣和配送中心,打造处理欧洲各地包裹的国际中转站。

新中心占地面积超过8.8万平方米,配备有一个长度超过2.1千米的分拣设备。中心位于埃因霍温西北部的一个商业园区,预留了足够的扩容空间,第二阶段计划扩建3.6万平方米。

新中心的核心装备是一套超现代LS-4000 CB分拣机,也称为“绿色分拣机”,每小时可处理5万件包裹,并可灵活应对高峰需求。分拣过程全部自动化,大批量包裹仅需几分钟即可完成分拣。二氧化碳排放量极小,能耗降低了75%。

新配送中心一方面用作区域配送的仓库,另一方面用作大规模运输业务的国际枢纽和中转站,不仅将DPD与鹿特丹港口、史基浦机场和埃因霍温连接起来,而且还将辐射800公里半径范围内的欧洲目的地,可轻松实现欧洲范围内的次日达,让托运人和收件人都受益。

如果发生英国“无协议脱欧”,埃因霍温中心也将成为一个至关重要的枢纽,处理往返于英国的包裹,不仅服务于荷兰,也包括周边国家,最远可至波兰。整个通关程序将以数字化方式处理,每日可处理约6万件包裹。

2 启用德国北部新分拣中心

DPD在德国基尔附近的梅尔斯多夫投资2 300万欧元新建的包裹分拣中心正式投入运营,将进一步提高DPD在德国北部的处理能力和覆盖范围。

DPD德国首席运营官表示,对于经济基础设施而言,高效的包裹物流比以往任何时候都更为重要。凭借在德国北部建造的超现代化处理中心,公司已经为未来几年不断增长的包裹量做好了充分准备。

新中心占地8 550平方米,中期将雇用约300名员工,日分拣能力可达4万件包裹,日常运营中将有近160辆配送车服务于该地区。

DPD高度重视梅尔斯多夫中心及其所有新建筑的能源效率。先进的分拣设施配备了极低功耗的电机和驱动器。办公区域的供暖和制冷系统采用热泵技术。LED节能灯可灵活调节,能够节约宝贵的资源。DPD环境和能源管理体系符合DIN 14001和DIN 50001标准认证。

新中心建设为统包工程,由DPD长期合作伙伴LIST Bau Nordhorn公司建造。目前,该建筑公司正在威斯特伐利亚的哈姆市和奥格斯堡附近的艾夏赫建造新的DPD站点。

(蒋冉译)

目标实行摘标,企业对经营单元超收入目标实施超额奖励,对超利润目标部分按比例分配奖励,经营单元对员工实行增收增效激励,最终使经营单元的个人与企业共享快速发展的经营成果。

3.2.2 科技研发型组织的激励机制

科技研发型组织采取组合激励,一是技术职级晋升激励,二是企业文化激励,三是物质激励。根据不同的分工划小不同的责任单元,根据每个单元的绩效考核要求,按增量部分进行激励。在科技研发型组织的增量激励部分中,尽量加大研发人员的分享占比,一般在70%~90%。

3.2.3 支撑型组织的激励机制

支撑型组织一般为成本单位,如分拣中心、客服中心等。支撑型组织一般不能自行决定工作量,因此一般有两种激励方式。一是成本节省。按照年初核定的成本总额,节支部分作为利润增量进行分红。二是按工作量数据标准,增量部分制定奖励政策。

3.2.4 管理型组织的激励机制

管理型组织一般为领导团队、人力、财务、办公室等职能部门。管理型激励机制的制定一般分定性、定量两种方式。定性方式类似中国电信的“倒三角支撑体系”,由人力、财务、办公室提供服务的下级部门对每次接受服务的情

况进行主观判断打分,将全年全部下级部门对此职能部门的打分汇总作为绩效考核数据,下级单位对职能部门的分数合计,须占职能部门绩效考核比重的50%以上。定量方式即从虚拟股权利润的角度,按当地全部网点的整体收入和利润进行测算,超额部分按比例进行激励。

3.2.5 加盟组织的激励机制

经营性质的加盟商一般在10人以上,可采取股权和虚拟股权组合的激励方式。股权比例决定分红比例,利润和收入增量部分的分红比例按照不同行业和经营所需的加盟商个人智力(能力)的付出程度来定。降成本性质的加盟商一般为小微网点,3~5人规模,最多不超过10人,其管理模式可参照直营模式,但应注册为小微企业或个体工商户,以最大程度地降低法律成本或享受税务政策,其人力、财务的支撑能力不足,一般由企业代为提供。

3.2.6 网络型组织的激励机制

网络型组织营销收入部分参照经营性组织进行激励,结算收入部分参照支撑性组织进行激励。

收稿日期:2019-05-27

作者简介:赵洪涛(1978~),男,山东临沂人,硕士,主要从事快递行业和快递市场研究。