

河南邮政专业化经营模式解读

马文起

(中国邮政集团公司上海研究院, 上海 200062)

摘要：专业化经营是当前邮政管理体制和经营模式改革的一个重要方向。文章深入到实施模式层面，以河南邮政为样本，对其专业化经营模式成功的关键点进行了总结概括，以期为中国邮政以及其他省份邮政的体制机制改革提供借鉴。

关键词：专业化经营模式；经营机制；制度创新

中国邮政对专业化经营的探索已有相当长的时间，但深入到实施模式层面，进行全面探索实践并健全机制的并不多见。目前，河南邮政是专业化经营实施得较为彻底、制度建设较为全面的省份，在全国具有典型意义，已成为邮政企业实施专业化经营的一个样本。

1、内含界定：专业化经营

专业化经营是指邮政企业面对多元化、多业态发展的格局，在邮政企业内部部分专业设立专业公司，采用专业实体化管理方式，走“专业化‘准经营实体’模式”（即不完全独立的非法人经营实体），把每个专业打造成独立核算、自主经营的市场竞争主体。

专业实体化管理的意义在于：一是强化垂直管理，在“专”和“精”上做文章，在贴近市场上下功夫，实现管理方式的转变；二是通过分专业实体化考核激励，完善责、权、利相统一的激励机制，激发内生动力，释放经营活力，实现经营机制的创新。最终将管理和市场结合得更为紧密，以利于专业市场的深度开发，更深入了解专业消费者的需求，持续培育和关注本专业的发展，将专业产品做得更精更细。因此，专业化经营应当成为当前邮政管理体制和经营模式改革的一个重要方向。

2、探索实践：河南邮政专业化改革的历程

河南邮政以专业化经营为重点的运营机制改革始于 2002 年，先后经历四个阶段。

第一阶段（2002 年）——试点探索

2001 年，河南邮政的决策者们敏锐地意识到混业经营的经营方式已不再适合邮政这样一个网络型企业的发展，果断提出试点专业化经营。在 2002 年先行选择了经营管理界面相对清晰的集邮、分销物流（当时为邮购局）、零售、中邮物流（当时为运递局）等 4 个专业试点。通过简单的专业核算，专业公司在对收入指标负责的同时对专业的收支差指标负责。

第二阶段（2003-2006 年）——全面推进

从 2003 年开始，河南邮政又继续对电子商务（当时为代办电信）、报刊发行、函件、速递、代理保险、储汇、邮政广告等开始实行了专业化经营，建立了配套的考核、分配、激励等机制，并不断强化了专业营销体系。同时还对总共 11 个专业加强了专业化公司的财务管理，为省公司各专业公司配备了专职财务副经理，为市局专业公司设立了专职会计。

第三阶段（2007-2009 年）——深化提升

2009 年，以专业收入规模及增幅为依据，分别制定晋级条件和晋级待遇，对市、县专业公司负责人实行晋级管理；调整了市、县专业负责人的考核聘用管理办法，赋予专业公司在专业经营发展中的主导地位；进一步完善了专业核算的成本项目，扩大了专业公司负责人的财务审批权限。

第四阶段（2010 年至今）——完善创新

河南邮政围绕中原经济区建设的战略部署，通过实现“三个转变”积极拓展业务领域，推动河南邮政新一轮又快又好地发展。目前，河南邮政专业化经营专业调整为 8 个，分别是函件、集邮、报刊发行、零售、分销物流、代理金融、代理保险和电子商务。将打造综合服务平台作为长远发展的战略，全面提升企业持续发展的实力和竞争力。2012 年还在省辖市推进了区局体制改革，充分调动了市区营销力量的积极性。

从河南邮政推进专业化改革的实践来看，他们对专业化经营模式的认识是一个逐步丰富、不断深化完善的过程。

3、专业化经营成功的关键点

河南邮政专业化经营以“专业人干专业事”为总体改革思路，逐步建立起“分业经营、分账核算、条块结合、利益归属地面局”的专业化经营管理模式，形成

了“以专业为龙头，以地面局为支撑，贴近市场，反应灵敏，集约高效”的专业化经营运行机制。通过分析，河南邮政专业化改革的成功主要得益于以下三个关键因素。

3.1 以事权划分为前提

河南邮政专业化经营“注重条块结合”，明晰了专业公司、地面局和职能部门之间的责权利关系。专业公司专注经营发展，职能部门和地面局按照职能发挥各自的作用，重点做好支撑服务。

3.1.1 机构设置

省专业公司：根据业务属性和管理流程的不同，省专业公司内部一般设置2—3个部门。地市专业公司：地市专业公司均不设置内设机构，仅设置相关岗位。县专业公司：县局设立营业部，对外称专业公司。县专业公司均不设内部机构，仅设置相关岗位，专业负责人按营销序列管理。

3.1.2 职责划分

省邮政公司职责：负责确定全省各级邮政企业包括专业公司的机构设置和人员编制；统一制定全省的薪酬政策、激励机制和考核办法（含营销定额和营销计分政策）；专业收入和利润预算由省公司审定并同时下达专业公司和省辖市局；统一管理全省的投资建设计划。

地面局职责：负责辖区基础能力建设；人力资源和财务等综合管理；配合专业开展经营活动、属地公共关系和大客户维护。

省专业公司职责：负责专业发展规划和经营战略；负责专业市场开发和经营目标的组织实施；制定专业具体政策、内部管理制度和业务管理办法；承担专业经营和利润指标；负责对市专业局负责人的经营业绩考核；专业产品设计研发；专业制度履行和检查；专业培训等。

市专业公司职责：贯彻落实上级的政策、规章等；完成业务发展计划和经营管理任务；负责全区专业化成本费用管理；负责所辖县（市）专业负责人的经营业绩考核；负责所辖县（市）专业的业务管理指导工作；负责全区业务宣传、营销策划；全区专业培训等。

县专业公司职责：在县（市）局和市专业公司的双重领导下，搞好专业的市场开发、营销和管理等工作。

3.1.3 专业公司职权

1、提出专业收支预算；2、提出专业能力建设需求；3、对下一级地面局推荐的专业负责人进行任前考察和聘任；4、负责考核下一级专业负责人，提出奖惩意见（奖惩由地面局兑现）；5、对不能胜任工作的下一级专业负责人，与地面局协商后进行调整；6、审批使用预算内的专业成本费用。

3.2 以专业核算为基础

加强专业经营核算管理是实行专业化经营的核心工作。河南邮政的专业核算，是在“三个不突破”的前提下开展的：一是不突破集团公司统一的省市两级会计核算、市县核算一体化的体系；二是不突破省市县三级预算管理架构；三是不突破集团公司规定的省内资金收支两条线管理要求。

3.2.1 清晰专业管理界面

河南省邮政公司为每个专业都出台了专业化经营财务管理和会计核算办法，对市、县专业公司经营管理和财务核算实行统一规范和运作。市局建立专业化经营会计帐，配备专业会计负责全区的专业化会计核算，清晰专业公司的人员界面、资产界面和成本管控界面等，把专业公司作为核算实体，实行分账核算。专业公司不单独设外部银行账户，营收资金由地面局归集，成本费用在地面局报账支付。

3.2.2 强化专业预算管理

各专业业务收入和收支差额预算由市局根据省公司下达的收入和收支差预算，分解各专业的业务收入和收支差额预算上报省公司市场部或计划财务部，同时省专业公司也会根据本专业的水平测算各市局专业的业务收入和收支差额预算报省公司市场部或计划财务部。省公司市场部或计划财务部进行综合平衡，报省公司领导审批下达。省专业公司对全省专业经营成果负责，自身支撑专业经营发展所需的费用由省公司拨付。专业实现的收入和收支差额归属地面局，并纳入市、县局总体考核，建立“条块结合”的预算管理新模式。

3.2.3 明晰专业管控范围

河南邮政专业化经营专业核算按照“界面清晰、便于控制”的原则，将界面清晰能直接计入的成本以及专业公司使用资产发生和结算的费用列入专业化经营会计账核算，赋予专业公司对这类成本费用的管控权。对专业无法控制的综合管理成本和网络运行费用仅在专业化经营报表中反映，按照该收入的固定比例纳

入专业成本项目考核。

3.2.4 核算结果作为绩效考核依据

核算的收入作为专业公司及员工职级晋升和内部分配的主要指标，核算的收入、收差作为专业公司负责人的主要绩效考核依据，使核算结果应用于经营考核，与经营者利益相挂钩，实现专业核算与内部分配的有机统一，确保专业公司有效益的发展。按照专业化经营核算办法，专业经营效益连年增长。

3.2.5 建立投递平台独立核算体系

2013 年，为清晰发行专业经营成果、准确反映投递平台成本费用，河南邮政省公司统一部署对投递平台开始单独进行成本核算。投递平台独立核算体系把投递平台作为发行专业的一个成本费用中心进行核算，建立了投递平台与专业模拟结算关系，模拟核算投递平台对专业发展的贡献水平，真实反映专业经营成果。投递平台与各专业结算包括收入结算和成本费用结算，结算的依据是投递员营销积分或访销额。

3.3 以有效激励为手段

河南邮政的专业化经营之所以能如此成功，最关键的原因在于将利益都归属于地面局。这一创新举措，明确了专业公司和地面局的利益分配原则，同时也明晰了两者的职责。专业公司负责经营工作，而地面局负责营销工作和客户开发。由于地面局拥有营销获得的全部收益，因此就更有工作的动力和积极性，也能帮助各专业公司顺利完成业务收入计划。这样专业局和地面局结成了利益共同体，彼此优势互补，“条”（专业公司）与“块”（地面局）形成了业务发展的合力。

利益归属地面局是对地面局的激励，同时河南邮政对各级的专业和地面局领导班子也有相应不同的奖励手段，这些都是专业化经营顺利运作的有力保障。有关考核激励政策见表 1。

表 1 不同对象专业绩效考核激励政策

对象	激励政策
各级专业负责人	设立基本效益奖、超收入预算目标奖和超利润预算目标奖，其中超收入和超利润预算部分分别以基本效益奖的 30%和 50%封顶。对市、县专业公司实行晋级管理，对经考核符合晋级条件的专业公司负责人给予年终一次性奖励。
各级专业公司管理及支撑人员	对实现晋级的市县专业公司的人员，按全年生产奖金的 15%进行奖励。对参与营销的专业管理及支撑人员，按个人营销业绩兑现营销奖，多劳多得，上不封顶。

<p>专职营销人员</p>	<p>①对营销岗位实行分级管理，从低到高分初级、中级、高级、资深和高级资深 5 级客户经理，并区分不同专业、区域分别确定各级客户经理营销定额标准，实行动态考核晋升。</p> <p>②参照集团公司代办手续费标准，适当考虑各专业市场开发难易程度，研究确定各专业百元业务收入工资奖金含量，测算出不同专业、不同级别营销岗位的营销定额标准。</p> <p>③实实用工形式转换的激励政策，对营销业绩达到高级客户经理的劳务用工，在劳务用工转劳动合同用工时可择优招录。</p> <p>④将专职营销人员营销定额的 70%与本专业营销业绩挂钩，30%与其他专业营销业绩挂钩（代理储蓄和代理保险专业除外），对超出营销定额的部分按营销计分办法给予奖励。</p>
<p>市县局领导班子</p>	<p>各专业公司实现的收入、收支差作为市、县局整体收入、收支差的组成部分。年度绩效考核时，对地市、县局整体收入、收支差额的考核权重占到 30%；同时将各专业公司收支差额目标完成情况纳入对市、县局领导班子的考核，权重为 5%，从而实现了对市、县局和市、县专业公司的双向考核，绩效考核结果与市、县局领导班子绩效奖金挂钩。</p>

4、配套激励机制

4.1 创新薪酬考核体系

河南邮政始终按照“体现公平与效益、兼顾保障与激励”的原则搞活内部分配，创新了科学合理的薪酬体系。《河南省邮政企业内部分配办法》对职工劳动报酬实行切块管理模式的探索，走出了一条具有河南邮政特色的改革之路。河南邮政内部分配办法将职工劳动报酬分为岗位工资、津贴补贴、月绩效工资、营销积分奖励、年终奖励五部分，明确了保障工资和激励工资的考核分配，采取了保障与激励并举的原则。岗位工资和月绩效工资仅考核职工的劳动纪律和工作质量，不与生产经营指标、营销指标挂钩考核，津贴补贴不考核，按月足额发放，切实保障了职工的固定收入。一般员工年终奖励不与生产经营指标挂钩，属于普惠性质的奖励。为激励职工更多地参与业务发展，河南邮政制定了营销积分政策，对职工营销业务实行积分。员工根据能力和特长自愿选择营销项目，多劳多得，上不封顶。营销积分分配办法极大地调动了职工发展业务的积极性，促进了河南邮政快速健康发展。

通过改革内部分配制度保证职工工资收入水平的前提下，河南邮政还改变了以往按照行政级别对市、县局分配的做法，量化绩效工资考核，实行动态的企业分类分级管理，彻底打破了分配上的平均主义。按规模分类、按效益分级，对市局实行了 5 类 5 级管理，对县局实行了 4 类 5 级管理，将每年评定考核的结果与

市县局职工和领导的生产奖金基数挂钩，建立了专业负责人及支局局长晋级的激励机制，对调动人员工作积极性、加快市县局业务发展和经济效益的提高起到了明显的促进作用。

4.2 完善用人管理机制

河南邮政结合实际，在用人制度方面进行了大刀阔斧的改革，建立了干部竞聘上岗、竞争择优的人事制度，建立了员工择优录取、各尽其能的用工制度。在明确统一全省邮政系统管理岗位工作标准、技能要求、上岗条件的基础上，通过干部竞聘、双向选择的方式，真正做到了不唯学历、不唯职称、不唯身份、不唯资历的选拔优秀人才到合适岗位。在干部的考核上，坚持定性与定量相结合、平时考核与年度考核相结合的原则，实行聘任制、试用期制和引咎辞职制度，多层次、多方面对干部的业绩进行审查，在干部中形成了比能力、比贡献、开拓进取的良好氛围，实现了领导干部的能上能下。为加快人才培养、提升干部队伍素质，河南邮政还积极推行了干部交流制度。一方面异地选派干部担任地市局局长，另一方面组织科级及以上干部跨专业、跨区域交流挂职，不断提升干部队伍学习经验和实践操作的能力。

通过引入市场调节、成本控制等用工管理机制，河南邮政把人员向重点业务、竞争性和高效性业务配置倾斜，进一步优化了企业的用工结构。专业人员占全部从业人员的比重由 2002 年的 35.4% 提升到 2012 年的 71.4%，各级专业机构内部基本不设与市场开发无关的人员，2012 年各级专业机构的管理人员占全部人员的比重仅为 3.2%。在人员优化配置的基础上，河南邮政的劳动生产率得到了提高。从 2009 年到 2012 年，河南邮政劳动生产率年均增长 16.04%。2012 年，河南邮政公司人均劳动生产率为 17.95 万元，高于全国平均水平 2.46 万元，较 2002 年的 11.3 万元增长 58.85%。

4.3 实行五级考核管理

自 2007 年以来，河南邮政不断对人力资源管理模式改革创新，逐步对营业、投递、营销、信息技术、管理等五类岗位的员工实行五级管理，针对每个岗位制定 5 个等级的履职标准，依据员工技能、履职能力和绩效水平评定出每位员工的岗位履职等级，并将其岗位履职与薪酬待遇等挂钩，实行动态管理。

表 2 五类岗位员工五级能效考核内容与结果利用

考核对象	考核内容和依据	结果利用
邮政营业员	以操作技能为重点，分为理论知识和实际操作，理论知识满 60 分可以进入实际操作考核，实际操作包括微机录入、收寄邮件、封发处理、补录窗投邮件以及特殊业务处理 5 个项目，每个操作项目分别设定 5 个达标等级，按本人 5 个实操项目中的最低等级要求确定其考核等级。	五级考核结果与基本酬金挂钩，特别优秀的营业员，安排到精品、示范网点，并享受特别津贴。
投递人员	考核目的和重点是在确保普遍服务的前提下，实施投递员由单纯服务型向经营服务型转变的战略，以投递人员的营销业绩为依据。全省统一按照农村投递员月物流商品有效访销订单额、城市投递员月平均营销积分，将投递员分为初级、中级、高级、资深、高级资深等五级客户经理。	投递岗位的五级考核结果与客户经理津贴挂钩。
信息技术员	突出解决技术难题的专业能力，在获取计算机与软件专业资格（水平）考试相应等级的前提下，按软件开发、运行维护、设备维护三个岗位序列设定五级标准。	信息技术岗位的五级考核结果与岗位职级挂钩，实行不同的岗位工资待遇。
营销人员	以营销业绩为核心，分专业制定营销策划和产品销售岗位的营销定额标准，其中产品销售的营销定额还需要综合考虑专业毛利率、百元收入工资含量、区域营销难易程度等。对营销策划和产品销售两种岗位在全省设定统一的五个级别：营销策划五级岗位为策划员、初级策划师、中级策划师、高级策划师和策划总监；产品销售五级岗位为初级、中级、高级、资深和高级资深客户经理。	营销岗位的五级考核结果与岗位职级挂钩，兑现不同的岗位工资待遇。
管理人员	在明晰岗位职责基础上，以履职能力和工作绩效作为关键考核指标，建立五级标准。在五级标准中，每高一级，要求具备的专业知识和能力也相应提高，高级别岗位必须涵盖和超越低级别岗位的知识能力。一级按照理论考试成绩确定，二至五级则从理论知识、履职能力和工作绩效三个维度进行考评。	管理岗位的五级考核结果与月绩效工资和年度绩效挂钩，根据不同的等级和不同的岗位职称设置绩效工资系数。

五级管理拓宽了员工的职业发展通道。通过五级管理体系，生产一线员工在提高自身劳动技能的同时，可以增加基本工资待遇，实现技能与基本薪酬待遇挂钩；管理人员的奖金水平可以达到上一级别的标准；高技能的人才能够优先选拔为基层领导，同时纳入企业核心员工库进行管理和培养。由于五级管理体系的精细化构建，为企业的员工队伍建设提供了精准的量化数据，员工晋升通道更为顺畅，有效激发了员工的潜能，促使员工岗位胜任能力进一步提高，员工干事创业的积极性也得到了最大程度的调动。

实践证明，河南邮政专业化经营的道路是成功和正确的，其专业化经营的模

式对全国邮政的发展具有很强的借鉴指导意义。

作者简介：马文起，女，硕士，工程师，中国邮政集团公司上海研究院，主要从事邮政发展战略研究。