

# 三大板块融合发展制度性框架分析

中国邮政集团公司上海研究院 马文起

摘要：文章从机制创新的角度切入，提出通过建立保障机制、整合机制和互补机制，使三大板块内生形成理想的协调统一的“自适应系统”，达到融合发展，协调共进，合作共赢。

关键字：三大板块、保障机制、整合机制、互补机制

当前，邮政管理体制改革已经基本到位，企业自主经营的活力初步显现，三大业务板块的发展业态也已基本成型。应当看到分业经营后，一方面大大解放了邮政生产力，各业经营按照各自发展规律，取得了跨越式发展，另一方面也出现了邮政成员企业之间渐行渐远，各业务主体之间协同效应愈益弱化，经营上或多或少出现了一些矛盾。

如何确保三大板块融合发展？这是摆在中国邮政面前无法回避的现实问题，也是一个长期课题和战略考验。根本的办法是从政策和策略上进行机制创新，使三大板块内生形成理想的协调统一的“自适应系统”，达到协调共进，合作共赢。下面拟从保障机制、整合机制、互补机制三个层面进行制度性框架分析。

## 1. 保障机制：制度规范、组织协调，保障协调发展

三大板块融合发展绝不仅是各业务板块自己的事情，必须从上层层面（集团公司、省公司）加强顶层设计和统筹规划，加大自上而下的保障力度。

### 1.1 利益分配机制

邮政三大成员企业间的合作必须以互利共赢为前提，只有先有“利益共同体”，才可能有“发展共同体”。因此，合作必须建立在明晰利益分配格局基础上，毕竟是三个法人，不同主体的利益格局必然

会带来各自关注点的不同、局部利益目标不同，本位主义的现象不可能根本消除。要认真研究处理基于代理关系的全网关联交易结算、全网资源配置、利益调配等问题。一方面，集团公司要牵头制定统一的邮政企业与邮储银行、邮政企业与速递物流公司的科学、规范的代理业务转移价格，并以有益于调动双方积极性为目标，适时加以完善。比如，今年年初，邮银双方对代理金融业务实施了“固定费率、分档结算”的核算办法，进一步理顺了邮银之间的收益分配关系，有效调动了双方积极性，促进了邮政金融业务发展。另一方面，为加大利益回报力度，集团公司可考虑在对成员企业间互为代理业务考核的基础上，给予合作双方进行必要的专项奖励（或固定计酬返利），以政策性奖励回馈合作，加大利益驱动，激励基层企业更多地开展成员企业内部业务合作，以利益为杠杆，撬动业务合作走向深入。

在明确利益分配格局的基础上，邮政企业要自觉搭建为邮政金融、速递物流业务发展服务的营销平台，强化网络基础，提升网络功能，谋求共同发展；邮储银行要坚持“一网两制、全网统一”的原则，正确处理邮政企业和邮储银行之间网点的管理关系，完善邮政企业代理金融业务的经营模式，构建邮银市场化关联交易关系，以制度和协议明确收益分配模式；速递物流公司要加强与邮政大网在双方营销、处理、运输和投递环节的协同合作，双方互相使用网络资源并进行经济结算，建立规范的合作机制。所有这些，都是攸关三大板块资源享用和利益分配的制度基础。

## 1.2 考核约束机制

运用管理手段，将三大板块融合发展作为各级邮政目标管理的重要内容之一，是十分必要的。应充分运用考核机制，从管理评价上发挥综合考核、绩效考核的导向、激励和监督作用。集团公司对省子公

司的业务考核办法要作相应调整，绩效考核要增加反应和体现“融合发展战略”落实执行情况的指标，发挥考核的传导机制和监督效能。各省市可对三大板块融合发展的业务实行双向挂钩考核，即对各级邮政局、分行、速递物流公司分别设置融合发展指标，并按照双向挂钩考核的思路分别以对方的经营发展任务为考核重点。加强考核指标的针对性，是规引三大板块业务协同发展，发挥考核导向功能的关键。

考核机制往往是与奖励、约束机制结合在一起的，发挥考核机制的激励、制约、改进功能，需要在加大考核奖励力度，注重正面激励，调动积极因素的同时，强化约束机制。当考核中发现问题时，可采用约束机制，通过约谈、问责、奖惩直至组织措施，给予足够的警醒，帮助校正方向，以确保三大板块融合发展卓有成效。

### 1.3 组织联系机制

纵然在利益分配、考核约束等方面下足了功夫，都会遇到“人治”的问题，制度再健全，执行的人走样，还是到不了位。因此要特别重视人的因素，为确保处理好左右关系，需建立必要的组织联系机制，以加强组织保证。这里的组织联系机制包括组织机制和联系机制。

组织机制着重是组织设置和用人机制。在组织设置上除了强化党委一体化（三大板块主要领导都是同级党委成员）领导以外，集团、省公司还可设置三大板块专门机构（或附设），由邮政企业一把手总负责。如江苏省公司 2009 年成立了全省邮政三大板块融合发展协调办公室，成员由各板块、各专业负责人组成，职责为总体协调各板块、各专业业务发展，以确保各项工作落实到位。随后，全省各市局也迅速对应成立了推进领导小组。此外，省公司还针对代理金融和代理速递物流业务，分别成立了相关的协调小组，专门协调、落实双方在业务发展、人员管理、业务培训、资金安全等方面的工作任务<sup>[1]</sup>。他们

的这一做法是成功地加强融合发展的重要经验。在用人机制的运用上，要坚持把有利于三大板块领导之间的融洽作为干部任用的标准之一。横向领导间关系亲疏影响着三大板块的合作水平，为确保领导间有一个和谐的人际关系，应将横向亲和力作为领导配备的一个考量因素。同时建立人员互动机制，打破业务板块界限，根据需要适当进行领导班子成员合理流动或交流，确保为三大板块融合护航。

联系机制即会议沟通机制，定期召开联席会、会商分析会，三大板块之间经常进行业务信息的互联互通，共同分析发展形势，研究探讨发展举措。

## 2. 整合机制：共建共享、联动开发，推进综合服务

在研究了保障机制后，深入到运行过程中的经营机制层面，主要是整合机制和互补机制。这里先研讨整合机制。

### 2.1 整合资源，共建共享

目前，中国邮政内部缺乏资源配置与共享机制，相当部分邮政网络、设备、流程各自为战。三大板块能力建设缺乏共建共享意识，技术提升缺乏协作配合，现有生产管理流程与作业，不适应业务组合发展及技术进步的要求，亟需完善。鉴此，应重点整合三大板块的品牌资源、网络资源、营销资源、信息资源，提高全网资源的综合利用率，使邮政的核心竞争力获得强化。

——整合品牌资源：三大业务板块要统一邮政品牌形象。统一品牌形象，不仅是业务发展的需要和邮政品牌建设的保障，也是邮政健康发展的战略选择。除了网点设施要统一标识形象以外，在对外进行新闻宣传、产品营销宣传及客户公关时，也要统一品牌形象。在新闻媒体上宣传企业形象和产品时，要注意统一形象，并尽量统筹安排；在向大客户公关时，应尽量发挥邮政整体优势，提供“一揽子”服务，

避免多头营销;在打造邮储银行、速递物流子品牌时,也要注意突出大邮政品牌,整体推进。

——整合网络资源:即分工协调,联合共建。对营业网络、投递网络、运输网络以及各专业网络的投资建设应明晰责任主体和各自职责,形成横向到边、纵向到底的责任网络,协同共建,协力发展,最大限度地发挥邮政全网资源共建共享的综合效能。这方面集团和省公司要牵头分工协调。

——整合营销资源:即整合业务资源、客户资源。开展联合营销、跨板块主体营销,有效整合三大板块的优质客户,实施重要客户信息集中统一管理,共同开发维护,建立大客户统筹维护制度,实现客户资源的持续利用和深度开发。要把直复营销中心、VIP 俱乐部等拓展成全面展示邮政三大板块业务、聚集邮政各专业客户的综合营销平台,为三大板块业务联动发展提供支撑和服务<sup>[2]</sup>。

——整合信息资源:即加强综合化信息能力建设。在各业务板块应用系统建设的基础上,加强系统的集成和整合,做好邮政营业综合信息平台的开发上线工作,为数据综合分析提供支撑。尽快建立起三大板块基于名址数据库应用的市场开发方面的合作联动机制,加强数据库的整合分析。

这样,通过四个方面资源的重点整合,能够有效地使三大板块的资源整合落到实处,见到实效。

## 2.2 整合项目,联动开发

在资源共用、信息共享的基础上,如何实现市场共赢呢?一个基本思路是,依托全网资源优势和各板块之间的相对优势,联合打造综合服务解决平台,为用户提供“一站式”服务解决方案。要积极推进项目整合,实现对客户的多方位服务,更多地为客户提供业务的组合

服务、“解决方案”式服务，以及有特殊要求的个性化服务。如湖南邮政由省公司大客户中心牵头，成立了由邮政企业、速递物流、邮储银行三大板块组成的项目推进小组，进行总部经济开发，打破专业界限，对客户资源进行全方位深度挖掘，合理组合邮政产品，实现单一客户综合收益最大化。前不久，湖南邮政与中石化湖南分公司在三大板块的全面合作，为中石化湖南分公司提供仓储+配送等一系列贴心方案，解决了对方重组产品供应链中遇到的诸多问题。最终，双方成功签订合作协议，合作内容涉及物流、配送、机票、图书等诸多方面。

下一步，要逐步建立三大板块业务联动开发机制，创新混合业务开发模式，以融合的方式进行服务项目综合设计，提高联手拓展市场的能力。此外，集团公司和省公司要统筹规划重点宣传项目和综合产品营销活动，创新开展“套装式”组合营销、整合营销，确保在业务宣传方面统一步调、整体推进。

### 3. 互补机制：错位经营、优势互补，联手共赢市场

在经营机制层面，通过整合机制（即资源与产品项目的整合）的积极运用，实现融合发展，这是应大力推行的创新形式和主导方向，但不是唯一形式。同样重要的另一对应机制就是互补机制，即以协作的方式，分工合作，错位经营，各展其长，优势互补，实现整体利益最大化。

三大板块拥有的专业资源不同，各有所长，也各有所短。只有根据各自的优势和特点，立足全局，各有侧重，错位经营，才能使专业优势更凸显，参与市场竞争更有力，也才能确保有序竞争，保持业务的交叉性和完整性。可以说这一理想的互补机制是所有企业都求之不得的，像中国邮政集团具有这一先赋条件，是不可多得的。因此，三大板块应充分运用，以优越的互补机制，错位经营，共同开发，形成

互补之势，联手共闯市场。

三大板块在产品结构上既要追求项目整合、综合发展，又要各自之间理清产品、客户、市场界面及不同发展侧重点。这两者（整合与互补）是不矛盾的，他们是横向延伸与纵向深入的关系。整合项目、提供综合服务，是满足客户需求、提高联手拓展市场的能力和提升市场竞争力的需要；各有侧重、错位经营，是强化专业化经营、确保各自按照专业运行的规律独立运营，以利于深度开发和对市场变化作出快速灵敏反应。目前，在三大板块错位经营上是有基础、有共识的，形成了相对成熟稳定的互为代理关系，也正因为此，奠定了邮政企业“主营+代理”和邮储银行、速递物流公司“自营+委托代理”的经营模式，要继续保持好、发展好这一模式，建立起更为分工明晰、互为补充、各有特色的邮政经营分工格局，形成三大业务板块良性互动、互利共赢的局面。

---

[1] 韦胜光. 邮政三大业务板块联动发展之对策. 中国邮政, 2010. 2.

[2] 刘乃科等. 靠机制作保证——江苏邮政三大板块融合发展纪实. 中国邮政报, 2011. 6. 18.