

中国邮政三大板块协调发展的顶层制度设计

（中国邮政集团公司上海研究院软科学研究中心，黄 莺）

摘要：对分业经营以来中国邮政在三大板块协调发展方面存在的主要问题进行了深入分析，从顶层制度设计层面提出了中国邮政三大板块协调发展的系统思路和具体措施。

关键词：中国邮政 三大板块 协调发展 顶层制度设计 系统思路

一、当前中国邮政在三大板块协调发展方面存在的主要问题

（一）三大板块协调发展的顶层制度尚未建立

近年来，中国邮政在三大板块协调发展方面采取的举措大部分聚焦于业务联动发展层面，而对三大板块协调发展的顶层设计尚不完善，其中最为关键的是利益分配机制和管控协调机制缺失，缺乏绩效考核、人事任免方面的约束与惩罚机制。顶层制度的不完善一方面导致各省邮政在三大板块协调发展方面的情况差异较大，全国邮政三大板块协调发展的乘数效应无法得到充分发挥，另一方面也导致集团总部对三大板块的管控力度较弱，未起到应有的职责和作用。

（二）三大板块之间的产品体系尚未理顺

目前，三大板块之间尚未形成错位经营，很多业务同质化，业务处理环节大量交叉。邮银之间、邮速之间均存在这一问题。邮储银行和邮政公司都在发展负债业务、对公业务，小额贷款业务等；速递物流公司和邮政公司物品类业务的产品体系也较为混乱，经济快递、快递包裹、中邮快货、普通包裹的产品界面不清晰，导致了邮政内部的无序竞争，影响了三大板块合力的形成与发挥。

（三）三大板块协调发展的相关政策有待完善

1. 邮银协调发展的相关政策有待进一步完善

（1）“固定费率、分档计费”的政策有待完善

在近两年的实际运行中，邮银之间“固定费率、分档计费”的政策逐渐体现出一些不足：一是活期收益与定期相比太低，导致一些活期比例较高的省份损失较大。二是该政策自 2010 年开始实行至今结算标准一直没有改变，与目前金融业的市场结算标准相比仍然较低。因此，2011 年虽然金融形势很好，但各省邮政公司收益并不理想。

(2) 邮储银行未对代理金融网点建设进行统一规划

代理金融网点必须要有金融许可证才可办理代理金融业务，邮政公司在这方面没有自主权，必须通过邮储银行向当地的银监局提出申请得到批准。但是，目前金融许可证的发放相对较严，邮储银行在网点规划方面更多倾向于发展自营网点，没有将代理网点统一进行规划，因此导致各省邮政公司普遍存在代理金融网点数量不足、网点建设装修资金缺乏、网点形象不能满足客户需求和缺乏市场竞争力等现象。

(3) 二类网点支行长的管理关系不够顺畅

按照目前的模式，二类网点属于邮政公司，但二类网点的支行长在人力资源管理关系上又隶属于邮储银行，支行长的工资奖金均由邮储银行发放。这种管理关系的不顺畅导致邮政公司对二类网点的支行长缺乏有效的激励约束，二类网点的业务发展与支行长之间无法形成利益纽带关系，从而影响了二类网点的可持续发展。

(4) 邮政公司在代理金融业务发展方面较为被动

目前，邮政公司在代理金融业务发展方面完全处于被动地位，很多因素都受制于邮储银行。例如：一些邮政公司的营业网点无法办理汇兑业务，直接影响了普遍服务水平；有些邮储银行的营业网点利用客户办理业务，抢夺二类网点和代理网点的客户资源；一些邮储银行在业务宣传册发放、培训等方面没有将邮政公司网点规划在内，导致邮政公司在业务发展方面缺乏必需的专业技能和手段；还有一些地市、县（市）押钞和验库工作的成本也由邮政局承担，导致基层企业之间产生矛盾和冲突。

2. 邮速协调发展政策的合理性有待进一步加强

相比邮储银行，邮政速递物流公司成立的时间较晚，因此目前与邮政公司之间在代理速递业务之间的关系尚未理顺，主要表现在三个方面：

一是对于已纳入速递物流一体化改革范围的邮政公司仍然承担着速递物流业务的经营指标；

二是关联结算价格过低。目前，速递邮件在县以下地区仍然由普邮网代投，很多代投产品为物流大件，结算单价仅为 1 元钱/件，无法弥补普邮网的投递成

本。同时，普邮网自身投递任务十分繁重，在投递工具较为滞后的情况下，很难代投速递物流公司的邮件，确保服务质量；

三是邮政公司目前窗口代理速递业务无法对大客户提供资费优惠，而速递物流公司维护和开发客户的能力还不够，导致客户流失到其他社会民营公司；另一方面，在乡镇层面，速递物流公司的市场营销能力也不够，但县（市）邮政局没有权限去开发客户，也导致了一部分客户的流失。

（四）缺乏对邮政公司的反哺机制

政企分开以来，中国邮政集团公司先后从邮政公司中分离出邮储银行和邮政速递物流公司。在改革过程中，邮政公司的广大干部员工站在讲大局、讲政治的高度，从思想观念和实际行动方面支持了改革，使邮储银行和速递物流公司能够“轻装上阵、快步前行”。但是，直到目前为止，中国邮政尚未建立起对邮政公司的反哺机制，邮政公司注资后的利润回报问题尚未得到解决，这将最终影响整个中国邮政的和谐与可持续发展。

（五）三大板块之间的人力资源政策有待完善

在这方面的问题主要体现为两个方面：一是三大板块之间员工待遇差距过大，特别是邮银、邮速同类岗位薪酬差距过大，导致员工思想情绪上产生不平衡。二是三大板块之间的人员流动性较差。分业经营后，三大板块之间缺少人员的交流和互动，彼此之间容易形成各自的利益壁垒。

（六）基层企业对板块协调发展的思想认识出现滑坡

当前，各板块对分业经营改革成果的认同感自上而下逐级减弱，“共举大旗、共享资源、共创未来”的合力自上而下逐级递减。思想观念的滑坡也影响了三大业务板块的联动发展，一些基层企业对集团公司分业经营的战略部署认识不到位，对改革存在抵触情绪，缺乏真诚合作，各自为政，处于维持现状、表面敷衍、不求实质性深入的局面，“大邮政”理念尚未在基层扎根和落实。

二、中国邮政三大板块协调发展的总体思路

以打造现代企业集团为目标，以完善企业内部管控体系为切入点，通过加强集团管控、加快制度设计、理顺板块关系，完善三大板块协调发展的运行机制，实现邮政资源的有效整合和优化配置，使三大板块能够共享中国邮政改革发展的

成果，提升中国邮政集团的整体竞争力，实现集团价值的最大化和资源利用的最大化，实现中国邮政全面、和谐、可持续发展。

三、中国邮政三大板块协调发展的系统思路

（一）加强集团管控，完善管控模式

集团总部应加快职能转型，提升管理能力，定位于战略决策中心、资本运营中心和管理统筹中心，对各板块发展战略、资本运作、重大投资、高管选任等重大事项进行管控。同时，采用合理管控模式，规范管控机制，强化总部对三大板块协调发展的管控效果。

1. 建立科学、高效的管控模式

目前，全国 31 个省（区、市）邮政公司为集团公司的全资子公司；邮政储蓄银行、中国邮政速递物流公司、中邮人寿保险公司为集团公司全资控股的股份制公司，今后的发展趋势则是上市或引入战略投资者。此外，邮政储蓄银行、中邮人寿保险公司采用总分公司形态，而邮政公司、中国邮政速递物流公司采用母子公司形态。因此，集团总部应根据下属公司的不同性质采用不同的管控模式，这是实现板块协调发展的必要条件之一。

——对 31 个省邮政公司实行战略控制、财务控制和运营控制相结合的全管控方式，同时授权省邮政公司履行部分集团公司在三大板块协调发展方面的管控职能，使其成为中国邮政三大板块协调发展的基本制度之一。

——对集团控股公司主要实行战略管控方式，执行对战略、规划、预算、投融资和高管人员任命的管控，集团公司应保持对控股公司的调控与协调能力，在公司董事会的框架下实行管控。

2. 优化组织架构，规范管控机制

在明确集团总部、子公司、分公司等职能定位的基础上，充分考虑总部与省公司、控股公司之间的关系以及总部各职能部门之间的关系，进一步优化集团组织架构设计，包括领导层、执行监督层以及业务管理层，明确各自的事权划分和经营管理责任。

规范管控机制，充分发挥董事会等高层决策的作用，建立与现代企业制度要求相适应的管理体制。在决策层，建立健全议事制度；在管理层，建立完善可操作的办事制度以及相应的监督制度，用制度保障出资人享有的资产保值增值、受

益、重大决策等方面的权利，构建有利于沟通协调的行政性机制，有利于集团相关职能部门履行管控责任，提高整个组织运行的效率。

（二）加快制度设计，完善板块协调发展的运行机制

1. 理顺产品体系，实现错位经营

对邮政当前的业务种类进行统一梳理和优化，特别是对于普通包裹、快递包裹、中邮快货、经济快递、E 邮宝等物品类业务进行优化重组，明晰业务界面，按照优势互补、错位经营的原则，将不同业务交由相应板块发展，避免交叉引起相互竞争。

在金融业务领域，邮储银行应侧重发展资产业务和对公业务，加强对高端客户的竞争，努力提高资金运用效益；邮政公司应侧重发展负债业务、理财业务和中间业务，最大限度地减少基层邮银在负债业务上的同业竞争现象。在速递物流业务领域，邮政公司立足于窗口收寄，速递物流公司立足于上门揽收，同时应更专注于巩固和提升市场份额，在市场拓展中充分利用好邮政的优势资源。

2. 构建科学合理的利益共享机制

（1）建立邮储改革成果共享制度

按照历次邮储银行注资时从各省上收的资产金额，建立内部股权收益权制度。在集团公司收到的年度邮储银行利润分红中，拿出一定比例，以下拨建设资金的方式分配到各省（到市县邮政局层面）。如今后集团公司需向邮储银行增资或配股时，与各省集体协商，共同筹资，实现收益共享，压力共担，从而使基层企业和一线员工真正感受和分享到改革发展的成果。

（2）建立符合市场原则的关联交易定价机制

本着透明、公平、互惠、稳定的原则，优化目前的关联交易结算价格，建立符合市场原则的关联交易定价机制。

——完善现有“固定费率、分档计费”政策。一是按照金融业的收益规律，优化“固定费率、分档计费”政策，大幅提高活期的收益费率，促进各省邮政公司发展活期业务的积极性，提高活期收益和效益；二是如果保持当前政策不变，使邮储银行透明化收益，按照固定收益+超额收益的形式反哺各省邮政公司，或

每年提高一定比例的固定收益反哺各省邮政公司；三是研究制定新农保、“助农取款”等代收代付业务的利益分配机制，达到综合平衡三大板块盈利水平的目的。

——**明晰押钞和验库工作相关费用的结算。**押钞和验库工作应由邮储银行承担，对由邮政公司承担的押钞和验库工作，所产生的相关费用应由邮储银行按照实际发生的成本结算给邮政公司。

——**按照市场规律确定邮速关联交易费用。**建立新的内部成本核算体系，将各专业、各平台的直接成本归集清楚。进一步加强邮政公司代理速递业务的损益核算，确定包括代理营业、处理、运输、投递、查询等费用在内的科学、合理的邮速递关联交易费用，调动邮政公司代理速递业务的积极性。

3. 完善三大板块协调发展的业绩考评体系

(1) 针对三大板块建立不同的业绩考评体系

建立覆盖三大板块的业绩考评体系，改变目前对子公司、股份公司主要考核业务发展规划的方式，针对三大板块的不同行业特点，分别建立绩效考核体系。改革目前对省邮政公司收支差额包干的办法，从单一的收支差额分解转变为财政补贴核定、利润目标核定、全网结算分配和利润分配等多种方法。

(2) 引入体现板块协调发展的评价指标

设立三大板块协调发展的 KPI 指标，对邮储之间、邮速之间实行双挂双考核，引导邮储银行和速递物流充分发挥邮政代理渠道的作用，引导邮政公司认真按照邮储银行和速递公司的要求发展代理业务，加强风险控制、合规经营，促进集团利益最大化和板块联动发展、和谐发展。

提升三大板块协调发展 KPI 指标在整个绩效考核体系中的权重，强化绩效考核结果的应用，拓宽绩效考核结果的应用范围，将其与三大板块领导的业绩考评、绩效薪酬挂钩，同时应将其作为三大板块领导人事任免的重要参考指标。

(3) 完善基层企业相关绩效考核制度

一是对于已经进入速递物流一体化改革范围的地市和县市邮政局，不再考核速递物流业务收入指标，使窗口可以专心做好服务，确保服务质量；二是对于三大板块共同参与开发的综合项目，应根据业务属性及贡献大小，分别计列相应板块的业务收入。同时，吸收各省邮政公司在板块协调发展绩效考核方面

的成熟做法，对提供信息的相关人员制定相应的激励政策，激发各板块人员的积极性。

4. 完善三大板块协调发展的人力资源管理机制

（1）继续完善三大板块薪酬体系设计

在遵循各板块相关行业劳动力市场价格的基础上，继续完善三大板块人力资源薪酬体系设计。发挥集团管控作用，对于各板块之间同类岗位的薪酬应达到基本持平，从薪酬机制上解决当前三大板块员工待遇差距过大问题，确保中国邮政人力资源的稳定性。

（2）试行三大板块高管交流和轮岗制度

建议集团公司先试行省邮政公司、省邮储银行、省速递物流公司副总在三大板块之间的轮岗和交流。通过加大三大板块之间高层领导的交流力度，消除各板块之间因改革形成的体制“壁垒”，增强各板块的大局意识、全局意识，提高各板块之间的换位思考能力。同时，强化与地方党委之间的沟通交流，为三大板块高管交流的可持续发展奠定基础。

（3）将二类网点支行长划归邮政公司管理

本着责、权、利相统一的原则，调整目前二类网点支行长的人员隶属关系，将其划归邮政公司进行管理，理顺二类支行长与邮政公司、与二类网点之间的关系，调动二类支行长的工作积极性，促进二类网点代理金融业务的稳定与可持续发展。

（三）提升资源整合能力，实现整合效应最大化

除按照当前集团公司提出的整合三大板块的品牌资源、项目资源、业务资源、营销资源和信息资源之外，下一步应重点关注资源整合过程中的“短板”和“瓶颈”，提升资源整合能力，实现整合效应最大化。

1. 整合邮、银网点资源

在网点建设上，集团公司应加强管控力度，使邮储银行对自营网点和代理网点进行统一规划。邮储银行应充分利用代理网点发展负债业务，对自营网点以优化布局、完善功能和提升服务为重点。统一银行营业网点和代理网点形象，提升

邮政金融整体服务能力和水平。加大对代理网点设备设施机具的投入，解决代理网点布局和面积问题，提升代理网点形象。

2. 完善邮、速客户资源共同开发和维护机制

针对目前速递物流公司对乡镇大客户维护能力不足的问题，建议集团公司发挥邮政公司在乡镇及以下的比较优势，由邮政公司和速递物流公司共同维护乡镇及以下的速递大客户，确保大客户数量稳定，并由速递物流公司向邮政公司按照大客户收入进行利益分成。

针对目前邮政营业网点的业务操作系统无法对大客户进行折扣优惠、导致一部分大客户流失到社会速递公司的情况，应恢复原有管理模式，以确保大客户规模的可持续增长。

3. 提升资源整合的层次与水平

提升三大板块资源整合的范围、层次和水平，特别是要突破当前邮政公司简单代理其他板块业务的浅层次合作，充分发挥各板块的资源优势，实现三大板块在业务发展过程中的高度融合，重点在邮政电子商务、供应链金融解决方案等领域实现融合，设计系统产品/营销方案，实现中国邮政商业模式的调整和转变，形成中国邮政核心竞争力。

4. 建立联动项目培训机制

由集团总部牵头建立全国联动项目的培训机制，综合考虑市场开发、项目联动的实际需求，由各板块分别承担培训任务，组织培训，营造联动发展、综合营销的氛围。各板块营销和管理人员在关注本板块的同时，能够及时掌握其他板块的业务和产品特点，全国统一服务标准，共同推动项目开发。

（四）践行文化管理，加快集团文化建设

1. 建立引领三大板块协同发展的集团文化体系

以三大板块目前已形成的企业文化为基础，充分考虑中国邮政目前的情况和战略规划，按照客观性、渐进性、一致性和前瞻性的原则，通过扬弃、创新、再造和重塑，以“共举普遍服务大旗、共用全网资源、共享改革成果、共创美好未来”作为核心价值观，尽快建立符合中国邮政发展和变化的集团文化体系，引领三大板块协同发展。

2. 加强文化宣传，统一三大板块的思想认识

针对集团方针政策理解力、执行力逐级递减和目前基层企业对三大板块协调发展思想认识出现滑坡的情况，应加强文化宣传，建立内部诉求渠道，创新文化宣传形式，通过互联网网站、网络电视等新兴媒体，针对基层企业做好宣传，重点是三大板块各自发展的不同规律、发展前景和难点，开诚布公地讲清形势、摆明情况，使三大板块合作共赢和协调发展、以及对广大员工切身利益的现实影响和长远意义宣贯到基层。宣树在联动发展方面的典型，实现板块间、业务间的融合互利，协同发展。

参考文献

- 1 赵国君.邮政“三流”合力打造供应链金融.中国邮政，2010，5
- 2 贾鸿福.总部营销带动三大板块联动发展.中国邮政，2010，8
- 3 祁毅，李汪洋.三大业务板块联动与邮政电子商务发展.现代邮政，2010，10
- 4 韦胜光.邮政三大业务板块联动发展之对策.中国邮政，2010，12
- 5 谢联恒.三大板块协调发展需要机制保障.中国邮政，2011，7