

获取分享机制在零担货运企业中的应用

卢丽丝

(广州工商学院,广东 广州 510800)

摘要:一直以来,物流业都被公认为工作强度大、薪酬福利待遇不高的行业,这是导致物流行业人员流失率普遍较高的主要原因。本文着重从获取分享机制的角度,分析了物流行业中的典型代表——零担货运企业实施获取分享机制的必要性,同时设计了零担货运企业实施该机制的思路。

关键词:获取分享机制;物流企业;激励

优秀的人才永远都是企业最宝贵的资源,也是企业之间竞争的焦点。尤其对于当今竞争异常激烈的零担货运企业,抢人大战每天都在上演。因此,如何做好利益激励的变革以保留优秀人才,对零担货运企业而言是一项非常敏感而又具有重要意义的工作。

1 获取分享机制概述

获取分享机制是把组织创造的价值和收益按照每个人的贡献度进行分配。它既不是大锅饭式的平均主义,也不是传统的“授予制”。平均主义不能形成有效激励,且容易导致员工的慵懒无为;授予制是自上而下进行业绩评价和利益分配,容易滋生“以上级为中心”、下级迎合上级以谋求利益的不良风气。获取分享机制产生的背景是利益分配的不合理,所以,它强调的是,组织与个人的物质回报都来自于其创造的价值和业绩。对于零担货运企业而言,处于前线的经营部门根据经营结果分享奖金,在后台作支撑的运作部门则通过为经营部门提供保障服务以获取奖金。

然而,国内零担货运企业现行的奖金分配制度下的员工技能提升、员工工作满意度、薪酬的市场竞争力、员工流失率与企业经营运作状况等,都不甚理想。近几年来,随着零担货运企业业务范围的不断扩展,已涉及快运、快递、整车、仓储、供应链和金融等多个领域,再采用以前的单一业务模式下的个人绩效激励方案已经无法满足多元业务管理架构下的激励需求。目前很多零担货运企业的绩效激励方案主要涉及三个方面:长期激励、超额利润分配和个人绩效激励。长期激励主要针对公司中高层管理者,通常与绩效系数和在岗年限有关;超额利润分配,则是让大部分员工分享公司当期的剩余价值;而个人绩效奖励主要与绩效系数有关,跟各业务线的联系并不明显,无论业务发展是好是坏,奖金总额基本没有太大变化。

所以,零担货运企业亟需出台多业务管理模式下的奖金分配激励方案,鼓励各业务的奖金包与其岗位业务表现挂钩,对于超目标业绩予以更高奖励,鼓励不断超越,持续提高,多超多奖;同时,拉开绩效激励的差距。因此,针对全体员工的个人绩效考核尤显必要。

2 零担货运企业实施获取分享机制的必要性

(1)促进前线和后方部门的合作。由于获取分享机制强调了后方多部门业绩的挂钩,所以,能够强化零担货运后方运作部门对前线经营部门的支持力度,加强前后方岗位的配合和流程效率的提升。促进公司整体经营效率的提升。

(2)增加了薪酬弹性。零担货运企业以快速响应客户需求为导向,强调每位员工获取的奖金都来源于为客户创造的价值,获取分享机制可以根据每位员工的贡献度来分配奖金收益的分享比例,使得员工利益和员工个人价值可以通过其贡献产出得以实现,从而提高了激励的效度。

(3)实现了“自下而上”的激励模式。获取分享机制抛弃了传统的“自上而下”的业绩评价和利益分配模式,反向而行,更侧重于对零担货运基层部门和基层员工的直接激励,强调中层和基层的力量并向业绩突出者倾斜,使得收益分配比例更为科学合理,进而形成更强的战斗力。

3 零担货运企业实施获取分享机制的思路设计

零担货运企业设计获取分享机制的总体思路是以提升营业额和利润率、提升客户满意率、提升人才留职率为目标。在设计时,要有适合的组织结构和良好的激励机制,而且要攻下战略机会点,不仅靠物质激励,更需要培养战略系统思维。在进行详细设计之前,应把握好以下三个要点。

(1)以基于流程的工作岗位设置为基础。首先应该明确各个工作环节的岗位职责,零担货运企业基层的客服人员 and 后勤人员、中层的营业网点经理和运作部门经理、中高层的区域经理和运作总监等等,各个岗位的工作内容的方方面面都是不同的,如何通过工作流程的优化使所有岗位的职责能够串联甚至并联起来,使得企业业务的每一个环节和细节都与每一个岗位相关,同时该部门某岗位的所得奖金直接或间接与另一部门某岗位的所作所为挂钩,从而形成一张相互影响、相互制约、相互促进的网,使每一个岗位能更积极认真地投入工作并提升工作效率和效益,是实施获取分享机制的基础。当然,这是一项非常复杂的工作,要求获取分享机制的设计者对

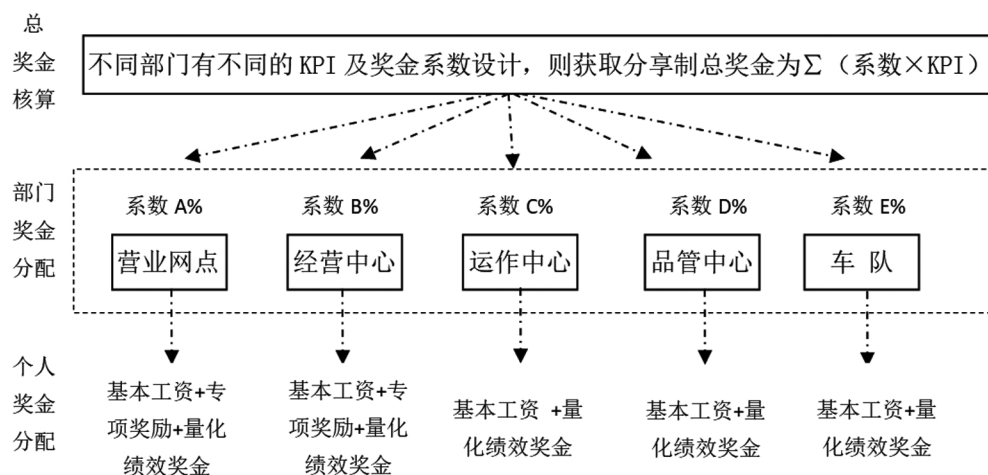


图 1 某零担货运企业基层岗位获取分享机制奖金分配基本思路

全企业的所有工作流程、工作岗位及所有部门的业务特点了如指掌并且分配妥当,才可能最终达到全员参与的效果。

(2)以基于能力和工作目标的岗位评估体系为前提。根据零担货运企业每个岗位的工作目标和个人能力,为每个岗位设置合理的KPI(比如营业收入、利润率、时效、安全率、客户回访率、客户投诉率等等),且根据不同的岗位设计不同的指标系数,使“获取分享机制”的总奖金按照 $\Sigma(\text{系数}\times\text{KPI})$ 进行合理分配。而具体的计算方法可以根据零担货运企业的实际情况而定,主要的方法有四种。

①固定比例法。即零担货运企业根据目标的达成状况预先设定一个税前或税后的利润作为基数,确定一个固定的利润比例,并以该固定比例计算出分享的利润额作为利润分享奖金。

②比例递增法。是用比例升级的方式来代替固定比例法,利润分享奖金的比例一般随着利润的增长而递增。比如,200万元以内的利润,2%用于利润分享;200-300万元的利润,3%用于利润分享;超过300万元的利润,5%用于利润分享。

③超额利润分享法。是指零担货运企业提前设定一个目标利润,目标未达成,不作奖金分配;超过目标利润的,则按照一定的比例作为利润分享奖金。比如,目标利润为100万元,将超过100万元以上部分的5%作为利润分享奖金。

④获利界限法。是指零担货运企业提前设定一个最低利润标准作为下限,同时设立一个最高利润标准作为上限,当利润的超额在上限和下限之间时,才会进行利润分享。指定最低标准是为了把利润分给员工之前保证股东的收益;设立最高标准则是鼓励技术革新这类因素,而不是员工生产力或创造力。

(3)以基于“获取分享机制”的考核激励机制为保障。获取分享机制不是简单的按劳分配,它是根据零担货运企业每个岗位的权责对等来实行的严格而又极具激励性的绩效考评,它更强调的是过程奖励、及时奖励。实施获取分享机制,可以不断引导员工进行自我激励和创造高水平的自我效能。近几年比较流行的员工持股制对于总体人员素质不高、人员流动性较大的零担货运行业而言不够现实,尤其对于老员工。因为零担货运企业的许多老员工文化素质普遍不

高,很多人持有了企业的股票分红之后,就开始安于现状、不思进取,“吃老本”现象严重,毫不利于个人或公司的发展。所以,应该从中层和基层入手,更好地刺激他们的工作积极性,向优秀的贡献者倾斜,加大他们的固定薪酬(工资)和变动薪酬(奖金)的激励力度,持续激活内部动力,使其收益分配比例趋向合理。在激励方面,可以从多个维度进行叠加组合以达到最佳效果。

第一,个人奖励。奖励达到与岗位职责相关的绩效标准的个人。比如营业员的开单金额、部门经理的客户开发情况和客户维护情况、区域经理的人才培养情况等等。

第二,部门奖励。当部门的业绩表现超过最低绩效标准时,给予部门所有员工发放额外奖金。比如营业部的营业额超额完成情况、利润达成情况、增值业务开发情况、应收账款回收情况,运作部门的业务差错率、发车准点率等等。

4 零担货运企业获取分享机制的实施步骤

零担货运企业在实施获取分享机制时,第一,要明确运作流程环节。零担货运行业作为现代服务业的其中一个典型代表,具有综合性高、操作性强等特点,其业务覆盖范围广、货物流向复杂,故应该明确其业务流程,强调经营和运作的衔接紧密、时效性快、安全性高、服务质量佳,同时重视物流管理信息系统的运用,优化运作流程,提升整体效率。第二,要梳理各业务流程的所有岗位的职责(子流程)及相关要求,寻求不同岗位之间的联系。第三,要设定考核指标并核算部门奖金和部门成员奖金,设计奖金分配标准是实施获取分享机制最核心的环节。基本设计思路可参考图1。第四,奖金的分配结果要与历史数据、现实情况作横向和纵向比较,必要时要及时作出调整。

5 结束语

零担货运企业的利润分配方式没有万能药,随着企业内外部环境的不不断变化,获取分享制也必须因企施策,灵活运用,不懈探索,不断优化,才是战无不胜的要诀。

作者简介:卢丽丝(1984-),女,籍贯:广东省广州市,硕士研究生,讲师,研究方向:企业经营管理。