

文章编号: 1007-5399 (2013) 01-0044-03

湖南省双峰县井字所邮政储蓄业务可持续发展纪实

杨文京

(娄底市邮政局, 湖南 娄底 417000)

摘要: 文章结合湖南省双峰县井字所工作实际, 从机制、管理和服务等方面阐述了井字所发展邮政储蓄业务的创新举措。

关键词: 机制; 管理; 服务; 创新; 营销

中图分类号: F61 **文献标识码:** B

近年来, 双峰县邮政局井字所声名鹊起, 树立了娄底农村邮政支局邮政储蓄业务和骨干营销两大品牌, 有力地推动了当地经济的发展。井字所取得的成功主要得益于机制、管理和服务的创新。

1 机制创新提效, 为邮政储蓄发展奠定物质基础

1.1 三个星级营销有效调动网点创收、职工增收的积极性

近年来, 娄底市邮政局陆续出台网点服务评星、邮政储蓄网点分类评级和员工邮政储蓄星级营销管理办法。网点服务评星根据每年度各网点服务、管控、用户满意度等指标考评打分, 对二星级以下网点实行约束考核。邮政储蓄网点分类评级以农村网点每季度末邮政储蓄余额及活期占比为指标, 将6 000万~2.5亿元划分为1~5星级, 对上星级的网点负责人每月多补助100~1 000元不等的津贴。员工邮政储蓄星级以每月日均额为指标, 对超基数部分, 在6~90万元范围内分别设置2~5星级及形象大使标准, 在月生产奖中增设150~750元不等的邮政储蓄星级营销奖励。

三个星级营销办法出台后, 井字所受益颇多: 服务评5星, 邮政储蓄规模评3星, 而今成功晋级4星, 网点负责人月津贴达到600元, 特别是员工星级营销办法有效激发了职工的揽储热情。看业绩、比贡献, 多劳多得的机制导向充分调动了职工持续发展业务的积极性, 井字所11名员工平均星级在3星级以上。

1.2 创新营销竞赛方式, 提高激励效果

在制定邮政储蓄各项政策时, 井字所更多地根据市场规律, 抓重点、抢旺季, 全力以赴打好开门红战役。

2009年以来, 井字所每年一季度邮政储蓄净增占全年净增总额的五成以上, 近两年一季度净增更是超过了2 000万元。这个现象在娄底普遍存在, 得益于每年全市组织开门红竞赛。2011年10月, 为抢抓2012年春节前1个月的营销旺季, 扩大开门红竞赛效应, 娄底市邮政局推出“龙腾行动”, 对2011年初至2012年2月底净增规模在3 000万元且

增幅靠前的网点给予嘉奖。井字所作为高产区, 14个月净增5 828万元稳居全市第一。包括余额净增奖在内, 2011年以来, 井字所获得各项邮政储蓄竞赛的奖励近4万元; 在业务增速的同时, 员工增收效果凸显。对激励机制的创新, 不仅体现在收入分配上, 在劳务工转聘办法中, 井字所对管理能力强、业务发展出色的员工进行倾斜, 同时市局对井字所高看一眼、厚爱十分, 使激励机制的效率和效益不断提升。

2 管理创新提质, 为邮政储蓄发展奠定团队基础

2.1 以狼性羊心企业文化提升支局战斗力

支局的战斗力, 决定于兵头将尾的支局长。井字所支局长积极践行双峰局狼性羊心企业文化: 在营销中富有狼性, 敏锐、坚韧、团结, 带领团队打硬仗、攻难关, 在工作上有担当、强督导、严执行; 在日常生活中富有羊心, 宽容、善良、真诚。支局内政策宣贯彻底、执行到位, 奖励分配透明合理、对员工关怀到位。在这样的氛围下, 骨干带头, 员工争先恐后, 把工作当事业做, 大河有水小河满的意识深入人心, 人人都有一颗事业心、责任心、进取心、感恩心, 狼之队做起业务来齐心协力、所向披靡。井字所网点的迁址改造, 在娄底市局、双峰县局及井字所两年来坚持不懈的沟通汇报下, 获得了县政府、镇政府的支持, 镇政府出租5间办公门面给邮政, 2亿元网点面积仅30 m²的窘迫局面在年底得以改变。

2.2 支局培训到位、员工业务娴熟

支局高度重视业务培训与传帮带。11名员工平均年龄35岁, 工龄最长的在邮政服务21年, 最短的也有4年, 这个团队得以长期稳定的主要原因, 除了业务发展好、收入高, 离不开一个充满阳光的氛围, 人人比学赶超, 又能做好传帮带, 实现共同进步。系统的升级、新业务的学习培训, 四年来井字所没有出现过错。井字所培训实现了常态化, 每周例会上, 上情下达、政策宣讲、业务学习、业绩通报、营销信息互动以及客户资源共享等举措增强了支局的凝聚

力、员工的责任感和荣誉感。井字所不到 30m² 的空间，每天平均业务笔数 220 多笔，有时队伍排到街道上，依然能做到井井有条，不喧哗、无吵闹，这主要得益于井字所无微不至的贴心关怀。储蓄营业员利落周到的服务，支局长柜台外热情疏导、发自内心的微笑，让客户真正感觉到温暖。长此以往，使井字所的邮政储蓄业务得以持续快速前进。

2.3 支局内支局长、营业员、投递员分工负责，协作配合

正所谓众人划桨开大船，井字所邮政储蓄业务的发展是整个支局团队汗水的结晶，他们各有分工、密切配合，11 名员工根据岗位特性对客户群体进行了划分，明确各自上门营销的对象：支局长是团队的领头雁，充分利用人脉优势，积极开发项目，在业务发展中挑大梁；营业员充分利用阵地优势，认真做好业务处理，以热心挽留客户，做好对周边商户的重点营销，是支局业务发展的基石；投递员利用走村串户 99 个村、方圆 220.6km² 的渠道优势，纵深宣传邮政业务，以恒心挖掘潜在客户，成为支局业务的延伸。这三支力量在办理业务时，一如既往地坚持大局意识，坚持“三个一样”：新客户和老客户一个样、别人的客户和自己的客户一个样、活期客户和定期客户一个样，赢得了客户的信任和忠诚。

3 服务创新扩量，为邮政储蓄发展奠定客户基础

3.1 加强资金流向分析，确定阶段营销重点

如表 1 所示，五年来，账户到账流入资金由 74 万元上升到 546 万元，远高于账户到账流出资金，说明在邮政开户的账户进账数不断上升；本开外存、取资金金额显著上升，说明本地所开账户的活跃度不断提升；外开本取资金流入由 329 万元上升至 674 万元，说明网点服务水平不断上升。

表 1 井字所资金流向与储蓄余额对比分析（单位：万元）

年度	一季度资金净流入					一季度资金净流出					一季度资金净流入	一季度余额净增
	小计	本开外存	外开本取	现金到账	账户到账	小计	本开外取	外开本存	现金到账	账户到账		
2008	1 235	381	329	451	74	578	246	53	266	13	657	498
2009	1 246	366	387	407	86	524	271	78	140	35	722	1961
2010	1 426	386	485	424	130	1 030	443	113	398	76	396	1 855
2011	1 956	426	595	445	490	1 403	678	111	520	94	553	2 203
2012	2 625	819	674	586	546	1 432	786	145	403	98	1 193	2 738

表 2 井字所客户结构分段表（单位：万元/户）

时间	100 元（不含）以下		100 元（含）—10 000 元（不含）		10 000 元（含）以上		合计		1 万元以上客户	
	金额	户数	金额	户数	金额	户数	金额	户数	金额占比	户数占比
	2008 年底	13	8 927	2 187	7 222	3 694	1 802	5 894	17 951	62.68%
2009 年底	15	10 557	3 000	9 607	6 891	3 190	9 907	23 354	69.56%	13.66%
2010 年底	17	11 885	3 489	10 931	9 536	4 288	13 042	27 104	73.12%	15.82%
2011 年底	15	13 660	3 800	11 653	12 741	5 658	16 556	30 971	76.96%	18.27%
2012.5 月底	16	14 433	4 145	12 520	15 659	6 722	19 820	33 675	79.01%	19.96%

井字以农、林业为主，外出务工人员较多，大多在春节前后将一年的收入存给留守在后方的家人，这决定了井字所的资金流向以净流入为主，且每年一季度净流入金额不断上升。井字所根据近年来各个时段资金流向，制定出各季度营销重点：一、四季度主抓返乡农民工存款，二、三季度主攻代发类项目及商户等存款。

3.2 细分客户，建立客户档案，加强对客户的维护和挖掘

如表 2 所示，截至 2012 年 5 月底，井字所 1 万元以上账户达 6 722 个，占比 19.96%，金额 15 659 万元，占比 79.01%，接近于“28”理论。在农村储蓄市场，1 万元以下客户居多，100 元以下客户占总客户数的 42.9%。对这些低端客户，井字所以周到热情、春风拂面的服务提升客户质量，同时大力拓展 1 万元以上的客户。一是建立客户资料库。井字所每个员工都随身携带一个“客户信息库”，本子上不仅记录着每日的营销动态，还登记着每位客户的详细资料，如生日、家庭成员、客户重要活动等事项，逢年过节，短信祝福、客户维护必不可少。长此以往，井字所员工的客户信息日益丰富。二是主动出击、热心服务，敏锐捕捉各种营销信息。井字镇的人们逢三逢八都会到井字所门前的大街上赶集。井字所员工不约而同都会在赶集当天提前 1 个多小时上班，帮老乡摆摊搬运、人多时帮忙销售，和常来赶集的人都成为知心朋友，有时会主动帮他们提供信息，而员工也常常利用第一手信息，成功开发新客户。正是得益于对客户的不断开发和长期维护，井字所基础客户群不断扩大，没有受到员工轮岗等因素的影响。

3.3 提供增值服务、稳步拓展大客户

自 2009 年以来，井字所 5 万元以上账户数以每年翻倍的速度增长（如表 3 所示）。

日本邮政民营化改革将于2015年完成

日本计划出售最大的金融机构——日本邮政的股份，以此为2011年3月福岛地震、海啸及核事故灾后重建工作筹集870亿美元的善款。

据国际媒体报道，日本邮政民营化一直饱受争议，最终定于2015年彻底完成。这将成为日本近20年来规模最大的改革，但可能会遭到财政部门和政府官员的强烈反对。

邮政民营化早就列入了日本的政治议程，但因政治纠纷和内阁更替多次被搁浅。日本前首相小泉纯一郎曾提出到2017年彻底实现日本邮政民营化，但这一计划于2012年初被日本民主党叫停，该政党在2009年大选中战胜小泉领导的自民党，开始接管日本政府。民主党内阁上台后通过一项法律，确保国家在任何形式的民营化活动中都能保留日本邮政1/3的股份。

日本财务大臣城岛光力在一次媒体发布会上表示，日本政府将分阶段出售其在本国邮政控股公司的股份，并希望尽量以高价卖出。日经商业报称，通过出售日本邮政2/3的股份，日本政府有望从中赚取7万亿日元（合870亿美元）。

日本邮政与其他国家的邮政运营商不太一样，因为日本邮政金融业务的比重远远大于且重于核心邮政业务。据路透社报道，日本邮政金融业务部门的储蓄额相当于整个国家现金及储蓄额的20%，另外保险业务部门也是政府债券的主要持有者，尽管国家负债累累，依然保持较低的利率。

日本邮政控股集团目前分为3个业务子公司：日本邮政、邮政银行和邮政保险，其中日本邮政旗下员工超过20万人，主要经营邮局网络和投递服务。

从财务角度看，日本邮政的盈利能力很强，其中金融业务的部分利润能够补偿亏损的邮政业务。2011财年（截至2011年3月），日本邮政控股集团实现净利润4190亿日元，营业利润9570亿日元；邮政银行的营业利润为5260亿日元；邮政保险的营业利润为4220亿日元。

与之相反，日本邮递事业公司的经营损失达890亿日元，而窗口网络公司盈利580亿日元。2012年初，这两个部门正式合并为日本邮政。目前，日本邮政正遭遇邮件量的不断下滑，为此公司正在积极拓展Yu-Pack包裹业务。

（王旭 译）

表3 2008年以来井字所5万元以上客户状况（单位：万元/户）

时间	50 000元（含）—10万元（不含）		10万元（含）—20万元（不含）		20万元（含）—50万元（不含）	
	金额	户数	金额	户数	金额	户数
2008年底	647.37	105	285.4	24	42.79	2
2009年底	1 304.93	209	563.97	45	95.87	4
2010年底	1 673.36	266	845.67	69	203.62	7
2011年底	2 182.39	348	1 185.32	100	350.8	13
2012.5月	2 810.55	449	1 495.75	127	503.84	19

和信用社相比，井字所多了国债、理财等产品；和邮政储蓄银行网点相比，井字所所有5名投递员，还拥有1个荷叶镇纯营业网点。井字所力争做到人无我有、人有我优，在加强阵地营销及渠道纵深推进的基础上，提升差异化营销和个性化服务水平。对5万元以上客户，实行“终身”负责制，增强与客户的互动频度，为客户量身定制不同增值产品，达到帮客户理财的效果。井字所代理保险业务稳步发展，新单保费2011年达546.35万元，2012年6月24日已经完成278.9万元，为市邮政局稳居全市银保市场第一占比做出了贡献。2012年上半年井字所累计销售日日升理财产品138万元。

4 井字所邮政储蓄发展启示

机制、管理和服务三个创新，为井字所邮政储蓄发展提

供了天时、地利、人和。井字所邮政储蓄发展其时已至、其势已成，步入了良性发展的快车道。在利率市场化破冰的今天，客户对利率的对比势必会引来存款市场竞争的白热化，在以留守民众为主、经济相对落后的农村市场，网点要“创高减低”、早日转型，必须继续深化三个创新，实现机制提效、团体提质、服务扩量。同时以市场为导向、以客户为中心，加强对客户信息的管理和分析，提升支局内部凝聚力、营销战役执行力和战斗力、差异化和个性化服务能力，从而进一步提升网点的竞争优势和软实力。

收稿日期：2012-07-05

作者简介：杨文京（1974~），女，湖南娄底人，经济师，主要从事邮政经营管理研究。