

文章编号: 1007-5399 (2014) 05-0034-02

浅析邮政代理金融网点转型发展对策

马英杰¹, 马珍珍¹, 章亚男²

(1. 中国邮政集团公司培训中心, 河北 石家庄 050021; 2. 江苏省邮政公司, 江苏 南京 210000)

摘要: 2013年4月, 全国邮政代理金融网点转型工作正式启动, 经过近一年的发展, 网点转型工作取得了阶段性成效。文章分析了网点转型在理念认识、人员素质、激励约束、产品系统等方面存在的一系列问题, 从理念宣贯、队伍建设、绩效考核、产品研发、系统支撑等方面入手, 探讨了适合代理金融自身发展的网点转型之路。

关键词: 代理金融; 网点转型; 理念; 素质; 产品; 客户

中图分类号: F61 **文献标识码:** A

1986年邮政恢复开办储蓄业务以来, 邮政金融经过近30年的发展, 取得了辉煌的成绩: 拥有金融网点数量在同行业中最多, 遍布城乡、覆盖面最广; 储蓄余额市场占有率达到10%以上, 位居同业前列; 邮政代理保险业务连续多年保持银保市场占有率首位。然而, 随着利率市场化改革的不断推进, 银行传统业务盈利空间逐步缩减, 客户金融需求日益复杂多样, 邮政代理金融面临的市场环境愈发严峻, 单纯依靠传统方式已经不能推进邮政代理金融业务的发展。邮政代理金融若想在激烈的竞争中取得较快发展, 必须尽快探索一条适合自身发展的转型之路。

1 邮政代理金融网点转型的政策背景及发展现状

2012年9月, 中国邮政下发《关于进一步加快邮政代理金融转型发展的指导意见》, 计划用3年时间, 从观念、经营、网点、队伍、管理、服务六方面全面推进代理金融转型发展, 不断提升代理金融管理水平和经营能力。2013年4月17日, 中国邮政下发《关于进一步推进全国邮政代理金融网点转型工作的通知》, 全面启动代理金融网点转型工作。邮政代理金融以摩根大通网点转型模式为规范、网点转型管理体系为支撑, 遵循“先城市后县域、先示范后推广、先重点后一般”的原则, 力求用3年时间打造集团级转型示范网点1200家、省级转型示范网点2000家, 从而建立代理金融网点转型可持续发展体系, 实现代理金融网点从交易型向服务营销型转变。

截至2013年底, 全国邮政代理金融网点共建设集团级转型示范网点180家、省级示范网点850家。通过装修改造及网点转型模型的导入固化, 转型网点的功能分区更加优化, 七大分区处处着眼于客户感受; 硬件环境显著改善, 厅堂内金融营销氛围浓厚; 客户服务质量明显提升, 树立了专业化形象; 业绩水平迅速提高, 尤其是理财类业务、渠道类业务增长最为显著。

2 邮政代理金融网点转型存在的问题

邮政代理金融网点转型工作虽然取得了阶段性成绩, 但同时也存在一些问题, 主要表现在以下几方面。

2.1 对网点转型认识不到位, 未充分理解转型的本质意义

网点转型就是要实现经营理念从以产品为中心向以客户为中心的转变, 实现网点经营从单一结果管理向注重过程管理的转变, 实现客户维护从个人经验管理向团队数据管理的转变。而要实现这三个转变, 就要改变网点员工长期以来形成的行为习惯, 重新优化销售流程, 但由于员工对转型理念认识不透彻, 不能充分理解转型的重要意义, 致使转型流于形式, 影响转型效果。另外, 个别省区的决策层、管理层对网点转型的必要性认识不足, 转型网点所需资源不能得到有效配置, 而被动转型的网点在硬件设施、氛围营造、销售行为、经营管理等方面与转型要求存在较大差距。

2.2 专职客户经理队伍建设薄弱, 人员素质参差不齐

网点转型就是要在以客户为中心的服务原则下, 为客户提供真正适用的产品和服务, 满足客户的多种金融需求, 因此转型网点要配备专职客户经理, 为客户提供专业的金融服务。目前, 代理金融转型网点的专职客户经理队伍十分薄弱, 很多网点客户经理只能由柜员兼职, 使得转型模型中标准的销售流程不能正常运转, 无法有效满足客户金融需求; 现有客户经理金融专业素养参差不齐, 金融专业知识欠缺, 很难为高端客户提供个性化综合财富管理等金融服务。

2.3 激励约束机制欠缺, 不能有效调动员工积极性

网点转型要得以顺利推行, 配套的激励约束机制必不可少, 必须构建科学规范的员工绩效管理体系, 制定科学的绩效管理方法。当前, 一些转型网点并未建立完善的激励约束机制, 网点的绩效考核不能真正反映员工创造的价值, 未能真正做到奖优罚劣, 工作与薪酬不匹配、营销酬金分配不均等现象时有发生, 严重影响员工参与转型的积极性。例如,

有些网点客户经理工作压力大，绩效却低于柜员；有些网点客户经理绩效虽然有差异，但差距很小，激励效果甚微。

2.4 产品业务条线单一，系统建设滞后，客户服务能力受到制约

网点转型过程中要以客户为中心，就需要功能完备的业务产品，需要相应的科技系统做支撑。当前，邮政代理金融的产品业务条线过于单一，仅能提供储蓄、理财、保险、基金等简单的个人金融产品，信用卡、信贷、公司、国际等业务种类尚属空白，客户多样化金融需求难以满足；现有金融产品与银行同业相比，市场竞争力弱；网点转型的本质就是要经营好、维系好网点与客户的关系，这就需要强大的客户营销系统做支撑，但当前邮政金融个人客户营销系统还未正式运用，很大程度上制约了对网点客户的开发维系能力。

3 邮政代理金融网点转型的发展对策

3.1 自上而下宣贯转型理念，提升各层级人员网点转型意识

邮政代理金融网点转型首先要进行思想观念的转型，改变过去“千斤重担人人挑、人人头上有指标”，全员揽储、全员销售等陈旧的经营理念。经营理念的转变需要一个循序渐进的过程，因此，邮政代理金融应该从上而下持续进行转型理念宣贯，让决策层、管理层充分认识到严峻的金融市场竞争，理解网点转型的必要性和迫切性，理解网点转型是邮政金融应对激烈市场竞争、提升整体经营效益的必然选择，是中国邮政战略发展的客观要求，从而推进网点转型所需各类资源的配置到位。邮政代理金融还应通过专项培训让网点支行长、柜员、客户经理对转型模型内容准确掌握，将模型规范的销售行为、经营管理工具真正运用到日常经营管理中，形成以转型促经营的良性互动局面。

3.2 强化金融专职营销团队建设，提高员工金融专业素养

网点转型需要强大的客户经理队伍做人力支撑，配备专职客户经理队伍成为代理金融急需解决的问题。邮政代理金融在招聘新员工时，可以侧重于招聘金融营销的专业人才，增加人才储备；通过筛选业务精英的方式充实营销团队，从网点现有员工中选拔专业精通、责任心强、热爱理财营销的人员作为客户经理培养。对于现任网点客户经理，应加大对其在金融理财知识、心态调整、礼仪知识、沟通技巧等方面的培训力度，提供更多学习资源，进一步丰富和提高其金融营销知识与技能；鼓励客户经理参加金融理财师、国家理财规划师等理财资格认证考试来提升理财技能；组织理财沙龙、客户联谊等交流活动，收集典型营销案例开展研讨，促进营销团队成员共同进步。

3.3 健全绩效考核机制，调动员工积极性

转型网点必须制定、完善员工绩效考核管理办法，充分体现多劳多得原则，鼓励网点员工进行引见、客户跟进、大堂揽客等销售行为，对个人的考核须结合所在团队的整体表现，以提高网点员工的效益意识、竞争意识和合作意识；要建立科学激励机制，注重物质激励与精神激励相结合，通过

联合包裹在鹿特丹部署 4 辆全电动运输车

近日，联合包裹在荷兰鹿特丹引入 4 辆全电动车辆。公司与欧盟城市电动车辆倡导者 FREVUE 合作，投资 1 420 万欧元，将 P80 包裹运输卡车改造为电动车辆 P80-E。2013 年 10 月，公司曾在阿姆斯特丹附近部署了 6 辆电动车辆。

P80-E 车辆总重 6.8 kg，其 90 千瓦的电动机充电一次可行驶 100 km，而且几乎不产生废气。这些车辆和联合包裹在欧洲的所有运输车辆类似，最高限速 80 km/h。

联合包裹表示，这些车辆非常适合在鹿特丹这样的城市地区进行短途运输。

联合包裹欧洲可持续发展部门负责人表示，该电动车辆零废气排放，减少了大气中的微粒和二氧化氮，其静音驱动系统还降低了城市中的噪音污染。

(杨永阁 译)

“三工转换”、支行长选拔、为员工做好职业生涯规划等方式，让转型网点员工工作有奔头、有盼头。同时，可以通过在绩效考核办法中设置根据日常表现的加减分、调整系数，定期进行岗位跨网点竞聘、岗位红黄牌淘汰制等手段，对转型网点员工形成约束机制。

3.4 丰富产品种类和功能，加快科技系统建设，提高客户维系能力

代理金融应积极与邮政储蓄银行协调，在风险可控的前提下尽快开办信用卡、信贷、公司等业务，采取交叉营销的策略，以多元化产品提高客户黏度，以优质服务赢得客户认可；代理金融还应与邮政储蓄银行携手，认真分析当前金融市场、各类金融产品，针对目标客户群研发更具市场竞争力的产品，实现客户利益最大化。代理金融应加快个人客户营销管理系统建设，尽快实现客户管理的精细化、系统化，在系统正式上线前，通过客户资料建档、客户回访常态化、客户管理程序化等手段，夯实客户维系的基础。

参 考 文 献

- 1 何旭明. 代理金融转型需内外兼修. 中国邮政, 2012, 11
- 2 俞泽昕. 以网点为支点撬动金融转型. 中国邮政, 2013, 8
- 3 潘建伟. 代理金融: 打好转型攻坚战. 中国邮政, 2013, 8

收稿日期: 2014-03-26

作者简介: 马英杰 (1979~), 男, 河北易县人, 硕士, 讲师, 主要从事邮政金融研究; 马珍珍 (1981~), 女, 河北深州人, 硕士, 主要从事财务会计研究; 章亚男 (1986~), 女, 河南信阳人, 硕士, 主要从事金融理财研究。