

文章编号: 1007-5399 (2015) 01-0030-04

论推进邮政代理金融网点转型的策略

高福贞¹, 孔卫红², 王 辉³, 陈 利⁴, 莫隽予⁵

- (1. 河北省邮政公司沧州市分公司, 河北 沧州 061000;
2. 浙江省邮政培训中心, 浙江 杭州 311200;
3. 河南省邮政公司郑州市分公司, 河南 郑州 450000;
4. 吉林省邮政公司延边州分公司, 吉林 延边 133001;
5. 广东省邮政公司茂名市分公司, 广东 茂名 523000)

摘 要: 文章阐述了邮政代理金融网点转型的必要性, 分析了邮政代理金融网点转型推进过程中存在的主观、客观和执行问题, 并从理念宣贯、资源配备、员工培训和绩效考核等方面探讨了有效推进邮政代理金融网点转型的举措。

关键词: 代理金融; 网点; 转型; 培训; 考核

中图分类号: F61

文献标识码: A

代理金融专业对邮政企业的发展至关重要, 但面对金融脱媒、利率市场化、同业转型和互联网金融的外部压力, 邮政代理金融传统方式发展乏力。代理金融必须转型发展, 使“以客户为中心, 满足客户需求”成为共识。而金融网点作为直接面对客户的“前沿阵地”, 是邮政金融专业转型发展落地的关键。但在代理金融网点转型的推进过程中出现了一些问题, 直接影响了金融专业的发展。所以, 对代理金融网点转型中出现的一些问题进行分析并提出针对性解决措施十分必要。

1 代理金融网点转型推进过程中存在的主要问题

主观上, 部分领导和管理人员对转型的必要性和重要性认识不到位, 造成重视程度不够, 转型推进速度慢, 进度不一。网点从业人员, 特别是县局长和支局长层面, 对于如何转型以及转型的内外逻辑不清楚, 在思想上抵触转型, 造成在推进代理金融网点转型过程中缺乏主动性和积极性。

客观上, 网点硬件配置欠缺, 导致转型进度缓慢; 人员配备不到位, 内部协作销售不能得到实施; 人员整体能力达不到转型要求, 转型的核心理念不能有效贯彻; 岗位职责不清使厅内协作销售流程不能闭环, 转型效果不能显现。

在执行上, 绩效考核指标设置和激励分配方法不科学, 管理分析手段和工具落后, 不能有效调动网点人员积极性, 影响转型有效推进。在绩效考核指标的设计上, 没有坚持实事求是原则, 不能体现转型理念, 因此未能发挥正面导向作

用, 转型效果不明显。

2 有效推进代理金融网点转型的主要措施

2.1 找准理念宣贯切入点, 解决“为什么要转型”的认识问题

面对金融行业激烈的市场竞争, 邮政企业有挑战, 更有机遇。应对挑战、把握机遇, 是代理金融专业发展转型的本质, 要使企业和客户建立良性、建设性、可持续性的关系。各级领导和全体从业人员要真正认识到网点转型的重要性和紧迫性, 这是网点转型的基本前提, 不解决思想认识问题, 网点转型有效推进无从谈起。所以, 找准全体从业人员特别是领导层和管理者思想认识转变的切入点至关重要。

从外部市场看, 一方面, 利率市场化、同业竞争加剧、居民存款理财化趋势凸显、“影子银行”不断壮大、农村金融改革等外部因素的变化使邮政所面临的环境发生质的变化, 传统发展模式已不能适应这一变化; 另一方面, 近两年股份制银行在“零售银行”、“网点差异化定位”、“社区银行”等方面取得进展, 商业银行在金融机具、客户服务方式上不断创新, 同业竞争对手从“以产品为中心”向“以客户为中心”转变, 加之互联网金融的兴起, 使整个金融发展模式发生了根本性变化, 邮政传统发展模式必须紧跟同业形势发展, 才能取得这场竞争的资格。

从内部情况看, 一方面, 邮务类业务面临更大的压力和挑战, 代理金融作为“吃饭业务”, 要承担光荣使命和重大

责任；另一方面，代理金融的产品结构对于现代金融市场需求来说存在天然缺陷，而传统成本拉动、附加值交易、情感维系式的业务发展方式和“以产品为导向”的销售模式，无法同时兼顾客户长远利益而支撑代理金融业务在现代金融市场中发展出良性、建设性、可持续性的客户关系，使代理金融专业发展面临难以解决的问题。

2.2 硬件和人员配备到位，明晰岗位职责和协作关系，解决转型工作开展的基础问题

一定的硬件设施配备和人员是转型保障，硬件不到位无法全方位转型，人员不到位流程无法闭环，而各岗位之间的职责清分和内部协作流程则是转型的内在要求。根据网点的营业面积、功能分区、余额规模和客户结构可以分为标准网点和非标准网点两大类，这两类网点在硬件和人员配备上可以不同。

2.2.1 硬件配备与功能分区

标准网点营业厅要进行功能分区，区分引导区、自助区、体验区、现金区、客户等待区、理财区、VIP服务区等。在硬件上，引导区要有叫号机，体验区要有网银体验机、存折打印机，自助区要有自助存取款机，客户等候区要有座椅，理财区要有投影仪、小型会议桌等，VIP服务区要有沙发、饮水机、茶几等设备。非标准网点可以根据不同营业面积简要进行功能分区，优先进行VIP服务区设置和自助区、体验区的划分；硬件设备要根据分区进行配备，优先配备叫号机、体验设备和自助设备。这是尊重VIP客户的体现，也是减轻柜面压力的有效措施，更是发展中间业务和渠道业务的必备条件。

2.2.2 人员配备及岗位职责界定

标准网点岗位设置包括网点负责人、理财经理、综合柜员、普通柜员（至少两人）、大堂经理、外拓经理和保安。非标准网点可以设置网点负责人、理财经理、综合柜员和普通柜员（至少两人），大堂经理和保安可由理财经理兼任，外拓经理可以由所有人员兼职。除按业务量和岗位配备以上人员外，在县局层面要有一定数量素质较高的备员，临时在各网点替班或补员，以利于人员的优化淘汰。

网点负责人的定位是网点经营业主，要对网点所有工作负总责，组织网点每日晨夕会，协调各岗位之间人员的协作，对网点经营目标和客户管理、内部分配、服务和安全进行总体规划和落实情况的检查，每月对业绩进行分析，对经验进行总结，对问题进行纠偏，对VIP客户进行单独维护与管理。理财经理的定位是网点的客户经理和营销经理，负责厅内营销业绩和存量客户的维护管理。定期组织举办理财沙龙、产品说明会等网点活动，定期开展客户维护活动，对客户进行有效激发和深度挖掘。综合柜员要对普通柜员的业务办理合规性进行监督检查，这是其主要职责。同时，综合柜员要对新客户、潜在单项业务开发户向理财经理进行转介，汇总当日网点所有人员的业绩积分。普通柜员要快速准确地办理柜面业务，并对新客户和单项业务开发户向理财经理进行转介。大堂经理要对网点服务情况负责，具体在引

导区对入厅客户进行分区引导，对需要柜面办理业务的客户进行单式填写指导，对单项潜在业务开发客户要向理财经理进行转介。外拓经理主要负责厅外作业，通过宣传走访活动，动员新客户到厅内办理业务，对新客户的开发负责，并将新客户向理财经理进行转介。保安要对营业厅内的安全负责，确保客户到营业厅办理业务有一个安全的环境。

各岗位人员要明确岗位职责，强化大堂经理的客户分流、外拓经理的客户引入、综合（普通）柜员对客户的需求发现并转介、理财经理的销售促成和客户提升及深度挖掘责任。

2.2.3 不同岗位之间的协作流程要点

通过有效转介环节，实现大堂经理、普通柜员、综合柜员和理财经理之间的岗位协作，各岗位人员各司其职，解决以往“单打独斗”型销售模式存在的岗位之间协作性不高的问题，实现从“单打独斗”到“团队协作”、“交易银行”向“流程银行”的转型。整个网点的销售流程全部围绕理财经理开展，真正做到以理财经理为销售核心，其他岗位向其转介成为整个流程重点。而作为理财经理，必须要提高营销成功率，同时善于观察分析并深度挖掘客户潜在理财需求，提高营销有效性。

2.3 加强队伍业务能力与素质提升，解决转型工作具体落地问题

2.3.1 全面开展转型培训是基础

对于全体从业人员的培训要分层进行，并且根据转型初期的紧迫性要求，可以先有重点地进行培训，随着转型的深入，再择机对全部从业人员进行全面培训。在转型初期，对领导层和职能部门要以“为什么转型”为重点，培训内容主要是：目前代理金融面临的内外部环境——困难重重，转型的目的——解决企业可持续发展问题，转型的本质——解决企业与客户的关系问题和企业与员工的关系问题，转型的方向——建立起“以客户为中心”的经营发展方式和“以员工为中心”的管理模式，转型的理念——从以产品为中心向以客户为中心转变。对于网点从业人员，要根据岗位职责和要求有针对性地进行培训，培训的重点内容是各岗位的职责、转型工作流程、绩效考核的思想和方法、客户管理与维护的方法、销售（营销）技巧、理财知识、服务礼仪等。在集中培训后要进行考试，根据考试结果对普遍存在的知识盲点进行再培训，通过培训真正让各岗位人员按转型要求做到应知尽知、应会尽会。这也是对员工负责、实现员工与企业共同成长和“以员工为中心的管理模式”的重要体现。对于内训师（含转型大使），要按照“转型专家”要求进行全面培训，使其真正理解转型工作的内部逻辑和外部逻辑，并全面掌握转型的各项要求和流程。

2.3.2 现场督导是转型落地的重要环节

在转型初期，网点负责人发挥着关键作用，要在日常管理、检查中对各岗位员工的工作问题进行纠正。对于不按转型要求经营的网点，要通报批评，甚至处罚。驻点转型大使在驻点过程中，对于员工工作中不符合转型要求的语言、行

为特别是营销过程中出现的问题要及时纠正,可以现场协助相关岗位人员完成营销,并及时给予指导和强化培训。在网点转型过程中,初期必须经过一个“僵化”阶段,这期间现场纠偏非常关键;随着转型的深入,在工作实践中员工会逐渐体会到转型的内在逻辑,特别是在转型工作显现一定效果后会得到员工的认可,而一些转型要求通过现场纠偏和强制执行逐渐固化,成为员工个人习惯,进而形成能力。

2.3.3 转型大使是转型工作有效推进的重要保障

在转型前,一定要根据转型网点数量选拔转型大使,原则上按三个网点配备一名转型大使,要求具备较高的业务素质、较强的学习总结能力、较好的语言表达能力和沟通能力。转型大使的角色定位为转型示范讲师、现场督导员、总结分析员。在转型开始前,要先对转型大使进行系统、全面地培训,合格后对转型网点人员充当转型培训的讲师角色;转型工作启动后,转型大使要驻点现场指导纠偏,充当督导员角色;转型工作推进到固化阶段后,转型大使要对本单位的转型工作进行梳理盘点,对取得的经验和模式进行总结,形成本单位的特色转型工作推进方案,为下一批网点转型做准备。引入转型大使机制,是有效推进网点转型,特别是转型工作不发生偏离的重要保障。

2.4 科学制定绩效考核办法,解决转型工作的评判和导向问题

绩效考核作为评价工作的主要定量标准,对调动各层面员工的积极性和主动性发挥着“指挥棒”的引导作用,也是正确评价员工个人贡献,实现企业与员工关系融合的一个重要指标。所以,绩效考核工作对于整个转型工作的推动至关重要。根据实际情况和不同考核主体,绩效考核分为县局对网点的绩效考核和网点内部对每个员工的绩效考核两部分。

2.4.1 县局对网点的绩效考核

2.4.1.1 指标设计原则

县局对网点的绩效考核指标在设计时要体现转型的理念和思想,所有绩效指标体系的设计除关注传统的结果导向指标外,更要充分体现转型的核心理念——客户的原则,要增加客户指标所占权重。同时,要对满足客户多元需求、维护客户的业务手段指标(主要是渠道类)进行设计考核,如电子银行替代率、自助机具替代率等。

2.4.1.2 绩效指标设计

结果导向类指标:金融资产净增绝对值、网点金融专业收入、当年新增余额市场占有率、活比增长率。

客户类指标:基础客户增长率、VIP客户增长率、粘性客户增长率。

业务手段类指标:电子银行替代率、自助设备替代率、短信加办率和理财增长率。

服务类指标:客户有理由投诉数量、厅内营销成功率(按厅内客户流量计算)。

2.4.1.3 绩效指标权重系数

在绩效考核办法中,四类指标确定后,指标体系中4大类12项具体指标所占权重(按百分制)系数成为关键。在

确定网点各项指标权重系数时,要充分考核网点的余额规模、定活比例、所处外部环境(服务范围内的居民数量以及竞争对手情况)、存量客户数量、硬件设备、人员构成等因素,确定网点的工作重点和发展方向,科学设定各项指标的权重系数,各网点不可“一刀切”。这也是转型工作“一点一策”的重要体现。

2.4.1.4 考核的周期和方式

要根据指标不同特点按不同考核周期进行考核,如活期增长率可以半年考核一次,新增余额市场占有率可以按季度考核。在考核指标值的设置上,要考虑金融专业形成收入的特点和淡旺季区别,不可按时间平分考核进度,如金融资产净增绝对值在一季度的旺季要超过时间进度,金融专业收入上半年要晚于时间进度。在考核方式上,要考虑指标性质,有的指标可以按完成计划比例和绝对值数值进行考核,而有的指标可以按发生次数进行考核,如客户有理由投诉数量可以按后者进行考核。

2.4.2 网点内部的绩效考核

网点内部的绩效考核办法(即对各岗位人员的考核分配办法)要引入工作积分,以有效工作量(相当于考核指标)为基本单元设计考核指标体系,每项指标下要设立不同的工作量核算环节积分并分配到每个岗位上,最终以个人积分体现考核结果。

2.4.2.1 指标设计原则

网点内部绩效考核设计要以县局对网点的绩效考核指标体系为依托,以有效工作量为基本单元和依据,引入工作积分核算机制,体现个人工作与团队合作并重的原则和行为导向原则。金融网点客户的服务与维护、产品销售是一项团队协作的工作,在个人绩效考核中结合销售团队的整体表现,鼓励员工与团队共同前进。把销售和服务各个环节的工作量分岗位细化成不同积分,体现团队协作中个人的不同作用和团队的整体协作能力。考核是“指挥棒”,能够起到引导作用,考核促行为,行为成习惯,习惯成能力。

2.4.2.2 绩效指标和有效工作量设计

公共类指标:指与网点所有人员均相关的网点总指标。有效工作量为岗位基础工作量(主要是出勤)、金融资产净增绝对值(相关岗位为负责人、理财经理、外拓经理、普通柜员、综合柜员和大堂经理)、金融专业收入(相关岗位为负责人、理财经理和外拓经理)。

协作营销类指标:指需要几个岗位之间协作完成的具体工作量指标。有效工作量为发卡(相关岗位为普通柜员和大堂经理)、开通电子银行(相关岗位为普通柜员和大堂经理)、加办短信(相关岗位为普通柜员和大堂经理)、理财产品厅内营销(相关岗位为理财经理和普通柜员、综合柜员、大堂经理、外拓经理)。

客户类指标:指网点所服务的不同客户数量相关工作量。有效工作量为基础客户增长量(相关岗位为外拓经理、普通柜员和大堂经理)、存量客户稳定量(相关岗位为理财经理、普通柜员、综合柜员和大堂经理)、VIP客户增长量

(相关岗位为网点负责人、理财经理和普通柜员)。

服务类指标：指与服务相关的工作量。有效工作量为在服务过程中发生的客户不满和上级检查中发现的问题等具体事件(相关岗位为大堂经理和其他与事件相关的岗位)。

2.4.2.3 有效工作量分值、环节系数和岗位系数测定

网点内部的绩效考核最关键的是有效工作量分值、环节系数和岗位系数(以下称“三类系数”)的设计。工作量分值即每项工作量所占积分,与网点的重点工作和上级考核指标相关联,其中公共类指标中的岗位基础工作量积分可以按出勤工作日计算,各岗位标准相同,金融资产净增绝对值和金融专业收入要侧重网点负责人和理财经理;环节系数可区分有效工作量产生过程中每个岗位的职责和贡献并进行确定,也可区分新客户和存量客户不同情况,新客户首次成功营销的业务侧重于外拓经理或理财经理和普通柜员,存量客户深度挖掘成功营销的业务要侧重于理财经理(在转型初期,由于客户没有系统归理财经理所管,第一笔业务要侧重于转介岗位,自第二笔业务开始侧重于理财经理);岗位系数要结合不同岗位的重要程度设定,用于调节不同岗位之间的积分权重,按岗位重要程度排序分别为网点负责人、理财经理、外拓经理、综合柜员、大堂经理、普通柜员、保安。系数差别不宜过大,最高与最低之差在50%左右为宜。

这“三类系数”的设计要根据不同网点情况具体测算和设定,不可“一刀切”,需要一个时期的运行调整,形成一套大家都接受而又符合网点发展要求的科学体系。这既是转型工作“一点一策”的主要体现,又是对员工负责、正确评价员工贡献和工作、实现“以员工为中心的管理模式”的核心内容。

2.4.2.4 考核方式和方法

公共类指标按月进行考核,各有效工作量相关的岗位设定不同分配比例,执行加扣分式考核。协作营销类指标要按照“日清月结”进行加分考核,即每天要对完成的营销类指标在营业终了进行积分清算,并分配各岗位,月终将每日各岗位积分表汇总作为个人工作积分的一部分。客户类指标执行加扣分式考核,按职责侧重理财经理、外拓经理和负责人。服务类指标按具体事件责任岗位进行加扣分考核。

2.4.2.5 绩效考核结果的应用

网点内部绩效考核的结果除作为员工当月绩效奖金的发放依据外,还要作为年度评选先进、岗位调整和人员优化淘汰的重要依据。只有这样,才能发挥绩效考核作用,有效推进网点转型发展。

2.4.3 开发绩效考核的数据统计分析工具软件

无论是县局对网点的绩效考核,还是网点内部对每个岗位的绩效考核,所有数据统计分析要有专门统计分析软件。这个软件要能够与金融业务系统连接实现数据共享,这是整个绩效考核工作顺利实施的一个重要工具。否则,绩效考核的数据统计分析要占用和耗费大量人力,无形之中增加转型的推进难度,甚至因数据不准而导致考核不公平,使转型工

作难以推进。

2.4.4 转型初期绩效考核的“一国两制”

因客观条件限制,网点转型不可能一次性在所有网点全面推进。基于此,在绩效考核上,非转型网点执行原有绩效考核办法和方式,而转型网点执行新的符合转型要求的绩效考核方式(以下称“新绩效考核”),实行绩效考核的“一国两制”。也就是说,只要确定网点进行转型,必须执行新绩效考核。在推进网点转型的实际过程中,有的县局转型网点所占比例小甚至只有一个转型网点,局领导不愿为一个网点单独制定一套考核办法,而是让转型网点继续沿用原有考核体系,这就造成考核网点的工作内容与评价导向“两层皮”,挫伤网点转型的积极性和主动性,转型效果难以体现。

网点转型的核心在于确定“以客户为中心,满足客户需求”的经营理念,岗位协作、团队共赢的营销理念,以岗位职责为基础、贡献决定收益的分配理念,以员工为中心的管理理念。这些是网点转型的“马克思主义”,同时还要根据每个县局的网点数量、硬件设施、营业面积、资产规模、客户结构、服务对象、人员构成及素质能力水平等实际情况,灵活设计转型步骤、推进方法、考核办法、工作重点和实施方案,最主要的是结合转型要求确定工作重点后设计一套科学的转型流程和绩效考核体系。这些需要网点根据实际情况,以转型的理念、思想和思路为指导,创造适合自身的“毛泽东思想”和“邓小平理论”,既要实事求是,又要解放思想,不可拘泥于一招一式,照搬照抄。

转型有效推进后,要逐步升级提高,完善相关制度体系,测算修改“三个系数”,随着内外部环境的变化而进行调整。客户结构的需求时刻在变,网点的经营管理细节也要随之调整。所以,转型只有起点,没有终点,转型永远在路上。

参 考 文 献

- 1 殷孟波. 商业银行经营管理. 北京: 中国人民大学出版社, 2001
- 2 巴曙松. 从产业转型到金融转型. 北京: 北京大学出版社, 2009
- 3 交通银行金融研究中心. 转型求变——中国经济与商业银行转型发展研究. 上海: 上海远东出版社, 2013

收稿日期: 2014-12-11

作者简介: 高福贞(1977~), 男, 河北东光人, 经济师, 高级人力资源管理师, 主要从事邮政基层市场营销和人力资源管理研究; 孔卫红(1970~), 男, 浙江磐安人, 高级经济师, 主要从事邮政企业教育培训研究; 王辉(1975~), 男, 河南周口人, 主要从事邮政市场营销与管理研究; 陈利(1973~), 男, 会计师, 主要从事邮政代理金融专业的经营管理和财务管理研究; 莫隽予(1976~), 女, 广东茂名, 主要从事邮政市场营销和管理研究。

注: 本文系中共中国邮政党校优秀论文。