

文章编号: 1007-5399 (2015) 01-0034-02

关于邮政代理金融转型发展的实践与思考

刘苏平

(丹阳市邮政局, 江苏 丹阳 212310)

摘要: 文章分析了邮政代理金融业务转型发展的必要性, 并结合丹阳邮政的实际情况, 从树立核心观念、实行激励政策、实施可行方案、建立管控机制、创造文化气息等方面探讨了邮政代理金融业务转型发展的策略。

关键词: 代理金融; 转型发展; 观念; 制度; 文化; 激励

中图分类号: F61

文献标识码: B

中国邮政正处于转型发展的关键时期, 要想保持企业快速发展态势, 必须加快转变代理金融业务发展, 通过调整发展策略, 优化业务结构, 创新营销方式, 推进经营发展模式, 为企业营造更佳的经营环境和企业形象。面对多变的外部经济形势和转型升级压力, 丹阳邮政锐意进取谋发展, 创新思路破难题, 学习标杆赶超先进, 金融业务得到全面提升, 余额规模“三年翻番”、企业分等“重新晋级”, 各项指标呈现良好发展态势。

1 树立核心观念, 带动代理金融转型升级

1.1 金融转型发展的思想深入人心

制约邮政代理金融业务发展的主要因素是发展观念落后, 发展意识不强烈, 仍然过度依赖传统存款业务的盈利模式、以产品为中心的销售模式以及传统粗放的发展方式。推进邮政代理金融发展转型, 必须摒弃这些陈旧观念, 只有坚持用发展的眼光和思维来解决转型中的困难和问题, 培育核心企业竞争力, 邮政金融才能在日益激烈的市场竞争中生存和发展壮大。

1.2 以效益为中心的理念深入人心

2014年丹阳市邮政局确定全局金融业务发展的总要求: 即以“抓转型, 促发展”为主线, 坚定不移地以结构更优、形态更新为要求, 大力发展金融大余额。各支局围绕金融大余额发展各显神通, 其中代理保险发展屡创新高, 保险业务收入占金融业务收入的半壁江山。在储蓄市场同比急剧下滑的情况下, 丹阳市邮政局有效稳住客户资金, 确保了金融业务稳步增长。

1.3 企业正能量的舆论导向深入人心

在大力发展金融业务的理念倡导下, 全局员工都积极投身于金融业务发展。从最初的“余额三年翻番”大讨论到“我为金融大余额发展做贡献”大讨论, 把全体干部员工的思想统一到同一战线; 从最初的发展格言征集, 到“我发展我精彩”、“支局走访小故事”演讲比赛, 把员工的气势和热情进一步点燃。活动中, 涌现出各种励志小语, 每个部室、专业、支局、班组、营销团队也设计出了自己的团队口号,

作为丹阳邮政企业文化的延伸, 真正将企业文化落地, 将自己特有的文化氛围渗透于每个角落。

2 实行激励政策, 支撑代理金融转型升级

2.1 制定明确的奖金考核办法

通过出台营销激励方案和细化考核办法, 加大奖励力度, 调动了全员发展业务的积极性。相继出台的《员工奖金管理办法》、《营销费使用管理办法》等制度, 使各项奖励向金融业务倾斜, 灵活运用奖励手段, 将分配考核方案与奖励办法及时公开、公示, 将各项奖励政策宣贯到位; 另一方面, 每月统计并公示网点全员业绩, 让柜员对自己的工作业绩与收入奖励心中有数。

2.2 搭建平台满足员工自我实现需求

对员工进行适当激励, 积极发挥能人效应, 对于能力强、觉悟高, 会干事、能干事、干好事的业务骨干, 为他们搭建舞台、提供机会, 如支局长、理财经理竞聘上岗; 同时将劳务工转聘与金融发展业绩相结合, 不断升级激励手段。

3 实施“一点一策”方案, 引领代理金融转型升级

3.1 每周进行市场外拓

丹阳市邮政局将全局共性与网点个性相结合, 在统一规范的同时, 针对不同网点、市场、客户采取不同的发展策略, 制定“一点一策”的转型策略。各个支局通过项目拉动, 结合夏粮收购、代收代发等区域特色项目, 坚持常态化发展。其中横塘、珥陵支局通过项目营销, 与种粮户、特色水果种植户进行沟通合作, 发展活期余额 300 余万元; 后巷支局通过商铺卡走访, 吸收活期存款 150 余万元。通过周周上报, 月月总结, 紧密衔接, 抓住市场发展良好时机, 创新营销方式, 扩大市场份额。

3.2 激情广场助力邮政宣传

为有效延伸宣传范围, 丹阳市邮政局另辟蹊径, 针对时下风靡的“广场舞”具有群众基础广泛、人员相对集中的特点, 将邮政储蓄、车险业务宣传触角延伸至“广场舞”这一庞大群体。一方面让员工当领舞, 边跳边宣传邮政业务, 吸引大家眼球; 另一方面以“我感恩我发奖”为主题开展知识

竞赛活动，让广大群众在趣味益智中潜移默化地了解邮政金融，扩大邮政金融的社会影响力，营造浓厚的宣传氛围，取得了较好实效。

3.3 抓住特色产业发展 POS 机业务

在镇江，丹阳的工业总量号称“三分天下有其一”，其工业在全区是一大亮点，部分乡镇工业销售超百亿。同时丹阳全民创业氛围浓厚，地方产品特色较为明显，如眼镜、床上用品、皮鞋等。在金融业务发展上，丹阳市邮政局抓住乡镇特色，加大金融业务发展力度，拓宽业务渠道，强化主动营销，如陵口支局抓住皮鞋小作坊的特点，加强 POS 机业务推广，利用小企业进货，现金支付不便捷，发展了近 30 台 POS 机，取得了较好业绩。

4 建立日常管控机制，加速代理金融转型升级

4.1 采用日常业务积分制度

为顺利完成转型升级的各项目标，丹阳市邮政局针对跨赛后短信、绿卡、电子银行等业务的低迷走势，于 5 月出台了金融业务重点项目发展日常管控机制，以此消灭支局日常金融业务发展的“三无”现象（即无加办短信、无绿卡开卡、无电子银行激活），采取积分制形式，每周通报支局积分，按照积分情况进行支局管控。该方式有效遏制了日常业务发展“三无”现象，三项目日常业务有了质的提高，并且通过对员工绿卡、电子银行业务发展积分实施直接奖励，大大调动了职工发展的积极性和工作热情。

4.2 实施重点业务通关培训制度

为把握各项业务发展的时间节点，丹阳市邮政局对重点业务实施通关培训制度，相继建立了金融大余额、车险发展等预警机制，特别是在代理保险上，对代理保险连续不出单且达不到序时进度的单位进行通关。同时强化业务培训，通过学习业务产品的本身性质和营销方式，提升员工业务操作技能与沟通水平，真正实现由“以产品为中心”向“以客户为中心”转变。

4.3 建立阶段性业务要情提醒制度

丹阳市邮政局建立了金融要情专报制度，对于金融日常业务和重大项目活动中发现的普遍性、倾向性、重要性问题以及部分单位存在的问题，通过要情提醒直接下发至网点，每个网点对照问题自查自纠、改变现状、创新发展。建立要情专报制度，不仅对局内各项政策、通知做到及时上情下达，更为网点指明了发展方向。

5 创造网点文化气息，推动代理金融转型升级

5.1 全网建立“高、大、上”的晨夕会制度

丹阳市邮政局结合金融网点转型工作的开展，在全局网点建立了“高标准、大范围、上档次”的晨夕会长效机制。该局组织全体支局长到转型网点现场学习，并将晨夕会流程进行录像，下发各网点学习，在全局复制推广，依照转型网点模式和标准进行全网普及。每天召开晨会，有效搭建了沟通交流和学习平台，达到明确目标、提升士气的目的。同时

引入夕会制度，营业结束后由网点负责人组织召开夕会，统计当日业绩，分析发现的问题。通过每日的晨夕会管理，支局管理从保姆式向教练式转变，支局会议模式由原来单纯的支局长总结方式转为由柜员自行点评和分析极大调动了柜员的工作热情，让柜面员工既有压力，也有动力，既善于发现，更勤于动脑，从而不断改进和提高。在制定规定动作的同时，丹阳市邮政局对晨夕会标准及频次进行管控，采取现场抽查及非现场普查的方式，明确奖励和考核政策，从制度上落实晨夕会。同时全局建立支局长微信群、理财经理微信群，支局每日通过微信发送晨夕会照片，杜绝形式主义。

5.2 全局打造“精、气、神”的理财经理队伍

丹阳市邮政局根据现有资源倾力打造了一支“全精英、有气势、很神勇”的理财经理队伍。丹阳市邮政局通过内部招聘，聘任了 8 名专职理财经理，从理财队伍建设的数量、质量、培训、岗位、考核、激励等各个方面逐一明确和规范，对理财经理的选拔、培训、考核、激励和管理工作建章立制。通过每周召开理财经理例会，通过专业授课、实战演练、拓展训练等多种形式，从多层面提升理财经理的综合素质。经历了 2 年多的探索和历练，丹阳市邮政局理财经理队伍已发展成为一支专业性强、营销技能过硬、骁勇善战的精英队伍。

5.3 全局营造“安、乐、窝”似的良好归属氛围

员工是转型主体，是推动转型发展的决定因素，只有凝聚大家的力量，全面提升员工队伍素质，才能推动邮政代理金融业务持续快速发展，这也是转型的重要保证。丹阳市邮政局十分注重企业归属氛围的营造，致力于打造安居、快乐、窝心的家一般的企业。为提高员工幸福感和成就感，借力“劳动竞赛”等载体，激发广大员工大力发展、争做贡献的主动性，同时强化后台支撑，做到后台服务前台。2013 年跨赛，该局实行所有机关工作人员挂钩网点制度，在跨赛期间要求所有挂钩人员每天一个电话、每天一个短信、每周到网点一次、每旬一篇报告、安排一次会餐、召开一次会议、谈一次话、重温一次军令状、亲笔书写一封贺卡、营造一种氛围，通过“十个一”要求，为支局加油鼓劲。在 2014~2015 年跨赛动员会议上，丹阳市邮政局又提出“三服务、三满意”：为跨赛服务，让客户满意；为支局长服务，让支局长满意；为网点服务，让员工满意。

6 结束语

邮政代理金融业务转型发展，机遇与挑战并存，压力与动力同在。丹阳市邮政局始终奉行“金融快则邮政快，金融强则邮政强，金融好则邮政富”的发展理念，不遗余力地发展代理金融业务，推动邮政金融转型，在实践中不断总结经验，在创新中寻找方法，在转型中促进发展，推动了邮政代理金融业务更好更快发展。

收稿日期：2014—12—01

作者简介：刘苏平（1959~），男，山东东营人，研究生，经济师，主要从事县域邮政企业经营管理工作。