

文章编号: 1007-5399 (2015) 01-0038-03

# 邮政储蓄银行支局长的培养与成长策略探析

庞应峰

(宝应县邮政局, 江苏 宝应 225800)

**摘要:** 文章介绍了邮政储蓄银行支局长队伍的现状, 阐述了支局长队伍的主要特点和培养目标, 并对支局长队伍的培养效果与不足之处, 探讨了新的市场环境中支局长队伍培养的策略。

**关键词:** 市场; 支局长; 责任; 能力; 创新

**中图分类号:** F61 **文献标识码:** B

自邮政储蓄银行挂牌成立以来, 邮政企业全面进入市场化经营, 邮政企业的发展呈现出新特点、新趋势。在这样的市场环境中, 邮政企业如何培养新型支局长, 促进支局长队伍健康成长, 探索出适应市场竞争环境的基层骨干人才队伍成长新方式和新途径, 是广大基层邮政企业值得思考的课题。

## 1 邮政储蓄银行支局长队伍现状

宝应县邮政局下辖服务网点 32 个, 其中农村网点 26 个, 乡镇和非乡镇各 13 个, 农村支局占比较大。按照支局经济规模划分, 一类网点 5 个, 二类网点 8 个, 三类网点 13 个, 四类网点 6 个。在 6 个四类网点中, 有 3 个网点因规模较小, 一直由相邻网点负责人兼管, 因此目前在职支局长为 29 人。

从邮政储蓄银行宝应支行挂牌到 2014 年 8 月, 在不到 7 年时间内, 宝应县邮政局共有 46 人担任过支局长职务, 其中 60 后 25 人, 70 后 16 人, 80 后 5 人, 女性 10 人。目前在支局长岗位上的 29 人中, 60 后 10 人, 70 后 14 人, 80 后 5 人, 女性 7 人, 年龄最大的 52 岁, 最小的 26 岁, 平均年龄 38 岁, 70 后已经成为支局长的主体。

## 2 邮政储蓄银行支局长队伍主要特点

通过对支局长具体任职情况进行分析发现, 支局长队伍有以下主要特点。

一是来源渐趋单一。以 7 年为界, 担任支局长职务超过 7 年的员工, 工作经历较为丰富, 有的做过营业员, 有的从事过投递或其他岗位工作, 其中做过投递的占 50%。而新提拔的支局长则来源较为单一, 尤其是在银行挂牌前后的几年间, 支局长大多都是营业员出身, 来源缺乏多样性。

二是能力渐趋单一。目前支局长最重要的工作职责是拓展市场, 因此支局长的营销能力在快速提高的同时, 其他能力却没有得到同步提升。一些从支局长岗位上转岗的人员,

无法适应其他工作岗位要求, 如果不能合理安排曾经做过贡献的支局长, 将影响支局长队伍的稳定。

三是对经验依赖性较大。这一点在农村支局较为突出, 担任支局长职务时间较长的人, 其经验足、人脉广, 各项发展任务完成的都较为理想, 在管理和服务上也有一定特色。宝应县邮政局 5 个一类支局全是经验丰富的老支局长, 在 8 个二类网点中老支局长也超过半数, 由此可见, 工作时长短和经验多寡, 对基层负责人来说非常重要。

四是流动性相对较小。很多工作业绩较好的支局长, 长期在某一支局担任负责人, 有的任期达数十年, 这在一定程度上使支局发展保持稳定, 但不利于支局间的均衡发展, 因缺乏深度交流, 致使支局两极分化情况较为突出, 不利于落后支局的发展。

## 3 邮政储蓄银行支局长队伍培养目标

支局强则企业强, 支局长作为邮政企业的兵头将尾, 作为直接面对客户的一线基层负责人, 不管是对于市县局, 还是对于支局自身来说, 其重要性毋庸置疑。经过一系列改革, 支局长的工作职责已经发生根本性变化, 从一个基层组织的管理者成为基层团队的策划者和首席营销员。支局长不仅要确保完成各项经营指标, 做好管理工作, 还要把更多精力投入到客户服务和市场渠道拓展中。新的工作内容对支局长的素质与能力提出了更高要求, 同时也使支局长的培养发生了新变化。

在市场环境中积极探索培养支局长的新途径、新方法, 帮助支局长快速成长, 使支局长成为邮政企业参与市场竞争的核心力量和最坚强的基石, 从而促进各项工作的全面发展, 这是支局长队伍培养亟待解决的问题。支局长作为基层负责人, 需具备五种工作能力: 一是有较强的市场意识, 敢于竞争, 能够带领团队创造性地完成发展目标; 二是懂得客户心理, 善于策划, 能够发展和维护客户; 三是具有开阔的视野, 熟悉邮政各项业务, 能够指导一线员工工作; 四是善

于管理，能够以身作则、团结支局员工；五是善于和服务区域内各种组织和个人沟通，为合作者提供支撑服务，提升邮政品牌形象。对于有着众多农村支局的县局来说，培养合格的农村支局长成为打造整个支局长队伍的重点和关键。

#### 4 邮政储蓄银行支局长培养策略

##### 4.1 邮政储蓄银行支局长培养计划

针对目前支局长队伍出现的能力不足问题，宝应县邮政局强调从机制创新的角度来培养支局长，夯实基层负责人团队的整体实力，陆续推出三项计划。

###### 4.1.1 交流计划，实行支局长定期流动制度

首先，给支局长设定固定任期，即在某一支局任职一般为3~5年，低于3年不利于支局稳定，超过5年则会形成惰性；其次，实行专业局和支局的交叉流动，即不能连续担任支局长职务，如不能从A支局长直接调到B支局担任负责人，支局长任期结束，应该调到县局某一专业局或职能部室从事营销或管理工作，增强支局长的工作能力，任期满2~3年，才可以再次担任支局长，且不回原支局；最后，县局专业局或职能部室工作人员，尤其是年轻人，也应到支局担任支局长，增加基层工作经验，既可以避免与一线发展实际脱节，也可以给支局注入新的活力。

###### 4.1.2 助手计划，给支局长配备助手

首先，在支局培养副支局长或支局长助理，增强他们的工作责任心和工作经验，协助负责人开展工作，让他们有机会能够有所担当；其次，在暂时没有明确副职和助理的支局，由支局理财经理或大堂经理担任助手，规定在理财或大堂经理和支局长两人中，支局必须有一人在岗，休假实行轮休，不能出现支局厅堂无人管理和服务的状况，确保支局营销和发展工作能够持续推进；最后，结合金融网点转型要求，利用支局召开晨会和夕会的时机，除了让负责人和理财经理主持外，还要让所有柜员都有机会主持晨夕会，培养他们的管理能力，并借此发现和培育后备力量。

###### 4.1.3 挂联计划，开辟县局和支局之间新的沟通渠道

首先，选择部分优秀负责人在担任支局长的同时，挂职县局专业局局长助理职务，参与专业局周例会，参与专业发展的政策制定，为专业发展提供一线的实践信息。其次，县局管理人员和支局实行一对一挂钩联系制度，每周至少有一天到支局工作，参加一次支局周例会，参加一次晨夕会，吃上一顿支局小食堂的饭菜，参加一次支局客户走访活动或网点沙龙，确保挂联人员和支局员工之间充分了解。最后，为确保挂联工作不流于形式，切实增强挂联人员和支局的联系及利益的一致性，在挂联人员的绩效考核中，有30%与挂联支局的业务收入相关联。

##### 4.2 邮政储蓄银行支局长培养举措

为确保支局长培养计划的实行，宝应县邮政局还配套进行了七项措施。

###### 4.2.1 树立培训是最好福利的观念

为解决支局长能力渐趋单一的矛盾，宝应县邮政局除了

实施交流制度以外，还进行拓宽视野的培训，通过邀请行业外的老师授课，使其能够跳出支局小范围，开阔眼界。2014年，宝应县邮政局邀请相关专业人员，为支局长重点介绍了金融行业发展新趋势、物流快递行业新动向和电子商务对传统行业的颠覆和冲击等内容。

###### 4.2.2 按照市场营销实战进行技能培训

支局长承担着发展重任，因此应高度重视支局长实际工作能力的提高。为满足支局长需求，宝应县邮政局每月进行一次支局长培训，提前征询支局长意见，由支局长设计题目，业务部门根据汇总的支局长意见，有针对性地开展技能培训，有效满足发展实际的需要。

###### 4.2.3 拓宽员工晋升通道

为了改变支局长来源单一的现状，宝应县邮政局坚持机会均等原则，鼓励不同岗位员工提升自身素质，引导员工积极参与支局各项营销工作，让素质较高的员工掌握更多业务技能，如鼓励投递员考取邮政营业员和储蓄营业员上岗证，为将来更换岗位乃至晋升打下基础。

###### 4.2.4 借助转型活动强化团队意识

为了解决支局长过度依赖经验的问题，宝应县邮政局借助金融网点的升级转型，按照市场竞争的实际要求，制定了支局长素质能力提升的5个目标和统一的工作机制及流程。要求支局长严格按照制度办事，强调支局长作为团队带头人的作用，力争把邮政企业的基层组织打造成为一流的市场拓展团队。

###### 4.2.5 重视支局长典型的引领作用

好的榜样可以激发大多数人的上进心，宝应县邮政局把支局长的典型打造作为一项日常工作，树立沿河支局为全县的标杆支局，组织全县支局长、理财经理、柜员分批到沿河支局学习交流，让沿河支局长在全局会议上介绍经验，为其他支局长提供一个自我对照的标杆，尤其是一些新上任的支局长，更是找到可以复制借鉴的模板。

###### 4.2.6 加大与支局长的交流力度

县局领导形成每周到支局调研的工作制度，重点是和支局长交流，了解支局长的最新思想动态，切实做到每季度和每位支局长谈一次心，同时召开不同形式的座谈会，既可以按照区域召开分片座谈会，也可以按照支局发展上的共性召开分类座谈会，全面深入地了解支局以及支局长队伍的实际情况，有针对性地帮助支局长排除困难，促其成长。

###### 4.2.7 赋予负责人作为支局兄长、大姐的角色

支局虽小，但一般也有10人左右，新时期的支局建设，既要有家的温馨，也要有严格的管理，既要破除农村支局长长期存在的“家长制”作风，又要保持一定的凝聚力，因此赋予支局负责人以兄长和大姐的角色，对目前的支局建设最为有利，具体包括三方面内容。

首先要求支局长从严要求自己，严格按照制度办事。目前，支局柜员大多是近几年新入职员工，无论在思想上，还是在工作方式上，都与老一辈邮政人存在一定差距。作为负责人，既要让新员工熟悉并发扬邮政优良传统，又要注意不

能在情感和认知方面形成对立,因此在以管理者身份推进工作的同时,在生活中要以大哥和大姐形象引导新进员工。

其次要求支局长热情对待每位支局工作人员,在增加支局长流动性的同时,注意加强营业员之间的沟通交流。支局长要帮助新进员工尽快熟悉周围环境和客户,尤其是第一次走上工作岗位的新员工,帮助他们实现从校园到工作岗位的转变。

最后要求负责人关注支局小家建设,尤其要关注小食堂饭菜。目前,支局大多数员工的家都在县城,因此解决吃饭难不仅是县局的大事,也是支局长的工作重点,只有做到同吃一碗饭,同喝一锅汤,才能真正增强支局员工之间的信任。

## 5 邮政储蓄银行支局长培养效果与存在不足

### 5.1 支局长培养产生的效果

自2013年在宝应县邮政局初步实施支局长培养与成长方案以来,已经取得了一定的实际效果,对目标的实现以及实际矛盾的解决,也起到了一定的推动作用。

一是积极性得到提高。方案实施以来,宝应县邮政局共有8名支局长调到县局从事营销和业务管理工作,有3名县局年轻员工担任支局长职务,有5名支局长助手和1名投递员晋升支局长岗位,并先后选配3名副支局长、2名支局长助理,另有2名投递员转到营业员岗位。一石激起千层浪,支局长的积极性得到显著提高,能够在支局和县局之间交叉任职,既可以提升能力,也可以打开职业上升通道。同时还有四类员工的积极性也得到了极大提升,包括从县局到支局担任负责人的年轻员工,担任支局长助手的员工,从事营业岗位的员工以及投递人员。对于投递员来说,首先他们不仅得到了锻炼,还为将来走上重要岗位积累了丰富的工作经验;其次看到自己职业生涯有了更为广阔的天地,可以为将来的成长不断积蓄能量。

二是自信心得到提高。在积极性普遍提高的同时,全体支局长通过面向竞争、面向未来的两种培训,自信心极大增强,不再畏惧竞争。经过有针对性的培训,支局长看问题更准,发现问题更早,采取措施更快,制定方案也更有效。同时加上转型的推动,支局员工的精神面貌也发生了巨大变化,底气更足,在营销中敢于开口,在工作中更加主动,平时也更愿意花时间钻研技能。最为显著的是,无论是员工,还是支局,业绩都得到了提高,收入也明显增加,并初步形成了两者之间的良性循环。

三是素质能力得到提高。在一系列新机制约束以及市场冲击下,一些“老”支局长原来行之有效的工作方式逐渐失去作用,他们也逐步认识到仅靠经验远远不够。截至2014年8月底,宝应县邮政局除了一名年龄较大的支局长外,其他28名支局长都取得了大专文凭,其中具有本科学历的有6人。支局长除了继续提升自身营销能力外,还更加注重管

理能力和服务能力的提升,开始在服务客户上要业绩,使整个支局长队伍充满了活力和生机。

四是整体发展更加均衡。方案实施一年后,宝应县邮政局各支局之间的发展更加均衡。按照业务收入、劳动生产率和管理责任划分,29个支局已经形成了两头小、中间大的合理梯级。仅从2014年上半年的收入数据来看,一些不同类别支局的收入,已经没有明显界线,各支局之间呈现出一种你追我赶的喜人局面。仅2013年就有4个支局上升到更高级,打破了几年前的缓滞局面,对整个县局的发展起到了促进作用。

### 5.2 支局长培养存在的不足

由于该方案实施时间较短,一些措施还未完全推行到底,因此就目前具体实施情况来看,还存在一些不足。

一是方案的设想是逐步提出的,没有经过深思熟虑,因此还不完善,缺乏必要的通盘考虑和顶层设计,有待在今后的工作中不断完善并加以修正。

二是在新办法推行中,虽然提前做了很多思想工作,推进中也不断加强沟通,但一些支局长仍然有思想顾虑,因此还需要进一步强化思想教育,引导大家认识到改变的重要性,力争取得全体人员支持。

三是在将新办法的实施转化为现实生产力方面还有待改进,检验新办法成效的标准要看是否推进业务发展,是否增加员工收益,在这一方面,未来还有很多细致、艰难的工作要做。

## 6 启示

宝应县邮政局的新办法,对解放思想和转型发展都有一定启发。通过新办法的具体实施和深入推进,得到以下启示。

一是新办法的持续性。在市场环境中培养新型支局长,是每个市县局的重点工作,同时也是一项长期工作,能否将新办法一以贯之地推行下去,无论是支局长,还是员工都心存疑虑。因此在新办法施行方面,需要不断取得共识,只有统一大家的认识,才能将新办法坚持下去。

二是新办法的严肃性。一些办法在推行之初,也得到了支持和欢迎,但是由于在执行上不严格,逐步消减了新办法的推进力度。因此,只有不断领会群众路线教育实践活动的精神实质,让权力在阳光下运行,才能确保制度的威严。

三是新办法的有效性。新办法需要在推进过程中检验,并依靠实践来不断完善和修正。只有下定决心,在培养适应市场环境的支局长这个问题上,不断创新和完善,才能有更大的出路,才能夯实邮政企业发展的基石。

收稿日期:2014-10-16

作者简介:庞应峰(1968~),男,江苏扬州人,主要从事邮政管理研究。