

文章编号: 1007-5399 (2015) 05-0035-04



邮政储蓄银行营业网点安防形势 SWOT 分析及对策研究

吴俊镜

(中国邮政储蓄银行贺州市分行, 广西 贺州 542800)

摘要: 文章立足于中国邮政储蓄银行营业网点的安防现状和形势, 充分运用 SWOT 工具分析了营业网点安防工作存在的问题, 从处理好各种关系、完善安防机制、构建全方位监控体系等角度出发, 探讨了提升营业网点安防能力的对策。

关键词: 营业网点; 安防; SWOT 分析; 风险; 监控; 对策

中图分类号: F61

文献标识码: A

SWOT 分析法是哈佛大学商学院教授安德鲁斯在 20 世纪 60 年代提出的。SWOT 分析即内外部环境分析, 包括优势 (Strengths)、劣势 (Weaknesses)、机会 (Opportunities) 和威胁 (Threats), 是与研究对象密切相关的各种因素的综合分析。经过不断完善, 该方法已经广泛运用于各领域的研究中。因此, 应用 SWOT 分析工具诊断营业网点安防工作的形势, 分析其优势、劣势、机会和威胁等内外部因素, 并选择最优的应对策略, 有助于进一步提升邮政储蓄银行 (以下简称“邮储银行”) 营业网点整体安防水平。

1 对营业网点安防形势进行 SWOT 分析的必要性

安防工作是一个系统工程, 事关企业财产安全和员工人身安全, 对于尚处改革发展阶段的邮储银行来说, 运用 SWOT 工具对营业网点安防形势进行全面分析显得尤为重要。

1.1 社会治安形势的复杂性

近年来, 全国刑事发案相对平稳, 重大案件比率低, 但侵犯财产案件相对突出。所立刑事案件中, “两抢一盗” 等侵犯财产型犯罪比较突出, 占总案的八成以上。银行存在于社会母体, 营业网点案件的发展趋势和社会治安案件的发展趋势紧密相联。对社会治安形势的清醒认识, 是做好安防工作的前提。

1.2 银行网点本身的特殊性

银行作为经营货币的特殊企业, 往往容易成为犯罪分子的目标。近年来, 我国金融安全形势不容乐观, 全国银行业抢劫、盗窃案件呈高态势, 金融诈骗案件、利用 ATM 机犯罪案件增多, 尾随银行客户犯罪案件日益突出。这些案件的发生, 给国家财产和银行员工的生命安全造成巨大损失, 社会影响非常恶劣。金融安全是国家安全的重要组成部分, 也是维护稳定的重要内容, 决不能掉以轻心。

1.3 SWOT 分析工具的科学性

对经典的管理学理论而言, SWOT 分析是一个普遍运

用且科学性较强的分析工具, 它以矩阵的形式研究并分析对象的内部情况——优势、劣势, 研究对象的外部环境——机遇、威胁, 可以较全面地对研究对象进行分析与定位, 并制定相应战略。因此, 从安防形势与管理学分析角度来看, 对安防工作进行 SWOT 分析既有科学性, 也有必要性。

2 对营业网点安防形势的 SWOT 分析

对网点安防形势进行全面的分析比较, 发现优势与不足, 明白威胁与机遇, 是做好安防工作的前提和保证。

2.1 网点安防工作的优势分析

2.1.1 人防配置趋于合理

为了向现代商业银行迈进, 邮储银行已经完成了股份制改革, 在一级分行层面, 基本都设立了独立的安防部门; 大部分二级分行也已经设置专职安防部门或人员。总体来看, 邮储银行在人防方面已经达到安防工作的基本要求。

2.1.2 物防措施日益完善

邮储银行拥有营业网点 4 万多个, ATM 4 万多台, 提供电话银行、网上银行、手机银行、电视银行等电子服务渠道, 服务触角遍及广袤城乡。目前, 绝大部分网点的物防能力建设已经达到一定水平, 无论是从公安部的安防标准, 还是安防工作要求来看, 都有了质的飞跃。

2.1.3 技防投入力度空前

随着科技的发展, 高科技犯罪等新型犯罪手段日益翻新且层出不穷, 邮储银行在技防投入方面日益加大, 移动侦测技术的运用、门禁系统的升级、视频集中监控系统的整合等, 都充分证明邮储银行的安防水平已经达到一个新的高度。

2.2 网点安防工作的劣势分析

2.2.1 机构设置有名无实

在二级分行层面, 一些规模小的分行依然是与办公室合署办公, 人员紧张, 工作压力大, 存在专职不专, 兼职过多

的现象。县级支行未单设安防部门,一般由综合管理部门人员兼任,多数对应上级的办公室、人力资源部、监察部门、党群部门、工会部门等,很多时候疲于应付,工作质量难以保证。较多基层分支行分管安防工作的领导同时分管业务工作,安防工作大都有名无实。

2.2.2 安防队伍参差不齐

银行既是一家经营风险的企业,同时也是一家追逐效益的企业。银行的本质决定了银行安防工作难以成为全行工作的核心或重点,因此,在人员安排方面必然有所欠缺。目前,安防队伍存在的主要问题有:一是较多基层分支行的安防人员年纪相对较大,有的地方成为安置老同志的“养老院”;二是人员队伍不稳定,人手紧缺时随时撤换,安防部门变成了“过渡的战场”;三是安防人员待遇不高,薪酬等级较低,员工职业生涯规划欠缺,部分素质高能力强的人不愿在安防部门工作,看不见希望的曙光。

2.2.3 网点人员敷衍塞责

在利润至上目标的引导下,网点安防工作变成了一项可有可无的“附加产品”,主要表现为:一是日常安防演练流于形式;二是思想意识松懈和麻痹;三是安防事务繁杂琐碎,存在“说起来重要,做起来次要,忙起来不要”的片面认识,变成日常工作的“鸡肋”。

2.2.4 银行保安越俎代庖

越俎代庖主要是指保安代替大堂经理履行相应职责,包括迎送客户、引导客户、指导填单、主动询问客户需求,甚至答疑解惑。顾名思义,银行保安的职责主要是维护银行及客户人身安全和财产安全,其次是协助大堂经理维持网点秩序。维持治安是保安最基本的本质工作,保安需要时刻保持警惕,不断巡视银行网点的各个区域,包括大堂、自助区、贵宾区、等候区、办公区、卫生间等区域,并警觉地审视每个可疑点,防患于未然。其次,当危险发生时,保安有义务和能力制止危险,降低损失。但事实上,许多银行网点保安并没有担负起这一职责。从现实来看,银行网点保安越俎代庖者比比皆是,而且这样的保安容易获得客户好评。但从银行管理规范的角度来看,却意味着职责界定的模糊和混乱,保安俨然是半个大堂经理。

2.3 网点安防工作的机遇分析

2.3.1 监管支持的政策机遇

邮储银行作为一家后起的商业银行,从成立到现在,无论是人民银行还是银监会,都没有赋予其国有商业银行的市场地位,这点从监管部门文件将其单列中可以看出。如果邮储银行的安防工作能够达到甚至超越其他国有商业银行的安防水平,将大大增加其在监管部门的话语权,有利于赢得更多的监管政策支持。因此,做好安防工作,将是争取监管政策的大好机遇。

2.3.2 品牌塑造的市场机遇

安防工作不像业务工作一样立竿见影,但是良好的安防环境却是对业务发展最好的支撑和保障。如果一家银行全年无事故,甚至是多年无事故,可以借此塑造品牌形象,在社

会上形成良好口碑,最终有利于促进银行的业务发展。所以,安防工作和业务发展相辅相成,安防工作做到位将有助于提升银行的品牌形象。

2.3.3 能力提升的发展机遇

从科技进步的角度看,网络化、智能化、高清化、整合化将成为未来安防工作的发展方向。例如,视频监控系统和门禁、报警、对讲、视频会议系统的集成联动,安防系统和业务管理平台的有机结合,新一代通讯技术的广泛应用,视频智能技术分析和银行安防的充分融合,通用安防系统向专用解决方案平台的快速转变等,将成为银行未来安防系统的主要发展趋势。邮储银行可以利用这些发展机遇,缩短与其他成熟银行的安防能力差距。

2.4 网点安防工作的威胁分析

一是营业场所的隐性风险。现在较多支行结算区域特别是公司业务非现金区域都为开放格局,柜员使用的重要空白凭证、印章若保管不善,有可能遗失或被盗,还有一大隐患是存在犯罪分子劫持工作人员的可能。有些营业面积大于300 m²的网点,厅堂宽敞,出入人员混杂,电器配置齐全,用电功率增大,存在物品被偷盗、罪犯潜伏作案或消防安全等隐患,结构复杂、设施陈旧、线路老化的老网点风险隐患会更高。

二是外部人员的潜在威胁。当前,由于社会处于转型发展期,必然冲击原有经济体制和人们的思想观念,带来不同阶层和社会集团的利益再分配,出现机会不均等、收入不平衡的问题,加上经济下行压力增大,导致企业破产、人员辞职、员工被解雇、投机赌博等现象不断发生,必然产生大量新的社会矛盾。一些不法分子利用这个机会和条件,从事违法犯罪行为。这些都给网点安防工作带来了新的挑战和考验。

2.5 邮储银行安防形势的SWOT分析结论

通过对邮储银行优势、劣势、机遇、威胁的全面分析,可以得出以下矩阵结论,详见表1。

3 破解营业网点安防问题的对策

通过上述SWOT分析可以看出,当前社会治安形势复杂多变,必须突破狭义的银行安防观念,打破“安防工作仅是安保部门事情”的传统观念,摒弃“抓安防就是抓物防、技防设施建设”的传统做法,树立“大安保”理念,把治理、人防、物防、技防融为一体,围绕安防工作全天候、全员性、科学性、社会性的特点,进一步构筑和谐的的安防工作环境。

3.1 必须处理好四种关系

3.1.1 处理好领导重视与员工责任落实的关系

网点的安防工作贯穿业务经营、管理的全过程,广大员工是防范的主体。因此,不仅需要领导重视,更需要员工时刻绷紧这根弦。重视安防工作,领导和员工两者皆有责任和义务,只有上下配合,通力协作,时时处处保持应有的警惕,才能防患于未然,堵漏于事前。

表1 邮储银行安防形势的SWOT分析结论

	优势 (S) 分析	劣势 (W) 分析
SWOT 矩阵模型	1. 邮储银行在人防方面已经达到安防工作的基本要求。 2. 物防能力建设已经达到一定水平。 3. 技防水平已经达到一个新的高度。	1. 机构设置有名无实。 2. 安防队伍参差不齐。 3. 网点人员敷衍塞责。 4. 银行保安越俎代庖。
机遇 (O) 分析	SO 对策	WO 对策
1. 安防水平提高, 有利于赢得更多的监管政策支持。 2. 安防工作和业务发展相辅相成, 安防工作做到位有助于提升银行品牌形象。 3. 通过技术运用和提升, 缩短与其他成熟银行的安防能力差距。	1. 进一步提升安防技能水平。 2. 正确处理好安防工作和业务发展的关系。 3. 在人、财、物上给予安防工作更多支撑。	1. 完善制度, 通过制度进行保证。 2. 稳定队伍, 安防工作必须得到充分的人员支撑和财力支持。 3. 加强考核, 以考核促进安防能力提升。 4. 明确职责, 不能以牺牲安全为代价促进业务发展, 必须回归保安的工作本质。
威胁 (T) 分析	ST 对策	WT 对策
1. 营业场所存在各种隐性风险。 2. 由于社会处于转型发展期, 外部人员的潜在威胁加大。	1. 通过运用科技手段, 破解各种隐性风险。 2. 加强与公安部门的联系, 强化与周边商家的联防, 确保第一时间处置各类突发事件。 3. 加强安防设施建设和管理, 确保软硬件达标。 4. 加强与政府有关部门的信息共享, 及时掌握各类社会治安信息。	1. 人是做好安防工作的保证, 通过人员到位、培训到位、考核到位, 破解存在的安防问题。 2. 把物防、技防融为一体, 通过最新的科技手段提升安防能力。 3. 要正确处理各种关系, 抓住安防工作全员性、科学性、社会性特点, 构筑安防的良好环境。

3.1.2 处理好防范业务风险与安防风险的关系

从业务经营角度讲, 邮储银行最直接的风险来自业务经营, 安防工作的风险要比业务风险小得多; 但从业务管理角度看, 安防工作也是各项管理工作中一项不可或缺的内容。安防工作假如出现大问题, 同样会影响到银行的社会声誉和业务发展。安防工作实行“一票否决制”也充分说明了其重要性。因此, 防范安防风险应该像抓业务风险一样, 抓重点带一般, 抓大带小。尤其是一线网点人员更要学会“弹钢琴”, 将业务风险和安防风险有的放矢地统筹好、解决好。

3.1.3 处理好人防与技防的关系

从人和物的关系看, 人起决定作用。因此, 要抓好网点员工的安防教育和防范技能训练, 努力提高每位干部员工的实际防范能力; 从安防工作的实践看, 人防和技防必须同时到位, 才能达到有效的防范效果。必须集中一定财力, 按照公安部门的规定要求, 有计划、有步骤地不断强化技防设施建设。

3.1.4 处理好主动防范与被动防范的关系

只要防范措施到位, 不论主动性、被动性防范工作都能做好。由于邮储银行点多、面广、线长, 更应注重主动性防范, 要未雨绸缪, 抓住防范工作的主动权。利用外部力量加强防范也是一种主动性防范, 各营业网点应尽力而为。例如, 主动与公安部门开展警务联动, 与相邻商家开展联防, 主动与政府部门实行信息共享, 聘请保安公司人员参与安防工作等, 都是有效的主动性防范。

3.2 破解安防问题的四个对策

3.2.1 抓教育——常敲“警示钟”, 构筑思想防线

案件的发生除主观因素外, 客观上也存在偶然性。制度虽然具有规律性, 但人在认识其必然规律时总是滞后的, 因此必须要有牢固的安防意识, 才能弥补制度的滞后性和案件发生的偶然性。加强员工安防教育, 应做到“三坚持”。一是坚持教育内容配套。要开展和社会治安形势有关的案例教育, 着重增强干部员工的“三性”认识, 即安防工作的重要性、必要性、紧迫性。二是坚持教育形势多样化。要打破“一人念, 众人听”传统乏味的教育形式, 采取理论与实际相结合的方法, 请公安、消防等部门人员开设专题培训班, 采取新颖、科学的教学方式, 介绍社会治安形势, 剖析有关案例, 分析银行犯罪特点, 提高干部员工的学习兴趣, 增强安防意识。三是坚持教育经常化。要制订教育、培训、学习计划, 妥善处理好安防教育工作与业务工作的关系, 把此项工作作为一项长期工作来抓, 并且努力抓实、抓牢、抓出成效, 做到两手都要硬。

3.2.2 抓奖惩——戴好“紧箍咒”, 建立激励机制

在解决好“人”的问题之后, 必须抓制度建设。首先, 要建立安防工作制约机制。把做好安防工作纳入领导的任期目标, 并作为考核领导干部业绩的重要内容之一, 实行“一票否决制”。凡因失职、渎职或工作不力发生重大案件的, 除追究当事人责任外, 还要坚决追究主要领导和主管领导责任, 取消其评优奖励资格, 并进行经济处罚, 形成奖惩结

关于“速卖通”邮政国际小包揽收业务发展现状的思考

自2015年2月初中国邮政集团公司启动“速卖通”项目以来,经短短一个月的发展,南京地区该项目的发展从最初一日几件增至日均揽收量达百件以上,通过数据分析,可以发现电子商务小包揽收业务发展的规律。

第一,目前电子商务是以境内业务为主,境外业务是辅助发展的一个渠道,由于属于国家之间的商品买卖,客户一般会选择品牌、资质相对过硬的快递公司寄递,客户体验给用户带来的第一印象至关重要,直接影响到商户的合作频率和后续业务发展。

第二,电子商务面对越来越多的行业竞争,希望有更多速递企业可供选择以降低运营成本,迫切需求更多的信息资源,渴望增加业务宣传渠道,以利于其增加销售额。

第三,经营跨境电子商务必须具备与国外买家沟通的能力,因此卖家文化素质普遍较高,其中部分人群属于兼职开店,上班时不愿被打扰,个性化的客户对邮件揽收会提出晚间揽收或周末揽收等特殊要求。

针对以上启示,笔者认为“速卖通”业务的拓展应从以下几方面着手。

第一,借鉴往年节能电器入户调查业务开发经验,笔者发现邮政投递员的社会形象往往能给用户更多的亲切感,在各市公司电子商务客户拓展初期,一份简单的调查表配上一件小礼品,就可以收集足够的客户信息和诉求,在给客户留下印象的同时,也是宣传“速卖通”邮政国际

小包业务一种较好的广告方式。

第二,优质、高效、人性化的服务质量是客户对邮政建立起认同感、信任感的根本,因此在揽收环节对客服人员和揽收人员的服务质量提出了更高要求。一方面,可以通过具体的流程培训、建立服务质量考核办法和定期的质量通报实现;另一方面,随着国际小包业务量的飞速增长,在不久的将来预计将会涉及更多的资源投入和流程优化以满足邮件寄递需求。

第三,服务质量优劣不仅与客服人员、揽收人员的服务态度、效率和传递时限有关,而且是一个全方位、多层次的服务体系,如果没有区别于社会快递公司的优惠价格或特殊服务,邮政包裹和快件业务难以形成竞争优势。笔者认为,邮政包裹和快件业务发展的核心竞争力是差异化的资源、信息和增值服务优势。

随着中国电子商务的日趋成熟,国内小包寄递市场竞争白热化导致的多国鼎力局面在一定时期内仍将长期存在,邮政在国内红海中拼搏前行的同时应具备更为广阔的国际视野,唯有积蓄力量,找准切入点,才能在更大的战场迎接新的挑战。虽然“速卖通”国际小包业务这一新事物的出现和发展会经历一些曲折,但市场份额的天平会倾向于对潜力项目持续专注的企业,在电子商务物流领域不断发展的明天,邮政必将有所作为。

(南京市邮政投递局 王骏)

合、赏罚分明的制约机制。其次,建立激励机制要抓奖惩兑现。奖惩不兑现,制度就没有约束力,也就不能很好地落实。奖惩兑现,一要解决人情问题;二要解决执行问题。

3.2.3 抓技防——筑牢“防火墙”,加大科技投入

第一,加强硬件建设。针对网点安防工作实际,加大对安防工作的投入,对专项安防经费一定要落实。此外,应遵循以下原则抓好硬件建设:一是因地制宜,安全管理,使用为主的原则;二是眼前急需与长期使用相结合的原则;三是新建或改建设施一步到位,不搞重复建设的原则。第二,提高科技含量。在当今科技社会,犯罪分子的作案手段越来越先进,如果邮政的技防手段落后于犯罪分子,就难以起到防范效果。因此,要注重运用高科技提高防范能力。

3.2.4 抓环境——形成“大合唱”,构建联防网络

第一,加强与外单位之间的合作。一是要主动加强与公安机关的联系,接受其指导,取得公安机关对邮储银行安防工作的支持,促进安防工作的开展。二是要和友邻单位签订联防协议,搞好联防工作,营造“一方有难,八方支援”的兄弟关系。第二,依法惩治,严厉打击。主动与当地公安、中国人民银行、银监等部门配合,成立联防组织,共同维护

金融系统的正常秩序。安防工作不是某一部门的工作,而是每一位员工的工作。单纯依靠银行安防部门全部承担这份重任不切实际,必须依靠所有可以依靠的力量,营造一个群防群治的安防氛围,变安防部门唱“独角戏”为全行上下“大合唱”。

4 结束语

安防工作是一个系统工程,涉及范围十分广泛,既要研判外部环境的发展趋势,制定相应对策;又要协调内部各个部门,制定最佳防范方案,努力促进安防工作向更有深度、更具广度的目标发展。所以,既要坚持全面发展的原则,又要突出重点,兼顾其他,按照标本兼治、综合治理,多管齐下、防范在前的要求,把安防工作切实提上重要的议事日程,当作一件大事来抓,做到工作忙时不忘安防,任务重时不挤安防,真正构筑起固若金汤的安防坚固防线,为维护社会治安的良好秩序作出贡献。

收稿日期:2015-03-27

作者简介:吴俊镜(1984~),男,广州贺州人,经济师,主要从事民商事法律运用和现代企业管理研究。