

文章编号: 1007-5399(2020)05-0037-02

# 关于邮政企业代理金融骨干队伍建设的思考

## ——基于对标商业银行、党政机关等机构的视角

黄福来

(中国邮政集团有限公司漳州市分公司, 福建 漳州 363000)

**摘要:** 阐述了建设邮政企业代理金融骨干队伍的意义, 通过对标商业银行、党政机关等机构, 剖析了邮政企业代理金融骨干队伍建设存在的主要问题, 并从人才库建设、晋升机制、培养体系、机构设置四个方面提出了强化邮政企业代理金融骨干队伍建设的对策。

**关键词:** 商业银行; 党政机关; 代理金融; 骨干队伍

**中图分类号:** F61 **文献标识码:** A

“国有企业领导人员是党在经济领域的执政骨干, 是治国理政复合型人才的重要来源, 肩负着经营管理国有资产、实现保值增值的重要责任”。邮政企业作为国有企业的重要力量之一, 需要认真落实习近平总书记这一重要指示精神。2020年全国邮政经营服务工作会议指出: 代理金融是邮政公司的“吃饭业务”, 是反哺邮政普遍服务和寄递亏损的源泉。代理金融骨干力量是推动代理金融业务发展的“领头羊”。可见, 科学培养和选拔代理金融骨干力量意义重大, 对中国邮政可持续发展和高质量发展至关重要。

### 1 邮政代理金融骨干队伍建设存在的主要问题

#### 1.1 梯队建设的规划不完善

近年来, 党政机关选拔干部注重老中青搭配, 既发挥老功臣的驱动力, 也激发年轻队伍的推动力。但邮政企业在选拔分管代理金融领导时, 有的地区偏重论资排辈, 导致企业推动力不足; 有的地区重年轻化甚于能力, 导致企业驱动力下降。

#### 1.2 晋升通道偏窄

一方面, 党政机关领导同级岗位多, 比如副处级岗位, 从副县长到分管较为主要领域的副县长, 再到常务副县长, 虽然同级变动, 但也体现了提升的空间, 而邮政企业(含代理金融)相对而言缺乏这样的空间。另一方面, 《公务员职务与职级并行规定》已推行公务员职务与职级并行、职级与待遇挂钩的制度, 较好地拓宽了公务员队伍晋升通道, 但邮政企业尚缺乏这样的激励机制。

#### 1.3 缺乏骨干人员的专业培养

邮政企业代理金融的竞争对手是其他商业银行, 但骨干队伍的培养与商业银行有较大差距。主要体现在以下几方面: 一是招聘环节, 商业银行从招聘大学生开始就注重专业

性, 而邮政企业区县分公司特别是待遇相对较差的地区很难招聘到与岗位匹配的人员。二是培养环节, 入职商业银行的大学生一般会被安排到金融网点或信贷部门、个金部门等, 会经过一段时间金融专业的锻炼。而入职邮政企业区县分公司的大学生有可能被分配到金融岗位, 也有可能分配到邮务专业、速递专业等非金融岗位。三是锻炼环节, 提拔后的商业银行人员在银行县支行或市分行职能部室领导岗位轮岗, 始终接触的是银行专业、银行信息; 而邮政企业区县分公司领导来自邮政企业各专业, 可以与市分公司职能部室领导岗位互调, 很可能出现在提拔之前对金融的系统性了解不足, 在走上领导岗位后才逐渐学习了解金融, 之后还会出现金融履历断层等现象。

#### 1.4 机构设置与专业化发展不够吻合

邮政代理金融是邮政公司利润和收入的最主要来源, 但其机构设置相对简单。以某市分公司为例, 市金融部只设置正副科级职务各一个, 而同级邮政寄递事业部, 仅内设副科级部室就有8个。邮政代理金融专业日常开展的工作来自多方面, 包括人行、银监、银联、邮储自营、中邮证券、邮政内部同级部门、邮政上级金融部门、保险公司等。但在该市分公司金融部门仅设置内控管理和业务管理两个班组长级别的部门, 远远少于同级邮储银行设置的部门。

### 2 强化邮政代理金融骨干队伍建设的对策

#### 2.1 构建骨干队伍人才库

为了激发最广大邮政企业代理金融骨干各年龄人员、各层级人员的战斗力, 有必要梳理并分析今后五年各层级领导改非人数、代理金融条线人才等数据, 建立邮政代理金融人才库, 并加强人才库后续跟踪落实。同时, 在“对党忠诚、勇于创新、治企有方、兴企有为、清正廉洁”的指导下

想下,着力选拔优秀人才,促进领导班子老中青科学配备。按照分类培养路径的思路落实,以目前的副科级后备干部为例:36岁及以下的培养路径为副科—正科—副处—正处—更高层级;37~42岁的培养路径为副科—正科—副处;43~45岁的培养路径为副科,极优秀者可考虑正科。

综上所述,把年龄优势与思想道德素质、实际工作能力结合起来衡量,合理确定选拔任用依据,打破论资排辈旧习,不搞年龄上的“一刀切”,在同一平台、同一机会中竞争择优,使各年龄段优秀干部脱颖而出。

## 2.2 完善骨干队伍晋升机制

代理金融人才库建成之后,切实能够做到让人有希望、有盼头,除了要落实德才兼备、以德为先,公正、公开、公平等原则外,还要有可以晋升的通道。以晋升副科级为例,如果只是在每年领导改非时,才有机会晋升,对某些地区的骨干人员来讲,晋升机会较小。邮政企业可以自上而下,在充分调查和符合组织程序的基础上,参照《公务员职务与职级并行规定》,制订符合邮政代理金融可操作的方案,有效拓宽人才晋升通道,进一步激发人才内生动力。大胆探索长远激励机制,对没有提拔为领导职务的代理金融骨干人员,根据各地区相应的评价体系进行综合评价,达到一定年限,给予提高绩效奖励。比如区县金融部经理工作达10年的,非管理岗的可转为管理岗,且岗位职级晋升至49岗;达15年的,年度绩效按同单位四级副分管领导的0.6系数计算。

## 2.3 建立骨干队伍培养体系

代理金融骨干队伍的培养要朝着想干事、能干事、干成事的方向,通过分级培养、多岗位培养、理论与实际相结合培养等方式,尽早建立一套比较完善的培养体系。

### 2.3.1 在网点中发现

金融部或区县领导要树立发现人才意识,有计划地组织网点人员进行学习比赛。比赛可以采用授课与阶段性业务竞赛相结合,也可以采用策划方案或针对特定议题进行论述。通过多样化的形式,可以有效发现综合分析、营销策划、营销推广等人才。利用这些人才数据,提高管理层对人才培养的精准度,做到人尽其才。

### 2.3.2 在金融部中锻炼

金融部工作涉及方方面面,亟需一些能够独当一面的骨干人才。领导层要对金融部人员有计划地更新换代。从招聘环节就要积极部署,从绩效、晋升通道、企业文化等方面积极留住人才,在日常工作中做好梯队培养。第一层:员工到金融部后,先熟悉各种金融分析系统,做好每天的余额通报等简单日常工作;第二层:由带班师傅带领,逐步过渡到负责某一项具体的业务或项目;第三层:能够熟练地对所负责的业务或项目提出建议或意见,开展策划、组织、督导、总结等闭环工作;第四层:参与余额、保险等主要业务发展的讨论,参与部分经营分析、阶段总结的书写;第五层:参与年度金融收入预算讨论、主要活动方案的策划;第六层:挂片区长,协助区县管理若干金融网点,能够策划活动方案,组织召开会议,帮扶网点理清发展思路,有效积极调动员工

发展士气。

### 2.3.3 在区县分公司副职中强化

区县分公司副职是领导层的最低层,将来有可能成为更高层的领导人员,是推动邮政持续长久发展的骨干力量。这些区县分公司副职领导绝大多数分管代理金融业务,邮政企业要组织他们开展不同形式的培训学习,以提升其领导力、银行业务知识和跟随市场变化能力。市分公司领导层要组织他们进行各种专题研讨,同时县分公司主要领导也要适度放权,使其敢想敢为。

### 2.3.4 在“鲶鱼效应”中提升

根据邮政企业人力资源有关规定,必要时从区县分公司金融部经理、保险主管、市分公司金融部经理、副经理、综合管理岗、营销方案策划岗等关键岗位中挑选若干岗位向社会公开招聘,引进银行专业优秀人才,发挥专业人才的“鲶鱼效应”,有效激活原有代理金融员工的工作激情。

## 2.4 优化机构设置

从集团公司的规划看,邮政企业将在获得监管部门同意的情况下,不断在代理金融网点叠加小额辅贷、信用卡、贵金属、对公存款等业务。从促进邮政企业代理金融发展的角度出发,在考虑代理金融对邮政企业贡献度、工作量等要素的基础上,对省、市、县金融部进行必要的改革或重整。以市分公司金融部为例,设置一正两副的部门领导人员,并下设4个机构级别为四级副的部门,分别为:综合部、运营部、客户营销部和内控部。一个副职分管综合部和内控部,另一个副职分管运营部和客户营销部。在县分公司金融部,将部门设置为四级副级别,并内设3个部室,分别为:综合室、业务运管室和内控室。

## 3 结语

在数字化、智能化背景下,银行业的竞争演化为线上线下同步进行。激烈的市场竞争更加凸显出人力资源的重要性。邮政企业代理金融要在激烈的竞争中屹立不倒,就要及早采取有效措施推动人力资源管理,在积极对标同行业发展的同时,也要积极对标同行人力资源管理特别是骨干力量的培养建设,切实激发企业的内生动力。

## 参 考 文 献

- 1 习近平:坚持党对国企的领导不动摇. [http://www.xinhuanet.com/politics/2016-10/12/c\\_129319217.htm](http://www.xinhuanet.com/politics/2016-10/12/c_129319217.htm), 2016-10-12
- 2 温玉清.论人才储备在企业发展的的重要性.中小企业管理与科技, 2017, 8
- 3 季永红.企业信息化人力资源管理重要性分析.商场现代化, 2019, 21

收稿日期:2020-05-06

作者简介:黄福来(1979~),男,福建漳州人,硕士,经济师,主要从事金融管理、创新管理研究。