

文章编号: 1007-5399(2020)06-0048-03

县域邮政代理金融转型发展研究

——以肇源邮政为例

郭向锋¹, 毛秀娟¹, 左艳杰²

(1. 中国邮政集团有限公司大庆市分公司, 黑龙江 大庆 163311;

2. 中国邮政集团有限公司肇源县分公司, 黑龙江 肇源 166500)

摘要:针对新形势下邮政代理金融面临的转型压力,介绍了肇源邮政代理金融业务在创新实践、企业文化、党建引领方面的转型发展措施,并阐述了肇源邮政代理金融转型发展的成效。

关键词:县域;代理金融;转型发展

中图分类号: F61 **文献标识码:** A

近年来,金融行业竞争日益激烈,邮政企业面临的内外部形势复杂多变。从宏观政策看,随着国家宏观金融政策调整带来的金融收入不确定性,以及强监管、控风险等行业监管政策日益严苛、深入实施,邮政企业仍然面临着较大的发展压力。从地方环境看,肇源县经济处于黑龙江省排位靠后的水平,在这种地方经济环境下,邮政企业要在全省邮政始终保持高于地方经济发展水平的规模和增速位次,难度较大。从企业自身看,一些长期积累的深层次、结构性矛盾开始显现,新经济、新业态、新模式带来的现实冲击也愈来愈强烈,新旧矛盾相互交织对邮政企业的主动化解、主动应对带来压力。在邮政代理金融转型发展过程中,中国邮政集团有限公司肇源县分公司(以下简称“肇源邮政”)积极践行中国邮政集团有限公司提出的“余额为本、提升活比、城乡并举、开源破题”发展原则,以提质增效为核心,深化县域金融经营转型发展,同时关注员工抓潜能、关注市场抓源头、关注产品抓转型、关注客户抓品质、关注生态抓协同,开启了代理金融业务发展的第二曲线。

1 肇源邮政代理金融业务转型发展的措施

1.1 注重创新实践,深化转型升级

1.1.1 转型探索突破传统

经历2008年邮政企业改革,邮储银行成立,2009年二类支行改革阶段,形成2010~2012年网点发展单纯依靠支局长感情营销、单兵作战的发展模式。面对金融机构间白热化的激烈竞争,以及储蓄网点总数少的发展劣势,只有通过创新转型,才能突破邮政金融业务发展的传统模式。自2012年开展金融转型工作以来,经过7年的坚持、探索、创新、升级、深化,形成了“以转型的理念促进发展,以转型的方式提升能力,以转型的细节解决问题,以转型的成果凝

聚共识”的肇源邮政转型发展的观点,并在实际工作中加以运用和实践,助力代理金融业务强劲发展。通过创新转型实践,2014~2019年肇源邮政代理金融业务实现了从量变到质变到裂变的爆发式发展,储蓄余额从13.2亿元增长到28亿元,呈现强劲的翻番式发展势头。

1.1.2 转型历程蓄力能量

肇源邮政转型工作经历三个阶段:一是流程导入阶段(2012~2013年),按照晨夕会、七步曲、早立标、晚对标的流程进行导入固化,形成常规动作。二是丰富内涵阶段(2014~2016年),在转型过程中,通过金点子会、经营分析会、项目策划会、活动策划会、小组研发会等具体经营活动,破解发展难题。三是特色创新阶段(2017年至今),在转型工作中,肇源邮政员工自主编制了储蓄网点实用的电话剧本、开口话术、走访话术。每日做到晨会中有计划、有目标、有措施、有方法;工作中有监督、有指导、有巡查、有跟进;夕会中有总结、有分享、有问题、有解答。一方面,形成了创新思维,根据市场情况、客群、季节特点,开展不同的特色创新活动,使支局充满创新活力。另一方面,形成了代理金融业务发展的“干、访、抢、抓、挖、维、绑”七字干法和储蓄业务发展的“七化”措施,即市场资金开发最大化,网点活动开展多元化,窗口内外营销持续化,客户分段维护精细化,转型话术使用标准化,营销系统应用专业化,经营数据分析科学化。

同时,在2019年跨赛启动后,肇源邮政结合企业发展需求和旺季工作实际,提出金融创新转型的“七个关注”发展要求,即关注新增市场占有率,关注跨赛活动项目开展,关注均额增长和存款结构,关注存量到期维护留存,关注新增客户体验和绑定,关注开门红保险蓄客,关注内控预警数据压降。

1.1.3 转型标准严格落实

一是严苛执行服务标准。营销话术通关务必要求一字不错，各层领导干部全程陪同依次通关，直到达到标准要求为止。一名员工不达标，所长、转型大使、部门主任全程陪练，为实现全员达标，时常通关到深夜。二是统一工作流程和话术标准，包括统一着装，每日日终规范练习，晨夕会反复练习，晨夕会中的每个环节、每个议题都有专业人员组织演练，在各层领导的陪同与指导下每晚练习，最终按照转型的统一标准通关。三是深化落实。金融专业管理员通过后台监控系统，实时监督前台柜员的服务七部曲以及仪容仪表的标准化执行情况，通过调阅监控通报，通知网点负责人整改监督的形式，使得全员都能形成标准统一的仪容仪表、打造个性化的标准服务。通过坚持落实高标准的转型要求，全员在精神面貌、员工素质、个人能力、员工收益等方面都有了翻天覆地的变化。

1.1.4 转型创新提升能力

转型归根到底靠的就是“执行+坚持”，也是经营端到管理端全方位的转变，促使员工在思想上转变观念，从转型之初的不接受和不理解，到现在的人人都是业务强将，人人能研发、会策划。行为标准的转型注重实战，必须不断提升员工创造力，陆续开展头脑风暴、实战特训营、话术编撰等活动，锻炼金融队伍发现问题、解决问题的能力。

1.2 注重措施细化，共铸转型文化

1.2.1 一种理念引领发展

以邮政企业文化为引领，构建县域邮政人的精神家园，形成创造经营新高度的转型文化。坚持文化强企，不断进取，不断创新，逐渐形成县域邮政深厚的企业文化根基，潜移默化、深植于心。通过企业文化理念引领，为转型奠定发展基础，并通过企业文化熏陶、和谐氛围营造、团体活动带动、典型示范引领等多种方式，不断提升队伍凝聚力和向心力，并将其转化为发展的潜动力和爆发力。“五个创新文化”是引领企业发展的根本理念，一是锻造“核心竞争力”的人本文化；二是打造“一个大脑”的执行文化；三是构造企业“家”的和谐文化；四是创造经营新业绩的转型文化；五是铸造管理新内涵的理念文化。

1.2.2 两大政策激励士气

一是精神政策激励，团队自发进步。在金融业务转型发展过程中，肇源邮政对表现优秀的员工，在年度评优选先、劳务工转正、外派进修学习深造、集中休息时间以及党员推荐等方面优先考虑，促动团队员工不断进步。二是绩效政策科学，团队干劲十足。在月度绩效奖金分配方面，根据几项重点业务权重设定积分池，鼓励能者多劳，实现多劳多得，并且业务发展代办费全额倾向一线，全额下发至一线员工，实现干得好、挣得多的良性闭环工作局面。

1.2.3 三类活动丰富生活

肇源邮政创新开展三类企业活动，丰富员工业余生活，提升精气神，激发正能量，员工参与热情高涨，实现快乐生活、快乐工作的目的。一是形式多样的体育活动。根据时

间节点，组织篮球比赛，举办趣味运动会，开展撕名牌、徒步、同心鼓等活动，不但提升了员工的凝聚力，还丰富了员工的精神文化生活。二是内容丰富的文艺活动。本着搭建平台、展现风采的原则，举办了“年度风云人物颁奖盛典”“年度表彰晚会”等大型文艺晚会，同时开展演讲比赛、知识竞赛等活动，不但提升了员工的归属感，而且增强了员工的获得感。三是休闲度假的拓展活动。定期组织员工郊游，集体休假，开展极速60秒、无敌风火轮、同舟共济、珠行万里、不倒森林等拓展活动，进一步提升了员工的向心力。

1.2.4 四步规划铺蓝图

为加强队伍能力建设，肇源邮政实施员工队伍动态管理，打通优秀员工晋升通道，形成分级后备干部人才储备，实现优者上、庸者下、劣者汰的新机制，激发人才创新创造新活力，为优秀员工搭建平台，通过四步（理财经理/综合柜员、支局长/管理员、部门负责人、副科级干部）规划各层级员工的职业生涯，明确员工发展方向，形成了“点燃员工发展激情，唤醒员工发展自尊，明晰网点发展责任，明确自身发展使命；相互弥补问题不足，共同成就事业梦想”的发展共识。截至目前，通过四步规划，实现晋升人员近30人。

1.3 注重以点带面，全面转型创新

黑龙江省分公司2012年启动金融网点转型工作以来，大庆市分公司高度重视金融创新转型工作，提出了用网点转型破解城市发展难题的工作举措，从县区和市区两个方面同部署：县区方面着力铸造肇源特色转型发展模式，以勤学、多看、深感受的学习模式树立肇源作为县域转型培训基地，以肇源东郊所为典型，转型效果逐步显现。通过转型发展，带动经营业绩不断攀高，7个金融网点连续两年全年无负增长，东郊、新站营业所连续三年无负增长，形成了天天有目标、周周有进展、月月有成果、年年上台阶的可喜局面。

大庆市分公司将肇源作为县域转型培训基地，在肇源开展转型大使特训营集中培训，并在市区开展晨夕会复制、头脑风暴讨论、月度经营分析会、转型网点PK赛等，将肇源的转型模式以点带面扩展到全市网点，并在学习复制的过程中碰撞出更多的智慧成果，打造了更高的团队能力，创造了更大的企业产能。肇源邮政还先后组织编写了《深化转型肇源特训营总结汇报》《深化转型肇源特训营心得笔记》《金融营销实战金句宝典》《金融营销活动指南》等实用工具，将转型成果呈现得更加直观深刻。

1.4 注重党建引领，厚植转型基础

遵循党建工作引领、转型创新驱动的发展原则，以党的政治建设为统领，将党建、经营、管理有机融合、相互促进，以党建提高组织力、执行力，以文化激发创新力、竞争力，推动经营发展开创新局面、经济效益再上新台阶。坚持做到“三个突出”：一是突出党建+经营融合，打造转型发展新理念；二是突出基层组织，形成引领作用；三是突出党员身份，发挥先锋作用。

联合包裹积极备战年终旺季

1 上调中国至欧美地区旺季业务附加费

2020年中国至美国附加费涨幅近三分之一：自8月30日起，中国大陆及香港地区寄往美国的特快服务附加费由每磅0.79美元增至1.02美元，涨幅29%；快捷服务附加费由每磅0.75美元增至0.98美元，涨幅31%；快递货运附加费由每磅1.59美元增至1.81美元，涨幅14%。

中国至欧洲附加费大幅飙升：继2020年6月28日上调资费后，自9月20日起，中国大陆及香港地区寄往欧洲19国的旺季附加费将大幅上调。其中，特快服务附加费由每公斤0.66欧元增至1.11欧元，涨幅68%；快捷服务附加费由每公斤0.58欧元增至1.02欧元，涨幅76%；快递货运附加费由每公斤2.21欧元增至2.65欧元，涨幅20%。

亚太至美国附加费增加两倍：自2020年8月30日起，联合包裹大幅上调澳大利亚、新西兰及其他亚太地区国家（包括越南、马来西亚、泰国、印度尼西亚、新加坡和菲律宾等）寄往美国的旺季业务附加费。其中，特快服务附加费由每磅0.11美元增至0.34美元，涨幅超两倍；快捷服务附加费由每磅0.11美元增至0.29美元，涨幅近两倍；快递货运附加费涨幅由每磅0.34美元增至1.25美元，涨幅近

三倍。

2 招聘 10 万名临时工

联合包裹计划招聘10万名季节性临时工，以应对年终包裹旺季。此次招聘包括全职和兼职岗位，工资具有竞争力，福利待遇诱人，主要招聘岗位为包裹处理员、司机、司机助手和私人车辆司机。

联合包裹首席人力资源官表示，公司正在为创纪录的业务旺季做准备。新冠病毒大流行使公司的服务比以往任何时候都更加重要。此次招聘的10万名临时工，有望在假期过后转为全职岗位。目前，数以百万的美国人正在寻找工作，这些岗位非常具有吸引力。

在过去三年，联合包裹雇用的季节性包裹处理员大约有35%的人在假期结束后转为全职岗位，约有12.3万名联合包裹员工（占联合包裹美国员工总数的近三分之一）是从季节性临时工作开始做起的。

与此同时，公司自10月18日起将所有SurePost服务价格提高0.24美元。SurePost是一项小件包裹的低成本服务，通过美国邮政进行“最后一英里”配送。

（王旭，蒋冉译）

2 肇源邮政代理金融创新转型的发展成效

肇源邮政代理金融创新转型的“七字干法”“七化措施”及“七个关注”被广泛运用并深化落实到邮政代理金融业务转型发展中，创新了经营服务模式。五年间实现余额规模翻番，累计净增储额13.09亿元，年均增额2.62亿元；五年累计发展保费11.88亿元，年均发展保费2.38亿元。在代理金融业务的推动下，整体收入不断提升，企业实现了业务收入增幅高、上缴利润贡献大的经营发展局面，五年累计完成业务收入2.707亿元，收入平均增长率达12.69%。五年来保费规模始终保持全省县（市）分公司前三名，收入增幅逐年提升，并始终位列全省前两名。

2.1 服务县域经济社会发展，彰显邮政行业“国家队”价值

县域邮政立足岗位、脚踏实地，以满腔热情服务一方百姓，以实际行动推动企业发展，以拼搏进取创造幸福人生。肇源邮政拥有21.51万客户，7个储蓄网点吸收了全县27.86亿元居民存款，通过坚持转型，综合服务能力和普遍服务能力得到大幅提升，员工个人维护和服务客户能力显著增强，同时为当地用户带来了全覆盖的普遍服务，解决了能力与充分竞争中生存发展的矛盾，努力追赶同行业发展水平，以实际行动彰显行业“国家队”的责任担当。

2.2 传承和弘扬铁人精神，充分调动员工积极性和创造性

肇源邮政在调动和挖掘员工潜能和发挥员工积极性、创造性方面措施得当。实施员工队伍动态管理，为优秀员工搭建平台，形成了分级后备干部人才储备。为全面推动机关部门岗位整体改革，打通优秀员工晋升通道，肇源邮政通过岗位竞聘、部门优化，提升了队伍素质和综合能力，提高了机关工作效率。同时，做好优秀劳务工转招工作，截至目前，共有28名劳务工成功转招。

2.3 提高员工业务能力，用户满意度大幅提升

肇源邮政在服务方面始终坚持高标准、严要求。通过转型深化，员工个人潜力得到深度挖掘和充分展现，人人都是营销能手，能够根据客户群体特点，实施有针对性的维护和营销，高质量完成全年各阶段计划，并与客户建立融洽关系，员工收益水平大幅提升。管理者的责任担当与员工的拼搏奉献使全局上下和谐统一，团队干劲十足。同时，用户满意度大幅提升，在全县各级政府及广大用户中有口皆碑。

收稿日期：2020-09-21

作者简介：郭向锋（1971~），男，黑龙江肇源人，主要从事邮政企业经营与管理研究；毛秀娟（1981~），女，黑龙江肇源人，主要从事代理金融业务创新转型研究；左艳杰（1984~），女，黑龙江肇州人，主要从事企业党建与业务发展结合研究。