

文章编号: 1007-5399 (2014) 03-0014-03

新形势下邮政发展代理金融业务的对策

庞伟燕

(湛江市邮政局, 广东 湛江 524001)

摘要: 文章阐述了邮政发展代理金融的重要性, 全面剖析了邮政代理金融当前面临的形势与问题, 从专业化经营、团队建设、业务结构、渠道建设、邮银合作等方面提出了推进银行化战略深入实施的具体对策。

关键词: 利率市场化; 代理金融; 互联网金融; 专业化经营; 渠道; 团队

中图分类号: F61

文献标识码: A

随着经济增速趋缓、利率市场化加速推进以及互联网金融的火热竞争, 邮政代理金融的发展遭遇诸多困境, 面临严峻的挑战, 如何促进代理金融业务可持续健康发展, 笔者谈谈粗浅的看法。

1 深刻认识发展代理金融的重要性

1.1 发展代理金融是弥补邮务类收入下降的有力补充

从2013年的业务情况看, 湛江市邮政局的邮务类板块中函件、报刊、代理速递发展缓慢, 累计收入进度均落后于时间进度, 代理速递、函件、包裹专业在全省的排名也比较靠后。据初步估算, 仅三项传统邮政业务就存在较大的收入缺口。特别是2013年中共中央纪委下发《关于严禁公款购买印制寄送贺年卡等物品的通知》, 要求各级党政机关、国有企事业单位和金融机构, 严禁用公款购买、印制、邮寄、赠送贺年卡、明信片、年历等物品, 这对邮政企业的邮务类发展造成了一定影响, 2014年乃至今后一段时间, 邮务类业务下滑的势头还会延续。为此, 要弥补这部分收入差距, 只有加大代理金融的发展力度, 扩大代理金融的整体规模, 提高代理金融的盈利能力, 才能为做强寄递类业务和探索战略业务提供强劲支撑。

1.2 发展代理金融是维持企业成本正常开支的重要保障

代理金融是湛江邮政的首要业务, 占比最大, 效益最好。目前, 全局代理金融收入占比达到76.36%, 个别县市局甚至高达85%。代理金融发展速度决定了邮政企业的经营效益和职工收益, 更是影响企业现金流和运行质量的关键因素。湛江邮政党组一直高度重视代理金融业务的发展, 也对代理金融业务寄予较高的期望。经过初步匡算, 2014年代理金融收入须达到4.4亿元, 平均新增余额达到22亿元以上, 才能支撑人工成本的使用。为此, 在2014年的业务发展中, 代理金融要一如既往地承担“先锋队”和“主力军”的重任。不能只关注时点余额, 更要高度重视日

均余额, 尤其是比较困难的县(市)局, 更要拼全力重视代理金融的发展工作。只有把邮政储蓄业务抓好, 才能为全局的成本开支奠定基础。

1.3 发展代理金融是确保企业可持续良性发展的迫切需要

2012年下半年以来, 新一届广东省邮政公司党组在广东邮政前期开展销售化转型的基础上, 提出金融快则邮政快, 金融强则邮政强, 金融好则邮政富的发展理念, 在发展定位上提出要突出发展金融业务, 在发展路径上提出代理金融要与邮政储蓄银行实现三个同步: 同步建设、同步管理、同步发展; 2013年春节前后, 广东省邮政公司党组又明确提出实施银行化战略, 并从网点、渠道、产品、机制、风险管控和队伍建设等方面对实施银行化战略提出了具体要求, 旨在大力推进邮政金融业务发展, 不断提升邮政金融的竞争力和可持续发展能力。

从广东省邮政公司的发展战略和发展定位可以看出, 金融业务是高效业务、现金流业务, 是“3K金饭碗”。将代理金融业务发展好, 既能解决企业改革发展的现实问题, 又能解决企业长远发展的能力基础问题。

2 全面剖析代理金融面临的形势和问题

2.1 金融市场竞争环境日益白热化

从外部环境看, 利率市场化、互联网金融、交易电子化的冲击较大。一是利率市场化。继央行货币政策委员会2013年二季度例会强调进一步推进利率市场化改革之后, 国务院发布的《关于金融支持经济结构调整和转型升级的指导意见》再次提出稳步推进利率市场化改革, 更大程度发挥市场在资源配置中的基础性作用。利率市场化改革的路径和手段也越来越清晰, 贷款利率下限已经放开, 存款利率上限的浮动也将有所松动, 未来三年基准利率上下浮动空间有可能从目前的10%提高至20%, 甚至更高。届时, 市场竞争将进一步加剧。各商业银行将有可能进一步上浮存款利率,

特别是农村商业银行、城市商业银行的利率政策，对邮政代理金融的冲击将会更大。二是银行电商化（互联网金融）。2013年6月，阿里巴巴余额宝横空出世。余额宝的成功，让许多互联网巨头看到了商机，从2013年下半年开始，互联网金融战场已经硝烟四起。互联网金融与传统商业银行相比，互联网金融具有支付快捷、资金配置效率高、交易成本低等优势，进一步加速金融脱媒，使商业银行的支付中介功能边缘化，其中间业务逐渐被替代，对商业银行将产生全面性、系统性的冲击。三是交易电子化（电子银行）。目前，四大行交易替代率已达到70%，招商银行等股份制银行超过90%。商业银行在完成柜面业务电子化和交易自助化的基础上，将以网民、网商、网企为目标客户，全面拓展网络金融服务领域，重点发展电子商务、网络支付、网络贷款。电子银行将逐渐削弱银行传统实体网点的优势，成为未来银行发展的核心竞争力。各家商业银行为吸引80、90后客户使用电子银行，在网银、手机银行的基础上，逐步推出更加个性化和人性化的电子服务平台，如建设银行推出手机银行“摇一摇”新功能、招商银行推出微信银行等。

从本地市场看，一方面，邮政储蓄银行主要竞争对手农业银行和农村信用社加大了网点整治力度。农业银行网点更新了醒目的店招，设置了大堂经理、理财经理等职务；农村信用社在网点建设方面力度更大，服务网络从市内联网到全省联网，自助设备从无到逐渐普及，人员素质从低到高，核心竞争力不断增强。与此相比，邮政储蓄银行服务网点与网络优势越来越弱，由于人员紧缺，服务能力与农村信用社的差距越来越小。另一方面，邮政储蓄银行还面临着其他商业银行的激烈竞争。在服务能力上，一些商业银行与证券公司携手，在网点投放证券查询终端，由专业人员提供业务咨询等，服务能力得到有效提高；在服务功能上，汇丰银行、招商银行、东亚银行等新金融机构的进驻，给邮政储蓄银行的理财业务造成一定冲击。在各家商业银行向“大理财”全功能银行转型发展的形势下，代理金融理财类产品单一，自身竞争力不强，专业销售人员缺乏等矛盾日益突显，不但影响理财类业务的市场开发，也会影响储蓄余额的可持续发展。

2.2 邮政代理金融业务存在的主要问题

一是客户结构继续呈现低端化。以湛江市邮政局为例，5万元以上存款客户8.31万户，仅占比1.88%，客户结构继续呈现低端化，100元以下客户达到243万户，占比高达55%。

二是代理金融人员队伍素质参差不齐，缺乏有效的管理经验，网点管理不规范，乱张贴现象较多，不适应代理金融经营管理的需要。

三是网点销售化转型发展面临瓶颈。一方面转型推进处于停滞状态，除了省示范网点基本按转型规范操作外，其他省网点推广缓慢，转型理念未能实现142个网点全面覆盖；另一方面，金融和邮务类整合转型推进效果不够明显。

四是合规管理体制有待进一步完善。营业前台方面，合规经营意识较弱，网点负责人岗位履职不到位，普通柜员特

殊交易流程不规范等问题仍然没有得到有效整治；后台管理方面，重业务发展，轻内控把握没有得到实质的改变，对风险的严重性后果评估和重视不足。

五是普通柜员缺口较大，制约代理金融业务的发展。

3 坚定不移地推进银行化战略的深入实施

代理金融要深入推进银行化战略，进一步提升代理金融的市场竞争力，力争在服务上打造老百姓身边最便利的银行，产品上实现利差、结算和“大理财”并驾齐驱，风险管控达到行业先进水平。现阶段主要突出“八大抓手”。

3.1 着力抓好2014跨年度开门红竞赛活动

积极开展“客户忠诚度提升”和“抢客户，拓市场”促销活动，遵照“一点一策”策略，继续细化市场，抢占竞争对手的客户储源。

3.2 着力抓好代理金融专业化经营体制改革工作

遵照省公司部署，设立市、县金融业务局，推进代理金融专业化经营，建立督导检查管理机制，切实提升代理金融的市场竞争力和风险管控水平。

3.3 着力抓好网点竞争力提升

实施差异化发展，城市网点坚持与商业结合，探索与商家合作的模式，营造网点商业氛围，增强客户的黏合度；乡镇网点坚持与农业相结合，通过“三农”服务站、助农取款点、营销队伍、网点服务、硬件配置等方面打造区域服务优势；重点切入当地的种植、养殖和手工制造业等，大力拓展农村优质客户，迅速抢占农村金融市场。

3.4 着力抓好管理团队建设

抓好管理团队、网点负责人队伍、客户经理队伍和内训师资队伍的建设工作，重点加强对支行长的培养、选拔、任用、管理，构建核心竞争优势；探索建立机关部室与代理金融业务的分片挂钩考核机制，提升机关管理层对业务发展的关注度和支撑度；做好代理金融从业人员持证上岗，进一步提升代理金融的运营能力和营销能力。

3.5 着力抓好业务结构调整

发挥邮政金融网络资源优势，扩大活期存款规模，优化储蓄存款结构；发展好理财产品，稳定客户；不断强化专业服务能力，重点拓展财富管理、商贸结算、消费金融及便民金融创新四大领域，实现销售产品向经营客户、价格竞争向服务竞争的转型。

3.6 着力抓好渠道建设力度

打造多功能金融旗舰店，做好代理金融网点的前期调研和选点规划，严格按照网点选址一公里原则，统筹规划，做到选好一个点，建好一个点，用好一个点。打造24小时自助银行，加大在行ATM、自助终端、存取款一体机、叫号机和网上银行终端等自助设备的投放力度，现金服务类以存取款一体机（CRS）为主，其他服务类以自助服务终端为主，逐步替代ATM和补登折机功能的单一性。同时，不断完善电话银行、网上银行、pos机、商易通、自助银行等，进一步拓展服务渠道。

“五位一体”激励策略推进邮政员工队伍建设

激励的目的在于激发人的正确行为动机,调动人的积极性和创造性,以充分发挥人的智力效应,做出最大成绩。美国哈佛大学教授威廉·詹姆士研究发现,在缺乏激励的环境中,人的潜力只能发挥20%~30%,如果受到充分的激励,他们的能力可发挥80%~90%,由此可见,旨在调动人积极性的激励是人力资源开发和管理的基本途径和重要手段,企业每个员工的潜力都是巨大的,其潜在绩效也是巨大的。因此,各级邮政企业需要运用激励机制,最大限度地挖掘员工潜力,提高人力资源的效益,才能在整体上提高企业的经济效益。

激励手段必须针对员工的需要,才会产生积极的效果。好的激励手段还应该引导员工的需要向高层次发展,把企业目标变成每个员工自己的需要,把集体利益与满足员工个人需要巧妙地结合起来,使他们积极自愿地工作,这是各级邮政企业管理的一项重要工作,要善于根据不同情况有针对性地运用各种激励方式。笔者认为,推进邮政员工队伍建设应加强以下激励策略的应用。

1 目标激励

各级邮政企业在运用目标激励时,应充分注意期望值所起的作用,越是合理的目标,其期望值就越高,也会使人产生接近该目标的需要,因而具有强烈的激励作用。因此,各级邮政企业在进行目标激励时,不能对员工的期望值过高或过低,否则期望值就起不到应有的作用。目标过高则不能实现,容易使人望而生畏;目标过低尽管容易实现,但员工会觉得低目标是对自身能力的否定。因此,各级邮政企业设定合理的目标非常重要,应达到“跳起来摘苹果”的效果。

2 岗位激励

各级邮政企业要科学设置岗位,合理配置人员,坚持合理流动。要调动员工队伍的积极性、主动性,必须量才录用、量才使用,把适当的人才安排到最能发挥其才能的岗位上去,让其有一个最能发挥自己潜能、实现自我价值的平台。同时,由于每个人的特长不同,对工作岗位的适应能力也有差异,所以应尽量因人而用,并适时调换工作岗位,加强对员工的教育和培训,提升员工业务素质,使工作任务的特点和要求与个人能力相适应,让人在满足自

己工作需求的过程中产生有效的激励作用。

3 奖惩激励

奖惩激励就是各级邮政企业依据制定的规章制度,对邮政员工队伍所做的工作进行考核并给予奖励或惩罚,有效调动员工积极性的一种激励策略。奖励包括物质奖励和精神奖励,各级邮政企业在实际运用中,应注重精神奖励和物质奖励相结合。同时,适当的惩罚也是一种激励,要求惩罚适度,不可太轻也不可太重,应按行为的性质和危害程度给予相应的惩罚,充分听取被惩罚对象的意见,使惩罚成为促进工作、调动工作积极性的有效工具。

4 情感激励

情感激励就是各级邮政企业对员工投以积极的情感,包括关怀、尊重、信任、赏识等,从而对员工产生激励效应的策略。情感激励往往比物质激励效果更好。各级邮政企业应加强和员工在思想和情感方面的交流和沟通,既要晓之以理,更要动之以情,还要因势利导,及时了解他们的要求,并竭力帮助其解决工作、生活、学习等方面遇到的困难,做他们的知心人、贴心人,从而有效激励员工投身工作的积极性和主动性,激发他们的主人翁责任感。

5 环境激励

各级邮政企业为员工营造良好的工作环境是一种有效的激励策略。要创设良好的物质环境,努力改善软硬件办公条件,营造干净整洁舒适的工作环境,提高工作积极性。要营造民主的环境,建立健全民主机制,建立民主沟通的渠道,建立职工参与重大问题决策的制度等,激发员工的主人翁意识和工作责任感。要创设竞争的环境,竞争是激励的重要内容和手段,要健全退出与晋升渠道,在组织内部营造竞争的氛围。要创设良好的人际环境,管理者与员工之间、同事之间工作有分工,职责有不同,但在人格上是平等的,应该相互尊重,多交流、多沟通,在求同存异中实现上下级之间、同事之间的和谐相处。

各级邮政企业运用激励策略应采取灵活多样的方式,将多种方式相结合,关注并尊重员工的个性和需求,切忌把激励方式模式化、公式化,否则激励就成为没有内容的形式,不会收到应有的效果。

(安徽省亳州市邮政局 常冠林)

3.7 着力抓好案防内控工作

进一步落实代理金融风险监控指标,加强制度体系的建立和管理,重点制定检查发现问题的积分考核制度和管理层履职考核制度,对违规违纪行为严惩到底。

3.8 着力抓好邮银联动合作

进一步加强与邮政储蓄银行、银监部门的沟通协调,探索构建“信贷+存款”的发展模式,挖掘代理金融新的增长

极。同时,紧扣中央提出的城镇化建设政策,以服务新农保为切入点,加强与邮政储蓄银行、当地财政部门的协调沟通,争取各种财政补贴款项的代发权限,做大做优代收代发业务,拓宽代理金融发展渠道。

收稿日期:2014-01-16

作者简介:庞海燕(1976~),女,广东湛江人,经济师,主要从事代理金融业务研究。