

文章编号: 1007-5399 (2014) 03-0021-02

金融网点的转型固化与复制推广

庞应峰

(宝应县邮政局, 江苏 宝应 225800)

摘要: 文章介绍了江苏省宝应县邮政局金融网点的转型效果, 分析了网点转型效果固化维持和复制推广的重要性, 并从组织领导、责任意识、信息沟通、奖励机制、工作标准、项目体制、行动方案七方面探讨了复制推广转型成效的措施。

关键词: 网点转型; 固化维持; 复制推广; 创新; 风险

中图分类号: F61

文献标识码: B

关于转型, 被誉为转型大师的博西迪和查兰这样说: “现在, 到了我们彻底改变企业思维的时候, 要么转型, 要么破产。” 因此, 转型对于任何一家企业来说都至关重要, 邮政企业也不例外。目前, 国家金融改革的方向已经明确, 利率是改革的重点, 面对市场竞争, 邮政应该毫不犹豫地進行金融转型, 主动向商业银行看齐, 解决目前发展中遇到的各种困难。

1 邮政金融网点转型效果的体现

为适应形势发展, 江苏省宝应县邮政局积极开展金融网点销售化转型工作, 经过三个月的深刻洗礼, 实现了翻天覆地的变化: 一是客户对邮政的认识发生了变化。人们对邮政逐渐认同。二是转型网点的员工观念发生了变化。从着装、姿态、语言, 到营销技巧、服务方式、工作流程, 都严格按照转型要求约束自己, 并确立了以客户为中心的工作方向。三是转型网点的硬件环境发生了变化, 网点营业厅按功能划分为咨询引导区、现金服务区、理财服务区、客户等候区、电子银行体验区、贵宾服务区、自助服务区, 并配备了自动机具, 打造了现代化金融网点的硬件环境。四是转型网点的营销方式发生了变化, 初步建立起以客户为中心的经营发展方式, 实现客户维护从个人经验管理向团队数据管理的转变。

2 邮政金融网点转型成效的固化

转型的初步效果已经显现, 但是如果不固化, 就等于归零。卓越的企业能够实现创新转型与固化维持的最优组合管理。因此, 良好习惯一旦养成, 就要想方设法进行固化, 进而形成新的日常规范。

2.1 培训与实践相结合

转型成效主要体现在人身上, 因此对员工的行为固化非常重要。培训可以提高员工的营销意识和业务技能, 培训部门和金融专业部门应按照转型的新要求, 量体裁衣制定培训

计划, 让员工在培训中反复接受新的工作标准和工作流程, 进而形成较为稳定的行为意识。良好的培训是第一步, 还需要员工通过工作实践来逐步体验成长, 把学习到的理论知识贯彻到每一天的工作中。坚持每天两会三巡, 两会即晨会、夕会, 三巡即早、中、晚巡查, 通过反复和及时讲述工作细节, 分析每一个营销案例, 研究每一个客户方案, 在不断纠错中提高员工的综合素质, 使员工相互促进, 共同成长。

2.2 表率 and 标杆相结合

俗话说, 火车需要车头带, 转型网点负责人必须以身作则, 用自己的实际行动和对转型标准的贯彻来带动网点的整体转型。如果转型网点负责人不能坚持转型要求, 就会使整个网点的员工士气受到打击, 因此负责人的表率是第一位。在关注负责人的同时, 还要将转型的先进人物树立为标杆, 激发和督促其他员工以标杆为榜样, 形成员工之间相互竞争、相互 PK、你追我赶的氛围, 激发网点全体员工参与转型的热情, 进而提升网点业绩和收益水平, 形成转型促进发展、发展固化转型的良性循环。

2.3 鼓励与奖励相结合

想要将好的行为方式固化, 激发每位员工的热情, 良好的机制和制度必不可少。应该坚持精神鼓励和物质奖励相结合的原则。奖励不一定需要金钱, 有时精神鼓励比物质报酬更能满足员工的成就感, 驱动员工的创新意识。多采用正向鼓励和奖励, 激励对象不应仅包括少数优秀者, 也应包括暂时没有成功的努力者, 因此在奖励制度设计上, 应该既能促进内部竞争, 又能保证成员合作, 多设集体奖, 少设个人奖, 多设单项奖, 少设综合奖, 可多设奖金数额较低的小奖, 少设奖金数额较高的大奖, 赋予每位员工获得成功的希望。

转型是一个不断转变的漫长过程, 对于转型已经取得的成效, 一定要坚定不移的坚持下去, 绝不能半途而废。只要坚持下去, 员工就会有足够的信心面对暂时遇到的挫折和失败, 最后五分钟也许是转型成功的关键所在。

3 邮政金融网点转型成果的复制推广

3.1 金融网点大范围转型面临的三大风险

企业转型是一个竞争优势提升的过程,整个过程应该包括解冻扬弃、创新转型、复制推广、固化维持等阶段。想要让示范网点转型成果在较大范围内取得成功,就必须复制推广示范网点的经验,而成功复制推广的前提就是要化解大范围转型面临的三种风险。

3.1.1 人力配置的风险

邮政企业是大型国企,历史悠久,但员工数量较多,素质也参差不齐,由于转型需要员工具备更高的综合素质,势必会有一部分员工跟不上转型的步伐,这就会带来一系列问题:人多而不是人才多,力强而不是智力强。想要在确保转型成功的前提下保持企业的和谐发展,人力配置确实存在一定的风险。

3.1.2 短期效益的风险

转型既然是一项长期工作,就必然会带来长期利益和短期效益的冲突,如果转型网点的转型成效不能在短期内体现出来,时间一长,投入的资金不能及时收回,达不到转型的预期收益值,就会加大转型阻力,甚至会让转型工作遭受失败。在防止短期效益风险的同时,还要避免急于求成的风险,期望转型立刻成功,把转型战线拉得过长,摊子铺得过大,就会力不从心,适得其反,所以一定要掌握好转型的尺度。

3.1.3 真实观念的风险

态度决定一切,观念影响行为,转型是企业的整体推进,需要全体员工的理解、支持、参与,需要企业通过一切手段进行宣贯。有时员工看似理解转型,但是还停留在表层,对转型的实际意义并没有理解透彻,对转型和自身利益的关联度也没有掌握。有些员工认为转型只是企业的事情,采取漠不关心的态度,还有些员工采取有保留地支持,这些情况都会在一定程度上影响转型的全面复制推广。

3.2 复制推广网点转型成效的具体策略

企业想要成功转型,从示范网点转型的成功推广到全部金融网点,还应该关注以下几方面工作。

3.2.1 加强组织领导

转型工作事关大局,通常由企业领导层发起,在转型过程中,也会涌现出很多基层的典型经验,需要领导管理层挖掘并弘扬。在转型巨变中,每时每刻都需要管理层及时介入,发现问题,解决问题,同时转型工作也需要领导管理者的表率,用他们的实际行动推动整个转型工作的前进。

3.2.2 增强责任意识

责任感是完成每项工作的前提,不管是网点负责人,还是理财经理、大堂经理、柜员,都要对自己的岗位充满强烈的责任意识。有责任感的员工,才能真正把企业的事情当作自己的事情,认真贯彻上级领导的转型意图,一丝不苟地执行转型工作要求。因此应该把员工的思想教育放在重要位置,反复宣传企业愿景,用企业文化打造一支团结、坚定的

团队。

3.2.3 关注信息沟通

转型需要各个层次的员工支持,转型观念深入人心,转型才可能成功。因此,应时刻关注转型工作的进展情况,对转型工作的每一个进步都要及时宣传,利用邮政信息、短信、微信、宣传栏、QQ群等渠道,让全体员工充分了解转型的实际情况,让管理层及时调整与实际不相适应的部分,确保转型的顺利推进。

3.2.4 完善奖励机制

奖励是建立在对转型工作有清晰评价的基础之上,因此没有一套完整的考核奖励机制,就不能充分调动和激发员工的热情。目前,宝应县邮政局实行的积分制,是比较适合转型的评价系统,通过在转型实践中不断完善调整,用奖励来鼓励、激励员工投身到转型工作中,用奖励引导员工摒弃与转型不相适应的行为,用奖励约束、指导员工加强自身能力建设。

3.2.5 统一工作标准

第一批示范网点由外来老师亲自指导,而下一批网点乃至更大范围的复制推广,需要邮政内部的转型大使来推进,因此必须建立一套统一的转型工作标准,不能出现一个网点一个样,各自为阵的怪现象。同时,还要突出重点,把转型目标置于首要地位,防止把资源引向其他方面,无法满足转型需要。务必整合好邮政企业的现有资源,用统一的服务营销模式和流程规范员工行为,进而实现转型工作的标准化和客户体验服务的一致化。

3.2.6 建立项目体制

转型是一项复杂的工程,需要有强大的专业部门对转型工作负责,把转型动机转化为项目,对项目执行情况进行跟踪、评估和分析,并进行修正。目前宝应县邮政局已经设置转型办公室,通过整合各部门的相关人员及企业资源,用项目体制捏合成一个整体。在具体实施上,务必坚持转型大使队伍的稳定,发挥转型大使的作用,一个网点的成功转型就是一个项目的成功实施。

3.2.7 制定行动方案

工作计划是确保任何一项工作顺利进行的基石,转型计划需要制定详尽的业务模式、工作方向和切实可行的方案,使员工能够有所依从,有标准可以检验,有计划可以对照。对计划执行一定要实行闭环管理,让所有工作都可以追溯,责任人要清晰,时间表要详细。同时要考虑到计划的弹性,不能超负荷工作,强行推进。

在漫长的转型过程中,邮政企业应该一手抓发展,一手抓转型,两手都要硬,任何一方都不能偏废,转型是为了发展,发展是转型的出发点。

收稿日期:2014-02-17

作者简介:庞应峰(1968~),男,江苏扬州人,主要从事邮政业务管理研究。