

文章编号: 1007-5399 (2017) 06-0001-04

# 信息化引领中国邮政科技创新能力提升路径研究

肇虹岩<sup>1</sup>, 许刚<sup>2</sup>, 杨翔云<sup>3</sup>, 王德山<sup>4</sup>, 雷武<sup>5</sup>, 石杰<sup>6</sup>

- (1. 中国邮政集团公司辽宁省信息技术局, 辽宁 沈阳 110013;
2. 中国邮政集团公司安徽省分公司, 安徽 合肥 230066;
3. 中国邮政集团公司四川省信息技术局, 四川 成都 610041;
4. 中国邮政集团公司海东市分公司, 青海 海东 810699;
5. 中国邮政集团公司贵港市分公司, 广西 贵港 537100;
6. 中国邮政储蓄银行新疆自治区分行, 新疆 乌鲁木齐 830000)

**摘要:** 文章阐述了科技创新对企业发展的重要性, 分析了中国邮政科技创新存在的问题及成因, 通过对标成功企业, 围绕资源整合、统一平台、开放共享三方面提出了中国邮政提升科技创新能力的路径。

**关键词:** 信息化; 科技创新; 资源; 平台; 共享

**中图分类号:** F61      **文献标识码:** A

党的十八大以来, 以习近平总书记为核心的党的领导集体, 明确指出“科技是国家强盛之基, 创新是民族进步之魂”。科技实力决定着世界政治经济力量对比的变化, 也决定着各国各民族的前途命运。在这种时代背景下, 中国邮政集团公司(以下简称“集团公司”)提出了信息化引领的科技兴邮战略, 要求邮政信息化要从支撑服务向引领创新转型, 为全国邮政科技发展指明了方向。科技创新是企业发展的核心动力, 是科技兴邮战略的具体实现和现实抓手, 它是一个全面、全员、全方位、全过程的创新。而在邮政企业发展的实践中, 科技创新能力不足已经成为制约企业转型发展的瓶颈。

## 1 邮政科技创新能力不足的表现和原因

### 1.1 问题表现

#### 1.1.1 科技资源分散与集团集中管控要求之间的不适应

各省信息系统自建和各板块信息系统自建, 导致应用系统差异性大, 系统之间相对孤立, 系统整体应用架构不统一, 无法实现灵活的性能和功能扩展, 这种科技资源分散的情况一定程度上阻碍了科技创新的发展, 对系统集成、人员培训、企业级管控都产生了负面影响。在集团公司集中管控之后, 由于信息系统板块长期各自为政, 系统建设未在统一的信息化规划框架下有序进行, 更加暴露出科技资源分散与集团公司集中管控要求不适应的问题, 导致科技工作缺乏持之以恒、贯穿始终的创新动力。

#### 1.1.2 系统响应慢与市场变化快之间的不同步

随着邮政转型发展的深入, 企业对市场需求的捕捉和判断能力更显重要, 需要信息系统对目标客户群进行定位分析, 提供精准市场营销的决策支持, 保证精准市场营销的落地。但现有的信息系统由于长期相对孤立, 未能实现资源共享, 同时各板块之间的信息化工作缺少有效的协调、沟通机

制, 导致系统更新跟不上市场变化。

#### 1.1.3 客户期望高与科技投入低之间的不匹配

随着信息技术的快速发展, 客户的用邮需求更加趋于网络化, 并且更加注重企业信息化平台的质量和时效等体验, 但邮政企业当前信息网和应用系统不能完全满足用户需求, 部分系统尚存在功能缺陷, 部分运营操作业务仍依靠手工处理。企业整体科技投入比例较低, 对科技创新的统筹规划不足, 政策支持和激励力度也不够, 导致企业科技创新水平跟不上客户期望值的提升。

### 1.2 问题成因

#### 1.2.1 人员方面

一是缺少高、精、尖科技人才。由于高端人才短缺, 难以形成起点高、架构好、管长久的信息系统设计, 无法满足日益提升的市场需求。二是缺乏高层次人员培训。现有科技人员队伍缺乏高层次的技术交流和培训, 处于自我学习、自主探索的阶段。

#### 1.2.2 思想方面

一是企业科技创新主体意识不强。邮政企业还未真正把科研和技术开发工作摆到头等重要位置, 企业研发、吸纳科技成果的动力和能力均不足, 尚未步入依靠科技进步引领企业转型发展的轨道, 依靠科技创新驱动企业发展的理念和路径尚未形成。二是员工科技创新思想不活跃。现有科技创新思维模式仍然停留在立项、评审、招标、研发、测试上线的传统思维上, 与现有互联网时代研发模式不能完全适应, 周期长、效果达不到预期; 有些需求还停留在计划经济的陈旧观念中, 与时代要求不相适应, 存在因循守旧、拒绝变革的保守思想, 对创新持否定态度。

#### 1.2.3 体制方面

一是各板块运营体制导致信息化资源分散。当前邮政各

板块缺乏统一的科技规划和系统平台，信息化建设、运维及安全管理缺乏架构标准规范，未建立健全统一的科技规划体系；系统间互联互通不够，缺少统一系统平台，信息资源共享整合程度较低，难以形成集团科技创新合力。二是信息化沟通协调不畅。各个板块/部门之间的信息化工作缺少有效的协调、沟通体制，各自开展信息化规划和建设，相互之间缺乏有效协调；缺少专门的管理部门居中协调，信息化建设缺乏全局考虑。

#### 1.2.4 机制方面

一是科技创新配套政策不到位。企业科研投入不足，科技研究与开发经费占行业业务总收入的比例较低，企业对科技创新的统筹规划不足，缺乏积极有效的引导，政策支持和激励力度也不够，没有相关各级科技人才培养计划和配套的奖励激励政策。二是缺乏科技创新评价体系。科技创新与利润增长之间关系不明确，科技创新在引领企业转型发展中的作用没有科学、有效、常态化的考核和评价体系，邮政企业亟需一个全面科学的科技创新能力评价指标体系，以指导邮政行业的科技进步与科技资源的高效利用，实现对企业科技创新工作的统筹规划和布局。

## 2 科技创新对标研究

通过对成功企业科技创新方面的思路与经验进行研究，有助于更好地研究和探索邮政科技创新能力的提升途径。

### 2.1 平安集团

平安集团的业务主要分为保险、银行和投资三大块。为了合理地整合资源，提高业务处理效率，促进三大业务间的共享与联动，平安集团建立了一个共享平台，由平安科技、平安数据科技、平安财富通和平安渠道发展组成。其中，平安财富通和平安渠道发展属于前台营销部门，主要致力于促进交叉销售和统一账户；平安科技和平安数据科技则是平安集团的信息科技机构，主要承担系统开发、数据维护和业务处理的职能。从负责的范围看，平安科技和平安数据科技都是平安集团大后台的重要组成部分，为平安集团的三大板块共同服务。

### 2.2 汇丰银行

作为一家全球大型金融集团，汇丰银行为了最大程度地节约成本和兼顾效率，在软件开发上，采取由信息科技发展部统一归口管理的模式；在数据管理上，采取区域性集中的模式。成熟的信息科技整合不仅为汇丰银行节省了巨额的成本，也为其新业务的扩展立下了汗马功劳。在软件开发方面，汇丰银行各个业务部门的软件开发需求都统一归口到信息科技发展部来实现，包括信用卡业务、电子银行业务以及最新的互联网服务所必需的软件开发等。信息科技发展部在全球约有1.5万名软件开发人员，他们承担着系统设计更新、添加新功能并不断完善的职能。

### 2.3 中国铁塔公司

中国铁塔公司由中国移动、中国联通、中国电信三家通信运营商共同投资成立，旨在减少电信行业内铁塔以及相关

基础设施的重复建设，提高行业投资效率，进一步提高电信基础设施共享水平，增强企业集约型发展的内生动力，从机制上进一步促进资源节约和环境保护。同时，有利于降低中国移动的总体投资规模，有效盘活资产，节省资本开支，优化现金使用，聚焦核心业务运营，提升市场竞争能力，加快转型升级。

平安集团、汇丰银行、中国铁塔公司三个成功企业的案例带给邮政科技创新工作三点启示：一是科技资源整合利用能够最大限度地发挥科技创新效能；二是科技资源专业化和集约化管控对全面提升企业核心竞争力有着重要意义；三是坚持科技创新的主体地位是企业可持续发展的基石。

## 3 中国邮政科技创新能力提升路径

中国邮政科技创新工作要在借鉴行业案例经验的基础上，结合自身特点、资源状况、信息化程度进行综合考量，汲取前期因科技资源分散而造成创新合力不足的实施教训，量身定制具有邮政特色的科技创新体制与机制，分步组织实施，破解发展难题，厚植发展优势，实现信息化引领的科技创新能力有效提升。

### 3.1 整合资源，创新体制

邮政企业具有信息流、物流、资金流三流合一的技术特征，它要求将前沿的信息技术与劳动密集型的生产特征有机地融为一体，这一产业特点使得邮政科技资源整合包含的内容非常丰富，不仅是科技部门整合，还包括生产设备、运营模式、管理方式、人员投入等方面的整合，也是一个企业全面、全员、全方位、全过程的整合。

信息科技机构既是专业服务的重要组成部分，又是各板块沟通渠道的重要支持，在邮政集团的组织结构中占据重要位置，其内部管理模式对企业集中管控具有重大影响，其组织运营和管理流程对全面提升市场竞争力具有重要意义。邮政各级科技部门是科技兴邮战略落地实施的主要载体，是代表集团公司对各板块科技资产实施统一的运营管理和科技创新的主体，其主要管理对象是邮政信息网及科技创新，具体包括：规划、建设、运营、研发、创新五大职责，其体制构成见图1。

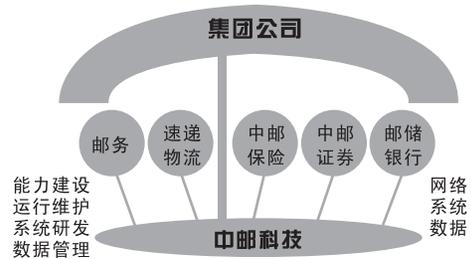


图1 中国邮政信息科技机构体制构成

在总部层面，整合现有集团公司信息技术局、数据中心、软件开发中心现有机构和人员，成立中邮科技公司（以下简称“中邮科技”），以自上而下，先易后难，分步实施

的原则组织实施。

中邮科技按照集团公司科技发展战略，承担对各板块科技资产（包括科技人员、信息网硬件、系统、网络、数据、研发及创新能力）的统一运营管理与科技创新，统一制定企业信息网发展规划，组织实施全网信息化能力建设，负责信息网运营标准制定与管理，组织行业设备研制与优化，落实通信与信息安全保障措施，承担信息化自主研发与创新任务，负责全网数据标准与质量管控，提供数据分析与挖掘等管理工作，增强企业核心发展动力，支撑服务邮政集团公司经营发展与管理进步。

中邮科技的省级分支机构要在总部的统一管理下为所在区域邮政相关企业开展科技服务和创新工作，并根据总部标准成立研发基地，承揽集团公司研发和创新项目。

### 3.2 统一平台，搞活机制

科技创新平台是科技基础设施建设的重要内容，具有技术转移、技术研发、资源共享、孵化企业等功能，是培育高科技企业、发展高新技术产业的载体，是企业科技创新体系的重要支撑，更是科技进步、企业发展、经济增长的助推器。邮政科技创新平台建设是企业投入科技资金、科技人才，建立评价体系、激励政策的多方位协同创新过程，目的是统一全网平台，实现全程评估，发挥全员力量，推动全面创新。中国邮政协同创新平台要素见图2。



图2 中国邮政协同创新平台要素

#### 3.2.1 增加科技创新资金投入

科技创新投入是一个企业良性成长和发展的基本保障，建立多渠道的科技经费投入机制和稳定的科技投入增长机制，确保科技经费增长幅度高于收入的增长幅度。优化科技资金投向，建立追踪问效机制，明确支持重点，优先投向共性、关键性、前沿性技术研发和网络、数据等共享基础平台建设，切实提高科技资金的使用效益。同时，贯彻执行国家科研经费管理政策，建立邮政业科技资金保障机制，提高科研经费使用效率。

#### 3.2.2 加快实施人才强企战略

人才资源是第一资源，充分发挥人才在科技创新中的关键作用，构建富有生机活力的人才机制。采用柔性策略和优

厚条件吸引有专长、高层次的科技创新人才和科技管理人才进入企业，引进急需的技术骨干，同时注重培养技术创新能手，适时组织企业间的科技创新竞赛活动，对创新成果显著者给予重奖，逐步形成人才强企的良好氛围。

#### 3.2.3 构建科技创新诱致与激励机制

组织开展技术创新，培养自主创新能力，通过提高科技进步水平，增强中邮科技的综合竞争力。对当前邮政发展亟需的技术进行识别和分类，对未来邮政发展需要的技术进行预测。对于重点领域和关键共性技术，给予一定的政策和资金支持。对于在技术创新方面取得重大突破或解决重大难题的项目，加大奖励力度。利用政策优势激励邮政科技创新，带动整个行业的科技进步。

#### 3.2.4 完善创新成果评价体系

建立全面、科学、可测度的邮政科研成果评价指标体系：一是构建邮政科技创新成果考核制度，对获得科研经费资助的科技项目进行综合评价，准确了解该项目的实际产出，并将其作为科研经费资助量的重要标准。对于成果显著的创新项目，应增加科研经费资助量以示表彰和鼓励，对于多次申请科研创新经费但是成果稀少的项目，建立黑名单，减少对该项目的资助力度。二是构建邮政企业科研活动风险管理制度，以风险共担、收益分享的方式鼓励科技创新工作开展。

#### 3.2.5 开展协同创新

进一步突出科技创新的主体地位，激发自主创新的内在动力，切实树立强烈的科技创新意识，使中邮科技真正成为科技创新决策、投资、开发、成果转化和受益的主体。建立良好的科技创新机制，并协同发展，使其成为企业提高自主创新能力、引进与转化科技成果的主体力量。同时充分调动科技人员的创新热情，发挥其在科技创新中的组织作用，将创新能力、创新成果及其产业化程度作为重要的分配标准，充分调动科技人员的创新创业积极性。

### 3.3 开放共享，全面提升

#### 3.3.1 用互联网思维抓住机遇

确立信息化引领的科技兴邮战略是适应全球新一轮科技革命和产业变革的必然要求，以新技术突破为基础的产业变革呈现加速态势。科技创新与产业变革的深度融合成为当代世界最为突出的特征之一。科技创新是推动邮政大国向邮政强国迈进的最新实践，是增强企业发展的核心动力。要充分应用移动互联网、大数据、云计算、物联网等信息技术，改造传统业务，引领业务创新，推动流程优化，辅助科学决策，全面提升邮政信息化水平，并将信息化贯穿到企业生产、运营、管理及客户服务的各个环节，真正促进企业提质增效和提升客户体验。

#### 3.3.2 开展产学研相结合的科技创新

中邮科技要广泛开展与科研院所的合作，充分利用全社会的力量共同推进科技创新。要走进高校科研院所、高新技术企业推进考察和寻求技术支持，与高校、研究院的科研科技人员开展技术合作项目，有利于实现科技资源的合理配

置,实现科技成果产业化,提高企业的市场竞争力。科技研讨工作邀请业内专家和相关部门围绕邮政发展的热点技术领域开展讨论,汇聚各方意见,形成集体智慧,推进科技创新工作储备性、前瞻性、战略性发展。

### 3.3.3 构建科技创新生态圈

以统一全网平台,建立全程评估,发挥全员力量,推动全面创新为中邮科技建设发展目标,在保证对邮政各板块信息化服务与科技创新的基础上,逐步构建中邮科技发展创新生态圈,见图3。

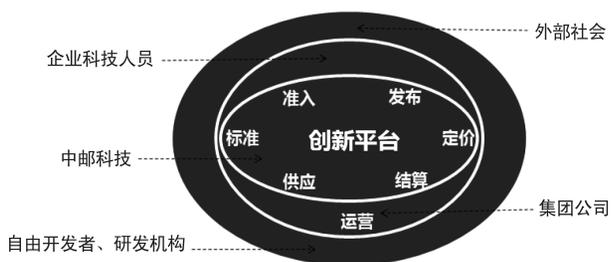


图3 中邮科技发展创新生态圈

建设完善的邮政协同创新网,作为企业对外宣传与提供信息化创新服务的平台,建立信息化服务标准与科技创新产品定价体系,通过准入—发布—供应—结算等环节实现中邮科技公司化运营,为邮政集团公司与外部社会提供全方位、高质量的科技创新服务。

中邮科技要在充分整合企业信息化资源的基础上,秉承科技创新效率和效益并重的原则,通过按步分层的方式逐步推进中邮科技的管理与运营。首先,通过公司化运营的完善发展,解决目前邮政行业在信息化操作层面、管理层面和用户层面存在的人员、思想、体制、机制等方面问题;其次,健全完善运营体制与机制,摆脱科技创新以业务需求为导向的现状,建立以信息化手段切入的引领模式,打造科技创新生态环境;再次,通过适时开展股份制改造,扩充融资渠道,拓展对外信息化服务市场,扩大经营规模,提升企业的品牌价值和市場影响力,进一步培育和發展公司的竞争优势和竞争实力,使公司进入持续快速发展的轨道,为中国邮政实现“建设世界一流邮政企业”的战略目标提供不竭动力。

收稿日期:2017-06-18

作者简介:肇虹岩(1971~),男,辽宁抚顺人,硕士,高级通信工程师,主要从事邮政特色科技研发体系构建研究;许刚(1973~),男,江苏泗洪人,硕士,高级工程师,主要从事邮政科技创新研究;杨翔云(1977~),男,四川广安人,硕士,高级工程师,主要从事信息技术与科技创新研究;王德山(1972~),男,青海平安人,高级经济师,主要从事邮政企业经营管理研究;雷武(1974~),男,广西邕宁人,审计师,主要从事邮政企业经营管理研究;石杰(1971~),男,山东泰安人,高级工程师,主要从事信息技术研究。

## 邮政储蓄银行宝应县广洋湖支行 保险业务发展刍议

### 1 电话营销“找客户”

广洋湖支行通过网点LED屏定期更新产品宣传、理财经理面对面营销、营销人员外拓上门营销、借助客户管理系统有针对性地筛选客户电话营销,提高客户对保险的认知度。对到期或即将到期的短期保险客户和定期存款客户,进行电话营销,了解客户风险偏好,建立电话营销客户台账,为后期营销做好储备。

### 2 安抚情绪“稳客户”

一旦分红保险到期收益远低于客户收益预期而发生纠纷,支行长、营业主管、理财经理、大堂经理都会齐上阵,积极安抚客户情绪,分析国家经济形势以及收益不高的原因,通过送营销品补偿和推介新保险产品相结合的策略留住忠实客户。

### 3 厅堂营销“识客户”

厅堂营销人员根据客户的年龄、穿着、言谈举止等,把客户细分为年轻人、职场人士、家庭主妇、老年客户等,再根据邮政储蓄产品种类、理财产品分类及保险产品品种,有的放矢地进行营销。客户取钱时,了解其取钱的用途,对于不急需用钱的客户,为其介绍支行现有的高收益产品。客户存钱,详询其存款时间、存款计划以及近期对该笔资金的打算,为其推荐4、5年期保险产品。

### 4 能力拓展“锁客户”

广洋湖支行积极参与县行统一组织的保险专业培训,定期学习最新的保险产品知识,提高员工业务知识和营销技能。利用晨会组织员工做业绩通报和经验分享,夕会组织员工学习营销话术、分析失败原因、学习代理保险知识,提高营销促成率。

### 5 真诚服务“圈客户”

支行员工分片走访客户,对前期梳理出的保险潜在客户进行重点走访,对客户存在的一些疑惑与问题上门解答,使客户真正了解保险业务效益与风险并存的特点。走访过程中,对目标客户开展精准营销,抓住产品卖点,让客户充分了解产品情况,不少客户对支行的多元化产品很感兴趣,对员工的优质服务连连点赞。

### 6 内生动力“储客户”

支行把任务目标和激励措施落实到每名员工,对销售业绩好的员工支行长亲自点评表扬,树立典型,切实调动员工营销保险产品的积极性。支行员工以客户为中心,把储备更多的客户资源作为支局赢得市场的重要举措,为保险发展新常态积蓄了持久的动力。

(中国邮政储蓄银行江苏省宝应县支行 乔光路 董娟)