

DOI: 10.13955/j.yzyj.2021.05.10.05

县域邮储银行机构业务发展中的问题与对策

郭玉斌

(中国邮政储蓄银行马鞍山市分行, 安徽 马鞍山 243000)

摘 要: 阐述了县域邮储银行机构业务发展的内涵、意义和必要性, 分析了县域邮储银行机构业务发展中存在的问题及成因, 从转变思路、团队建设、绩效考核、客户管理等方面提出了县域邮储银行机构业务高质量发展的对策。

关键词: 县域; 机构业务; 绩效考核; 邮银协同

中图分类号: F61 **文献标识码:** A

机构客户是中国邮政储蓄银行(以下简称“邮储银行”)对公客户的重要部分, 机构存款更是对公存款的主要支柱, 发挥着“压舱石”作用。县域经济作为邮储银行各项业务稳定和发展的主要阵地, 一直备受关注, 但由于邮政储蓄改制成立银行的时间较晚, 目前邮储银行在县域机构存款市场的占比总体偏低, 与邮储银行在县域网点数量相比差距较大。随着乡村振兴战略政策的出台, 大量金融资源向县域聚集, 县域经济发展进入快速增长期, 各大商业银行均表现出对县域机构业务浓厚的兴趣并纷纷在县域布局。这一趋势对县域邮储银行机构业务发展来说既是重要机遇也是巨大挑战, 如果能利用好行内的优势、妥善处理各项劣势, 把握机遇, 未来在县域机构业务市场上定能大有作为。

1 县域邮储银行机构业务发展的内涵及意义

机构业务简单来说主要面对三类客户开展三种业务, 具体来说是指为政府机关、事业法人、金融同业三大类机构客户提供包括但不限于存款、贷款及中间业务等各类金融产品和服务。考虑到县域邮储银行机构业务发展的实际情况, 本文所讨论的

机构业务专指商业银行与政府机关、事业法人的存款及中间业务。

对邮储银行来说, 县域机构客户具有一般优质客户和战略客户的双重特性。作为一般优质客户, 机构客户具有生命周期长和产出价值高等特点; 作为战略客户, 机构客户能为商业银行提供广泛的政府资源和持续稳定的高收益, 而这对商业银行业务的持续发展、品牌建设和市场地位的巩固具有重要的战略意义。

2 县域邮储银行发展机构业务的必要性

2.1 发展机构业务符合县域邮储银行定位和发展方向

邮储银行在全国拥有超过 4 万家网点, 绝大部分都布局在县乡两级, 是我国县域金融机构的重要力量。留守老人和儿童作为县域机构客户服务的重要客户, 对科技的接触程度较低, 对传统的柜面交易比较依赖。县域机构客户和县域邮储银行的特点具有高度的契合度, 且服务县域客户群体符合邮储银行的定位, 也是邮储银行自觉承担“普之城乡, 惠之于民”社会责任的具体表现。在“互联网+”

作者简介: 郭玉斌(1988~), 男, 安徽马鞍山人, 硕士, 经济师, 主要从事银行机构业务管理研究。

收稿日期: 2021-04-13

本刊网址: yzyj.sjzpc.edu.cn

时代背景下,县域机构客户提出基于自身发展的移动化、互联网化的要求,县域邮储银行应充分发挥网点多、层级长、服务面广的优势,在做好日常金融服务的同时,积极承接县域机构客户对信息化系统方面的要求,以改变邮储银行县乡机构业务代理资格较少、市场占比总体偏低的现状,努力实现代理资格和市场份额的双提升。

2.2 机构业务可促进县域邮储银行的转型发展

从资产收益率和成本投入角度看,县域业务有良好的投入产出比。但目前县域机构业务开始由原来的低息活期存款向中长期高利率存款转移。部分机构客户的利率价格高于总行的资金成本价格,对分支行收入产生了一定的压力。

在银行利差收入空间将被进一步压缩的大背景下,中间业务收入将是未来县域邮储银行收入的一个重要增长点。但机构客户较为强势,对于常规业务,机构客户普遍要求商业银行提供免费服务。靠传统简单的增加收费项目的发展方式已经不可持续,通过服务创新和产品创新,必然是未来中间业务收入增长的选择。以开放式缴费平台产品为例,通过引入缴费平台提供更多的应用场景,将邮储银行服务个人客户较多的优势发挥出来,即将个人客户资金C端通过平台缴费的方式引入企事业单位B端,最后集中缴纳到政府单位G端,对各类性质不同的资金尽可能实现闭环流动。

3 县域邮储银行机构业务发展存在的主要问题

3.1 现行的考核制度难以有效引导县域邮储银行机构业务有序发展

县域经济发展不均衡导致各县金融资源差异较大。现行的绩效考核采取年增量考核的模式,导致部分金融资源基础较好的支行相对容易完成全年任务,但考虑到来年计划增加,可能存在压制业务发展的情况;部分金融资源基础较差较难完成任务的支行,考虑到精力的投入与产出,可能采取战略性放弃机构业务发展,最终导致资源好的支行业务发展缺乏动力,基础差的支行业务发展越来越差。

3.2 “强县弱行”帮扶未能真正落实

邮储银行在县域的机构业务发展还呈现出与当地经济水平相反的“强县弱行”的独特现象,即

经济发展较好的县区,邮储银行机构业务发展相对较弱,在经济发展相对落后的县区,邮储银行机构业务发展反而相对较好。“强县弱行”实质上具有较大的发展潜力,“弱行”只表示其目前潜力没有完全被挖掘,考虑到“强县”具有相当大的发展潜力,所以“强县弱行”如果发展得好,将会是邮储银行未来县域机构业务发展的重要“矿山”。

需要注意的是,上级行对“强县弱行”项目的评估不能仅看数据,更要注重项目实效性,让“弱行”真变强、变真强,这就需要上级行对“弱行”的扶植打出一套“组合拳”,即由上级行有组织、有针对性地调研“弱行”的实际情况,由业务条线根据“弱行”的实际情况制定出可行性的方案,使其首先对自己有自信。“弱行”项目的实施过程中,上级行业务部门应该保持专人指导,有条件的可以安排专人在“弱行”驻点帮扶,通过项目推进培养“弱行”的专业团队,而不能只靠上级行给政策、给项目、给客户,甚至是单纯的通过行内资源分配以“给数据”的方式“跃进”式摘帽,让“弱行”成为“懒行”。

3.3 县域邮储银行机构业务发展思维方式固化

县域邮储银行对机构业务的理解还停留在“关系营销”的思路,机构业务“能人营销”的模式没有得到根本转变,在人员配置上还是以支行领导兼任客户经理,缺乏懂产品、懂系统、懂风险、懂流程、懂营销的复合型专业人才。县域邮储银行在与机构客户洽谈业务时,经常对客户提出的产品组合模式、系统对接需求理解不够,造成机构客户对邮储银行的业务能力产生不信任。县域邮储银行由于对风险管理、业务流程、定价规则认识不够,经常盲目承诺客户,倒逼上级行办理业务。

3.4 县域邮储银行机构客户的关注类型较少

县域邮储银行对机构客户的理解较为狭隘,只关注财政、社保、非税、国库的资金情况,但此类资金已经是各家银行争夺的红海。各家银行对基层水(电)利、卫生领域、民办学校、福利、公安的各类扫黑除恶专户、基层法院、党团、工会等账户关注相对较少,属于机构客户营销的蓝海领域。县支行对其关注力度不够,出现机构账户(及资金)想要的要不到、能获取到的不关注的情况。

蓝海领域的账户相对财政、社保、非税、国

库类机构客户的开户较容易，虽然短期内可能不会产生直接的经济收益，但从长远看，一定是未来的优质账户。发展此项业务属于“筑巢”阶段，何时能引来“金凤凰”，带来“金疙瘩”就需要邮储银行结合客户的实际情况，发现潜在业务需求，利用邮储银行先进的科技能力为客户设计相应的系统建设，引来稳定的机构存款。

4 县域邮储银行机构业务发展问题的成因分析

4.1 邮储银行分支行对机构业务发展理念滞后

负债业务发展已从以往的“拉存款”业务转型到靠产品、靠系统、靠平台、靠场景发展的关键点，商业银行找客户直接要存款的时代已经成为历史。邮储银行的前台分支机构需要转变为机构客户和行内产品经理之间的信息沟通渠道，通过与机构客户沟通，了解其目前处理业务时存在的问题（问题痛点即是潜在的业务需求）、近期机构客户总部机关的文件（文件精神即是潜在的业务需求）、近期机构客户下属单位的问题反馈（业务处理时遇到的棘手问题即是潜在的业务需求）等。通过从客户的角度思考把握客户的业务需求，才能有针对性地“靶向营销”。

4.2 分支行未设置机构业务专门管理部门

邮储银行市分行及以下分支行对机构业务未成立专门的机构业务管理部门，一般由公司金融部进行管理。由于商业银行的考核一般按照年度、季度、月度进行，金融部会将主要精力放在能迅速带来收益的信贷业务方面，客观上导致对机构业务投入的时间和精力不够。人员配备上，市、县两级机构很少安排专职管理员，一般由其他人员兼任，这样势必会造成机构业务一直处于维持甚至下滑的局面，很难出现稳步发展的态势。

4.3 未能推出组合型产品

邮储银行机构业务产品相对比较单一，没有针对不同行业机构客户设计的产品组合。对不同类型的机构客户，通过梳理其业务流程和业务需求，推荐不同的组合产品而不是单独的负债产品，以提高客户的接受度和体验感。同时，需要注意的是，所有产品都有自己的生命周期，对于不同生命周期的产品，需要制定不同的营销和价格策略。

4.4 寻找客户背后的客户的能力不足

机构业务必须制定长远的目标和计划，不能只看眼前的业务，需要在存量客户中发现潜在客户，在存量业务中寻找新的业务机遇。例如，目前很多分支行在营销卫生领域的智慧医疗项目，但大部分只关注对公存款，考虑到卫生领域一般会有自己的卫生学校，可以通过合作良好的智慧医院项目向当地的卫健委营销智慧校园项目，这种自上而下的营销效果要比直接营销学校更加可行。同时，在项目落地后，营销人员不应只有对公团队，消费信贷、个人金融、网络金融等条线也应按照规划在合适的时间与客户进行谈判介入，以带动消费信贷、个人金融、网络金融等条线的收入。

4.5 业务挖掘深度不够

某些客户与邮储银行合作历史悠久，与邮储银行深入合作的意愿较强，但由于客户客观上不了解邮储银行的产品，导致很少会主动提出业务需求。在这种情况下，需要邮储银行客户经理保持灵敏的触觉以发现客户的需求，同时与产品经理和科技部门强化创新机制，缩短产品创新周期，在最短时间开发出客户需要的产品。

4.6 风险把控意识不强

在严监管的大背景下，监管机构对支付结算（如洗钱及开户等问题）和现金管理（如靠档计息业务整改问题）业务出台了相关的监管文件。由于分行对监管文件的精神传达不够，导致支行对文件精神领悟不深，可能导致潜在的监管风险。风险事件一旦被监管部门查处，将会给分行甚至总行带来巨额的经济处罚和短期内无法妥善处理的负面舆情风险，影响十分不好。

4.7 绩效考核不全面

绩效考核是指挥棒，关系到客户经理的晋升和支行的收入，所以制定兼顾分支行长期利益和短期利益的绩效考核方案的重要意义不言而喻。商业银行的考核一般分年度、季度、月度考核，大部分考核是短期的考核行为。机构业务前期难度大、营销周期长、收益见效慢，而一旦产生收益，其收益一般呈指数函数曲线增长，机构业务项目很少能在一个经营年度内落地并产生收益，导致分支行及客户经理对机构业务营销热情不高，长此以往形成的固化思维，必然会导致分支行对辖内的机构业务重

视不够,最终导致机构业务基础落后,而机构业务属于“木本类业务”,业务具有一定的惯性,一旦落后趋势产生,后续要扭转将付出较多的时间和精力,且1~2年内很难有突破性的改变。

5 县域邮储银行机构业务高质量发展的对策建议

5.1 转变发展思路,树立创新意识

创新意识不应该仅停留在产品创新上,也应该包括理念创新和流程创新。在产品上,考虑到机构业务与个人存款和单位缴存资金具有一定的关联性,如何设计产品打通个人客户资金、企事业单位资金和机构存款资金的屏障是产品设计重点;在理念创新上,营销人员对机构业务的理解不能停留在找客户拉存款的层面,应该按照产品的“五力模型”来类比,寻找机构客户的需求,通过从政策上研判未来机构客户资金的走向,从日常服务的工作中寻找业务需求、从互联网公司的营销做法中寻找业务需求、从机构客户日常工作遇到的痛点中寻找业务需求;在流程上,信息技术搭建的“政府类服务+金融产品(服务)承接+客户体验度提升+多方共赢”模式已经成为机构业务发展的方向。邮储银行总行和省分行层面应该继续加大对科技开发的力度,通过科技搭建平台,拓宽应用场景,提升客户满意度,探索机构客户及其上下游链条服务上更多的未知领域,开拓智能化、智慧化、物联化、精准化、数据化、开放化服务的新路径。

5.2 完善机构业务团队建设

设立专门的机构业务部,组建专门的产品经理和客户经理团队,理顺行内一客户一产品一技术的管理,更好地服务县域机构业务发展。部门主要工作包括但不限于:围绕客户的日常经营活动,提供覆盖机构客户需求对接、营销方案设计、产品交付与持续跟进的全流程服务,帮助机构客户提高服务水平、提升工作效率,并根据机构客户的政策情况变化,不断调整、优化服务方案,推动邮储银行与机构客户的合作关系稳定持续发展。

机构业务需要选择懂产品、懂流程、懂营销、懂系统、懂风险的复合型专业人才。目前邮储银行市分行及以下机构符合要求的人才较少,通过加强对现有人员的培训,再选拔一批熟悉业务流程的机

构业务“种子”人才,按照机构业务的产品进行集中培训。“种子”人才的培训应该重点针对以下能力培养:行内各系统运行流程,各行业资金流向,设计融合的多产品组合,熟悉机构客户办公规则,洞察相关业务信息,执行力、创新精神等。待“种子”选手培训合格后,按照各支行的业务发展需要委派到各支行开展工作。

5.3 改革现行绩效考核方案

机构业务具有很强的时效性,在业务发展阶段,县域邮储银行应尽可能地争取市场规模,待业务成熟期到来后获取可观的规模收益。待业务市场成熟后,形成固定的格局,再试图增加市场份额的难度较大。考虑到各县经济水平发展差距较大,县域机构业务的发展应该制定与所在县经济环境相一致的差异化经营策略。经营策略可以由省分行一市分行一县支行上下联动,采取一行一策的精细化管理,对县域邮储银行的机构业务考核应摒弃以往的按年度下净增计划的单维度考核,应采取三维考核方式:一是辖内主要金融机构市场占比(与本地区同业标杆比),通过对辖内市场占比考核可以看出县支行机构业务在本区域份额占比的变化;二是邮储银行全省县域支行增量对比(与本机构标杆比),在全省邮储银行系统内按照经济水平发展情况进行分组,按照分组情况对各支行进行对比,通过直观的数据对比,激励县域邮储银行发展不局限于自己的辖内业绩;三是支行业绩净增对比(与以往业绩对比),通过支行与历史业绩对比发现自己的进步情况。通过三维度考核可以规避支行存在的“鞭打快牛”及“放到不干”的情况,促进县域邮储银行机构业务稳健可持续发展。

考虑到前后台业务利益冲突的问题,还可以按照客户和产品双条线进行考核,以形成产品部门和营销部门利益共享的合理激励方案,使产品部门和营销部门更好地协调配合,提高市场应对能力和营销效率。

具体方案是:客户经理和产品经理形成纵横交错的矩阵式结构,客户经理负责横向客户条线营销,即根据客户需求推荐营销各种产品;产品经理负责纵向产品条线,即配合客户经理向目标客户提供产品的深入服务。客户经理和产品经理协调取得的一项业务收入,在横向条线上,根据客户归属记

入客户经理的业绩；同时，在纵向产品条线上，根据产品归属，记入产品经理的业绩。通过双条线考核绩效，有效解决前后台部门的利益冲突问题。

5.4 机构客户的分类识别及营销要点

对机构客户进行分类识别有利于进行精准营销和名单制管理。根据商业银行合作的客户种类，本文按照基建类项目客户、基层机关事业单位类客户（含三资客户）、智慧类项目客户对县域机构客户进行分类识别。

新基建、重大基础设施等领域的机构客户，采取高层营销。针对此类客户的营销，应注意建立与住建、规划、市场监督管理局等部门的一把手常态化联系拜访机制，通过关注信息源头，形成高层营销的项目储备。同时此类项目需要与公司资产类部门相配合，精准把握政策要求，择优支持政府类优质项目，通过授信铺路，拓宽县域支行与机构客户的合作渠道。

以基层机关事业单位为重点，推进县域机构客户拉网式营销。通过梳理财政、社保、拆迁安置、国土、教育、卫生以及村委会等传统领域，全力争取多样化的合作资格，将乡镇政府、财政所、土地征收、经管站、卫生院、村委会（村经济合作社）等纳入营销计划。此类客户作为商业银行的长尾客户，是商业银行一直忽视的重点客户群，随着乡村振兴工作的不断深入，此类客户将成为未来县域机构业务发展的重点。

以数字化转型为重点，推进智慧项目的综合营销。加快以智慧医院、智慧政务、智慧校园等为代表的客户群体开发，通过大数据挖掘、产品交叉销售，带动批量获客、平台获客，同时以交易银行产品为介入点，针对企业资金流向，构建链条式、直联嵌入式智慧场景，实现客户价值挖掘最大化。

5.5 建立机构客户名单制管理

名单制管理是在市分行领导下，通过广泛收集信息、建立目标客户群项目库，有针对性地对各类客户和项目实施分类管理和差异化支持，并对差异化的支持效果进行考核评价的全流程管理制度。为摆脱县域邮储银行机构业务发展困境，确保各个方面工作的针对性、连续性和实效性，名单制管理应重点关注：确定入库客户的考核管理部门，落实管理职责、明确客户落地支行，实现动态名单调

整、制定详细的考核指标，严格把握考核重点、突出项目成效，形成各支行的赶追态势。

5.6 建立长效跟踪机制

通过建立长效跟踪机制对入库项目的全生命周期进行监控，实行动态管理。入库的各项项目及客户可能在不同的时间和情境下发生动态变化，对于外界环境发生重大变化导致客户或者项目培养前景出现重要变化的，应及时剔除（或者新增）出（入）库。同时，应该对入库存量项目和客户的营销项目进度实施动态管理，按照规定时间评估营销进展，考核营销团队业绩，对优秀项目进行经验分享，对进展落后的项目进行问题分析并制定相应的整改措施。

5.7 发挥邮银协同优势，建立常态化营销机制

邮储银行现行的“自营+代理”经营模式是我国邮政储蓄体制改革的产物，是邮储银行在成立时充分借鉴国际先进经验并结合邮储银行的实际情况后采取的经营模式，该模式可以尽可能地发挥邮政集团的协同效应，综合利用中国邮政的人员、网络和资源优势，依法采取的一种特色经营模式。

对于机构业务项目，可由省（市）分行组织按照项目的难易程度以及未来收益预测情况对进库项目和客户进行“公开招标”，组织辖内各级邮银进行“投标”，考虑到邮政机构在县域领域具有广阔的业务资源，各支行应主动与同级邮政协同营销，充分发挥邮政集团的邮银协同优势以产生规模效益。对于部分对专业性、时效性要求较高的项目，市分行可以打破身份的限制，组建邮银协同攻关项目小组，由项目小组办理。

参 考 文 献

- [1] 刘昕. 浅析我国商业银行机构业务的发展[J]. 现代商业变化, 2018(13)
- [2] 操海国, 丁春. 国有商业银行中间业务发展的影响因素及对策研究[J]. 齐齐哈尔大学学报(哲学社会科学版), 2018(2)
- [3] 石广生, 王磊. “一牵引 四重点”推动对公业务高质量发展[N]. 中国城乡金融报, 2020-09-11
- [4] 董玉峰, 马丽斌. 邮储银行“自营+代理”经营模式下邮政代理金融可持续发展研究[J]. 海南金融, 2015(7)