

DOI: 10.13955/j.yzyj.2021.06.15.03

新时期贵州邮银协同发展路径探析

张豪

(中国邮政储蓄银行贵州省分行, 贵州 贵阳 550000)

摘 要: 以贵州邮银协同发展研究对象, 分析了贵州邮银协同发展现状及存在的问题, 从沟通机制、规范管理、调研督导、项目试点、学习培训等方面提出了贵州邮银协同发展的措施。

关键词: 邮银协同; 项目; 管理; 机制

中图分类号: F61 **文献标识码:** A

中国邮政储蓄银行贵州省分行是承载贵州乡村振兴和巩固脱贫攻坚成果的重要金融力量, 是支农支小和服务“三农”的主力军。站在新的历史起点, 抢抓时代发展机遇, 充分发挥资金网络优势, 深入推进邮银协同发展, 通过协同弥补金融空白乡镇, 拓宽邮银增收渠道, 构建“三农”金融生态圈, 推动贵州邮银高质量发展具有重要战略意义。本文以贵州邮银协同发展对象, 分析了贵州邮银协同发展现状及存在的问题, 从沟通机制、规范管理、调研督导、项目试点、学习培训等方面提出了贵州邮银协同发展的措施。

1 贵州邮银协同发展现状及存在的问题

1.1 贵州邮银协同发展现状

2018 年以来, 中国邮政集团有限公司出台了一系列市场协同发展指导意见, 精准定位“协同是中国邮政最核心的优势, 最大的战略”, 系统规范了协同组织领导、协同工作职责和协同工作机制, 为贵州邮银协同发展指明了方向。

2019 年贵州邮银在集团公司和总行制度的基础上, 制定了《贵州省分行市场协同工作管理实施

细则》, 明确了贵州省分行协同工作组织领导、工作职责及工作机制。在省、市、县协同发展委员会下, 分别成立了省分行市场协同发展领导小组及市县分支行金融协同组, 其中省层面 1 个, 市州层面 9 个, 县级层面 79 个。全省有 88 个县(市、区)级机构, 其中有 9 个为市州分行直属网点, 协同工作由市州分行个人金融部负责对接。另外, 邮银协同还制定了《贵州邮政省级分支机构协同支撑评价办法》, 按季考评协同成效。2020 年, 贵州邮银协同全国排名 21 位, 较上年提升 6 位。2021 年, 贵州邮银双方围绕集团公司和总行协同项目, 按照“同标准、同部署、同考核”的协同要求, 深度融合贵州乡村振兴、大数据、大扶贫战略, 确定了以惠农合作项目、电商市场项目、汽车产业链项目、军民融合项目、政务服务项目、医药市场项目、信用卡引荐项目、开放式缴费平台项目、公司负债项目、烟草项目、小额贷款拓客项目、信用村共建项目为主体的“6+3+3”协同项目体系, 深入推进邮银协同发展, 通过协同进一步助力“黔货出山”, 开辟邮银业务发展新的增长点, 提升中国邮政品牌价值。

作者简介: 张豪(1985~), 男, 贵州铜仁人, 经济师, 主要从事金融业务与管理研究。

收稿日期: 2021-06-10

本刊网址: zyjy.sjzpc.edu.cn

1.2 贵州邮银协同发展存在的问题

1.2.1 协同沟通机制不完善

一是基层邮银之间相互沟通力度不够,部分单位存在不按期召开邮银协同会议,基层邮政与银行之间沟通互动频次不足,对协同工作的重视程度不够,协同发展的积极性还没有完全调动起来,各层级之间的邮银互动机制还需进一步完善;二是对基层的协同指导力度不够,业务指导手段单一,仅通过视频培训的方式开展业务知识指导,对基层存在的实际问题掌握不透彻,没有结合基层实际问题有针对性地开展指导工作;三是协同信息反馈不及时,协同工作开展情况不按规定报送本部门或单位,信息报送不对称,对协同工作的理解和落实还存在偏差。

1.2.2 协同项目管理不规范

一是对协同项目管理的规范化、标准化和精细化不够,目前大部分协同项目需要基层手工统计,缺乏专门的系统支撑,协同数据的统计口径和标准还没有完全规范统一,造成协同数据有偏差;二是具体协同项目作业流程分工不清晰,没有完全厘清邮政和银行在每个协同项目中的角色定位,对协同项目没有形成标准化和流程化,造成基层协同思路不清和“上热下冷”问题;三是协同项目成效分析不精准,查找问题不够深入,没有深入研究协同项目的发展路径和实施手段,县级层面缺乏专人管理协同项目。

1.2.3 协同项目发展不平衡

一是协同项目间发展不平衡,如惠农合作项目,因系统升级改造,提高了一级白名单筛查标准,导致项目推进缓慢;二是同一个协同项目邮政和银行间发展不平衡,如军民融合项目,邮银协同拓展退役军人服务卡,因双方资源优势不同,导致同一个协同项目邮银之间完成比例差距较大;三是各地协同项目发展不平衡,因各地对协同工作的重视程度和地方资源禀赋不同,造成各地协同项目发展差距较大。

1.2.4 协同项目重点不突出

一是在项目立项过程中,没有对各地区的经济、环境、社会、人力等资源进行充分分析和筛查,一味地追求项目打包、捆绑式协同,按照集团、总行、省级和地市级项目体系,最终落实到

县级层面的项目多达10余个,加之人员配置不足,给员工造成协同心理负担,没有突出项目重点和地方特色,容易造成多而不精和顾此失彼等被动应付局面;二是协同项目考评导向不清晰,没有根据各地实情突出考评重点,在协同项目的考评上采取“一刀切”,影响了基层协同发展积极性。

1.2.5 邮银相互学习不深入

长期以来,银行专注于金融板块业务,邮政专注于寄递和电商类业务,邮银之间相互学习不够,邮政对银行的业务掌握不全面,银行对邮政的业务掌握不深入,由于双方对各自板块的业务知识掌握较片面,在向客户推介产品过程中难以通过邮政和银行产品的多元化提高客户黏性。

2 贵州邮银协同发展措施

2.1 进一步完善协同沟通机制

一是进一步完善邮银部门间的横向沟通机制,采取定期召开领导小组会议或建立日常议事机制的方式,解决协同工作信息不对称、报送信息不及时、部门间相互推诿等问题;二是进一步完善省、市、县三级垂直沟通机制,及时掌握基层协同动态,要求基层协同单位定期反馈协同成效及存在问题;三是增加协同工作在邮银经营绩效中的考核比重,通过经营绩效考核引导协同发展,提高项目责任部门和基层经营单位对协同工作的重视程度;四是定期开展协同履职检查工作,通过制定具体实施方案,规范基层协同工作事项,采取现场和非现场的方式不定期进行抽检和通报,不断提高基层的协同自觉。

2.2 加强协同项目规范管理

一是加快协同相关系统的开发,规范协同数据的采集、提取和分析口径,减少人工填报环节,提高协同分析效率;二是建立协同专用台账,如《协同任务台账》《协同项目推进台账》《协同问题台账》等,按月更新各项目推进情况,提高协同数据分析的精准度;三是建立项目推进领导小组,明确项目责任部门及责任人,邮政与银行之间采取“双领导”项目责任制,双向抓好协同发展;四是加强协同经营数据的分析能力,把协同发展纳入邮银双方定期经营分析板块,通过经营分析提高协同项目管理能力。

2.3 加强协同调研督导力度

一是建议加强邮银双方对基层的业务指导，通过制定业务方面的专题培训课件，开展送培训到基层活动，采取邮银联合调研方式，深入基层一线，通过举办邮银联席会议、无记名问卷调查、个别客户走访等方式收集基层在协同方面存在的问题，查找协同发展不平衡、不充分的原因，针对性地开展工作督导，及时总结好的经验做法进行提炼推广。二是加大对协同工作的通报力度，建议按月对协同项目进行通报，按季度对协同工作进行全面分析总结，邮银双方要时刻保持信息共享机制，采取双向督导方式及时向基层反馈协同工作开展情况，指导基层有针对性地开展好协同工作。

2.4 深入推进协同项目试点

一是在充分分析区域特点的基础上，结合各地经济、环境和资源等优势，选择一些具有地方特色，能够深度融合国家和省市宏观经济战略的县（乡）开展项目试点工作，根据协同项目的经济社会属性，确定重点协同项目，通过组建试点项目专班，全力做好市场拓展工作，打造一批具有带动性和辐射性的精品协同项目；二是制定差异化的协同考核和激励方案，邮银双方通过匹配一定的政策，支持项目试点地区工作推动，在项目考评上给予一定的政策灵活性，鼓励基层充分发挥自主创新能力，根据地方情况采取不同的营销策略；三是及时总结试点项目推动过程中的成功经验及存在问题，通过邮银协同会或日常工作会议加强沟通，对好的做法尽快形成典型案例在全省复制推广，通过以点带面的方式带动全省协同发展。

2.5 加强邮银相互学习培训

一是建立邮银联合学习培训机制，通过设置一批精品课程，采取交叉教学的方式，促进业务知识相互渗透，共同提升业务专业知识，为深入推进协同发展奠定良好基础；二是加强实践能力提升，建议以地市或县为单位，通过组建邮银联合营销队伍，采取以做带学或联合拓客的方式，在实践中建立互信、互助、互动机制，提升一线人员理论知识的运用能力；三是组建邮银内训师队伍，双方挑选学习能力强的员工，通过跟班学习和“师带徒”的方式，培养一批综合性内训师队伍，为协同发展提供人才保障。

敦豪为英国零售商提供大件商品配送服务

敦豪供应链推出一项新服务，可以让英国零售商扩大家具等大件商品配送范围，以此拓展在线业务，且无需额外的库存投资。

为实现这一目标，敦豪利用英国中部地区的交叉转运枢纽，将零售商及第三方供应商整合到敦豪的大件送货上门网络中，可实现统一的订单管理和消费者通信系统，包括短信通知和自助重投预订安排。

目前，该服务已被一家高街在线零售商订购，同时也对使用敦豪大件投递网络及其他市场的零售商家开放。

敦豪大件送货上门部相关负责人表示，零售商越来越希望通过扩大范围和品牌合作来吸引新的受众，无论是自带库存还是加入履单系统，都可能面临挑战。加入敦豪的 SDF 服务，零售商可以为所有供应商提供统一的送货上门服务。

（蒋冉 译）

3 结语

协同是中国邮政最大的竞争优势，既要深入抓好业务板块协同发展，又要坚持全面风险管理原则，做好项目的全流程管理，坚决纠正重业务、轻风险，重发展、轻内控，重绩效、轻合规的错误思想，引导全体从业人员树立正确的协同观、绩效观和发展观。坚持立足贵州省情，深度谋划，用新的协同思维，构建新的协同格局，通过协同发展实现板块和条线串联，为服务地方经济发展贡献邮政力量。

参考文献

[1] 中共贵州省委，贵州省人民政府. 关于全面推进乡村振兴加快农业农村现代化的实施意见 [EB/OL]. http://www.guizhou.gov.cn/zwgk/zcfg/swygwj/202103/t20210315_67187036.html, 2021-03-15