

网点转型中支行长应发挥八大作用

作为邮储银行的分支机构，二级支行在转型发展中的重要地位和作用无可置疑。二级支行长身为网点“当家人”，其职能发挥和工作效率直接决定并影响二级支行的发展质量。笔者建议，要从党建引领、转型认识、创新理念、重要举措、发展路径、综合服务、功能定位、风险管理八个视角，发挥二级支行长在网点转型中的作用。

党建引领“掌航者”作用

坚持和加强党的全面领导是邮储银行持续健康发展的核心动力和根本优势。作为网点的“掌航者”，二级支行长要始终把抓好党建工作作为各项工作的出发点和落脚点，旗帜鲜明讲政治。

一是坚持和加强党的全面领导，牢固树立“四个意识”，始终坚定“四个自信”，坚决做到“两个维护”，始终在思想上政治上行动上同党中央保持高度一致，确保各项工作沿着正确方向前进。

二是认真学习新时代的新理念新思想新战略，确定学习重点内容，带领网点人员忠实践行党的宗旨，保持“人民邮政为人民”的服务情怀，提升党性锻炼和道德修养，保持干事创业、开拓进取的精气神。

三是创新学习方式，充分利用“互联网+”下新媒体优势，通过“学习强国”“中邮先锋”等APP，多形式、广渠道、动态化、趣味性学习政治理念，加强政治敏感度，保证立场鲜明、态度端正。在制定行动方案上，充分把握大局观念，围绕“不忘初心、牢记使命”主题教育要求，坚持把学习教育、调查研究、检视问题、整改落实贯穿全过程，改正一切不符合党性要求的工作思路，使邮储银行“12345”战略方针与政治动态无缝对接。

四是把握好党建引领与业务发展两者之间的融合发展关系，按照上级组织的部署和要求，坚定不移、不打折扣、执行到底，发挥支行长带头作用、党员示范效应，一锤接着一锤敲，确保方向不偏移、行动不走样。

转型认识“践行者”作用

网点转型，离不开思想观念的“革命性”转变，二级支行长对此要发挥“践行者”作用。

支行长自身要主动强化网点转型发展的认识，认识到网点转型的意义和价值，深入学习和掌握转型发展新理念。

支行要向网点员工传导转型发展的必要性。网点转型是为了满足客户的需求，也是为了提高银行的竞争力。只有将销售与服务进行整合，营造良好的销售氛围，挖掘客户资源，提高客户满意度，让客户资金保值增值，才能提升银

行收益，形成银行与客户双赢的闭环效应。

支行要将转型认识外化于行，树立“早转型、早行动、早受益”工作观，让员工意识到转型发展不是一句口号，让大家的思想、行动统一到转型发展主线上，实现心往一处想、劲往一处使。

创新理念“开拓者”作用

在思想认识达成一致的背景下，二级支行长就要发挥“开拓者”的创新作用。面对复杂的经营环境，二级支行长要紧紧围绕总行“12345”战略方针，依靠创新驱动加快转型升级。

创新考核激励，坚持“制度管人、流程管事”的管理理念，做好计划管理、预算管理、事项管理，形成“人人都管事、事事有人管、管事凭效果、管人凭考核”机制。积极响应广大客户的金融需求，结合目前产品种类进行科学分析，加快新产品的推广，提高产品的核心竞争力。创新服务模式，充分运用信息科技优势，以“提升体验、流量运营、做强做优”为核心，积极融入客户生活场景，推进线上线下商圈建设，加快集合各类生活缴费平台搭建，重点推进手机银行、微信绑卡、支付宝绑卡工作，加快推进扫码付、云闪付、微信银行、智能POS及卡优惠购消费商圈建设，打造支付、购物及服务的一体化场景。创新管理，规范网点的服务营销模式和营业模式。服务礼仪要统一，话术要灵活，实现服务标准化和客户体验的一致性。同时，将网点分类分级管理、业务流程优化、客户分层服务、岗位和劳动组合优化、网点文化建设等软环境与转型工作结合起来，同步推进。

重要举措“制定者”作用

推动转型发展落到实处、产生实效，网点支行长必须结合实际制定相应的行动方案。从某种角度上讲，一个重要举措的制定对网点的发展具有重大影响。好的举措能够促进网点健康可持续发展，而脱离实际的举措则阻碍网点的正常经营，一旦错失发展良机，与同业差距将不断扩大。

当前，ETC业务发展如火如荼，各家银行各显神通，纷纷瞄准有车一族大力营销。对此，二级支行长要有敏锐的市场感知力、清晰的洞察力和果敢的判断力，制定相应举措，积极配合政府有关部门进行ETC政策的宣传普及，将邮储银行的战略方针贯穿到底。

发展路径“探索者”作用

在转型路径选择上，二级支行长要对网点进行科学化布局。一方面要精准分析网点效益，如果是低效网点，就要及时向上级行报告，采取迁址、改自助

式支行、轻型网点甚至撤并等方式加以整合，促进网点效率提升；另一方面，根据经营范围的不同，明确网点定位、岗位设置与职责边界界定，保证各岗位人员数量达标且具备相应资格，合理压低高柜台席，将人员补充到外拓队伍中。

做好市场细分工作，构建有针对性的产品组合体系，实现各业务之间资源共享、需求对接、协同营销、综合服务的新格局，真正打造好支行“一行一策”“一行一品”的特色化发展模式。

加强线上线下业务深度融合。与移动金融平台快速接轨，以互联网移动银行行为方向，进一步完善零售渠道体系。全面深挖手机银行、微信银行应用功能，实现各类场景充分应用，促进移动金融快速发展。把移动终端打造成银行营销服务的重要渠道、客户商务生活的得力助手、维系客户的重要平台。同时，丰富线上渠道的客户营销活动，大力开展特惠商户活动，通过美食、观影、洗车、超市购物、旅游等增值服务，满足不同客户的需求，拓宽获客渠道。

综合服务“执行者”作用

在转型发展中，要树立综合金融服务，巩固优势、提升品质。这就要求二级支行长践行合理理财服务理念。支行长要向理财经理（大堂经理）加以宣贯与强化，针对不同的客户类型、不同的风险偏好，结合邮政金融的理财、保险、基金等产品，进行“产品包”组合，让客户放心地“走进来”，舒心地“走出去”。

支行长要注重客户体验。客户体验直接影响到客户的归属感和忠诚度，进而影响客户的消费倾向。在转型中，支行长应充分考虑到各类可能影响客户体验的服务细节，不断提升客户体验。如建立健全婴儿车、老花镜、轮椅、药箱等便民措施，逐步完善儿童娱乐区、客户愉悦区打造。

支行长要定期组织服务礼仪考试。考试主要针对行姿（微笑入场）、问候、自我介绍、站姿展示、蹲姿展示、转介绍流程（介绍、名片传递）、接待指引流程、坐姿展示、柜员坐姿展示（含举手示意）业务办理流程等“十大类”服务环节进行，不断强化服务理念。

功能定位“领路者”作用

在网点功能定位上，支行长要坚决摒弃以往单一化模式，积极融入新时代新元素新体验，以多元化模式做好“领路者”。

加强网点氛围的营造。调查发现，客户在消费有风险性的理财类产品时，其感受到的安全性将发生直接作用。当客户对所在银行网点灯光、颜色、布局等氛围产生紧张、不安情绪时，会直接影响其购买行为。只有当客户感觉安全、

宽松、舒适时，才会更容易地接受各类产品推荐与有偿服务。因此，网点氛围的营造是最基础的，也是最重要的。

总体布局要合理规划。转型后的网点，在充分考虑客户的安全性和便捷性的前提下，要切实关注客户需求。客户来网点是办业务的，并没有多少即刻需求，网点厅堂人员需要有针对性地进行激发，才能有效挖掘出客户的潜在需求。

在功能分区上打造特色网点。功能区的资源配置应根据未来可能的业务量分布、客群结构进行规划，将网点分为交易型、理财型和综合型等三种类型。交易型网点的客户群以流动类人口为主，以提供传统交易为主要特征，此类网点的自助银行和高柜为资源配置重点。理财型网点以提供理财服务为主要特征，此类网点的贵宾区（客户经理）和理财低柜区（理财经理）为资源配置重点。综合型则兼顾以上二类网点的特征，资源配置相对均衡。

明确网点引导标识。网点各区域应有明确的引导标识，让客户可以轻松区分。各功能区的标识应让客户进入大堂就能看得见。网点标识的位置、悬挂方式和悬挂方向都要精心设计，吸引客户愉快走进网点办理业务。

风险管理“守护者”作用

为保障网点行稳致远、良性发展，二级支行长要发挥“守护者”功能，坚守底线、不越“红线”、不碰“高压线”，将合规经营、防范化解重大风险纳入工作职责和转型发展的重要内容。

加强制度教育和培训，不断提高网点人员的制度意识和合规观念。将各项政策制度、规定要求作为培训内容，突出理解和应用。尤其是今年8月1日起施行的新版员工行为违规处理办法，要通过读原本、学原文、悟原理方式，反反复复、渐次推进合规意识往心里走、往深里走、往实里走。加强警示教育，以生动、真实的案例作为素材，向网点员工进行法律法规、纪律教育，促进员工合规意识的形成和巩固，从而在教育中引导，在引导中防范。

定期分析案防工作情况。在晨夕会、每周通报会等会议上向员工持续宣贯，对员工的合规操作进行潜移默化的影响和教育。强化安全管理工作，重视技能提升和安全培训，按照上级规定落实防抢防盗防火等应急预案演练工作，同时加强基础设施维护，保障案防设施设备的良好运行。

深入开展“合规——共产党员在行动”专项活动，党员带头学习合规制度、践行合规制度、维护合规制度，使员工养成良好行为习惯和自觉遵守的合规文化氛围。

□范全东

近年来，随着互联网金融快速发展，传统代理金融业务发展短板日益突出，代理金融网点转型迫在眉睫。笔者认为，邮政企业应发挥邮政网点分布广、客户规模大的资源优势，着力推进产品转型；以信息化建设为引领，推进渠道转型升级；抢抓机遇，聚焦发力，以高质量项目推动企业高质量发展，从根本上提升代理金融的发展质效。

发挥资源优势 推进产品转型

作为满足人们需求的载体，近几年，金融产品品种、规格、款式一直在不断变化。代理金融网点对此要加强客户多元化需求的综合分析、挖掘，加强产品设计、提供解决方案、产品服务。

储蓄业务是邮政代理的传统业务，一定要做好结算、清算、现金管理、托管、代收付等基础性、源头性业务，增强客户黏性。在此基础上，要根据客户需求做好产品的创新和转型。一是做好金融和渠道平台、集邮、函件专业整合，加强各专业协同共享，由金融和渠道平台、集邮、函件专业根据金融客户的需求开发合适的产品，将产品纳入金融优惠产品体系中，为代理渠道提供专属产品，实现“专款专供、限量销售”。二是加强客户资产配置，发挥保险、证券、理财、中邮消费金融等优势，引导客户合理配置资产，实现错位经营，圈占优质客户，满足客户多元化用邮需求，提升邮政金融的竞争力。

以信息化引领 推进渠道升级

在市场竞争中，信息化是企业发展的助推器，渠道是企业发展的主战场。“谁控制了渠道，谁掌握了终端，谁占领了市场”，沃尔玛、苏宁等企业的渠道管理经验可成为邮政企业的借鉴。

目前，电子渠道作为商业银行发展的新型服务渠道，已成为展示银行经营形象和竞争实力的重要窗口。邮政代理金融要以集团公司刘爱力董事长提出的“特色化、综合化、轻型化、智能化、集约化”五化转型为引领，着力推进信息化、智能化建设。一是加强与互联网创新企业合作的深度和广度，建设广覆盖、可持续、线上线下同步发展的现代金融产业体系，不断丰富应用场景。二是加快推进微信、支付宝、云闪付、扫码付等快捷支付绑卡工作，抢占客户资源。三是依托信息化建设，加快智能柜员机设备布放，提升客户体验，降低客户与银行的交易成本，解放柜面人力，充实网点外拓营销力量，提升网点综合营销能力，从而推动物理渠道从“交易结算中心”向“营销服务中心”“客户体验中心”转型，释放企业发展活力。

以高质量项目 推动高质量发展

作为国有企业，邮政企业要主动关注政府、关注市场，抢抓国家政策机遇，聚焦发力，持续聚焦政府重点项目，抢抓源头资金，用高质量项目，践行高质量发展要求。

首先，根据资金流向，找资金来源，强化跟踪政府项目的资金流向，尤其是要重点关注财政、税务、社保、低保、老年补贴、小麦、农机具补贴等项目资金。其次，加强政府、企事业单位代发营销，锁定资金源头，要重点营销政府机关、事业单位、财政类客户、中小企业、商贸户等，通过代收付锁定资金源头，圈占客户。再次，持续推进棚下区改造、拆迁改造、高速高铁、机场占地补偿款营销工作。最后，强化工会会员卡、ETC、扫码支付、残联、退役军人、农村集体经济组织等项目的营销公关。要通过上述高质量项目运作，膨胀优质客户规模，提升优质客户占比，推动邮政企业高质量发展。

□刘杰

三项举措让厅堂营销更精彩

随着金融科技的发展，商业银行为优化厅堂客户体验，纷纷进行智能化改造升级，以此争夺市场资源。笔者认为，邮政金融要顺应金融科技发展趋势，改变“守株待兔”式厅堂营销习惯，积极创新营销手段，从丰富厅堂活动场景、强化移动支付推广、打造营销团队三个方面释放厅堂营销释放客、留客、育客的魅力。

丰富厅堂活动场景。笔者所在的代理网点做厅堂微沙活动已经6年多了，客户对厅堂微沙明显不再感到新奇，邀约到访率逐年下降。因此，创新厅堂微沙形式，丰富活动场景迫在眉睫。而要把厅堂微沙办出影响力和特色，需要从“经营客户”的视角去设计，从政策上加以引导，制订切实可行的方案，让网点没有后顾之忧。在组织策划上，尽量集思广益，提升活动的质量，让客户有“终生难忘、不虚此行”的感觉。如此才能打造口碑，增强邮政金融的吸引力和影响力。同时，要创新活动形式，向厅外延伸；注意动静结合，紧跟时尚话题。活动可以是插花、品茶、下棋等平和的形式，也可以是跳绳、拔河、登山等激烈的形式。客户邀约上要分门别类，按不同年龄层次设计。可针对青年人开展运动型活动，针对中年人开展亲子类活动，针对老年人开展健康类活动，以此达到“吸客”的效果。

加大第三方绑卡力度。目前，最流行的支付方式是微信与支付宝，其提现手续费为1%，其次是各银行推出的聚合收款码。邮政金融也推出了自己的聚合收款码，但普及率较低。究其原因，一是推出时间晚，二是资费无优势。邮政金融的聚合码要想分得更多移动支付市场份额，与其自挖“水渠”引水，不如借用别人的“水渠”，利用微信、支付宝现有客户群，集中精力加大第三方绑卡发展力度，将事半功倍。一是在业务发展指标中，加大第三方绑卡的考核权重，适当增加奖励，激励员工展业积极性。二是加强与第三方支付平台合作，推出结算优惠套餐，引导客户将邮储账户作为资金结算主账户。三是加大厅堂推广力度，设置第三方绑卡体验专区与绑卡“专享礼”，积极营造展业氛围，达到“留客”的效果。

打造精英营销团队。邮政金融的发展目前还离不开“全员营销”这个基调。但从长远看，此举不利于客户深度维护，容易导致服务体验不佳，营销效果差，批量获客更是无法实现，客户容易流失。对此，基层网点要从提升客户体验入手，打造专业的精英营销队伍，摒弃以往的“人海战术”，转而实行“精英战术”。一是加快智慧厅室布局，补充厅堂智能化设备，增加跨行转账、自助理财、自助发卡、自助加办短信等业务功能，为客户提供高效、便捷的操作体验，把人力资源从简单业务中解放出来，投入客户深度维护和厅外营销、项目营销上，为批量获客提供可能。二是灵活设置台席，实行错峰排班，高柜台席最大化压降，将人力资源向低柜转移，增加厅堂服务人员，为每个网点增设外拓经理，让服务真正“走出去”。三是发挥转型督导师的培训职能。培育营销精英队伍，必须先培养高素质的督导师队伍，督导师必须具有真才实学。要通过督导师的二次培训，将以理财经理、大堂经理、外拓经理为主的精英队伍建起来，实现“育客”的目标。

□王龙凤

加强县域代理金融风险管理的几点建议

对邮政金融来说，健全的风险管理体系是稳健经营、健康发展的基本要求。县域邮政金融要做大做强，必须建立健全防范化解重大金融风险的机制体系，为高质量发展打下坚实的基础。然而，笔者在调研中发现，由于代理金融机构的基础管理建设近年来未能同步跟进，部分县域代理网点基础管理不足，部分代理网点管理者对金融业务的风险属性认识不清，县域代理金融风险仍然存在。对此，必须引起高度重视，并从以下几个方面加强管理。

压实主体责任

要压实风险内控案防的主体责任，与上级和辖内网点分别签订风险内控案防主体责任书，明确内控案防责任，切实承担起业务发展和风险防控“一岗双责”重任。要严格遵守审慎经营规则，把审慎稳健的风险偏好贯穿于代理金融经营发展全过程，确保业务发展速度与内控风险管理能力相匹配。同时，还要强化绩效考核指挥棒作用。进一步提升合规经营和风险管理类指标在绩效考核中的权重，遏制违规经营、违规操作中的“利益冲动”，从目标考核向内控合规管理过程考核转变，充分发挥绩效考核的指挥棒作用，确保内控案防管理工作得到落实。

明确管理职责

要进一步明确县域机构的风险内控管理职责，充分做好风险内控管理工作

的落地与执行。切实发挥县域代理金融风险内控案防管理委员会的作用，全面统筹抓好代理金融防控资金案件、防范化解金融风险等各项重点工作。县域机构一把手要践行内控案防第一责任，主动将经营管理、业务发展、日常操作置于合规的框架之下。

要建立健全一套科学、精细、规范、务实且具有可操作性的管理机制。通过制度建设、队伍建设、管理培训等措施，全面提升县域机构管理能力、风险控制能力、营运能力和联动协调能力。完善检查情况通报制度，通报内容要言之有“物”，切中痛点，切实强化通报的教育、警示、指导作用等。

强化人员履职

要进一步充实县域合规管理力量。根据县域机构管理区域大小，配备适当的县域内控管理机构人员，充实县域合规管理力量，充分调动风险内控案防管理工作的积极性，努力提高防范和化解风险的能力和本领，切实抓好辖内风险管控工作。

要进一步强化网点负责人管理。不断提升网点负责人履职管理能力，努力营造合规氛围，培育合规管理内生动力，提升代理金融各项规章制度在网点贯彻执行到位，充分发挥网点负责人在金融风险防控第一道防线中的关键作用。

还要进一步强化营业主管管理。明确营业主管现场风险管理和内控合规管理的角色定位，充分发挥营业主管在事

前、事中的风险管控作用。同时，严格按集团公司要求，加快推进邮政代理金融营业主管派驻管理，实现业务经营与内控合规管理的有效分离。

完善督办机制

要明确县域机构是检查发现问题的整改责任主体，完善问题整改跟踪督办机制，做到立行立改、即知即改、真改实改、全面整改。坚决克服“过关”心态，防止前紧后松、虎头蛇尾，要形成整改常态化、长效化机制。进一步完善制度约束，加强内部管理，有效防范风险，惩戒违规行为，对屡查屡犯的问题，要做到“上升一级”处理；对重大违规行为，实行“硬约束”，做到“零容忍”。

扎牢制度篱笆

严格落实员工行为排查制度。参照党员管理模式，建立“穿透式”监督模式，建立完善“一评一档三网一账”（一评指员工的综合评价，一档指员工档案，三网指员工异常行为监控网、家庭监督网、社会监督网，一账指异常人员管控台账）机制，拓展监督的深度和宽度。

严格落实岗位轮换制度。按照“统筹协调、因地制宜、分类施策”的原则，严格落实轮岗轮岗制度，消除员工道德风险和操作风险隐患。同时，运用信息化的手段抓好轮岗工作，做到轮岗管理工作系统化、规范化、精细化。

严格落实员工举报制度。进一步畅通举报渠道，使积极抵制、检举和堵截