

文章编号: 1007-5399(2019)03-0005-03

新时代邮政协同发展探究

穆迎新¹, 张建华², 孙卫东³, 樊正锋⁴, 宋启云⁵

- (1. 中国邮政集团公司北京邮政寄递事业部, 北京 100101;
2. 中国邮政储蓄银行北京分行丰台区支行, 北京 100055;
3. 中邮人寿保险股份有限公司安徽分公司, 安徽 合肥 230001;
4. 中邮证券有限责任公司宝鸡市高新大道营业部, 陕西 宝鸡 721001;
5. 中国邮政集团公司辽宁省分公司棋盘山培训中心, 辽宁 沈阳 110003)

摘 要: 阐述了邮政协同发展的重要性, 剖析了当前邮政协同发展存在的问题, 借鉴其他企业协同发展的实践案例, 探讨了新时代邮政协同发展的思路、原则和实现途径。

关键词: 协同; 战略; 组织; 信息; 服务; 绩效

中图分类号: F61 **文献标识码:** A

随着中国邮政储蓄银行(以下简称“邮储银行”)、速递物流分业经营, 协同工作愈显重要。集团层面成立了市场协同部, 提出了业务板块协同要求, 建立了协同机制, 发展形成了邮储银行自营+代理、中邮保险自营+代管、中邮证券自营+协同的邮政独有模式, 在某些地区形成了跨板块的协同项目, 创造了新的市场, 取得了良好业绩。

1 当前邮政协同发展存在的问题

1.1 战略认识不充分

一是总部到基层的很多部门、单位对协同重要性认识不充分, 停留于泛泛布置, 简单要求, 没有上升到战略层面的系统研究和整体部署。二是认为协同是基层和操作层面的事, 没有统筹到集团层面统一考虑、总体推进。三是缺乏协同文化认同。不同板块、业务、环节之间, 彼此相互割裂, 缺乏内在联系, 单位和员工共同维护邮政品牌、整体融合邮政服务、使用其他邮政产品的思想自觉和行为动力不足。

1.2 机制落实不到位

一是协同主体责任不明确。集团总部虽由市场协同部负责板块协同, 但各省、各板块没有对应的协同部门, 协同的层级、力度、范围、领域, 没有统一标准和明确口径。总部和属地缺乏权威的协同管理机构, 谁负责, 对谁负责, 如何负责, 负责到何种程度尚不明确。二是协同质量效果不明显。很多协同往往停留在口头或例行会议, 没有利益共享, 形不成长效协同机制。在战略合作协议签订、对外合作、配套政策支持方面习惯各自为政, 未形成系统合力。

1.3 信息集成不完善

邮政现有信息系统多而分散, 多部门开发, 多系统应用, 各专业自用。不同环节、不同业务、不同板块存在信息不对接、数据不共享、系统不完善的实际情况, 对市场反应

不敏感, 信息集成度不高, 科技对协同有效支撑不足, 员工使用不便, 客户满意度低。

1.4 资源共享不全面

目前, 邮政渠道、客户、产品共享不充分, 外部协同、内部协同、板块协同不系统。比如, 在网点资源使用上, 缺乏配套场地的统筹规划和布局使用。在渠道资源拓展上, 全部代理网点和部分自营网点未开办贷款业务, 业务发展空间巨大。在客户资源服务上, 专业、板块各自维护自身客户, 没有完全实现资源共享, 一个客户只得到一种邮政服务, 或一个客户对应多个邮政服务主体。特别是100万邮政员工如何转化为集团全业务、全领域的忠实客户, 体现得不明显、不充分。

1.5 协同考核不配套

集团对各板块有关协同的考核占比较少, 尚未建立完善机关总部、板块和省市区域基于战略、政策、市场、客户、品牌、项目、信息的协同考核体系, 导致部门主义、专业体系自成一体, 没有站在集团利益最大化的角度设计考核方案, 临时性、行政性协同多, 机制性、内生性协同少, 激励约束不足, 利益共享不全, 各部门、各板块条线只重视自身业务, 协同权重和协同收益较低, 单位和员工协同的积极性不高。

2 其他企业协同发展的案例实践

平安集团为客户提供一个界面, 整合旗下品牌各种服务, 一站式解决客户保险、财富和服务需求。对外是一个客服电话, 体现的是一个整体, 能为客户提供一体化售后服务。中国邮政App目前尚未形成对用户的全业务服务, 金融板块独立于外, 中国邮政客服电话也是分散在11185、11183、95580等多个号段, 互相割裂, 用户体验差, 尚未建

立一体化售后服务体系。

顺丰推行内部办公OA协作管理,实现了内部有效沟通,将流程应用和业务应用紧密结合,实现工作顺利流转的同时汇集管理应用数据,员工和管理者可以对各自关注的数

据、内容加以统筹和决策,有效实现了信息和数据的积累、共享、再利用和创新。中国邮政的OA系统目前还仅限于日常办公,没有搭建集生产经营、人力资源、客户关系数据无缝连接的协同管理平台。

3 新时代邮政协同发展的建议

3.1 战略协同

3.1.1 加大战略研究

把协同作为当前中国邮政最大的战略。在集团层面进行战略规划、顶层设计,总体推进协同战略研究,协同方向、环境、流程和要素。组建协同战略智库,发挥邮政科研院所、邮政高校、培训中心、邮政党校和社会一流学府、专家学者作用,聘任邮政业界创新探索好、工作业绩优的退休老领导和社会行业特约督导员,建立邮政整体发展问题意见反馈机制,加大理论课题探究的支撑力度,搭建项目成果实践应用转化平台。

3.1.2 深化文化认同

深化协同是中国邮政最大的优势理念。在邮政三大板块、机关基层、科研学院广泛开展人民邮政为人民、邮政普遍服务、邮政品牌协同文化的宣传教育,树立大邮政、全业务的服务理念,加强社会服务整体协同、邮政全程全网协同精神、先进典型选树、案例推广工作,加大集团“双创”评选有关协同工作意见的评优推荐和应用转化力度。

3.1.3 做好协同定位

协同战略对象不仅是整个企业系统,还包括企业与竞争者,也包括企业与合作者,更包括企业与环境等。充分发挥邮政协同优势,主要应定位四大方面:一是对普遍服务的协同。普遍服务既是邮政的职责使命,又是邮政独有的资源和优势,“三农”服务、报刊、集邮、书信、政府公函涉及客群体量巨大,是邮政立足的根本,也是协同的基础。通过协同做好普遍服务,巩固特有市场,通过普遍服务拓展协同效益,提升服务价值。二是对重大活动的协同。总结邮政服务北京两会和全国重大活动的成功经验,制定邮政服务重大活动特殊服务规范,建立三大板块重大活动邮政整体服务协同机制。三是对国家战略的协同。对接“一带一路”、京津冀一体化、长三角、珠三角,围绕规划设计、产业布局、功能

定位,加大区域联动、服务协同。四是对政策支持协同。充分运用国家给予邮政的普惠政策,在统建配套邮政网点、代理金融网点业务发展方面,按照满足国家要求、达到国家标准、服务国家先导原则,做好三大板块资源共享、服务共用。

3.2 组织协同

3.2.1 完善协同体系

建立集团总部、省直辖市、地市三级主要领导主抓的协同管理体系(见图1)提升协同等级和层次。集团总部成立协同战略委员会,负责邮政系统外部协同、内部协同和板块协同的抓总工作。集团总部扩并市场协同职能,组建协同管理机构,作为办事牵头部门。成员由集团战略、市场、技术、财务、人力和三大板块选派人员组成协同管理机构,研究政策环境、市场动态、竞争对手、客户需求、资源配置动态变化情况,制定邮政协同规划和年度计划,落实产业协同、区域协同、板块协同的项目、模式和要求,定期召开会议,指导基层协同工作。各省直辖市、地市分别成立协同工作委员会,组建市场、技术、财务和三大板块派驻人员参加的协同管理机构,对接集团总部协同要求,落实本省市、地市与地方政府、重大活动、资源共享、渠道整合、客户服务协同工作。在各板块设立协同办事机构,按照层级分别对接集团总部、省直辖市、地市三级协同管理部门,落实协同计划,提出协同意见,做好板块自身协同工作。

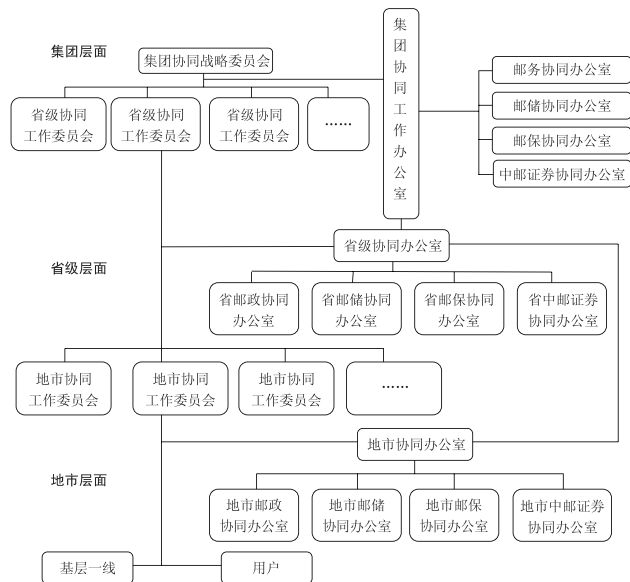


图1 中国邮政三级协同管理体系框架图

3.2.2 加大人员交流

一是促进板块之间人员交流,在邮政、速递、邮储、保险、证券之间建立干部交流和交叉任职机制,实现经营理念、管理经验的大融合、大协调。二是增加板块之间人员培训,为协同工作储备顾大局、懂业务的综合参谋人才,以邮政协同为抓手,引导智力资源、异业思维的大共享、大碰撞。

3.3 信息协同

3.3.1 实现信息共享

在集团层面建立支撑邮政发展的核心科技力量，搭建协同办公OA管理和协同工作信息系统（见图2），梳理集团各子系统，搭建集团集中业务开发和客户维护信息系统客户端，实现集团业务系统集成化。改变过去多厂家开发、多系统应用、多环节使用各自为政的弊端，打通板块、业务、环节之间的数据壁垒，通过系统对接，生产经营前端可实时调用后端系统数据。在保证信息安全的前提下，改变当前各大板块之间生产数据无法沟通、共享的局面。将分散的信息资源更好地统一、整合和管理，不断提高用户画像的清晰度，最大程度地发挥客户的信息价值。

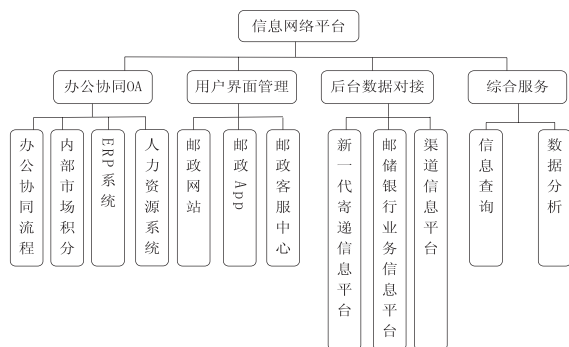


图2 中国邮政信息网络共享平台框架图

3.3.2 拓展在线业务

适应互联网、物联网发展需要，以客户为中心，搭建技术交互平台，实现基于流程优化的在线服务、移动服务、场景服务。充分发挥腾讯作为邮储银行股东的战略合作优势，利用微信POS机具、程序开发等技术支撑，解决营业网点手续繁琐、客户抱怨的问题，打造“一点接入、一站式服务”的综合服务平台，提升客户增值体验。

3.4 服务协同

3.4.1 强化内部市场服务

一是为板块服务。邮政、邮储、速递、保险、证券互为协同，双向协同，各自为相关板块提供开立对公账户、代发工资、账单、速递、员工福利采购服务。二是为员工服务。针对员工对储蓄、理财、缴费、快递的基本需要，开发一个基于邮储+速递+家居+理财的邮政员工专属平台。办理一张专属邮储卡，开发一套专属快递封、箱，研发一个专属公用事业缴费平台，开办一种专属理财产品，为员工创造福利，在员工提高获得感、幸福感的基础上，逐步叠加更多产品和服务，扩大使用价值和服务认同。通过百万员工对服务的体验，实时反馈业务流程、在线查询、售后服务等情况，为邮政发展把脉蓄能。

3.4.2 拓宽客户共享服务

打破板块和专业壁垒，优化生产和管理流程，以客户为中心，开发邮政业务在线和售后服务综合营运平台，整合客户服务系统，为用户提供一站式服务。为客户提供邮储信贷+邮乐商品销售+邮政物流配送一体化的邮政协同服务。整合电子

商务、金融、物流、线下零售等多个业务场景的资源，根据平台商流信息形成的用户消费画像，提供理财、电销、集邮等意向业务的精准宣传。协同渠道网点资源，联动线上线下，加大智能仓配一体化建设力度，为客户提供金融、仓储、运输、配送、客服、售后一体化的供应链解决方案。

3.4.3 加强战略合作服务

一是加强战略合作协同。形成集团抓总、专业协同、属地落实的战略对接工作格局，杜绝各自对接、各自为政的无序状态，在战略合作签订、执行方面，对外形成统一协调、有力协同、高效衔接的邮政服务品牌。二是加强合作双向协同。与使用邮政资源、为邮政提供服务的招标投标单位、房屋租赁单位建立业务合作关系，为他们提供代发工资等相关服务。

3.5 绩效协同

3.5.1 推行内部积分

加大协同量化考核，注重绩效引导。对集团总部机关、业务板块根据职能分工，分别设计不同的协同指标体系，推行积分管理，加大协同分值的考核。对邮政单位实行跨板块协同单位积分。对员工推行使用邮政业务会员积分。通过积分设定和积分评定，纳入单位绩效考核和员工业绩考评，从机制上引导协同发展。

3.5.2 实行内部结算

一是按照整体利益最大原则，实行板块资源共享、产品业务共用，推行关联交易。考虑各子系统协同清分存在监管障碍，建议制定集团模拟清算机制，协同收益留存子公司，协同绩效集团模拟清算给子公司的激励政策。二是按照市场化竞争最优原则，建立完全市场化的协同绩效员工激励机制，促进邮政协同业务规模发展、效益发展，推行分环节结算、分板块结算。

4 结语

协同发展是当前邮政最大的战略，也是邮政最大的优势。不谋全局者，不足谋一域。站在新的历史起点，肩负时代发展重任，中国邮政百万大军要立足本职，放眼全局，战略思维，系统思考，为新时代邮政协同发展做出更大贡献。

参考文献

- 1 苏健，康书光等. 论经济新常态下邮政板块的协同发展. 邮政研究，2017，6

收稿日期：2019-03-13

作者简介：穆迎新（1972~），男，山西大同人，硕士，高级经济师，主要从事党务管理研究；张建华（1970~），男，河北邢台人，硕士，会计师，主要从事人力资源管理研究；孙卫东（1967~），男，山东莱州人，高级工程师，主要从事邮政保险业务研究；樊正锋（1970~），男，陕西咸阳人，主要从事证券投资研究；宋启云（1972~），女，吉林梅河口人，硕士，高级工程师，主要从事培训管理研究。