

分类号:  
学 号: 2013422075

密 级:  
单位代码: 10759

# 石河子大学

## 硕 士 学 位 论 文



### 石河子邮政企业代理金融业务转型研究

学 位 申 请 人	李光辉
指 导 教 师	齐晓辉 教授
申 请 学 位 类 别	专 业 硕 士
专 业 名 称	工商管理硕士 (MBA)
研 究 领 域	组织与战略管理
所 在 学 院	经济与管理学院

中国·新疆·石河子

2016年05月

分类号：  
学 号：2013422075

密 级：  
单位代码：10759

# 石河子大学

## 硕 士 学 位 论 文



### 石河子邮政企业代理金融业务转型研究

学 位 申 请 人	李光辉
指 导 教 师	齐晓辉 教授
申 请 学 位 类 别	专 业 硕 士
专 业 名 称	工商管理硕士（MBA）
研 究 领 域	组织与战略管理
所 在 学 院	经 济 与 管 理 学 院

中国·新疆·石河子

2016年05月



**An inquiry into the transformation of financial agent service for  
company in Shihezi China Postal**

A Dissertation Submitted to

**Shihezi University**

In Partial Fulfillment of the Requirements

for the Degree of

**Master Of Business Administration**

**By**

Li Guanghui

Dissertation Supervisor: Prof. Qi Xiaohui

May,2016



# 石河子大学学位论文独创性声明及使用授权声明

## 学位论文独创性声明

本人所呈交的学位论文是在我导师的指导下进行的研究工作及取得的研究成果。据我所知，除文中已经注明引用的内容外，本论文不包含其他个人已经发表或撰写过的研究成果。对本文的研究做出重要贡献的个人和集体，均已在文中作了明确的说明并表示谢意。

研究生签名：李光军 时间：2016年6月7日

## 使用授权声明

本人完全了解石河子大学有关保留、使用学位论文的规定，学校有权保留学位论文并向国家主管部门或指定机构送交论文的电子版和纸质版。有权将学位论文在学校图书馆保存并允许被查阅。有权自行或许可他人将学位论文编入有关数据库提供检索服务。有权将学位论文的标题和摘要汇编出版。保密的学位论文在解密后适用本规定。

研究生签名：李光军 时间：2016年6月7日

导师签名：齐晓辉 时间：2016年6月7日



## 摘要

2007年中国邮政储蓄银行挂牌成立，实施“自营+代理”运营模式，邮政企业代理邮政储蓄银行金融业务。经过近几年实践，运营逐步趋于规范。邮储行自营以公司、信贷等资产类业务为侧重，关注高风险、高收益的高效业务，实现新的收益增长。邮政代理金融则继续利用原邮储点多面广特色，根植金融零售市场，与邮储行错位经营，以储蓄存款类零售负债业务为主，兼办理财、保险、国债、基金等中间业务，持续做好基础金融服务。

2014年底，新疆邮政代理金融在邮政集团战略规划下，为响应集团号召，适应金融行业的发展，新疆全力推进邮政代理金融业务转型发展。本人分管石河子邮政代理金融业务，结合工作经验，以石河子邮政代理金融业务转型为研究对象，本文分为七个部分：第一部分回顾和评论了相关文献；第二部分归纳金融转型的相关概论以及理论基础；第三部分从经济、社会、技术三方面全面分析了石河子邮政企业代理金融转型所面临的宏观环境；第四部分网点建设、业务种类、人员业务素质等方面，深入分析石河子邮政企业代理金融发展现状及存在问题；第五部分以网点、客户、营销团队为切入点，研究石河子邮政企业代理金融转型实施策略及落地路径；第六部分探讨石河子邮政企业代理金融转型实施策略；第七部分为得出的结论。

通过本文的分析，得出以下结论：

代理金融在银行业内部竞争及金融市场外部环境的双重压力之下，金融转型工作迫在眉睫且志在必得，要贯彻以客户为核心的理念，提供专业优质的服务满足客户需求，与客户建立稳定可持续性关系，从而达到企业发展的目标。

邮政代理金融转型工作中，需把握认识与实践的统一，用辩证思维谋划，以发展理念引领，靠战略举措推进，在经济发展新常态的新形势下，始终围绕着以观念转型为先导，以经营和服务转型为重点，破解发展难题，厚植发展优势，突出网点负责人在网点转型中的主导作用，打造一支高素质经营服务团队；改善客户体验，全面提升网点销售产能和整体经营服务水平；最终实现更高质量，更有效率，更可持续的发展。

**关键字：**石河子；邮政企业；代理；金融业务；转型；发展；

## Abstract

Establishment of the China Postal Savings Bank after the 2007, it has been taking "self + agency" management mode of operation, entrusting postal enterprises with the Postal Savings Bank's financial business agent. After several years of practice, operators gradually become standardized. Postal Savings Bank runs mainly asset class business customers, such as credit, companies and so on, developing high-risk, high-yield and efficient business, formation of new revenue growth. Postal Acting Finance will continue to play a primary postal savings advantage over a broad area, rooted in the financial and retail markets, and the Postal Savings Bank dislocation management, retail savings deposit liabilities based business, and does banking, insurance, bonds, funds and other intermediary business, continued doing basic financial services.

At the Group's strategic plan In 2014 year, Xinjiang postal proxy finance does in response to the call of the Group for adapting to the development of the financial industry, Post china in Xinjiang has been promoting the restructuring and development of postal financial services agent. I am in charge of financial services Shihezi proxy post china in Shihezi, combined with work experience, paper about Shihezi postal financial business transformation agent for the study, this paper is divided into seven parts: The first section reviews and reviews of the relevant literature; the second part of the financial restructuring of the relevant induction Introduction and theoretical basis; the third from the economic, social and technical aspects comprehensive analysis of the macroeconomic environment in Shihezi postal business agent facing financial restructuring; the fourth network construction, type of business, personnel and other aspects of service quality, in-depth analysis of Shihezi postal business agent status quo and problems of financial development; fifth part with outlets, customers, the marketing team as the starting point, research Shihezi postal business agent financial restructuring implementation strategy and landing path; part VII of the conclusions.

Trough the analysis of this paper, the following conclusions:

Postal agents financial restructuring work, need to grasp the unity of the epistemological nature of understanding and practice, thinking plan dialectical, to develop ideas to lead, relying on strategic initiatives to promote, uphold and develop the truth in practice, in practice, in accordance with objective laws, in practice in exploring the way forward. Under normal economic development of the new situation, considering the benefits far, after thinking, to correctly understand and transform the world, solve development problems, development advantages, and ultimately achieve higher quality, more efficient and more sustainable development.

**Keywords:** Postal Enterprises; proxy; Financial services

# 目 录

摘 要.....	I
Abstract .....	II
第一章 绪 论.....	1
1.1 研究背景与意义.....	1
1.1.1 研究背景.....	1
1.1.2 研究意义.....	2
1.2 国内外研究现状.....	2
1.2.1 国外研究现状.....	2
1.2.2 国内研究现状.....	4
1.2.3.文献述评.....	6
1.3 研究内容与技术路线.....	7
1.3.1 研究内容.....	7
1.3.2 研究方法.....	7
1.3.3 技术路线.....	7
1.4 可能的创新点.....	8
第二章 相关理论基础.....	10
2.1 相关概念.....	10
2.1.1 代理金融业务的含义与内容.....	10
2.1.2 代理金融业务发展演变.....	10
2.2.1 货币理论和金融发展理论.....	12
2.2.2. 金融体系与实体经济的关系.....	13
第三章 石河子邮政企业代理金融转型发展环境分析.....	15
3.2 社会环境分析.....	19
3.2.1 石河子垦区经济环境概况.....	19
3.2.2 居民资产配置方式多元化.....	20
3.2.3 银行理财产品替代存款进入加速期.....	20
3.3 技术环境分析.....	21
3.3.1 互联网思维与技术对于客户获得金融服务途径的改变.....	21
3.3.2 网点厅堂渠道到电子渠道的不可逆.....	21
第四章 石河子邮政企业代理金融发展现状及存在问题分析.....	23
4.1 石河子邮政企业代理金融发展现状.....	23
4.1.1 代理金融网点分布、资源配置及人员构成现状.....	23
4.1.2 代理金融业务收入占比、结算方式现状.....	23
4.1.3 代理金融管理模式、业务结构现状.....	24
4.2 石河子邮政企业代理金融发展存在问题.....	24
4.2.1 现有网点、人员等资源限制已成为发展瓶颈.....	24
4.2.2 代理金融固定费率的结算方式限制了代理金融创收能力.....	25
4.2.3 代理管理模式复杂，业务结构不全制约业务发展.....	25
第五章 石河子邮政企业代理金融转型发展战略规划.....	27
5.1 石河子邮政企业代理金融转型回顾.....	27
5.2 石河子邮政代理金融市场定位及 SWOT 分析.....	27

5.2.1 邮政代理储蓄业务市场定位 .....	28
5.2.2 中间业务市场定位 .....	28
5.2.3 优势—基础客户扎实，品牌信誉度高。 .....	28
5.2.4 劣势—软硬件服务能力、产品业务结构、收入结算方式 .....	29
5.2.5 机遇与挑战 .....	30
5.3 石河子邮政企业代理金融转型发展战略规划 .....	30
5.3.1 转型战略目标 .....	30
5.3.2 转型基本原则 .....	30
5.3.3 转型发展规划 .....	31
第六章 石河子邮政企业代理金融转型实施策略 .....	32
6.1 代理金融网点转型——抓紧客户增强黏度增量发展 .....	32
6.1.1 如何与客户建立可持续性关系 .....	32
6.1.2 网点精细化管理体系 .....	34
6.1.3 差异化网点经营策略:一点一策 .....	35
6.2 代理金融管理转型——以员工为中心的管理模式 .....	36
6.2.1 提高员工的专业底蕴和专业能力 .....	36
6.2.2 打造一支专业化队伍 .....	37
6.2.3 网点核心岗位 .....	38
6.3 丰富优势业务产品，弥补业务短板 .....	39
6.4 加强管理，推进精细化管理 .....	39
6.4.1 系统制度：绩效管理、客户管理、人员管理、业务督导 .....	39
6.4.2 管理者管理思维转型:以员工为中心的管理模式 .....	40
第七章 结论与展望 .....	41
7.1 主要结论 .....	41
7.2 研究不足与展望 .....	42
参考文献 .....	43
致    谢 .....	45
作者简介 .....	46
导师评阅表 .....	错误！未定义书签。

## 第一章 绪论

### 1.1 研究背景与意义

#### 1.1.1 研究背景

2007年中国邮政储蓄银行成立后,采取“自营+代理”运行模式,委托邮政企业代理邮储行金融业务。经过几年运营,几近趋于规范。邮储银行自营以信贷、公司等资产类业务客户为主,侧重高风险、高收益的高效业务,扩延形成新增长点。代理金融则扎根金融零售市场,继续发挥原邮储渠道优势,与邮储行共享资源,错位经营,以储蓄存款类零售负债业务为主,兼办理财保险、国债基金等中间业务,持续提供基础金融服务。

中央全面深化改革的总体部署和相关决策,对邮政发展环境产生深刻影响,对建设中国特色邮政事业赋予新要求。应对内外部因素的变化,深化改革、转型升级是石河子邮政代理金融的迫切责任。邮政代理金融发展正处于换档期和调整期,迫切需要加快转变发展方式,调整机制,释放活力,解决障碍,挖掘和积累新的动力。

面对金融脱媒、利率市场化和互联网金融等外部高压,代理金融业务传统运营模式很难为继。在金融业当前市场格局下,原有体系已无法匹配支持建立持续客户关系,亟待寻找良性、健康、符合规律发展方式,趋于导向“为客户实现价值,与客户共同发展”。

从外部市场看,同业竞争加剧、农村金融改革、居民理财多元化趋势加快步伐,“影子银行”和互联网金融对传统金融冲击凸显,市场环境由量变逐步质变,传统模式愈发不能适应需要;近两年来股份制和中小银行在“零售银行”、“网点差异化定位”、“社区银行”等方面加快节奏,商业银行在金融机具、客户服务方式等方面不断叠加,各家同业从“以产品向以客户为中心的演变”,整个金融业格局正呈现根本性变化。石河子垦区储蓄个人存款总量自2012年的276亿增长至2015年末346亿元,仅村镇银行、农合行个人存款余额规模就净增43亿,市场结构急剧激变。邮政代理金融惟有顺应趋势,主动转型,方能占据一席。

从内部情况看,一则邮政部分传统业务需求衍变,代理金融作为收入占比超过50%的“吃饭业务”责任重大;再则代理金融在产品结构上存在先天局限,而传统的成本拉动、附加值交易、情感维系的业务发展方式和旧有销售模式形成交易型客户关系,难以兼顾客户长远利益,更不能支撑代理金融业务在现代金融市场中发展良性的、建设性的、稳定的客户关系。

截止2015年12月末,石河子市邮政储蓄银行下设36个金融网点,其中邮政企业代理金融网点有32个;邮储银行个人储蓄存款余额达35亿元,其中邮政企业代理金融存款余额超过29亿元,占比83%。2015年度石河子邮政公司业务收入8400万元,代理金融业务收入占比达55%,代金业务对邮政企业和邮储银行举足轻重。石河子邮政企业肩负社会责任和企业责任,面对环境变化,转型为必行之路。

本论文将根据现代企业转型理论和金融转型理论,使用科学分析方法,通过对金融企业内外部环境诸要素的分析,目的研究基于战略规划和核心逻辑基础上的转型实施策略,

回归零售金融本质，提高邮企代理金融核心竞争力,寻求持续发展，实现效能提升。

### 1.1.2 研究意义

基于本人多年从业邮政，主管邮政代理金融工作，对石河子邮政代理金融业务发展具体情况相对熟知。本文是在真实业务数据基础上，全方位分析石河子邮政代理金融业务为何亟需转型，以实事求是的科学态度，从宏观微观、企业内部外部等角度，剖解面临境遇，透析代金转型的必要性。根据内地省份同业转型经验，结合石河子邮企实际情况，勇于对石河子邮政企业代金转型战略定位，认清邮政代金转型发展优劣势，把握代金转型定位下的策略路径，探索充分发挥“邮政特色”的零售金融模式，探究差异化经营落地途径，明确石河子邮政企业代理金融转型行为选择，对实现转型提供理论借鉴。在一定程度上，促使石河子邮政实步前进。

## 1.2 国内外研究现状

邮政作为全球行业，其早期经营模式内容基本相似，主要以信件寄递、金融存款汇兑为主，随着全球经济快速发展，原有发展模式和理念终究不适应自身发展。遵于事物进展规律，企业若要存在且良健发展，必经转型新路。为此，国内外的邮政企业对邮政转型，尤其是邮政金融业务的转型发展研究，相当迫切且实事求是。考虑我国邮政金融客观具有企业局限片面性，专家学者对邮政金融业务的转型研索相对不多。

### 1.2.1 国外研究现状

面临银行业竞争，作为代金收入占比较高的邮政，如何破除制约邮政发展的困境，创新适合目前邮政发展运营体制？“邮政改革”究竟如何持续有效开展？是世界绝大多数国家需面对的棘手课题。由于世界各国体制、经济制度差异，各国在本国邮政体制改革问题上各施其法。20世纪90年代，欧洲一些国家及澳洲的新西兰、澳大利亚等国，率先施行“政企分开”，邮政公司以自主管理+财务独立的体制，改变了由政府管理邮政部门的定位。目前，邮政“企业化”成为很多国家的共鸣出路，189个邮联成员国中70%以上已实现邮政运营业务与传统政府监管相分离，总结出诸多邮政政企分离成功经验，值得我国邮政转型改革学鉴。

#### （1）德国邮政

纵观德国邮政改革史，改革起步于上世纪80年代。德国邮改主要从两阶段着手，第一阶段，依据邮政经营主要业务范围特点，将邮政、电信、邮政储蓄拆分，形成三家独立公司，三家公司具备财务、业务和用工权；第二阶段，邮政重组三家公司独立经营五年后，公司行政管理职能转变，随后成功改制上市，撤销原邮电部，将其调节职能归入财政部。德邮转型步骤：1995年始，德国邮政改革为股份公司，采取政企分开模式，设置相关市场监管单位；1997年，邮政银行与企业通过谈判，达成联合合作，邮政持有邮政银行17.5%股份；1998年，在已颁《邮政改革法》背景下，邮电行业监管司应运而生；2000年德邮改组为股份有限责任公司并公开上市。德国邮政员工，随着邮政股份有限公司股票上市，成为公司股东。邮政采取激励手段，如核心员工和管理层持股票期权等。为获资金方面的保障，在财政部开设资金账户。

经过两个阶段的改革，德国已开办的普通信函、汇款等业务逐渐脱离政府补贴，作为市场业务稳步发展。德国邮政企业日常运作资金主要来源于日常收入积累、上市后成功进行的资金融资两部分。德国邮政银行经过创新改革发展，效益逐渐提高，银行业务发展越来越多，其国际业务也逐渐扩大。在激烈竞争中已在银行业确认了领导地位。

世界上邮政改革最早国家即为德国，也是最早公认改革成功国家。德国邮政为消除因改革给员工造成的消极影响，采取全方位方略，从邮政公司化运营方式、职工配股、公开上市以及保障机制等，实际激励了核心员工，从而保证邮政银行改革得以顺利运转，业务逐步扩升，其金融类业务改革转型的市场定位、战略措施值得共享。

## （2）荷兰邮政

与德国邮政最早的组织模式相比，荷兰邮政组织结构情况略有不同，即政府同时管理邮政、邮政金融，但却分属不同部门。1968年，荷兰邮政金融实施公司股份制度改革，成立邮政银行并独立运营，行政归财政部监管。荷兰邮政银行经历近20年成功上市，其中政府持25%股份。上市后，邮政银行公司发展策略明晰，所需发展业务，及时与该行业发展中业绩较好的公司进行合并，谋求互利共赢。荷兰邮政银行先是与荷兰最大一家保险公司合并；之后为发展银行业务与另一家商业银行合并，最终形成荷兰国际集团（简称ING）。

荷兰国际集团从脱离邮政部门到形成之初，与邮政部门始终维持良好合作，在经营场地上租用邮政机构网点开办金融。随着业务规模扩增，荷兰国际集团与邮政协议，组建投资物业管理公司，双方各持50%股份，新公司经营场地为邮政银行以及邮政新老网点，客户主要是荷兰国际集团和邮政。新公司根据不同业务制定不同的收费标准，业务在网点推出时，客户向该物业管理公司支付网点经管费用。

荷兰邮政银行也属改革早且较为成功，邮政银行经营网点管理模式，在互利共赢的基石上，减少成本发展业务。与荷兰邮政代金网点比较，中国邮政经营了80%的代理网点，在管理制度和要求方面与邮储银行一样，但由于金融从业人员、金融体制差异，使得邮政代金网点金融业务很难做到与银行完全统一，但荷兰做法则是一条新路。

## （3）日本邮政

德国邮政储蓄改革同时，日本邮储也在着手改革。日本的邮政储蓄体制改革以立法先行为基本原则，该体制改革贯穿整体。改革分两步完成，第一步：国会于1998年6月通过的《中央省厅改革基本法》明确规定将邮政储蓄改革成为国有公司，保留邮储行原有“狭窄业务银行”。日本邮政改革模式为邮政业管理与经营职能剥离，对新增存款明确自主运用。在基本完成第一步改革后，逐渐实行企业化改造。从2003年4月起，机构性质由原邮政事业厅改为邮政公社，法人由行政法人改为企业法人，企业运作自负盈亏，受到国家相关部门审计监管。邮政公社下设邮政事业部、邮政储蓄事业部、邮政简易保险事业部三个事业部；根据经济区域划分13个分社。邮政职员由国家公务员身份改变为普通的企业员工。为逐步推行邮政公社民营化，政府将持有公司股份分批出售给私人，由企业法人和私人持股，邮储银行不再享受政府政策扶持。其改革对解决民营

化经营和政策性保护和体制冲突有积极作用。

在日本国债市场低利率水平、政府财政高负债经济形势下，为保证社会正常运转，在私有化过程中，顾及到政府不再保证邮储和保险资金安全，日本邮政秉承社会责任，购买大量长期公债。随着邮政私有化进程逐渐加快，邮政为获得较高收益，必将用邮储资金购买短期投资产品，抵御价格下跌的风险。由于邮政将储蓄资金大量用来购买投资产品，造成流通资金的减少，必将导致利率市场剧烈波动，从而对整个国家金融市场、经济稳定运行造成影响。在私有化进程中，有可能导致失业率提高，造成大量人员失业、分流的社会现象，作为政府须要考虑的社会稳定因素。

中日同属亚洲国家，社会、人文等因素存在相似。中国邮政存在诸多阻碍企业发展的因素，比如人员业务素质、业务发展能力、风险控制能力短板，邮政代理金融只将收储资金交邮储行放贷，不能自行运作资金，需总行统一控制。从长远发展来看，银行获利主要是通过存贷利率差产生，自行运作是发展的要求。邮政资金存量在我国排第五位，小幅度经济动作，将会在一定程度上对金融市场造成影响，为此如何有效消除影响，更好的利用邮政资金量大获取更多利润，有待辩鉴比较。

### 1.2.2 国内研究现状

国内邮政代理金融转型，更多是结合各地实际并参照其他商业银行转型途径，由中国邮政集团统一部署制定转型模式，分步试点实施转型工作。国内邮政代金转型研究，基本以邮政企业期刊、内部文件为主要内容，个别研究有深度有价值的理论出现在金融类刊物。国内邮政学者研究内容主要集中在邮政代理金融业务为什么转型、如何转型、转型发展的可能结果等方面。

#### (1) 邮政代理金融

2007年3月20日，中国邮政储蓄银行挂牌成立。自成立至今，邮政金融营业网点称呼以对内、对外为划分依据，名称有所不同，对外均以邮政储蓄银行支行或营业所的形式存在，对内则实行“自营+代理”的管理运行模式区分，对邮政“代理金融业务”专用名称，仅存于邮企内部称谓。对邮政代金业务发展以及转型研究，仅限于邮政企业内部金融相关人员结合其他商业银行业务发展转型模式，根据本企业实情有针对、有目的的研究。由于邮政代金业务发展时间较短，业内对邮政代金业务发展转型的研究文献资料相对不多，主要以新闻稿、企业内部文件、工作总结、邮政代理金融业务转型内部培训资料、经验介绍等形式存在。

李雄(2009)在《以“金融代工厂”战略推动邮政代理金融业务更快发展》文中提出个人鲜明观点，认为邮政要做大代理金融业务规模，提出按“做最大金融代工厂”的思路，加快邮政代金网点专业化建设，“比银行还银行”的标准为依据。曲靖市邮政局(2010)在《关于代理金融业务的启示与思考》一文中，结合曲靖邮政代金发展实情，提出“扬长避短，因势利导”，认为邮政代金要利用发挥网络广，覆盖乡村优势，重点关注个人零售业务和中间业务，研究金融行业个人零售业务和中间业务的营销策略，着重抓住农村金融市场，在协助政府拉动农村经济的同时，研拓邮储服务农村“三农”市场，因地制宜制定

发展战略问题。陕西邮政报(2010)在《关于如何做好中国邮政企业代理金融业务的思考》中,认为在今后发展中,邮政代金业务仍将作为邮政收入的重要组成,大力拓展代金业务是企业长远发展战略的主要部分,提高员工代金业务销售意识,企业上下共同高度重视金融代理服务;探索尝试与邮储银行达成合作商议,建立代金机构,达到邮政专项经营。毛志鹏(2010)在《代理金融要加快发展方式转变》中论文中提出,在当今金融竞争态势中,邮政需要认识和适应各地代金业务发展,遇到的具体形势与挑战,加快并推进邮政代金业务发展方式转变。邮政代金业务传统以储蓄、理财的发展思路存在严重错位,为适应金融的发展,邮政代金在储蓄规模稳步扩大之际,有必要调整导向,把代金重点转向理财,以此加速代金增长方式转变。因邮政网点覆盖面最广,但理财发展规模小,基于客户导向的理财业务市场有很多拓展空间。陈冈(2011)在《发展代理金融依靠营销转型》中提出,邮政企业的各级部门给予代金业务的政策倾斜,促进了发展步伐加快,但很多时候营销效果没有呈现出显著提升的趋势。邮政代金业务在营销理念、品牌营销、功能整合、产品创新、信息技术建设等方面存在诸多瓶颈,非常制约代金发展,实现邮政代金业务长效发展,需以营销转型为突破口。

邮政代金业务发展时间不长,关于邮政代理业务定位和发展方向仍存诸多争论,主要有以下几种:谢太峰(2007)等认为代理业务以近期和长期来看,近期定位侧重政策性支持,远期定位侧重商业化,而杨波、李佳与杨小草(2006)等人与之有不同观点,认为邮政长短期都应定位于商业性专业银行,一段发展后条件一旦成熟,改造成现代商业银行;岂玲丽(2007),徐小钦、杨敏(2006)等人,结合目前的政府策略侧向,分析认为邮政代金业务应定位于“三农服务”;吴洪(2005)以地区经济发展为依据,认为邮政代金业务应分为农村和城市市场分别研究;贺培(2007)、贾原芳(2006)等认为邮政代理业务应指定同质化和差异化齐发展策略,打造成为能够为经济不发达地区和地处偏远地区提供普遍性金融服务的金融机构;汪秋湘(2005)、巴曙松(2007)为代表的业内人士,则给予邮政代金狭窄业务银行定位,认为邮政代理业务吸引的存款只能购买无风险理财,譬如流动性好和安全性高的政府债券或其等价物,而非从事风险较高的贷款类业务,代理业务的主要业务依然为零售负债业务,资产业务以批发为主、而不做接面对企业和个人的贷款业务。

## (2) 邮政代理金融转型

近几年,邮政代金业务在全国分批推进。方芬(2014)结合邮政代理金融实情,认为近几年,世界各国邮政代金业务收入逐年增多,并占据各国邮政总收入大比重,代金业务已成为邮政收入的一支柱。目前,世界上很多国家邮政都开办金融服务,为顺应金融业务外延拓展,日本、匈牙利、意大利、法国、新西兰、瑞士、中国等国邮政已经开办保险公司。各国邮政在提供基本金融零售服务基础上,也提供多样化的金融业务,主要以还转账、贷款、理财、人寿保险、财产保险多种业务。随着网络的快速发展,邮政代金紧跟时代音符,以安全网上支付为平台,提供网上缴费、资金转账等业务,提供适合不同群体需求的金融和保险业务。

娄飞鹏(2014)深透解析邮政金融转型过程中的普惠金融服务,认为有必要引入产品创新,助推普惠金融,扩展普惠金融业务类型,扩大普惠金融客户群体,扩充普惠金融服务渠道,为更多的客户提供更加多元、优质、便捷的金融服务,促成邮政金融转型。

张泽(2014)认为金融转型需要贯彻“零售金融升级,公司金融拓展,金融同业创新,电子银行优先”,推进商业模式创新、业务模式整合、营销模式转型,提升效益规模,加速转型跨越步伐。

陈恩涛(2014)认为代金转型,可先试点再推进分批开展,硬件氛围、人员、工具、流程、规章、方法等方面全流程导入,规范服务营销模式,构建客户为本的服务体系。

马法洲(2014)认为为深化邮政代金转型,推进代金网点业务,代金网点业务经营需个性化、具体化。

韩广岳(2014)认为邮政代金转型,需对现有金融网点全面升级改造,对代理网点统一规划、统一设计、统一标准、统一形象,按照旗舰店、精品店、标准店和普通店标准定位;打造与转型升级发展相适应、结构合理的员工队伍;健全网点分配激励机制,激发员工营销活力。

高福贞(2015)着重分析邮政代金如何有效推荐代金转型,得出落实资源配置,明晰岗位职责和协议关系,是解决转型基础,强化队伍业务能力与素质提升,是解决转型工作具体执行,科学的绩效考评,是解决转型工作的评判和导向的结论。

刘苏平(2015)认为,推动代金转型从五个方面下手:导入核心观念,带动转型升级;导入激励政策,支撑转型升级;导入“一点一策”,引领转型升级;导入管控机制,加速转型升级;导入网点文化,推进转型升级。

### 1.2.3.文献述评

通过上述关于国内外邮政企业代理金融业务转型的相关论述文,各国都在积极推行邮政代金业务改革与转型,其中德国主要集中于公司化运营方式、公开上市、职工配股和保障支持的方式上,很大程度上激励了核心员工,消除了企业改革对于员工的负面影响,使德国邮政银行改革得以顺利实施,业务逐步扩张。荷兰主要集中在邮政网点代理邮政银行的金融业务,并且联合开办公司,各自持50%股份,邮政银行和邮政部分保持良好合作关系。日本实行邮政业的管理与经营职能的分离,新增存款可全部实行自主运用,随后,日本邮政购买大量长期国债,以维持着低利率水平的国债市场和财政高负债情况下的正常运转。在世界其他国家的邮政积极实行邮政改革与代理金融转型的大背景下,借鉴他国做法,中国邮政逐步实现邮银分家,邮政银行实行“自营+代理”的管理运行模式,邮政代理邮政银行的个别金融业务。依托邮政的网络优势,以个人零售业务和中间业务为主,立足长远,全面研究个人零售业务和中间业务的市场营销策略。邮政代金稳步推进转型,主要围绕客户、业务、销售渠道、网点配置等核心入手,着力点为理财服务。

邮政改革、邮政代理金融转型是大多数国家需面对课题,面对竞争,创新出合适的邮政代金运营体制,使其更好前进,金融转型是诸多国家邮政金融共鸣出路。石河子邮

政作为全国邮政的一小部分,为适应金融市场,秉承人民邮政为人民的宗旨,履行普遍服务的社会责任,代理金融转型势在必行。结合国内外诸多代金转型前车,考虑本地区情,有针对性的稳步推进代理金融转型,是石河子邮政代理金融首要考虑的现实路线。

## 1.3 研究内容与技术路线

### 1.3.1 研究内容

本文以石河子市邮政代理金融转型当前所处的市场环境及发展前景为前提,结合自身资源特点,提出在石河子邮政代理金融发展转型战略布局下,如何推进代理金融转型的策略路径。全文共分为七章,各章内容具体为:

第一部分为绪论。主要阐述研究的背景意义、国内外研究近况、研究内容、研究方法及技术路线等。

第二部分为相关理论基础,主要围绕什么是代理金融业务、邮政代理金融业务的发展演变过程明确定义,详细论述企业转型、金融转型的理论,为研究提供理论保障。

第三部分为石河子邮政企业代理金融转型发展环境剖析。主要从经济、社会、技术几维度分析,明确石河子邮政代理金融转型发展是形势倒逼。

第四部分主要分析石河子邮政企业代金现状及存在瓶颈。主要介绍石河子邮政企业代理金融网点分布、资源配置、业务收入、结算方式、业务发展、增长方式等现状,从中发掘代理金融存在主要问题,为后续研究提供依据。

第五部分为石河子邮政企业代理金融转型发展的战略规划。从市场细分、市场定位、战略目标、核心逻辑和基本原则等方面着手,概括解释代理金融转型战略规划。

第六部分为石河子邮政代理金融转型发展战略的实施策略。从网点转型、管理转型和人的转型等方面实现转型落地。

第七部分为本论文研究结论和展望。

### 1.3.2 研究方法

1.文献分析方法。对国内外众多邮政代理金融、邮政代理金融转型实例参借,并就相关研究文献分类参考,同时对本文有用的文献进行整理、梳纳、演绎,为构成本文基本定义、简析理论、实证研究提供推演。

2.实证分析方法。以石河子邮政企业代理金融转型的研究为主体,从具体现象入手,在一定理论和技术手段的支持下,组织实证分析。

3.规范分析法。通过对现有的企业转型以及金融转型理论的分析和学习,从中寻求一般规律,并与实践相结合,提炼研究的基本框架。

### 1.3.3 技术路线

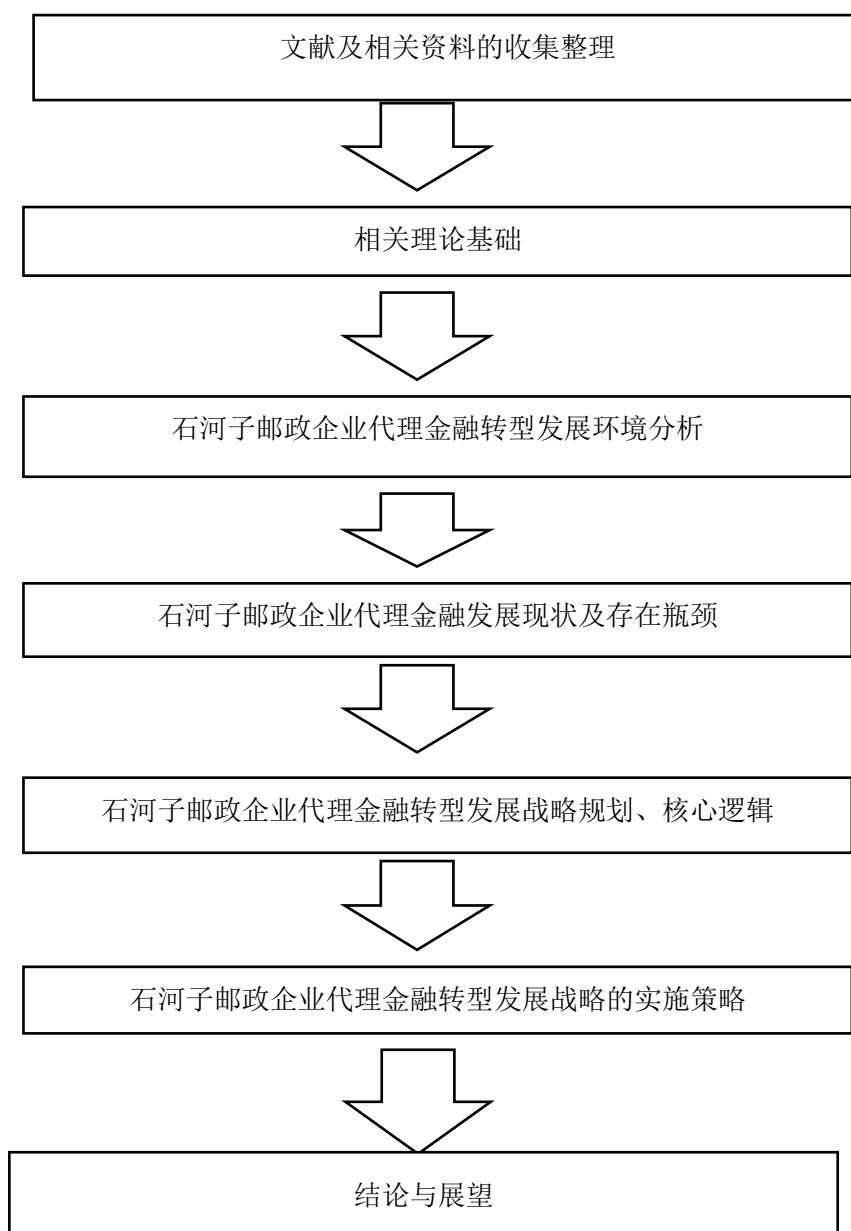


图 1-1 本文技术路线图

## 1.4 可能的创新点

1、提供邮政代理金融研究的理论基础。基于储蓄银行成立时间较短，邮政代理金融业务发展时间也不长，邮政代理金融业务具有一定的行业、企业限制，国内外关于邮政代理金融业务研究尚不多的情况，本文认真研读经济理论，研讨金融行业转型，为邮政代理金融业务的转型发展提供科学的经济学、金融学理论基础。

2、提供邮政代理金融业务转型的实际运用价值。结合自己长期在邮政企业分管代理金融业务基础，按照上研期间所涉的管理学科、金融知识，以石河子邮政代理金融的实际真实数据为研究依据，作为金融行业为数不多的研究本地代理金融业务转型论文，

本文以石河子邮政代理金融业务实际发展情况、遇到的问题等角度出发，从管理者的角度分析今后石河子代理金融业务将何如转型，期望给同业邮政代金业务转型具有参考。

## 第二章 相关理论基础

### 2.1 相关概念

#### 2.1.1 代理金融业务的含义与内容

根据《民法通则》第 63 条规定,代理是指代理人以被代理人名义,在代理权限内与第三人实施民事行为,其法律后果直接由被代理人承担的民事法律制度。

根据法律界定的代理含义,邮政代理金融业务是指邮政企业为满足国务院邮政体制改革的需要,充分利用邮政网点以及邮政代理金融网点,经过相关监管部门批准,为全面向城乡居民提供金融服务,邮政以第三方的名义代办中国邮政储蓄银行的个人金融业务。目前,邮政代理金融业务主要包含:代理邮政储蓄、代理保险理财等中间业务、代理汇兑等。当今在现代先进科技的带动下,邮政代理金融网络趋于完善,其他商业银行金融业务产品的多样化,客户需求差异化,邮政代理金融业务种类也在不断更新多样化。

#### 2.1.2 代理金融业务发展演变

新事物的产生都有其特定的历史背景,邮政代理金融业务也不例外。为适应市场发展的需要,中国邮政实施体制改革,邮政储蓄银行独立营运成立股份有限公司。成立初期,营业网点少,设置网点成本高,因此需借助邮政网点覆盖面积之广的优势,继续发展银行业务。双方为达到互利共赢的目标,做出由邮政网点代理邮政储蓄银行的负债类金融业务的决策。邮政代金业务从无到有,经历三个阶段:起源阶段、邮政储蓄阶段、代理金融阶段。

##### (1) 邮政金融起源阶段

1919 年,经济发达的上海、北京等地开办了小额储蓄业务,标志着中国邮政储蓄业务的诞生;1930 年,邮政储金汇业总局在上海正式成立,其由最初的储蓄业务拓展到贷款、保险等,民国末期业务停办。新中国成立后,人民银行于 1951 年委托邮政开办储汇业务;储蓄业务于 1953 年停办,汇兑业务则继续办理至今。

##### (2) 邮政储蓄发展阶段

1986 年期间,社会流通着大量的货币,通货膨胀压力大,国家试图借助邮政系统庞大的网络优势回收流通现金,降低通货膨胀,经国务院的批准,邮政部门恢复办理储蓄业务。邮电部及省、市、县邮政部门陆续成立储汇局,强化储汇业务管理,制定邮政储汇业务管理体系和规章制度。根据邮储业务发展状况,经过了起步发展阶段、平稳发展阶段、快速发展阶段和改革发展阶段。

起步发展阶段:1986 年到 1989 年。邮政部门充分利用网点覆盖城乡的优势,结合服务面积广,不断扩大业务服务范围,同时不断充招新员工,加强队伍建设,邮政储蓄逐步被广大城乡居民认可和接受。起步发展阶段,经过邮政员工的努力,储蓄余额规模快速扩大,1989 年末余额突破 100 亿元。

平稳发展阶段:1990 年到 1998 年。1990 年,邮政储蓄由之前为人行代办,改为全额转存人行,人民银行向邮政储蓄支付转存利率。邮政储蓄“只存不贷”,业务办理为自办

模式,这种运行模式规避产生坏账和不良资产。遵循低风险高收益的经营模式下,邮储余额快速增长,1995年邮储余额突破1000亿。

快速发展阶段:1998年到2003年。1998年邮电分营,邮政独立运行,邮政发展的模式和平稳发展阶段有很多相似,邮政企业的营业业务为储汇业务,储蓄资金“全额转存人民银行”,邮储“只存不贷”。人行支付转存款远高于客户利息支出,邮政企业为赚取中间利差,展业信心高涨,全国邮政强力发展邮储业务,余额迅速攀升,在利差驱动下,储蓄业务逐步成为规模最大、增长最快、贡献最高的邮政业务。伴随储蓄余额规模快速扩大,人行支付给邮政企业的转存利息快速增加,仅2002年转存利息就高达180亿元,巨额的转存利息,致使人行越来越难以承担,国家有关部门开始酝酿邮储改革。

改革发展阶段:2003年开始。人民银行面对巨额的转存利息压力下,2003年,国家对邮政储蓄再次改革,采取新老划段、新增资金自主运用。新老划段依据为2003年8月1日之前邮政企业转存人行存款称为老存款,维持执行每年4.131%的转存款利率,8月1日之后新转存余额,转存款利息按1.89%支付。改革后银行一年期存款利率为1.98%,人行的新存款转存利率低于存款利率,新的转存款利息还不足以支付客户的利息,面对储蓄资金付出的成本高于收益,国家允许也“迫使”邮政企业对储蓄资金自主运作。当时邮储主要自主运作方式包括:进入银行间市场参与债券买卖、与其他金融机构办理大额协议存款、开展承销国债和政策性金融债等中间业务、与政策性银行进行业务合作等。2005年底,国家对邮政储蓄持续改革,要求邮储老存款用五年时间,分期转到新存款账户,意味着转入新存款账户的资金成本已经大于转存率,直接计算邮储亏损。形势倒逼邮储走向自主运作的道路,开拓市场,获取收益。在这种被迫趋势下,邮储资金逐步全面自主运作。期间,随着其他商业银行金融产品的种类多样化,在获利驱动下,邮储业务种类不断丰富,邮储于2002年开办代理保险,2004年代理保险系统顺利上线,2006年开办定期存单小额质押贷款。经过几次改革,邮政储蓄由最初单纯的吸收存款,逐渐向资产、负债、中间业务全面、协调拓展迈出步伐,提高了为城乡居民提供服务的能力,逐步巩固了市场地位。

### (3) 邮政代理金融发展阶段

经国务院批准,2007年3月20日,中国邮政储蓄银行有限责任公司于2007年3月20日依法成立,正式挂牌营业。中国银监会针对邮政金融体制改革具体情况,制定了《中国邮政储蓄银行代理营业机构管理暂行办法》(简称办法),《办法》中明确邮储银行以“自营+代理”的管理模式经营,邮政代理金融业务在这种背景之下应运而生。

银监会规定,邮政企业和邮储银行在代理方式上建立透明规范的委托代理机制,要求建立统一委托代理管理规章。按照中国邮政集团公司统一布置,邮政集团公司和邮储总行双方经过协商,形成代理金融业务框架,集团与总行签订协议基础上,各级邮政企业与邮储银行自上而下逐级完成委托代理协议签订。协议依照法律术语,明确双方关系为代理和被代理,具体规范邮政代理金融业务和管理行为。按照委托代理协议内容,在银行监管部门规定的范围内,经邮政储蓄银行委托和批准,邮政企业的代理营业机构可代理经办

业务有：人民币储蓄业务(有条件的可开办外币业务)、汇兑业务、开放式基金、代理保险、代发工资等金融中间类业务、已由银监部门批准的其他业务。

为确保与邮储银行保持一致的对外服务质量、服务形象、服务流程，协议明确规定邮政代理金融网点执行与邮储银行统一对外服务标准：网点形象、服务流程、服务资费、服务要求、营业时间等。协议明确规定邮政代金业务结算，邮政企业代理营业机构日常办理的各项银行业务产生资金，纳入邮储银行，统一会计核算，邮政代理机构留存少量备付金外，其余资金上缴邮储银行，并逐级上划总行，邮政企业代理营业机构吸收的储蓄存款，逐级上划到邮储银行，由总行统一运作。关于代理手续费，邮政企业代理邮储银行业务实现银行业务收入计列邮政企业收入，邮储银行向邮政企业支付相关代理费用作为代理手续费，抵扣实际应付利息支出，中间业务收入据实支付邮政企业。代理协议约定合作原则，约定双方在代理网点业务管理、风险控制管理、损失界定等方面的权利义务，明确双方对代金业务管理责任，协议对邮银合作机制明确规范，有利于邮银双方对待处理合作中的部分问题，有利于双方积极沟通协调，密切配合，形成长效合作机制，追求双方利益最大化、互利共赢，走向健康可持续发展。

邮储银行成立后，借鉴其他商业银行的业务种类和运作管理，逐步推出各类新业务。2008年1月，天津等地作为人民币个人理财业务的试点，经过2个月试点，3月份全国邮政储蓄开始全范围内开办此项业务；2008年1月，河南等地作为邮政储蓄固定电话支付系统业务(简称“商易通”)试点，7月完成商务通的全国上线推广；中国邮政储蓄银行于2008年4月取得储蓄(电子式)国债承销团成员资格；中国邮政储蓄银行95580电话银行系统于2008年12月在全国正式推广上线；网上银行和跨行转账业务于2010年6月1日正式推出。上述储蓄银行业务均在邮政企业代理机构开办，邮政代金业务种类逐渐丰富，销售渠道渐趋完备。

商业银行的剧烈竞争导致经营成本逐年提高。2010年12月中国邮政集团公司对代理金融业务手续费政策再次进行调整，调整内容为：从2011年1月份起，邮政储蓄银行向邮政企业计算支付代理金融业务收入，结算代理费用的原则为“固定费率、分档计算”，新的结算方式使邮银代理储蓄业务收益分配机制的更加合理化、驱动化、透明化，邮政企业获得代理收入更加稳定可靠，同时为更好发挥邮政企业发展代理储蓄业务积极性，规范邮银双方代理关系，有力促动邮政企业代金业务迈向新一轮发展期。

## 2.2 金融业务转型理论基础

从业务的属性来说，邮政代理的金融业务完全属于金融行业，为此，邮政代理金融业务的转型必须深入研究金融业务转型的相关理论基础，以已有的金融转型理论为准绳，结合邮政代理金融业务发展的实际情况，因地制宜的制定转型策略是科学的做法。

### 2.2.1 货币理论和金融发展理论

在货币数量论中，休谟提出了“两分法”，即货币理论与价值理论互不相涉，将货币置于实体经济外的货币理论。20世纪以前的货币中性理论，以传统的货币数量论与萨伊定律为研究底蕴，加以“两分法”的研究思路，认为社会经济的均衡作为一种物均

衡，而不是货币均衡，侧重研究货币变动与一般物价水平变动之间的关联，对货币与实体经济之间关系持有“面纱论”。凯恩斯之前的经济研究，货币中性理论一直占据主导地位指导经济实践。在李嘉图时代，英国发生“金块论争”，后来“通货主义”战胜了“银行主义”，政府一度长期否认银行对实体经济作用。

维克塞尔率先攻破了“两分法”，提出“市场利率”和“自然利率”的定义，把价值理论与货币理论二者相结合，开启了“货币经济学”。货币理论由初步一般价格水平扩伸到了相对价格体系研究，全面论述货币对社会经济均衡中的重要意义。货币理论出现后，货币对实体经济的作用得到广大学者广泛认同。后来，凯恩斯和弗里德曼在货币学基础上，更加完善货币经济学，为政府通过货币政策影响实体经济，从不同维度拿出了操作框架，深度影响了现代西方各个国家的经济政策体系。

从货币的外延扩大和金融功能扩张两方面，西方货币理论的发展过程如下：在古典货币中性理论中，货币（主要指黄金）的唯一金融功能即为交易媒介功能；在维克塞尔开创的货币经济理论中，指出货币具有多种功能，货币具有媒介交易、媒介资本积累和转移等功能，货币的外延中包含了银行储蓄，使得银行作用得到充分体现，金融具有了促进货币投资的功能，货币作用机制的核心是利率；在弗里德曼货币数量论和以后的货币理论中，货币逐渐有了更多的替代形式（如证券化）工具，作为经营这些替代货币的非银行金融机构和金融市场的的作用越来越被重视。采取多样化金融资产，以及其交易市场，使金融具有为整个社会经济资源定价和配置的功能，多样化资产带来的分配和财富效应，迅速演化为货币传导机制新核心。对货币深入的认识，建立起金融发展理论。

在新古典经济学基础上，金融发展理论着重对金融体系的发展研究。格利和肖为的“金融中介论”，通过高度抽象的外在与内在货币模型，由简到繁演绎金融体系，金融资产发展轨迹由单一到多样；弋德史密斯的“金融结构论”，以金融相关率指标为核心，探讨金融发展一般规律，并以此为基础，研究金融对社会经济发展的促进作用。麦金农的“金融深化论”表述，在发达国家经济中，货币与实质资本的关系呈现为替代关系，而在发展中国家为互补关系。发展中国家应深化金融改革，提高实际利率，实施金融自由化导向。斯蒂格利茨的“金融约束论”，将信息经济学引入金融发展研索，认为政府通过金融约束政策，为金融部门和生产部门提供“租金机会”，以“租金效应”和“激励作用”两方面来有效解决信息不完全的矛盾。

### 2.2.2 金融体系与实体经济的关系

1970 年代前，金融体系一度不被经济学家重视。古典经济学把货币作为便利交易工具，实体经济符号。经济学家 Joan Robinson(1952 年)认为“企业领着金融走”；经济学家 Lucas Robert (1988 年)甚至指出经济学“恶劣地过度强调”金融因素在经济增长中的作用。熊彼特理论证明，功能良好的银行，可以其能力识别出最有机会在更新产品和生产过程中成功的实业家，并通过提供融资，促进企业技术创新，但当时对此观点，还缺乏一些有力的系统论述和实证支持。

直到 1970 年代以后，拉美国家外部的债务危机实践真实发生，经济界才深刻认识

到：功能良好、能动员国内资源的金融系统确实可给实体经济发展提供足够资金。大批量学者开始对金融体系与实体经济的关系的研究，得到的基本结论为金融市场是经济活动的中心，对于经济增长率可根据金融服务的数量和质量做部分解释，金融部门在经济长期增长中，起到不可替代的贡献：一是确保高效的支付系统运转；二是可以动员和吸纳储蓄；三是能够有力改进资源配置。

1980 年以来，经济学者更加从多个角度，实证研究证实金融体系与实体经济紧密相关。Bencivenga Smith（1991）、Greenwood（1989）认为金融中介会改变储蓄结构，以利于投资，从而促进经济增长。Levine(1997)认为经济增长与金融体系各个功能发挥的质量有强烈的联系。也有学者提出金融功能理论，认为金融功能比金融机构还要重要，金融体系的六种功能为：清算和支付结算、聚集和分配资源、在不同时空之间转移资源、管理风险、提供信息、解决激励问题。任何一家金融机构，都无疑是在行使六种功能中的一种或多种功能。

## 第三章 石河子邮政企业代理金融转型发展环境分析

截止 2015 年 12 月 31 日，石河子市邮政储蓄银行分公司共计 36 个金融网点，其中邮政分公司代理金融网点 32 个；邮储银行分公司储蓄存款余额 35 亿元，其中邮政分公司代理金融 29 亿元，占比 83%；2015 年石河子市邮政分公司业务收入 8400 万元，其中代理金融业务收入占比 55%，代理金融对邮政分公司和邮储银行分公司经营发展至关重要。石河子邮政分公司代理金融肩负社会责任和企业责任，面对内外部环境巨大变化，代理金融业务转型是石河子市邮政分公司发展的必行之路。

### 3.1 金融环境分析

#### 3.1.1 利率市场化进入新阶段

当前，面对国内外复杂的经济形势，我国经济增长速度相对放缓。为摆脱经济增长缓慢的趋势，确保我国经济平稳增长的势头，中国人民银行（简称“央行”）按照经济理论的常规做法，采取适当宽松的货币政策。同时，我国经济结构的调整过程以及经济发展增幅都需要一个良好的货币金融环境，为达到此条件，调整存款准备金率和存贷款基准利率是两个重要的且有效的途径。

为确保货币在银行体系中合理流动，保证银行货币信贷资金量充足，信贷业务稳步发展，消减社会融资成本，二零一五年十月二十四日，央行将金融机构人民币存款准备金率再下调 0.5%。同时，为响应政府政策，金融帮扶，加大发展三农金融业务，鼓励创业，增加就业，鼓励小微企业，对符合标准的金融机构在上述优惠政策条件下，在额外降低存款准备金率 0.5%。商业银行和农村合作金融机构等金融机构不再设置存款利率浮动上限。

央行此次调整已经是二零一五年的第 5 次调整（见表 3-1）。二零一一年年底，央行调整大型金融机构的人民币存款准备金率到 21.5%，达到历史最高点。经过 2011 年一年内的 7 次调整，进一步加深了商业银行的资金流动性欠合理的难题。之后，央行逐年开始调低存款准备金率，其中 2012 年、2014 年央行进行了两次的调整，2013 年央行未调整，但 2015 年 2 月 4 到 2015 年 10 月 24，短短的 8 个月，央行连续 5 次降低存款准备金率。大型金融机构存款准备金率的下调，在一定程度上加快银行资金流动性，增大了商业银行的贷款市场的竞争。

表 3-1 存款准备金率历次调整一览

公布时间	生效期	大型金融机构			中小金融机构		
		调整前	调整后	调整幅度	调整前	调整后	调整幅度
2015-10-23	2015-10-24	17.5%	17.0%	-0.5%	14.0%	13.5%	-0.5%
2015-8-25	2015-9-6	18.0%	17.5%	-0.5%	14.5%	14.0%	-0.5%
2015-6-27	2015-6-28	18.5%	18.0%	-0.5%	15.0%	14.5%	-0.5%
2015-4-19	2015-4-20	19.5%	18.5%	-1.0%	16.0%	15.0%	-1.0%
2015-2-4	2015-2-5	20.0%	19.5%	-0.5%	16.5%	16.0%	-0.5%
2014-6-9	2014-6-16	人民币存款准备金率下调0.5个百分点需满足的条件：（1）对符合审慎经营要求，且“三农”和小微企业贷款达到一定比例的商业银行，存款准备金率为20%，2014年4月25日已下调过准备金率的机构除外；（2）财务公司、金融租赁公司和汽车金融公司。					
2014-4-22	2014-4-25	下调人民币存款准备金率情况如下：（1）县域农村商业银行下调2个百分点，执行16%，一定比例存款投放当地考核达标执行15%；（2）县域农村合作银行下调0.5个百分点，执行14%，一定比例存款投放当地考核达标执行13%。					
2012-5-12	2012-5-18	20.5%	20.0%	-0.5%	17.0%	16.5%	-0.5%
2012-2-18	2012-2-24	21.0%	20.5%	-0.5%	17.5%	17.0%	-0.5%
2011-11-30	2011-12-5	21.5%	21.0%	-0.5%	18.0%	17.5%	-0.5%

基于目前社会融资成本较高，2015年10月24日，央行在下调金融机构存款准备金率的同时，下调金融机构人民币贷款和存款基准利率。其中，金融机构一年期贷款基准利率下调到4.35%，下调0.25个百分点；一年期存款基准利率下调到1.5%，下调0.25个百分点；其他各档次贷款及存款基准利率、人民银行对金融机构贷款利率相应调整；个人住房公积金贷款利率保持不变。2015年新疆主要银行最新存款利率对比见表3-2。

表 3-2 2015 年新疆主要银行存款利率对比

银行	一年	二年	三年	五年
基准利率	1.50%	2.10%	2.75%	0.00%
浦发银行	1.95%	2.40%	2.80%	2.80%
中信银行	1.95%	2.30%	2.75%	2.75%
民生银行	1.95%	2.45%	3.00%	3.00%
广发银行	1.95%	2.40%	3.10%	3.20%
华夏银行	1.95%	2.40%	3.10%	3.20%
兴业银行	1.95%	2.75%	3.20%	3.20%
邮政银行	1.78%	2.25%	2.75%	2.75%
中国银行	1.75%	2.25%	2.75%	2.75%
建设银行	1.75%	2.25%	2.75%	2.75%
工商银行	1.75%	2.25%	2.75%	2.75%
农业银行	1.75%	2.25%	2.75%	2.75%
交通银行	1.75%	2.25%	2.75%	2.75%
招商银行	1.75%	2.25%	2.75%	2.75%

中国人民银行一次一次的调整人民币贷款和存款基准利率具有特殊的意义，即放开存款利率上限。利率管制的基本放开，将是我国利率形成与调控机制的一个重大变革与创新。利率逐渐实现市场化，通过货币工具的使用以及货币工具的使用传导机制进行利率市场化的调控，央行不在进行管理。金融与实体经济相依而存，紧密联系，两者不可分割而谈。当前我国处在下行压力的经济环境下，通过金融手段缓解压力势在必行。在实体经济中，推进金融改革，提倡金融创新，引领金融转型，提高金融服务。目前，我国经济工作重点为稳增长、调结构、惠民生，利率市场化在一定程度上有利于重点工作的开展。

利率市场化改革不断取得进展，市场决定资金价格的机制得以初步形成。2015年6月，中国人民银行制定了《大额存单管理暂行办法》，大额存单机制的出台，被视为是利率市场化的关键性一步。央行放开存款利率上限的决定，是利率市场化改革的里程碑，具有划时代的意义。至此，中国利率市场化改革进入了最后的冲刺阶段，逐步接近尾声。

利率市场化对石河子市邮政分公司金融业务发展的战略产生极大的影响。存款利率的降低，加大吸储的难度，为增加储蓄余额，分公司必将采取好礼相送等方式吸引客户存款，无形中，发展储蓄业务成本逐渐增加，同时，存款利率是否还将继续下调等未来不可控因素，依靠成本拉动的经营模式难以持续；存款利率下调的同时，贷款利率同样下调，且下调幅度大于存款下调幅度，存贷利率差逐渐收入，收入急剧减少。面对此收入减少的近况，邮政储蓄银行可能会降低邮政分公司代理储蓄的手续费用；邮政储蓄业务收入逐渐减少，依靠储蓄、保险的收入模式不可持续，收入结构产生巨大的变化，调结构增收是未来的创收方向；与他行比较而言，邮政储蓄的大客户维护能力、质量上

存在差距，提供给大客户的金融产品种类上少，短期内，扭转此局面，增强客户忠诚度，大客户的维护与吸储难度尤其大。

### 3.1.2 金融市场准入放宽

金融市场准入的放宽程度在一定程度上影响着金融市场的竞争程度。我国金融市场准入是实行逐渐放宽的方式进行的。

第三届中法金融论坛于 2013 年 11 月 26 召开，中国人民银行行长周小川在会上发言明确表示金融改革的主要内容之一，即为协助整个社会经济投入、金融市场准入的合规管理，放宽市场准入的条件。激烈的金融市场竞争中，金融的深入改革，方便国内和跨境的经济活动，为此提供更好更便捷的金融服务。

2015 年 6 月 10 日，国务院常务会议提出放开市场准入，从在原有的 16 个城市开展的消费金融公司试点后，全国全面开展，同时，消费者无需提供抵押和担保即可进行小额信贷，规范经营、防范风险，促使消费金融公司与商业银行共同发展、错位竞争、互补优化。

2015 年 11 月 24 日，国务院总理李克强出席中国-中东欧国家第五届经贸论坛开幕式并发言，强调要放开中国金融市场准入标准。在某种程度上，将加剧中国金融市场的竞争。

2015 年 7 月，首批 5 家民营银行审批通过，允许在全国开业经营。此后，超过 40 多家企业作为第二批民营企业已向银监会提出申请。伴随不同地域、不同经营内容的民营企业资本的参与，更有利于金融服务的改革与创新；金融服务业的发展面临新旧交替，实体服务的同时伴随电子信息的服务发展，金融逐步服务中小微企业、“三农”经济、消费金融等领域的同时，腾讯、阿里巴巴互联网等逐步促使微众银行、网商银行的发展。2015 年 6 月 25 日，阿里网商银行宣布正式开业。网商银行经营方式采取互联网，完全依托网络经营，实体经济中不建设物理网点，不办理现金业务，不设置分支银行，没有实体柜台，是中国第一家金融云上的银行。目前，据不完全统计，支付宝注册用户 3.5 亿，微信支付用户 4 亿，2016 年春晚抢红包，更增加了客户的注册数量，客户活跃度极高，同时，用户注册采取实名制注册，客户信息真实，这些优势实体银行难以比拟。

### 3.1.3 石河子垦区同业银行竞争态势

表 3-3 2015 年 12 月垦区各家银行储蓄发展情况

机构名称	余额净增情况					储蓄余额规模		
	累计净增	累计净增余额 占有率	排名	年增幅	排名	余额规模	占有率	排名
农行	17042	6.73%	6	1.64%	8	1059197	30.66%	1
中行	31116	12.28%	4	6.77%	6	490985	14.21%	2
建行	8686	3.43%	7	1.97%	7	449284	13.01%	3
农合行	42277	16.68%	3	10.62%	4	440320	12.75%	4
邮政代理	24278	9.58%	5	9.16%	5	289228	8.37%	5
工行	-3358	-1.33%	10	-1.35%	10	244701	7.08%	6
国民村镇	82338	32.49%	1	51.38%	1	242579	7.02%	7
交银村镇	47267	18.65%	2	39.41%	2	167197	4.84%	8
邮储行	499	0.20%	9	0.97%	9	52122	1.51%	9
乌市商银	3263	1.29%	8	20.71%	3	19014	0.55%	10
合计	253408	100.00%		7.92%		3454627	100.00%	

石河子辖区共计 11 家金融机构，152 个金融网点，分布于城区和 14 个农牧团场，其中团场 75 个，市区 77 个，邮政代理网点 32 个，邮储银行网点 4 个。邮政代理网点目前竞争格局是：团场邮政代理独家经营的有 5 个网点，有农行一家竞争对手的 5 个网点，有农行、农合行两家竞争对手的 1 个网点，有农行、农合行、村镇银行三家竞争对手的网点 9 个网点，有农行、农合行、村镇银行、邮储行等四家竞争对手的 2 个网点；有农行、建行、农合行、村镇银行等四家（8 个网点）的有 2 个网点，城区 11 家同业机构均有网点，竞争激烈，但也会产生信息纷杂和不对称。

## 3.2 社会环境分析

### 3.2.1 石河子垦区经济环境概况

石河子垦区管辖 14 个团场，两个河系管理处，1300 余家工交建商企业。垦区水土光热资源丰富，是新疆最早引进种植棉花的地方；是全国大面积推广现代节水灌溉的示范区，农业机械化程度达到 85% 以上；同时大力发展畜牧业和果蔬园艺业，已建成了全疆规模最大的优质奶牛养殖基地，绿色蔬菜基地和优质葡萄基地。2014 年，石河子垦区实现生产总值 397.86 亿元，其中农业产值 157.91 亿元，占比 39.69%；工业和建筑业产值 138.19 亿元，占比 34.76%；第三产业产值 101.76 亿元，占比 25.58%。2015 年，石河子垦区城郊团场农牧工家庭人均纯收入 18300 元；农民人均纯收入 16100 元。

邮政代理金融只有充分了解自己所处的市场环境和市场导向，通过自身努力把优势发挥到极致，解决制约矛盾，把短板补足，才能在市场拥有一席之地。各代理金融网点要认真分析当地经济环境特点、大宗资金流动情况，做到对市场环境先知，才能快人一

步做出应对。

### 3.2.2 居民资产配置方式多元化

从 2010 年至今，中国经历通货膨胀、经济萧条等经济周期，促使石河子居民理财观念不断更新，加速居民进行多种方式的资产配置。目前银行存款的最新利率表可以看出，2015 年存款利率经历 5 次下调，加之目前的物价较高，居民意识到存钱到银行基本是不增值的，且存款一般有时间期限，不方便随时存取。在此经济背景之下，居民的理财观念产生变化，居民的存钱意愿将会有所下降，开始逐渐寻找新的投资理财渠道，为邮政代理保险、基金、人民币理财、国债等异彩业务的发展带来商机。

居民理财观念之所以发生变化，另外一个原因为股市、楼市的变化。2015 年 3-6 月份，股市呈现牛市，不少居民尝到了股市短时间带来高收入的甜头，逐渐开始将银行的存款投入到股市之中。2015 年 7 月，经历股灾之后，多数人都套在股市之中，使得居民的理财观念发生变化。对于资金量大的居民，意识到投资固定资产才是明智之举，基本与随时的货币同值。但是，国家不断加大房地产市场的调控力度，控制人均住房面积、以及第二套房子需要增加首付等门槛，也促使居民理财观念的改变。人民意识到股市、楼市都存在极大的风险以及不稳定性，股市、楼市的变化，资产也将会瞬间缩水。居民投资理财逐渐趋于成熟，资产配置也开始逐渐深入人心，明白“不要把鸡蛋放到一个篮子里”的理财道理，资产多样化配置，投资渠道逐渐投资。对于风险厌恶型的客户而言，当然还是会选择储蓄这样稳定的方式。

### 3.2.3 银行理财产品替代存款进入加速期

2004 年，随着各家商业银行理财产品研发的投入加大，理财产品市场规模迅速扩大，产品创新日新月异，产品种类琳琅满目。银行理财市场的出现，催化新市场的诞生。经过近几年的发展，理财产品从无到有，产品的形式、种类逐渐丰富。银行中间业务作为银行收入的新的增长点，发展中间业务是所有商业银行的主要业务发展方向，而理财产品完全满足银行收入增长点的需要，成为银行中间业务的重要业务而发展。银行理财产品的发展加剧金融产品的创新，也是居民偏好的理财方式。据中央国债登记结算公司（下称中债登）公布的《中国银行业理财市场年度报告（2014）》（下称理财年报）显示，2014 年，在中国银行业理财市场中，实现银行端收益约 908.2 亿元，募集资金 113.97 万亿元，月均募集资金 9.50 万亿元。2014 年，银行业理财市场在全国共发行 18 万只理财产品，全年发行产品数同比提高 25.31%，募集金额同比提高 61.70%。

2015 年 10 月 24 最新银行利率，活期年利率为 0.35%，定期利率也相对较低。资金存在银行增值幅度极其小，加之目前的物价水平，小幅度的增值基本可以抵消。银行理财产品有风险较高型，同时也存在低风险且高于银行最高存款利率。随之时间的推移，客户将根据自己风险偏爱程度，开始将存款转移到银行理财产品，银行理财产品替代存款进入加速期。邮政代理金融网点的存款余额将面临新的挑战。理财产品与银行存款之间存在一定的替代关系，并且这种替代关系逐渐加快。

### 3.3 技术环境分析

#### 3.3.1 互联网思维与技术对于客户获得金融服务途径的改变

目前,网络和科学技术飞速发展,社会经济平稳增长,各家商业银行加大科技、信息技术运用的投入,在金融产品的服务中,有效管控金金融业风险,确保安全生产,创新产品研发,保证优质服务。1997年,招商银行作为全国第一家推出网上银行“一网通”业务的商业银行,此项业务的开办标准着我国进入全新的电子银行时代。随后,各家商业银行分别逐渐免费开办网上银行、手机银行等业务。随着开办经验的积累,网上银行功能越来越完善,主要有:帐务查询、转帐服务、代理交费、银证转帐、网上支付等功能,网上银行功能成为传统银行服务渠道的有效补充。近年来,互联网的普及,客户足不出户的金融服务需求日益增强,各家商业银行逐渐完善电子银行渠道,尤其手机银行业务的完善和普及。同时,各家商业银行理财产品的大量推出,销售模式采取物理网点和网商销售渠道,侧重网上销售渠道的推广,进一步为大大拓展了投资渠道。

各家银行网络销售渠道激烈竞争的局面,邮政分公司在各家商业银行建立电子渠道经验的基础上,吸取他们的成功经验,逐步开办网络渠道,全力打造更先进、更安全的电子银行渠道,但由于起步较晚,电子银行客户相对较少。2015年年初开始,邮政储蓄手机银行实行跨行跨区域免费转账,在一定程度上有利于邮政储蓄业务的网上发展,但是2016年2月份开始,中农工建交也逐步实行手机银行免费转账,冲击邮政金融业务的发展。

#### 3.3.2 网点厅堂渠道到电子渠道的不可逆

互联网、移动互联网的快速发展从根本上改变了人们的生活习惯和交易行为,客户的金融需求趋个性化、多样化,对银行服务的要求不断提高,客户流失的风险也在逐步增加。不断提升客户体验,提供更方便快捷的客户服务是商业银行打造核心竞争力的重要手段之一。当前零售银行的主要转型发展方式是加强物理网点和电子渠道建设,一方面要升级物理渠道,为客户带来更好服务体验;另一方面要顺应互联网金融发展的大趋势,大力推进电子银行及移动终端渠道的建设,形成线上线下共同发展,相互促进。银行物理网点向电子化、智能化的变革,是未来的方向之一。

随着互联网金融的发展越来越快,越来越新,电子支付已以渐成为新的主流支付方式,吸引了越来越多的优质高端客户,成为各家银行新一轮的厮杀战场。2015年是邮储银行电子银行发展跨越式发展之年,截止2015年11月末,石河子分公司电子银行客户数累计达4.63万户,其中网银用户3.96万户,手机银行2.88万户;电子银行年累计交易替代率为69.65%,同比提高了8.3个百分点,其中手机银行交易替代率同比提高2.39个百分点,绝对值149966笔;其他网上支付方式交易替代率同比提高8.39个百分点,绝对值434856笔;而机构在柜面受理的交易同比减少了78323笔。以上数据表明,传统厅堂的功能急待重新开发改变,电子渠道最终将成为大多数交易的最佳选择。

伴随互联网的飞速发展,物理网点成本的逐步升高,客户支付方式的改变,物理网点必须改革创新;物理网点智能化、方便化,支付方式简单化、便捷化,打造“智能多

渠道”型的网点势在必行，通过建设多元化、智能化、网络化的支付渠道，满足客户多方面的金融服务需求，从而达到留住邮政分公司金融客户的目的，基于银行客户实行实名制开户，信息真实正确，数据量大，运用大数据分析的方式，进数据分析战略性地完美的应用到邮政分公司发展金融业务的模式中；打造“社交参与”型银行——充分利用社交媒体互动来提高客户亲密度。总而言之，以更好的体验来留住高端客户，以多样化和个性化的服务提升中高端客户的贡献值，从而有利于石河子邮政分公司发展金融业务，增长金融收入，创新分公司收入新的增长点。

## 第四章 石河子邮政企业代理金融发展现状及存在问题分析

### 4.1 石河子邮政企业代理金融发展现状

#### 4.1.1 代理金融网点分布、资源配置及人员构成现状

石河子邮政分公司代理金融共计有 32 个金融网点，设 27 个支局 5 个营业所，全部为全国逻辑大集中联网上线网点，其中城区营业局在市区范围内有 8 个支局，下野地中心支局在下野地垦区八个团各设 1 个网点共计 8 个支局，莫索湾中心支局在莫索湾垦区四个团加上莫索湾和中心村两个营业所共有 6 个金融网点，北泉中心支局在近郊范畴五团一镇加三个营业所共有 10 个金融网点。目前，余额 8000 万元以上的网点有 19 个，多分布在市区及经济环境较好面积较大的团场；3000 万元以下的低效网点仍有 6 个，主要集中在原营级单位或偏远小团场。受政策限制，除 2012 年在市区经济开发区新增设北一路金融网点外，石河子代理金融再无新增金融网点。

随着代理金融业务的不断发展，分公司近年已陆续完成 16 个网点的金融专厅改造，2016 年计划至少 3 个网点需迁址改造。而且近两年区公司加大的各类自助设备的投入力度，石河子代理金融目前已上线自助存取款设备 49 台，电子银行体验终端 10 台，但集中授权系统刚刚启用，自助发卡机、自助转账机、超级柜台等自助设备还是空白，服务能力距同业专业银行的还有差距。

石河子邮政分公司和代理金融的从业人员构成为：一小部分为外聘新员工，大部分为邮政内部人员。代理金融发展相当长的时间内，代理金融从业人员为原邮储银行人员以及从事包裹速递等邮政工作的人员。邮政储蓄从邮政分离出来，逐渐转型发展为商业银行，面对各大商业银行的竞争压力，突出重围的最佳途径为人的因素，即提高人员的业务素质。储汇从业人员 173 人，获得保险从业资格员工达到 130 人，银行从业资格 27 人，基金从业资格 17 人，反假币资格 76 人，专职理财经理 6 人，大堂经理 19 人，服务能力有待进一步提升。

#### 4.1.2 代理金融业务收入占比、结算方式现状

邮政全国工作会议于 2015 年 3 月份举办，会议上，中国邮政集团公司李国华总经理明确了全国邮政发展的主要基调，指出邮政今后业务经营发展战略为“一体两翼”的“明确提出。随着中国经济发展逐步步入新常态，中国邮政发展也进入了新阶段。面对激烈的市场竞争、客户需求的多元化、企业资源配置的合理化，邮政的业务的发展必须发展好“一体两翼”业务。做为全网的“金融翼”，邮政金融以银行服务为基础，通过综合性金融产品及服务，为客户提供综合性一站式金融理财服务，是目前邮政赖以生存的业务，收入占比超过 52%，是邮政经营工作的重中之重，是实现企业可持续发展的基础和保障。

截止 2015 年 11 月末，石河子分公司代理金融收入累计完成 4015.05 万元，同比增加 320.95 万元，其中利差收入 3435.47 万元，同比增加 346.27 万元；交易手续费 130.14 万元，同比下降 49.83 万元；中间业务收入 248.95，同比增长 67.6 万元；汇兑收入 112.37

万元，同比下降 55.51 万元；其他收入 79.8 万元，同比增长 15.29 万元。而按集团公司口径，2014 年末全国代理金融占总收入的比重是 61.15%。江苏占比 62.96%、河南 70.43%、安徽 74.78%、湖南 76.71%、四川 72.70%、山东 64.29%、湖北 72.38%、陕西 71.61%。和全国相比，石河子代理金融的收入规模还有较大的空间。

邮政代理储蓄的收入结算方式与各家专业银行有着很大的不同，主要收入来源为利差收入，而利差收入的分配方式是由中国邮政集团公司统一制定的“固定费率，分档计费”，中间业务收入按费率核算代理手续费。

#### 4.1.3 代理金融管理模式、业务结构现状

邮政储蓄银行实行“自营+代理”管理模式，代理金融营业网点只代理储蓄、汇兑、中间业务等基础金融业务，公司、信贷、票据等全功能银行可以办理的高利润业务在代理金融营业网点并未开放，产品结构不全，单纯依靠吸纳居民储蓄存款、只存不贷，对客户综合把控能力不强。

代理金融营业网点组织和流程机动性差，网点销售能力弱，没有体现邮政金融核心竞争能力。网点的销售化主要是一对一面对到访客户，没有形成以客户为中心的营销流程，造成金融网点的业务提升较难依托客户的价值增值来实现。

多年来，代理金融收入单纯依靠以储蓄业务为主，利差收入占比高达 90% 以上，使得代理金融的抗风险能力显得尤为不足。近年受利率市场化加速推进、互联网金融迅猛发展、资本市场活跃、大资本时代到来等因素影响，传统储汇业务面临较大冲击，代理金融发展压力趋增。特别是 2014 年下半年以来，央行几次降准降息，活跃的资本市场、大额存单等理财与抗风险产品的推出，对代理金融储蓄余额发展造成了较大的冲击。

储蓄余额增长乏力，带来的利差收入不足以拉动整体金融收入，增加差异化产品，丰富业务渠道，提供差异化的金融服务，拓宽收入来源，实现代理金融全面发展刻不容缓。面对新形势、新变化，代理金融要紧紧依托邮政大网和综合便民服务平台，整合邮政板块资源优势与产品优势，加大渠道投入，创新营销模式，充分利用邮储银行成熟产品的优势，释放邮政企业营销能量，加快转型步伐，提升服务水平，提高中间业务收入，切实增强企业核心竞争能力。

## 4.2 石河子邮政企业代理金融发展存在问题

### 4.2.1 现有网点、人员等资源限制已成为发展瓶颈

(1) 网点分布不合理，硬件设备较落后制约发展。

在城市区域，邮政网点设备等硬件和服务条件人员配置等软件方面的制约，严重阻碍邮政代理业务的发展。石河子城区经济相对发达，市区存在各类金融机构，企业和个人在金融结构数量众多的情况下，选择余地增多。面对这种局面，需要充分利用科技，提高人性化服务质量来抢占客户。目前，石河子邮政代理金融业务的发展任然依托于老网点，若要与其他商业银行竞争，需要几年的建设，主要从硬件、软件加以改善，需改造旧的设备、改变旧观念，需要投入大量的人力、财力、物力。

(2) 网点员工不能完全胜任银行从业需要，制约业务发展。

目前,石河子邮政分公司代理金融从业人员存在金融业务知识相对缺少,学历相对偏低等问题。石河子邮政分公司物理金融网点的金融从业人员学历情况如下:大专及以上学历从业人员占比为80%。物理金融网点的员工分为两部分,一部分为邮政分公司原有员工,另一部分为最近几年新招聘的年轻员工。

邮政原有员工之前从事劳动密集型工作,对金融专业知识掌握相对较差,缺乏银行金融业务从业经验,办理业务水平偏低。邮政金融分离出去之前,从事金融业务的员工为储蓄、邮政其它专业,金融专业知识没有进行系统的学习,金融业务实际操作熟悉度有待提高,开展资产业务水平偏低,不能满足客户多样化的金融业务需求。在邮政金融发展历程中,基础设施、内部管控等方面相较而言起点低、底子薄,政策把控、资金风险防范意识都相对淡薄,如全面代理金融零售业务,将对邮政金融发展带来极大的经营风险和压力,这将制约着业务创新,面对各商业银行的强大实力,经营压力剧增。

目前,邮政开始走校园招聘,招聘学习金融业务的新员工,在一定程度上,提高了邮政代理金融业务素养,但是,由于邮政待遇有待提高,金融专业新员工极易流失,邮政金融员工大部分为非专职人员,有些支局由于业务繁忙,人员缺少,金融员工同时要兼顾邮政综合台席业务。目前,石河子邮政网点多属于全能型职员。与其他商业银行员工相比较而言,邮政代理金融员工仍存在业务技能、金融专业知识的掌握程度不足,存在极大的差距。

#### 4.2.2 代理金融固定费率的结算方式限制了代理金融创收能力

石河子属于三线城市,经济欠发达,金融发展较缓慢。与其它银行比较而言,石河子邮政分公司代理金融网点的单点创收能力有明显的差距。2014年,石河子邮政32个代理金融网点余额为27个亿,创收为4368万元,远低于与其他商业银行的收入。石河子邮政代理金融网点创收与它行较低,原因主要分为主观与客观两方面,客观原因主要在于收入结算方式的限制。而主观原因的解决方法则是必须大力发展金融翼,加大金融业务的发展,提升金融服务水平和质量。

2009年,石河子邮政分公司储蓄余额规模为14.5亿元,2014年储蓄余额规模为26.5亿元,年均增幅为10.57%,落后于当地的经济水平,与目前快速发展的金融储蓄比较而言,石河子邮政分公司代理金融发展相对缓慢,远落后于金融同业的高速发展。石河子邮政分公司代理金融业务规模发展滞后等问题,引起分公司管理层的高度重视。分公司派金融业务人员到发展好的城市进行交流,全面部署代理金融网点的转型发展工作。

#### 4.2.3 代理管理模式复杂,业务结构不全制约业务发展

邮储银行总行针对全国邮政各分公司代理金融业务出台各业务相应的管理规则,但由于邮政代理金融网点覆盖面广,多数分布在偏远地区,对这类网点的监管力度较小,总行的规章制度执行力层层递减,最基层网点得不到有效落实。邮政代理金融网点、邮储银行自身网点权、责、利划分不明确,致使同一项业务执行的准则存在较大偏差。金融业务机构装修、人员素质、业务办理水平没有办法实现全国统一,监管稽查部门监督

检查过程中难以区分，造成出现问题，追究责任难以界定，整改方案难以落地，风险监控难以时时跟进。

基于邮政代理金融网点覆盖农村市场，农村金融市场作为邮政代理金融业务市场发展定位之一，邮政代理金融农村市场发展面临的强有力的竞争者为农村最传统的金融机构是农村信用社。农村信用社自成立以来，业务定位为信贷业务上，经过 50 余年的发展，在实践发展业务的过程中，积累了丰富的金融业务销售经验，以农村市场为主阵地的邮政金融，一直以个人储蓄业务为主营业务，经过多年的耕作发展和市场营销，培育了一批以个人和中小单位为主的优质客户，并且建立了良好的长期合作关系，形成一套符合农村特点的完整的金融制度和营销体系，邮政目前主要从事储蓄业务，对于银行最赚钱的银贷业务起步晚，客户资源稀缺。在农信社已在农村建立了良好的社会形象和社会地位的情况下，邮政代理金融发展业务面临着巨大的压力。

石河子邮政分公司代理金融网点个人储蓄业务、个人汇款业务为主，侧重发展代理理财业务，基于条件的缺少，较少涉及对公业务，2016 年逐步加大开办对公业务。由于资金仍然有邮政储蓄银行负责运营，因此资产类的信贷业务邮政代理则完全没有涉足，诸多方面的业务限制，致使邮政代理金融发展业务存在短板想象，使代理业务的业务增长点较少。

## 第五章 石河子邮政企业代理金融转型发展战略规划

### 5.1 石河子邮政企业代理金融转型回顾

2013年7月28日，新疆邮政公司选派第一批骨干前往苏州进行全国网点转型培训的学习，自此拉开了新疆代理金融网点转型工作的序幕。石河子市新城支局作为新疆首批启动转型的网点之一开始了模式导入工作。按照集团公司和区公司对转型示范网点验收工作安排，2014年4月2-10日，新疆邮政代理金融网点转型工作组依据《代理金融网点转型集团级、区级示范网点验收标准细则》，通过听取汇报、现场实地考察、查阅有关档案和调阅监控录像、查看表格工具使用情况及与相关人员交流等方式，对首批集团级、区级共8处转型示范网点的网点转型工作执行情况进行了全面、细致地检查验收，并对验收情况进行反馈。通过本次验收，网点转型初见成效，网点人员精神面貌得到有力提升、服务水平大幅提高。通过转型改造，示范网点将营业厅进行功能分区，实现服务有序、客户分流，进而改善了客户体验，较好地体现了“大厅致胜”的策略要求。

2014年初，按照新邮司联【2013】56号文件要求加快第二批转型网点推进工作，石河子分公司北二路支局、北泉支局、下野地支局经人员、环境等多方面因素综合评定后被选为第二批转型示范网点。各转型网点完成转型模型导入后，在已经熟悉流程运用和工具应用的基础上，不断深化转型的流程和内容，不断提高对网点转型的认识和组织，推进转型与业务经营的充分融合，推进转型配套绩效的有效运作。

2015年是全区邮政代理金融业务转型发展的重要一年，为加快代理金融转型发展工作步伐，转变各级领导、管理人员及网点员工的经营理念，区公司特邀请上海陆家嘴财富管理培训中心对新疆邮政代理金融转型发展做专项课程培训，并在全疆派驻陆家嘴专业指导老师驻点指导网点转型工作。石河子分公司西一路支局、花园支局、西古城支局得到了老师的驻点示范，通过规范的转型带动，激励机制的建立、资源盘活等方式，网点平台建设、渠道拓展有了质的改变，队伍得到了锻炼，员工精神面貌和业务技能发生了巨大变化，员工素质明显提高，员工收入明显增加，无论网点效益还是企业效益都有了明显的提升。

2016年石河子邮政确立了由转型标杆示范网点带动余额8000万元以上金融网点全面进入标准转型、8000万元以下的网点实施简化版转型的目标，在资源配置、绩效考核、人员培训等方面给予全面支持。

### 5.2 石河子邮政代理金融市场定位及SWOT分析

石河子邮政代理金融网点在城市和农村地区的市场环境、服务需求、客户结构、理财意识等方面存在差异。同时，石河子金融市场存在诸家银行机构，尤其这几年，城区商业银行的剧烈竞争、团场农村信用社体系逐渐完善壮大，致使石河子分公司邮政代理金融业务发展面临相当困难。为此，找准自身定位，用SWOT分析法对内外部环境分析并进行市场细分，对邮政目前客户经营与业务发展现状的分析，有助于更深层次理解

转型对于效能提升的价值。

### 5.2.1 邮政代理储蓄业务市场定位

邮政作为国有企业，虽然有百年历史，邮政金融成立时间较短且脱胎于企业，经过多年的发展，经营存款类金融业务，积累了稳定的客户群体和庞大的居民存款，但无论硬件基础设施建设，还是内控管理、配套制度、经营范围等方面，与工商银行、建设银行、中国银行、农业银行等国有银行相比劣势明显，甚至与发展迅速的中小城市银行相比，在某些方面也存在较大差距。

石河子至邮政分公司代理金融业务发展面对诸多商业银行同类产品的竞争，只能以自身网点多、分布广的优势参与竞争。基于目前，石河子地区团场农村地区主要一农行、农村信用社、邮政为主，其他势力强大的商业银行未开拓团场农村市场，团场农村金融是邮政的主要市场，提供农村优质的金融普惠服务，增加金融业务收入的创收点。团场农村市场网点覆盖面广，人口数量相对较大，发展银行中间业务是主要的产品定位。支持政府新农村建设，避开强大商业银行的竞争，尤其在偏远团场和连队，邮政金融服务将作为居民唯一的金融销售渠道，邮政逐步维护好此类客户，巩固团场农村市场。

在做好农村市场发展的基础上，进一步在城市进行开拓发展，壮大自身实力和业务拓展能力、丰富产品种类，在渠道建设、客户服务等方面，以中低端客户群为服务对象，对城市市场进行细分，依托普惠金融的优势，走社区化经营模式，为社区居民提供多元化的优质金融服务，形成独具的邮政金融特色，展开与各家商业银行的直接竞争，审时度势寻找和扩大与商业银行的竞争优势。

### 5.2.2 中间业务市场定位

目前，石河子邮政代理金融转型发展中，必须依托邮政自身集资金、物流、信息三位一体的网络优势，利用现有覆盖全国城乡的网点资源优势，充分利用邮政核心竞争力，进一步提高个人储蓄存款和汇兑业务在市场的占比，即实物流、信息流、货币流，构造邮政金融独有的核心竞争力。积极开拓金融业务消费市场，大力发展储蓄类传统个人金融业务，提高邮政储蓄余额，提高储蓄活期占比，加强代售中间业务，加大中间业务诸如理财类、保险类、国债类等产品的销售，提供各类汇兑业务的开办服务，金融中间业务发展很大程度依赖于员工的因素，扩大团队营销团队的建立，积极制定员工激励管理办法，全面做好无差异化的服务，积极开拓市场，主攻中小微企业客户市场的开发，着重开办对公业务。

### 5.2.3 优势—基础客户扎实，品牌信誉度高。

石河子代理金融依托多年邮政基础服务积累的品牌优势，赢得了较高的品牌信誉度及广泛的基础客户群体。城市地区重点市场为居民小区住户、中小企业经营户、经商户、沿街商户、拆迁补助户和代发工资户；团场地区重点市场为农村种植户、养殖户、运输户、个体经商户、贷款用户。

棉花市场是邮政代理金融最重要的农村和兵团营销的主战场之一，由于资金量巨大，棉花资金对代理金融业务的发展将起到关键性的作用。2015年，石河子垦区棉花种

植面积 280 万亩左右,新疆继续实施棉花目标价格改革试点,目标价格为每吨 19100 元,相比去年下调了 700 元/吨。 补贴资金的 90%用于兑付全疆种植户实际交售量的补贴,是各团场支局至关重要的资金来源。

种植(养殖)市场也是团场主流客户市,葡萄、玉米、大豆、打瓜、辣椒等农作物(经济作物)品种较多,遍布各个团场,且收割及出售时间较为集中,需要抓住时机,集中力量开展重点营销。

城乡商贸市场是城市网点的主攻市场、团场网点的重点开拓市场。商贸客户年终资金结算、年末产品促销、资金流动的需求较大。商贸区的城市及农村网点可大力挖掘商贸客户的资金结算、资产保值增值等需求,促进商贸客户余额增长。

务工市场在城市网点集中在建筑企业等,而在团场网点集中在劳务经纪人、农村农作物(经济作物)收割人员等,这类人员流动性较大,季节性强,由于邮政储蓄网点多手续费低等特点,务工客户一直是邮政储蓄的主流客群。在当地经济作物采摘时节及城市基础建设项目施工期有大量的客户进入。

社区居民市场是城区网点的主攻市场,邮政金融由于多年来代发业务发展较缓慢,但营业时间长、品牌知名度较高,网点布局较靠近社区住宅,因此积累了部分社区居民客户。

#### 5.2.4 劣势—软硬件服务能力、产品业务结构、收入结算方式

邮银分业以来,邮政企业只是从事代理邮储银行的个别金融业务,主要以吸储为主,不开办放贷业务。邮政公司的金融收入来源于邮储银行结算的揽储费用,缺少放贷与揽储之间较大的利差收入。石河子邮政分公司要完成金融业务利润的经营目标,必须加大对金融业务市场的开拓,加强资金的运用,大力发展代理理财业务,着重加大中间业务的开办,做大资产业务,全力打造金融业务市场。以上加大金融业务发展的策略必将加大资金市场风险。同时,石河子邮政分公司网点金融工作人员金融业务经验较少,金融业务管理能力偏弱,业务办理水平有待提高。综上所述,石河子邮政分公司代理金融存在多方面的风险,缺少风险的预防机制,对于风险的抵抗能力有待提升,这将增加石河子邮政分公司的经营管理风险。

石河子分公司邮政代理金融网点转型自 2014 年 3 月开始,转型方式采取先试点后全面推广。试验点从网点的全新打造逐步开始,首先进行物理网点的改造装修、网点的银行文化氛围打造、网点金融工作人员专业术语培训、销售人员金融业务培训等多方面进行。邮储银行做为全国网点规模最大、覆盖面最广、服务客户数量最多的商业银行,多年来面向中小客户提供服务。邮政代理金融更是由于金融产品结构单一,经营模式复杂等多方面因素限制,主流客户长年以老年客户、务工客户和青年客户为主,客户资产总额偏低、文化层次不高,服务成本较高。

截止 2015 年 11 月末,石河子邮政代理金融一万元至五万元客户数量为 77274 户,占万元以上客户数的 85.36%,账户余额共计 15.04 亿元,较年初增加 8798 万元,较上月下滑 1861 万元,余额占整体余额的 51.46%;五万元以上客户数量 13251 户,占万元

以上客户数的 14.64%，账户余额共计 11.07 亿元，余额占整体余额的 37.87%。从数据分析，代理金融的主流客户群体为 1-5 万元的客户，客户资产规模较小，有较大的转型挖潜的可能。

### 5.2.5 机遇与挑战

2015 年全国经济经历平稳发展滞后，社会经济逐步进入调速换挡、转型升级时期的开局之年，今后，经济又高速增长逐步走向中速增长。经济新常态同时也催生金融市场新常态，金融行业所处的环境更加复杂、竞争更为加剧。在金融行业竞争白热化的大环境下，邮政金融一定要认清形势，顺应趋势，发挥自身优势，才能在经营发展中抢得先机，保持市场份额，保住市场地位。

一是随着利率市场化，邮政代理储蓄的经营成本逐渐增大，收入相对减少。同时，利率市场化也给资金流动性提出更高要求。二是随着存款保险制度的推行，小额账户将获得全额保险。邮储银行与区域性金融机构在中低端客户存款领域开展直接竞争，天然优势受到挑战。三是传统金融创新步伐加快，存款理财化发展趋势明显，金融服务电子化越发凸显。同时，由于互联网金融的快速发展和普及，电商、第三方支付等非金融机构纷纷涉足金融领域，进一步削弱了邮储银行固有的渠道优势。

但与挑战并存就是机遇。首先，邮储总行层面加大了产品创新、经营转型、合作共赢等方面的力度，引领邮政金融业务快速发展；其次，团场小城镇化建设催生更多的金融需求，带来诸多发展机遇。城镇建设、经济发展带来更多更大规模的资金流与金融需求；再次，金融行业发展带来的机遇。电子渠道的快速发展，新技术应用对业务发展更有力支撑；以互联网为介质嫁接传统业务，完善现有各渠道平台合作，可以互为客户，实现共赢。

## 5.3 石河子邮政企业代理金融转型发展战略规划

### 5.3.1 转型战略目标

在深化改革的同时，加快转型已成为邮储银行抓住机遇、创新发展的重要工作。吕家进行长指出：“在加速转型发展方面，邮储银行坚持‘零售金融升级、公司金融拓展、金融同业创新、电子银行优先发展’的经营思路，以提升业务效益的规模。”

石河子代理金融业务在 2016 年将继续坚持“存款立行”，为个人客户提供基金、保险、国债、理财产品等综合理财服务，完善结算业务功能，改善客户体验；将以观念转型为先导，以经营和服务转型为重点，突出网点负责人在网点转型中的主导作用，继续发挥第三方力量的辅导作用，通过导入八项具体内容，打造一支高素质经营服务团队；力争用半年左右的时间完成所有网点的自主转型工作，全面提升网点销售产能和整体经营服务水平。

### 5.3.2 转型基本原则

一是在观念上实现从经营金融产品向经营客户转变；从传统的余额规模拉动向收入结构的调整转变；从简单的吸储业务向多元化的金融产品转变；从单纯网点数量取胜，提高代理金融业务规模，向注重电子渠道拓展转变；从单纯依靠全员劝储向提高团队综

合营销能力转变。二是在物理网点的硬件投入入手，着重打造网点的金融氛围、完善金融功能区域、提高网点金融服务水平、强化金融管理质量，网点实现从自然销售型向主动服务型转变。三是侧重经营对象的转型，实现有传统的经营产品向以客户为中心的转变，由以前的低效益产品向最新的高效益产品转变。四是加强客户管理，实现客户分层管理，主重中高端客户的管理维系，实现对客户同质化服务向差异化服务转变。五是在员工绩效考核方面，通过信息技术应用，实现员工积分考核，充分体现员工营销业绩的正向激励，发挥员工正能量。

关键点在于“硬转”和“软转”两方面，“硬转”转型着重打造网点功能合理利用资源、强化各功能区的配合，充分利用现有的资源，合理配置金融设备，加大自主设置的配置，对外统一识别标志，网点大厅环境专业温馨，提高客户的心理满意度。“软转”的转型理念是“以客户为中心”，首先要求观念转变，创新营销方法，提高服务质量，管控销售流程，提升服务水平，创新服务营销文化，强化网点各岗位之间营销配合的精细化管理，全面有效满足各层客户的多元化的金融产品以及服务需求，提供各代理金融网点的竞争能力，以服务质量为销售手段。

### 5.3.3 转型发展规划

石河子代理金融业务目前所初步实施的转型包括经营观念、管理体制、经营机制、营销服务模式、客户管理、绩效考核等方面的转型，通过网点资源重新整合、优化劳动组合、再造业务流程、改变营销服务方法，实现网点定位、功能分区、业务分流、客户分类、服务分层等目标；实现代理金融网点业务经营由交易核算型向营销服务型转变，营销理念由“以产品为中心”向“以客户为中心”转变，经营管理方式由粗放向精细转变，从而有效提升网点的营销服务能力、价值创造能力、核心竞争能力与可持续发展能力。

代理金融转型的中期规划主要是为了解决企业可持续发展，实现效能的提升。转型的本质是为解决企业和客户的关系，解决企业和员工的关系；转型的理念为“爱”（利他）的思维（建立起“以客户为中心”的经营发展方式；建立“以员工为中心”的管理模式）；转型的落地：效能=落地的专业\*专业的落地；转型的模式：三同步+达标。

代理金融网点转型的长远目标就是从以经营产品为中心，向以注重客户需求为中心转变，通过服务流程、销售流程和管理流程的再造和优化，以客户服务为导向，实现金融产品的交叉销售，提高和改善客户体验，提升网点盈利能力和可持续发展能力，推动代理金融业务由经营型向服务型转变，规模型向效益型转变，增长型向结构调整型转变。

## 第六章 石河子邮政企业代理金融转型实施策略

在 2014 年集团公司工作会议上，中国邮政集团李国华总经理做出明确指示，目前及以后一段时间的核心工作就是要全面深化改革、加快转型发展。对于石河子市邮政分公司来说，以“立足当前、着眼长远、立意高远、谋划未来”为指导思想，以“理顺体制、打造机制，整合资源、提升能力，加强管理、提高效能”为工作纲领，积极融入地方经济，把“互联网+”作为邮政业务转型的战略突破口，创新服务机制，打开发展新空间，深化转型，在新常态下推进完成企业转型发展的新征途。

### 6.1 代理金融网点转型——抓紧客户增强黏度增量发展

客户资源是关系到网点生存的核心竞争力资源。代理金融网点要转型发展首要任务是建立良好的客户关系。对存量的客户实施精细化分群分层级管理，针对不同客群开展差异化营销及维护工作，以持续提高邮储客户金融资产规模和客群数量来达到企业健康可持续发展的经营目标。

网点转型首先是思想的转变，要寻找网点效能提升的新模式，提高核心竞争力，实现由过去全员营销任务分解型发展模式向以客户需求为中心团队合力营销模式的转变，实现从师傅带徒弟，个人经验为主的管理方式向数据分析客户经营团队精细化管理的转变，以实现客户与自身的双赢为经营思路，提升客户体验，增强客户粘性。

#### 6.1.1 如何与客户建立可持续性关系

想要与客户建立可持续性关系的重点在于网点自始至终贯彻“以客户为中心”的服务理念。要了解客户真实需求情况，各代理金融网点要对自己的客户类群予以定位、分类、标注，因为同一类群客户的风险偏好、价值取向、消费心理与行为、思维方法等大体相同，与客户加强沟通，深入了解客户需求差异；其次要针对服务辖区内客户群体特征进行分析，主要从行政事业、工矿企业、商贸、餐饮、服务、种养殖、居民区等方面针对性分析，分析现有客户结构与服务区域特征结构是否趋同，找出结构的差异性。通过营销项目与活动等抓手做好客户群体的开发。

普遍服务是邮政永恒的主题，也因长期提供普遍服务，中国邮政受到了广泛的社会尊重与信任，树立了优质的品牌形象。而金融业则是依赖信誉生存的行业，因此服务是邮政代理金融之“正”，是赖以生存与发展的根基，“守正”方能“固本”。

##### (1) 提高服务意识

服务是企业的生命，要把邮政服务工作放到与经营同等重要的位置上来抓。普遍服务和特殊服务是国家赋予邮政的责任与使命，是邮政传承的命脉所在。要恪守职责，坚决完成国家和人民交代的任务，保证服务质量不下降。公共服务是与国家接轨，服务民生、服务三农的重要方式，要积极切入国家基础公共服务体系，充分利用综合便民服务平台，整合各类社会资源，承接各类公共服务，为推动城乡公共服务均等化贡献力量。商业服务是邮政创造企业价值的主要手段，要积极适应市场环境和客户需求的变化，优化业务体系和结构，创新产品、项目和活动，为客户提供优质并富有特色的商业服务。

提升网点软性服务是邮储银行向现代化商业银行转型的关键和抓手，提供卓越的客户服务是邮储银行品牌形象再造的重要途径。营业网点要牢固树立客户至上的服务理念和客户满意的质量观，强化诚信服务，通过内强素质，外塑形象，不断增强主动服务的意识，对小微客户的服务要追求周到细致，而服务能力提升包括软件提升和硬件提升两方面，硬件提升部份涉及网点的部份包括厅堂布置、设施利用等，而软件提升则包括团队管理、员工精神面貌、服务礼仪、业务水平、营销技巧等等。

例如 2015 年各代理金融网点充分抓住节日商机，常态化开展节日网点氛围营造工作，通过开展形式多样、内容丰富的客户节日活动，如送月饼、猜灯谜、抓鸡蛋、砸金蛋、扎气球、幸运大转盘等活动，增进了与客户的感情，提升了客户体验，同时有效促进了业务发展。

### （2）注重服务细节

卓越的客户服务，应该体现在服务流程的各个环节，体现在网点经营的每一个细微之处。从厅堂的氛围营造到客户心态的把握、需求的引导；从服务流程的快捷方便到柜员的仪容仪表、熟练话术与操作水平无一不体现出一个网点对服务细节的追求。

简单地说，网点如能更细致地做好忙闲时工时排班，充分利用大堂经理做好客户疏导，缩短客户等待时间，就能有效提高客户满意度；再比如日常加强业务学习，使柜员熟知业务制度与操作流程，加快业务办理速度，提高业务办理的准确性，合理解答客户的疑难问题，就能避免绝大多数的客户投诉；还有着重提升柜员营销技能，能把握现有各种金融产品特点，针对不同客户能高效了解需求重点后提供更专业的解决方案，则会赢得客户更多信任。

### （3）规范服务流程

服务理念最求真诚，服务流程追求规范，服务形象追求品牌，服务品质追求一流，这些都是我们对于服务的追求目标。要达到这个目标离不开规范的服务流程设定，规范服务管理，完善邮政服务体系，强化“首问负责制”，建立规范、通畅的客户投诉受理渠道，提高客户投诉回复及时率、有效率、满意度。

1) 对待每一位用户要保持热情谦恭、主动周到、耐心细致的服务标准，实行“三声服务”，即：“来有迎声、问有答声、走有送声”。如遇老、弱、病、残、孕等特殊用户或柜台前无其他用户等候时，要站立服务。

2) 当用户咨询疑难问题或操作出现差错时，客户经理要耐心热情地给予解释、帮助。用户办理业务时，凡属能够正常办理的，要迅速准确办理；若不符合办理要求的，要细致地向用户说明相关情况及针对问题的建议解决方案。

3) 当班柜员在营业期间需要暂离岗位或机器设备、通讯线路出现故障时，要明确向用户说明情况，并放置“对不起，请稍候”告示牌。

4) 所有高柜柜员收付款项时在保证用户隐私权益的前提下唱收唱付；与用户钱物交接时，应轻拿轻放，不抛不丢。

5) 柜员当班期间要坚持先办理用户业务，后处理内部事务的原则，坚持老、弱、

病、残、孕等特殊用户和军人优先服务。

6) 在接受客户的批评和建议时, 要谦虚、冷静、态度诚恳, 主要寻找自身不当之处积极加以改进。

7) 在工作中受到委屈时, 要顾全大局、谦和礼让、求得理解。

#### (4) 转型网点客户分级分群管理

《孙子·谋攻》：“知己知彼，百战不殆。”何谓“知己”，是对自身条件的严格审查和分析，才能做好客观的分析，才能知道我方的优势何在，以此进行营销策略和战术安排。代理金融网点自身发展现状分析包括主流客户类群特点、经营优劣势等。一要按照客户资产状况、结合网点实际可参考以下标准将客户分为四个层级，分别为：潜在优质客户（5000 元—1 万元）、优质客户（1 万元—5 万元）、大客户（5 万元—10 万元）、VIP 客户（10 万元以上），VIP 客户的分层与邮储总行制订的标准保持一致。二要结合客户行为特征进行分群，按照城市和农村不同区域细分客群，例如老街支局位于商贸中心，现金流动量大、商贸客户为主流客户，支局经营劣势主要为经营产品不全（如贷款业务）、外拓能力不强、服务能力较弱等；而团场各支局的主流客户为老年客户和涉农客户，企事业单位客户为短板。

#### (5) 网点客户建档归户和维护管理

要加大对转型网点的优质客户建档归户管理工作。标准版转型网点 VIP 客户建档率要达到 100%，大客户建档率要达到 80% 以上。简化版转型网点 VIP 客户建档率要达到 100%，大客户建档率要达到 50% 以上。大客户必须由专职客户经理认领；VIP 客户由专职客户经理和支行长认领。客户经理要严格按分层分级维护标准做好客户关系维护工作。

#### (6) 多渠道开发客户资源，优化客户结构

一要利用好个人客户营销管理系统，开展阵地营销。不断提高个人客户营销系统基础数据质量，完善关键信息完整率。利用系统短信支持功能，通过重要节日祝福、客户生日祝福、优惠活动通知、产品到期提醒通知等功能建立并加强与客户的联系沟通；利用系统客户信息查询，做好存量客户提升维护和挖潜营销工作，逐步了解并满足客户金融需求，不为断增强客户粘度。

二要利用多种渠道拓展增量客户。一是转型网点要进行“一点一策”片区开发。转型网点要进行特色客户群定位，根据本地特色客户特点，制定切实可行的片区开发方案，推动网点产能提升。二是转型网点要深入周边社区，与社区共建合作平台，将邮政金融业务宣传融入社区活动，开辟与社区居民接触互动新渠道。三是充分挖掘邮务类客户资源，利用集邮库、报刊库、电商小包中的客户信息，有效筛选优质客户，开展组合营销，挖掘目标客户。

### 6.1.2 网点精细化管理体系

基层网点是经营活动的一线战斗堡垒，作用最直接、最现实、最具体。要着力建设网点精细化管理体系，坚定员工信心，调动内在积极性，形成合力促进业务发展。抓发

展即抓紧、抓细、抓实。各项经营生产工作要早部署、早落实，不等不靠、落实到人，要抓住业务发展的关键节点积极开展工作；各类营销方案要细化到执行者、每日/周/月应达目标，具体的、可操作性强的落地方法与措施及有效地激励方案；抓落地就是抓过程，即从计划方案--实践--效果，再回到计划、方案中，既是互动过程，也是互相提高的过程。

#### (1) 夯实网点销售基础与管理基础

网点经营管理规范强调要以客户为中心，在充分了解客户的基础上为客户提供卓越的服务。同时，把客户经理按客户需求进行有效配置和有序互动作为目标，帮助网点对人员进行有效整合，真正做到化服务为销售。要树立管理理念，就是在代理金融业务的发展上践行创新、协调、绿色、开放和共享的理念，积极推进转型，实施经营管理模式的转变，加强外拓营销，全面提升网点经营成效。

#### (2) 规范网点销售行为与销售流程

网点经营管理规范就是在网点建立规范化、精细化的“412销售流程”（4，大堂揽客、引荐、发掘现有客户资源、跑市场；1，约见；2，调查客户需求和提供解决方案），通过大堂揽客、引荐、发掘现有客户资源、跑市场、约见等一系列销售行为，全方位接触客户，挖掘客户潜在需求，为客户提供多样化、个性化的优质服务。

#### (3) 实施网点人员管理与数据管理

网点经营管理规范要求支行长在掌握“1234网点经营管理模式”（1，每天召开晨会；2，每周进行一对一指导，通过销售进度表进行销售进度跟踪等业绩管理；3，每月需要通过经营综合月报剖析网点数据，制定网点行动计划，并参加每月经营分析会；4，日常工作中，网点支行长和客户经理需要通过利用销售包、客户意向表、客户信息表、日程表进行网点的销售管理和人员的自我管理。），要透过数据解析找到问题症结、找到进一步发展的信心。关键是把问题找准、把原因归纳透彻，再强大的对手都有劣势短板，充分了解竞争对手在产品、服务、策略等方面的优劣势，诊断研判自身与对手的优劣差异之处，寻求突破思维、出奇制胜。

### 6.1.3 差异化网点经营策略:一点一策

邮政企业的发展离不开邮政网点，邮政网点作为邮政企业最基本的经营单元，邮政代理金融经营能力和竞争实力的最直接体现为代理金融业务的经营能力。金融业务发展形势日趋复杂。各家金融机构执行基准利率上浮政策出现了不对等现象，形成了差异化竞争，邮政代理金融只经营个人金融负债业务，主体客户为储蓄客户，储蓄利率水平无竞争优势导致被动局面，如何能立得住、站得稳，更进一步在危机中拓展市场并提升团队的综合经营能力，确保可持续发展？唯有通过实施差异化经营策略，将代理金融网点金融业务经营策略个性化、具体化。而差异化营销策略的落脚点就是一点一策。。

#### 1、经营策略个性化和具体化

只有充分了解自己所处的市场环境和市场导向，通过自身努力把优势发挥到极致，解决制约矛盾，把短板补足，才能在市场拥有一席之地。各代理金融网点要认真研究当

地经济环境特点、大宗资金流动情况，做到对市场环境先知；诊断研判自身与对手的优劣差异之处，从而对症下药，进行营销策略和战术安排，快人一步制定差异化营销策略才能出奇制胜。

## 2、从关注结果到过程与结果并重

“一点一策”营销策略在关注网点完成短期经营指标的基础上，强化网点服务覆盖区域的长期目标。加强过程管理有利于实现营销结果的可控性，“一点一策”营销策略的过程控制需要结合娃娃凝固点个性化的经营策略。通过过程控制，方便随时分析网点经营计划的完成进度，避免网点管理者为完成短期经营目标而偏离网点的长期规模轨迹，避免网点为执行上级转型而走形式。

## 3、建立完善的网点辅导与管控机制

“一点一策”在一定程度上提高了网点的自主经营权利，邮政企业的上级需要制定与之相一致的、配套的、完善的辅导与管控制度。一方面，邮政具有网点覆盖面多的特点，存在个别区域市场网点交叉现象，因此交叉网点的上级单位，结合实际经营情况，制定对应的经营策略。另一方面，与石河子其它商业银行比较而言，邮政代理金融网点管理能力有待于提高，为此上级部门需提高一定的政策帮扶。代理金融网点的上级部门需跟进网点策略推进进度，建立月度检视会、经营会等辅导与管控机制，全面促使“一点一策”经营策略落地。

## 4、建立配套的人才培养和考核机制

网点员工的素质是“一点一策”经营策略落实的保证。石河子邮政代理金融网点业务有些地方由大堂经理推广，而网点支局长每天忙于跑市场找客户，销售邮政的其他专业产品。个别网点的理财经营也只是推销个别理财产品，没有完全根据客户的风险偏爱、经济能力、消费习惯进行资产配置。“一点一策”经营策略要求网点支局长、理财经理需要以经营思维来管理网点和客户。基于网点经营方式的多样化，为促使网点和员工按照“一点一策”经营策略的管理模式管理网点，建立配套的考评机制势在必行。

## 6.2 代理金融管理转型---以员工为中心的管理模式

### 6.2.1 提高员工的专业底蕴和专业能力

在网点转型过程中，各级管理部门及管理人员在转型网点扮演的是监督员、指导员、检查员的角色，其督导内容可概括为“观、谈、教、练”。观，即观察会议组织、队伍状态、厅堂秩序及销售流程组织检查销售和管理工具使用、客户资料等，从以上基础管理工具的检查诊断，从中能发现问题；谈，即谈话，俗称“话疗”，“谈”应建立在“观”的基础上，通过“观”，会发现存在的问题，通过这些问题的总结成为谈话的敲门砖，循序渐进，引出具体问题，从而解决问题。教，即辅导，即给予示范和指导性建议。在发现问题后，通过沟通、总结并达成一致后，给予其心理和技能的辅导，或是通过“现身说法”即现场示范。练，即训练。网点转型的每一个销售行为以及管理行为都要通过反复的练习才能形成规范习惯。督导员在示范或是给予指导性建议后，要通过当事人自身反复的练习，才能顺畅，才能习惯。这就要求专业管理人员有较强的专业落地

的能力，对转型工作的理念、流程、标准有透彻的理解和把握。

与员工共享发展，要让员工与企业共同成长、共同发展，企业的发展依靠员工，同时经营成果也应由员工共享，建立“幸福邮政”。要“出得去”。配好客户经理人员，建好客户经理队伍，强化外拓市场的能力。提升精细化管理水平，结合业务量的变化，动态匹配、灵活组合。常态化开展客户走访工作；“进得深”。要能深入重点市场、重点区域，如市场商圈、社区单位、农牧连队等等，直面竞争对手，细分市场，抓好差异化营销。“讲得清”，通过强化培训，使每一位客户经理对我行产品、价格、服务优势熟知于心，运用自如，同时实行统一规范的营销话术。“拿得到”，要通过出得去，进得深、讲得清，把业务拿到手，把客户关系建立起来，维护到位。要“衔接得好”。各销售营销环节都要从自身做起，以促进业务发展，服务好每一位客户为己任，做到环环相扣，紧密衔接。

### 6.2.2 打造一支专业化队伍

网点转型说到底还是人的转型，执行是根本。再好的政策、再好的思路和办法，如果没有强有力的执行和落实，无异于镜花水月。发展代理金融业务，就是要对上级制定的各项经营政策、发展方案要结合各地实际不折不扣的执行到位，就需要打造一支专业化的员工队伍。

#### (1)管理层:转型的决策者与主导者

管理层观念不变，经营工作就会原地打转。发展代理金融业务，决不能按照传统邮政的发展理念来进行，一定要按照金融业务的规律、思路和办法来开展。要树立发展理念，就要对我们开办的各项储蓄业务的功能、政策、发展趋势以及竞争对手的情况了如指掌，用发展的眼光思考问题，推进工作，如对各类卡的功能和目标客户要清晰定位，精准发展。要树立服务理念，就是要坚持以客户为中心开展活动，提升服务，增强客户体验，坚决纠正和克服开展客户活动急功近利的思想。要树立管理理念，就是在代理金融业务的发展上不仅要践行创新、协调、绿色、开放和共享的理念，还要积极推进转型，实施经营管理模式的转变，加强外拓营销，全面提升网点经营成效。

#### (2)内部专家团队

通过优化作业、整合资源等方式打造转型示范网点专业队伍，开展多层次培训提升团队素质。区公司加强了网点转型工作的系统培训，开展分层培训，把网点转型的核心理念植根于每一个员工内心深处，采用集中培训、现场培训、送培到网点、一对一指导、现场观摩、座谈会等形式开展转型培训工作。

客户经理队伍（理财经理、大堂经理和外拓经理）是代理金融网点转型的基础和重要人才保障。代理金融转型网点应参照同业和邮储银行配置标准，加快客户经理队伍建设，提升队伍专业能力。

#### 1.明确转型网点客户经理岗位配备标准

要实现标准版的转型网点，首先在人员上必须设置有至少一位大堂经理、理财经理和外拓经理，各自有具体的岗位职责。简化版的转型网点至少配备1个综合客户经理，

需同时承担大堂经理、理财经理和外拓经理三个岗位的职责。

## 2.强化转型网点人员持证要求

一是柜员须持有邮政储汇业务员职业资格证书、银行业专业人员职业资格证书、反假币上岗资格证书；二是客户经理（理财经理、大堂经理、外拓经理）须持有银行业专业人员职业资格证书和相应产品销售资格证书；三是网点负责人须持有银行业专业人员职业资格证书。

### 6.2.3 网点核心岗位

打造网点专业营销管理团队，就是要让专业的人专心地做专业的事。在合理流程的规划下，各岗位完美协做，合力推动销售过程，为员工提供广阔的发展平台，为企业注入强大的发展动力。

#### （1）支局长:网点经营管理的灵魂人物

网点负责人必须具备运筹帷幄、掌控全局的领导力和大局观。支局长作为兵头将尾，发挥了经营管理的组织者、示范者、推进者和多面手的作用。要充分认识到自身在企业经营发展中所承担的重要职责和起到的关键作用，竭尽所能发挥自己的聪明才智，在破解发展难题的过程中锻炼和提升。分公司及时出台支局长激励指导意见，在薪酬结构、薪酬标准、薪酬考核和培训、评先树优和职务晋升方面给予特殊奖励和政策支持，鼓励支局长通过发展实现自我价值提升。

#### （2）客户经理:网点客户经营的主力军

客户经理必须熟悉金融产品性能，具备丰富的客户拓展和市场开发经验，以及深厚的营销能力。能打破专业壁垒，整合各类资源，形成邮政独有的营销优势。网点客户经营必须深化联动配合营销思维，要坚决摒弃传统思维和单打独斗、各自为战的营销方式。要从“以产品为中心”向“以客户为中心”转变，提高客户开发成功率，努力打造行业经理、渠道经理、大堂（理财）经理、策划（产品）经理、网点营销经理和柜面团队六支队伍。发挥各类营销人员的资源优势，全面提升网点营销能力和水平。

#### （3）人员能力提升解决方案

确立激励导向作用。创新完善更为积极有效的激励机制，突出员工增收的主动性。进一步发挥专职营销人员管理办法和员工营销积分管理办法的作用，激发营销人员及广大员工主动为企业创收增效的积极性。对新业务，区分公司将及时确定积分标准，并纳入系统管理，对重点业务将进行更高的积分奖励。同时，还要鼓励员工尝试内部创新，激发企业发展的内生动力。

团队销售协作能力增强。通过开展网点转型工作，无论从管理上还是销售协作能力上有了明显提升。转型网点支局长管理工作有序，能够充分调动员工发展业务的积极性，对员工培训和一对一指导频次较高，网点销售协作流程顺畅，客户引见促进率高。针对网点服务的客户群体，在视频上专门制作滚动播放宣传，每个柜面均有支局长推荐的产品提示，在销售过程中，柜员和大堂经理有效引见，理财经理积极主动与客户进行沟通，根据客户风险承受能力向客户推荐理财产品和货币型基金，及时引导客户开通网银实现

购买和赎回。通过客户信息表发现优质客户，进行电话沟通、发送短信祝福，实现对客户的追踪维护。转型网点制定了切实可行的市场开发方案，针对片区储户开展了“人民币知识进社区”、“防范诈骗，保护财产”、“绿衣使者，健康伴您行义诊活动”等多样化的客户维护活动，有效收集大量客户信息。

### 6.3 丰富优势业务产品，弥补业务短板

中国人民银行自 2015 年 10 月 24 日起下调金融机构人民币贷款和存款基准利率，其中金融机构一年期存款基准利率下调 0.25 个百分点至 1.5%；其他各档次贷款及存款基准利率、人民银行对金融机构贷款利率相应调整；同时，对商业银行和农村合作金融机构等不再设置存款利率浮动上限。此次调息为央行今年以来第五次降息，第五次降准，第三次“双降”。在降息的压力下，针对过去石河子邮政代理金融业务种类相对缺少，为与其他实力极强的金融平分金融市场，分公司在认真研究他行银行产品的基础，在符合制度的基础上，与邮政储蓄银行达成协议，推出多元化的业务产品。同时，与保险公司高层多次协商，增加代理保险的业务种类，丰富邮政代理金融优势产品。

开放式理财产品日月鑫申赎方便，客户预期收益略高于同业同档期理财产品，石河子邮政代理金融主推日日升产品，客户年化收益 3.3%，相当于农信社三年期存款利率，而且能实时赎回；高现价、固定收益类保险产品，资金放置时间相对较短（1-2 年），收益固定（1 年期年化收益 3.5%、2 年期年化收益 4-4.05%），目前主推合众至盈长红一年期产品；基金定投小投入大产出、有效分散股市风险为切入点，可进行有针对性的推荐。

### 6.4 加强管理，推进精细化管理

#### 6.4.1 系统制度：绩效管理、客户管理、人员管理、业务督导

转型管理的首要工作是做好员工绩效管理，建立网点绩效考核模型。即建立员工营销积分考核办法，将员工的每一项营销业绩、营销推介、营销转介等，不论营销是否成功，只要在营销过程中员工有工作付出，都进行折算核定为积分，通过积分发放员工每月营销业绩激励薪酬；在网点转型工作中，薪酬激励是网点转型的关键，要充分发挥薪酬激励的导向作用，鼓励团队成员之间的合作配合，调动网点员工参与营销的积极性，促进网点营销活动由个人主导向团队协作配合转变。

绩效考核基本原则是员工基本岗位保障与绩效奖励相结合、在完成基本工作前提下，实现每一位员工公平、公正的多劳多得、现实利益与未来发展相结合，畅通员工业绩发展通道。绩效考核目的在于通过考核规范标准化销售流程，提高各岗位人员参与和配合销售行为完成的积极性，实现团队和个人的双赢；引导员工不断改进工作，积极创造价值，帮助员工提升自身的工作水平和能力，从而促进网点整体绩效的提升。

做好客户基础管理工作，重点是做好中高端客户管理，通过网络系统支撑，设定中高端客户的标准，按照中高端客户的分层管理要求，建立客户分层管理档案。不同层面的客户制定不同的服务标准，对于中高端客户实行全方位的跟踪服务，通过稳定中高端

客户，保持代理金融业务的稳定发展；而对于 5-10 万优质客户维护服务则要注重客户潜力价值的发掘。重点在于扩大客户资产规模，多产品的使用邮政金融业务。

人员管理方面最重要是强化转型网点标准化销售流程，将原来由一个人完成营销活动，变为由一个专业化的团队来完成大堂营销，客户的每一次需求都是由专业的人员提供专业化服务，由一个团队来满足客户所有的需求，而不是由一个人来满足客户所有的需求。在团队之间是相互配合，协同作战，目标一致，而不是每个成员单打独斗，通过专业化的营销，提高网点团队营销业绩。

转型业务督导是确保转型工作有序推进，取得实效的重要保证。要根据网点转型实施细则对实施转型网点的管理流程、工具使用、销售行为对照细则要求进行检查，查找差距，通过坚持不懈定期对网点转型销售行为的固化总结，提高改进，最终实现转型目标。各级管理部门必立转型督导员，即在网点转型过程中就督导工作进行指导、示范、纠偏职责的专职人员。

#### 6.4.2 管理者管理思维转型:以员工为中心的管理模式

通过网点转型工作的持续推进，绩效考核制度的完善、销售流程的建立，强化队伍培训与建设，提升各岗位员工能力，逐渐形成“自我驱动”的发展意识。在新的绩效考核模式下，多劳多得，按贡献分配，进一步激发员工的营销意识；通过理财经理队伍和外拓客户经理配置，增强专业营销能力，由个人关系营销转向网点团队营销，实现全员参与营销，团队重点营销的格局。

网点的营销活动也不仅局限于在网点内，而是在网络上，不再是等客户上门，而是营销经理主动服务客户，主动寻找客户，主动开发网点周边市场。在对客户服务方面，由被动服务转为主动服务，由为客户提供单一服务，转为多产品交叉组合的卓越服务，实现客户分层、分级维护，促进客户规模和效益双提升。

## 第七章 结论与展望

### 7.1 主要结论

本文研究结果着重从国内外经验、市场环境及石河子邮政公司自身实际情况分析,认为代理金融在银行业内部竞争及金融市场外部环境的双重压力之下,金融转型工作迫在眉睫且志在必得,要贯彻以客户为核心的理念,提供专业优质的服务满足客户需求,与客户建立稳定可持续性关系的目的是,从而达到企业发展的目标。

从石河子垦区的经济环境和同业竞争环境来说,石河子代理金融发展处于不进则退,生存攸关的险境。而从邮政自身来说,代理金融收入在邮政总收入占比很大,现有管理模式、收入结算模式、业务产品局限性又不可能有大的转变。那么如何在危局中寻找机会?如何在血拼中站稳市场?如何在劣势中创造优势?唯有转型以求发展,唯有提升内在动力,牢牢锁定客户,扬长避短,顺势而为。

因此,代理金融网点转型的战略规划始终围绕着以观念转型为先导,以经营和服务转型为重点,突出网点负责人在网点转型中的主导作用,打造一支高素质经营服务团队;改善客户体验,全面提升网点销售产能和整体经营服务水平。代理金融网点转型的长远目标就是从以经营产品为中心,向以注重客户需求为中心转变,通过服务流程、销售流程和管理流程的再造和优化,以客户服务为导向,实现金融产品的交叉销售,提高和改善客户体验,提升网点盈利能力和可持续发展能力,推动代理金融业务由经营型向服务型转变,规模型向效益型转变,增长型向结构调整型转变。

一要建立与客户的可持续性关系。因地制宜,制定符合本企业的代理金融转型策略。明者因时而变,智者随事而制,照搬其他邮政代理金融业务转型成的案例,有可能达不到理想结果。时空推移,江河泛泛,内外部条件和环境都在不断发生变化,无论管理转型抑或运营升级,都应当牢牢地记住,按照实际情况来决定工作方针,实事求是地研究处理问题,是最基本的工作方法。成功与否,向来是多方面,但从哲学根本上讲,就是主观思想自觉不自觉地符合于客观规律。人们犯错误的原因也是多方面,但从思想观念上看,根本原因也是主观思想不符合客观实际,违背了实事求是原则。三代不同法,五代不同礼,与客户建立可持续关系,要点在于把握客户不断变化的真实需求。

二要打造以员工为中心的管理模式,石河子邮政代理金融业务若想达到其他金融行业实力水平,须优先优化人员问题。一方面是一线从事代理金融的员工,要通过绩效考核、职业生涯规划等措施,真正提高员工内在动力,使其自觉真正掌握转型的核心,提升转型的效果;另一方面要快速提升管理团队的专业性,专业引领、策略制定、措施细化更具有科学性、可操作性,对市场具备前瞻性的眼光,对竞争对手的研判更深入,能够掌握市场竞争的主动性。策略明确、制度约束、绩效激励、监管到位,是转型成功的必备条件。

三要扬长避短,差异化营销,精细化管理。一方面在符合制度的基础上,与邮政储蓄银行达成协议,推出多元化的业务产品。同时,与保险公司高层多次协商,增加代理

保险的业务种类，丰富邮政代理金融优势产品。另一方面做好员工绩效管理，建立网点绩效考核模型。充分发挥薪酬激励的导向作用，鼓励团队成员之间的合作配合，调动网点员工参与营销的积极性，促进网点营销活动由个人主导向团队协作配合转变。根据网点转型实施细则对实施转型网点的管理流程、工具使用、销售行为对照细则要求进行检查，查找差距，通过坚持不懈定期对网点转型销售行为的固化总结，分析改进，最终达成转型目标。

## 7.2 研究不足与展望

石河子邮政代理金融业务转型需要遵守自然规律。新形势催生新理念，新任务提出新要求。邮政代理金融转型工作中，需要把握认识与实践的统一这个认识论本质，用辩证思维谋划，以发展理念引领，靠战略举措推进，在实践中坚持和发展真理，在实践中按照客观规律办事，在实践中不断探索前进。在经济发展新常态的新形势下，思深益远，谋定后动，正确认识和改造世界，破解发展难题，厚植发展优势，最终实现更高质量，更有效率，更可持续的发展。

数据显示，2015年前三季度，四大国有银行净利润增速均下滑至1%以下，股份制银行利润增速明显分化，最高与最低增速相差6倍之多，中国银行业面临多年以来最大挑战，而且未来发展之路将更加艰难。但挑战更意味着机遇，更快更准的市场定位、更细致更有效的客户经营，邮政代理网点的转型工作才刚刚起步，需要摸着石头过河，不断总结出符合当地经济环境特点的经营策略和发展模式。

邮政代理金融业务转型是企业发展的必经之路，石河子邮政代理金融业务转型初见效果。石河子邮政分公司在坚持中国邮政集团代理金融转型的整体思路下，认真贯彻新疆分公司代理金融业务转型的实施措施，参考内地省份邮政代理金融业务发展转型的成功经验，结合石河子邮政代理金融面临的具体环境，根据石河子邮政代理金融发展的实际情况，制定出符合本企业发展的转型策略，通过石河子邮政企业的上下员工的齐心协力下，通过一年的代理金融业务转型发展，截至2015年，石河子市邮政分公司代理金融业务收入为4397.3万元，占企业收入的54.6%。

可喜的是，一方面邮政发展一贯被中央领导高度重视。2014年，习近平总书记在考察郑州跨境电商试点项目邮政保税物流时，李克强总理考察陕西镇安县邮储网点期间，以及克强总理、汪洋副总理和马凯副总理等中央领导多次对邮政发展作以批示，给予高度期望和嘱托，极大地鼓舞和坚定了加快发展中国特色邮政事业的决心；另一方面，自集团到基层网点，各层面对代理金融业务转型的认知已较统一，从全国层面的业务融合、电子化推进及对外合作到基层的一点一策网点经营，前进的脚步从未停歇，普惠金融服务大众，扬长避短差异经营，终将走出邮政代理金融独特的发展道路。

## 参考文献

- [1]郭维秀.浅谈农村商业银行与国有商业银行的优劣势对比[J].经济研究导刊,2012(07):57-58.
- [2]何梅.美国社区银行的经营特点及对我国的启示[J].西南金融,2013(01):42-44.
- [3]蒋为民.邮储银行转型纪事[N].中国邮政报,2012.3.8:006.
- [4]李万.我国邮政储蓄银行的现状及其应对策略[J].金融市场,2012(07):40-41.
- [5]李文浩.德国邮政银行转型历程和成功经验[J].武汉金融,2008(04):34-36.
- [6]刘春航.美国社区银行的经营模式及启示[J].中国金融,2012(14):60-63.
- [7]马月.邮政储蓄银行的市场定位和发展方向[J].东方企业文化.产业经济,2012(01):275-276.
- [8]谭遥.我国邮政储蓄银行发展研究[J].区域金融研究,2012(02):55-61.
- [9]魏革军.走普惠金融商业可持续发展道路——访中国邮政储蓄银行董事长李国华[J].中国金融,2013(05):24-26.
- [10]韦斯特三世.战略管理.北京[M].中国人民大学出版社,2011.
- [11]孙景宇.转型进程、发展战略转变与金融转型[N].广东金融学院学报,2007(5).
- [12]张乃丽,王男男.日本与英、德国家邮政事业民营化改革比较及启示[N].山东大学学报,2012(02):25-30.
- [13]赵津.山东邮政金融服务营销体系建设研究[D].山东:山东大学,2012.
- [14]李炳延.泰安市邮政局代理金融业务发展策略研究[D].山东:山东大学,2011.
- [15]赵津.上海邮政金融代理业务的发展战略研究[D].上海外国语大学,2013.
- [16]龚涛.县域邮政代理金融网点销售化转型问题研究[D].山东师范大学,2014.
- [17]李雄.以“金融代工厂”战略推动邮政代理金融业务更快发展[N].三湘邮报,2009(05).
- [18]毛志鹏.代理金融要加快发展方式转变[N].中国邮政报,2010(06).
- [19]陈冈.发展代理金融需要营销转型[J].中国邮政杂,2011(07).
- [20]王立斌.加快邮政代理金融发展方式的转变[J].中国邮政,2014(02).
- [21]邮政在线.关于如何做好中国邮政企业代理金融业务的思考[N].陕西邮政报,2010(04).
- [22]邱丽娜,姜静.代理金融河南邮政打造业务发展“新结构”[N].中国邮政报,2010(05).
- [23]刘力扬.全方位拓展代理金融业务[J].中国邮政,2010(08).
- [24]天津邮政.创新代理保险经营模式打造邮政金融服务平台[J].中国邮政报,2008(07).
- [25]李国华.发展代理保险业务严禁不合规行为[J].中国邮政,2011(03).
- [26]沈谦,魏晓霞.基层邮政代理金融业务亟待重视反洗钱监管[J].金融时报,2011(07).
- [27]刘明光.我国邮政普遍服务的现状、问题及对策[J].通信与信息技术,2002(06).
- [28]吴立峰,杨乃定,杨芳.邮政普遍服务成本测算研究[J].当代经济科学,2009(04).
- [29]周颖辉,彭建刚.中国邮政储蓄银行核心竞争力研究[Z].人民网,2010(03).
- [30]何扬.中国邮政储蓄银行的战略定位及发展建议[D].北京农业职业学院学报,2007(07).
- [31]于莹慧.邮储银行“创新”发展模式打造主流商业银行[Z].烟台财经网,2010(04).
- [32]赵炜.探讨我国邮储银行的发展现状及未来发展模式[Z].中国金融网,2008(04).
- [33]曲家文.邮储银行转变发展方式之浅见[J].中国邮政,2011(07).
- [34]郭强.我国农业现代化转型中的农村金融服务功能创新[J].中国证券期货,2010(03).
- [35]方芬.世界邮政:路在前方[J].中国邮政,2014(1),20-21.
- [36]娄飞鹏.产品创新助推普惠金融发展[J].中国邮政,2014(7),14-15.
- [37]张泽.围绕一条主线把握五个关键引领银行持续健康发展[J].中国邮政,2014(7):30-31.
- [38]陈恩涛.安徽邮政:机制创新瞄准利润靶心[J].中国邮政,2014(2):18-21.
- [39]马法洲.“一点一策”:专注网点经营个性化[J].中国邮政,2014(2):54-55.

- [40]韩广岳.代理金融转型走向市场“深水区”[J].中国邮政,2014(5):24-25.
- [41]高福贞.如何有效推荐代理金融转型[J].中国邮政,2015(2):28-29.
- [42]刘苏平.“五项导入”推动代理金融转型[J].中国邮政,2015(2):52-53.
- [43]赵建平.浙江省制造业中心企业转型模型及其能力结构研究[D].浙江大学,2006.
- [44]尚福林.推动小微企业金融服务转型升级[Z].中国金融在线,2013(06).
- [45]何广文.中国农村金融转型与金融机构多元化[J].中国农村观察,2014(2).
- [46]丁骋骋.百年中国金融:转型与发展[J].经济学家,2014(1).
- [47]聂正彦.金融转型、技术创新与中国经济发展方式的转变展[J].经济理论与经济管理,2012(5).
- [48]韩蓉.我国经济转型中的金融转型问题[J].金融投资,2013(5).
- [49]姚先国.中国的金融制度转型[J].经济学动态,2010(11).
- [50] Pontus Hansson and Lars Jonung:“financial and economic growth:the case of Sweden 1834—1991[J].NBER working paper,1997(7).
- [51]Michael E. Porter,Competitive Strategy.New Ed[M],Free Press,2004.
- [52]Gurley. John and Edward Shaw: “financial aspects of economic development”[J], American Economic Review,1955(9):38-515.
- [53]Goldsmith,R.W,“financial structure and development”[M].New Haven:Yale University Press,1969.
- [54]Mckinnon.Ronald,“Money and C ital in Economic Development”[M].Washington: Brooking Institution,1973.
- [55]Saint.Paul,G.“technological choice, financial markets and economic development”[J].European Economic Review,1992(2):36-763.
- [56]King.R.and R.Levine,1993a, “finance, entrepreneurship, and growth: theory and evidence”[J].journal of monetary Economics,1993(12):13-42
- [57]King,R,and R.Levine,“finance and growth:Schumpeter might be right”[J].Quarterly journal of Economics,1993(3):38-40.
- [58]Levine,R.And S.Zervos,“stock markets,banks,and economic growth[J]”.American economic review,1998(7):58-537.
- [59]Patrick H. T. “financial development and enomic growth in underdeveloped countries”[J]. Economic Development and Cultural Change,1966(14):89-174.

## 致 谢

星移月影，风起叶落，三年的研究生生活即将结束。三年中的学习和践行，认识水平和认知能力都得到提高，在这里，我要感谢你们给予我的帮助。

首先，感谢经济与管理学院，以及学院的各位领导，各位授课和评审老师，使我有机会接触到更加丰富的工商管理理论，在论文准备过程中，给予宝贵的修改意见，帮助我提升了学养素质。感谢我的导师齐晓辉老师，在研究生学习期间里，对我孜孜不倦、不辞辛苦的教导，以严谨治学的态度对我言传身教，尤其在论文修改阶段，反复给予悉心修改，由衷致谢。

其次，感谢石河子邮政公司代理金融局员工，在论文资料上提供帮助，并提供实践借鉴。感谢我的家人，你们是我生活工作学习的坚强后盾，是我生活的动力，给予我温暖的港湾，让我圆满的完成了研究生生活。最后感谢自己，因为当初的咬牙坚持，曾经的自强执着，拥有着今天的不改初衷，和依旧坚信正路沧桑，和坎坷兴邦的追求和情怀。

## 作者简介

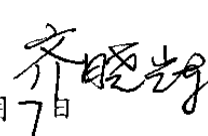
李光辉，男，1975年8月出生，于1994年参加工作，工作地点为新疆玛纳斯县邮电局，2010年10月担任石河子邮政分公司副局长、纪委书记、副总经理，负责石河子邮政分公司代理金融等业务。2013年8月考入石河子大学经济学院，攻读工商管理硕士，攻读专业为组织与战略管理。

### 在校期间发表文章：

《邮政网点代理金融业务发展对策浅议》（大陆桥视野 2015.24 期 CN65-1233/F  
ISSN1671-9670

# 石河子大学硕士研究生学位论文

## 导师评阅表

研究生姓名	李光辉	学 制	三年
专 业	工商管理硕士	研究方向	组织与战略管理
<p>学术评语:</p> <p>2014年以来,我国经济发展进入新常态,深受市场准入、利率市场化加速推进和连续降息等因素影响,金融业务发展形势日趋复杂。各家金融机构执行基准利率上浮政策出现了不对等现象,形成了差异化竞争,邮政代理金融存在只经营个人金融负债业务,主体客户为储蓄客户,储蓄利率水平无竞争优势等短板,导致竞争中处于较被动局面。如何在危机中拓展市场并提升团队的综合经营能力,确保可持续发展,是邮政金融从业者急需研究的严峻课题。</p> <p>本文从石河子邮政代理金融真实经营现状出发,提出以转型求发展,转变企业发展思路、管理流程、经营策略,全面提升企业核心竞争力,具有很强的实践意义及可操作性。</p> <p>从国外邮政行业的成功发展经验来看,企业的生存与长远发展离不开内部变革;从国内邮政行业及金融行业的发展现状来看,改革与创新是生存之战,势在必得。</p> <p>本文通过对辖区内代理金融网点的同业竞争态势,发展趋势清醒的认知和清晰的判断,对石河子邮政代理金融自身人员、产品、服务、策略等方面的优劣势清楚地诊断研判,最终得出唯有深化网点转型,经营策略上转变为以客户为中心,管理流程上转变为以员工为中心,网点经营上推行差异化营销策略,守正出奇,逐步提升每个代理金融网点的竞争发展能力,才能在激烈的市场竞争中脱颖而出,代理金融业务才能行稳而致远的结论。</p> <p>论文观点鲜明,论证清晰有力,论据充分可靠,数据准确,资料详实,粗具一定现实意义。</p> <div style="text-align: right; margin-top: 20px;"> <p>指导教师签字: </p> <p>2016年6月7日</p> </div>			