

基层人民银行服务外包实践探索 ——以某市中心支行为例

陈杰, 王璐

(中国人民银行临汾市中心支行, 山西 临汾 041000)

摘要:目前, 基层人民银行服务外包尚处于不断探索和发展的阶段, 业务开展和管理过程中存在多方面问题和风险。本文以某市中心支行为例, 阐述目前服务外包业务现状, 梳理和分析服务外包工作开展中存在的问题和风险, 最后提出相关对策和建议。

关键词: 服务外包; 基层人民银行; 指导性目录

0 引言

为规范政府购买服务行为, 促进政府职能转变, 改善公共服务供给, 2020年1月3日, 《政府购买服务管理办法》出台。在此背景下, 基层人民银行也在积极探索服务外包业务, 将部分后勤保障类、设备及系统维保等业务交由具备条件的外包服务机构负责, 以此缓解人力资源不足的问题, 避免劳务纠纷, 同时降低履职成本, 提高履职效率。

1 基层人民银行服务外包现状

当前, 基层人民银行服务外包仍处于不断探索的阶段, 人民银行服务外包涉及的主要内容包括后勤保障类、安保服务类、设备维保类、系统维保类及辅助用工。本文以某市中心支行为例, 详细统计了该行现有的服务外包基本情况。总体而言, 目前基层人民银行服务外包开展情况有以下特点:

1.1 外包事项呈上升趋势

近年来由于正式员工及聘用制员工每年招录人数有限, 随着业务量的增加, 导致人力资源缺口越来越大, 在基层人民银行大部分在职人员都“身兼数岗”, 为了缓解人力资源的不足及节约成本, 人民银行将一些非核心业务中的物业管理、水电维修以及基础性、重复性较高的辅助操作等业务外包给专业的中介服务机构进行集中管理^[1]。同时, 人民银行一些业务所需专业性较高, 如法律事务审核、设备维保、系统维保、基本建设等, 所使用的专业系统及辅助人才需求量越来越大, 采用外包方式可以高效解决专业性人才不足的问题, 导致基层人民银行越来越多的事项采用服务外包的方式进行, 服务外包事项呈逐渐上升趋势。

1.2 外包事项集中于事务性项目

当前基层人民银行服务外包事项大多集中于事务性项目, 包括物业保洁、绿化、安保服务、设备维保、系统维保、驾驶、水电工、以及支付结算、征信、档案、文印、摄像等业务辅助岗位。

1.3 其他

外包管理较为分散。基层人民银行服务外包主要是根据服务性质由各事权部门进行管理, 对服务外包业务尚未进行全面统一归口管理。采购方式单一。服务外包项目达到分散采购标准的项目倾向于采用竞争性磋商的采购方式, 未达到分散采购标准、适合于零星采购的项目则倾向于采用比价采购方式。

2 基层人民银行服务外包存在的问题

2.1 外包项目的必要性

一是目前基层人民银行对服务外包仍处于初步开展与探

索阶段, 对服务外包的必要性、合理性等缺乏充分论证, 以界定哪些项目适合外包; 二是“能包就包, 可包就包”, 由于服务外包可以较为迅速地解决当前面临的人力资源不足的问题且审批程序简便, 同时, 服务外包项目费用列支的科目如劳务费、物业管理费通常不受预算指标限制, 所以在经费较为充足的情况下基层人民银行将能外包、可以外包的项目都进行了服务外包, 这导致一些没必要进行服务外包的项目都进行了服务外包^[2]。

2.2 外包项目的可行性

当前基层人民银行服务外包项目在具体实施中缺少一些必要的可行性条件。一是管理制度缺失, 人民银行目前尚未对服务外包定义、范围、购买方式、购买程序及监督管理等方面进行统一规范和明确, 这使得基层人民银行在具体操作中, 对服务外包范围、购买流程及合同的订立与执行, 以及监督管理等方面难以准确把握, 仅根据各自实际情况进行购买与使用, 影响了服务外包的规范性和服务效能; 二是市场供应商不成熟, 基层人民银行在采购外包服务供应商时往往采取比价等方式, 未灵活采用多种方式, 导致竞争性不足, 同时与供应商存在信息不对称的问题, 导致可供选择的供应商数量不多, 资质欠优, 且大部分基层人民银行由于当地服务外包市场发展不成熟, 特别是经济欠发达地区, 使得服务供应商数量较少, 优质服务供应商更是少之又少, 影响了服务外包的效果。

2.3 外包项目的经济性

当前, 会计财务预算持续从紧将成为常态, 服务外包项目是否有节约的空间对于“过紧日子”尤为重要。一是付费方式按固定总价或工作量, 如视频会议系统设备维保一年的服务费用为固定总价45000元, 服务范围是设备的定期维护、保养、检修及紧急故障处理工作, 但从节约的角度来看, 设备的定期维护和保养是否可由本行的科技部门人员完成, 仅将检修及故障处理等专业技术含量较高的服务按检修次数交给第三方负责, 这种按实际工作量付费的方式有利于节省一些不必要的开支^[3]; 二是利润最大化或价值最大化, 当前辅助用工类在基层人民银行服务外包项目费用所占的比重越来越大, 减少辅助用工类的开支是节约服务外包费用的一大关键, 而由于基层人民银行工作量的加大以及人力资源的不足, 这些操作岗的需求呈不断上升趋势。

2.4 外包项目的风险性

一是操作风险, 服务外包项目由外包供应商的人员提供

服务,但外包人员的专业素质和职业道德水平难以保证,特别是支付结算、国库、征信等岗位由外包人员担任,存在较大的信息泄露风险及操作风险隐患,严重时可能会损害银行的形象;二是监督管理风险,在实际操作中,部分基层人民银行存在监督管理不到位的问题,如服务外包时间超出合同约定时间也未续约或重新选择供应商等问题,同时在服务外包人员提供服务的过程中,未对服务质量进行监督检查,服务外包项目完成后,也未进行评估或验收,导致外包项目满意度较低,存在的问题无法及时纠正;三是会计核算风险,基层人民银行外包费用会计列支科目未明确,服务外包费用主要是在“公用经费支出”和“行政事业类支出”中列支,但会计科目并未进行明确和统一。

3 对策建议

3.1 出台指导性目录

人民银行应加强顶层设计,针对政府购买服务制定适合人民银行业务实际与管理模式特点的具有可操作性的制度规定和实施细则,出台人民银行服务外包的指导目录,明确能够实施服务外包的范围、程序,以及列支的会计科目,规范基层人民银行的服务外包行为,同时参考国外先进经验,让基层人民银行有据可依,有制度可参考,以使基层人民银行集中人力,履行好核心职责。

3.2 合理界定外包范围

基层人民银行在确定服务外包前,必须进行可行性分析和风险预测,深入研究核心环节和特殊要求,从而识别哪些服务适合外包,合理界定外包范围,同时充分估计可能存在的风险。充分的前期工作,有助于清楚界定外包项目,使外包达到预期目标,防范经营安全风险。

3.3 谨慎选择服务供应商

一是加大采购公开力度,及时向社会公开购买的服务内容、服务要求、预算资金等,引导更多优质服务供应商向服务外包方向发展;二是适度集中打包购买,考虑到基层行所在地供应商不充分、市场不发达的情况,建议将同类型业

务集中打包购买;三是加强外包机构资质审核,详细了解外包服务供应商的注册资本、技术实力、经营状况等方面的资质,确保具有良好的信誉及实力,可以借助政府采购平台,选择政府采购协议供货单位,解决信息不对称问题。

3.4 增强服务外包项目的经济性

一是付费方式按工作量付费,将服务外包项目中可由本单位员工完成的内容从外包项目中剔除,仅将一些专业性较高的内容交由第三方负责,按工作量的多少付费;二是寻求价值最大化,基层人民银行要多从价值最大化的角度,综合考量是否进行服务外包,不能一味追求利润最大化。

3.5 完善监督管理评价机制

一是多维度建立绩效评价体系,由需求部门立足业务实际,设置权重形成绩效评价体系;二是建议引入第三方专业机构,对外包服务的情况进行评估审计;三是全过程建立评价监督反馈机制,定期开展绩效评价,并将评价结果作为以后年度向社会购买该项服务时选择供应商的参考依据。

4 结论

通过对基层人民银行服务外包业务现状的梳理分析可以看出,服务外包便于基层人民银行对预算的编制管理及提高公用经费的使用效益,同时便于规范管理,防范劳动纠纷,降低法律风险。但基层人民银行服务外包业务在必要性、可行性、经济性及风险性上也存在不足之处,通过对相关问题的成因深入研讨探究,我们可以从出台指导性目录、合理界定外包范围、谨慎选择服务供应商、增强服务外包项目的经济性以及完善监督管理评价机制等方面解决基层人民银行服务外包业务存在的问题,有助于实现管理制度规范化。

参考文献

- [1] 李小亭.对新时期基层央行后勤管理工作的思考[J].时代金融,2012(11):88-89.
- [2] 易纲.“十一五”时期中国人民银行的对外交往与合作[J].中国金融家,2011(01):186-187.
- [3] 薛书明.基层人民银行履行金融管理职能的法理支持与实践探索[J].甘肃金融,2012(012):18-20.

(上接第18页)

够不断丰富保险公司的保险产品,根据不同客户的需求开展交叉销售,让销售业务也能更加丰富,从而有效提高财产保险的销售量^[8]。

3 结论

在我国的社会经济不断发展的情况下,保险公司的财产保险规模也在不断扩大,并且也在朝着现代化的方向发展。为了有效的促进财产保险公司的稳定以及可持续发展,提高财产保险销售能力则具有十分重要的意义。对于财产保险的相关销售人员来说,应该对于相关的销售能力与公司的发展有着清晰的认知,意识到销售能力对于公司的重要性。同时财产保险公司应该不断壮大一线销售的团队建设,同时提高财产销售人员的工作动力,在为客户服务的过程中,应该为客户提供优质以及快速的相关的保险理赔业务,从而让客户对于相关服务更加满意。保险销售人员应该与客户之间建立良好的关系,增加客户对于相关财产保险销售人员的信任,从而可以获得与越来越多的客户,促进财产保险公司的稳定与可持

续发展。除此之外,财产保险公司应该不断拓展保险的销售渠道,让客户拥有更多的选择,这样也能够有效提高销售人员的销售能力,从而实现财产保险公司的可持续发展。

参考文献

- [1] 温攀科.严监管环境下JT保险公司的营销策略研究[D].电子科技大学,2019.
- [2] 赵平.浅析提高财产保险销售能力的方法[J].时代经贸,2019(06):38-39.
- [3] 陆信.提高财产保险销售能力的方法研究[J].时代金融,2018(15):248+250.
- [4] 应宏.初探保险企业销售渠道发展方法[J].东方企业文化,2015(22):108+110.
- [5] 威德国.财产保险公司财务分析存在的问题及对策思考[J].首席财务官,2019,15(23):109-110.
- [6] 陈杰亮.E财产保险公司县域市场营销策略研究[D].山东大学,2015.
- [7] 郭洪川.中国保险市场行为监管改革研究[D].吉林大学,2015.
- [8] 郭佳.D财产保险公司宁夏分公司银行代理渠道管理研究[D].宁夏大学,2015.