

源浚者流长

——湖南省分行加强二级支行行长队伍建设侧记

□本报通讯员 曹琦

改革激动力，源头活水来。今年1月，邮储银行湖南省分行跨赛迎来“开门红”：个人客户AUM新增40.9亿元，排全国邮储第4位。其中，财富私人客户AUM新增15.4亿元，排全国邮储第3位，个人存款年净增37.87亿元，排全国邮储第2位，基金收入新增2089万元，排全国邮储第4位……一系列飘红的数据背后，正是湖南省分行持续推进二级支行行长队伍建设、提升基层网点“打粮食”能力的生动实践。

人才兴，事业兴。2022年，湖南省分行认真贯彻落实集团公司人才工作会议关于加强高端、基层两端人才建设的战略要求，一方面加强“135管理人才库”建设，另一方面加强二级支行行长、青年人才等基层人才队伍建设，形成了人才队伍高质量发展、事业青蓝相继、薪火相传的生动局面。该分行统一方案、统一标准、统一行动，开展了全省二级支行行长竞聘上岗工作，全省14家市(州)分行的319个网点的管理岗位纳入竞聘范围，占全部网点数的82%，岗位新聘130人、竞优留任189人，基层经营管理队伍得到大幅优化，一大批想干事、能干事的优秀员工走上二级支行行长这一关键岗位。

**健全机制“建渠”**

“以前大家都不愿意干网点行长，因为事多钱少压力大，特别是乡镇网点，更没人去。”邮储银行湖南省常德市桃源县陬市镇支行新聘任上岗的行长、89年出生的鄢黎如是说，“但这一切在省分行一系列‘红头文件’出台之后发生了转变。我愿意尝试这个有挑战性的岗位。”研究生毕业后，鄢黎一直在常德市分行小企业部担任产品经理，这次她主动走出机关舒适区，竞聘



湖南省分行模板化、标准化、体系化打造二级支行行长队伍。图为株洲市滨江支行行长按“工作清单”召开网点晨会。

□段晶 摄

乡镇网点负责人，实现身份的转变。

针对部分二级支行行长“不想干、不会干、干不好”的现实情况，湖南省分行深入基层，通过员工座谈、问卷调查、数据分析、现场写实等方式，在全国邮储率先出台《关于加强二级支行行长队伍建设的指导意见》《湖南省分行二级支行行长聘任管理办法》，从提升党员比例、规范聘任管理、完善绩效机制(提升整体经营绩效考核比重)、打开职业通道、壮大后备队伍等方面进行了系统设计，全方位构建二级支行行长“育选管用”成长链。

**竞聘上岗“通渠”**

“省分行的竞聘上岗工作坚持岗位公开、条件公开、方法公开、结果公开原则，实现了人才跨部门、跨专业、跨岗位的合理有序流动。特别是业绩责任书的签订，实现了二级支行行长权责利的匹配。”湘潭市分行行长黄文尧介绍道。通过竞聘上岗，9名员工走上湘潭市分行二级支行行长岗位，队伍平均年龄较竞聘前年轻了6岁，为该分行基层人才队伍注入“新鲜血液”。

为激励全分行员工参与二

级支行行长岗位竞聘，2022年，湖南省分行出台“市管副职优先提拔优秀二级支行行长制度”；优化了二级支行行长“经营业主”综合考核评价体系，提高其绩效与网点整体经营业绩的挂钩比重；以签订业绩责任书的方式，将集团公司任期制和契约化管理延伸至“最后一公里”，实现干部“能上能下”。通过一系列措施，二级支行行长岗位的吸引力大大增强，新聘人员中，机关人员占比36.78%、客户经理占比35.63%、网点其他人员占比27.59%。同时，新队伍呈现出“四化”：“革命化”，党员比例由竞聘前的49.23%提升至57.68%，党建引领作用更加突出；“年轻化”，二级支行行长平均年龄较竞聘前年轻1.73岁；“知识化”，竞聘上岗人员均为大学本科及以上学历，其中9名研究生学历的员工加入二级支行行长队伍；“专业化”，竞聘上岗人员综合成绩平均分为85.81分，均为良好及以上，信贷类网点二级支行行长全部拥有一年及以上信贷从业经历。

**人才活水“开渠”**

“欲流之远者，必浚其泉

源。”要从源头上为二级支行行长队伍建设注入一泓活水，必须抓好人才储备库的建设。长沙市分行杨航是一名“90后”，通过湖南省分行基层人才库的打磨和在乡镇网点的历练，他成功竞聘为城区五一路支行行长，并入选市分行中级人才库。和杨航一样，湖南省分行还有很多青年员工正源源不断地走上二级支行行长的大舞台，通过关键岗位的淬炼，迈入更加广阔的职业通道。

湖南省分行自2020年开始，持续三年开展“135管理人才库”建设工作，其中“500基层人才库”主要面向未来从事二级支行行长岗位的人员。到2022年底，全分行基层人才库累计入库883人，基本实现每个网点两名后备人才的常态储备；累计出库至二级支行行长岗位246人，占全省网点行长岗位的63%。同时，湖南省分行通过严把“入库”选拔关、“在库”培训关、“出库”管理关，打好“入库名单公开制+网点定点联系培训制+培育考核实训制+管理提升师徒制”组合拳，实现了后备人才队伍建设与上岗使用的无缝衔接。该分行连续两

南通邮银协同 精耕家纺市场

■邮银协同案例展示

·开拓多元市场·

**项目背景**

中国叠石桥国际家纺城是国内最大的纺织品生产和销售基地，现有配套生产企业6500多家，拥有近2万家经营商铺，其家纺产品全国市场占有率达50%。叠石桥家纺市场服务涉及江苏省南通市海门区邮政分公司、通州区邮政分公司和邮储银行江苏省南通市分行、叠石桥邮政寄递事业部4家分支机构以及所辖多家基层营业机构。截至2022年末，海门区三星支局客户数为2.5万户、金融总资产达6.04亿元，海门区叠石桥支局客户数为2.82万户、总资产达8.05亿元，通州区志浩支局客户数为1.05万户、总资产达2.61亿元；叠石桥寄递事业部拥有头部客户98户；南通市家纺支行贷款结余约7.5亿元。

**项目机制**

江苏邮银强化协同组织领导，明确责任主体，针对叠石桥家纺市场，建立“行业交流、协同开

发、数据支撑、评估跟进”四大机制，充分发挥南通邮银速三方品牌及渠道优势，依托三方核心产品及资源，实现对叠石桥家纺市场客户的综合开发，提升三方协同攻坚水平及叠石桥家纺市场占有率。

**(一)行业交流机制**

南通市分公司(含寄递)由市场营销部牵头、南通市分行由个人金融部牵头，每月收集潜在客户信息提供给对方跟进开发。潜在客户指存在贷款、对公开户、收单、简易险、寄递、直播带货、文传等潜在业务需求的叠石桥家纺客

**(二)协同开发机制**

南通市分公司和南通市分行收到潜在客户信息后，根据客户潜在业务需求，向机构内业务归口的专业经营支撑部门，下发业务开发指标，由归口专业部门开展营销。各归口专业部门在开展营销工作前，全面摸排客户情况，联系归属客户经理，高效快速建联客户、获取信任、实现开发。

**(三)数据支撑机制**

客户开发过程中，对于需要进一步分析基础信息、属性、黏

度(已办业务种类数量)、业务交叉重合度等信息的，南通邮银协同配合，在确保信息安全合规的前提下，对数据进行加工处理，通过数据支撑客户营销和综合服务。

**(四)评估跟进机制**

邮银速三方定期统计潜在客户协同开发情况，及时提供新增潜在客户信息，明确当前开发进度、成功开发时间、具体业绩等内容。在客户开发跟进过程中，如发现客户存在新增潜在需求，一并提供给相应归口专业部门。南通市分公司通过协同季度例会、碰头会等形式，定期通报客户协同开发成效。

**主要做法**

**(一)成立协同开发组**

南通邮银速三方成立叠石桥家纺市场协同开发组，组长为南通市分公司市场营销部总经理、南通市分行个人金融部总经理，组员为南通市分公司、南通市分行、市寄递事业部的相关部门协同专员。协同开发组下设市场攻坚小组，组员包括叠石桥支局、三星支局、志浩支局、家纺支行及9

个叠石桥寄递事业部准加盟网格全体成员，负责具体的客户走访开发。

**(二)协同开发优质客户**

一是全业务叠加拓客客户。邮银速三方梳理自身存量优质客户，通过产说会、座谈会、行业集会等形式，邀请各专业板块业务骨干向与会客户进行宣讲推介，拓展获客渠道、树立企业全产品的优势形象。邮银速三方成功举办了叠石桥电商直播客户推介会，活动由家纺支行针对电商直播客户，详细推介关联度较高的电商“邮速贷”等产品，同时特邀字节跳动公司对家纺直播进行推介。此次活动为电商客户提供了集寄递、金融、电商为一体的综合服务，实现了拓客增量。

二是全方位走访促合作。邮银速三方常态化开展协同走访工作。在四季度各板块业务高量期，联合深入走访叠石桥家纺市场，实地拜访黛恒云仓、梦洁家纺等当地实力客户，与企业负责人在金融业务拓展领域、深化寄递业务合作、收单业务场景搭建等方面进行深入沟通，充分挖掘客户潜在需求，展现邮政多业态优势和协同团队专业化服务，为业务落地积极创造条件。

三是全流程协同提质效。邮

银速三方针对协同走访过程中发现的重点意向客户，形成寄递营销员“敲门”、邮政支局长“切入”、银行客户经理“驰援”的高效攻坚模式。以某云仓客户为例，在寄递营销员促成邮银速首次拜访后，支局长在3个工作日内完成二次拜访，并收集对公开户材料。随后，家纺支行客户经理上门进行对公开户实地调查。经过邮银速三方的通力协作，于首次拜访的一周内，完成了客户对公开户，并进入代发业务开通流程，极大提高了业务办理效率和客户体验。

**干事创业“旺渠”**

湖南省分行持续推进二级支行改革，创新制定跨赛营销方案、城区金融改革方案，为二级支行行长搭建干事创业大舞台，在高质量发展进程中提升队伍战斗力。

湘西土家族苗族自治州永顺县猛洞河路支行行长彭清洪是一位土家族姑娘。自2022年9月竞聘上岗后，她用心钻研网点客群结构和客户需求，突出产品转型和质效提升。今年“开门红”活动中，她将中邮期交保险作为主打产品，首月就实现期交保险收入113万元，较上年全年收入增加了38万元，该支行成功跻身全省邮储保险收入“十强”，实现了网点“中收跨越”与客户需求有效满足的双赢局面。

株洲市红旗路支行行长邹鑫，原来在机关从事综合管理工作，乘湖南省分行城区改革东风，主动挑战自我，成功竞聘转型为二级支行行长。在她的带领下，团队坚定践行“公司突破、零售跟进、中收跨越”的发展战略，今年1月个人存款年净增2304万元，公司存款年净增2470万元，“三农”贷款同比年净增2748万元，中邮专项期交保险破百万元，整体收入同比增长30%，跑出了转型升级“加速度”。

事业凝聚人心，理想成就未来。湖南省分行精心打造二级支行行成长成链，建设干事创业大舞台，以高质量发展引领全分行二级支行这一经营末端，使其活力竞相迸发。

**项目成效**

邮银速三方协同发展，成功实现了优势互补、资源共享。截至2022年末，经邮政引荐经营性贷款业务19笔，成功落地6笔，累计授信金额1547万元；引荐并成功授信非房消费贷业务15笔，累计授信金额320万元；引荐公司开户2户；引荐小企业贷款客户1家。家纺支行梳理存量信贷客户，引荐寄递业务目标客户25家，其中7家客户有业务需求，4家客户成功签订快包服务协议，日均发件量为2100件。

**(专栏案例由邮储银行代理金融管理部提供)**

洞见

□陈银银 黄腾飞

近年来，快速发展的新兴互联网技术与各行各业的融合，已成为促进经济发展的重要推动力量。数字经济的发展也对人们的生产生活方式产生了重大影响。从全球先进商业银行转型的经验来看，数字化转型亦成为新增长引擎。中国邮政代理金融点多面广、管理半径大、服务链条长，涵盖3万多个实体网点和18万多名从业人员，探索代理金融管理数字化转型路径，尤其是在人员管理方面的运用，成为企业的重要课题。

“三个精准”打造数字化管理

实现数字化转型首先要在企业内部构建适应数字化的体制机制，即做到“三个精准”。

精准把控，建立集约管理组织。转型需要与之相适应的组织架构，在人员管理方面，第一步就是打破条块垂直管理模式，精准把控，全力构建扁平化、集约化的组织架构。

精准规划，培养复合型管理人才。当前，花旗银行、摩根大通和汇丰银行等领先同业将息税前利润和人才资源的近1/5，投入数字化转型领域。银行业的经营模式、产业生态和竞争格局也随之改变。复合型人才的引进与培养关系着转型的成败。

精准引导，打造文化管理理念。思想是行动的先导，发展理念是发展思路、发展方向、发展着力点的集中体现。邮政代理金融转型必须在全系统打造数字化文化理念。特别是提高领导干部的数字经济思维能力和专业素质转型能力，从而带领员工从文化理念的高度，主动拥抱、学习、利用新的数字技术，推动数字经济更好地服务和融入中国邮政的新发展格局。

“三个加强”打造数字化营销

数字化转型的关键在于，能否在对客户的深度经营过程中，实现多维数据的高效治理，即做好“三个加强”。

加强客户画像，实现精准化营销和对客户的深度经营。目前，邮政代理金融从业人员营销能力偏弱、营销思维比较单一。企业应以数据驱动为手段，加强对客户社会数据、业务数据、行为数据、关系数据的分层、分类、分级的精细治理，构建综合性的客户画像分析平台。这不仅可以为员工维护客户提供帮助，也能为县域分支机构的发展决策提供依据。

加强激励创新，打通营销行为和营销结果的考核激励通道。搭建与客户真实需求相匹配的营销考核激励数据管理平台，建立共治机制，实现统一、透明、实时、协调、可调、可查，从而为实现“以客户需求为中心”的营销行为提供坚强保障。

加强旅程优化。再复杂的产品和营销都应该以简单的形式面向客户，否则就会拉低客户的综合满意度。邮政代理金融网点多分布在县域、农村，应建立统一的数据服务标准，实现各网点间的数据信息共享。通过提供AI算法、数据API、知识图谱、多方安全计算、数据文件五大类数据服务，赋能业务流程。最终固化成标准化、模块化、简洁顺畅的客户旅程体验。

“三个转变”打造数字化风控

数字化转型最显著的成果运用是以智能化的方式实现对代理金融从业人员的风险控制，即实现“三个转变”。

变“一点痛”为“全网通”，让风险数据早预警。“同样的错误不犯第二次”，对单个网点来说是比较好实现的，但对一个区域来说就有一定挑战了。数字化风控能够在全网、全域，通过智能风控模型技术，把风险扼杀于萌芽期，切断其复制裂变的DNA，实现“全网贯通顺畅”的全新解决方案，避免一个网点的痛演变为全域性的风险。数字化管理可有效提高银行的风险精细化管理水平，实现对关键环节的模型化监测分析。不仅可以通过技术手段建立风险分析模型和风险处置团队，还可以在风险发生后，迅速定位风险点位置，阻断风险在各网点和机构间的快速传播，尽最大限度挽回风险发生带来的损失。通过对现有业务风险特征和关键风险点的梳理和分析，还可以建立一体化风险管控模型，进行风险的早期预警。

变“线下跑”为“线上看”，让风险隐患早发现。传统金融风险防控依托线下人工方式进行信息查验，依靠专家经验作出风险判断。数字化风控技术可以通过线上网络进行有效的风险管控，进而降低风险管理成本，提升风控效率和效果。通过在线收集风险大数据、排查风控模型数据，实现风险隐患的早识别、早发现。

变“分头办”为“统筹管”，让风险事件早化解。代理金融服务范围广、服务链条长，如果每次都是分头孤立地处置各网点冒发的风险点，既可能让隐患死灰复燃，还有可能引发次生灾害。转型涉及大量的创新行为，可能催生新的金融风险点，设定合理边界、守住安全底线是数字化转型健康有序、可持续发展的关键所在。邮政应该不断完善自身风险管理制度，将转型可能出现的风险纳入管理体系。建立统一领导下的数字风控创新项目评估机制，针对转型中的新技术和新应用构建新型风险管理体系，以统筹管理方式，提高风险防范化解能力，及时发现并处置各类风险。