金融活水润高原 “邮”墨重彩绘新篇

——青海省分行金融支持乌兰县“三农”发展纪实

□王靖

秋意渐浓,行走在青海省海西蒙古族藏族自治州乌兰县的田间地头,丰收的喜悦扑面而来。乌兰县是柴达木盆地的一个小县城,也是邮储银行青海省分行的重要服务区域。

作为金融服务“三农”的主力军,青海省分行以打造绿色有机农畜产品输出地为契机,深度融入乡村振兴大局,持续加大对农村市场信贷资金、人力、服务等方面的投入力度,精准有效对接乡村振兴规划和农业农村金融需求,为乡村振兴画卷增光添彩。

赋能特色产业

柴达木盆地作为青海省枸杞主产区,是全国有机枸杞种植面积最大的地区,枸杞也是中国国家地理标志产品。“今年是枸杞的丰收年。你瞧,这果子颜色柔和、有光泽,肉质也饱满,这两天晾晒好的枸杞已经陆续发往全国各地了。”在乌兰县东庄村马贵才的心中,这种踏踏实实的获得感是邮储银行带来的。

2019年,马贵才在枸杞市场逐渐立住了脚,正当他准备扩大种植规模时,资金却成了“拦路虎”。在他一筹莫展时,邮储银行乌兰县双基联动办公室的负责人赵尕领通过“双基联动”合作贷款模式,为他提供了6万元贷款支持。“正是邮储的这场‘及时雨’让我走出了困局,迎来了新生。”目前,马贵才累计贷款50万元,他也从“小打小闹”的种植户成了村里的致富带头人,枸杞种植产量翻了2倍,收入也跟着翻了两番,通过枸杞种植直接带动上百户农户实现在家门口增收的愿景。

近年来,海西州支行以“双基联动”为抓手,不断加大对地方特色农业的信贷支持力度,长年派驻村客户经理对当地农户逐户走访,了解金融需求,推介特色金融产品,推出了线上信用户贷款、极速贷、农贷通、产业贷等涉农领域个人经营性贷款产品,贷款额度循环使用,随借随还,方便灵活。

打造美丽乡村

“藜麦饼干是我们今年新上线的特色产品,一定要多带几箱!”第六届进博会开幕前,铜普镇西庄村的马顺才正忙着准备出行前的“装备”。

马顺才曾是西庄村的支部书记,如今,年近六旬的他成为了村上的致富带头人。几年前,马顺才就听说藜麦有很高的营养价值,在大家都还观望的时候,他就开始大胆种植,并逐渐扩大了种植规模。随着对藜麦深加工的探索,他成立了青海七色麦香食品公司。在推广智能化机械系统的过程中,马顺才遇到了购买设备缺少资金的问题。源于该村良好的信誉,邮储银行主动授信,通过信用极速贷款为他提供了20万元的资金支持。

以信用换幸福。近年来,海西州支行持续推进信用村建设和“村村贷”业务发展,加大实地走访调研力度,全面掌握基本情况,针对难点、疑点采取有效解决措施,做到小金额、广覆盖,促进信用村建设取得积极成效。截至10月末,海西州支行共录入行政村200余个,评定信用村近190个,评定信用户4470余户,累计发放线上信用户贷款近4700笔,金额达3.31亿元,线上信用户贷款结余1.57亿元,较年初净增约7000万元。

目前,该支行正从“双基联动+驻村第一书记”向“双基联动+驻村第一书记+信用体系建设”模式转变,通过大力开展同偏远农牧区的村级基层组织合作,开展“双基联动+信用户创评”活动,以线上信用户贷款、产业贷、极速贷等产品为重要抓手,双轮驱动,精准支持地方特色农业产业。

把产品“输”出去

深秋时节,电商卖家马晓峰通过电商直播销售牦牛肉干、茶卡羊肉等海西州特色农产品。农产品要翻山越岭销往城市,运输是个难题。青海邮银双方以协同建优势,让高原特色农产品“贷”进来,“输”出去。

青海省分行了解马晓峰他们的农村电商需求,提供有针对性的金融服务方案,帮助他们在种植、加工、销售等环节更好地运作;而邮政分公司则利用其强大的物流网络,为这些农产品提供寄递物流服务,不仅解决了农村电商的资金问题,也帮助他们解决了物流难题。这种全链条服务,为农村电商的发展提供了强有力的支持。

杭州市分行支持建设区域重点基础设施项目

近年来,邮储银行浙江省杭州市分行积极拓展与城投类企业的合作,实现城市更新、产业园区、停车场等服务实体经济基础设施项目落地。目前,杭州市分行年内新增省、市发改委重点建设项目授信超10个,新增授信总额近130亿元,新发放贷款近10亿元,贷款结余超10亿元。

根据杭州市区域划分,杭州市分行新成立余杭支行和滨江支行,使全辖一级支行与地方政府实现一一对接,更好地服务地方经济。目前,已新增城投类客户超30家,辖内主要城投类企业授信覆盖率为92.7%,计划年内实现全覆盖。

杭州市分行先后支持浙江省内金华至建德高速铁路、杭州大会展中心配套酒店、临平年产50万台高端医疗检测仪器、临平年产6000万套穿戴式智能产品、杭州大会展中心一期、杭绍甬高速杭州至绍兴段、萧山城市文化公园、浙江大学杭州国际科创中心配套住房及邻里中心项目和钱潮嘉苑共有产权房等一大批互联互通项目。

杭州市分行将继续以支持交通、住房等基础设施项目为重要抓手,充分利用多渠道资金,发挥金融作用,积极助力长三角一体化高质量发展。

□王张敏

2023年度邮储银行好新闻大赛 拥抱变化 持续创新

遵义市分行落地黔彩云烟商贷

近日,邮储银行贵州省遵义市分行落地首笔黔彩云烟商贷,标志着该分行与遵义市烟草公司银企直联系统正式上线,开启了双方深度合作的新格局。据悉,黔彩云烟商贷可实现自动审批、全线上流程操作,最高授信金额可达30万元。截至目前,遵义市分行已发放该项贷款12笔、285万元。图为该分行客户经理向烟酒店主推介业务。 □张宇佳 陈云 摄影报道

邮银协同案例展示

安庆邮银全力打造金融服务乡村新模式

安徽省安庆市邮政分公司、邮储银行安庆市分行立足“自营+代理”特色经营模式,积极培育自上而下的协同文化,于2022年联合建设“乡村振兴金融工作室”,打造服务乡村振兴新模式。截至2023年6月末,安庆邮银已建立86个乡村振兴金融工作室。“融资E”业务自2022年以来累计投放10.66亿元,余额5.68亿元;2022年年投放、年净增、余额、新增客户数四项指标均居全国二级分行第一位;2023年1—6月投放4.85亿元,排名全省第一位。

主要做法

(一)从“客户视角”找差距

1.提升服务品质

为提升客户服务品质,邮银双方建立了“结对作业”“共同走访”“风险分担”的工作机制。

2.创新包装产品

安庆市分行对标对表竞争对手,将“乡村振兴卡特色白名单极速贷”“产业贷”两个产品作为主推产品,围绕“宜”字做文章,积极打造“宜商贷”“宜业贷”品牌。

(二)从“竞争视角”挖潜力

1.准确进行定位

一是服务邮政现有存量客户,防流失。

二是营销他行存量优质客户,拓增量。

三是深入开展走村入户活动,补空白。

2.整合人力资源

及时优化配备各网点信贷人员,持续充实“三农”信贷客户经理队伍。同时,根据前期形成的结对帮扶机制,充分发挥乡村振兴金融工作室作用,真正把根扎下去。

(三)从“最佳实践视角”求创新

1.改变作业模式

安庆市分行分析竞争对手主要营销途径和效果,结合自身特点加以借鉴和改进,采用“线上产品+线下营销”融合的模式,依托科技赋能,将国有大行线上产品的“便利”与线下营销的“温度”充分结合,发挥邮银协同特有优势。

2.优化生产流程

邮政代理网点通过乡村振兴金融工作室批量获客,银行客户经理集中上门受理并按需采集相关信息,银行后台针对邮政推荐客户开通审查审批绿色通道,做到“前端批量获客+中端及时响应+后台高效支撑”,进一步缩短贷款发放时间,满足客户时效要求。

取得成效

截至今年6月末,全市上半年小额贷款年投放42.86亿元,年增9.79亿元,较去年同期增幅分别为21.76%、13.05%。安庆市分行个人经营性贷款余额为58.19亿元,居全市同业第一位,年净增10.16亿元,居全市同业第二位。小额贷款结余19562户,较2021年末增长39.39%。代理网点转介的贷款客户总资产突破9000万元。2022年通过对“融资E”贷款客户及其亲属进行个金产品综合营销,全市实现中邮保险期交保险销售490万元,销售理财约5000万元,发放信用卡856张。

(专栏案例由邮储银行代理金融管理部提供)

浅谈二级分行绩效考核机制建设

洞 见

□邮储银行广东省分行交易银行部副总经理 李进军

绩效考核是企业在既定的战略目标下,运用特定的标准和指标,对工作业绩进行评估,并运用评估的结果对工作行为和工作业绩进行正面引导的过程和方法,是商业银行实现其发展目标的有效管理工具。近年来,邮储银行不断完善绩效考核机制,提升经营管理质效。但是,部分分支机构没有深入地研究总部的决策意图,简单照搬上级绩效考核办法,弱化了考核机制在经营管理中的作用,一定程度上影响了经营业绩。下面,笔者以二级分行为例,围绕绩效考核对象、内容(指标)和管理等方面,简要阐述对绩效考核工作的一些思考。

绩效考核对象

商业银行绩效考核对象一般分为辖内机构和从业人员两大类。二级分行绩效考核对象有一级支行、二级分行内设部门和对应的班子、管理人员,另外还会对二级支行、一级支行内设部门(团队)及相关人员的绩效进行规范。当前,就二级分行考核对象而言,笔者认为有两个方面的内容需要完善。

一是进一步完善管理人员业绩评价体系。

总部对辖内机构的绩效考核办法,是严格按照财政部《商业银行绩效评价办法》和监管部门《银行业金融机构绩效考评监管指引》的有关要求制定的。二级分行在传导上级考核要求的同时,根据考核对象不同,对机构和从业人员的绩效考核内容及其评价、管理方法也应有所不同。但是,部分二级分行通常会沿用总部对中层管理人员的业绩评价方法,中层正职业绩基本等同于所在机构业绩,副职业绩也有较大比例与机构业绩挂钩。管理人员业绩考核“机构化”,不利于个人业绩的准确识别。根据行业通行做法,对分支机构管理人员的业绩考核,应有别于总部,应更侧重考核期内个人分管工作的成绩和行为表现,如实现工作目标的数量、质量和效果等。这样,对机构和人员的考核才能更好地互补和融通,形成一套完整的绩效体系。另外,在管理人员绩效考核中,还需要建立同类岗位系统、开放和有效的业绩比较评价机制,定期通报、监测业绩,提升绩效考核对管理人员的导向作用。

企业管理的核心是人力资源管理,企业员工的职业素养和敬业精神需要良好机制的培养。二级分行在制定绩效考核办法过程中,要不断完善对管理人员系统、准确和客观的业绩评价机制,更好地调动干部职工的主观能动性。

二是构建基层团队综合业绩评价体系。

在经营管理实践中,常有一些共性问题,如有部分机构收入利润完成不错,核心业务发展也不错,但是基础性业务指标完成不理想,对一些“难而正确的事情”推动乏力,这和总部考核导向在基层传导不到位有关。在部分二级分行绩效考核中,只重视二级支行、一级支行内设部门(团队)的绩效分配,没有构建起以总部考核内容为导向的业绩评价体系,这不利于总部战略的传导。

因此,把总部考核要求纳入基层团队核心指标,构建综合业绩评价体系,增强总部绩效考核的穿透性和导向性,是抓好基层工作的关键,也是打通经营管理工作“最后一公里”的必然选择。

绩效考核内容

绩效考核的目的是对被考核对象的业绩进行准确识别和有效区分,为激励机制的应用提供基础依据,科学设置考核指标是关键。笔者认为,部分二级分行在传导一级分行考核要求方面,还有两个方面需要加强。

一是提升考核内容的针对性。

二级分行在制定绩效考核办法过程中,既要全面承接上级考核要求,也要结合本分行经营发展实际和本区域市场情况,对重点工作任务做好分析研判,并配套个性化的考核内容。比如,针对近几年机构业务“争资格”、公贷客户“扩面提质”等工作,可以尝试把类似的工作要求纳入一级支行机构和相关人员的指标体系,这对提升重点业务、基础性工作的重视程度有非常重要的意义。这些工作目标,既可以直接纳入指标体系,也可以通过补充方案进行考核。不管什么形式,一定要与相关对象绩效挂钩,责任到机构、到人,在管理上形成闭环。

二是提升考核对象与考核指标的配比度。

二级分行在设置考核指标时,要在厘清机构、机构班子和管理人员绩效考核差异的基础上,提升管理人员考核指标与岗位职责的配比度。

对分支机构和机构班子的业绩考核,要按照总部6大类、25项指标要求,严格落实“稳健运行、高质量发展和服务实体经济”的绩效评价导向。对管理人员的业绩考核,要更侧重于个人工作业绩表现,以形成对机构和班子业绩的拉动和支撑作用。一是要优化指标结构,提高客观指标、量化指标的权重。在管理人员年度绩效考核中,业绩考核权重占70%,如果在业绩考核中,定性指标占比过高,不利于提高考核的客观性和透明度。二是要全覆盖,把对机构的考核要求全部落实到人。有些考核内容还需要解构和量化,进一步明晰思路和明确目标。三是要突出重点,提高本岗位考核期内目标任务完成情况的权重。前台部门的资产、负债和中间业务等业务量指标在评价中占比不能低于70%,合规经营类指标可以作为负向指标考核。需要协同的指标可以纳入关联岗位进行考核。四是要补充个性化考核内容,对一些基础性工作和重点工作要有考核要求。五是要树立正确的考核观念,在指标设计中,要立足考核期内经营发展情况,摒弃“以收入论英雄”的管理思维。

绩效考核管理

在整个绩效管理闭环中,包括绩效目标设定、绩效要求达成、绩效实施修正、绩效面谈、绩效改进、再制定目标,是一个不断发现问题、改进问题、实现考核目标的过程。二级分行在制定绩效考核办法时,要根据总部要求,结合本行实际,梳理发展思路,明确发展目标和考核措施。考核办法制定后,要加大对考核办法的宣讲、辅导力度,加强对考核结果的监测、分析和运用,形成闭环管理。绩效考核办法不只是一个业绩评价、绩效分配的依据,更是经营发展的有效抓手。

绩效考核在提升邮储银行经营效益、促进业务转型发展方面发挥着重要作用。各级机构要营造学习机制、研究机制、崇尚机制的工作氛围。特别是二级分行班子,要成为机制的倡导者、宣传者和执行者。要加强对考核结果的运用,提高机制的公信力和权威性。各级行还要把辖内机构绩效考核机制的落实情况纳入监察范围,提升运行成效。