



秦季章：招行经验活学活用（一）——构建财富管理体系



文/秦季章



吉林银行自 2020 年开始零售变革，财富管理是重点也是难点。变革之前的 2019 年，1855 亿 AUM 中存款 1542 亿，占比 83%；非存 AUM 仅 313 亿，剔除冲规模虚增的部分才 200 亿左右。中高端客户基础也很薄弱，5 万以上价值客户不足 70 万，500 万以上客户仅几百名。中高端客户的增值服务体系仅限于手续费优惠和优先叫号，网点绝大多数没有专属的私密服务空间，手机银行及远程银行的客户体验也不佳。总分行没有专门的财富管理部门，只有几个岗位；一线理财队伍几乎是空白，号称 100 多名理财经理，大多数是兼职，专职的只有十几个。

吉林银行结合自身实际学习运用招行经验，仅仅 2 年时间，基本从零

起步，构建了比较完整的财富管理体系，主要指标实现跨越式增长。截止2022年10月，5万以上价值客户107万，较零售变革之初增长40万户，增幅超过50%，其中50万以上各客群增幅均超过100%，500万以上客户增量位居省内同业第一。非存AUM余额突破800亿，较零售变革之初增长500亿，增幅达到167.92%，非存AUM占AUM比例从17%提升到25%。财富中收从一年几千万增加至近2亿，增幅近10倍。



总行层面：在总行设立一级部门财富管理部，内部设综合中心、客群中心、产品中心、渠道中心和数字化转型团队。

分行层面：考虑财富管理业务刚刚起步，客群、产品与个金部业务密切交叉，且在管理上，个金部有多年基础，为便于推动，根据分行非存AUM规模不同，在各分行个金部下设财富管理部二级部、财富管理团队或财富管理专岗。

为集中经营高端客户，在分行设立私行中心和财富中心。其中，私行中心主要经营私行客户（500 万以上），财富中心主要经营吉行客户（200 万-500 万），对于高端客户数量较少的分行仅设立财富中心，延伸经营私行、吉行两个客群。



组建财富专业队伍

将原来正式员工编制的大堂经理转为理财专员，持证柜员批量转为理财经理，组建了约 500 人的财富管理队伍。这当中人员资质参差不齐，不乏年龄较大能力欠缺的员工，但先拉起一支队伍至关重要。此后，开展理财经理的常态化外部招聘，引入优秀同业人才，将队伍扩充至 600 余人。

重塑考核薪酬体系

一是明确计价激励，制定根据产品销量为基础的计价奖励政策，开发

绩效系统，实现员工每日能看到计价积分变化，每月都能及时拿到绩效奖金，个人收入与个人业绩清晰挂钩，多劳多得，打破了原来“大锅饭”分配，从根本上激发了队伍的营销热情；二是优化考核定级，制定涵盖规模、客户、收入、交叉营销四大方面指标的综合 KPI 考核表单，每月通报，每半年考核，依据考核结果确定其级档，与其固定薪酬挂钩，拉开差距；三是落实优胜劣汰，以每半年考核期排名后 5%且产能和薪酬水平低于最低标准，作为筛选条件，拟定拟转岗人员名单，由分行零售分管行长逐一谈话确定去留；四是开展产能管理，按照客户经理的中收贡献将队伍分成五个梯队，在激励、培训、督导等方面实行差异化管理，将产能观念深入人心；五是树立榜样，发现和萃取最佳实践案例，广泛宣导复制，针对特别突出的优秀员工，颁发董事长奖励基金，设立个人工作室，塑造奋斗者文化。

强化队伍培训赋能

2020 年变革初期培训覆盖全员，一是开展总分行各层级管理者培训班，解决管理者的思想理念问题，理解变革支持变革。二是开展全体营销员扫盲式培训，邀请外部机构配合，解决财富业务基础知识、客户服务技巧、电销等基本技能的问题。

2021 年及 2022 年逐步优化。人员上区分新员工、产能优秀人员（一二梯队）、财私客户经理；培训内容上区分专项业务、营销技巧、市场研究、非金融知识培训；培训方式上除集训外，增加线上辅导、送教上门等；培训形式上除传统授课外，增加案例、讨论、通关等，均以 50 人以内小班培

训为主；培训老师上从外部讲师为主逐步转变为内部人员为主，管理人员讲思路、优秀员工分享做法。仅 2021 年当年培训班次 63 个，覆盖人次 4138 人次，累计培训课时 1976 小时。

发展初期，对队伍的管理总行必须穿透一管到底，解决分支行管理力量薄弱，全行思想和行为不统一的问题。随着分行管理人员逐步成熟后，陆续放开管理权限，比如人员选拔、绩效分配、评优评先等，既培养管理队伍能力，提高工作效率，也鼓励各分行因地制宜，创新求变。



全员营销获客：

零售转型之初，零售条线的营销力量一般比较薄弱，动员组织非零售营销条线的广大员工开展全员营销，是获取中高端客户的必要与主要方式。

其一，各级管理者带头营销，聚焦高端财私客户。管理者的自觉性至

关重要，应当使他们懂得，其地位和资源是依附于银行的，用来为银行获客是理所当然的，这是责任而不是负担。

其二，明确任务及考核激励机制。以总分行部门及支行为单元，依据管理者及非零售营销条线员工的人数下达各层级客户全员营销任务。考核宜到机构，不宜到个人，毕竟银行实行专业化分工，获客并不是其他岗位员工（管理者除外）的份内事。奖金应有吸引力，主要兑现到个人。

其三，做好辅助支持与过程管理。财富部及时梳理产品、话术、流程、服务等细节，定期开展全员营销答疑交流会，及时解答员工营销过程中的疑问，必要时协助或陪同营销。对全员营销而来的客户，系统中标注推荐人，便于理财经理关注及联系推荐人了解客户情况，确保客户和员工都有良好体验，从而促进全员营销的广泛开展。每周统计和通报数据、每月萃取和推广最佳实践案例、全行季度经营分析会表彰先进鞭策后进、营造“一把手工程”氛围。

链式输送获客：

是指理财队伍营销存量客户行外资金从而提高客户层级并向上输送给相应层级管户经理。

一方面，将客户作为理财队伍的重要考核指标，明确每个客户经理年度、季度、月度客户提级、流失与上送目标，随时抽查，要求每个客户经理都能说得清楚。定期严加考核，作为影响其职级评定、调节其绩效奖金

的重要依据。对分支行的财富业务考核，也将客户输送作为重点指标之一。另一方面，加强对客户经理的过程管理与持续赋能，每月下发潜在客户名单，明确产品策略与话术，追踪营销动作与效果，分享最佳实践等。

在四个层级队伍和客群间建立逐级输送机制。厅堂或远程提升的君子兰由网点分配给理财专员，理财专员管理的君子兰客户提升为吉祥财富客户后输送给理财经理，理财经理管理的吉祥财富客户提升为吉行客户后输送给财富客户经理，以此类推。为推动客户向上输送落地，在队伍考核中要单独设置“输送客户”指标并给于较高权重，予以引导。



预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_49186

