



责任

Responsibility



专长

Speciality

创新

Innovation



融合

Integration

—— “走进融曦，相知你我” 系列之

# 公司简介

上海融曦企业管理咨询有限公司

二零一八年一月

# 目录



公司概况



产品服务



核心团队



客户案例

# 融曦简介

融曦咨询是一家专注于服务以**中小银行为核心的成长型金融（互金）机构**的专业咨询机构，在中国金融改革与互联网创新大潮中应运而生、顺势而为，致力于助推国内中小银行和互联网金融等传统和新兴金融机构持续**转型、创新与发展**；

公司立足目标客户**战略转型、组织变革、人才管理、客户经营和内控风险**五大核心需求，始终围绕相关领域“热点”和“痛点”，致力于从**解决方案设计、落地实施辅导到资源协同整合**，提供覆盖咨询培训、数据科技、股权投资等一站式或嵌入式专业服务；

公司核心团队年富力强、专业实务，均来自国内知名金融投资、金融咨询和互联网金融行业中高层，始终秉承**“责任、专长、创新、融合”**核心理念，已先后为全国数十家银行、保险、证券、信托、投资等金融行业和互联网金融行业客户提供接地气、有价值的咨询、培训、科技及投资等服务，**尤其在农商行、城商行咨询辅导领域**积累了丰富的案例和良好的口碑，部分已建立长期合作关系。

## 企业文化

“助推中小金融（互金）机构持续转型、创新与发展”

企业使命

企业愿景

“中国最受尊重的金融咨询服务品牌之一”

核心价值观

“责任、专长、创新、融合”

工作理念

“工匠精神” + “互联网思维” + “企业家情怀”

经营理念

“为有价值的客户提供服务，为客户提供有价值的服务”

# 融曦价值

## 1. 推动固有理念转变

- “改革未动，理念先行”——关注与客户各级管理者和员工进行良好的互动和引导，帮助转变不适合企业健康发展和员工持续成长的固有观念、意识，统一思想 and 方向

## 2. 全程传递知识技能

- “授人以渔，更授人以渔”——全程贯穿相应培训、训练、研讨、辅导、测试等，以实现相关专业方法、工具和技能在客户方的有效传递和转移

## 3. 高效培养专业人才

- “把支部建在连队上”——鼓励客户中高层项目组成员和基层联络员深度参与并予以重点辅导，带动专业队伍的快速成长，确保客户后续能自行落地解决方案

## 4. 系统解决实际问题

- “点面结合、对症下药”——以系统、深刻、客观的视角审视客户经营管理中存在的痛点和难点，抓住关键点，并提供系统的解决思路和切实可行的解决举措

## 5. 持续推动变革创新

- “借力打力，事半功倍”——发挥融曦第三方优势、辅导经验优势和资源整合优势，协助客户高层高效的推动企业单方不易完成的革新，提高成功率，打造核心竞争力

股东  
回报

企业  
发展

员工  
成长

## 融曦公司



- ◆独立、客观、公正的第三方权威角色
- ◆广阔的金融行业及跨行业实践视角
- ◆成熟、规范的项目运作与管理机制
- ◆系统、前沿、实用的管理方法论和工具
- ◆丰富的银行金融创新与变革辅导经验
- ◆扎实的诊断、咨询、培训与教练辅导功底
- ◆全程专注投入，工作效率和质量更高
- ◆无可替代的外部资源要素整合优势

VS

## 融曦客户



- ◆内部人角色制约，公正公平性易受质疑
- ◆熟悉行业和企业，但视野思路易受限
- ◆多数缺乏完善的内部改革项目管理机制
- ◆高层管理理念超前，但下面人跟不上
- ◆部分管理者管理理念、方法与技能滞后
- ◆专业辅导团队培训辅导及推动能力不足
- ◆需兼顾日常本职工作，无法全身心投入
- ◆信息不对称劣势，资源整合效率不高

一个成功的咨询项目，离不开合作双方的优势互补、思想互信和行为互动！

# 融曦优势（续）

## 融曦咨询 “三大核心优势”

### 优势一：经验优势

- 核心团队先后为数十家银行和非银行金融机构客户提供过咨询、培训、辅导、IT等专业服务，尤其在农信行、城商行等中小银行战略转型、组织变革、业务创新、网点转型、绩效薪酬、人才培养等领域积淀丰富的案例和成功经验

### 优势二：研发优势

- 融合专家顾问团队行业、专业经验和丰富服务经验，紧扣行业“热点”和客户“痛点”，注重自主创新研发咨询、培训、IT和数据类新产品和知识管理库，并提供标准化或定制化解决方案，具有区别于其他中介型、培训型咨询机构独有的研发和创新能力

### 优势三：资源优势

- 倡导“聚焦专长、合作共赢”理念，在巩固和提升自身金融专业咨询核心优势的同时，与诸多知名专业供应商建立合作联盟，跨界整合信息、人才、资本、人脉等资源优势，为客户提供更加全面、务实、持久的服务，以实现客户价值最大化

一站式或嵌入式咨询解决方案



公司概况



产品服务



核心团队

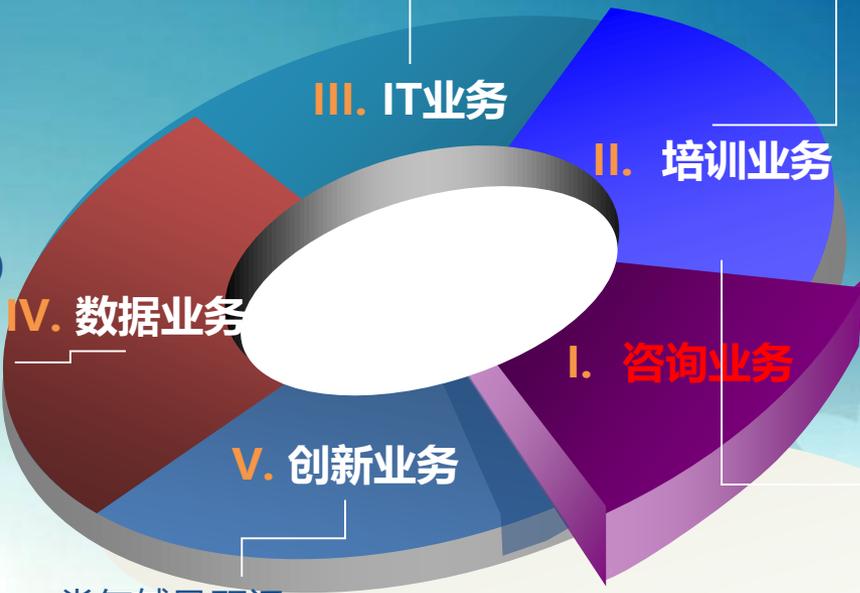


客户案例

# 业务范畴

- E-HR系统定制开发
- 绩效系统定制开发
- 在线调研平台开发
- 在线人才测评平台
- 其他定制软件产品
- .....

- 学习发展系列内训
- 银行主题系列内训
- 经理读书会（智雅）
- 在线微课（金魔仆）
- 主题公开课（农商行改制与转型）
- .....



- “农金邦” 公众号（筹）
- 对标分析报告
- 薪酬审计报告
- 风险点数据库
- .....

- **经营管理全面诊断**
- **转型战略与业务规划**
- **流程银行/总部效能建设**
- **战略性薪酬绩效激励改革**
- **客户经理制转型建设**
- **合规内控风险体系建设**
- **社区银行与网点转型**
- **人才梯队建设/金融学院筹建**
- **企业文化建设**
- .....

- 常年辅导顾问
- 微咨询研讨会
- 战略投资者引荐
- 管理咨询+股权投资
- 同业参访学习
- 创新业务孵化/托管
- .....

(注：红色部分为优势和核心业务，其他为创新和辅助业务)

# 核心产品(中小银行咨询解决方案)

**融曦咨询**结合对中小银行多年的研究和咨询辅导经验，始终围绕客户阶段实情和未来发展诉求，紧扣“经营转型”、“管理创新”、“业务创新”、“科技创新”四大关键点，为客户提供系统化、实操性、创新型的解决方案。

- 1 基于“零售银行转型”的发展规划与业务转型解决方案
- 2 基于“流程银行”的总部效能与风险内控体系建设解决方案
- 3 基于“转型导向”的银行战略性薪酬绩效激励体系改革解决方案
- 4 基于“客户生命周期管理”的银行客户经理制建设解决方案
- 5 基于“网点转型”的银行网点分类分级与整合管理解决方案
- 6 基于“胜任力模型和职业发展管理”的人才梯队建设解决方案
- 7 基于“互联网金融”的银行创新业务孵化项目管理解决方案

(注：因篇幅有限，上述产品仅为部分，无法一一详述，如有意了解，欢迎来电来邮咨询)

# 合作模式

根据客户阶段需求和特点，整合内外部合作专业机构，提供多元化、务实型和持续性合作服务



专题项目

参考模式

- 专题培训
- 专题咨询
- 专题调研
- 专题研究
- .....



顾问辅导制

参考模式

- 常年辅导顾问
- 阶段驻场顾问
- 独立董事
- 特聘专家
- .....



众筹产品/股权

参考模式

- 众筹咨询/系统
- 众筹微咨询/微课程
- 股权众筹科技平台
- .....



增效分成制

参考模式

- 小微业务/团队托管
- 金融市场业务托管
- 业绩达标契约分成
- .....



咨询+投资

参考模式

- 咨询费作价入股
- 股改投资持股
- PE+投后管理
- .....



公司概况



产品服务



核心团队



客户案例

# 团队组成

## (一) 经营管理团队

- 均来自国内外知名银行、保险、支付、投资、互金等金融行业机构或金融咨询机构中高层，均具有丰富的**金融管理实战**和**金融管理咨询**经验
- 核心经营团队**年富力强**，**专业务实**，具备良好的教育背景和职业化素养，热爱咨询事业，不固守旧道，**敢于创新**，熟谙金融咨询、培训服务之道

## (二) 专业执行团队

- 由**咨询、培训、IT顾问和产品经理**组成，多数具备良好的教育背景和金融、咨询、IT从业背景，熟悉**金融行业和咨询培训行业“热点”和“痛点”**
- 熟悉市场开发、项目运作、售后服务和资源整合流程和要点，可根据客户需求，提供优质的**“寻、谈、做、粘”全程服务**

## (三) 专家顾问团队

- 分别来自**上海、北京、浙江**等地金融研究部门和银行、保险、证券、金控、互金机构客户中高层，属经验丰富的**银行经营管理和银行咨询辅导专家**
- 以专家顾问或讲师角色，通过研讨交流、专题培训、教练辅导或年度顾问等方式，为金融行业客户提供成熟管理经验和先进理念

注：核心经营和专家团队部分简介见下，如需详细了解专家老师信息，请来电来邮咨询或索取简介资料

# 核心团队（部分）



## ※ 陈老师

- 融曦咨询创始合伙人、董事总经理
- 北大纵横咨询集团高级合伙人
- 上海交通大学MBA
- 资深咨询师、高级培训师
- **金融战略转型与管理创新辅导专家**

- **职业履历**：某500强金融机构企划主管、知名银行外包机构总监、国内最大咨询集团金融中心总经理、上海知名金控公司董事总经理等
- **专长领域**：银行、互金等金融机构战略转型、商业模式、组织变革、股权激励、薪酬绩效、人才开发、信息化建设等咨询辅导和培训
- **典型客户**：中信银行、浙商证券、五矿信托、台州银行、杭州联合农商行、瑞丰农商行、瓯海农商行、南通农商行、宁圣金控等



## ※ 杜老师

- 融曦咨询高级合伙人
- 智雅培训首席运营官
- 复旦大学MBA
- 高级咨询师、高级培训师
- **金融领导力与学习发展专家**

- **职业履历**：某大型PE投资机构高级顾问、财务总监、复旦大学/上海财经大学领导力发展中心市场部、研发部负责人
- **专长领域**：金融投资、互联网公司战略投资、财务管理、风险内控、领导力与人才学习发展等咨询辅导和培训
- **典型客户**：中国银行、光大银行、农业银行、民泰银行、江苏银行、黄石银行、天津银行、亚商资本、中广核财务等



## ※ 孔老师

- 融曦咨询高级合伙人
- 东北大学 经济学学士
- 资深咨询师、高级培训师
- **银行转型落地与营销辅导专家**

- **职业经历**：某国有银行沈阳分行网点负责人、公司业务部和个人金融部 营销管理岗、国内知名咨询公司银行咨询咨询顾问
- **专长领域**：银行战略转型、业务模式优化、流程银行建设、网点竞争力提升建设、支行长与客户经理队伍建设等
- **典型客户**：四川农行、江苏农行、天津建行、沈阳工行、广发银行、南京银行、重庆银行、辽宁邮储、黑龙江邮储、部分省市农商行等

# 核心团队（部分）-续



## ※ 吴老师

- 融曦咨询核心专家团成员
- 复旦大学、中组部特聘专家
- 复旦大学MBA、金融学博士
- 资深咨询师、测评师和培训师
- **银行战略与组织人力专家**

- **职业履历：**500强外资IT公司项目经理、国内某知名中小银行咨询机构创始合伙人、浙江某标杆银行总行副行长、董秘等
- **专长领域：**银行战略转型、流程银行建设、风险体系建设、金融学院筹建与管理、胜任力与人才测评等咨询辅导和培训
- **典型客户：**上海城投资产、建设银行、浦发银行、上海银行、杭州联合银行、瑞丰银行、义乌农商行、鹿城农商行、宜兴农商行等



## ※ 邓老师

- 融曦咨询核心专家团成员
- 西南财经大学EMBA
- 高级咨询师、资深培训师
- **银行运营与风险管理专家**

- **职业履历：**某国有银行公司业务部、财富管理中心负责人、总行金牌内训师、一级支行长和外资银行企业银行部门主管兼上海某支行长
- **专长领域：**银行网点运营管理、风险管理和公司业务、财富管理团队建设咨询辅导和培训
- **典型客户：**农业银行、工商银行、建设银行、中国银行、交通银行、中信银行、招商银行、成都银行、成都农商行等



## ※ 齐老师

- 融曦咨询核心专家团成员
- 南开大学管理学、法学双学士/  
中山大学管理学硕士
- 高级咨询师、资深培训师
- **银行法务与合规风险管理专家**

- **职业履历：**某知名城商行董事长秘书、总行风险管理部总助、某标杆城商行法律合规部副总经理
- **专长领域：**金融监管政策、经营合规管理、风险管理、不良诉讼处理咨询辅导和培训
- **典型客户：**招商银行、光大银行、交通银行、厦门银行、桂林银行、成都银行、晋城银行、浙江稠州银行、云南农信社、山西农信社、成都农商行、杭州联合银行、四川邮储行、慈溪民生村镇银行等

# 核心团队（部分）



## ※ 张老师

- 融曦咨询核心专家团成员
- 西安交通大学MBA
- 资深咨询师、专家
- 西安交大、东华大学外聘讲师
- **金融票据、期货与信息化专家**

- **职业履历：**某央企IT项目经理、科技公司创始人、大型咨询集团上海事业部总经理、金融中心总经理、上市公司独立董事等
- **专长领域：**银行票据、交易所（金融期货、商品期货、贵金属、邮币卡等）组织、人力资源及信息化建设咨询辅导和培训
- **典型客户：**工行票据中心、通联支付、上海期交所、中国金融期交所、天津贵金交所、江苏大圆银泰交所、大连商品期交所等



## ※ 吕老师

- 融曦咨询核心专家团成员
- 浙江大学工学学士
- 高级咨询师、高级培训师
- **银行网点转型与营销服务专家**

- **职业履历：**某国有银行温州分行（全国标杆分行）网点负责人、总行办公室和人力资源部负责人、独立顾问讲师（转型后）
- **专长领域：**网点精准转型、标杆网点建设、客户营销拓展、厅堂环境建设、内训师队伍建设咨询辅导和培训
- **典型客户：**浙江农行、甘肃农行、浙江农行、交通银行总行、青岛农商行、龙门农商行、枣庄农商行等



## ※ 郭老师

- 融曦咨询核心专家团成员
- 金智东博教育科技总经理
- 社科院金融管理硕士、CFPI师/EAP师,社科院研究生院硕士生导师
- 高级培训师、高级理财师
- **私行/财富中心管理辅导专家**

- **职业履历：**银行高端客户部总经理、资深理财经理，私人银行部投资顾问，先后在中国银行、荷兰银行、苏格兰皇家银行、德意志银行工作，近20年内外资银行工作经验，其中10年个人财富管理从业经验
- **专长领域：**银行财富管理、金融营销管理、智能银行战略
- **典型客户：**中国建行、浦发银行、浙商银行、北京农商行、重庆邮储、泸州银行、石嘴山银行、瑞丰农商行等

1	公司概况
2	产品服务
3	核心团队
4	客户案例

# 典型客户名录一银行金融类（摘录）



注：上述为公司和核心团队服务的部分代表性咨询客户，因篇幅有限，不一一列举（不含培训客户）

# 典型客户名录一非银行金融类（摘录）



# 咨询项目—银行金融类（摘录）

银行金融客户	项目名称
■光大银行	战略规划、品牌与文化建设
■中信银行	战略绩效、组织管控、派遣制管理、客户经理制战略转型
■新疆建行	岗位管理体系优化（含三定管理）
■台州银行	流程银行建设（组织、流程、制度优化等）
■郑州银行	等级行建设、薪酬绩效、胜任力模型与中高层测评
■长江商业银行	人力资源战略、战略性绩效激励体系建设
■浙江民泰商业银行	人力资源战略、薪酬、绩效体系设计与实施、人才建模与测评
■浙江永康农商行	卓越总部建设、薪酬绩效体系优化
■浙江慈溪农商行	人力资源体系优化、总部组织建设
■杭州联合农商行	人力资源规划、薪酬与绩效体系优化、任职资格设计、核心人才测评
■浙江鹿城农商行	人力资源管理提升、中层测评选拔
■浙江瓯海农商行	战略梳理（含HR战略）、文化建设、总部建设、人力资源体系优化
■浙江瑞丰农商行	中长期发展规划、流程银行、薪酬绩效体系优化
■浙江衢江农商行	中层竞聘、员工“双选”竞争上岗辅导、薪酬绩效改革、绩效系统开发
■江苏宜兴农商行	人力资源战略、战略性人力资源管理改革、转型实施辅导
■江苏南通农商行	人力资源战略、中层干部竞聘辅导、岗位薪酬体系优化
■江苏如皋农商行	岗位等级体系建设（岗责、岗级、岗序、定岗定编等）
■内蒙古五原农商行	人力资源战略、组织与薪酬绩效改革、E-HR/绩效系统开发
■四川苍溪农商行	人力资源规划、涉贷队伍建设工程
■四川江阳农商行	总部组织优化与“三定”体系优化咨询辅导
■山西长治黎都农商行	中长期发展规划、组织优化与战略性人力资源体系建设与导入、中层干部竞聘

# 咨询项目一非银行金融类（部分）

其他金融（互金）客户	项目名称
■中国五矿信托	三年战略规划
■中国人寿保险杭州分公司	企业文化建设；市场营销体系、培训与发展体系建设
■上海期货交易所	文化建设、组织人力、分子公司管控、风控体系、.....（12期）
■浙商证券	客服中心运营管理
■浙江财通证券	战略性人力资源体系建设
■申银万国证券	战略性绩效管理体系建设
■九鼎融资租赁	商业模式、创新激励体系设计
■深圳华安保险	全国门店转型与经理人队伍建设
■上海申华控股	控股平台集团管控、分子公司职级体系建设
■上海通联支付	全面诊断、组织优化、激励体系优化
■上海金广大道	股权激励设计、利润分享计划、商业模式梳理
■上海巨和理财	商业模式设计、营销渠道建设、股权众筹平台设计
■上海华院数据	平台化转型辅导、股权体系设计辅导
■宁圣金控集团	股权激励体系、平台化组织建设
.....	.....

# 典型案例（一）：某全国知名股份制银行基于“客户生命周期管理”的客户经理制转型项目

## 客户背景

- 该行为**国内知名股份制银行**，其卡中心是在深圳设立的对信用卡业务进行统一管理、集中操作、独立核算的业务部门，已成为**国内商业银行信用卡第一梯队**；
- 随着信用卡行业“跑马圈地”式发展所带来的一系列问题，该中心提出了“**效益、质量和规模**”并举的经营战略，并制定相应的三年规划和实施计划；
- 同时，销售部为配合总部既定战略落地，计划开展**基于客户生命周期管理的客户经理制战略转型**项目，以推动客户经理团队工作理念、工作模式和管理模式的转型，进一步巩固和提升卡中心的核心竞争力。

## 关键问题

- 决策层关于卡中心未来的发展模式、经营重点有不同的观点；
- “**跑马圈地**”式的扩张，导致营销组织和人员快速膨胀，一味追求开卡规模，**卡效益和风险意识薄弱**；
- 销售部与卡中心市场部门、产品部门的定位认知尚未统一，存在潜在博弈；
- 销售部内部各科室职责划分和工作量划分不够合理，协作效率下降；
- 总部对全国各地分中心**缺乏有效组织和人力管控模式**，政策执行大打折扣；
- 客户经理的**分类管理和考核激励不足**，需加强差异化管理，提高核心骨干战斗力。

## 解决方案

- 系统梳理内外部环境，设计卡中心三年中长期规划，并重点设计基于**BSC的战略绩效管理体系**；
- 基于三年战略规划和阶段需求，优化卡中心当前整体组织架构和职责以及分支机构管控模式（**如条线管控和汇报机制**）；
- 总结卡中心和销售部在客户管理和营销服务体系的经验和教训，借鉴行业标杆实践，紧紧围绕“**客户全生命周期管理**”，大胆创新客户经营策略、销售组织结构、销售业务和管理流程以及**客户经理制（文化、招聘、培训、考核、薪酬、服务等）**体系

## 实施效果

- 帮助客户高层**统一战略意图和思路**，并掌握战略知识、技能；
- 解决了一些内部不公平性和激励性问题，员工反映**管理效率明显提升，士气上升**；
- 帮助客户带出了一支专业的HR管理和销售管理队伍；
- 有效平衡销售、市场、产品部门之间及总分分支机构之间的定位和博弈问题，大大**提高了经营决策、协同和执行效率**；
- 带动经营效益显著提升，强化了内部管理提升和创新变革的信心和决心，已形成良性的内部变革项目管理机制，并形成**多期续期合作**。

# 典型案例（二）：某城商行标杆基于“流程银行”的制度流程体系建设项目

## 客户背景

- 该行为浙江省台州地区**三大知名城商行之一**，**全国小微金融服务标杆银行**，连续多年被银监会授予“**小企业金融服务先进机构**”称号，“英国《银行家》杂志世界银行前1000强，香港《亚洲周刊》亚洲300家银行中**股东权益回报率位列榜首**”；
- 在**实现跨区域发展和快速扩张**，打造地区性“精品银行”过程中，面临**总行部门本位主义浓、管理流程繁冗、异地机构管控薄弱、制度流程不健全**等突出问题，因此欲建立基于**流程银行模式**的制度、流程和相应管控模式

## 关键问题

- 总分支角色和定位不清晰，导致**职责不清、授权不足和流程混乱**；
- 总分支各级管理者**管理能力有限**，对分支机构的**管控和服务不足**；
- 平衡“**控制风险**”和“**提升效率**”两难抉择，导致出现“**给事不给权**”、“**有权没有人**”两张皮并存；
- 制度流程管理存在“**无章可循**”、“**有章不循**”和“**有章不能循**”等突出问题；
- 人才储备、培养和引进仍较滞后，**跨区域发展对人才骨干的需求**；
- 面临**总部文化和异地多元文化**如何有机融合的挑战。

## 解决方案

- 基于**战略规划和客户经营需要**，对现有总部的**管理体系**，尤其是**分支机构管控体系**和**组织体系**的现状和问题，进行**全面的梳理和分析诊断**；
- 在**确立的分支机管控模式**下进行**业务流程优化**和**风险梳理**，并指导完成**流程编制**；
- 基于**优化后的流程**对原有**组织架构**进行完善，进一步明确**机构职能和权责利**；
- 指导各部门**系统编制三级业务和管理制度、流程**，规范各项**管理和业务规则**，形成**制度流程汇编**；
- 建立**制度、流程范本**标准和相应**管理办法**，并纳入**OA系统**进行**高效管理**。

## 实施效果

- 制度从**500多份**精简至**100多份**，更成体系，有效解决“**无章可循、有章不循、有章不能循**”问题；
- 梳理近**100个风险点**，**全员制度流程意识**显著提升，并较好掌握**制度流程管理知识和技能**；
- 总行和分支机构之间**业务流转、统筹协作效率显著提升**，大大提升**精细化管理水平**；
- 推动**总分支三级架构管控模式、权限体系**和**部门边界职责的优化**，实现**前期组织方案的有效落地**；
- 强化了**总行对分行和村镇银行的管控和服务力度**，**有效支撑多家异地机构成功复制、扩张**。

# 典型案例（三）：某东部中型标杆农商行“零售银行转型规划”与“战略性人力资源体系建设”项目

## 客户背景

- 该行为浙江某县域农商行，资产规模、经营质量、管理水平均位列**浙江农信第一梯队**，全国农商行前列，曾获2012年度“十大品牌中小银行”、“全国县域经济金融服务十佳农商行”“2013年度、2015年度”**全国农商行标杆银行**”等荣誉；
- 该行自改制转型初期，人员、业务和组织规模快速发展的同时，受宏观经济下行、利率市场化和金融脱媒化等影响，原有的经营模式、管理模式、业务模式面临瓶颈，为主动**转型升级**，通过**持续创新改革**，落实“135”战略，进而激发组织效率和员工活力，从而保持和培育该行核心竞争力。

## 关键问题

- **经营模式单一**，以传统存贷业务和对公客户为主，规模，效益和质量未有机平衡；
- **产品结构单一**，且贷款集中度较高，主要集中在轻纺、酿酒等大中型企业户，行业系统风险较大；
- 优质对公客户融资议价能力提高，维护成本加大，同时优质个人、小微客户**营销和服务体系滞后**；
- 前中后台部门设置仍需优化，尤其业务单元及相应的业务规划、产品创新、客户经理管理等关键职能偏弱
- 客户经理和柜员**主动营销服务不足**，相应的**评级、考核和薪酬激励存在不公平**。

## 解决方案

- 开展**经营管理全面诊断**，提供系统的解决方案思路；
- 协助制定**“零售银行”转型规划（135战略）**及相应的**实施策略和行动路径**；
- 优化前、中、后台架构设计，强化**营销管理、产品创新、客户经理管理、全面风控**等职责；
- 大胆推进管理创新，推行**“岗级管理”、“支行长/柜员/客户经理等级管理”、“积分制管理”、“宽带薪酬”、“绩效合约”、“模拟利润”、“风险基金”**等激励与约束机制
- 建立总行和网点人员的分层分类培训体系，规划筹建**瑞丰学院**。

## 实施效果

- 通过系统把脉，明晰转型方向和思路，大大增强**全行上下改革发展动力和信心**；
- 在客户、市场、营销和服务转型策略指导下，**产品创新、网点转型和人才培养进程加快**；
- 组织、岗位、绩效、考核和培训发展创新机制的导入，不仅有效提高内部**协作效率、客户意思、风险意识、服务意识**，而且极大提高**公平感和激励性**
- 改革持续导入和不断升级，经营效益、业务规模、品牌提升、人才培养、产品创新在近6年获得**飞跃式发展**，并**成为业内标杆**。

# 典型案例（四）某西部小型农商行“战略性人力资源体系及信息化建设”项目

## 客户背景

- 该行为**西部地区某县域农商行**，以农牧客户为主，资产规模、存贷规模、人员规模不大，但自改制后，发展较为迅速，目前占据一半以上市场规模，盈利水平较高，属国内多数农信银行改制与转型发展初期**典型代表**；
- 受大环境影响，近三年来，该行经营班子积极寻找改革突破点，先后在当地率先导入“企业文化建设”、“精品网点打造”等工程，并取得初步成效。然而受监管体制、人员素质、管理机制、科技等因素制约，尤其**薪酬绩效激励机制不合理**导致产生一系列问题，亟需解决，如“**贫富悬殊**”、“**鞭打快牛**”、“**坐等客来**”、“**借贷、惧待、拒贷**”等

## 关键问题

- 目前仍追求“**存款规模**”、“**高息存贷差**”为主，经营模式和产品结构单一
- 地方同业竞争加快，**优质对公及财政客户、优质农户加速流失**
- 沿袭“**信贷管理部**”和“**业务发展部**”，**未建立前中后分离的“流程银行”**，部门职责缺失、弱化、交叉问题凸显
- 岗位和人员管理粗放，**以职务定级定薪，行政式管理三定、人员调动**等，公信力不足
- 行员绩效**完全挂钩本行并二次分配**，加上**存款和不良贷款考核不合理**，导致贫富悬殊过大、能者未多得和贷款积极性不足等突出问题

## 解决方案

- 开展**经营管理全面诊断**，提炼问题，提供系统的解决方案思路；
- 优化“**三会一层**”和总行架构及业务流程，建立**前中后台分离的“流程银行”**；
- 梳理各**专业委员会、部室、支行及岗责、岗级、岗序**，相应的**议事规则**和管理办法；
- 建立科学**评级模型**，对各支行、客户经理、柜员、大堂经理进行分类和分级评定
- 导入**等级工资制、宽带薪酬**和配套的薪酬管理制度；
- 总行、支行分别导入**绩效合约制、违规积分制、创新积分制和绩效合约制、模拟利润制、专项激励制（不良和存款）**

## 实施效果

- 客户高层明晰了未来改革方向和路径，增强**改革信心和决心**；
- 客户分步导入所有改革方案，并大胆任用一批年轻、实干的中层和业务骨干，**全行上下士气大增**；
- 支行长、客户经理、柜员和委派会计对评级模型和评级结果普遍认可，**满意度很高**；
- 导入的薪酬、考核体系，有效解决内部公平性和激励性问题，**获绝大多数员工认可和赞赏**；同时客户决定继续由融曦**开发E-HR系统和考核系统**；
- 科学、实操的方案、深度的实施辅导，显著的改革效果已为周边同业高层知晓，**纷纷带队前往考察学习**。



责任

Responsibility



专长

Speciality



创新

Innovation



融合

Integration

合作、共赢、发展！

如需要进一步了解，欢迎来电、来邮咨询：

陈老师 电话：021-37663080 手机：18721211114 电邮：[waynechenhy@126.com](mailto:waynechenhy@126.com)