

# 金融机构精细化管理的实施路径与赋能机制研究

邢利雯\*, 丁力, 何金刚

中国邮政储蓄银行成都市郫都区支行, 四川成都, 中国

\*通讯作者

**【摘要】**在全球科技革命和产业变革深入推进背景下,金融业面临转型升级的迫切需求。本文以精细化管理为研究核心,系统梳理了我国金融机构在外部竞争加剧和内部业务压力双重驱动下实施精细化管理的现实基础与目标导向。以中国邮储银行为例,从零售、公司、信贷三大业务板块及内控管理四个维度深入探讨了精细化管理的核心内容与运行机制。研究发现,精细化管理有助于显著提升客户满意度、优化经营效益、增强员工协同与管理能力,形成金融机构高质量发展的内在动力。研究表明,精细化管理不仅是金融机构提升服务能力与市场竞争力的关键路径,也是推动其战略转型的有效工具。

**【关键词】**金融机构;精细化管理;转型升级;客户关系管理;风险控制

## 1.引言

在新一轮科技革命和产业变革加速演进的大背景下,金融行业所面临的内外部环境日益复杂。一方面,全球化资本流动与金融科技的发展正不断重塑金融市场的竞争格局,对金融机构的服务质量、风险控制与创新能力提出更高要求。另一方面,国内“加快建设金融强国”的战略目标明确指出,金融体系需有效支撑实体经济与科技创新,为产业结构优化升级提供坚实保障。在此语境下,金融机构面临的转型升级压力不断上升,亟需通过制度性和系统性的管理变革提升运行效率与服务效能。

精细化管理作为现代金融机构提升组织韧性和运营绩效的重要手段,正日益成为推动战略落地和能力升级的核心路径。特别是在客户需求日益多元、市场竞争日趋激烈的背景下,精细化管理不仅体现为管理手段的微观优化,更是一种贯穿战略、流程、组织与文化的系统性管理范式[1]。近年来,各大商业银行纷纷在客户分层管理、产品结构调整、流程优化及风险防控等方面加快推进精细化管理的实践探索,表现出强烈的变革导向和绩效导向。

中国邮政储蓄银行作为我国大型国有控股商业银行之一,面对外部金融形势和内部业务指标的双重挑战,积极响应国家战略导向,持续深化“精细化管理”体系建设。在总部统一部署下,其各级分支机构不断细化管理职责,重塑业务流程,通过客户精细化分层、信贷流程优化、数字化

手段赋能等措施,稳步提升服务能力与经营效益,逐步形成可复制、可推广的管理经验与路径。

本文基于中国邮储银行的精细化管理实践经验,系统梳理金融机构开展精细化管理的背景逻辑、目标导向与实践内容,聚焦零售、公司、信贷等业务板块及内控管理体系,探索其对客户满意度、经营效益与风险控制能力的综合影响,旨在为金融机构实现高质量发展提供可行路径与实践启示。

## 2.文献综述

精细化管理最早源于制造业领域,其核心在于通过细致、系统、量化的管理方式提升组织效率和资源利用率。随着管理理念的不断演进,该理念逐步延伸至金融领域,成为银行机构提升内控质量、优化资源配置和增强服务能力的重要手段。黄志凌(2016)认为,银行精细化管理是建立在信息化与流程化基础上的系统管理方式,旨在实现资源配置的最优化与业务流程的最大协同[2]。沈立强(2014)则强调精细化经营不仅涉及运营流程的优化,还包括客户分层、产品组合与风险控制等多维度的系统构建[3]。

近年来,国内学者围绕银行精细化管理的不同层面进行了多角度研究。在财务管理方面,刘晓梅(2024)基于资产负债管理视角,分析了农村商业银行实施财务精细化管理的策略重点与现实难题,提出应在预算编制、成本控制和绩效评估等环节实现颗粒度更高的管理[1];刘金娟(2019)则指出,财务预算的精细化不仅提升了预测准确性,也

增强了业务执行的约束机制[4]。在费用管理领域，蔡海英（2019）构建了商业银行费用精细化管理的分析模型，强调应以业务条线为单位进行责任成本归集，提升费用管理效率[5]。

在运营与内控层面，韦妮娅（2021）与宋立萌（2018）均聚焦于固定资产管理的精细化路径，强调信息化系统支撑与制度规范协同的重要性[6][7]；江山（2021）则主张借鉴政府部门精细管理的经验，如绩效考核机制与流程闭环控制，以提升银行内部管理水平[8]。此外，党均章（2013）与洪崎（2012）指出，在流动性管理与信息系统建设中推行精细化管理，可有效提升银行在宏观调控和风险应对中的灵活性与前瞻性[9]。

值得注意的是，尽管当前研究在管理内容、技术路径及绩效影响等方面已有诸多探索，但整体仍存在以下不足：其一，研究多集中于某一职能条线或管理环节，缺乏对银行组织整体精细化管理体系的系统性分析；其二，缺少基于具体银行机构的多板块实证型研究，尤其是在转型背景下精细化管理对组织能力提升的联动机制尚未明确；其三，研究重视理论归纳但实践总结不足，难以为不同规模和类型的金融机构提供具操作性的路径指引[10]。

因此，基于当前研究的不足，本文以中国邮政储蓄银行为研究对象，聚焦其在零售、公司、信贷三大业务板块及内控管理中的精细化管理实践，系统剖析其运行逻辑、管理要素与绩效效应，旨在构建一套适用于国有商业银行转型背景下的精细化管理分析框架，丰富相关理论研究，并为金融机构实践提供决策支持与优化路径。

### 3. 金融机构精细化管理存在的问题及目标

#### 3.1 金融机构精细化管理存在的问题

当前，金融机构特别是国有商业银行在推进精细化管理过程中虽取得了一定成效，但整体仍处于探索与优化阶段，面临诸多实际困境与制度性挑战，亟待系统性改进与机制重构。

首先，在客户管理方面仍存在同质化服务严重、客户画像粗放等问题，导致服务方案难以精准匹配客户真实需求，客户满意度与忠诚度提升缓慢。尽管部分银行已引入 CRM 系统和客户分层机制，但由于客户数据整合程度不高、动态管理机制不

健全，金融机构在客户精细化管理方面仍存在覆盖不全、响应不快的问题。其次，经营效益增长存在结构性瓶颈。一方面，部分基层分支机构仍沿用粗放式的业务推动模式，业务流程缺乏标准化与数据化支撑，资源配置效率低下；另一方面，员工专业化分工不足、激励机制不完善，难以有效挖掘重点客户和高价值业务机会，影响了精细化管理的效益产出。再次，管理效率提升存在制度执行不到位、技术手段支撑薄弱等障碍。在日常运营中，部分管理制度存在碎片化、操作层次多等问题，导致流程链条冗长、审批效率低，员工工作积极性与执行力受限。同时，数字化工具未能全面嵌入业务流程，信息流、资金流和管理流仍未实现高效融合。此外，组织领导与团队能力建设方面存在短板。部分机构对精细化管理理念认识不足，基层管理层能力结构单一，缺乏系统的战略思维与变革推动能力。员工个人潜能未能被充分识别与激发，绩效考核方式较为笼统，难以实现人岗精准匹配与资源价值最大化。

#### 3.2 金融机构精细化管理的目标

为应对上述问题，金融机构亟需重构精细化管理的目标体系，推动组织管理由“粗放驱动”向“精细赋能”转型。具体而言：一是以客户满意度为导向，构建以客户需求动态识别、分层服务设计、场景式交互为核心的精细化客户管理体系，全面提升客户获得感与黏性。二是以经营效益为目标，强化业务流程再造与专业能力培养，精准定位优质客户与高潜业务领域，通过资源聚焦和服务提升实现效益提档升级。三是以效率提升为核心，推进组织架构扁平化与流程标准化，推动信息技术与管理流程深度融合，实现管理降本增效与运转高效。四是以组织建设为支点，通过精细化的人力资源管理与领导力系统提升，打造具备战略执行力、市场敏感性与协同意识的复合型团队，形成精细化管理的长效内生机制。

#### 4. 金融机构精细化管理的实施路径

随着国家对金融高质量发展的战略要求不断提升，中国邮政储蓄银行作为国有大型商业银行的重要代表，积极探索并持续推进精细化管理实践，构建覆盖客户管理、业务运营、风险控制与组织管理等多个层面的系统性管理框架。在总行统一部署下，邮储银行各级分支机构坚持“以客户为中心、以绩效为导向”的管理理念，围绕零售金融、公

司金融、信贷业务等关键板块，深入推进客户分层服务、产品精细配置、流程标准化优化以及员工能力提升等核心环节的精细化改革。通过管理模式创新与组织能力重塑，逐步形成了一套具有较强适应性与推广性的精细化管理实施路径，为我国金融机构实现战略转型与效率提升提供了可资借鉴的实践范式。

金融机构各分支机构全面加强精细化管理，是一个综合性、系统性、持续性的管理过程，涉及到金融机构业务发展与内控管理的全流程、多维度，贯穿于组织运作的各个层面与环节。具体而言，精细化管理的实施路径主要体现在业务条线精细运营与内控管理深度融合的双轮驱动之中。

#### 4.1 零售板块的精细化管理

零售板块主要为大个金业务的发展，包括了个人金融业务、网金业务以及信用卡等，涵盖了几十项的业务指标，也是金融机构各分支机构收入的重点来源，为业务发展的重头戏。零售板块主要的精细化管理内容：一是精细化客户细分：根据客户的个性特征（年龄、性别、爱好等）、风险承受能力、投资偏好、资产规模等因素，将客户划分为不同的细分市场，提供定制化的产品和服务。二是精细化产品与服务创新：根据客户需求和市场竞争情况，不断创新和优化零售产品，为客户制定综合金融服务方案，进行全面的资源配置，提升服务质量和客户满意度。三是精细化营销方式拓展：通过 CRM 系统获得客户的 360 度全面画像，线上线下载体融合，行长和客户经理要走进市场、走进企业，走进社区，全面了解客户的需求和偏好，根据不同的客群进行差异化和个性化营销，如通过沙龙、生日会、插花活动、小小银行家等多种形式扩大获客渠道，助推产品成功销售。

#### 4.2 公司板块的精细化管理

公司板块包含了公司金融业务、交易银行业务、票据业务等，成为金融机构各分支机构收入来源的后起之秀，收入占比逐年提升，也是金融机构各分支机构实现收入增长的主要抓手。公司板块主要的精细化管理内容：一是重点行业分析与客户筛选，深入研究行业发展趋势，尤其是金融工作会议所指出的重大战略、重要领域以及薄弱环节需要重点关注，紧跟上级行

领导步伐，识别优质客户和潜在风险客户，优化客户结构。多方面收集数据信息，了解客户需求、风险状况和市场动态，从而制定更为科学的客户引入策略和风险管理措施。二是客户关系管理：金融机构各分支机构根据对贡献度以及企业性质等对公司客户群体进行分层营销，不同金融机构各分支机构层级人员对应不同的营销层面，健全客户重要人员信息档案，多层次、多维度、多手段进行客户的营销与维护工作，加强客户沟通和维护，提高客户满意度和忠诚度。三是业务关键环节管理：公司业务相较于其他业务具有审批流程长、金额大、涉及面广的特点，在跟踪业务流程时，必须要严格规定关键环节节点的时间要求，建立阶段复盘制度，及时高效进行沟通协调，保证业务的顺利落地。

#### 4.3 信贷板块的精细化管理

信贷板块包括了普惠金融贷款、三农金融贷款以及消费贷款，为金融机构各分支机构传统且重要的创收部分。信贷板块主要的精细化管理内容：一是贷款审批流程优化：针对不同种类的贷款及客户，简化不必要的操作流程，优化审批流程，提高审批效率，同时要确保贷款审批的合规性和风险可控性。二是线上信贷产品转型：根据市场需求和监管要求，开发线上新的信贷产品，现有小微易贷、商票 E 贷以及网商贷继续推行，满足客户多样化的融资需求。三是信贷风险管理：信贷风险管理是贷款过程的全流程管理，要在贷前做好调查，贷中严格审核资料，包括了合同信息复核、登记信息复核等，压实各岗位职责分工，贷后做好资金用途监管和还款能力变化的监控。同时，客户经理利用信贷系统预警信息，排除高危客户，确保信贷资金的安全性。

### 5. 金融机构精细化管理的实施要求

精细化管理的有效实施不仅依赖于业务条线的系统部署和流程优化，更需要通过制度落实、风险防控、组织协同等内控机制的全方位保障。在金融高质量发展的时代背景下，金融机构必须在思想统一、责任明晰、流程管控和组织能力等多个维度，系统构建精细化管理的执行体系与保障机制，确保管理理念从“提出”走向“落地”。

#### 5.1 强化内控管理与风险防控

首先，强化内部管理与监督是精细化管理的重要保障。金融机构应不断完善内部管理制度体系，结合组织特点与风险特征开展

常态化监督检查。一方面，要持续提升员工专业素养与职业道德水平，系统推进内部培训机制建设，如设立“每月一讲”制度、定期组织行为排查、专题警示教育等，提升员工合规意识和岗位履职能力；另一方面，应建立覆盖全流程的业务监督机制，对日常操作进行定期审查与评估，及时发现潜在问题并加以纠偏，保障业务运行规范有序。

其次，加强风险管理与防控是金融机构实现稳健运营的关键环节。鉴于银行业务的高杠杆性与系统关联性，各分支机构应制定覆盖广泛、内容全面的年度检查计划，涵盖信贷、服务、渠道等多层面，明确各条线岗位职责及履职频次，确保责任落实。同时，应依托风险与内控领导小组机制，按月组织风险分析与研判会议，推动问题闭环管理与全行共享，提高员工对风险事项的敏感度与应对能力，构建“事前预警一事中控制一事事后复盘”的立体化风险管理体系。

## 5.2 构建高效推进与协同执行机制

第一，统一思想，高度重视。精细化管理不仅是提升运营质量的管理手段，更是推动组织转型的战略举措。各分支机构需将其纳入年度重点工作计划，制定阶段性目标与任务清单，确保各级人员在思想上充分认同、行动上高度配合，从而实现组织上下对精细化管理的战略共识。

第二，传导压力，明确责任。实施精细化管理必须强化责任导向，将管理任务层层分解、指标逐级下达，确保“人人头上有指标、事事有人抓落实”。同时，建立以目标达成度为核心的责任追踪机制，明确职责边界，提升制度执行刚性。

第三，共同努力，加强协作。精细化管理强调系统协同与流程顺畅，要求各部门、各条线之间加强沟通与信息共享，打破组织壁垒，形成全行一盘棋的管理格局。要特别重视团队内外部之间的协同机制建设，确保任务流转高效、执行落地有力。

第四，定期评估，定时复盘。为实现精细化管理的持续改进，金融机构应建立科学的评估指标体系和复盘反馈机制。通过定期开展专项检查和效果评估，及时总结优秀经验、推广典型案例，对存在问题进行原因剖析与制度优化，推动精细化管理向规范化、制度化、体系化演进。

## 6. 研究结论

在我国金融体系迈向高质量发展的新阶段，金融机构亟需构建精细化、专业化、差异化的管理机制，以应对外部环境变化和内部转型升级的双重挑战。本文以中国邮政储蓄银行为典型案例，系统分析了金融机构实施精细化管理的现实背景、存在问题、目标导向及具体实施路径，提出了涵盖客户分层、流程再造、内控强化与组织协同的系统性管理逻辑。

研究表明，精细化管理不仅是提升金融机构运行效率的有效手段，更是实现客户价值深度挖掘与组织能力重塑的重要抓手。通过推进客户服务的精细分层、业务流程的系统优化、风险管理的前移控制以及团队能力的全员提升，金融机构能够更加精准地识别客户需求、提升营销效果、增强服务黏性，进而在激烈的市场竞争中稳固发展优势、拓展增长空间。此外，研究还指出，精细化管理的有效实施需以统一的战略认知、高效的执行机制与完善的评估体系为支撑。唯有在顶层设计与基层执行协同推进的基础上，精细化管理才能真正内化为组织运行逻辑，外化为业务发展动力。

综上，全面推进精细化管理对于增强金融机构分支机构的客户经营能力、提升组织运营效率、助力战略转型升级具有重要的现实意义与长远价值，是金融机构实现可持续、高质量发展的关键路径。

## 参考文献

- [1] 刘晓梅.资产负债管理视角下农村商业银行财务精细化管理要点剖释[J].中国科技投资, 2024, (14): 28-30.
- [2] 黄志凌.精细化的内涵与银行精细化的方向[J].金融论坛, 2016, 21(09): 3-13.
- [3] 沈立强.商业银行精细化经营的探索与应用[J].上海金融, 2014, (03): 98-100-119.
- [4] 刘金娟.银行财务预算精细化管理探讨[J].企业改革与管理, 2019, (20): 127-128.
- [5] 蔡海英.银行业务费用精细化管理分析模式及其构建[J].企业改革与管理, 2019, (12): 111+113.
- [6] 韦妮娅.精细化管理在银行固定资产管理中的运用探讨[J].财会学习, 2021, (28): 154-156.
- [7] 宋立萌.精细化管理在银行固定资产管理中的应用[J].中国总会计师, 2018, (02):

- 51-53.
- [8] 江山.借鉴政府部门经验推进金融机构精细化管理的建议[J].企业改革与管理, 2021, (18): 13-14.
- [9] 洪崎.信息建设推动银行精细化管理[J].中国金融, 2012, (09): 27-29.
- [10] 杨军.关于国有大型银行改革转型的思考[J].理论视野, 2017, (02): 42-45.