银行“开门红”考核指挥棒转向



近期，多家银行已提前启动四季度收官与来年旺季营销双线布局，考核指挥棒同步调转，从过往冲时点规模转向日均沉淀、负债成本、综合效益等质效类指标。

本报综合报道 近期，多家银行正忙着四季度冲刺，并启动来年“开门红”工作。

不同以往，今年一线从业者感受到最鲜明的变化，是考核指挥棒已经调转方向，日均沉淀、负债成本、综合效益等指标正成为基层员工业务评价的新标尺。同时，存款不再是孤立的考核指标，代发户数、有效客户数量、零售客户AUM（资产管理规模）、保险及理财代销等业务，都被一并纳入评价体系。

在变化的另一面，一线承压的现实依旧存在，专家建议，银行应科学合理制定经营发展指标。

旺季营销节奏前移

按照惯例，银行一般会在四季度做好收官工作，同时储备项目，为来年信贷投放蓄力，实现早投放、早受益。据悉，不少银行眼下已进入“收官”与“开局”的双线作战模式，“开门红”启动时点明显前移。

国有大行方面，工商银行在近期举行的三季度业绩说明会上表示，已提前启动2027年信贷项目的摸排对接和储备工作。

一家股份制银行上海分行对公业务负责人坦言：“眼下在忙着完成剩余的10%指标，但‘开门红’工作已提前到10月，也不用等到明年1月投放。”

地方性中小银行也非常积极，力求“占得先机”。例如，广州农商银行在11月初举行的三季度工作会上提出“努力完成全年经营发展目标任务”“早谋划、早布局，抓好岁末年初各项工作”。

谈及“开门红”节奏前置，博通咨询首席分析师王蓬博表示，核心在于机构锁定资金的迫切需求，“存款竞争不断加剧，各家银行都希望提前锁定存量资金，防止岁末年初资金外流。同时，提前储备项目和客户，也有助于全年投放节奏更均衡”。

另一方面，银行新年“开门红”的称谓也在变化。西部地区某国有大行对公客户经理说得直接：总行方案叫“旺季营销”，不叫“开门红”。

近期，中国银行山西省分行、贵州省分行、西藏自治区分行先后召开的是三季度经营形势分析暨旺季营销工作会议，吉林省分行召开的是个人金融条线岁末年初旺季营销活动启动大会。

地方银行的名目更多：嘉兴银行叫“春季行动”，广宗农商银行办的是旺季营销蓄力培训班。仍在沿用“开门红”的，多为农商行和个别股份制银行分行。

更名显然有呼应监管导向的考量。早在2023年，原重庆银保监局就在辖内绩效考评指导意见中明确，不得通过“开门红”劳动竞赛以及签署承诺书等方式设置时点性规模考核指标。如此，考核任务便无法再借着“开门红”的名义层层下压。

从经营逻辑看，银行这样安排有其合理性。优质客户和低成本资金供给有限，谁先摸排、谁先锁定，谁就掌握主动，将储备期前移是市场选择的结果。但代价同样清晰：一年一场的集中冲刺，变成了没有明确终点的常态消耗。

考核重心转向效益

实际上，银行一线人士谈起各自进度时语气都很平静，只有在谈到考核时才略有起伏。对他们而言，哪天开启动会早已无关紧要，真正压在肩上的是每个月都要“平的账”。

这也向银行管理层提出了现实问题：当“开门红”化整为零、嵌入全年时，员工的积极性与合规底线靠什么维系？如果指标分解只剩下“往前赶、往上加”两个动作，连轴转便容易转成疲态，长期经营所依赖的队伍稳定性也会受到侵蚀。

而与新年“开门红”时间表、称谓一同变化的，还有银行的考核标尺。综合各行部署，日均存款、活期占比、负债成本、AUM、代发户数等指标的权重明显上升，沿用多年的时点规模，正在退居次要位置。

例如，浙江桐乡农商银行在一体化行动启动会上明确，考核资源向有效客户、低成本资金、普惠涉农、资产质量等倾斜，并实行清单化、销号制管理；山西晋城农商银行要求围绕AUM提质客户、授信储备客户推进储备，储备量直接挂钩明年考核得分；华夏银行太原分行则在启动会上公开表示，不做低质效规模，做有质量的增长。

据观察，推动银行转换考核标尺的硬约束是净息差。国家金融监督管理总局数据显示，2026年二季度商业银行净息差为1.41%，较一季度回升0.01个百分点，系2022年以来首次单季环比上升，但仍处于历史低位。

某资深银行业研究人士分析称，息差收窄到目前水平，高成本负债做得越多，盈利账越难算平，考核重心从冲规模转向看日均、看成本，很大程度上是盈利压力倒逼的结果。各行年初真正着力争取的，是代发工资、养老金、社保公积金以及学校、医院等稳定性强、成本低的对公资金，再加上年底前完成尽调预审、开年即可投放的信贷项目。每年12月到次年1月是企业回款、年终奖发放和存款到期续作的集中期，谁提前锁定这些资源，谁的日均沉淀资金才有保障。

方向虽然明确，但这位研究人士认为，仍有两个问题需要时间来回答。一是日均、成本、资产质量若没有真正写进绩效合约并占住足够权重，换标尺会不会只停留在换说法的层面；二是当“开门红”演变为全年常态化经营时，任务目标如何设定才算合理适度，让基层“跳起来够得着”，依靠常态化经营沉淀客户，而非依靠常态化冲刺消耗队伍。

科学制定经营指标

在净息差承压、淡化时点考核、居民资产配置持续变迁等因素影响下，银行“开门红”正从“唯规模论”向价值优先转变。

然而，在变革的另一面，一线承压的现实依旧存在。在社交平台上，不少银行从业者晒出任务压力，发帖求百万元存款资金、冲理财、拉信用卡等求助信息随处可见。这类公开“寻单”最直接的风险，便是催生存款“冲时点”、过桥资金、第三方贴息揽储等灰色操作。不少客户经理为快速补齐缺口，会通过社交群组、中介寻找短期过桥资金，资金在考核节点短暂入账，过后迅速转出，不仅无法形成稳定日均沉淀，还会推高银行实际负债成本。

在素喜智研高级研究员苏筱芮看来，“开门红”指标任务过重可能使得部分员工“铤而走险”，例如，出现现金返现拉存款等行为，使得银行业存款竞争继续陷入“短期主义”，以现金奖励来吸引客户。在市场利率下行的趋势背景下，考虑到负债端成本问题，地方银行需要具备更为长远的眼光，运用自身线上、线下渠道，合理嵌入“开门红”相关产品及服务，还可以挖掘存量客户的更多需求，与异业合作伙伴在合适的场景之下实施交叉营销等。

招联首席研究员董希淼建议，银行应科学合理制定经营发展指标，绩效考核应更加科学；“开门红”营销活动下达的任务目标应该合理适度，让基层机构和员工“跳起来够得着”。同时，银行应加大总行牵头营销力度，并在客户营销、产品销售等方面加强对基层机构和员工的培训指导，提升对基层机构和员工的支持服务水平。此外，基层机构和员工要端正认识，坚守底线，采取依法合规的方式完成任务指标。

从过去集中式的“开门红”冲刺，到如今提前启动的常态化旺季营销，银行这场考核指挥棒的转向，本质上是在净息差持续承压背景下，彻底告别过去“冲时点、堆规模”的粗放经营模式。把日均沉淀、负债成本、零售AUM、代发有效户数等效益类指标放到考核核心位置，既是银行主动压降高息负债、夯实盈利底盘的必然选择，也能从根源上减少过桥资金、第三方贴息揽储等违规操作的空间。后续银行还需进一步把指标设定控制在“跳起来够得着”的合理区间，避免把阶段性冲刺演变为基层无休无止的常态消耗，通过总行层面的资源下沉与能力赋能，引导一线真正转向深耕低成本核心客群、挖掘存量客户综合价值的长期经营路线。

观 察

央行连续24个月增持黄金

近期，国家外汇管理局发布数据显示，截至2026年10月末，我国外汇储备规模为34052亿美元，较9月末上升49亿美元，升幅0.14%，连续7个月保持在3.4万亿美元上方。

国家外汇管理局表示，2026年10月份，受全球宏观经济数据、主要经济体货币政策及市场预期等因素影响，美元指数上涨，全球主要金融资产价格涨跌互现。因汇率折算和资产价格变化等因素综合作用，当月外汇储备规模上升。我国经济运行总体平稳，高质量发展取得新成效，为外汇储备规模保持基本稳定提供支撑。

中国首席经济学家论坛成员庞溟表示，从10月份的外汇储备变动来看，在全球主要货币汇率和金融资产价格持续波动的背景下，我国外汇储备仍保持在3.4万亿美元以上规模，并实现环比上升，反映出国际收支总体保持韧性，这也表明我国跨境资金流动总体处于均衡有序状态。

同时，央行更新的官方储备资产数据显示，截至2026年10月末，官方黄金储备为7830万盎司，较9月末增加83万盎司，连续第8个月上调购金量。央行本轮增持黄金储备始于2024年11月，截至2026年10月末，中国黄金储备已经连续24个月增长。

东方金诚首席宏观分析师王青表示，9月份美联储重启加息，10月份国际金价下降7.2%，连续第二个月大幅下降，加之当前市场对美、欧、日等发达经济体财政可持续性的担忧加剧，可能是10月份我国央行继续加快增持黄金的直接原因。

“我国央行连续24个月增持黄金储备，体现出持续优化国际储备资产结构的政策取向。”庞溟认为，当前，国际经济金融环境仍存在较大不确定性，黄金兼具避险属性和储备资产属性，与外汇储备中的货币资产形成较好的风险对冲关系。持续增持黄金，有助于增强国际储备资产的多元化程度，提高整体储备组合的稳定性和抗波动能力。总体来看，外汇储备保持稳定、黄金储备持续增加，共同反映出我国储备经营更加注重安全性、流动性和收益性的平衡。

实际上，放眼全球，央行购金已成为常态化趋势。世界黄金协会发布的2026年三季度《全球黄金需求趋势》报告显示，三季度，各央行及其他官方机构黄金储备净增321吨，同比增长42%，创2024年四季度以来单季新高；储备多元化与风险管理仍是央行购金的核心驱动因素。2026年年初至今，央行累计购金675吨，较去年同期增长6%。

根据欧洲央行6月2日发布的数据，截至2025年底，黄金在全球各国央行全部储备资产中的占比达到27%，高于上年末的20%。

王青认为，这意味着当前我国黄金储备占比明显偏低，后期仍有较大增持空间。黄金也是全球广泛接受的最终支付手段，央行增持黄金能够增强主权货币信用，为稳慎推进人民币国际化创造有利条件。综合各方面因素判断，接下来央行增持黄金还是大方向。

庞溟则表示，在外部环境复杂多变的背景下，充足的外汇储备和持续优化的黄金储备结构，不仅有助于维护国家金融安全，也将继续为人民币汇率在合理均衡水平上的基本稳定提供重要支撑。 （吟文琮）

关 注

赣榆农商银行以渔船客群管理系统赋能沿海产业发展

今年以来，江苏赣榆农商银行立足地方产业特色，通过建设渔船客群管理系统，将客户信息、渔船信息、家庭关系和营销服务等有机整合，推动涉海金融服务从单户管理向家庭综合管理转变，从经验判断向数据支撑转变。截至目前，该行已纳入系统管理渔船客户2857户，其中贷款客户1289户，总授信金额31.73亿元，总贷款金额22.39亿元。

绘制渔船客群“数字画像”，让海上经营主体看得清、管得准

针对渔船客户信息分散、经营情况难以全面掌握的问题，该行建设渔船客群管理模块，整合客户基础信息、贷款情况、渔船信息、风险预警、家庭成员及负债情况等内容，形成多维度客户画像。客户经理通过系统即可查询客户基本情况、渔船经营信息和融资状况，直观掌握客户经营基础及潜在金融需求，减少多渠道查询和重复信息收集，为客户分类管理、融资需求识别和差异化服务提供数据支撑，让客户情况更加清晰、客群管理更加精准。

延伸家庭关联“金融视角”，让涉海金融服务更加贴近渔民实际

渔业生产经营往往以家庭为单位，一艘渔船背后可能关联着家庭成员共同经营、资金周转和融资需求。针对渔业生产家庭经营特征明显的情况，该行将客户管理从个人延伸至家庭，支持查询家庭成员、关联负债及相关信贷信息，并通过担保圈功能梳理客户间担保关系，辅助识别交叉担保和潜在风险。

贯通客户营销“服务链条”，让金融资源更加精准流向渔业一线

针对渔业生产周期性强、资金需求阶段性明显的特点，该行依托系统设置营销重点、业务扩展、客户对接记录等功能，记录客户走访、需求沟通和业务跟进情况。客户经理结合客户画像和家庭经营情况，及时掌握客户经营变化和融资需求，持续跟进业务拓展机会，推动客户维护由单次走访向持续跟踪转变，让金融服务更加贴近渔业生产实际。 （通讯员 杨开硕）

动 态

海门农商银行召开2026年度合规案防工作会议暨警示教育大会



近期，江苏海门农商银行召开2026年度合规案防工作会议暨警示教育大会。该行630余名在职员工、劳务派遣及外包人员参加会议，通过案例剖析、廉政授课、法治宣讲的形式，敲响合规警钟，夯实稳健发展根基。

会上，海门农商银行党委书记、董事长姜丰平对全行合规案防工作作出部署。他分析当前金融案防面临的复杂外部形势，要求全行算清外部大势、身边教训、自身底数三本账，不断增强做好合规案防工作的紧迫感、危机感、责任感。围绕实现员工“不敢违、不能违、不想违”的工作目标，全行坚持系统施策：从严问责，对资金往来、泄露客户信息、违规经商办企业等行为坚持零容忍，引导员工算好法律、经济、人生三笔账；扎紧制度笼子，抓实信贷管控、员工行为管理、内控管理，将信贷“三查”落到实处，实现员工行为管控全覆盖、无盲区，堵塞内部管理漏洞；厚植合规文化，推动合规教育入脑入心，坚守客户至上理念与信息安全底线，推动合规由“要我做”向“我要做”转变。同时强调，要发挥“关键少数”示范作用，强化条线协同，凝聚全员合力，形成问题整改闭环。

党委副书记、行长刘仁樟结合行业典型案例开展剖析，通报员工违规放贷、违规服务、业务回避制度执行不到位、与客户非正常资金往来、过度投资消费、涉诉经商、重大事项迟报等七类典型问题，梳理总结违规行为从小节失守逐步演变为违法犯罪的四大演变规律。面对穿透式、数字化监管新要求，他提出要强化内外协同，用好数字化监测手段，常态化开展员工行为排查，严防员工与不法中介勾连风险。同时，对安全生产工作作出安排，压紧压实“三管三必须”责任，抓实人防、物防、技防建设，坚决守住不发生安全责任事故底线。

纪委书记王晓军讲授廉政教育专题课，立足纪检监督视角，结合行业案例与岗位风险，明确廉洁从业六条刚性纪律底线，号召全体员工常怀敬畏之心、常存戒惧之心，做到自重自省、慎独慎微慎初，坚守清白做人、干净做事的从业准则，正确看待组织监督，主动接受监督约束。

本次会议特别邀请海门区人民检察院检委会专职委员、第一检察部主任付继博作银行业刑事法律风险专题授课。授课结合金融领域真实司法判例，对非国家工作人员受贿、违法发放贷款、挪用资金等银行业高频刑事罪名、立案追诉标准进行深度解读，剖析从业人员触碰法律红线的各类场景，阐明违规违纪带来的严重法律后果，为全体从业人员带来一堂深刻生动的法治教育课。 （通讯员 杨晨）

启东农商银行 暖心助老挽损失 贴心护老守积蓄

近期，江苏启东农商银行东海支行以贴心周到的适老化服务，成功协助辖区一名七旬老人追回第三方平台误扣的保险费用，为老人关闭自动续费功能、完成解约，彻底消除后续扣费风险。实实在在的帮扶举措，收获了客户的由衷认可，彰显了启东农商银行的责任担当。

家住东海镇的这位老人，日常不擅长操作智能手机。此前在浏览第三方平台内容时，不慎误触投保链接，在不知情的情况下开通保险自动续费，账户每月自动扣除近400元保费。连续数月后，老人察觉账户资金莫名减少，心里十分焦急，第一时间来到该行东海支行寻求帮助。

接到老人求助，支行工作人员迅速上前安抚老人情绪，认真倾听事情经过，逐笔调取、核对扣款流水，逐条梳理投保相关信息，帮老人厘清整个扣费脉络。工作人员以此案例为契机，向老人细致科普第三方平台隐形投保、静默自动扣费等套路，讲解其中潜藏的金融风险，提醒老人上网时多加留意，远离这类隐蔽的消费陷阱。

考虑到老人年事已高，不熟悉线上退保、平台申诉的操作流程，工作人员主动靠前帮办，拨通保险平台官方客服热线，如实告知老人误触投保、并非自愿购买的情况，持续跟进对接，反复沟通协商解约、退费相关事宜。经过多轮耐心对接协调，保险自动续费功能顺利关停，投保协议完成解约，前期被扣除的保费全额返还至老人账户，彻底斩断后续持续扣费的可能。

难题妥善化解后，老人悬着的心终于放下，对支行高效暖心的服务赞不绝口，还专程登门致谢。这份来自客户的肯定，正是启东农商银行践行“以客户为中心”服务理念的鲜活注脚。 （通讯员 秦师壹）