

农信机构社区银行转型之我见

■东湖支行



内涵需要充分理解

社区银行顾名思义就是在社区范围内按照市场化原则独立运营,主要为本地中小企业、农户和个体工商户提供金融服务的地方性小型银行,它与全国性银行有本质区别。从农信机构60多年的发展历程看,尽管农信机构在社区银行建设中作了有益的探索,服务“三农”的内涵与覆盖面不断延伸和扩大,但总部建设、网点转型和特色服务等与现代社区银行标准有一定的距离,集约化经营程度不高,竞争后劲不足。

(一)思想观念存在偏差。一是有些农信机构没有充分认识到自身优势和不足,片面讲求同业竞争,与国有商业银行抢大户,盲目攀比,搞大而全的发展模式,贷款重点向大企业倾斜,结果导致了大额风险贷款的产生,制约了各项业务的发展。二是有些农信机构特别是部分农商行盲目追求规模的扩大,想方设法到异地设立分支机构,由于新设异地网点与当地金融机构的竞争处于劣势,拓展业务难度较大;加上总部异地机构路途遥远,给管理增加了一定的难度,在一定程度上带来风险隐患;此外从业人员对当地经济金融环境不甚了解,特别是在金融生态环境不尽人意的地区,信贷资金安全面临一定程度的挑战,增大了异地网点的风险。

(二)总部建设尚需提升。从目前农信机构总部建设情况看,大部分仅对职能部门进行重新调整,明确了前中后台的分工和职责;特别是流程银行建设,有些农信机构根本没有搞,有些只是浅层次进行流程银行改造,大部分只停留在制度梳理、流程设计、体系文件的编写等,真正应用到和起作用的很少,加上核心业务系统和信贷管理系统由省联社统一管理,因此流程银行建设很难做到一操作一提示;此外,总部建设中人员不匹配现象仍然存在,总部管理流程不够到位,总部对支行和分理处扁平化管理能力尚需提升,与社区银行精细化管理还有差距。

(三)网点转型推动乏力。一是网点标准化建设有难度。有些农信机构基层网点房屋陈旧,营业场所面积较小,无法进行标准化建设,给实现合理的内部功能分区、提升服务环境带来一定的困难;加上网点选址受当地政府总体规划、消防部门要求等制约征地和购房难度较大。二是客户排队现象依然严重。近年来,农信机构大力拓展中间业务,不断开发和应用新产品,网点业务量迅速增加,

特别是处于外来民工集聚区的网点,经常出现排队现象,再加上客户素质参差不齐,致使网点服务质量很难提升,网点效益增长乏力。三是信息沟通不够到位。由于营业用房和人力资源限制,农信机构部分网点只设立现金柜台,防弹玻璃将员工和客户的沟通隔开,导致柜员只能应付客户基本需求,无法对客户进行主动营销,也不能提供良好的互动式服务。四是专业人才匮乏。传统的培养方式造就了一大批技术操作型员工,员工素质同质化严重,缺少理财、咨询等方面的专业人才,无法为高端客户提供理财、资金规划等增值服务,导致操作型人才冗余、专业型人才匮乏。

(四)特色服务彰显不力。社区银行建设的重点是创新服务,形成差异化的特色服务,虽然农信机构在特色服务方面推出了许多新举措,但还是与其他商业银行类同,有的是后人后到,如银行卡、电子银行服务等,针对客户的现实需求和潜在需求有针对性开发的服务品种不多,差异化、个性化服务乏力,金融服务水平有待进一步提高。

转型建设还需努力

新形势下农信机构必须加强社区银行转型建设,在社区银行模式下开展总部建设,实施网点战略转型,创新金融服务产品,形成特色化、差异化的服务体系,提升农信机构的核心竞争力。

(一)思想观念亟需转变。农信机构在推进社区银行建设中,要致力于当地中小企业、城镇居民和农户这一细分市场,通过全面融入社区,充分发挥自身长期以来扎根农村、服务本地,对当地产业和经济状况比较熟悉的信息优势,建立长期的人际关系获得大量“软信息”,能够较好地解决小微企业贷款信息不透明、不对称等问题;同时,建立有别于大型银行的风险控制模式,提升风险控制能力。因此,农信机构要切实转变观念,加强社区银行转型建设,不要与大型银行开展正面竞争,不要脱离实际盲目扩张网点,做到网点服务半径适中,深耕细作辖内社区业务,发挥社区银行灵活多变的制度优势,保持创新的活力,不断推陈出新、创新求变,才能更好地拓展业务,控制风险,实现粗放型经营模式向集约型转变,更好地适应激烈的市场竞争,赢得竞争的主动权。

(二)总部建设必须到位。社区银行转型建设,总部是关键。因此,农信机构要进

一步加强总部建设,不断优化总部的内部机构设置,前中后台要做到职责明确、分工合理,努力形成以业务发展为中心,以管理指导为支撑,以支持保障为动力的三位一体组织架构体系。在此基础上,改进总部对支行和分理处的管理模式,探索总部加强基层支行和分理处社区银行建设的途径,按照支行等级、经济特点实施分类管理,对达到一定规模、社区银行建设成效明显、条件成熟的分理处升格为二级支行,实行总部一级管理,努力做到“前台中移、中台上收、后台集中”,充分发挥总部在社区银行建设中的作用。

(三)流程改造旨在控险。流程银行建设是社区银行转型建设的重要一环。因此,农信机构要根据流程银行建设要求,结合自身业务特点,对制度文件进行全面清理,梳理业务、管理和保障等流程,并对流程管理体系项目进行全面优化,编写各类体系文件,实现一流程一文件、一操作一提示,一岗位一手册的合规流程文件模式,然后先试点后推行,针对试点过程中存在的难点和问题,进行诊断和评估,继续完善流程清晰、职责明确、风控严密的流程管理体系文件,明确流程各个环节的操作要求和岗位职责,分析各项业务操作过程的风险点,对各个风险点制定具体的防范措施。如在信贷管理和操作的流程改造中,要从信贷管理、集中审批、集中审核、集中放贷和档案管理各环节着手,优化操作流程,经过流程梳理、优化和再造,明确责任,并与内控建设、合规管理和操作风险防范相结合,为防范风险提供了制度保障,为适应现代社区银行管理和全面风险管理奠定了坚实的基础。

(四)硬件建设力求标准。农信机构要按照社区银行网点转型要求,实施网点硬件标准化建设,根据网点功能结构分别进行标准化装修,对不同类型网点布局不同业务功能,并对办公用品实行“五统一”,实行分类摆放、定位管理,努力实现环境的美观。同时,各营业网点要在大厅增设自动存取机、自助补登机、叫号机等;在客户服务区配备饮水机或便民充电设施,满足客户需求,营造一个舒适明亮、干净整洁、温馨优美的营业环境,进一步提升网点形象和客户服务,增强对客户的服务吸引力,打造具有农信机构自身特色的精品网点。

(五)标杆建设保持长效。农信机构要建立以客户为中心的经营理念,进一步加强柜面和信贷标杆建设。对柜面要实施“5S”管理制度,将标杆网点的现场管理理

念、管理方法、网点全天候、全流程现场管理内容、各岗位员工基本服务规范、服务“十要素”以及网点现场功能区域的科学布局与客户关怀系统等优质服务理念及工作方法全面导入到日常服务中,切实提高柜面人员的服务水平;对信贷环境和物品摆放要进行改造,形成信贷岗位职责和服务标准化机制。同时,积极探索标杆建设长效机制,将柜面和信贷文明规范服务与员工考评、考核和激励挂钩,建立两级考核制度,按季组织检查,邀请“神秘人”进行暗访等,促使文明规范服务工作逐步走向制度化、规范化、常态化。

(六)服务功能更需提升。农信机构要围绕打造社区银行标准的战略要求深化网点转型,努力实现网点由会计核算型向服务营销型转变,服务模式由同质化服务向差异化服务转变。一是建立全员营销机制。通过制定零售业务营销制度,将农信机构丰收卡、网银、手机银行和理财产品等系列零售业务纳入全员营销体系,并与员工的绩效工资挂钩,激发员工营销热情,特别要发挥大堂经理和大堂保安的营销作用,为客户提供咨询服务、指引分流客户到自助机具办理业务,对客户的服务需求进行记录、整理和反馈等,以此提升网点综合价值的创造力。二是建立差异化服务体系。网点要不断挖掘客户的现实需求和潜在需求,以社区客户需求为导向,提供有针对性地为客户提供量身定做、经济实惠的金融服务产品和多样化、个性化、专业化的社区公共服务产品,如建立理财中心,设立大客户室等为高端客户提供增值服务,提高高端客户的忠诚度。此外,要加快网点转型后专业队伍的培养,尤其是加强对客户经理、大堂经理及理财人员的培训,提高他们的业务素质,确保转型工作取得实效。

(七)便民渠道尽快拓宽。结合“普惠金融”工程的全面实施,农信机构要进一步加大物理渠道建设,积极实施丰收村村通工程,将自助机构延伸到偏远的山区,探索设立人工与自助相结合的全能型金融便利店和“农信之家”,通过错时经营、延时经营,打造人性化、便利化、差异化、增值化的服务和产品平台,打通农村金融服务最后一公里,让村民足不出村就能得到金融服务。同时,要积极参与社区建设,主动提供普及金融知识、参加公益活动等社会化服务,这有利于农信机构更好地履行社会责任,深入了解社区、融入社区,将金融服务与社会化服务的有机结合,提升社区形象。



■房朝彬 蒋海龙

“笋”,竹子初从土里长出的嫩芽,味鲜美,是我们江南人每餐必食的美味。然而在恒信小微贷中心,它不但是吉祥物,更孕育成为一种文化,一种破土而出的努力,一种坚忍不拔的精神。

“笋”是客户,良好的经济、信用环境是土壤,我们小微人是挖笋的农户,“挖笋”就是通过不断地扫街开展营销,为小微企业、沿街商铺、专业市场经营者竭力提供优质的金融服务。在“挖笋”的过程中我们不断总结经验,获得更多的收益和经验。

要学会挖“笋”的技术。挖笋人会在找到笋后,刨开四周的泥土,小心挖到接近竹根的位置,才能取出完好的竹笋。我们在营销人员,在找到好的客户后,要学会如何去调查、去了解、去维护好。只有过硬的技术水平,才能把找到的目标实实在在地变成我们的收益。

好的“笋”需要去深耕。挖笋的朋友都知道,想要挖到好的竹笋,一定要经过一番辛勤劳作,甚至会磨出水泡。我们在营销客户的时候会遇到“白眼”,遭遇拒绝,碰到困难,然而不经过拼搏的艰辛,又何来丰收的喜悦。

好的“笋”是“挖不完”的,笋是会不断地长出来。同样道理,客户经理在反复扫街的过程中,不可避免的会产生厌烦的情绪,会说“真的没有信贷需求啊!”事实告诉我们,客户是“挖”不完的,只是他还没到需要的时候,你放弃了,客户也就流失了。

好的“笋”要去找。挖笋的时候,有经验的挖笋人会去寻找那些刚刚冒尖,颜色纯正的春笋。然而如何在广阔的市场里找到我们的客户呢?一是切忌盲目地挖,“东挖一下,西挖一下”。好的挖笋人会守住自己的山头,了解自己的竹林,才能知道哪里会出好笋。对客户经理而言,只有扎根自己的辖区,不断积累,才能找到好的客户。二是要呵护好土壤,客户经理在做好营销同时,还应该不断宣传金融、信用有关知识,营造良好的环境,才能使“笋”层出不穷。

过了立春,雨后春笋会踏着轻盈的脚步而来,清新、水灵、明媚。我们的“信信”(小微贷吉祥物——笋)也一样,只要雷公伯伯一声令下,纵然千斤重担压身,也要努力破土而出,人家都说“春雷一声,石破天惊!”我们相信,只有经过辛勤的劳作,才能体会丰收的喜悦。

(小微贷中心)

夏虫不语秋

蝴蝶不飞沧海,夏虫不语春秋。有些相遇本来短暂,不惋惜亦无遗憾。

陆续有些小伙伴离开,各奔前程,往那滚滚红尘寻找自己的造化,有些认识,有些熟识,而有些不过匆匆有过这一段同样的境遇,多年之后他地相遇,或许有些热情,但绝谈不上亲热,相互点个头也便就此了。

也曾私下有过躁动,大抵因为觉得压抑,或者说各种不得劲,人浮于事许多,都不会用了。自个出去走访那些个体工商户或者企业主,时常陷入无话可说的境地,多少有些尴尬,到底是缺少经验,很多话题跟不上节奏,只能陪笑,这种时候就常常后悔自己一直以做客的心态面对工作的岗位。对待自己的事业没有一种主人翁的精神,终究只是一条夏虫,吸他人的血而已。

早些时候还在大学,常常不安份跑在外面,自觉经历丰富,进入社会必然适应极快,自有着一股傲气激荡在胸中,仿佛天下老子第一。只是如今想来,这么一股傲气深深地羁绊了自己前进的脚步,自以为那些看着简单轻松的活计小菜一碟,临到自己做了,且不说能不能做好,连能不能做完都难说。虚心对于这个社会绝对不能缺少,你所恃恃的也许就是前辈先人们已勇敢放弃的。当然,虚心亦不等于全盘接受,石头磨得太圆,垒不出无缝的墙。

前些日子,有辞职在家快半年的朋友终于要去上班了,新找的工作并没有一开始那么的待遇和顺心,当时辞职是心血来潮,一时硬气,如今再上班也是出于无奈。不能说他当初做的选择有什么不对,所学不为所用,满腔抱负换成了满腔不如意,用他的话说,再做下去要出抑郁了,倒不如马放南山,放空心情,待他日再重整山河。对于他说的很多话我听着都觉得挺在理的,但若换作是我,或许不会这么潇洒地选择离开。所学不能所用,为什么不重新再学点新的?囿于固有的学识,终究会变成一个束缚。

其实有时候想想,蝴蝶飞不过沧海,但自有山间鸟语花香;夏虫虽不知春秋,但暑日繁茂亦是美景。有些时候,安于现状并不是不求上进,僵化的日子里积攒爆发的能量,不鸣则已,一鸣必然惊人。

谨写此文,与诸位小伙伴共勉,虽有多不如意,时常心浮气躁,但若平心静气,安稳积累,未尝没有一飞冲天之时。

(樊江分理处 沈剑)

我行银行卡新产品新功能简介



一、银行卡新产品、新功能介绍

1.丰收IC借记卡业务

丰收IC借记卡是向社会发行的统一品牌的以芯片为介质的标准金融IC借记卡,客户可持有效身份证件申办。除存取现金、转账结算、购物消费、代收代付、账户查询等基本功能外,该卡还有小额脱机消费功能。同时,具备如下特点:(1)安全性高。卡芯片中存储密钥、数字证书等安全信息,卡片信息不可复制,能够有效保障持卡人银行账户资金安全。(2)快捷便利。具有主账户和电子现金账户,主账户功能同现有的丰收磁条借记卡功能,电子现金账户可以进行小额快速支付,在带有银联“Quick Pass 闪付”标识的终端上轻松挥卡消费,无需密码,方便快捷。(三)一卡多用。可加载社保、医保、公交等多种行业应用,实现一卡多用,提供更丰富的增值服务。

2.手机支付业务

手机支付业务是以手机 SWP-SIM卡为载体,将电子现金账户等信息加载到手机SIM卡上的金融IC卡应用。客户通过移动运营商手机钱包客户端进行空中申办金融IC卡,成功下载后,客户到浙江省农村合作金融机构营业网点激活并设置密码后



3.多种分期付款功能

对贷记卡消费、取现金额,允许客户将交易金额均分为若干份,在约定期限内逐月还款并支付一定手续费的业务。现有灵活分期、账单分期、现金分期、大额分期四类,其中灵活分期针对单笔消费,账单分期针对账单金额中的消费和取现部分,现金分期针对小额指定账户转账提现,大额分期针对大宗商品购买(如汽车、家装);分期付款业务通过息费分摊的方式,实现了贷记卡客户透支余额的时间成本挖

4.电子账单功能

是在客户贷记卡账单日统一发送的,包含客户温馨提醒、账户信息、积分信息、交易明细及个性化营销信息的电子化账单平台。电子账单弥补纸质账单在环保、递送以及成本方面的不足,同时,其搭载的个性化营销信息,也增加了一种信息投放渠道。客户可通过上下短信、电话银行、电子银行的手段选择使用电子账单替代纸质账单。

5.微信银行

在微信平台推出浙江农信信用卡公众服务号,客户只需搜索“浙江农信信用卡”加入微信银行。具有以下功能:我要查询(我的账单、我的额度、我的积分、常见问题)、业务办理(换卡绑定)、我爱丰收卡(办卡进度查询、刷卡有奖)。

6.积分商城

信用卡积分商城是我行信用卡持卡人网上购物最方便和快捷的网上商城,使用丰收贷记卡积分即可在商城上享受到便利、快捷、安全可靠的购物体验。积分商城可以从以下途径进入:积分商城网站:mall.zj96596.com,浙江农信官网:www.zj96596.com 首页和银行卡子页面链接进入。

