

## 青干班学习心得

■金子喻

根据安排,我在2015年7月19日至8月18日参加了浙江农信2015年青年干部培训班。培训期间,灵活的教学方式(既有老师的课堂现场讲授教学,也有参观实地的考察调研),丰富的教学内容(既有当今最时髦的话题互联网金融、互联网+,利率市场化等,也有传统的浙江农信社的历史与文化、中庸之道看农信文化建设),资深的教学老师(来自不同的行业既有内部资深农信专家,又有外聘党校老师、人民银行专家),给我留下了深刻印象,深刻印象难得,受益匪浅,转眼一个月时间即将结束,此次培训学习到了很多东西,主要有以下几点学习心得体会:

一、此次培训使我进一步增强了学习重要性和迫切性的认识。

2006年大学毕业之后,像此次封闭式培训一个月时间,从未有过,开始思想曾动摇,觉得时间太长,培训效果肯定不够理想,加上单位事情繁多,恐会出现差池,现在回想,那时的想法是多么的愚蠢。培训是一种学习方式,是提高管理者素质的有效手段。当今知识经济社会,是电子化、网络化、数字化社会,其知识更新、知识折旧日益加快。一个人要适应和跟上现代社会的发展,唯一的方法就是与时俱进,不断学习,不断进步。开班仪式上,冯俭青副主任着重阐述了学习培训的目的和意义,提出了培训的要求。在培训期间的学习与讨论,我认识到自己知识的匮乏,认识到只有通过培训,接受新观念、新举措,才能不断创新思维,以创新的思维应对金融日益激烈的竞争挑战。也只有通过培训与学习,才能了解和掌握先进的他行的一些管理理念和管理方法,取他人之长补己之短,丰富自己的知识,提高自己的管理水平,提高自身素质,不辜负单位重托,更好地服务自己的工作。

二、此次培训使我学习了很多新知识,拓宽了视野,完善了自身知识结构和框架。

特别是此次培训期间,能参加省联社半年度工作会议,聆听省联社理事长姚世新的《干在实处走在前列浙江农信“十三五”发展再谋新篇》,认真贯彻落实“三严三实”要求努力开创

全系统思想政治工作新局面》的报告及农信学院的挂牌仪式等,感到十分难得。课程学习中,主要有以下几点值得深入研究:

一是关于普惠金融及社区银行的转型建设。省联社业务处余建老师的《普惠金融与业务创新》,发展规划处林梅凤老师的《浙江农信社社区银行的转型升级》,浦江农信社李九良《以变应变,关于新常态下农信社社区银行的转型升级》,鄞州农合行戴恩成《农信机构发展模式创新转型》,玉环农合行陈曦《社区银行建设——以玉环农合行为例》等等,各位老师通过自身的研究或通过所在行社工作实践的经验总结,为当前金融形势下,我们农信系统如何面对激烈竞争,走出一条差异化发展道路提供了方向。我认识到,只有认真践行省联社提出的一条道路、两场革命,坚持四主定位,走普惠金融的道路,走社区转型之路,才能在未来的竞争中,立一席之地。

二是关于他行先进管理经验的运用,正所谓他山之石可以攻玉,此次培训中最直接的获益便是借鉴他行先进的工作理念,如鄞州农合行的“用松的授信方式去开拓市场,用紧的授信方式去把握风险”“把自己的客户打造成第二支客户经理队伍”,台州路桥农合行“10万元以下必须发放信用贷款,30万元以下鼓励发放信用贷款”,同时对30万元以下发放信用贷款产生不良的可以减轻的做法;乐清农商行的风险控制,在2008年时,乐清全部银行都跟进造船行业时,他们能够及时全身而退的风险把控能力;江山农商行的农员服务管理,ETC的成功推广及丰收e站、金融便利店的建设;苍南农商行的大数据平台介绍;德清农商行的丰收驿站等等,这是培训交流中所最能够直接吸收、借鉴的东西。

三是有关于农信感情和农信文化。此次培训温州办事处原主任屠双燕老师的《农信社的昨天今天和明天》,省联社办公室陈博恺老师《宏观经济与农村金融若干问题讨论》,东阳农商行方益红老师《从中庸之道看农信社文化建设》等等,让我们了解了浙江农信社60年的发展过程,对期间各种时期经历的各种情况,我

有了进一步的认识。特别是屠主任以自己的亲身经历为我们讲述了那段决定农信社前途命运的故事。当年朱镕基总理来浙江调研,想把农村信用社与人民银行挂钩,找一个监管单位。经过反复商量,认为这件事还是离不开农业银行,提出把农村信用社索性改个名字,叫中国农村信贷银行,按股份制银行来办,由中国农业银行来控股,但通过在江苏、浙江座谈、走访等,最终打消了农行的方案,改为由省级政府进行管理模式,听后特别激动。

三、此次培训让我认识到个体和团队的重要性。

本次培训班引入了学员间、小组间PK榜,根据PK榜统计数据、表现及成果评定情况,选出优秀小组、学员及班委。这就要求学员不仅要自己做好本职工作,更要积极主动参与小组集体活动。培训中我由于粗心,在第一天上课时迟到,不仅自己得到了一枚小黑棋,也让小组其他成员受到惩罚,还有我们小组在趣味游戏中排名最后,个体和团队如何融合?培训期间,我也读了《给你一个团队,你能怎么管?》一书,在实际工作中,关于个人和团队建设有这么几点体会:

一是要不断强化大局意识和责任意识。此次培训我作为一名学员便是一个个体,所在的第四小组便是一个整体,为此小组集体活动是必须积极参与的。回到单位,而平时在工作中,我们作为单位的一个个体首先就是要时刻将单位利益放在第一位,局部服从整体,小服从大局的原则,或许每年的任务下达,指标分配等等原因,各支行之间出现了不平衡,存在的差距,但我们始终要有大局意思,始终保持健康向上、奋发有为的精神状态,增强勇于攻坚克难的进取意识,敢于担当,勇挑重担,锲而不舍地推进单位持续健康发展。

二是要加强沟通与协调,掌握工作方法。正如屠双燕老师所讲,作为做好一个支行行长,其中的两点便是,职责清晰科学授权,承上启下勇挑重担。其中第一点就是要学会沟通与协调,要善于与领导、中层干部、职工、进行沟通,要学会尊重别人,放下架子,不利于团结的话不说,不利于团结的事不做,积极主动地开展工作。要经

常反思工作、学习和生活,把反思当成一种文化,通过反思,及时发现自身存在的问题。第二点就是要学会科学的授权,做到六个关注:关注员工思想动态;关注辖区经济发展趋势;关注辖区银行业业务发展进度;关注行和行、部门和部门之间管理上的差异化;关注考核办法的公平和合理性;关注所属各分支机构的均衡进度。

三是要有正确的观念和心态。正如东阳农商行方益红老师的《农信经营管理的中庸之道》课堂中所讲,东阳农商行在2008年的时候也碰到过困难,不良贷款率居高不下,可通过这么几年的努力,不良率已降到1%以下,正确的观念和心态至关重要。目前我们行由于各种原因,或多或少也碰到困难,因此我们更应该在做人上,先做人后做事,以德为先,能干敢说,务实,敢于得罪人;做事上,有责任心,敬业,有乐观观念,以成为准。一个人如果心态积极,乐观面对人生,乐观地接受挫折和挑战,那他就成功了一半。

四是要宽宏大度,学会包容。培训中,我们小组六个学员来自不同地区,不同行社,担任职务各不相同,有来自一线的支行行长,也有来自总行职能部门,年纪差距较大,性格各不相同,这就要求我们学会包容。包容是一门艺术,是一种境界,要达到这种境界,就必须拥有博爱的胸怀,博大的胸襟,还要有一份坦荡,一种气概,包容是赢得朋友的前提,包容是人生的财富。包容不等于迁就和放任自流,包容别人的过错,是为了让别人更好地改过,与人相处要学会容纳、包涵、宽容及忍让,做到心理相容。

五是要注重团队建设,增强团队整体素质。团队由个体组成,在培训中我们很多时候都要团队协作,如小组趣味活动、晚会表演、课堂上的午午游戏等等,这样就要求切实了解团队的运作,重视和团队每一个成员的沟通讨论,相信每一位成员都能为团队做出贡献,要尽可能的以体谅的心态来看待每一位成员,尊重每一位成员,这样就能做到团队目标明确,成员各负其责,并且互相认同,成为一个真正的团队。那我们的趣味活动我们排到最后,正是因为我们没有发挥每个成员的作用造成的。

通过营销客户来营销该客户所处行业,再加以针对该行业的特征,重点营销我行的贷款产品,这种营销模式在我们组一直被沿用至今,通过向客户要来的行业上下游名单甚至是应收账款名单等,进行电话营销,也不失是一种好办法。

三、认清形势,抓住重点  
(一)大力组织存款  
在存款形势紧张的时候,作为营销团队队长,我及时调整工作思路,将组织存款放在工作的首位,我们小组通过以下三方面来组织存款。

1.大力组织客户的流动性存款。针对小微客户流动性较强、收回较快等特点,我要求客户的银行存款进出原则上要从我们开户行进出,这一举措我们取得了不少的效果,大部分客户的帐户上都有一定量的余额。

2.加大POS机的投放量。我对目前我们组客户进行了分析,选出了一批资金结算量大的批发、零售业客户,要求组员对其进行重点维护,希望装他们我行POS机进行结算,以目前我组在跟进粮油市场一卖米商户为例,我们为其实装了POS机,该商户主要以批发大米为主,一年的销售量在1000多万元且基本以转账与刷卡为主,经沟通,该客户同意使用我行POS机进行转账,大大改善了我们的存款现状。

3.组织员工爱岗敬业存款。在年底即将到来之际,我们通过联系亲戚、朋友将他们的存款组织过来,提高存款量。

(二)积极营销小微客户  
在总行存贷比高度紧张,市场风险普遍加大的情况下,我调整了营销策略。由前期的营销大额优质客户,增加利息收入为主,调整为以营销30万以下小微客户为主,提高贷款户数的模式。截止到目前,我们组2015年新增贷款户数98户,其中30万以下贷款户82户,牢牢贯彻了主营小微客户的思路。

在整体信用环境不佳、不良贷款剧增的情况下,作为我们小微信贷中心主打信用贷款,自然所面临的风险相对也较大,所以我要求我们组员牢固树立以抵质押贷款增余额,信用贷款增覆盖面的理念,原则上30万以上的客户有房产抵押的需要做抵押,截止到目前我们组的信用贷款户数占总户数的117户,抵质押贷款余额占总余额2171万元。

## 普惠金融进社区 便民服务到身边

### 普及支付清算知识



■周艳赛

为有效出现代化支付系统功能,引导公众培育非现金支付应用习惯,日前,东湖支行在世贸广场二楼设点,组织网点员工贯彻“央行支付,中流砥柱”思想,集中开展了8.1支付清算活动宣传。东湖支行员工通过定点设摊,发放丰收卡宣传资料等方式推广网上支付、移动支付等新型电

子支付工具应用,引导公众了解,使用金融IC卡,推动新型支付工具应用。用自身案例,使用成本以及未来趋势让公众了解到POS转账、网上支付、转账汇款以及水电煤费代扣等业务的便利与优势。活动中还讲解了支付风险预防和打击支付领域违法犯罪措施的知识,加强了公众对新型支付工具信任。

(东湖支行)

### 普惠金融行 送戏进社区



■何孙颖 顾颖莹

日前,我行城西支行在西湖新村开展了一次别开生面的普惠金融宣传,并在社区文化广场成功举办“恒信之夜”文艺进社区联欢晚会。本次送戏进社区活动选址在城西支行辖内的西湖新村社区。活动旨在让社区居民更加深入了

解我行金融产品和服务,便利居民金融生活,宣传普惠金融理念。

晚会邀请了绍兴著名的“心连心”艺术团参加演出。晚会大腕云集,著名艺术家兼导演汪嘉宝、著名莲花落表演艺术家潘家富、国家一级演员章利萍等等为台下观众带来了一个个精彩的节目。

(城西支行)

### 现场开卡到身边



■张以楚

舟山支行为切实做好金融服务,8月14日,我支行与凌江岸村委联动,在凌江岸农贸市场门口设点进行了我行各项便民业务宣传,积极与社区居民的互动,通过借用

实行移动端,现场为有需求的村民办理了丰收借记卡,作为普惠金融渠道的补充延伸,扎实做好社区银行的基础性工作,活动取得了良好的效果。我支行会继续行动起来,将我们的服务延伸到各个社区。

(舟山支行)

### 征信宣传进社区



■王呈修

7月份以来,绍兴天气持续的高温给市民的出行带来了不便,也催生了“夜间纳凉”模式的高潮,越来越多的市民选择晚上在小区附近广场、河边纳凉散步。绍兴恒信合作银行小微信贷中心的客户经理把握此次机会,2015年7月30日,通过晚饭后

的时间,对市区的绍兴天下小区进行征信宣传话动,旨在加强征信的宣传教育,提升市民征信水平。绍兴天下小区附近居民区密集,客流量大,宣传起到了很好的效果,小区居民朱大妈告诉我们,过去对个人征信状况的概念确实比较模糊,现在孩子买房买车开始接触到银行业务,才意识到征信的重要性。“经常组织这类宣传话动能时刻帮助我们提个醒,挺好。”大妈说。

(小微信贷中心)

## 我的小微梦

■鲁锦

在进入小微贷之前,我是恒信银行营业部的一名客户经理,那时候的自己时常梦想着有一天也能自己作为团队队长,带领团队去营销业务。

2013年底,当我得知我要成立小微信贷中心,而且由营销团队队长一职时,我义无反顾地填写了应聘报名表,并且很幸运地作为一名营销团队队长加入到了小微贷大家庭中。

然而正式进入小微贷后,所面临的挑战远远比想象中的困难得多,之前自己在做客户经理的时候只需要管好自己,不需要过多地考虑整个团队业绩。而当你站到了团队长的角度,你会发现,光靠一个人去营销业务是远远不够的,需要带领一个团队一起进步。

作为团队队长,在小微贷与大家一起生活、工作的两年时间里,我想分享一下一些感想与心得,主要有以下三方面:

### 一、提升团队凝聚力

(一)因人而异,激发组员的能动性

1.“努力再努力,永远争第一”这是我们组的口号,也是我们每天奋斗的目标。每天晨会结束后我们都会喊口号,来点燃组员一天的工作热情,提高团队的凝聚力、向心力。

2.充分尊重组员选择,调动工作积极性。作为一个团队队长需要有自己的总体工作思路,而现实却是每个组员都会有自己的工作想法。在刚作为团队队长的时候,我希望每个组员都听我的,都照我的安排去做,然而现实效果却不是很理想,比如在刚开始扫街的时候,我安排组员扫街的方式是大家一起去扫街,这样不仅效率高,也能使每个组员都在我的管理范围内,然而这个扫街效果并不是太好,业绩一直不温不火。经过集体讨论后,有组员提出自己想自己划分区域扫,他们觉得这样更有营销的动力。最后我尊重了组员的选择,营销业务量的提升也证明了选择的正确性。自那后我会更多地

把选择权交给组员自己,尊重他们的判断,愿意相信组员的自我约束力。在这种模式下组员们也逐渐形成了自我督促的意识,自觉、主动安排当日工作,安排客户调查时间,主动汇报当日完成营销目标和调查分析目标情况的工作流程;形成调查分析、业务营销行

为相互监督的团队氛围。

3.因人而异,设定营销目标。在担任团队队长的时候,组内的任务数都是平均分摊到每个人的,然而经过一段时间后,一些组员很容易完成,而在任务完成后工作上就会出现一定程度的懈怠,而有些组员却一直完不成交给的任务,久而久之对工作失去了信心,失去了激情。考虑到这种情况,我调整了分配方案,希望一方面能提升完不成任务的组员的积极性,另一方面也能维持优秀员工的工作动力。我在月初时根据组员的能力,制定了不同的目标数,而这些任务数都不会是他们遥不可及的,通过简单的努力都可以完成。自那以后,每个组员的积极性都有所提高了。

4.做好分析交流。在每一天的营销工作结束后,我们都会开晚会,晚会的内容是组员坐在一起分享自己当天的营销心得、成果与所碰到的困难。在小微贷刚成立的时候,由于我们的组员都是刚入行,没有信贷经验的员工,所以在扫街营销的时候经常会碰到很多问题,每次晚会我们都会一起讨论解决,解决不了的向顾问及中心领导请教。一段时间后每个人在业务上和知识上都有了很大的提高,营销业务也越来越得心应手。

(二)以身作则,将团队利益放在首位

1.牢固树立营销意识。作为一名营销团队队长,在管理好团队的同时需要牢固树立营销意识。不能人为自己是营销组长了,只要组员去扫街就可以,自己只需要做好人员管理就行了。小微贷营销团队队长每天的工作往往是自己拿着一叠宣传单,开车载上四名组员到一个市场,然后每人分一块区域发宣传单营销客户。组员看见组长都在这么做了,自然而然也不会偷懒了。

2.带头加班,补充信贷知识。作为新员工,我行的信贷知识,如何为客户编制报表,如何写调查报告,如何发放贷款等一系列信贷问题都等着我们去学习解决。为此,中心领导晚上带头加班,手把手指导我们贷款发放的常识与合同的书写。作为团队队长,我每天晚上辅导组员编制报表,撰写调查报告,与组员一起学习我行的信贷知识,加班到11点也是常有的事。通过3个月的加班加点,每位组员基本能够熟练的为客户编制报表,做好权益检验,将风险降到最低化的同时顺利发放贷

款。

3.作好表率,勇于担当。在我们营销的贷款中,出现过一产隐性风险,这个客户是在3月初发放的20万元信用贷款,当时主要用于酒店装修,经过贷后调查该客户确实将资金用于了酒店的装修,但中途因游客量未达到预期,导致客户的经营状况出现了一些问题,现金流大幅度下降,而在我行未归还的贷款还有5万余元。虽然5万多的金额并不大,但作为新进行的客户经理已经手忙脚乱不知所措了,为了避免出现不良贷款,作为团队长的我勇敢地挑起了催收贷款的大担子,前前后后去了客户经营地20多次,终于成功地将贷款收回,避免了不良贷款的产生。

### 二、细分市场,制定营销方案

(一)整体营销,建立日报议组

1.通过人脉关系,我们以市场管理层为切入点,对市区的各大专业市场建立了日报议小组,互惠互利,扩大营销量。到目前为止小微贷已在新大城、金德隆、旧货市场、农贸市场等地建立日报议小组,为专业市场内的经营户提供融资扶持,当客户有需求的时候可以联系市场的管理员,管理员会上跟我们联系,大大提高了我们的营销效率,当市场搞促销活动时,市场也会通知我们去摆摊营销。

(二)区域营销,建立营销根据地  
在总行坚定落实“四主定位”的理念下,我们小微贷坚持以越城区、袍江、高新区为根据地,坚持做散做小、深耕细作,提高辖区内的市场占有率。我们营销小组将辖内的专业市场、商业街进行、写字楼等区域进行了划分,每个组员对自己“包干区”内的个体工商户、小微企业一户一户、一遍一遍地进行走访,了解每个经营户的金融需求,与每个经营户“做朋友”,这既扩大了宣传力度,也增强了与客户的粘性,同时也降低了风险。

(三)行业营销,扩大行业营销面  
行业营销是我们小微贷最常见的一种营销方式。我们会根据某些行业的季节性,加大对该行业的整体营销。以酒水行业为例,绍兴是一个酒乡,夏天又是啤酒销售的高峰期,在这个时段我们重点营销辖内的酒行,这既能提高营销效率,也能把握住资金的用途,降低贷款风险。