

农商银行提升存款竞争力的对策

◎ 魏 明

每逢节假日,县域金融机构就会开展存款抢战,形式多样营销活动铺天盖地,银行业之间存款业务竞争呈白热化。目前,如何提升农商银行存款方面的核心竞争力是亟待解决的课题,笔者结合工作实际情况,浅谈一下农商银行提升存款竞争力的对策

围绕“一个中心”

一是以客户为中心持续增强服务供给能力,努力为客户提供便捷、高效、安全的服务。要牢固树立“以客户为中心”的经营理念,以解决和满足客户的金融需求为工作的出发点和落脚点,集中资源和力量,不断完善基础设施建设,改进服务模式,优化业务流程,使客户享受到快捷、安全、便利、周到、热情的服务;从客户的立场考虑,为其资金提供最佳理财方案,实现客户利益的最大化。

二是以客户为中心大力推进金融创新,不断满足客户日益多样化的金融需求。当前,客户对金融服务的需求越来越多元化,农商银行在存款产品与服务方面的创新也必须顺应这个潮流,尽快改变产品单一、竞争同质化的局面,全方位进行金融创新;积极开发满足客户需求金融产品和服务模式,以更人性化、个性化、特色化的金融服务拓展市场,提升对客户的服务水平,为客户提供真正有价值的金融服务。

三是以客户为中心构建具有农商银行特色的客户关系管理机制,培育高度忠诚的客户群体。长期以来,农商银行在县域市场形成了相对稳定的客户群体,但随着互联网金融、科技金融的日新月异,长期稳定的客户群体也悄然发生了变化。农商银行要充分把握自身的优势,构建具有自身特色的客户关系维护管理机制,巩固线下的有利条件,利用长期以来建立的“亲缘、地缘、人缘”优势,巩固传统客户;积极拓展线上服务渠道,尤其针对年轻客户群体的

金融需求,创新优化服务与管理,增强客户黏度。

打造“两支队伍”

一是打造一支素质过硬、业务全面的客户经理队伍。当前,为客户提供“一站式”综合解决方案和全方位服务成为银行赢得客户和业务的重要砝码,而客户经理则承担着这一关键角色。从目前来看,农商银行的客户经理队伍建设尚不完善,而且存在重资产业务、轻负债业务的现象,加强客户经理队伍建设是加快资金组织工作的亟待解决的问题;要优化客户经理队伍资源配置,从各个岗位精选一批业务全面、素质较高,年富力强、营销能力突出的员工到客户经理队伍;要完善客户经理管理模式,加强客户经理队伍的培训,使之成为集客户开发、关系维护、客户需求解决、跟踪服务、风险评估等全流程服务综合体;要建立科学的激励约束机制,完善薪酬绩效机制、强化竞争机制、实现淘汰退出机制;要打造一支具备农商银行“草根”特色的客户经理队伍,使之熟悉“镇情、乡情、村情、民情”,真正“懂农业、爱农村、爱农民”。

二是打造一支服务优良、能力突出的大堂经理队伍。大堂经理是银行网点的最前沿,是联系客户的直接纽带,承担着网点的客户接待引导、业务咨询解答、产品介绍营销、客户体验指导、厅堂秩序维护、客户意见收集反馈、投诉处理以及突发事件应急处理等事务。目前,农商银行大堂经理队伍主要有两种模式,一种是外包人员,一种内部员工,但无论是哪种模式,大堂经理的岗位都至关重要,不可替代;要优化大堂经理资源配置,科学合理设定大堂经理与内厅服务柜员的比例,保证厅堂服务的有效性和及时性,并能够充分满足客户需求在第一时间得到解决;要加强对大堂经理业务培训,让其熟知银行的各项

业务,保证其履职的基本业务素质,当好银行厅堂的接待引导员、业务知识宣讲讲解员,金融产品的体验推介员,突发事件应急处理的“消防员”等角色;要不断完善大堂经理薪酬绩效考核机制,充分激励其增强履职水平和工作质量。

打好“三大战略”

一是实施网格化战略。全面推进金融服务网格化战略,搭建“责任网格化、建档标准化、产品多样化、服务精细化”的金融服务网格化体系,解决营销覆盖率低、农村金融服务不充分、客户营销不精准的困局;将市场定位深深扎根农村,真正实现“网格划分无缝对接、责任管理无缝对接、金融服务无缝对接”的金融服务新格局。

二是要着力实施“农金”品牌战略。农商银行的品牌战略要牢固把握好市场定位,确立发展的愿景,使命并为之努力,打造具有自身特色的金融产品并被客户接受,推行标准化的服务流程并被客户认同,实施严谨的内控管理并被客户点赞,塑造良好的社会形象并被客户所信赖。

三是实施企业文化战略。农商银行要树立长远发展战略目标,不断丰富和创新企业文化内涵,将文化服务贯穿于业务经营全过程,促进企业文化建设健康快速发展;不断加强战略创新、观念创新、产品创新、服务创新、管理创新等;塑造银行的管理文化、产品文化、营销文化、服务文化等企业文化体系;要打造具有农商银行特色的企业精神,着眼于弘扬和培育团队精神、敬业精神和创新精神、奉献精神,全面增强企业的亲和力、凝聚力、创新力和竞争力。,

抓好“四项服务”

一是强化柜面服务。柜面服务的好坏是客户衡量银行优劣的第一感知,全面提升营业网点柜面服务能力,要从营业环境卫生、营业厅的舒适度,员工

的仪容举止、服务行为规范、服务效率和质量,服务设施、器具的便捷度以及营业厅的体验功能等全方位入手,提升金融服务,增强客户的满意度。

二是强化网点服务。农商银行要努力把全辖网点打造成环境优美、形象靓丽、功能到位、条件舒适、客户赞许的精品银行;充分发挥农商银行网点数量多且遍布乡镇的优势条件,进一步推进营业网点服务意识、服务环境、服务措施、服务便利、服务行为、服务方式和服务产品的全面改造提升,巩固在农村和乡镇市场的优势,把网点优势转变成为提升市场占有率、客户占有率的优势。

三是强化渠道服务。“互联网+”时代的到来,促进了银行的深度变革。渠道建设成为银行决胜客户和市场的主要方面,影响越来越深远;电子银行业务成为客户竞争的“第二战场”,地位越来越重要。农商银行要充分发挥其优势,增强营业网点电子银行的市场占有率,扩大“金农信e付、社区e银行”等产品的客户市场覆盖率;针对客户的不同需求,尤其是年轻客户群体,调查了解他们的金融习惯、消费特性等情况,不断优化服务方式和手段,增加客户的黏度,培育优质稳定的市场客户群体。

四是强化“上门服务”。农商银行作为最贴近城乡居民的社区性银行,要充分发挥其长期以来熟悉“县情、镇情、村情、民情”的优势,利用其具备“亲缘、地缘、人员”的特点,开展好“上门服务”;要充分发扬“背包银行”的优良传统,持续深入开展“金融服务家家到”活动,经常性地开展“扫楼”“扫街”、进乡村、进社区、进商圈、进企业等“二三四五”活动,加强宣传和 service;要针对不同的客户群体实行“请进来、走上门”,举办丰富多彩的客户联谊互动活动,开展客户关心的健康讲座、法律讲座、理财讲座等活动,增加客户黏度。

(作者单位:安徽庐江农商银行)

方面的关系。另一方面,要做到“接地气”。要坚持问题导向,深入调查研究,掌握第一手资料,搞清基层最急切、客户最期盼、员工最关心的问题,以及当前工作中存在的不足和差距,扭住核心,抓住关键,突出重点,有针对性地提出解决措施和办法。

措施要有“力度”。就是要做到“有目标、可执行”“有抓手、可操作”“有考核、可落实”。“有目标、可执行”就是每一项工作都具有具体的、经过努力能够实现的目标,且可以有落实执行的具体工作措施;“有抓手、可操作”是指每一项工作都有突破口和切入点,且要确保重点突出、可操作性强;“有考核、可落实”是指每一项工作都有考核办法、奖惩措施,确保责任明确、落实到位。

文字要有“温度”。文字要鲜活、生动,不能死板、僵化,杜绝“假大空”的论述,培养“短实新”的文风。特别是在起草会议讲话时,既要体现工作部署,也要体现责任担当,还要体现人文情怀,使人读后能够产生强烈的共鸣,能够感受到信心倍增、精神振奋、充满力量。

(作者单位:山西省农信联社)

◎ 雷鹏锋

写材料有很多的方法和技巧,有些是通过学习、参考别人的东西中得来的,有些是通过自己的切身实践中得来的。通过工作实践,笔者将其概括总结为坚持“六勤六多”,把握好“四度”。

坚持“六勤六多”

“六勤六多”,即:勤动脑,多看;勤动耳,多听;勤动脚,多跑;勤动脑,多思;勤动手,多写;勤动脑,多问。也就是说,写好材料不仅要“眼观六路,耳听八方”,更要“写而不倦,不耻下问”。

“勤动脑,多看”,就是要多学习网络、报纸、杂志上的好文章,以及本系统、本行业的经验交流和做法,看他们如何谋篇布局、切入主题、把握要点。同时,要注意平时素材的积累,可以按照政策法规、党的建设、内部管理、业务经营、风险防控、服务创新等,分门别类地建立文件库、资料库,以备随时查阅、借鉴。

“勤动耳,多听”,就是要多听一些时事新闻、会议报道、领导讲话,多听一些形势分析和工作剖析,多听一些关于工作的意见和建议,确保自己的思想、

观念和说法始终与时俱进、常用常新。

“勤动脚,多跑”,就是要经常深入基层,深入一线,开展调查研究。俗话说:“眼见为实,耳听为虚”“纸上得来终觉浅,绝知此事要躬行。”只有亲自到现场去看了、去调查了,才能收获更多在办公室看不到、听不到、想不到的东西。

“勤动脑,多思”,就是要多动脑筋,善于思考。无论是写什么题材的文章,在写之前先不要参考网上或是其他方面的范文,而是要自己先思考、动笔,然后再参照、对比,找到不足和差距,再进一步整改提高、举一反三,反复几次,就可以得到一些启迪、掌握一些要领。

“勤动手,多写”,就是要多加尝试,多加历练,坚持不懈,持之以恒,用不同的方式、不同的角度、不同的题材,找到最佳的表达方式。比如,同样的一件事,可以试图用新闻、通讯、报道等形式写,也可以尝试用散文、诗歌、小说等题材写,还可以尝试以调研、经验交流等方式写。

“勤动嘴,多问”,就是要不懂就问,不耻下问,多和别人交流,多与别人沟

通,多向别人请教,“闻道有先后,术业有专攻”“三人行,必有我师。”总有一些知识、技能和范畴,是自己的缺陷和短板,虚心一点,谦恭一点,好学一点,才能收获更多。

把握好“四度”

站位要有“高度”。要把政治站位放在首位,坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导,严格执行党的各项方针、路线、政策,认真分析研判经济、金融、市场形势。在此基础上,紧密结合工作实际,强化战略思维,既登高望远,勾画长远发展规划和宏伟目标蓝图;又立足当下,抓住目前最紧要、最关键、最迫切的重点、难点、焦点和热点问题,深入研究,找准症结,积极破题。

见地要有“深度”。一方面,要体现“理论性”。善于学习和运用辩证唯物主义世界观和方法论,研究问题,分析问题,解决问题。以农信社为例,就是要紧扣转型提质、高质量发展、改制化险、风控案防、支农助小核心工作,强化辩证思维,科学阐释规模和质量、当前和长远、实绩和隐绩、局部和全局等

分析所在农商银行多数投诉事件的诱因,发现相当一部分是由于客户初次反映情况后,农商行没有足够重视,未认真执行“首问负责制”和“属地管理原则”,解释、安抚不到位,敷衍应付,生硬答复或者将矛盾上推,最终导致了投诉发生,甚至发生舆情事件;发生投诉后,工作人员不从根源上查找问题,改进完善,反而热衷于动用各种社会关系将客户投诉“压”下去,简单粗暴的手段甚至激化矛盾。据统计,客户第一次投诉形成声誉风险的概率是30%,第二次投诉时概率猛增至70%。虽然农商银行重大舆情相对较少,多数为一般性负面舆论,但农商银行仅仅采取漠视、沉帖、删帖等粗放型手段,实际上并未真正化解风险。另外,农商银行人员普遍缺乏准确应对媒体采访的技巧,在接受采访时不注意自己的言行,贻人口实,给单位造成被动。

(四)舆情演练臻于形式。从省级机构到各农商银行就舆情管理、声誉风险管理、新闻发言人制度、应急预案均制定了详细操作规程,但往往疏于真正去模拟演练,当一旦发生舆情事件时,往往临时“抱佛脚”,效果大打折扣。

农商银行处置舆情危机的对策和建议

(一)高度重视舆情工作,增强舆情危机意

新形势下农商银行如何处置舆情危机

◎ 刘海伟

长期以来,农商银行虽然在服务当地经济发展等方面发挥了积极作用,但对自身舆情危机的认知与处置做得并不十分到位。部分农商银行因受当地经济发展欠发达、地理位置偏远、客户维权意识不强等因素影响,一度形成“天高皇帝远”的心理,处理舆情简单、生硬,已不适应当前农商银行舆情防控工作的要求。新形势下,如何正确应对与处置舆情成为农商银行需迫切解决的课题。

农商银行处置舆情危机存在的问题

(一)缺乏舆情处置意识。农商银行主要服务地区是县域,对客户的投诉、信访司空见惯,很少将这些投诉、信访上升到舆情的高度来看待。如果一旦引发舆情,农商银行更多考虑的是“不给上级单位惹麻烦”,而不是担心会对自身乃至全国农商银行系统的形象和声誉造成怎样的损害。

(二)缺乏舆情监测渠道。尤其是县域农商银行没有自己的舆情监测平台,舆情隐患往往通过上级单位通知。日常执行舆情监测的手段多是组织大量人力漫无目的地在贴吧、微博上浏览,不仅很难保证工作质量,还造成一定程度上资源浪费。

(三)缺乏舆情处置技巧。笔者曾试着

识。一是将舆情防控及处置上升到农商银行战略高度,作为风险管理的重要内容,制定严格的考核办法,明确责任人,选拔一批责任心强、能力突出的人员负责舆情的关注、报告、处置等工作。二是在投诉电话公示牌上,登记所在支行会计主管和支行行长的电话,引导客户优先拨打二者电话反映问题,支行接到投诉后应立即处理并争取客户满意,力争将隐患消除于萌芽状态。三是加强相关规章制度的学习,严格落实主体责任,切实维护好农商银行的良好形象。

(二)严格规范业务操作,杜绝滋生舆情隐患。一是“打铁还需自身硬”,借助开展风险排查、合规建设等工作的契机,重新摸排风险隐患,梳理制度漏洞,严格员工合规操作,形成讲合规、用合规、合合规的良好风尚。二是强化员工服务意识,激发员工主动服务、温馨服务的自觉性,用心维系客户,从源头上避免发生舆情隐患。三是加强对外宣传材料的审核把关,严禁擅自对外发布易引发争论的文字或图片资料。

(三)积极协调外部机构,建立联动应对机制。一是加强与当地宣传、网信等部门的沟通协调,确保在主流权威渠道上获取政策优势。二是主动寻求与专业机构合作,加强舆情监测力度和

频度,确保第一时间知悉舆情动态。三是优选几家影响力较大的媒体,加强联络与交流,如发生舆情事件时,能够确保及时获得发声的渠道和平台。

(四)组织开展专业培训,提高舆情处置技巧。一是舆情处置的专业性和技术性都很强,比如金融业务类舆情处理原则是厘清责任、法律界定和情感补充,而非业务类舆情的处理原则是“短平快”。农商银行应积极联络并邀请权威培训机构或专家授课,培训范围应覆盖全体干部员工。二是培养打造舆情处置内训师队伍,内训师需做好日常培训、制作典型案例、规范对外口径等工作。三是正确处理与媒体的关系,提高“媒商”,比如说指责媒体、记者的话,不说推卸责任的话,不急于说绝对的话等等。

(五)勤于舆情案例演练,锤炼舆情实战能力。“纸上得来终觉浅,绝知此事要躬行。”一是农商银行应不定期开展模拟演练,条件允许的可以模仿媒体记者搞“突然袭击”,着重锤炼农商银行的舆情应对及处置能力。二是农商银行应定期总结舆情工作案例及经验,形成常见问题清单,对应撰写关键口径纳入舆情口库,以备不时之需。

(作者单位:山东临朐农商银行)

浅谈农商银行网格化管理

◎ 代应勇

在“互联网+”时代,如何将高质量发展所要求的稳增长、兴科技、重创新、调结构、促转型落到实处,是当前摆在农商银行面前的一个重要课题。构建集“衣、食、住、行、游、学、医”于一体的非金融消费场景是回答上述课题的一套整体解决方案,而前提是开展网格化管理。

网格化管理实际是农商银行网点客户精准管理的一个工具,在“互联网+”时代要做好农商银行网格化管理,笔者认为应该从三个方面入手,一是产品和服务有哪些?二是客户在哪里?三是如何来服务客户?

产品和服务有哪些?当前农商银行负债类产品有活期、定期存款产品,资产类产品有涵盖农户、居民、个体工商户、行政事业单位职工、企业单位等群体的贷款产品以及银行承兑汇票、公务卡等产品;在服务渠道上有手机银行、网上银行等工具;还有代发涉农补贴、工资、代理销售保险、贵金属、理财、代扣电费、烟款等中间业务。当前农商银行的业务既有金融产品与服务,又有非金融产品与服务,既有线下产品,又有线上产品,已具备开展网格化营销的一些前置条件,即线上线下金融服务融合发展。

客户在哪里?做好客户分类管理是网格化管理的基础,按照“纵向分层、横向分群”的工作思路,客户分层分类如下:

“纵向分层”按年初客户在网点沉淀资金的多少划分为潜在客户、基础客户、核心客户、高端客户。潜在客户(1万元以下)储蓄存款客户。这部分客户群体要有针对性地培养客户的交易结算依赖,主要通过“黔农云”、网银、手机银行、第三方支付平台结算渠道等便捷的服务手段,提升交易的便利性,让客户愿意将其资产转由本农商银行处理,吸引客户的资产集中。基础客户(1万元-5万元)以上的储蓄存款客户。这部分客户群体占比大,发展潜力足,通过采用专项营销活动鼓励客户与农商银行发生更多的业务联系,如通过“春天行动计划”“秋季攻势”、节日专项营销等活动鼓励客户将更多资金留存农商银行,其经营目的是将1万元-5万元的客户提升到5万元以上。核心客户(5万元-50万元)储蓄存款客户。这部分客户群体涉及资金大,是农商银行储蓄存款的重要来源。对这类客户要保持适度服务为原则,同时要实现常态化跟踪机制和营销机制,通过客户分群制定差异化的金融服务方案,满足客户的资金服务需求,提高客户的黏连度与忠诚度,为客户群体打下防流失的基础。高端客户(50万元以上)储蓄存款

农商银行柜员须做到“三不三要”

◎ 潘璇

随着农商银行监管要求越来越高,对风险控制标准也越来越明确具体。作为一线柜员,在工作中如何做到严格按标准操作流程并有效的降低风险?笔者结合实际工作中存在的现象认为,除了严格按照业务操作流程标准及规章制度、拥有过硬的业务水平与操作能力、养成良好的操作习惯、具备强烈的工作责任心外,柜员必须做到“三不三要”。即:不听、不想、不随心;要定、要勤、要及时。

不听,就是在办理业务时,农商银行柜员除了与本窗口服务的客户沟通业务问题外,不要去听相邻柜台其他同事或客户的对话,不因其他同事或客户讨论的话题而分神,有意识地屏蔽无关声音来源,耳朵只用来服务面对面客户。

不想,就是每办理一笔业务,只思考本柜员的细节与操作规程,而不是看到窗口排队人多,就想快点结束手头的业务或提前受理下一个客户的业务,也不能去回顾刚才办理业务是否收付准确等情况,必须做到一笔一清;任何最好的服务,都建立在准确无误的基础之上,柜员只有坚持做到“受理一笔清一笔”的操作使用,才能有效地保证服务质量、降低业务差错。

不随心,就是柜员不能将个人情绪带入到工作中。任何一个具有职业水准的人,都必须做到操作专业、服务热心,不能因为个人遇到不开心、不愉快的事情,任由这种情绪在工作过程中泛滥;否则,负面情绪必

客户,属于高净值客户。针对这部分客户可以从客户资产管理、客户联络频度、金融与非金融服务交叉营销提升客户差异化金融服务体验,同时要打入高端客户的社交圈,进而去营销其亲朋好友。

“横向分群”根据特色客户群划分为优质小微企业主、老年客户群、商贸客户群、女性客户群、农村种养殖大户、外出务工客户群。优质小微企业主围绕家庭资产的增值保值需求、企业发展、子女教育进行关系维护;老年客户群围绕资产投资与资金保值增值、健康管理、兴趣爱好、生活品质等需求进行关系维护;商贸客户群围绕贷款融资、账务结算、业务获客等需求进行关系维护;女性客户群围绕医疗美容、个人知识能力提升、家庭管理、资产保值增值等需求进行关系维护;农村种养殖大户围绕生产经营资金、富余资金增值、农业技术提升、闲置资金的增值、资金结算、农产品销售渠道需求进行关系维护;外出务工人员群围绕客户资金汇款、留守亲人、结存资金的增值等需求进行关系营销,确保存款资金归行。

如何来服务客户?以信息采集、蓄客引流、批量获客、综合营销的工作思路积极探索“黔农云+非金融服务平台”,金融与非金融产品及服务互动融合来深挖基础客户市场这一“富矿”,通过银行、商户、个人客户数据整合与推送来实现精准营销。

在“黔农云+非金融服务平台”上搭建集“衣、食、住、行、游、学、医”于一体的非金融消费场景,非金融消费场景建设的目的,在于为农商银行深度营销客户建立了一个“储蓄池”,同时通过农商银行平台资源与“储蓄池”内的商户达成异业联盟,提高客户的议价能力和福利。在消费场景构建上以某中学为例,可以为学校解决教师工资代发、整单位授信、公务卡、代收学费、代发各类奖补资金、提供师生手机便捷消费支付机具及服务。在非金融消费模块农商银行可以为学校提供师生手机便捷门禁卡、学校监控、宿舍门禁等应用场景。在异业联盟模块,农商银行可以内部客户资源为基础为客户间搭建资源共享平台,如以学校钢琴为例,在服务平台农商银行可以针对有小孩的客户群体推送与银行有业务合作的琴行免费为小孩开展钢琴公开课,听课课后如果父母想让孩子在该琴行学习,农商银行可以团购形式与琴行谈判,琴行既能获客提高其忠诚度,客户又能享受到因为是农商银行的客户所带来的整体福利,提升客户的获得感。

(作者单位:贵州铜仁农商银行)

定影响柜员的工作状态,致使不能全心全意投入到工作中;同时也会把消极情绪传染给客户,引起客户误会,质疑柜员的服务水平,在这种情形下,势必造成差错增多。

要定,就是要求柜员自身要有定力,即在工作中要保持高度的注意力,要把全部心思集中在业务办理的过程中,努力做到不分神,这是减少业务差错的首要保证。

要勤,就是业务办理过程中,必须要养成班前准备充分及笔和纸不离手的好习惯。班前准备充分,为班中工作顺畅奠定了基础;笔、纸不离手是确保数字准确的前提,尤其现在都是免填单业务,要借助纸和笔做到把客户报出的数字及时记载在纸上,并以此作为敲打键盘时有核对的依据,俗话说得好“好记性不如烂笔头”,通过用笔和纸记录数据,而不是仅靠记忆,必定能有效减少差错。

要及时,就是整理现金和业务凭证要做到及时。柜员在收进现金时,在清点完毕后,要及时归整票面,按票面大小分类摆放;业务印章及业务凭证摆放要相对固定的位置,方便业务繁忙时能快速准确的取用,同时要做到使用完后及时归位;业务办理过程中,柜员每隔一段时间,要利用业务空闲时段及时于碰库,并将核对无误后相关的业务凭证整理好,以防万一出现业务差错时,能有效缩小差错的查找范围,杜绝因时间过长后发现差错不能及时追回现金或是差错业务凭证等。

(作者单位:江西新余农商银行)