

如何提升农商银行厅堂服务质效

——以荆州农商银行开发区支行为例

□ 邹小南

厅堂是农商银行服务客户的主要阵地、品牌形象的关键窗口、业务营销的前沿平台。加强厅堂服务管理既是提升客户体验、夯实客户基础的现实需要,也是农商银行应对市场竞争、特色化转型、推动高质量发展的重要举措。本文以湖北荆州农商银行开发区支行为例,总结基层网点在厅堂服务提升方面的实践探索,深入剖析当前制约服务质效的瓶颈问题,并从智能化转型、温情化服务、动线设计优化及长效机制建设等方面提出针对性对策,以供参考。

实践举措

(一)强化队伍建设,构建专业大堂经理团队。荆州农商银行开发区支行严格落实《荆州农商银行网点大堂经理管理暂行办法》,为网点配备专职大堂经理,并根据上一年度大堂经理所属网点日均业务量、存款规模、贷款规模、年均实际对账账户总量四个要素进行综合排名核定岗位工资绩效,构建“以业务论英雄、薪酬凭贡献”为导向的绩效考核体系,将岗位绩效与量化考核结果深度挂钩,有效破解平均主义,激发队伍内生动力,推动大堂经理向业务精湛、服务专业、营销精准的复合型人才转型。

(二)创新活动载体,激发厅堂服务动能。开发区支行策划并实施“最美厅堂比拼”“厅堂营销赛”等专项活动,将环境维护、客户组织、业务拓展等指标纳入综合评价体系,实现服务品质与营销效能相互促进。同时,该支行推动暖心服务可视化,常态化提供便民茶点等暖心服务;注重客户体验精细化,结合节日时段策划主题

互动活动;促进“触点”营销“流程化”,优化客户动线引导,实现服务触点与营销机会有机结合。

(三)健全培训机制,提升综合服务素养。开发区支行建立了月度培训交流例会机制,定期通报业务运营、电子替代率、风险防控(反诈反洗钱)及客户投诉处理情况;同时,围绕营销技巧、服务规范、风险识别、应急处置等主题开展专题培训,持续强化大堂经理的业务素养、风控意识与应变能力,致力于打造一支懂业务、善服务、会营销、能风控的厅堂骨干力量。

现存的问题

(一)智能化精准服务供给存在短板。一是数字化工具应用不足,填单环节仍以纸质单据为主,且缺乏适老化指引。开发区支行部分客户使用电子设备较多,存在“提笔忘字”的现象,纸质单据填写误差率较高。此外,该支行缺乏老年客户的适老化大字版单据,以解决老年客户视力不佳、手写效率不高,填写单据较为费劲的难题。二是该支行客户信息整合与标签化管理体系不健全,难以支持到店客户的精准识别与需求预判。三是客户关怀等配套增值服务尚未形成系统化运作,客户黏性有待加强。该支行对客户生日祝福、节日沙龙没有形成常态化的服务,智能化后台系统的薄弱,制约了后续温情服务的精准触达。

(二)温情化服务标准与执行存在偏差。开发区支行网点员工队伍在年龄结构与业务优势上呈现显著差异,年轻员工思维活跃,擅长创意策划与数字化工具应用;中老年员工则积淀深厚,在情感维系、方言沟通等方面经验丰富。这种互补优势因缺

乏标准化整合,导致温情服务多停留在个人经验层面,呈现随机化与非标准化。如何将个人经验转化为可复制、可传承的服务规范,提升该支行大堂经理在多样场景下的差异化服务成为亟待解决的问题。

(三)厅堂服务动线与流程设计不够顺畅。开发区支行功能区区域布局与业务流程衔接不够科学合理,客户在办理复杂业务时常因信息不共享、流程未并联而导致多次折返。这一问题反映出该支行业务流程的智能化整合不足,以及温情化服务理念未能有效融入物理动线设计,不同程度地影响了业务办理效率和客户体验。

对策建议

针对上述问题,笔者建议从“科技赋能、人文内核、流程重塑、机制保障”四个方面整体提升农商银行厅堂服务能力。

(一)加大科技赋能,智能化精准识别客户需求。一是农商银行要优化前端触点体验,大力推广电子填单、免填单服务,并针对老年客群制作大字版、图示版操作指引,以技术手段弥合“数字鸿沟”。二是农商银行要整合多渠道客户信息,搭建客户标签体系与多层分类管理平台,实现对到店客户的智能识别与需求预判。

(二)注入人文内核,温情化深度回应客户需求。在精准识别客户的基础上,农商银行需将人文关怀深度融入服务触点,建立客户常态化关怀机制,将生日祝福、节日问候等增值服务制度化;同时,建立经验萃取机制,将“隐性知识”转化为“显性规范”。中老年员工在方言沟通、情绪安抚、老年客群维系等方面积淀的丰富经验,是农商银行宝贵的本土服务资产,建议通过师徒结对、服务案例库建设、情景

模拟脚本等方式,系统梳理有经验员工在处理复杂情境、化解客户摩擦、建立情感联结时的实操技术与行为准则,将其隐性经验固化为可复制、可传承的标准服务模块,从根本上改变“服务凭感觉、温情靠个人”的随机化困境。

(三)重塑物理动线,空间优化承载服务融合。农商银行要遵循“分区清晰、动线最短、引导前置”的原则,科学重构功能区,确保咨询引导、自助办理、柜面服务等区域衔接流畅;同时,加大智能化引导,将智能预判结果与温情服务理念嵌入动线设计,即系统识别客户需求后,通过引导前置实现“一站式”分流;针对老年或特殊客户,自动触发爱心服务区优先接待,实现智能化与温情化的有机融合,变“人找服务”为“服务找人”。

(四)强化机制保障,长效化实现持续迭代。一是提升岗位价值认同,让大堂经理“有奔头、有地位”。农商银行要畅通职业发展通道,设置“星级大堂经理”评定体系,与薪酬系数、学习资源、荣誉表彰直接挂钩,让真正懂业务、善服务、会营销的骨干既有“面子”更有“里子”,从而吸引员工深耕厅堂。二是突破厅堂物理边界,让温情服务“接地气、有乡情”。农商银行要从制度层面引导员工“说本土话、知本土事、暖本土心”,建立“银社(村)联动”服务机制,与社区居委会、村组办公室联合开展“网格便民日”“金融夜话”等活动,精准触达银行业务咨询、社保卡便民办理、零币兑换、反诈宣传等服务;同时,鼓励大堂经理与网格员建立常态化联络,做到“居民有需求,网格有响应、银行有行动”,用“铁脚板”打造“更亲更近更放心”的“邻里银行”。

(作者单位:湖北荆州农商银行)

农商银行普惠金融转型发展的路径

——以吉水农商银行为例

□ 孙晨怡

农商银行一直扎根县域沃土,是“离大地最近、与百姓最亲、跟小微最近”的银行。如今,农商银行熟悉的战场正面临前所未有的挑战:“降维打击”成为常态,“内卷竞争”日益激烈,“兼并重组”时有发生,“生存空间”不断被挤压。近年来,江西吉水农商银行通过强化全员“有普惠”思想、细化全员“做普惠”举措、深化全员“用普惠”赋能三个维度,全面推动普惠金融转型破局。

强化全员“有普惠”思想

一是坚持“一把手”靠前引导。该行“一把手”着力将普惠金融工作作为“第一事业”亲自抓、亲自管、亲自推,坚持逢会必部署、逢督必宣讲、逢查必询问,把形势分析做在前,把道理讲解做在前,把疏通引导做在前。二是坚持“综合岗”转型观。该行全面推行“综合岗”,展开一场刀刀向内的自我救赎、自我蜕变、自我革新;通过设置综合经理,充分赋能一线、激活一线、发展一线,让一线员工有

增的“532”量化工程。同时,该行细化“建、评、生、激、用、维”和“选、找、联、获、排、进、配、激、限、提”的“六步十法”操作流程,实现“无感授信、有感触达、便捷授信、灵活用信”的普惠作业愿景。三是着眼考核机制,做到有奖惩。在普惠金融季度排名考核中,该行对不及格及倒数人员进行相应扣款处罚;在星级等级排名考核中,对未完成普惠金融任务的综合经理进行降级处理;在干部任用中,将普惠金融考核与末位淘汰及淘汰豁免相挂钩。同时,该行通过完善“每日晒单、每日一志、按月评星”的通报机制,落实“上榜、上墙、上报”和“得绩效、得荣誉、得位置”的“三上三得”激励模式,充分调动全员积极性,激发“支农支小支微”内生动力。

增的“532”量化工程。同时,该行细化“建、评、生、激、用、维”和“选、找、联、获、排、进、配、激、限、提”的“六步十法”操作流程,实现“无感授信、有感触达、便捷授信、灵活用信”的普惠作业愿景。三是着眼考核机制,做到有奖惩。在普惠金融季度排名考核中,该行对不及格及倒数人员进行相应扣款处罚;在星级等级排名考核中,对未完成普惠金融任务的综合经理进行降级处理;在干部任用中,将普惠金融考核与末位淘汰及淘汰豁免相挂钩。同时,该行通过完善“每日晒单、每日一志、按月评星”的通报机制,落实“上榜、上墙、上报”和“得绩效、得荣誉、得位置”的“三上三得”激励模式,充分调动全员积极性,激发“支农支小支微”内生动力。

深化全员“用普惠”赋能

一是聚焦协同作战,加强跨层级、跨条线、跨部门的资源整合。该行强化业务、风控、科技、运营、合规和拓展的协作,构建“以客户尊、敏捷高效、快速反应、应势而变”的经营体系;同时,落实“网点+手机银行+远程银行+前中后台+

大数据”全链条客户协同服务机制,推动中后台为前台赋能,机关为一线赋能,领导为员工赋能,最终实现为客户赋能。二是聚焦数字运用,深化大数据平台、客户关系管理系统等数据的使用与整合。该行从客户的基本属性、结构分析等方面精准刻画客户立体“画像”,实现场景需求有效整合;通过线上线下互补融合和个性化推送,达到“触达一次,综合服务”的效果。同时,该行积极推广线上产品,化繁为简,形成“惠农网贷”“惠农易贷”“居民易贷”“商e贷”“小微易贷”“助学贷”和“创业百福e贷”等九大线上产品的全领域、全覆盖产品矩阵。三是聚焦惠民利民,推进网格化划分,实现管片经理100%全覆盖。该行强化适老化服务,列出清单并逐个对接提供上门服务,列出清单并逐个对接提供上门服务,切实把方便送到群众的家门口;同时,持续优化厅堂环境、配备便民设施,把物理网点打造成一个个暖心人心的“歇脚点”;通过人性化布局,推动“村村通”升级改造为“驿站”,切实打通金融服务“最后一公里”。

(作者单位:江西吉水农商银行)

普惠金融助力“扩中提低”的实践探索

——以余杭农商银行为例

□ 唐超民

2021年《中共中央国务院关于支持浙江高质量发展建设共同富裕示范区的意见》发布,浙江成为全国共同富裕示范区建设试点,而“扩中提低”成为浙江推进示范区建设的核心政策抓手,即通过扩大中等收入者比重、提高低收入者收入水平,优化社会财富分配结构。金融作为现代经济的核心,是助力共同富裕的重要支撑,浙江省金融机构肩负着发挥金融赋能作用、助力金融强省建设的重要职责,如何通过金融服务创新促进中低收入群体财富增长,成为中小银行亟待研究的重要课题。

本文以浙江农商银行联合行辖内余杭农商银行为样本,提炼其普惠金融服务“扩中提低”的实践经验,剖析工作短板,从优化布局、深化协作、普及金融知识等维度提出完善策略,旨在提升普惠金融服务覆盖面与质效,为中小银行以普惠金融助力共同富裕提供实践参考。

普惠金融

助力“扩中提低”的实践探索

(一)“扩中”金融实践,精准赋能,扩大中等收入群体规模。一是聚焦本土市场,精准投放金融资源。围绕金融“五篇文章”,余杭农商银行以“大走访、大调研、大服务、大解题”为载体开展专项走访,深入推进网格化管理,深挖余杭、临平两区金融需求,通过“走存拓新”实现信贷资金精准投放。该行通过深化“政银”合作,获

取技能人才、劳模工匠、科技人才、扩中家庭、“农创客”等重点人群清单,推出共富系列特色产品,实现点对点适配;同时,优化小微企业产品体系,针对企业需求制订“一户一策”服务方案,助力小微企业发展带动从业人员增收。二是提升服务质效,切实让利利民。该行简化贷款审批流程,提升服务效率,确保中低收入群体快速获取金融支持,并常态化开展金融知识讲座,提升客群金融素养与风险防范意识;同步建立客户反馈机制,及时解决金融服务诉求。此外,该行通过提供等额本息、按月付息到期还本等多元化还款方式,精准匹配不同客户需求,降低融资还款压力。

(二)“提低”金融实践,靶向帮扶,激活低收入群体增收动能。一是打造特色产业基地,助力村集体与农户双增收。该行与仁和街道合作打造“和润·共富”学农基地,以农耕文化带动乡村旅游;同时,签订党建联建及战略合作协议,向当地村集体经济建设授信50亿元、为“强村公司”授信5亿元,重点支持农业、渔业、花卉等特色行业,打造产业发展基地。二是推出绿色金融产品,以绿色发展带动增收。结合区域特色,该行推出“共富低碳贷”,专项支持“共富低碳”项目,为村庄联合购置商业地产提供金融支持,并为试点村授信2000万元,后续计划为百丈镇所有行政村各授信2000万元,以绿色金融赋能村民增收。三是创新产业帮扶模式,实现低收入农户无风险增收。2024年,该行落地

临平区“共富鱼仓”项目,采用“农业主体+金融机构+低收入农户”模式;由余杭农商银行提供低息融资,合作企业负责养殖与销售,东湖街道29户低收入农户零投入、零风险,每年每人可获近2000元分红,推动了金融帮扶由“大水漫灌”转向“精准滴灌”。四是加大人才金融支持,以“农创客”激活乡村活力。该行借助党建联建平台,与余杭区“农创客”联合会等深化合作,推广“农创贷”,为“农创客”提供足额授信、利率优惠及专属服务,吸引青年人才留乡创业,带动周边低收入人群就业增收。

践行普惠金融

补足“扩中提低”的短板

(一)“政银”合作深度与广度不足。一是“政银”协同效率偏低,资源共享机制不畅。当地政府拥有政策信息、客群数据资源,余杭农商银行具备专业金融服务与风险评估体系,但双方在信息交流、数据共享、联合行动等方面存在壁垒,资源整合效果不佳,未形成服务合力。二是金融服务覆盖不均,偏远区域存在服务空白。该行未在部分偏远服务区域设置金融网点,居民办理业务需长途跋涉;同时,部分金融服务点存在服务频次低、功能单一问题,难以满足当地金融需求,制约了偏远区域“扩中提低”进程。

(二)普惠金融服务体系有待完善。一是服务场景单一,线上线下融合不足。目前,该行服务仍以传统线下网点

为主,现代科技手段应用欠缺,线上线下融合的创新场景缺失;虽然打造了“丰收驿站”,但其服务内容匮乏,未能覆盖客群多样化需求,场景创新潜力未挖掘。二是财商教育体系不完善,针对性不足。面向青少年的财商教育资源短缺,该行教育方式以理论讲解为主,缺乏互动性与实践性;针对老年群体的金融服务与教育未贴合其特殊需求,操作复杂、内容实用性低,未能有效解决防诈骗和老年客户养老金规划等实际问题。

(三)金融产品创新步伐亟待加快。一是产品同质化突出,个性化适配不足。该行推出的针对小微企业、新型农业经营主体的金融产品,在额度、利率、还款方式等核心要素上高度趋同,无法满足不同客群个性化需求,市场竞争力不足。二是风险防控与信贷拓展存在矛盾,首贷户与信用贷款推进难度大。首贷户缺乏信贷历史数据,信用贷款无抵押物支撑,该行在拓展首贷户、提高信用贷款比例时,面临较大信用风险,风控压力突出。三是农村金融产品精细化程度低,与农业经营需求不匹配。农村种植、养殖、加工等经营类型多样,规模与周期差异显著,但当前该行金融产品未能精准匹配农业经营需求,对农村经济发展的支撑作用未能充分发挥。

深化普惠金融

助力“扩中提低”的实施举措

(一)深化“政银”多方合作,拓宽普

在全面建设社会主义现代化国家、加快建设金融强国的新征程中,金融工作的政治性、人民性、专业性愈发凸显。作为我国金融体系扎根县域、贴近“三农”、服务小微企业的“主力军”,农商银行发展取向、经营质效直接关系到乡村振兴推进、县域经济活力与金融系统安全稳定。因此,农商银行要紧扣经营管理实际,以正确政绩观重塑发展理念、优化经营行为、健全治理机制。这不仅是对党中央关于金融工作集中统一领导这一政治要求的坚定践行,更是农商银行回归服务实体经济本源、有效防控金融风险、实现自身提质增效的必由之路。唯有如此,农商银行才能在金融强国建设的浪潮中找准定位、担当作为,为县域经济高质量发展注入源源不断的金融动力。

校准考核导向 重构绩效评价“指挥棒”

农商银行要破除规模至上的考核体系,建立质量、结构、效益、风险、社会责任“五位一体”的综合评价机制;大幅降低时点存贷规模、短期利润权重,提高涉农、小微企业贷款占比以及不良处置率、成本收入比、资本回报率、客户满意度等核心指标权重;同时,推行中长期考核与延期支付、追索扣回机制,使风险暴露周期与考核周期相匹配,引导干部员工树立长期经营思维。此外,农商银行要强化考核结果运用,让践行正确政绩观者有舞台、受褒奖,让急功近利、弄虚作假者无空间、受惩戒。

坚守主责主业 在服务实体中创造实绩

农商银行要聚焦服务“三农”、县域、小微企业核心阵地,实施“深耕本土、精准滴灌、数字赋能”三大工程,深化整村授信、网格化营销,破解农户与小微主体融资难题;围绕县域特色产业、乡村新业态创新产业链金融产品,助力乡村产业兴旺;同时,加快数字金融转型,优化线上服务渠道,弥合城乡“数字鸿沟”,提升基础金融服务覆盖面。此外,农商银行要坚决杜绝资金空转、脱实向虚,确保信贷资源优先配置于实体经济重点领域与薄弱环节,以服务实效检验政绩成色。

筑牢风险防线 以化解风险彰显政绩

农商银行要坚持底线思维,把风险防控作为永恒主题,严格贷款“三查”,真实分类风险资产,足额计提拨备,杜绝风险隐匿,并综合运用现金清收、核销、诉讼、批量转让、资产证券化等方式,加大不良资产处置力度,实现“真清收、真处置、真化解”。同时,农商银行要规范票据、转贴现、资金业务运营,强化抵债资产、保管箱、现金调拨等领域合规管控,健全全面风险管理体系,以风险可控夯实发展根基。

推进精细化管理 全方位实现降本增效

农商银行要围绕全业务链条实施精益管控,在负债优化、资产提效、运营节流、科技赋能、人力提效五大领域精准发力;在优化负债结构上,大力吸收低成本核心存款,压降高成本同业负债;在规范信贷投放上,提高资产周转效率与收益水平;在严控大宗采购、装修工程、固定资产购建流程等方面,实行集中招标、透明管理;在优化网点布局上,压降低效运营成本,推行后台业务集中处理,减少人工损耗;在规范劳务派遣与岗位设置方面,提升人岗匹配度与人均效能。通过精细化管理,推动农商银行实现“降成本、提效率、增效益”目标,以集约经营体现务实效绩。

厚植合规文化 夯实长期发展根基

农商银行要将正确政绩观教育纳入党建与员工培训体系,强化党性修养与合规教育,培育“实事求是、稳健经营、合规创造价值”的企业文化。同时,农商银行要健全公司治理机制,完善内部制衡与外部监督,对数据造假、违规套利、利益输送等行为实行“零容忍”。此外,农商银行要加强干部队伍建设,选拔任用扎根基层、服务乡土、风控有力、实绩扎实的管理人才,营造重实干、重实绩、重长期的良好生态,为行稳致远提供思想与组织保障。

新时代农商银行必须胸怀“国之大者”,以正确政绩观引领发展方向,把政绩写在田间地头,写在小微企业车间,写在人民群众的获得感上,在服务经济社会高质量发展中实现自身高质量发展。唯有如此,农商银行才能真正做到方向不偏、根基稳固、行稳致远,为全面建设社会主义现代化国家、加快建设金融强国作出更多更大的贡献。

(作者单位:四川广安农商银行)

农商银行树立和践行正确政绩观的思考

□ 郑尚军

匠等九大重点人群,该行创新推出“技能共富贷”,将技能价值与信贷服务挂钩,提供低息贷款支持;同时,做深普惠小微服务,依托多元普惠产品体系,为小微企业提供灵活还款方式。该行运用“长三基金”以金融之力弘扬文明新风;跨界整合资源,遴选优质商户打造“异业联盟”,覆盖餐饮、商超及上下游产业链,打造“金融+生活”生态圈;针对茶叶等特色行业制订一体化金融服务方案,与人社、医保等部门合作,在网点设置民生服务专区,打造“15分钟民生服务圈”;同时,以社保卡为载体,推进70余项补助资金“一卡发放”,推广工资账户监管服务,保障劳动者权益。

(二)优化普惠服务体系,提升全客群服务满意度。该行升级“丰收驿站”服务场景;设置“一站式”金融服务窗口,配备专属顾问提供24小时线上咨询;开设便民窗口,为新市民群体提供歇脚、饮用水等暖心服务;以“丰收驿站”为阵地开展反诈宣传与金融政策宣讲;完善青少年财商教育体系,打造体验场景、亲子活动与特色课程,并推出专属金融产品,让财商教育融入生活。同时,该行强化“银发”群体金融服务,对接老年食堂与服务网点,提供专属金融收款渠道;组织员工深入养老机构与社区,精准满足老年客群需求,常态化开展乡村中老年防诈骗宣传,推动金融知识下沉。

(三)加速金融产品升级,夯实精准服务支撑基础。针对技能人才、劳模工

(四)健全长效机制建设,推动管理宣传双轮驱动。一是强化队伍建设。该行推行“测评训”三位一体模式,实施“三支队伍”培养计划,通过培训、竞赛提升客户经理素养;同时,坚持实绩导向,通过“内培外引”组建内训师资队伍,以“传帮带”夯实普惠金融人才基础。二是完善运营管理机制。该行通过考核激励引导全员聚焦普惠金融;搭建客户全流程管理与数据分析系统,整合多方数据,分析客户偏好,精准描绘需求“画像”,提升服务质效。三是构建多元宣传渠道。线下,该行利用网点、“丰收驿站”开展全方位宣传,结合“丰收集市”等特色活动推广电子支付;线上,依托微信、抖音、广播电台等渠道,宣传产品与企业文化,展现金融机构责任担当,擦亮“百姓贴心银行”品牌。

(作者系浙江余杭农商银行党委委员)