

社区银行转型建设的实践与思考 ——以浙江柯城农商银行为例

甘文智

（浙江衢州柯城农村商业银行）

【摘要】“社区银行”的转型发展已成为各家银行的共同课题。本文分析了社区银行转型建设的客观环境，对社区银行的初步探索和成效，以及结合农信系统发展实际，对社区银行未来发展提出措施建议。

【关键词】社区银行，转型发展，客户服务

社区银行的概念来自于美国等西方金融发达国家，其中的“社区”并不是一个严格界定的地理概念，既可以指一个省、一个市或一个县，也可以指城市或乡村居民的聚居区域。凡是资产规模较小、主要为经营区域内中小微企业和居民家庭服务的地方性小型商业银行都可称为社区银行。

发展社区银行对完善现有金融服务体系，建立普惠性金融体系，增加对“三农”、小微企业和社区居民的金融资源配置，实现金融包容性发展具有非常重要的经济和社会意义。作为我国加速金融改革运动的时代产物和金融体系中的新生力量，社区银行具有先天的发展优势。对农合机构来说，向社区银行转型建设也是顺应竞争形势、实现转型发展、培育核心竞争力的必然之路。

当前，随着我国城市化进程加快和社会经济结构调整，金融服务的触角也在不断延伸，对社区银行的转型成为各家银行探索发展的一个重要课题。

一、开展社区银行建设的背景

衢州在浙江属欠经济发达地区，经济总量在全省 11 个地级市中位列第九。截至 2013 年末，全市金融机构本外币各项存款余额 1492.71 亿元，各项贷款余额 1250.86 亿元。但就是这么一个金融总量总体偏小的城市，自 2007 年起，就不断有股份制商业银行进驻，在衢州进行外延扩张和深度渗透，目前全市共有 27 家银行业金融机构。

柯城农商银行作为一家城区农合机构，比其他县域机构更早的感受到了竞争的压力。面对经济增长转型、监管政策趋严、利率市场化推进以及互联网金融兴起等诸多挑战，以及在传统的业务空间越来越受到挤压，金融服务水平、服务手段、服务层次等方面无法满足新时期城乡居民、小微企业日益增长的金融需求的情况下，推进战略转型已经刻不容缓。与此同时，柯城农商银行在农村独特的发展优势，以及一直以来坚持深耕农村、做小做散的市场定位，为向社区银行转型提供了坚实基础。

二、社区银行转型建设的实践与成效

紧紧围绕浙江省农信联社提出打造“便民快捷的社区银行”的战略转型建设目标，柯城农商银行从总部建设、网点转型、队伍打造、产品服务等多方面入手施力，在社区银行转型建设上进行了积极的探索与实践，取得了一定的成效。

（一）坚持总部建设，推进网点转型发展

以最有利于争取客户、维护客户、拓展市场为导向，对总部的内设架构与部门进行合理划分和重组，清晰划分前中后台关系，将经营资源更多地配置于对接客户，形成以业务发展为中心、以管理指导系统和支持保障系统为支撑的总部组织架构体系。

1. 组织架构扁平

推进组织架构扁平化管理，基层支行由原来的 11 家增加到 17 家，搭建了一家支行对应一个乡镇(街道)的机构网络，并将支行、分理处以所在乡镇(街道)及社区名称命名，充分体现网点布局“社区性”。

2. 机具覆盖广深

不断扩大农信金融服务机具村级覆盖面，通过布设助农自助终端、设立村级自助银行等手段，使辖区内大部分行政村的农民都能享受到足不出村的金融便捷服务，从而使柯城农商银行成为衢州市本级金融营业网点和服务触角覆盖率最高最广的金融机构，在社区银行转型建设过程中实现网点优势充分发挥。

3. 业务基础下沉

单设公司业务部，实现大额贷款集中管理，并从考核激励机制和薪酬分配机制等多方面推进经营理念转型，突出客户维护户数权重考核，全面推动各营业网点、客户经理做小做散。以“阳光信贷”工程建设为载体，持续深化信用工程增量扩面工作，开展信用市场、信用商户、信用农民专业合作社等评定工作，打好业务基础，为深化社区银行转型建设试水探路。

（二）坚持理念引领，推进队伍素质提升

通过多种形式的教育培训、宣传引导来促使员工更新观念、转换理念，切实增强以转型优服务、转型增效益、转型促发展的意识。

1. 理念转变

通过近年来卓有成效的推动和实践，全行上下逐步统一了思想，树立了正确的发展意识，深刻认识到社区银行是一条既实际可行，又有发展前途的转型道路。不仅能够有效应对同业竞争和利差水平大幅收窄的盈利困境，而且可以进一步满足城乡居民消费水平提高带来的个性化金融服务需求的提升，也可以有效解决中小微企业融资难的问题。

2. 考核配套

通过制度规范、素质提升、后台保障等多方面为社区银行转型建设进行全方位的设计与安排，特别是在考核评价上逐步建立营销和考核制度紧密挂钩的绩效考核办法，形成既行之有效，又充分体现多劳多得的考核机制，“绩效挂钩、多劳多得”的考核理念和“基本薪酬保吃饭、绩效薪酬靠实干、管理薪酬论奉献”的分配理念，将社区银行转型建设引入制度化、规范化轨道。

3. 营销提升

针对社区银行建设特点，注重营销理念转变，加强员工营销理念培训，针对不同类型客户，积极推动从个体营销、分散营销向团队营销、交叉营销转变，根据评价体系以正向激励和严格考核促使员工形成营销意识，基本建立总行与分支机构分层营

销和分层维护机制，员工主动营销服务意识不断强化，工作积极性、能动性和创造性得到了最大限度地发挥，为转型建设、占领人才高地，提升竞争合力。

(三)坚持产品创新，实现产品服务升级

从贴近城乡居民的分级产品创新到贴近社区、小微企业的个性化服务创新，紧紧抓住信息、风险、收益、成本四大关键要素，从“以产品为中心”向“以客户为中心”转变，为城乡居民和小微企业量身定做金融产品和服务。以不同时代背景为契机，与政府各部门、社会各层面联合推出一系列创新贷款品种，以特色产品贴近社区居民，做“老百姓身边的银行”。

1. 产品创新以“居民需求”为出发点

针对部分经济困难城乡居民面临缺少资金缴纳社会养老保险费的难处，在浙江省率先推出的“相伴人生”社会养老保险小额信用贷款，通过“适度负债”来实现投资养老保障；针对辖内部分行政村失地农民生产生活、创业、消费的资金需求，向有农房出租收益的农户根据未来收益计划推出了“农房收益”贷款。

2. 金融创新以“服务实体”为落脚点

积极创新融资担保方式，为小微企业量身定制金融产品，以“放款方式”和“还款方式”的创新，推出企业信用贷款和无缝对接搭桥解困贷款。同时，通过推行服务承诺制，下放贷款审批权，设立小微企业特色专营机构等举措，营建更加近身贴心的服务“绿色通道”，实现了小微企业贷款“速受理、快办理”和“低门槛、短流程”运作。

3. 流程改造以“方便客户”为着力点

按照有利于业务与管理资源科学有效配置、有利于防范风险与明确岗位责任、有利于方便客户与保持业务效率及灵活性的原则，推动流程对外简化对内优化，逐步实现流程优化，打造“高效、方便、快捷”的金融服务。

三、措施建议

从国内外社区银行的发展经验来看，要实现向社区银行转型发展，应该在优化渠道建设、强化客户管理和深化服务内涵等方面下工夫，要坚持立足本地，向下延伸网点和服务，做优、做精区域内金融服务，用错位竞争和差异化服务来不断提高与客户的紧密度、切合度。

(一)优化渠道建设

渠道作为商业银行市场营销、客户服务载体和核心竞争力的根本体现，必须坚持以客户为中心，以创新为动力，以扎根社区、服务社区居民和小微企业为立足点，发展普惠金融，完善服务网络，提高网点覆盖，提升自助服务水平。

1. 加强社区型网点布局

通过实地调研和数据分析，有针对性地选择网点分布，立足改造现有网点，盘活网点存量，提高单点效益。

2. 加强电子机具替代率

加大智能化自助设备创新和引导，提高村级机具使用度，提升电子银行替代率，优化社区网点的人员配置和网点规模。

3. 搭建综合性服务网络

系统整合物理网点、ATM、电话银行、网上银行、手机银行等渠道，为客户搭建便捷、高体验的立体综合性服务网络，提高自身的竞争力和盈利能力。

(二) 强化客户管理

发展社区金融重点是要立足现有客户、增强多渠道的服务和渠道之间的互动，以客户关系管理和结构调整为重点，在做到物理渠道落地的同时，做到服务模式下沉。

1. 构建客户关系管理基础信息数据库

进一步强化对市场的细分、研究，了解处于不同市场层次的客户情况以及客户的服务需求，通过掌握客户的性格特征、信用度、家庭构成、日常开销等个性化信息，建立客户个人财富档案、信用档案、私人档案。在此基础上，配备“社区型”客户经理，为客户提供个性化的金融服务，构建银行与客户之间的桥梁。

2. 完善分层次客户维护体系建设

将网点所有客户分别维护到包括综合柜员在内的每一位员工，让每个人都有责任去深度挖掘客户的资源与潜力，提高现有客户贡献度。

3. 构建风险控制新模式

通过建立长期的商业和人际关系获得大量“软信息”，能够较好地解决贷款信息不透明、不对称等问题，建立有别于大型银行的风险控制模式，形成核心竞争力。

(三) 深化服务内涵

以“便民、利民、惠民”的核心理念，满足城乡居民个性化金融需求，实现“一站式社区”、“一揽子融资”、“一家亲服务”，为社区居民提供包括存贷款、支付结算、投资理财等在内的一体化、全方位的金融服务。

1. 在发展模式上

社区银行要积极参与社区建设，在提供社区金融服务的同时，还要主动提供社会化的服务，包括普及金融知识、提供便民服务、参与社区建设、参加公益活动等。通过金融服务与社会化服务的有机结合，形成具有社区银行特点的、差异化的商业模式。

与此同时，在“银行进社区”的同时让“社区进银行”，让社区参与社区银行的建设和管理，实现社区支行为社区居民提供全方位金融服务的同时，也能让金融服务成为社区服务不可分割的内容。

2. 在服务方式上

提供错时服务、上门服务、预约服务，为社区居民、农户和小微企业提供全方位多品种的金融服务。要实现银行与客户关系更加人性化，工作人员除做好日常柜面服务外，还应深入到社区居民，为居民的衣食住行、休闲娱乐、商贸往来提供帮助，不仅让社区居民切实感受到“金融服务送上门”。对于有特殊需求的客户，社区银行还提供个性化的金融服务，有专业人员进行一对一的理财咨询服务，拟定最适合客户的理财方案。

3. 在产品服务上

开通各类强缴费、订票、兑换零币、兑换外币、申请开卡、办理贷款等服务，努力丰富社区银行的服务功能和产品类别。以先进的科技支撑为竞争手段，以先进的管理平台，充分运用电子、网络等技术，全新的营销理念降低经营成本，延长营运时间，提高营运效率。加强互联网金融的研究，针对社区特点开发各种尽可能便捷的科技金融产品，如支持社区生活的各种自助交易、自助转账、消费信贷以及网上交易的一卡通、社区卡等。

四、结语

只要准确运用一系列的创新发展战略，坚持本土化经营方针，贯彻普惠金融理念，真正践行“扎根社区、服务社区”的使命，社区银行跃升为我国金融体系中的中坚力量，将指日可待。

参考文献：

- [1]赵志刚. 美国社区银行发展模式[J]. 中国金融, 2014(3).
- [2]侯福宁. 关于社区银行的认识和实践[J]. 上海金融, 2013(7).
- [3]杨谊. 引导社区银行设到百姓家门口[J]. 中国农村金融, 2013(24).