

# 社区银行管理与经营

## 课程背景：

2013年12月初，银监会办公厅下发《关于中小商业银行设立社区支行、小微支行有关事项的通知》（银监办发〔2013〕277号），2014年初银监会二部下发的152号文，引导符合条件的中小商业银行在风险可控、成本可测的前提下设立社区支行、小微支行，走特色化、差异化发展道路。

“社区银行”被誉为通向客户的最后一公里。自2013年底股份制银行和城商行在全国掀起“社区运动”，几年来，全国多数银行纷纷在居住区内或是小区周边设立社区银行，以寻求错位竞争的战略变局抢占零售客户市场。

如果说互联网金融平台是打造线上的流量平台，那么社区银行就是线下的社区服务平台，以网点小型化、便民化、低成本化，通过解决金融服务到个人客户的“最后一公里”的问题，将银行网点开到了家门口，极大提高了客户办理银行金融业务的便利性，令他们的生活与银行的结合更加紧密。

所以，社区银行的建设可以称为银行渠道建设的一项“革命”。但是近几年来，社区银行经营差距日益拉大，一些银行开始“关停并转”，社区银行究竟何去何从？

## 课程收益：

- 让银行管理层面重新认识社区银行的定位和重要性，为后期社区银行的留与舍提供决策参考；
- 让社区银行一线从业者找到合适的经营模式，找到营销突破口；
- 提升社区银行营销人员的营销能力，拓宽营销思路，通过培训现场的模拟演练提升营销能力，激发潜能，进而促进营销业绩翻翻。

## 课程特点：

**课前充分准备：**“线上”资料收集，“线下”分层访谈，定制专属课程体系；针对社区银行网点周边市场环境，提供可选择的营销模式

**课上活学活用：**通过现场沙盘、场景演练等多种教学手段，让学员身临其境，迅速领悟营销技巧，当好教练员

**课后跟踪解疑：**选择1-2家社区银行现场解析，了解经营难点，共同找出解决对策，通过教练式辅导提升营销能力

**课程时间：**2天，6小时/天

**课程对象：**社区银行网点管理人员、社区银行负责人、社区银行各类从业人员

**课程方式：**专题讲授+案例剖析+现场沙盘+场景演练

## 课程大纲

### 第一讲：社区银行发展历史

#### 一、国外社区银行的出现背景及发展历程

1. 美国社区银行的背景：服务于中小企业和个人客户的中小银行
2. 美国社区银行具有的主要特征
3. 美国社区银行发展给我们带来的启示。

**案例：**国外社区银行的不同模式：美国模式、欧洲模式、澳洲模式

#### 二、国内社区银行的出现与发展经历

##### 1. 国内社区银行出现背景

- 1) 利率市场化

- 2) 零售业务贡献率
  - 3) 零售业务粗放的经营模式
  - 4) 激烈的大银行与中小银行之间的竞争
2. 2010 国内首家社区银行成立，到大批股份制银行迅速跟进

**解读：**银监会《关于中小商业银行设立社区支行、小微支行有关事项的通知》

### 三、国内各大银行社区银行经营现状分析

1. 各股份制银行社区银行的规模发展

#### 2. 社区银行发展的比较优势

- 1) 便利服务
- 2) 信息获取
- 3) 布局潜力
- 4) 客户建设
- 5) 业务提升

#### 3. 社区银行发展的相对忧虑

- 1) 网点成本
- 2) 网点竞争
- 3) 潜能挖掘
- 4) 周边关系维护

## 第二讲：社区银行精准定位

### 一、我们银行为什么要设立社区银行

1. 从网点建设战略分析
2. 从客户服务需求分析
3. 从经营业绩提升分析

**现场调研：**我们银行目前客户主要服务需求和经营业绩目标有哪些？

### 二、设立什么样的社区银行

1. 客户自助型
2. 客群拓展型
3. 品牌提升型
4. 专业业务型

**案例：**某银行以商圈为目标，建立社区银行后的客群变化

## 第三讲：社区银行前期准备

社区银行前期准备主要做好三件事，分别选好“财、才、材”

### 一、找地方

1. 结合定位，分析影响选址的各项内部因素
2. 结合定位，分析影响选址的各项外部因素
3. 实际案例讲解
4. 网点区域布局分析

**互动：**现场提供一份网点图纸，共同规划布局

**案例：**以图片说明选址的影响因素

### 二、挑人才

1. 挑选社区负责人的具体要求
2. 挑选社区从业人员的具体要求
3. 新建社区银行人员团队要注意的具体事项

**案例：**分享选择来自不同岗位的负责人，后期出现的经营差异

### 三、选业务

1. 分析本银行优势和劣势产品
2. 结合社区银行选点周边情况，选择突破型业务

**实际案例讨论：**什么样的业务能让社区银行一炮打响

**互动：**采用 swot 分析法，梳理我们银行的产品，找到突破点

### 第四讲：社区银行入市运营

#### 一、筹备期（3个月），如何拟定开业营销方案

1. 网点前期调研如何开展
2. 网点前期调研案例分享
3. 调研之后如何采取应对措施
4. 如何做好网点内部布置和外部宣传，并实际案例分享

**案例：**如何在周边小区开展前期调研

**案例：**如何布置社区银行网点

#### 二、开业期（1-3个月），如何打开网点周边局面

1. 建关系，梳理网点周边的线上、线下关系
2. 拓客户，找到拓展渠道的核心人物
3. 搞活动，学会借机借势开展活动

**实际案例分享，并现场演练设计活动方案**

##### 1) 起步期（3-12个月）：

- a 起步阶段经营常见问题及对策
- b 案例分享及现场提问研讨

##### 2) 成长及稳定期（1-5年）

- a 如何应对经营遭遇的种种瓶颈

**案例分享**

**互动：**发现自己周边可先期接解的关系线索（图例法）

**现场演练：**如何与周边社团关键人物沟通

**案例：**分享如何设计活动主题，包括单个活动和系列活动的设计

### 第五讲：社区银行管理制度

#### 一、日常管理内容

1. 内部建立制度：一日一记、一日三巡、晨会夕会
2. 案例分享如何跟踪业绩提升

**互动：**现在的各类例会是如何召开的？存在哪个常见问题

**案例：**某社区银行是如何通过持续“跟踪”提升整体业绩的

#### 二、员工管理内容

1. 工作安排原则
  2. 人员沟通技巧
  3. 日常学习安排
- 互动：**利用沟通四步骤，现场演练交流沟通员工

#### 三、营业设备

1. 基础设备的管理和运营
2. 宣传媒体的运用与操作

**案例：**与社区如何共同做好社区宣传，做到业务渗透

#### 四、业绩考核

1. 与传统银行考核的区别

2. 如何有针对性地制定考核内容
  3. 如何实现制定特色考核模式
- 互动：**现场提问交流目前本银行的考核模式
- 案例：**分享考核目标“分步走”模式

## **第六讲：社区银行的算账经营**

### **一、社区银行的固定成本列支**

1. 网点租金
2. 人员薪酬及福利列支
3. 必备运营设备列支
4. 办公用品列支

**小组讨论：**社区银行现有的实际支行

### **二、社市银行的营销成本列支**

1. 日常活动开展列支
2. 客户营销及维护成本列支

**小组讨论：**社区银行现有的实际支行

### **三、如何经营才能经营盈利**

**互动：**引导科学合理的盈利模式

**案例：**分享如何通过转型产品营销，提高盈利能力

## **第七讲：社区银行的风险控制**

### **一、社区银行常见风险点**

1. 单人营业
2. 人员流动
3. 飞单私售
4. 安全保卫

**案例：**员工飞单带来的隐患

### **二、社区银行日常检查点**

1. 单据资料
2. 证照管理
3. 人员行为排查

**案例：**分享通过回访客户员工违规行为

### **三、社区银行舆情控制点**

1. 集体投诉
2. 销售资格
3. 宣传规范

**案例：**分享某社区银行如何处理产品亏损