

《农商银行战略规划解码》

陈德胜 博士/教授

宏观经济与商业银行经营管理专家

课程背景：

为深入贯彻习近平总书记关于“三农”工作的重要论述和指示精神，坚守服务“三农”初心使命，围绕服务乡村振兴领军银行战略定位，农商银行加大农业农村金融资源投入，持续推进科技创新赋能，金融服务乡村振兴。为进一步促进三农金融市场业务和客群拓展，农商银行持续加大服务理念和方法措施提升。为此，本课程对农商银行战略规划进行分析和解读，为农商银行战略规划指明方向。

授课老师近 30 年的银行理论学习研究和商业银行总分支行实践工作经验，逻辑严谨，思路清晰；通过深入浅出的理论与案例分析相结合，通俗易懂。

课程收益：

- 1、学习了知当前农商银行战略规划的理论、政策与实践。
- 2、通过解读，帮助学员全面学习了知农商银行战略规划的关键要素、方向和发展路径。

课程对象：

农商行工作人员

课程时间：

0.5 天

课程方式：

主题讲授+视频欣赏+情景模拟+案例研讨+学员分享+落地工具+头脑风暴

课程大纲

一、农商银行战略规划的三个层面

- (一) 乡村振兴机遇
- (二) 普惠金融机遇
- (三) 规划落地执行

二、农商银行战略规划与乡村振兴

(一) 乡村振兴政策解读

1 乡村振兴概念

1.1 乡村振兴概念的提出---党的十九大报告首次提出乡村振兴战略

1.2 乡村振兴涉及的行业和领域

2 乡村振兴相关政策

2.1 《乡村振兴战略规划》

2.2 《中华人民共和国乡村振兴促进法》

2.3 《中共中央 国务院关于全面推进乡村振兴加快农业农村现代化的意见》

2.4 《数字乡村发展行动计划（2022-2025 年）》

2.5 《金融机构服务乡村振兴考核评估办法》

2.6 《中共中央国务院关于做好 2023 年全面推进乡村振兴重点工作的意见》

2.7 《关于金融支持全面推进乡村振兴，加快建设农业强国的指导意见》

3 金融支持乡村振兴、“三农”的政策解读

3.1 《关于推进农村商业银行坚守定位强化治理提升金融服务能力的意见》

3.2 《金融服务乡村振兴的指导意见》

3.3 《关于组织开展金融科技赋能乡村振兴示范工程的通知》

3.4 《关于金融支持巩固拓展脱贫攻坚成果全面推进乡村振兴的意见》

3.5 《金融机构服务乡村振兴考核评估办法》

3.6 《关于做好 2022 年金融支持全面推进乡村振兴重点工作的意见》

3.7 《关于 2022 年银行业保险业服务全面推进乡村振兴重点工作的通知》

3.8 《推进普惠金融发展规划（2016-2020 年）》

3.9 《金融科技(FinTech)发展规划(2019-2021 年)》

(二) 乡村振兴背景下农商银行机会分析

1 乡村振兴背景下农商银行导向

2 普惠金融最新政策解读与市场导向

3 乡村振兴金融服务市场细分与农商银行业务机会

3.1 乡村振兴涉及哪些银行业务品种

3.2 当前三农金融服务的短板与创新方向

3.3 如何拓宽三农产业范围与客户主体跨度

3.4 三农金融生态共建

3.5 银行增长动能转换下的乡村振兴农商银行对策

(三) 新形势下乡村振兴农商银行的新逻辑

1 农商银行在乡村振兴建设中的角色

2 乡村振兴农商银行的综合布局观点、体系化应对和核心要点

3 乡村振兴背景下农商银行服务创新的关键要素

4 新形势下业务思维转变

5 新形势下技术工具转变

6 如何扩大涉农金融服务供给

三、农商银行战略规划与农村普惠金融

（一）《关于推进普惠金融高质量发展的实施意见》

- 1.指导思想
- 2.基本原则
- 3.主要目标
- 4.优化普惠金融重点领域产品服务
- 5.健全多层次普惠金融机构组织体系
- 6.完善高质量普惠保险体系
- 7.提升资本市场服务普惠金融效能
- 8.有序推进数字普惠金融发展
- 9.着力防范化解重点领域金融风险
- 10.强化金融素养提升和消费者保护
- 11.提升普惠金融法治水平
- 12.加强政策引导和治理协同
- 13.优化普惠金融发展环境
- 14.加强组织保障

（二）加强对市场业务和客群拓展的态势分析

- 1 市场业务和客群拓展的区域态势分析
- 2 市场业务和客群拓展的产业态势分析
- 3 市场业务和客群拓展的业务态势分析
- 4 做好营销发展规划
- 5 努力趋近授信政策
- 6 确保组织架构优化--部门职责优化明确细化
- 7 确保人力匹配优化--岗位职责优化明确细化
- 8 确保流程通常优化
- 9 确保制度机制优化---规范激励团队行为，人性导向
- 10 确保信息科技优化
- 11 确保管理模型优化---注重过程指标监管与考核
- 12 做好定期不定期的资源盘点、动态分析和复盘
- 13 灵活精准细化营销---坚持目标导向，注重过程管理
 - (1) 一行一策---找准突破口
 - (2) 一户一策---分类分级经营，全流程跟踪服务
 - (3) 一人一策---综合联动
 - (4) 加强统计分析与动态反馈闭环响应
- a 指标细化
- b 动态图示
- c 统计分析--每个岗位关键指标一张表
- 14 数智化经营与管理
 - (1) 信息化
 - (2) 数字化
 - (3) 智能化
- 15 营销服务方案准备精准
 - (1) 关系营销---社会活动能力
 - (2) 平台化营销
 - (3) 新媒体化营销
 - (4) 沙龙化营销
- 16 做好存量和增量管理

17 做好线上营销和线下营销的结合

四、农商银行战略规划与精准营销

1 盘资源-经营网格深耕区域市场

2 定客群-社区化客群四分类管理

3 析产品-产品五要素优劣势分析（极速贷、商贷、农贷、信用户贷款等）

4 营销精准化——一类一策、一片一策、一户一策

（1）网点经营网格化——片区画格、格中定人

（2）区域划分数据化——档案电子化、地图更精化

（3）客群分层精细化——三农信贷四类客户应对策略

5 资源整合商品化——三方思维、整合链条、多赢导向

6 以数据为支撑的市场调研

7 交叉销售与客户体验

8 固化流程：通过制度、系统、模型等系列手段，固化三农金融业务流程

9 强化金融科技赋能

10 重点过程指标

11 条线负责人管理职能

12 细化对分支行的管理动作

13 建立简单易执行的反馈机制

14 建立简单易执行的追踪机制

15 盈利标准化转型

16 可持续复制性和持续提升

分组讨论：假如您是行长，您该如何提升农商银行战略规划三个层面的落地工作？