



常熟农商银行
CHANGSHU RURAL COMMERCIAL BANK

特色银行高级研习班走进常熟农商行

《常胜之道-普惠新地图》常熟站

8月16日-18日



研习之旅，是一场深度的有组织有计划有结果的调查研究

01 项目背景

银行作为社会再生产纽带，我们高度觉悟积极响应党中央号召，在特色银行联盟的发起下，共同联合国内多家极具特色发展的标杆银行，打造《沙漠之洲特色银行研习之旅》这一品牌，由上海宇谷承办《特色银行高级研习班》，走进特色银行，走近银行高管，邀请多家特色银行高管共分享，让银行人帮助银行人，董事长帮助董事长，走出去，请进来，让研习真正落地。

（一）常熟农商行

江苏常熟农商行改制成立于 2001 年，于 2016 年上海证券交易所上市，截止 2023 年 3 月，小微普惠贷款余额突破 700 亿元，兼具规模与效益，成功探索出了破解小微金融难题的密码，蹚出一条值得深思的小微之道。

（二）常山农商行

常山农商行地处浙江西部，在经济稍欠发达，产业不突出的县域级，打造出“邻居银行”品牌，“九个一”构建邻居银行品牌打造体系，两年时间实现风险化解、业务发展、品牌影响力三赢，探索出一条把普惠金融与社会治理契合、服务民生协同发展的中小银行发展之道。

（三）兰溪农商行

兰溪农商行于 2017 年改制，位于浙江金华，秉持“普惠三江、幸福兰溪”的理念，打造“幸福兰”品牌，探索出一条优团队、化风险、拓市场、强普惠和打品牌的中小银行发展之道。

（四）苍梧农商行

苍梧农商行成立于 2007 年，苍梧县内存贷规模最大、网点数量最多、服务惠及面最广的银行机构，融合少数民族特色，打造“舞彩银行”品牌，探索了一条区域特色的中小银行发展之道。

02 特色银行研习标准

标杆研习七字诀：观、学、习、研、论、悟、化

标杆研习七步法：双方互信、特色分享、探秘寻宝、问诊寻方、锦囊妙计、考试评估、外服内化

深入浅出得结论：说真话，敢深入，共同探讨本质问题，共同研究策略

互访互学成常态：董事长向董事长学习，高管向高管学习，支行长向支行长学习

走动联动不间断：先走动，建立关系，开启学习；再联动，互访互学，深度学习

用心走心欢乐学：服务用心，研学走心，做有需求有结果的研习

外服内化有成效：学他行所长，内化本行所需

标杆研习数字化：调研、讨论、快问快答、考试、学习报告

03 走进常熟，学“常胜之道”

常熟农商行简介

常熟农商行改制成立于 2001 年，是一家具有 60 多年历史、全国首批组建的股份制农村金融机构，2016 年 9 月于上海证券交易所上市（股票代码：601128）。根据英国《银行家》杂志最新排名，常熟农商银行入选全球银行品牌价值和全球千强银行“双五百强”。截止 2023 年 3 月，小微普惠贷款余额突破 700 亿元，兼具规模与效益，成功探索出了破解小微金融难题的密码，蹚出一条值得深思的小微之道。

找到了一条道路

搜索出一套方法

构筑起一道防线

■ 零售转型之路

■ 常农商微贷模式

■ 不良率控制在1%以内

培养出一支队伍

编织起一张网格

凝练出一套文化

■ 近7000名员工
平均年龄32岁

■ 168分支+31村行
+238普惠金融服务点
+95兴福驿站

■ 敢闯敢试敢为

04 特色银行高级研习班议程

时间		议程/议题	负责人/演讲人
DAY1 上午	08:30-09:00	签到、领研习包	组委会
开学典礼暨特色银行联盟常熟站分论坛			
DAY1 上午	09:00-09:30	开坛仪式	主持人
		论坛主办方致辞	联盟理事长
		论坛合办方致辞	参访行董事长/监事长
09:30-12:00	《常胜之道-坚持品牌引领 坚守普惠初心》 1. 邻居银行品质银行建设案例分享 2. “幸福兰”银行品质银行建设案例分享	联盟特邀董事长-特色行代表	
DAY1 下午	14:00-16:00	《“舞彩银行”以高质量党建引领高质量发展》	联盟特邀董事长-向特色行学习代表
	16:00-17:00	访问团代表演讲	访问团董事长
DAY1 晚上	18:30-21:00	高层-闭门会前会	联盟理事长
		中基层-无领导小组研习会	主持人
常熟农商行参访研习			
DAY2 上午	09:00-11:00	《认准小微方向，坚持就是胜利》 1. 常熟农商银行（集团）发展历程简介； 2. 小微金融标杆银行打造； 3. 服务乡村振兴。	参访行董事长/监事长
	11:00-12:30	《“常农商微贷模式”探索与实践》 1. “常农商微贷模式”简介； 2. 小微金融行业特点分析； 3. “常农商微贷模式”服务标准；	参访行部门总

		4. 利率市场化背景下如何打造小微护城河。	
DAY2 下午	14:00-17:00	参访-常熟农商行史馆、特色网点	主办方+合办方
闭门私董会+专业课程			
DAY3 上午	09:00-12:00	决策层-闭门私董会（无高层不参加） 议题 1-1.5 小时，案主会前会确定 议题 2-1.5 小时，案主会前会确定	私董会
		经营层-《常胜之道-普惠新地图》	李俊老师
DAY3 下午	14:00-16:00	决策层-闭门私董会（无高层不参加） 议题 3-1.5 小时，案主会前会确定 总结会 输出报告	私董会
		经营层-《常胜之道-普惠新地图》	李俊老师
	16:00-17:00	毕业考试 毕业典礼	主持人

05 特色银行高级研习班议程

特色 1：根据阶段选银行

——找到适合自己学习的银行最重要，一个让本行当下能改变的研习更有价值

——一次参访，6 位专家，学习 4 家银行

一家省内排名靠后的银行如何用四年时间排名前三？

一家欠发达地区银行如何成功逆袭成为优秀行？

一家中高风险行如何用两年降为低风险行？

一家以大中客户为主的银行如何通过做小做散形成黄金金字塔结构？

一家银行如何通过公益模式与老百姓走到一起，成为百姓的好邻居？

一家员工松懈的银行如何让员工自主自发做业绩并且特别有幸福感？

一家银行如何通过数字化与业务相结合形成核心竞争力？

特色 2：标杆研习七字诀

观-特色：带上秘制《探秘寻宝图》参观常熟农商总行行史馆、特色网点（乡村振兴特色+党建与业务融合特色）、小微运营中心（计划中），一边参观一边答题一边感悟。

学-知识：特邀三家银行高管联袂分享；

标杆行相关部门负责人、支行长实战分享；

院长级实战专家精彩讲解精品私密定制课程《常胜之道-普惠新地图》。

习-技能：常熟农商小微技术“IPC+信贷工厂+数字技术+常农商战略”；

常山农商-邻居银行“暖银行”建设体系：战略品牌+组织人力+业务转型（工具方法）；

普惠新地图绘制技巧，常胜之道五线谱绘制技巧；

研-思维：在学中研，“战略品牌文化、组织人力、业务转型”多方位研讨；

根据本行实际情况独立思考，研究因地制宜落地之策；

与同组同班同学共同研讨，得出结论；

论-思想：采用私董会模式，举办高管闭门会议，完美地把高管教练、行动学习和深度社交融合起来，核心在于汇集高管群体智慧，解决银行经营管理中的比较复杂而又现实的难题。

悟-改进：三家银行有哪些地方值得学习？为什么常熟可以快速在小微领域崛起？为什么现在要注重软实力提升？

化-行为：我行如何进行业务转型？我行如何在组织人力层面提升？我行在战略品牌文化层面如何改进？我如何绘制本行“普惠新地图”？我如何绘制本行“常胜之道五线谱”？

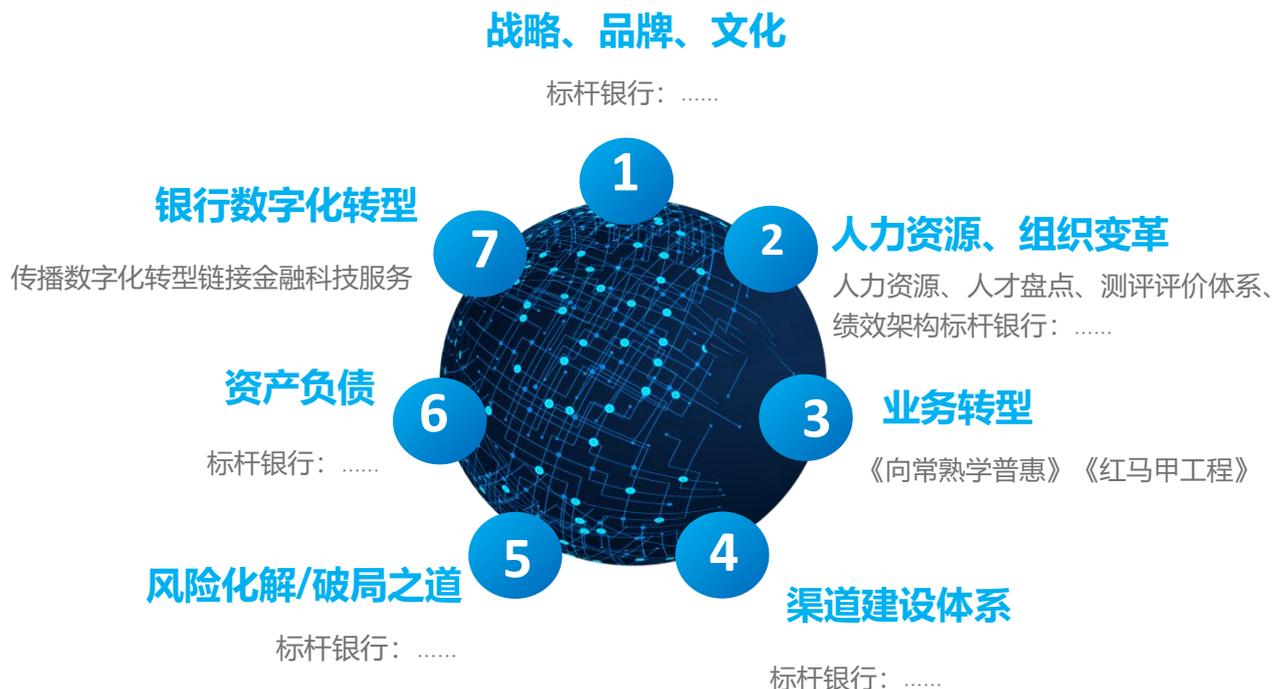
特色 3：标杆研习七步法

不做走马观花的学习，不做浅层的探索，拿着问题寻答案，参有所感，学有所成，干有所得。



特色 4：标杆研习七领域

一次参访，一个主题，专注有结果。本次研习主旨：**业务转型**。



特色 5：银行专业私董会

银行专业私董会

三个角色

案主
幕僚
私董官

银行专业私董会守则

专注、平等、保密、高效
关怀、挑战、负责

银行专业私董会

流程

明确原则
集体提案
集中表决
案主阐述
幕僚提问
案主澄清
幕僚建议
案主总结
代表反馈
书面报告



银行专业私董会工具

私董会幕僚向案主提问方法

- 1) 5W1H
- 2) 时间推移法
- 3) GROW模型

私董会幕僚建议工具——六顶思考帽

幕僚建议规则与流程

反馈的关键在于只讲自己的经验，给案主参考，而不是直接给方案让案主照做。

深入浅出得结论

说真话，敢深入，共同探讨本质问题，共同研究策略

特色 6：标杆研习三步曲

学习标杆

成为标杆

成就标杆

集众行所长,学他行精华

互访互学成常态:

董事长向董事长学习,
高管向高管学习,
支行长向支行长学习

走动联动不间断:

先走动,建立关系,开启学习;
再联动,互访互学,深度学习。

学普惠新地图,建本行特

打造软实力成标杆:

通过战略品牌文化建设本行特色
绘制常胜之道“五线谱”
绘制普惠新地图

成就他人的同时成就自己

标杆研习单位价值:

联盟组织银行高管到行召开闭门会
为银行提供诊断

联盟价值——

免费成为联盟理事单位,特色银行高质量发展论坛主嘉宾
年度报告/白皮书/排行榜
特色银行专访栏目主嘉宾

加持银校体系建设——

品牌:交大海外企业大学排名、交大企业大学校长课程、证书
产品:基于业务型的内训课程体系萃取和学习地图设计
大赛:由被访单位共同组织的内训师培养和大赛,节目制作

特色 7：联盟入席终身学

- 1、业内成功实践者高度参与，提高落地性；
- 2、不但对标杆行挖呀挖，对痛点和解决方案也要挖呀挖；
- 3、助成长到相伴成长，银行帮银行，董事长帮董事长，不断扩大帮帮力量。

权益：

20 人次以上研习，送一张私董会门票（1 天，要求高管出席）；

30 人次以上研习，送一次到行诊断（1 天）；

40 人次以上研习，组织他行高管，送一次到行闭门私董会（1 天）；

以上权益均可重复，可累计。

06 商务说明

零售价 7980 元/人（含税，含研习费、教材费、证书费、午餐、管理费，不含差旅）

非董事长或行长带队每家银行 3 人及以上 6680 元/人

董事长或行长带队每家银行 3 人及以上 6380 元/人

定价特别说明：

不同一般的参访项目，研习班定位高，规格高，接待水平高；

特邀 6 位嘉宾分享：3 位银行董事长+1 位银行高管+1 位支行长+1 位专家，水平高，分享内容

纯干货，一次研习，学习 4 家银行；

特制内容《常胜之道-普惠新地图》是银行领导与专家共同研发的核心课题与项目；

3 天 1 晚+3 小时私董会前会+1 天私董会，相当于 4 天 2 晚

07 报名事项

- 1、请填好报名表邮件至报名邮箱，务必清晰填写
- 2、交费方式：请将学费通过银行汇入以下指定账户
- 3、学员认真填写学前调研表

沙漠绿洲™《特色银行高级研习班-常熟站》

报名回执表

单位名称			
地址			
姓名	部门	职位	手机
住宿标准选择	会议期间的住宿，由工作人员统一安排，费用自理。请选择住宿时间、标准和房间数量： 单人间/400元1间： <input type="checkbox"/> 1日晚； <input type="checkbox"/> 2日晚； <input type="checkbox"/> 3日晚； <input type="checkbox"/> 4日晚；共__间； 标准间/400元1间： <input type="checkbox"/> 1日晚； <input type="checkbox"/> 2日晚； <input type="checkbox"/> 3日晚； <input type="checkbox"/> 4日晚；共__间；		

联系电话：18374860892

邮箱：40959645@qq.com

公司名称:深圳奈思企业管理咨询有限公司

统一社会信用代码:91440300MA5FUDXF1D

开户银行:中国农业银行深圳白石洲支行

账户号码:4305 0178 4536 0000 0324

请在汇款单“汇款用途”栏注明:《特色银行高级研习班-走进常熟站》

温馨提示:若届时因为常熟农商银行因上级工作安排等极为特别因素不能成行,我们将会延期举行。