TAI LONG

泰隆银行小微金融服务标准

SMALL AND MICRO FINANCE SERVICE STANDARDS
OF TAILONG BANK

扫码关注“泰隆小微知行塾”，了解更多小微金融资讯

泰隆银行小微金融服务标准

浙江泰隆商业银行股份有限公司 著

TAI LONG 泰隆银行

浙江泰隆商业银行

小微金融服务标准

SMALL AND MICRO FINANCE SERVICE STANDARDS
OF TAILONG BANK

30th 1993-2023

浙江泰隆商业银行

小微金融服务标准

2023 年版

【目　录】

第 1 章　**导 论**

小微企业的基本特征 /3

小微金融的主要痛点 /5

小微金融的服务模式 /8

泰隆银行的探索与实践 /10

第 2 章　**以专注和坚守为核心的公司战略**

第一条　坚持定位、深化定位、喜欢定位 /14

第二条　针对性、差异化、有特色的绩效考核 /16

第三条　广义的合格率 /18

第 3 章 以专业和有效为核心的经营体系

第四条 模式核心——社区化 /22
第五条 小微信贷技术——广义的“三品三表”/24
第六条 普惠信贷技术——“两有一无”/27
第七条 基础能力——产品系建设 /29
第八条 核心能力——风险定价 /31
第九条 专业能力——综合经营 /33

第 4 章 以降本和提效为核心的管理体系

第 十 条 精简高效的流程 /36
第十一条 风控前提下的充分授权 /38
第十二条 简单有效的信贷资料 /40
第十三条 内生驱动的自主经营 /41

第 5 章 以全面和管用为核心的风控体系

第十四条 科学合理的授信管理 /44
第十五条 有效制衡兼顾的信贷调查 /46
第十六条 服务监督并重的信贷中台 /48
第十七条 常态化修复的全面合规建设 /49
第 十八 条 分层分类的追责问责 /51
第 十九 条 科学适度的不良容忍 /53
第 二十 条 专业强大的资产保全 /55
第二十一条 独立全面的内部审计 /57

第 6 章 以支持和协同为核心的科技体系

第二十二条 金融科技赋能 /60
第二十三条 线上线下融合 /62
第二十四条 创新机制建设 /64

第 7 章 以体验和合作为核心的服务体系

第二十五条 客户旅程重塑——提升服务体验 /68
第二十六条 网点变革——建设社区中心 /70
第二十七条 品牌建设——打造全员品牌 /72
第二十八条 大合作——推广完善小微金融服务模式 /74

第 8 章 以培养和保障为核心的队伍体系

第二十九条 90% 人才自主培养 /78
第 三十 条 企业教育 /80

第三十一条　“市场第一”的人员结构 /82
第三十二条　超级客户经理 /83
第三十三条　“任人唯贤”的用人机制 /85

第 9 章　以意识和行为为核心的文化体系

第三十四条　企业文化——最大的软实力 /88
第三十五条　行风行纪——最廉价的风控 /90

第 1 章 | CHAPTER 1

导 论

小微金融是世界性难题，表现为小微企业发展过程中产生的资金需求与金融机构提供的信贷支持不匹配，存在较大的资金缺口，国际上称为“麦克米伦缺口”。一般认为，小微企业融资难的成因有信息不对称、抵押担保难和收益难以覆盖风险[1]。穿透来看，小微企业融资难的成因在于银行传统信贷模式与小微企业的特征及需求的不匹配，根因在于经济社会的发展阶段及金融银行业的体系结构。因此，过去银行对小微企业“不愿贷、不敢贷、不能贷”，小微企业融资难、融资贵问题突出。

[1] 信息对称难在于小微企业财务管理不规范，难以提供银行需要的财务报表。抵押担保难在于小微企业缺少自有固定资产，难以提供有效的抵质押物。除担保方式外，额度、期限、还贷方式等产品要素与小微企业的资金需求不匹配，导致产品不适用。收益难以覆盖风险在于传统上认为小微企业抗风险能力弱、缺乏诚信意识；小微贷款“额小、户多、面广、客群差异大”，服务成本高、户均回报低，导致收益难以覆盖成本。

近年来，随着我国进入高质量发展新阶段，“经济金融的大局、银行业的变局、小微普惠金融的新局”持续演变。新产业、新业态、新模式不断涌现，传统小微企业加快转型升级，朝“专精特新”发展，他们不仅需要融资支持，而且需要融智赋能。同时，小微信贷领域的市场竞争加剧，贷款利率持续下行、息差收窄，效益实现难度加大。因此，银行必须立足客户需求变化，加快“从融资到融智”，提供专业的综合服务，帮助客户实现经营成功。

解决小微企业融资难、提高小微金融服务质效，首先要正确认识小微企业的基本特征和小微金融的难点痛点，采取针对性的商业模式，在商业可持续的基础上，形成一套“可学、可教、可做、可复制”的小微金融服务标准。

小微企业的基本特征

小微企业是一个统称，存在结构化的内部分层。通常讲的小微企业融资难，主要针对相对“草根型”小微企业，该类企业具有以下特征：

（一）主体特征

1. 经营主体虽有公司、合伙或个体工商户等形式，但很多实质上是企业主经营的项目。

2. 发展不确定性大，抵御风险能力弱，项目周期短。

3. 企业主人品对企业的存续发展至关重要。

4. 企业主通常具有诚信的品质。

5. 人小志大，“向死而生”，具有顽强的生命力。

6. 基数大、活力强、成长快，铺天盖地、生机勃勃，是国民经济的基础和血脉，是创业创新的生力军。

（二）经营特征

1. 规模小，分布广，地域、行业、人群等差异性大，经营状况变化快，在产业链、供应链中谈判能力弱。

2. 所有权与经营权高度统一。多数小微企业中，企业主既是所有者，也是经营者。

3. 以流动资产为主，缺少可抵押的自有固定资产。

（三）管理特征

1. 内部管理制度不够健全，缺少现代企业制度要求的决策制衡机制。

2. 对市场变化敏感，“船小好调头”，能够快速调整经营策略和管理方式。

3. 财务管理不够规范，财务信息不够透明和标准，较少获得第三方权威机构的专业服务。

4. 随着数字化管理系统和电子支付的推广应用，小微企业数据信息的规范性、真实性、准确性逐步提高。

（四）融资特征

1. 自身积累少，具有旺盛的资金需求。

2. 融资渠道多样化，很多存在民间借贷等隐性负债。

3. 资金需求“期限短、额度小、频度高、时间急”。

4. 缺乏有效的抵质押物。

5. 不仅需要融资支持，而且需要融智赋能。

小微金融的主要痛点

小微金融的主要痛点是，如何在成本可控的前提下，解决信息不对称，确保商业可持续，同时提供专业的综合金融服务，提高小微金融服务质效。

（一）信息对称难

信息不对称是信贷领域普遍存在的一个重要问题。由于小微企业的信息具有庞杂、零散、不规则等特征，小微企业提供的财务报表等“硬信息”的真实性、透明度及标准化程度不够，而且地域、行业、人群等差异性大，所以对小微金融而言，实现低成本的信息对称难度更大。

解决信息不对称，**首先，**获取有效信息，包括信息的内容、维度及重要性，以及获取信息的渠道、方法和技术，既要重视人品等社会化“软信息”，也要用好企业经营管理中的数字化“硬信息”。**其次，**有效使用信息，包括对信息的整合、分析、模型化应用等。**最后，**提升信息获取和使用的效率，采取针对性的商业模式，降低信息对称的成本。

（二）经营成本高

1. 风险成本高

（1）由于小微企业受外部环境变化影响大，抵御风险能力较弱，发生信用风险的概率较高。

（2）由于小微企业缺乏有效的抵质押物，一旦发生风险，出现实际损失的概率较高。

（3）由于小微信贷依赖社会化“软信息”，发生道德风险和操作风险的概率较高。

2. 运营成本高

由于小微企业融资具有“额小、户多、面广”特征，而且依赖社会化“软信息”，网点建设、队伍建设、营销获客、内控管理、反赌反诈、反洗钱、金融消费者权益保护、客户信息保密和数据安全等运营成本较高，尤其是金融科技等战略投入持续加码，导致成本收入比居高不下。

3. 资金成本高

由于小微企业是资金净需求方，小微企业的存款归行与其旺盛的贷款需求天然不匹配，银行需要通过多元化负债渠道，拓展资金来源。

（三）服务要求高

小微企业“麻雀虽小、五脏俱全”，金融服务需求跟大中型企业大同小异，同样是综合的、立体的、个性化的。近年来，小微企业融资难明显缓解，但在匹配性、满意度、获得感、客户体验等方面仍存在较大差距。更重要的是，小微企业“人小志大”，不仅需要融资支持，而且需要融智赋能，需要全面的、立体的、专业的、有价值的综合金融服务，如在人员招聘、产品营销、财税规划、品牌建设、企业信息化等方面的融智支持，帮助其实现经营成功。

（四）效益实现难

当前小微信贷领域的市场竞争加剧，加快从卖方市场转向买方市场，在一些区域、针对优质小微企业已经从“企业融资难”转向“银行服务难”。贷款利率持续下行、息差收窄，增收节支压力凸显，效益实现难度加大，必须从“百业之上”回到“百业之中”，探索新时代小微金融商业可持续。

小微金融的服务模式

根据解决信息不对称的不同方式，可以将小微金融的信贷模式分为以下几类：

（一）线上模式

该模式下，在信息获取和使用上，依托金融科技和平台生态，基于自身积累的数据以及第三方提供的各类数据，运用风控模型策略，实现全线上获客、申请、调查、审查、审批和放贷。

（二）“线下 + 线上”融合模式

该模式下，在信息获取和使用上，除线下人工收集信息外，充分利用自身积累的数据以及第三方提供的各类数据信息；在人工审批基础上，探索利用规则、模型进行初评、审查及贷后管理等。在审批机制上，主要分为：

1. 集中审批，即基层行没有审批权限，由总、分行的风险审批部门集中审批。

2. 授权审批，即将审批权限层层授权下放给各级审批人。主要存在两种情况：

（1）授权给各级承担风险控制但没有营销推动业务发展职责的机构或部门，如各级风险审批部门、派驻的独立风险审批官等。

（2）授权给各级同时承担风险控制和营销推动业务发展职责的机构或部门，如各级行行长及营销团队负责人。这样做能够更好地解决信息不对称、服务成本和效率问题，但对道德风险和操作风险防控带来更大挑战，需要强大的战略定力、企业文化和组织能力，防止经营者行为短期化和逆向选择。泰隆银行采取这一种模式。

泰隆银行的探索与实践

泰隆银行成立于 1993 年，是一家专注小微、践行普惠的城商行。自诞生之日起，泰隆银行始终居安思危、与时俱进，保持战略定力，坚持模式自信，一切从实际出发，围绕小微企业的基本特征和金融服务需求，信任“两个人”（员工和客户）、管好“两个人”、成就“两个人”，探索形成了具有泰隆特色的小微金融服务模式，努力让客户实现金融服务的价值，让员工实现工作的价值。

近年来，泰隆银行加大金融科技建设应用，加快数字化转型，强化科技、数据、业务融合；坚持线下线上化，巩固线下服务优势，提高线上服务能力，努力实现“让贷款像存款一样方便”。立足客户需求，一体推进社区化、网点变革和综合经营，以存量管理为抓手，以产品系为基础，以定价能力为核心，以融智服务为方向，打造财富、国业、金融市场、对外合作等“几个银行”，优化客户结构、业务结构和收入结构，建立健全对客综合服务体系、机制和内涵。立足组织员工能力提升，加强合格率管理，激发主体意识，做好全面合规，做实企业文化，全面推进企业教育，不断提高专业能力、经营能力、管理能力，推动高质量发展。

以下结合泰隆银行的探索和实践，总结提炼了 35 条泰隆银行小微金融服务的标准规则。

第 2 章 | CHAPTER 2

以专注和坚守为核心的公司战略

小微融资是难题，但不是死题。做好小微金融，关键要有战略定力，并通过针对性的绩效考核和广义的合格率管理确保战略落地。

第一条

坚持定位、深化定位、喜欢定位

定位就是确定服务的目标客户。要坚持把目标客户锁定在“信贷需求强烈但得不到很好关注和服务”的小微企业身上，同时在坚持中深化，在深化中喜欢，提供有温度、有匠心、有品质的金融服务，实现义利兼顾。

小微企业分布广、户数多、规模小、抗风险能力弱，小微金融具有“服务成本高、劳动强度高、户均贷款低、人均产效低”的特征，“慢工出细活”。做好小微，必须专注坚守小微企业市场定位，坚持高质量、内涵式发展，保持战略定力，有工匠精神，“打井不挖坑”。如果不喜欢，很难坚持；如果不坚持，不可能成功。

一是坚持定位。坚持小微、践行普惠，放下速度情结和规模情结，不怕小、不怕慢，不求大、不求快；同时给予小微客户与大客户同等的信任和尊重，提供同等标准的金融服务。**二是深化定位**。对目标客户进行分层分类，具体分为六大模块，即优质小企业、中间小企业、底部小企业、优质经营户、市民、农民，根据客户的不同结构、模块和特征，做到金融服务的精准匹配。**三是喜欢定位**。坚持做小微客户的成长伙伴，“一生悬命、一意专心”，让客户实现金融服务的价值，同时实现自身工作的价值。

第二条

针对性、差异化、有特色的绩效考核

绩效考核是经营管理的指挥棒，是实现定位的抓手。要在监管政策范围内，制定针对性的、差异化的、有特色的考核办法，主要围绕财务效益、业务结构、过程管理“三个 100 分”，确定与小微金融相匹配的绩效目标、考核维度、具体指标及评价标准，实行明确的计奖规则，采取科学的考核方式，合理评定员工的工作绩效、履职情况和能力潜力，引导全行持续提升小微金融服务水平。

信贷业务天然存在规模速度情结、“垒大户”、风险暴露滞后性、经营者短期行为等问题倾向，小微信贷也不例外。要加强机制建设，坚持长期主义的复利思维和市场化的绩效考核导向，兼顾效益、结构、过程等短中长期目标，正确处理规模、结构、比例、质量、效益之间的关系。

一是考核财务效益。建立科学的内部资金转移定价，以综合性的收入或利润为目标，强化各项业务创利和各类成本管理，做到绩效奖励简单、清晰、好算，激活机构和人员内生动力。**二是考核业务结构**。统筹资产负债、存贷业务的均衡发展和结构优化，推动收入结构的多样化，打造多利润中心，做大客户量，做广客户面，严禁垒大户，合理控制负债成本，确保结构合理。**三是考核过程管理**。狠抓关键管理环节，聚焦社区化、综合经营、资产质量、全面合规、企业教育、网点变革等关键要素，夯实业务发展基础，推动核心工作落地，逐步提升管理能力及履职成效。上述三大考核维度占同等权重，具有同等重要性。通过“三个 100 分”考核，支撑高质量、内涵式发展。此外，考核方式上，深入基层评估，聚焦重点模块，做到非现场监测和现场检查相融合，过程管理和结果管理相统一。

第三条

广义的合格率

广义的合格率是指明确各模块、各序列的分阶段达标要求和合格标准，并运用到目标设定和绩效考核中，逐渐提高整体的合格水平，主要包括机构合格率、客户经理合格率和管理者合格率等。

机构及客户经理合格率是评价机构和人员的一把相对公平的尺子，是设定业绩目标的依据，有利于从机制上破解“等靠要”、“鞭打快牛”、“灯下黑”等问题，体现了组织的公平性，也是机构及客户经理产效提升的工具。对分支机构尤其是客户经理来讲，最担心的是每年的基数任务如何下达、能否达成、会不会吃亏、有没有尽头。合格率通过给基层同事设定清晰的目标和责任，让每个人掌握自己的命运，变被动为主动，减少焦虑感和无助感，提高安全感、幸福感和满意度，激发积极性和创造性。同时让管理者对基层同事“如数家珍”，针对性开展指导帮扶、奖优扩中提低。其他方面的合格率也同样如此。

一是加强广义的合格率建设。把合格率作为确定各项目标、分解指标任务的依据，根据不同区域、发展阶段及内在禀赋，明确各个时期的合格标准，便于各机构、各主体根据自身实际制定中长期计划。同时根据实际情况动态修复合格率标准。**二是加大合格率运用**。开展合格率现状盘点，穿透分析、找准原因、精准施策；重点做好待合格机构及人员的帮扶提升，持续提升机构均、人均产效；优化超额奖励管理机制，遵循“多创造、多享受”，发挥合格机构及人员的“领头雁”作用。**三是狠抓管理者合格率**。完善管理者合格率评估机制，围绕知识、能力、自律三大维度，实行“驾照式”积分管理，抓牢岗位责任田的日常履职，聚焦承接全行战略的重点履职，明确各级管理者重点履职维度的责任要求，进行合格积分的累计式管理，强化结果应用，用科学的标准和客观的事实管人，做到“能者上、平者让、庸者下”。

第 3 章 | CHAPTER 3

以专业和有效为核心的经营体系

做好小微金融，必须提升完善经营体系，解决信息不对称、产品不适用、服务质效低等问题，以“利他”之心做好客户经营，提高客户满意度和贡献度。

第四条
模式核心——社区化

社区化是指以银行物理网点为中心，在一定服务半径的范围内，以基于社区容量、客户经理和机构合格率的社区“三匹配”为前提，对作业范围进行统一规划，划分支行综合社区和客户经理子社区，立足“三大需求”[2]，明确作战计划，进行网格化管理，提供“定点、定人、定时”服务，通过标准化流程、系统性切入、针对性营销、相对批量化作业，不断提高客户覆盖率和金融服务覆盖面。

小微信贷“额小、户多、面广”，单笔业务的收入相对有限，信息的分散性和碎片化相对突出。如果不进行集约化作业，而是“天女散花”“舍近求远”“挑肥拣瘦”“蜻蜓点水”式作业，则成本高、效率低、质量差、风险大，根本谈不上客户粘度。通过社区化，能够解决信息对称、降成本、控风险、强体验，增效益、塑品牌，形成竞争优势，实现商业可持续。总之，社区化是最有效、最低成本的信息对称实现途径，是定位客户的来源，是泰隆商业模式的核心。

一是科学规划，遵循“整体规划、分步覆盖、留足空间、能力匹配”原则，按照机构分布、客户容量、人员配置、业务发展潜力相匹配原则，科学划定社区；同时狠抓社区规划落地和新增客户来源，做好社区建档、客户建档和预授信工作。**二是执行“五步法”关键动作，**即“一选、二找、三进、四沉、五评”。“一选”是指做好市场调研和社区规划，合理划定子社区；“二找”是指建立关键平台和渠道、打造关键人队伍，进行名单制动态管理；“三进”是指通过社区活动系统化切入，借助平台和渠道开展相对批量化作业；“四沉”是指做好客户建档和客群细分，开展交叉销售，提供综合服务；“五评”是指通过社区巡查强化过程评估，通过社区评级强化结果评估，不断提高社区产效。**三是加强社区精细化管理，**持续优化落地管理标准，主动了解社区内各经济体、社区各类人群及社区本身的相关需求，立足“三大需求”，打通金融与非金融服务，立体打造社区生态圈，实现目标客户相对统吃，提高社区覆盖率和占有率。

2 三大需求即社区内各经济体、社区内各类人群及社区自身这三大社区主体的相关需求。

第五条

小微信贷技术——广义的“三品三表”

广义的“三品三表”是泰隆银行总结提炼的独创性的小微企业信贷技术，即以“三品”（人品、产品、物品）、“三表”（水表、电表、海关报表）为主，破解信息不对称。其中，“三品”是评估客户的主要维度和内容，“三表”是交叉检验“三品”的主要渠道和手段。

小微企业的财务信息不够透明和标准，财务报表的规范性和准确性不强，而且企业主的人品、能力、性格等社会化软信息对企业经营和发展影响巨大，通过传统信贷模式，难以准确评价小微企业的生产经营情况、信用状况、财务状况和履约能力。这就要求银行重新构建一套与之匹配的信用评估模式，有效解决信息不对称问题。

一是人品，主要考察客户“信不信得过”。这里的人品是广义的概念，包括孝道、责任、诚信、经营管理能力、学历和工作经历、健康等要素。对于小微贷款而言，还款意愿通常比还款能力更重要。人品信不信得过，直接决定借款人的还款意愿，也从根本上决定借款人的还款能力。

二是产品，主要考察客户“卖不卖得出”。从广义的角度分析产品，包括所属行业、产品属性、主要市场和目标客群、上下游、销售额以及盈利情况等基本经营情况。产品卖不卖得出，直接关系到客户的销售款能不能及时回笼，决定借款人的还款能力。

三是物品，主要考察客户“靠不靠得住”。物品主要了解客户的资产负债构成、明细及结构，既要关注厂房、机器设备、库存、原材料等实物资产，还有关注商标、专利、商誉价值等无形资产。物品靠不靠得住，决定客户的经营实力和可持续发展能力。

四是“三表”，主要验证“三品”的真实性和准确性。从广义上理解，“三表”真正强调的是多渠道获取信息，通过对“三品”的交叉检验，确定企业生产经营的真实性。所以任何能够用于对“三品”进行有效交叉检验、核实的信息以及搜集信息的渠道、方法，都是“三表”的内涵。

五是模式模型化，持续开展数据化、模型化、系统化建设，通过“跑街”与“跑数”有机结合，将“三品三表”模型化，并在实际运用中更新迭代，以更好地降低金融服务的门槛、成本和风险。完善预评估准入规则，对客户进行模型筛选，解决“是否准入”问题；建设评分模型体系和信用风险评级体系，解决“能不能贷”、“贷多贷少”问题；落实精准贷后管理，建设贷后模型规则，精准定位高风险客户，解决“要不要退”问题。

第六条

普惠信贷技术——“两有一无”

“两有一无”是泰隆银行总结提炼的服务“两民”（农民、市民）等普惠客群的信贷技术，即客户只要满足“有劳动意愿、有劳动能力、无不良嗜好”这三个基本条件，就有资格获得贷款。

普惠客群具有很强的项目制经营特征，无法提供规范的财务报表。只要符合“两有一无”标准，则诚信度高、违约概率低，就能有效筛除高风险客户，找到目标客户。况且银行设定小微客户准入标准，应该符合目标客群自身特征，不能“高高在上”，简单套用大客户的准入维度和指标，这样才能降低信贷准入门槛，确保普惠性。

一是“有劳动能力”，主要结合客户年龄、身体健康状况、教育背景、专业技能、专业领域从业时间等维度进行考察，衡量客户是否具有劳动能力。

二是“有劳动意愿”，主要看客户是否有通过劳动自食其力或养家糊口的意愿。可考察客户是否具备责任心、勤劳肯吃苦、积极向上等品质，客户的婚姻家庭等情况也能影响其劳动意愿。一般而言，家庭和睦、孝顺父母、比较关心子女教育成长的客户，有更强的劳动意愿。

三是“无不良嗜好”，主要是了解客户有无吸毒、赌博、涉黄、诈骗、非法集资等违法犯罪、违反公序良俗的恶习以及违反诚实守信的行为。

第七条
基础能力——产品体系

产品体系是小微金融的基础服务能力。设计小微金融产品时，必须立足客户需求、银行功能和合规要求，建立与小微企业基本特征及金融需求相匹配的产品体系，为小微企业提供定制化的产品，满足其差异化、个性化、特色化的金融服务需求。

小微企业融资难，直接表现是银行的信贷产品与小微企业的内在特征及金融需求不匹配。比如担保方式以抵质押为主，未考虑小微企业缺乏有效的抵质押物的实际情况；审批及续贷流程长，未考虑小微企业资金需求急迫等。同时小微企业“人小志大”，除传统信贷外，还需要票据、结算、财富管理、国际业务，以及营销、品牌、企业信息化、人力资源管理等综合服务。再则，银行其实是“百货公司”，既可以提供

存贷、结算、代理、咨询等金融服务，又可以发挥平台纽带作用，以有限的资源创造无限的链接，满足各类企业和人群的综合需求。

一是产品研发上，凡是触及客户需求的都是产品。产品的原点是客户需求，产品的竞争力体现在对客户需求的精准了解和满足上。产品系建设要立足客户需求，结合客群特征和场景特征，如注重第一还款来源，不唯抵质押，推出保证信用类贷款；创新抵质押物，推出知识产权质押贷款；根据小微企业资金需求特征，推出“一次授信、随借随还、循环使用”的循环贷款和无缝对接的无还本续贷类产品。**二是产品推广上，**加强产品宣贯，建设产品智库，用通俗易懂、简单易行的方式介绍产品功能；加强产品经理队伍建设，做好产品推动和辅助营销；加强产品应用，打造拳头产品，善用产品组合，提高产品影响力。**三是产品管理上，**加强产品全生命周期管理，做好产品规划、需求调研、同业对标、宣贯推动和管理评估，成立专门产品小组开展常态检视评估，做到“既管生又管养”。

第八条

核心能力——风险定价

风险定价是指根据小微企业的风险状况，实行差异化贷款定价，针对不同的客群采用不同的定价策略，做到“一户一价”“一笔一价”“一期一价”，确保收益覆盖风险。

对银行而言，小微融资难，关键难在收益难以有效覆盖风险和运营成本，风险定价能力至关重要。定价即经营，定价定生死。贷款风险定价既是银行与客户的互动过程，又是银行经营绩效的重大影响因素。贷款定价必须综合考虑银行合理的盈利水平，将“风险补偿”理念贯穿始终，平衡收益与风险的关系。同时贷款定价必须兼顾客户承受能力，与客户建立长期稳定的合作共赢关系。

一是实行差异化定价，坚持市场化原则，用好自主定价权，根据客户价值贡献，该高则高、该低则低，形成高、中、低的利率结构。**二是建立相对科学的定价标准，**加强客群分析，优化定价工具，基于客户的风险及综合回报等维度，结合额度、期限、担保方式、还款方式等因素，制定多区间的利率矩阵；制定利率优惠场景库，明确利率优惠项、应用场景和参考优惠幅度。**三是强化定价意识和能力，**定价的决定性要素永远是客户，定价能力高低取决于对市场和客户需求的了解程度。加强客户关系管理，从成就客户和长期合作的角度，全面考量定价维度，适时适度调整价格，掌握定价主动权，做到敢报价、能报价、报准价。

第九条

专业能力——综合经营

综合经营是指强化以客户为中心的意识，全面了解客户需求，立足客户贡献，从单一产品转向专业的综合服务，让客户实现金融服务的价值。

小微企业作为市场主体，同样面对复杂的经营环境，需要专业的综合服务。而且小微企业“人小志大”，其金融服务需求跟大中型企业没有本质区别。因此，小微企业金融服务也应该是立体的、综合的、多元的。

一是立足客户综合贡献，改变每个产品、每笔业务、每项服务都要有利可图的意识，综合考虑客户需求、经营策略和投入产出，推动中间业务发展、提升中收贡献度，实现量价平衡、整体效益最大化。**二是加强存量客户管理，**深入了解客户需求，精准开展客户分层，对优

质客户、核心客户、流失客户、睡眠客户、社区潜在客户等进行分类管理，从社区存量和客户存量中找增量，做到“优质存量深度做、核心存量延伸做、流失存量挽回做、睡眠存量激活做、社区存量全面做”，挖掘存量客户产效，降低客户流失率。**三是推动客户价值进阶，**加强客户关系管理，深入挖掘客户需求，采取足额授信、差异化定价、产品交叉销售、非金融运营平台建设等举措，根据客户价值贡献精准匹配资源，提供一揽子综合金融服务，提升客户的整体价值贡献。**四是提供融智服务，**积极建设融智能力，加强非金融服务平台建设，完善客户权益体系；拜客户为师，了解行业领先实践，培养行业专家，为客户发展把脉献策；发挥平台和专业优势，在市场营销、会计税务、法律合规、企业信息化等方面赋能客户。

第 4 章 | CHAPTER 4

以降本和提效为核心的管理体系

做好小微金融，必须建立与小微企业特征及需求相匹配的业务流程和管理标准，让客户获得高效、便捷的服务，确保内控有效、成本可控和效率提升。

第十条

精简高效的流程

精简高效的流程是指建立扁平化的审贷机制，根据风控需要，对流程进行合并、同步、前移，坚持信贷服务承诺“三三制”[3]原则，精简信贷流程，缩短贷款办理时间，提高服务效率，有效缓解融资烦、融资慢。

小微企业机制灵活，市场响应快，资金需求急，需要通过简便的流程获得贷款。另外，从银行角度看，流程问题关系到风险控制、成本控制和竞争力，必须建立与小微信贷相匹配的流程，才能实现商业可持续。

3 “三三制”原则：对于老客户做到三小时放款，对于新客户三天内给予答复。这是泰隆在信贷效率上的自我要求，其内涵为对各流程节点的办理时限作出明确要求，尽可能压缩内部流程消耗的时间，把麻烦留给自己，把尊重、信任、简单、便捷留给客户。

一是整合、精简信贷流程，从小微金融特征出发，优化完善信贷业务流程，常态审视准入、调查、审查、审批、签约、放款、贷后管理等信贷全流程，科学运用流程合并、同步、前移，避免“为了流程而流程”。如在支行层面，不专门设置贷款审查岗，具体由支行内信贷人员交叉履行审查职责。**二是推进流程标准化，**明确各流程节点的工作要点和管理要求，形成分层分类的流程要求，避免随意增删、层层加码或琐细零散，推动模型化、数据化、线上化，推进前、中、后台的标准化作业。

第十一条

风控前提下的充分授权

风控前提下的充分授权是指在梳理“红线、底线、高压线”的前提下，充分下放贷款审批权限，缩短决策链条，实现大部分小额信贷业务在支行层面完成审批，提高作业效率，解决融资烦、融资慢。

小微企业差异性大，因区域、产业、行业、企业、企业主等不同，采取不同的经营模式，基层机构和人员最了解客户的实际情况和融资需求。为更好服务客户，提高决策的科学性和效率，需要设计与之相匹配的贷款审批授权体系，在风险可控前提下，赋予一线业务人员充分的信贷决策权，提高决策效率。

一是建立职责、制度、授权书“三位一体”的授权管理体系。通过职责、制度、授权书，明确授权对象、权限和责任，原则上让“听得见炮声的人”作出决策，比如将贷款审批权限充分授予基层网点的行长及营销团队负责人，保证绝大多数业务能够在支行层面完成审批。**二是充分评估、明确授权策略。**建立专门的授权评估模型，根据区域特征、业务状况、风险状况，以及被授权人的风控能力、业务能力、管理水平、文化背景等多项因素，确定对应授权限额，确保授权科学、合理、匹配。**三是实时监测、进行动态调整。**定期通过非现场监测、专项检查等手段落实授权情况监督，重点分析授权是否合理、匹配、满足业务发展需要，同时关注是否存在超权限审批情况。针对授权不合理、不充分、不匹配情形，重新授权；针对违反授权规定情形，整改问责。

第十二条

简单有效的信贷资料

简单有效的信贷资料是指根据小微客户的经营管理特征，简化信贷资料，以基本证件资料为主，相关行业或经营证明资料为辅。

小微企业没有专门的档案管理，缺少规范的财务报表及其他会计簿册，如果要求提供形形色色的信贷资料，既增加负担，又不能真正实现信息对称。其实对于小微企业，可以借助现场走访、侧面打听和大数据分析，交叉检验企业主的人品信息、经营状况、资产负债情况等信息，最终解决信息不对称问题。

一是确保简单化。按照“应简尽简、能简则简”，根据不同贷款类型，确定借款人需提供的相应信贷资料，把方便留给客户。**二是遵循有效性**。按照“实质重于形式”，信贷资料可以是纸质或电子影像，可通过互联网、大数据线上获取或核实的，无需客户提供纸质信贷资料。

第十三条

内生驱动的自主经营

自主经营是指总行充分放权，把职能部门、分支行、业务团队、客户经理打造成独立的业务单元与利润中心，由其在总行的定位、模式、战略、原则、目标、标准、核心工作等框架下，自主决定并组织实施经营策略、管理要求、产品定价、细分客群及业务结构。

小微金融具有很强的“在地化”特征，如果由总行制定“一刀切”的标准，规定过细的要求，很难符合当地客户的实际需求。自主经营让分支行、业务团队、客户经理等经营单元在意识上由“要我做”变成“我要做”，充分释放其智慧和潜能，调动积极性，激活生产力，让一线能够灵活应对市场环境变化而迅速调整，形成竞争优势。

一是激发经营主体意识，适用于全行的管理要求必须是简单的、核心的、刚性的，除此之外，允许分支机构结合区域实际自主谋划、落实、推进，如适当进行制度突破、打通费用类别边界等。**二是实行一行一策，**根据机构合格率明确发展目标和任务要求，分层分类建立管理标准，匹配信贷资源和财务支持。**三是开展职能部门绩效考核，**把职能部门定位为“产效部门”，提炼可量化、可考核的创利指标，建立分支机构责任挂钩机制，实现上下同欲、协同发力。

第 5 章 | CHAPTER 5

以全面和管用为核心的风控体系

资产质量是小微金融服务的生命线，合规、风控、审计是保障资产质量的重要防线。只有坚持合法依规、审慎经营原则，强化风控体系的保驾护航，小微金融才能行稳致远。

第十四条

科学合理的授信管理

科学合理的授信管理是指根据市场定位，开展市场调研和客群特征分析，依据市场环境、行业现状、客户经营、融资需求等，制定差异化准入、授信审查审批、贷后管理等措施标准，更好地管控业务风险，助力业务稳健发展。

小微企业是个庞大的客群，分布在各行各业，处于不同发展阶段，具有从个体经营到现代企业等各种组织形式。同时小微企业不断重构裂变，新行业、新业态、新模式、新客群不断涌现；传统小微面临城市外迁、园区集聚、转型升级等新情况。因此，必须建立科学、合理的授信管理体系，才能更好地拓展目标市场，更优地服务客户。

一是明确授信政策，大力发展普惠金融、科技金融、绿色金融，聚焦小微企业做好信贷投放，明确并及时调整鼓励类、限制类、禁止类行业，严把客户准入关，优化信贷投放结构。**二是做好贷款“六个查”，**做实贷前调查、贷中审查和贷后检查等贷款“三查”，统筹开展自查、现场检查和非现场监测等贷后“三查”，形成常态化自查检查机制，以“他查”促“自查”，以此提升客户准入管理及员工意识和行为的规范。**三是加强授信集中度管理，**加强区域、产业、行业等风险分析，合理调整授信限额，切实防范集中度风险。**四是建立差异化的授信决策机制，**以目标客群、授信额度和风险特征为主，区分业务类型，采取不同的审查审批要求。

第十五条

有效制衡兼顾的信贷调查

信贷调查是全面了解客户、进行信用风险评级和信贷决策的前提，是解决信息不对称的手段。有效与制衡兼顾的信贷调查由“眼见为实”“四眼原则”“面对面、背靠背”等信贷关键动作构成。

小微企业信息不对称问题尤为突出，在当前社会信用环境下，需要采取线下和线上相结合的方式，才能做出科学的信用风险评判。

一是坚持“眼见为实”[4]**，**信贷人员必须到客户经营地或长期居住地进行现场调查，落实“三查询五核实”[5]，以确定客户信贷需求及相关信息的真实性。**二是坚持“四眼原则”，**除特定情形外，信贷业务需要双人经办、双人现场调查。如随着中台能力加强，对于特定业务，可视情单人调查，由中台人员作为非现场审查人员实现“相对四眼”。**三是坚持“面对面、背靠背”，**既重视从借款人直接获得信息，关注沉淀在企业数字化管理系统中的“硬信息”，又重视从相关方侧面了解借款人“软信息”，并且交叉验证、相互佐证，提高信息的真实性、准确性和有效性。

4 为提升客户经理作业效率，充分利用金融科技手段辅助判定风险，对于一定额度以内的续贷业务（交接后首次续贷的除外），可根据客户情况选择非现场调查方式。

5 三查询是指外部数据查询、黑名单查询、分户账查询；五核实是指借款主体核实、信用情况核实、经营情况核实、资产负债情况核实、贷款用途核实。

第十六条

服务监督并重的信贷中台

信贷中台作为信贷集中作业中心，坚持服务与监督并重，承担初审、录入、信息审核、抗辩审核、合同审核、业务审查、小额业务审批和风险排查等职责，有效发挥“减负减压、帮扶支持、监督审核，服务体验”等作用。

由于额小、户多，小微信贷的业务量很大，即便实行扁平化流程，仍耗费营销人员大量的时间精力，而且容易产生操作风险。建设信贷中台，目的是为一线减压减负，以“机器代人”提高人均产效，常态化开展风险监测。

一是集中作业。信贷人员通过影像系统将材料提交中台，中台人员录入客户信息和业务信息，调取征信、司法、工商等第三方数据。**二是复核审核**。交叉验证信贷人员是否现场调查，录入的合同要素是否齐全准确等。**三是审查抽查**。开展预评估，对不符合预评估规则的予以否决，但允许信贷人员提出抗辩，重新发起流程；通过调查报告抽查等措施，进行异常情况提醒。

第十七条

常态化修复的全面合规建设

合规建设，关键在于常态化修复，把合规工作摆在突出位置，加强制度建设，构建系统完备、科学规范、运行有效的制度体系，确保各项制度有效执行，开展常态化自查，最大化创造合规价值。

小微金融是世界性难题，没有成熟的经验和模式可以照搬照抄。必须根据小微金融的实际特征，务实有效地构建内部制度，常态化审视制度制定、制度执行、制度修复，打造实用、管用、有用的制度标准。

一是走向全面合规，强化合规意识，坚守合规底线，养成合规自觉，常态化对照各项监管规制，实现各项指标达标争优。**二是强化实质合规，**既要刚性执行外部的各项政策要求和内部的“红线、底线、高压线”，又要体现适应性、创新性和灵活性，因时制宜、适时调整。**三是做好制度全生命周期管理，**坚持制度建设“二八定律”，即“20% 管、80% 放”，既要管牢风险，更要释放生产力、激发潜能；重视顶层设计，既要反应敏捷、及时回应一线关切，又要慎之又慎、充分听取各方意见；加强存量制度管理，常态化检视制度标准的针对性、科学性、合理性，以及对标同业是否具有竞争力和创新性，根据市场、客户、员工需要，做好“留、废、改、并、立”。**四是遵循“三点一线”管理方法，**首先发现问题、找准问题的根因；其次提出针对性的解决措施，形成可落地的工作方案，采取有效的方式方法；最后加强指导帮扶和管理评估，常态化修复完善。

第十八条

分层分类的追责问责

分层分类的追责问责是指按照“谁发放、谁负责、谁收回”的原则，开展不良资产责任认定，对贷款发放全流程进行审视，查找问题、剖析原因、明确责任，并对信贷业务相关参与人员进行相应的责任认定及追究。

责任意识是小微金融的基石，资产出问题，很大程度上是人出问题。如果信贷人员没有责任意识，就很难防范道德风险和操作风险。因此必须实行市场化的追责问责，强化责任意识，做到权责利相统一。同时，不良资产责任追究存在历史风险难追责、交接业务难定责、追责形式单一且约束力不够等问题。为提高信贷资产质量，提高催收效果，必须规范不良资产责任管理，明确不良资产责任认定及追究，追溯业务风险原因和履职尽责情况，从而确定各信贷人员角色及责任程度，进行追责问责。

一是明确责任认定原则，遵循“严格控制主观风险、尽职免除责任、适当的风险容忍度、经济处罚和纪律处分相结合”的责任认定原则，对参与不良资产信贷业务的相关人员进行责任追究。**二是分层分类问责，**根据不良资产形成原因和相关参与人员履职情况，将责任程度分为客观免责、轻度责任、中度责任和重度责任等类别，实行不同的处罚规定。

第十九条

科学适度的不良容忍

科学适度的不良容忍是指合理设置不良容忍度，不良资产认定为轻度责任后，在不良容忍度范围内，责任人可免除责任金扣罚。容忍度落实“尽职免责和适度容忍”的原则，减轻信贷人员责任压力。

不良资产业务认定有责后需执行责任金扣罚，若多笔业务集中扣罚，则责任人承担经济压力较大，信贷人员疲于清收而无精力开拓新业务，无法有效达到规范业务动作、警示教育员工的目的。设置不良容忍度，有利于减轻一线人员责任压力，让一线信贷人员“敢贷、愿贷、能贷”，积极开拓业务，释放一线人员生产力。

一是明确上限，根据贷款管护规模设置一定比例的容忍度。**二是设定标准，**对无道德风险因素的业务，执行“两一致、一相关、八免责”标准，即认责内容与履职内容相一致，认责标准与制度要求相一致，认责事项与出险原因存在相关性，对不可抗力、模型审批、意外事件等八种情形予以免责。**三是总额控制，**容忍标准实行总额控制，不作单笔限制，且容忍度由各角色单独申请。**四是循环使用，**当笔免除责任金业务结清后，容忍度可以释放循环使用。

第二十条

专业强大的资产保全

专业强大的资产保全是指根据逾期业务情况，采取催收、起诉、司法强制执行等保全手段，千方百计保全资产，让客户知道“银行的钱是好用的，银行的钱也是不好用”，努力实现“发放贷款的人很了解情况，使用贷款的人很有责任心”，从根本上保障信贷资产质量。

小微客户通常缺少资金积累，可供拍卖抵债的固定资产不多，如果不及时催收，可能产生“抵赖”心理，甚至出现群体效应，对银行资产带来巨大损失。所以必须建立专业强大的资产保全，通过精准的资产形态管理，确保小微贷款的资产质量。

一是早发现、早处理、分类施策。对逾期业务高度重视、快速响应，第一时间掌握借款人、担保人（如有）的相关信息并分类施策，对确因客观因素无法清偿的共同化解、“放水养鱼”；对主观上恶意的全力追讨、绝不姑息。**二是强化客户意识**。把逾期客户当成信贷客户，把清收当成营销，学会沟通谈判的技巧，做耐心细致的工作。**三是加强自主清收能力建设**。坚持自主清收，绝大多数案件由本行代理，掌握清收主动权；实行联动清收、社区化清收，形成人人参与清收的氛围，强化全员资产质量意识；完善激励约束机制，实行市场化的清收考核激励，调动清收积极性。

第二十一条

独立全面的内部审计

内部审计是内部控制的重要组成部分，是一种独立、客观、专业的监督、评价和咨询活动。审计工作独立于业务经营、风险管理和内控合规，直接对董事会负责，并对上述职能履行的有效性实施评价。审计范围从传统业务审计，延伸至“人、财、物、权”等方面，形成“大审计”格局。

小微金融自身特征决定了其审计工作的特殊性。小微贷款出风险，主要是由道德风险和操作风险造成的。审计作为最后一道防线，具备“支持、制衡、震慑、保障、修复”等作用，是确保小微金融长期可持续的重要保障。

一是打造全员认同的审计文化。审计是定期体检，审计报告相当于体检报告，全员主动拥抱审计，而不是被动排斥审计，及时发现问题、主动解决问题。二**是建设独立垂直的管控体系**。确保一体化管理，建设专业的审计队伍，强化审计质量控制，提升审计品牌形象和公信力。三**是强化科技手段运用**。利用大数据技术，构建审计规则、模型，提高非现场审计监督及抽样的精准度，实现对问题及时高效锁定处理，让“问题”无处遁形，保证足够的审计威慑，同时有效控制审计成本。**四是建立“举一反三”的问题整改机制**。对审计发现的应该抓但没抓好的重点问题进行提炼通报，要求全员对照自查，开展复查抽查、“回头看”检查，并明确各层级的相应责任，强化问题整改意识、形成氛围、付诸行动、见到结果，从根本上解决“屡查屡犯”问题，做到既能亡羊补牢，又能防患于未然。

第 6 章 | CHAPTER 6

以支持和协同为核心的科技体系

金融科技是降成本、提效率、强体验的重要支撑，金融科技的建设和应用能力决定小微金融服务的质效水平。金融科技跟不上，就会输给时代。

第二十二条

金融科技赋能

金融科技赋能是指聚焦数字化转型，运用新兴金融科技手段，推进小微金融服务移动化、模型化、便捷化，借助金融科技“快速、开放、共享、智能”等优势，用系统代替人工，将复杂、繁琐的服务流程简化，达到降本增效、风险控制和客户体验提升的目标，让小微企业享受到最前沿的科技成果，为客户提供更精准、更便捷、更优质的服务。

传统小微模式以“人海战术”为主，存在获客难、服务难、风控难、成本控制难、效率低、人均产效低等痛点，不能快速、充分、精准识别客户。通过金融科技赋能，能够发挥引领、支持、服务作用，在产品设计、客户服务、精准营销、风险评估、运营管理等多方面提高精准性和有效性，降低服务成本，提高服务效率，让小微客户享受到最前沿的科技创新成果。此外，银行的科技不跟上，市场不买账，客户不买账，就会输给时代。

一是移动便利化。建立 PAD 金融移动服务平台，集成移动开卡、账户激活、签约、支付等功能，打造“没有现金的移动网点”，客户经理手持 PAD，送金融服务上门，做到客户立等可贷，让客户“最多跑一次”，甚至“一次不用跑”，让贷款像存款一样方便。**二是全面系统化**。以需求管理为核心抓手，优化需求的执行标准、评审机制和主体责任，建设高素质的需求员队伍，把传统手工作业变成系统自动作业；一体推进系统的规划、开发、运维和应用，建设科学的系统架构，提高前瞻性、共享性和可扩展性；高度重视系统、网络及硬件设备安全，常态开展安全隐患排查及应急演练，确保业务连续性；常态盘点分析存量系统，研发推广新的系统工具，提高金融科技替代率、为客户管理维护赋能。**三是大数据建设**。强化数据资产意识，提高全员数据素养；加强数据源管理，建好数据标签；加强数据平台建设，做好数据资源共享；推进数据治理，落地数据标准，提高数据质量；加强数据应用，开展大数据用例，推进规模化量产；强化客户信息保护和数据安全。**四是坚持“实用、适度”原则**。强化效用意识和费用意识，不能好高骛远、盲目大干快上，更不能由于过高的不必要的科技投入推高客户融资成本。

第二十三条

线上与线下融合

线上与线下融合是指既重视线上“跑数”，实现降低成本、提高效率、增强客户体验；又重视线下“跑街”，坚守“戴草帽、穿雨鞋”的信贷文化，主动送服务上门，降低门槛、有效风控、增强服务温度。

小微企业涉及百行百业，经营管理及资金需求特征差异很大，线上数据化程度差异也很大。小微金融既需要借助线上金融科技，实现提质增效，也需要依托线下社区化，提供综合服务；既需要线上便捷的标准化服务，也需要线下专业的个性化服务。通过线下线上化，真正解决信息不对称，提供有温度的服务。

一是流程上，坚持线上线下相融合，实现受理申请、风险评估、审查审批、合同签订、放款支付等信贷核心业务环节操作线上化，同时客户关系维护管理落地到社区化，依托线下服务能力，跟进开展综合经营，提高客户贡献。**二是获客上，**坚持属地化、相对属地化，以社区化为基础，对符合定位和准入的客户，“多多益善”；同时拓展合作渠道，丰富场景类型，增加获客来源。**三是管理上，**确保核心风控自主可控，强化大数据、模型、策略管理，提升反欺诈能力。**四是责任上，**坚持责任到人，确保遵循信贷本质，落实“了解你的客户”原则，落实属地化和真实性，不因贷款额度多少偏离信贷本质，也不能弱化风控底线。

第二十四条

创新机制建设

创新机制建设是指建立鼓励创新、激发创新活力、推动创新成果落地的工作机制，聚焦市场和客户，围绕营销、产品、流程、制度、风控、考核、培训、渠道、系统等方面创新，使创新成为引领发展的第一动力，实现客户满意度、降本增效、队伍建设、品牌提升等经营管理目标。

当前大数据、移动互联网、区块链、云计算、人工智能等新一代信息技术重构小微金融服务形态；同时新行业、新业态、新模式的小微客群不断涌现，市场和客户需求发生很大变化。小微金融服务必须要有新的想法和办法，因此创新意识和创新能力的重要性凸显，决定企业的市场竞争力。

一是营造良好的创新氛围，设立创新基金，开展专项激励，建立创新容错机制，引导全行转变思维方式、强化创新意识，鼓励全员根据市场、客户、一线的实际需要，脑洞大开，大胆提出创新想法，并把优秀创新想法变为需求、变为标准、变为结果，推动创新项目有效落地。**二是建设创新直通车机制，**建立科学的创新项目评审论证机制，减少中间流转环节，全流程公开透明评审，让市场一线的创新想法能够直达总行高层。**三是鼓励全员主动自发的创新，**成立敏捷型组织，给予人、财、物保障，进行创新项目孵化和培育；完善创新激励方式，让小组成员参与创新项目产效分配，打造真正的“小阿米巴”。**四是落实“三个在身边”，**坚持眼睛向内，精准理解把握“制度标准在身边、榜样在身边、老师在身边”，提炼并推广行内创新做法。

第 7 章 | CHAPTER 7

以体验和合作为核心的服务体系

客户是“衣食父母”，小微企业客户理应享受平等、尊重、友好的金融服务。要强化服务意识和素养，提供有专业能力、有针对性、超预期的综合服务，打造更亲、更近、更温暖的银行。

第二十五条

客户旅程重塑——提升服务体验

客户旅程重塑是指秉持“以客户为中心”的理念，立足于银行全渠道，重塑客户与银行互动的全流程，改变传统的作业模式，实现金融服务与非金融服务的相互融合、线下网点和线上渠道的相互引流。

当前小微金融服务已经由过去的卖方市场逐渐转变为买方市场，如何满足客户需求、增强客户体验、提高运营效率，成为小微金融服务的痛点和难点。而且小微客户“人小志大”，同样追求真诚、平等、尊重、友好的服务环境，需要差异化、个性化、立体式的综合服务。因此，金融机构要以客户需求为中心，优化对客服务渠道建设，不断完善服务方式、丰富服务内涵、提升服务质效。

一是推动全渠道融合发展。按照“先线上后线下、先中台后前台、先低柜后高柜”原则，重塑客户服务旅程，加快线上线下渠道融合，提高金融服务效率和客户体验。**二是加强线上渠道建设**。推进手机银行、微信银行、云上厅堂、开放银行等线上渠道建设，把大中台建设成银行服务的综合渠道，用好“客户之声”，作为服务改进、流程优化、制度修复的“温度计”和“催化剂”。**三是夯实线下渠道基础**。立足线下网点“能互动、有温度、信任感”的优势，强化客户经理和服务经理联动，依托社区化这个“根据地”，挖掘客户的潜在需求，提供金融与非金融综合服务，增强服务体验。**四是提升柜面服务能力**。兼顾规范化与灵活性，坚持柜面服务“四不法”[6]，传承“8+8”服务规范[7]，加强账户服务和风险防控，做好反诈骗、反洗钱工作；同时培养“精业务、强服务、会营销”的全能型服务经理，打造强大的中后台支持体系和有效的激励机制，让服务经理有意愿和能力为客户提供个性化的附加值、增加值服务。

6 四不法：不拒绝，不推诿，不办超越权限的事，不办没有把握的事。

7 “8+8”服务规范：泰隆银行柜面服务人员在对客服务中应用的 8 个标准服务动作和 8 句标准服务用语。

第二十六条

网点变革——建设社区中心

网点变革是指迎合市场需求，遵循金融本质不变，改变网点布局、服务流程和功能定位，强化社区服务和特色服务，优化传统金融服务，打造更亲、更近、更温暖的网点，提升获客能力、优化客户体验、强化业务渗透、重新激活网点价值。网点变革的实质是营销方式的迭代升级，更好实现获客黏客留客。网点变革的核心是“跳出银行做银行”，发挥平台、桥梁、纽带作用，更好满足市场客户需求。

银行网点是服务平台，是获客场景，是业务渠道，是品牌窗口，银行必须要有一定数量的网点。但随着金融科技的蓬勃发展和客户行为的深刻变化，网点的引流、聚客功能被严重削弱，存取款被自助机具分流，结算被网银、手机银行替代，贷款业务通过 PAD 平台办理，柜面业务量出现明显萎缩，网点从“门庭若市”变成“门可罗雀”。同时，社区内各经济体、各类人群及社区本身“三大需求”日益增长，如产品展示、商务交流、邻里活动、财商教育、公共服务等需求。因此，网点变革势在必行，必须立足三大需求，加强项目管理和客户关系管理，将网点功能从单一的金融服务转变为多样化的综合服务，将网点打造成社区中心。

一是挖掘三大需求，加强市场调研与分析，立足网点所在社区的三大需求，打通金融服务与非金融服务，为客户提供政务服务、商务活动、教育培训、医疗健康、文化公益等便民服务，一行一策打造特色网点生态。**二是加强项目管理，**围绕“衣、食、住、医、教”等场景，开展跨界合作、做好资源整合，推动网点的场景化、平台化、生态化，为客户提供“产品展销、业务推介、引流获客、分享交流”等服务项目，并对项目开展常态评估，有取有舍、动态调整。**三是加强客户关系管理，**内外勤联动，丰富客户信息维度，收集客户需求反馈，开展客户满意度评价；根据客群分类精准匹配产品和服务，提高客户的转化率、满意度和贡献度。

第二十七条

品牌建设——打造全员品牌

品牌建设是指强化品牌运营意识，传达积极向上的品牌主张，在公众心中树立清晰的企业定位、企业形象，从而提升企业的品牌美誉度和客户忠诚度。

品牌是企业的无形资产，有利于协助营销，提高客户忠诚度。小企业客户对品牌具有天然的关注度和信任度，建设良好的品牌，本身就体现了小微金融的服务品质。

一是树立正确的品牌观，“品牌建设没有捷径”“品牌形成具有边际效益”，把品牌建设的重心放在企业的经营行为和员工的品格素质；提倡“品牌无处无在”“人人都是企业的活品牌”，摒弃将品牌等同于新闻报道和广告投放的简单思维。**二是做好品牌维护推广，**“企业的品牌像玻璃杯一样容易碎”，加强品牌管理维护；建立一套体系完整、策略得当、环环相扣的品牌推广体系，传递产品品牌、服务品牌和雇主品牌。**三是提升品牌内涵，**聚焦小微客户的所想所需所盼，发挥全渠道、融媒体优势，为客户赋能，帮客户品牌背书和营销推广；同时加强金融教育，做好金融知识普及和反诈反赌宣传。

第二十八条

大合作——推广完善小微金融服务模式

大合作是指以小微信贷为核心，联合征信、评级、金融科技等公司，与有志于开展小微金融的同业加强合作，协助合作行建立一套完善的小微金融服务体系。

小微金融服务是系统工程，需要夯实基础能力，整合汇集各方力量，覆盖各个环节，包括征信、评级、科技、标准等服务，在不同区域复制、检验商业模式，提升小微金融服务的覆盖面、可得性和满意度。

一是实施“走出去、大合作”战略，选择志同道合的金融机构，开展小微信贷技术合作，在更大范围内检验小微金融商业模式的科学性和可复制性，从而更好地总结提炼、丰富完善、反哺提升泰隆小微金融服务模式。**二是提升同业合作水平，**开展模式、队伍、金融科技等深度合作，形成小微金融培训、咨询、科技、联合运营等多种合作模式，授人以渔、为合作机构赋能，帮助合作机构形成独立的、可持续的小微金融服务能力。**三是提供小微征信和评级服务**，与征信评级专业机构深入合作，共同建设行业研究、数据采集、评级模型、产品落地、综合服务等核心能力，为小微企业赋予信用、创造信用、增进信用。

第 8 章 | CHAPTER 8

以培养和保障为核心的队伍体系

做好小微金融，首在得人，需要一支文化认同、专业胜任、德才兼备的小微人才队伍。

第二十九条

90% 人才自主培养

90% 人才自主培养是指实行选、育、留、用、退一体化的人力资源管理，坚持校园招聘、自主培养、内部晋升为主，做到 90% 人才自主培养，打造子弟兵队伍。

小微金融有一套独特的商业模式和标准体系，通过简单的人才引进很难适应组织土壤，必须坚持人才自主培养，即对新员工的全面培养和外部引进人才的重新塑造，才能确保理念、文化认同不偏差，定位、模式复制不走样，制度、流程有生命力。此外，全球优秀企业都重视自主培养，以文化认同的子弟兵为核心队伍。相反，主要由“雇佣军”“空降兵”构成的企业不可能实现基业长青。

一是引人环节，明确各岗位人才画像，加强面试官队伍建设，提升人才适配度；开展校企互动，通过订单班、参与创办混合所有制学院等形式，培养小微金融的苗子。**二是育人环节，**成立“企业大学”，实行“三教三讲”[8]，培养文化认同、专业胜任的“子弟兵”；完善人才培养机制，开展师徒制传帮带，传承企业文化、提升业务能力。**三是留人环节，**全面落地行员等级体系，打通管理通道和专业通道，作为人事管理的基本标准，让每个人的命运自己掌握；坚持“员工第一”，建立有竞争力的薪酬福利体系，实现事业留人、平台留人、待遇留人。**四是用人环节，**建立人才成长的推动机制和牵引机制，优化“评优评先”管理，只要达到标准，没有名额限制；完善人才梯队结构，做好后备人才选拔管理培养；优化人才成长路径，鼓励融合培养、多岗位锻炼、跨序列使用、跨区域交流，提高全员专业能力和综合服务能力。

[8] 三教三讲：内部选拔的教师、自主研发的教材、针对性的教法；讲故事、讲案例、讲原理。

第三十条
企业教育

企业教育是指按照教育的本质，结合企业的需要，坚持长期主义与实用主义，打造自上而下与自下而上相结合的企业教育培训体系，提高全员的专业能力、经营能力、管理能力，实现企业教育等于能力、等于目标。

教育的重要性不言而喻，大到国家民族，小到家庭个人，只有重视教育，才能符合时代发展需求；不重视教育，必然会衰落、被淘汰。企业的合格首先是队伍的合格，队伍的合格必须通过教育。在新时代，市场环境、监管要求、同业竞争、客户需求发生了巨大的变化，需要高素质的小微金融人才。只有加强企业教育，才能克服“本领恐慌”，打造合格的人才队伍，为客户提供有价值的金融服务。

一是自上而下与自下而上相结合，构建多层次、全覆盖、重实效的立体式培养体系，聚焦战略和文化，梳理各岗位关键任务、能力画像和核心应知应会；突出自下而上的日常帮带，坚持管理者人人为师，强化基层管理者的帮带与培养责任，避免个人英雄主义。**二是实行分层分类，**根据人才成长规律，明确各群体差异化学习培养标准，区分轻重缓急，坚持急用先行，聚焦存款、贷款、财富、国业、渠道、风险合规等核心模块，分步推进学习资源建设，循序渐进完成学习任务。**三是提高培养质量，**坚持“所学是所需”导向，精准聚焦组织和员工需要，确保精准地教和精准地学；按照“答案在现场、现场有神明”的原则，重在常态化、实战化，结合员工日常履职和能力素质，给予针对性、个性化、场景化的指导。**四是提高内驱学习动力，**强化激励机制，以正向牵引持续驱动，形成员工“我要学”的自主学习机制，激发个体“自律”意识，化被动为主动。**五是强化评估管理，**不断优化评估标准，常态开展修复完善，压实各级管理者主体责任，形成闭环管理，推动个人和组织能力持续提升。

第三十一条

“市场第一”的人员结构

“市场第一”的人员结构是指坚持人员配置以营销人员为核心，在制定人员规划时，优先满足营销人员的配置，在合理范围内持续提高营销人员数量及占比。

小微金融是零售金融，成本高、投入大、产效低，可以说是“吃骨头缝里的肉”，必须优化内部资源配置，把好钢用在刀刃上，减少无效、低效的成本投入，持续提升机构和人均产效。优化人员配置结构，提高直接产效人员占比，是提高小微金融经营绩效的必然要求。

一是科学规划，按照社区全覆盖要求进行长期规划，根据营销人员人均覆盖人口户数标准，制定长期配置目标。**二是逐步投入，**在长期规划范围内，根据机构不同成长阶段的资源投入方向，明确当年度人员规划，匹配业务发展。**三是精细化配置，**结合相应的配置规则进行人员配置，明确营销人员占比、到位率、团队最低配置等管理要求。

第三十二条

超级客户经理

超级客户经理是指坚信“客户经理是真正的银行家”，把客户经理培养成知小微企业、做小微金融服务的“两个专家”，不仅负责市场拓展、客户营销、信贷调查、贷款发放等全生命周期客户关系管理，而且负责贷后管理、逾期清收、人才培养等工作，而不是把这些非核心职能简单外包。

小微金融具有信息不对称和成本高的典型特征，必须通过超级客户经理模式，把客户经理培养成“多面手”，能够承担市场调研员、行业分析员、信贷员、风控员、资产保全员、内训师等“多重角色”，才能在信贷全流程中实现最低成本的信息对称，做到商业可持续。再则，培养超级客户经理的目的是成就客户、成就员工。从客户角度看，小微企业更看重信赖关系，希望有专属客户经理对接，其他人员配合支持，提供全面的、个性化、定制化的综合服务；从员工角度看，经过客户经理岗位的全面培育锻炼，能够成长为高素质、综合型的管理者。

一是超级客户经理是目标，并非一蹴而就，加强客户经理等级管理，按照知识、经验、专业、履职等评定行员等级，不同等级的客户经理具有不同的业务资质和履职要求，通过企业教育的培养体系，分阶段逐步提升能力，循序渐进、成为“超级”。**二是超级客户经理是对客“超级”，并非无所不能，**客户经理的主责是客户服务，“超级”体现在对客综合服务，事务性工作越少越好，必须持续开展减压减负。**三是超级客户经理是团队作战，并非单打独斗，**相反超级客户经理更需要组织赋能、科技赋能和专业赋能，与服务经理、产品经理、信审人员、管理者、中后台等形成协同合力，为客户提供综合金融服务。

第三十三条

“任人唯贤”的用人机制

“任人唯贤”的用人机制是指在选任管理者时，秉持德才兼备、民主评议与实绩能力并重、公平公正原则，通过全面考量管理者的文化认同与传承、品德与作风、能力、专业知识、履职成效等维度，打造高质量的管理者队伍。

管理者是小微金融队伍建设的“关键少数”。如果没有公正客观的用人机制，出现任人唯亲、裙带、提携关系或其他人岗不匹配情形，使得管理者队伍不纯粹、不达标、不胜任、不合格，不仅无法做好表率、带好员工队伍，而且会严重影响全行战略目标和政策措施的有效落地。

一是严把准入关，明确管理者的准入资格和准入基本条件，不唯学历、不唯学科、不唯资历，只唯贤，贤的标准有大局观、孝道、责任心、专业能力等。二**是严格选任关，**对拟任管理者进行广泛深入、多维度的考察，包括拟任人选情况报告、上级评价、民主测评、合规风险审计等部门意见，避免“带病上岗”。三**是严管不当用人行为，**对于通过内部营销或外部关系谋取管理职务的，作为重大负面因素，甚至实行“一票否决”。

第 9 章 | CHAPTER 9

以意识和行为为核心的文化体系

文化是决定小微金融长期可持续的因素。建设企业文化和行风行纪，型塑意识和行为，凝聚、激励、确保队伍的廉洁、责任、敬业等品质，对小微金融服务至关重要。

第三十四条

企业文化——最大的软实力

企业文化包括企业的使命、愿景、核心价值观，通过开展企业文化评估，以文化的原理成就企业，以企业文化塑造员工的思想意识和行为习惯。企业文化是商业模式的无形载体，是制度落地的根本保障，也是最大的软实力。

小微金融慢工出细活，需要久久为功。小微金融并不难找到可行的商业模式，难的是专注坚守，把商业模式真正落实到位，建立服务小微企业的长效机制。企业文化是组织中的空气，看似无影无踪，其实无处不在。保持战略定力，建立长效机制，必须重视企业文化。

一是简单、平等、开放、包容的组织文化，坚持简单做事，以“和合文化”为核心，打造和谐、合力、平等、尊重的同事关系和工作环境；坚持廉洁自律，对客户不“吃、拿、卡、要”，构建“清亲”银企关系；坚持开放包容，尊重每个人的个性，以“和而不同、兼容并包”的理念，汇聚全员合力；坚持严爱一体，营造关爱、互助、平等、尊重的“家文化”，将“现代经营管理”与“中国传统文化思想”相融合。**二是令行禁止的执行文化，**强化执行、狠抓落实，知行并进、知行合一；锐意进取、顽强拼搏，敢于竞争、勇于开拓，以实干论英雄，反对“讲在嘴上、写在纸上、挂在墙上”。**三是主人翁文化，**提倡“三个自己”和“三誉三感”，引导全行同事“将银行的钱当自己的钱，将银行的平台当自己的事业，将银行当自己的家”，珍惜“信誉、名誉、荣誉”，提高“认同感、责任感、使命感”，内化于心、外化于行，实现“人人都是主人翁，人人都是经营者”。

第三十五条

行风行纪——最廉价的风控

行风行纪是意识和行为的基本规范，是工作守则、行为准则和修身要则，即应当做什么、禁止做什么、提倡做什么、反对做什么。行风行纪不仅包括劳动纪律、环境卫生和职业形象，还包括职业素养、礼仪涵养和综合素质等。

国有国法，家有家规，军队有军纪。要成为新时代的合格企业，必须狠抓企业内部的规矩和纪律，形成良好的风气和氛围。从专业上讲，小微贷款发生风险，70-80% 是道德风险和操作风险引起的，因此行风行纪是最廉价的风控。

一是加强常态管理，抓小抓细、抓常抓长，一以贯之、持之以恒，把风纪的外在约束力转化为内在的自制力。**二是强化问责处罚，**对触碰“红线、底线、高压线”的行为，从严从重处罚。**三是树立负面典型，**开展“案鉴”教育，用身边的事教育身边的人，做到抽象具体化。