

如何提高农商银行城区市场竞争力

◎江勇 王彩霞 李锋

目前,面对日益激烈的城区金融行业竞争,要想不断提升城区市场产品服务的竞争力,农商银行必须以市场为导向,机制转型为保障,网点转型为抓手,产品创新为动能,扬长避短,与时俱进,通过驱动差异化市场营销策略,争取更多的好客户和市场份额,在激烈的竞争中求生、谋发展。

以市场为导向 走差异化发展之路

一是在业务运营模式上,紧紧围绕“多找客户、找好客户”的基本思路,制定统一的客户分类标准,细分负债类客户、资产类客户、中间业务类客户,按照地缘、经济状况、产业集中度等实施分类管理专业化经营,针对不同类型的市场需求开发不同的产品,配备不同的人员,采取不同的营销手段。二是在产品服务体系上,要围绕客户需求变化,不断更新产品服务,并突出加强品牌建设。三是在市场营销手段上,要围绕市场经济运行法则,进一步加强存贷款利率定价机制的探索研究,找准利率与市场的平衡点,增强自身在市场竞争中的经济优势,提升竞争力。四是在客户维护上,坚持“客户至上、服务至诚”的服务理念,建立客户贡献度系统,更加精确地计算客户价值,使客户营销、维护,更具针对性、实效性。

以健全机制为保障 全面提升服务能力

一是构建以客户为导向的营销架构体系。以省级农信联社集中审贷管理体制改革为契机,将决策权力下放,尝试组建贷款审查审批中心、放款审查中心;城区组建专营机构,划分分公司、小微企业、城区消费业务条线,搭建从业务受理到调查、审批、发放等全流程信贷操作体系。二是全力配优配强城区营销团队。在确保农区市场份额基础上,选拔开拓能力强、业务精通、客户资源丰富的人员充实到城区,针对各类市场进行集团化作业。三是健全激励考核机制。以存贷款、不良贷款率、客户拓展量、有效客户数等综合指标为要素,按照“绩效挂钩、动态考核、多劳多得、不劳不得”的原则,按照不同的岗位设置、业务种类、营销难度及额度档次,确定不同的计价比例;按季兑现考核,使员工营销既有压力又有动力;划分客户经理等级,提高客户经理准入门槛,对贡献度高者打破薪酬上线,真正体现“能者多劳”,充分发挥客户经理最大潜能。

以网点转型为抓手 持续提升服务质量

一是因地制宜优化网点布局,对城乡规模较大、发展前景较好的精品网

点,探索网点智能化建设,使之成为拓展城区市场的“主力军”;把城乡普通网点,建设成为为广大客户提供优质服务的金融“便利店”;对城区规模较小但有发展潜力的网点,可采取迁址、升级或改造为自助银行;在金融服务不足的城乡社区和新开辟的大型居住区增设营业网点,为客户提供更加便捷的金融服务。二是以厅堂管理为着力点,加强客户引导和分流,不断优化人工和自助服务渠道;整合窗口柜面资源,优化美化环境、减少顾客的排队时间;加强员工服务素质技能的锤炼,努力提高客户的体验感和满意度。三是拓宽手机银行、网上银行、微信公众号营销为媒介的互联网金融服务产品,打造“自助银行+特约商户+网上银行+手机银行”电子渠道;开展“积分商城”建设,拓展金融IC卡行业应用项目,实现移动支付、无卡取款;参与发行居民健康卡和电商合作,全面提升线上和线下渠道的协同能力,提升电子银行替代率。四是充分利用授信层级少、决策链短的优势,简化授信程序和审批流程,尽可能满足客户“短、频、快”的服务需求;同时,以行风建设为抓手,全面推行“阳光办贷”服务,让客户享受公开透明的信贷服务。

以产品创新为动能 提升市场竞争力

一是重构和丰富产品体系。建议省级农信联社牵头成立专门的产品研发团队,引进专业人才,借鉴其他商业银行的产品特点,对现有的产品进行资源整合;结合自身实际情况重新研发构建资产、负债、中间业务产品库;丰富理财产品种类,加快贷记卡推出速度,扩大小额信贷业务及刷卡额度,吸引更多顾客,扩大市场占有率。二是建立需求反馈机制。各级机构要把“市场的热点、客户的焦点、产品的痛点、服务的弱点”以最快的速度反馈到产品研发部门,作为调整产品开发战略的依据和方向;建立产品跟踪满意度分析机制,并根据客户、市场需求的内在规律,创造需求、引导需求,共同提升产品和服务质量。三是加大产品品牌宣传推广。通过电视台、LED大屏幕、户外广告、公交车广告和官方网站、微信公众号等平台,开展金融知识宣传活动;充分利用节假日等有利营销的时间段进行宣传;主动参与以“推荐产品、精准服务”为主题的“银企洽谈会”“项目对接会”“招商引资会”和慈善公益活动,全方位推介农商银行金融产品及服务方式。(作者单位:四川邻水农商银行,江勇系该行董事长)

大数据环境下农商银行提升内审质量的措施

◎谢璞

随着多元化金融机制的不断深入,各类业务的拓展及交易实时性的需求增长,信息化建设进一步推动了农商银行经营管理向“业务集中、技术整合、信息共享、数据挖掘”方向发展。大数据在提供了更为丰富开放的信息源的同时,也为银行内部审计工作带来了一系列新的挑战,如何充分利用大数据资源,提升审计服务质量是未来的发展趋势和目标。

农商银行内部审计的发展方向

(一)定期性、周期性审计向持续性审计发展。农商银行传统内部审计因受人员、时间限制,只能以定期性、周期性审计来评价整体情况。而在大数据环境下,可以通过审计系统软件从海量数据中筛选发现潜在的有用信息,可以常态化开展对机构和业务的风险识别、风险评估、持续监测、专项分析和审计跟踪等活动。动态掌握被审计单位的业务运营状况、风险变化态势等整体情况,实现对风险环节的“全面、深入、持续”的有效审计覆盖。

(二)审计作业模式向全面化转变。1.审计视角由“单业务条线风险”向“全面识别风险”转变。目前农商银行内部审计仍侧重于传统财务收支核算、信贷业务、票据业务等领域的单线控制。大数据环境下的内部审计以整合信息技术进行全面风险识别,对跨机构、跨业务、跨产品的全量信息进行关联整合,在此基础上实施的审计项目将更具综合性、系统性。

2.立项依据从“历史风险经验”向“全息性触发”转变。农商银行传统模式下的审计立项大多依靠“专家经验”和一定范围内的风险评估,审计增值职能发挥不充分。大数据环境下的内部审计将建立在全时段、全产品、全流程的信息基础上,风险分析将不再局限于事物的因果关系,而通过综合全方位的的分析,推测业务发展的趋势和风险演化的方向,进而为业务经营过程中风险控制 and 风险防范提供一个新的手段,以全量信息作为触发点进行

基层农商银行反洗钱工作问题浅析

◎赵丽丽

洗钱是目前银行界面临的较为严重的犯罪行为之一,所以基层农商银行做好反洗钱的防范工作显得尤为重要。本文就农商银行如何做好反洗钱工作进行分析探讨。

反洗钱工作中存在的问题

(一)反洗钱意识不强。一是基层群众缺乏反洗钱意识。农商银行大多地处农村,根植“三农”,客户群体以农民居多,基层百姓的知识体系、思维见识相对落后,更不知道洗钱所带来的危害。二是农商银行部分基层员工对要求必须核查的业务不按要求进行,造成事实上的未严格执行反洗钱制度;一些基层机构为完成指标任务而放松对客户资料的审核管理,忽视了客户身份的核实和资金交易的调查,导致基层农商银行反洗钱成效欠缺。

(二)反洗钱内控制度执行不到位。大多数农商银行的反洗钱业务主要由会计结算部门承担,只占据该部门较少的工作内容,使得反洗钱的工作开展缓慢,而反洗钱内控制度执行是否到位,直接关系到基层农商银行反洗钱工作质量和水平。如反洗钱奖惩激励机制不健全,反洗钱岗位人员编制不落实,员工培训机制有待改进和加强等。

(三)反洗钱技术手段相对滞后。随着大数据的不断发展,新型的洗钱方式层出不穷,给基层农商银行反洗钱技术的更新带来了巨大的挑战。当客户通过异地POS进行刷卡交易时,系统提取的交易记录很难详细的反映出交易对方的基本信息,需要通过其他方式进一步收集交易信息进行补录,既增加了反洗钱的工作环节,又难以保证交易对手信息的真实性。

(四)基层农商银行专业人才缺乏。日常工作中交易形式种类繁多,交易数额不等,若想精准辨别大额可疑资金的交易,需要网点从业人员对客户的基本情况有相当程度的了解,因而需要精通金融、法律、计算机等相关知识的复合人才;目前基层农商银行员工普遍缺乏专业的反洗钱技能,主要是对反洗

的审计项目将更具前瞻性、针对性。

3.审计方法从“抽样审计”向“全量审计”转变。农商银行传统的审计抽样方法存在抽样风险,审计人员只能在合理的范围内提供适当的保证。大数据环境下内部审计将运用全息分析技术开展审计,从混杂的全量数据中发掘出潜在的相关关系,提升审计发现的逻辑性、全面性和相关性。

农商银行提升内部审计的应对措施

(一)构建大数据审计共享平台。

1.构建大数据审计平台。农商银行要积极建立涵盖数据采集、整理、分析、存储等功能的大数据审计平台,将数据统一汇集到数据中心,集中存储、管理、使用,实现数据共享。2.完善数据库来源。农商银行涉及客户众多,结构复杂,相关风险信息呈辐射式分布状态,孤立的数据分析难以发挥大数据中蕴藏的价值。在做好银行内部数据采集的同时,还应通过共享机制广泛收集财政、税务、社保、海关、工商、教育等数据,并规范统一数据指标体系,建立起相对完善的数据库。

(二)加快创新审计技术。

不断拓展数据挖掘技术,针对不同审计项目特点,开发审计分析模型和审计方法,进行嵌入式整合,推动审计方式从事前审计相结合,转变审计与动态审计相结合、现场审计与远程审计相结合。

(三)提升内部审计人员综合素质。1.加强培养复合型人才。通过专技技术对海量数据进行挖掘和分析是在大数据时代内部审计的主要工作之一。农商银行内部审计要向更高层次发展,就必须培养一批具备丰富审计经验又可承担数据分析和数据挖掘的复合型审计人才。

2.加强行业内业务交流。通过行业内部以审计案例、交流研讨及数据分析平台等多种学习形式,不断丰富审计人员的工作思路,切实提高数据分析水平。(作者单位:江苏宜兴农商银行)

金融精准扶贫的实践与思考

——以内蒙古克什克腾农商银行为例

◎贾晓辉

近年来,各地农商银行积极响应党中央关于金融精准扶贫新要求,贯彻落实国家精准扶贫各项政策,充分发挥支持地方经济发展和金融扶贫主力军作用,加大金融精准扶贫力度,提升金融扶贫成效,取得了显著效果,本文结合克什克腾农商银行近年来扶贫工作实践进行交流探讨。

金融扶贫工作中存在的难点

(一)支持的产业发展遇到较大阻力。一是产业优势不突出。域内的玉米制种、马铃薯种植及牛羊养殖等优势农业产业布局分散、且易受价格变动和自然灾害等不确定因素影响,收益和品牌效应不明显。二是产业发展后劲不足。龙头企业产品附加值少,没有拳头产品;旅游业在服务设施和经营理念上较为落后,效益低;农牧民合作社等实体应对市场能力差,带动农牧民增收能力弱。

(二)风险防范机制不健全,担保体系缺失。一是对扶贫贷款的保险机制没有建立;二是扶贫贷款可提供的抵押品少,“两权”抵押的登记、流转体系不健全;三是缺乏专门的第三方担保公司为扶贫贷款提供担保。

(三)贷款风险补偿金比例过低。

金融精准扶贫工作实施策略

(一)强化智力扶贫,增强贫困户自主脱贫意识和能力。一是提供信息支持。充分发挥农商银行的客户优势、信息优势,为贫困地区招商引进提供信息、牵线搭桥,搭建“融资+融智”的创富平台。二是持续开展“送金融知识下乡”活动。加大贫困地区金融知识宣传培训力度,捐赠科普、农业、创业、管理等书籍,帮助贫困地区群众提高文化水平,增加金融知识。

(二)加强信贷产品创新,推进产业扶贫。一是大力支持龙头产业和小微企业快速健康发展。采取“企业+基地+农户”“公司+基地+农户”或“专业合作社+市场+农户”等模式;支持重点村和农户发展优势特色种植业、养殖业、旅游业,进一步带动低收入人群增收。二是持续优化小额贷款

贷款的评级、发放流程,支持贫困户“抱团取暖”产生致富的集群效应,既要做到真扶贫,又要保证扶贫贷款放得出,收得回。三是引入多种担保方式,提高扶贫贷款发放效率。在原有农户联保、个人担保的基础上,引进和完善担保公司担保、“两权”抵押、合作社为农户担保等模式,进一步增强贫困户的融资能力。四是创新信贷产品。在风险可控的前提下,对信贷产品进行创新,推出期限更长、办理更方便的扶贫贷款品种,为扶贫事业提供持续、稳定的资金支持。

五是完善农业保险机制。由政府部门牵头,引进扶贫贷款政策性保险,提高农户的抗自然灾祸风险的能力。

(三)完善贫困户评级制度,提高金融扶贫覆盖面。一是借助精准扶贫“建档立卡”契机,为贫困户建立数据库,并根据劳动、健康及财务状况,建立贫困户专项评级系统,提高扶贫贷款发放精度。二是降低保、医保、草牧场补贴等数据加入到贫困户风险评级系统中,提高贫困户信用评定等级,适当扩大扶贫贷款授信额度。三是对新识别纳入的贫困人口因人施策,按需进行金融扶持,对已脱贫的贫困人口进行“回头看”,进一步巩固脱贫脱贫效果。

(四)争取政策支持,增强信贷扶贫能力。一是扩大风险基金规模。建议由政府财政出资,按照扶贫贷款总额的20%~30%建立风险基金,若扶贫贷款最终无法收回则由风险基金弥补。二是争取财政和税收优惠政策。作为一项惠及民生的项目,扶贫贷款的利润低、风险高,应获得税收和财政补贴等方面的优惠政策。三是积极争取行业支农再贷款,建议人行给予更低的贷款利率,进一步增强农商银行的支农、扶贫能力。

(五)加大信用体系建设,打造良好金融生态环境。一是继续狠抓不良贷款清收。通过配合法院、公安等司法部门对赖账户开展强有力的依法清收,形成强大的震慑效应,促进客户树立借款必还的诚信意识。二是推进信用用户、信用村的建设工作。对讲信用的客户,在贷款额度、期限、利率等方面给予优惠;对失信户通过建立黑名单,将失信人录入征信系统等措施进行惩戒,切实营造“诚信光荣、失信可耻”的舆论氛围。三是开展社会信用体系共建工程。加强与政府、人民银行、法院等部门合作,加快建立社会信用信息查询和共享平台,全力支持信用体系建设。(作者系内蒙古克什克腾农商银行行长)

以党建引领高质量

——以安徽宣城皖南农商银行为例

◎王锋

近年来,安徽宣城皖南农商银行深入学习贯彻党的十九大精神,以新时代中国特色社会主义思想武装头脑,全面落实新时代党的建设总要求,固本强基,先锋,加强党建与业务发展融合,化解发展掣肘,推动转型发展,实现了高质量发展。

突出党建引领 全面深化公司治理

一是坚持政治统领不动摇。以新时代中国特色社会主义思想为指引,找指针、找路径、找方法。党委及时决策,全面审视工作思路和目标路径,以转型发展为主线,以化解掣肘为主调,以践行普惠为主法,成立领导小组,明确职责分工;建立工作调度机制,全面布局质效提升、风控能力提升、绩效考核提升、队伍建设提升、企业文化提升、党建工作提升“六大提升工程”;将践行普惠金融助力乡村振兴战略贯穿其中,纳入董事会工作报告作为年度重点工作予以推进。

二是坚持核心地位不偏离。加强党委班子自身建设,把加强党的领导作为公司法人治理的关键;修订公司章程,理顺党委与“三会一层”的关系;实施班子周集中议事制度,一以贯之将党委讨论作为董事会、经营层决策重大事项的前置程序;审议董、监事会工作报告,研究部署践行普惠金融、助力乡村振兴战略,确保委员会在管战略、谋大局、议大事等方面发挥把定向作用。

三是坚持主体责任不放松。牢固树立“抓好党建是本职、不抓党建是失

职、抓不好党建是不称职”的意识;把党委的集体责任、主要负责人的第一责任、班子成员的“一岗双责”落实抓牢;全面梳理“党建提升工程”路径、方法和措施,优化组织架构,合理资源配置;明晰党建工作要点,建立班子党建联系点制度,实施党建责任“签字背书”,分解落实党建工作“三个清单”;深入推进“两学一做”学习教育常态化制度化,全面发力基层党组织建设达标,创新开展党建系列活动。

四是坚持服务发展不懈怠。以组织建设服务政治建设,明确党委班子成员分工,建立班子包片联系网点制度;将不良贷款压降作为党员干部“讲重作”的重要体现;党委班子带头自我加压,认领清收大额不良贷款,深入包片网点强化预警、督导、清收;建立网格化营销体系,组建普惠金融中心,实施贷款“三持”,单列小微信贷计划;以旺季营销活动为抓手,党委班子挂帅组成战区,开展业务比拼;突出“政治站位”要求,将扶贫攻坚作为助力乡村振兴的主战场,简化业务流程,强化责任落实,加强政银联动,建立协商机制。在多位、多维度、多层次的聚力推动下,业务经营取得了发展。

着力堡垒坚固 持续加强组织建设

一是坚持以提升组织力为重点。对党组织架构进行充实,成立机关党委支部,精选支委班子成员,不断加大总部、支行党建工作力度;对总部内设机构进行全部优化,4个分理处进行升格,新增选聘中层管理人员5名,提升了党委决

策的效率;对重要工作部署和培训会议安排党支部委员出席,培养政治意识、大局意识,不断提升服务水平的能力;着力激发党支部、党总支书记工作的主动性和创造性。

二是坚持以推进党组织标准化建设为路径。依据考核标准细化工作推动措施,总行选配4名专职党务人员,党支部建成9个标准化党员活动室,落实每个党支部5000元经费配给标准,推动基层党组织标准化建设全面达标。

激发使命担当 不断提升队伍建设

一是坚持高标准管理干部。按照“评价科学、导向准确、激励有力、流程固化”的原则,细化网点班子和中层管理人员履职评价方案;班子领导带队,深入网点零距离接触,开展年度工作述职评议,确定优秀网点、优秀中层管理人员24名;突出政治第一关口,坚持德才兼备,采取公开竞聘的方式,分别对3个部门正副职负责人进行了选聘;采取择优选聘的方式,在后备人才库聘用网点负责人两名;突出干部队伍建设的前瞻性,不断推进客户经理、会计、中层干部后备人才库和岗位序列梯队建设,通过公开选聘,确定网点负责人后备人选6名、会计主管后备人选7名;落实“四项制度”,对7名网点负责人、4名部门中层、8名会计主管进行了轮岗交流。

二是坚持提修养教育员工。利用“三会一课”平台,注重政治思想性。党支部通过党员大会、班子成员深入联系点支部、党委书记结合党委中心组学习

等形式,开展党课教育,激发党员干部悟初心、践行使命担当;引领员工树立顾客至上的服务理念、高标准严要求的工作态度、积极主动的进取精神、团队合作的协同意识、遵章守纪的底线思维、知恩感恩的处世情怀;聘请专家对全行480名员工开展“成功从优秀员工做起”主题教育,激发形成工作合力。

发挥载体功能 扎实开展正风肃纪

一是坚持以民主生活会为“映照之镜”。按照省级农信联社工作部署,党委班子对标“七个方面”检查内容,认真查找自身短板和不足,梳理问题22个,制定整改措施18条,建立整改台账,明确努力方向。

二是坚持以组织生活会为“肃纪之纲”。各党支部围绕学习贯彻十九大精神,执行总行党委决定、严格党的组织生活制度,加强党员教育管理,加强自身建设等方面进行了对照检查,对标章要求进行了党性分析,严肃认真地查摆问题,开展批评与自我批评,达到增进团结、增强党性修养、推动工作的目的。

三是坚持以民主评议为“正风之绳”。充分发挥党内外监督作用,围绕政治功能强不强、“四个意识”牢不牢、“四个自信”有没有、工作作风实不实、发挥作用好不好、自我要求严不严,在全行开展了民主评议党员活动,认真查摆自身在思想、组织、作风、纪律等方面存在的问题。

(作者系安徽宣城皖南农商银行党委书记、董事长)