

如何完善农商银行公司治理机制

——以四川什邡农商银行为例

◎ 吉庆东

近些年,农商银行、农信联社等农村金融机构作为我国金融业的一支重要力量,其完善公司治理的步伐明显加快。但是,农村金融机构公司治理仍然存在股权关系不透明不规范、董事会履职有效性不足,高管层职责定位存在偏差等问题,严重阻碍了农村金融机构整体竞争力及经营绩效的提高。

四川什邡农商银行今年完成了从农村信用社向农村商业银行的过渡,以股东大会、董事会、监事会和经理层为主的银行公司治理架构基本搭建。本文以农商银行完善公司治理为题,探寻其治理机制的进一步完善。

(一)什邡农商银行公司治理现状

1.基本架构。一是党的领导。什邡农商银行于2017年修订新的公司章程,将党的领导写入公司章程,明确将党委对重大经营管理事项研究讨论作为董事会或经营管理层作出决定的前置条件。二是结合经营管理实际,根据《中华人民共和国公司法》《商业银行股权管理暂行办法》等法律法规,对公司章程进行了修改。三是什邡农商银行按照要求设立了专门委员会,董事会下设了战略发展委员会、“三农”委员会、消费者权益保护委员会、贷款审批委员会和财务审批委员会,监事会下设风险管理委员会、提名及薪酬委员会、内部审计委员会、关联交易委员会、提名与薪酬委员会和监督委员会,各委员会建立了相应的议事规则,充分发挥独立董事和外部董事参事议事积极性,有效提升决策的科学性。另外,今年,什邡农商银行设立了再监督委员会,对监督者的履职能力再监督。四是规范“三会一层”沟通协调机制,通过定期召开

协作会议、文件传递和成立专项协作小组等方式,建立经营管理层定期向董事会报告业务经营报告、风险分析报告和及时重大事项的制度,确保董事会动态了解经营管理状况和决策的执行情况,提高董事会科学决策的能力。

2.履职情况。2017年,什邡农商银行董、监事会成员认真履职,积极优化全行规范运作,按期召集召开各种会议,参加会议人数符合法定达标要求,全年共计召开董事会4次,监事会3次,审议了相关议案,会议表决方式合法合规。

第一,董事会及专门委员会按照要求进一步建立健全和完善治理事项,适时开展对涉及公司稳健运行和监管规定执行事项进行审议;通过加强对专业问题的研究,完成了行内一系列重要问题的研究和审议,并提交董事会或股东大会审议批准,有效提高了治理水平及运作效率。

第二,监事会以银保监会“强监管、强问责”和省联社五个“重点关注”专项治理为抓手,协调、支持、配合,董事会、经营管理层分别制定和细化工作方案;先后开展了“三违反”“三套利”“四不当”市场乱象等的自查和专项治理工作;监事会认真开展借冒名及挪用贷款风险排查、案件风险排查、反洗钱、员工账户管理等重点工作排查,及时纠正了违规行为,有效预防各类案件和风险事件发生。

(二)什邡农商银行公司治理的问题

结合自身公司治理现状对比看出,目前什邡农商银行治理存在一些问题,表现在:

1.股权结构单一。目前,什邡农商银行股权结构较为单一,可分为非国有

法人股、内部职工股和外部自然人股。其中,法人股户数30户,自然人股户数726户,其中占总股本金额低于0.1%的户数有548户。可见,什邡农商银行股权结构过于分散,会导致单个股东参与公司治理、监督经营管理的积极性不高,极可能出现“搭便车”的行为。

2.董事、监事履职不足。一是什邡农商银行虽然建立了专门的委员会,但同一人兼任委员会负责人的情况非常普遍,这样极易导致负责人精力不足从而影响其履职;同时独立董事未在任一委员会中就职,独立董事职责范围小,发挥的作用有限。二是个别专门委员会形同虚设,未建立议事规则,未定期召开会议,未提出专业建议等。三是监事、监事会的监督停留于“开开会”和事后监督,事前监督的能力有限。四是未建立董、监事履职动态评价机制,董、监事成员的履职意识不足。

3.党组织融入度不够。什邡农商银行已将党的领导写入公司章程,但与公司治理主体之间的协调配合还需要通过相应的规则和积极的沟通来约束,这是一个长期磨合的过程。

(三)对公司治理的启示

1.推进股权结构多元化改革。股权结构多元化是良好公司治理的基础,有助于形成有效的制衡机制,从根本上保障股东和存款人的权益,确保商业银行价值最大化;根据发展需要,什邡农商银行可进一步地对股权结构进行优化;在目前发展阶段,什邡农商银行可引入国有法人股,增加知名民营企业进行投资;在未来,可引进境外战略投资者、发行上市和定向增发,逐步构建包含国有法人、境外投资者、知名民营企

业、专业机构投资者以及社会公众股东在内的多元化股权结构,为良好公司治理打下坚实基础。

2.进一步提高董、监事会履职的有效性。一是按年建立“三会”议事规划机制。每年年初可制订“三会”及专门委员会各项工作计划书,拟定“三会”以及各专门委员会的召开时间和初步议程,提高工作的计划性与前瞻性。二是完善会前沟通机制,提高董事会决策的科学性。召开会议前应将会议材料送达董事,以保证审阅时间和质量;在审阅时有异议,应安排正式会前调研和沟通,确保董事决策的有效性。三是建立董、监事履职动态评价机制,提高董监事成员的履职意识。为每名董监事建立履职情况表,并定期进行履职评价和通报,反馈给监管部门和“两会一层”,提高董监事的履职意识。四是各专门委员会要制定发展规划,根据自身发展实际和外部环境,及时进行专题调研与分析,并向董、监事会提出专业建议,提高董、监事会科学决策水平。五是适当扩大独立董事在经营管理中的职责范围。

3.进一步加强党的领导与建设。什邡农商银行要严格按照“治行先治党”的原则,明确党组织和公司治理各主体的职责边界,将党的领导融入公司治理各个环节,把党组织内嵌于公司治理结构当中,确保党的各项决策有效贯彻执行;党组织要积极探索在现代公司治理结构下发挥核心作用的路径和方法,建立健全党委决策沟通机制,注重强化与“三会一层”的协调配合,切实形成“党组织领导核心,股东大会有效运作,董事会战略决策,监事会独立监督,管理层有效经营”的现代公司治理体系。

(作者系四川什邡农商银行董事长)

对构建适合农商银行公司治理模式的思考

◎ 李志会

农村商业银行作为新型的股份制农村金融机构,其公司治理必须要做到既尊重现代金融企业公司治理基本规律,又要符合股份制农村商业银行的特征。而目前农商银行的公司治理尚无成熟的理论框架,在实践层面也仅停留在摸索阶段。本文结合公司治理准则内容来探寻构建符合农商银行实际的法人治理机制。

农商银行公司治理要遵循治理主体独立运作、有效制衡、相互合作、协调运转的原则,围绕“一个核心”“两大定位”“三项要求”“四个作用”,积极健全公司管理制度,完善公司治理机制,促进各项业务高质量发展。

突出党委会“一个核心”

始终坚持党的领导,全面深化从严治党,把党的领导嵌入公司治理架构。一是充分发挥党委会把方向、管全局、抓落实的政治核心作用。在章程中明确规定党委会的政治核心地位,以及参与决策农商银行发展战略、经营方针等方面权利,发挥党委会在思想建设、组织建设、作风建设等方面的主导作用。二是充分发挥党委会总揽全局、协调各方的领导核心作用。充分发挥党委会带头作用,明确农商银行经营发展战略、重要人事调整、重大投资方案等重大事项必须经党委会前置讨论,战略部署落实,重大事项沟通协调由党委会主要领导亲自执行。三是充分发挥党委会选人、用人、管人的组织核心作用。坚持“一有三实”用人导向,对重要岗位和中层干部,进行公开竞聘,择优录取,变“相马”为“赛马”,让优秀领导人才在竞争中脱颖而出;建立干部考核评价机制,综合考评排名连续末位的实行淘汰或诫勉,让“能者上、庸者下、劣者汰”,打造一支素质高、业务精、纪律严的领导干部队伍。

突出支农支小“两大定位”

责任因农而生,伴农成长的使命感和感恩情怀,把坚守“支农支小”战略定位作为谋发展、促改革、强服务的出发点和落脚点。一是坚持市场定位“支农支小”。始终坚持面向农村,支持农村产业发展;始终坚持面向小微,扶持小微企业成长;通过做好“深度四扫”,做实整村推进,用好用活“财政惠农信贷通”“产业扶贫信贷通”“财园信贷通”等小微信贷产品,培育优质客户群体,提升信贷资产质量,切实防范金融风险。二是坚持组织架构“支农支小”。董事会下设“三农”委员会,农商银行机关单设三农事业部、小微事业部等职能部门,并出台部门管理办法,制定

存款营销要“拼”好三个关键点 ——以山东莱芜农商银行为例

◎ 郭迎春

对银行人而言,“拼存款”是个永恒话题,尤其是地处县域的部分农商银行一线营销人员,在存款增长放缓的整体背景下,拉存款成为工作中的重中之重。山东莱芜农商银行在争夺市场存款方面进行了积极有益探索,取得了可喜成绩。笔者认为,存款营销要“拼”好三个关键点:拼增长、拼干劲、拼服务。

一、拼增长。以莱芜农商银行辖内存款市场为例,全辖存款增长乏力,同业竞争日益激烈,截止7月末,莱芜市13家金融机构各项存款余额仅较年初增长29.47亿元,同比少增10.3亿元,4家银行存款较年初不增反降,为此莱芜农商银行开展了存款策反专项活动,平均每天策反他行存款达到200万元,效果明显。存款策反较传统的存款增长模式而言,工作难度更大,灵活性更强,需要更加注重结果导向,需要全员千方百计,采取一切可能的措施去与其他金融机构抢存款,切忌因费用、人力、物力等支撑不到位而因小失大;同时要注重存款策反的真实性,要求策反人员提供他行存款凭据,杜绝出现将农商银行存量存款通过其他银行账户过渡后再回流至农商银行的虚假策反现象出现;并定期实地抽查,对所策反存款进行后续跟踪,确保通过存款策反增长的存款真实增长,严禁弄虚作假。

二、拼干劲。面对存款竞争程度已经不是激烈而是惨烈的严峻竞争形势,在强化存款策反工作考核的同时,更要注重广大干部职工尤其是基层单位负责人干劲、激情;的提升;在竞争激烈的存款攻坚战中,拼的就是干劲和

相应工作细则,保障“支农支小”方向不跑偏、服务不松懈。三是坚持经营考核“支农支小”。严控大额贷款发放,严控新增房地产贷款,严控“两高一剩”和环保不达标企业贷款;将涉农贷款、小微贷款、100万元以下贷款投放等指标纳入综合考评;并直接与绩效挂钩,鼓励贷款投放“向农向小”,充分发挥绩效考核的“指挥棒”作用。

突出“三会一层”“三项要求”

对“三会一层”成员的履职情况,建立健全监督评价制度,按季开展自评、互评和各级集中的集中评价,保障履职“不缺位、不错位、不越位”。一是要求履职“不缺位”。明确股东大会、董事会、监事会和高级管理层的工作职责,要求“三会一层”成员强化责任、敢于担当,定期召开工作会议,制定、评估、审议发展战略,实施、反馈、调整经营决策,保障履行“不缺位”。二是要求履职“不越位”。明晰“三会一层”各层面的任务目标和工作重点,要求摒弃“官本位”思想,树立工作意识,牢记服务宗旨,保障履行“不越位”。三是要求履职“不越位”。要求股东不干预董事会、高级管理层行使决策和管理权;高级管理层不阻挠、不妨碍监事会行使检查权和监督权;“三会一层”成员要各司其职,做到不碰“黄线”,不越“红线”,不碰“高压线”,保障履行“不越位”。

突出股东的“四个作用”

制定股东遴选范围和原则,审查评估股东资质,严格把关股东入股资金来源,集中在农业、种植业、制造业等实体经济行业选取一批经济实力较强、经营决策水平高、具有典型代表意义的法人代表,充分发挥股东的“四个作用”。一是个人履职的基本作用。股东通过向银行注入资本,参加股东大会,参与银行经营决策,按照规定提名董事、监事候选人,并履行相应承诺。二是业务发展的联通作用。着力发挥股东作为业务拓展的联系人和中间人角色,增强业务发展合力。三是风险防控的监督作用。股东通过查阅公司章程、股东大会会议记录和财务会计报告,对公司的经营提出建议或者质询,监督公司经营活动,提升风险防控能力。四是科学决策的咨询作用。依托一些股东丰富的经营管理经验、敏感的市场嗅觉和快速的应变能力等优势,及时获取优秀管理方法和市场动态信息,促进各项业务高质量发展。

(作者单位:江西万安农商银行)

大数据驱动下的农商银行转型发展

◎ 徐磊

目前,伴随着人工智能、云计算、大数据以及区块链等新技术的不断涌现,互联网金融、科技金融迅猛发展。银行业迎来了全新发展机遇,单纯依靠高利差和信贷高速扩张的发展模式已没有出路,加之农商银行通常还面临着产品结构较为单一、营销和服务手段相对落后等诸多问题,传统的服务模式已无法满足客户多层次、定制化、个性化的需求,由业务推动向科技推动发展转型势在必行。

数字化战略为银行转型提供动力

银行转型并不陌生,传统银行业的常规做法是靠网点规模、人海战术来获得业务的增长,成本上升的同时却未必有好的成效,导致银行不但背负沉重负担,降低了运营效率,同时资本收益率越来越低,管理越来越跟不上,经营陷入泥潭。

互联网、大数据的崛起给银行业指明了一条全新的道路。通过数字化的方法将银行的产品、渠道、营销、管理进行整合,可以将银行的运营水平提升到一个新的水平。

对于银行的转型,创新技术手段只

是表象,深层次部分是客户运营思路的转变。基于大数据的智能客户运营有两大目标:一是增量客户的获取,二是存量客户的提升。如何获取增量客户,目前主要依赖精准营销系统,银行可以将内部线索与外部线索的交互,进行交叉营销,通过客户的交互沟通,不断优化后端模型;存量客户提升尤其重要,在存量客户中,总有一定比例的客户处于不活跃状态,通过对存量客户的大数据分析建模,可以对每个客户进行特征分析,通过模型判断该客户是否是有效客户,是否有潜力,适合哪些产品和通过进行有针对性的二次营销和客户关怀,就有可能将这个客户重新激活,使银行获得资产和交易的提升。

大数据支撑下的运营“数字化”

随着业务的不断增加和数据计算能力的加强,数字化运营变得了可能。

“让数据跑腿”替代“让客户跑腿”。以信贷流程为例:客户申请一笔贷款,过去需要向银行提供很多纸质信息,如身份证、结婚证、收入证明、房产证、银行流水、工作证明等,通过这些材料来证明“我是谁”;而随着大数

据技术的不断成熟,通过对接更多的数据接口,来对客户进行综合分析决策,完成客户授信,这个过程客户是无感知的。

“资源消耗型”向“资源节约型”转变。海量数据处理能力可以解决客户提供资料的麻烦,一方面提升了运营效率,另一方面减少了资源消耗,使银行逐渐向“成本消耗低,运转效率高,发展速度快”转变。

利用大数据实现“精准营销”

大数据首先可以解决数据汇聚问题,通过打通客户在多个渠道商的数据,构建对客户行为及产品交易的深入洞察。一方面监控客户在各个渠道的行为特征;另一方面集中客户的数据,便于后续对客户深挖工作,实现以客户为中心的数据汇聚,提升客户数据价值,实现客户精准识别,为客户提供更精准的服务和营销。

基于大数据的精准营销过程可以分为:数据采集和处理、建模分析、解读数据这三大层面。通过对客户特征、产品特征、行为特征数据的采集和处理,可以多维度对客户进行分析、产

品匹配;通过准确把握客户需求,增加客户互动的方式推动营销策略的策划和执行。

技术驱动下的“跨界”合作

行业间相互渗透、交叉融合,逐渐成为未来中小银行业务发展的出路。跨界就是银行依据不同的产品、环境、偏好的消费者拥有的共性、联系的消费特征,把一些没有任何联系的要素进行渗透、融合与延展,通过增加服务手段、赢取客户好感,从而实现市场和利润的最大化;银行只是撑起银行功能服务体系的生产者,网络和流程;银行必须拥有产品、交易和支付平台,并积极引入技术,形成广泛的合作伙伴;如打造共建社区,银行通过社区居民提供便利的服务手段,提供物业缴费、线上报修、车位租赁、生活服务缴费等服务。

智能金融是必由之路,转型势在必行,否则越到后面就越无路可走,只要以客户为中心,紧紧抓住数字化客户运营的这个核心,银行就能完成真正的转型,在未来越来越数字化的世界里大展宏图。

(作者系江苏东海农商银行副行长)

探索金融精准扶贫新路径

——以江苏淮安农商银行为例

◎ 淮安农商银行精准扶贫课题研究小组

精准扶贫、精准脱贫,是一项举全国之力实施的宏大系统工程。在这场攻坚战中,落实党委、政府统一部署,找准自己的位置和目标,明确自己的任务和责任,与各方密切配合,协同动作,积极推进,务求成效,是所有部门和单位推进精准扶贫的关键。作为农村金融机构,江苏淮安农商银行在精准扶贫攻坚战中,联系银行工作实际,深入研究和确立精准扶贫的战略定位与主攻方向,并以精准扶贫战略定位与举措选择的核心和基础,积极主动采取措施,推动精准扶贫有序开展,达到了既定目标。按照在精准扶贫中承担的使命和责任,淮安农商银行实施“三个坚持”举措。

1.持把解决资金需求作为精准扶贫的核心,调整信贷结构,增加贷款投放,发挥信贷杠杆撬动作用,变“输血”为“造血”,提高扶贫资金使用效益和效率。一是精准识别扶贫对象,有的放矢进行帮扶。农商银行相关部门和各支行机构,根据省定标准,收集建档立卡的低收入人口和省、市定经济薄弱村的收入,作为银行精准扶贫对象并建档立卡;组织员工深入到村到户到

人,调查建档立卡扶贫对象的致贫原因、目前解困情况、仍存在的实际困难,据此制定帮扶脱贫的规划,积极组织实施。二是对建档立卡精准扶贫对象,实施贷款倾斜和优惠政策,相应增加贷款投放;对经济薄弱村和低收入农户,要把信贷支持和产业扶贫结合起来;凡集体和个人开发的产业项目以及创办的小微企业,要优先安排贷款,解决资金短缺;根据贫困地区和农户产业发展的特点,创新和运用新的信贷模式,积极推广农商银行涉农龙头企业提供的供应链融资业务,使扶贫对象在企业生产链延伸中获益;要推动优质企业、家庭农场、农业合作社、返乡创业经济人等市场

经营主体,与低收入农户和经济薄弱村联结,扩大就业和增收的渠道,实现脱贫致富。三是实施资金扶贫,充分发挥扶贫资金使用的综合效益和效率。农商银行和基层支行,要主动和地方政府办事机构以及财政、民政等相关部门联系,将扶贫贷款与财政扶贫资金、专项扶贫资金、社会救助资金统筹考虑,合理安排、配套使用,放大资金能量和效益,增加“造血”功能,使

解困措施落到实处,尽早见到成效。

2.坚持贯彻落实“阳光扶贫”部署要求,依托“阳光扶贫”系统,借助信息化手段,通过信息互联互通,对农商银行精准扶贫情况,实行全过程全覆盖透明监管,推动各项扶贫举措落地到位。“阳光扶贫”是淮安扶贫工作品牌,也是脱贫攻坚的有力抓手。为打好精准扶贫攻坚战,淮安农商银行构建了精准扶贫监督管理平台,与“阳光扶贫”系统对接,做到互联互通、数据共享,上下联动、透明监管。一是扶贫对象和帮扶力量信息。凡是纳入淮安农商银行建档立卡卡的扶贫对象,其相关信息依照“阳光扶贫”系统采集的数据,并按变更情况实时更新。二是扶贫资金分配使用管理信息。扶贫贷款依照可查询、可跟踪、可预警、可评估、可防险的资金使用监管机制;按照贷款的运作流程,从贷款的计划安排、发放使用、实际效益、到期收回等方面,统一设计数据;财政扶贫资金、社会救助资金和其他来源的扶贫资金等安排使用情况,通过“阳光扶贫”系统联接采集。三是扶贫过程履职监督信息。要运用精准扶贫监督管理平台,

对扶贫措施落实、帮扶责任担当、存在问题解决、脱贫效果考评等情况,通过数据设计,实时监控,加大监督检查和问责纠正力度,保证各项扶贫举措落地生效。

3.坚持树立新的战略思维,以服务“三农”为指引,把精准扶贫和支持乡村振兴紧密结合,开创扶贫、惠农、富农工作新局面,为乡村振兴作贡献。实施乡村振兴战略,是党的十九大作出的重大决策部署,是淮安农商银行成立以来,始终把服务“三农”放在首位,不断根据“三农”出现的变化,调整支持“三农”的思路和策略。面对新时代农村工作的新要求,淮安农商银行坚持精准扶贫和乡村振兴两手抓,把支持乡村振兴的措施融入精准扶贫,把更多金融资源投向农业、支持农民、倾斜农村,更好满足乡村振兴多样化金融需求;紧跟当地深化农村改革和农业高质量发展的新形势,新要求,围绕加快优化农业产业结构、大力培育新型农业经营主体、着力提升农业综合生产能力、持续优化乡村生态环境,选准扶持对象和项目,通过创新服务模式、服务方式和金融产品,积极给予支持。

(作者单位:山东莱芜农商银行)