

如何推进农村社区金融建设

——以山东诸城农商银行为例

◎于云智

农商银行加快推进农村社区金融建设,不仅是降低经营成本、扩大服务半径的有效手段,更是向零售银行业务转型的可行路径和重要载体。基于此,山东诸城农商银行结合自身优势,构建“434体系”,即打造四种模式、做实三个结合、完善四大保障,全面推进农村社区金融建设工作。

打造四种农金服务新模式,全面构建以营业网点为中心,以各类自助机具和电子银行延伸,以农金员为补充的新型农村社区金融服务体系

农金员家庭自建模式。在人员集中度较低、客户密度小的村庄,农金员凭借人缘、地缘等优势,依托农商银行为其布设的农商宝、POS机等自助机具,为当地及周边村庄居民提供存取款、转账、代收代付、存贷款信息咨询等基础金融服务。2014年底,诸城农商银行在山东省率先实现了全辖区农金员人手一台农商宝的目标。在此模式中,农金员经办现金业务全部实现实时到账,让客户足不出户就能享受到既高效便捷、又安全放心的基础金融服务。

农村社区银行模式。诸城农商银行在全省首创“1+N”农村社区银行模式,“1”即1名农金员长期驻守,“N”即多种样式、功能互补的电子机具。在此模式中,农金员专职负责社区银行卫生保洁、巡检、引导和协助客户使用电子机具、接受客户金融业务咨询等工作。

此外,社区银行所处区域商业相对发达、人口聚集程度较高,距银行网点5公里以上,其金融服务辐射带动作用突出。

社区(村委)共建模式。诸城农商银行联系对接大中型社区、村委,依靠党委政府、社区居委会对社区、村委的引领,加强与社区服务中心的合作,在政务办事大厅等办公场所安装农商宝、POS机等自助机具,发挥“社区服务中心+农商宝”的作用。

沿街便利店模式。此模式主要建设于经济发展水平高、人口密集、交易量大的城乡结合部沿街商超内。农金员除了提供存取款、转账、代收代缴等基础业务外,还通过在服务场所建设的“智e购”商城标准展示区和电子银行业务体验区,为当地农户提供生产资料和生活用品代销服务。

做实三个有效结合,丰富社区金融服务内涵,全面深化“线上线下”融合发展的农村社区金融建设

与推广“V贷”业务有效结合。诸城农商银行在拓展农村市场方面,发挥农金员人熟、情况熟的优势,创新推出“现场体验式”宣传方式。每场宣传活动均邀请客户参加,客户经理携带平板电脑和文本资料,借助村委社区、企业等场所,现场为客户办理申请贷款、审批额度业务,让客户亲身感受“V贷”模式申请程序便捷、系统自动审批额度、当天放款等优点。

与拓展“智e购”商城业务有效结合。诸城农商银行紧跟省联社部署,积

极开展“智e购”商城标准化建设,推动农产品进城、优质农资下乡,重点销售本地优势特色农副产品,并提前完成了所有营业网点和农金员服务场所的标准化建设工作,实现电商平台全覆盖。农金员不仅为客户办理传统的金融业务,还为客户提供电子银行和缴纳电费、手机费、取暖费等便民服务,增强客户体验,提高自身获客能力。

与融入公共服务项目有效结合。近年来,诸城农商银行创新开展了水电、物业、教育、医疗及购物等与老百姓生产生活高度关联的公共服务项目,持续做大做强各项民生项目费用的职责,让农村客户在家门口就能缴纳新农合、社保、学杂费、水电费等费用,缩小城乡金融服务差距,真正拉近与客户之间的距离,成为客户可信赖和依靠的金融管家。

完善四大基础保障,选好、建好、管好、用好农金员队伍,提升农村金融服务质量

流程保障,即创新实施助农“实时通”,实现代理业务“隔夜到账”向“实时到账”的转型。不能实时到账是农金员办理现金业务的主要风险点。为此,诸城农商银行实施业务流程再造,在山东省率先创新推出助农“实时通”,即通过银行卡(折)、利用农商宝、农金通办理各类存取款业务,客户与农金员之间的账款现场即时结清,消除了农金员私自挪用客户资金的可能。

薪酬保障,即建立健全薪酬激励机制,实现农金员从“坐门等客”向“主动营销”转型。建立健全“一考核、四补贴、多奖励”的农金员薪酬管理机制,拓宽农金员收入渠道。“一考核”即对农金员每年揽存余额、日均增长额进行专项考核,并将任务目标细化分解到每月,按月考核、逐月兑现奖励。“四补贴”即对农金员通过农金通(农商宝)代理中间业务量、农金通(农商宝)电费、业务周转金和养老保险进行补贴。“多奖励”即对农金员推介的电子银行产品、商城客户、商户以及贷款业务等进行奖励。

风控保障,即压实农金员管理责任,实现监督管理工作从“宽松软”向“严紧硬”转型。落实代理业务监管“五项制度”,即部室专职管理制度、严格准入退出制度、“子女担保”制度、联动检查制度、刚性约束制度,规范农金员业务办理行为,有效推进农金员队伍规范有序发展。

培训保障,即建立农金员定期培训制度,实现农金员金融业务知识从“单一型”向“复合型”转型。通过举办培训班或座谈会等形式,定期对农金员进行业务知识培训,建立“农金服务微信群”,及时讲解新业务新知识,督促农金员熟练掌握并应用好各类金融业务,全面提升农金员的业务拓展能力。同时,通过案例解析,对农金员进行风险提示和警示教育,普及金融法律法规知识,增强农金员的合规意识和自律意识。

(作者系山东诸城农商银行副行长)

董事长论坛

◎王峻俊

农信机构零售金融业务转型提质要“华而有实”

农信机构作为扎根“三农”、服务“三农”的地方性法人金融机构,自诞生起,便把“支农支小支微”作为主业,服务对象以农村农户、县域小微企业、社区居民为主。然而,在业务高速增长时期,农信机构将精力转向了收益高、见效快的大额贷款市场和资金市场,当然,这与前几年国家整体经济高速增长的需求和态势是相匹配的。但随着经济高质量发展规划的提出,越来越多的金融机构将打造“零售银行”作为发展目标,希望通过做大、做实零售金融业务来取得转型提质的实效,并以此在当前及未来的竞争中立于不败之地。要使零售金融业务真正发挥效用,做到“华而有实”,笔者认为农信机构要从以下几个方面着手:

流程再造 打通零售金融发展通道

发展零售金融,最大的阻力来自于农信机构内部管理的调整与改革,人员理念的更新,要使零售金融发展目标深入人心,必须对流程进行再造。首先是组织架构的再造。零售金融业务对垂直化和扁平化的组织架构提出了更高的要求,进行便于协调、运行高效的重大事业部改革是大势所趋,这就要求农信机构必须精简机构,通过有效整合内部的产品、服务、营销资源,改变传统经营模式,实现专业化、集约化运营,提高运营效率。其次是考核体系的再造。零售金融业务的推行,需要依托于员工的认同和执行,而考核体系的约束和引导是最有效的解决方案。农信机构要破除“大锅饭”,建立综合考核考核体系,使考核指标更加细化,激励制度更加合理,同时健全惩罚退出机制,真正发挥“能上能下”“能升能降”的考核作用。最后是服务流程的再造。开展以用户为中心的零售金融业务,要求农信机构要打造更加方便、快捷、高效、周到的“流程银行”。一是要增加管理对服务提升的支撑能力,建立流程化管理模式,使内部管理更加精细化,提升流程化管理实效;二是要为客户提供流程化的服务,上线集中交易中心,减少交易环节,高效满足客户的业务需求,全面提升运营效率、服务质量和风控能力。

变革创新 强化零售金融内生动力

实现“零售银行”转型的基础是为客户提供全方位金融解决方案,这改变了过去依靠单一金融产品和服务满足客户金融需求的方式,对金融产品和服务的创新提出了更高的要求。首先要做实创新调研。开展创新调研工作需要科学合理地规划,不能急于求成,也不能依靠领导“拍脑门”,更不

能制作“假数据”,需要投入必要的人力、物力、时间打基础,沉下心与零售客户沟通,依托获得的第一手资料,建立“大数据库”,通过专业分析,落实调研成果,为各项创新工作奠定基础。其次要加快创新速度。这不仅需要研发部门迅速响应,快速开展产品研发工作,而且还需要上级管理机构和相关监管部门的大力支持,充分发挥指导和监督职能,为符合条件的金融产品开辟“绿色通道”,进而加快产品创新步伐。最后要调整产品结构。产品结构的调整要覆盖产品的各个种类、延伸链,精简原有产品的冗余要求,去除没有市场的“伪产品”,增加用户需求强烈的“精产品”,使产品进一步向小户、散户倾斜,注重研发配套系列产品,形成产品集团优势,提高产品的“实用度”。

营销转型 谋求零售金融业务突破

农信机构植根于“三农”沃土,服务于县域经济,从业人员多、网点覆盖广、服务延伸长,发展零售金融业务具有天然优势。

农信机构要“回归本源”,重拾农村市场,引深“网格化营销”战略,在细分市场中谋求营销突破。一是要做好普惠金融。一方面要依托物理网点,增强综合金融服务站建设、POS机具布放力度,弥补金融服务空白区域,打通金融服务最后一公里,同时将金融知识宣传与业务营销紧密结合起来,进一步夯实基础金融服务水平;另一方面要把自身建设融入地方经济发展中,主动融入精准扶贫和乡村振兴战略的实施中,为地方经济发展提供强有力的金融支撑。二是要借势智慧银行。智慧银行和电子银行的快速发展,为银行对外提供金融服务开辟了新的路径,线上与线下相融合的营销模式既是挑战也是机遇。“智能柜台”“移动营销”平台不仅提高了客户办理业务的效率,而且使更多的银行员工充实到了营销队伍,为提升营销实效提供了新动能。三是要打造专业队伍。零售金融业务的发展,最终还需要落实到人这个根本,为客户提供综合金融解决方案要依靠专业队伍来完成。

农信机构应建立与智慧网点相匹配的大堂经理队伍,建立与集中办贷中心相匹配的客户经理队伍,建立与“快柜系统”相匹配的综合柜员队伍,建立与零售流程相匹配的流程管理队伍,建立与金融产品开发和推广相匹配的“研产销”队伍,进而推动零售金融业务“落地开花”。(作者系山西寿阳农商银行董事长)

农商银行竞逐养老金融蓝海的策略选择

◎刘华

当前,我国人口老龄化进程不断加快,相关数据显示,截至2017年末,我国60岁及以上老年人口达到2.41亿人,较1999年净增1.11亿人,占总人口的17.3%。仅2017年一年,老年人口的增长就超过了1000万人。预计到2050年前后,我国老年人口数将达到4.87亿人,占总人口的34.9%。

积极发展养老金融,对银行来说,既是履行社会责任和使命担当,也是不可多得的市场机遇。相较于大型商业银行,农商银行发展养老金融仍处于起步阶段,产品和服务还较为单一,对老年客户的需求了解还不够深入,金融服务的针对性不强,人员队伍还尚未成形,缺乏占领市场的机制和能力。如何把握老龄经济带来的发展机遇,有效对接老年客户及养老产业的金融需求,成为摆在农商银行面前的重要课题。

构建系统化的服务体系。农商银

行要将养老金融与社区银行战略紧密结合起来,准确规划,及早布局,逐步构建完善的养老金融体系。一方面,构建组织架构。可根据实际,设立养老金融中心,统筹养老金融的管理与推进工作,包括整体规划、策略研究、市场调研、新产品开发、重点工作部署、人才队伍建设等。另一方面,优化业务流程。按照“以客户为中心”原则,对现有经营资源和业务流程进行整合,消除按部门设置流程以及产品开发、市场营销、经营管理分散的体制弊端,梳理和完善前中后台职能,形成统一、安全、高效、灵活的市场营销前台、产品服务中台、风险控制与技术支持后台,加快构建“大养老”业务流程。

提供综合化金融支持。树立综合化服务思维和链式服务理念,有针对性地为客户提供资金结算、资产管理、代收代付、融资等全方位的金融服务,真

正建立起贯穿生产、销售、结算、投融资“全链条”的养老金融服务体系。在财产保值增值方面,积极开发可提供长期稳定收益、符合养老跨生命周期需求的差异化理财产品,通过各类专业化的金融产品投资增加老年客户的财产性收入,实现老年客户财产的价值增值。在融资服务提升方面,根据养老行业发展特点,建立适合养老行业特点的授信审批、客户准入、贷款利率、风险防控等系统化的信贷政策,加大对老年医疗护理、康复护理、养老地产等领域的信贷支持力度。

构建多元化的合作模式。农商银行应充分发挥自身的渠道和客户优势,积极寻求与其他金融机构、养老企业的合作,探索“机构联动”“银保合作”“银企互动”等多种模式,整合各方资源,构建风险共担、价值共享的服务体系,力争成为客户的“全能帮手”。一方面,加强与保险公司的合作,积极开发健康保

险、长期护理保险、农民养老健康保险、农村小额人身保险、养老机构综合责任保险等,丰富商业养老保险产品。另一方面,加强与租赁公司的合作,开展医疗设施租赁、养老行业生产经营设备租赁等业务。

提供人性化的便利服务。一方面,优化网点布局,向养老社区、养老公寓等老年人集中的区域延伸服务网点,加快网点改造,在环境设施、产品配置等方面体现对老年客户群体的关爱。另一方面,扩展金融服务内容,在做好基础金融服务的基础上,向客户提供养老规划、法律援助、老年教育等咨询服务。此外,针对老年客户对服务价格较为敏感的特性,适当提供费用减免优惠。同时,加快与社区的合作,加强与老年客户互动,定期组织开展书画、摄影、烹饪、健康保健等各类活动,丰富老年客户的生活。

(作者单位:吉林九台农商银行)

经营探讨

◎李尚文

做好思想教育工作是基石

中国共产党成立95周年大会强调,全党同志要增强政治意识、大局意识、核心意识、看齐意识,切实做到对党忠诚、为党分忧、为党担责、为党尽责。

六种心态定位,思想境界要高。农信社员工要本着“虚心、细心、耐心、平常心、责任心、事业性”六种心态开展工作。“虚心”学习使人进步,能不断提高自身思想意识和业务素质;“细心”规划能使执行力到位,对工作保质保量;“耐心”工作使配合更加密切,敢于吃苦,不怕困难;有“平常心”就会保持谦逊的态度,不好高骛远;有“责任心”,就会“在其位,谋其政,任其职,尽其责”;有“事业心”,就会自觉对岗位、本职工作高度负责,就会自觉融入事业中,兢兢业业,全力以赴,就不会被动的工作,而是积极主动的工作,从事业中感受到快乐和幸福。

“镜子效应”自律,机关效能显现。古人云,“以铜为镜,可以正衣冠,以史为镜,可以知兴替,以人为镜,可以明是非”,这是“镜子效应”。农信社员工要始终坚持以俭养德,保持健康向上的工作态度,做到“自重、自省、自警、自励”,做到稳得住神、管得住身、抗得起诱惑,牢记党性原则。

讲政治,重学习。为了确保改革和发展工作的顺利进行,农信社应从“履职尽责、强管理、促改革、求发展”的原则入手,做好风险防范和制度考核工作,使员工时刻在风险面前有“如履薄冰、如临深渊”的意识,要把爱岗敬业、务实奉献,积极进取,出色地完成本职工作,加强和自觉维护团结,作为检验员工思

想作风的具体要求。农信社员工要通过坚持不断地学习经营管理理论和业务知识,政策法规,达到学以致用;通过努力学习,使领导管理水平、领导艺术基本技巧以及组织协调能力等不断提高。

讲团结,树新风。农信社员工要树立全新的工作作风,勇于开展批评与自我批评,取他人之长,补己之短,巩固、完善和加强集体的领导力量,充分发挥集体智慧和能力;提高执行力,发挥主观能动作用,以此作为贯彻落实上级工作意见、制订和采取的措施,落实工作办法,收到预期的实践检验;深刻领会“以人为本”精神实质与本职工作的具体联系,不断探索提高执行力的有效途径,将发挥主观能动作用全面落实到具体的工作中,把具体开展的工作与中心工作结合,才能有成绩,与业务实际结合,才能有作为,与重点、难点结合,才能有实效,与员工的利益结合,才能有发展。

讲廉洁,比贡献。农信社员工要将廉洁奉公作为座右铭,不向组织索贿,只为事业拼搏;坚信“公生明,廉生威,诚为信”这个已经被实践证明的真理,以此作为提高修养、树立良好形象的努力方向。

提升全员素质是宗旨

《中央十八届政治局关于改进工作作风、密切联系群众的八项规定》强调,主要解决形式主义、官僚主义、享乐主义和奢靡之风“四风”问题,努力实现“转作风、见行动、惠民生、聚民心”的目标。为了进一步改进工作作风,提高服务质量,农信社员工在工作中应实现“六效”考核

机制,即德、智、能、勤、绩、廉。

德:思想品行,如社会公德、家庭美德、职业道德。高尚的道德情操是一个人身和成就事业的自身道德。每一个农信社员工都要加强自身道德修养,树立正确的世界观、人生观和价值观,树立全心全意为人民服务的思想,保持良好的道德风尚;在工作中要摆正同组织、同事的关系,把实现个人的人生价值同服从上级领导的安排紧密结合起来,做到爱岗敬业、诚实守信、办事公道、奉献社会;在工作和事业面前,顾全大局,不争名夺利,不计较个人得失,时刻维护集体和个人的形象。

智:智能、智慧和能力。智慧的开发工具是知识。因此,农信社员工在业务工作中要勤于学习、勤于动脑、勤于总结,把学到的知识充分运用到实践中,不断开发存款、贷款服务新产品。如已经开展的信贷产品创新、贷款“等额本息”还款方式创新、“上浮等级”“晋升档级”贷款利率定价机制创新;同时,本着“以存促贷、以贷引存、互惠互利、共同发展”的原则,实行贷款“高端客户管理”创新、“静态区间限额管理和动态比率限额管理”库存资金管理创新、“百分制和万元含量绩效工资”创新、“大堂值班制、新币配发制、主任回访制”前台服务创新等。农信社只有发挥主观能动性、创造力和想象力,创新产品和机制,才能更好地服务大众。

能:能力、才干、本领。能力是对员工的才识和业务专业技术水平方面的要求,决定着每位员工能否履行好岗位职责的职责、承担得起工作任务。因此,农信社员工在日常工作中要经常学

习法律法规、方针政策、专业知识,用知识武装自己;大胆探索,勇于创新,不断提高自身综合素质,靠水平和能力树立自己的形象,取得进步。

勤:勤勤恳恳。农信社员工要把事业当天职,在工作中勤奋工作,在业务操作中积极做到手勤、腿勤、嘴勤、脑勤,以勤补拙,以勤养德,以勤求绩;凡事都要以群众的利益为出发点,做到热心为群众服务,为客户服务。

绩:业绩、成果和功业。无论是前台柜员还是中后台服务部门管理人员,在履行职责、完成工作任务时,要力求质量好、数量多,并有较高的工作效率和效益;同时要创新工作方法,利用好方法,好措施,好手段完成工作任务,确保各项工作顺利推进。

廉:廉洁自律。对于农信社管理人员来讲,要勤勤恳恳工作、踏踏实实做事、堂堂正正做人、清清白白为官;要严格执行政党和国家清正廉洁的有关规定和要求,拒绝违规违纪现象的发生;要积极参加公益活动,自觉抵制不健康行为,遵纪守法、克己奉公、廉洁自律。同时,要加强廉政制度建设,特别要增强对基层员工运用权力的制约,加强内部监督和社会监督,提高工作透明度,推行“阳光办公”。此外,既要以人为本,支持基层员工履职尽责,帮助其解决工作和生活中的困难和问题,更要要以单位的事为重,打击不正之风,严查严处违规违纪行为。

提高管理水平是目的

党的十八届六中全会通过的《关于新形势下党内政治生活的若干准则》强

调,全党必须牢固树立政治意识、大局意识、核心意识、看齐意识,自觉在思想上、政治上、行动上同党中央保持高度一致。

运行“5·25”例会。“5·25”例会是指,每月的5日、25日上午8点半召开信用社主任例会,各信用社汇报本月近期经营工作和经营指标完成情况,提出工作中存在的问题和合理化建议,以及下一步工作计划等;每周的星期二召开部室经理例会,会议主要贯彻落实联社经营组织部署的重要工作,研究、处理工作中存在的问题,汇报上周工作完成情况,提出本周工作规划。

推行“一句巡查”制度。根据“5·25”例会的工作安排,业务部门在每个月必须抽出10天的时间去信用社、分社、储蓄所“零距离”进行检查、指导、交流和督办工作,提高现场办公效率,加大机关效能作用。

建立“三制”提升服务。一是建立大堂经理制。由委派会计兼任大堂经理,为客户讲解新业务知识,有序地引导客户办理业务。二是坚持新币兑换经常制。为了凸显农信社服务的新颖性,由原来只有春节期间才有新币兑换向经常都有新币兑换的服务手段转变,以此提升柜台的服务形象。三是实行主任回访制。信用社主任除外出下乡回访客户以外,要经常到当天柜台办理业务的客户中随机回访客户,从而全面听取客户要求和意见,改进服务方式。

存款靠“三情”。在工作实践中,农信社员工要做到存款业务“三情”态度,即“存前钟情,存时热情,存后盛情”。存前,对已选定目标客户,紧追不舍,确

保资金存人到信用社;存时,前台柜员以热情的态度,为客户办理存取款业务;存后,对客户进行回访感恩,做到全程跟踪服务,拉住回头客。

贷款重“三多”。贷款“三多”,即贷前多调查,贷时多审查,贷后多检查,把考察“第一还款来源、三品”作为必备因素。所谓“第一还款来源”即具备按月“等额本息”归还贷款的现金流量,“三品”就是人品、产品和抵押品。

落实以“月”为单位发放和管理贷款制度。贷款期限应以“月”为单位发放和管理,同一天发放多笔贷款时,贷款到期日应分别遵循;不同年不同月、同年不同月、不同年同月。

推行按月“等额本息”还款方式。为了防止不良贷款前清后增的局面,农信社应试行推行按月“等额本息”还款法;通过运行取得一定成效后,应对发放的一年期以上新增中长期贷款也执行按月“等额本息”还款法。推行“等额本息”还款法是贷后管理的延续,是“清前堵后”的最佳手段;是实现优惠利率定价的最佳依据,促进了信贷资金的循环使用。

清收不良贷款做到“清前堵后”。农信社要着重解决借款人不诚信问题,同时解决好客户经理的“惰性”问题,以及对不良贷款形成的客观因素分析和主观责任问责问题。当前乃至今后,贷款管理的重点工作为“清前堵后”。所谓“清前”,即以清收不良贷款为切入点,清收责任贷款为重点;所谓“堵后”,即以防范操作风险为切入点,防范道德风险为重点,以此进一步明确贷款管理“履职尽责”的重要性。

(作者单位:河北省怀安县农信联社)