

# “新常态”下农信社创新转型发展的思考

◎ 于凤龙

目前,我国经济从高速发展转换到中高端发展,国民经济拉开了新常态下发展的大幕。2015年,中央经济工作会议针对经济新常态下社会经济如何发展提出“供给侧改革”。“供给侧改革”就是要纠正巨大需求与过剩供给之间形成的错位矛盾,实现过剩领域转移到符合市场需求的领域,过剩产业转移到有市场需求的产业,优化资源配置。2017年,党的十九大无论是对社会主要矛盾的调整还是乡村振兴战略、增强服务实体经济等理念的提出均是适应经济新常态,对供给侧改革进一步深化的表现。

经济是金融赖以发展的基础,金融是经济运行的核心。经济进入“新常态”必然带动我国银行业发展也进入“新常态”。目前,商业银行面临利率市场化带来盈利能力下降、金融脱媒导致市场空间受限、经济下行带来风险集中暴露、民营和外资银行准入放松加剧竞争、互联网金融蚕食银行传统业务等挑战。商业银行要想突破重围,涅槃重生,就要深入研究供给侧结构性改革,从以前的“以产品为中心”过渡到“以客户为中心”。因而需要银行内部的商业模式、管理架构等进行调整甚至重建。如招商银行推行“轻型银行”战略,建设fintech银行;中信银行构建“最佳综合融资服务银行”;光大银行重点打造大资产业务平台;民生银行大举实施“凤凰计划”等都为具体探索实例。根据上述各行2017年年度

报告,随着改革的不断深入,利润都实现了大幅上升。

那么农信社在“新常态”下的转型之路又在哪里呢?以前农信社走的是风险扩张战略,强调的是做大做强,但在“新常态”下,贷款收入很难覆盖经营成本,特别是经济下行的大背景下,“资产荒”和“投放难”的问题愈加突出。这就倒逼着农信社打破以前固有思维,在借他山之石的基础上创新发展、转型发展。

## 创新转型发展——农信社升级的根本路径

创新发展是转型升级的基础。对于农信社来讲,当前各商业银行的转型无不是创新在引领,他们都是依托移动支付、云计算、大数据、社交网络、搜索引擎等技术创新引领着银行的大转型、大变革。同时互联网+所产生的合作战略思维也打开了业务发展的空间和范围,传统银行业务向线上迁移和转化,一个全新的金融业态就此诞生。

转型发展是转型升级的手段。农信社过往业务同质单一、管理粗放、资本消耗高、经营效率低,要想在金融新常态下发展必须通过调整或改变发展模式、业务结构和管理模式,以提升竞争力。在发展方向上,不再提倡做大做强,而是追求内涵式发展模式,“做专、做精、做细、做透”;在业务结构上,实施资产多元化战略,提高零售业务占比,加大中间业务发展力度,平衡信

贷、资金和中间业务的发展,向混业经营转型;转变过去粗放的经营管理模式,实施精细化管理,强化成本核算和产品定价能力,提高资本与资产的使用效率。

## 实施创新驱动发展战略,全面推进以科技创新、人才创新、业务创新为内容的“三个创新”

继续推进科技平台建设,打造先进的管理系统和开发具有竞争力的业务产品。科技就是生产力,就是战斗力。农信社现在的传统业务就像是长矛、大刀,而竞争对手早已将这些“武器”淘汰,农信社要想在竞争中争得一席之地就需要先进的“武器装备”——产品创新和管理的创新。在产品创新方面,要重点开发线上产品,实现线上交易,抓住朝阳客户;在管理系统方面,依靠技术做好FTP系统、客户关系管理系统等系统开发,实现产品的精确定价和精准营销,提升精细化管理水平。

继续推进人才成长战略,同时在关键业务和领域吸收高端人才。农信社现有业务和体制注定人才成长“先天不足”,而目前发展最快的同业业务、投行业务、理财业务等,都需要高精端的专业人才和管理人才。但自己培养不仅需要时间,可能还会付出代价,错过发展时机。因此,可以用市场化方式,快速弥补发展的短板,在重点业务发展上发挥积极作用。

贴近市场需求创新业务,在产品设

计、营销方式、业务模式上深耕细作。首先,要重点做好新产品的开发。农信社作为供给端要从研究市场与客户需求入手,挖掘市场需求与产品之间空白的区域,进行有针对性的产品开发。其次,营销策略要精准。营销能力不足是农信社的弱点,最突出表现是经常简单地搞“大水漫灌”,水过地皮干,效果了了。农信社应通过客户关系管理系统等技术手段确定营销对象,实现精准营销。对重要客户,可以实行一对一的贴身服务;对普通客户,可实行一对多的营销服务;对优质客户可由单位负责牵头营销,真正实现特色化、差异化营销。

## 顺应混业经营趋势,推进转型发展策略,提升农信社综合化经营水平

在深耕县域信贷市场的同时,要研究当前金融市场和资本市场带来的影响并积极参与,拓展业务领域,增加收入来源。

一是经营策略转型。农信社的优势不能丢,立足本地,聚焦微小,扎根社区、服务“三农”的市场定位不能变。但同时也要看到形势的变化,倒逼农信社通过差异化、特色化的经营策略去获取生存和发展空间。之前农信社的经营是跟着大银行跑,是一种跟随性策略,小法人经营灵活的优势没有发挥,自主创新意识也不强,这将是农信社经营策略调整的突破口。再者,经济下行期,银行依靠风险扩张来推动规模增长的模式也难

为继,现在做“大”未必强,业务规模要与中后台的支撑相匹配,与风控能力相适应,要由“做大做强”向“做优做专”的策略转型。

二是信贷结构转型。信贷业务作为农信社的主要收入来源在短期内不会改变,但要顺应经济发展趋势,抓住国家推动产业结构调整和企业转型的机遇,将信贷资金向转型升级的传统产业和企业倾斜,向战略性新兴产业和科技型企业倾斜,大力支持实体经济的同时解决好信贷结构不合理的问题。同时还应积极参与到资本市场,做好政府PPP融资项目的对接,将信贷投向向交通运输、农业、环保等领域延伸。其次就是通过投贷联动,发挥平台的撬动作用。“双创”时代催生许多创新型的科技企业,但这些企业大多轻资产,没有抵押品,按以往信贷规定很难从银行融资。在这个背景下,催生了兼具传统信贷与股权投资属性的投贷联动业务,把钱“借”给企业向“投”给企业转变,为创业期小微企业、特别是科技型企业提供融资。投贷联动的核心就是以企业高成长所带来的投资收益抵补银行贷款投放所产生的风险,银行较以往会更加注重企业成长性和持续经营能力,这是一种信贷观念的更新。

三是客户结构转型。借助互联网渠道,着力构建“批量化、智能化”的获客方式。一方面,要加快互联网渠道建设,利用微信、微博、客户邀请码、手机

二维码、掌上生活APP等新媒体、新平台建立多层次、多样化的轻型智能获客模式,尤其是获取年轻客户;另一方面,用专业的知识、优质的产品、极致的服务体验吸引客户。要积极与电商合作,依托金融体验店,服务网点从“大而全”转向“小而密”,将服务投递能力延伸到“最后一公里”。尝试开展流动银行的业务,通过移动展业,搭建“全接触”的客户服务渠道,真正打造成为“客户身边的银行”。

四是管理模式转型。近年来,省联社、市级联社不断进行改革,弱化了对县级农信社的行政管理。这种管理的弱化,不是一种“放纵”,而是对县级农信社的自我管理、自我约束、风险防范提出了更高的要求,要求各农信社法人机构要时刻保持有危机意识、提高认识、强化措施、进一步加强风险管理。同时,农信社还应前中后台统一布局、加强条线联动,加快建立“综合化”的深度经营模式。如公司金融通过大力营销代发工资、商务卡、养老金等业务,带动零售金融客户拓展,并且通过与理财产品绑定,稳定低成本存款,满足零售客户多层次的投资需求。特别是中后台部室的职能定位上,要摒弃行政化色彩,围绕前台和网点搞服务,对于前台经营中的问题要加以研究,寻求解决问题的方式和方法,“给力”经营,助力发展。

(作者单位:河北省农信联社沧州审计中心)

## 经营管理

# 以人为本科学管理 提升农商银行人力资源效能

◎ 刘广明

近年来,随着互联网金融的发展,传统银行业面临着行业内与行业外的激烈竞争,加之大型银行加快金融科技新步伐,对于身处广大农村地区、体量相对较小的农村商业银行来说,面临的多重竞争形势更是严峻。本文将探讨如何提升农商银行人力资源管理水平,以更好地适应金融竞争新常态,实现农商银行高质量发展。

## 当前农商银行人力资源管理现状

近年来,农商银行业务规模迅猛扩张,而新进员工数量相对较少,加之员工正常内退、请假及增设网点等因素,员工数量相对不足。同时,其人力资源主供应渠道校园招聘录用的应届毕业生培养周期较长,进一步加剧了人力资源的紧张程度。

随着全国性股份制银行和主要城商行纷纷下沉服务重心,相继设立县域营业网点,作为县域金融主力军的农商银行就成了各金融机构的人才供应基地。加之一些青年员工考入其他行业就职,农商银行人员离职情况相对较为严重,且离职人员偏年轻化、高学历化。

目前,农商银行存在多种用工形式,不同用工形式在用工薪酬、福利待遇等方面存在一定的差距。农商银行员工考核管理机制存在诸如员工考核指标单一、科技应用水平较低,晋升渠道相对狭窄等问题,员工对于自身未来发展目标较为模糊,缺乏信心。

## 提升人力资源管理水平的建议

思想政治工作先行,提升员工正能量。落实员工思想文化教育,做实基层党建,培育优秀企业文化,倡树新时代优秀典型,对于人力资源管理具有极为深远的意义。实施党员竞赛计划。充分发挥广大党员带头作用,在网点服务柜台设立党员先锋岗,引导带领全体员工开展业务营销和文明规范服务,充分发挥党员和党组织的示范带动作用。强化主人翁意识。通过基层调研、职代会提案征集、畅通员工沟通渠道,及时掌握员工思想动态。班子成员定期开展“走基层、听心声、集建议、促发展”活动。按时召开职代会,定期召开各层面员工座谈会,增强员工主人翁意识。构建优秀企业文化。紧紧围绕政府工作规划,结合主流价值观和社会发展实际,明确价值理念,强化宣传力,打造优秀品牌。同时,高度重视文明服务,“六小建设”,文娱活动组织,员工关怀,优化打造职工之家等,积极构建

“家文化”,全面提升员工归属感和凝聚力。

完善人才选用机制,全面激发队伍活力。多元化人才引进机制,着力解决单一的选人渠道,强化多种用工形式考核激励,打破相对固化的身份,可有效激活员工队伍活力。理顺市场化用工思路。在继续通过校园招聘,引进高学历优秀人才,解决员工缺口问题的基础上,充分发挥农商银行选人用人的主体作用,扩大选人用人视野,在规定的范围内合理增加市场化选聘人员比例,积极面向社会、面向市场选聘优秀人才,优化人力资源配置,提升用人机制效能。科学合理定岗。应充分结合全面网点转型、信贷结构调整、新旧动能转换等重点工作,重新调整组织架构,科学设置工作岗位,结合实际在岗人员状况,合理测算劳务派遣用工需求,同岗同酬。完善人员考核评价。进一步规范工程,与劳务派遣公司配合开展考核评价,建立完善考核体系,确保考核结果能够较为客观、公正、公平地反映劳务派遣人员工作业绩及表现情况,为劳务派遣人员职业生提升提供有力参考。

科学管理使用人才,凝聚高质量发展动能。倡导轻装上阵、高效工作。农商银行进一步强化对于人才的尊重和科学管理,强化人性化管理意识和能力。如根据自身服务辖区民众生产生活情况,探索在业务相对较少时段实行弹性工作时间管理,多岗位锻炼。对于客户经理,农商银行探索诸如不良贷款划段转移管理、新增营销和存量管理分工负责制,减轻包袱,让营销人员轻装上阵,提高营销活力和资产管理水平。科学设计员工职业生涯规划。应以高度的责任感,本着“对员工负责、对农商银行长远发展负责”的态度,探索建立员工职业生涯规划,对员工设立立岗培训期、定岗期、提升期等三个阶段,让员工能够接受多岗位锻炼,实现自我提升和职务晋升。精细化管理拓宽晋升渠道。应探索拓宽员工职位晋升的平台和人性化管理措施,诸如客户经理划分等级管理,并实现等级与职务晋升、工资薪酬的有效连接。打破诸如干部提拔任职年限限制等相对固化的干部考核管理机制,实现市场化、以绩定岗,真正解决“我不干能怎么样”和“我干好了又能怎么样”两个问题,进一步激发员工队伍活力和创造力,催生大改革大发展动能。

(作者单位:山东费县农商银行)

# 中小金融机构要找准自身定位

◎ 李 舜

随着我国市场经济的迅猛发展,中小金融机构在整个金融体系中成为不可或缺的一个环节。中央提出推进农业供给侧结构性改革,其中提到要支持农村中小金融机构立足市场,加大服务“三农”力度。这对促进中小金融机构的发展,活跃农村金融市场都具有重要意义。目前摆在中小金融机构面前的是,“穷则变,变则通,通则久”。中小金融机构唯有找准自身定位,扬长避短,学会创新,方可寻得一条康庄大道,不断前行。

找准自身定位。以中小金融机构目前的发展状况看,既没有大型金融机构的雄厚资本,缺少发展底蕴,更没有大型金融机构的品牌效应。所以要想在金融行业的激烈竞争中获得一席之地,就必须找准自身定位,精耕细作,发展特色精细服务,针对大型银行的业务盲区进行有效覆盖。因地制宜地发展有基层特色的金融产品和服务是中小金融机构工作的重中之重。

创新产品提高服务质量。互联网金融时代,以其便捷、高效的优势迅速

抢占市场份额,对传统金融行业造成巨大冲击。客户足不出户就可以解决许多原先必须去银行才能办理的业务。所以对于中小金融机构来说,就必须主动求变。将互联网优势与传统银行业务特点结合,线上线下产品两手抓。互联网金融虽然有着不可比拟的优越性,但对于有些客户来说,他们认为虚拟的互联网金融安全性差,自助性强不太容易操作使用,他们还是更习惯通过传统的银行服务办理业务。

注重提升自身软实力。中小金融

机构普遍存在管理缺失、经营不规范、人员素质不高等问题。这就更需要加强人员梯队建设,为引进人才制订相应的奖励政策,吸引有能力、高素质人才的加入。有了人才,管理才能够跟得上。对内要制定适度的奖惩机制、经营制度,有效管理内部员工,规范经营行为;对外要不断调整发展思路,创新业务种类和金融产品,满足不同客户群体的需求。同时,要全面提升风险管理能力和水平,将各种风险尽可能降到最低。

(作者单位:安徽五河农商银行)

# 县域农商银行如何支持乡村振兴

◎ 廖显江

实施“乡村振兴”战略,是党的十九大做出的重大决策部署,是新时代“三农”工作的引路石。党的十八大以来,农村商业银行在服务“三农”、金融精准扶贫工作中取得了显著成绩,但金融服务广度、深度仍然不平衡,金融服务供给依然不足。

面对农村金融服务的诸多难题和困境,农商银行应坚持延伸服务触角、优化服务模式、完善服务渠道、创新服务产品,形成“精准化、精细化、差异化、多样化”四位一体的农村金融服务体系,为乡村振兴战略落地实施提供强大金融“驱动力”。

## “多项机制”实现信息精准化

知农方能支农,实现双方信息对称是根本,农商银行应坚持“合规银行、智慧银行、主力军银行”定位不动摇,充分发挥根植于农、发展于农、服务于农的“草根银行”优势,从精准识别、精准沟通、精准反馈、精准回访入手,提升双方信息的对称性和真实性。一是“多维度”信息采集机制。摒弃传统的“你问我答”等客户经理单向评价方式,从客户经理、村职干部、周边群众等多个维度收集同一农户信息,增强信息采集的真实性、可靠性,提高农商银行对客户综合评价的民主性、准确性。二是“多方”信息沟通机制。一方面要建立健全与乡镇党委政府、村委会、居委会、社会团体等乡村职能单位的沟通链接机制,及时向其宣传解读农商银行惠农政策、惠农产品,发动镇、乡、村、社四级干部带头学习金融知识,带头利用金融产品杠杆作用撬动经济发展;一方面借助网点优势,针对不同类型、不同层次、不同需求的农户开展有针对性的主题宣传,提升农户对农行政策、产品等支农方式的认知度,将信息转化为农

户经济决策时所需的知识 and 能力。三是“双向”信息反馈机制。坚持评级授信公开、公平、公正原则,将农户信用等级评定依据、评定方式、评定结果及授信额度范围反馈给农户,并在一定范围内公示。同时,建立农户评级授信复评机制,充分听取农户诉求,逐一核实,最终给予农户一个公正、满意、专业的评价。四是“单项”客户回访机制。产品好不好,使用人最有发言权,以单个产品立项,定期或不定期开展客户回访工作,一方面调查农户对产品的满意度,收集农户对产品优化、产品创新的意见和建议,一方面进行农户信息再采集,实时更新农户信息,实时了解农户现实需求和潜在需求。

## “四位模式”实现渠道精细化

农商银行在支持乡村振兴的道路上,应坚持以打造“合规银行、智慧银行、主力军银行”为中心,坚持渠道创新、合理布局、服务延伸、功能互补、资源倾斜原则,不断优化农村金融服务渠道,为市场经济下“三农”发展注入“原动力”。一是物理网点“功能化”。打造交易结算、零售理财、融资服务、综合服务、综合全能等符合地方经济发展特色的“一区一特色”功能型网点,增强网点功能与地方“三农”经济适配度,提升“差异化”服务质效。二是业务流程“简洁化”。以不同层次、不同需求的“三农”客户群体为中心,按照客户需求和为客户提供方、最优质服务的思路设计各项业务流程,并将决策点定位于业务流程的执行落实上,在风险可控的前提下,化繁为简、化难为易,以最快的速度响应和满足“三农”发展中不断变化的金融需求。三是机具站点“精准化”。依据实际需求及机具功能,针对性的布放自助取款机、存取款一体机、POS

机、EPOS机、农村综合金融服务站、便民服务等自助型机具和站点,以“最小成本”提供“最高质量”金融服务,实现服务与需求“点对点”“面对面”。四是渠道功能“全面化”。充分考虑产品开发与自助渠道的对称性和通用性,渠道服务于产品,产品依赖于渠道,实现自助渠道功能由“单一”向“全能”转化,让客户可通过不同渠道获得相同服务,提升渠道使用率和满意度。

## “订制模式”实现产品差异化

农村金融服务要实现可持续发展,必须打破金融产品主体单一现状,从当地经济结构、产业结构着手,优化信贷结构,提升资源配置质效,“量身定制”适合农民、传统农业改造、新型农业产业、绿色环保产业、特色旅游等有重大影响和示范引导作用行业的贷款产品,解决“三农”主体融资难、融资贵问题。一是期限定制。根据客户行业性质、资产周转周期等特点,灵活确定贷款期限,定制“生产周期型”、“临时周转型”贷款产品,确保贷款周期与生产周期相互匹配。二是额度定制。综合涉农企业产品质量、市场需求量、产品销量、资金回流率、循环周期等因素估算企业现金流共计及还款能力,按比例测算贷款额度,定制“逐年递增型”、“逐年递增型”大额贷款产品,最大限度满足生产资金需求。三是利率定制。针对市场前景广阔、发展潜力巨大的新型农业客户群体,核算符合客户群体发展规划的贷款利率,定制“保本型”“低息型”贷款产品,降低农业主体融资成本。四是担保定制。不断探索存货抵押、订单质押、应收账款质押等多种适合涉农中小企业特点的抵质押担保方式,解决涉农客户群体担保能力不足难题。五是渠道定制。对产权明晰、发展向好、前景可观、退出机

制健全的优质涉农企业,定制“贷转股”融资机制,将银行与企业间的债权债务关系转化为控股与被控股关系,将还本付息转化为按股分红,增加企业有效供给,摆脱成本高、担保条件苛刻、期限结构不匹配融资的束缚,培育企业新的发展动力。

## “深度融合”实现合作多样化

坚持“融合发展,互利共赢”的合作思路,推进同业、异业深度交流,构建多渠道、多维度、多形式合作机制,助力金融支持乡村振兴战略规划“多箭齐发”。一是银政融合。协调地方政府向农商银行倾斜财政涉农资金、涉农项目获得率,促使农村金融按照属地管理原则,以适当的形势流回农村金融市场;协调政府设立涉农信贷风险基金,缓释涉农支农风险;借助政府力量清收盘活不良贷款,打击、纠正逆度金融债务行为,建设良好农村金融生态环境,防范、化解涉农支农风险。二是银税融合。推动银行、税务部门业务深度融合,建立良好合作关系,争取税收政策支持,降低涉农业务税收比例,减轻赋税压力,增强资金实力,提升支农内生动力。三是银保融合。推动保险公司发挥经济补偿功能,完善农业保险制度,增加农业自然灾害、市场波动等针对性险种,有效分散、降低涉农支农风险。四是银银融合。加强与国有商业银行等同业合作,做大做优同业拆借等资金业务,努力争取央行支农再贷款支持,提升资金实力,增强支农后劲。五是银担融合。深化与地方担保公司业务融合,创新涉农信贷产品担保模式,突破“三农”融资瓶颈。六是银企融合。深入推进与新型农业经营主体“抱团发展”,支持地方特色企业发展壮大,助力企业增效,农民增收,推动乡村振兴战略纵深发展。

(作者系四川平武农商银行董事长)