

深化金融体制改革助推小微企业发展

◎ 曾昭才

小微企业虽然规模和产值较小,但是由于数量庞大,为国民经济和社会发展做出了重要的贡献。但目前民营经济,特别是小微企业由于各种原因,在其发展过程中存在融资难、融资贵的“高山”问题。本文提出深化金融体制改革推进小微企业发展的对策,为我国金融服务小微企业和普惠金融事业发展提供借鉴。

金融机构支持小微企业存在的问题

(一)银企信息不对称。小微企业的信息基本上是内部化的、不透明的,银行和其他金融机构很难通过一般的渠道获得其信息,更难以获得其偿债能力的信息;由于银行对小微企业的财务状况、经营业绩及发展前景等情况难以全面了解,因此不敢轻易提供信贷支持;目前国内银行主要贷款对象仍然是大中型企业,其中大企业贷款的覆盖率为90%,而小企业的覆盖率为20%。

(二)体制机制不适应。一方面,本应面向小微企业贷款的政策性银行和地方性商业银行,多年来一味追求高速增长、快增长,片面求大、求强,竞相支持政府购买、大中型企业,而对本该是自己重点支持的小微企业弃而远之;另一方面,部分大型商业银行虽然设立小微企业专营机构,但大部分基层机构仍对小微企业贷款实行分散经营,为有效平衡经营风险,更愿意发放个人住房按揭贷款等风险系数不高的个人消费类贷款品种,小微企业融资面临“双挤出”格局;此外,我国还没有成立针对小微企业服务的专业性银行和各类基金组织,使得小微企业的融资服务在金融市场上出现缺失。

(三)产品创新不足。小微企业分布广、行业多,对金融产品服务需求的差异化程度高,银行信贷人员专业水平

有限,难以掌握其贷款需求信息,也就缺少适应小微企业客户的信贷产品;目前,商业银行在小微企业融资业务中推广的贷款种类较少,主要是有足值易变现房产抵押为担保方式的简单的流动资金贷款;部分银行要求小微企业授信提供足值有效的担保条件,不动产抵押仍为最主要的担保方式,担保机构在企业融资中发挥的作用相对有限;虽然有效控制风险,但让小微企业在现有条件下获得贷款的业务品种十分缺乏,很难满足小微企业融资的实际需求。

(四)政策支持缺乏针对性。近年来,国家虽然颁布了一些要求金融机构向小微企业倾斜的信贷政策,对解决小微企业贷款问题起到了一定的推动作用;但指导性意见多,操作性办法少,尤其是国家对商业银行的管理、考核中,没有专门为小企业服务的制度和规范;银行在信贷政策、客户评级、业务流程等方面未建立一套契合小微企业特点的金融政策制度体系;小微贷款在资料准备、评级分类、授信审批、用信和贷后管理等方面,仍然执行与大中型企业相同的条件和要求,流程冗长、环节较多、手续复杂等问题依然突出。

(五)小微企业信用担保体系不完善。目前已成立的信用担保机构中,大部分行政色彩浓厚,注册资本到位率低,运转很不规范,同时存在担保基金量小等问题;部分担保机构的担保基金放大倍数低于国家规定的5至10倍,风险补偿机制也较为缺乏,绝大部分的地方政府未建立补偿制度。

助推小微企业发展的对策

(一)解决政策制度不适应问题。小微企业经营特点、融资需求与大中型企业迥然不同,在金融服务上必须体现差异化。加快发展小微金融业务,首先要改变小微金融政策制度不配套、不适

应的问题。一是加快构建符合小微金融特点的制度体系。充分考虑小微企业的经营特点、发展规律,根据小微客户金融需求“短小频急”的特点,制定出台专门的业务管理办法和政策指引,切实提升政策制度的针对性,使小微金融业务有章可循、有章好循。二是加快优化小微金融业务流程。目前小微贷款定价并不高,业务拓展的最大障碍是流程长、效率低;要把小微金融业务作为全行流程优化的重点,相关部门要全面梳理,该放权的放权、该精简的精简、该优化的优化,建立专业化的简约、管用、高效的小微金融业务运作流程;要建立贷款全流程限时办结制度,按产品类型对办理时限作出硬性规定,形成刚性约束。三是完善小微金融的差异化政策。小微企业具有很强的地域特征,要因地制宜制定适合本区域客户特点的差异化落地措施,提高政策运用效果。

(二)解决业务模式不创新问题。长期以来,做小微金融业务习惯于“人海战术”,业务拓展主要靠客户经理一家一户去挖,效率低、成本高。这种模式不改变,小微金融业务不可能做大做强。借助互联网、大数据和人工智能等手段,实现小微金融线上化、批量化是大势所趋。一是着力创新线上经营模式。更加注重线上业务发展,运用互联网技术,提高小微金融服务的效率和覆盖面;加快搭建全行统一的互联网小微金融平台,形成线上小微金融服务的技术基础;要建立线上业务团队,制定线上业务规划,匹配经营资源,确保线上平台专人维护、线上业务单独管理;要加强市场分析研究,借鉴同业经验,发掘拓展适合线上运作的各类场景,不断加强线上产品服务,做大规模、做出特色;同时要认识到,线上业务是小微金融的重要突破口,但并不是全部;巩固好线下阵地,用线下

人员弥补线上营销和风控等方面的不足,实现线上线下优势互补、相互融合,形成整体合力。二是加快发展供应链融资模式。供应链融资是服务小微企业的主流模式,需要用力强攻,尽快破局;对接企业的供应链、产业链平台,拓展一批上下游小微企业,变一抓一个为一抓一串;要加快建立小微金融在线供应链融资系统,开发多种供应链融资产品,更好地满足客户需求。三是优化完善线下作业模式。重点围绕“一圈(商圈)、两链(供应链、产业链)、三区(开发区、工业园区、产业聚集区)”,加强与工商、税务等政府部门以及各类协会、核心企业、科技公司、第三方支付平台等合作,批量收集客户信息,制定整体服务方案,实行批量营销、主动授信、便捷用信;要进一步推广“信贷工厂”模式,提高受理、审查、审批等环节的标准化集约化水平,提高运作效率和服务能力。

(三)解决产品竞争力不强问题。好的产品是做好小微金融服务的关键。但就目前来说,小微金融产品体系还不够完整、产品篮子还不够丰富,传统产品多,基于账户、交易等大数据的线上产品少,与客户需求存在较大差距;要围绕更好地满足客户需求,加快产品创新步伐,抓紧研发推出一批市场需求旺、客户认可度高的小微金融产品。一是要做活小微金融产品创新机制。因地制宜,围绕新兴产业、科创小微、政府增信、核心企业供应链等领域,积极开展产品和模式创新;特别是针对政府对民营企业的政策性救助基金,大力创新政府增信模式。二是要进一步完善小微金融特色产品体系。围绕“小额化、线上化、批量化、工厂化”需求,抓紧研发推出一批线上化拳头产品。三是要抓好小微金融产品的营销推广。产品不能永远放在货架上,只有被客户使用才能形

成生产力,要做好小微企业信贷产品和信贷政策的宣传推广,让小微企业真正看得见、摸得着、得实惠。

(四)解决组织体系不健全问题。从国内外经验看,集中化、专业化是小微金融服务的基本方向。要继续加强金融机构组织体系建设,确保有专门的机构、专业的人员从事小微金融业务。一是做实专业化条线管理机构。成立相应的小微企业普惠金融部门,明确职责和定位,切实推进小微业务专业化经营。二是深入推进专营机构建设。做好小微金融业务,既要有专业化的管理部门,也要有专业化的经营机构,要因地制宜打造和推广一批小微企业专业支行和专业网点。三是加强专业队伍建设。建立小微人才专业队伍是做好小微金融服务的根本,也是银行金融机构亟待弥补的短板;各金融机构应明确小微企业专业队伍建设目标,加大人员配置和队伍培训。

(五)解决内生动力不足问题。做好小微金融服务,必须通过一系列政策保障和机制安排,充分调动各方的积极性。“不愿做”“不敢做”小微企业的现象比较严重,主要是激励约束不到位;要把完善动力机制作为小微金融业务发展的重要保障,既引导积极做、主动做,又防止乱作为;既让真抓实干者尝到甜头,又让不干假干者吃到苦头,推动小微金融长远稳健发展。一是要强化考核激励机制建设,层层落实责任,强化考核传导,特别是将小微企业信贷投放纳入各层级绩效考核和班子考核体系,直接与工资收入、资源配置、评先评优和人事任用挂钩,解决“不愿做”问题。二是要落实尽职免责机制,对无确切证据证明未勤勉尽职、且不存在道德风险、未造成重大损失的小额信贷业务人员,要免除经营责任;对小额贷款不良率控制

在一定风险容忍范围内的单位负责人,要免除领导责任;要通过落实尽职免责,消除信贷人员的“惧贷”心理,为安心做小微撑起“保护伞”。

(六)解决风控模式有效性问题。管控好风险是银行经营的生命线,事关金融支持小微企业的可持续发展。金融机构在小微企业信贷业务中,要把风险防控放在更加重要的位置,以新理念、新技术为支撑,构建适应小微金融业务特点的风险防控模式,全面提升风险管控能力。一是要构建多方参与的风险共担机制。各级政府非常重视增信和风险分担机制的建设,要主动加强与政府机构、担保公司、保险公司、行业协会等合作;引入风险补偿资金、融资担保、保证保险等增信措施,构建风险共担机制,多渠道分散风险。二是要重视智能风控手段的运用。金融科技为小微金融业务风险管理带来了革命性变化;要充分发挥系统远程监测、智能风控的作用,建立和完善小微金融业务预警监控系统,不断提升风控的及时性和有效性;要建立系统自动预警机制,对每项产品设置风险容忍度,超过容忍度的,及时采取管控措施,必要时予以停牌。三是要充分发挥好“人”的风控作用。充分发挥“人”的专业优势、专业经验,对小微信贷客户进行贴身监控;贷前要有效识别客户,加强客户调查和信用审查,把高风险客户拦截住,不能来者不拒,泥沙俱下;贷后要严格检查监督,务必要做好风险预警信号的及时处理;特别是要重视道德风险的防范,既要对尽职员工予以免责,也要加强小微企业主的行为监督 and 员工行为管理,严防内外勾结、利益输送等问题,对违规违纪的,要严惩不贷。

(作者系湖南省人民政府参事室研究员)

◎ 任泽坤

合规就是一颗责任心;对客户,对自己,对单位;合规就是一种约束力;没有死角,没有情面,没有侥幸;合规就是一份使命感;为进步,为发展,为提高。

合规风险作为农信社风险管理体系的核心,是推动各项业务持续稳健快速发展的基石。

合规管理是基础。它能避免违反内外部法律制度规范,从结果上起到控制操作风险的作用;内部控制,不但要求合规,还要评价这个“规”是不是完善,有没有配备相应的执行点,执行的过程是否有效;案防是对合规与内控的验证,是否形成案件结果;合规管理注重结果,内部控制重视过程,案防贵在日常防范。

◎ 全 颖

城区作为一个区域的社会经济和金融活动的核心,金融资源丰富、优质客户多、市场空间大,同业市场竞争激烈。农信社如何在城区市场中站稳脚跟、抢夺份额、打响品牌,肩负起支持地方经济社会发展的金融主力军作用。笔者认为,农信社必须厘清目前在市场定位、发展战略、经营机制、产品建设、客户营销及考核激励等方面的短板、不足,辟蹊径,探索一条差异化、特色化的高质量发展之路。

坚持错位竞争 精准实施发展战略

一是坚守市场定位,精耕细作“六字”理念。始终以服务“三农”、中小微企业、地方经济为经营发展“主轴”;结合乡村振兴、民营经济发展等经济热点,将“三农”、基础建设、个体工商户、中小微企业作为重点服务对象;以地缘、人脉、亲缘的点多面广和决策链条灵活等优势,挖掘新型城镇化、农民变市民、民营企业发展新需求,不断巩固和扩大市场核心竞争优势。二是整合信贷资源,精准营销重点项目。对基础设施建设、民生工程等政府主导的优质重点项目,农信社要积极运用好自身、系统营销资源,以社团合作等方式强力竞争;尤其是农村基础设施建设、一二三产业融合发展等项目,必须紧紧抓住这部分能带来资金组织、信贷投放的业务拓展资源。三是发挥比较优势,做实做细社区金融。对现有网点机构进行资源整合,以发展零售业务为主线,打造功能齐全的旗舰网点,覆盖社区居民基本需求的社区银行、满足网络客户生

活消费的线上智慧银行等方式;并同时实施网格化营销维护机制,引导和促进客户经理深耕责任网格,做实做细社区金融服务,抢占社区业务市场。

坚持回归本源 务实抓好工作落地

一是分类试点,探索经验模式。在农村、郊区、社区及工业园区等市场领域,试点打造标杆网点,探索金融服务及业务拓展经验模式;在农村市场,要重点探索外出务工、种养殖大户营销模式;在郊区市场,要重点探索乡镇干部、个体工商户、拆迁户营销模式;在社区市场,要重点探索社区、小区居民营销模式;在工业园区,要重点探索企业、机构客户营销模式。二是网络管理,做实基础服务。对城区市场,要按照服务区域、行业属性、客户种类、客户年龄、需求偏好等不同维度,分类划定街道网格、社区网格、商区网格和园区网格等多个网络;将网络内的客户按行业、单位制定客户分布图,划定分配到责任人进行责任营销管理。三是名单管理,精细营销对接。按照存量、新增、公职人员、个体工商户、社保卡客户、信用卡客户等多个维度,分别建立客户名单台账,分配到责任人;对一类制定特色化、精细化营销活动“一对一”进行对接营销。四是整合资源,形成营销合力。一方面,通过设置“弹性排班”等机制,彻底释放柜面人员充实到外拓营销;另一方面,发展调岗好对当地客户熟、情况熟的金融联络员外拓力量,“走出去”深入到街道、社区、小区楼盘等网格外拓营销;逐人逐户采集客户基本信息,及时关注并收集其金融及泛金融

控制点,47个重大风险控制点开展内控自评;通过开展内控评价查找业务经营管理中薄弱环节、监测经营风险。

合规管理是主体。在内控执行中坚持合规意识,让员工真正明白什么是违规、什么是违法,哪些风险底线不可触碰;如果内控管理不严、执行不到、监督不力都会酿成重大风险;农信社员工要深刻认识到“违规必发现,发现必追究、追究必严惩”,真正做到不敢违规、不愿违规、不想违规。

案件防控是责任。“员工的心是企业”的要加大员工案防教育力度。机制漏洞是案件发生的一个重要因素,每一件涉及农信社员工的案件都是利用了机制中的漏洞;日常要密切关注员工的思想

服务需求,量身定制适销对路的金融产品套餐;通过“上门服务”的线下维护方式缩短客户金融需求满足流程,提高客户体验感,圈住并黏住网络内客户。

聚焦重点客群 发展负债业务份额

一是围绕利率热点,丰富负债产品。重点并有针对性地研究城区各客群资金流周期特点,对利率的敏感性和议价度,通过丰富存款业务产品,调整利率上浮比例等方式,扩大负债客户吸引力。二是侧重发展,抓好个人存款。在持续抓好机构客户、企业等对公存款资源的同时,要将营销资源和人力资源向组织个人客户资金倾斜,尤其重点营销拓展外出务工人员、个体工商户、公职人员及社区居民等优势客群。三是丰富手段,增强营销质效。运用好“大负债”营销思维,发挥“以贷引存”、电子银行引存等多种手段,配以多样化的营销活动或增值服务活动等方式,增强存款资金组织力度。

突出竞争优势 打造精品化业务体系

一是坚持发展零售业务战略。一方面,要结合城区市场的信息化、城镇化带来的新需求和新业态,大力拓展商圈金融、社区金融、园区金融以及特色金融小银行营销;另一方面,要借助乡村振兴战略,以小额农贷、村级电商平台、乡村金融综合服务站(点),重点拓展镇、乡、村级市场的农户、个体工商户、政府公职人员、乡镇企业等客群的零售业务。第二个方面是,重点聚焦城区客户的消费升级(如,购车、旅游、理财、养老

动态,进行员工行为排查,将各种诱发案件的隐患消灭在源头;避免员工在同一岗位长期工作带来的负面效应,避免因熟悉监管漏洞诱发的案件;适时开展内控制度“大学习”,操作风险“大讨论”,典型案例“大警示”活动;要签订案件防控责任包保责任状,将内控、合规建设和执行落实到具体岗位,并以明确的规章制度加以规范和约束,做到警钟长鸣,常抓不懈。

合规、内控、案防注重细节管理、防微杜渐,不存侥幸心理,是前中后台人员密切配合、共同努力完成的,是农信社工作的“防火墙”“生命线”。因此,员工必须从“要我合规”转变为“我要合规”。(作者单位:黑龙江省汤原县农信联社)

等金融需求),批量发展零售业务。二是打造精品对公类业务。城镇化建设、中小微企业发展必定产生对公业务需求,重点根据地方政府经济规划部署,以及产业结构转型升级变化创新研发适销对路的业务产品。三是高质量发展电子银行业务,加速“互联网+”业务发展。四是针对性开办高价值客户产品。研究打造高端客户的专属产品,以个性化、特色化的高净值产品体系吸引城区高端优质客户。如,贵金属业务、保管业务、国际业务、网上申贷等具备比较优势的的特色业务,形成城区业务新的利润增长点。

探索考核革新 增强业务激励机制

一是优化考核指标。突破单一注重业务指标的考核限制,增加并突出对基础性、普惠性工作的计价考核。如,体现出对客户信息采集、营销活动组织等基础性工作的计价考核。二是实行产品分段计价。从业务营销、存量盘活、指导使用及跟踪维护等各个营销环节分别计价费用,激发员工“做业绩就是挣费用、领薪酬”的主观能动性,增强业务营销力量。三是用活“手手清”兑现。对手机银行、社保卡营销、存款组织等部分产品的计价费用及时兑现到外拓人员,从内部形成良性竞争机制。四是推行等级考核。根据岗位业务奉献程度,合理确定岗位基础薪值点,引入和推行员工等级、机构等级等考核指标,与岗位基础薪值形成固定与浮动薪酬比例,突出岗位差异化,从内部营造业务营销拓展“赶、比、超”竞争氛围。

(作者单位:四川遂宁农商银行)

农信社如何打破“饭碗”危机

◎ 王洪伟

当前,随着金融行业竞争力度的加大和金融业务市场的外延,市场竞争将日益加剧,农信社“独家支三农”的垄断局面也将不复存在,这无疑给信用社未来的发展带来变数,如何未雨绸缪、前瞻性地做好迎接竞争准备,守住手中的“饭碗”,应该引起业内高度重视和认真的思考。

居安思危,树立强烈的忧患意识,是农信社在激烈的市场竞争中处变不惊、临危不惧的先决思想基础。在新常态下,市场经济快速发展的今天,对于一个缺乏忧患意识的金融企业,必须做到有备无患,并预先采取必要的措施加以防范;因为竞争无时无刻不在,稍有不慎,信用社将会在竞争中被淘汰、被兼并或被撤销,员工手中的“饭碗”将会被打破;只有先行远虑之实,后避免破碗之忧,切实教育员工树立起强烈的竞争意识,积极参与市场竞争,把基础做实、把业务做大做强;加快用良性的经营发展手段逐步解决历史沉积下来的问题,保证发展和解决问题两不误、两促进,才能有效化解各种市场竞争风险,始终立于不败之地。

转型发展,拓展业务规模,做强资金实力,是信用社在市场竞争中永不言败、强势崛起根本保证。目前,农信社的改革不断加快迎来了前所未有的发展机遇,同时也面临前所未有的市场竞争和挑战,“适者生存”的经济规律仍然对农信社生存和发展起主导性作用。尽管近几年农信社的改革取得了巨大成就,但自身仍然存在方方面面的问题,对于这些,只有靠发展才能逐步化解风险,可持续的健康发展才是农信社唯一出路;农信社只有抓住宝贵的发展时机,努力扩大存贷规模,增强盈利能力,充实资金实力,不断提升抵御风险和积蓄发展后劲的能力,才能在日趋剧烈的金融市场竞争中,不被竞争所淘汰,才能不断发展壮大。

深化改革,建立敬业高效的员工队伍,是农信社在市场竞争中取得成功的关键环节。农信社要在激烈的市场竞争中立于不败之地,保住手中的“饭碗”,就必须有效整合人力和财力资源,建立起敬业、高效的员工队伍。一是必须尽快形成农信社自身的企业文化,通过企业文化的凝聚力和向心力,打造一支热爱信合事业的员工团队;团队中的每一位成员都能兢兢业业、创造性地为企业作出奉献,每位团队

成员不是把农村信用社看作是个人的避风港,而是实现自身价值的港湾,在员工之间要形成相互协作、相互激励的工作氛围。二是要必须拥有一套能够促使农信社未来发展的管理井井有条、和谐发展的精细化管理办法和措施;当前,农信社的管理制度虽然已覆盖了经营管理的方方面面,但在管理体制上落后国有银行和其他股份制银行还需进一步完善;因为细节决定成败,尤其在经营决策、业务管理中,任何一个失误都可能直接给企业带来风险甚至是灾难。三是有效提升人才支撑作用,不拘一格引进人才。在继续招收大学毕业生基础上,应进一步从专业银行引进懂经营、善管理的高级管理人员,为农信社的后续发展“输液换血”,创建持续稳定的人才智库;要坚决遏制“近亲繁殖”现象,以及在利益驱动下社会和其他单位人员,良莠不分地往农信社“挤”的不合理现象发生;要致力打造一支忠诚、敬业和高效的信用社员工队伍,只有具备这样一支忠诚而讲奉献、敬业而创高效的团队,农信社才会在纷繁复杂的市场竞争环境中攻无不克、战无不胜。

遵循规律,加快转型发展步伐,是农信社突破传统思维顺利转型成长的动力。加快转型发展是一个全新的课题,也是一项艰巨的任务,关乎农信社的长远发展和未来走向;只有破除妨碍转型发展的传统思维定势,牢固树立“不转型就没有出路”的理念,并有效传导给广大干部员工,使系统上下在思想上同频共振,感情上互通共鸣,行动上同舟共济,才能实现转型发展的目标;这就要求农信社必须与时俱进、顺势而为,主动适应宏观经济、金融形势的变化,主动适应金融市场环境,通过进一步加快转型发展的步伐,不断提升市场竞争能力、经营管理质量、金融服务水平和风险防控能力;始终把握质量、效益和风险防控放在首要位置,通过不断优化转型结构调整,实现由注重规模速度向更加注重质量和效益转型;要处理好改革、发展、稳定的关系,发展是解决问题的基础,改革是推进发展的良药,稳定是改革发展的前提;要树立全面、协调、可持续的发展观和市场经济中从来没有过什么“铁饭碗”的思想,要想在激烈的竞争中获得生存、发展的机会,唯一的出路就是通过改革适应市场的竞争。

(作者单位:黑龙江省海伦市农信联社)