

关于农商银行股权结构的思考

◎王平

当今农村金融机构应当如何落实监管要求,规范股权和股东行为管理,始终坚守支农支小服务实体的市场定位,避免发展过程中自觉或不自觉走上“歪路”,值得认真思考。笔者尝试以西部某小型农商银行(以下称为“A农商银行”)为例,从当前股权结构的优势和不足,未来股权结构优化思路作浅析,以期抛砖引玉。

股权结构基本情况

A农商银行在原A联社基础上改制成立,注册资本1.6亿元,由528名股东共同发起(登记发起人198名)。其中:法人股东12户,持股35%,一般自然人股东233户,持股46.31%,职工自然人股东283户,持股18.69%。连续两年实施年度分红转增后,股本增至1.78亿元。

当前股权结构有利方面

(一)高度认同农商银行市场定位。以12户法人股东为例,除1家国有企业外,其余均为当地民营中小企业。11家民营中小企业的“老板”,在创业、发展过程中没有离开改制前A联社大力支持。见证了农信社“因农而生,因农而长,因农而兴”的发展历程,也知道一个蓬勃发展充满生机的当地农村市场对自家企业意味着什么。因此,股东们高度认同农商银行支农支小、服务实体、助推县域经济发展的市场定位,有利于农商银行始终坚持正确的发展方向。

(二)对农商银行业务发展有明显支持作用。现实中,只要不踩监管“红线”,A农商银行主要股东的主要存、贷款业务也基本都在本行。更重要的是,企业家们在当地苦心经营多年,在产业发展、劳动就业、税收贡献和参与社会公益方面都“可圈可点”,得到了当地政

府肯定,也赢得了普遍的社会尊重,在一定范围内具有“话语权”和较大的社会影响力,其对农商银行的积极评价无疑会产生舆论的正面引导作用,有助于农商银行外部环境持续优化。同时,企业产、供、销各个环节绝大部分在当地,企业家们围绕相关产业形成了相对固定的商业“圈子”,“圈子”之间又相互交汇融通,信息传播高频、高效,是一定意义上的“第一手资料”。

(三)不干涉农商银行日常经营事务。实践中,A农商银行的主要股东严格遵守了公司治理的相关制度,除在董事会议上发表对银行经营管理的意见建议并如实记录在案以外,对董事长、行长在授权范围内管理银行事务未有任何公开的评论、干涉。

(四)有利于主要股东资质持续达标监测。良好的社会声誉、诚信记录、纳税记录和财务状况是成为商业银行股东的必备条件。A农商银行7家主要法人股东均是关联授信客户。客户部门授信后日常管理采集的信息和搜集的“情报”,至少在财务状况、有关社会声誉的重大突发事件等方面,为股东资质持续达标监测提供了有力帮助。目前,每半年开展一次的董事、监事、高管异常行为排查和年初开展的年度主要股东资质评估,都得到了主要股东的积极配合和支持和配合。日常发生关联关系人变化,主要股东亦会主动或经提示后积极通过银行向监管部门报告。

当前股权结构不利方面

(一)入股动机难以界定。A农商银行的主要股东是基于何种动机,很难作出一个清晰的界定,任何投资预期的不满足都可能影响其持股意愿。在目前非上市中小银行股权交易“有价无市”情况下,主要股东持股意愿趋弱对股权的稳定性、银行的声誉都有可能造

成不利影响。

(二)行业结构不优。12家法人股东中,与房地产高度关联的有5家,合计持股23.7%,占法人股的67.71%。严格意义上的涉农企业仅有2家,合计持股4.89%,仅占法人股的13.97%。房地产业在经济发展中的地位、作用不言而喻,但也屡受诟病,发展的可持续性众说纷纭,相关股东未来或将面临巨大转型压力。而本地涉农企业称得上“优质”的屈指可数。

(三)资本补充能力不足。改制时,原A联社股金经清产核资量化分配后达到1.45亿元,新增募集股本实际为仅0.15亿元。12家法人股东中,原联社股东10家,直接旧股金转换7家,持有1661万股;转换后增持3家,增持758万股,达到2351万股。新进2家,持有1589股(含受让存量股),其中国有企业1家,持有725万股,民营建筑企业1家,持有864万股。即投资入股“吃老本”的7家,“掏了腰包”的5家,还包括入股后即将股权全部质押用于融资的1家国企。综合评估,股东补充资本的能力堪忧。

(四)合规意识欠缺。突出表现在对关联交易管理、股权质押限制的理解、支持、配合方面。个别主要股东对以“大客户”身份谋求“优惠”还心存幻想,对“有抵押”却要限制授信额度、贷款余额超股权净值即不能质押股权不理解,认为银行把“好客户”推向了其他银行;身为董事,对董事会决策个人应当承担的法律认识还比较模糊,“决而不议”“签而不审”还较为普遍。

对股权结构优化路径的建议

(一)战略投资者。随着国家对金融控股公司监管的进一步规范,合格的投资者也会通过合法的渠道寻找合适的投资对象,金融牌照是稀缺资源,加

之农商银行独有的市场优势和国家政策鼓励,必定会获得民间资本青睐;农商银行要坚定不移推动公司治理和市场化改革,淡化行政管理,让资本的权、责、利相统一,打消社会资本对权益保护方面的顾虑。

(二)国有资本。可考虑以市一级国有资产管理部門为投资主体参股农商银行,按最低3%持股比例获得提名权,推荐合适人选进入董事会并任命为党委(组)书记;获选董事长的,则党委书记、董事长由一人担任,反之则分设,各司其职,各负其责,真正落实“双向进入,交叉任职”的制度安排。通过国有资本参股,以股权为纽带依法参与银行公司治理;通过市一级国有资产管理部門明确组织关系,加强党对公司治理的领导,确保农商银行始终坚持正确的发展方向。

(三)集体经济组织。A农商银行所在行政区域内共有234个行政村、27个社区,若能将这些集体经济组织择优乃至全部吸收为股东,则集体经济组织既是农商银行联系“三农”最好的纽带,也是农信60年改革发展成果与“三农”共享的最佳途径。

(四)本行工会。财政部2010年《关于规范金融企业内部职工持股的通知》规定,离职或离退休职工、职工继承人依法承继的,以内部职工身份认购的股份,都要纳入内部职工持股计算范围,实践中矛盾较为突出。让作为职工利益代表的企业工会统一持股,同时结合开放式基金管理思路,既能通过“职工——工会——企业”实现职工与企业之间的紧密联系,也能妥善解决离岗、退职人员股权转让管理中存在的现实问题,进一步增强企业员工归属感和凝聚力。

(作者系四川安州农商银行党委书记、董事长)

在金融助力乡村振兴中发挥农商银行基层党组织作用

◎李英安

如果说农商银行党委是乡村振兴的“主心骨”,那么基层支部则是乡村振兴的“先锋队”。在金融助力乡村振兴过程中,如何切实发挥好农商银行基层党支部的战斗堡垒作用?笔者认为关键在于打造“三个平台”。

(一)政策宣讲的平台。作为基层党支部要充分发挥政策传导作用,及时宣讲农商银行党委关于乡村振兴的有关政策、文件、制度;确保各项要求及时传达到位、理解到位、布置到位,不断提高基层党员的理论素养和政治站位。支部就是党委与普通党员群众之间的桥梁,只有时时讲、处处讲,才能真正达到上传下达的目的,才能确保基层与党委的步调一致,行动一致,乡村振兴的各项政策才能真正落地。

(二)能量积聚的平台。思想是行动的指南,思想认识不到位,执行不到位是空话。所以在不忘初心主题教育中,农商银行的各项工作都要围绕我

“从哪来?要到哪去?为了谁”这三个问题入手。首先在党支部内部统一思想,凝聚发展共识,让基层党支部汇聚正能量,提高战斗力。一个人需要充满正能量,一个支部更应如此,当正能量集聚到一定程度时就会形成乡村振兴的强大合力,支部的战斗堡垒作用已然形成。

(三)攻坚克难的平台。在金融助力乡村振兴的过程中,必将会出现这样或那样的问题,农商银行各级党委就是把方向的舵,经营层就是带领前行的巨大引擎;基层党支部就像一个个动力总成,确保着设备的正常运转,每个员工就犹如巨轮上的一颗颗螺丝钉,紧紧卯在各自的岗位上。只有通过集体的智慧、团队的力量化解乡村振兴过程中的各类难题,让每个党支部都成为农商银行健康持续发展

的中流砥柱。

(作者单位:安徽广德农商银行)

农商银行如何加强员工队伍建设

◎陈建军

当前,农商银行正处在一个爬坡过坎、发展转型的关键时期。银行作为高智力、高创造、高风险、高科技的行业,归根结底是人与资本的结晶体,人才资源之首,随着竞争日趋加剧,对员工队伍建设提出了更高的要求。那么如何正确把握员工正在发生变化的思想观念、价值取向以及工作态度,引导员工坚定信念,自觉融入到农商银行高质量的改革发展中来,是值得深入思考的问题。

(一)畅通上下选拔通道。一是农商银行应该坚持来自基层、源于一线的选择制度,把基层一线作为培养锻炼员工的主阵地,鼓励员工立足基层、立足本职岗位实现自我发展。二是农商银行内部招聘或因工作需要交流、借调人员,必须坚持公开选拔方式,且原则上选用员工应有基层工作经历,把基层工作经历作为选拔使用人才的重要参考依据。

(二)优化培养使用方式。一是加强入职教育,从抓起。培训时,重点突出职业素质和阳光心态培养,上好入职第一课,帮助新员工克服初入社会的各种不正确心理,树立正确的人生观、道德观与价值观,顺利完成校园学生向职业银行人的转变;同时,还要加强技能培训,可以采用“封闭模拟训练+网点柜面见习”的形式组织培训,培训结束后新员工应取得上岗资格证书,五是落实轮岗制度。员工一般正式入职工作后,原则上应该全部安排到基层网点柜面岗位进行锻炼,达到一定水平并考核定级后,再根据员工自身能力和职业规划分配到其他岗位进行轮岗锻炼,进行多面培养。

(三)建立跟踪评价机制。一是加强基层岗位工作锻炼。基层岗位工作锻炼是员工职业发展的必经阶段,要堅持立足基层、择优定岗,根据轮岗实习综合评估情况,结合其专业特点、个人潜质和业务需求、个人意愿合理确定工作岗位,使人才与岗位匹配,尽可能避免个人特质与岗位特点脱节。二是要健全跟踪评价和沟通制度。坚持定期评价,相关部门要对员工学习、工作、生活等情况,包括工作经历、培训教育、岗位变动、研究报告、阶段总结、绩效考核、年度考评、奖惩荣誉等情况进行一次评价,并建立员工职业发展档案。三是建立有效的反馈机制。结合评价情况,分层次、有针对性地定期通过绩效反馈、谈心谈话、集体座谈等方式,向员工反馈绩效评价情况及改进建议。

(四)加强组织培养从严管理。一是增强大局意识和全局观念。正确处理人才长期培养与短期使用的关系,敢于放手“压担子”,积极落实培养措施,营造有利于人才健康成长的良好环境;组织人事部门充分发挥职能作用,把悉心培养人才作为长抓不懈的重要工作抓好组织实施。二是加强教育,从严管理。加强对员工的政治理论教育,增强其党性修养,引导其加强自律、抵制诱惑、提升境界、培育品质;保持积极健康的情趣,树立正确的事业观和职业观。三是统一管理,加强培训。根据员工自身情况和工作经历,制定出差异化的培训目标、内容和标准,统筹策划培训项目。

(五)树立正确激励导向。一是领导带头示范。农商银行领导干部在工作中要率先垂范,吃苦在前,享受在

后,事事处处做员工的楷模,用自己的行为影响教育员工,只有这样才能使员工团结一心、一心为公。二是先进典型引领。善于发现基层员工中的先进典型,通过加大宣传力度,让员工有对象,赶有目标,积极主动向先进、向标杆看齐,投身到基层的各项工作任务中去。三是科学分配任务。多深入乡镇及网点调研,根据各乡镇的经济发展情况,考虑网点经营状况、经营环境,人员等实际情况,科学、合理进行任务分配。四是杜绝“鞭打快牛”。评先评优论功过,收入分配论贡献,不搞平均主义;员工收入严格与员工的劳动量多少、贡献大小、能力高低相匹配;要恰如其分,不使他们望洋兴叹,鞭长莫及,更不能“鞭打快牛”。五是巧用激励机制。从满足员工的需求为切入点,寻求改变现有激励机制,根据员工行为表现实施区别化激励,充分调动员工的积极性。

(六)改进作风强化执行。一是构建合理的工作流程。明确工作目标与分工,对工作安排一项落实一项,做到件件有回音,事事有着落,形成良好的工作作风。二是建立适度工作压力氛围。使得干部员工具有适度危机感。三是搭建良好的沟通渠道。主要包括:领导班子内部之间的沟通,部门与部门之间的沟通,部门负责人与部门员工之间的沟通,中层干部与领导之间的沟通,员工与领导之间的沟通。四是建立强化执行力机制。结合员工的观念、心态和工作实际,建立行之有效地执行力培训体系,提升员工工作能力与意愿。五是培养提升员工责任心。积极深化和提升企业员工责任心,进而转化为内部工作动力,提升员工的工作执行力。

(七)建设文化凝聚人心。一是凝聚企业文化。坚持以人为本,弘扬企业文化精神,实践企业价值观,实现企业发展战略与员工意愿有机统一,经营者理念与员工观念和谐,员工内心世界与外部环境同步改善。二是强化内部宣传。通过创立内部刊物,树立“经营理念”“服务宗旨”“企业的价值观”等企业文化标识牌,张贴合规宣传挂图或警示语等,规范员工行为,增强员工的归属感。三是树立外部形象。通过加强宣传,强化服务环境建设,加快金融创新,优化金融服务,开展文明服务窗口、“星级营业网点评选”“文明服务标兵”等活动;积极参加社会公益事业,外塑形象,提高社会美誉度。四是搭建活动平台。大力开展征文比赛、青年员工读书演讲比赛、书画比赛、员工技能知识竞赛、员工金融知识、合规知识竞赛等各类文体活动,增强员工之间的交流和员工的凝聚力、向心力和归属感。五是活化沟通机制。建立新老员工与农商银行领导和中层干部面对面对话机制;通过开展展新、老员工座谈会、管理人员座谈会,开通董事长、行长、监事长信箱,建立领导接待日制度等,搭建员工合理化建议平台;了解不同层次员工的需求,及时发现、处理员工的意见和矛盾。六是坚持以人为本。要建立员工关怀机制,如生病慰问、生日祝福、困难员工基金、外地员工聚会、员工家属慰问、定期体检制度、退休员工活动等。

(作者系湖南麻阳农商银行党委副书记、行长)

农商银行不良资产处置方法探析

◎朱春花

从银行机构发展情况看,部分农商银行的资产规模普遍偏小,不良率超过商业银行平均水平,抗风险能力偏弱。在未来如何拓宽不良处置渠道,加快不良资产处置,有效提升资产质量,实现稳健发展,已成为农商银行亟需解决的重要课题。

不良贷款处置中面临的困境

(一)处置措施单一。农商银行由于自身规模有限,贷款对象多为小微企业及“三农”客户,不良贷款处置主要依靠传统现金清收、资产重组、表内核销等手段,渠道相对单一,一些新处置措施如债转股、资产证券化、打包转让等较难开展。同时,一些企业偿债能力差,农商银行常常“赢了官司输了钱”;部分企业通过注册新公司、假破产等手段逃避债务,使农商银行的不良清收难上加难。

(二)处置时间较长。农商银行信贷资产中抵押类较多,一旦发生风险,多数抵押物清收处置时间跨度较长。农商银行作为抵押权人不得随意处置

抵押物,需通过司法途径诉讼再依据生效的法律文书两年之内申请执行,而抵押物的执行需要经过评估拍卖等程序;农商银行大量案件债务人较多,由于债务人不能及时签收相关文书,导致取得生效的法律文书所需时间大大延长;抵押物中的商业地产,受经营环境等影响,有时需要经过三次以上的拍卖或者变卖,债权人较多的还需等待法院再分配,其间所耗费的时间又有所延长。

(三)呆账核销实力有限。呆账核销是农商银行普遍采用的不良贷款处置方式,但在当前银行利润普遍下滑、银行消化吸收风险能力下降的形势下,部分经济基础薄弱地区的农商银行更是“有心无力”。一方面没有足够利润来冲销呆账和不良贷款;另一方面因为本身信贷规模较小,不良贷款中符合核销条件的贷款的也所剩不多。

(四)企业破产清算并不完全对银行有利。企业破产后,会带来一系列的问题,给农商银行不良清收带来一定影响。比如职工失去生活来源直接影响到社会的稳定,成为地方政府关心的首

要问题。法律法规中有明确要求,企业破产时其破产财产(包括抵押财产)必须首先安置好破产企业职工;在实际执行过程中,各地又出台了类似的地方政策,扩大了文件的适用范围,导致农商银行在企业破产中受偿率会有所降低。

拓宽不良贷款处置路径分析

(一)在产品的设计阶段考虑清收处置因素。农商银行作为地方性法人机构,决策链条短,可以发挥“船小好调头”优势,根据市场变化及时进行调整。在信贷产品研发设计阶段,农商银行应将信贷产品的清收处置方案与用户需求、收益水平、市场前景等作为同等重要的要求综合考核;根据不同产品分别预估产品风险场景,模拟产品和服务的清收处置过程,并从法律视角对清收过程中的每一项环节进行审查、核实和论证,发现问题后对方案进行修改完善。

(二)构建被执行人信用信息共享机制。农商银行与地方政府、法院的沟通交流相对比其他银行多,可以利用自身优势和当地影响力,通过与政府、法

院等加强联系,加大打击逃废债的力度,加强地方信用环境建设。同时,要充分利用各类案件被执行人信息查询的网络平台,对被执行人相关信息录入不全、信息内容不能确或信息发布不及时等提出建议,确保被执行人信息的社会公开和社会监督。

(三)创新非诉讼清收处置的机制。金融债权转让后社会稳定问题及金融债权处置过程中道德风险等,导致金融债权转让难以市场化,但这不影响农商银行大胆尝试,积极创新,探索快速清收处置的有效方法。银行通过债权转让的方式清收处置不良资产时,应采取公开、公平、公正的竞价方式确定转让价格,防止暗箱操作导致资产损失和流失,实现资产处置回收价值最大化;应严格按照监管制度和规章操作,采取债权转让方式进行不良贷款清收处置时,不得以提高受偿、寻找买家、促成交易等理由与债权人签订任何形式的回购协议或兜底承诺协议,确保债权转让合法合规。

(作者系江苏海门农商银行副行长)

借助大数据提升中小银行核心竞争力

◎翁育宏

目前,中国金融业正在步入大数据时代的初级阶段,金融机构之间的竞争将在网络信息平台上全面展开,说到底就是“数据为王”。谁掌握了数据,谁就拥有风险定价能力,谁就获得了高额的风险收益,最终赢得竞争优势。总体看,正在兴起的大数据技术将与金融业务呈现快速融合的趋势,给未来金融业的发展带来重要机遇。

银行大数据时代转型迫在眉睫

面对形式,有相当一部分银行并未足够重视,仍停留在互联网转型阶段,局限于将线下业务搬到线上,将互联网业务转型局限于个人金融部门,将科技转型局限于降本增效,对数据、场景等更为底层的東西,视而不见。

在数据收集上,很多银行仍采取“挖井打水”的主动模式,动用大量的人力、物力、财力,通过上门调查、实地考察等方式主动收集客户数据,费时费力且数据有可能失真;互联网公司则采取“修管引水”的被动模式,通过建立高黏度的APP或在存量APP上叠加新使用场景的方式被动收集客户数据,让客户

的真实数据源源不断地流入自家的数据库。

甚至是不建设场景,导致银行APP缺少高黏度、高使用频率的客户使用场景;互联网公司则通过快速迭代持续优化场景,及时满足和挖掘客户需求,并结合客户需求不断拓展各类场景,通过场景孵化金融需求,如基于付款环节的支付、基于卖家销售流水的小额信用贷款、基于支付账户余额的“宝宝理财”,让金融与场景天然融合。

在银行追逐大客户年代,“挖井打水”是较为高效的策略,然而,随着银行的零售转型,追逐长尾客户,“挖井打水”成本高、反应慢、数据失真不全面、无法挖掘客户隐藏需求等缺点就暴露出来;而“修管引水”策略依赖于高黏度的场景建设,但未获得银行的足够重视。相反,以支付宝和腾讯为代表的互联网巨头则拼命抢占客户数据收集渠道,对客户

的常用场景,比如吃穿住行、社交、娱乐、资讯、教育、健康、金融等均有所涉及。依托多维度的数据资源和成熟的数据分析技术,互联网巨头迭代了个人信用模型,甚至成立了个人征信机构,为长尾客户提供多样化、个性化、精准化的金融服务,并实现了信用风险的有效控制。

中小银行应对大数据策略与建议

(一)应对策略。既然顺应“大数据”这一趋势非常重要,且大数据转型迫在眉睫,那么,地方性中小银行是否

有必要向互联网公司、全国性股份制银行看齐,在全局层面彻底进行所谓的大数据革命呢?答案是否定的,全盘数据需要巨额的资金投入和庞大的科技团队,这显然不符合中小银行区域经营的定位;现阶段,“在中小银行既定的发展规划下增加数据收集与存储工作”或许是更切实可行的方案。先从小的具体业务和关键环节入手,结合中小银行财务实力优先收集和存储数据资源,适度探索数据运用,逐步将大数据纳入到银行的经营体系中。

(二)相关建议。一是将客户关系管理系统的建设与运营工作上升至全行战略高度,优先做好数据收集和存储工作。全面、及时、准确地维护好客户数据,实现客户信息标准化管理,为下一步建立客户价值评价模型和差异化精准营销打下基础。二是充分连接外部系统,引流外部数据。借助中小银行与当地政府、企业的天然合作关系,综合运用人民银行征信数据、公积金、税务、工商、法院、企业行为、水电气等全方位的数据为小微企业进行360度精准画像,并争取将外部数据引流至中小银行的数据库。三是与政府部门、高校、互联网公司,在数据、技术和人才等方面开展全方位合作,实现各方优势互补、互通有无,探索中小银行数据驱动

的转型之路。四是大力发展智慧校园、智慧医院、智慧工业园区等智能场景业务,通过搭建闭环性的功能社区系统全面收集和存储客户的多维数据。五是根据银行自身的财务实力加大IT投入力度,搭建数据储备与分析的底层系统架构,购入足量的数据存储设备,做好相关人才培养与培训,逐步组建数据分析团队,为中小银行做好数据收集、数据存储和数据运用打下扎实的技术基础。六是借助微信小程序和支付宝小程序平台,开发黏性强的线上产品,将微信和支付宝的庞大用户群引流转化为中小银行潜在客户,被动收集客户信息。

随着客户数据收集渠道的逐步稳定,数据收集成本越来越高,地方性中小银行若能提前布局数据收集和存储工作,结合银行自身的数据分析和数据运用水平,可有三个思路:如果数据分析水平较高,可考虑自行运用行内数据,实行“自家土地自己耕”,将数据价值最大化;如果数据分析水平一般,可考虑与外部机构合作,联合开发运用行内数据,实行“自家土地一起耕”,并借此提升本行数据分析水平;如果数据分析水平离开发使用仍有较大差距,可考虑引入外部机构,由外部机构提供技术,中小银行提供数据,实行“土地承包”,以为客户提供多样化的服务。

(作者单位:广东惠州农商银行)