深耕“夕阳”客户拓展“朝阳”市场

——以江苏东台农商银行为例

◎ 姜建南　张明华

基于服务定位,加之人口老龄化的趋势,农商银行很大一部分的客户是中老年人,特别是农村地区。因此,立足当下,着眼长远,做细做实老龄金融,深挖“银发”客户潜力,力拓“夕阳”市场“蓝海”正当其时,具有高度的现实意义和可期的经济价值、社会价值。

自成立以来,江苏东台农商银行的服务宗旨、市场定位就是“服务三农”,经过多年发展,具备了阵地优势、客群优势、经验优势,实现了“人熟、地熟、情况熟”,这为其下一步深耕中老年客户群体、赢得养老金融市场竞争打下了坚实的基础。

相关实践

(一)主要做法。一是优化物理网点,改善一线窗口服务。对内,启动文优服务标杆网点创建,实施“地推式”外拓营销,增强员工主动服务意识和能力。对外,启动物理网点转型,结合星级网点创建,加强全辖网点基础设施建设;结合养老保险缴费、退休工资发放等社会保障服务,增设弹性柜员,设置时段性老年专柜,化解客户等待时间过长的问题;针对残疾等特殊情况客户,提供上门服务。二是对接民生工程,承接社会保障服务。对接人社部门,代理农保、城乡居保、涉农补助,开立养老金管理等专户。在17个建制镇区、集镇、村场设立了420个金融便民服务点,增加200多台有自助缴费功能的CDS、STM机;在大集镇布放社保卡制卡机,方便城乡居民尤其是中老年客户,足不出村(社区),就近获得便利金融和社会保障服务。三是探索“金融+”,提供交叉融合服务。按照“自助设备+人”的模式,建立社区银行,除提供金融咨询、指导服务外,探索提供代收信件包裹、测量血压等健康管理综合服务;按照“金融+健康”的模式,与该市卫建委、医疗机构等部门合作,打造“智慧医院”,帮助城乡居民实现诊间自助结算,免除排长队等候缴费之苦。

(二)欠缺不足。一是客户长尾类多,高端类少。50岁及以上客户使用3个产品及以上(存款、贷款、手机银行、微信银行、理财等)的,占比仅5.8%,60岁及以上客户使用3个产品及以上的,占比1.3%,与客户年龄结构占比明显不对称。二是产品大众化创新多、个性化开发少。该行几乎没有专门针对中老年客群的专题产品,现实中,可供中老年客群选择投资的金融产品基本局限于大众化的存款、理财产品,可选择空间狭窄。三是服务普惠型优化多、针对性服务少。现行的渠道创新未充分考虑中老年客户接受自助、线上服务程度差的现实问题,在设计、推广上仍存在一定的欠缺,导致“银发”客户资源开发不充分,客户服务体验度普遍不高。

探索方向

(一)加紧布局,把准养老金融发展方向。一是紧盯政策,争取养老资管服务。敏锐抓住政策红利,苦练内功,努力争取企业年金托管、养老金托管资格;加强顶层设计、人才储备,培育专业化服务团队,为未来做好养老基金投资配置管理,做好机构、人才准备。二是及早介入,做大养老产业服务。主动对接当地政府、养老产业、养老企业,深入研究各类养老产业的金融需求,探索提供金融服务的可能方向。三是契合需求,做好老龄综合服务。对内,侧重创新整合,围绕养老金领取、资产管理、消费支付等核心需求,推动服务从单一支付结算型服务向包括资产管理、融资、支付、顾问咨询在内的综合服务转型。对外,互联互通,择优选取行业产业合作伙伴,整合各业资源禀赋,为中老年客户提供包含银行、保险、医疗、公交、旅游、网购、家政以及其他实体服务、社会公共服务在内的“综合化”“一站式”服务。

(二)加强创新,丰富养老服务金融供给。一是深化与外部合作,打造“金融+智慧医疗”“金融+智慧公交”“金融+智慧旅游”等,实现移动支付,提高中老年客户就医、出行、旅游等方面的便利度。二是依据合格税延养老金融产品的要求,积极探索创新具有养老金特征、能够满足个人客户养老资产储备需要、能够享受个人税收递延政策的储蓄产品、理财产品,补齐投资“短板”,扩展中老年客户养老投资理财空间。三是顺应“账户制”改革趋势,争取用于税收递延型商业养老保险缴费、收益以及资金领取等的商业银行个人专用账户落户,运用账户管理平台优势,进一步对接保险、基金等各方金融产品,打造同业竞争优势。四是加快发展理财顾问、私人银行业务,以个人全生命周期金融服务需求为脉络,进一步整合资源,跨界融合,组合营销,为客户提供全生命周期的综合金融服务。

(三)重视优化,改善“银发”客户服务体验。一是加速线下网点优化。坚持差异化、特色化道路,加快网点转型步伐,结合区域中老年客群特点,对城区、非建制镇网点以及离行式自助银行,分步打造利民、便民、惠民的“小而美”社区银行。二是提升线上服务体验。实施手机银行、微信银行等线上银行适老化改造,开发项目简明、字体清晰、操作简便的专属操作系统,方便中老年人接受使用;整合线上线下宣传渠道,充分运用多图、微课、视频、直播等,加强以智能机柜为代表的智能设备以及手机银行、微信银行使用的线上辅导、线下指导,培育使用习惯,提升客户体验。三是加强养老金融教育。侧重市场教育、投资者教育,从观念、案例等多个角度帮助客户形成对养老的具象认知,培植尽早制定长期养老规划、改善个人资产配置的理念;进一步区分高端、中产、一般客户,根据不同客群资产、收支状况,提供最优养老金融方案,增加客户参与度,提高客户自主选择权。

(作者单位:江苏东台农商银行)

推进农商银行转型发展的思考

◎ 郭　鹏

农商银行转型发展就是要转变与科学发展不相适应的经营理念、发展方式、管理模式,实现放式经营向精细化管理转变,实现外延式扩张向内涵式发展转变,真正走差别化、特色化发展道路。这就要求农商银行结合实际,努力拼搏,在思想上、行动上,做好思新、思进、思变,科学发展跨越发展,才能有强大的动力支撑。

(一)以坚强领导推动转型发展。一是树立组织权威。随着我国发展面临的国际国内环境发生深刻复杂变化,各种思想文化相互激荡,各种矛盾相互交织,各种诉求相互碰撞,各种力量竞相发声,农商银行推进转型发展的敏感程度、复杂程度前所未有,必须始终保持清醒头脑,不为各种错误观点所左右,不为各种干扰所惑,不生搬硬套理论和制度模式,坚持一切从实际出发,牢牢把握改革的领导权和主动权。二是树立制度权威。树立制度权威、提高制度执行力,是实现农商银行转型发展、跨越发展目标和任务的根本要求;要切实增强制度意识,牢固树立制度的权威,养成按制度办事的习惯,不断提高制度执行力,坚持以科学制度管权、管事、管人,确保党组织的集中统一,增强党组织的创造活力。三是树立管理权威。综合外部环境和自身现状,明确提出“深化改革创新,加快战略转型”,经营管理层要细化总战略,按年落实目标任务;分管业务条线部门要围绕战略规划,组织制定营销、风控、运营、科技、资本、人才等分战略,制定各自条线的发展规划,各支行要主动对接各项规划,确保各项目标如期实现。

(二)以坚定信心推动转型发展。一是农商银行有良好的外部环境。农商银行经过改制后,有比较规范的公司治理结构、优惠的财政税收政策、相对灵活的利率浮动比例、多渠道的资金来源。二是农商银行有良好的业务产品。存款产品新引进智能存款,贷款新开展“幸运快贷”,电子银行新开发“扫码支付”,方便实用的业务产品受到客户的一致好评。三是农商银行有良好的客户基础。农商银行在县域存贷规模最大、机构人数最多、税收贡献最多、收费标准最低、免费项目最多、结算渠道最优的优势,赢得了众多的基础客户资源。

(三)以多方力量推动转型发展。一是借客户之力。客户是农商银行赖以生存和发展的终生财富,携手客户实现共同发展是农商银行业务转型的必有路径。二是借政府之力。充分利用政府宏观调控的手段,争取更多的惠农政策。三是借产品之力。好产品最有话语权,存款、贷款、电银“三驾马车”需要齐驾并驱。

(四)以清晰思路推进转型发展。结合农商银行回归本源、支持实体经济的现实,认真厘清思路,捋顺转型发展的新方向。一是存款由“抓自己”向“抓客户”转变;贷款由“增规模”向“提质量”转变。二是支农由“做生意”向“做产业”转变。三是服务由“临柜为主”向“离柜为主”转变。四是管理由“粗放式”向“精细化”转变。五是盈利由“赚利差”向“赚服务”转变。

(五)以扎实作风推进转型发展。一是农商银行要转变思想作风,开拓进取,进一步解放思想,开阔视野,与时俱进,实现管理理念、经营方式、经营手段的创新。二是要克服形式主义、求真务实;对企业生产经营中存在的具体问题,制定切实可行的办法,真正做到重实际、说实话、办实事、求实效。三是要克服官僚主义,真诚服务。树立服务意识,发扬民主,与员工共谋发展大计,推进企业全面发展。四是要克服浮躁病态,重塑自我。农商银行要弘扬“背包”精神、“钉子精神”、“打铁”精神,拓展基础客户群体,将基础档案做实、走访调查做实、回访联络做实、优质服务做实、产品对接做实。

(六)以创新机制推动转型发展。一是创新管理机制。农商银行要树立业务经营法治思维,合规思维。二是创新激励机制。工资待遇向基层倾斜、向“产品计价”倾斜、向“创新性业务”倾斜,严格考核创新性产品。三是创新业绩评价机制。围绕转型发展的重点,评价中层管理干部的业绩。四是创新服务机制。将八小时服务延伸至二十四小时服务,深入推进“阳光农商”工程,吸引客户,留住客户,提升核心竞争力。

(七)以良好环境推动转型发展。一是做好宣传。将农商银行这张名片展现在社会大众面前,把政策、产品、活动等优势传递到村、到户、到人,充分发挥老百姓口口相传的作用,在客户心中牢固树立“农商银行,老百姓自己的银行”观念。二是防好风险。努力实现人人事事时时处处合规,将操作风险降至最低,重视声誉风险对企业发展的影响,全面落实全面风险管理。三是做好服务。用星级服务匹配星级网点,从细节之处彰显随心服务,让客户感受到亲人般的关爱。

(八)以较强能力推动转型发展。一是强化“三基”培训。大力开展以基本知识、基本理论、基本技能为基础的“三基”学习教育培训,提升素质。职业规划提升,主要包括学历学位提升规划、专业技术提升规划、执业资格提升规划、从业资格提升规划、其他项目提升规划,着力弥补农商银行单一人才多,复合性人才少;工作型人才多,专家型人才少;操作型人才多,研究型人才少的不足。二是后备干部培养。企业的竞争,其核心是人才的竞争,农商银行要把吸引人才、选聘人才、使用人才作为一项战略任务,在激烈的市场竞争和人才争夺战中,抢占市场份额和人才制高点,争取在竞争中赢得主动权。

(作者系山西沁水农商银行党委书记)

在农商银行发展中勇做新时代泰山“挑山工”

——参加“不忘初心、牢记使命”主题教育学习心得体会

◎ 徐清华

能够在新中国成立70周年到来之际,参加山东省农信联社济宁市审计中心组织的“不忘初心、牢记使命”主题教育读书班,对于我来说,意义重大。同时,能够静下心来,认真学习习近平总书记关于“不忘初心、牢记使命”论述摘编等文章,启迪很大。

(一)坚定理想信念。作为新时代的一名中国共产党员,作为农商银行的一名党员干部,“以人民为中心”的宗旨意识更加具体,那就是传承农商银行“以农为根”“以信为本”“因农而生”的农商精神,坚持服务“三农”市场定力,通过发挥金融力量,助力“三农”发展,让老百姓得实惠,得方便。农商银行作为农村金融的主力军,是党和政府密切联系农民群众的金融纽带,是服务“三农”、小微企业和实体经济的重要载体。农商银行工作目的就是为了农业增效、农村发展、农民增收,为了提高市场竞争力、实现高质量的发展,为了最终实现一流金融机构目标,这也是农商银行的美好愿景。而农商银行依靠的力量就是党和各级政府、依靠干部员工、广大股东和客户,依靠长期根植在农民心中的品牌实力,这是做好工作的根本保障。

(二)勇于担当作为。习近平总书记在山东视察时,殷切希望广大干部群众勇做新时代泰山“挑山工”。新时代“挑山工”精神是什么?我认为就是年复一年、日复一日、一个台阶又一个台阶的“拼劲”“韧劲”。从本质意义上讲,“挑山工”挑的是家庭,挑的是责任,挑的是对美好生活的向往。

如果说中国共产党是中华民族的“挑山工”,那么我们就是农商银行的“挑山工”。挑着对员工、股东的责任,挑着农商银行发展的重任,挑着“三农”客户发展壮大的责任。

当前,农商银行正处于爬坡过坎、攻坚克难的关键时期,外部竞争环境日趋激烈,内部新旧矛盾交织,面临着极大压力,解决问题和矛盾的根本出路在于发展。就是坚持以党的建设为统领,以发展和风控为中心,抓好资金组织、信贷结构调整、机制转型创新、网点全面转型等重点工作,实现业务快速发展,推动利润分红稳步增长。

在具体困难面前,要拿出信心勇气,创新方式方法,不推不拖、不等不靠、主动作为。一是引入AFR微贷项目建设和新型绩效考核系统,开展“全员营销”“旺季营销训练营”“清收风暴”等系列全覆盖培训,解决员工不会干、不愿干的难题;同时,扎实开展网点转型工作,开展中层管理人员“双选竞聘”工作,解决部室人员借调难题。针对费用紧的实际,统筹规划,对辖内网点进行重新装修改造,改善员工工作生活环境。二是针对资金组织问题,坚定“存款是立行之本、兴行之源”的理念,以经营网点布局调整为依托,先后与县医院、学校、社保局等部门签订合作协议,拓展财政类、公益类、代收代付类和垄断行业重点客户。三是不断拓宽增存产品品种,推出理财、大额存单、“利多多”等存款类产品,上线扫码付、智能POS机等产品,加快银行卡、手机银行、微信客户端等线上产品推广力度,打赢了农村市场保卫战。四是针对信贷业务发展缓慢问题,要坚持回归本源,重拾“挎包”精神,以客户信息建档,网格化精准营销为主要服务模式,创新“政银保”“创业担保贷”“养老公益贷”等产品,加快推进信贷结构调整,持续扩大有效信贷投放。

(三)抓实风险化解。作为农商银行,防范化解自身风险就是政治职责,是事关全局的大问题。农商银行要坚持守土有责、守土负责、守土尽责,主动扛起风险化解的第一责任,坚决守住不发生系统性风险的底线。

按照这一思路,一是在强化不良贷款管理上,农商银行要将不良贷款盘口钉死,建立台账,逐笔明确处置计划、处置方式、处置责任人,实行销号管理,力争将不良贷款控制在可承受范围之内。同时,加快不良贷款清收化解步伐,逐笔摸排不良贷款,按照“一户一策”的原则,逐笔制定详尽的清收处置方案,进行精准清收,提高清收处置工作效率。二是进一步争取政策支持,坚持依靠党和政府原则,争取政府帮扶加大对公职人员不良贷款的清收和打击逃废银行债工作;与法院进行沟通,建立金融案件“绿色通道”,对涉及农商银行的案件集中立、审、执、结,提高办案效率。同时加大对失信被执行人名单的公布,积极加大对失信被执行人的惩戒力度。

初心如磐,使命在肩。我们将进一步坚定信心,以苦干实干、开拓进取精神,努力推动农商银行步入高质量发展轨道。

(作者系山东泗水农商银行党委书记、董事长)

新形势下农信社转型发展路径

◎ 闫垒升　冯全付

认真贯彻落实中央关于“三农”的一系列改革发展的新思路、新措施、新目标是农信系统基层行社当前必修的功课。作为基层农信系统战线上的一名管理者,笔者着重就新形势下农信社转型之路谈些体会。

(一)牢守支农支小的市场定位。一是围绕“一个中心”,即以新增贷款质量明显提升,信贷管理水平明显增强。二是坚持两个基本点,即以市场为导向,以客户为中心;遵循信贷规律,严守信贷纪律。三是亮出3件法宝,即坚持支农支小市场定位;坚持小额、流资、分散原则;坚持做小不做大、做实不做虚、做精不做粗;大额贷款原则上坚持抵质押,或实行复合担保模式,做到有抓手。四是处理好四个关系,即速度与质量的关系、规模和效益的关系、雪中送炭和锦上添花的关系、法律与法规的关系。五是选准客户经理,打造一流信贷队伍;选准主攻方向,打造全省信贷业务标兵;选准关键人,打造农信社在基层的战斗堡垒;选准信贷产品,打造普惠金融支持乡村振兴的典范。六做实做细做精核心业务,突出自身特色,发挥自身优势,积极探索小而精、专而优的发展路子

(二)不断调整信贷结构。一是要应对经济结构调整、其它金融机构向下延伸、城乡居民投资多元化等变化,按照涉农贷款持续增长、小微企业贷款实现“三个不低于”等目标,合理制定信贷投放计划并组织实施。二是要始终坚持回归本源、专注主业,持续加大支农支小支微力度,作支持当地经济发展的核心支柱。三是结合乡村振兴战略,优化资金配置,提高信贷质量;调整信贷结构,将“三农”、小微企业和产品有销路、效益好的涉农企业作为优先支持对象,进一步压缩非涉农企业、产能较低、项目附加值不高的大额贷款,促使客户结构不断得到优化。四是大力支持区域供给侧结构性改革;支持壮大主导产业,以高端化、绿色化、智能化、融合化为升级方向,大力支持符合环保政策、产品有市场、行业有前景的企业。五是加大对家庭农场、农民专业合作社、旅游产业的支持力度,不断增强服务手段和能力,巩固提升农村市场份额,占据农村主阵地。

(三)建立符合实际的信贷管理新模式。一是要认真落实信贷经营机制转换工作要求,全面建立与统一法人相适应、与市场相结合、与现代商业银行模式相匹配的信贷管理架构,按照“专业人干专业事,专业机构管理专业的人”的思路,进一步完善信贷管理前、中、后台部门,岗位设置,打造两头大、中间小的“哑铃型”的信贷工作机制,健全前台抓营销、中台抓风控、后台抓保障的组织体系。二是根据需要分设公司业务部、小微金融事业部专营部门,采取集中管理,分散营销。农信联社成立“小微金融事业部”,统管全辖各网点小微贷款营销工作,组织专业客户经理团队,推行客户经理“集中管理,分散营销”的模式。三是探索实行“客户经理委派制”,各网点至少委派不低于2名小微贷款客户经理,并制定适合的营销方案,实施小微贷款全员“网格化”精准营销。

(四)实现信贷机制转换。一是转观念,做到变。要变思维、变方法、变手段。二是转组织架构,做到实。实行联社信贷资金集中管理,分散经营,达到管理重心上行,营销平台向下移的经营体系。三是转人员,补充调整客户经理,做到专。优选一批年轻的新入职大学生,加大培训力度,转变营销方式,提高工作效率,打造金子招牌。四是转制度,做到快、实用、有章必循。五是转机制,做到新。如客户利率定价机制,客户经理“五星级管理”、绩效考核薪酬激励、客户经理职业规划、尽职免责等机制,用制度管人,用机制管企业、用文化带团队。六是转作风,做到廉。廉洁放贷,形成高效廉政的信贷文化。

(作者单位:河南省平顶山市石龙区农信联社)

浅谈如何加强农村金融服务

◎ 刘国平

农信社,因农而生、因农而兴,服务“三农”、支持地方经济建设是信用社的天职,农村金融市场更是农信社立社兴社之根本,本文结合信用社自身发展,浅谈如何加强农村金融服务。

(一)牢固树立服务“三农”意识,扎实推进“小额农贷”评级授信工作。一是要增强立足社区、服务“三农”意识,严格贯彻各项工作部署,全面推进小额农贷评定工作。在做好评定工作中,要争取村级班子的支持、配合,向村级班子讲明信用户的条件,与村级班子充分协商;每个村都成立由村级班子负责人、信用社信贷人员、农户和社员代表组成的信用等级初评小组,负责对本村农户、个体工商户、民营企业、私营企业信用等级的初评工作。二是在信用社成立评定小组,负责对信用等级初评小组的结果进行复审、评定,在复审、评定中,充分听取和尊重村级班子的意见,根据农户生产经营能力、社会信用程度等情况,合理评定农户等级。三是根据评定结果,发放贷款证,在信用社设立小额农贷信贷专柜,简化贷款手续,根据评定的信用额度随时由内勤人员办理小额贷款,努力做到农民贷款不再难。

(二)大力开展农村信用创建工程,积极培育诚实守信的文明乡风民风。一是对小额农贷实行“先评级、后授信、再用信”的信贷准则,并在信用评级的基础上,加快文明信用农户、文明信用村和文明信用乡镇的评定步伐,力求取得阶段性成果,维护良好的社会信用,营造良好的金融发展环境。二是在创建过程中,要结合当地政府文明办开展的创评“文明信用农户标兵”活动,依靠地方党委、“文明信用村(组)的支持,对文明信用户实行贷款优先、利率优惠、服务优质的信贷扶持,对失信户予以信贷制裁,大力倡导“守信光荣,失信可耻”的社会氛围,培育诚实守信的文明乡风民风,培养有素质、讲诚信的新型农民。从根本上转变社会风气,净化信用环境,为农信社拓展信贷业务创造良好的外部环境。

(三)适时创新信贷业务品种,努力满足农村经济发展产生的各类信贷需求。一是农信社要在农村经济发展以及新农村建设中积极寻找商机,抢夺市场。一级法人联社要选拔业务素质较高、理论知识丰富的专业人士成立信贷产品拓展推广小组,经常下乡开展调研活动。二是积极参与客户部大额贷款调查,并根据各基层社提出的客户需求及时创新信贷产品,上报上级机构备案后积极予以推广

(四)引导建立信用中介机构,切实解决中小企业贷款无抵押物难题。一是积极与当地政府取得联系,在政府的引导、推动下,建立各类担保实体和信用中介机构;在农信社开立基础账户,存入担保基金,由信用中介机构为入股的中小企业提供担保,切实解决中小企业无抵押物贷款难题。二是入股信用中介机构的中小企业,由于在入股及申请贷款时已经经过担保机构的严格审查,在贷款时又由农信社层层把关,既解决了企业贷款难题,又切实防范了信贷风险,真正实现双赢、多赢。

(五)着力提高私营业主经营意识,认真开展建立信用共同体试点活动。一是农信社在开展工作中要及时跟进当地政府关于加快农业产业化发展思路,建立交流、互动机制,形成整体合力。由政府牵头成立各类经营发展培训班,着力提高私营业主经营思想意识,用现代理念引领农业发展,培育私营业主整体意识及大局观,消除其思想中的“小农”意识。二是选择一、二个经济发展较好,经营思路较为活跃的乡镇做好各类行业协会、信用共同体建立试点活动,并由点到面全面铺开。

(六)加快农信社经营管理改革步伐,全力扶持黄金客户做大、做强。针对发展壮大后黄金客户的大额信贷需求,一是从未来角度出发,就是要加快农信社从县级一级法人到全省统一法人组建步伐,从经营体制上解决大额信贷需求。二是从现实出发,建立“银团贷款”制度,明确“银团”内部成员间的权利与义务、责任与利益,对辖内风险可控的黄金客户及时给予信贷支持,在社会上树立信合新形象,努力拓展企业与自身的生存、发展空间。

(作者单位:四川省江油市农信联社)