如何加强农商银行作风建设

◎ 白兴成

党的十八大以来,党中央通过一系列铁纪律、硬约束和扎实的举措,大力整治“四风”现象,狠抓作风建设。银行业作为高风险行业,经营环境的净化至关重要,作风的好坏也直接关系到企业的发展,关系到企业对外品牌形象。近年来,我国的农商银行致力于推动有质量、可持续的发展,大力整治营商环境,推进作风建设。笔者认为此项工作要常抓、狠抓,就必须开展深入调研,建立长效机制。

当前农商银行作风建设存在的问题

(一)责任意识树立不够。责任意识往往源于归属感,在农商银行的员工中或多或少都会存在缺乏归属感,往往存在危机意识、进取意识不强的问题,不注重学习新知识、掌握新技能、接受新理念,对岗位职责的认识模糊,观念陈旧,不能很好地适应工作。有些员工安于现状、抱怨现状,却不思进取、缺乏闯劲,优胜劣汰、争先进位的意识不强;有的遇事推诿、做事马虎,且轻视风险、轻踩红线,对金融工作的特殊性缺乏敬畏精神。

(二)服务态度有待改善。从省农信联社的服务提升年到网点转型等系列战略规划,可以看出,服务质效的提升是银行业自上而下关注的重点工作。但网点转型的持续性还不够,存在“硬转软不转”的现象,服务类的投诉量居高不下。一方面,前中后台的沟通衔接不及时,想问题、办事情不是从方便客户、方便基层出发,易导致中间梗阻;另一方面,员工对首问负责制的执行不到位容易让客户产生设卡刁难、推诿不作为的不佳印象,加之待客接物态度生硬,缺乏解释沟通,引起客户的不良体验。

(三)工作效率尚待提高。客户体验感的好坏一方面取决于服务态度,另一方面取决于办事效率。环节多、流程长、手续杂让客户存在办事拖拉、效率低下甚至不作为的质疑。有些员工思想保守、默守陈规、僵化保守,习惯于按老规矩办事,不从客户所需所急出发,不懂得变通,让客户跑冤枉路;有的员工对政策制度理解不到位,对新的知识和规定不了解,导致客户多次往返,反复签字或提交资料。

(四)执行力度需要加强。部分员工对上级监管单位、农商银行党委的决策部署或工作安排,存在敷衍应付的现象。个别干部员工乐于当“二传手”,以文件传达文件、以会议贯彻会议,并没有真正领悟会议精神,形成实施计划,违背了抓铁有痕、掷地有声的落实原则。在督导机制不完善的情况下,仍然有部分员工存在临时抱佛脚的心理,对工作没有整体规划和科学安排,工作的计划性、条理性不强,工作的深度、强度和精细度不够。

扎实推进作风建设的措施

(一)加强思想教育,建设主力军银行。一是要加强制度培训,开展案件警示教育,树立农商银行员工的危机意识和风险意识。二是要落实责任追究制,无论是稽核部门还是条线部门,要坚决杜绝检查“走过场”现象,对于屡查屡犯的问题要加大惩处力度,严格追究责任人,真正让员工意识到疏忽、差错带来的不良后果。三是要增进农商银行员工情感,加强沟通,多为前台和后台、员工和领导、基层和机关提供交流的平台,开展自省和互检的座谈活动,让员工对单位树立归属感和责任感。

(二)加强流程梳理,建设服务型银行。一是要强化服务观念,梳理服务流程。要学会换位思考,用理解和沟通代替责备和埋怨,真正落实“急百姓之所急,办百姓之所需”的服务理念。掌握“七步服务法”的服务精髓,不生搬硬套,坚持并熟练运用,让服务流程一气呵成。二是要完善服务机制,梳理办事流程。要严格执行首问负责制、服务承诺制、一次性告知制和限时办结制,把各项办事环节梳理清楚;客户的事情由首次接待的责任人负责督促解决,前台的事情由办公室或条线负责人督促解决,真正让客户、前台、员工“最多跑一次”。三是要简化资料手续,梳理审批流程。一方面要在不违背规章制度的情况下适当对各项业务资料删繁就简,方便客户一次性提交齐全;另一方面要适当放权,缩短决策链,减少审批环节,提高审批效率。

(三)加强学习培训,建设效能型银行。一是要完善学习培训制度,坚决贯彻逢训必考的培训原则,用好省级联社的微课堂、网络学院两大学习平台,让员工自主学;同时条线部门要加强内部培训组织,及时传达新政策、新规程、新理念。二是要加强调查研究,深刻领悟“不忘初心,牢记使命”主题教育精神,利用机关部门和基层挂钩联系的制度,深入基层开展调研,针对面临的困难多找方法、找好方法,为农商银行的高效发展开辟新路径。三是要融会贯通,学以致用,立足岗位解放思想、开拓创新,提高办事效率,推动效能型银行建设。

(四)加强廉洁教育,建设合规型银行。加强勤政廉政建设对于农商银行而言至关重要,建设合规型银行要在抓教育、重防范、堵源头上下功夫。一是要认真开展党风廉政教育,坚持“教育在前、预防为主、防患未然”的指导思想,在农商银行上下形成廉洁之风,从客户经理到领导干部都要筑牢思想底线。二是要完善监督机制,认真做好员工行为排查工作,做好各项业务审计和专项排查,督促员工办事合规。三是要厉行节约,科学财务管理。把有限的财力、物力用在业务发展中最迫切需要解决的问题上,降低运营成本,减少财务疏漏。

(作者系四川什邡农商银行监事长)

新形势下农商银行客户关系管理探析

◎ 王新江

在金融科技的引领下,尤其是人工智能、大数据、云计算在金融领域的迅速普及,新形势下的银行客户关系CRM正在加速裂变,由单一的银行卖方市场逐渐向以客户为中心的买方市场转变,客户的话语权得到极大的提升。这种悄然改变的银行客户关系,促使金融机构特别是处于金融生态底层的农商银行更加注重客户关系的管理。

有效挖掘和管理客户资源,进而掌握客户需求,加强与客户的合作,是现阶段农商银行提升竞争力的有效措施和手段。为此,笔者针对农商行的客户关系管理提出对策和建议

(一)提高对客户关系管理的战略认识,构建科学的管理体系。从农商银行的长期发展来看,客户是农商银行行稳致远的核心资源,农商银行的一切工作都应围绕客户展开。在思想上,农商银行由上至下要将客户关系管理上升到企业发展的战略高度,把维护、管理好客户关系作为开展各种营销工作的前置程序。在组织上,农商银行的相关部门要制定好客户关系管理办法及客户关系管理实施细则,为各支行开展客户关系管理提供操作手册,细化执行标准,统一业务口径。在执行上,各支行的前台人员要严格落实农商银行出台的相关办法及细则,积累客户信息的大数据,为下一步的数据整合做好原始积累。

(二)在新老客户之间平衡发展,做到“尊老爱新”。在农商银行的客户关系管理中,无论是老客户的巩固,还是新客户的拓展都要做到统筹规划,平衡发展。老客户是农商银行成长的重要基石,与农商银行形成了相对稳固的价值互信;在农商银行未来发展中,要继续巩固双方合作,进一步提升双方的价值融合,并在前期合作的基础上,为老客户在金融产品、价值服务上提供更多的体验。同时,继续深挖老客户潜力,实现“1+N链式”营销的效能最大化。新客户则是农商银行发展壮大的新鲜血液,要按照客户关系管理的要求,为新客户积极建档,增进感情交流,分析客户的金融需求层级,准确为新客户提供“量体裁衣”式的金融服务,尽快在金融产品上、服务理念上培育共同的价值理念。

(三)打造一支高素质客户关系管理队伍。客户关系管理是农商银行接轨大金融生态环境的必经之路,同时也是一项艰巨而繁琐的内部整合工程,对农商银行客户关系管理队伍提出了严格要求。一是要建立一套科学完整的客户关系管理体系,并组织精兵强将做好监督管理,重点做好过程考核。二是要在基层建立起高素质客户关系管理队伍,在挖掘和管理客户上担当主力作用,能有效组建起客户关系管理网络。三是要在各基层队伍之间搭建学习平台,实现学习共享、资源共享,更好地统筹并完善客户关系管理机制。

(四)将“长尾理论”引入农商银行的客户关系管理。在一定的技术条件下,“长尾理论”是未来客户关系管理的大方向。目前,大多数农商银行挂靠省级联社的技术平台,很难提供个性化技术支持,在金融科技上存在技术短板。但“长尾理论”的基本指导精神却预示着客户关系管理的趋势,即在众多的中小客户资源中寻找价值客户,并逐步细化客户的金融诉求,且越细越好;从金融产品、特色服务直至上升到双方高度吻合的价值理念的认同。因此,对大多数现阶段的农商银行而言,把零售转型和以“长尾理论”为基础的客户关系管理相结合,做好基本客户信息采集、归纳、汇总,为将来客户关系的深度整合打好前站是当前的一项入手工作。

(五)提高客户的忠诚度是农商银行客户关系管理的出发点和落脚点。“凡百年老店,必有陷于其品质而不能自拔的忠诚客户”。通过客户关系管理逐步在农商银行内部挖掘和外部拓展企业的忠诚客户,是农商银行壮大发展的新课题。结合实际工作,笔者认为客户的忠诚度有三个层次,即客户满意服务、客户下次还会光临、客户不仅自己来还积极推荐给周围的朋友。大多数服务行业能做到第一层,甚至第二层,而能做到“口口相传”的第三层则凤毛麟角。要把客户的忠诚度提升到第三层次,笔者认为有两点是农商银行的必做功课。一是产品质量在竞争对手中要处在“金字塔”顶端,拥有核心竞争力。二是要有能展现企业独特价值追求的企业文化,客户在自身融入企业服务的过程中能享受到超心里预期的体验。目前来看,受限于省、县两级农信系统的管理体制,县一级的农商银行大多很难在核心金融产品上和其他大中型银行“掰掰手腕”。因此,现阶段县域农商银行只有打造核心文化,锻造出高品质的服务,即在客户关系管理上深耕细耘,探寻一条符合自身发展的特色之路。

(作者单位:吉林桦甸农商银行)

推动信贷业务提质增效的调研与思考

——以江苏启东农商银行为例

◎ 朱海洲

围绕破解制约农商银行信贷业务发展的瓶颈问题,近期笔者进行了一次专项调研,力争精准寻找问题切口,深入挖掘、透彻分析、找准对策,在充分研判的基础上,形成解决农商银行存量客户流失、信贷投放乏力问题的策略。

根据信贷客户的反馈信息和基层客户经理反应的实际情况,以及结合江苏启东农商银行目前掌握的宏观数据材料,进行综合归纳分析,目前流失客户的主要原因包括经济不景气导致信贷需求下降,抵押物增值变现难,宏观政策导致银行竞争加剧等方面。

针对上述客观原因,农商银行要着力在拓展信贷业务覆盖面、提升信贷产品质量、信贷服务水平等方面进行破局,强化科技手段运用,促进信贷业务发展和管理提质增效,坚定不移地支持“三农”和小微企业发展,做散做小信贷投放,做深做实普惠金融。

(一)深挖客户资源,拓展信贷渠道。一是重点推进“阳光e贷”。作为江苏启东农商银行拓展客户来源的普惠金融重点工程,“阳光e贷”已经从试点实践转向全行全面铺开推广,至今年9月末已成功通过背靠背民主评议授信村民、企业职工62915户,授信金额达107.4亿元。但目前主要面临用信客户较少的问题,“阳光e贷”实际用信1114户,仅占预授信人数的1.77%,用信金额1.71亿元,仅占预授信金额的1.59%。所以下阶段要着重做好“阳光e贷”扩面提质工作,不仅要将启东辖内各行政村、优质企业进行全面授信,并且要抓住有商业经营和消费动能的居民强化营销推广,进一步提升用信率。同时要将“阳光e贷”作为一项长期工作来抓,坚定战略自信,找准客户定位,强化民主评议质量,逐步培养村民、企业职工的用信意识,从而逐步将“阳光e贷”打造成信贷业务稳步增长的“第三极”。二是着力优化线上产品。“金易通”是启东农商银行以客户在公积金管理部门缴纳公积金的情况作为主要依据,利用系统自动审批的方式,给予客户一定授信额度的线上个人信用贷款。通过几个月的初步推广,目前“金易通”用信492户、金额0.74亿元。下阶段逐步强化客户营销外拓,深入开展“部委政办”等交纳公积金单位的走访工作,充分利用“金易通”纯线上自主办理的优势,持续拓展受众面,挖掘潜在客户,根据客户信息反馈灵活调优授信额度和贷款利率,充分增加竞争潜力,以此作为载体拓展高端客户群体。三是稳步拓展按揭贷款。启东农商银行今年1-9月份共发放按揭贷款12.5亿元,9月末余额55.05亿元,较年初净增额5.01亿元。下阶段,根据市场调研情况,灵活调整按揭贷款利率政策,简化重点行业人员的办贷手续,进一步提高市场竞争力。同时针对一手、二手、拍卖等不同购房渠道,分别对接开发商、中介、城投公司等渠道,利用信贷限时服务和优惠政策强化营销宣传,稳步拓展客户资源,有效拓展按揭市场份额。

(二)强化产品质量,满足多样需求。一是提升抵押贷款产品额度。为更好地参与到本地小微客户的市场竞争,积极满足“小微”客户融资发展需求,启东农商银行一方面为个人商品房抵押贷款客户提高基础抵押折率上限至70%,同时开发“融e贷”产品,根据抵押物不同的风险系数,配套10%或20%不等的信用贷款额度;另一方面为企业客户上调“两证”抵押价格,在相同抵押物的基础上有效释放可贷资金;在风险可控的前提下,适度提升可贷资金额度,采取不对称竞争手段,通过“以量换价”模式,最大限度地吸引和维护利率不敏感型的信贷客户。二是加速“惠农贷”“惠农快贷”业务。要加速推进“惠农贷”业务,一方面从银监部门、农委获取更多合作社等名单,交付辖内对应支行进行针对性营销;另一方面尝试进行“惠农贷”业务批量审批模式,提高审批效率,节约审批时间,提升客户产品体验。同时,根据省联社与省农担合作开展“惠农快贷”业务的通知,出台“惠农快贷”管理办法与操作流程,将“惠农快贷”业务授信确认担保的审批时间控制在两个工作日,大大减少了审批时间。至9月末,启东农商银行“惠农贷”“惠农快贷”共95户、余额1.08亿元。下阶段,要将“惠农快贷”作为积极响应国家乡村振兴战略、履行支农支小职责的拳头产品进行重点推广,加大对新型农业经营主体的帮服力度,支持专业种植养殖户做大做强做优,助力农业产业化和现代化建设。三是增加“税易贷”用信规模。去年以来,启东农商银行与地方税务部门合作重点推进基于企业纳税数据的“税易贷”产品,于今年初在取得相关数据的基础上,对辖内符合本行授信原则的工业纳税企业进行了名单制管理,9月份余额106户、1.84亿元。下阶段,在支行营销过程中,要根据市场情况,广泛搜集反馈信息,打磨优化产品,使其更加适应辖内企业需求,进一步提升用信比例。

(三)提升服务水平,增强客户黏度。一是要不断完善信贷限时服务。启东农商银行依托“不见面”抵押办理系统,于今年4月份全面启动信贷限时服务承诺,秉承“合规优先、效率并行、职责明确”的原则,优化信贷操作程序,制订相关考核办法,提升信贷条线人员业务处理速度,打造了涵盖全部信贷产品的限时服务体系。自实施以来,征信审批提速25%,贷前调查提速40%,授信审批提速50%,授信缩短70%,合同审批缩短72%,放贷时间缩短79%。下阶段,总结前期服务开展经验,持续提升服务效率,打造优质信贷服务口碑,真正做到信贷服务的“高效、优质、便民”,进一步增强客户满意度。二是要盘活专项营销咨询热线。在建立客户咨询对接流程的基础上,实施首问负责的派单制度,持续向各类客户推送贷款产品、存款和电子银行产品,使得“客户咨询对接流程”逐步为前台部门共享。重视客户咨询对接的情况反馈,及时做好客户回访和拒绝原因分析,依托营销热线广泛搜集意见和建议,及时改进优化信贷产品,提升信贷服务质量。

(作者系江苏启东农商银行副行长)

运用“大数据”解决小微企业融资瓶颈

◎ 杭 闵

大数据技术未来将成为农商银行核心竞争力,农商银行只有充分利用好“大数据”技术,才能更好地服务小微企业,切实解决小微企业融资瓶颈。

“大数据”对农商银行的优势

(一)助力打造小微和零售银行。大数据平台可以使农商银行更加了解客户,实现精准营销,有效识别风险,实现风险管控。小微企业和个人客户是农商银行主要客户群体,也是其转型的核心发力点,大数据平台可拓宽农商银行获客渠道、提升对小微企业的融资时效性,从而降低对大客户、大项目的依赖。另一方面,由于大数据时代风险管理技术的进步以及成本的降低,使微贷零售业务持续稳健发展变得更加现实。

(二)助力对小微企业的授信决策。大数据平台能使农商银行通过内部和外部交易数据,更全面、及时掌握企业的经营情况、资产负债情况、销售动态和关联企业状况,分析小微企业融资需求、还款能力,打破信息不对称,从而从根本上解决小微企业的融资难题。

(三)助力提升服务小微企业质量。大数据是农商银行进行金融创新、丰富产品种类的技术支撑。通过建立大数据平台,可实现对小微企业的精准营销,大大缩短授信审批、放贷时间,给予小微企业更体贴的服务,甚至可以实现“1秒”放款,这对小微企业来说无疑具有强大的吸引力。

农商银行“大数据”运用的意见与建议

农商银行作为小微企业的主力融资机构,对于解决小微企业的融资瓶颈承担着非常大的责任。而解决融资困境的关键在于充分采用大数据技术,从内部和外部两大渠道批量获取小微企业信息,打破信息不对称壁垒,从而实现对小微企业的精准营销。同时利用大数据技术对企业进行快速分析,提高审批和放贷效率,提升服务体验。大多数银行的内部数据几乎囊括了其客户的最核心价值,但以往仅仅作为会计账务及其附加流水而保存,现在通过大数据技术,能够获取这些数据背后的规律,进而提升盈利能力,创造经济价值,真正实现数据资产化。

开展批量化营销是农商银行助力解决小微企业融资困境的关键,而这种营销的前提需要有批量化产品,这就需有大数据的支撑。批量化产品说的简单点,就是有固定模式、固定流程,只要能套进这个产品模式,依照大数据平台进行产品配比,就可以实现快速放贷。

农商银行应充分挖掘小微企业在银行内部的信息,如交易流水、存款资金等,这些基础数据往往最能体现小微企业的真实情况。例如,无还本续贷,就是在交易资金到达一定要求的情况下允许采用“借新还旧”来进行周转,这无疑解决了很多小微企业在贷款到期时由于货款回笼周期错配而不能及时还款的情况。

除了内部信息,农商银行还应充分利用与外部平台的合作,例如工商、海关、税务等各类信息,通过这些信息来助力银行创新信贷产品,切实解决小微企业融资困境。与外部平台的合作,可以加快决策效率、降低风险。

农商银行在大数据应用实施上,不但需要参考信贷、零售等部门对大数据应用需求的迫切度和关注度,还需要考虑行内数据和技术的支撑情况。所以,一方面要加大对技术部门的投入,建立适合本行的大数据平台,不断进行产品创新,特别是创新适合小微企业的信贷产品;另一方面,在技术尚未成熟的情况下,要适当运用外部技术力量,当然前提是银行核心技术、信息不外泄。

(作者单位:浙江平湖农商银行)

不忘初心使命 专注支农支小

——湖南蓝山农商银行高质量发展探索实践

◎ 唐 辉

湖南蓝山农商银行自改制以来,资产总额由原来的18.66亿元增长到现在的55.29亿元;存款规模由原来的15.73亿元增长到现在的48.64亿元,贷款余额由原来的8.41亿元增长到现在的33.64亿元,存贷款总量和增量长期处于县域金融机构领先地位。数据的背后,是蓝山农商银行对初心和使命的传承与担当,是立足县域、服务实体、深耕“三农”的战略举措,是支农支小支微、为民利民惠民的真实写照。

(一)科学布局,夯实金融基础。随着当地城区规模的不断扩大,造成一些新生的城区出现金融网点真空,而老商业中心和老城区则出现金融网点扎堆的现象,网点布局严重不合理,不能有效满足广大市民的金融服务需求。为此,该行在城区的新住宅小区、商业区、工业区等安装自动存取款一体机13台,有效填补了城区金融盲区,满足了市民就近获得金融服务的需求。

为消除乡镇特别是偏远山区乡镇金融服务空白点,该行在当地荆竹、汇源、湘江源、犁头4个“老少边穷”乡镇增设网点,实现全县营业网点全覆盖。为延伸金融服务触角,打通金融服务贫困地区“最后一公里”,在全县建立高标准普惠金融服务站31个,安装助农取款POS机72台。同时通过积极营销推广湖南农信手机银行、网上银行、云闪付等一系列智能化服务平台,让村民“足不出村就能享受各种金融服务”。

(二)推陈出新,破解融资难题。“融资难、融资贵”问题,一直困扰着广大客户。针对中小微商户“有效抵押少、资金需求大、周转时间短、资金回笼快”的特点,该行推出纯信用信贷产品“商易贷”。只要是合法经营的中小商户及种植养殖农民专业合作社,注册营业执照两年以上,经客户经理调查核实经营正常的,就可以凭在该行开立的银行账户流水大小,申请10万元至50万元的信用贷款。该信贷产品一经推出,深受中小商户和种植养殖专业户喜爱。截至2019年9月末,累计发放“商易贷”346笔,金额1.1亿多元,有效满足了客户需求,助推了中小微商户做大做强。

该行还联合县委组织部,利用驻外流动党委、党支部平台,针对在外经商创业的蓝山籍人士推出“老乡贷”。由驻外党组织负责推荐资产信誉好又有信贷需求的蓝山籍客户,给予个人最高50万元的无抵押信用贷款额度,企业贷款额度视抵质押物情况确定,并定期由班子成员带领客户经理上门服务。该产品采取线下调查和线上申请审批相结合的方式,使客户在创业地就可以根据实际需求通过手机银行办理放款,实现了“秒贷”。目前已经发放“老乡贷”近200笔,金额5000万余元。

(三)担当作为,助力精准脱贫。蓝山农商银行按照“四有两好一项目”要求,加大小额扶贫贷款投放力度。截至9月末,累放小额扶贫贷款3685笔,金额近1.73亿元,其中存量小额扶贫贷款2051笔,金额9719.5万元,占全县小额扶贫贷款的95%以上,惠泽贫困人口11055人。在加强信贷助力脱贫攻坚的同时,该行积极参与省级深度贫困村——荆竹乡凌江河村脱贫攻坚,精心选派3名年富力强、富有多年基层经验的优秀青年员工担任驻村工作队员,落实对接帮扶责任人14人,对接帮扶贫困户28户;目前21户已成功摘帽脱贫。

(四)初心不忘,提升服务水平。该行以“三个全覆盖”(即走访授信全覆盖,存款、贷款、不良贷款盘底全覆盖,全员营销全覆盖)为指引,大力开展“访客户、问需求、优服务”活动,不断提升农商银行服务基层、服务“三农”的水平。同时,联合县委组织部选聘14名业务素质高、工作能力强、熟悉农村工作的乡镇组织委员担任“金融联络员”;选聘28名服务态度好、综合素质高、具有丰富农村工作经验的支行长和优秀信贷客户经理到28个特色产业村担任“金融村官”。目前该行与全县乡镇签订了合作协议,采取“政企协作、强强联合”的方式,全面深入开展“党建共创、金融普惠”活动。截至9月末,入户走访1839户,录入客户信息537户,评级授信511户,授信金额达1990万元。

(作者单位:湖南蓝山农商银行)