

农商银行成本和风险控制策略

◎ 吴霞 郭迎春

目前,正值存款营销旺季,大多数农商银行存款增长如火如荼。然而存款快速增长背后的成本高企、代理业务风险等问题需引起同行关注。如何实现存款规模扩增前提下的成本及风险控制,推动存款工作实现高质量发展,笔者认为应从以下四个方面寻求突破。

通过“四个注重”提升市场份额

一要注重员工营销能力提升。通过引导员工由“撒网式”营销到精准化营销,由粗放型营销到专业化营销过渡。二要注重营销策略的灵活运用。由单一营销向交叉营销转型,做到一户一策,尤其要抓好基础客户的交叉营销;由“拉大户”向增户扩面转型,资金拓展主攻城乡居民小额存款;注重通过客户推介发展客户,形成客户联动,壮大存款增长基础,力求事半功倍。三要注重关键时点营销。对黄金时点和关键节点的存款营销要全力以赴,尽最大努力“争、抢、挖”存款,进一步提高存款营销拓展的效率和效果,做到跟得上变化、贴得紧市场、跑得赢大势,在关键时期全力拼抢市场份额。四要注重考核管理的灵活性。如实行存款反计价考核奖励,时间越早计价越高并在关键时点实行双倍计价,点燃员工的工作热情;如通过年货节活动、主题沙龙营销、抽奖拜年活动等客户喜闻乐见的活动形式,达到增强黏性、精准营销的目的。

通过“三个优化”降低存款成本

一要优化协理存款结构。通过农金员计酬调整,引导农金员多营销活期存款、一年及一年以下存款,提升协理存款中的低成本存款占比。二要优化门市存款结构,发挥考核引导作用,注重根据存款成本进行差异化计价考核,因户施策的引导客户办理单位存款、活期存款、一年及一年以下存款等,降低存款成本,提高经营效益。三要优化大额存款推广实效。在宣传推广大额存款单时,要防止存量存款尤其是储蓄存款集中转化导致成本增加;要以我行存款为主要营销对象,重点策反、营销他行优质存款客户;要重点关注纯新增存款、存量增加额度存款,积极争取“未达标”客户通过他行资金弥补以达到大额存款门槛;要有针对性的关注理财产品到期客户;要控制好大额存款单发行量,合理控制大额存款成本,权衡好存款市场份额提升与存款成本增加间的关系。

通过站点建设规范城区代理存款业务

长期以来,大部分农商银行在城区存款市场竞争中的优势相对较小,以莱芜农商银行为例,城区网点占网点总数的54%,但存款余额占比只有35%左右,网点占比与存款占比极不匹配。布局城区“代理型网点”即普惠金融服务站,可直接深入到社区、商场、超市、厂区等城区人口密集区,把城区市场竞争的主

战场从网点前移到社区,能有效解决城区网点存款增长乏力的问题。截至目前,莱芜农商银行已经启动了九龙社区、珍珠花园、望海华城、三官庙社区等多个普惠金融服务站,具有面积小、租金低、配备服务人员少等优点,总体成本可控;普惠金融服务站站长以社区干部、超市经营者、物业人员为主,人脉资源丰富,威望高,责任心强,亲和力强。以莱芜农商银行九龙社区普惠金融服务站为例,社区内有4536户、13000多名居民,截至目前,营销存款超过2000万元,办理存取款业务1000余次,水电费缴纳业务500余次,较好的发挥了农商银行在基础社区的金融纽带作用。

通过农金员严控农区代理存款风险

(一)用好农金员。一要实现空白村全覆盖。在空白村、空白社区积极发展农金员,做到金融服务全覆盖。在大力发展普惠金融的同时,促进协理业务快速发展。二要实现电子机具全覆盖。加大电子机具布放力度,稳步提高银行卡使用率,加快去单化进程,降低代理存款相关的操作风险。三要加快农金员转型。通过农金员转型,增加贷款、电子银行、理财等的计价,拓宽农金员收入渠道,提升农金员对农商银行的忠诚度;科学调整农金员计酬标准,可采取“介质+期限”方式,对每名农金员的存款日均按银行卡、存单、存折、存款期限分别设定计酬比例,同时对存款日均增长部分按活期、

定期分别设定计酬比例,加大考核力度。四要提高电子支付化水平。通过农金员引导,逐步培养农区客户使用农商银行手机银行、网上银行、网上支付等移动支付工具的习惯,增强客户黏性。

(二)管好农金员。一要明确责任划分。各单位、各层级要签订协理存款风险承诺书,明确风险责任。对农金员队伍的管理,客户经理负直接监督责任,至少要每月检查一次;支行行长负主管责任,至少要每季度检查一次;金融知识辅导员负监督责任,检查辅导工作至少要每半年覆盖所辖所有农金员;总行部门负条线管理责任。各层级要按照职责分工扎实开展,对未按规定开展指导、管理、监督、检查工作的,对不主动履职、不积极作为的,要严肃进行问责。二要抓好绩效考核。可将支行行长和客户经理绩效工资的一定比例挂钩农金员管理,主要挂钩内容包括业务指导、业绩提升、设备巡检等,形成全覆盖、无缝隙的监控。三要强化风险排查。可探索实行神秘人制度,通过神秘人对农金员进行有效监督,利用农金员信息管理系统等相关系统,对农金员揽存变化进行实时监测预警,并联合各层级的定期风险排查,实现人防物防技防、线上线下相结合,发现问题及时处理;要从从严规范清退问题农金员,引入年轻、学历高的人员,提高农金员队伍的整体素质。

(作者单位:山东莱芜农商银行)

服务之窗

得客户者得未来

◎ 刘晶晶

2019年中央工作会议特别强调“推动城商行、农商行、农信社业务逐步回归本源。”回归本源的深刻内涵就是专注主业、专注本土,是对坚持“以客户为中心”营销理念的最好诠释。对银行而言“得客户者得天下”,如果新疆农信社系统能够严格按照自治区农信联社党委的安排部署开展工作,能够把握一年之际在于春的有利时机,那最终成果将是“得客户者得未来”。

找准战略定位树信心

农商银行、农信社要准确把握自身在金融行业中的差异化定位,确立与所在区域经济总量和产业特点相适应的发展方向、战略定位,完善适合小法人和支农支小定位的公司治理机制,专注服务本地、服务县域、服务社区,专注服务“三农”和小微企业,持续拓展服务领域、创新服务方式,用心深耕、用力深耕县域,巩固好支农支小主力军的优势地位,巩固好县域金融主力的优势地位,咬定目标使劲干,就一定能够迎难而上,开创高质量发展的新局面。

拓展机构客户是重心

地方政府和兵团机构存款是新疆农信社系统各项存款的重要来源。各行社日常应注重沟通汇报,加大财政资金、社保资金、涉农资金、扶贫资金的营销力度,积极争取政策落地实施,把地方政府的政策支持转化为存款实际增长的源动力。抢抓涉农资金、涉农账户有利时机,争取多方理解和支持,让涉农资金成为农信社存款的新蓝海。

留住企业客户要悉心

企业存款是新疆农信社存款最为重要的增长点。2019年,随着经济的企稳回升,各行社应充分发挥自身网点优势和渠道优势,积极开展资金归集业务和代理付款业务;运用好农副产品收购资金代理兑付平台,在做好增存揽储的同时,清收农户贷款本息,争取一举多得的成效;以微信银行上线运行为抓手,拓展县域和农村商人群,通过营销布放POS机具、条码支付,扩大商户的存款规模。

吸引储蓄客户要诚心

储蓄存款是农信社各项存款增长的支柱,是稳定存款的压仓石。各行社应持续运用好利率定价机制,加快储蓄存款产品创新步伐,用品种多样、吸引力强的产品吸引储户;综合权衡自身规模、成本、效益等方面的关系,认真分析客户对存款产品利率的敏感度,在存款总量上做加法、在资金成本上做减法、在吸存效率上做乘法,灵活运用利率定价政策,实现以息增储的目的。

服务客户要潜心

农信社是服务行业,要扎根当地、

农商银行存款业务如何实现高质量发展

◎ 赵天勤

在当前的宏观形势和时代背景下,我国经济发展出现了新特征。农商银行作为典型亲经济周期的行业,清晰研判经济环境大势,是抢抓机遇、直面挑战,实现存款业务高质量发展的前提条件。

从机遇看,中央提出打好“三大攻坚战”,做好供给侧结构性改革、乡村振兴、全面开放等重点工作。这些重大战略实施,将释放经济高质量发展的新红利,从而诞生新的市场主体、衍生新的经营业态、催生新的金融需求,为银行业在新经济、普惠金融、服务“三农”、国际贸易、个人消费等领域“掘金”带来巨大的发展机遇。只要顺势而为、因势利导,采取适应新时代存款工作发展的新思路、新策略、新作法,就能够迎来存款业务新一轮发展黄金期。

从挑战看,在新时代高质量发展要求下,党和政府将更加关注经济增长的质量和效率,随着中美贸易摩擦加剧,对经济增长将带来不利影响,经济下行压力不减,存款业务发展不会“风平浪静”,实现高质量发展将面临考验。

为此,农商银行做好存款业务高质量发展,笔者认为应该重点抓好以下三方面的工作。

强化客户与账户营销

一是盯住趋势扩“两户”。顺应对公存款同业化、归集化趋势,加大企业(单位)低成本资金的营销,加大财政、

社保账户营销攻坚,在提高客户收益的同时形成存款发展的“蓄水池”。二是盯住政策扩“两户”。围绕区域发展战略,加大高端营销、跟踪外拓力度,加强政府类招商引资客户营销。围绕财政及行政体制改革,加强与财政、工商、政法、社保、医保、学校、公积金等部门合作,抢抓源头性账户。三是盯住核心扩“两户”。深耕核心客户群,聚焦通信、汽车交通、电力等客户,通过优化存款价格和期限,吸引大额存款流入和留存;针对内部财务管理要求高的民企客户,通过现金管理、代收系统等渠道,提升资金归集水平;加强个人贵宾客户潜力挖掘,将客户的“圈层”所聚集的优质人群吸引到农商银行,并以财富规划、资产配置为抓手拉长客户价值链条。四是盯住产业扩“两户”。以园区、供应链、产业集群、商圈为重点,围绕区域支柱产业和战略性新兴产业,对产业链上下游以及各类专业市场开展批量营销,积极参与重点项目建设、投标活动。五是盯住科技扩“两户”。梳理潜力个人长尾客户名单,利用线上渠道和产品与客户加强互动,提升长尾客户活跃度,打造“智慧+”服务场景,吸引客户和账户聚集。

突出“四大抓手”

一是抓“支付入口”促“流量经营”。重塑“支付”的重要地位,打造对公“支付引擎+产业链”模式,将支付引擎“插件式”接入产业链每个节点,

全面承接企业产、供、销资金链条,探索对企业、产业资金进行全托管;打造全新支付生态圈,构建集客户、产品、场景信息、社交于一体的新型支付生态圈,特别是大力营销聚合类支付产品,线上线下一对一精准推送,线下点对点全面覆盖,抢抓资金流量入口。二是抓“场景建设”促“获客活客”。现代金融,场景为王,培育全场景生态体系,以解决客户痛点为根本出发点,便捷连接存、贷、汇、投等金融需求场景,围绕衣、食、住、行、娱、教、健、养等消费需求,形成全天候、全空间、全链条的“获客活客”大场景;特别要重点发力缴费场景和入口,增加客户使用频度和黏性。三是抓“以贷引存”促“综合贡献”。通过提供综合化的一揽子金融服务,进而引来资金。实施闭环式拓展,利用受托支付工具,牢牢盯住贷款资金流向,以核心企业带动上下游企业开户,通过支付结算、融资借贷、资金管理等服务和产品,渗透到企业经营的订单管理、财务管理、物流管理等各环节。四是抓“链式营销”促“一网打尽”。存款发展须纵观全局,从产业链、供应链、服务链的视角出发,抓住链条关键节点“顺藤摸瓜”,将链上资金“一网打尽”。

聚焦“五类资金”

一是拓展机构资金。紧盯财政专项,加强银政合作,全力争取财政专项转移支付项目及国库配套资金,抢抓上、中、下游资金账户,紧盯社保资金,

中小微企业融资难融资贵的成因及对策

◎ 代杭瑞

当前,我国有7000多万户小微企业,分布在各行各业,他们贡献了60%以上的国内生产总值、50%以上的税收、80%以上的城镇就业岗位、65%左右的发明专利以及80%以上的新产品开发,由此可见,中小微企业是国民经济的生力军。而民营企业、中小微企业的“融资难、融资贵”,一直以来是经济问题的热点。

中小微企业在大型银行融资难的成因

(一)中小微企业大多规模小、经营风险大、经营不确定性大、破产率高。中小微企业大多从事劳动密集型、低技术含量的行业,产品同质化严重,过分追求廉价;企业的盈利能力、竞争能力、长期发展能力较差,抗风险能力薄弱。据美国小企业管理局统计,近30%的小企业在成立两年内消失;约56%的小企业因经营失败、倒闭或破产等原因,在4年内退出市场。在我国,中小微企业5年内淘汰率近70%,能够存活10年以上的中小微企业仅占1%。

(二)中小微企业本身的财务制度不健全,管理模式相对落后,导致自身竞

争能力弱、总体经营风险大。中小微企业往往财务不透明,缺乏必要的财务制度,财务信息对外披露机制不规范不健全,无法正确地判断财务状况;而且其在经营管理模式上随意性很大,经营情况的好坏与经营者素质关联度高,个人财产与企业财产界限不清晰,信息不对称带来的总体风险较大;在中小微企业向银行贷款的过程中,银行作为贷款人需要了解企业相关信息,需要企业配合办理相关手续,但部分小微企业不能提供银行需要的资料,或者不理解银行贷款流程,误认为银行以复杂的贷款流程手续拒绝贷款受理或者自己放弃贷款申请。

(三)股权融资和债券融资条件较高,一般中小微企业很难达到上市和发行条件。大量中小微企业信贷资金主要来源于县域农商银行,但农商银行在承担服务“三农”的同时,又要着力服务中小微企业,还要背负他行抽贷后的金融服务,加之县域资金外流现象仍然存在,形成了中小微企业融资渠道单一、服务受限的局面。

(四)房地产行业的畸形发展对中小

微企业自身活力不高。近10年来,全国各地的房价上涨幅度较大,房地产行业的投资回报率大大超过了其他行业,导致大量资金涌入房地产行业,挤掉并本应为实体经济提供的资金,特别是对民营、中小微企业产生了挤出效应。在房地产一枝独秀的回报率催动下,让很多企业家无心企业经营,将资金和精力都投入到高回报的房地产投资,致使实体经济缺乏活力和资金支持,严重阻碍了实体经济的发展,造成了中小微企业的发展困局。

如何有效解决中小微企业融资难融资贵

(一)政府主导并承担主要社会责任。不论是中小微企业融资成本还是中小微企业因承受不了过多的中小微企业不良贷款而引发“金融危机”都不利于社会稳定,因此,只有通过政府对企业、对金融机构既有监管也要有帮扶的政策支持和引导,才能实现“政银企”三赢。

(二)降低享受优惠税率的门槛,扩大中小微企业税收优惠范围,并对中小微企业在

创业阶段给予更大的税收优惠,同时加快我国“费改税”的步伐,逐步清理各类中小微企业收费项目,切实减轻中小微企业负担。二是参考学习国外先进经验,成立独立的中小微企业管理机构,负责对中小微企业提供财政资金支持,逐年增加对中小微企业发展专项基金和担保风险补偿基金的财政投入;完善一级和二级市场建设,支持中小微企业上市融资。三是加快建立完善的二级市场以拓宽中小微企业直接融资渠道;此外,还可以通过相应政策鼓励风险资本对中小微企业进行投资。

在对金融机构支持方面。一是对金融机构监管指标差异化管理,提高中小微企业类贷款的不良贷款容忍度。二是对于中小微企业融资支持利率补贴,鼓励各大金融机构降低中小微企业融资贷款利率。三是给与金融机构中小微企业不良贷款置换或者财政补贴,对于大力支持中小微企业融资的金融机构提供更多政策倾斜和财政支持;国家通过政策指导的方式,引导产业调整,控制房地产过快增长,降低投资者对房地产行业

投资回报,引导民间资本“脱虚回实”流向实体经济。

(二)加强金融市场多样化建设。大力发展投资性银行、行业专业化担保金融机构、民营金融机构,建立专业化中小微企业融资机构,增加融资市场的信贷供给;监管机构赋予银行可以根据中小微企业的特点进行信贷制度和产品的创新,建立适应中小微企业贷款业务特点的信用评级、业务流程、风险控制和内部控制制度,提升中小微企业贷款不良率的包容度;建立担保公司保险制度、中小微企业贷款保险制度,创新金融机构贷款方式,降低直接提供融资的金融机构的风险,提高金融机构的贷款积极性。

(三)企业需要自我强大,转变融资思维。作为国家积极支持的中小微企业,应当转变思维,认同等价交换的市场理念。在企业初创期或者经营困难时期,不能一味期待金融机构给与最低的利率却承担巨大的风险,变相将企业风险都转嫁给金融机构,引导企业接受“分利型”融资方案。例如:A企业因经营困难,向B银行借款,B银行承担巨大风险支持A企

业,在困难期给与较低利率的信贷支持,但是要求A企业将所有的财务数据报送B银行,所有资金都存放B银行,在A企业经营正常后,分5年或者10年,每年按一定百分比的利润分享给B银行,作为前期风险融资的回报。这样既解决了中小微企业创业前期或者经营困难的融资贵问题,同时也兼顾了金融机构的风险承担;中小微企业还应转换企业经营机制,强化内部治理,健全各项管理制度,提高管理水平,从根本上增强自身的综合市场竞争能力;加强中小微企业股权结构治理,积极引导中小微企业向现代企业转变,尤其要遵守规范、透明、真实反映中小微企业状况的财务制度,定期向利益相关方提供准确的财务信息,以减少交易双方信息的不对称带来的壁垒;同时要主动配合当地政府与银行、财政等有关部门建立良好关系,取得银行信任,坚决杜绝逃避银行债务和挪用贷款等失信行为的发生,切实提高自身信用等级,提升整个企业对中小微企业的信用认可度。

(作者单位:四川隆昌农商银行)

(作者单位:新疆自治区农信联社)

(作者单位:新疆自治区农信联社)

(作者单位:新疆自治区农信联社)

(作者单位:新疆自治区农信联社)

(作者单位:新疆自治区农信联社)

(作者单位:新疆自治区农信联社)

(作者单位:新疆自治区农信联社)

(作者单位:新疆自治区农信联社)