

# 农商银行高质量发展的转型路径

◎ 乔盛冬

新时代农商银行加快推进转型发展,必须将高质量发展作为当前和今后一个时期制定发展战略和实施结构调整的根本要求。着力推动业务经营转型,注重规模速度向更加注重质量和效益转变,由规模扩张向结构优化转变。持续打好风险防范“防御战”,做到创新转型,提质增效。围绕深化金融改革、服务实体经济、防控金融风险“三大任务”,从思想、制度、机制等方面推进转型发展,抓重点、补短板、强弱项,把解放思想推动高质量发展贯穿于业务经营的全过程,着力抓好十个转型。

一是抓好职能定位转型。农商银行管理部门要从经营管理型向营销服务型转变,打破“坐机关”现象;城区支行主要围绕如何当好完成各项经营目标任务“排头兵”和转型升级的“急先锋”开展讨论,发挥好存款主战场优势,在竞争中抢夺“大蛋糕”,由靠提高成本吸收存款向靠自身品牌吸引力吸收存款、提高客户占有率转变;农村地区支行要聚焦主业,用好家庭授信贷款、农村新型经营主体贷款产品,主要围绕如何服务乡村振兴战略、支持乡村振兴发展、精准扶贫开展讨论,发挥经营主体作用,树立成本意识、利润意识,改变机关总部与基层“头重脚轻”的经营模式。

二是抓好队伍建设转型。健全体系,完善创新。加强队伍建设,大力培养内部人才,树立以人为本思想,树正气、压邪气;推进全员公开招聘,发挥好年轻人的作用,多为他们搭建成长平台;注重内部培养,制定大学生职业规划,进行阶梯式培养,采取全员竞聘常态化、变相马为赛马;开展上下交流,多岗位锻炼人才,培养复合型人才,特别要培养理财、法律、科技等方面人才;建立完善高管、部室经理、支行长及员工评价体系,以业绩论英雄,收入与业绩相匹配;发挥共青团、工会的作用,引领青年大学生积极投身于农商银行发展中来,在农商银行业务经营和改革发展中建功立业,实现人生价值;建立员工诉求制度,为员工合理诉求开通通道。加强机关部门对基层服务,树立全员为客户

户服务的大服务理念,每名员工都是农商银行品牌的代言人,以新时代、新担当、新作为的高度政治觉悟,凝聚发展的正能量,在潜移默化中,形成独具特色的农商银行品牌形象,打造一支忠诚守规、爱岗敬业、干事创业的队伍。

三是抓好市场定位转型。历史积淀、政策导向、客户基础决定了农商银行支农支小的天然定位。充分利用地缘优势、网点优势、人员优势、政策优势、深耕县域市场,服务地方经济建设,服务实体经济,在推动乡村振兴发展中发挥好金融支撑作用;坚守支农支小主业、县域发展主阵地,发挥好农村金融主力军作用;结合自身禀赋和定位明确战略目标,编制中长期规划和年度计划,研究实施推进。

四是抓好经营理念转型。强化资本约束理念,扭转重规模轻质量、重速度轻内控、重发展轻风险、重经营轻管理的经营理念,由讲数量向讲质量转变,由要我做向我要做转变;利用网点布局广、市场份额大的优势和大型银行管理层级长、业务权限小的不足,将有限的资源运用到熟悉市场需求的区域,做县域市场引领者、补缺者、挑战者。摒弃“求大、求全、求同、求快”的发展方式,向质量、服务、管理、内控要效益;强化精细化管理,夯实内部控制,提升产品定价能力,以效益驱动为导向,加快服务升级;发展保管箱、与保险公司合作等中间业务,拓宽业务范围,减少对贷款利息收入的依赖,提高中间业务占比。

五是抓好股权管理转型。实行多元化股权结构、市场化股权流动、常态化股东管理;鼓励通过引进战略投资者、交叉持股、高管和员工适当比例持股优化股权结构,建立完善区域性股权转让平台,强化股东经营意识;规范组织架构、职责边界和履职考核,完善“三重一大”议事规则,健全履职评价体系;规范运行机制,完善内部管理、绩效考核,健全岗位职责,平衡业务发展与风险防控,科学绩效考核;建立业务发展战略,增强管理能力,延伸服务链条,规

避域内恶性竞争,另辟蹊径。

六是抓好规章制度转型。由于农商银行各行社业务发展不同,导致部分制度碎片化,各条线制度自成一体,没有形成系统化、网格化的规章制度,应对各专业条线制度进行汇编,落实制度管人。目前,农商银行内部控制机制、风险识别机制尚需完善,由于风险评估能力不强,不完善的信息系统和风险管理专业人才的匮乏导致农商银行在摸索中前行,普遍存在重视业务拓展,忽视制度跟进,无法适应新业务发展和风险防控的需要;要进一步开展上层制度梳理,加强顶层设计,在行业内的制度流程框架内全面铺开,使制度条线化更清晰、更完善、更系统;要及时梳理和规范业务流程,新制度及时落实,旧制度及时淘汰。

七是抓好风险管理转型。强化农商银行监事会和内部审计作用,变常规稽核审计监督向重点专业、重点人员聚焦,增强自身“免疫力”;培育和贯彻科学合理的风险文化与风险理念,把“利润当期性与风险滞后性”“流程为本、程序至上”等风险管理戒律印在脑子里,融化在血液中;持续强化道德风险责任意识,尤其是管理人员的道德修养,防范道德风险;使“依法合规、稳健经营”的风险文化,逐步固化于全系统高管员工的日常工作中,成为其行动准则和自觉习惯;从业务、机构、人员“三个维度”,明确责任认定标准,以责任追究倒逼风险管理理念的不断强化和风险管理体系的严格执行,使风险责任制贯穿经营管理的全过程;另一方面,应注重提升高管、员工的士气,要正确面对困难和问题,冷静分析、积极应对,用发展解决历史和现实问题;要统筹抓好柜面操作、市场研判、流动性、案防等风险,形成风险全覆盖。

八是抓好发展方式转型。拓宽获客渠道,扮演好“零售银行”角色,“得零售者得天下”。应围绕自身定位,创新发展成为社区便民、小微企业金融服务商和县域小额信贷供应商;以市场为导向,强化内部管理,创新消费、财富金融

和投资业务,减少利差依赖;聚焦主业,顺应乡村振兴战略,实施新型农业经营主体单制管理,扩大农户家庭贷款覆盖面,充分了解需求、精准对接需求、有效满足需求;重新建立农户信息档案,建立数据库,实现数据化管理;信贷结构占比实现农业贷款、公司贷款、个贷结构,趋于合理区间;立足内部挖潜,深耕农区、社区、园区、商区;强化银政、银税、银保、银担合作,提升供需匹配度;强化网点布局,机制建设和信息技术融合,升级网点功能,优化网点布局;吸收标杆银行成功经验,在渠道拓展、精准营销、集约管理等方面引入信息技术,创新低成本、可复制、易推广的金融服务;新改造的网点,弱化高柜区,优化体验区,突出营销区,引领网点转型。

九是抓好培育企业文化。加强理念、制度、形象文化建设,重点培育包括经营宗旨、特色定位在内的核心价值观;寓文化理念于制度之中,强化特色宣传,树立良好公众形象;培育合规理念,抓好高管引领,全员参与和长效机制建设,推动高管成为合规文化的倡导者,加强宣讲和培训,营造一个人人合规的良好氛围;将合规理念融入业务流程中,完善考核奖惩、问责机制。培育社会责任,推进精准扶贫、普惠金融和绿色金融,重点推动扶贫小额信贷,做到有对接、需求准,有资金、措施实,有联动、收得回。

十是抓好党建工作转型。坚定“四个意识”和“四个自信”,坚决做到“两个维护”,转变工作作风,切实发挥党组织和党员的模范作用,防止空谈党建,到基层去找原因、到客户中去找办法,固化每周定期走网点、走客户和每月谈心谈话机制,落实“一岗双责”制度,推进党员量化考核,党员敢于亮身份,真正做到“我是党员我带头”的榜样示范效应;坚持党领导一切的原则,发挥党委总览全局的核心作用,党的领导写入公司章程,明确议事规则,发挥纪委的监督作用,持续抓好作风建设,打造风清气正的政治生态环境。

(作者系吉林磐石农商银行副行长)

## 经验交流

### 加强银行印章管理的措施

◎ 李明

近年来,国内银行伴随着各项业务的快速发展,在管理上也不同程度出现了风险漏洞,给银行造成了不同程度的损失。尤其是其印章管理风险案件的出现更是给银行内控敲响了警钟。为全面有效防范印章管理引发的风险案件,切实提升印章管理人员及使用人员合规风险意识,更好保护单位的合法利益,笔者根据本辖区工作实际,对银行印章现状进行了探析。

#### 目前存在的不足

(一)重视程度不够,管理不到位。部分银行没有把印章管理纳入内控管理之中,更没有提高印章安全管理这根弦,造成管理不规范、不尽责,尤其在印章使用过程中杂乱无序,并没有严格按照“统一管理、分级授权、有效制衡”的原则进行管理使用,更没有明确用印申请人、审批人和印章管理人等相关职责。

(二)制度流于形式,流程不健全。部分银行缺少健全的规章制度,尤其在印章管理制度、完整流程体系建设上,没有结合工作实际,科学建立覆盖印章刻制、保管、使用、废止、销毁等各个环节的管理机制;同时,也缺少严格的审批程序、考核评价、岗位轮换交接等制度要求,造成印章使用混乱、私刻、伪造公章屡禁不止。

(三)监督机制失衡,检查不到位。部分银行及员工风险意识淡薄,没有采取严格的用印监控措施,尤其在坚持双人监督、双人双锁或密码钥匙分离等方面,存在较大的问题。同时,大部门单位没有对印章开展过定期清理或专项检查(抽查)活动,对印章出现的问题无人问津,形成监督空白,留下较大风险隐患。

(四)人员素质偏低,专业培训不足。大部门银行没有针对印章开展过专项培训活动,教育培训缺失。对如何管理使用印章,模棱两可。大部分部门印章管理(保管)专业人员素质偏低,缺少责任心、大局意识,对如何使用印章,一知半解,造成使用印章不规范、混乱,给印章管理带来较大的风险隐患。

#### 改进措施

(一)强化检查,积极开展印章排

### 准确把握监督执纪“四种形态”

◎ 丘文学

农信社纪检监察工作是保障农信社合规经营的重要环节,加强农信社系统纪检监察工作,推动党风廉政建设、信贷文化建设、反腐败斗争、案件防控工作,为农信社发展提供良好的环境和条件,是农信社纪检监察部门一项长期而艰巨的任务。现笔者结合农信社系统实际,就如何准确把握运用“四种形态”,加强监督执纪工作谈几点认识。

#### 着力在运用“四种形态”上下功夫

监督执纪的“四种形态”:一是党内关系要正常化,批评和自我批评要常态化,让咬耳扯袖、红脸出汗成为常态。二是党纪轻处分和组织调整成为违纪处理的大多数。三是对于严重违纪的重处分、做出重大职务调整应当是少数。四是严重违纪涉嫌违法立案审查的只能是极少数。“四种形态”传承了我们党“惩前毖后,治病救人”的一贯方针,贯穿了管党治党“全面”和“从严”的根本要求,体现了治标和治本的战略思想。各级农信社纪委和纪检干部要自觉站在从从严治党的高度,深入研究“四种形态”的内涵,深刻领会监督执纪“四种形态”的精神实质。在“四种形态”中准确站位、主动作为、有效履职,对党员干部出现苗头性、倾向性的问题,应开展经常性的批评,对一般性违纪行为及时提醒,防患于未然,治病于初期。对受到轻处分、组织处理和处分期人员总数比重总体上要按纪委有关文件要求把握,真正把监督执纪“四种形态”的运用情况作为检验评价工作的标准。

#### 着力在强化谈话函询上下功夫

各级农信社纪委要切实强化对党员干部的日常监督和经常性管理教育,把廉政谈话与开展批评和自我批评结合起来,与党内民主生活会、组织生活会结合起来,对发现的苗头性、倾向性问题,采取谈话、函询等方式及早

## 浅谈商业银行风险管理策略

◎ 韩玉洁

为确保稳健运营,提高竞争力,商业银行制定恰当的风险管理策略,控制和管理所承担的风险尤为重要。一般来说,商业银行的风险管理策略可概括为五种:风险分散、风险对冲、风险转移、风险规避和风险补偿。

一、风险分散。人们常说“不要把鸡蛋放在同一个篮子里”就是这个意思,通过多样化的投资来分散并降低风险。比如,可以通过信贷资产组合与其他商业银行组合银团贷款方式,来使授信对象多样化,从而达到分散和降低风险的目的。此策略前提要有足够的相互独立的投资形式,虽会增加交易成

本,但与承担全部风险可能造成的损失相比而言,成本的支出值得考虑。

二、风险对冲。此策略对管理市场风险,包括利率风险、汇率风险、股票风险和商品风险非常有效。在于通过投资或购买与衍生品合约中约定的资产(以下简称标的资产)收益负相关的某种资产或衍生品,来抵消标的资产可能存在的损失。此策略分为两种情况:①自我对冲。利用自身资产负债或某些具有收益的负相关性业务组合来进行风险对冲。②市场对冲。对于无法通过自我对冲的风险,通过衍生品市场进行对冲。

三、风险转移。顾名思义,可以通

过购买某种金融产品或者采取其他合法的经济措施将风险转移给第三方,具体表现为:①保险转移。通过购买保险来将风险转移给承保人。在发生风险损失时,则可以得到一定的经济补偿。②非保险转移。将某种特定的风险转移给专门机构或部门。简单来说,就是在发放贷款时要求借款人提供第三方信用担保来作为还款保证,如若不能按约偿还本息,则担保人代为偿还。此为财务型非保险转移。非保险转移即为转让损失的财务负担。

四、风险规避。对自身不擅长或不愿意承担风险的业务,银行可以选择拒

绝甚至完全退出该业务领域来避免可能承担的风险。同样,规避了风险自然也失去这一领域可能获得的收益。此消极策略不宜占主导地位。

五、风险补偿。有些业务必然会发生,正如风险必然存在。对于一些无法通过前四种策略来管理或规避的风险,不得不承受的风险可以通过在损失发生以前采取在交易价格上附加风险溢价,即通过价格调整来获得合理的风险回报。重点在于合理定价,过高则使自身业务失去竞争力而陷入业务萎缩困境,过低则风险难以获得合理补偿。(作者单位:河北省隆尧县农信联社)

## 转贷基金如何化解民营企业融资难题

### ——以江苏东台农商银行为例

◎ 刘刚

民营经济是创业就业的主要领域、技术创新的重要主体、国家税收的重要来源,其在市场发展、农村富余劳动力转移等方面发挥了重要作用。受经济下行,以及自身因素等方面的影响,当前,民营中小微企业普遍感觉资金短缺、运行困难。

党中央、监管部门高度重视民营经济的健康发展,更是密集发声,出台意见,要求加大对民营经济的支持力度。为将金融扶持政策落到实处,切实解决经济下行期民营企业融资难、融资贵的问题,江苏东台农商银行充分发挥地方金融主力军的作用,积极创新服务,联手地方政府,首期共同出资1亿元,设立东台市首个民营企业转贷基金。自基金设立以来,仅两个多月时间,已累计运用40次、金额3.82亿元,为37家企业节约融资成本240万元。

持民营经济。对银行而言,有利于稳定信贷资产质量,防范内外勾结案件风险,增进银企感情,增强客户黏度。同时,引入政府资金,又有利于壮大基金规模,扩大社会影响,为银行营造更加良好的外部环境。

由于顺应时势,主动作为,该行的请求迅速得到了东台市政府的支持响应,落实了市担保公司出资5000万元,与东台农商银行共同设立亿元转贷基金。2018年12月19日,该行与东台市政府联合召开了转贷基金启动大会,东台市市长赴现场讲话,人民银行盐城分行、银保监局盐城分局、东台市20家民营企业以及多家媒体共同助力,见证了转贷基金业务的正式启动。

#### 强化管理保障运维稳健

围绕将扶助民企的实事办实,农商银行确保基金运维安全,严把客户准入、基金运维以及动态管理“三个关口”。

严把客户准入关。坚持审慎、安全的原则,明确申请转贷基金的民营企业客户必须满足两个基本条件,即:该行存量信贷客户中生产经营正常,主营业务稳定,具备相应的按期还本付息能力;同时,经农商银行内部评定,客户合作伙关系等级须达A级(含)以上。对生产经营不正常,销售额大幅下降导致资金流减少,严重亏损,用信期限与资金回笼期限不匹配的客戶,坚决不通过转贷基金掩盖信贷风险。

严把基金运维关。由东台农商银行担当“基金管理人”角色,对转贷基金实施“封闭式”管理。即:转贷基金使用汇入放款机构内部账户,续贷贷款支付方式一律实施受托支付,并由客户经理陪同客户办理放款手续,监督将续贷本金转入担保公司转贷基金专户。

严把动态管理关。建立“白名单”动态管理机制,实施差别化的信贷政策。对重诚信但生产经营暂时遇到困难的企业,主动纳入“白名单”,核定转贷基金使用额度,帮助解决还贷资金困难,维持正常生产经营;对合作出现不诚信的企业,立即冻结基金使用额度,终止转贷政策支持;对存量贷款已逾期或欠息,有法院经济纠纷案件未审结(诉讼主体为原告的除外)或执行未终结,已被列入失信人名单的,坚决剔除“白名单”,不予支持。

#### 优化机制提升服务质效

围绕将扶助民企的好事办好,关注客户体验,客户诉求,在提升效率和降低成本上下功夫。简化手续流程,提高服务效率。明确推出转贷基金运行“三个一”目标,即:企业申请一天审批结束,资金一天周转结束,客户承担一天费用。基于农商银行移动银行平台,开发了专门的转贷基金申请系统。一方面,实现贷款线上申请、线上审批,提高办贷效率;另一方面,通过电子邮件方式,将转贷审批

(作者单位:福建省武平县农信联社)