

经验交流

农信社改制组建农商银行的思考

◎ 贾有利

加快农信社股份制改革,实现农信社向农商银行质的转变,必须严格按照银监部门政策要求与市场化运作原则综合考虑,统筹兼顾,全面推进,加强经营管理,努力夯实发展基础,科学推动改制组建农商银行工作。

(一)提高思想认识,明确改制目标。一是发动全员,统一思想,把员工的思想提高到改制事关农信社未来发展方向的高度上来,纠正部分人“改制仅是更名换牌子”的偏颇认识,提高改制组建农商银行的信心与决心。二是加强组织领导,成立专门组织机构,分工协作,形成共同促进农信社改制组建农商银行工作的合力。三是进一步明确目标,合理制定中长期规划,增强工作的预见性和主动性,充分调动员工积极性。四是以股份制为主导进一步推进产权改革。通过转换经营机制,明晰产权关系,量质并举发展。

(二)转换经营机制,增强经营发展活力。一是严格按照《公司法》《商业银行公司治理指引》等法律、规定要求,界定股东大会、董事会、监事会和经营管理层的工作职责和权力范围,完善议事规则和工作程序,形成决策科学、执行有力、监督有效、运转规范、相互制衡的法人运行机制。二是完善绩效考核机制。本着“按效、按绩、按劳分配”的原则,探索推行岗位绩效工资制,激发调动员工的工作积极性和创造性。三是创新高管人员选拔机制,建立健全高级管理人员选拔任用工作制度,优化高管队伍结构,全面提高领导班子整体素质。

(三)优化股权结构,强化股权约束。一是积极引导股权向法人股东集中,重点引导优质法人股东收购自然人股权,进一步优化股权结构;加强与辖区内优质企业交流,加快吸引法人企业入股,提高法人股占比。二是适当提高股东入股起点,改善股权分散现状,逐步形成规范有效的法人治理机制,明晰产权关系,量质并举发展。

创新金融服务 助力乡村振兴——对唐河县农信联社扶贫工作的调查

◎ 刘昭君

“农业、农村、农民”问题是关系国计民生的根本性问题,必须始终把解决好“三农”问题作为全党工作重中之重。”十九大报告明确指出要坚持将“三农”工作放在重中之重的重要地位,结合“乡村振兴”新战略,加快推进农业农村现代化。作为农村金融的主力军河南省唐河县农信联社带着初心和使命,积极搭建网络、开拓渠道,想政府之所想,急农户之所急,解群众之所需,立足服务“三农”,致力于打造金融服务落地平台,助力推进农业农村现代化。

打造“金融+科技”的农村金融良好业态,一直是唐河县农信联社关心的农村发展问题之一。深入挖掘农村金融科技建设的重点问题,推动大数据、云计算、信息安全等信息科技在农村金融领域的应用,打造“金融+科技”的良好业态,可以有效消除阻碍金融科技下乡的各种障碍,使农村金融在助力城乡融合中发挥更大的作用。

唐河县农信联社在深入推进金融精准扶贫工作中,以建档立卡贫困户为重点,创新推广“N+贫困户”产业扶贫模式,推出“致富+扶贫贷”,逐步加大对贫困户和新型农业经营主体的信贷支持力度。同时,他们针对龙头企业、农民专业合作社、种养大户、家庭农场等新型农业经营主体及个体工商户资金需求,创新推出“粮仓扶贫+”贷款模式,加大对有劳动力、有致富项目、信用状况良好的贫困户的支持力度,通过金融产业扶贫帮助其实现就地脱贫目标。

唐河县农信联社以深入服务乡村振兴战略为契机,努力提升农村信用环境建设质效,持续开展整村授信工作,不断完善农村家庭信息档案,加快提高整村授信工作覆盖率、农户授信率和用信率。他们对通过信用村、整村授信评定村,实行优惠利率政策,每年安排一定规模的信用贷款,让更多农户获得授信,让农户贷款更加便捷。农信社充分发挥自身优势,依托“丰收驿站”、文化礼堂、村居宣传栏、微信公众号等载体,积极推进金融知识进村居、进礼堂、进广场,传播信用

发展普惠金融关键在服务创新

◎ 代 伟

面对经济金融工作新任务、新要求,农商银行系统应苦练内功、精准发力,不断加大创新力度,努力在新环境中找准自身定位和全新坐标,以提升金融服务的覆盖面、可得性和满意度为目标,以缓解小微企业、“三农”融资难和融资贵为重点,全力支持乡村振兴战略实施,聚焦服务实体,全力支持现代经济体系建设,推动普惠金融发展进入新阶段。

坚持精准定位提升服务能力

(一)增强支农支小创新魄力。一是拓展涉农服务范围,围绕农业供给侧结构性改革和乡村振兴战略,研究制定乡村振兴战略金融服务“一揽子”方案,优化信贷结构引领农村产业结构调整,加强引导农村新业态、新产业发展,全面服务农业农村现代化和农村一二三产业融合发展。二是创新抵押担保方式,探索开展集体建设用地使用权、大型农机具、农业生产设施、农产品订单保单等贷款抵押方式;完善和推进“政银担”合作、“两权”抵押贷款试点;推广农村“光伏贷”“社保贷”,完善“产业大户、家庭农场、农民专业合作社、龙头企业+”等产业带动模式,不断满足农村各类经营主体有效融资需求。三是扩展小微金融服务渠道,加快微贷技术应用,创新贷款产品,为小微企业提供全链条、多环节、全流程服务,加强小微企业基础性、综合性金融服务,增加客户黏性。

(二)强化普惠金融服务定力。一

是围绕坚决打赢脱贫攻坚战的战略部署,着力提升扶贫小额信贷质效。坚持户贷户用户还和“四有一项目”基本信贷条件,把信用水平和还款能力作为发放扶贫小额信贷的主要参考标准,推动直接扶贫和间接扶贫两种模式同步落地;充分利用扶贫贷款贴息、风险补偿、扶贫再贷款政策,严防信贷资产损失。二是加大金融科技建设,推动传统产品从线下向线上转移,不断提高电子交易替代率;结合“金农信e家”体系建设,优化自助机具布局,不断增加基础金融服务内容,推广“拎包银行”,提升金融服务的覆盖面和满意度。三是发挥网点、渠道和人员优势,积极开展形式多样、内容丰富的金融知识普及工作,加大信贷结构引领农村产业结构调整,加强引导农村新业态、新产业发展,全面服务农业农村现代化和农村一二三产业融合发展。二是创新抵押担保方式,探索开展集体建设用地使用权、大型农机具、农业生产设施、农产品订单保单等贷款抵押方式;完善和推进“政银担”合作、“两权”抵押贷款试点;推广农村“光伏贷”“社保贷”,完善“产业大户、家庭农场、农民专业合作社、龙头企业+”等产业带动模式,不断满足农村各类经营主体有效融资需求。三是扩展小微金融服务渠道,加快微贷技术应用,创新贷款产品,为小微企业提供全链条、多环节、全流程服务,加强小微企业基础性、综合性金融服务,增加客户黏性。

(三)增强服务实体经济能力。一是把握信贷投放的切入点。围绕区域发展规划,合理把握信贷投放总量和节奏,促进信贷总量与地方经济发展规模相适应,投放节奏与实体经济运行节奏相衔接,服务好地方经济转型发展。二是找准信贷投放着力点。准确把握信贷投向,围绕重点产业、重点客户、重大项目,主动对接现代农业、农业产业链、农民创业、农村消费、战略性新兴产业、先进制造业和传统产业升级项目,加大有效信贷投放。三是抓住信贷投放的关键点。主动推进绿色金融发展,加大对绿色、环保、循环经济的信贷支持力度,退出产能过剩行业 and 僵尸企业,严禁新增“两高一剩”行业贷款。

农商银行数字化转型路径

◎ 刘 轩

借鉴其他行业 and 同业银行的经营看,数字化转型不是要不要的问题,而是如何开展的问题。笔者认为本着流程前段简单化,后端大数据处理集中化,产品和服务反馈机制敏捷化,风险控制更加科技化和合规化的目的,农商银行的数字化转型可以从以下几个方面着手。

(一)在客户经营方面,夯实根基,更好地发展农村金融。在数字化转型过程中,农商银行应坚持以互联网思维和移动互联技术为核心,建立农村信息体系,搭建“互联网+三农”的金融服务平台,突破广大农村经济的地理阻隔,切中精准扶贫和乡村振兴的服务“痛点”,深度介入“三农”领域,积极适应“三农”客户的生产生活和金融消费习惯,着力解决农民融资难、融资贵、融资慢、基础融资服务不足等特殊难题。

(二)在科技技术方面,加大投入,开发自主掌握平台。当前,农商银行的自主技术平台的搭建还处于很简约的阶段,要通过逐步提升自身技术水平,搭建自主掌握的平台,而选择地与各类金融科技公司合作,是农商银

行自主构建数字化生态、金融科技应用的前提。否则,就变成了一种束缚,同质化产品、同质化的服务接踵而来,差异化竞争无从谈起。数字化时代,研究的是快速、灵活、贴近生活,而做到这点,自主掌握科技力量才能快速应对和相应。

(三)在获客渠道方面,打破限制,以新手段精准获客。农商银行通过线上网上银行、手机银行、企业公众号等渠道,将大量的业务转移到线上办理,可减少客户去网点路上和网点排队等候的时间耗费,并与互联网科技公司合作获取客户的消费倾向、消费需求等有价值信息,利用自然语言、图计算等人工智能技术,对客户进行精准画像,采用交叉营销,定向推荐等差异化策略,实现精准获客,个性化服务、智能营销。

(四)在业务流程方面,流程重塑,提升客户服务体验。一方面,在客户金融消费过程中,综合运用数字化技术整合多渠道,重塑业务办理流程,实现一点接入,全渠道响应的模式;另一方面在农商银行内部产品研发和业务创新过程中,利用云计算资源高效聚

坚持创新产品拓宽服务渠道

(一)丰富产品服务体系。一是加大金融产品创新力度,紧跟市场需求,开展金融产品和服务方式创新,以满足不同客户对服务快捷化、体验人性化、财富最大化的金融服务需求,形成标准化和个性化并存、业务品种齐全的系列品牌产品。二是积极创新服务模式,依托整村授信、园区授信、网上银行、手机银行、移动终端等载体,全力打造批发式授信、信用式放款和自助式办贷的助农、助小信贷产品,重点扩大小额信贷规模和覆盖面,努力为客户提供个性化、综合化金融服务方案。三是加强同业合作,利用同业产品创新成果,整合行内优势资源,加大投融资产品研发力度,积极争取多业务牌照,加速向综合化经营转变。

(二)构建一体化渠道体系。一是下沉金融服务渠道,确保客户全触及。以“惠农服务室”为载体,升级打造好“金农信e家”,把“基础金融+综合金融”服务引入服务室,增加金融服务功能;合理布放各类自助机具,完善服务功能,提升农村金融服务水平。二是大力发展数字普惠金融,运用互联网、大数据、云计算的技术手段降低服务门槛,拓展服务半径,降低服务成本,提升服务质效,构建运行高效、互助共享、线上线下同步发展的普惠金融产品服务体系。三是推动网点转型,提升综合化服务功能,突出网点区位优势,扩大网点辐射范围,加快网点智能化转型;加大走出去营销的力度,变“坐商”为“行商”,完善“物理网点+电子银

行自主构建数字化生态、金融科技应用的前提。否则,就变成了一种束缚,同质化产品、同质化的服务接踵而来,差异化竞争无从谈起。数字化时代,研究的是快速、灵活、贴近生活,而做到这点,自主掌握科技力量才能快速应对和相应。

(三)在获客渠道方面,打破限制,以新手段精准获客。农商银行通过线上网上银行、手机银行、企业公众号等渠道,将大量的业务转移到线上办理,可减少客户去网点路上和网点排队等候的时间耗费,并与互联网科技公司合作获取客户的消费倾向、消费需求等有价值信息,利用自然语言、图计算等人工智能技术,对客户进行精准画像,采用交叉营销,定向推荐等差异化策略,实现精准获客,个性化服务、智能营销。

(四)在业务流程方面,流程重塑,提升客户服务体验。一方面,在客户金融消费过程中,综合运用数字化技术整合多渠道,重塑业务办理流程,实现一点接入,全渠道响应的模式;另一方面在农商银行内部产品研发和业务创新过程中,利用云计算资源高效聚

合、多方协同的特点,整合资源,构建金融生态圈,基于平台化为客户提供综合性服务。

(五)在产品方面,敏捷开发,加快金融产品更迭。数字化时代要求金融产品的开发具有快速、敏捷的特征,在综合考虑成本、时间、资源因素,并在平衡业务敏捷与风险控制的基础上,引入场景化应用服务;提升对客户的服务黏性,打造“生活+金融”的场景金融服务,面对热点业务和事件可以按天或者当周频度实现产品或活动上线,实现“快速更迭、贴近客户”。

(六)在网点建设方面,科技赋能,打造高便捷银行。对传统物理网点实施科技赋能和数字化改造,加快网点功能分区的建设,对原有传统 ATM、CRM 等自助机具进行强化、加速网点标准化管理转型和智能化升级;提高网点业务效率,打造客户无边界金融服务体验,加速向智能化、轻型化和一体化转型。

(七)在商业模式方面,打造生态圈,构造完整的企业产业链。在数字化转型过程中,农商银行应该探索生态

行+流动服务”的渠道体系。

坚持党的领导提升核心竞争力

(一)坚持党对金融工作的领导。做好新时期金融工作,首要是坚持党对金融工作的集中统一领导,强化党的领导核心、政治核心地位;充分发挥党委总揽全局、把关定向、协调各方的作用,坚持在党委的统一领导下,合理界定不同治理主体职责边界,既不缺位,也不越位;强化“两会一层”的履职能力,推进全面风险管理,承担风险管理最终责任,持续推动建立、健全全面风险管理体系;树立经济资本理念,承担资本管理首要责任,建立健全资本管理长效机制,建设资本节约型银行;严格执行银监会《商业银行股权管理暂行办法》,规范股东行为,优化资本结构。

(二)建立一支高素质团队。农商银行系统的创新、发展、转型离不开一支专业尽职的高素质团队。要培养、选拔政治过硬、作风优良、业务精通的金融人才,大力推行人才兴行战略,进一步深化选人用人制度改革,着力打造适应现代银行发展的干部员工队伍,切实把人才优势转化为发展的核心竞争力。

(三)担当普惠金融的主力军。农商银行要做新时代普惠金融创新发展的先锋,全力服务乡村振兴战略的实施,支持精准扶贫和脱贫攻坚,发力科技金融融合,让普惠金融的活水源源不断地流向金融服务的“洼地”,为全面建成小康社会贡献应有的农金力量。

(作者系安徽徽东农商银行行长)

圈,搭建一种符合银行业务特点的数字化生态平台。农商银行在多年的经营过程中,积累了许多天然的竞争优势,如:品牌信任、客户资源、数据沉淀、雄厚资金等。可以充分利用自身优势,以更加开放的形式,来提供更加稳定数字化生态服务,将客户、产品、渠道、商家(合作伙伴)融入生态平台,形成人(客户)、货(商家)、场(场景)的生态结合体,提供综合性的联合服务,将银行的服务隐藏在非金融场景服务之下,提供更加吸引客户、更加地气、提高客户黏性的金融服务。

(八)在风险管理方面,搭建模型,建立全流程风险防控机制。一是基于大数据技术,及时收集客户交易与行为等数据,建立风险模型,促使风险从“事后”转向“预警”。二是基于区块链技术的数据可追溯性,防止交易欺诈等风险,提升风险防控效率。三是基于人工智能技术,构建智能风险防控系统,改变银行传统中“三道防线”风控模式,建立营销、审批、预警、清收的端到端反馈机制,加强贷前、贷中、贷后全流程风险管理。(作者单位:广东惠州农商银行)

如何推动党建与业务深度融合

◎ 刘国平 于福泉

当前,农信社正处在全面推进“三大银行”建设的关键节点,如何凝聚党建正能量,不断催生发展动力,充分发挥党建工作对经营发展的引领作用,实现党建与业务经营的良性互动,是农信社目前亟需解决的问题。笔者就如何做好党建与业务工作深度融合进行浅谈。

(一)坚持党对经营工作的领导地位不变。一是深入贯彻党的十九大精神,将党建工作总体要求写入农信联社《章程》,把党委会研究讨论作为理事会、经营层决策重大问题的前置程序,让党的领导核心和政治核心作用在法人治理中得到落实,进一步助推动党建与业务经营深度融合,确保党的建设和业务发展同步谋划、同步推进。二是重大事项决策、重要干部任免、重要项目安排和大额资金使用等“三重一大”事项,必须经过县联社党委会研究讨论决策,充分发挥党组织在领导改革与发展中的政治优势、组织优势和制度优势,确保党委会切实在“把方向、管大局、做决策、保落实”等方面发挥重要作用,坚决防止借发展或破坏发展之名弱化党的领导。三是要充分发挥好基层党组织服务“最后一公里”的作用,巩固好“双基工程”“共融共建”成效,在业务拓展、不良清收、精准扶贫等工作中,切实履行农信社基层党组织的担当和责任。

(二)坚持问题导向不变。一是解决党建与业务工作“两张皮”的现象。有基层个别员工认为,农信社是企业,追求经济利益是目的,搞党建与业务的发展有多少必要;甚至还有部分员工认为党组织开展的各种活动,分散了抓业

务经营的精力,影响了业务工作的开展。这些在一定程度上影响了农信社党的建设和发展。二是解决抓党建工作“过分痕迹化”的现象。以前对痕迹化管理工作不重视,从而使党建工作无法追根溯源,落实责任。但如果基层抓党建过分注重痕迹化管理,反而容易搞成形式主义,造成抓党建工作就是抓痕迹化管理的严重误区。三是解决党员干部担当精神不够的现象。基层个别党员干部对农信社的改革发展缺乏正确认识,缺乏足够信心,看不到面临的发展机遇;认为不发展就没有风险,与其担风险不如不发展,比如:在农村市场拓展上,有的党员干部在面对市场发展难题时,终日怨天尤人,不想办法去解决,有等、靠、混日子的思想;在不良贷款清收处置上,瞻前顾后,新官不理旧账等。这些问题必须要着力解决好,才能进一步巩固和强化好党的建设。

(三)坚持“围绕业务抓党建,抓好党建促发展”的总体要求不变。一是压实“两个责任”。为切实把责任“担”起来,就必须明确各级抓党建工作的责任;党委书记是“第一责任人”,分管领导是“直接责任人”,各党支部书记是“具体责任人”、各小组成员是“重要责任人”。形成一级抓一级、一级带一级、层层抓落实的工作格局,切实做到“党委主动担责不松手、党委书记履行第一责任人责任不甩手、班子成员履行‘一岗双责’不袖手、纪检条线履行监督责任不缩手”。

二是党建工作与业务工作同安排、

同部署、同考核,实现同频共振。要树立“业务当中有党建,党建也是业务”的全新意识,把党建的立足点和归属点放在加快发展上,同业务经营一起部署、一起抓实、一起考核;将思想建设、读书活动、党纪国法规章专项学习教育与做好业务经营结合起来,尤其是要与市场营销、压降不良、防控风险、改革发展、合规文化建设等有机结合;业务工作的难点在哪里,党建工作的重点就在那里;业务拓展到哪里,党建工作就跟进到哪里。只有这样才能真正实现党建与业务经营深度融合。

(四)发挥党支部战斗堡垒作用和党员先锋模范作用。一是抓好党员思想政治教育 with 合规文化建设相结合。党员要严格要求自己,不断加强党性锤炼,坚定自身理想信念,要自觉把个人奋斗与业务发展结合起来,切实增强政治意识、大局意识、核心意识、看齐意识,挺起理想信念的“主心骨”,把对理想信念的那份坚定体现到实际行动中,落实到合规办理每一笔业务、服务好每一位客户、完成好每一项工作上。二是抓实党员作风建设工作与锤炼党性相结合。要加强作风建设,落实“两学一做”,开展服务窗口“党员示范岗”、评选五星党员、党员民主评议、党员党性分析、妥善处置不合格党员活动;引导党员立足本职岗位,争先创优,让党员走在前面、干在前面,不管是业务营销工作、不良贷款清收,还是精准扶贫都要有党员干部带头攻坚克难、靠前战斗的身影;充分体现“一个党员一面旗帜”,为员工做好榜样引领作用,从而增强员工的责任感和使命感,有效激发员工的

工作热情,切实把员工的思想和行动统一到农信社的有效发展上来。三是抓好党风廉政建设与反腐败工作与营造风清气正的发展环境相结合。当前农信社正处在改革发展的关键时期,各类装修项目、基建工程、大宗物品采购越来越多,每一名党员都要自觉认清形势,时刻把纪律和规矩挺在前面,把思想统一到上级部署要求上来;要牢固树立法治意识,学法懂法、畏法守法,全面提升依法依纪办事能力;要严格落实党风廉政建设责任制,扛起管党治党的政治责任;既要廉政又勤政、既干净又干事,全力打造一支优秀的党员干部队伍。

(五)坚持考核激励手段不变。一是按季督导检查。严格按照“七抓七查”要求,按季度对基层支部“三会一课”、民主评议党员、主题党日、“三项工程”等工作推进情况进行督导检查,坚决反对将支部书记日常工作督导检查、考核评议停留在口头上、“楼道”文化上。二是纳入目标考核内容。按照《基层党建考核奖惩办法》《党支部工作考核办法》要求,把支部书记抓党建工作纳入年度目标考核内容,按季考核,实行经营、党建平行“双百分制”,目的就是要让支部书记切实履行起“一岗双责”职责,切实把党建工作做牢做实做出成效;通过严格考核,督促支部书记把每条战线、每个领域、每个环节的党建工作抓具体、抓深入,有效促进党建工作由被动应付向主动作为转变,积极推动业务发展取得新成效。

(作者单位:四川省盐亭县农信联社,刘国平系该联社理事长)

文化。并加强农村地区金融消费者权益保护,通过开设“金融讲堂”等形式,宣讲征信、理财、融资、反假币等与老百姓息息相关的金融知识,倡导科学合理的金融消费理念,推动家风乡风建设,共创优美人居环境,为乡村振兴提供金融文化支撑。

与此同时,唐河县农信联社积极践行普惠金融理念,强化对弱势群体和经济薄弱环节的金融服务,依托乡镇全覆盖的43个网点和行政村全覆盖的农村金融服务便民站,扎实做好“农农保”“惠农一卡通”等资金免费代理发放工作,确保国家强农惠民政策落到实处。他们在全县共布放自助服务机具2202台,其中:收单POS机具1685台,“农民金融自助服务终端”105台,“金燕自助通”331台,ATM机具81台,基本实现了乡村“全覆盖”,打通了服务农民“最后一公里”。同时,其还加强电子银行建设,成功创建多个“网上支付(手机支付)应用示范村(示范区)”,改善农村支付结算环境,让更多客户懂得线上办理、更多业务可以线上办理、更多服务可以移动办理;特别是针对农民外出务工、子女上学、探亲农村提供的存、贷、汇基本服务,使广大农村居民享有与城市市民同样方便快捷的现代金融服务;通过不断加大“助农取款”服务点建设,实现了农民“足不出村,取款零成本”。

精准扶贫是推动乡村全面振兴的重要内容,各农村金融机构应坚持精准扶贫、精准脱贫,深入贯彻落实党的十九大精神,重点攻克深度贫困地区脱贫任务,打好精准脱贫攻坚战。应当坚持新增金融资金优先满足深度贫困地区、新增金融服务优先布设深度贫困地区,为深度贫困地区打赢脱贫攻坚战提供重要金融支撑;要加强深度贫困地区扶贫再贷款管理,加大对深度贫困地区的扶贫再贷款倾斜力度;优化金融机构监管考核,监管部门监管评价和银行内部考核,应充分考虑深度贫困地区个人精准扶贫贷款不良率给予一定的容忍度。

(作者单位:西北农林科技大学经济管理学院)