

农商银行如何创新经营管理

◎ 贾有利

创新是各类金融机构提高服务水平
和竞争能力的重要基础。在潮形势下,作为传统农村金融主力军的县级农商银行,如何加快金融创新步伐,全面提升竞争实力。本文从如何通过有效创新促进农商银行提升经营管理的方面进行分析。

农商银行在创新经营管理方面的现状

目前,由于诸多因素的制约,很多经济欠发达地区的县级联社依然面临着资产质量不高、经营效益不好、资本充足率低、抗风险能力弱、创新发展能力不足等诸多问题。

(一)主动意识差,创新观念缺乏。目前,很多县级联社还没有真正树立起金融服务创新观念,缺乏竞争进取意识,依然存在安于现状、保守求稳的心态。这种观念的存在导致其经营核算意识不强,工作开拓性差,不能积极主动地去找寻金融创新的切入点,而是考虑如何应付上级与监管部门的考核,缺乏金融创新意识。

(二)活力不足,经营机制缺乏创新。受诸多因素影响,改制后的农商银行现代企业经营机制尚未建立,存在激励机制不到位、选人用人制度不完善、法人治理结构流于形式等问题;以效益为核心的分配机制,能上能下能进能出的用人用工机制和内控完善、制衡有效的法人治理结构的约束机制还没有真正确立起来,多数农商银行经营机制创新活力不足。

(三)服务品种单一,吸纳性创新多,原创性和特色性创新少。当前县级农商银行虽然在金融产品创立方面作出了尝试,但与其他专业银行相比金融服务品种还较为单一;主要集中在传统的存贷款业务上,满足农户信贷资金需

求的信贷品种较少;金融创新主要是模仿、借鉴国内商业银行的做法,以吸纳性创新为主,有特色和原创性创新很少,创新产品具有很强的同质性。

农商银行经营管理创新的主要对策

(一)进一步深化内部机制改革创新,构建现代金融企业运行机制。一是创新绩效考核机制。本着“按效、按绩、按劳分配”的原则,探索推行岗位绩效工资制,激发调动广大干部职工的工作积极性和创造性;健全完善以效益为核心、风险防控为前提的薪酬分配机制,合理设定考核指标,科学核定目标任务,充分发挥绩效考核的正向激励作用。二是创新县级农商银行定岗定编、全员竞聘上岗机制。实行全员竞聘上岗,逐步建立能上能下、能进能出、优胜劣汰的用工用人机制,增强竞争意识、服务意识,充分调动和激发员工的积极性和创造性。三是创新高管人员选拔机制。建立健全县级农商银行高级管理人员选拔任用工作制度,优化高管队伍结构;严格按照“公开、平等、竞争、择优”的原则,全面推行高管人员公开选拔和竞聘上岗,真正做到“能者上,平者让,庸者下”;配全、配优、配强县级农商银行领导班子,全面提高领导班子整体素质。四是创新法人治理运行机制。根据《公司法》《商业银行法》和《商业银行公司治理指引》等规定要求,按新的公司治理商业银行法人治理机制,依法高效运转,实现产权关系明晰、维护投资人合法权益、确保可持续健康发展。

(二)全面推进业务发展创新,打造核心竞争力。1.创新经营机制,调整优化存款结构,拓展存款市场份额。一是创新企业形象,促进网点建设与业务拓

展协调发展。统筹考虑效益增长,在完善网点布局的基础上,统一规划、统一标准、统一建设、加大精品网点建设投入力度;同时在支持城乡一体化建设、新民居建设时,积极谋划筹建新的营业网点,使网点建设与业务拓展、延伸服务有机地结合。二是创新营销理念,增强全方位服务意识。充分利用传统节日、农产品收购等人流、物流、资金流旺季,深入重点场所、重点地段开展全方位的信贷产品宣传活动,为广大客户提供咨询,优化服务,融洽关系,增进感情,全面提升农商银行知名度和社会形象。三是创新存款结构理念,力求达到最优化。在大力吸收居民储蓄存款的同时,积极营销销区企业、个体大户、酒店院校、贷款客户、街面店铺、商场超市、富裕农户、系统大户和涉农财政性资金,通过提高结算服务水平,大力吸收低成本存款,全力优化存款结构。

2.创新信贷管理模式,推进信贷业务规范化管理,提升信贷管理水平。一是创新管理模式,发挥县级农商银行主体优势,提高信贷管理效率。构建科学的信贷管理组织架构和业务操作流程,明确信贷人员贷款管理责任,根据信贷产品风险的高低,给予基层机构和信贷员适度授权,实现责、权、利对等;积极探索信贷员等级管理,从根本上改变现有信贷人员的准入和管理办法,全面提升信贷基础管理水平和工作效益。二是创新科技手段,提高信贷管理水平。稳步推进信贷管理系统建设,规范数据信息采集、贷前调查、评级授信、贷款审批、贷款发放与贷后管理,推动信贷管理的精细化、规范化,以科技手段全面提升农商银行信贷管理水平。三是创新管理理念,坚持依法合规经营。以落实“三个办

法一个指引”为抓手,强化信贷风险防控;落实“实贷实付”“受托支付”制度,加强贷款新规落实情况的日常监测和定期检查,确保依法合规经营。

3.创新不良贷款清收模式,提高资产质量,增强发展后劲。一是创新清收模式,努力提高清收效果。打破常规思维模式,认真落实省级农信联社出台的风险代理、打折清收、公告催收、不良贷款债权转让等清收方式,以及引进战略投资者、成立资产管理公司等超常规清收方式,全力压缩存量不良贷款。二是创新合作机制,发挥外部力量作用。加强与政府、纪检、监察部门和人民法院的协调配合,充分依靠社会外部力量,采取行政手段和法律手段,对不良贷款借款人产生震慑效果,全力清收不良贷款。三是创新风险问责机制,强化新增不良责任认定。高度关注到逾期贷款,对新增不良贷款要责任落实到人,坚持不良贷款新增一笔,处理一笔,追究责任一笔,坚决杜绝不良贷款前清后增。

4.推动中间业务创新,开展多领域合作,努力提高经营效益。一是推动“银银合作”,努力打造“农村金融服务超市”。通过同业合作方式,推动“银银合作”,丰富服务产品,增加服务功能。二是加强银企合作,提高综合服务水平。积极开展结算、代发工资、代收代付、代扣费等业务,加大对集团客户的营销力度,在政策范围内积极开展信息咨询、财务顾问、账户管理、现金管理和担保承诺等业务。三是加强银政合作,进一步扩大资金项目范围。加强与财政国库集中支付和零余额账户合作,搭建系统接口,积极营销,发展在农商银行开立资金账户数量。

(作者单位:河北迁安农商银行)

农信社柜面服务的变迁

◎ 任含盛

说道柜面服务,老一辈的农信人,正是用他们坚毅的个性打造了农信社贴近百姓的柜面服务,撑起了属于农信社自身的服务内涵。

国家在发展,社会在进步,科技慢慢走入我们寻常百姓家。农信人在传承老一代柜面服务底蕴的同时,融入了新生力量,电脑、打印机、监控、话筒、计算器等常用电子设备的投入,既便捷了柜面业务办理,也提升了资金安全性。电脑入账、现金收入、先收款后记账、现金支出、先记账后付款……虽然内容上并无变化,但是形式上却是大有不同。过去一笔业务需要填写票据、登记簿,如今电脑操作一分钟便可办完并记录在案。硬件质量的提升,使柜员在办理业务精准的前提下,提高了办理速度,吸引了更多客户。同时,企业技术培训的深入,让柜面业务的办理增添了不少不一样的色彩,温柔的问候、耐心的解答、微笑的欢送,都让原本平凡的柜面多了一丝不平凡。“五声服务”带来的不仅仅是客户的信任,还有柜员的自我满足。伴随着各

方拼搏与进步,柜面服务在这一时代得到了升华。

柜面服务是属于农信社的内核,也伴随柜面员工砥砺前行与实践与行动。虽然身处基层,柜员们能够真切感知农信社的发展历程,体会柜面服务的时代变迁。如今,于内,摺钱机、智能身份证复印机、电子验印设备等电子产品的投入,简化了柜面业务的办理手续,节省了业务办理的时间。于外,存取款一体机、ETC办理、聚合支付推广等新型业务方式的产生,加大了柜面人员与客户的沟通,增加了便民利民的渠道,使农信社在柜面业务服务上又上升到了一个新高度。

服务是需要创新的,亦是需要传承的。在农信社发展历程中,我们见证了其柜面服务的变革与改进,并始终坚信,只要是用心去创新、去传承,便是最值得推崇与坚持的。未来,柜面服务定会农信社的发展历程上画上浓墨重彩的一笔,向世人展现专属于农信柜员特有的风貌。

(作者单位:吉林省伊通县农信联社)

筑牢农商银行规范发展之基

◎ 徐清华

农商银行高质量发展的基础是合规,其首要任务就是防范和化解金融风险,因此发展的同时,农商银行更要注重自身合规问题,将高质量发展纳入战略目标。今年,银监部门安排部署了“行业规范建设年”活动,可以说为银行业金融机构规范发展指明了方向,是当前行业发展的必然选择。

“行业规范建设年”的背景和意义

合规工作可以提高业务效率,有助于创造价值,促进对客户的服务,并能够有效降低风险,减少资本成本。

(一)员工思想和行为是规范发展的核心。银行业从业人员的道德规范和行为管理是合规管理中最不确定的因素,“能干什么,不能干什么,应该干什么”是员工管理的基础。从实际操作上看,“被担保”“被贷款”“存单变保单”“存单变理财”等事件频发,充分说明了部分从业人员合规意识淡薄,存在不了解自己的岗位,不了解自己的职责,不了解自己的风险等问题。同时,青年员工离职率高等问题,也说明农商银行的核心凝聚力还不强。“行业规范建设年”将员工道德规范和行为规范作为重要建设内容,符合农商银行当前员工面临的严峻形势。

(二)高效服务是规范发展的具体表现形式。农商银行服务实体经济,服务广大客户,客户才是其可持续发展的不懈动力和源泉。如何挖掘客户、留住客户,要依靠产品服务创新,坚持服务“三农”,守住自己的阵地。当前,一些客户因为等候时间长等问题存在不满,稍有不慎就会引发舆情,部分客户因为贷款难而选择“网贷”导致农商银行客户流失。因此,提升服务效率,规范服务是农商银行综合竞争力提升的关键。

(三)管理规范是规范发展的基础和关键。当前,农商银行在实际经营中面临的信用风险、操作风险以及各类案件,归根结底是合规管理不到位、内控制度不健全、存在“以习惯代替制度”等现象;部分金融机构因为法人治理运行不规范、员工管理制度执行不力、责任追究不到位等原因被监管部门处罚,这在深层次上则反映了决策、管理、操作等各环节人员依法合规意识的欠缺。

(四)规范发展已经影响到农商银行的生存发展。这在业务数据上得到了证实,截至3月末,某省农商银行不良贷款余额898亿元,较年初增加104.7亿元,不良率7.37%,较年初高出0.59个百分点,已经突破了监管部门5%的红线。不良贷款的持续反弹,将会吞噬农商银行的改革成果,弱化农商银行的市场竞争力。同时,舆情事件给农商银行造成的社会舆论影响压力增大。

“行业规范建设年”的主要工作

由于,农商银行合规风险管理起步较晚,制度建设相对滞后,内部控制薄弱,更应加倍重视和做好“行业规范建设年”各项工作,夯实发展基础。

(一)规范员工道德和行为。一是强化员工教育,增强员工免疫能力。加强理想信念教育,通过“学习强国”、网络学院等平台,加强对员工的党的基本理论学习。开展参观博物馆、革命文化纪念馆、农村金融展览馆等活动,引导员工树立正确的价值观、利益观,筑牢

理想信念和道德操守;加强合规教育,举办合规和行业规范演讲比赛等系列活活动,开展“农商是我家合规靠大家”等注重自身合规问题,将高质量发展纳入战略目标。今年,银监部门安排部署了“行业规范建设年”活动,可以说为银行业金融机构规范发展指明了方向,是当前行业发展的必然选择。

二是严格从业人员的行为管理。组织人员厘清各岗位人员职责清单,严格落实信贷、财务、资金、资产等“岗位禁令”,规范从业人员行为底线;高中级管理人员率先垂范,带头对员工进行家访,了解员工的思想、家庭状况,真正关心关爱员工;加强警示教育,开展“以案促改”活动,以“身边事教育身边人”,教育全体干部员工知敬畏、守戒惧、守底线;开展集中观看警示教育记录片、组织到监狱开展现场警示教育等,培养诚实守信的职业操守,严格执行廉洁从业各项规定;完善激励考核机制,将合规履职与员工薪酬、职务晋升、管理授权相结合,构建条线主查、审计督导、人人抓违规、处处讲合规的考核和舆论氛围,构建体现倡导合规、惩戒违规的价值理念。

(二)规范金融服务行为。一是坚持回归本源,服务实体。农商银行的根在“三农”。工作中,农商银行要坚持服务“三农”市场定位,全面服务乡村振兴战略,以金融服务乡村振兴样板村建设为切入点,扎实开展“整村授信”,客户信息建档等基础工作,助推金融服务乡村振兴;加快金融产品创新,着力加快小额信用类、住房、生产、消费等产品创新,激活农民现有财产权,优化办贷流程,缩短办贷期限,深入推行“无纸化”办公模式,精简办贷资料,努力实现客户“只跑一次”,提高贷款可获得性,着力解决“三农”申贷难、抵押难等现实情况。

二是坚持转型发展,提升服务效率。全面调整线下网点布局,开展服务辖区网格化营销,增强主动上门服务意识;通过自助型网点和代理型网点,加大电子机具在农村和社区的布设力度,推行“最多跑一次”,打通“最后一公里”,实现“村村通”,全覆盖;加强规范化服务工作,规范文明用语、业务技能、限时办结等工作,对厅堂服务人员进行系统培训,实现客户最长等候不超过1小时目标。

(三)搭建合规管理组织架构。一是建设制度管理体系,建立健全与农商银行业务性质、经营规模及业务发展相适应、全覆盖的内控制度体系;针对各业务条线、各岗位易发风险点,及屡查屡犯问题,架起管理“高压线”。二是严格执行合规审查,印发的规章制度和对外签定的商务合同协议等必须经过合规审查,主动防范、规避法律法规和制度缺陷风险。三是建立诚信举报制度,完善员工与员工之间相互监督,上下相互监督的机制。积极对待客户投诉建议,对员工合规从业情况进行社会监督;畅通内部反馈通道,鼓励员工通过“董事长信箱”等渠道,提报合理化监督意见和建议;鼓励员工举报违法、违反职业操守或可疑行为,做到发现一起处置一起,使员工守护好自己岗位的合规职责。(作者系山东泗水农商银行党委书记、董事长)

遵循共商共建共享

◎ 任国才

众所周知,中小微企业是市场经济活动的重要参与者,金融是经济发展的血液和重要支撑。两者是鱼水关系,鱼离不开水,水中也不能没有鱼。而农商银行和中小微企业未来如何发展。笔者认为,“共商共建共享”这一原则对农商银行和中小微企业的发展具有重要的指导意义。

共商,就是共同协商、深化互信。当前金融机构与中小企业之间存在着信任危机。究其原因,在前几年的经济上行期,部分企业绕开银行贷后检查,将多余信贷资金投入资本市场甚至参与民间借贷,以期获得较高收益。当经济出现波动后,企业现金流萎缩,为维持生产,有的企业借用民间高息过桥资金,最终越陷越深;银行为避免自身损失,开始抽贷、断贷、压贷,对已经出现风险的企业和为其提供担保的企业进行循环查封,给企业造成极大困扰。在此过程中,银行与企业的认知分歧越来越大,甚至陷入零和博弈,忽视了银行与企业合则两利、分则两害的实质。

要破解双方的“信任赤字”,应该建立银企定期沟通交流机制,以开展小范围座谈会的方式,进一步加深了解、深化互信。农商银行的领导班子应直接向中小微企业了解资金需求、服务建议、问题咨询,现场直接答复。通过交流让银企由“背对背”变成“面对面”,在互商互谅、互尊互信的基础上,寻求更多合作的可能,奠定共赢的基础。

共建,就是合作共建、共谋发展。以银行和企业而言,企业需要通过银行获得结算、信贷、外汇等服务;同样,银行在为企业提供服务的过程中,实现了自身业务的发展;银行和企业作为利益共同体,是相互依存、相互成全的关系,具有平等的地位。

一是从私人感情上。农商银行的前身信用社成立于1953年,自成立之日起,就坚持来自于人民、服务于人民的理念,并始终如一地付诸于实践。正是得到了社会各界的认可,信用社才不断发展壮大,最终成功改制为农商银行;农商银行是土生土长的,是当地老百姓自己的银行;农商银行的员工在为

客户服务时,有一种天然的多情。

二是从国家政策上。国家为鼓励农商银行服务小微企业,各级党委政府、监管部门已经出台了系列优惠政策,并提出为小微企业减负让利的要求,以支持和指导农商银行更好地服务地方经济发展。这对农商银行来说是发展机遇,同样也是小微企业获得更好更快金融服务的机遇。

三是从金融服务上。农商银行与国有银行和大型股份制银行相比,在高端产品上有差距。但对目前小微企业所需要的服务,包括结算业务、信贷业务、国际业务等在内,农商银行都能满足。近年来,农商银行出台和强化了一系列措施,推行了“速贷通”“整村授信”“蓝监工程”,无缝隙和一次办结服务,提高了网点综合服务能力,全方位优化了营商环境,提高了客户便捷获得贷款的效率。

共享,就是互帮互助、共同分享。银行和企业都是双方的供需者,只有互帮互助、分享成果才能让市场这个“蛋糕”越做越大。农商银行有自己的平

浅析县域金融机构个人理财业务

◎ 王新江

据融360数据研究院大数据显示,一季度理财产品发行数目、发行数量、产品收益同比均出现不同程度的下降,显示县域金融机构的个人理财业务遭遇了一个发展的低潮期。为此,笔者以一名县域金融机构从业者的身份加以浅析。

个人理财业务萎缩的原因

(一)理财业务监管趋严,个人理财安全系数下降。2018年4月银保监会就规范理财业务出台了理财新规,打破了“银行理财刚性兑付”的承诺,没有了预期收益,客户自然一时难以接受。安全系数最高的保本型理财产品的逐渐退出,使个人投资再难有兜底收益的“避风港”,趋利避害的使然,一部分资金退出理财市场。

(二)经济下行压力趋紧,理财收益下降。融360大数据研究院数据监测显示,2019年3月银行理财平均预期收益率跌至4.31%,创两年来新低。受国内经济持续下行压力及国际贸易保护主义的影响,理财业务投资收益下滑严重。

(三)流动性压力下,县域中小金融机构工作重点向资金组织倾斜。在县域环境中,资金流动性缓慢,尤其是农商银行、村镇银行等区域性银行资金组织工作压力较大,加之银行间市场资金拆借成本居高不下,迫使县域中小金融机构深挖储蓄市场,促使其工作重心向资金组织倾斜,部分理财资金分流到储蓄业务,一方面增加流动性保证,另一

方面降低资金组织成本。

(四)银行理财事故频发,增加人们对其安全性的忧虑。近年来,银行理财业务事故迭出,向人们敲响了警钟,银行理财并非绝对安全可靠。银行个人理财业务的频频“暴雷”,增加了客户对银行理财业务的担忧。

但从长远来看,尤其是处在零售转型期的县域中小金融机构,个人理财业务是其转型链条上的关键一环,因此发展个人理财业务不容有失。

个人理财业务发展的建议

(一)加强舆论宣传,正确引导客户投资。理财新规的出现,从根本上是为了切实保护投资者的合法权益,理顺资方与代理方的权利与义务。从投资理财上来讲,理财是一种投资行为,而投资行为本身自然产生损益。但理财新规出台之前,个人理财市场权责不明,资方片面认为钱交给银行理财性质等同于储蓄存款,风险后移。因此,在理财新规出台后,打破了银行的“刚性兑付”,理财基金采取净值管理。因此,作为销售方的银行,要严明理财性质,引导客户正确投资,避免售后纠纷。

(二)扭转客户经理营销观念,打造资产端与负债端并进的业务模式。在一般的客户经理观念中,银行储蓄业务和个人理财业务互相矛盾、互相“争嘴”,在农商银行、村镇银行、信用社等流动性较紧张的县域性金融机构中,这种理念更为普遍。其实则不然,因为能

在农商银行办理个人理财业务的客户绝对是其高净值客户,既然客户有投资的理念,说明其资产相对比较丰厚;从投资的理念“不要把所有的鸡蛋都放在一个篮子里”考虑,客户基本会做一个资产配置,如错配“储蓄+理财+保险”等,而从技术操作上来讲,可以根据投资收益的变化,二者之间自可切换;从客户的粘性考虑,肯定是客户购买农商银行的产品越多,与农商银行的联系就越紧密,也就越忠诚于农商银行。因此,客户经理一定要转变观念,平衡好农商银行储蓄与理财的关系,不能厚此薄彼。

(三)创新理财产品,靶向目标群体,精准投放。据融360数据研究院数据监测显示,截至2018年末全国501家银行机构共存续各类银行理财产品100218只,面对五花八门的理财产品,客户往往难以抉择。因此,作为县域金融机构,一定要树立“以客户为导向,以市场为中心”的个人理财业务营销理念,在发展个人理财业务时一定要因地制宜,提供靶向到精准的理财产品。在操作上,要严格执行《商业银行个人理财业务指引》等管理办法,准确界定客户的风险承受能力,理财投资要与其风险承受能力相匹配;在产品研发上,要充分考虑产品的风险、成本、受众程度,形成具有明显银行地域特色的产品,打造成熟的明星理财产品。

(四)科技金融引领个人理财新方向,个人理财“互联网+”模式将成为新

常态。科技引领竞争力,金融行业要增强竞争力也要更多的融入科技元素,银行金融部门要积极打造“金融+科技+互联网”的理财生态圈,重新划定银行理财的边界,实现业务拓展及价值重构。2019年随着阿里巴巴“余额宝”互联网理财的推出,互联网理财便一发而不可收拾。互联网理财的优势就是将消费和储蓄融合,兼具二者的功能,把科技融入金融,拓展了个人理财的新边界。因此,县域中小金融机构要积极介入互联网理财,加强科技投入,开发自己的互联网金融产品,在更广的空间内吸收闲置资金。

(五)提高银行理财业务风险管控水平,规范业务操作。影响银行个人理财业务最基本的两个因素就是收益与风险。营造良好的风险管控,收益只能是镜中花、水中月。现阶段农商银行理财的风险点主要集中在以下几个方面:一是内外部环境对于理财业务监管缺失,风险监测机制没有有效运转预警;二是风险提示不够,部分客户经理迫于任务压力,销售产品时弱化风险、模糊收益;三是银行与客户信息不对称,理财产品运转不透明。针对以上情况,农商银行及监管部门要从监管源头上落实监管责任,加强监管力度;同时在理财产品销售过程中,要充分揭示风险,销售与客户风险承受能力相适应的理财产品;规范资金运作,提高金融资产运转的透明度。

(作者单位:吉林桦甸农商银行)