

农商银行转型发展初探

◎邢小秋

当前,随着经济的转型发展带来了金融的转型,商业银行也在快速转型,积极探索新的利润增长点。交叉性金融业务的快速发展,期限错配、加杠杆、加久期等金融手段的运用,加剧了系统性金融风险,监管部门为之出台了一系列监管措施以加强监管。作为长期服务于地方经济的农商银行,在经济转型及严监管的背景下,更需进行转型发展。

(一)以小微金融为战略重点,积极发展消费信贷与金融市场业务。一是要从农商银行发展实际出发,抓小不放大,稳定现有客户群体,通过小微金融不断扩大农商银行的客户群体,只有客户群体大,信贷足够分散,经营风险才能得到有效分散。二是针对当前消费升级背景下消费金融的快速发展,农商银行应积极创新金融产品,创新机制与体制,有效发展消费金融与消费信贷。三是要积极引进专业人才,加强团队建设与激励建设,扩大金融市场业务利润来源。五是通过多元化经营,推进转型发展,从而形成有效的利润来源,这也将有利于经营风险的分担。

(二)依托社保卡,不断加强科技创新,进一步开拓小微市场的广度。

一是县域大部分地区社保卡由农商银行独家代理发行,推进情况良好,并取得了一定的市场效果;未来应着重在开拓社保卡的金融功能上下功夫,更好地为市民服务,提高客户的粘性,从而形成更多清算资金的沉淀,提高资金使用效率。二是要积极拓展线上业务,加强线下业务与线上业务的融合互补与支持,拓展小微市场的广度。三是随着小微金融以及消费金融的开拓,农商银行未来客户数与客户群体将会增加,需加强科技创新,通过科技手段来加强小微金融开拓、审批以及风险管理,从而降低人力成本,有效地提高小微金融服务的效率。四是可以考虑与科技金融公司合作,通过科技金融公司的大数据风控能力合作开拓小微金融市场。

(三)拓展新兴市场,创造消费场景,提高服务深度。一是农商银行应围绕产业发展特色,不断拓展新兴市场业务,并加强对客户的分层分类管理,提供有针对性的金融服务。二是针对目前许多农商银行预授信较多,但信用率不高的情况,建议积极与相关商业场所或其他生产、消费市场进行对接,创新生产与消费场景,刺激生产、消费及信用。三是通过对客户分层与分类管理,以及产品创新和消费

场景创新,不断提高金融服务深度。

(四)加强贷后管理,创新科技手段,提高贷后管理的深度与频率。一是随着小微金融与消费金融战略的不断深化,以及业务开拓的压力导向,农商银行经营会存在重业务开拓、轻贷后管理的现象,应加强对贷后管理情况的检查,督促客户经理加强贷后管理,做好第一还款来源的管理。二是要创新科技手段,让客户经理通过APP或其他科技手段能够及时掌握客户资金动向,甚至客户信用情况以及客户经营情况的变化,减轻客户经理的管理压力,提高管理效率,通过各种可能的手段,提高贷后管理的深度与频率。

(五)推进科技建设,加快风险预警系统建设,强化经营风险预警。一是随着小微金融战略的推进,依靠传统的人力检查很难完全把握业务发展中的风险,需要进一步加强科技支撑,加快非现场审计系统、信贷风险预警系统、合规风险预警系统建设,通过系统建设,将风险管理嵌入到业务流程中。二是在加强流程控制的同时,加强对业务数据的分析,有效提供风险预警,提高风险管理效率。三是可以考虑与国内知名的金融科技合作,加快推进农商银行科技风控的建

设进度,从而及时发现经营中的异常行为,预警风险。

(六)加强制度与激励机制改革,处理好风险管理与发展业务的关系,稳步推进银行战略落地。战略一旦确定,制度与激励机制改革就非常重要。一是为应对转型发展以及严监管形势,农商银行提出了一系列战略应对措施,并在现有形势下有效打开了新局面,但改革有些涉及到对现有利益的调整,首先需要进一步统一思想,从大局出发,将发展改革与风险防控的思路与理念真正深入人心,体现在每个人的行动上。二是从制度建设与激励上,要鼓励农商银行员工围绕战略积极行动起来,对于围绕战略转型的创新任务,要有一定的风险容忍度,尽职尽责。三是在不良资产的处理上,农商银行要从制度设计上分清前任责任与现任责任,处理好不良资产处理与业务增长的关系。四是将风险管理与发展业务良性关系作为出发点,围绕农商银行战略发展重点,不断加强制度与激励机制改革,才能推进银行战略有效落地,从而促进银行的各项工作有序高效进行,实现银行的最终战略目标。(作者系江苏宜兴农商银行监事长、纪委书记)

经营探讨

如何提升农商银行员工执行力

◎刘煜煌 洪巨龙 何樟伦

在经济发展新常态及银行业、金融业日趋激烈竞争的大环境下,加强农商银行执行力建设,提升干部员工执行能力值得认真思考和研究。笔者从直触现实工作的方面入手,希望能为农商银行提高执行力建设提供一些有益的建议和启发。

(一)充分衔接“桥梁作用”,提高中层干部执行力。一是要建立一套“以人为本、科学高效”的系统管理流程体系,为中层管理者实施有效执行力指明方向。根据农商银行各业务条线系统管理链条的实际情况,明晰管理流程执行链条的每一个流程,把复杂的问题简单化,用流程来推动执行者的工作,并在每一个链条中提出几点核心内容,以便执行者能够优先分配执行资源,让执行者通过流程知道自己该做什么、应该怎么做,而不是事事靠领导来推动。二是中层管理者要加强政治理论学习,坚定政治信念,不断提高政策觉悟和政策水平,坚持原则,忠于职守,牢固树立为员工办实事、做好事的理念,真正把组织的各项决策、措施贯彻落实到具体工作中。这是中层管理者应具备较强执行力的主要思想基础。三是中层管理者只有勤奋学习,掌握政策法规,熟透各项业务知识和工作方法,提高领导能力和带领员工完成任务的本领,才能在工作中得心应手,不出偏差,“不捅漏子”保证各项工作顺利传导和有效执行。四是中层管理者不论在哪个工作岗位,不管负责哪项工作,都必须有高度的责任感、事业心和忠诚度;不能把自己的工作和手中的权力,当作一门谋生的职业,而要把它当成团队、为员工谋利益的职责,干一行、爱一行、精一行,才能使自己的工作能力和水平不断提高。五是中层管理者的工作对象是员工,从事的多是具体工作,各项工作内容不同,要求不一,方法多样;只有深入基层,深入职工,深入实践,掌握第一手材料,才能有有的放矢,依靠制度规定,运用正确的方法,提升执行力,实现预期的工作目标。

(二)切实发挥“头雁效应”,提升高层领导执行力。一是要以身作则。高层管理者要在企业价值观、制度规定、流程运作等方面做员工的表率,为员工树立坚持原则、按原则办事的榜样。二是明确航向。就是定战略、绘愿景、定方向、定目标、明措施,并带领团队通过有效途径和手段把这些内容沟通给管理者。这样高层领导力提升

就用在刀刃上,就会对管理者形成一种影响力。这样的领导站到员工面前时,带来的是方向和力量,企业也会因此更加成熟。三是整合体系。要规划支撑战略发展的管理体系,战略目标分解是否落实到位,全面预算是否完善,流程管理是否配套,人力资源管理体系、激励体系是否支撑等等。这些配套支撑的管理体系需要高层通过影响力来整合布局,也是高层领导者提升自己影响力必备功课。四是充分授权。什么样的权力该授,什么权力不该授。如何高效地授权,如何保障授权之后不乱,授权之后如何监控进程,确保高层管理者按照权限履行职责,这些都是高层管理需要修炼的。领导力提升不论是对企业还是对个人都是有百利而无一害的,领导力在提升过程中磨练领导的心智和耐心,提高综合分析问题、解决问题能力是对自身的一种升华。

(三)培育积极向上的人文情怀,夯实企业文化执行力。一是提高员工的满意度。要做到尊重员工,为员工提供能力发展的空间,关心员工个人价值成长和生活空间,使员工怀着满意的心情去工作,从而实现满意的绩效。二是重视员工的职业生涯设计和规划。执行文化的建立需要用正确的人做正确的事。人力资源部门要根据每个员工的特点,结合实际工作需要帮助员工进行职业生涯设计和规划,使每位员工都能有明确的奋斗目标,激发其努力实现人生价值。三是丰富员工的精神生活。通过开展丰富多彩体现团队凝聚力的活动,拓宽减压渠道,缓解工作压力,进一步提高团队执行力和凝聚力。培育积极向上的执行文化,就是为了给全体员工提供一个良好的执行环境,农商银行自身要有良好的执行氛围,注重对人才的培养与使用,让基层员工充分发扬“蜜蜂精神”,不断提高员工的执行力。首先,注重不同年龄、岗位、层次员工的引导,使每位员工都能有明确的奋斗目标,发自内心的去工作、营销、服务,不断提升绩效,激发其努力实现人生价值。其次,要减少员工的精神压力,既施以一定的压力又赋予适当的减压渠道,对绩效工作尽量采用绩效奖励,少采用“以罚代奖”的方式,充分尊重员工劳动成果,确保执行文化既有力度又有温度,才能彰显人性关怀与支持,形成良好员工关系。(作者单位:辽宁锦州农商银行)

防范化解金融扶贫领域风险

◎胡晓晓

金融扶贫是扶贫工作的主力军,在支持贫困地区社会经济发展中发挥着重大作用。但由于金融工作高风险的特殊性,加之扶贫工作、扶贫对象的特殊性,使金融扶贫工作的风险较一般金融工作的风险更加复杂,更加难以防范与处置化解。在此,本文提出了一些防范和化解金融扶贫风险的措施。

(一)依法合规,扎实推进,规范运作,发放贷款。一是扎实推进“5321”扶贫小额信贷模式,对具备劳动能力、有产业项目和还款意愿、征信良好的贫困户申请扶贫贷款,在坚持做好上户调查走访、建档评级授信、信贷需求调查和合规发放贷款的基础上,再开辟绿色通道,优先办理,采用更加便捷、高效的办贷程序更好地为贫困户服务。二是对扶贫贷款业务必须严格坚持户贷、户用、户还的原则,严格按照商业化原则自主审贷,全面、深入评估有关风险,建立严格的风险管理和预警体系。三是加强制度执行与监督,规范操作流程,杜绝在扶贫贷款领域内各类违规风险发生,确保对符合贷款条件、有效信贷需求的贫困户实现扶贫小额信贷全覆盖。

(二)不忘初心,回归本源,金融扶贫,重在长效。一是要实现既能有效

控制整体扶贫贷款风险,又能实现扶贫方式由“输血”救济到“造血”的转变,建立金融扶贫的长效机制。二是要要求金融机构、政府部门、扶贫、农业、产业等各个责任体形成合力,拧成一股绳,共同打造扶贫产业项目。例如某企业着手打造一个特色苹果产业园,整村推进种植绿色无公害苹果,形成种植加工、观光旅游等立体经营的田园综合体。在这个过程中,该公司吸纳了200多户贫困户务工、分红、职业培训。该项目采用“企业+村股份经济组织+贫困户+银行”的创新运营方式,企业从银行获得信贷资金,通过认领经营(贫困户认领自己的种植亩数进行日常生产及管理)、劳动务工(贫困户在企业短期务工)、劳务分红(贫困户参与生产获得经营性分红)等综合渠道进一步增加贫困户务工的工资性收入,直接或间接地带动贫困户脱贫致富,形成金融扶贫的长效机制。

(三)提早监测,全面排查,加强管理,防患未然。一是金融机构要将防范化解扶贫小额信贷风险作为金融扶贫工作的重点,提前制定扶贫小额信贷业务集中到期风险应对预案,明确责任人、应对措施,实施时机、工作要求和预期目标等,切实做好扶贫小额信贷集中到期风险应对工

作。二是要进一步细化扶贫小额信贷的风险排查和管理工作,全面及时掌握贫困户资金使用情况、经营状况、还款能力和还款意愿,加强贷款风险的研判,建立到期贷款台账,逐笔分析借款人还款意愿和还款能力。三是摸清扶贫贷款风险底数,按照“能够到期收回、需办理展期或无还本续贷、存在风险隐患”的标准分类管理,按时分析研判到期贷款,有效识别和控制相关信贷风险。四是对到期贷款提前催收,对有逾期可能的贷款要早发现、早干预、早处置,确保扶贫贷款如期收回。

(四)多措并举,积极化解,平稳处置,高效发展。一是规范开展续贷和展期业务。对依法合规的原扶贫贷款,符合贫困户自愿和参与生产经营、具有持续经营能力和良好财务状况的,仅是短期内资金周转存在困难的贫困户,规范开展续贷和展期业务,稳妥做好后续贷款管理和风险防范工作。二是及时启动风险补偿金予以代偿。金融机构要与当地政府扶贫、财政等相关部门进一步明确细化扶贫贷款风险补偿金代偿条件,制定操作性强的代偿流程以及对贷款人追偿的责任和收益分配等内容;对符合代偿条件的贷款,要及时请求政

府启动风险补偿金予以代偿,确保扶贫贷款风险补偿金发挥效能。三是强化政银协作联合清收。加强与地方政府及相关扶贫、财政部门的沟通对接,及时向当地政府反馈扶贫贷款风险状况;与当地政府协商贷款回收的具体方案和方式,充分调动地方政府、基层党支部、村委会、帮扶干部、驻村工作队等各方社会力量贷款清收工作的积极性;采取经济、行政及司法手段形成贷款清收合力,开展联合清收,提高清收震慑力。四是设立担保基金平稳化解。对“户贷企用”“贷资人股”等模式的贷款要实行分类管理,妥善退出,强化对实际用款企业的有效监控,落实企业还款责任,协商制定还款计划,逐步压缩退出。对能如期还款的企业要以持续信贷支持,给予一定的优惠政策;对已经出现风险的企业,要提前介入,联合政府相关部门通过设立担保基金等方式对贷款企业予以盘活转贷,有效化解贫困户舆情风险;可采取有效清收处置措施,将扶贫小额信用贷款风险化解工作与打击传销、消费者权益保护等工作有效衔接,提升风险化解处置能力,确保扶贫信贷资金安全。(作者单位:陕西省淳化县农信联社)

省级农信联社强化政策落实跟踪审计的思考

◎骆锋

政策落实跟踪审计是新时期省级农信联社行业审计的重要职责和任务,也是省级联社行业审计强化审计监督、优化评价指导职能的重要抓手,对于发挥省级农信联社“把方向、管大局、保落实”的行业领导核心和政治核心作用、以及推动贯彻落实国家金融方针政策、服务地方经济发展、合规稳健经营具有重要作用。

政策落实跟踪行业审计的内涵与特点

(一)政策落实跟踪行业审计的内涵。政策落实跟踪行业审计是省级农信联社依据行业审计职权对所辖金融机构贯彻落实中央重大金融方针政策、国家金融法律法规、地方政府重大决策部署、监管部门规章以及行业管理制度等情况开展全过程跟踪审计、持续性动态监督、阶段性综合评价和行业性纠偏指导的一种创新型审计模式。

(二)政策落实跟踪行业审计的特点。政策落实跟踪行业审计不同于传统审计方式,具体体现在“四个更加注重”。一是更加注重政治功能。聚焦农商银行改革发展中的政治性、根本性、方向性和全局性问题,突出行业审计对行业系统政治建设的监督和保障作用。二是更加注重综合评价。注重综合评价所辖金融机构重大金融政策的贯彻落实情况和高管履职情况。三是更加注重审计时效。不局限于结果审计,事前或事中即提前介入,实施全过程跟踪审计。四是更加注重动态纠偏。发现问题要求及时整改规范,边审边改,以审促改。五是更加注重行业指导。动态跟踪所辖金融机构政策落实中存在的偏差及时提出整改要求和改进建议。

强化政策落实跟踪行业审计的必要性

(一)提高行业审计政治站位的需要。习近平总书记在中央审计委员会第一次会议上要求“加大对党中央重大政策措施贯彻落实情况跟踪审计的力度。”国务院《关于加强审计工作的意见》,也要求“持续组织对国家重大政策措施和宏观调控部署落实情况的跟踪审计。”由此可见,在省级农信联社行业审计中强化政策落实跟踪审计,既是党中央、国务院的明确要求,也是新时代省级农信联社肩负的重大政治任务。

(二)提升省级联社履职能力的需要。政策落实跟踪行业审计作为省级农信联社转变履职方式、提升服务能力的重要抓手,有助于省联社规范发挥行业指导和管理作用,强化对所辖金融机构支农支小定位的引领和支撑作用,推动国家金融政策有效落地。

(三)监督所辖金融机构守定定位的需要。农信系统是地方金融支持“三农”脱贫攻坚、小微企业和民营企业的主力军,肩负着金融服务乡村振兴战略、支持农业农村优先发展的重大使命,承担着金融助力脱贫攻坚、解决小微企业融资难融资贵问题的责任;通过政策落实跟踪行业审计,能防止出现“孤岛效应”,监督所辖金融机构,坚守“三农”、服务“小微”、回归本源。

(四)推动所辖困难机构化解风险的需要。通过行业审计,能查清困难机构的风险底数,厘清深层次原因,协助困难机构针对性地制定和完善化解风险工作方案,督促其序时完成化解风险节点工作任务;科学评价高管人员的履职情况,发现并制止化解风险中可能存

在的弄虚作假、欺上瞒下等违规行为,充分发挥行业审计对困难机构化解风险政策落实的监督保障作用。

政策落实跟踪行业审计面临的挑战

(一)政治站位要求高。要求站在贯彻落实中央、各级地方政府关于金融服务乡村振兴战略、支持农业农村优先发展、金融助力脱贫攻坚、支持小微企业、解决小微企业融资难融资贵等重大决策的高度来部署行业审计工作。

(二)审计时效要求高。政策落实跟踪行业审计是在政策执行过程中开展的审计工作,属于事中审计,有很强的时效要求。

(三)审计技术要求高。需要建设强大的非现场审计系统,将重要政策落实指标在非现场审计系统中进行数据建模,定期跟踪监测,比较分析和综合评判。

(四)制度规范要求高。政策落实跟踪行业审计的概念、审计内容、实施程序、审计报告及成果运用等都需制定配套规范性文件。

(五)行审能力要求高。政策落实跟踪行业审计政策性强,对行审人员的政治领悟能力、政策研究能力、专业分析能力和实践经验能力提出了更高要求。

强化政策落实跟踪行业审计的建议

(一)政治建设上做到“三个确保”。行审工作也是政治工作,要加强行业审计条线党的建设,切实担负起新时期行业审计工作的职责和使命。一是确保绝对忠诚。要坚决做到“两个维护”,树立“四个意识”,自觉在思想上政治上行动上同党中央保持高度一致。

二是确保政治功能。及时发现行业系统有令不行、有禁不止的问题,密切跟踪苗头性、倾向性问题,把行业审计部门打造成行业系统政策落实的纠察队、“祛疾除疴”的战斗队和合规文化的宣传队。三是确保廉洁行审。行审部门要自觉履行管党治党政治责任,加强廉政教育,落实省级联社稽核审计人员“十不准”规定,坚守职业底线。

(二)组织实施上推动“三个创新”。1.创新审计模式,统筹提升审计质量。要以政策落实跟踪审计为总揽,统筹和整合多层面的审计工作和成果,创新审计模式,统筹提升审计质量。一是统筹整合审计项目。积极探索拼盘式、“1+N”式等审计项目组织方式,将政策落实现场评估事项同步融入常规审计项目中,统筹谋划、同步推进。二是统筹配置审计资源。在机构设置上,行审部门要统筹增设非现场审计科室;在项目实施上,要统筹提升人员、系统和情报等审计资源,提升审计资源的协同效应。

2.创新审计手段,推动提升审计效能。一是推动运用大数据分析。充分运用数据挖掘、指标建模等分析方法,借助审计信息系统建立重大政策落实跟踪行业审计监测体系,实现自动化跟踪监测、多维度分析和交互式整改反馈功能。二是推动运用外部数据。探索利用区块链技术等共享政府及其职能部门、监管部门、行业协会(商会)、外部审计、咨询机构等外部数据,全面评估所辖金融机构政策落实的外部效应。

3.创新审计形式,强化评价指导职能。一是强化评价政策。多层面、多层次地对所辖金融机构政策落实的计划部署、贯彻落实、绩效考核等环节进行

综合评估,对高管人员在推动政策落实过程中的履职情况进行综合评价。二是强化指导职能。通过审计风险提示、管理建议书、政策落实效果评估报告等形式对所辖金融机构进行行审指导。

(三)成果运用上落实“三个强化”。1.强化审计权威,落实审计成果运用。一是政策落实跟踪行业审计评价结果与所辖金融机构经营等级和绩效等次挂钩。对政策落实不力的机构,要调整经营等级和绩效等次。二是政策落实跟踪行业审计评价结果与高管人员履职评价挂钩。要把政策落实跟踪行业审计评价结果作为所辖金融机构领导班子成员履职评价、考核任免的重要依据之一。

2.强化跟踪整改,落实“两个清单”制度。要强化整改纠偏,落实“问题清单和”整改销号清单”制度,将其纳入审计系统跟踪整改模块中;通过审计系统监测情况动态更新“问题清单”,并及时提示所辖金融机构限时整改销号。

3.强化问责追责,科学评判干部履职。对政策落实中的形式主义、弄虚作假的行为要强化问责追责;对敢于担当、勇于探索的干部要把握“三个区分”,健全容错纠错机制。

(四)能力建设上着力“三个提升”。1.提升审审协同,完善管审联络机制。一是完善行业审计联席会议制度。要建立行审部门联席会议制度,行审部门定期将最新重大政策及考核指标通报行审部门,行审部门将政策落实跟踪审计情况反馈行审部门。二是完善行业审计联络员制度。行审联络员作为省级联社行审部门与所辖金融机构审计服务、联系沟通的“桥梁和纽

带”,主要职责是监督和评价国家金融法规、监管规则和行业规章在所辖金融机构的落实情况。

2.提升队伍建设,打造行业审计“铁军”。一是以审计精神立身。要弘扬“忠诚为民、尚法求真、公正廉洁、独立创新”的审计精神。二是以专业精神立业。加强培训,提高员工非现场分析能力、数据挖掘能力、监测指标分析能力;加强团队建设,打造复合型 and 敏捷型的行审团队。三是以自身建设立信。建立行审人员工作考评、准入退出机制,优化审计队伍年龄、知识和专业结构;努力建设信念坚定、业务精湛、作风务实、清正廉洁的高素质专业化行业审计队伍。

3.提升资源整合,强化联动形成合力。一是与行业巡察联动,探索“巡审联动”机制。要探索“巡察+审计”的工作模式,使政治监督和经济社会监督协同互补,形成合力;行业审计从政治角度查问题、提建议,行业巡察从政治角度促整改、保落实。二是与监管部门联动,建立“监审联动”机制。建立与人民银行、银保监会和地方金融监管局的监审联动机制,加强信息沟通、检查合作与协同协同。三是与属地办事处联动,完善“审办联动”机制。通过定期召开区域行联席会议、行审部门联动,建立“监审联动”机制,形成推动落实的合力。四是与外部审计联动,强化“内外联动”机制。高度重视上级党委巡察、国家审计、事务所审计查出问题,并深入整改落实,充分发挥外部审计对行业审计的补充作用。(作者单位:湖南省农信联社长沙审计中心)