经营探讨

多维度把握信贷审查审批环节

◎ 白林金　勾　通

信贷审查审批是银行信贷业务流程的决策环节,是信贷业务执行实施的前提与依据,如何准确把握现阶段农信社信贷业务持续、稳定、良好、理性发展是当前亟待思考的重要课题。本文结合工作实际,就当前信贷业务审查审批方面进行了浅析和思考。

平衡发展与风险的三种关系

(一)平衡把握业务发展与风险防控的关系。业务发展与风险防控则是一体两面,作为审查审批人员,既要对上报的信贷业务进行严格审查,把控风险,又要站在业务发展的角度协助业务部门设计改进信贷产品;在实际工作中,有时难以把握矛盾,审查人员在审查业务中有不同的偏好,业务部门有时为了开发市场和业绩需要,可能会降低客户准入门槛,但否决项目过多,会与业务部门产生矛盾;审查人员不能只对业务项目说"NO",更重要的是协助业务部门揭示风险、规避风险、化解风险,在风险可控的前提下,促成客我双方之间的业务合作。

(二)平衡把握审查速度与审查质量之间的关系。一是营销机构要尽职调查,将完整、真实地情况、资料、数据等反映给审查人员。二是审查人员要提升自身综合能力,准确把握信贷政策,精准识别业务风险,提出风险化解方案,加快业务审查进度,从而保证信贷业务有速度、有质量、有效益地发展。

(三)平衡把握审查经验与审查制度之间的关系。以往,农信社多为"师傅带徒弟"的业务发展模式,在业务营销、审批中往往添加了很多主观因素和经验主义;不是说经验不重要,但必须要以坚持制度为前提,在遵守制度、合规合法地基础上,通过对市场、行业、借款人道德品质等,进行综合研判分析,以制度为主,经验为辅,从而更能准确地把控信贷业务风险;制度也不是一层不变的,面对市场变化、客户需求,要对制度进行及时修订,充分满足市场和客户多元化、专业化地金融需求。

把握信贷审查审批"五个维度"

(一)建立规章制度,保证规范操作。一是建章立制。按照"制度先行"的原则,要通过多方调查研究、会议探讨、意见征求等,制定信贷业务操作实施细则、信贷业务审批工作规则、议事规则、风险经理平行作业操作细则等审查制度;明确审查的要点、要素,界定审查的权利、责任,为独立审查审批提供制度保障。二是建立流程。从调查、审查、审批建立分级分权审查审批模式,设立专业的独立审批岗,保证专业人作专业事,达到高效快捷审批。三是建立机制。结合信贷业务的品种、数量等因素,分片、分行业设置审查人员,保证审查审批人员的相对稳定和专业;探索将审查人员作为贷审会的非固定成员,逐步实现贷审会脱离行政化,推动信贷业务集中审查的专业化、行业化。

(二)把握审查准度,确保合规合法。一是准确把握政策。当前,国务院、银保监会要求大力支持"三农"、中小微企业、民营企业等发展;在审查工作中,要准确执行国家经济金融政策,引导完成"两增两控"等目标,坚持地方金融主力军银行的定位,大力支持"三农"、中小微等实体经济发展。二是准确执行制度。制度是刚性,不能突破,信贷集中审查后,审查关口将是农信联社防控风险的"闸门";必须严格遵守各项规章制度,按章办事,按规审查,不能逾越红线,才能守住风险底线,确保信贷业务稳健发展。三是准确引导营销。在把握政策的前提下,通过信贷集中审查,实施"以审促贷",准确引导前台分社营销的方向和重点;按照"多找客户、找好客户"的营销思路,从源头上优选客户,防控风险,确保支农支小的市场定位不动摇。

(三)找准审查角度,确保全面专业。一是明确审查要素。业务审查是一门"技术活",要有"庖丁解牛"的能力,起到"穿针引线"的作用;让营销经理作加法,审查人员作减法,行社高管作平衡法,需要找准业务审查的要素,审查申贷主体的合规性,资料的完整性及有效性、报批流程的合规性、财务数据及贷款用途的合理性。二是明确审查重点。针对不同类型客户、不同行业市场、不同业务产品等,设置不同的审查重点和角度。如:按揭贷款重点审查交易真实性、首付款的资金来源以及房屋价值的公允性;个人消费类贷款重点审查贷款用途、收入稳定性等;个人生产经营贷款重点审查第一还款来源,着重分析现金流的情况以及经营现状。三是找准审查风险点。信贷集中审查,不是简单地对调查报告进行摘抄,而是要结合行业政策、产业前景等,对客户的经营情况、财务状况等进行深入分析;风险经理平行作业,审查人员和风险经理从不同的角度揭示业务存在地风险点,并提出具体的防范化解措施,为业务发展保驾护航。

(四)拓展审查深度,强化防控风险。一是要交叉验证。在审查中,要对贷款客户的"水电气三表"、财务报表、银行流水等进行交叉验证,从而证实客户的经营情况、收支情况等。二是要多方验证。因审查人员独立于贷款客户,审查人员必须借助"天眼查"、征信等大数据平台,对客户的资信、资质、股权、负债等情况进行多方验证,为准确、完整、真实地审查奠定基础。

(五)提高审查速度,加快运营效率。一是明确审查审批权限。要建立健全适度分层授权体系,综合考量贷款产品、担保方式以及审查审批人员的综合能力;按不同审贷模式设置差异化审批权限,确保授权层级清晰、内容明确、授权适度。如:对存单质押等低风险业务则可以减少审批层级,从而加快审批进度。二是加强业务技能培训。提高审查运营效率,不仅涉及审查人员,还关系调查人员,要加强业务技能培训,对调查人员、审查人员进行审查要点、重点、要素等进行全方位培训;实现调查人员和审查人员的同步协调,融合沟通,形成相对统一的风险偏好,减少各环节的补档次数,从而减少因信息不对称、审查关注点不一样等矛盾造成地审查延迟。三是明确审查审批时限。要合理确定不同业务类型、审批模式下地办结时限,且建立健全考核机制,强化各环节地协作协同,提高办贷效率。

(作者单位:四川省绵阳市涪城区农信联社,白林金为该联社理事长)

建言献策

走好"三步棋"夯实存款基础

◎ 马彦伟

储蓄存款是银行的立行之本,在利率市场化浪潮中,银行净息差收窄,金融脱媒深化发展,以互联网为平台的新型金融服务模式层出不穷,居民储蓄存款的规模、结构发生了明显变化,呈现出活期化和理财化特征。这些变化给农信社存款业务提出了考验。为了夯实农信社存款基础,涵养储蓄源泉,笔者认为需要从以下方面采取措施。

树理念　更新现代营销方式

树立以客户为中心的营销理念,把脉城乡居民的储蓄需求,基于不同客户群体业务生命周期,分层次、分阶段引导需求,确保营销活动纵贯时间轴;坚持一体化营销,实现存款、资产和中间业务的交叉营销,深度延伸客户价值链,实现资源内部封闭运转;建立常态化外拓营销模式,组建专业外拓团队,积极开拓源头项目,针对大客户登门营销;构建存款流失监控系统,基于数据分析客户流失原因,针对性制定挽留举措。

建平台　营造多维销售场景

针对物理网点,巩固交易核算功能,重点增强营销服务功能,弹性设置传统业务窗口,更多注重产品体验区和营销洽谈区地资源投入,创造更多营销机遇;针对互联网金融,嵌入多种支付方式,打造多维营销场景,重点针对优质青年客户,提升消费资金留存能力和线上获客活客能力;进一步拓宽"代收代发"业务范围,积极营销政府、学校、医院等行政事业单位,培育优质客户群体。

强机制　构建政策支撑体系

优化储蓄揽存激励机制,将揽存考核指标与储蓄揽存的努力方向和着力点充分结合,做到有的放矢;完善成本费用补偿机制和增存督办机制,有效消解网点揽存成本忧虑,层层落实揽储责任,从正负两个方向完成激励;构建营销队伍培训机制,从存款产品、金融知识、服务礼仪和职业道德等层面开展培训,提升员工综合素质;模拟实战营销场景,淬炼营销人员储蓄存款营销的组织力、渗透力和执行力;针对不同类型客户制定不同类型营销服务方案,实施"一户一策"措施,提升农信社储蓄存款营销能力。

(作者单位:山西省太原市城区农信联社)

完善人才机制培养大学生员工

◎ 刘　华

兴业之本,惟在人才。近年来,全国农商银行不断实施"人才兴行"战略,招录了许多优秀大学生。这些大学生学历层次较高、知识储备较为丰富、积极追求上进、勇于开拓创新,他们的加入,为农商银行的改革发展带来了新的活力和动力。因此,关注农商银行大学生员工的培养显的尤为重要。

(一)完善职业生涯规划,解决"方向不明"的问题。一是落实轮岗制度。定期进行岗位轮换,强化各岗位所需的专业知识和技能,引导大学生员工正确认识自己的现有能力和潜力,发现自己的发展机会和空间,合理定位,帮助其确定符合自身实际的职业生涯规划。二是建立公平程序。结合自身发展实际,适当固化管理类、营销类、专业类等各类人才选拔条件、选拔方式,保证政策的连续性和稳定性,让大学生员工有遵循、有目标、有努力方向。三是坚持备用结合。建立公开、平等、竞争、择优的选人用人机制,对于选拔上来的人才,要根据个人专业特点做好分工,通过交任务、压担子的方式,使其快速成长;建立大学生员工成长档案,全面跟踪考核其成长历程,达到标准的要及时选拔。

(二)加强职业技能培训,解决"能力不强"的问题。一是突出培训的"针对性"。根据不同员工的特点和素质状况,结合培养目标,分层次、分类别地进行有针对性的培训。比如:对普通员工,应以道德操守、业务技能、服务礼仪培训为主,帮助其适应岗位,快速成长;对专业人才,应以专业业务、市场营销、思想教育培训为主,帮助其熟炼技能,提升综合素质;对后备干部,应以前沿思维、政策形势、宏观管理等培训为主,帮助其开阔视野,完善知识结构。二是注重方式的"多样性"。针对不同的培训对象和培训需求,采取灵活多样的方式加以培训,摒弃一人授课的"填鸭"方式,积极探索案例式、研讨式、模拟式、情景式、答疑式等新的教学方法,提高员工参与度,激发学习热情;积极开发在线学习平台,实现网上自主选学、在线答疑辅导、在线考试、培训信息网络化管理功能,有效缓解工学矛盾,提高培训效能。三是坚持学习的"自主性"。建立引导大学生员工自主学习的良性机制,有计划、有组织地组织广大大学生员工立足岗位,自学成才,本着"干什么学什么,缺什么补什么""的原则,定期下发学习内容,定期考核验收,并记入培训档案,作为奖惩的重要依据;积极出台优惠政策,鼓励大学生员工考取银行从业资格证、会计证、理财师等各类职称证书,营造浓厚的学习氛围。

(三)强化员工思想教育,解决"归属不强"的问题。一是以思想道德培育人。加强理想信念教育,通过"道德大讲堂"、演讲比赛等多种方式,引导教育大学生员工自觉抵制功利化、物质化等不良倾向,树立良好的社会公德、职业道德、家庭美德和个人品德;注重发掘培养身边可亲、可敬、可信、可学的各类典型,让大学生员工学有方向、赶有目标,见贤思齐,从身边先进事迹中得到感染、受到鼓舞、汲取力量。二是以团队精神凝聚人。采取形式多样的团队协作方式(如业务竞赛、文艺比赛、拓展训练、体育活动等),激发团队精神,使大学生员工在愉悦的体验下接受教育,自觉做到从大局出发考虑问题、谋划工作。三是以真情实感感召人。生活上,在婚恋、住房等方面及时给予大学生员工必要地支持和帮助,为其解决困难,让其体会到单位的关怀;工作上,避免用简单方式来教育和处罚大学生员工,尽可能用更易接受的方式进行辅导和教育。

(四)完善考核激励机制,解决"动力不足"的问题。一是突出岗位职责。对不同岗位的员工,确定不同的考核重点,对客户经理岗位考核以绩效为主;对柜员岗位考核以业务质量数量与服务质量考核为主;对管理岗位考核以其负责的指标完成情况与管理团队的表现为主。二是突出纵向公平。对于同一条线同一岗位的员工创造同样的价值,不论其在哪个支行,对其考核的依据与标准相同,对其兑现的奖励标准也要相同。三是探索多维激励。参照先进银行做法,积极引入市场化的收入分配制度,逐步建立适当的收入分配调控机制,提高薪酬激励机制的灵活性;努力搭建类别清晰、层次分明、权责明确、晋升有序的岗位管理体系,激励大学生员工实现职业目标和自我价值。

(作者单位:吉林九台农商银行)

如何高效推广大额存单业务

◎ 郭迎春

随着利率市场化推进工作地加快,许多农商银行成为利率市场化自律组织成员,被赋予了更多市场化定价权。目前,越来越多的农商银行开展了大额存单业务,丰富了存款产品体系,增加了存款营销话语权和市场竞争砝码,提升了对利率敏感又有一定存款资源的优质客户对农商银行的贡献度。与此同时,大额存单地推广发行也增加了存款成本,对农商银行存款组织工作提出了新课题。对此,笔者提出几点建议。

精准定位目标客群

大额存单的营销对象要以有较多闲置资金,且希望获得比定期存款收益高的客户为主;包括高收入高净值人群、低风险偏好者和中老年人等;大额存单对这些保守型、稳健型客户吸引力较高,营销和争取优质客户时可利用大额存单这个工具,做到精准营销。

合理控制存款成本

大额存单是对现有负债类产品体系地补充,尤其是灵活靠档分段计息、定期结息等功能地实现,为客户提供了更多的产品选择空间;收益高是大额存单的亮点,但在发行初期也可能会因此出现存量存款尤其是储蓄存款集中转化导致成本增加、实效下降问题,农商银行要做好引导工作;要以存量增加额度存款、纯新增存款、他行存款为目标,积极争取"未达标"的存量存款客户通过他行资金弥补以达到大额存单门槛;重点策反营销他行优质存款客户,有针对性地关注理财产品到期客户,尽量减少存量存款转化,权衡好存款市场份额提升与负债成本增加间的关系。

营造良好宣传氛围

要向他行优质客户、潜在客户积极宣传大额存单风险低、流动性好、收益高等优点,以定期结息、灵活靠档分段计息、限时限额发售等为突破口做好挖转及后续维护提升工作;要把握好节假日契机,积极推荐大额存单,实现目标客户群的批量营销;把营业网点作为宣传主阵地,科学摆布LED屏、营销小黑板、海报等宣传工具;注重通过厅堂微沙龙等活动形式增强客户体验,使客户在相互比较中认可大额存单、选择大额存单,最终推动大额存单的成功营销。

(作者单位:山东莱芜农商银行)

探索农商银行高质量发展新路径

◎ 冯旭东

我国经济已由高速增长阶段转向高质量发展阶段,农商银行作为助推地方经济发展的主力军,迈向高质量发展既是遵循经济发展规律,不断提升同业竞争力和可持续发展能力的必然选择,也是肩负起建设社会主义新农村重任,引领带动县域经济转变发展方式、转换增长动力的必然要求。

实施精细管理

(一)在信贷管理上。继续按照银保监会文件要求,进一步下沉服务重心,回归信贷主业;农业生产贷款继续向"三农"市场新产业、新业态、新主体倾斜;小微企业贷款继续加大种植养殖大户、专业合作社、涉农中小企业和绿色、低碳等新型农业主体的资金供给;精准扶贫贷款上,要及时调整扶贫贷款发放思路,落实分片包干责任,建立贷款审批"绿色通道"。

(二)在创新管理上。对于贷款产品创新,地处农村网点,要结合一村一品,一乡一业,在土地经营权质押、农林权质押的信贷产品创新上做文章;地处城区的网点,要准确把握"大三农"和城乡一体化发展趋势,积极推动"大零售"业务发展,创新金融服务模式,丰富产品和服务渠道;对于科技创新,运用场景营销、综合营销,以社保卡、ETC等中间业务载体加快推进移动金融营销;同时通过布设自助设备、助农POS机设备,畅通城乡结算渠道;对于机制创新,包括创新公司治理机制,创新绩效考核机制,创新人才选拔机制,构建现代金融企业运行机制。

(三)在增强竞争实力上。从业务要做小做散,服务要做优做精,形象要做大做强;面对同质化日益严重地行业竞争,农商银行只有积极探索差异化发展新思路,以差异化打造特色化,才能激活自身潜力、提升发展动力,在激烈地市场竞争中抢占先机。

营造团队氛围

(一)树立服务意识。要全面提升农商银行机关的服务意识,主动了解基层情况,主动对接基层需求,保证解决基层问题的效率和效果;对共性问题要及时汇总、剖析根源,形成有效地制度和措施,切实帮助基层解决困难、推动发展。

(二)树立责任意识。高管人员要走出"舒适区",时刻关注政策变化、经济走势、舆情焦点和客户状况,掌握最新动态,为农商银行发展提供决策依据。

(三)树立协作意识。部门之间要密切配合、履行职能,形成横向协作的合力;部门与支行之间要强化衔接、促进沟通,形成落实执行的合力;支行之间要资源共享、加强交流,形成深入营销的合力。

(四)树立进取意识。农商银行要树立竞争意识,总结经验,发现不足,发挥优势,将业务发展、市场营销、风险防控和精细管理等方面的先进理念,与实际情况相结合,开拓创新,创造特色;对踏实肯干、无私奉献的员工,要提供广阔地发展平台和晋升空间,充分调动和树立员工爱岗敬业、勇于担当的积极性和责任心,在农商银行范围内形成合力、激发活力、增强动力,营造日益进取、团结奋进的良好氛围。

坚持合规管理

(一)让依法合规经营成为自觉行为。从"要我合规"向"我要合规"转变,形成人人争做合规模范的良好氛围,让合规成为一种习惯、一种企业文化,让合规真正融入员工心中;实现"不愿违、不敢违、不能违",形成时时合规、处处合规、事事合规的文化氛围,从细节做起,从小事做起,努力打造合规银行。

(二)让优化制度流程形成工作常态。着力加强合规制度建设,制度是有法可依的依据。一方面,坚持制度动态常态化维护,厘清信贷、运营、财务等不同条线间的制度交叉关系,形成有章可循、遵照执行的良好氛围;另一方面,科学设计流程制度,结合新情况、新问题、新风险,灵活优化流程、机制,细化管理责任,真正让合规落地见效。

(三)让防范合规风险贯穿业务经营始终。注重从源头上防控风险,坚持依法经营,严防各类案件发生;同时,注重从行为上防控风险,高度关注员工行为、主动关心员工的思想动态,将风险消灭在萌芽之中,将合规真正贯穿业务经营的始终。

提升执行能力

(一)提高执行能力,需要强化党性信仰。下级服务上级,个人服从组织,是我们党执政的基本原则,也是党的政治纪律;农商银行广大党员高管只有牢固树立服从意识和组织观念,在贯彻省联社党委各项决策时,才能不折不扣,才能全力以赴,才能一抓到底。

(二)提高执行能力,需要高管身体力行。在推动经营改革中,党员高管的一言一行都有很强地示范性和带动性。要求党员做到的,高管必须首先做到;要求下级做到的,上级必须要做到;要求别人做到的,自己首先做到。只有带好头,走好路,一级做给一级看,一级带着一级干,才能形成强大地感召力、说服力和凝聚力。

(三)提高执行能力,需要强化学习能力。在当前激烈的同业竞争形势下,农商银行党员高管只有通过学习不断提高自身素质,提升驾驭市场、破解难题的能力,提升自主创新、持续发展的能力,提升合规运行、依法治行的能力;同时,在勤于学习的过程中还要善于思考、勇于实践,把理论运用到实践中,在实践中升华理论,更好地指导实践,不断提高政策执行力。

(四)提高执行能力,需要提升开拓创新能力。提高执行力,需要农商银行党员高管打破陈旧思维,吃透上级精神,掌握本级情况,摸清下级底数,结合自身实际,提出科学合理、操作性强的落实方案和实施办法;进一步解放思想、开拓创新,用新的视角观察问题,用新的思维分析问题,用新的举措、新的方法解决问题。

强化党建引领

(一)加强思想指导。按照主题教育要求,深入学习贯彻新时代中国特色社会主义思想,学原文,读原著,悟原理,树牢"四个意识",坚定"四个自信""",做到"两个维护",提高政治站位,强化政治责任和政治担当,全面贯彻落实新时代党的建设总要求和党的组织路线;突出党委在谋划发展、落实目标、统筹经营和落实责任等方面的领导地位,确保农商银行上下步调一致,政令畅通。

(二)强化支部建设。认真贯彻落实《中国共产党党支部工作条例》,注重抓好支部书记这个"关键少数",选拔优秀党员担任支部书记,强化结构调整,让组织领导有依托;注重建设支部硬件设施建设,努力把支部建设成为教育党员的学校、团结群众的核心、攻坚克难的堡垒;强化支部的考核督导,进一步压实党建责任,通过强化支部建设,促进支部质量标准化,有效提升支部地战斗力、凝聚力。

(三)推动特色创新。农商银行要加强统筹,创新思路,通过新载体、新形式、新思路和新媒介全面推动党建活动创新;进一步拓展互联网党建阵地,将党支部的"三会一课"、教育学习、党日活动等融入"学习强国平台",实现"线上"和"线下"双管齐下。

(四)持续促进经营。以党建统揽全局,充分发挥党组织的战斗堡垒作用,将党建优势转化为转型发展优势,为经营管理提供坚强有力地组织保证,全面提升业务拓展能力、综合盈利能力和可持续发展能力。

(五)强化廉政建设。加强廉政教育,夯实党员及管理人员廉洁从业思想基础;加强"中央八项规定"和"四风"问题检查,拉紧纪律防线;通过网络、微信等多种载体学习,切实提高综合业务和面对各种复杂局面的能力。

(作者单位:吉林舒兰农商银行)