

农商银行业务转型升级的思考

◎ 朱挺琛

近年来,随着农商银行业务转型发展,支农支小地方金融主力军地位愈加明显,服务县域经济能力不断增强。但由于宏观经济转型、同业竞争加剧、市场环境变化等影响,农商银行普遍面临较大压力,如何适应当前乃至今后的发展形势,实现业务转型升级,推进农商行高质量发展,是当前农商银行亟待解决的难题。

面临的困境

农商银行一直扎根于农村,是因农而兴的地方银行,尽管在县域已取得了规模优势,但市场应变能力、产品创新、硬件设施等相对不足,在当前银行同业竞争、满足客户需求等方面仍存在一些不足。特别是随着当前信用环境恶化,加上部分地区支柱产业正处于转型阵痛期,农商银行面临着多重压力与困境。

(一)业务理念转型难度较大。金融是经济的核心,经济是金融的载体,金融业要因时而变,作为中小金融机构的农商银行也要与时俱进。然而,农商银行要从长期以来的粗放式、指标式的发展模式向高质量发展转型,还有很长的路要走,特别是从管理层、普通员工层面上要转变管理、服务理念,需要一定时间的过渡和磨合。

(二)金融竞争日趋白热化。近年来,大型银行与互联网企业跨界合作频繁,金融科技创新速度加快,金融产品和模式创新迭代升级;而在农商银行的传统阵地中,大型银行也在下沉服务渠道,抢夺市场份额;同时,村镇银行、城商行也成为农村市场的“搅局者”。这使得作为农村中小金融机构的农商银行,面临更为激烈的行业竞争,并由此造成负债成本上升,资产收益水平不断下降等问题,加剧农商银行效益压力。

(三)金融服务质效有待提升。随着当前互联网技术的发展,很多年轻客户群体已经从线下办理业务,转成向线上办理业务。在其他银行纷纷转型线上渠道时,农商银行受技术短板、资金、人才等因素影响,服务手段主要集中在厅堂、柜台营销渠道,线上金融服务水平整体落后,金融服务主要依托设置网点和提供人力服务。

(四)风险防控压力日益显著。随着经济增速放缓,产业结构不断调整,众多县域企业出现一定的经营困难甚至停产,到期贷款盘活压力增大,给农商银行的资产质量带来一定冲击,农商银行面临不良贷款双升、拨备不足、利润下滑等困难局面。因此,在新形势下,如何防控新增风险,化解存量不良资产,守住风险底线将成为农商银行面临的重大挑战。

措施及建议

面对当前的挑战和困境,农商银行要实现发展和与时俱进,突破现有金融服务模式,应结合所处区域环境主动求变,从业务结构、平台运用、服务转

型、人才培育等角度努力实现转型升级。

(一)不断优化业务结构。一是在信贷投放上,要积极做小做散,狠下决心控制新增大额贷款,全面推进100万元以下小额贷款扩面发放,加大小额贷款“面考核,夯实支农支小市场定位。二是在内部激励考核上,对内要探索建立多层次的激励机制,制定多样化的薪酬体系,推进岗位标准化建设,增强组织活力。三是对外要细化客户管理,对客户关系进行精细化管理,促进客户结构升级。

(二)充分运用大数据平台。金融与科技融合是银行机构发展的必然趋势,未来农商银行要想在金融领域占据一席之地,要加大力度推进金融与科技融合,提升服务智慧化水平。一是要充分运用物联网技术创新金融产品和服务方式,满足客户多元化、个性化、定制化需求。二是尝试引入大数据客户平台,全面深入挖掘客户信息,提高精准定价能力,避免盲目“一浮到顶”,切实减轻客户融资负担。三是建立大数据风控体系,对各类业务要实施全流程系统管控,将大数据分析运用到贷定价、贷前审核、贷后监控、关联交易监测等细分业务流程中,将风险处置前置,控制客户风险。

(三)紧跟客户群体转型。农商银行要结合区域特点,特别是县域区域的网格化、片区化管理,乡镇区域实行村组“整村推进”管理,要因地利制宜,区分对象转型营销。一是要强化基础,农商银行要加强网点建设,规范网点功能分区,明确岗位职责,做强厅堂营销,加强客户管理,激发实体网点的经营活力和社会影响力;直推手机银行、微信银行、网上银行等线上渠道,与实体网点形成有序互补,提升农商银行线上线下一体化的服务能力。二是要细分客群,要按商区、园区、农区、社区分类对辖内零售客户深度挖掘,要适应客户行为变迁,充分利用各方资源,为本地小微客户提供一站式、专业化的服务,构筑起具有区域特色的差异化经营优势。三是提升综合服务质量,农商银行要对接乡村振兴、绿色发展及民生等领域重点项目的信贷需求,加强与各行各业“异业”联盟合作,打造“农商银行+”平台,为城乡搭建更便捷的资产和产品交流平台。

(四)充实人才队伍。一是在人才引进上,要丰富人才引进渠道,根据招录实际合理确定招聘条件,统筹组织好校招和社招,加快引进和储备青年员工,不断为农商银行补充新鲜血液。二是要优化市场化引才机制,通过待遇、给平台吸引专业人才,确保专业人才引得进、留得住、用得好;在培育上,要不断完善员工培训体系,加大员工培训力度,提高员工队伍的素质和能力。三是要丰富员工晋升通道,采用公开招聘、上挂下派等方式让青年员工多岗位、多层次历练,培育和储备人才。四是要加强农商银行企业文化建设,强化全员合规文化,重视员工人文关怀,增强组织的凝聚力和战斗力。

(作者单位:江西大余农商银行)

把握“五个一”打赢脱贫“攻坚战”

——吉林九台农商银行推进金融扶贫的探索实践

◎ 刘 华

打赢脱贫攻坚战,是全面建成小康社会的现实需要。作为服务“三农”、支持县域经济发展的金融主力军,农商银行有责任积极思考,主动作为,并充分发挥自身的网络、资金和专业优势,不断提升金融扶贫的精准性和有效性。

针对当前贫困基数大、扶贫任务艰巨的局面,农商银行需要通过调研以保证精准扶贫,通过资源整合提高效率。具体实行上,应坚持因地制宜的原则,保证体制的完善和渠道的畅通。基于吉林九台农商银行的扶贫实践,笔者认为,应着重抓好“5个1”,切实做好扶贫工作。

一个前提精准调研

精准识别贫困人口是脱贫攻坚的第一步。农商银行应与各级政府及扶贫办等部门对接,加强联系沟通及信息交流,掌握贫困村、贫困户基本情况,详细了解致贫原因。在此基础上,按照“一村一策”“一户一策”的原则,确定扶持方向和路径。

吉林省共有8个国家级贫困县和7个省级贫困县,1493个贫困村,贫困人口超过100万人。为切实履行扶贫责任,九台农商银行充分发挥网络和人员优势,选取了分支机构驻地县级行政区内的20余个贫困村,每村派驻1名驻村干部,开展拉网式的实地调查走访,详细了解贫困村集体经济状况、收入形势、种植业结构、养殖业规模、外出务工人员等情况,全面掌握建档立卡贫困户的情况,逐一建立贫困村和贫困户档案。此外,该行领导还组织本地企业家、专家学者,深入村集体和农户,与农民面对面谈心,了解村情民意,开展精准扶贫座谈。在充分调研的基础上,该行按照“试点先行、重点攻坚、先易后难、有序推进”的思路,选择九台区波泥河镇茂林村、磐石市石嘴子镇永丰村等7个村作为扶贫试点,探索多渠道、多元化金融精准扶贫新路径。

一种手段资源整合

脱贫攻坚是一项复杂的系统工程,需要多方联合,共同推进。农商银行应统筹内外资源,调动各方面积极性,打造“多位一体”的扶贫格局。在行内,建立扶贫工作领导责任制,专门成立领导小组,形成行党委统一领导、部门机构分头落实、全辖协同推进的工作机制,做到分工明确、责任清晰、任务到人;在行外,加强与各级政府及相关部门、保险公司、担保机构、融资租赁机构等的合作,整合多方资源,积极创新信贷模式,以金融服务帮助贫困村发展扶贫产业,为贫困户创

造稳定的增收渠道。

为解决单一企业帮扶贫困村力量单薄、难以全面展开的问题,2017年,九台农商银行吸收有社会责任感、有扶贫能力和意愿的40余家知名企业,组建了扶贫联盟,通过整合企业资源,联合高等院校和科研院所等,共同对贫困村进行联动帮扶、立体开发。在此基础上,为解决贫困村有组织无实体、有意愿无门路、有资源无收益的问题,该行还组织扶贫联盟中的龙头企业与村集体成立“股权清晰、权责明确、利益共享”的实体公司,以公司为载体推动精准脱贫。目前已帮助九台区茂林村等7个村成立了农工商公司或现代化农业发展有限公司。

一个关键因地制宜

不同地区扶贫工作的开展要结合当地实际情况,因地制宜。这就要求农商银行在调查研究的基础上,结合各项扶贫政策及土地政策,借鉴先进地区经验,不断探索符合实际的扶贫模式。

(一)产业扶贫模式。对土地等资源较好,适宜种植、养殖、农产品加工等农业特色产品的贫困村,可以引入龙头企业进驻,帮助贫困村、贫困户与产业发展主体间建立利益联结机制,延伸产业链条,让贫困户从中得到创业、就业、入股等机会,从而增强内生动力和“造血”功能,达到持续稳定脱贫的目的。同时,要密切与贫困地区贷款客户合作,支持新型农业经营主体在贫困村发展特色产业,达到辐射带动贫困户的目的。

在九台区茂林村,九台农商银行帮助研究制定绿色产业规划,向吉林茂林农工商发展有限公司提供贷款750万元,引导该公司流转土地500余公顷,重点发展高油大豆、黏玉米、有机小米、绿色蔬菜等特色产业,着力解决种植业结构单一的问题,并积极联络吉林省农科院,引进良种和技术,先后成立豆包厂、豆制品厂,聘用了30名建档立卡贫困村民进入工厂工作;帮助注册“九商茂林”系列商标,推出的粘豆包、豆制品、坚果等系列产品得到了市场初步认可。此外,帮助该村农工商公司与辽源东北林业达成合作,建设了东北林业九台茂林缝制分厂,吸纳当地70余名村民就业,每人年工资可达3万元以上。

(二)特色小镇模式。根据贫困村自然资源和区位优势,引导和支持发展有机农产品、苗木花卉、道地药材、乡村旅游等特色项目,谋划建设特色小镇。在当地双阳区黄金村,九台农商银行携手扶贫联盟中的长春国信集团,准备对其

进行整体开发,发展养生、中草药种植等特色产业,打造中医药养生小镇。目前,初步规划设计已经完成,后续工作将逐步展开。

(三)文化扶贫模式。文化传承是天然的资源,根据不同地区的文化习俗,可深度挖掘整理贫困地区的历史沿革、民俗风情、传统故事、传统技艺等,支持其不断发展壮大,实现特色文化与乡村旅游的有机结合。目前,九台农商银行已挖掘整理6个县(市区)的历史文化资料,搜集整理老字号24个,正在组织编写《吉林村落故事》,并在永丰村筹建乡村博物馆和农民培训中心,将文化元素植入精准扶贫之中。

(四)慈善扶贫模式。通过设立慈善基金,根据贫困村特色产业培育、贫困人口状况、农业项目建设等需求,适当输血;成立爱心志愿者服务队,定期组织看望、慰问贫困弱势群体。目前,九台农商银行已累计向茂林村等6个村捐赠890余万元,仅在永丰村,就捐赠了250万元,助力该村开发环水库垂钓、民宿农家乐、采摘等乡村旅游项目。今年,又向吉林省慈善总会捐赠500万元,设立精准扶贫专项基金,帮助贫困人口解决生活难题。

一个保障完善机制

机制的完善是扶贫的保障,只有从产品创新、人才培养、宣传引导等多方面入手,才能确保扶贫工作取得实效。

(一)完善产品创新机制。金融精准扶贫,必须有金融产品做配套支撑。为增加农村金融供给,九台农商银行围绕农村集体产权制度改革以及现代农业发展,切实解决贫困家庭生产资金不足的难题,先后研发了“融资宝”“社区通”“农场宝”等贷款新业务,试点开办了农民住房财产权抵押贷款,发放了吉林省首单农村集体经营性建设用地使用权抵押贷款。针对因生活困难无力缴纳基本养老保险的困难群体,按照“个人自愿申请、金融机构放贷、保险公司担保、退休归还贷款”的原则,专门研发了“社保基金贷款”,目前已发放40万元。此外,该行还创新推出了“银行+企业+合作社+贫困户”的金融合作模式,帮助九台茂林等15个贫困村339户贫困户组建合作社,发放扶贫贷款1695万元;由合作社用于购买机器设备租赁给东北林业园,租金收入用于贫困户分红,估算每个贫困户每年可获得租金分红收入5000元。

(二)完善人才培养机制。金融扶贫的精准开展必须要有熟悉农村、热爱农村的金融人才做支撑。近年来,九台农商银

行按照“扶贫先扶智,脱贫先脱愚”的理念,不断探索人才培养模式,培育农村金融实用人才;与长春金融高等专科学校合作,从贫困家庭的初中毕业生中累计招收3期共97名学员,由该行出资委托长春金融高等专科学校定向培养,结业后分配到其家乡网点工作,实现教育、智力和就业扶贫的结合,以达到培育一名农村金融人才、救助一户农村贫困家庭的目标;从分支机构中选拔48名优秀青年干部进行集中培训,打造具备帮扶贫困村能力的“一专多能型”乡土人才,现已有28人被派驻到贫困村担任“村官”,接受两到三年的挂职锻炼,为贫困村送金融知识、送金融服务,并协调推进相关产业和项目建设;与吉林农业大学合作,设立“村官”订单班,从现有的本科生中招生,学业完成后,录用为该行员工,并派驻到贫困村协助村级组织工作,把金融与“三农”通过人才纽带有机结合起来。

(三)完善宣传引导机制。通过多途径、多形式、多渠道,开展脱贫攻坚宣传培训,提高乡村干部和贫困户对精准扶贫政策、产业及项目的认识;通过普及金融知识和致富信息,引导贫困户和农户树立诚信意识、信用意识,营造脱贫攻坚良好氛围。

一项措施畅通渠道

持续推进普惠金融体系建设,以物理网点为基础,综合运用科技手段,不断提高贫困地区基础金融服务的覆盖率、可得性和便捷度。要加大对农金融服务点的建设力度,提高服务效率和服务品质,为贫困农户提供便捷的小额存取、转账、结算等基础金融服务,还可帮助贫困村搭建电商平台,打造特色农副产品的网上销售渠道,实行减费让利政策,真正为贫困群众带来实惠。

为延伸金融服务触角,提升金融精准扶贫精度,九台农商银行在当地永丰村试点设立了惠民金融服务站。站内设有智能POS机、电脑、验钞机等设备,贫困群众足不出户就能享受补贴领取、现金存取、转账支付等基本金融需求;依托金融服务站,该行积极为村民提供金融产品介绍、反假币知识和识别金融诈骗知识的宣传服务,并采取群众喜闻乐见的方式,宣讲扶贫信贷政策,加强信用教育,努力扭转将扶贫信贷资金等同于政策扶贫资金的错误观念,营造了金融扶贫良好的互信环境。在此基础上,积极推进小额扶贫信贷业务,为贫困户创造稳定的增收渠道。

(作者单位:吉林九台农商银行)

5G时代农商银行如何加强网络安全管理

◎ 陈海峰 何宗相

随着我国互联网5G试运行,互联网呈现出高带宽、低延迟、广联接的趋势,大量数据存储、处理的速度更快,云技术的发展在5G支持下会有进一步发展。未来农商银行在硬件与软件上将会紧跟科技发展步伐,不断升级换代,基层网点全面更新。

全面5G全覆盖后,农商银行将打造全面数据生态系统,以便于银行从内

外获取客户数据,对客户资金活动进行全方位跟踪,在云端自动化建立和处理数据,大幅简化流程,实现流程无纸化、数据化、电子化。

科技的发展将改变农商银行的经营方式和运营环境,同时也对网络安全提出了新的考验,使互联网金融安全问题更紧迫、更复杂,面对这些挑战,农行业应如何应对?

(一)强化监管。加强机构监管、互联网监管,严格控制个人信息的流通和使用,有效识别多种互联网攻击手段,提升安全威胁监测与处置能力,完善安全漏洞生命周期管理,建立有效网络安全系统。

(二)倡导行业自律。农商银行自身要严格按照相关网络安全法规,建设网络安全技术防范技术,提高自身防范意识,抵制“黑色产业链”,形成行业自律。

(三)做到云数据传输加密。未来互联网发展,客户授信、信用评级等数据将传输至云端进行处理,既提升了计算机工作效率,又能解决银行风险管理中信息不对称问题。但储存云端的数据有遭受恶意攻击或者窃取的风险,因此应注重存储在云端数据加密保护工作,了解所使用的技术,掌握适当的安全措施。(作者单位:贵州独山农商银行)

从程序正义角度浅谈农商银行审计成本控制

◎ 符 昊 李 寻

法律中有句名言说的是:正义不仅要实现,还要让人们看得见的方式实现,这里说的看得见的正义就是程序正义。程序正义和实体正义并不相同,程序正义的关注点是普遍的形式而不是具体的内容,程序是否满足正义的要求,强调的重点是形式的合理性,也就是说程序在平衡互相矛盾的利益时,是否是合理的,是否满足公正的要求,处理的结果给人的感觉是否公平,如果符合,人们就会觉得这个程序是正义的,反之就是不正义的。与审计有关的活动最可能实现的公平就是程序的公平,对审计工作来说程序的公平起着非常重要的作用。程序正义由于流程化、周期性内审工作需要,不可避免会增加审计审计成本,农商银行如何做好程序正义和审计成本之间的平衡,将直接决定内部审计效能。

农商银行内部审计存在的问题

当前,农商银行内部审计采用序时审计为主,项目审计为辅的模式。序时审计呈广度大而深度浅的特点,要求内部审计人员具备较高的综合素质和审计技巧,形成流程化的内部审计操作模式;项目审计中过度重视实体正义的特点,使得审计成本过多消耗于一些无法

查实的事实上,管理层一般不接受程序正义的结果,而一味强调调实体正义。

(一)过度重视实体正义,导致审计成本不受控制。农商银行内部审计工作中往往过度重视实体正义,即带着问题查找问题,就需要找到更多审计相关的证据,增加很多的审计成本,如果为了有效减少审计的费用而对审计的流程进行减少的话,就无法收集到令人满意的审计证据,这会加大审计的风险。因此,将大量的审计资源投入到审计目标的达成中,从而导致审计成本不受控制。

(二)规定化流程冗长。审计工作程序从审计计划开始,要经过审计立项、审前准备、审计实施、审计报告、审计处理、后续审计、审计归档八个流程的规定动作,在此流程中要形成很多的审计工作文本,经过逐层审核,需要投入大量的审计成本保证流程的合规,无形中增加了审计成本的投入。

(三)审计方法不够完善。序时审计工作开展时间长,一是内部审计以合规性为主,偏重事后监督和结果检查,对业务开展过程中没有很强的综合判断的能力和对风险进行识别的能力。二是在审计的过程中经常会用到传统的抽样的方法,主要是根据审计人员

经验对抽样的重点和范围进行选择,受人的思想影响比较大,比较随意,容易导致因为审计人员判断不准确而对重大事项进行遗漏的情况。

(四)广度够而深度浅。实行序时审计后,农商银行的审计广度增加,能覆盖全辖各个经营单位,但受限于人力和时间成本,具体业务多以抽查的方式进行,不能保证审计的深度。

控制内部审计成本的手段

审计成本的控制主要是通过有关的资源进行合理的配置,力求以最小的审计成本实现最终的审计目标。审计的成本主要包括在开展审计工作的过程中需要的时间成本、资金成本和人力成本。在实践中,人们可以通过对影响审计成本因素进行分析的方式,选择各种不同的方式对审计成本进行有效降低。

(一)严格控制审计程序,尽量减少中间环节。审计程序是一个整体的概念,包括了审计人员和审计机构在实现审计目标的过程中需要做的所有工作步骤。在审计的过程中,程序的步骤越多,审计的成本就越大,因此,想要对审计的成本进行有效的降低,就必须要对审计的程序进行严格的控制。为了对程序控

制进行有效的实现,需要遵守的原则主要有:一是从审计工作的整体出发对审计的程序进行设计和分析,避免交叉重复,而是要对审计程序的计划性提供有效的保证,提高程序运行的效率;三是对对程序运行需要的费用进行评估,对审计的程序进行简化;四是要对审计的组织进行不断的优化,让审计的对象和审计的力量有效的结合在一起。

(二)开发利用审计成果,合理转嫁成本。从审计效率的角度来说,审计的成果可以体现审计的成本,换句话说,还可以利用对审计的成本进行嫁接的方式对审计的成本加强控制,提高对审计资源的利用效率。一是重视对审计成果的综合利用。读取审计报告的质量进行有效的提高,对审计成果的水平 and 层次进行提高;要对审计信息的工作进行不断的强化,对信息的针对性和时效性进行有效的提高,对审计信息资源进行共享;要建立报告审计结果的制度,在不同的类别和不同的部门中共享审计项目调查的结果和公司所有的审计结果。

二是建立相关的制度,对审计的结果跟踪落实,审计的目的不只是找出问题,还要有效地解决问题,因此,要对审计成本的控制进行有效的加强,对审计

意见的落实情况和审计决定进行跟踪检查和落实,查到什么问题,就着重解决什么问题。

对农商银行内审工作的启示

(一)非现场程序化的监督。非现场审计是提高审计效率、节约审计成本、弥补现场审计不足的有效方法。可通过严格执行非现场程序化监督,降低审计成本。一是通过非现场审计扩大审计覆盖面,确保审计时效性。通过对数据连续的收集,及时发现其中可能存在的问题和面临的风险,对其进行有效的制止和控制,防止风险的增加和出现,这和农商银行对风险加强管理和对价值增加进行最大化的实现的的要求是互相符合的。二是要利用非现场的程序化监督对审计的成本进行有效的降低,提高审计的效率和数量。利用非现场的审计可以对审计的费用进行有效的降低,规范非现场审计的流程,提高审计人员理性思维的能力,提高审计的效率,对审计的风险进行有效的规避,对审计的质量进行有效的提高,让现场的审计针对性更强,并且可以对审计的资源不足和审计的任务比较复杂的问题进行有效的解决。

(二)审计人员的追责和免责。建设有效的责任追究和免责机制,让审计人员能够感受到自己工作的价值,让审计人员的努力能够得到回报,严厉的惩戒机制能够警示广大员工严格履职,按规定程序开展工作。一是通过审计人员追责机制,在保护审计人员的同时,行社对于未按照规定程序开展审计工作导致审计结论不准确的审计人员,根据问题严重程度,给予责任人员严肃处理。二是通过审计人员免责机制,给予审计人员足够的心理支持,对于严格按照规定程序开展审计工作,但因客观原因导致审计结果不准确的,视情况免除审计人员的责任。

(三)单项问题查证中审计技巧运用。一是审计成本先行申报。提前列明已有线索渠道,作为审计人员定责的依据;示明审计权限,内部审计的手段和权限要向管理层阐明,内部审计必然会受权限限制,对于部分外部线索无法进行延伸查证。二是将事实查证与问题定性相分离。审计人员以问题线索为指引进行事实查证,但不就问题定性与被审计单位进行取证,只取证事实。三是验证流程的优化。序时审计等流程化操作中的取证环节不宜过久,单项问题查证中,还要全面收集经办人意见。(作者单位:四川绵竹农商银行)