

实施虚拟股权激励的思考

——以江苏南通农商银行为例

◎余俊

在当前法人治理、监管要求、现实环境等因素考量下,农商银行如何探索实施虚拟股权激励,将核心员工的利益与农商银行的利益紧密联系在一起,促使员工更积极地工作,更注重农商银行长远发展,更关注股东利益的最大化,成为需要着力思考的问题。

实施虚拟股权激励的背景

(一)在职工持股比例逐年降低。根据《中国银保监会农村中小金融机构行政许可事项实施办法》规定中“职工自然人合计投资入股比例不得超过农商银行股本总额的20%”及《财政部、中国人民银行、银监会、证监会、保监会关于规范金融企业内部职工持股的通知》中“公开发行新股后内部职工持股比例不得超过总股本的10%,单一职工持股数量不得超过总股本约1%或50万股,否则不予核准公开发行新股”的规定,江苏南通农商银行成立时即控制了职工股的占比,发起人中职工股占比9%。

基于未来IPO准备及参考上市农商银行做法,南通农商银行在后期增资扩股工作中均未新增职工股,以避免职工持股比例增加影响未来IPO计划。因此,自2010年成立以来新入职职工均未能持有股份(股权激励、转让等特殊情况下除外)。目前,随着退休员工的逐年增加,南通农商银行在职工持股比例下降明显,已从成立时的9%下降至3.44%,原职工股中约40%的职工已退休,在职工持股人数占比下降至58.9%;随着更多年轻员工走向管理岗位,中层管理人员等关键岗位职工持股比例也将进一步下降。

(二)员工流失率逐年上升。近年来,随着金融市场全面开放,同业竞争逐步升级,尤其是股份制银行为加快本土化经营步伐,大多采取了人才本地化的战略,加剧了金融人才的争夺战。

南通农商银行员工2016年流失率为1.05%,其中中层等核心人员流失率

0.22%;2017年流失率为1.62%,较上年增长0.55%,其中中层等核心人员流失率0.52%;2018年流失率为3.64%,较上年增长1.25%,其中中层等核心人员流失率2.02%。2018年普通职工流失率较2016年上升近两倍。

3年来,南通农商银行离职职工年龄在40周岁以下,工作10年以下的年轻员工。这些员工大多没有农商银行股权,归属感和认同感较低,容易受更高薪酬待遇、更好工作条件诱惑而离职。

(三)普通股权激励受政策限制。2008年,财政部下发《关于清理国有控股上市公司股权激励有关事项通知》,明确指出,国有控股上市公司不得擅自搞股权激励,对于准备设立和已经在做股权激励的企业,都要暂停,等新政策明确后再定。

2010年,中国银监会《关于加快推进农村合作金融机构股权改造的指导意见》规定:农村合作金融机构增资扩股时,要以法人股东为主,积极引进战略投资者,除经济欠发达地区的机构外,不得再增加新的自然人股东。经查询,苏南5家上市农商银行近10年间均未向自然人股东募集案例。受政策影响,农商银行实行普通股权激励制度可能性较小。

建立虚拟股权激励制度的意义

(一)有助于提高队伍的凝聚力和战斗力。当前,银行业竞争日趋激烈,员工的工作强度不断上升。现有的薪酬待遇与超负荷的工作压力不相匹配,很难调动员工工作积极性和主动性。通过虚拟股权激励,可以将员工利益与农商银行利益紧密捆绑在一起,让员工与农商银行同方向、共荣辱,推动人才高速成长,打造一支甘于付出、能拼善赢、勇于担当的农商银行“铁军”,在激烈的同业竞争中突围而出,实现高质量发展。

(二)有助于缓解农商银行面临的薪酬压力。随着员工人数的持续增加,以及工资增长的刚性需求,农商银行薪

酬支出的压力不断加大,通过虚拟股权激励方式,可以让股东让渡一部分利润,作为激励管理人员和核心员工的福利,从而降低农商银行的经营成本。

(三)有助于防范员工的道德风险。农商银行在现有的股权结构下,员工和股东追求的目标是不一致的,很容易出现了追求短期利益,而不顾全局利益和长远利益的现象发生;少数从业人员为了谋取私利,可能会铤而走险,产生道德风险;通过虚拟股权激励方式,员工也拥有了虚拟股东身份,将与股东共同承担经营风险,分担风险损失,从而在一定程度上约束了员工的行为,防范道德风险的发生。

(四)有助于形成“留住人、引得来”的良好氛围。人才是农商银行发展的“第一资源”。通过虚拟股权激励方式,让能力强、贡献大、水平高的员工分配更多的股权,获得更多的分红和收益;让跳槽离职的员工,付出更大的经济损失和代价,可以有效增强队伍的归属感和向心力,降低核心人才的流失率,保持骨干队伍的稳定。同时,虚拟股权激励机制也能吸引到更多的优秀人才加入,为农商银行高质量发展提供智力支撑。

(五)有助于破解员工“坐等食利”困境。普通的股权激励,员工一旦持股即拥有了永久的权利,无论离职还是丧失斗志,都能凭借过去的历史贡献,获得分红和收益,成为新的“食利阶层”。虚拟股权激励方式,可以灵活采取限期有效、强制结算制度,分期、分批逐年兑现虚拟股权,并在一定年限后,强制结算老员工的虚拟股,从而解决老员工丧失斗志“食利”,新员工努力奋斗却“收益少”的问题。

实施虚拟股权的步骤和方法

(一)确定虚拟股权激励对象的范围。虚拟股权激励的范围不宜过大,过广,主要针对优秀管理人员、关键岗位人员和核心骨干。这样可以形成一种

奋斗者导向,新员工只有在职业生涯中快速成长,成为农商银行不可或缺的优秀人才、业务骨干力量,才能纳入虚拟股权激励范围。为了享受这种待遇,员工必须将自身的发展方向、奋斗目标与农商银行的发展大局结合起来,形成强大的内心驱动力。

(二)形成虚拟股权激励的基金池。在完成利润指标的基础上,如净利润增长达到预期,每年提取一定比例净利润,形成虚拟股权激励的基金池。如未完成当年利润指标,则既不提取净利润,也不进行分红,从而使农商银行的利益与员工的利益捆绑在一起。

(三)完善虚拟股权的配比机制。初期,被激励对象可按每股净资产值购买一定数量的股份,并设定持有期限和配股上限,达到一定的股权数量,就不再参与新的配股。虚拟股权的分红每年兑现,由农商银行代扣代缴个人所得税;到期后,持股员工按每股净资产期末值回售给农商银行,进行权益清零。

(四)明确股权持有者的权属关系。农商银行要指定专属部门负责虚拟股的托管和日常运作。同时,建立专门档案,记录员工所持虚拟股的数量、购股的时间、分红情况和股权变化情况。在股权持有期间,员工辞职、辞退、退休时,由农商银行回购股份。

虚拟股权激励能够将员工利益和股东利益紧密联系起来,实现双赢。但在具体操作中,也存在着诸多制约,如农商银行与员工只能以内部协议方式,签订虚拟股权激励协议,容易引发法律风险;员工购买虚拟股权,是否为监管部门认可也是未知数;随着虚拟股权规模的不断扩大,不可避免存在“实体股”和“虚拟股”两套体系;如何把虚拟股转化为实体股,也是一个难题,将给农商银行上市带来不确定因素。因此,需要认真思考虚拟股权激励的机制建设、方法步骤和实施路径,在法人治理和创新实践中取得最佳的平衡点。

(作者系江苏南通农商银行董事长)

农村金融机构可持续发展方略

◎敬培刚

当前,宏观经济下行局面仍在缓慢转变,银行风控及经营压力仍未得到“减负”。在此严峻形势下,起步较晚、底子较薄、抗风险能力较弱的农信社如何避免偏离市场定位,坚持“回归本源、坚持主业”的经营宗旨,并始终保持可持续稳健发展态势,笔者谈一些认识和想法。

经营环境因局凸显

在宏观经济高速发展时期,大业务、大客户以及吃快钱业务给银行机构创造了高盈利“黄金”业务机会。受盈利刺激,个别农信社将经营思路放在了追求规模大发展、争抢业务大客户、与同业机构拼抢城区业务市场,进军城区业务拓展上;将业务精力集中在与城区市场的主导银行机构的竞争中;大量的信贷资金投放到同业、非标等赚快钱业务上;逐渐偏离了服务“三农”的市场定位和金融服务工作轨道。这种抛弃主业、盲目发展的经营思路,导致个别农信社改革发展面临“农村市场被强势‘分裂’,城市市场拓展成效‘甚微’”的尴尬局面和生存危机。

(一)城区业务市场。各大银行竞争策略主要以“价格战”为主,通过拉高存款业务利率、降低贷款业务利率来沉淀自身存量客户、抢夺他行客户。而农信社受制于本身利润规模低、盈利效益低等短板,在“价格战”中毫无对抗实力,往往处于绝对压制和被动境地。加之,他行依托科技平台,频繁创新金融产品和服务模式;农信社自身受资本约束,无力承接大客户业务需求等限制条件,使得拓展城区业务、发展城区客户“难上加难”,效果甚微。

(二)农村业务市场。由于偏离服务“三农”市场定位,基层网点、客户经理偏重于捞大款、垒大户,吃快钱上,片面追求短期业务效益。不去深入农村市场,不去收集“三农”客户群金融需求,金融服务“留白”。导致他行、互联网金融平台运用丰富的金融产品、高效便捷的服务渠道下沉农村市场将目光和选择转向了其他金融机构、互联网金融平台,客户体量、业务市场份额受到严重“分割”,曾经的“一枝独大”经营格局被强势蚕食,业务市场发展空间受到挤压。

此外,由于监管日渐趋严升级,中小型金融机构的同业理财、表外业务受到严厉监管,出现理财业务规模缩水,获取利差收益的空间被挤压,农信社面临盈利下降的经营发展困境。

可持续经营方略

国家明确提出农商银行、农村合作银行、农信社要逐步回归本源,为本

地“三农”服务。面对宏观经济新常态、行业竞争新形势,农信社必须要坚守服务“三农”市场定位和初心,坚持“回归市场定位、回归金融本质、回归同业行规”,加强对“三农”市场、实体经济和县域经济发展的金融服务工作,才能在风险集中暴露的残酷生存环境中“活下来、走出去”。

(一)做实农村金融基础工作。要树立和坚持服务“三农”的市场定位和经营理念,夯实农村金融服务工作,巩固发展与“三农”感情纽带;要抓住“乡村振兴”政策机遇,开展“走千访万”服务“三农”等基础工作,重拾和发扬老辈“背包”银行敬业精神,变“坐商”为“行商”,回归到农村市场采集“三农”金融服务需求、普及金融知识,开展评级授信,捕捉业务拓展信息;通过建立乡村综合金融服务站点,推广手机银行、村级电商平台,延伸农信社金融服务触角,真正做实基础工作,实现全方位、多层次地高效满足农村市场客户基础金融需求。

(二)加大“三农”信贷支持。在乡村振兴战略推进中,作为支农支小主力军,农信社要加大对新型农业经营主体支持力度。通过开展“走千访万”普惠大走访活动,走进种植养殖大户、走进家庭农场、走进专业合作社,深入了解其金融服务需求,个性化制定金融服务方案,建立主动上门服务机制;通过整村推进的方式,对种植养殖大户、家庭农场、专业合作社、返乡创业者及农户全面评级授信,积极提供信贷备用金,构建农信社信贷便民惠民“新高地”;通过信用工程创建,制定和实行信用与信贷挂钩的服务政策,对信用用户、信用村、信用乡镇,按信用等级给予利率、额度等优惠政策,构建农信社“三农”服务“特色牌”。

(三)擦亮特色产品品牌。农户小额贷款是农信社服务“三农”的拳头产品和特色服务。要进一步通过简化办贷资料,优化办贷流程,做实评级授信等工作,积极有效满足“三农”购置生产物资、家庭生活、购房建房等需求,放大在“三农”服务中的“王牌”效应;要强化“农保贷”、扶贫贷、创业贷及生源地助学贷款业务营销,打造服务“三农”的经营特色,形成与同业竞争的独特优势。

(四)做特“党建+”普惠金融服务。从金融村官、支部共建工作中,积极探索党建与支农支小深度融合。通过与村、乡开展支部共建,制定系统内党员普惠服务竞赛,丰富对党员客群金融服务渠道,产品等多个工作方式,发挥农信社“党建+”金融服务的优势,在回归本源、根植“三农”、服务“三农”中进发持久活力和竞争优势。

(作者系四川遂宁农商银行行长)

如何利用微信公众平台实现营销升级

◎刘华

当前,微信已经成为银行品牌营销及产品功能宣传的重要阵地。在渠道为王的时代,农商银行应充分发挥自身优势,顺势而为,制定符合自身实际的营销策略,在递送产品和服务、提升品牌形象的同时,建立更加牢固的客户关系。

(一)高度重视是基础。一是构建架构体系。可根据实际,组建专门团队,统筹全行的新媒体营销管理与推进工作,包括整体规划、策略研究、市场调研、重点工作部署等,并对相应的架构和流程进行调整,形成统一、高效、灵活的市场营销体系。二是注重协同联动。建立统一的微信服务号,实现统一品牌、统一标准、统一服务,避免各行其事。在订阅号方面,

可实行“一核多极”的模式,一总行订阅号为核心,辅以各分支机构的订阅号,在体现总行定位高、公信力强优势的同时,也能充分发挥各分支机构机制活、接地气的特点,实现上下协同作战。各部门之间也要紧密联系,积极响应相关策划,并围绕业务经营不断提供素材,形成矩阵合力。

(二)优质内容是核心。一是注重内容的实用型。要准确把握客户阅读偏好,将客户关心的优惠信息、操作方法、生活资讯等实用性内容融入到文章中,拉近与客户之间的距离。二是注重内容的趣味性。尽量使用风趣幽默的语言,并配以图片、漫画、小视频等用户喜闻乐见的形式,引起客户情感上的共鸣,使其乐于扩散与传播。三是

注重内容的多元化。要尽量避免单一的产品宣传模式。在策划选题时,注重与当下热点的结合,适当增加行业风采展示、产品测评、优质段子、福利派送等内容,吸引客户的关注。

(三)营销获客是关键。一是要掌握营销技巧。适当控制信息推送的节奏,学会借人、借事推广,实现裂变式传播。阶段性的开展一些优质活动,给客户优惠的同时,也培养客户的使用习惯。同时,要注重与客户的互动,认真关注客户的反馈,通过真诚的沟通来赢得客户的信任。二是要完善工作机制。建立策划机制,营销团队定期讨论策划选题,集思广益。建立分析机制,定期总结运营数据,观察粉丝群体的变化情况,并进

行横向、纵向的对比,明确改进的方向。建立考核机制。探索将微信营销纳入单位整体绩效考核体系,调动干部员工拓展微信平台的积极性。

(四)合规运营是前提。一是遵守运营规则。遵守国家相关法律法规,不从事违法或违反微信公众平台运营规范的内容和行为,综合运用科技手段,保护客户信息的安全。在营销活动中,保护客户信息的安全。在营销活动中,赠送优惠券或积分的,要注明条件、程序、兑奖方式及期限等,避免引起客户的质疑与投诉。二是强化风险管控。严禁违规发布信息,尽量发布原创性的信息,规范转载行为、合理使用相关数据、图片等,避免出现侵权行为。

(作者单位:吉林九台农商银行)

金融服务“三农”发展的实践路径

——以湖南麻阳农商银行为例

◎唐伟

近年来,金融服务农业、农村发展,促进农民增收的作用不断增强。在新兴产业培育、传统产业转型、农村电子商务、城乡建设不断取得突破的大背景下,进一步发挥好农商银行对发展农村生产力、建设现代农业、推进新农村建设、促进农民增收的作用非常重要。本文立足湖南麻阳农商银行支持县域经济发展的实践,提出了农商银行服务“三农”的相应对策与建议。

支持“三农”发展的基本情况

(一)根据县域经济特点,加大支农信贷投放力度。1.主动营销涉农贷款。持续深化“访、问、优”“两进两促”金融服务活动,对辖内涉农企业、专业合作社、家庭农场、种养大户开展地毯式大走访,至2019年6月末,湖南麻阳农商银行贷款余额近20.98亿元,较年初增加近1.4亿元。其中,涉农贷款余额19.2亿元,占总贷款的90.94%,较年初增加近1.23亿元,增速6.87%。较好的完成了“两增两控”的工作目标。

2.发力支农特色信贷营销。一是与湖南省农担公司合作,积极对接“惠农担一特色贷”系列产品。至6月末,该行共发放农担公司担保贷款13笔,金额1290万元。二是积极推行农房抵押贷款、林权抵押贷款试点工作;至6

月末,累计发放农房抵押贷款2638笔,金额3.18多亿元;累计发放林权抵押贷款117笔,金额近1.26亿元。

3.稳步推进金融产业扶贫。一是全力做好扶贫小额信用贷款发放工作,至6月末,累计发放扶贫小额信贷4760笔,金额近2.3亿元,不良余额为零。二是加大农业产业化龙头企业信贷支持,成功投放以养殖蛋鸡、种植水果为主的龙头企业蓝凤凰农业发展有限公司及楠木桥大学生村官创业园流动资金贷款。至6月末,产业链带动型龙头企业贷款17笔,金额3.26多亿元。

(二)以服务“三农”为重点,做好惠民工作。1.持续推进卡业务。一是持续做好社保卡推广激活。至6月底,湖南麻阳农商银行共发行社保卡21.79万张,总激活率85.41%。二是加大借记卡发行,依托借记卡发力支农转型业务。至6月底,累计发行借记卡602张,授信金额2141.6万元;发放“福祥福民卡”39张,总授信额度3354万元,其中支农比例占比达100%。

2.创新存款业务。为进一步完善金融产品体系,提升金融服务功能,满足客户需求,近日,麻阳农商银行正式上线了“福祥智存”产品,已售出智能存款产品564.4万元,极大的拓宽了农民增收渠道。

(三)加密网点布局,扩大服务“三农”的半径。1.优化网点布局。该行全辖24个营业网点,遍布全县各乡镇,近三年来,对辖内4个网点进行重建;对11家网点进行了装修改造;4家网点迁址新建;并推动实施低柜办理业务,设立非现柜,全面实施服务效能提升培训,不断改进网点服务环境和员工服务意识。

2.加大自助银行及离行式自助服务。该行在全县布局了35个自助银行,55台ATM/CRS自助设备。其中:分别在县城和乡镇增设离行式自助银行14个,17台自助设备;在行式自助银行21个,38台自助设备。

3.推进普惠金融建设。目前,由该行主动行建立的金融服务站共有60个,均开通了小额取款、转账、查询、代缴等基础金融服务,为当地农户提供了极大便利;加强联手合作,先后与县人行、县人社局等部门开展送金融知识下乡活动,着力解决农村金融服务“最后一公里”问题。

(四)提升工作效率,强化风险防控。1.推行限时办结制度。专职团队负责贷款审查、审批工作,有效提高了审批发放效率;同时,高度重视贷款用途真实性,第一时间来源,严格贷后检查频次和内容,有效防范风险。6月末,

麻阳农商银行不良贷款余额4291万元,不良率2.05%。

2.积极开展风险排查。麻阳农商银行通过员工自查、部门经理复查的方式对全行员工“十类情形”、非法集资等进行了深入排查,签订承诺书,排查面达100%。

服务“三农”的思路与建议

(一)做好管理和服务工作。1.优化完善网点服务“三农”的布局。对部分交易量低、服务不到位的网点进行调整优化,推行网点标准化建设,保持农商银行的良好形象;加大对金融空白区域自助设备的铺设力度。

2.提高服务“三农”队伍的数量和素质。特别是充实既懂“三农”业务、又懂农商银行产品和管理要求,能够静下心来、沉下身子为“三农”服务的人员;按照“党建共创、金融普惠”要求,扎实推进“整村授信”工作。

(二)优化人力资源机制。1.配足配强客户经理。针对农村市场小微企业众多,农户信贷资金需求多样性、小规模的特征,配备充足的信贷营销人员,合理定岗、定编、定员和定酬,配备大堂经理,明确客户经理“金融村官”定位,增强整体营销力量。2.加快各层次人员培训。深入开展

主题教育活动,重点加强支行行长、中层干部、后备人才在初心使命、经营管理、市场营销和风险防范等方面的知识技能培训,切实提高机构人员的战斗力;提高涉农信贷人员对“三农”经济发展趋势和周期变化的认识和了解,造就一支既熟悉“三农”特点又全面掌握信贷业务流程与风险控制的高素质信贷队伍。

3.加快总行机关改革。按照机构精简、人员精干的原则,对机关部室定编制、定岗位、定责任,并实行干部竞聘、员工竞聘,推进机关一岗多责、一人多能,精简机关人员,充实业务一线和前台。

(三)加快金融产品创新。1.探索建立适用服务“三农”的金融产品机制。加大适合农村经济发展特点的组合信贷产品研究,在贷款期限、利率、担保、发放程序、风险控制等方面,探索设计更符合“三农”需要、更高效便捷且尽可能低成本营销、发放、管理机制;以创新抵押担保方式等,改善农村客户的融资条件和环境;探索农村小微企业定额信贷客户评级、授信、贷款“三合一”机制。

2.加快现有金融产品对“三农”的渗透。加快将手机银行、借记卡产品、“福祥e支付”“福祥便民卡”等向农村区域转化与普及,在农村地区大力抢占

优质客户、年轻客户资源,夯实农村市场份额。

(四)加快完善涉农金融制度。1.要进一步完善农商银行绩效考核评价体系。明确各支行“三农”服务的业务目标,增加农户小额信贷营销、贷记卡发行及农户授信面等“三农”服务主要经营指标,并加大指标考核权重,着力引导各支行重视“三农”业务拓展。

2.完善信贷准入制度。农村涉农信贷金额小、频度高、时效性强、周期长,现行的信贷制度与“三农”业务要求匹配存在不合理,因此,必须尽快建立审批高效、控制可行的信贷运作机制。在业务准入、授权管理、风险补偿、授信(免)责等方面建立一整套制度;在信贷准入制度方面,突出贷款用途真实性以及第一还款来源,在担保条件方面,适当扩大保证担保范围,并寻求银政、银企合作;在授信(免)责方面,推进低成本营销、发放、管理机制建设,着力消除贷户心理障碍;在风险补偿上,积极探索与政府农村信用担保机构合作;探索与保险公司的合作事宜,扩大“三农”客户投保覆盖率,强化风险管控措施,有效化解信贷支农与贷款风险之间的矛盾。

(作者系湖南麻阳农商银行党委书记、董事长)