

提升城区农商银行竞争力的策略

◎ 谢长虹

中央提出了坚持农业农村优先发展,协调推进乡村振兴战略和突出以工促农、以城带乡等工作总要求。对农商银行而言,这将是一个广阔的舞台。宏观上看,国家提出供给侧改革,并通过新旧动能转换打造新的经济增长点。微观上看,企业的核心竞争力将从资源整合能力转变为创新能力。农商银行应紧密围绕国家发展战略调整自身发展策略,在行业选择、客户定位、产品服务创新等方面做出相应改变。

当前数字经济作为一种全新的经济形态,将互联网、大数据、人工智能与传统产业融合,以跨界方式打通各行业,从以公司为主、孤岛型的创新阶段,迈向基于平台和生态系统的创新阶段。农商银行要顺应数字经济发展的新趋势,做到早准备、早参与、早融入、早受益。

城区农商银行存在的不足

(一)体系化优势发挥不足。由于独立法人的体制原因和地域差异化的现实原因,导致长期以来城区农商银行之间,城区农商银行与县城农商银行之间的整体联动意识不强,这在一定程度上削弱了农信系统的品牌效应,也让农商银行在激烈的市场竞争中陷入被动。

(二)差异化战略尚未形成。与同行相比,城区农商银行的市场定位采取的多为跟随策略,并没有根据地域特点和自身特色注入新的内涵,客户的总体数量和结构不明显;同时金融服务领域较窄、层次较浅,缺少细化到各类群体的金融产品,缺少同业合作和跨界合作,业务有自我封闭化的倾向。

(三)便捷化特点正在弱化。在渠道建设上,城区网点以全能型网点为主,智能化、轻型化、专业化、特色化不足,没有体现城区农商银行的差别化服

务;在经办效率上,存在以部门和风险为中心的情况,导致环节多、链条长,反应慢、服务效率低;在产品价格上,利率普遍上浮较高,部分业务收取费用较高,与同行相比价格竞争力不强。

提升城区农商银行竞争力的对策

(一)体系协同。牢固树立“农信系统是一个共同体”的意识,形成以省级联社为主体,城区农商银行、县城农商银行为两翼的“一体两翼”发展格局,打造“党建引领、优势互补、抱团发展”的整体效应。一是打造银政对接平台,按照政府现行的省—市—县(区)—镇(街道)的行政管理架构,当前城区农商银行在银政对接方面出现了断层现象,特别是在省、市一级;对此各农商银行要充分依靠省级联社的力量和市级农商银行的力量,同步畅通与各级党委政府的对接交流机制,保持和深化与党委政府的良好关系,做到发展同向、目标同步,充分发挥区位优势 and 资源优势。二是发挥联结城乡优势。城区是人流、物流、资金流的汇集地,城区农商银行要依托好这个战略根据地,积极跟进地区产业规划,主动对接绿色金融、科技金融、普惠金融,在城乡融合发展和乡村振兴上做文章;要采取多种形式与县城行加强合作,切实增强农信系统的协同作战能力。

(二)聚焦发展。在服务社区、深耕本地、做小做实上做更多艰苦细致的工作,走战略聚焦的差异化发展道路。一是坚持以小博大。过多关注高端客户群从长远来看并不符合城区农商银行的客户定位和发展战略,城区农商银行的目标应该是将客户重点转向千家万户,立足小额,积少成多,坚持把广大小微企业、商户和社区居民作为基础客户,全力打造客户结构的金字塔。二是

坚持深度开发。对系统性客户、群体性客户要不断跟进,实现“发展一个业务,拓展一类群体”的目的。比如要建设好社保大厅,维护好社保卡 IC 卡客户、ETC 客户、代发类客户等,这些客户短期盈利性不强,但具有长期性、战略性的作用。三是坚持提前布局。提前布局一些成长型和高效型业务。比如高校大学生群体,他们未来可能就是潜在的房贷、消费贷客户;同时要加强对小众群体、客户定制化需求的识别和响应,这是城区农商银行供给侧结构性改革的蓝海。

(三)敏捷高效。以提升服务效率为重点,打造反应迅速、功能强大、充满活力、组织管理体系。一是缩短管理半径。调整和完善总部、一级分行、二级支行及网点的“三级管理”机制,提升经营层次,缩短管理链条,强化集约经营。二是探索事业部制。探索构建条线化、差异化、责任明晰的事业部管理机制,进一步提升市场反应速度和客户服务效率。三是建设流程银行。从优化核心流程着手,通过流程再造和机制创新,推动岗位权、责、利对等,实现内部服务提速、贷款审批加快、柜台业务速度加快、对市场反应需求反应加快。四是完善网点体系。网点向差异化、体验化转型,逐步建成旗舰店、综合性网点、专业网点、全自助银行等多方位的网点管理体系。五是打造专业支行。结合经济特点和客群特征打造专业支行,配备专业客户经理队伍,为特定客户群体提供综合性金融解决方案。

(四)开放惠民。新时代下,为应对激烈的市场竞争,城区农商银行需要摒弃保守姿态,树立“开放”思维,打造“有温度”的“连接”,拓展“合作共赢”的金融服务新局面。一是建立开放的

平台。围绕产业链和生态链,推动科技与业务深度融合,通过自行开发打造用户场景,或与外界各类场景进行整合,为客户提供覆盖包括结算、财富及融资等富有竞争力的一揽子金融和非金融服务。二是提供有竞争力的产品和服务。提供服务时要实实在在,贷款只收取利息,不搭售其它任何产品,将优惠真正落到实处;利率定价要市场化、科学化、标准化,避免由于贷款利率居高不下或利率定价不一致导致劣质贷款驱逐优质贷款,或由于人为操纵利率造成利益输送等问题;同时可以根据实际对现有产品进行微创新,对自身不具备但客户有需求的产品,建议由省联社搭建业务框架,通过同业代理、跨界合作等方式提供给客户。

(五)风控严密。银行业作为经营风险的行业,不论业务形态如何改变,经营风险的本质不会变化,敬畏风险的初衷不能忘却。一是树立正确的“风控”意识。跳出“为风控而风控”的思维局限,站在实现长期可持续盈利的角度来看问题。二是加强以人为中心的风险管理。加强对高管和关键岗位人员的管理,坚决刹住高管及客户经理利用资源优势为自己及关系人谋取利益的行为,着力培养一支有信念、有定力、有敬畏的客户经理队伍;加强对员工账户和卡的管理,进一步规范员工行为,防止道德风险发生。三是提升风险管理的前瞻性。将风险管理职能前移嵌入业务流程,包括贷前对客户准入条件设定量化标准,促进风险管理的敏捷化。四是推进不良贷款清收处置。在综合运用多种清收手段的基础上,积极采取市场化方式加大不良贷款清收处置力度,进一步提升信贷资产质量。

(作者系湖南省农信联社长沙审计中心主任)

金融机构如何做好反洗钱工作

◎ 蒋瑾

洗钱行为一直是全球关注的焦点,也是世界各国重点防范和打击的对象。洗钱行为不仅会引发金融秩序混乱,也是导致社会经济不稳定的一个重要因素。随着地下钱庄及互联网、电子商务银行的普及,犯罪分子通过非法手段转移资金,给我国的反洗钱工作带来了新的挑战,我国的反洗钱工作所面临的社会形势更加严峻。

金融机构反洗钱工作存在问题

(一)可疑交易报告分析质量不高。一是在可疑交易报告分析方面,金融机构各基层支行兼职反洗钱人员大多没有数据分析处理的能力。二是对可疑案例的结构判断,主要结合客户登记职业和交易明细感性判断来进行分析,导致对可疑交易报告分析水平整体停留在浅显与分析的层面,无法准确把握资金的来源与去向,无法全面掌握案例账户涉及本行的其他账户。

(二)可疑账户后续控制工作不力。一是在较为分散的反洗钱工作模式下,金融机构各支行反洗钱兼职人员工作标准、思维方式和专业能力难以统一,

反洗钱工作经验积累有限。二是从而导致实践中兼职人员可疑交易分析质量远远低于专职人员的分析质量,不同支行防范洗钱风险能力各有不同。三是金融机构各支行日常经营压力大,工作繁重,客观上无法保质保量完成反洗钱工作平台操作。

金融机构反洗钱工作的对策与建议

(一)加强反洗钱培训,提高风险防范意识。一是反洗钱培训是金融机构开展反洗钱工作必不可少的前提,其目的是保证金融机构各个层级的工作人员都树立洗钱风险意识、反洗钱法律意识及合规意识,明确自身应当承担的责任,保证员工了解反洗钱法律法规的具体要求,掌握反洗钱工作必备的技能。二是开展反洗钱宣传活动,提高基层网点负责人对反洗钱工作的认识,促使员工对当前洗钱的严峻形势及反洗钱的重要意义有所了解,让员工能够正确对待反洗钱在工作中形成的短期利益与长远利益的关系,从而在工作中,自觉地履行反洗钱的工作义务。三是金融机构通过制定

和实施一系列培训计划,加强反洗钱专业知识培训,培养一批具有反洗钱专业技能的业务骨干,全面提升金融机构反洗钱工作水平。

(二)加强客户身份识别,提升反洗钱工作能力。客户身份识别是金融机构反洗钱工作的核心义务,也是反洗钱源头上的重中之重。一是金融机构要不断强化操作控制和完善系统建设,不断提升金融人员特别是前台柜员作为客户身份识别义务第一履行人的意识,了解客户背景、交易目的、交易性质、资金来源和用途。二是金融机构在与客户建立业务关系时要准确的收集和识别客户身份信息,不断建立和完善客户真实信息获取机制,依托信息化系统推进客户信息收集的准确性,使前台的柜面工作真正的成为防范洗钱风险的第一道阵地。三是通过内部控制评价、合规巡查、反洗钱专项风险评估,加强对洗钱高风险业务和环节的评估,以评估的结果推动金融机构各项反洗钱制度的不断完善和有效落实。四是严格按照金融机构内部业务操作的标准化流程,实现反洗钱外部环境与公司内部控制

的有机融合。

(三)加强思想认识,强化业务部门的管控。一是要做好金融机构业务部门产品业务风险评估的指导、咨询以及相关高风险业务、产品的风险提示工作。二是通过对金融机构业务风险的整合分析,紧盯高风险业务发生的领域以及工作环节;由于金融业务洗钱风险分布具有不平衡性,分类管理整合优势资源投入到高风险业务领域是金融机构在反洗钱工作中,应当坚持的重要原则和主要工作思路。

(四)高度重视大数据人才的招募和培养。金融机构利用大数据反洗钱必须拥有专业的人才和完善的管理配套制度。一是金融机构在建立自己的大数据反洗钱专业团队时,要以大数据平台建设为基础,积极招募和培养精通数据管理和分析的高级人才,打造专业、高效、灵活的大数据分析团队。二是在管理方面,需要对现有管理架构、组织体系、资源配置和权力结构进行重组,让数据管理与分析成为反洗钱工作的重心。

(作者单位:江苏宜兴农商银行)

聚焦农信文化建设 树立企业品牌形象

◎ 秦瑞平

党的十九大报告强调:“文化是一个国家、一个民族的灵魂。文化兴国运兴,文化强民族强。没有高度的文化自信,没有文化的繁荣兴盛,就没有中华民族伟大复兴。”文化,无论是对于民族、国家,还是企业、家庭,都具有非常重要的意义和作用。当前,金融行业竞争日趋激烈,特别是对于农信行业而言,面临着改制激烈、市场竞争等多重压力,要想在激烈的竞争中站稳脚跟、凸显实效,提高文化“软实力”必不可少。因而,要紧紧抓住农信文化建设这个关键,聚焦打造“润物细无声”的企业文化品牌,着力为农信行业发展注入活力。

强化思想引领 提高文化发展实效性

(一)完善文化发展机制。一是建立健全由主要领导亲自抓、分管领导具体抓的文化建设机制,成立专题领导小组,结合发展实际,确定年度文化建设主题和任务,分解文化建设发展的目标,凝聚文化建设合力。二是研究制定文化发展制度,对已经出台但与当前社会发展不相适应的制度及时进行修改,形成具有农信文化发展特色的制度体系,充分发挥制度的引导性和约束性。三是强化文化建设投入力度,将文化建设纳入到年度发展重要目标中,列支专门经费进行

扶持,重点围绕文化建设中存在的问题进行解决,全面提高问题解决针对性和有效性,实现文化建设整体上新台阶。

(二)强化文化环境打造。一是推动文化建设,最为基础的就是要有良好的环境。策划开展独具特色、彰显优势的农信文化活动,例如,依托春节、“三八”妇女节等传统节日开展相应的文化活动,让农信人参与其中,感受到农信行业发展中释放出的能量和传递出的温馨,用文化引领农信行业前行。二是借助农信行业发展优势,结合当前正在开展的“不忘初心、牢记使命”主题教育,组织开展相应的文化活动,例如,结合业务实际开展演讲、征文等活动,通过引导农信人积极参加,让农信人感受到不一样的文化气息,感觉到浓浓的文化环境,进而强化对农信事业发展的信心,确保工作效果。

(三)开展思想文化教育。文化建设最终落脚点,在于引导广大农信人思想受洗礼、工作有提升、事业有发展。因而,在推动发展中,要将对职工开展思想文化教育作为重中之重。一是结合农信事业发展的实际需求,组织开展相应的文化教育活动,通过开展集中学习、座谈交流、研讨沟通等形式,提高农信系统党员干部的思想觉悟、道德水准、文明素养。二是围绕农信事业发展

面临的新形势、新目标、新方向、新内容,引导农信人认真学习政策、深入研究制度,特别是对当前的形势进行全面分析,通过不断努力,引导职工弄清目标、找准路径,促进工作实效。

坚持队伍建设 增强文化建设针对性

(一)组建专业的文化建设队伍。一是结合当前发展的实际情况,探索成立专业的文化建设队伍。特别是注重从当前已有的队伍中选拔出一批文化素养高、建设意识强、目标方向明、业务水平精的人员,成为专业的文化建设从业者,重点就如何更好推动农信文化建设、增强农信文化内涵等进行工作,提高工作成效。二是强化思想交流和沟通。在实际工作中定期组织召开相应的座谈会、交流会等;特别是对文化建设中出现的问题和不足进行研讨,结合实情确定破解方法和措施,凝聚文化建设共识,促进文化建设各项工作深入开展,融合实际,助推整体事业高效有序进行。

(二)提高文化建设人员素质。在增强文化建设人员综合素质、业务能力上狠下功夫,拓宽文化建设发展渠道,保障工作有序开展。一是加强对农信文化建设工作人员的专业培训,在培训中重点就推动文化建设的务实措施,凸

显农信行业发展的关键内容等进行讲解,引导工作人员结合实际认真思考、主动落实、全面履职,更好地提高工作的成效。二是在邀请有关专家“走进来”为职工进行讲学的同时,组织人员“走出去”,到文化建设成果明显、效果显著的业内同行进行学习,拓展员工学习的眼界和方法;在学习交流中增强主动意识和责任意识,尤其是要善于将学习的好经验、好做法、好路径与企业的发展融合在一起,做到好的经验做法“为我所用”。在此基础上探索更有实际意义、更显示实际效果的路径,为更好开展农信文化建设工作夯实根基。

(三)推动激励奖惩措施落地。一是结合农信实际,研究制定与工作有效结合、深度融合的文化建设激励奖惩措施;注重将文化建设与日常工作开展结合起来,实现文化建设与业务发展同步落实、同步推动。二是将职工的日常业绩与薪酬、晋升、绩效等结合起来,引导职工注重自身行为规范,注重个人工作提升,注重业务的发展有效,汇聚起推动农信各项工作开展的磅礴力量。三是坚决纠正文化偏差,对于工作中出现问题或者是严重侵害客户权益的行为,加大责任追究力度和奖惩落实力度,让职工弄清楚什么样的行为是正确的、鼓励的,哪些行

以党建引领农信社业务发展

◎ 罗念

新形势下,如何破解党建与业务发展“两张皮”和重业务、轻党建等问题,并致力于党建和业务深度融合,是农信社一直努力解决的难题。农信社如何以党的建设为引领,围绕经营抓党建,抓好党建促发展,助推各项业务发展。笔者浅谈一下,农信社如何以党建引领业务发展。

(一)提高认识,把党建作为统揽全局的总抓手。一是必须自觉维护党中央权威和集中统一领导。农信社的经营管理必须坚持党的领导,全体党员干部必须要增强政治意识、大局意识、核心意识、看齐意识,严格执行党的政治纪律,要讲政治、讲规矩、讲党悟,创建农信社和谐发展的良好氛围。二是确保党始终总揽全局、协调各方。基层党支部要向农信社党委负责,自觉向党委报告重大工作和重大情况;严格执行民主集中制,要充分发挥农信社各党支部的积极性、主动性、创造性,但决不允许自行其是,各自为政,决不允许有令不行、有禁不止,决不允许搞上有政策,下有对策。

三是凡“三重一大”事项必须坚持依法、科学、规范、民主决策,涉及“三重一大”事项,事前将议题告知党委成员和做好事前沟通,在充分准备的基础上,在党委会议集体研究形成统一意见后再落实执行。

四是要规范党委会议事规则,明确党委会召开频率,会议召开流程等具体事项,同时将党委会形成会议纪要记录,必要时可形成会议纪要印发贯彻落实,同时对“三重一大”决策事项的范围、程序、纪律等坚持规范运作,坚持决策有制度,用制度管人管事。

(二)有机融合,找准党建和业务融合的切入点。一是以主题党日活动为载体,组织党员干部到社区、街道、校园等人群集中地进行产品宣传活动,既丰富了支部党组织生活,又加大了农信社产品宣传力度,提升了农信社社会形象。

二是以“谈心谈话”制度为载体,加强上下级的沟通交流,畅通交流渠道,确保政令畅通。党委书记按季与党委班子成员、中层干部进行谈心谈话,党委班子成员按季与分管部室及包片社员工进行谈心谈话,及时了解干部员工的思想动态;同时也可以针对当前农信社工作任务重、压力大的情况对干部员工进行心理疏导,坚定员工理想信念,鼓励员工以不屈不挠的精神,勇敢迎接一切挑战。

三是以综合考评为载体,提升干部员工的工作积极性。可借鉴其他行社先进经验,严格落实党建工作考核,将支部党建工作与支部业务发展同部署、同安排、同考核;支部书记及支委成员的绩效工资同时与支部党建工作成效及业务发展情况挂钩,发挥绩效的指挥棒作用,以绩效为引领,确保各支部将党建工作与业务发展放到同等重要位置,切实做到以业务发展情况检验党建工作成效。

四是坚持正确的用人导向,注重把党管干部、党管人才与农信社人力资源

管理体系有机结合,进一步健全干部管理制度,完善干部选拔任用方法;在提拔干部时,同等条件下,党员优先,确保干部队伍干事创业的激情以及思想的纯洁性。

五是以降地建设为载体,丰富干部员工组织生活。农信社应加快对基层党支部活动室的打造工作进程,标准化打造支部活动室;同时给予支部活动经费保障,让支部在工作之余,组织开展多种活动,缓解干部员工繁重的工作压力,为干部员工之间加强交流和沟通提供平台,进一步凝聚力量。

(三)学习引领,稳步推进干部员工队伍建设。一是学习专业知识。党员干部要保持如饥似渴的学习状态,不断吸收养分,以“党纪国法规章制度”学习活动为载体,加强对农信社各项规章制度学习,加强对党章党规的学习,加强对相关经济法律及上级监管规章制度的学习;为不断提升自我专业素养,农信社可鼓励干部员工参与银行从业资格、会计从业资格及各级职称的考试,不断为农信事业发展储蓄能量;加强对党支部书记、党务工作者业务培训,提升党务工作者的专业素养,有力推进党建工作开展。

二是学习政治理论。抓好集中学习,利用“三会一课”,带领党员干部加强对习近平新时代中国特色社会主义思想、党的十九大报告的学习,把握时事政治,更好地用理论指导农信社实际工作开展。

三是抓好自我学习,按照“不忘初心、牢记使命”主题教育安排,为党员干部制订学习书目,并通过演讲比赛、征文比赛、读书心得等方式检验党员干部的学习成效。

四是抓好专项学习,集中组织党员干部到革命基地进行红色教育,重走革命道路,了解伟人过去,坚定理想信念;组织党员干部到监狱等地接受警示教育,筑牢拒腐防变的思想底线,预防职务犯罪。

(四)强化监督,持续抓好思想建设和作风建设。一是始终坚持把政治建设摆在首位,及时传达学习党中央、省委、省联社的重要部署,多渠道、多形式教育党员干部坚定理想信念,提高党性修养,增强宗旨意识。

二是制定党风廉政建设责任制清单,推动落实党风廉政建设主体责任,严格遵守民主集中制,严格执行中央“八项规定”,严格落实“三重一大”决策程序,认真执行班子集体领导和个人分工相结合的工作机制,持续强化“三会一课”、民主生活会、组织生活会、民主评议、谈心谈话等制度的落地执行,形成党委全面监督、纪委专责监督、党的工作部门“职能监督、党员民主监督”的党内监督体系。

三是将党建工作检查纳入时序稽核,按规定开展专项检查,确保党建工作落到实处。

(作者系四川省资中县农信联社主任)