

共绘新时代农商银行发展愿景

◎ 徐晓军

愿景是战略管理者对未来发展方向的定位和构思。随着“不忘初心、牢记使命”主题教育的纵深推进,以农商银行为代表的多数金融机构不约而同将发展战略聚焦为“回归本源”。实际上,农商银行从诞生之日起,一直在谈“坚守定位”,只不过有时“知行合一”做得不够。银行发展有其规律和路径,金融事业越是向纵深发展,管理者越是要增强辩证思维能力,在权衡利弊中趋利避害,作出最为有利的战略抉择。

在应对挑战中争创标杆

(一)有效应对资本挑战。自从新资本管理办法出台后,大多数农商银行面临着资本约束压力。如今,国家首次强调“加快构建商业银行资本补充长效机制,丰富银行补充资本的资金渠道,进一步疏通金融体系流动性向实体经济传导渠道。”可见,鼓励金融机构插上资本市场的翅膀,更好地服务实体经济,不仅是地方性银行自身发展的需求,也是政策指向。目前,已有多家农商银行成功登陆A股市场;随着《关于商业银行发行优先股补充一级资本的指导意见》的出台,非上市银行发行优先股空间也正在打开;对于各方面发展质态保持良好的农商银行,应当有信心、有定力,多渠道、多途径补充资本,赢得更多外部投资者的认可和青睐。

(二)有效应对资产端挑战。随着“贷资比”等监管约束的加大,农商银行要想做大资产端,一方面,必须扎根生根本土,通过更大力度的实体信贷投放提升资产规模总量;另一方面,通过更

加扎实的基础管理、更加有效的结构调整、更加有力的风控举措,大力夯实信贷资产质量。

(三)有效应对中间业务挑战。长久以来,农商银行在手续费、佣金收入、汇兑等方面获得的收益远不如大型银行。为了吸引客户、回馈客户,农商银行在账户管理和支付结算手续费减免等方面实施的“惠民”措施,更是将大量的非息收入让利给了居民百姓。在当前情况下,规模较大农商银行要想实现收入结构上的大幅提升,唯有在代客理财等业务上下功夫。在保持主责主业大方向不出现偏差的基础上,积极拓展贸易金融、国际业务等综合化服务;积极寻求金融衍生资质、理财直融工具、理财子公司、基金代销等牌照支撑,力争打破门槛壁垒,加大综合金融服务联动力度,满足重点客户多元化金融服务需求,努力实现从“信用中介”向“金融服务综合提供商”的转变。

(四)有效应对科技端挑战。对于金融科技的应用,农商银行还处于最初级阶段,亟待加快数字化、智能化转型。由于规模的限制,农商银行科技投入的成本将很高,发展金融科技,要在董事会战略顶层设计战略框架下,确立更加明确的发展路径图,确定推进的短期、中期、长期目标。组织架构搭建方面,短期考虑在传统科技信息部、电子银行部外增设筹备部门,负责移动端投入建设、金融科技企业的合作洽谈等;中后期改设筹备部门为正式事业部,单独运作、独立考核。金融科技的创新最终是取决于人才队伍的,由于地域的限

制,地方农商银行在吸引人才、留住人才方面需要实施更优的竞争策略。

在反哺社会中增强认同

(一)大力提升企业价值。与国有、股份制银行不同,农商银行自身发展基础、资源禀赋和专业能力局限性,决定了很难像同业那样通过“拼资源”“全规模”的方式服务政府和大型国企,农商银行特殊的身份和属性,决定了存在的真正价值是在赖以生存的家乡热土上,与当地“三农”“小微”客户一起成长;坚持发扬“咬定青山不放松”精神,发挥先天服务优势,把传统领域做得更专业、更出色,让合适的客户更方便、更便宜、更满意借到钱,真正成为本地客户金融服务的第一选择。

(二)大力提升社会价值。农商银行的社会价值,更多体现在普惠金融发展上。作为普惠金融的先遣队伍,多少年来农商银行围绕“三农”“小微”下了不少硬功夫,取得了一定成绩,但仍有许多领域待挖掘、许多瓶颈待突破。当前农商银行普惠金融工作,要切实突破传统“放几笔扶贫贷款、捐多少扶贫款项”思路,在更高层面、应用更新的技术,让金融资源更广泛、更快捷地得到应用。

(三)大力提升品牌价值。市场竞争最根本的是品牌形象和企业文化的竞争。“老百姓人人知道农商银行”本身就是一个品牌。未来的发展中,这块品牌不仅不能丢,相反要更加发扬光大;农商银行要通过家庭金融服务、社区金融服务的不断渗透,不断加深客户的认

可、增强社会的认同。

在全员创业中收获幸福

(一)保证成长成才有平台。金融发展到今天,银行比以往任何时候都更加需要储备和培养熟稔市场营销、科技创新、金融市场、风险管理等多个领域的复合型人才。农商银行要拓宽视野,广聚天下英才,加大具有专业特长以及基层经历的优秀年轻干部选拔培养使用力度,打破条条框框,压担子、经磨砺,推动形成数量充足、质量优良的农商银行优秀年轻干部梯队。

(二)保证能上能下有通道。金融行业和其他行业一样,必须用好鼓励激励“指挥棒”,坚持谁有本事谁来,谁有潜力谁干,谁先成才谁先上,让干得出色、干出成绩的干部,有舞台、有前途、有奔头;真正让吃苦的吃香、优秀的优先、有为的有位、能干的能上。坚持强化考核反馈和结果运用,将其作为干部选拔任用、评先评优、问责追责的重要依据,使政治坚定、奋发有为的干部得到褒奖和鼓励,使慢作为、不作为、乱作为的干部受到警醒和惩戒。

(三)保证关心关爱有温度。压力,是职场人都会面对的问题。在紧张激烈的工作中,要更加倡导“健康生活、快乐工作”理念,引导员工释放压力,注重从工作、精神、生活、健康等,多方位、多角度关心关爱职工,满足职工需求。只有真心实意的关怀农商银行员工,才能保证众人划桨开大船、团结一致向前看。

(作者系江苏海安农商银行党委书记、董事长)

银行不接受以资抵债 抵押物是否能够续封

◎ 邓 佳

在银行实务中,由于借款人无法按照约定还本付息,在追偿无果后,通过依法起诉,依法申请执行,借款人仍然无力还款,只能启动拍卖抵押物程序,由于现目前抵押物处置较难,流拍的现象非常普遍,一般情况下,为最大程度地保全资产,银行会选择依法接收抵押物为抵债资产。但如果银行不接受以资抵债,抵押物是否能够继续查封呢?

案例分析

借款人A向银行借款XX万元,以某处房产做抵押,贷款到期后,借款人A未依约还款,在经催收无果后,银行将借款人A起诉到法院,要求借款人A还本付息,并主张优先受偿权。在得到胜诉判决后,借款人A仍未能还款,银行遂向法院申请执行,对抵押物进行拍卖。该财产经过价格评估后在拍卖过程中经过两次降价3次拍卖均流拍。流拍后,法院对该抵押物进行变卖,未成交。几天后,法院向银行送达工作联系函,要求7日内回复是否同意以资抵债,否则视为不同意以资抵债,法院将依法对执行标的解除查封,银行未书面回复同意。几个月后,被执行人提交书面报告,要求解除对执行标的物的查封并退还财产。一个月后,法院作出执行裁定书对该抵押物进行了续封。被执行人对续封行为提出了异议,认为涉案房地产应予解封,继续执行该处房地产无法律依据。

法理分析

《最高人民法院关于<中华人民共和国民事诉讼法>的解释》第四百九十二条规定“被执行人的财产无法拍卖或者变卖的,经申请执行人同意,且不损害其他债权人合法权益和社会公共利益”,人民法院可以将该项财产作价后交付申请执行人抵偿债务,或者交付申请执行人管理;申请执行人拒绝接收或者管理的,退回被执行人。”《最高人民法院关于人民法院民事执行中拍卖、变卖财产的规定》第二十八条第二款规定“第3次拍卖流拍后,申请执行人或其他执行债权人拒绝接受

或者依法不能接受该不动产或者其他财产权抵债的,人民法院应当于第3次拍卖终结之日起7日内发出变卖公告。自公告之日起六十日内没有买受人愿意以第3次拍卖的保留价买受该财产,且申请执行人、其他执行债权人仍不表示接受该财产抵债的,应当解除查封、冻结,将该财产退还被执行人,但对该财产可以采取其他执行措施的除外。”

上述案例中,抵押物经过3次拍卖流拍、变卖程序均未成交,且银行不接受以资抵债,执行法院可将该执行财产退回被执行人。但是退回并不意味着被执行人可以不再履行生效法律文书,也不意味着该财产不能够再执行。该抵押物作为被执行人的财产,仍然可以用于清偿债务,法院仍可依法对该财产采取执行措施。

相关风险提示

抵债资产不仅需要占用资金,机会成本较高,而且后期处置成本也较高,因此接收一笔抵债资产需慎重。一是合理设定以资抵债方案。对接收抵债资产的可行性进行分析,是否确有必要接收。二是合理确定抵债资产接收价格。一般情况下,经过拍卖、变卖后,会按照最后的变卖价格接收,需综合权衡接收价格是否能覆盖贷款本息以及相关费用。三是严格按照抵债资产接收流程,严防操作风险。接收抵债资产,前各部门应进行尽职调查,审计、合规部门应按照各自的部门职责发挥监督和防控作用,通过各流程的相互制约,防止操作风险。

在实务过程中,通过综合权衡,银行可能会选择不接收抵债资产。基于《民事执行中拍卖、变卖财产的规定》第二十八条第二款中关于“第三次拍卖流拍后不接收该财产抵债的,应当解除查封、冻结,将该财产退还被执行人”的规定,担心不能对该抵押物进行处置的法律风险。从上述案例可以看出,即使流拍后银行不接收为抵押物,法院仍然可以对该抵押财产进行续查封,并且可以根据市场变化情况重新启动变卖措施,从而实现申请执行人的债权。

(作者单位:四川遂宁农商银行)

提升办公室工作质效的建议

◎ 申 建

目前,金融行业竞争日趋激烈,做好办公室工作对助推金融机构经营效益提升、增强核心竞争力至关重要。提升办公室工作质效,要进一步转变工作作风、改进工作方式、加大服务力度、提高服务质量。

转变思维模式

办公室是内外上下信息处理中心。因此,需要转变思维模式,提高对办公室工作的重视程度。一是在人员配备上将综合能力强、工作成绩突出的人员选拔到办公室来,并在提拔任用时予以优先考虑。以此调动办公室工作人员工作积极性并吸引优秀人才流动到办公室重要岗位。二是重视办公室硬件建设。务必保证所有办公室需用设备的先进、精良、高效。

抓住工作本质

(一)信息传递。一是避免失误。因此,需要加强工作的主动性;要多请示、多汇报、勤想、勤问。二是避免信息不对称。要求办公室工作人员具备敏锐的捕捉并处理信息的能力。三是速度。办公室工作人员需要具备快速反应、快速落实、快速行动的优秀素质;要培养雷厉风行的工作作风,全面提升执行力。

(二)信息处理。一是认知能力。要求办公室人员能准确识别各类信息,并将其分类;明白待办事项属于哪一类别,熟悉该类事项处理流程,为领导决策提供依据。二是统筹兼顾、突出重点的思能力。要能在每类信息处理方面有思路、有方法,为领导决策提供参谋和参考。三是完整性。信息处理环环紧扣,办公室工作人员要通过多思考、多实践全面了解各项工作,熟知各个环节,确保信息被完成处理。

(三)信息输出。一是要建立一支高素质的信息队伍。建立信息员选拔任用机制,通过读书分享会、征文比赛、演讲比赛等方式将语言、文字表达

能力强、责任心强的优秀员工选拔到信息员队伍中来。二是及时敏锐地发掘报道出对树立金融机构优质形象、优秀经验做法、典型事迹、杰出人物等信息,丰富思想、交流经验、宣传形象、建立文化软实力。

(一)执行“首问负责制”。办公室涉及的所有对内对外工作,严格执行“首问负责制”。这要求办公室工作人员具备极强的责任心,对办公室的各项工作任务,职责范围内的,首问负责到底;对非办公室条线的,要第一时间请示汇报,将其转给相关条线负责人。

(二)建立高效的督查督办机制。通过OA办公系统,加大公文督办力度。对领导确定需要进行督查督办的事项或领导交办的其他督办事项,由办公室安排专人进行跟踪督办,并将结果及时反馈相关领导;确保事事有结果,件件能落实。

提高全员学习能力

(一)参加培训交流。一是加强培训指导。积极组织办公室人员参加各类各级培训,不断提升综合技能。学习公文处理、信息写作、舆情管控、公务礼仪知识;引入先进办公室理念、学习各种先进经验和工作方法,切实提升综合能力和办公效率。二是加强学习交流。积极参加上级组织的各类培训、学习交流会、总结工作经验。

(二)提升综合能力。积极为办公室人员提供参与协调处理重大问题的机会,提高其综合协调能力,努力挖掘办公室人员内在潜力,充分发挥“传、帮、带”作用,帮助年轻人成长;全面落实多岗锻炼和工作代理制度,使办公室人员成为能够胜任不同岗位工作的多面手;加强专业人才队伍建设,建立办公室领导干部和文秘人员后备库,加强对后备人员的理论和业务培训。

(作者单位:吉林双阳农商银行)

◎ 王旭邦

随着金融改革的不断深入,县域农商银行的经营彰显出强大的发展势头,塑造现代化农村金融机构的公众形象是市场经济对农商银行宣传工作提出的崭新课题。农商银行要想在市场竞争中不断发展壮大,必须以一种全新的理念,从宣传工作重心外移、宣传阵地把握、宣传管理体系构建等方面卓有成效地开展品牌建设和文化宣传工作。

(一)领导重视增动力。做好信息宣传工作,取决于领导重视的程度和支持的力度;只有领导重视,信息宣传工作才能摆在突出位置,信息宣传有高度。要把信息宣传工作放到与业务工作同等重要的位置,指定专人和专门的部门负责信息宣传和报道工作,将信息宣传工作纳入部门和网点目标责任考核。选拔具有一定文字、美工、网络技术等专业基础,并热爱信息宣传工作的员工充实到信息宣传队伍。信息宣传工作人员要“摸上情、知内情、识外情”,在了解时事、学习文件上要先行一步,使其能“高站位”办信息,确保信息宣传工作能全面反映农商银行工作。

(二)服务中心显实力。信息宣传工作直接服务于农商银行中心工作,两者之间相互渗透、互为影响、互为促进,要坚持以正面宣传为主,唱响主旋律,打好主动仗。舆论引导是信息宣传工作的核心和灵魂,把握正确的舆论导向,必须牢固树立政治意识、大局意识、责任意识。信息宣传工作既要选准基层的某一个点,更要围绕国家金融发展方向和省农信联社的改革发展规划以及农商银行的业务经营大局和中心任务,找准结合点,选好切入点,把握着力度,从实际出发,以行业报刊、杂志、网络以及微博、微信等新闻媒体资源形成定位明确、特色鲜明、功能互补、覆盖广泛的舆论引导格局。要紧紧围绕农商银行在服务地方经济建设,尤其是近年来服务“三农”、支持农村产业开发、精准扶贫等方面做出的重点贡献进行宣传报道,不断树立农商银行社会地位,提升在政府和民众中的美誉度,努力营造宽松的外部发展氛围。

(三)企业文化添活力。要着力打造统一的企业文化和企业形象,设计统

一的企业形象标识,从网点形象设计、营业环境装修、设备摆放、对外宣传品的设计及员工着装、礼仪到户外广告及媒体广告画面的发布,都要有统一的形象设计规范和要求,向社会展示农商银行统一规范的社会形象。要广泛宣传农商银行中涌现出的先进集体和个人,深入挖掘典型事例,宣传先进、鞭策后进,弘扬企业精神,倡导企业价值观,从而促进农商银行稳健健康持续发展。要搭建起农商银行与员工密切沟通交流的平台,既要让企业知晓广大员工关注的热点问题以及思想动态,又要让员工明了企业的愿景、使命、价值观,促进农商银行与员工的价值观念逐渐趋同以实现双赢。

(四)创新研究挖潜力。一是思路要创新。创新是永恒的主题,是做好新形势下宣传思想工作的力量源泉。要勇于创新、善于创新、勤于创新,要不畏艰难、敢为人先,勇于打破常规,革除陈规陋习,树立开拓精神;要坚持一切从实际出发,尊重传统、重视经验,在继承的基础上上创新、求实效;

金融助力乡村振兴的探索与实践

◎ 许 兵

在推动乡村振兴工作中,四川什邡农商银行积极探索符合地方经济发展规律的发展路径,在金融产品、支持方式、推动路径等方面寻求突破,围绕“一村一品”,加大产品创新力度,提供金融支持推动农业发展,切实为提升农业产业发展质量、提高农民生活水平、繁荣农村经济活力提供了有力金融保障,探索出了一条有什邡特色的金融支持乡村振兴道路。

助力乡村振兴的金融实践

(一)转换思路,创新金融产品助力乡村振兴。工作中,什邡农商银行创新金融产品,推出支持乡村振兴专属贷款产品“兴农贷”,贷款利率可执行支农再贷款利率5.75%,单户贷款金额可达3000万元,期限可达5年;同时推出“土地流转贷款”“税金贷”“商标专用权质押贷款”“专用权质押贷款”,引入省农担公司担保,多方式解决农村融资担保力弱问题,提高农村贷款的可获得性。

(二)一村一品,融智创新促农村发展。2019年以来什邡农商银行以当地蓰氏镇为试点,创新打造“银行+协会+企业+农户”的支农模式。在种植技术上通过聘请专家扶持木耳种植户促专业化生产,在销售上通过高于市场标准价对“耳农”种植的木耳分等级回收;在金融支持上,一是创新“耳利贷”产品,降低融资成本利率从特权的8.79%降低至最低4.79%。二是为“耳农”企业、协会、农户批量授信解决融资难题。三是为“耳农”创新定制“耳利宝”提高“耳农”闲散资金收益13%—18%。四是将共建企业加工的木耳产品作为什邡特农产品列入四川农信“惠生活”电商平台中的“四川特产馆”销售,提高产品知名度和销量。

(三)创新机制,激励企业助推乡村振兴。乡村的振兴,离不开大规模的资金投入,担保能力弱、融资难、融资贵是园区内民营企业普遍面临的问题,为了解决园区企业当前面临的难题,什邡农商银行充分发挥党建引领和金融创新支持民营经济小微企业发展作用,与中国民生银行什邡市支行、什邡银保监办事处、四川什邡经济开发区管理委员会积极调研、协商,出台了“3+X+党建”金融支持民营经济小微企业工作机制。在工作推动中以什邡农商银行为主体,着力解决园区民营经济、中小微企业在生产发展、转型升级、提质增效中的各种金融需求。

助力乡村振兴的对策建议

(一)练好内功,夯实金融支持乡村振兴基础。农商银行作为农村金融主力军,在服务“三农”和地方经济方面成效显著,但还存在诸多短板和不足,服务供给和金融需求之间的矛盾亟待破解。一是强化机制建设,优化激励方案,激发支持乡村振兴的内生动力。二是强化队伍建设,从招工源头入手,引入农业和农村金融专业优秀毕业生,爱招专业人才,打造一支真正的“懂、爱、精、专”服务团队。三是强化产品创新,加强与农村产权交易所合作,将土地承包权、宅基地使用权、林权、特色农产品等纳入押品范围,针对特色产业量身定制更多的金融服务模式。四是强化网上金融服务平台搭建,丰富手机银行、微信银行、网上银行、自助终端等服务功能,增强客户黏性。

(二)银政合作,搭建金融支持乡村振兴平台。一是紧跟政府规划,明确农商银行信贷支持重点。“十里不同风,百里不同俗”,当前各地资源禀赋和产业

发展也是情况各异,作为乡村振兴的前端各镇(村)必须结合自身特点及差异化特征持续推进,而农商银行要注重地域特色,尊重市场规律,努力找准“重点”,创新服务才能取得实效。二是完善和健全党建引领乡村振兴的保障机制,全力推进“双基共建幸福快车”活动,借助村两委、驻村干部等力量,完善农户信用信息档案,填补农村信用空白,着力解决信息不对称等问题;为服务农村市场提供规范、高效的金融服务,在有效满足“三农”多层次金融需求的同时,实现可持续发展。三是希望政府加大政策支持力度,鼓励农商银行拓展业务范围,进一步激发农村发展活力。在激发活力上,希望地方政府加大对“返乡+下乡”创业支持力度,在政策上给予相应的支持;鼓励农商银行发放“双创贷款”,为农村产业发展注入新的动力。四是建议政府整合信息资源,建立大数据中心,解决借贷主体信息不对称矛盾,一方面实现用款主便捷申贷,另一方面实现农商银行快审快放,大力提升信贷服务质效。

(三)“银担”合作,建好农村主体“增信”模式。实现产业兴旺,新型农业经营主体发展是关键。新型主体规模、资产、财务、担保先天不足又制约着有效金融供给。要解决农村发展融资难题,除创新产品外,“银担合作”是有效的增信模式。当前农商银行与省农担公司的合作还存在流程长、审批慢的问题,要将省联社与省农担公司新的合作要求落到实处,一方面用好“政银担”与“集合担保”两种模式,加大与省农担公司的合作范围,另一方面着力提高合作水平,真正解决新型农业经营主体资金需求难题。

(四)银企合作,扩展金融支持乡村