

如何提升农商银行服务水平

◎ 岳洛传

农商银行作为金融服务“窗口单位”,在农村金融市场上发挥着支农服务主力军的作用,然而,随着农村金融市场的开放和日渐繁荣,越来越多的金融机构将触角向农村市场延伸,农村金融市场的“蛋糕”被重新切分。因次,农商银行的服务必需找出自身与专业银行的差距,采取有力的服务提升措施,才能进一步巩固在农村金融市场上的地位。

农商银行服务存在的不足

(一)观念没有得到及时更新。各地农商银行对服务水平重要性的认识程度直接决定了服务层次的不同。一些发展较好的信用社之所以能够转型为农商银行,一方面是由于各项业务发展迅速,经营管理指标达到了升级要求;另一方面就是业务、服务两手抓,将服务提到一个重要位置来抓,服务与业务发展相匹配。相反,一些地区的农商银行或者农商银行管理人员重业务、轻服务,从根本上思想观念未更新,是服务上不去的主要原因之一。

(二)缺乏持续提升人员素质的新机制。近年来,因业务发展需要,农商银行通过公开招聘,引进了一大批优秀高校毕业生,他们有知识、有活力,接受新事物的能力强,入职后经过业务、服务的专业培训,逐渐成长为农商银行一支综合素质高、业务能力强的新生力量,规范的服务形象令人耳目一新,备受客户青睐。但人员素质不仅取决于学历学识,也受生活环境、后天教育等因素影响,服务是相对枯燥的,在这种环境下,如何加强员工思想、技能教育,让他们保持积极向上的心态是提高员工队伍生命力的一剂良药。也正是因为忽视了这一点,一些农商银行年轻员工在日复一日的工作中磨去了棱角,变

得安于现状、因循守旧,由主动服务到被动应付,丧失了活力,也丧失了服务的热情,怀揣新的服务理念,却沿袭高姿态的旧式服务方式。

(三)服务行为与新的服务需求不匹配。随着竞争形势的多样化,农村金融市场竞争也趋近白热化,不论是产品种类、还是服务手段都层出不穷,在这种情况下,农商银行也从规范网点建设、规范服务流程、规范服务行为方面下功夫,力争站稳市场。但农商银行在变,客户的需求也在变,如果农商银行的变化跟不上客户需求变化的速度,仍不能满足客户的需求,就会在市场竞争中处于劣势地位。

提升农商银行服务水平的措施

要避免“穿新鞋、走老路”现象的出现,促使农商银行服务走上新的台阶,应当不遗余力地在硬件设施、员工意识和规范服务等方面上下功夫。

(一)从健全硬件设施入手。服务环境是农商银行提供服务的基础要素。随着金融知识的普及和客户素质的提高,客户的“比较心理”也在逐步增强。部分农商银行在客户的比较中被淘汰,因为客户对一家网点的第一印象是十分重要的。在网点建设过程中,农商银行应该紧跟现代金融服务需求,配备基础设施,如填单台、叫号机、电子回单系统、自助查询机、基本便民设施等;规范网点形象,对老化超负荷使用的电子设备、办公用品等进行更新;对当前比较突出的农商银行客户多、业务忙的问题,可以通过实行大堂经理制度、业务分区、自助设备全覆盖等进行缓解,提高服务效率;营业网点要依据规范化服务标准,对营业室内外进行净化、美化,以起到宣传作用。

(二)加强员工服务意识。近年来,

农商银行一线服务人员的年龄和知识结构得到了明显优化,可以说这一方面与其他商业银行的差距正逐步缩小。但是长期以来,农商银行受到地处农村,面向农民客户的限制,员工得过且过的意识仍然存在,“规范化服务对农民不适用”的思想始终盛行于部分员工的潜意识中。这就要求在员工管理过程中,不仅要重视员工业务技能培养,还要不断提高员工职业道德素质,引导员工摆正心态、放下架子、俯下身子,及时掌握行业竞争形势和服务导向,形成比服务、比素质的工作氛围,保持思想与行动的与时俱进,把客户最需要的服务理念付诸实践,从客户满意的服务到超值的服务,逐步提高服务层次。

(三)推广规范化服务。目前,很多农商银行通过外聘和自主培训的方式,已经拥有一支属于自己的规范化服务内训师队伍,而且通过服务流程规范再造等,形成了统一的服务规范,并通过推广规范化服务导入的方式在农商银行掀起了规范服务的热潮。其优势在于具有一套完整的规范化服务导入流程,从客户心理需求出发,全方位进行规范,让员工从意识到行为发生潜移默化的改变。同时,将“6S”网点管理理论、“9大核心服务流程”、沟通与营销的技巧等,巧妙地融合在其中,不仅可以规范员工的服务行为、服务形象,而且促进了网点管理水平的提升和优秀服务文化的形成。

(四)倡导服务创新意识。服务创新对促进农商银行优质服务的作用日渐彰显。通过加强基础管理和制度管理,不断推进农商银行营销工作和优质服务标准的制度化、标准化、规范化和精细化;在此基础上拓展服务方式,为客户提供人性化、个性化、差异化、开放化的

服务,让客户感觉“这种服务就是为我设计的”。同时,农商银行要加强与客户之间的联系沟通,持续深入开展满意度调查、客户走访、慰问和客户座谈等活动,及时了解客户的需求,不断进行服务创新,擦亮服务品牌,吸引优质客户,给客户一个“为什么非选不可”的理由。

(五)加快视觉形象建设步伐。一个具有良好视觉形象和合理功能布局的营业网点,将会大大提升农商银行的品牌和形象。为此,一是要规范营业网点建设。每年集中财力对一定数量的营业网点进行规范,统一的装修、塑造一流的具有前瞻性的网点形象;进行合理的功能分区,使顾客有一种“宾至如归”的感觉。二是要加大科技投入,加快配备ATM机、POS机等设施;充分发挥电话银行、网络银行的作用。三是要求所有干部员工都使用文明用语,严肃统一着装纪律,注重个人仪表干净、卫生、整洁,积极营造优美舒适的服务环境。

(六)以自助服务为补充。一方面,农商银行应全力加快网络银行、电话银行等服务手段的普及进程,不断扩大服务范围。扩大“大小额支付系统”“农信银”业务覆盖面,拓展电话银行、短信通、自助银行等服务渠道,积极布设农民金融自助服务终端,丰富“7×24小时”服务场景,切实让广大农民“足不出村存取款,田间地头能转账”,享受“零距离”金融服务。另一方面,加大自助服务宣传力度,消除客户对自助设备的顾虑,宣传农民金融自助终端服务点的真实性和可信性,提高客户认知度,让广大客户接受、习惯农商银行的金融产品。同时,注重做好回访工作及后期客户关系维护,注重培养优质长期客户群,不断挖掘潜在客户。

(作者单位:山东济南农商银行)

农商银行缓解民企融资难的途径

◎ 刘 华

近年来针对民营企业普遍存在的“融资难、融资贵、融资急”等问题,农商银行大幅提升了金融服务能力和效率,但在经营理念、产品创新、业务流程、综合服务等方面仍有较大的改进空间。

(一)抓住关键“点”,满足融资需求。难以提供完整的财务报表和足值的抵押物,是民营企业融资难的症结所在。农商银行应抓住问题的“牛鼻子”,不断创新工作手段,拓展担保抵押范围,努力破解融资难题,降低融资成本。一是在“增信”上做文章。坚持“眼见为实”的原则,全面了解企业主的家庭情况、社会信用及经济实力等信息。同时,运用先进技术,主动采集、整理、分析相关数据,交叉检验、验证信息的正确性,加快建立信用评级模型,实施评级授信管理,强化对客户违约风险的识别和第一还款来源的确认。二是在“增产品”上下功夫。开发符合民营企业需求特点的金融产品,并灵活匹配贷款金额、期限、还款方式等要素,为客户提供特色化的金融服务。

对于发展较好的企业,可探索采用知识产权、商标注册权、收益权、股权等作为抵质押标的,拓宽融资渠道;对于专业合作社、农业产业化龙头企业等新型农业经营主体,积极开办农村土地经营权、农民住房财产权、林权等抵押贷款业务。此外,树立综合化的服务思维和“链式”服务理念,以产业链的龙头企业为依托,营销其供应商、零售商,拓展其物流链、贸易链,为产业链上的企业提供结算、信贷、理财、投融资顾问等全方位的金融服务。三是在“降费”上出实招。在贷款利率定价坚持成本效益及风险覆盖原则的基础上,适时引入“客户综合贡献度”定价模型,综合考虑贷款客户的信用等级、经营状况、合作前景、贷款安全度等多种因素,对企业提供利率优惠,禁止向客户收取承诺费、管理费等等附加费用,切实减少企业融资成本。同时,根据实际情况,积极开展续贷业务,帮助企业渡过难关,并优化流程,减少企业筹集“过桥”资金而承担的融资费用。

(二)贯穿业务“线”,创新服务机制。从信贷业务流程着手,推动业务操作标准化、流程化,逐步形成一套集营销推动、贷款审批、风险管控等于一体的服务模式。一是设立机构,尝试专业化经营。可按照“专业人干专业

事”的原则,设立专营机构,单列民营企业贷款计划,贷款规模。建立客户经理队伍,完善考核体系,充分调动工作团队服务的积极性,用专业化的人才、专业化的流程,逐步形成核心竞争优势。二是深化营销,进行差异化竞争。重点围绕“两群一平台”,对民营企业进行市场细分。“两群”就是主导产业群及大型商贸圈、专业市场等商业界;“一平台”,就是依托商会、行业协会的平台。通过市场细分,对不同行业、客户建立基础性档案;在此基础上,树立错位竞争和差异化发展的意识,发挥比较优势,扬长避短,在自身服务领域和细分市场内形成业务特色,塑造差异化竞争力。三是防范风险,实现精细化管理。在业务合规、风险可控的基础上,适度调整审批权限,简化审批环节和调查材料,实行期限审核、办结制度,实现小微企业贷款便捷办理。

(三)拓宽覆盖“面”,提升服务能力。在充分了解企业融资需求的基础上,农商银行要以客户为中心、以合作为渠道、以产品为链接,积极打造综合性的金融服务平台,努力提升服务效能。一是提升服务的针对性。建立健全与企业的沟通交流机制,积极开展“金融产品推介会”、“银企合作对接会”等活动,主动了解企业的行业和市场动态。依托银行的人才及资源优势,为企业提供各类投融资策略设计,包括信贷等融资产品服务,以及股权、理财、私人银行等投资服务。二是提升服务的实用型。积极与政府及相关部门沟通,多方获取各种政策信息,并积极争取有利于民营企业金融服务工作创新的相关政策;深入开展调查研究,收集并反馈客户的意见建议,确保金融服务的实用有效。三是提升服务的联动性。积极与各级政府、工商局、工商联和各种行业协会对接,建立完善企业信用信息数据库,整合客户信息;深化与中介机构合作,帮助民营企业沟通办理评估、审计、验资、公证等事项,为企业提供融资方案设计、审计、资产评估、信用评级、管理咨询等外延服务;加大与保险公司、担保机构、融资租赁机构的合作,整合多方资源,积极推广“银保联动”“银担合作”“银租互动”等融资模式,构建风险共担、价值共享的服务体系。

(作者单位:吉林九台农商银行)

◎ 杨文慧

近年来,科技的不断发展使社会不断进步,生活更为便利,与之相伴随的是诈骗方式、诈骗手段的不断翻新,电信网络诈骗为频发、高发的一种诈骗方式,以其隐蔽性强、欺骗性强、危害性强,尤为引人关注。

近期,笔者在工作中接触到来自辖内营业网点两起电信网络诈骗案件,其中利用微信转账一起,利用短信链接一起,被农商银行员工发现后成功拦截,避免了客户经济损失近万余元,有效保护了消费者的合法权益。

案例一:2019年11月27日下午,一位老年客户来到兰考农商银行北郊分理处办理转账业务。当时老人接到电话对方声称患重病急需用钱,并且笃信佛教,帮他等于行善积德。且给了老人一个微信号让其通过微信转账。因不懂微信使用方法,老人身揣仅有的500元现金来咨询办理以求行善积德。经分理处负责人仔细询问老人转账原因及是否认识收款人等信息,凭其高度的责任心和工作经验判断,这是一起网络诈骗,并明确告诉了

老人,避免了其经济损失。

案例二:2019年12月23日下午,一位女士神情紧张地来到兰考农商银行仅封支行的营业大厅,声称接到来自武汉市公安局的电话,通知其涉及犯罪,让她点击一个短信链接。该支行员工察觉异常后,第一时间报告会计主管。会计主管立刻组织工作人员向客户耐心询问,劝诱客户配合工作人员验证是否为电话诈骗。经现场验证操作,证实该事件为一起典型的电话诈骗事件,一场骗局就此终结。

以上诈骗案例,给消费者带来了经济或精神上的损失,也给农商银行消费者权益保护工作带来新的挑战。笔者认为农商银行亟需规范操作流程,强化宣传教育、加强员工培训。

(一)规范操作流程,切实保护金融消费者权益。一是农商银行员工要以身作则,坚持实名制开立账户,加大对ATM等自助机具巡查力度,有效遏制电信诈骗发生。二是严密业务流程,严格按照规章制度处理业务,严格遵守从业务操作

流程;通过细化柜面流程规范与执行,确保客户资金安全。三是对新开通网银、手机银行业务的客户,经柜员对客户提供的存单、重要单证进行认真审核,核实绑定的手机号码是否为客户本人所有,防止被不法分子利用;同时加强机制建设和安保管理,着力做好应急处理机制。四是高度重视值班值守工作,明确领导班子成员带班制度,网点负责人与主管要切实承担责任,带领本单位员工,严格执行带班值班制度,切实做好当日安保工作。

(二)丰富宣传手段,提高客户防范电信诈骗意识。一是仔细梳理近年来发生的电信诈骗案件,可以发现,诈骗案中冒充公检法要求汇款、通知中奖、领取补贴、谎称家属出事急需治疗费用等占了大多数。二是把好评防关就能堵截大部分电信诈骗,挽回大部分损失,而预防工作最有效方式就是在宣传上多下功夫,加强金融知识和犯罪分子作案手段的普及,提高客户防范意识。三是借助营业网点LED、宣传折页、微信公众号等宣传媒介,一方面宣传电信诈骗对人民

群众人身和财产安全的危害,提高人们的风险意识和法律意识;另一方面从新型电信诈骗手段等方面向当地群众进行详细说明,着力增强公众的辨别、预防诈骗的能力。四是通过“金融知识下乡”“金融知识进万家”宣传服务月及防范电信诈骗专场宣传活动,采取群众和客户喜闻乐见的方式,推动电信网络诈骗违法犯罪防范工作宣传教育活动进社区、进学校、进家庭、进企业。同时,争取与当地公安机关合作,全面宣传银行卡安全和个人信息防盗知识,让群众认清电信诈骗本质。

(三)强化培训教育,增强员工识别电信诈骗能力。利用例会、晨会,组织员工了解国内发生的电信犯罪典型手段和形式,通过组织专题培训,转发热点案件、下发内部管理提示等方式,加强员工对电信诈骗的认知、预判和堵截,丰富员工的银行卡知识,提升其业务技能和鉴别电信诈骗的能力,形成防范电信诈骗的长效机制。

(作者单位:河南兰考农商银行)

以金融科技赋能农商银行高质量发展

◎ 张丰兵

金融科技是基于大数据、云计算、人工智能、区块链等基础上的一系列技术创新,全面运用于支付清算、借贷融资、零售业务、交易结算等金融领域,是金融业未来的主流趋势,是农商银行转型发展的重要支撑手段。因此,农商银行必须要跟上新时代步伐,走科技创新、科技兴行之路。

(一)要增强创新金融科技的紧迫感。近年来,农信系统科技服务水平整体提升,但也存在科学决策层面参与度不高,科技在业务支撑层面能力不足、科技在安全风险层面不够完备和科技在体制机制层面不够健全等4个方面的不足,科技对下一步发展的制约越来越明显。在新一轮科技革命、产业变革和转变发展方式的历史交汇期,金融将不断向着普惠化、场景化、智能化的方向发展。农商银行在科技方面存在先天不足,如果后天仍安于现状,不创新就没有出路。正反两方面的例子表明,必须高度重视科技创新,本着扬长避短、扬长补短的原则,结合自身资源禀赋实施战略转型,将创新驱动确立为农商银行转型方针的重要内容,把“智慧化”作为战略之一,致力于打造互联网银行。金融科技产品与服务存在研发投入大、后期运行维护难、个性化需求突出、风险防范持续全流程等特点,而农商银行规模小、财力有限、单体实力较弱,在这种情况下,以市级为单位连横、以省级为单位纵纵推进科技建设不

仅可能,而且必须,只有这样发挥“小银行、大平台”的独特机制,才能以整体的力量担负研发与应用过程中的成本和风险,在各参与主体均可承受的范围内达成金融科技创新目标。

(二)要找准创新金融科技的突破口。当前,以大数据、人工智能、区块链等为代表的金融科技,让银行有能力为“长尾”客户提供更平等、更便利、更有温度的普惠金融服务,这为农商银行进一步赢得客户、赢得发展创造了大好机遇。要秉承“以我为主、强化合作、自主可控、适度超前”的理念发展金融科技,不断丰富服务手段,丰富客户体验。一是借力大数据。通过大数据技术,能够将各类数据转化为信用产品,发挥化腐朽为神奇的作用。如随着省级联社提供数据数量的增多和质量的提升,可建立大数据平台,对客户诚信进行分析,提供决策参考,推动信贷风控更加成熟稳健。二是推动场景化。金融服务必须嵌入刚需场景才有生命力。可尝试打造垂直场景,在交通、教育、医疗等领域持续发力,比如可依托交通罚款代缴数据为支点,为车主提供金融服务;可利用社交场景,推出互联网金融分享营销平台,让客户自主传播、分享银行金融产品。三是紧跟新技术。要紧跟人工智能、物联网、区块链等前沿技术的发展,如在人工智能领域,推出投融资一体化、智能化的智能服务,为大众客户提供公募基金、定制投资组合;在物联网领域,

与物联网顶级专家合作,共同推进从主观信用到客观信用体系的建设;在区块链领域,通过区块链技术解决跨行贴现业务中客户身份认证有及加密传输等技术性问题。

(三)要提升创新金融科技的支撑力。遵循“平台统一、标准统一”的建设原则,进一步提升科技对业务的支撑能力,支持流程化、扁平化、智能化的业务发展。积极完善信用体系支撑,加强客户管理支撑,构建现代化运营体系,发展互联网金融应用支撑。长期以来,由于农商银行数据质量不高导致对客户画像难,数据量不足对客户覆盖小、维度选择不够细分客户困难等原因,客户管理系统长期搁置,致使客户管理处于原始、粗放阶段。随着省级联社科技发展战略规划的逐步落地,建立高质量的客户管理系统成为现实。构建多维度的客户管理分析系统,满足基于客户特征、客户行为、客户流失与客户贡献度等业务分析需要,结合交易时间、渠道类别、产品类型、行为习惯等维度,支持操作型客户关系管理,实现客户洞察,推进差异化服务与精准营销,创造优质体验,促进客户关系并形成市场竞争优势。完善客户关系管理能力,加强客户分类、客户的关系网络链接,客户价值发现、后续评估与跟踪管理能力;加强目标客户识别与细分能力,实现完整、详细、精准的定义目标客户群,根据目

标客户群定义识别已有客户及潜在客户,确定高价值目标客户,并根据不同客户细分群体的价值定位,明确为其提供的产品、服务范围以及定价策略,实现精准营销名单推送。

(四)要划清创新金融科技的边界线。创新是引领发展的第一动力,在任何阶段都不能停止创新的步伐。但是,创新必须以合规为前提,在确保合规的基础上再开展创新,牢牢树立合规是最大竞争力的理念,坚决不划“擦边球”,不越监管底线、不踩规章红线、不碰违法违规高压线。特别在当前金融强监管的背景下,要有一个清晰的共识,就是怎么强调合规的重要性都不为过。时代发展已步入新常态,对于银行业而言,创新也步入新常态,过去的金融创新有些是为了追求短期利益而进行推倒一切的激进创新,甚至通过各种通道嵌套绕开监管,导致资金空转、脱实向虚,脱离了金融的本质,这是不可持续的。新常态下的金融创新有了更加规范科学的监管,需要的是更高层次的创新,这些都必须首先满足合规的要求,只有在这个前提下挖掘增长点才能行稳致远。“唯创新者进,唯创新者强,唯创新者胜”。只有正确把握创新突破的方面,平衡好创新与风险的关系,建立良好的创新机制,就一定能使创新成为促进农商银行发展的不竭动力和最优基础。

(作者单位:山西阳城农商银行)

创新金融服务 助力脱贫攻坚

◎ 田忠华

近日,国务院召开常务会议安排部署进一步降低小微企业综合融资成本,重点要求5家国有银行普惠小微贷款增幅最低为20%,并要求实现普惠小微贷款成本再降0.5个百分点,贷款增速继续高于各项贷款增速。这给助力脱贫攻坚工作又增添了新生的力量,但从客观上说,5大银行网点多在城市,对农村支持尤显鞭长莫及,虽有网上银行、电子银行系统,但符合农民需求的业务办理还有一定差距,远远不能和农商银行网点遍布城乡,客户经理服务进村入户那么方便快捷。为此说,实现农民的脱贫攻坚,农商银行要发挥身在农村的积极作用。

(一)创新服务方式,助力脱贫攻坚。脱贫攻坚,要了解解脱贫者的资金需求,需要金融工作者沉下去、深入基层,与被脱贫者面对面,了解民愿和基层,精准施策,开出根治脱贫的药方。如:近年来,山东省信用社在当地政府的支持下,在全省实行农商银行系统的“金融副职”策略;选派系统内员工有的担任金融副镇长或镇长助理,有的担任村委会副主任或主任助理;出台了《全省农村商业银行服务乡村振兴战略指导意见》,精准对接产业兴旺、生态宜居、乡风文明、治理有效、生活富裕的“5大需求”,提供精准服务,有效解决了乡村振兴缺人才、缺资金两大难题,使金融服务更接地气。

(二)信贷产品创新,因地制宜推出新的信贷产品。脱贫攻坚工作的信贷资金支持,既要支持做好农民脱贫工作,又要保证信贷资金的安全。鉴于被脱贫者经济条件差,偿债能力不强客观原因,在脱贫攻坚工作中,农商银行需要成立小额零售贷款业务部,重点推出10万元、5万元以下小额零售类信用贷款,让贫困户有资金、有

能力先起步。农商银行各乡镇支行重点推广小额零售类信用贷款业务,做好“信e贷”工程建设,让农民通过网小微贷款赚取存款一样方便,提高百姓对农商银行信贷产品政策和办理条件的了解,加快信贷资金支持脱贫的及时到位。

(三)方式方法创新,满足脱贫群众的信贷资金需求。银行打好脱贫攻坚战,要解决好人的思想问题,让一线客户经理敢于放贷款。一是要将尽职免责办法落到实处,对于在贷款投放过程中,严格按照“贷款三查制度”,由于市场原因和自然灾害等原因造成的贷款损失,不追究工作人员的责任,真正做到尽职免责,调动工作人员信贷扶贫的工作积极性。二是政策+保险+贫困户的政策支持。对于脱贫攻坚工作中的信贷资金利息收入给予全部免交税金,对于让利部分导致的业务经营亏损和由于不可抗力抗和市场的原因形成的贷款风险,地方财政应给予补贴或资产置换,形成扶贫工作大担当,一起挑的格局。保险公司对农商银行支持脱贫工作的贷款项目,可推出“脱贫保险”新品种,对于脱贫贷款项目有财政出资(或者财政出一点,被扶贫人出一部分的方式)加入保险,有效降低农商银行的信贷资金风险,调动银行信贷扶贫工作的积极性。三是为加大扶贫信贷资金的安全系数,对于农商银行信贷资金扶持脱贫项目,政府、银行、保险3家机构要共同携手,通过帮资金、帮技术、帮人才的方式,协调农业技术、高等院校技术人才现场指导和做技术顾问等方式,确保扶持项目的成功率。四是对于扶贫对象更要扶“智”,使其正确认识到扶贫的意义和作用,真正做到从“输血”到“造血”的转变,使被脱贫户实现真正意义上的脱贫。

(作者单位:山东巨野农商银行)