

农金思想

后疫情时代

农商银行人力资源管理的挑战与应对

□ 梁馨

目前,随着全国各行各业逐步复工复产,经济开始逐渐“升温”,人们的生活开始步入正轨。然而,更多留给各农商银行的思考是:该如何抓住发展机遇转型升级、提速增效?在人力资源管理上,如何应对后疫情时代的用人、用工、人才培养调整?笔者认为,农商银行在积极践行社会责任的同时,要从人力资源管理机制出发,认真分析此次疫情之下农商银行所面临的人力资源管理挑战并提出应对措施。

挑战

人力资源管理面临“三短板”

人员结构不合理 随着数字化转型加剧,农商银行线上业务比重逐渐增加,线下网点一线柜员服务需求下降。但农商银行人员结构调整具有一定的滞后性,导致疫情期间不少柜员处于“半负荷”工作状态,造成了人力资源的极大浪费。

员工素质有待加强 农商银行的员工较大部分来自改制前的农信社,部分员工的思想意识并未随着农商银行的改制而转变,仍停留在农信社时期的思维上。虽然不少员工通过在职学习等途径获得了更高的学历,但是员工整体素质仍然偏低,学习能力和工作水平较低,缺乏主动服务意识和积极竞争意识。

人才培养手段单一 近年来,农商银行开始认识到与大型商业银行的差距,加大了与外部培训机构的合作频

率,通过加强培训提升员工素质。但是,外部培训的针对性、实用性与农商银行的内在需求仍有一定的差距。

应对

人力资源管理向数字化转型

服务智能化 随着云计算、大数据、物联网、人工智能等新技术的成熟,农商银行可将超级柜台、智能机器人广泛运用到营业网点,将一线柜员的部分工作职能转移到超级柜台或智能机器人;加快推进人工智能、生物识别技术和系统升级改造,推广通过手机扫码、电子签名、指纹、人脸等识别技术办理业务;加快推动大众业务线上化,通过手机银行、网上银行等打破业务办理的时间和空间壁垒。借此契机,一方面可提高农商银行业务办理的便利性和时效性,减少纸张、耗材等不必要的支出,降低网点经营成本;另一方面可节约农商银行网点人力成本,减少柜员工作量,进而缩减柜台数量,把解放的人力资源充实到大堂经理或客户经理岗位上。

招聘网络化 疫情防控期间,不少农商银行另辟蹊径,开启了网络招聘的第一“试水”。网络招聘的好处显而易见,一是打破了用人单位和求职者的空间障碍,给求职者节约了求职成本,减轻了来回奔波的辛劳。二是疫情期间,减少了人员流动,避免了人与人的接触,切断了病毒传播源。随着网络招聘、视频招聘、远程面试和岗位匹配推送等线上求职招聘对接服务的日益成熟,“视频招聘”“视频面试”等网络视频人才招聘方式将呈加快发展的趋势。今后,农商银

行在招聘人才时将有更多的选择权,可线下招聘,也可与招聘服务平台合作,通过系统匹配人才需求减少时间和人力资源的浪费。

培训线上化 线下培训是受此次新冠肺炎疫情冲击最严重的行业之一,然而线上培训却借着“疫情”这阵“东风”全面开花。如果说2020年之前是在线教育的孕育期,那么2020年就是在线教育的爆发期。早在2015年广东省农信联社就开始了线上学习的探索,创建了在线学习平台和云端学习APP,今年更是双向齐发,员工既可以通过在线学习平台学习,也可以参加“农商王者2.0”,鼓励员工参加“混沌大学”的课程学习。对农商银行员工来说,线上学习资源丰富,不受时间空间限制,学习成本低,方便碎片化学习;对农商银行来说,方便获取员工培训的培训需求。以往线下培训多通过发放问卷调查来了解员工培训需求,此举具有较大的局限性。而线上培训可充分借助大数据进行分析,如通过分析员工的学习方式、学习资料的点击数据,了解员工的兴趣和需求,有针对性推送培训资料或设计培训课程,从而提高培训针对性和实效性。农商银行要牢牢把握机会,充分发挥线上培训的优势,实现线上培训效果最大化。



人才培养“云”流程 目前农商银行普遍面临着整体员工数量冗余但核心岗位人员紧缺的结构性失衡问题。如何做好核心岗位人才培养,不断提升农商银行的核心竞争力?笔者认为,可把线上学习与人才培养相结合。针对不同层级的人才培养需求,设置不同的学习课程,强化关键岗位人员的考核学习,把线上学习成果作为核心岗位竞聘的条件之一,在提高员工学习能力的同时,提高员工的整体创造力和活力。

员工考核“云”管理 一是加快推进农商银行绩效考核系统的运用和推广,构建完整、准确、有效的绩效考核系统。绩效系统考核是农商银行人力资源管理运用“云”技术进行的一种考核手段,具有高效、准确的特点。二是运用“钉钉”“企业微信”等手机APP对员工实行考勤管理,实现打卡请假线上操作,具有简单、即时、可视化的特点,对于维护农商银行的正常工作秩序,严肃考勤纪律,强化农商银行人力资源管理具有显而易见的效果。

(作者系广东惠东农商银行党委书记、董事长)

农商银行如何实现全渠道智能客服

□ 李志宏 李娜

在互联网金融时代,面对客服行业市场规模不断增大、人力成本剧增、客户需求碎片化、服务满意度降低等方面的挑战,商业银行客户服务中心的智能化转型已是大势所趋。借助智能客服,银行能够提供7×24小时不间断服务,具有低成本、高效率、提升客户体验等优点。然而,目前对于农商银行而言,全渠道智能客服的应用依然面临着严峻挑战。

打消客户顾虑,耐心引导 一是加大银行卡的应用,因为所有的自助服务基本上依赖于银行卡结算账户,农商银行员工平时办理业务时要更加耐心指导,多宣传线上业务的安全性和高效性。二是要有针对性地开展语音类自助服务,简化操作流程,让办理业务变成“说”业

务。为转变传统中老年客群办理业务的方式,需要农商银行自身增加线上服务功能,提供更多线上金融产品,改善和提高客户线上体验,让智能客服为农商银行建成有自己特色的“智慧”银行提供更好的服务和数据支撑。

壮大人才队伍,加强与金融科技合作 一是农商银行要增强自身金融科技的硬实力,增强研发投入,提升技术创新能力。二是农商银行自身缺乏研发投入,可以在分清权利和责任的前提下,与有公信力、有诚信的金融科技公司加强合作,提高金融科技应用能力。三是农商银行在壮大自身人才队伍的同时,引入第三方软件公司进行研发,利用服务商丰富的系统建设经验,结合农商银行自身的专业性和特殊性,发挥各自优势进行取长补短,有效开发和应

用相应的智能服务和应答软件的功能,不断更新智能客服系统的知识库,从客户需求的角度优化程序设计,提升系统的应变能力,从而增强与农商银行客服各项业务需求的贴合度。

建立“智能+人工”协同模式的客服系统 一是建立人机互补的服务机制,在弥补智能客服自身存在不足的同时,满足客户的个性化需求,力求在服务效率和客户体验方面实现效用最大化。二是农商银行提供的服务应紧紧围绕“三农”,根据小微企业主和农户的知识结构特点培育具有农商银行自身特色的智能金融客服,提供更通俗易懂的宣传咨询、更便利化的服务和业务流程。三是优化客户结构,“差别化”服务。农商银行通过科技赋能,提升线上获客或线上线下协同的场景获客能力,实现客户满意度

和银行效率的“双提升”。

今年银保监会两次发文,“鼓励积极运用技术手段,在全国范围特别是疫情较为严重的地区,加强金融机构线上业务服务,提升服务便捷性和可得性。”后疫情时代“互联网+5G”新模式将推动“宅办公”“宅消费”等经济进入快速发展阶段,并加速向县域农村市场渗透,将为农商银行客服中心由传统的成本中心转变为数据分析和价值创造中心创造了有利条件。农商银行作为县域普惠金融的践行者、领跑者,必须深入挖掘线上业务在新时代的价值,打造线上线下一体化的移动金融服务体系,增强服务“三农”和县域经济能力,积极拓展“大零售”业务,夯实未来可持续发展的根基。

(作者单位:河北省廊坊市城市郊区农信联社)

农信机构支持绵阳融入“双城经济圈”的路径探索

□ 黄胜 敬瀚 苏志飞 赵拉拉

面对“成渝双城经济圈”建设国家战略带来的前所未有的发展机遇,四川省绵阳市农信机构作为地方金融主力军要坚守定位,积极探索具有绵阳特色的农村金融服务新模式、新途径、新举措,在实现自身服务质量提升的同时,助推绵阳市经济社会高质量发展。

研判政策,找准切入点必须“施工图” 一是绵阳市农信机构必须将服务“成渝经济圈建设”纳入全市行社“一盘棋”中规划,实施“一把手”负责制,找准金融支持切入点,制定金融服务工作方案。二是对政府规划中涉及的重点项目和引进成渝两地的服务业重点项目,以及数字经济、科技研发、文旅融合、商贸流动等主导产业,绵阳市农信机构要开展逐一梳理,建立对接台账,明确工作对接重点与服务主体;特别要加强与市社保、医保、公积金中心、市级三甲以上医院,市级水电气部门,世界和中国500强在绵阳市的企业,市内重要国企,全市纳税贡献前10名或沪深港优质上市公司等重点企业的营销。三是实行名单制服务,建立“信贷专员”制度,以满足企业资金需求为目标,从融资渠道、融资成本、产品设计等多个方面开展特色化、个性化服务,为其量身定制金融服务方案。

巩固阵地,做实基础服务稳定“基本盘” 一是以“夯基拓业”为抓手,加强市场营销,全面推动“家庭综合授信”基础上的家庭成员单独授信,不断提高农户授信面和用信面,并加强梳理和完善内部管理流程和制度提高服务效率。二是加强对以专业合作社、种植养殖大

户为代表的新型农业经营主体和新型职业农民的服务。绵阳市农信机构各行社要以农村产权“三变改革”(农村资源变资产、资金变股金、农民变股东)为契机,加大信贷产品创新,推出“农村承包土地经营权抵押贷款”“农村住房财产权抵押贷款”等信贷产品,缓解新型农业经营主体创业初期融资难题。三是着力支持新型城镇化和农业基础设施建设。绵阳市农信机构各行社要加强重点镇、中心镇的人力资源和产品政策配置提升服务水平;加强与农业农村等政府部门对接,对其农业基础设施建设项目、移民搬迁项目及中标主体等进行梳理,实现精准营销。四是大力发展“农业产业链金融”。绵阳市农信机构各行社要聚焦“3+2”现代农业体系建设,不断拓展优化以核心企业带动的“1+N”服务模式,助力生猪、麦冬药材、藤椒、猕猴桃等产业发展。

抓住重点,强城区拓展占据“主战场” 一是加强关联市、县级部门的营销,强化对涉及成渝经济圈建设的项目牵头部门对接,抓好项目资金跟踪、营销;努力提升财政存款占比。二是加强行业龙头企业及规模以上企业营销。发挥绵阳市农信机构各行社业务部和营业部的营销统筹与实施职能,加强企业梳理、对接;针对尚未与本系统建立合作关系的企业做好信息采集,分析同业合作方案,找准介入点,不断拓展优质企业客户。三是加强招商引资及重点项目对接。对政府招商优惠政策进行梳理,强化金融服务与政府招商政策的有机衔接;紧跟“交通大会战”、乡村振兴等项目建设,在土地征用、拆迁、失地农民养老等方面挖掘金融服务需求。

四是探索推进“商圈批量零售”模式。要依托协会、联盟、商管中心等平台,加强与县域建材、餐饮、大型商超、购物中心对接,通过设计融资、结算等一体化金融服务方案,实现商圈批量营销。

强化举措,助力“六稳”“六保”守住“生命线” 认真贯彻落实“六稳”“六保”工作要求,在为中小微企业纾困解难中,突出重点领域加强资金支持,推进“双城经济圈”建设。一是为全市重点项目、工业园区、科技型高新企业发展及脱贫攻坚工作提供稳定的资金保障。要进一步加大对受疫情影响重点行业金融支持,对有发展前景因疫情影响暂时困难的企业“不抽贷、断贷、压贷”,针对住宿餐饮、文化旅游等受疫情影响较大的行业及上下游产业加强资金支持;对地方政府确定的名单企业加大信贷投放,用实际行动支持相关企业走出困境。二是减费让利,帮助中小微企业降低融资成本。对政策性鼓励工程、项目及高新技术企业的贷款利率给予再优惠,在办理相关贷款过程中,不收取除贷款利息外的任何费用;将疫情期间适用的申贷、放贷流程适用于后疫情时代。三是通过创新信贷产品、增加信贷投入,为全市工薪群体消费升级、返乡创业就业等领域提供专项信贷支持,为广大创业和工薪人员消费升级提供资金支持。

发挥优势,服务乡村振兴争当“主力军” 一是要扩大金融服务覆盖面,以“惠农支付”为依托,持续优化“县、乡、村”三位一体服务网络,提升基础金融服务的可得性和均等化水平;主动融入乡村振兴与脱贫攻坚大局,将金融服务延伸至乡村基层,优化网点布局,为乡

村农户提供多元化的金融服务。二是要加快金融创新力度,鼓励创新相关理财产品、项目收益债等投行产品,推进农村信贷资产证券化发展;加快农村金融产品抵押担保方式创新,研发基于预期收益权等抵质押品的轻资产农村信贷产品,降低农村客户获得贷款的难度。三是构建支持乡村振兴战略的金融服务体系,完善农村金融基础设施建设,搭建农村金融相关信息平台,完善农村企业生产和农产品供需信息,为绵阳市农信机构各行社信贷决策提供依据和支持。

科技兴行,强营销创新打磨“金刚钻” 一是提升数据分析运用能力,抓好“获客”。加强与社保、税务等部门的对接,通过现代数据挖掘分析手段,对县域客户开展分析,为价值客户营销提供支撑。二是加强服务产品开发,做好“留客”。充分发挥绵阳市农信机构各行社灵活高效的营销机制优势,把握各类客群在成本、效率、额度等不同方面的关注点,推出个性化存、贷、理财等金融产品。三是加强服务场景建设,实现“活客”。以“智慧银行”建设为契机,围绕群众衣食住行等日常生活,搭建金融服务运用平台,如综合推进“校园通”“就医通”“无感停车场”等生活场景建设,让金融服务渗透到居民日常生活。四是推进智能网点和基础服务体系建设。在城区和中心集镇,结合网点贡献度、辐射力、成长性指标优化网点布局;在乡村地区,抓好综合服务站点建设,实现金融服务全覆盖,牢牢站稳稳城下乡市场。

(作者单位:四川省农信联社绵阳办事处)

浅谈农商银行改革发展之路

□ 王启

当前,受疫情、政策红利减少、同业竞争等客观因素叠加影响,部分农商银行发展的动力不足,不良贷款持续攀升,经营管理面临新挑战;资本充足率、拨备覆盖率等指标短时间内难以达到监管要求。而要解决农商银行发展中的问题,唯有解放思想,用发展的思维、持续改革,并结合自身经营管理实际,才能走出一条符合自身实际的经营机制转换之路。

改革体制机制 一是完善公司治理。通过完善农商银行法人治理组织架构,健全法人治理制度,落实董事监事和高管人员履职评价制度等路径,逐步改变农商银行改制后存在的法人治理机制不健全、“三会一层”制度未真正落实的状况。二是改革组织架构。坚守建设“零售银行”的发展模式,按照管理重心上移、营销重心下移,前、中、后台分离的原则,进行农商银行组织架构的调整,包括总、支行、分理处机构设置和职能的重新调整,梳理业务条线等,实现零售业务的分类管理、核算,进一步提高经营管理的集约化、专业化水平。要按照“流程银行”的管理要求,对客户管理流程、产品管理流程、风险管理流程、操作运营流程、财务管理流程、资金管理流程等进行梳理和调整。在此基础上,调整岗位体系、制定岗位职责、明确工作责任,并结合组织架构调整,真正建立“以客户为中心”业务经营模式。三是改革内控体系。农商银行员工要树立正确的内控观念,内控不仅仅是风险合规部门、审计部门的事,实际上是业务运作过程中环环相扣、监督制约的动态过程,与每个岗位、每个员工都有关系。要通过管理体制和岗位职责的调整,实现内控的组织控制要求,通过明确业务流程,实现内控中的同步控制要求,如双重控制、账款分开、换人复核、双线核对、日清月结、贷款三查等。要通过明确职责和权限,实现内控的授权控制要求,理清授权事项,明确授权的责任和审批程序,建立检查制度等。要建立员工管理的制约机制和优胜劣汰机制,执行辞退制度、竞聘制度、用人失察追究制度等。四是改革考核机制。要完善财务核算体系,准确核算产品收益,科学分摊成本,按照分类考核的原则,建立科学合理的目标体系和机构、业务条线并重的考核办法,实现激励和约束机制的统一;要进行以绩效考核为核心的的人力资源管理改革,努力提高人力资源管理的竞争化程度,建立在竞争中挑选人才的用人机制,彻底扭转机关、网点人浮于生的情况;理顺岗位体系,建立以岗定薪、薪酬与业绩挂钩的薪酬管理体系,充分调动员工的积极性。

打造奋斗文化 构建共同愿景,打造先进价值体系。共同愿景来自于农商银行的发展方向和团队成员的共同追求,是农商银行员工奋斗的方向和动力。在构建共同愿景的过程中,要将员工的发展与农商银行的发展紧密结合起来,建立公平的激励机制和竞争机制;对于人事的安排要遵循“人尽其才,才尽其用”的原则,并在注重物质奖励的同时注重精神奖励,满足员工的多方面需求,为促进农商银行转型发展提供内生动力。

(作者单位:四川蓬溪农商银行)

规范农商银行董事会结构的建议

□ 王红平

当前,全国大部分农信社已改制成为农商银行,健全和完善公司治理机制成为农商银行未来较长一段时间的工作重心。但是,现行法律法规对农商银行董事会人员构成的规定不够明确,致使部分农商银行董事会结构与公司治理实际不相匹配,这也制约了农商银行的可持续发展。笔者就规范当前农商银行董事会结构问题谈几点看法。

现行法律法规对农商银行董事会结构规定不够明确

职工董事比例不明确 《中华人民共和国公司法》第一百零八条规定:股份有限公司设董事会,其成员为5至19人,董事会成员中可以有公司职工代表。《商业银行公司治理指引》第二十一条规定:董事会由执行董事和非执行董事(含独立董事)组成,执行董事是指在商业银行担任除董事职务外的其他高级经营管理职务的董事,非执行董事是指在商业银行不担任经营管理职务的董事。在上述规定可以看出,作为股份有限公司的农商银行,《公司法》明确了董事会成员中可以有职工代表。银保监会《商业银行公司治理指引》中只规定了董事会由执行董事和非执行董事组成,董事会中是否应该有职工董事并未提及。同时,从上述规定分析,农商银行董事会中可以有职工董事,也可以没有职工董事,职工董事应该占比多少规定不够明确。

执行董事比例不明确 《公司法》规定了执行董事可以兼任公司法人代表或总经理,并未明确董事会成员中执行董事的比例。《商业银行公司治理指引》规定了执行董事是指在商业银行担任除董事职务外的其他高级经营管理职务的董事,也未明确执行董事在董事会中的比例。

独立董事人数不明确 《公司法》只规定了上市公司必须设立独立董事,对非上市公司是否设立独立董事没有明确规定。《商业银行公司治理指引》第二十一条明确了商业银行董事会中应当包含独立董事,但对独立董事在董事会中的

推动业务发展 一是围绕“零售银行”目标,构建全方位普惠金融。要建设“网格化、全服务、零距离”的农村服务模式,根据村社具体情况,重点摸清农户需求,对一些没有必要全部入户调查的村社,重点摸清新型农业经营主体的需求,精准对接;重点研究实施乡村振兴战略过程中的金融服务需求,创新工作思路和方法,丰富产品、完善服务,加大对农业农村基础设施、农业产业化、农户致富和农村城镇化建设的支持力度。要建设“广覆盖、高黏度、差异化”的城市社区模式;对城市居民、小微企业进行分类,落实分层客户、综合服务,落实“扫街”固定维护、拓展的机制,全面对接城区客户。要建设“专业化、特色化、集约化”的市场集群模式;针对小微企业客户,建立“一对一”维护机制,打通产业链上下游,发展“链式金融”。同时,在信贷投放上要坚持“散、小、准”的原则。二是加大产品创新力度。尽快填补补齐产品和服务品种,并在此基础上,结合服务“三农”和自身条件,进行“原创型”的产品设计,积极争取省联社的技术支持;加强与同业的合作,整合现有产品,推进个人理财业务的发展。三是大力推广中间业务。不断探索研发以市场为导向的产品,了解客户最新业务需求,在代收代付各项业务上,优化原有的代收工资、养老金、电话费、电费、水费、有线电视费等缴费业务,积极开发各类税费、公共事业缴费等业务。四是提升资金业务盈利能力。要积极开展市场债券类融资业务,优化投资结构,增加收益水平;建立长期有效的培训机制,采取专业化培训与交流培训相结合,理论研讨与实务操作相结合等培训方式,培养同业市场专业人士,加强业内交流。五是大力发展电子银行业务。科学压降物理网点数量,逐步加大自助设备市场布放量,长期开展新产品优势宣传,定期举办刷卡抽奖等惠民活动,用有力措施强力吸引客户参与到电子银行业务受理渠道中,从而有效降低农商银行投入成本;搭建“商圈联盟”平台,积极推出刷卡消费、打折消费、会员消费、贵宾消费等优惠政策,增强客户刷卡习惯,切实吸引更多商户加入生态圈。

打造奋斗文化 构建共同愿景,打造先进价值体系。共同愿景来自于农商银行的发展方向和团队成员的共同追求,是农商银行员工奋斗的方向和动力。在构建共同愿景的过程中,要将员工的发展与农商银行的发展紧密结合起来,建立公平的激励机制和竞争机制;对于人事的安排要遵循“人尽其才,才尽其用”的原则,并在注重物质奖励的同时注重精神奖励,满足员工的多方面需求,为促进农商银行转型发展提供内生动力。

(作者单位:四川蓬溪农商银行)

数量和比例没有具体规定。根据《商业银行公司治理指引》第二十四条分析,商业银行独立董事应不少于3人,但是并没有明确的规定。

执行董事和职工董事界线模糊 《商业银行公司治理指引》第二十一条规定执行董事是指在商业银行担任除董事职务外的其他高级经营管理职务的董事;第四十五条规定商业银行董事由股东大会选举产生,但上述执行董事同时也属于商业银行职工。而《公司法》第一百零八条规定董事会中的职工代表由公司职工通过职工代表大会、职工大会或者其他形式民主选举产生。综上所述,农商银行执行董事同时具备职工身份,但是执行董事和职工董事选任程序是不一样的,两者之间的区别法律法规均没有明确。

规范农商银行董事会结构的建议

明确董事会人员构成比例 建议银保监会结合当前实际对《商业银行公司治理指引》及时进行修订,规范商业银行董事会结构,合理确定商业银行董事会执行董事(或职工董事)、自然人或法人股东董事、独立董事的比例,促进商业银行特别是改制后的农商银行法人治理机制不断健全和完善。

厘清执行董事和职工董事的区别 建议监管部门通过修订法规性文件或者其他合适的方式,明确商业银行董事会中是否同时包括执行董事和职工董事,如果同时包括就应厘清执行董事和职工董事的区别,同时明确两者在董事会中的比例是单独计算还是合并计算,以保障商业银行董事会规范高效运行。

规范独立董事数量和质量 建议农商银行严格贯彻《商业银行公司治理指引》规定,切实把好独立董事准入关,将真正具备规定资质的人员聘为独立董事,同时确保独立董事数量符合监管规定。监管部门同时也应加强监督把关,对不符合独立董事资质的人员不予核准独立董事任职资格;对独立董事数量不符合监管要求的及时提出监管意见,确保农商银行独立董事数量和资质均符合监管规定,充分发挥公司治理效能。

(作者单位:江西新余农商银行)