



当代金融家

农商银行

# 实施全面风险管理的思考

□ 郭鹏

随着新冠肺炎疫情的影响,经济复苏的压力加大,银行业风险防控形势不断加剧,信贷资产质量面临严峻挑战。在此背景下,如何增强农商银行全面风险管理能力,是当前农商银行面临的一个迫切需要解决的问题。

## 当前全面风险管理问题分析

观念方面 一是片面认为抓内控、抓案防就是风险管理。实际上,全面风险管理贯穿于管理工作和业务发展的全部过程,是一个事前识别和评估风险、事中防控风险、事后处理和应对风险的有机过程,包括了信用风险、市场风险、操作风险、流动性风险、科技信息风险、合规风险、声誉风险、股东风险、案件风险等各类风险,抓内控、抓案防,只是对其中的操作风险进行管理。二是认为风险管理就是消除风险。风险是不可能绝对消除和杜绝的,但风险是可控的。农商银行要做的应该是通过完善机制、优化程序来规避风险、转移风险、分担风险和对冲风险,把它控制在可承受的范围内。三是认为风险管理与业务发展是对立的。风险控制是为业务发展服务的,不能因为有风险就不去发展,风险控制的前提是为了业务的发展,为了创造利润;业务发展只有与风险管理相匹配,才能更好发展。四是认为风险管理只是合规与风险管理部门的职责,与其他部门无关。风险管理不是某一个部门的事情,是所有部门、所有干部员工共同的事,每一个部门、每一位员工都要参与进来。五是认为风险管理无法产生效益,没必要投入过多精力。重经营、轻风控,部分农商银行存在重视绩效任务的考核和经

营目标的达成,而忽视业务的规范化管理。六是认为风险管理是事后措施,后期补上就行。重事后,轻事前,往往在风险已发生或已存在情况下采取补救措施,而对事前的防范和事中的控制不够重视。

基础方面 一是缺乏高素质风险管理专业人才。客观上,受历史条件限制,农商银行员工队伍的整体素质与国有商业银行还存在不小差距,尤其缺乏高素质风险管理专业人才。二是风险管理工具和手段相对落后。现部分农商银行的风险管理手段还单纯依靠定性分析,缺乏定量分析,难以在风险的识别、度量、监测等方面精确掌握。三是相关系统建设比较滞后。全面风险管理要求对风险进行定量的识别、衡量和监测,需要农商银行具有一套完善的数据收集和处理系统。四是风险精细化管理程度不高。目前农商银行实行的风险管理较为粗放,未达到精细化程度。五是基础信息缺失、失真问题在一定范围内存在。全面风险管理需要大量基础信息,否则无法建立相应的管理模型,无法准确掌握风险暴露程度,将直接影响风险管理科学性。

机制方面 一是缺乏全面的风险评估机制。当前,农商银行的风险评估几乎是针对信贷业务而设计的,主要评估的是信用风险,缺乏对市场风险、利率风险、声誉风险等方面的评估,对一些新业务缺乏风险监控。二是缺乏有效的风险控制机制。面对新的市场环境和监管要求,农商银行原有的部分制度已不能完全适应当前发展的需要,部分制度存在漏洞,少数制度缺乏可操作性。对于经营发展过程中出现的新问题、新情况,如果没有相配套的制度安排,极易诱发风险。三是缺乏合理的风险分配机制。在实际经营中,风险部门与业务条线、分支机构的职责边界不清,尚未形成完整、科学、有效的风险分配机制,在决策、管理、

执行和操作等不同层面,对有些风险的管理不同程度的存在着职能的缺位、越位现象。四是缺乏科学的风险预警机制。目前,一些农商银行还只能对数据进行简单的处理和简单的预警分析,且被动态式、形式化分析较多,主动性、预见性分析较少,尚未建立起系统科学的预警分析机制。

## 对策建议

构建全面风险管理文化 农商银行的经营风险不仅表现在贷款业务领域,还表现在存款业务、电子银行业务、票据业务等全部领域;不仅表现在决策领域,还表现在基层支行、网点的操作领域;不仅表现在高管人员身上,还表现在普通员工的身上。因此,农商银行经营风险的管理必须是全面的、彻底的,其包含三个方面:全业务管理,就是将风险管理寓于业务经营的各个方面,树立囊括各个条线、各个部门、各项业务的全方位风险管理理念,真正把风险管理的要求作为业务经营的“高压线”。全过程监督,就是将风险管理贯穿于业务运行的各个过程,实现事前、事中、事后全流程监督,一旦出现问题,严格按照规定进行责任追究。全员参与,就是强化风险管理制

度,营造以制度管人、用机制管事的范围,引导全体干部员工参与风险管理文化建设,并通过激励约束、典型案例、警示教育等方式进行传播和渗透。

完善全面风险管理相关机制 在制度防线上,农商银行要坚持内控在前,制度先行,根据银保监会部门的监管要求和业务发展需要,对所有的制度和办法进行全面清理和评价,对不完善的进行完善,对缺漏的及时建立,对过时的及时修订,要覆盖所有部门、岗位和操作环节,真正建立起杜绝管理“断层”和风险控制“盲区”的长效机制。在检查防线上,农商银行要坚持“全覆盖、细检查、高频率”总体要求,采取自查、检查、抽查等多种方式,充分发挥审计稽核部门、风险管理部门、

合规管理部门及各业务部门的职能作用,加大对各项业务、各个岗位和各个环节的检查力度和频率,将风险消灭在萌芽状态,防患于未然。在控制防线上,农商银行要加快建立完善风险预警监测机制,按月、季对业务发展、经营管理、财务收支、资产管理等方面进行定量和定性分析,对各类风险进行有效识别、计量和监测,努力实现由信用风险防控为重点向信用风险、市场风险、操作风险、流动性风险、案件风险、股东风险等多种风险防控并重的一体化综合管理转变。

加快基础设施建设提升风险管理水平 实施全面风险管理需要建立集中化的数据库,采用规范的风险评估技术,建立一整套风险计量、评估、决策体系和管理程序,而这些都离不开信息网络应用技术和电子化设施。一是要积极引进和借鉴国内外先进金融机构的风险管理技术和手段,加强信息科技和网络建设,加快自身风险管理的信息化建设,不断提高技术水平。二是要积极引入大数据理念,逐步建立健全包括租后管理系统、员工行为管家系统、全流程的业务监控系统、风险预警系统、风险监测系统、风险应对系统等一系列系统,对各类风险点实施动态监测,实现风险管理的全面化和精细化,切实预防各类风险发生。

加快风险管理人才队伍建设 一是农商银行要树立人才是第一资源的观念,积极通过外部引进和内部培养等多种渠道,加快建设一支专业化、高层次的风险管理人才队伍,为实施全面风险管理奠定人才基础。二是要重视对基层风险管理员工的教育,多开展系统化、分层次的培训,进一步强化干部员工的全面风险管理理念、管理意识、管理技术、操作方法,不断提高全员的职业素养和工作技能。三是要坚持领导带头,增强风险管理的责任感、紧迫感和使命感,增强“第一责任人”意识,带头树立全面风险管理的理念,引导和带领广大员工将全面风险管理理念落到实处。

(作者系山西沁水农商银行董事长)

# 新LPR机制下农商银行如何实现“降价增收”

□ 秦帅

新LPR机制实施已一年,从实施的情况看,各农商银行在贷款定价规则、定价高低等方面做了较大改变,积极响应政策引导及市场环境变化,全面下调贷款利率。而农商银行贷款利率的主动下调,使得成本刚性约束与利差空间收窄之间矛盾更突出,单一的收入结构,也不断考验着其经营管理水平。

所以,农商银行在响应政策号召、回应市场竞争、主动降低贷款利率的同时,需更好把握贷款定价临界值,在利润目标诉求及成本刚性约束前提下,积极做好内部管理,加快转型发展,以应对息差空间收窄的压力,实现精准“降价增收”。

做好负债管理,降低刚性负债成本

存款利率高、网点经营成本高、人员总体薪酬高是压在农商银行头上的“三座大山”,对贷款利率能否降低起着决定性作用,三者紧密相连,又相互制约。由于扩大普惠金融覆盖,实现金融服务不出村镇一直是农商银行的社会责任担当,导致其网点经营成本短期内难以降低。因此,一是农商银行要做好负债管理,需以降低存款利率上下功夫。要加快优化存款分布结构,逐步转变“以价换量”方式稳定存款的意识,主动推动负债管理,划分客户层级,重视个人客户、中小客户和企业基本结算户的穩定存款作用;针对不同客户实现差异化存款利率管理,控制高成本负债,以服务维系存款,做到“利率福利”精准投放。二是应加大自助设备投放及线上产品功能支撑,逐步缩

小网点面积及人员规模,向“小而精、精而美”的社区银行转型。三是要多渠道补充资本金,通过发行金融债、增加同业业务等方式,提高对小微企业信贷投放资本金来源,降低对高成本存款的依赖。

做好资产管理,提升贷款定价能力 一是要主动加强定价周期管理,加强客户群体分类选择,不断提高差异化风险定价能力,适度提升风险偏好,增加小微企业贷款投放。二是要加快向“零售银行”转型。在当前农商银行“小法人系统”“小银行大平台”的格局下,主动“抱团取暖”,立足“三农”,开发更多小额信贷产品,拓宽信贷投放渠道。三是加快发展中间业务产品,逐步改善收入单一结构,提升中间业务收入,弥补整体利率下降带来的损失,保持利差稳定。

做好风险管理,缓冲利率波动风险

当前,农商银行贷款以LPR加点方式发放,加点幅度相对固定。长期看,农商银行贷款利率将更加深入的与LPR挂钩、融合;当LPR变化频率加大后,贷款利率随市场波动的频度和幅度也相应加大。而农商银行业务相对单一,大多未获得理财等利率衍生品交易资格,缺乏有效的风险对冲工具,面临较大利率风险。因此,应提高利率风险管理意识,建立实时监测模型,适当地筛选有针对性的指标,对银行资产、负债等各类相关信息进行实时追踪;建立风险对冲机制,提高与市场化利率关联度高的负债占比,适当拉长贷款期限,延长重新定价周期,完善利率风险监测分析,不断降低利率波动冲击。

(作者单位:中国人民银行湖南怀化市中心支行)

# 金融支持茶产业链转型升级的实践探索

□ 黄路

茶叶是四川省夹江县五大特色产业之一,产量虽然巨大,但夹江县茶产业基本为初加工,产品附加值低。为此,夹江县政府设立了800万元茶产业发展风险基金,引导银行对茶产业投入更多的信贷资金,以达到通过融资促进茶产业发展和转型升级的目的。但财政资金毕竟有限,夹江县茶产业转型升级正亟待金融的输血功能与杠杆作用。本文以夹江县农信联社为例,探索金融支持茶产业链转型升级的应对策略。

深入调研,为茶产业量身打造金融方案 一是夹江县农信联社打造了一支“茶产业调研团队”,对茶产业种植、采摘、加工、包装、销售等多个环节展开了详细全面的市场调研,为产品的研发、贷前调查的重点、审查审批的关键点、风险控制要点提供参考。二是夹江县农信联社通过对接县金融办及工商管理部门,收集工商登记等基本信息,利用参加茶业协会座谈会、茶企业年会等契机,主动拜访、对接茶产业链客户,完善制茶企业、茶叶加工大户、茶商、茶农基本信息与信贷需求。三是夹江县农信联社通过深入的调研,因地制宜、因类施策,为不同的个人和企业提供多样化的茶叶贷款方案。如从事茶叶种植的农户匹配农户小额贷款;对从事茶叶收购、加工、销售等的客户,茶业专业合作社等新型农业经营主体,以及上下游和周边产业匹配专属“川茶贷”“致富通”等大额信

贷产品;对大型生态茶园及具备一定生产能力的龙头企业匹配固定资产贷款、流动资金贷款、“税金贷”等产品,并辅以结算、代发工资、投资理财、保险等全方位的金融服务。

加强防控,降低茶产业信贷业务整体风险 一是在积极使用农户小额贷款、“川茶贷”“惠农贷”“致富通”“税金贷”等自有产品控制风险的同时,夹江县农信联社与省农担公司积极开展业务合作,发挥对融资担保项目的贷后培育及孵化作用,如对10万元至200万元的“茶产业链贷款”按3:7的比例进行风险分担,有效降低信贷风险。二是研发专门服务茶产业的“川茶贷”,并将农担与“惠农贷”“致富通”、流动资金贷款等产品结合,在满足了不同客户资金需求的同时也有效降低了风险。三是夹江县农信联社制定了一系列贷前、贷中、贷后风险控制规章制度,层层落实责任,实现了从粗放式到精细化管理的转变,进一步从制度层面加强了风险防控。四是夹江县农信联社注重引入专业化人才,并强化了为客户经理、审查审批人等涉贷人员的法律、金融、管理业务培训,提升了信贷队伍整体素质和水平。

分层营销,实现“全产业链金融”服务 夹江县农信联社按照“多找客户、找好客户”的管理思路和“分层营销、精准营销”的营销思维,以乡村振兴战略和“政担银”合作为契机,一是由“一把手”牵头对接夹江县委、县政府、省农担、县农业农村局、茶叶协会等部门,利用农信社立

足“三农”,点多面广的优势,积极争取政策支持。二是由该联社各涉贷网点负责人对接茶叶龙头企业 and 茶叶种植、加工大户等,宣传推广茶叶贷款产品,通过向其投放高效、便捷、优惠的信贷资金,起到示范引领作用,带动更多企业、加工收购商办贷。三是通过该联社客户经理对接管辖片区茶农,通过介绍其茶叶贷款优势,鼓励茶农适度扩大种植规模,引导其办理小额农户信用贷款,充实客户群体。四是在服务对象上,涵盖茶叶种植、收购、加工、销售等各个环节的客户,将整个茶产业链纳入夹江县农信联社营销范围,环环相扣,形成“闭环”,既能保证茶产业链上企业的正常资金流动,又能实现其持续的还款,实现存款、贷款双提升的有利局面。

打造标杆,带动茶产业链整体升级转型 要加大国家政策引导力度,重点培育一批信用状况好、资金实力强、致富能力强、社会责任感强的标杆经营主体。一是打造地方品牌。夹江县农信联社通过与县政府、茶业协会、茶叶企业等多方的交流衔接,促进了夹江县茶叶区域品牌“青衣江茶”的申请,进一步提升了夹江县茶叶知名度,逐步改变了夹江县茶产业“薄利多销”的盈利模式,促进其由“挣加工费”向“收品牌费”发展,并结合乡村旅游经济热点,探索茶业观光农业模式。二是培育龙头企业。在支持种植养殖户、农产品加工、商贸流通等传统农业行业基础上,夹江县农信联社重点支持了高质高效的茶商茶企,切实满足专

业大户、家庭茶场、茶叶合作社、产业化龙头企业等新型农业经营主体的资金需求,以点带面有力推进了茶产业结构调整和优化升级。截至目前,夹江县农信联社共培育了四川华义茶业有限公司和四川洪椿茶业有限公司两家省级龙头企业。

政策支持,优化提升信贷服务水平 一是加快贷款各环节运作速度,提高服务效率。针对发放“茶产业链”贷款,夹江县农信联社开通“绿色通道”,优先审批、优先放款,将流程控制在5个工作日内,并将审批时效延长至3个月;在遵守授权授信管理规定的情况下,简化贷款审批手续,精简信贷资料,减少中间环节,提高了办贷效率;进一步加强与农担公司、政府部门的衔接与配合,不断优化流程,提高效率。二是提高授信额度。对规模较大、管理水平较高的优质客户,夹江县农信联社在合理范围内适当提高了授信额度,根据客户的经营年限、销售金额、信用等级等,确定满足茶产业链上客户扩大规模的资金需求。三是科学确定贷款期限。根据茶产业生产和资金运转周期等实际需求,将贷款期限延长至两年,减轻了客户还贷压力。四是实行利率优惠。夹江县农信联社充分利用支农再贷款和农担担保,把贷款利率控制在合理范围内,缓减贷款户的还款负担,降低了其经营成本,实现了让利于民。(作者单位:四川省夹江县农信联社)

## 浅谈清廉金融文化建设

□ 梅亚洲

在金融系统推崇清廉文化,不仅是因为廉洁高效制约着金融业的健康发展,更是因为金融从业者的廉洁素养直接关系到人民群众的切身利益,更影响着国家的金融秩序和金融稳定。而文化的培养不是一朝一夕的事,制度的建设更不是一蹴而就的,构建金融系统的清廉文化任重而道远。金融系统要想构建良好的清廉文化需要从多方发力,久久为功。

一是作为金融机构的管理人员要坚决贯彻落实全面从严治党,开展反腐败斗争政治意识要强,思想观念要正。金融高管要对系统内的反腐倡廉工作高度重视,将党风廉政建设与业务发展同部署、同落实,从制度建设、思想洗礼、理论学习、氛围营造等多个层面协调推进,让廉洁成为一种常态,成为一种共识,深入员工内心,通过日积月累的洗礼,逐渐转化为员工个人的自觉行动。

二是构建清廉文化要注重加强员工的自身修养,注重理论学习,补足精神之钙,形成正确的思想理念。员工通过学习了解廉洁典型人物先进的事迹,从其身上发现清廉守正的人格魅力,汲取精神养料,鼓舞自己在前行的道路上坚守初心,不为金钱美色等外物所惑,始终保持洁身自好。

三是从反面典型中汲取教训,开展警示教育。一个个鲜活的案例、真实的人物,给人们以震撼和警醒,让思想“出轨者”及时收住脚步,让坚守原则者笃定已有信念。要以身边事教育身边人,开展好以案促改和警示教育,对于金融从业者来说是再生动不过的课堂,可以起到其他方法难以比拟的作用。

四是要完善制度建设,提高规范化管理水平。既要从国家层面开展金融反腐,推进金融领域全面从严治党,推进强监管、严监管、深监管,又要从构建完善的现代企业制度着手,推动各类金融机构加快改革步伐,不断完善规章制度,强化内控管理,建立规范的经营体制,严格防范各类操作风险。要加强内部监督执纪,严格内部人员管理和问责,严厉打击违规违法行为,不断强化不敢腐、不能腐的强大震慑作用。

五是构建“清廉”金融文化,内修外控缺一不可。对内要提高金融人员自我修养,提升自律意识;对外要严明纪律,夯实制度根基,营造合规氛围,形成自律与他律紧密结合,双管齐下的严密体系。要紧紧抓住“人”这一核心要素,只有人“清”才能事“清”,事“清”才能行业整体“拨云见日”,才会出现“天朗气清”的健康金融生态。

(作者单位:河南省舞阳县农信联社)

## 推进农商银行高质量转型发展

□ 乔盛冬

新时代农商银行加快推进转型发展,必须将高质量发展作为当前和今后一个时期制定发展战略和实施结构调整的根本要求;着力推动业务经营转型,由注重规模速度向更加注重质量和效益转变,由规模扩张向结构优化转变;持续打好风险防范“防御战”,做到创新转型,提质增效。围绕深化金融改革、服务实体经济、防控金融风险“三大任务”,农商银行要从制度、机制等方面推进转型发展,抓重点、补短板、强弱项,把解放思想推动高质量发展贯穿于业务经营的全过程,着力抓好转型发展。

抓好职能定位转型 一是农商银行管理部门要从经营管理型向营销服务型转变,打破“坐机关”现象。二是城区支行主要围绕如何当好完成各项经营目标任务的“排头兵”和转型升级的“急先锋”开展工作;发挥好存款主战场优势,在竞争中抢占“大蛋糕”,由靠提高成本吸收存款向靠自身品牌吸引力吸收存款、提高客户占有率转变。三是农村地区支行要聚焦主业,用好“家庭授信贷款”“农村新型经营主体贷款”产品,主要围绕如何服务乡村振兴战略、支持乡村经济发展、精准扶贫开展工作,发挥经营主体作用,树立成本意识、利润意识,改变机关总部与基层“头重脚轻”的经营模式。

抓好队伍建设转型 一是健全体系,完善创新。加强队伍建设,大力培养内部人才,树立人本位思想,树正气、压邪风;推进全员公开竞聘,发挥好年轻人的作用,多为其搭建成长平台;注重内部培养,制定大学生职业规划,进行阶梯式培养,采取全员竞聘常态化,开展上下交流,培养复合型人才,特别要培养理财、法律、科技等方面人才。二是建立完善营销、部室经营、支行长及员工评价体系。以业绩论英雄,收入与业绩相匹配,发挥共青团、工会的作用,引领青年大学生积极投身于农商银行发展中来,在农商银行业务经营和改革发展中建功立业,实现人生价值。三是建立员工诉求制度,为员工合理诉求打开通道。加强机关部门对基层服务,树立全员为客户服务的大服务理念,每名员工都是农商银行品牌的代言人,以新时代、新担当、新作为的政治觉悟,凝聚发展的正能量,在潜移默化中形成独具特色的农商银行品牌形象,打造一支忠诚守规、爱岗敬业、干事创业的队伍。

抓好经营理念转型 一是强化资本约束理念,扭转变规模轻质量、重速度轻内控、重发展轻风险、重经营轻管理的经营理念,由讲数量向讲质量转变、由要我做向我要做转变。二是利用农商银行网点布局广、农村市场份额大的优势,将有限的资源运用到市场需求的区域,做县城市场引领者、补缺者、挑战者。三是摒弃“求大、求全、求同、求快”的发展方向,向质量、服务、管理、内控要效益;强化精细管理,夯实内部控制,提升产品定价能力,以效益驱动为导向,加快服务升级。四是积极发展中间业务,拓宽业务范围,减少对贷款利息收入的依赖,提高中间业务占比。

抓好股权管理转型 一是实行多元化股权结构,市场化股权流动,常态化股东管理。鼓励通过引进战略投资者、交叉持股、高管和员工适当比例持股优化股权结构,建立完善的区域性股权转让平台,强化股东经营意识。二是规范组织架构、职责边界和履职考核。完善“三重一大”议事规则,健全履职评价体系;规范运行机制,完善内部管理、绩效考核,健全岗位职责,平衡业务发展与风险防控,科学进行绩效考评。三是建立域外发展战略,增强管理能力,延伸服务链条,规避域内恶性竞争,另辟蹊径。

抓好风险管理转型 一是强化农商银行监事会和内部审计作用,变常规稽核审计监督向重点专业、重点人员聚焦,增强自身“免疫力”。培育和贯彻科学合理的风险文化,把“利润当期性”与风险滞后性”“流程为本、程序至上”等风险管理戒律印在员工脑子里。二是持续强化道德风险责任意识,尤其是管理人员的道德修养,防范道德风险;使“依法合规、稳健经营”的风险文化,逐步固化于全系统高管员工的日常工作中,成为其行动准则和自觉习惯。三是从业务、机构、人员“三个维度”,明确责任认定标准。以责任追究倒逼风险管理理念的不断强化和风险管理体系的严格执行,使风险责任制贯穿经营管理的全过程。四是注重提升高管、员工的士气,正确面对困难和问题,冷静分析、积极应对,用发展解决历史和现实问题;统筹抓好柜面操作、市场研判、流动性、案防等风险工作,形成风险防控全覆盖。

抓好发展方式转型 一是拓宽获客渠道,扮演好“零售银行”角色,“得零售者得天下”。农商银行要围绕自身定位,创新推动成为社区便民、小微企业金融服务商和县域小额信贷供应商;以市场为导向强化内部管理,创新消费、财富金融和投资业务,减少利率依赖。二是聚焦主业,顺应乡村振兴战略,实施新型农业经营主体名单制管理,扩大农户家庭贷款覆盖面,充分了解需求、精准对接需求、有效满足需求。要重新建立农户信息档案和数据库,实现数据化管理;信贷结构占比实现农业贷款、个人贷款、个贷结构合理配置。立足内部挖潜,深耕农村、社区、园区、商区,强化银政、银税、银保、银担合作,提升供需匹配度。三是强化网点布局、机制建设和信息技术融合,升级网点功能,优化网点布局。要吸收标杆银行成功经验,在渠道拓展、精准营销、集约管理等方面引入信息技术,创新低成本、可复制、易推广的金融服务模式。新改造的网点要弱化高柜区,优化体验区,突出营销区,引领网点转型。

(作者系吉林磐石农商银行副行长)