

建言献策

防疫时期农信社如何开展服务

● 蒲天国

农信社作为地方金融主力军,在积极打好防疫阻击战的同时,应勇担社会责任,有效开展金融服务工作,就是对疫情防控的有效支持。笔者结合农信社工作实际,作一些探讨。

结合实际有效开展金融服务工作

(一)机关工作模式。一是对返岗人员严格排查。员工因出差、探亲访友、回乡等正在湖北地区的,要严格遵守湖北地区当地政府就疫情防控采取的措施,不得违反规定擅自离开。凡近期已经从湖北地区返回工作地的,或有过湖北地区人员接触史的员工,应当按照国家疫情防控要求,居家留观达到14天,并严格落实监督性医学观察等措施,确保阻断传染源,是正常工作的基本前提。二是实行线上与线下办公结合的弹性工作模式。结合地方政府疫情防控要求,实行弹性工作制,采取轮换上班、错时上班,利用网络办公方式;通过飞信通及移动O A等形式,非涉密文件原则上网上办理;对涉密文件线下办理时,注意消毒和防触感染。三是实行单位办公与居家办公结合模式。机关统筹人员力量,采取班子成员带班值守,科室人员轮流到岗等方式,在保障单位正常运转的情况下,非紧迫岗位人员可视情在家实行远程办公、“掌上办公”。

(二)营业网点服务工作模式。一是鼓励客户线上办理业务。利用自助机具等分流客户。发挥自助设备、手机

银行服务优势,积极将客户引导、分流至电子银行服务渠道办理业务,减少网点客流量;建议客户尽量采用线上预约排队方式,错峰办理业务,减少聚集情况。二是推行实行引领排队服务。为切断疫情感染面,营业网点尽量将信贷区和现金区隔断,避免有贯通式服务区;设一道门进出,由大堂经理引领客户门外排队测量体温后进入营业场所办理业务,避免客户聚集营业大厅;停止使用空调,确保空气流通。三是加强员工和客户安全防护。为一线工作人员配备口罩,尽可能为低柜区的大堂经理、保安、引领人员配护目镜、手套等防护装备。每日对网点环境、自助设备、厕所等进行消毒,并提示“已消毒”字样,消除客户担心。四是避免现金“病毒载体”。根据监管部门要求,结合实际情况,加强对现金消毒,滞后处理现金清分、整理破旧钞等工作。按照“原封新券为主、严格收支两条线、分类处置、加强消毒防护”的要求做好现金供应,对从农贸市场、公交企业等回笼的现金区别装袋并作特殊标识;对从医院、疑似感染人员隔离单位等回笼的现金,按要求处理后单独存放,确保流通人民币安全、卫生、整洁。五是确保资金回路畅通。加强系统安全运行,全力保障疫情防控资金调拨,提高紧急取现、资金划转、账务处理等工作效率;对涉及疫情防控款项的支付业务,实行T+1日、T+0、D+0高效结算。企业办理与疫情防控相关的资本项目收入结汇支

付和跨境人民币支付,以及捐赠汇入、汇出等,无需事前、逐笔提交单证材料,事后对资金使用真实性进行抽查。

(三)信贷营销工作模式。一是采取网格化网上营销。减少下乡、进驻企业次数,尽量通过微信圈、电话,实行线上分区网络营销。客户经理通过对平时营销客户资料信息的挖掘,发挥分裂式营销效果,合理使用营销费用;对客户营销的下一层客户,根据其营销效果和积分,计算其综合回报,给予一定的计价奖励或贷款利息优惠。二是用好专项融资政策。通过电话、微信等形式,主动加强与疫情防控有关生产企业的对接,积极满足卫生防疫、医药产品制造及采购、公共卫生基础设施建设、科研攻关、必要生活物资供应等方面的合理融资需求,单列信贷规模、简化审批流程、提供优惠利率(费率),合理安排融资期限。企业借用疫情防控相关外债额度不受限额限制;做好受影响企业和个人金融服务,对受疫情影响较大的批发零售、住宿餐饮、物流运输、文化旅游等行业,以及有发展前景但暂时受困的企业,不得盲目抽贷、断贷、压贷。三是发挥信贷档案价值。利用阻击疫情期间不能下乡、下企业的空档时间,加强对信贷档案的完善和贷后资料的再审核,并加强员工对信贷知识学习,加强对阻击疫情特时期特殊政策的理解,提高信贷经营管理能力。四是开通个体工商户和中小微企业一定额度内网上申贷

APP,通过微信、快闪、直播等流行模式转发宣传,为更多需贷客户建立贷款渠道,增加获客能力。

加强阻击疫情特殊时期的内部管理

(一)加强组织领导。农信社各部门一把手作为第一责任人,应切实负起领导责任,加强统筹、科学调度;领导班子成员加强协调配合,推行轮流值班,微信、视频系统对接信息,快速决策,缩短办事链条,形成工作合力;广大干部职工主动回避人员聚集区,服从大局、服从调遣,确保各项工作顺利推进。

(二)严明工作纪律。各行社部门严格执行各项纪律规定,坚持每日考勤、强化随机抽查,对居家办公的形成每日工作清单,负责人每天安排具体工作,确保干部职工全力以赴投入工作。

(三)强化督查考核。由纪委或综合管理部门负责,强化监督检查,对执行不力甚至弄虚作假、欺上瞒下、失职渎职的,及时发现、严肃查处、坚决问责,并及时通报,起好警示作用。

(四)强化沟通宣传。加强信息快速反馈,对重点工作、突发舆情及时上传上报,让特殊办公时期各级主管部门能随时掌握工作动态。积极配合支持地方政府开展防疫工作,强化网点服务,加大信贷投放,积极捐资捐物,加强行业作用、性质、地位宣传,树立责任担当行业形象,争取地方党政、主管部门的支持,营造改革发展宽松环境。

(作者单位:四川省农信社绵阳办事处)

以高质量监督推动农商银行发展

● 金 泳 张许静

农商银行系统的纪检监察部门不仅要作为政治生态的“护林员”,更要成为金融安全的“掌舵手”,牢固树立“有风险没有及时发现就是失职、发现风险没有及时提示和处置就是渎职”的强烈责任意识,把严和实的要求贯穿经营决策、合规案防建设和金融企业党的建设始终,推动从严治行向纵深发展,为维护金融安全稳定、促进农商银行健康可持续发展提供坚强保证。

在高质量经营决策中加强权力监督

(一)加强重大决策事项监督。近年来,大部分农商银行将发展战略聚焦为“回归本源”,但有时“知行合一”做得不够,一些机构或多或少仍然存在“偏好大贷款”倾向,主要原因在于大额信贷决策事项上发生了偏差,单纯追求经营利润,未能将上级决策部署执行落实到位。作为第三道防线,纪检监察部门要成为农商银行贯彻执行上级决策部署的监督者,不断探索监察方式,把握监察重点,围绕大额授信、集中授信、集团授信等重点环节,联动合规、风险、审计、监事会等部门,创新巡查督导和追责问责等方式,促使农商银行扎扎实实将普惠金融等工作做细做实,确保经营方向不偏离。

(二)加强大额资金运作监督。作为服务“三农”先遣队伍,农商银行要将金融市场业务作为防范化解重大风险的“主战场”。对大额资金运作,特别是金融市场业务风险监督,农商银行纪检监察部门要围绕授信授权工作展开,关口前移,推动事后监督向前监督、事中监督转移,按要求列席相关议事机构会议,对决策过程进行现场监督,督促责任部门履职尽责,有效控制决策风险源头。

(三)加强重大项目安排监督。农商银行纪检监察部门要在大额采购、系统建设、工程招标等重大项目安排中,积极主动强化监督,压缩消除权力寻租空间,关注重大项目从调研、立项、招标到决策等全流程,规范集体决策,严防死守决策风险;对关系到职工切身利益的重大项目,要将纪检监察监督、组织监督、群众监督等紧密结合,使决策过程公开化、透明化。

在高质量案防建设中加强责任监督

(一)提升案件查办问诊教育功能。农商银行纪检监察部门要综合运用审计检查、巡查督导、来信来访、抽查核突等多种手段,提高发现苗头性、倾向性问题的灵敏度。积极探索运用监督执纪“四种形态”,特别是第一、第二种形态,采取诫勉谈话、函询提醒、组织处理、纪律处分等多种方式,帮助教育员工干部不犯或少犯错误,多提醒、治未病,抓早抓小,防微杜

渐,避免一般违纪违法发展成犯罪行为,切实改变有了小毛病没人管、出了大问题才处理的现象。

(二)提升案件查办警示震慑功能。农商银行纪检监察部门要充分运用案件的警示教育效果,分类筛选典型案例集中通报,强化震慑,确保每个重点问题都有典型案例,提前敲响警钟,不断放大警示教育,督促员工时刻保持警醒,坚守合规廉洁底线、远离贪腐深渊。建立连带责任和监督责任追究办法,坚持所有涉及部门的问题全部处分到人,部门负责人承担管理责任,所有涉及支行的全部处分当事人和支行行长;通过“背背背”“连带保证”等形式,形成相互监督、相互制约的案防格局。

(三)提升案件查办到偏治本功能。农商银行纪检监察部门不仅要做法查案方,更要作为督促整改、狠抓落实的部门;坚持以案促改,深刻剖析案件发生因素,深挖问题根源,查找制度漏洞,督促加强建章立制,建立起防止同类问题再度发生的长效机制,着力打通监督监察、审查调查、教育整改等环节,做到“查处一案、警示一片、规范一方”,实现治标又治本。

在高质量金融党建中加强政治监督

(一)以高效监督推进党员党性教育。督促加强党员党性教育,引导党员始终牢记自己的第一身份是党员,第一职责是为党工作,不断加强党性修养。将党性教育与党风廉政有机结合,把党性教育抓在经常、融入日常、严在平常;深入开展理想信念等学习教育,补足精神上的“钙”,不管时代如何变迁,社会价值观念如何变化,面对功利世故和利益至上的社会现实,仍然要保持初心、坚定理想信念。

(二)以高效监督推进党支部堡垒建设。欲筑室者,先治其基。农商银行纪检监察部门要为加强基层党组织建设和“四强”示范党支部创建的监督者和推动者,压实党建责任,推动党建工作标准化、规范化,着力打造一批可复制的党建工作示范点,塑造党建工作品牌。

(三)以高效监督推进全面从严治党。农商银行纪检监察部门要配合党委,建立完善党建考核机制,不断完善承诺、述职、评议、考核、问责的“五位一体”工作体系;建立完善巡查督查工作机制,强化问题通报,敲响巡察警钟,亮起整改红灯,以案示警,层层传导压力;建立完善党内监督机制,拓宽党员群众监督渠道,加强重点岗位、重要环节监督,始终保持反腐败高压态势,营造风清气正的政治生态环境。

(作者单位:江苏海安农商银行,金泳系该行监事长)

● 胡春麟

当前我国经济已由高速增长阶段转向高质量发展阶段。要实现经济高质量发展,必须由金融高质量发展作支撑。这就要求农商银行必须贯彻落实新发展理念,强化金融服务功能,找准金融服务重点,优先配置金融资源,在培育农业发展新功能上坚持创新引领,有针对性地解决金融供给端存在的问题,增强金融服务实体经济的能力。为此,笔者提出相应的建议与对策。

(一)以资金为根本,创新综合负债能力。负债业务是农商银行吸收资金的主要来源,是银行经营的先决条件和保持银行流动性的基本要素。农商银行必须从产品、渠道、服务、客户、质效、营销等方面着手,把握提升负债能力的基本点,找准提升负债质效的切入点,抓住拓展负债客户的着力点,多维度提升农商银行综合负债能力;完善农村多层次资本市场体系,发展新兴产业、培育新供给,灵活运用股票、债券、基金等多种金融工具,切实有效解决农村中小企业的融资难、融资贵问题。要下决心优化融资结构体系,鼓励发展“三农”供应链金融;要创新精准

化、智能化金融服务,不断提升和改进金融供给的质量效益,为实体经济高质量发展提供更高质量、更有效率、更加个性化的金融服务和产品,拓展金融服务实体经济广度和深度。

(二)以市场为导向,创新多元化金融产品。一是优化产品结构,提高产品的质量和可获得性。要深入研究产业发展动态,把握新的经济创造、生产和经营规律,激发基层的金融产品创新活力。一是积极开发个性化、差异化、定制化的金融产品。大力支持地方农业现代化工程建设;大力支持土地流转,高效设施农业、观光农业、休闲农业建设;大力支持农业产业化经营,促进现代农业示范村、特色农业产业基地等的培育与发展壮大;大力支持地方农业品牌化建设,推动农业发展由生产导向向市场导向、消费导向转变,从产品经营向品牌经营转变,从而实现农业增效、农民增收、农村发展。二是推动手机银行、微信银行向乡村和社区延伸。组合运用股权投资、产业基金、融资租赁等融资手段,为融资项目提供专业化服务,提升金融供给效率、降低融资成本。三是开发产业链信贷产

品。以现代农业的供应链核心企业为中心,对产业链上、中、下游关联的环节进行整合,满足供应链各环节的融资需求,将整个链条的物流、信息流、资金流打通,形成长期化、制度化的农业供应链金融扶持体系。

(三)以机制为抓手,创新供给有效配置。一是重在发挥信贷资金导向作用,引导优势企业对低效、弱小企业的并购重组,重点对接高附加值产业、农业新型经营主体市场需求,促进农业生产要素优化配置,产业链向更深层次延伸。对互联网、农村电商、乡村旅游等新兴业态、技术创新等新动能项目建立信贷受理、审批、发放优先通道,及时满足、合理确定贷款周期和还款方式。二是推进高效信贷文化建设。通过意识深入人心,让“快捷、灵活”成为企业的一种习惯和准则;通过缩短审贷时间,优化业务流程,提高办贷效率。三是创新信贷服务机制。在产品创新上,在风险可控的前提下,创新符合农村特点的抵押担保方式和融资工具。四是继续支持民生工程。在已开发的农户小额信用贷款、农村青年创业贷款、扶贫小额贴息贷款、生

源地助学贷款等一系列普惠金融项目的基础上,积极践行社会责任。

(四)以服务为根本,创新信贷担保方式。农商银行要积极探索以担保公司担保、保险公司保险、财政资金风险补偿、行业协会外部保障为特色的信贷风险分担机制。建议政府出资组建建有实力的农业担保公司,对农业龙头企业、种植养殖大户等新型农业经营主体进行担保;对涉农优质产业给予第三方出让土地所有权抵押、大型企业担保等政策支持;产业链相关联的新型农业经营主体,可共同设立风险担保资金,为关联实体经济企业提供担保。农商银行可通过担保公司、风险补偿基金、财政直补担保等方式,对农业经营贷款提供担保补偿,加大对农业实体经济的支持力度,拓展抵质押担保物范围,发展农机具抵押,涉农直补资金担保、存货质押、订单质押等多种创新业务,为不同类型的新型农业经营主体提供差异化金融服务,进一步扩大服务对象,放宽贷款用途,提高贷款额度等措施,持续加大支持“三农”实体经济发展力度。

(作者单位:江西吉安农商银行)

● 张丰兵

随着经济的发展,网格化经营和精准营销在服务行业的应用越来越广泛。特别是银行业,面对众多的客户群体,迫切需要一套与之相适应的营销模式,借助其科学运行来提高营销的针对性,实现服务的差异性,提高银行的核心竞争力。然而对于多数农商银行而言,网格化经营和精准营销尚处于起步阶段,这从一个侧面反映出农商银行市场营销和客户管理潜力巨大。笔者结合实际情况对农商银行网格化经营营销工作提出一些见解。

(一)搭建组织架构,合力有序实施。推行网格化经营和精准营销,一是要解决农商银行全员的思想认识问题,要让员工明白开展这项工作的必要性和重要意义,从而增强工作的主动性,减少推进阻力。推行网格化经营和精准营销是一项跨部门的综合营销活动,要求业务、营销及科技等部门的参与和相关部门的协作合作。二是在推进过程中,应设立网格化经营和精准营销委员会来统筹负责,委员会下设若干小组,其中:网络建设小组负责将辖内行政村、社区、街道、商圈、市场等区域划分为若干网格,将每一位常住人口均纳入网格化服务体系,并督促做好网格的业务拓展、维护和管理;数据分析小组负责客户相关数据的分析和挖掘;产品创新小组负责开发新产品,并根据客户需求整合再造原有产品;营销策划小组

负责渠道资源整合和营销活动策划;风险管理小组负责整个流程的风险监测和合规把控;客户服务小组负责推进过程中客户疑难的解答和相关服务工作。三是在搭建组织架构后,要策划和制定辖区网格化营销活动及考核方案,明确任务目标,做好顶层设计。实行网格化经营后,管理责任更加明确、清晰,使人人都有自己的“责任田”;要由只注重传统的存贷业务营销向提供一揽子金融服务转变,不仅要注重业务拓展,更要按照“一格一人、一岗多责、一专多能”的原则,在网格内进行走访座谈、开展主题活动等“体验式金融服务”;建立起居民档案和响应机制,提高金融服务实效,构建良好的“银村、银企和银农”关系。在实施过程中要以点带面,上下联动,整合资源,激发活力,全员、全心、全力推动网格化经营和精准营销。

(二)绘制营销地图,锁定目标客群。一级网格由农商银行总行业务部门牵头管理,其他部门协同配合,负责全行业务管理的组织实施,制定科学的考核体系、分析业务形势、研究存在问题、制定整改措施等,确保网格化经营有人管理、有人负责、有人实施、有人监督。部门负责人要对接联系支行,对所联系支行进行业务指导,形成上下联动机制;同时,总行员工要下基层、广走访、进村入企,实现全员参与和管理。

二级网格以支行行长为主体,主要

负责对所辖乡镇、街道、行政村进行有效划分,分包责任至客户经理,实行由支行行长统筹管理、客户经理分层管理的管理模式。一是有效划分。支行将总行分配下来的区域名单进行二次划分,分批分片落实到每位客户经理,明确职责分工,防止网格出现重叠或空白。要运用“网格化地图”“规划目录”及“地图上墙”等方式公示,全面展示所辖区域战略布局。二是责任到人。签订客户经理目标责任书,根据实际管辖区域制定工作细则,合理安排工作职责、目标和任务。三是绩效推动。制作客户经理业绩PK表,按月将业绩上墙通报,对任务完成出色的红榜表扬,对落后的蓝榜警示,有效推动营销进度和质量。

三级网格以客户经理、村级联络员和终端管理员为主,主要负责对辖区业务管理、维护、营销和宣传。通过广泛听取客户的意见建议,了解生产生活需求等,将收集到的信息及时向上级部门反馈,有效维护客户,深耕目标市场。一是服务覆盖。通过“扫楼扫街”、信用工程等做实扩面增户工作,扩大业务的覆盖面和客户群。二是分层管理。客户经理定期对村级联络员和终端管理员进行业务培训,提高其业务素质和工作能力,做好业务解读和政策宣讲,激发营销积极性,实行分层营销。三是电子建档。客户经理在走访调查中要广泛采集客户信息,

并将走访日志及时输入系统,确保信息的完整性和实用性。

网格化营销的侧重点要根据物理网点区域的不同而各有差异,城市型支行主要负责市场、街道、社区;农村型支行主要负责行政村;城郊型支行负责部分市场、街道、社区及所辖行政村。此外,有条件的区域还可结合客户和区域特点突破二维平面概念,将客户通过区域、行业、规模 and 业务需求等不同维度进行细分,实施立体化网格营销战略,实现客户的进一步精细化管理。

(三)建立CRM系统,提高工作质效。一是通过全方位收集客户信息,对客户进行分类统计分析。一方面,客户信息管理要由孤岛式、零散化向整合式、集中化转变。除收集客户基本信息外,还要采集诸如个人喜好、产品偏好、个人经历、亲属状况、经营规模、潜在需求等相关信息,并不断更新完善系统;要对客户信息数据按照网格化进行提取、分类和移植,实现客户信息的精细查询、重大事项提醒、客户评价、个性化产品组合推荐、潜在客户筛选等功能,颠覆传统客户关系管理模式和理念。另一方面,客户业务营销由迎客式、单个别式,向精准化、批量化转变。通过数据分析分析和利用,促进客户经理数据挖掘和多维分析的能力,确保有人收集数据、有人分析数据、有人利用数据,为网格化经营和精准营销提供有力支撑。二是通过系统分析个性化需求,提升获

取新客户的效率,利用系统分析客户数据时要注意分析客户偏好,发现竞争对手“空档”,力求拓出“蓝海”。对于高端客户而言,除产品本身满足需求、带来收益外,还有获得超值服务体验的需求,如享受被尊重和认知的需求,高端客户不仅享有优先办理权,还要专享专业指导、业务办理全程陪同等;享受金融服务的延伸和扩展,即满足客户非金融需求,如举办健康关爱、户外郊游,提供子女升学、就业、出国等方面的咨询服务等;只有早发现、早规划、早满足这些多样化的需求,才能高效、稳定地获取客户。三是通过系统内外部数据的模型分析,实现客户的预警信息提示等。要基于大数据研究、开发易于量化、操作性强的客户关系管理方法,探索开展客户模型分析,对客户关系状况及时地进行预警提示,以此为参照进一步建立健全客户培育、升级、更替、退出机制;大力拓展高价值客户,深入挖掘潜力客户,有序退出风险客户,推动客户结构持续优化。

(四)设计产品和服务,开展精准营销。要围绕数据分析和挖掘得到的客户潜在或即时金融产品和服务需求,设计金融产品和服务,实现客户需求匹配。一是农商银行应对自身的产品和服务进行组合,扩大产品功能,弥补单个产品的功能局限,以产品组合满足客户个性化需求。二是可在现有产品的基础上进行改善或寻求合作,借助其他

平台满足客户需求。此外,对于高贡献度客户,在通过以上两种措施仍无法满足其个性化需求的情况下,要集中人力、物力、财力等资源,开发更具个性化功能、高附加值及高关联度的金融服务或产品。

在客户需求匹配的基础上进行产品和服务的精准营销,要求既要有别于传统的广告营销,又不能完全排除广告营销,而是在基础资源广告宣传的基础上,整合分销渠道优势,优化促销策略,实现产品与服务精准营销,进而提高营销效率。对于初次发生业务关系的客户或具有网点服务偏好的客户,要以营业网点分销渠道进行对接;并充分利用网点金融服务设施齐全等优势,分别在普通营业网点、贵宾室、财务中心等设置对应的体验式互动营销,对接不同类别的客户群体,向其精准营销金融产品和服务;对于高贡献度的客户,除了运用营业网点渠道外,要发挥客户经理的能动性作用,主动对接并提供符合其需求的“一对一”个性化金融服务方案;对于一般性的城镇客户,要利用网银、ATM机、POS机、电话银行等电子设施进行对接、营销产品和服务,并在这些渠道上及时发布相应的营销信息;对于农村客户,要发挥助农取款机具、社区便民金融服务中心等助农金融服务渠道的作用,在这些渠道上对接、营销支农金融产品和服务。

(作者单位:山西阳城农商银行)