行长论坛

探索农商银行高质量发展新路径

◎ 顾金标

当前,新冠肺炎疫情对实体经济形成短期冲击,银行业面临信贷需求低迷、不良贷款高企、利差不断收窄等挑战。作为区域性中小银行,农商银行同样面临着存款难增、贷款难放、风险难控、效益难升等压力。农商银行如何在激烈的同业竞争中突围而出,打响高质量发展反击战?笔者结合江苏江都农商银行实际进行探讨。

(一)专注客群再出发,提升组织资金竞争力。一是以粘性服务激活社保卡客群。以社保卡代扣水电费为切入口,以"分村+集发"方式,全面启动因疫情"滞留"的社保卡的发放和激活工作,加大社保卡用户的使用粘度。二是以收单业务培养商户客群。紧盯收单商户,以结算资金"T+0"为亮点、以营销活动为抓手,引导支行更加注重优质收单商户的培养。尝试收单营销外包,扩大商圈及使用集中收银系统商户的合作,提升低成本存款流量。三是以平台营销吸引年轻客群。通过电子银行产品应用场景的拓展,吸引年轻客户办理电子银行产品,从而于无形之中吸引活期存款。四是以优质服务巩固老年客群。在重视年轻客户发掘的同时,重点发力"银发族",以老年客群为切入点,延伸提供以家庭为单位的金融服务,以"夕阳"客群引来"朝阳"产业。五是以精准服务紧盯单位客群。高度重视代发工资企业的存款源头,狠抓代发工资客户营销渗透工作;落实新增贷款客户存款日均余额与贷款日均余额占比提升的考核项目,提升贷款客户资金的归行率和留存率。

(二)专注普惠再出发,增强支农支小战斗力。一是以"支农支小"为落脚点,优化信贷投放结构。对标"三占比四增速",围绕"支农支小"信贷投向,重点满足农户春耕备耕、农资生产、小微企业主及个体工商户的生产经营需求。以网格化营销为抓手,以新型农业经营主体、涉农小微企业主、生猪养殖户为初步走访清单,全力构建"人在格中走,档在格中建,格格有服务"的金融服务格局。二是以"成果转化"为出发点,深挖信贷客户储源。以"抗疫复工贷""抗疫订单贷"为抓手,紧盯新增客户信贷需求,主动跟踪,积极对接,确保成果快速转化。充分发挥"整村授信"线上线下有效融合的优势,将授信签约率纳入考核重点,同时辅以用信体验活动,加大成果转化。三是以"回流存量"为发力点,加大潜在客户回访。用足用透用活央行支小再贷款政策,以"抗疫支小专项贷"为依托对今年收回未贷的存量、被他行挖转的公司客户进行清单式、逐户回访营销,加强产品宣传,力争客户回流。四是以"消费需求"为突破点,定向调整额度利率。重点瞄准消费需求,将消费贷款利率下调,最高授信额度上调。专向发力按揭贷款客户,动态调整比市场利率略低的定价,确保全年贷款新增。五是以"上下融合"为引爆点,全面推进整体授信。尝试对二维码收单活跃商户、医护人员、党员干部进行名录式、批量化线下"整体授信"。并将授信结果以白名单的形式全部"迁移"至阳光信贷平台。同时,组成"突击小组",划定"作战区域",按照"授信营销清单"全面对接,增强客户的线上用信体验感。

(三)专注质量再出发,强化信贷资产防控力。一是调整方向,从分散管理向集中开战转变。创新不良贷款清收方法,实行"全员清降+专人清收"相结合的模式。增设资产保全部专司不良贷款清降工作,专设不良贷款清收大队作为"清收骑兵",下发全员清收奖励办法集聚全员动能,集中火力,向不良贷款"歼灭开战"。二是逐笔过堂,从简单粗放向精准施策转变。对受疫情影响的所有贷款进行逐一"过堂",一户一策,对有偿还能力,但受疫情影响无法还本付息的,进行延期付息处理;对有偿还能力,且贷款归还后仍需资金的,进行收回再贷;对受疫情影响,一时不能一次性归还的,进行降本转据;对借款人无还款能力、担保人有代偿能力的,采取由担保人代偿的方式处理。三是处置前移,从事后清降向紧盯瑕疵转变。对瑕疵贷款实行名单式管理,按月将逾期、欠息贷款分布情况按督查层级分发给高管、挂钩经理、支行行长进行跟踪化解。建立信息反馈机制,强化部门联动,按月召开分析会,对重点支行(部)瑕疵贷款、不良贷款定期进行逐户过堂,集中解决处置过程中的难点问题,明确处置方案和到位时间。四是创新方式,从简单处理向高压问责转变。尝试不良贷款听证会制度,对大额不良、违规不良、不良超标、跨地区不良实施"四必问责",通过逐笔"体检",过程还原、原因分析、质询提问等方式,营造高压态势。

(四)专注效益再出发,优化经营效益精准力。一是在系统上,上线产品定价系统,加强定价管理,针对不同客户采取差异化定价措施,及时调整存贷款利率,提升客户的贡献率和粘度,让优质的、贡献度高的客户享受优惠利率。二是在扩源上,放下"盈利冲动",围绕受疫情影响最深的个体工商户和小微企业需求,开发一批低利率、放款快的线上产品,以"薄利"促"多销",进一步增户扩面,从而实现"降息扩量"的规模效益。三是在增收上,加大对不良资产的清收处置力度,加强资产管理,加快抵债资产、闲置资产的处置步伐。调整经营模式、资产负债结构、客户结构,将资源有效配置到轻资产、高回报、低风险的业务中去。四是在考核上,加大对FTP净收益、考核利润、人均创利以及贷款利润率的考核,提升支行议价意识和议价能力,科学引导业务发展,逐步实现内涵式发展。

(五)专注创新再出发,发挥科技引领生命力。一是从员工出发,全员营销线上化。上线线上社交营销平台,通过员工微信朋友圈分享营销,形成"个性定制——社交传播——客户画像——精准营销——业绩统计——服务评价"的全新获客模式,全面打通线上营销渠道。二是从客户出发,外部营销合伙化。发掘存量贷款客户、二维码收单商户的营销传播能力,以"老客"拓"新客",并根据拓客成功率以及拓客面等对老客开展利率优惠、推荐奖励等相应的反馈活动,将老客培育成金融营销的"合伙人"。三是从渠道出发,获客方式多元化。尝试直播、短视频等新型的网络营销方式,增加线上获客渠道。通过微信公众号与CRM系统相连接,发挥"包装""粉丝"效应布设渠道,挖掘线上流量。四是从场景出发,金融服务嵌入化。全面梳理辖区内产业集群、餐饮旅游、务工经商、婚丧嫁娶等金融消费场景和实践性行为,将"科技"嵌入"场景",让客户享受智能化、交互式体验,增强客户的参与感和获得感。

(作者系江苏江都农商银行行长)

如何防范员工挪用现金风险

◎ 冯春松

现金业务作为农商银行的日常业务,涉及点多面广,容易形成员工挪用现金案件风险,通常表现为员工盗取现钞、空存现金等,针对这个问题,笔者从审计角度谈几点思考与认识。

(一)关注"四个场所"。一是金库。风险要点:保管人员长期稳定、交接或管理查库不到位、钥匙密码保管流于形式、人员进出监控未适时跟踪。二是柜面。风险要点:柜员直接挪用现金、"空存实转",表现为查库不到位、无人办理业务等。三是自助设备。风险要点:未执行双人加钞、钥匙密码交接保管不当、加钞数量与账户录入数量不一致。四是运钞。目前农商银行基本采取外包模式,但需关注交接清点、押运全程监控。

(二)夯实"四个环节"。一是查库。审计查库流程有效性,是否突击查库和定期查库相结合;不同层面查库相结合;查库是否全面、认真;有无形成震慑力。二是双人操作。钥匙密码是否一人保管,加清钞是否一人操作,营业室、加钞间是否双人同时进出,柜员有无一人办理业务现象。三是授权管理。有无认真审核授权,授权是否流于形式,甚至密码交由他人直接操作。四是监控管理。目前,农商银行监控更多地用于回放取证用;应安排人手适时查看,对不合规行为进行及时制止。

(三)巧用"四个疑点"。一是同一账户同金额当日内先存后取。防范柜员采取空存空取方式,套取现金。二是柜员自办业务。主要指柜员在无客户的情况下,代理他人办理业务,容易失去监督。三是近亲属等办理柜面业务。近亲属及利益相关人在办理银行业务时,应实行回避,主要防范串通风险。四是自助设备高频率缺钞。经常缺钞要分析原因,重点防范设备账上显示有余额但无法出钞的情形,是否存有短款加钞行为。

(四)严禁"四种行为"。一是严禁无人办理业务。包括无面对客户、无其他员工办理业务。二是严禁单人操作不当行为。包括单人进出营业室、单人保管钥匙或密码、单人加清钞等。三是严禁办理近亲属等业务。包括近亲属或利益相关人员,以及代理他人办理业务,保管客户重要凭证等。四是严禁柜员携带私人物品进出营业室。

(作者单位:江苏高邮农商银行)

以新发展理念推进纪检审计工作

◎ 邓小红

坚持"创新、协调、绿色、开放、共享"的新发展理念,是实现更高质量、更有效率、更可持续发展的必由之路。农商银行要立足新起点,贯彻落实新发展理念,推动纪检审计工作高质量发展,以"啄木鸟"精神促进业务经营能力和合规管理水平提升。

(一)强化政治监督。落实"一岗双责",督促党员干部把主题教育学习成果转化为坚定信念、忠诚担当、履职尽责的思想和行动自觉;督促党员干部强化"四个意识"、坚定"四个自信"、做到"两个维护",坚持"稳中求进"工作总基调,忠实履行"一岗双责"。加强对贯彻落实各级党委决策部署的监督,聚焦贯彻新发展理念,打好"四大攻坚战"。

(二)深化作风建设。不折不扣执行"中央八项"规定,把日常检查与紧盯重要节点结合起来,深挖细查隐形变异"四风"问题,分时段、分类别通报违反"中央八项"规定精神典型案例,坚持不懈、震慑常在。

(三)补齐日常监督短板。着力在日常监督、长期监督上探索创新,实现突破。加大对重要领域、掌握人、财、物等关键岗位的监督力度;加强对谈心谈话实施情况的监督,督促领导干部及时如实报告重大事项;用好"四种形态"特别是第一种形态,提高运用谈话措施处理问题线索的比例,加大函询结果抽查核实力度;做实做细监督职责,全面提升监督实效。

(四)推进警示教育全覆盖。做好典型案例通报曝光、及时召开专题组织生活会、警示教育大会,让党员干部受教育、明底线、知敬畏;深入学习廉洁自律准则,积极开展廉洁文化教育和中华民族传统美德教育,让廉洁用权、廉洁从业入脑入心。

(五)巩固专项治理成果。围绕脱贫攻坚冲刺阶段各项任务,严肃查处敷衍塞责、弄虚作假等扶贫领域形式主义、官僚主义问题;聚焦客户服务的痛点、难点、焦点,严肃惩治侵害客户利益的"微腐败";做好与员工面对面沟通工作,让员工感到身边的事有人管、全面从严治党在身边。

(六)抓住关键精准履职。一是管住"关键人"。对农商银行各支行、部门主要负责人以及一些关键岗位的党员干部,必须管住管好管到位;要牵住"牛鼻子",压实管党治党责任,各级干部既要管思想、管工作,又要管纪律、管作风,对党员干部出现的苗头性、倾向性问题要及时提醒、咬耳扯袖;要健全领导干部廉政档案,防止用权"任性";加强对贯彻省联社决策部署、落实"三重一大"制度、执行民主集中制的监督,强化对行使权力的事前、事中、事后监督,把防治腐败的要求融入决策、执行、落实的每一个过程。二是管住"关键事"。要紧盯重大工程、重点领域、关键岗位,加大对工程项目、贷款审批发放、资金运用、物品招标采购、选人用人、资产处置等重点领导域的监督。三是管在"关键时"。要紧盯领导干部提拔重用、工作调动、逢年过节、婚丧嫁娶等"敏感时期"进行监督;要盯紧看牢党员干部"8小时之外"特别是社交圈、生活圈、朋友圈,筑牢"防火墙",防止"被围猎"。

(作者系江西新余农商银行纪委书记)

浅析农信社柜员服务与管理

◎ 王志明　常　杰　王晓钰　王胜男

近年来,随着内外部经济环境的变化和金融监管的加强,中小银行面临着经济下行、利率市场化、金融市场竞争激烈等各方面挑战。本文立足于中小银行发展前景,针对农信社目前需要解决的柜员服务和管理落后问题,提出进一步提升农信柜员服务与管理的对策建议,为促进农村金融服务质量和效率变革提供实务性参考。

存在的问题

(一)业务结构单一、服务方式陈旧。农信社长期以来经营传统的存贷款业务,主要收入以贷款利息为主,金融产品单一,业务创新不够,智能化网点建设滞后,智能化设备不足,满足不了不同阶层客户的需求。目前在服务方式上,农信社基层营业网点的服务仍然比较被动,服务方式陈旧,主动性不足,客户精准分流不到位。

(二)员工素质和专业技能有待提升。农信系统的柜员结构问题一直以来都是一个亟需解决的难题,农信社近年来随着公开招聘的开展,大批年轻本科毕业生加入农信社的队伍,大学专科和本科学历人员已经成为农信系统柜员队伍的主力军,从业人员的学历及年龄结构正逐步优化。但受历史因素影响农信社柜员综合素质整体水平仍然偏低,专业技能方面水准不高,专业技术人才依旧匮乏。

(三)网点岗位设置不合理,轮换制度执行不到位。由于管理的滞后性,农信社网点人员岗位设置相对单一,有些地区只有较大规模支行设置非现金区、VIP客户室,缺乏业务7大功能区分流,部分网点缺乏或未配置专业化大堂经理,专业性与服务明显不到位。此外,农信社岗位设置不合理和一人多岗的情况,导致岗位轮换制度执行不到位,增加了柜面操作风险隐患。

(四)柜员绩效考核不到位。农信社受"计划经济""国有企业"历史烙印的影响,虽然对传统的绩效管理模式进行了改革和完善,但绩效考核测重于经营指标业绩考核,忽视了企业文化及员工非指标方面的贡献度,未向基层倾斜,造成部分行社机关人员冗杂及员工忽视自身能力的提高,忽略了企业以人为本的核心竞争力。

对策建议

(一)优化营业网点设施建设,全面满足客户需求。发挥现有营业网点的传统优势,加快农信社的转型升级。一是在加强资产风险管理的基础上,丰富金融产品与业务种类,持续提升营业网点的服务能力,加强辖内网点装修改造,改善基础设施及服务环境。二是加快推进基层网点智能化转型,并结合实际调整各网点岗位设置,实现功能分区、服务分层、产品分销,增加专业大堂经理数量。三是对营业网点的功能定位实行差异化管理,以满足不同客户的不同需求。

(二)提升服务管理体系,优化业务操作流程。从服务效率和风险防范两方面着手,在有效防范风险的前提下,制定高效、快捷的服务质量和业务操作流程管理体系。一是制定和完善严格的员工服务规范,确保员工在统一的标准下规范进行。二是完善营业网点服务流程,对营业网点业务办理流程进行细化,明确岗位责任,确定流程标准,全面提高柜面服务效率。三是强化提升柜员服务意识,树立正确的为客户服务的观念,增强客户黏合度。四是强化柜面服务监督机制,建立严格的奖罚制度。五是强化柜员岗位轮换制度,定期进行岗位轮换,杜绝出现操作性风险隐患。

(三)强化员工培训,提高员工综合素质。一是要加强农信社现有员工教育培训力度。完善培训体系,优化培训计划,细化培训流程,科学评估培训效果,建立起4A级培训体系,形成全年不间断的培训频率。二是在内容上要加强员工职业素养、专业技能、风险防控等方面的培训,同时将服务理念贯穿其中,全方位提高员工的专业胜任能力。三是鼓励柜员参加职称考试和职业资格考试,丰富员工的行业知识,切实提高服务"三农"水平。

(四)建立柜员等级管理制度,增加柜员职业规划。一是针对前台柜员的职业发展方面,为柜员制定"等级管理制度"。二是将柜员等级评定与柜员的岗位薪酬、工作分配、岗位晋升等挂钩,激励柜面工作人员在柜员岗位上争先创优,保证工作的积极性与创造性。

(五)确立合理的绩效考核机制,激发工作积极性。一是建立与绩效考核方案相配套的薪酬体系,实现个人与企业的共同发展。打破工资发放的"大锅饭""小锅饭",向能力突出、贡献较大及一线和重要岗位的职工倾斜。二是各独立法人应采用多种手段,建立科学的员工激励机制。三是在物质激励的基础上,应注意优秀典型激励、荣誉激励、竞争激励、参与激励、职工持股计划等奖励的综合运用。

(作者单位:河北省农信联社邢台审计中心)

巩固金融精准扶贫工作成效的建议

◎ 覃才荣

新冠肺炎疫情发生以来,如何巩固深化前期扶贫工作成效,确保脱贫攻坚取得圆满战果,成为需要解决的问题。为此,笔者就农信社提高脱贫攻坚政策精准性,防止低收入贫困户和边缘户因疫情致贫返贫的金融精准扶贫工作提出几点建议。

(一)做好个人精准扶贫。一是持续坚定扶贫小额信贷"两个100%"的工作目标,进一步扩大对建档立卡贫困户的评级授信面,以"扶贫再贷款+扶贫小额信贷"模式,持续加大扶贫小额信用贷款投放力度,做到应贷尽贷。二是持续关注脱贫户、临界农户、异地搬迁户产业发展及后续融资需求,积极投放农户小额信用贷款,全力满足农户生产生活融资需求,有力巩固脱贫成果,防止脱贫再返贫。三是做好助学贷款线上办贷业务宣传推广,积极推行一站式线上办贷服务,持续做好生源地信用助学贷款发放工作,帮助贫困学生圆梦大学,阻断贫困代际传递。四是持续加大创业贷、民宿贷和农家乐贷款投放,积极支持"农业+休闲""农业+旅游""农业+康养""农业+文创""农业+电商"等产业新业态融合发展。

(二)做好产业精准扶贫。一是积极推动农业产业化风险保障基金试点贷款工作,有效对接特色农业基地、现代农业产业园、现代农业产业融合示范园区融资需求,积极支持地方特色优势产业发展,努力打造特色农业品牌。二是深入推进"两权"抵押贷款试点,推广土地流转收益保证贷款,积极探索开展林权抵押贷款、大型农机抵押贷款等业务,不断丰富融资担保方式,切实提高新型农业经营主体贷款可获得性。三是用好用活扶贫再贷款等财政金融政策,持续推广"龙头企业+贫困户""专业合作社+贫困户"等扶贫模式,强化其与建档立卡贫困户的利益链接机制,通过多种方式有效带动建档立卡贫困户增收脱贫,致富奔康,进一步提升产业扶贫的质效性。

(三)在推进乡村振兴战略中找准结合点。农信社服务乡村振兴战略要创新特色信贷产品。一方面要营销银行卡业务。围绕乡村项目、消费领域、支柱产业、政府工程和乡村公益项目,大力营销银行卡业务,争揽中高端乡村客户;实施"走出去"营销战略,壮大银行卡业务营销团队,重点向农民工营销银行卡业务,做好流动乡村金融服务;以银行卡业务为媒介,争揽乡村客户资源,抢抓乡村振兴发展先机,以特色信贷产品和金融服务,抢占乡村振兴金融市场。另一方面要致力化解"乡村信贷瓶颈"。大多数乡村民房是集体土地,原则上不能作为信贷抵押物,导致农户"贷款难"现象存在。因此,农信社要扩大乡村信贷抵押担保范围,切实推进"政担银企户"五方联动模式增量扩面,探索推出适应乡村振兴的"贷款+担保""贷款+补贴""贷款+担保+保险"等信贷品种,稳妥试行农村"两权"抵押贷款。在评级、授信的基础上,农信社还要开发乡村信贷"互联网+"业务,发展生猪贷、粮食贷、特色贷,在乡村信贷服务与乡村信贷管理上实现新突破,从而全面提升"服务乡村振兴"的市场核心竞争力。

(四)做好扶贫贷款风险防控。一是对已经逾期形成不良的扶贫贷款,特别是去年以来陆续被清退的扶贫小额信贷,要主动加强向政府扶贫部门沟通协调,充分利用村风控小组、农信社驻村干部、金融联络员等力量,及时做好清收处置。二是对即将到期的精准扶贫贷款,要加强日常管理,及时发现、化解风险隐患,对贷款到期仍有用款需求或因非主观因素不能全额偿还贷款的,要及时办理续贷或展期手续。三是全面规范扶贫小额信贷管理,对新增贷款严格遵循实贷实用、户借户还的原则。总结推广"政担银企户"财政金融互动扶贫模式,推动对产业金融精准扶贫贷款进行贴息分险;积极探索将农业保险与产业发展有机结合,引导贷款农户、新型农业经营主体全面参保,促进产业扶贫真正长远可持续。

(五)做好基础金融服务。积极与政府相关部门沟通协作,建立金融知识普及工作长效机制,结合"金融知识进贫困乡村"活动,联合开展针对贫困群体的专项教育培训,帮助贫困户学会用金融脱贫。要聚焦基础金融服务"空白",持续加大电子金融机具布放,妥善扩充基础金融服功能,依托金融科技手段,不断提高贫困地区金融覆盖面和智能化水平,努力打造农村金融综合服务平台,让农村基础金融服务网更密、更接地气、更加深入。要重点做好贫困地区电商扶贫,具备条件的农信社要加快复制推广农信电商平台在贫困村的应用,充分发挥农信社网络优势,有效整合各方资源,彻底打通购销渠道,让贫困地区更多农产品入驻农信电商平台,帮助贫困地区农户及时地将产品转化为收入,助推产业脱贫。同时积极吸纳贫困户到电商平台服务点就业,增收脱贫。

(六)做好对口帮扶工作。要按照年度帮扶计划,做好贫困村的帮扶措施落地,确保村退出、户脱贫各项指标顺利完成。农信社要根据地方党委、政府安排,持续做好贫困村"人才帮扶""资金帮扶""党建帮扶""教育帮扶"四项举措落地生效,加快培育贫困村脱贫产业发展壮大;完成好各自"一对一"结对帮扶建档立卡贫困户的任务,确保如期实现脱贫退出。要将贫困村努力打造为"金融精准扶贫示范村",将农信社的扶贫工作、所做努力更加形象具体的展示出来,通过典型示范,辐射引领脱贫。

(七)做好农村信用环境建设。一是要加强信用环境建设。当前部分地区农村信用环境还有待提高,投放的扶贫信贷资金依然存在着较大的信用风险,这会影响金融机构贷款投放的积极性。因此应加大农村信用环境建设,保障扶贫工作的顺利开展,给贫困人口足够的"造血"时间。二是要加强脱贫引导。贫困人口地区,"等、靠、要"的观念依然存在,创收渠道十分有限,自我发展的能力还比较低,扶贫工作容易演变成简单的"输血"行为。农信社应加强对贫困人口进行生产经营的引导,发挥自身优势,持续跟进,提升"造血"质效。通过"送金融知识下乡""农民金融夜校""萤火虫工程"等活动,持续加强诚信宣传教育,将诚信理念深植人心,积极营造守信光荣、失信可耻的社会信用环境。持续开展"信用户""信用村""信用乡(镇)"创建活动,并将评定结果与信贷政策联动,对信用户、信用村实行更为优惠的贷款授信和利率定价政策,建立正向激励机制,引导重信守信。因地制宜推广金融精准扶贫"整村推进"工作模式,变个人征信为集体征信,构建村民之间利益联动机制,重塑信用环境,努力构建扶贫攻坚长效机制。

(八)加强金融扶贫政策业务宣传。通过报纸、广播、电视、网络等主要媒体,农信社营业网点、金融服务站以及村组、社区等公共宣传栏,大力开展金融扶贫政策知识的宣传培训。及时梳理、总结精准扶贫金融服务工作中的典型经验、成功案例、工作成效,加强宣传推介和经验交流,促进形成各方关注、多方参与精准扶贫金融服务的良好局面。

(作者系四川省农信联社绵阳办事处党委书记、主任)