

农商银行经营管理创新与实践

——以江西石城农商银行为例

◎ 谢宜球

为有效应对疫情,做好金融服务,江西石城农商银行积极转思路、促发展,应势推出系列“非接触式服务”,逆势而为,用好科技、产品、人力等服务手段,奋力推动服务转型“抢发展”。

(一)措施上做加法,多措并举保障服务质效。一是信息上加。石城农商银行利用客户管理及信贷等系统工具筛选导出2020年一季度到期的3万元以上定期存款客户和存量贷款客户,建立客户维护台账,分配对接责任人,做好存量客户维护,其中网点负责人主要负责本辖区区内100位优质客户(含企业、商户等),客户经理负责本辖区内贷款客户及20万元以上存款客户,柜员负责本辖区内定期存款客户。充分运用好前期“深度四扫”营销活动信息成果,对“扫园、扫村、扫街、扫户”梳理出的客户实施名单制包片管理、分层对接,分别由网点负责人、客户经理、柜员通过电话、短信、微信等线上方式维护拓展。二是产品上加。充分应用推广省联社网上银行、手机银行线上产品,如“智慧存、百福快贷”等;根据疫情防控实际,遵循“他无我有、他有我优”原则,在省联社赣州辖区党组的指导下创新推出一系列支持企业复工复产、农户春耕备耕的信贷产品,如“疫能贷”“疫租贷”“疫薪贷”等抗疫情系列专项信贷产品。三是推广上加。疫情期间,石城农商银行制定线上营销活动方案,通过群发短信推介金融产品,大力推介“百福

快贷”、大额存单等业务。四是考核上加。增强疫情期间绩效考核,上浮存贷业务单价,增加线上营销奖励,全面激发员工开展“非接触式服务”积极性,通过电话、微信等方式引导客户通过手机银行等线上渠道办理金融业务。五是党建上加。该行以“2+3”机关网点联合支部为阵地,将“非接触式服务”营销任务下达至各支部,各支部分解落实到每位党员及员工,党员任务完成比重平均超过普通员工任务的20%,并由各支部每日督导所辖网点任务完成进度,按周通报,充分发挥支部战斗堡垒作用和党员先锋模范作用。

(二)渠道上做减法,方便快捷通业务办理。一是制作线上产品应用图文视频。该行依据客户实际需求,制作手机银行安装注册、活字互转、“百福快贷”申办、线上缴费等系列线上金融业务简易操作流程视频、图文,并通过微信公众号、抖音、朋友圈、客户群等渠道发布推广,让客户更加方便的操作线上服务,及时获取所需产品信息。二是规范金融产品线上营销话术。该行规范了线上营销话术,要求每位员工用最直白、更易懂的话语打动客户,切实提高营销质效,实现线上线下融合。如以“百福快贷白名单”客户作为拓展新客户的突破口,精准分析“快贷白名单”和相关数据,把未放贷的“白名单客户”作为重点营销目标,做到专人专户对接,切实加大营销

力度;同时,开展定期存款、社保医保缴交、存款理财一揽子线上金融服务。三是提高移动终端设备营销应用。该行积极适应存款“离柜化”“去现金化”趋势,提高了网点移动终端设备在对外营销时的使用率,加大网上银行、手机银行营销推广力度,开展上门服务、专人服务等方式,引导客户开设手机银行、“e百福”等APP,通过试用业务操作来增强客户体验和手机银行办理业务认知。四是发挥普惠金融服务站作用。依托“1550”工程建设成果,有效发挥好普惠金融服务站作用,较好解决了农户小额存取、基础缴费、结算汇款等业务需求。

(三)服务上做乘法,用心服务赢得客户满意。一是对接更快。该行积极响应地方政府应对疫情稳定经济发展政策,快速对接赢得客户。如出台10条意见,单列应对疫情信贷资金1.5亿元和涉农信贷资金3亿元,迅速对全县辖内163家企业复工复产情况进行摸排调查,了解县内重大项目和企业金融需求,提供金融支持;迅速对接新农村产业集体及农户的春耕生产需求,加大涉农贷款投放力度,保障农业生产不误农时。二是效率更高。按照特事特办、急事急办、手续从简、投放从快的原则,该行为企业复工复产、农业春耕备耕等开通审批绿色通道,执行信贷快速审批流程,落实限时办结制,确保资金快速到位。三是优惠更实。该行对受疫情影响的中小微企

业、建档立卡贫困户和个人客户(存量),根据实际情况积极采取贷款展期、无还本续贷、免收罚息等帮扶措施,帮助渡过难关,实行“不抽贷、不压贷、不减贷”政策,支持实体经济发展;对疫情一线人员及相关小微企业,实行贷款利率优惠、降低客户融资成本。四是服务更优。充分发挥微银行作用,探索成立微信银行服务号,指定专人为微银行客服人员,为客户提供业务咨询、操作指引等服务。制作《金融服务需求表》微信表单,通过朋友圈、微信群等渠道广为转发获客,并落实好后续服务对接。开通线上营销为名片,引导客户虚拟小微课堂,由客户经理在所管理的微信群进行金融产品、防疫知识等宣传,提供更多的个性化、亲民化服务,提升客户业务对线上产品的知晓度。

(四)风控上做除法,聚力管理保障线上营销。一是防范信用风险。严格加强线上信贷客户“白名单”管理,防范存在不良信用客户获得信用贷款风险。二是防范操作风险。严密防范内部员工以线上营销为名,引导客户虚增增贷增存行为,防止出现诈骗客户贷款转借使用等现象发生。三是防范其他风险。该行还严肃首问负责制、首办负责制,答复时限制,着力整治“非接触式服务”领域可能存在的服务效率不高、吃拿卡要、以贷谋私、基层微腐败等问题,营造风清气正的线上优质营销服务环境。

(作者系江西石城农商银行党委书记)

农信机构内部审计专业化转型路径

◎ 陈敏

随着农信机构改革发展的稳步推进,部分省联社先后组建区域审计中心,开启了农商银行内审体制改革的新时代。区域审计中心的组建实现了农信机构内部审计工作的专业化转型,强化了省联社的监督服务职能,推动了农信机构合规稳健经营、持续健康发展。

(一)审计架构之变:权威性、独立性充分发挥。按照监管要求,组建区域审计中心的省份搭建了由省联社理事会、审计委员会、总审计师、行业审计部、区域审计机构等组成的行业审计组织体系。区域审计中心负责向省联社总审计师和审计监督委员会办公室报告工作;负责组织实施现场审计工作,对审计中发现的违规问题、事件及有关责任人提出初步处理意见和建议;负责辖内行社业务经营的非现场监测,收集、整理、分析、上报相关信息;负责辖内行社监督、检查和指导。在系统内部多层审计架构下,区域审计中心的审计实施在关系上可以与被审计单位及业务活动相分离,充分体现审计的独立性,构筑一条以“防、堵、查”为主的监控防线,发挥了审计职能。

(二)审计行为之变:规范化、标准化稳步推进。一是在整章建制上,明确行业审计的权利和责任,努力实现审计监督行为的规范化、标准化。大部分省份已经根据自身实际制定了专门的稽核审计工作制度、省联社各级审计部门工作职责、区域审计中心管理和农商行审计工作的职责。二是在流程管理上,从立项、准备、检查、取证、报告、处理到追踪,实行统一方案、统一时间、统一标准和统一方案的全流程管理,对行社经营行为的真实性、准确性、完整性、合规性进行标准化的审计监督和经营评价。三是在审计实施上,重点突出合规性和真实性审计,对一些高风险环节、重大风险点等,前下客户向上迁移。同时,建立策划分析机制,营销团队定期讨论策划选题,集思广益,定期总结运营数据,观察客户群体的变化情况,并进行横向、纵向的对比,明确改进的方向。要持续优化营销考核激励机制,调动干部员工拓展线上业务的积极性。二是掌握营销技巧。适当控制信息推送的节奏,学会借人、借事推广,实现裂变式传播。阶段性开展客户优惠活动,培养客户的使用习惯,注重与客户的互动,认真关注客户的反馈,通过真诚的沟通来赢得客户的信任。此外,可探索在村屯、社区聘用兼职营销人员,不断拓展客户群体。

(三)审计队伍之变:高素质、专业化标准形成。一是归口管理。区域审计中心机构、人员、经费由省联社统一管理,区域审计中心业务接受总审计师、行业审计部门的管理和指导。二是明确分工。内部设立专项化审计部门,明确各层级各岗位工作职责,实现行业审计职能根本转型,为行业审

(作者单位:湖南省农信联社长沙审计中心)

完善柜员管理 提升服务水平

◎ 段玲玲

柜面是银行的窗口和眼睛,是银行经营的服务支撑和业务发展的基础保障。随着互联网时代智慧金融进程的不断推进,金融服务智能化、自动化已是大势所趋,柜员逐步压缩将是必然趋势。然而,由于农信社群体的特殊性,柜面业务仍是当前乃至今后很长一段时间的重要服务途径。因此,柜员管理不仅不能放松,更要完善强化,促进实现柜面服务和业务发展的双向提升。

(一)转变观念,正确树立柜员“高素质综合人才”思维。一是树立危机意识。深刻分析金融发展方向和形势,正确认识柜面业务逐步缩减替代的行业前景,树立柜面人员“不进则退”“优胜劣汰”的危机感和“穷则思变”的迫切性。二是培养竞争观念。在高度智能化的未来,柜员职能主要体现在解决机具所不能完成的“疑难杂症”和为高价值客户提供更佳的服务体验。这将对面面人员的业务技能和综合素质提出更高要求。三是强化服务意识。深刻认识柜员服务从业者由的身份本质,强化“客户至上”的服务理念,增强从客户角度出发换位思考,不断增强服务水平。

(二)用活考核“指挥棒”,实现柜面服务与业务发展深度挂钩。一是实行计价考核,按照柜面业务办理量和业务发展数据两个维度设置考核单价,按照“多劳多得”的原则,鼓励柜面人员在做好柜面服务的同时,积极开展电话营销、柜面交叉营销、厅堂营销等业务拓展活动,实现柜员与各项业务指标提升的深度关联。二是分类设置调整系数。根据网点资源和功能定位将其分为普商、普惠、普商兼容3类。普商类网点具有较好业务资源,主要承担商业创收功能;普惠类网点业务资源相对较差,主要承担普惠金融职能;普商兼容类位于上述二者之间。按照“普商最低、普商兼容次之、普惠类最高”的思路,分类设置不同考核调节系数,有效降低因网点资源和

工作有序开展奠定良好基础。三是优化队伍。充实审计人员队伍,以内训师和外部师资力量培训相结合的方式,对行业审计骨干力量进行审计、业务等培训,在观念、思路、管理、方法、手段、标准等方面不断提高行业审计技能和审计水平,以适应行业审计业务发展的新需要。

(四)审计方式之变:联动机制、信息机制逐步建立。一是统筹审计项目。实施行业审计项目计划管理,精心编制系统审计项目总体方案,突出对重点领域、重要人员的现场审计,突出对重要岗位、重点问题的监督监测,因地制宜确定系统性审计项目和自选审计项目。二是构建联动机制。与各方联合,监审联动,通过立项联动,明确审计监督工作重点,提升审计的深度和广度;通过检查联动,整合审计资源,扩大审计覆盖面,对重复和同质性的审计工作实行合作检查和数据共享;通过信息联动,共享平台,共享重大审计发现;通过整改联动,根据各方意见督促整改,定期跟踪进度。三是完善审计系统建设。通过建立现场和非现场管理系统,开发专业的审计软件,建立审计数据库,对数据进行定期的分析,实现数据同步共享,加强审计时效,扩大了审计覆盖面。

(五)审计质量之变:评价考核、跟踪整改切实加强。一是严格项目考评。对每个审计项目实行审计组长负责制,从审前准备、现场审计、报告质量、审计效果等方面实施绩效挂钩,对审计机构和行业审计人员进行考评,绩效工资与项目质量业绩相挂钩,提升了行业审计工作质量。二是加强评价考核。对审计项目的质量实施过程控制,强化行业审计项目事前、事中控制,对审计发现的重大问题、重大违规和重要风险,提出明确的整改处罚意见,对审计发现的问题完善审计分析,重视和加大追踪审计整改力度,坚持事后审计监督评价,强化审计项目质量控制。三是持续风险监控。制定审计风险提示制度,建立业务条线问题整改台账,定期对审计发现的问题进行统计、监测和成因分析,定期对经营和风险情况进行风险提示,定期对问题进行必要的原因跟踪。

(作者单位:湖南省农信联社长沙审计中心)

◎ 刘华

新冠肺炎疫情的发生极大推动了银行线上业务的发展。现实让农商银行彻底认清了发展线上业务的重要性和紧迫性。面对疫情,以及可预期的疫情后恢复生产生活的需求和变化,农商银行应及时研判形势,迅速调整思路,加快推进数字化转型步伐,持续提升金融服务质效。为此,笔者提出了几点建议。

(一)以科学规划为先导,增强支撑能力。一是加大科技投入,增强支撑能力。利用互联网、云计算、大数据、智能终端等科技创新,推动业务流程的再造和优化,加快线下网点的智能化转型,使之更加适应线上办理业务的需要,打造多层次的业务渠道,构建包括手机银行、网上银行、微信银行及直销银行在内的线上金融服务体系,打通线上线下渠道,实现产品整合、信息共享和服务协同。二是加强战略合作,增强服务能力。在自主创新的基础上,寻找战略合作伙伴深度合作和业务联盟,聚合信息服务提供商、支付服务提供商、电子商务企业等多方资源,整合业务生态,构建

线上线下全方位金融服务格局。

(二)以产品创新为关键,增强竞争能力。一是丰富服务功能。在手机银行基本涵盖账户查询、转账汇款、贷款咨询、移动支付等业务的基础上,以账户为抓手,积极推进业务的线上化进程,逐步实现大额存单、消费信贷、保险代理及贵金属销售、信用卡管理等业务向手机银行等移动互联网渠道迁移,推动手机银行由单一的账户功能逐渐向全能全应用发展,不断满足客户差异化金融需求。二是切入应用场景。积极融入客户的吃、喝、玩、乐、购、娱等各类需求,将金融咨询、投资理财、在线信贷等产品融入各类场景,实现与客户之间持续的互动;联合各类优质商家和社会机构,打造“银商联盟、异业联盟”,打造跨界融合的场景生态;加强与学校、医院、公共交通等公共事业领域的合作,以“银校通、银医通”等方式,提供个性化的行业解决方案,实现互利共赢。三是注重兼顾特殊群体的金融需求。结合农村地区较为落后的现实情况,适当开发适合老年客户的线上产

品。以社区特定居民和其他特定客户的兴趣爱好为平台,推出定制化的金融产品。

(三)以客户体验为核心,增强获客能力。一是让客户“乐意用”。不断加快技术利用,简化操作流程,使业务路径更短,处理效率更高,更易于被客户掌握和使用。在界面设计上,要力求简洁直观,可设计转账和查询快捷键,突出常用功能,使用户可以快速进入服务界面完成所需的服务,免去繁琐切换栏目、查找功能的麻烦。在操作流程上,要做到能省则省,所有功能尽量在3步之内到达,确保客户能够流畅使用。二是让客户“放心用”。面对移动互联网日益复杂的使用环境,农商银行应紧跟风险变化,从密码管理、证书认证、支持多应用共存等方面加强安全技术的应用,努力编织金融交易的“安全网”,最大程度保护客户资金安全。同时,积极与专业互联网安全机构合作,检测“手机环境”安全,防范病毒、木马等外部威胁,确保客户安全放心地通过手机完成各项业务操作。三是针对部分客户“不

会用”的问题,要加强指导,必要时手把手讲解安装和使用;还可在网点设置电子银行业务体验区,向客户演示电子产品的各种功能、操作流程等,使客户直观、准确的把握。

(四)以宣传推广为抓手,增强营销能力。一是完善工作机制。要制定线上产品推介、注册开通、客户端下载、激活体验的标准化营销流程和规范,引导线下客户向上迁移。同时,建立策划分析机制,营销团队定期讨论策划选题,集思广益,定期总结运营数据,观察客户群体的变化情况,并进行横向、纵向的对比,明确改进的方向。要持续优化营销考核激励机制,调动干部员工拓展线上业务的积极性。二是掌握营销技巧。适当控制信息推送的节奏,学会借人、借事推广,实现裂变式传播。阶段性开展客户优惠活动,培养客户的使用习惯,注重与客户的互动,认真关注客户的反馈,通过真诚的沟通来赢得客户的信任。此外,可探索在村屯、社区聘用兼职营销人员,不断拓展客户群体。

(作者单位:吉林九台农商银行)

加强农商银行金融服务的思考

◎ 吴居和

在疫情影响下,存贷款流失、中间业务收入锐减、净息差降低、不良贷款增加,这些都给农商银行提出了很多新课题。后疫情时期,如何按照政策导向,结合自身实际,在防控好风险的同时,提供更加精准的金融服务,这考验着农商银行特殊时期的服务智慧和能力。

(一)重塑目标,坚定转型。一是强化目标管理。受疫情影响,短期内经济增速将出现下滑,除少数行业外,大部分行业都会受到冲击。数据显示,2020年银行间竞争时点将出现后移,金融市场的竞争会较往年更加激烈。因此,农商银行要“两条腿走路”,在持续加强疫情防控金融保障的同时,还应未雨绸缪,全面谋划,结合本地特色产业、支柱产业的发展特点,提前做好调查研究,规划出后续相关金融服务的详细预案。在此基础上,预算部门合理制定年度经营计划,适当调低一、二季度经营考核指标,并在授信额度、风险资产占用、抵质押条件、逾期贷款等方面提高容忍度,合理配置全年资源投入力度,保持全年指标总体平稳。同时,要做到“开源节流”,积极应对盈利冲击,比如,做到利息应收尽收,加大表外资产处置力度等。二是加快转型发展。只有自身“免疫力”才是核心竞争力,唯有“自身硬”才能经得起任何考验。要抛弃“速度情结”“规模情结”,加快从要素驱动、规模驱动发展为主向以创新驱动发展为主的转变。要变“重负债”为“重资产”,“资产为王”时代已经到来,必须对贷款客户像存款客户一样好,加强信贷风险管理,以资产带动负债,集中精力打好“轻资产牌”。

要变“要流量”为“要留量”。随着各金融机构服务的进一步下沉,农商银行的线下流量红利已经消失。在这个特殊时期,“帮扶和守住优质客户”的战略定力就显得尤为重要,要花大力气去培育未来的盈利客户;同时,为保障资产质量,疫情结束后,绝不能盲目“抢客户”,更不能做劣质客户的“接盘侠”,避免造成新一轮资产质量恶化,要坚持“做小、做散、做特色”的“大零售”战略方向,用耐心和恒心发展小额零售业务,真正做到零售客户基础。

(二)主动作为,加强服务。这次疫情,对农商银行而言,既是一场大战,也是一次大考。一方面,要主动与当地党政机关、医疗卫生、村组企业等加强联系,为防疫工作提供力所能及的工作及防疫物资,努力替政府分忧,为企业解困,进一步密切银政关系。另一方面,要加强信贷策略的调整,主要做到“三要”。一是结构调整要主动。坚持“有扶有控、有保有压”“小额、流动、分散”的原则,主动积极进行转型,将有限的信贷资源投向有利于争取政策资源的领域,向泛零售领域领域倾斜,重点拓展一批1000万元以下的短期零售客户。比如,通过电话营销等,做好信用卡、线上消费贷款等业务拓展,满足后疫情时期客户原被抑制的消费需求,做好“三农”、小微企业和个体工商户的服务对接和需求调查,提早调查摸底疫情对不同行业客户的影响,及时掌握客户信息,优化信贷流程,合理延长期限,有效减费降息,支持受疫情影响客户有序高效恢复生产经营等。二是投放节奏要加快。新增信贷投放挂钩最新的LPR,考虑到后续将会继续下调政策利率和

LPR,投放节奏放慢会进一步收窄利率。三是对信贷资源的争取要全力。政府合作类金融业务、支农支小再贷款(再贴现)、信贷资产质押再贷款类业务,要大力去争取。如政府合作类金融业务、民生医疗保障类企业等存在不小的机会,同时也有助于降低风险。

(三)全面排查,防控风险。一是要严控信贷风险。受疫情影响,当前各行业企业经营困难,流动资金匮乏已经成为不争的事实,这对体量相对小、且区域性强的农商银行而言,势必面临较大的不良资产风险。对此,建议农商银行对本行存量客户进行筛选,通过客户信息调查、非现场回访等形式,评估疫情对企业经营、家庭等各方面影响,包括当前现金流状况和潜在风险等,建立客户管理台账,灵活采取贷款展期、减免罚息、征信保护、增加信用贷款和中长期贷款等措施,“一户一策”地开展差异化救助,防止局部信贷资产质量劣变。其中,对于行业影响较大但暂未逾期的,如批发零售、物流运输、文化旅游等行业客户,可以采取还本续贷、阶段性调整贷款利率、调整还款方式、贷款展期等阶段性扶持措施,支持企业开展生产经营自救;对于疫情影响严重且已经造成贷款逾期的,尽量通过利息减免、征信保护等救助措施,帮助客户走出困境。此外,还要注意区分和预防个别企业利用疫情进行的恶意逃废债行为。二是积极多渠道补充资金。疫情增加了农商银行的资本压力,要充分利用监管支持资本补充的政策空间和市场的宽松空间,及早规划资本补充需求;同时要处理好资本充足性和成本的平衡,进一步强化内源性资本积累,优化

业务结构和收入结构。

(四)科技强行,数字转型。此次疫情中,数字经济在宏观经济中起到了“稳定器”的作用,而金融科技实力较强的银行在经营中的压力远远小于金融科技实力弱的银行。农商银行要进一步构建基于数据要素驱动的业务线上化、管理体系化、组织敏捷化的生态闭环的“科技+”银行,实现线上线下融合。一是“科技+管理”。这次疫情表明,没有大数据、人工智能、云计算等支撑,科学防控都是空话。对农商银行而言,数字化转型不是简单地与互联网科技公司合作,必须建好自身特色的生态圈,用好“生态圈”的大数据。二是“科技+营销”。疫情期间,大部分农商银行业务尤其是贷款业务几乎停滞,主要因为现有产品设计和业务流程被疫情“隔离”。因此,数字化转型首要任务是加快把存量客户“迁移”到线上,推进获客、产品和服务线上化,有效降低运营成本。三是“科技+渠道”。这次疫情表明,最稳妥的经营方式就是“轻资产、重渠道”。而对“重资产、轻渠道”的农商银行而言,一旦疫情“封道”,就无路可走,因此,农商银行在扩宽线下渠道的基础上,重点建好手机银行这条“高速路”,加强在线上场景化服务的布局,实现线上线下“双轨运行”。

(五)加强演练,未雨绸缪。以此次疫情防控为契机,加强农商银行安保、舆情、信息系统、灾备等方面的应急能力建设,以从容应对突发状况。此外,还要结合行业、客户、区域特点对疫情影响进行充分评估和分析,完善和做好压力测试和应急预案。

(作者单位:广东惠州农商银行)