董事长论坛

农商银行支持“三农”发展的思考

◎ 李英博

随着国家乡村振兴战略的大力推进,依托科技发展和社会生产力的提高,传统农业向现代农业转型进程加快。家庭农场、农民专业合作社、农业龙头企业等新型农业经营主体呈现出强劲发展势头。与此同时,农业生产方式、农村经济组织、农民与土地的关系都在发生深层次变化。农商银行作为因农而生的农村金融机构,如何顺应农村形势发展变化,在乡村振兴战略中发挥金融力量,已成为实现自身高质量可持续发展不可回避的课题。

农商银行转型发展的机遇和挑战

(一)农商银行发展机遇体现在宏观政策机遇、旺盛的融资需求和业务创新契机3个方面。一是宏观政策机遇。近年来,国家大力推进乡村振兴战略,有关部门先后下发指导意见,从财政税收、基础设施建设、金融信贷、减税降费、专项补贴等方面,积极培育新型农业经营主体发展,鼓励和引导农民以自营、承包地入股或委托经营等方式发展农业规模经营。农商银行作为支持涉农产业和涉农经营主体发展的重要力量,可以间接享受到国家惠农政策的红利,前景广阔,大有可为。二是融资需求机遇。目前县域农业经营主体虽然发展迅速,但在生产工具、自动化程度、规模作业等方面还处于起步阶段,基础设施完善和现代化技术运用的空间还很大。基于规模化种植、集约化管理的现代农业组织形式,在农作物备耕播种、田间管理、收获购销、仓储货运和深度加工等各个环节,都需要相应的资源配置和资金投入,融资需求旺盛,信贷依存度高。三是业务创新机遇。新型农业经营主体的出现,客观上要求农商银行转变传统的联户联保、整村授信等以农户为服务主体的信用评定形式,重新研判市场和服务的客户,找准定位和切入点,并通过产品创新、渠道创新、服务创新等手段,精准对接定制服务,延伸服务链条,拓宽服务领域,以创新为发展增动力添活力。

(二)农商银行面临的挑战体现在创新能力、抗风险能力、运作经验相对不足等3个方面。一是创新能力方面。过去农商银行以农户为服务对象,信贷产品的研发、宣传和推广均建立在以农户为生产单位的基础上进行,在一定程度上减缓了创新发展的步伐。在新农村新农业发展形势下,面对全新的服务主体和经营模式,一方面要改变传统思维,更新顶层设计;另一方面还要加快产品研发和推广,跟上形势变化和发展步伐,这对创新能力相对较弱的农商银行来说是个挑战。二是抗风险能力方面。无论是新型农业经营主体还是农业产业集群,靠天吃饭仍然是当前影响农业产出的重要因素,自然条件是农业发展不可逃避的现实问题。在缺乏针对性的农业保险和风险缓释机制不健全的情况下,农商银行为新型农业经营主体融资,就不得不面对自然条件的不确定因素。同时,新型农业经营主体对经营者的综合素质要求较高,经营者的综合素质、农业科技的推广程度直接影响现代农业的发展进程和盈利水平,既关系到自身的承贷能力,也关乎银行的潜在业务风险。三是经验相对缺乏。新型农业经营主体属近几年的新生事物,对其的信贷支持模式和服务模式,与传统农户小额信贷业务有明显差别,农商银行在支持其发展的探索实践中,缺乏成熟的经验可借鉴,拓展成本相对较高。

农商银行支持“三农”发展的对策建议

农商银行要在新形势下积极融入乡村振兴发展进程,就要在贯彻国家发展现代农业的宏观政策下,积极顺应农业产业化、市场专业化、需求多元化的特点,深化金融供给侧改革,从产品、服务、渠道等多个维度实施创新,因地制宜,因情施策,因势利导,延伸服务链条,提升服务价值,加快推进农业现代化进程。

(一)变“农户视角”为“产业视角”,积极培育新型农业经营主体。在传统小额信贷模式下,信用评定基于以单个农户作为经营主体的前提假设,在农业产业化发展模式下,这种假设的成立条件不再具备。因此要转变客群定位,将服务重心从农户转移到新型农业经营主体,根据其特点实行精准营销,提高业务发展与产业需求的契合度。一是加快产品创新。针对新型农业经营主体集约化、规模化、专业化运作特点,以农民专业合作社、家庭农场、种植养殖大户、农业龙头企业等为服务主体,大力推广“大棚贷”“家庭农场贷”“订单农业贷”等产品,丰富产品库,细分客户群,精准对接服务,对特色产业、优势产业予以重点支持。尝试探索“农商银行+省农担+合作社+农户”“农商银行+省农担+企业+种养大户”“农商银行+省农担+家庭农场”等模式,用好财政贴息政策,降低涉农主体融资成本。二是拓宽担保范围。针对部分新型农业经营主体财务制度不健全、有效抵质押物不足的特点,丰富担保方式,积极推广农村土地承包经营权、林权、大棚抵押等各类农村产权贷款,对小微企业主推土地房产、钢结构、机器设备、大型农机具、法人客户房产按揭等抵押业务,不断拓宽该类贷款融资渠道。三是优化期限管理。加强贷款期限管理,根据新型农业经营主体类型及生产经营周期特点,加强对生产经营规模、周期特点、资金需求的分析测算,科学设置贷款期限、还款方式,防止因期限错配导致贷款出现风险。

(二)变“点式营销”为“链式营销”,大力发展产业链金融。产业链将“产、供、销”环节的经营主体串联为一个有机整体,封闭运作,性质相对稳定。发展产业链金融就要将服务对象放在产业链中的一环来分析论证,同时将与之存在业务关系的上下游客户一并纳入服务范围,完成资源的有效整合和充分运用。一是找准核心客群。找准切入点是发展产业链金融的第一步,也是打开局面的关键一环。通常来讲,农民专业合作社、龙头企业、产业集群中的农户,均可作为切入点,并以此为服务原点向上、下游延伸追溯到供货商、收购商等产业链上各经营主体。农商银行可以根据生产周期、投入产出、资金需求时点和需求量等特点,以向农户提供信贷支持为切入点,一并为农资店、收购商提供融资服务,从而为整个产业链提供资金支持,既推动了农业产业发展,又实现了自身获客。二是创新产品供给。以产业集群和产业链为服务对象,推出针对性强、匹配度高、期限合理的信贷产品,满足特定产业特定主体的融资需求。为农业产业链各环节中的基础客户群体,量身定制信贷产品,针对农作物生产周期内购买种子、农资、租用农机和出售等各环节介入融资服务,实行利率优惠,拓宽担保方式,灵活期限管理,满足种植户、农资经销商、收购商的资金需求,支持农业产业集群发展壮大。

(三)变“产品营销”为“场景服务”,拓宽拓新服务领域。伴随农业产业化进程的加快,农村金融服务需求日趋多元化,传统以产品为导向的营销策略已经不再适应形势变化。与此同时,提供场景服务,以更丰富的内涵、更全面的支持、更优质的体验,成为延伸服务领域,提升服务价值的重要举措。一是定制个性化支持策略。坚持市场导向、需求导向,针对产业链各环节、不同主体的资金存取、支付结算需求,提供上门收款、结算绿色通道、聚合支付等服务。针对农业产业集群客户专门推出“普惠金融卡”,提供便捷收款、快速结算、预约上门等一系列增值服务,实现精准对接,有效满足个性化需求。二是实行公私联动服务供给。土地流转后,农村大量劳动力在外打工,村内呈现“空心化”。为破解由此造成的整村授信窘境,可通过深入开展公私联动营销,与新型农业经营主体、小微企业、个体工商户建立全面战略合作关系,不仅为企业方提供融资授信和结算服务支持,而且以提供代发工资服务为切入点,为企业职工开立银行卡,签约电子银行产品,办理签约授信,挖潜和满足个人服务需求。三是加大宣传推广力度。运用接地气的“土办法”,通过村委大喇叭、村民微信群、村内关键人、上门入户面对面等措施,做好信贷投放、资金结算、聚合支付、电子银行、存款理财等业务一体化营销服务宣传,增强公众认知度,实现有效需求精准对接和全覆盖,为农业农村发展注入“金融活水”。

(作者系山东昌邑农商银行党委书记、董事长)

深化小微金融服务的实践探索

◎ 谌争勇

近年来,国家多次出台金融支持小微企业发展的政策措施。为深入了解深化小微企业金融服务政策在基层的落实情况,促进相关政策在各单位和部门“落地生根”,中国人民银行湖南省益阳市中心支行开展了深化小微企业金融服务审计调查。审计显示,银行业机构和相关部门通过采取多项举措,使得小微企业贷款不断增加,小微企业融资成本不断下降,有效缓解了小微企业“融资难、融资贵”问题。

(一)建立健全“尽职免责”制度。银行业机构结合自身实际,出台了小微企业授信业务“尽职免责”制度,明确在小微企业授信业务出现风险后,经过有关工作流程,有充分证据表明授信部门及工作人员按照有关法律法规、规章和规范性文件以及银行内部管理制度勤勉尽职地履行了职责的,应免除其全部或部分责任。

(二)创新信贷产品和服务方式。银行业机构立足自身特色,为小微企业量身打造信贷产品。如农商银行创新推出“仓乐通”等小微企业信贷产品,采取“产品抵押+远程监控”的方式,实现产品抵押风险和贷款风险的双层控制,解决企业融资难题。

(三)优化信贷审批流程。一方面,为提高贷款审批实效,各银行机构实行差异化审批授权,根据不同行业、不同申请额度等设定不同的审批流程。另一方面,推行限时审批制度,明确在权限范围内符合条件的小微贷款,在规定工作日内完成审批。银行业机构加强了对小微企业生产经营规模、周期特点、资金需求的分析测算,综合运用年审制贷款、循环贷款、分期偿还本金等方式减轻企业负担。在风险可控前提下,银行业机构加大了对小微企业无还本续贷的支持力度。

(四)降低融资费用及利息。一是严格落实了收费减免政策。银行业机构严格执行“七不准”“四公开”要求,强化落实“两禁两限”规定,不向小微企业贷款收取承诺费、资金管理费,严格限制收取财务顾问费、咨询费。进一步缩短了融资链条,清理了不必要的“通道”和“过桥”环节。二是有效减少了小微企业融资附加费用。进一步清理规范涉企收费有关要求,规范小微企业融资相关的担保(反担保)费、评估费、公证费等附加手续收费行为,减轻了小微企业融资负担。地方政府探索了政府采购、财政补贴等方式,降低了小微企业融资附加费用支出。

(五)实行差异化考核和支持。银行业机构在分支行行长和领导班子考核中,结合实际,充分考虑了小微企业金融服务情况。各银行业机构降低了小微金融从业人员利润指标考核权重,增加了贷款户数考核权重,提高了从业人员积极性。对政策执行较好的分支行,通过优化资源配置、安排专项激励费用、绩效考核倾斜、利润损失补偿等方式予以奖励。加强了对贷款资金流向的监测,确保真正用于支持小微企业和实体经济。加强了对小微金融从业人员的内控合规管理,严防道德风险。

(六)加大金融科技等产品服务创新。银行业机构加强了对互联网、大数据、云计算等信息技术的运用,改造信贷流程和信用评价模型,降低了运营管理成本,提高了贷款发放效率和服务便利度。政策性银行以转贷形式向银行业机构批发资金,建立单独的批发资金账户,实行台账管理,确保资金专门用于支持小微企业。创新开展知识产权、仓单、存货、应收账款质押等抵质押融资业务。发挥保险增信分险功能,稳步推动了小微企业信用保证保险业务的发展,不断完善“政府+银行+保险”模式的试点经验,按照权责均衡、互利共赢的原则,构建合理风险共担与利益分配机制,为小微企业提供了综合性的优质服务。

(七)拓宽多元化融资渠道。一是支持发展创业投资和天使投资。培育和壮大天使投资人群体,积极鼓励包括天使投资人在内的各类个人从事创业投资活动,增加对初创期小微企业的投入。完善创业投资、天使投资退出机制。明确创投基金所投企业上市解禁期与投资期限反向挂钩制度安排,更好地促进早期小微企业资本形成。二是强化了多层次资本市场支持。持续深化“新三板”分层、交易制度改革,完善差异化的发行、信息披露等制度,提升了“新三板”市场功能。推动了公募基金等机构投资者进入“新三板”。规范发展了区域性股权市场,稳妥推进了资产证券化,有序拓宽了小微企业融资渠道。

(八)加大财税优惠政策支持力度。税务部门加大了金融机构小微企业贷款利息收入免征增值税优惠力度,从2018年9月1日至2020年底,将符合条件的小微企业和个体工商户贷款利息收入免征增值税单户授信额度上限,由100万元提高到500万元。对国家融资担保基金支持的融资担保公司加强监管考核,主要包括支持小微企业融资的担保金额占比不低于80%。

(作者单位:中国人民银行益阳市中心支行)

防范农信社经营风险的对策

◎ 王东伟

近年来,受多种因素影响,农信社发展面对一系列风险和挑战,需要各级农信机构深入研究,采取相应措施积极应对,确保农信社平稳健康发展。

(一)坚定信心、多措并举、奋力攻坚,积极应对经济下滑。一是以改制组建农商银行为契机,组织相关农信联社转变经营发展机制,提升内部管理效率,增强主动抓营销、拓市场的积极性和主动性,激发发展活力。二是加快绩效薪酬系统上线步伐,尽快推广“量化考核到人、联绩计酬到人”的考核模式,调动全员激情,形成全员抓营销抢市场的良好氛围。三是在防控风险的前提下,继续加大对符合国家产业政策、信贷政策、有发展前景企业的支持力度,推动传统产业转型升级,促进企业健康发展。四是狠抓信贷投向战略性调整,将信贷资金向低风险的抵质押贷款倾斜,重点抓好“小贷”营销拓展工作,做优做强“农贷宝”“商贷宝”等系列产品,努力使“小贷”成为拉动信贷投放的有效手段。五是强化教育培训,增强干部员工主动抓经营促发展的敬业意识,坚定发展信心,推动业务经营平稳发展。

(二)调整结构、多措并举、化解不良,防控业务风险。一方面,以调结构为抓手,加快信贷资金投向调整。①以“双基”共建为契机,全力抓好小额贷款营销拓展,在传统支柱行业企业受创的情况下,将小额贷款作为实施信贷结构调整,降低信贷风险的一个重要方向。②以国家产业政策和环保政策为依据,稳固优质存量贷款。不简单对钢铁、水泥、煤化工这些企业客户实施一刀切,科学研究遴选,确属落后产能的必须严格压减退出,有市场前景的积极稳妥地做好支持。③以市场需求为方向,加快特色信贷产品的推广步伐,积极营销个人零售业务,拓展按揭贷款、消费贷款、创业贷款等业务,在“农贷宝”“商贷宝”“消贷宝”“创业宝”等系列产品上实现突破。另一方面,加快不良贷清收处置力度。一是继续落实省联社“销号”“包收”机制,制定清收计划,明确奖惩,严格考核,大力清收各类不良贷款,最大限度提高清收效果。二是解放思想,拓宽思路,除采用上门催讨、诉讼清收等行之有效的方式外,积极探索债权拍卖、委托清收、招标清收、打包处置、风险代理、打折清收、资产重组、资产置换等方式,提高清收盘活效果。

(三)建立科学防范机制,提高市场风险防控能力。一是建立科学的利率定价体系。切实加强核算,杜绝利率定价随意性。引进先进核算技术或聘请专业队伍,建立与成本、利润挂钩,与期限、风险程度、流动性等因素相匹配的,科学、精细的利率定价机制,并形成简便易操作的利率定价模型,使利率水平即具市场竞争力,又合理覆盖成本。二是培育成本效益理念。利差缩小后,农信社应密切关注市场资金供求状况,在进行成本核算的基础上,灵活调整利率水平,细化对客户的分类管理和差异化服务,杜绝盲目扩张业务的惯性经营思维,探索新的适于客户需要的服务方式,培养成本效益理念。三是加快自身管理升级和产品创新。利率市场化后,客户将对存贷款产品提出更高的要求,这就要求农信社必须遵循市场规则,重新审视管理模式和经营策略,树立科学的经营观念与风险意识,尽快建立与市场经济相适应的现代金融企业制度,不断进行管理和服务创新,推出适应客户需求的金融工具和产品,尽快摆脱传统业务束缚。

(四)多措并举应对可能出现的流动性风险。一是加强宣传,引导客户尤其是广大农村客户正确认识存款保险制度建立的积极意义,防止存款保险制度对农信社造成负面冲击。二是利用网点和历史积淀优势,组织全员挖掘个人及小微客户存款,延伸服务功能,牢固抓住中小客户,不断巩固农村和社区市场份额。三是完善公司治理,建立决策科学、制衡有效、监督有力、正向激励的公司治理机制,改善内控管理,提升风险管理水平,防范各类操作风险和声誉风险,不断提高农信社知名度和信誉度。四是努力增收节支,增强盈利水平,覆盖保险成本支出。尽快打破单纯依赖于存贷利差收入的单一盈利方式,创新业务品种,增加中间业务收入渠道。同时抓好增收节支,合理控制成本收入比,确保盈利水平持续提高。

(五)整章建制,以强有力措施防范操作风险。一是建立健全风险管理体系,从体制机制层面堵塞管理风险。重点是进一步健全完善构建起前台、中台、后台有效分离、分工明确、职责清晰、相互制衡、运行高效的风险管理组织架构和管理机制,并努力实现风险管理由注重事后处置向事前预警、事中控制和事后处置相结合转变,推进风险管理关口前移,有效控制各类风险。二是加强制度建设,及时修订完善内控制度。对已经滞后或存在空白区、难以覆盖新业务的内控制度进行深入调研,制定切实可行的规章制度,确保新业务发展到哪里,内控制度就跟进到哪里,减少或避免各类案件的发生。三是采用科学的技术手段,提高操作风险管控能力。依托集中监控、远程授权、事后监督、对账等“四大中心”,通过加强物理防护和网络巡查、明确操作权限等措施,保障每一个营业网点、每一台自助机具、每一笔业务都在监控之下,保障核心业务系统能够始终安全稳定运行。要依托稽核、信贷、财管、人力资源管理等管理信息系统实现管理的信息化和规范化。四是落实风险隐患问责制度,严肃查处各种违规违纪行为。充分发挥业务、合规、内审稽核“三道防线”的作用,始终保持对案件防控工作的高压态势,对各项规章制度执行情况和流程控制进行合规检查,及时发现问题,并监督整改,排除隐患。继续严格执行“上追两级”“双线问责”“一案四问”等案件责任追究制度。五是加快培育健康的风险管理文化。按照现代企业制度和流程银行建设要求,教育引导各级高管人员和全体员工牢固树立起合规人人有责、合规创造价值的合规理念和风险意识,培育“规范、谨慎、诚信、严格”的合规文化,努力营造人人、事事、时时合规的浓厚氛围。

(作者单位:河北省农信联社唐山审计中心)

以流程银行建设助推转型发展

◎ 郭 鹏

新形势下,农商银行承袭农信社原有的传统经营方式,且高资本消耗的粗放式增长模式,已不适应建设现代化银行的要求,须向轻资产集约化发展方式转型,只有逐步向精细化、集约化迈进,才能保持市场地位和竞争优势。

(一)引入流程银行理念。一是统一思想,凝聚共识。农商银行管理层要形成统一的观念,领导干部要带头示范,统一全行员工的思想,推动理念革新,提高全员对流程银行建设的紧迫感和责任感,让全员认识到流程银行建设的必要性和重要性,从而调动员工的积极性和战斗力。二是规划总体战略,确定发展愿景。农商银行要确定好服务“三农”、服务县域经济的定位,明确发展小微企业和中间业务的方向,通过战略定位,重塑业务流程,突出核心业务,对当前目标客户群提供差异化服务,提高服务质量和效率,通过内部精细化管理实现发展愿景,提升核心竞争力和可持续发展。

(二)打造流程银行雏形。一是完善决策机制。从决策机制上入手,健全股东大会、董事会、监事会、经营层等治理主体的职责分工、权限划分、报告体系,确保沟通流畅,有效监督。明确董事会下设委员会与经营层各委员会的议事范围,划出边界,确保事事有人管,人人不越权。尽可能在风险可控的前提下减少审批环节,合理配置审批权限,简化审批手续,实行限时审批,缩短周期提高效率,保证业务流程可根据不同客户群的需要提供差异化服务。二是改进经营执行机制。在机构设置上,要本着以客户需求为中心、以业务发展为导向、以组织服从流程为理念,按照前、中、后台相互制约相互分离原则,重新搭建流程型组织架构。管理模式要扁平化,通过梳理流程,打破部室壁垒,从部门设置、人员配置上减少冗余环节,打造高效、快速的执行机制。按照快速响应客户需求,将部门按职能划分为前台营销、中台风控、后台保障,通过流程再造,打破按部室进行条线管理的弊端,整合部门资源降低管理成本。三是实现职能部室优化重组。通过部室改革和资源配置将营业网点、总行公司部、小微部、金融市场部、零售业务部、不良资产部等盈利部门设为前台部门,充分发挥前台营销功能。风险部、合规部为中台部门,为业务办理把关。财务、运营、清算、保卫、稽核、纪检等为后台部门,提供支持保障。四是突出主营业务营销。通过组织架构的优化、整合,突出前台部门核心业务营销,将员工从管理型向营销型转变,强化中台风控部门和后台保障流程部门的服务地位。从强化全员营销意识开始,针对不断变化的新产品进行专业的营销技巧培训,针对不同客户和产品需求,设计灵活顺畅的业务流程,实现前台为客户服务,中、后台为前台服务,使每一流程环节都有相应清晰的作业流程,各环节有机联系无缝衔接,最终提升服务效率和核心竞争力。

(三)细化优化银行流程。一是对现有工作流程进行流程再造。坚持以客户为中心的思想,再造组织流程、管理流程和决策流程,流程设置要时刻考虑“客户想买什么”,而不是“银行要卖什么”,合理配置审批权限,简化审批手续,实行限时审批,在市场末端和决策高端架起为客户“量体裁衣”且“一票直达”的业务和服务流程。二是以合规理念强化竞争力。以合规稳健、严控风险为前提,对全行的所有制度开展大讨论、大梳理,以合规的理念规范业务办理及审批流程,注重流程节点上的责任管控,避免本末倒置、逆流程的现象,以合规的流程建设筑牢案件防控。站在有利于业务拓展的角度,在增加收益与风险可控间找平衡,并要求员工站在客户的角度看待问题,想客户所想,争取竞争主动权。三是对内管理实现精细化。对农商银行现有的资金成本、付息成本、投资成本、资本成本、预算管理、人员成本、风险与税务成本进行全方位精细化分析,寻找差距,然后采取措施进行改进。突出有利于形成核心竞争力的业务流程,既要在盈利能力上搞“开源”,又要在成本支出上搞“节流”,把一些外围业务流程外包,如非金融业务、后勤、科技开发等,集中经营核心业务,避免精力和财力分散。

(作者系山西沁水农商银行董事长)