

LPR 改革背景下 农商银行利率风险管理策略

□ 江炜鑫

利率市场化是国内金融市场体制改制的必然要求。随着我国存贷利率市场化不断深入和贷款利率完成并轨,相较于国有大行和股份制银行,无论是从当前还是长远看,收入渠道相对单一、定价主动权不高的农商银行在应对利率市场化的变动时会承担着更大的风险,建立健全利率风险监测和对冲机制,加速推进经营模式转型成为农商银行全面提升竞争力的全新“方向标”。

从“压力”到“动力”

面对多重压力挑战,近年来,农商银行主动变压力为动力,在利率风险管理领域做了不少探索。以江苏海安农商银行为例,主要从定价管理、成本核算、结构调整、系统搭建等多层面发力。

顺应利率下行走势,加力实体信贷投放 利率下行,降低企业融资成本是政策导向和大势所趋,农商银行要在成本核算基础上主动测算让利空间,适应市场需求同时应对同业竞争。近年来,海安农商银行提出“以量补差”的经营策略,通过信贷投放“量”的增加实现规模效应,先后推动实施“增户扩面”“小微企业培育”“百企越冬”工程,保持了实体贷款和制造业贷款投放在当地位居首位。特别是疫情发生以来,该行探索推出“雷雨纾困”行动,对长期合作的客户主动让利,与企业法人达成“3年内贷款额度只增不减、利率只降不升并逐年下调”的全面战略合作。同时,海安农商银行大力用好央行再贷款和专用再贷款政策,借力货币政策导向缓解自身成本压力,保证了规模增长。

顺应价值创造导向,加速自主定价决策 海安农商银行在构建产品定价系统时,坚持成本盈利导向,综合考虑资金成本、运营成

本、风险成本、资本成本、税金成本和目标利润等各项因素,建立起基于客户风险、期限、抵押品、信用状况情况,与自身资产负债结构、期限和成本匹配的差异化、精细化定价机制,真正实现“一户一价”。其中资金成本结合“管会系统”FTP价格与市场价格按照一定的权重进行拟合;运营成本以过去一个完整会计年度的成本分摊结果数据为依据;优惠项目包括客户存贷款日均余额比例和EVA贡献率,优惠项目得分越高,优惠幅度越大。随着LPR的实施,该行将LPR的变化嵌入系统定价中,有效保证了利率传导的效率。

顺应资本耗用要求,加强资产负债管理 资本的有限性决定业务发展的速度、规模和结构,近年来,海安农商银行在全行树立资本节约与回报意识,注重以风险调整收益后的资本回报和经济增加值作为衡量发展水平的重要标准,走低资本占用、高产出回报的发展道路。在资产组合管理方面,根据RAROC季度表现变迁,在可接受的基础上进行资产结构发展重点的调整,逐步优化资产结构,保持资产业务风险与收益的平衡统一。在负债组合管理方面,保持负债的低成本,推动拓宽主动负债渠道,通过发行金融债、增加同业业务等方式,保证成本和资产收益的同方向变动,并与资产规模结构协调发展。在风险防范方面,改变以往单纯依靠静态比例指标的管理方式,通过流动性缺口、利率敏感性缺口、久期缺口和风险因素模拟分析,对一定时期内的业务发展状态进行利率风险管理。

从“单线作战”到“全面协同”

近年来,海安农商银行将利率风控提升到战略高度,推进“单线作战”向“全面协同”转变,提出战略上要统筹好“三对主要矛盾”,战术上要布局好“三个关键机制”,战法

上要瞄准好“四项工作重点”。

战略上统筹好“三对主要矛盾”一是持续经营与持续增收。当前我国因为政策托底,能够避免快速进入负利率时代,但是利率持续下行是大概率事件和不可逆事件。农商银行应当正确认识、顺应趋势,坚持稳中求进总基调,适度调低收益增长预期,保证收益维持在合理水平。二是利率风险与信用风险。全面风险管理一直是商业银行管理中的重要内容,不论是信贷资产配置还是同业资产配置,信用风险作为其中首当其冲的风险仍然不容忽视,利率风险管理中,特别是在利用衍生品对冲风险时,还要注重操作本身风险,选择适合自身的金融衍生产品,避免盲目性。三是经济效益与社会效益。金融本身兼具经济和社会效益。LPR改革下,对于银行来说短期内可能会造成利差收窄,但从长期来看有利于降低实体经济的融资成本,而实体经济的发展又有利于金融业的发展,从而形成实体经济与金融业的良性循环局面。因此,农商银行应当主动自我革新,始终将资产配置的重心放在信贷资产上,实现银行与实体经济的发展共赢。

战术上布局好“三个关键机制”一是产品定价机制。深化产品定价机制建设,根据客户偿债能力、综合贡献度、担保方式、利率敏感性等情况,做好精细化、差异化定价管理,优化定价模型,不断提升议价能力和经营水平。二是利率预测机制。建立实时监测模型,适当筛选有针对性的指标,对农商银行资产、负债等各类相关信息进行实时追踪;通过数据模型的建立,在发现缺口时及时做出资产结构的调整,从而降低和分散风险。三是风险对冲机制。农商银行要积极采用债券期货、利率期权、利率期货等金融衍生品手段,对利率风险进行一定的调节。当监测到利率风险时,积极运用资本金补足、利率互换、产



品创新等方法实现对利率风险的对冲。

战法上瞄准好“四项工作重点”一是储备专业人才。在金融市场、风险管理、国际业务、计划财务等多条线配置利率风险管理专业团队;时机成熟时考虑单设资产负债管理部门,集各条线风控人员为一体,专司流动性风险、头寸管理、投融资管理、FTP定价管理和利率风险管理,全面提升资产负债管理水平。二是申办专项资质。提升对金融衍生工具利用的重视程度,加快各类专业资质申办,稳妥开展利率期权、利率互换等业务来对冲利率风险。三是调整业务模式。负债结构方面,主动优化存款结构,提升活期存款、对公存款占比,控制大额存单发行量;利率下行周期,适度加大敏感性负债配置,适度调整主动负债占比,降低负债成本。资产结构方面,优化贷款期限结构,适度提高固定利率贷款比例,提高中长期贷款、信用类贷款定价水平;在利率下行通道中,主动进行资产久期管理,提前锁定利差空间。此外,农商银行要加快推进零售业务转型,大力发展中间业务和表外业务,逐渐转变依靠息差收入发展业务的传统模式,降低净利息收入业务占比,提高其他业务占比。四是搭建系统模型。农商银行要加大硬件资源投入,引入先进的利率风险评估监测系统,嵌入VAR等风险监控模型,通过自动分析、自动测算,根据得出的结果实现自动预警和缺口管理。

(作者系江苏海安农商银行行长)

农商银行 如何走好LPR“平衡木”

□ 吴居和

为深化利率市场化改革,进一步推动贷款市场报价利率(LPR)运用,根据《中国人民银行公告〔2019〕第30号》的要求,金融机构将于2020年3月1日启动存量浮动利率贷款定价基准转换工作,并于2020年8月31日前完成。

LPR对农商银行有何影响?

盈利压力增大 新的LPR形成机制下,贷款利率的隐性下限将被打破,农商银行的盈利模式与业务结构将受影响,存贷款息差将进一步收窄。加之跨市场套利行为增加了吸收存款的难度,提高了负债端的成本,导致农商银行长期依赖的高利差盈利模式将无法持续,对其经营形成压力。

定价能力受到考验 原来贷款定价主要是贷款基准利率的水平上浮或者下浮,现在需要按照LPR加点的这种方式,需要根据不同客户的经营、资金情况来制定合适的利率水平,对农商银行风险定价能力提出了更高要求。利率定价的差异化 and 精细化,要求农商银行具备有效的内部资金转移定价、成本分摊、客户信息等系统和体系。

资产负债管理难度加大 一是在贷款方面,由于协同设定的贷款利率下限被打破,优质客户资源会进一步向报价行倾斜,加之大型商业银行业务不断下沉,持续以低利率获客,争抢优质客户,逐渐蚕食农商银行的市场份额。二是贷款利率与市场利率联动性增强,LPR将由市场竞价产生,因此银行间的竞争会比以往激烈,特别体现在对具有强谈判能力大客户的争夺,客户分层现象会加剧。

资本充足压力增大 一是短时间内农商银行抢夺客户资源需要更多的资本进行支撑。二是盈利空间的收窄使得农商银行通过内涵补充资本的路径进一步受限,在内外压力之下,农商银行资本补充的压力进一步加大。

对风险管理提出挑战 一是目前大多数农商银行FTP(内部资金转移定价)管理体系整体不完善,不具备风险筛查和定价的人才、系统基础及技术体系。二是农商银行大多数风险管理能力不足,在信贷政策体系建设、贷款流程管理及不良贷款处置等方面的技术积累较为薄弱,风险偏好上升可能导致风险隐患的增加。

如何走好LPR“平衡木”?

加快业务转型调整 坚守“支农支小”市场定位,既是农商银行的社会责任所在,也是价值“洼地”,更是农商银行的“蓝海”。在客户结构上,要摒弃“只惟大小,不惟优劣”的发展理念,做好客户下沉,将信贷资源进一步向优质中小微企业倾斜,由“向规模要效益”转向“向质量要效益”。在行业结构上,逐步加大对新兴战略行业等高附加值行业的信贷投放,平衡传统优势行业和新兴行业的投放结构,不断拓展贷款投放的“能力圈”,实施错位竞争,形成比较优势。

加强定价管理 农商银行需从内部(特别是定价能力及对客户议价能力)加强自身能力建设;进一步提升FTP市场化程度,提高各类资产负债业务FTP核算的精细化水平,提高FTP引导的有效性;积极转变贷款定价方式,从架构、流程、方法、技术等方面多管齐下,建立起符合自身实际情况的风险定价体系,根据客户生命周期、盈利能力、经营状况等因素,做到量身定制,差异化定价,从而达到合理配置资金资源、优化经营管理模式的目的。

加强资产负债管理 在负债端,适度增加主动负债占比,提前规划缺口的期限、结构、价格目标,合理利用同业拆借、同业存单、金融债等主动负债方式,增加资金来源的灵活性和可控性,改善负债结构;在被动负债中,应重视个人客户、中小客户和企业基本结算户的稳定存款;把个人和企业的支付结算业务作为战略性业务来抓,增强客户粘性。在资产端,要深耕“三农”市场,深挖小微企业,深耕新兴产业,通过下沉客户提升风险偏好,积极开拓长尾客户提高风险资产收益率;要进一步优化资产结构,加大对“三农”、小微企业和居民消费的信贷支持力度,提升存贷比;培育新的贷款增长点,进一步提升零售贷款占比,在控制好风险的前提下,积极拓展汽车消费贷、综合消费贷和信用卡分期业务,支持城乡居民消费升级。

做严风险管理 一是加强利率研判工作。通过加强对市场利率的研究与预判,预测资金出入大致趋势,适度争取加大操作权限,提前做好市场化负债及资产的布局,以平衡好流动性与收益性。二是灵活运用利率衍生品对冲利率风险。利率并轨后存贷款利率向市场利率回归,可利用利率互换等利率衍生品更好地对冲利率风险,并建立专业化队伍,提高衍生品交易能力。

加强资本管理 农商银行要充分利用监管支持资本补充的政策空间和市场宽松空间,及早规划资本补充需求,并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。

(作者单位:广东惠州农商银行)

□ 唐伟

党建引领扶贫新模式通过抓好党建促脱贫攻坚,切实把握了党建工作与脱贫攻坚的内在联系,坚持问题导向,抓住关键,聚焦重点,真正把党建资源转化为扶贫资源,把党建优势转化为脱贫优势,把党建活力转化为脱贫攻坚动力。突出党建示范引领作用,推动党建与精准扶贫工作深度融合,相互促进,积极探索脱贫攻坚模式,能较好地解决贫困地区发展产业的资金诉求问题。在新时代加强基层党组织建设、全面实施乡村振兴的战略背景下,党建引领扶贫的新模式有进一步完善和复制推广的空间。

调优干部结构 按照“选优配强”的原则,强化基层党组织建设,选派文化素质高、年轻优秀的致富带头人、返乡党员、退伍军

人等担任村党支部书记。创新党组织设置方式,通过在产业链、合作社、集体经济组织、生产小组上建立党组织等方式,不断延伸党组织和党的工作有效覆盖,促进“抱团发展、联动脱贫”,解决村支“两委”作风软、效率低、不作为的问题。

提升干部能力 采取集中轮训、示范培训、外出考察等形式,对村干部实行全覆盖式培训,拓宽村干部视野,逐步提高村干部队伍的服务意识、大局意识、协作意识和发展意识,提升村干部带领致富、带头脱贫的能力和本领。同时,建立健全基层干部脱贫任务考核机制,把“软任务”变成“硬指标”,确保学有实效、学以致用。

压实干部责任 严格制度落实,层层压实责任,坚持标准不降、程序不减、要求不变,从严从实落实“三会一课”、民主评议党员等党

内政治生活制度,不断提高基层党员干部的政治觉悟、理论水平和业务能力,不断增强党员干部的全局观念和抓落实的意识,提升党组织的凝聚力、战斗力、创造力。

培育特色产业 基层党组织应加强与地方金融法人协作,积极扶持本地特色龙头企业做大做强,通过“公司+合作社+农户(贫困户)+基地”的经营管理模式,建立利益联结机制,让贫困户搭上企业的“快车”脱贫致富。农商银行要向贫困户发放扶贫小额信用贷款,让其投资入股专业合作社,这样既化解了企业融资难、融资贵问题,又通过利益联控制机制让贫困户凭借股份获取稳定收入。要结合贫困户流转土地、企业雇用贫困户劳力等,推出配套帮扶措施,实现产业发展带动农户增收的“造血式”脱贫。

凝聚攻坚合力 积极探索各级党组织结对

共建,通过贫困村同城镇居委会、贫困村同企业的政治觉悟、理论水平和业务能力,不断增强党员干部的局观念和抓落实的意识,提升党组织的凝聚力、战斗力、创造力。特别是要在推进扶贫劳务协作中充分发挥党组织作用,建立完善外出务工人员返乡创业和本地贫困户职业技能培训机制,切实提高农村劳务本地消化能力和就业脱贫覆盖面及成效。要大力培育先进典型,精准提炼工作模式,做好重大典型、先进经验的宣传和推广,充分发挥党建示范引领作用。同时,加大党组织激励关怀力度,开展脱贫攻坚党内表彰,对脱贫攻坚中表现突出、符合条件的优秀党员干部加大培养使用力度;对扶贫一线干部的思想动态加强跟踪了解,帮助其解决实际困难,激励党员干部在脱贫攻坚一线苦干实干、担当作为,决战脱贫攻坚。

(作者系湖南麻阳农商银行党委书记、董事长)

农商银行信贷业务发展路径



□ 许兵 骆婷

近年来,部分农商银行在信贷市场拓展中面临着信贷投放不足的问题,综合对农商银行发展现状,笔者认为,农商银行应该坚持“强基固本、开拓创新”总基调,以内部管理和发展方向为抓手,推进信贷业务稳健增长。为此,本文就农商银行信贷业务发展的路径进行了探索,并提出了相应的解决办法和建议。

打造一流客户经理队伍 一是把好入口关,将优秀人才吸收到客户经理队伍。农商银行要进一步优化客户经理队伍,将全行最优秀的专业人才充实到客户经理队伍中,以优秀的客户经理带动业务持续健康发展。二是严把出口关,建立考评机制。建立城区客户经理、农贷客户经理竞争、激励、淘汰的有效机制,通过有效机制,优化客户经理队伍。三是创新客户经理培训模式。每年选派优秀的客户经理到先进银行和网商银行等金融机构开展业务跟踪学习,直观地感受与其他银行在营销、业务、科技等方面的差距,并及时将一线建设反馈至总行。四是全面培养,做好人才储备。客户经理队伍是支行行长、副行长的储备库,支行行长应加强对其的培养,打造一支技术过硬、执行力强、精通业务的一流客户经理队伍,为农商银行未来发展培

养、储备人才。

目标考核强化靶向引导 一是细化任务指标。农商银行在目标任务制定上不仅下达总量目标,而且下达结构目标,全面增加基层支行信贷结构调整的动力,引导基层支行在维护好大额贷款客户的同时向小微企业客户和消费贷款客户倾斜调整。二是加大对贷款存量管理的经营考核力度。存量贷款周转需要耗费的工作量和新增贷款差别不大,尤其是大额流动资金贷款基本上为1年期,每年均需重新调查审批放款,对客户经理的综合能力要求更高、耗费精力更多,建议农商银行在经营绩效考核时进行适当倾斜,一旦加大存量考核力度,管户多、管理贷款余额多的客户经理与管户少、管理贷款余额少的客户经理收入就拉开了差距,促使其强力营销,奋起直追。同时经营好的客户经理将更加努力营销,这样势必会在全行形成“比学赶超”的良好氛围。三是适度加大利润实现指标的考核力度。针对一级支行实施相对独立核算,总行应根据信贷规模、存款规模等指标任务测算出利润(或限亏)计划进行考核;同时针对当年内已全部清收且贡献了较高利润的优质贷款项目,对管户客户经理进行一次性奖励;引导支行从众多业务发展数据中寻找那些关系本支行发展的关键信息,促使支行在重视贷款规模的

同时,还要通过发展优质客户、提升利率溢价能力,加入中间业务进行组合营销来达到实现利润的目标,优化资源配置,提升经营管理水平。

强化信贷产品创新 一是创新生产经营贷款担保方式。农商银行要引进一批可复制、易推广的信贷产品,如推行“应收账款质押+保证”“银行+农担+企业”“银行+园区+企业”“银行+协会+联保”“银行+龙头企业+农户”“银行+总部+经销商”等多样化的信贷服务载体,根据生产周期、资金回笼周期,设计贷款期限、还款方式等,确保信贷风险得到有效规避,逐步解决成长型企业“贷款难”的问题。二是丰富消费贷款产品,满足客户多元化消费需求。农商银行要充分抓住县域房地产业务发展势头,探索推出“装修贷、家具贷、家电贷”;抓住疫情后群众旅游、消费意愿的增强,探索推出“旅游贷、手机贷”等特色产品,丰富产品种类,满足客户多元化需求。三是加强跨界合作。农商银行要加强与科技型大数据企业的合作,有针对性地开展大数据技术的探索应用,以此弥补农商银行自身技术力量不足的短板;通过与其它行业龙头的合作建立平台,搭载跨界合作金融服务(通过省联社),如可以开发“电易贷、气易贷”等纯信用贷款产品。四是积极与省联社探索线上贷款业务的开发,加大电子银行客户营销,为线上贷款业务发展储备基础客户。五是结合区块链技术与省联社探索小微企业债券等业务。

深耕市场加强覆盖力度 一是实行“分层对接、重点突破”的营销策略。由农商

行带领城区支行积极参与政府主导的市政建设、基础设施建设项目,并积极跟踪落实因市政建设拆迁、家庭回迁后产生的各项消费信贷需求;由乡镇支行做好传统农村信贷业务,通过进一步把“双基共建”工作做深做实,扩大信贷产品覆盖面;聚焦特色产业和园区、基地建设,重点服务好家庭农场、农民专业合作社、小微农业企业3类主体;信贷支持农村基础环境建设,大力支持县域经济发展。二是大力拓展小微客户。在网点设置、考核重点、资源配置等各方面向小微客户倾斜,加强产业链、商圈、消费贷款等领域贷款的拓展力度。三是大力拓展公司类客户。紧跟“工业强市战略”,紧盯因产业结构调整转型升级带来的新投资与信贷需求,对企业进行逐一跟踪走访,无论与客户是否建立了信贷关系,都应确立维护人员定期回访,掌握客户需求;对于农业龙头企业要从企业的自身特点出发,采取有针对性的具体措施,持续深化企业与贫困户构建利益联结机制,既能解决农业产业化信贷资金供给不畅的问题,又能进一步固化精准扶贫成效,彰显社会责任担当。四是加强公私联动。针对政府机关、事业单位、村(居)民委员会、已建立信贷关系的企业等,可以通过建立金融服务微信群、专人服务等方式,进行金融知识和信贷产品宣传。针对房地产企业,可围绕房地产项目开发建设全流程展开,满足业主在购房、购车库、装修、购买家具、家电等方面的金融服务需求。

(作者单位:四川什邡农商银行;许兵系该行党委书记、董事长)