

当代金融家

后疫情时代

农商银行经营困境的破题之策

□ 张维贤

今年初,一场突如其来的新冠肺炎疫情打破了人们原有的生活节奏,也给经济发展按下了“暂停键”。受疫情影响,以农商银行为代表的中小金融机构面临着疫情防控、业务经营和转型发展的3重压力,如何审题、破题、答题,决定着其能否夺回失去的时间,抢抓今年业务发展的主动权。

疫情给农商银行带来哪些影响?

中小金融机构的转型发展关乎着服务实体经济、助力“六稳”工作大局和打赢防范化解金融风险攻坚战之间的关系。此次疫情的突发,不仅对实体经济的发展产生了冲击,更使得中小金融机构的资产、负债和权益产生了冲击。

资产端 显而易见,此次疫情最受到伤害的是中小企业,而这部分客户恰恰是农商银行的主要服务对象。经济下行,很多中小企业原本就经营困难,此次更是举步维艰。从存量来看,中小企业未来可能面临巨大的还贷压力,势必提高银行不良贷款总量,降低存量的信贷资产质量;从增量来看,受政策指引,大型银行市场下沉引发“价格战”,其触手伸向县城、小微和零售领域,而农商银行资金成本和运营成本高,拼价格无异于饮鸩止渴。加之,农商银行科技赋能不足,贷款营销过度依赖线下,无法“面对面”尽职调查,很难挖掘新客户。

负债端 受金融科技公司、大型银行和同类中小小银行的3面夹击,疫情中,农商银行存款流失率进一步提升。而疫情给群众带来了一次“非接触式服务”的体验机会,从中也暴露出大部分农商银行科技创新能力不足、研发能力欠缺、获客渠道传统、营销模式单一等问题。而金融科技公

司和大型银行对大数据、区块链等新一代技术的掌握走在了农商银行前列,抢占了不少市场份额。

权益端 农商银行长期存在资本补充渠道匮乏问题,导致不能有效支持其规模扩张和业务转型。由于疫情加速了经济下行,进而导致中小小银行的资本充足率进一步下降,加之前面提到的受资产端和负债端的影响,今后一段时期,农商银行的实际经营状况更加难以预料。

疫情给农商银行带来哪些思考?

农商银行员工要增强信心、坚定信心、全面、辩证、长远地看待此次疫情的影响。

全面 从目前中国经济目前发展态势来看,整体经济局势的韧性较强,弹性较大,而此次疫情对全球经济都产生了影响。中国作为疫情防控较好的国家,经济已经在回归原有轨道的路上,只要措施得当,预期不会对整个金融系统产生太大影响。但由于疫情持续时间不确定,疫情产生的影响存在滞后性,实际产生的影响还需进一步考量。

辩证 此次疫情可以说是“危中有机”,主要表现在加快了农商银行数字化转型的步伐。不少农商银行受技术水平的局限,以往的数字化转型形式大于实质,科技研发依赖于省联社和外部公司,科技赋能明显不足,一场疫情使农商银行明确了,金融科技是农商银行以后发展的核心竞争力之一。

长远 虽然疫情对经济社会的发展造成了一定冲击,但是必须要看到疫情是暂时的,绝大部分企业也不会经历一次疫情就倒闭,而且农商银行主要经营小微企业等客户,贷款额度小,风险相对可控。

后疫情时代农商银行该如何应对?

面对后疫情时代,农商银行要从前期全力以赴抓疫情防控转为疫情防控和业务经营两手抓,要看到农商银行在发展过程中的短板,研究其发展思路,寻求突破转型。

紧抓“农”“小”讲政治 全面支持企业复工复产,与“三农”和小微企业同患难,是农商银行的责任担当。农商银行可通过开展非现场调查等形式,评估疫情对企业生产经营的影响,进一步开展“一户一策”的差异化服务;针对疫情影响大但未逾期的客户,可以采用还本续贷、调整贷款利率、调整还款方式等措施,支持企业生产经营;针对疫情影响严重导致逾期的客户,可以采用利息减免、征信保护等措施,帮助客户走出生产困境;在帮扶小微企业的同时,农商银行要注重对客户的分类管理,对资金紧缺、高质量客户和生产防疫物品的企业进行有效筛选,量身定制信贷方案;对在线教育、医药、电商等“异军突起”的行业,要有长远性判断,紧抓时机发展信贷业务。

紧抓“数”“人”讲创新 “数”,即数字化。疫情给银行数字化转型按下了“加速键”,此次疫情中,金融科技实力较强的银行面临的经营压力明显较低,农商银行在数字化转型中必须做到以客户为中心、以大数据为基础,以金融科技为手段,搭建“科技+业务+营销+管理”的全方面数字化平台。同时,还要改变技术支持的手段,要从依赖省联社和外部科技公司转换为依靠省联社、科技公司和同业合作伙伴,共同搭建开发平台的方式。“人”,即人才。通过这次危机,可以重新整顿农商银行队伍,认识一批、改造一批、提拔一批,提升队伍精气神,优化队伍标准,打造优质的农信铁军。加强农商银行人才队伍

建设,重点培养“技术+业务”型人才,明确招聘人才、选拔人才、培养人才的标准就是让做业务的更懂科技、让会科技的更懂业务。

紧抓“快”“暖”讲服务 “快”,即速度快。在“价格大战”面前,农商银行应该清醒认识到,调价格只会增成本、降收益,与资产实力雄厚的大型银行“死磕”绝不是长久之计,要发挥农商银行决策链短、速度快的服务优势,“拼服务”才是农商银行立足市场的潜在优势。复工复产之际,企业在乎的不仅仅是利率定价,更在乎的是贷款发放速度,农商银行领导班子可以带头前往企业了解需求,现场考察,决策前移,进一步缩短决策链,提升服务效率。此外,农商银行长期存在的本土优势,在数据化时代并未过时。“暖”,即暖人心。依托本土优势,农商银行更了解客户的所思所想,更能专注做好大型银行做不好甚至做不了的事。农商银行与“长尾客户”建立依赖关系,就要做好暖心服务,不断提升客户的获得感,这样才能为农商银行长远发展谋出路。

紧抓“进”“退”讲风控 “进”的是进一步强化不良资产处置。疫情中,资金实力和风险抵抗能力较弱的小企业信用风险不断增加,农商银行必须重点关注这类企业的市场风险,要注意预防个别企业利用疫情钻空子,以此获利;还要提前应对疫情结束后可能引发的信贷风险。“退”的是对经营和风险的容忍度。农商银行必须结合行业、客户等特点,对疫情影响做好评估分析,适当提高经营和风险容忍度。尤其是在今年的经营考核里,应当对授信额度、风险资产占用、逾期贷款等方面提高容忍度,淡化前两个季度指标的考核,合理配置全年资源。

(作者系江苏响水农商银行董事长)

□ 李学婷

近年来,随着金融体制改革的不断深化,我国中小银行面临利率市场化,存贷款息差收窄、客户需求多元化等现实挑战,这就对农信机构深化金融供给侧结构性改革,加大服务实体经济力度、构建多层次银行服务体系提出了要求。为此,本文就农信机构如何做好资金业务、防范资金营运风险提出了几点建议。

合理配置资金,丰富投资产品 一是农信机构要有合作共赢意识,在不断加强与银行业、券商机构的交流沟通中建立合作渠道,积极取得资金实力雄厚的大型金融机构授信,提升同业业务水平和质量,建立并维护好与客户长期合作关系。二是要做好同业拆借、同业存放、同业理财、同

业存单、票据业务,利用债券业务调整资产结构,合理选择国债、金融债、企业债和短期融资债券品种,增加利息收入。三是积极探寻与银证、银保、银基、银信等机构之间的合作机遇,拓展业务广度,增加合作伙伴,使资金业务更具主动性、广泛性和流动性。

提高员工素质,建立完善人才机制 农信机构应加大人才培养力度,通过选派优秀员工去先进同业实践学习,拓宽视野、提高能力。同时,员工自身也要不断加强自身素质学习,从经济基本面、资金面、政策面等方面加强对市场运行情况分析,把握市场动态,做好市场研判和预测;通过队伍建设推动金融业务的发展,使之成为农信机构资金营运业务的核心竞争力。

加强风险管控,保障资金运行安全 银

行经营的本质就是对风险的承担与管理,风险管理水平的高低是商业银行经营成败的关键。农信机构要通过建立完整的前、中、后、台风险管理架构和组织,来明确职责、保持独立、相互监督,保证业务的安全、健康、可持续发展;建立金融同业统一授信机制,切实堵住授信管理“盲区”,有效锁定业务中可能出现的信用风险;通过落实责任,依据业务流程和操作规程,建立严密的岗位业务职责,并建立相关的资金运营制度和业务操作流程,防范操作风险。

不断探索实践,创新资金运营方式 农信机构在未来的金融市场发展中,要充分运用国家政策的扶持,积极进行改革与转型,并对资金营运方式与模型进行探究,使资金营运管理更加具前瞻性。农信机

构要能够在国家相关法律法规的保护与约束下,结合自身实际营运情况,对内部责任、结构、管理机制进行优化;管理层应及时对资金营运管理理念进行更新与转变,并结合市场发展需求,制定企业实际发展情况与市场经济发展需求相符的管理措施。此外,农信机构要积极开展金融业务创新,并在其管理中灵活运用市场化机制。

目前,金融市场业务随着市场经济的发展扮演着越来越重要的角色。农信机构应全面剖析自身在资金营运管理中的短板,改良资金营运方式,不断提升自身资金营运管理能力,从而促使资金运营更具规范化、合理化、效益化,实现农信机构的快速稳步发展。

(作者单位:河北省乐亭县农信联社)

□ 曲建军

在改革发展的今天,建设好企业文化要发挥党建引领作用,把党的先进思想和运行机制融入到企业价值塑造和企业管理中。近年来,内蒙古自治区科尔沁左翼后旗农信联社党委持续、务实、高效地开展党建文化建设,不断在基层党建文化工作中注入更多的文化元素,将企业党建文化工作向科学化、新颖化、多元化发展,引领企业健康稳健发展。

把加强党的领导与完善法人治理相统一 一是突出党的领导,强化改革发展引领力。科左后旗农信联社将党的领导、党建工作融入到账章中,并按照新修订的章程严格落实党建工作,实现联社章程与党委议事决策规则的有效链接,并处理好党组织与“三会一层”的关系。党组织研究讨论始终是理事会、经营层决策重大问题的前置程序,充分发挥党组织“把方向、管大局、保落实”的核心领导作用。二是深化发展战略,强化改革发展的战斗力。科左后旗农信联社党委班子以各级党委的工作部署为指引,提高政治站位,坚持和加强党对一切工作的领导,全面履行“一岗双责”的工作职责,确定了以支持供给侧结构性改革为主线,紧紧围绕服务实体经济、防控金融风险、深化金融改革3项任务,深入推进转制工作,严守风险底线,持续加大“三农三牧”、小微企业信贷投放力度,助力脱贫攻坚,开创了该联社稳健经营、高效发展的新局面。

把党的组织领导和建设信合队伍相统一 一是抓组织领导,一盘棋统筹推进。实践中,科左后旗农信联社坚持党管干部原则,发挥党组织对选人用人的领导和把关作用,从严选拔领导干部,完善领导干部管理机制和双向进入、交叉任职”领导体制,构建党组织与法人治理结构有机融合的组织架构;明确党组织参与重大问题决策的内容、程序及规则,确保党的决策部署的贯彻执行,不断提高领导班子政治站位,以高效务实的工作态度坚决执行上级决策部署,并结合实际制定出具有针对性、可操作性的发展战略。二是抓队伍建设,鼓足干劲,凝聚员工动力。科左后旗农信联社注重加强中层管理干部队伍建设,积极培养后备干部、年轻干部,尤其是信用社主任及部门经理人员,坚持品行优良和专业胜任双标准制,科学制定岗位任职标准、职务晋升决策机制,规范职务晋升路径,通过开展中层干部竞聘,切实增强人岗匹配度,实现“能上能下”的良性用人机制。

把基层党建的组织建设和经营管理相统一 一是加强基层党组织管理。该联社建立健全了党内各项制度,并配备专职党务干部,广泛开展党员示范岗、庆祝建党99周年暨“两优一先”表彰大会等活动,进一步增强党组织的生机与活力;充分发挥党支部的主体作用,积极开展慰问老党员、关爱孤寡老人等活动,把基层党组织建设成为宣传党的主张、贯彻党的决定、领导行社治理、团结职工群众、推动改革发展的坚强战斗堡垒;严格执行“三会一课”制度,定期召开支部党员大会、党支部委员会和党小组会,并通过党委书记讲党课、班子成员到联系点讲党课、聘请老师讲党课等多种教育方式,建立了学习、调研、宣传“三位一体”的学习模式,为企业经营管理提供了政治保障。二是加强群团队伍管理。在抓好党员日常教育管理基础性工作的基础上,该联社建立了健全党内激励关怀帮扶机制,引导职工积极践行社会责任,帮扶社会弱势群体,营造关爱社会、阳光自信的信合氛围。在丰富职工文化生活上,该联社搭建了“农信书屋”“职工电子书屋”等学习平台,经常开展知识竞赛、趣味运动会等形式多样的文化活动。

把严肃党的纪律和管理领导干部相统一 一是全面从严治党,严格落实各项规章制度。实践中,该联社严格按照章程内容,执行权责边界规范的决策程序,党组织研究讨论是重大经营管理研究决策的前置程序,特别是针对“三重一大”制度,坚持民主集中制,按照规章制度行使职能,并加强理事会、监事会建设,形成各司其职、各负其责、协调运转、有效制衡的法人治理机制;实行党组织主体责任和纪检组织监督责任清单化管理,成立党风廉政建设领导小组,与各党支部书记、信用社主任签订党建与业务经营的双层责任状,强化权力运行监督,全面推动从严治党。二是强化监督执纪,全面夯实党建基础。科左后旗农信联社全面贯彻党中央八项规定精神,持之以恒整治“四风”问题,落实党风廉政建设主体责任和监督责任,持续推进正风肃纪、警示教育、“雁过拔毛”式腐败问题等工作;通过开展廉洁从业教育大会、观看合规文化宣传片、参观警示教育基地等形式,深入开展纪律教育。

(作者单位:内蒙古自治区科左后旗农信联社)

党建与农信文化深度融合路径探索

如何做好农信机构资金业务

农商银行助力乡村振兴战略的策略研究



□ 边庆祝

长期以来,农商银行作为乡村金融服务的主要提供者,在新农村建设和农业经济发展中扮演着重要角色,为推动乡村经济更好更快发展,保障乡村振兴战略目标的顺利实现起到了关键的作用。笔者以黑龙江省黑河市乡村实地调研为例,阐述了农商银行在乡村振兴战略中的现实作用及推进策略。

全力推进农业基础产业 一是推进产业基础建设。进一步加强黑河市农

业基础设施建设,走农业科技道路,将优质农产品做大、做强、做精。农商银行应坚持强农、富农、惠农的发展定位,创新金融产品和服务方式,加大信贷支农力度,扶持农村一二三产业深度融合,助推农业供给侧结构性改革。二是推进产业精准扶贫。坚持“实事求是,因地制宜,分类指导,精准扶贫”的方针,重点是资产收益模式的精准扶贫,从“人”和“钱”两个维度细化、保证帮扶措施真正落实到户、到人。农商银行应充分发挥金融扶贫的杠杆作用,依托地方政府的扶贫支持政策,遵循可持续发展的金融扶贫模式,有效提高金融扶贫与精准扶贫的匹配度和适用度,不断提升金融扶贫的效率和质量。

全力推进生态旅游产业 一是实现农业与文化深度融合。将农耕文化、现代农业、生态旅游结合起来,打造属于黑河地方特色的“都柿主题艺术节”“矿泉大米节”“黑河乡村文化旅游”等旅游品牌。农商银行应以地方特色产业为基础,找准介入农业特色产业建设的支点,通过信贷产品创新、模式创新、差异化信贷管理等措施,全方位助力“一镇一业”“一村一品”建设。二是实现农业与生态深度融合。可将黑河市特色种植、生产、科研、示范和旅游休闲结合

起来,建立特色农产品产业基地和农业旅游示范点,让游客体验播种、插秧、收割、采摘、酿造的乐趣,让群众在参与生态体验、生态教育中获得身心愉悦。在高质量发展目标下,农商银行应把绿色金融理念贯穿到支持乡村振兴的全过程,加大对生态旅游、清洁能源、节能减排、绿色农业等新兴领域的支持力度,全力打造美丽乡村。农商银行要完善绿色农业信贷发放机制,制定差异化的信贷政策,在产品创新方面寻找突破口,探索农业龙头企业土地经营权抵押、商标股权质押贷款试点;建立面向农业龙头企业、现代农业示范区的“绿色贷款通道”,实现绿色金融服务由小到大,由点到面的快速发展。

全力推进新型经营主体 一是加快田园综合体建设。强化黑河乡村龙头企业对新型经营主体的牵引和带动作用,在发展当地龙头企业的同时,积极引进国内外知名的、有信誉的产加销一条龙企业,大力发展订单式农业,让农民充分分享产业链延长带来的各种收益。农商银行可以围绕田园综合体建设,向上向下延伸金融支持链条,带动刺激上下游产业发展,扩大农村金融服务规模和覆盖面,加快创新农村金融服务模式,加快建立多层次、广覆盖、可持

续、竞争适度、风险可控的现代农村金融体系。二是加快对黑河市乡村种植大户、养殖大户、家庭农场、农民专业合作社等新型经营主体的培育力度。不断提升农业产业发展的组织化生产、集约化经营和社会化服务能力,强化新型经营主体的协作经营、辐射发展能力。农商银行应针对产品、渠道、管理中存在的不足,建立更加灵敏的市场分析机制,围绕新农村村建设、农业生产、农民消费以及规模种植养殖、家庭农场、观光农业、农民专业合作社等新型农村经济主体,形成广覆盖、个性化、组合式的产品服务体系,延伸金融服务在“三农”领域的创新应用。

全力推进农业品牌建设 聚焦独具黑河市城乡特色的矿泉大米、瓜果、蔬菜、水产、畜禽等特色产品,积极打造农产品区域品牌和特色品牌。一是内引和外联协调并进。积极组织参加国内外产品展销会和促销会,充分运用报纸、杂志、广播、电视、网站等媒体和电商、网店等新兴销售渠道进行品牌推介。农商银行应在“三农”金融领域坚持不断创新,设计开发涉农线上贷款,深入推进土地经营权抵押贷款,探索推出适合农户需求的“家园贷”,把更多资源配置到农村重点领域和薄弱环节,为

打造农业知名品牌加油助力,更好地满足乡村振兴多样化、多层次的金融需求。二是线上与线下融合发展。可通过直播带货这种当今最流行的传播方式,由政府官员、网红主播对基础产业、生态旅游、特色农产品进行直播推广。如推出“游播”,可以边游览边介绍黑河乡村的风土人情,饱览黑河城乡的沿途风光,感受黑河乡村的历史文化;推出“吃播”,可以由政府官员和网红主播联合推介,品尝当地的特色农产品,从而将农产品的产地、优势、特色等内容推介给观众,吸引更多的消费者,进一步提升购买力。农商银行应主动融入互联网经济,优化完善“银行+电商”“银行+直播带货”等支持模式,开展覆盖本土农特农产品及特色产业农村电商业务,为壮大特色产业提供快捷、优质的金融支持。

目前,随着乡村振兴战略的深入推进给新农村建设、城乡一体化发展和精准扶贫工作带来了新挑战,也带来了新机遇。黑河作为一个“点”,如能充分发挥农商银行的金融支持作用,必将能扬长避短,发挥优势,协调并进,奋力攻坚,为乡村振兴战略的整个“面”带来崭新的理论启发和实践指引。

(作者单位:黑龙江黑河农商银行)