

当代金融家

农村地区现金服务存在的问题及对策

□ 马万荣 杨焕春

近年来,随着国家各项惠农政策的陆续出台,广大农村地区的经济发展和农民收入水平都有了显著提高。但现金仍是农村地区最主要、最基本的支付手段,这就对银行业金融服务工作提出了更高的要求。近期,笔者对四川隆昌农商银行各网点及隆昌市辖内农村地区现金服务情况进行了专题调查,现提出一些问题和对策。

农村地区现金服务现状

现金存取数据波动大 一是隆昌农商银行每天客户办理现金业务存取时间、数额不一,加之农村经济发展较快,对现金的需求大幅增加,今年又遇疫情后复工复产高峰期,给其结算带来了一定困难。二是面对“三农”,各种代理业务品种繁多,如代理养老金、土地赔偿款及各种水电气代缴等,使得网点每日需求的现金波动较大,增加了网点估算现金需求的难度。三是网点柜面大额现金支取数据不可控,如部分客户来网点预约大额取现,预约当天未取现,导致预约网点库存现金超限或者不预约以投诉要求强制取现,致使各网点库存数与上报总行数据不一致,导致总行上报当地人民银行数据不符。

流通人民币券别不合理,小面额币种短缺 通过对农村市场、商场调查,小面额币种短缺给农村地区的货币流通和百姓经济生活带来影响,主要表现在一是流通渠道不畅通。农村市场、商场由于没有足够的零钞找给顾客,很多时候只能以物找零的方式卖货。旺季时,老百姓到银行网点去兑换小钞,往往不能满足客户需要。二是残损币兑

换多,流通率低。隆昌市农村地区残损币较多,且残损严重的币钞由于票面污浊、粘贴纸或胶布,致使部分防伪特征失去作用,真伪难辨,容易误收假币,如人们在纸币上记事、学生随意涂画、教师收学(杂)费写学生名字等;老年人喜欢将钱币放在家里保管,容易造成火烧、鼠咬、霉变,给客户造成损失;部分残损币在兑换时只能达到半额标准,容易引起客户不满,造成不必要的纠纷。

农村金融服务水平有待提高,群众金融知识匮乏 主要表现在一是员工业务素质参差不齐,服务质量有待提升。在调查中发现,有部分员工对《不宜流通人民币挑剔标准》《假币收缴鉴定管理办法》等相关制度掌握不准确。二是宣传解释工作不到位。在宣传金融知识过程中,大部分群众只是将宣传资料带回家,未能认真听银行员工讲解人民币知识,造成了群众对反假币和爱护人民币的知识匮乏,不注意爱护人民币,如折角、揉搓、乱涂乱画等,影响了人民币的正常流通和使用。三是农村群众反假币意识薄弱,对收缴行为不予配合。农村群众淳朴,文化素质和辨别能力较差,防假币、反假币意识较低,犯罪份子往往利用农村特殊的地理位置和农民群众这一弱点进行金融犯罪行为。

助农取款服务点使用率低,未能充分发挥效能 一是部分偏远地区老年客户对POS、EPOS、ATM等自助设备不够了解,一定程度上存在排斥心理,存在不会用、不想用、不放心的情况,对助农取款服务接收能力较差。二是取款额度偏低,现金存量不足,商户面临两难,潜在风险较多,容易让违法犯罪份子有机可乘。隆昌农商银行的EPOS机具主要布放在农村杂货店、农资购销部,多为家庭式经营的个体户,助农取款服务点用



于支付给客户的现金均为日常的经营收入,数量一般较少,又无法满足持卡客户的需求;若在家中存放大量现金,又会给商户带来安全隐患,助农取款服务点面临两难的局面。三是服务点经营者以中老年人为主,文化程度相对较低,由于银行宣传工作不到位,使其金融业务和知识得不到有效提高。

改善农村现金服务的建议

银行提升现金数量精细化服务的观念 一是银行要高度重视现金计划的编制工作,确保现金供应量既能满足日常需求,又能在计划指标内运行。把为客户、为市场提供小面额纸币、兑换残损币等服务打造成特色企业文化,并对辖内营业网点柜员进行穿透式的培训,通过举办业务知识竞赛、岗位大练兵等活动,促进员工现金服务知识的提高,不断加强队伍建设;动员员工从柜台里走出去,以点带面,逐步扭转农村地区根深蒂固的“现金交易”传统理念。二是有技巧地了解客户资金用途,积极动员其对可用转账、电子渠道办理支付结算业务的使用,既可以降低柜面人员的劳动强度,也可以提高资金的使用率。

拓展非现金支付结算渠道,增加服务

“三农”新模式 在农村超市、乡村市场大力推广POS、EPOS、云闪付等非现金支付结算方式。规范服务点商户准入和业务管理,严格按照巡查机制开展实地巡查;对商户负责人及收银员开展风险教育,明确违规收单的风险责任;对服务点经营者强调登记台账的重要性,告知其引发资金争议所产生的严重后果;持续关注已经发现的未登记台账的服务点,切实提升制度的执行力;加强对服务点和服务操作人员的业务技能培训力度。

提高社会责任意识,多举措宣传金融知识 一是加强爱护人民币知识宣传。通过电视、LED显示屏、网络、报刊、面对面讲课的宣传方式,增强群众爱护人民币意识,自觉克服生活中的陋习,保持流通中人民币整洁。二是发挥“反假工作站”的堡垒作用。组织各个营业网点一线临柜人员开展反假币知识的学习和培训,进一步加大《中国人民银行假币收缴、鉴定管理办法》的宣传力度。在反假宣传中,着重引导客户明白假币的社会危害性,清楚自己的义务和权利,提高反假币工作主动性、自觉性,从根本上杜绝假币源头。

(作者单位:四川隆昌农商银行,作者马万荣系该行行长)

转变经营理念 服务实体经济

□ 顾金标

前不久,笔者参加了浙江农信学院举办的培训班,通过“学、思、践、悟”,在感受浙江同业先进的发展理念、强劲的发展势头、宝贵发展经验的同时,不断解放思想、转变观念,更坚定了“不忘初心、回归本源”的战略定力和强化服务“三农”、小微企业的职责担当,高效服务实体经济,借鉴“浙江经验”做好“江都答卷”。

转变服务逻辑,在深耕实体上有“新担当”一是坚定不移跟着“大局”走,全心助力乡村振兴。江都农商银行要围绕乡村振兴,全面满足江都区新农村建设、新型城镇化建设过程中的各项金融需求;加大金融资源倾斜力度,创新金融产品服务,加强对现代农业、农村一二三产业融合发展、新型农业经营主体、农村电商、乡村旅游、农村“双创”和农民住房条件改善等重点领域的信贷支持,继续做好扶贫小额信贷有序投放。二是心无旁骛跟着“当地”走,全心助力小微企业。要建立常态化走访机制,掌握小微企业经营实际困难,实行“一企一策”战略,推广“转贷贷、无还本转贷”,纾解企业资金流动性困难,逐步提高信用贷款和中长期贷款的比重,减轻企业还款压力,切实提升小微企业金融服务的获得感,为区域小微企业提供良好的融资环境。三是持之以恒跟着“普惠”走,全

面提升服务质效。一方面,加强管理机制创新,强化制度保障,贯彻落实好“普惠信贷业务尽职免责管理指引”,为一线营销人员撑腰鼓劲,着力解决好“敢不敢贷”的问题。另一方面,加强考核机制创新,强化正向激励导向,在信贷计划、内部资金转移定价等资源上向支农支小工作倾斜;在绩效考核办法中提高支农支小覆盖面和服务质效的激励权重,着力解决好“愿不愿贷”的问题。

转变风控逻辑,在风险防控上有“新举措”一是抓焦点,在风险理念上“变”包容。江都农商银行应借鉴浙江同业的经验,风险防控工作重点向防控经营风险转变,主动拥抱客户、包容客户。二是抓难点,在信贷结构上做文章。打好“做小不做大、做实不做虚”风险组合拳,加快“大额授信业务主责任人管理办法”的落地实施,从信贷链条的“末端”严防新增大额风险,稳妥有序做好存量大额贷款的结构调整工作,保障金融“活水”流向小微企业。三是抓堵点,在不良清降上下功夫。要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;增设资产保全部门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,开展不良贷款“歼灭战”。借鉴浙江同业优秀做法,尝试不良贷款听证会制度,通过对大额不良、违规不良、不良超标、跨区域不良

实施“四必问责”,通过过程还原、原因分析、质询提问等方式,营造高压态势。

转变营销逻辑,在科技创新上有“新突破”一是强化营销提升,挖掘“类员工”“金矿”。从员工出发,全员营销线上化,上线“金融朋友圈”线上社交营销平台,通过员工微信朋友圈分享营销,形成“个性化定制-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。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”。二是强化数据治理,挖掘“源数据”“金矿”。要将“整村授信”、企业走访精准采集的农户、企业数据与政府共建获得的政务数据、银行自身业务获得的各方面数据等“源数据”全部纳入数据库;建立数据处理和分析系统平台,向内看、往深挖,从而打通农户、政府、商户、银行间的数据“鸿沟”,建立起有江都特色的“数字乡村”数据库。三是强化异业联盟,挖掘“活平台”“金矿”。借鉴浙江农信“互联网+”民生服务平台,全面梳理辖区内产业集群、餐饮旅游、务工经商、婚嫁嫁娶等金融消费场景和实用性行为,搭建“龙川E购”平台,全面实现“金融+生活+场景”服务生态圈,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。

转变管理逻辑,在经营效益上有“新成效”一是向高质量负债结构转型。要树立存款立行的新内涵,以优化资产负债结构为突破口,把控付息率、息收率为重点,全面提升资金运用率。在负债端,加强存款、理财、同业负债等表内外负债的统筹管理,建立以成本为导向的负债结构调整机制,权衡收益空间,平衡规模增长。在资产端,通过统筹制定资产配置计划和资本配置方案,确保全行风险资产扩张与资本充足水平、管理水平、风险控制能力相适应。二是向精细化考核管理转型。要建立以财务为引领、以经营目标为导向,以过程管控为手段,以结果评价为依据的绩效考核体系;重点引入FTP考核机制,在综合盈利分析的基础上,准确识别每个机构、每位员工、每项产品、每个账户对总行的利润贡献,有效分配考核资源。三是向全面型预算管理转型。启用管理会计系统成本分摊模块以及多维度盈利分析模块,为全行条线、机构、客户经理提供不同应用角度的管理数据,引导其“算人力成本账、算费用账、算效益账”,通过将财务硬约束的理念和要求,贯穿到经营管理的各领域、各层面、各环节,提高管理精度,提升管理成效。

(作者系江苏江都农商银行行长)

□ 李扬

近年来,对于农商银行公司治理的监管要求不断加强,农商银行应充分发挥董事会的重要作用,从科学组建、规范管理、有效监督等方面,提高董事会履职能力,提升公司治理水平,促进农商银行稳健经营和持续发展。

夯实董事会履职基础

打造合理架构 农商银行要结合自身的经营规模和资产结构,合理确定股东董事、执行董事和独立董事的名额和比例,有效保障各方权益,确保重大经营事项高效决策和执行;探索建立董事人才库,尝试公开选聘优秀管理者和专家学者,破除“内部循环”带来的发展局限性,让董事以不同的行业背景和专业能力拓宽农商银行的发展空间;创造条件设置董事会办公室或配备专职工作人员,做好董事会的日常事务性工作,保障董事会专注于发展战略、市场定位、风险管理等重大决策的制定与监督执行。

打造高效团队 执行董事是农商银行经营管理的“局内人”,应主动交流思路、共享信息,带动股东董事、独立董事发挥参谋决策作用。股东董事大多在各自公司担任要职,掌握较多的行业信息资源,应积极发挥“数据库”的作用,促使内外部信息充分交流,为决策提供有效参考。独立董事既要充分发挥“公信人”的监督作用,增强股东对董事会的信任和支持,又要主动提供专业意见,为农商银行经营管理中遇到的问题提供解决思路。董事会秘书应畅通信息交流和决策执行渠道,协助各方董事高效开展工作,提高董事会的运作效率。

扎实推进董事会工作

扎实议事决策 董事会参与会议决策时,要充分保障各方董事能够及时获取信息,让其对董事会会议的议题有全面的了解,让董事会议事从“听报告”“举手开票”向事先审阅、现场议事转变,提高决策科学性;董事在发表意见时不能“无的放矢”,而要“一针见血”,敢于切中要害,从各自的专业方向为决策提供有效参考。要高效组织董事会会议,根据实际需要及时审议决策相关事项,杜绝议案“扎堆”,并保证足够的董事出席率;对不能亲自到场的董事灵活采取通讯表决等方式参与决策;进行重要决策时,组织相关人员列席参与讨论,帮助董事全面详细了解议事事项,提高工作质量和效率。

扎实完善体系 农商银行董事会设立的风险管理、薪酬管理等专业委员会是董事会的专门工作机构,是对董事会的补充完善。董事会要定期组织召开专门会议,主动与高管层和专业部门共同交流,研究推动关联交易、发展战略、支农、审计等重点工。专门委员会要制定工作计划,保障工作连续性,有效调动有关部门或分支机构配合;协调开展专门委员会工作,以报告、建议、总结等多种形式向董事会提供有关材料和信息供董事会研究和决策。专门委员会在董事会授权下,可主动就相关问题向管理层和相关部门提出质询,督导工作落实,确保工作实效。

促进董事会担当有为

落实评价机制 农商银行应严格根据《商业银行公司治理指引》《商业银行董事履职评价办法》等要求,以明确的评价内容,规范的评价程序,按年度认真开展董事履职评价工作,坚持原则不走过场,实事求是确定评价结果,并在董事会、监事会和股东大会上进行通报,督促董事提高履职意识,保障工作时间,圆满完成董事会的全年工作任务。

建立问责机制 农商银行董事的合规履职,除了董事的自我约束外,还要探索建立问责机制,夯实董事会良好运作,农商银行稳健运营的制度保障。实行董事问责制首先要赋予董事相应的权利,明确董事承担的责任,真正实现权责对等;制定相应的处罚标准,强化责任追究,让违规董事“痛到实处”,有效约束不作为,整治乱作为,最终达成以问责推进负责,实现尽责,保障董事规范开展工作。

探索激励机制 农商银行应尝试建立激励机制,充分调动董事的工作积极性,如董事提出的建议被采纳,帮助农商银行获得实际收益;借助个人的商业、学术声望在各类媒体宣传农商银行形象;组织行业论坛,提高农商银行影响力等方面给予奖励。

(作者单位:吉林长春发展农商银行)

农金思想

□ 冯晓东 田忠华

近日,中国人民银行党委书记、中国银保监会主席郭树清发表署名文章《完善公司治理是金融企业改革的重中之重》。他提出,要从多方面推动完善公司治理机制,其中提到“深化中小金融机构改革,必然进行许多兼并重组,但社会资本占主体的格局不会改变。”去年央行在《中国金融稳定报告(2019)》中也曾提到“将探索建立市场化、法治化的金融机构退出机制”。

据了解,当前我国金融机构数量超过5000家,银行业资产超300万亿元,保险公司总资产达21.7万亿元。庞大的资金数额和流动性能力,任何一家金融机构的风险暴露,就极易引发系统性风险,给社会造成不稳定因素。目前国内中小银行已达4000余家,其中农商银行、农村合作银行、农信联社共有约2220家,是一支庞大的农村金融队伍。

近几年,随着恒丰银行、锦州银行、包商银行等商业银行股权混乱,股东高额关联贷款或信用风险等问题先后浮出水面,暴露出部分中小银行机构管理的混乱,其缺少的是严谨性和守法意识。

从经营角度来考虑,过多的金融机构不易于降低经营成本。一方面,从近年来降低银行准入门槛,中小银行不断增加,银行网点星罗棋布,加之遍布的自助银行设备网点,简直就是“三步一

岗”“五步一哨”,增加了投资费用,加大了经营成本。另一方面,部分银行之间的无序竞争,如乱发实物、乱补贴的现象无形中增加了实体经济成本,给信贷投放最大限度地让利于实体经济带来障碍。受成本限制和经营盈利性的影响,银行对让利支持实体经济发展贷款利率就会减少百分点,从而制约了银行贯彻宏观调控政策的落地实施。

从金融法人治理的情况看,一些中小银行法人机构,为了达到股权控制的目的,在小法人、大灵活的心态下,不顾《公司法》的相关约束,在股权配置与关联交易等方面把关不严,导致了金融法人治理的乱象,给金融行业稳定带来不安全因素。股权的混乱暴露了中小银行在公司治理方面的突出问题。

然而,当前农村商业银行仍是支持“三农”发展的主力军。从省、市、县的金融支持“三农”生产统计数据来看,支持美丽乡村建设和脱贫攻坚工作中,农村金融机构是主力军,特别是深耕农村60余年的农信机构(农商银行、农村合作银行、农信联社)表现更为突出,是支持“三农”生产的佼佼者。农信机构在地理位置、人员配备、资源配置等方面有稳定的工作基础,有众多具有“三农”工作丰富经验的员工队伍,有爱心服务“三农”的一线客户经理,有遍布城乡的金融服务网点。农信机构在乡村拥有广泛的网点分布、扎实的客户基础、良好的信用积累和悠久的历史沉

淀,是任何一家大型商业银行不具备的。由于大型商业银行在农村金融市场受区域、服务网点和客户文化、年龄的影响,从而增加了大型银行的投资成本。而农信机构则能够通过省级法人治理,有效规范法人治理格局,提高风险防控能力,保持农村金融市场的主导地位。

省级农信联社法人治理雏形已经形成 2003年试点改革成立省农信联社后,其拥有了管理权和业务经营指导权,在经营管理、人员配备、业务技术指导等方面已具备了统一管理和规范的能力。面对省内众多县市级法人机构,省农信联社每年进行工作指导、规范,使各省农村金融业务的开展稳步推进;按照国家的宏观调控政策逐步引导各家法人机构有序支持美丽乡村建设,助力脱贫攻坚和支持小微企业发展,取得了可喜成绩,在管理全省农信系统法人机构方面积累了经验。笔者认为,只要组建一个省级法人治理的优质团队,按照法人治理相关规定操作,规范各法人机构股权,有效规避法人治理过程中的操作风险,组建省级统一法人单位,一定会有一个良好的发展格局。

建立省级一级法人,有益于保证法人治理更加规范 成立省级一级法人,各县级法人机构股权将统一到省级法人机构进行统计、汇总、统一核算,便于清理和规范其有问题的股权,便于处理股权交易中存在的违法行为,便于统一实施股权纠正改革方案,便于成立真实、有效、合

法性的省级法人金融机构,可有效化解各级法人的不规范股权和关联交易风险,降低农信机构管理风险。

全省一级法人,能够有效降低农信机构经营风险 从近年来银行出现经营风险的案例看,如包商银行、恒丰银行等都是单一以企业为背景的中小型商业银行,之所以出现风险,同行业、同级别的外援机构较少,增加了银行的经营风险度。而国有大型银行是全国一级法人,资金由一级法人调拨,哪里出现不良苗头,都会由总行出面解决,庞大的业务链条和经营体系,本身就提高了国有银行的风险防范能力。因此,农信机构在不具备全国一级法人的条件下,建立省级法人条件已经成熟,而实现全省系统内部的资金调度和调拨使用,对信贷需求量不大,信贷资金头寸较多的县级农信机构,可由省级法人机构根据全省信贷需求缺口情况,及时调拨支援信贷资金缺口的地方,这样既增加了信贷投放量,支持了地方经济的发展,又增加了银行的业务

收入,可谓一举多得。全省农信机构一级法人的建立,在业务经营、法人治理、技术支持等方面拥有了主动权,就可建立庞大的资金流体系,也能

够增强其风险防控的能力,其不但减少了系统内部法人机构数量,还减少了行业内不当竞争的

因素,也能为稳定农村金融市场起到积极作用。事实证明,中小银行机构做“减法”,是行业规范和发展的必须,也遵循了市场有序发展的规律。

(作者单位:中国银行保险监督管理委员会菏泽监管分局,山东巨野农商银行)

