

当代金融家



以监管评级引领农商银行高质量发展

□ 贾立群

近年来,农商银行逐渐转变经营理念,以监管评级引领高质量发展取得了一定的成绩。但在经济下行叠加新冠肺炎疫情影响的双重冲击下,农商银行经营深受影响,其高质量发展面临诸多困难。笔者从监管评级之势、之道、之术3个方面来谈谈农商银行的突围之路。

监管评级之势:

严监管强监管成为常态

近年来,金融监管形势逐渐趋严,央行、银保监会连续出台多项监管新规,同时组织开展了市场乱象专项治理等多项现场检查,并针对影子银行、同业通道、非标投资等业务模式,加强了清理整顿和规范限制。为进一步提升监管效能,银保监会发布了《银行业金融机构数据治理指引》,对于商业银行数据的准确性、时效性、完整性提出了更高的要求。今年5月,银保监会公布了9项罚单,其中8家银行处罚原因均为监管标准化数据系统数据质量及数据报送存在违法违规行为。由于在大数据时代商业银行的各项监管数据的采集、运用更便捷、高效,倒逼银行机构重视监管评级要素。可见,今后监管要求将进一步严格,监管标准将进一步收紧,严监管、强监管将成为常态。

监管评级提升之道:

道路崎岖挑战多

公司治理“形”似“神”不似 目前农商银行

行在股东股权管理、关联交易管理、战略管理、激励约束机制建设、董事和高管从业资格管理、履职管理等相关方面要依照监管要求不断完善和调整。实践中,由于农商银行的人缘、地缘因素决定了真正积极履职的股东和专业性强的董事较少,部分股东和董事过度关注短期收益,忽略治理机制完善的长期性和重要性,对公司治理机制的完善产生了一定的阻碍。

外部环境变化影响质量效益提升 由于经济整体下行叠加新冠肺炎疫情影响,作为农商银行主要客户的小微企业经营状况步履维艰,企业流动性问题突出,传导到农商银行会导致信用风险不断加大,不良贷款处置压力明显增加。

受政策导向影响,大型商业银行纷纷下沉服务重心,抢占“普惠”阵地,以其更灵活的产品、超高的利率争夺优质客户,导致其市场空间被严重挤压。随着让利实体经济的货币政策和监管政策陆续出台,引导银行贷款利率持续大幅下降,存贷利差大幅收窄,经营利润下滑明显。由于盈利能力受到业务收缩和不良处置的双重影响,农商银行的利润增长面临严峻挑战。

经营管理转变面临严峻挑战 部分农商银行在管理方面,理念陈旧,没有接受现代商业银行的管理理念,缺乏市场化激励约束机制,且机构之间风险管理、内控合规、信息技术等管理能力参差不齐。在经营方面,其信贷投放集中于当地个别企业或平台公司,信用风险相对集中;客户基础薄弱,负债来源有限,对同业业务依赖度高,流动性压力较大;面对规模增速放缓、盈利能力下降与不良贷款率上升的现状,其经营管理面临巨大挑战。

监管评级之术:

以高质量发展引领突围

推动公司治理向高质量发展转型 一是加强董事、监事培训,建立股东名单更新机制。明确董事、监事必须履行的责任和禁止性行为,加强监管评级、风险防控、合规经营等政策的传达、培训,为其履职尽责、推动合规经营、助力监管评级提升,打牢思想根基。将股东管理要求、股东权利义务、股权质押限制和股东关联授信等规定纳入章程,定期开展股东股权排查整治,动态更新股东“灰名单”和“黑名单”。

二是健全组织架构,强化董事会下设委员会职能。完善董事会下设委员会架构,通过监事会列席委员会会议,督促各专门委员会充分发挥各自在发展战略、风险管理、薪酬研究、风险内控等领域的专业作用,提前上报审批或备案;强化贷后管理,加强问责,一经发现未识别的关联交易授信,对相关人员进行相应的处罚。

三是加强关联交易管理,建立问责机制。建立董事、监事的个人情况及其控股企业信息台账,对核心岗位员工及近亲属信息进行整合,并对主要股东进行逐户梳理,通过工商信息、天眼查、企查查等渠道,搜集关联自然人及法人信息,形成关联方数据库,为关联交易管理提供数据支撑。要明确审批流程,并按照关联交易管理办法进行上报审批或备案;强化贷后管理,加强问责,一经发现未识别的关联交易授信,对相关人员进行相应的处罚。

推动风险管理向高质量发展转型 一是健全风险管理战略。明确并落实战略委员会职能,强化全面风险管理的战略引领,根据自身情况和市场环境,建立中长期风险战略规划。

二是加强文化建设与风险管理队伍建设。营造全面风险管理氛围,坚持文化为先导,培养全面风险管理的意识与行为,形成全面、系统、正确的风险防控意识;强化

队伍建设,培养员工稳健、安全经营的理念,完善员工风险知识培训,引导其风险管理意识的日常化和自律化,打造专业化、高水平的风险管理团队。

三是加强风险监控,提高风险预警能力。要根据国家宏观经济政策走向和市场供求关系变化趋势,逐步建立不同风险级别的客户风险基础档案,对不同风险级别的客户进行分类管理,对较高风险的客户形成定期的风险预警机制。

推动增长模式向高质量发展转型 一是深耕本地走错位发展之路。坚持“支农做土、支小做散”不动摇,坚定不移地走差异化和特色化发展之路,不断提升盈利能力和风险管理水平,有效破解资本约束、市场约束和空间约束,持续降低交易成本、业务成本、运营成本,改善经济资本结构,优化资产负债结构,夯实资产质量,提升资源配置能力,走“小而美”的错位发展之路。

二是多样服务,做精做强零售业务。开发按揭贷款、“住房租赁贷”“汽车贷”、消费贷等消费金融业务;加大支农服务力度,探索“两权”抵押贷款等新型涉农贷款模式,优化金融供给,为农民、城镇低收入人群提供适当、有效的普惠金融服务;提升金融服务能力,从抓业务向抓客户转变,坚持分类化管理,差异化服务,切实满足城乡居民便捷贷款、安心理财等多样化金融需求。

三是线上线下同步发力,努力向数字化、场景化转型。加大数字化转型步伐,构建“物理网点+线上银行”一体服务方式,形成业务的线上化、流程的自动化、决策的数据化、管理的敏捷化和服务的智能化;加快向场景化转型,将高度同质化的金融产品与高度差异化的场景金融相结合,提供特色产品,拓展服务半径,降低单户成本,提升运营效率;运用“场景+大数据”助力智能决策,提高风险管理决策水平。

(作者系广东惠东农商银行党委副书记、行长)

关于执行利率司法保护上限新规的建议

□ 橙意

2020年8月20日,最高人民法院发布新修订的《最高人民法院关于审理民间借贷案件适用法律若干问题的规定》,对相关内容进行了重大修改,引起市场强烈反应。但由于对涉及执行的许多细节尚未明确,导致各级司法、经济、金融、监管等有关部门以及借款客户的理解是“五花八门”,而执行也将是各取所需。为有利于认真执行司法新规,创造依法合规、公平有序的发展环境,规范金融行业利率行为,维护正常的经济金融秩序,确保达到修订政策的预期效果,笔者提出如下建议。

(一)从事贷款业务的金融机构与从事民间借贷的放贷人(机构),均应执行本次调整的贷款利率司法保护上限。作为中央金融监管部门批准的金融机构,不论从什么角度没有任何理由成为法外之地。

(二)中央金融监管部门批准的金融机构,其贷款利率应当低于民间借贷的利率水平。因为利用了国家信用、利用了央行信用、利用了公众资金,负有对实体经济和社会公众支持的义务和责任,理应当比民间借贷利率水平低。防止消费金融公司、信托公司、城商行、民营银行、银行信用卡等机构和业务对标民间借贷的贷款利率水平。

(三)明确最高法规定的利率司法保护上限为实际利率,而非名义利率。通过统一金融机构和民间借贷的贷款利息计算方法确保名义利率等于实际利率。贷款实行预收利息和分期还本付息,必须坚持“利随本降”,客户实际偿还的贷款利息,应随着贷款本金的逐期偿还逐期减少。

(四)统一地方金融监管部门批准的持牌金融类机构的利率和费用管理规定。包括小额贷款公司、典当公司、商业保理公司、融资租赁公司、融资担保公司与贷款、融资、担保等有关的利率、费率,均应有息费上限的标准和计算方法。

(五)坚持实质重于形式的原则,加强业内各机构业务合规性、合理性、穿透性监管。防止金融机构、民间借贷放贷人(机构)相互之间,借用业务合作之名变相提高利率和费率。防止同一实际控制人通过设立小额贷款公司、典当公司、商业保理公司、融资租赁公司、融资担保公司等多种机构,进行内部关联交易变相提高利率和费率。

(六)民间借贷的利率司法保护上限应当遵循期限利率原则,考虑民间借贷资金占用的时间价值,将目前“以一年期贷款市场报价利率四倍为上限”,改为“同期同档次贷款市场报价利率4倍为上限”,并且应规定利率司法保护上限不包含逾期罚息和违约金。因为,一是如果司法保护利率上限包含了逾期罚息和违约金,民间借贷的借款人就没有违约金,显然不合理。二是金融机构执行的“以一年期贷款市场报价利率”没有包含逾期罚息和违约金,其4倍之后也不应包含逾期罚息和违约金,确保其概念内涵前后的一致性。

(作者系重庆原重慶市金融监管局监管一处处长)

农商银行知识型员工薪酬激励对策分析

□ 罗庆

随着世界经济迅猛发展和高科技的进步,知识型员工已成为指引农商银行战略制定和发展的引领者。为充分发挥知识型员工在农商银行发展中的作用,调动其积极性来为农商银行发展服务,应认识到农商银行知识型员工的需要,有针对性地制定精神激励或物质激励实施措施,最大限度调动其工作热情,提高知识型员工的满意度是农商银行需认真对待的重要问题。

强化对知识型员工的激励措施 一是在内与外在的双重激励。农商银行要善于把握员工不同层次需求的特点,有针对性地制定激励措施是实施有效激励的关键。内在激励包括工资、奖金、提成、分红等,外在的精神层次激励有荣誉、荣誉、地位等,使知识型员工在收入上得到回报,同时可实现对自我价值的满足感,从而从提升知识型员工在农商银行中的归属感和荣誉感。

二是用宏伟的事业凝聚知识型员工。让知识型员工首先感受到农商银行发展的宏伟目标,让其建立一个美好的蓝图,让其认知到自己的前途和未来发展一片光明,激发其工作积极性,促进知识型员工为未来美好明天而坚定信念,奋发图强。

三是用优良的环境激励知识型员工。对于知识型人才来说,是把良好的农商银行环境和设施看成激励的一部分,这样有利于其工作实施和心理上的满足感。在长期脑力劳动和工作压力的情况下,良好的工作环境尤其起着重要的作用,一定程度上缓解员工的视觉、疲劳感和心理紧张状态。而知识型人才更多的工作是对知识型和信息的消化和应用,适当的身心放松可以提高知识型员工完成农商银行目标任务的实施效率。

四是建立科学的考核评价机制。农商银行知识型员工的工作考核难度大,大部分都是随着动态变化而进行的。因此,在考核的基础上,一定要对事件的过程和结果都十分了解,才能相对的量化。考核评价知识型员工时,其贡献要完全体现出来,对其工作中的能力、态度、成果要进行分析和考核,这样才能客观公正地评价知识型员工所取得的成绩。

构建知识型员工多元化激励体制 一是短期物质激励与长期物质激励相结合。物质激励的作用不仅对于知识型人才有效,对于任何员工都是有效的。尤其是当下经济快速发展,物质激励的方式就显得更为突出;短智的物质激励和长期的物质激励措施可使员工在长时间中制定自己的目标,激发其工作积极性;促使知识型员工充分发挥自身才能,成为农商银行战略制定和发展的引领者、实施者。

二是组织愿景激励与个人愿景激励相结合。农商银行的战略愿景对于知识型员工是非常有吸引力的,对于知识型人才,其专业知识希望得到施展和发掘;而在战略发展的道路上,农商银行知识型员工能运用自己的专业知识,第一时间整理规划出解决方案,从而实现个人愿景。

三是团队沟通激励与层级沟通激励相结合。知识型员工在工作中遇到的问题具有复杂性、多变化性、跨区域性,这就要求知识型员工具有很好的沟通能力,同时也是增进农商银行员工之间感情的方式,从而增强员工对农商银行的忠诚度。要保持团队和员工之间的沟通顺畅,消除层级之间的隔阂,使知识型员工心理和情感得到更好发挥。

四是授权激励与责任激励机制相结合。在农商银行管理中,知识型人才对于权力的下放越来越强烈,知识型员工希望在自己的专业领域中,可以依据独有的专业知识进行改革与实施,而减少中间请示环节,使农商银行管理变得规范。实践中,知识型员工往往比管理者更清楚问题的出处,更有能力做出正确的决策,且在权利增加的同时,赋予其一定责任,能更好激发其完成任务的动力。(作者单位:四川宜宾农商银行)

如何加强农商银行固定资产盘点管理

□ 黄光军

农商银行固定资产具有价值高、使用周期长、使用地点分散、管理难度大等特点,正是由于这些原因给其固定资产盘点带来极大的困难。为切实提高固定资产使用率,农商银行要经常开展固定资产清查盘点工作,并加强管理人员的责任,以达到固定资产管理的目的。为避免走过场式盘点,农商银行应在制定资产管理流程、流程设计、重点环节、系统建设等方面做实工作。

制度建设 要有管理办法、实施细则、操作规程。明确部门及人员职责,形成牵头管理部门统管,各管理部门细管,其余部门配合管,保管人精细管的格局。

流程建设 要建一个资产财务账本,建一个资产清单(即台账)。资产清单上,对资产

产逐个编号,逐个信息登记,逐个落实保管人,还要逐个贴标签码;做到“一物一码”“有物有码”“物码相同”。

重点环节 一是入账。财务部在固定资产入账时,入账凭证号码及入账科目要登记,并建立资产卡片,记载资产分类、金额、折旧率等,之后有变更的,要及时登记。二是入库。由归口管理部门经办人在资产清单上逐个登记信息,即购入日期、金额、型号、出厂序列号、批次等;在资产上逐个贴标签,将编号资产同资产卡片上的对应起来。三是标签。标签是盘点的灵魂,要规范标签上文字信息和二维码信息以及如何贴标签,并由保管人负责落实。四是交接。每次资产交接应有登记,交接双方落实。五是出库。资产出库需先交到归口管理部门,按规定资产清理后登记出库。六

是离岗。离岗员工保管的资产清单必须交出,并作为离岗手续要件,由离岗管理部门负责落实。七是拆并。对资产的拆出、并入应有登记,归口管理部门负责落实。八是盘点。盘点中要落实账实核对,形成纸质盘点资料,装入资产管理档案盒并妥善保管,还应收集购置资料、资产处置资料等归档,由农商银行各部门负责落实。

系统建设 一是实现目标。在资产管理系统中应有维护资产的各种信息,并能提供丰富的查询功能。特别是盘点时,从系统中导出或打印出盘点表,用手机扫描标签上的二维码,对二维码信息加密导出,核对二维码信息、实物信息、清单信息是否一致;扫码时自动存定位、存视频,还要存铭牌图片,这样可有效防止走过场现象发生。此外,农商银行资产管理信息系统设计中应减少操作步骤。

金融实践

开展手机银行业务的实践与启示

□ 侯乐乾

近期,多家银行密集推出“非接触式”银行服务,“非接触式服务”也是银行业未来发展的重要趋势。手机银行是江西农商银行最重要的线上化电子渠道之一,也是业务功能最为丰富的“非接触式服务”工具。本文对现代银行“非接触式服务”的新要求,通过分析研究宁都农商银行手机银行业务发展情况,找出现阶段存在的问题,并提出农商银行手机银行业务发展的改进措施和解决方案,以供同业同行借鉴。

把握方向营销 从宁都农商银行2019年新增手机银行客户的年龄分布来看,20周岁-59周岁的中青年客户为主要营销对象,客户占比达到了85.63%;19周岁(含)以下的学生客户仅有4361户,客户占比10.98%。事实上,20周岁以下的学生,特别是中学生和大学生,他们有良好的智能手机使用条件和线上化操作的使用习惯是未来农商银行的重要客户群体。目前宁都农商银行与全县135所学校签约了“校园通”缴费业务,为学校开立了结算账户,学生们可通过该互联网金融平台缴学费。2018年以来,该行陆续与宁都四中、宁都四中两所县内中学合作开展了“校园一卡通”业务,该业务旨在统一为在校学生开办银行卡,学生使用银行卡便能实现食堂用餐、

校内存取款、刷卡消费等功能。截至2019年末,已累计为学生开卡1万余张,并为每位有智能手机的学生开通了手机银行,绑定本人银行卡,从而增加了银行卡使用渠道,提高了客户粘性。宁都农商银行还以“校园通”为切入点,逐步与县内其他学校深入合作,开展“校园一卡通”业务模式,为在校学生统一开办银行卡,开通手机银行,培养学生客户的用卡习惯,将“90”“00”后学生客户引入该行。

形成导向营销 手机银行等电子银行产品在营销过程中,引导并教会客户使用产品非常关键,如果仅仅把产品强推出去,不久客户便会成为不活跃状态,成为“僵尸不动户”。为此,该行手机银行相继开通了包含账户查询、行内外转账、贷款申请及发放、社保卡激活、信用卡还款、购买理财、生活缴费等丰富的业务功能,并根据客户的特征,为其介绍并现场体验常用的功能,让客户真实感受手机银行办理业务的便捷性、实用性,让客户成为手机银行的“忠实粉丝”。

在客户注册手机银行后,要注意客户虽绑定了银行卡账户,但若客户在生活支付时没有经常使用卡的习惯,客户也会逐渐遗忘银行卡和手机银行的存在。因此,在客户办理业务间隙引导客户用微信、支付宝等第三方支付平台绑定银行卡并将其设为默认支付账户,打通银行卡与第三

方支付平台的支付渠道,让银行卡在客户手上“活用”起来。

使用靶向宣传 随着网络技术的升级换代,迎来了5G时代,社会节奏明显加快,群众愈发追求直观明了、简单快捷的“快餐式”服务,以抖音、快手为代表的视频类社交平台成为了现代主流媒体。在宣传方式上,相比较为农商银行传统的发放宣传海报、折页的宣传手段,将手机银行的功能描述、注册步骤、使用方法等以短视频的方式呈现,并在抖音等主流社交媒体展示,更能提高农商银行客户关注度,如能将视频进行渲染加工,让展现方式生动有趣,更能加深客户对农商银行产品的印象。同时,农商银行在线下营业网点,利用叫号器、ATM机宣传屏滚动播放,让客户在业务等待区也能随时观看,给客户以视觉冲击力。

优化员工考核方案 宁都农商银行以往对于手机银行只停留在考核员工营销新增用户上,对在新增有效户上认定标准不高,应当以注重实效为前提,结合省联社考核标准进行优化。一是制定手机银行业务发展规划。以16周岁-60周岁的客户为主要营销客户群体,以覆盖有银行卡的中青年客户为目标制定5年手机银行业务发展规划,分配手机银行年度营销任务。二是严格考核手机银行新增用户。对于新增手机银行客户,以用户开户当月至次月交易6笔

及以上为有效户做为考核标准,要求营销人员教会客户使用手机银行上的多项功能,让客户真正了解手机银行产品,切实解决客户的线上办理业务需求。三是考核手机银行存量用户使用率。过去员工对于手机银行的营销多少存在“重营销、轻维护”的情况,2019年,宁都农商银行手机银行交易6笔以上的有效客户为2.15万户,占比19.14%,全年无交易的客户有5.72万户,占比51.03%。针对1年以上无交易的手机银行“睡眠户”“不动户”,该行制定了专项考核方案,引导员工采取电话回访、活动宣传等方式,了解客户不使用的原因,解决其使用过程中遇到的问题,盘活唤醒“睡眠户”,让客户对该行手机银行产品用得上、学会用、习惯用。

优化售后跟踪服务 售后跟踪服务是产品营销中的重要环节,对于客户来讲,良好的产品服务能带来附加价值,使得客户满意度提升。银行业作为金融服务行业,其行业特性归根到底仍是服务,因此良好的售后服务显得尤为关键。宁都农商银行应当建立手机银行售后服务体系,以“谁营销、谁管理、谁维护、谁负责”为售后服务基本原则,将手机银行售后服务落实到人,同时根据客户需求 and 实际情况构建售后服务标准,提升售后服务质量。(作者系江西宁都农商银行副行长)