

当代金融家

金融科技赋能服务创新的实践与探讨
——以三台农商银行为例

□ 敬世明

近年来,随着现代科技的快速进步与推广运用,特别是大数据、人工智能、区块链等技术的多领域运用,社会公众对金融服务提出了更高的要求。科技的进步,用户思维与习惯的改变,对中小银行而言既是机遇也是挑战。大型银行在科技投入、基础积淀、机制建设等方面存在更大优势,中小银行面临较大的科技竞赛压力。但从实践来看,中小银行因其灵活的管理机制加之对科技的高度重视,通过捕捉科技金融风口,反能借助科技金融力量,不断缩小与大型银行的发展代差。本文以四川三台农商银行为例,就金融科技赋能农商银行发展进行了探讨研究。

实践与探索

当前,三台农商银行主要在七个方面进行了科技服务创新探索。一是打造运用场景,解决“获客”与“活客”问题。通过与辖内医院、学校、商超合作,推广“惠支付”结算产品,实现对用户资金的结算与沉淀;与税务、卫健部门合作,共建服务平台,实现“金融+税务”“金融+医疗”等服务目标;与自来水、燃气公司合作,实现生活服务费用手机银行缴纳。以上业务属于“高频”业务,只要用户首次使用,基本每月都会使用,提高了客户的产品使用频率。截至2021年9月末,三台农商银行电子渠道交易占比突破94%。二是建设综合服务站,解决助农服务“最后一公里”问题。四川农信作出了到2022年末,乡村综合服务站对全省行政村实现全覆盖的规划,三台农商银行现已完成建设目标,累计建设综合服务站402个。在实

现基本的金融属性后,该行后期将重点围绕“综合”下功夫,如通过加强跨界合作,与移动公司、农业农村局等部门协同,推进综合服务站“物流、信息流、资金流、人流”四流合一功能体系建设,群众在综合服务站可以购买日常消费品、获取最新的惠农政策、获得小额贷款、转账、查询等日常金融服务。目前,三台农商银行“农综站”实现金融业务月均交易7万笔、金额1700万元。三是发展“惠生活”,推进“金融+电商”服务,拓展特色农产品销路。四川农信着眼于电商服务,建设了“惠生活上购物平台”,为“农产品进城、工业品下乡”提供了新的通道。目前,四川农信手机银行用户通过手机银行即可进入“惠生活”平台,实现网络购物。而三台农商银行对有意愿到线上销售的合作社、家庭农场等实施免费服务,并主动对其进行包装、宣传,助力农户增收。四是发展智能贷款业务,解决贷款难和融资贵问题。工作中,三台农商银行先行先试,在省联社指导下先后上线“蜀信e贷”和“农e贷”智能贷款产品;通过对用户注册信息和网络信用数据的挖掘、分析,实现“零资料、秒审核、全线上、智能化”服务目标,用户只要信用良好、收入稳定、用途合规,可轻松获得最高30万元信用贷款。从今年年初上线到9月末,三台农商银行智能贷款达到1.4万户,余额10.6亿元。五是创新融资服务,破解抵押融资瓶颈。依托物联网技术与理念,该行积极探索“生物活体抵押贷款”,将养殖户的肉牛、生猪等作抵押物,实现对养殖户大额融资的有效满足。六是推进“银村直连”工作。依托与财政部门实施系统共建,该行发挥农商银行渠道优势,通过有效的授权管理、系

统留痕、定期对账等方式,推动村级财务管理规范化、阳光化、廉洁化,提高基层财务管理水平。七是开展科技“微创新”。该行利用行内科技力量,自主研发了客户预约(客户通过线上预约办理业务,减少到网点等候时间)、客户精准营销(通过客户在柜面刷银行卡业务,识别客户电子银行等产品绑定及使用情况)和自助机具线上巡检(通过线上反馈巡检及发现问题情况)三大系统,提高了服务质效与管理效率。

困难与问题

一是数据治理能力不足,存量利用率低,增量采集成本较高。虽然,经过数十年的发展,农商银行存储了大量基础客户数据,但以前对数据质量的重视不够,一些数据不够准确、完整;同时对数据主动分析、管理、运用不足,数据治理基础较为薄弱,影响到目前的数据应用。缺乏有效的共享机制,“数据孤岛”难以打破,如在实践中,大量的农户基础信息需要客户经理下乡入户采集,由于存在部门间的协调问题,此项工作难以通过公共服务机构或有效的制度机制,实现市场数据的高效、准确收集、共享。二是科技创新力量不足。科技投入的效益具有滞后性,很难立竿见影,一定程度上影响到农商银行管理层在决策上的积极性,同时,省联社科技平台建设地位和立意均与县级机构存在差异,容易产生个性化和特色化差距。且农商银行总体财力有限,科技投入有限,科技创新的力量不足,战术上主要采用行业跟随策略,缺乏独创性和突破性。三是风险控制能力不足。创新往往与风险相伴,科技创新既有项目本身的风险,也有项目投产后在消费端形成的风险,更需要机

构对预见和未预见风险具有高效响应能力。农商银行受限与人才、系统、管理能力等,对风险的主动应对和管理能力偏弱。四是公众教育滞后。科技金融一方面为公众带来了极大便利,同时也对金融安全带来了新的风险,去年以来,国内新型网络诈骗事件层出不穷,这方面,作为金融银行业机构的农商银行在自身系统建设和金融知识普及及公众金融风险教育上,还需持续发力,久久为功。

对策与建议

一是国家层面在加强公众信息保密机制建设同时,农商银行要依托大数据、云计算等新技术,推进税务、银行、人社、公安等部门数据实现共享,降低普惠金融服务成本,提高服务质效。二是同业层面,特别是农商银行要树立“抱团”发展思维,按照“包容、共建、共赢”的思路,加强科技合作交流,提高科技金融创新水平。三是机构层面,要保持战略定力,加强金融科技走势研判,坚定科技创新投入,强化数据治理,加强人才培养,同时,履行金融知识普及责任,在新时代乡村振兴战略中做出新的更大贡献。四是分工方面。按照“一级管一级,一级对一级”负责的模式,坚持因地制宜,省联社聚焦县级法人和农村客群偏好、需求变化,不断强化IT系统建设,夯实系统支撑。市县法人机构应立足地方实际,建立全面、有效的营销机制和产品售后维护机制,不断提高产品对客群的覆盖面。同时,鼓励在监管许可范围内,大力开展服务营销风控方面的“微创新”,不断提升服务质效,让金融科技从银行端加快融入公众生活,惠及千家万户。

(作者系四川三台农商银行党委书记)

新形势下农商银行转型发展的思考
——以罗江农商银行为例

□ 邓敏

当前,农商银行正处于加快业务转型发展和巩固深化改革成果的关键时期,面对复杂的经济金融形势、激烈的同业竞争以及各种矛盾和问题不断显现的困难局面,如何在“百年未有之大变局”抢得先机,持续保持农村金融、普惠金融、地方金融主力军地位不动摇?笔者结合工作实际,以四川罗江农商银行为例,就农商银行转型发展进行了思考。

坚持思想认知转型,统一思想凝聚共识是转型的关键。转型首先要以解放农商银行员工思想为先导,立足服务地方经济的现实现状,牢固树立守定位、做小做微的发展观念,破除做大企业、大客户的思想;牢固树立敢闯、敢试的开拓创新精神,破除“等、靠、要”的消极观念;树立不计得失、甘于奉献的价值观,破除急功近利、好大喜功的不良思想,找准应对挑战的办法,树立解决问题的勇气,坚定战胜困难的决心,激发农商银行员工队伍的发展激情,营造干事创业的良好氛围,集聚推动引领改革转型、风控发展的强大力量。

坚持党建工作转型,打牢基础抓好长运是转型的保证。一是党建基础规范

化。结合党史学习教育,通过“三会一课”等形式,持续组织学习,让干部员工明白“什么是党建工作,为什么要抓党建工作,怎么样抓好党建工作”;重新汇编《党务工作手册》,基层党建做实做细生活制度、阵地建设、党员发展、档案资料等规定动作,确保党建基础规范化。二是党建管理科学化。坚持“支部建在连上”,把党支部建在网上,把机关党员下沉到基层,增强党组织创造力、凝聚力、战斗力,真正发挥基层党组织的战斗堡垒作用和党员先锋模范作用;从党委、纪委两个主体责任发力,通过充实党委办、总行条线下沉,上下联动并配套完善相应的运行规则和考核办法,形成党委(纪委)、基层党支部、条线部门“三级抓”党建工作格局;同时充实党委办力量,吸收中后台部门负责人任党委办成员,确保“党委—党委办—基层党组织”政令畅通,制度执行力有效提升。三是党建考核标准化。充分发挥考核“指挥棒”作用,将党建“六大建设”与省联社“五大建设”“六大工程”相结合,细化党建考核指标设置,将党建基础规范、党建科学管理与业务经营的重点、难点和痛点作为党建考核主要内容,逐步形成责任明确、考核规范、评价科学、奖惩分明

的标准化党建考核机制,促进党建工作与经营管理的深度融合。

坚持内控管理转型,强基固本防范风险是转型的前提。一是梳理完善制度、办法流程,并常态化运营管理。结合组织架构调整、业务发展需要等,以季度为标准,年度为单位,持续开展内部规章制度梳理工作,实现制度梳理常态化。从完整性、合规性、适用性和可操作性四个方面着手,对各条线部门范围内的所有制度进行重新梳理、修订、整合、废止和新建,使各项工作有规可依,有制可循,积极发挥规章制度的保障作用,强化内部管理。二是组织架构再造,强化前中后台联动。要本着“压缩中后台,充实前台;打紧内勤,充实外勤”的调整原则,通过竞聘选拔干部队伍中“能干事、想干事、干成事、不出事”的管理者来引领改革转型和风控工作;通过双选建立良好的内部竞争机制,促进员工队伍合理有序流动。同时,要探索建立中后台“挂包”前台机制,配套“转作风、提效能、强监督、重考核”等一系列举措,形成“中后台围绕前台转,前台围绕市场和客户转”的氛围,解决前中后台脱节、扯皮的顽疾,发挥中后台“关心、服务、保障、支撑”前台的功能,确保前台对市场和客户“综

合金融服务营销”效果,实现队伍战斗力、执行力持续有效提升。三是强化作风监督,激励“人人高效能、事事不推诿”。要自上而下强推“马上就办、办就办好”的工作理念和规范、严谨、细致的工作作风,常态化建立督查督办台账,对领导批示、文件落实、月度要点等要实行全程督办、催办和问责,保障各项工作有效贯彻落实和政令畅通,切实转变工作作风,提高工作质量和效率。

坚持经营目标转型,逆势而进谋求发展是转型的出路。一是坚定服务三农宗旨,坚持服务中小微企业和城乡的市场定位,细分市场做到“明晓”,识别客群突出“精准”。二是围绕“四区”(农村、城乡、社区和园区)市场,推进产品与渠道转型,开发产品突出“专属”,渠道开拓注重“深入”。三是围绕信贷结构调整和客户结构提升,结合乡村振兴和农业改革,以及城区产业结构调整,持续深化“双基共建”“红色信贷”活动,深入推进“走千访万”和整村评级授信,推进服务与营销深度融合,金融服务强调“综合”,市场营销坚持“精耕细作”。四是围绕生产力、执行力的提升,持续有效推进队伍与考核转型,资源配置优先“满足”,经营考核实施“差异”。(作者系四川罗江农商银行党委书记)

如何推进地方金融基础设施建设

□ 郭奕希 刘艳艳

近年来,全国各省、市地方金融监管部门在地方金融基础设施建设方面作了许多探索尝试,在非现场监管、风险监测预警、地方金融信用、综合金融服务等方面积累了丰富经验。但在实际应用上效果并不理想,没有切实发挥出金融基础设施的关键支撑作用。作为地方金融监管部门,如何建好管好用好地方金融基础设施,有效防范地方金融风险,推动金融业更好服务实体经济高质量发展,已成为摆在各级金融监管部门面前的一项现实而又紧迫的任务。

创新思路举措 找准关键突破口 稳步推进地方金融基础设施建设

创新工作思路举措。一是创新思路方法。要坚持以体制机制创新推进地方金融监管改革重塑,以科技赋能驱动地方金融监管转型升级,以平台建设构建地方金融监管新模式、新生态,助力地方金融业态不断优化升级,助力地方金融行业高质量发展。二是找准切入点。结合实际状况,找准应用场景,构建全域、全周期、全流程的地方金融监管体系,实现“7+4”类金融机构非现场监管全覆盖和市场主体非法金融风险的监测发现全覆盖,推动风险监测、风险研判、风险预警、风险处置全流程

闭环管理。三是深入融合应用。在监测预警上,要实现多数据和多模型的全融合;在业务功能上,要实现实际业务与应用场景的深度融合;在服务管理上,要实现科技与金融的交叉融合。

解答好“四个谁”问题。一是在规划方面。政府部门应当主动担当、积极作为,统一规划和统筹设计,做好顶层设计,制定好建设标准和使用规范。二是在建设方面。应充分借鉴各金融机构和科技企业的专业经验,借助优质科技企业的专业能力,才能又快又好地建设地方金融基础设施。三是在运营方面。应由具有公信力和公益性的机构管理,或采取“政府+市场”的方式运营,既降低社会成本,又能提高社会公信力。四是在应用方面。应充分满足监管部门、金融机构、金融企业、金融投资者等各方的应用需求,提升公众用户的使用黏度。

做好“三次”精准转化。一是从建设愿景到顶层设计。在建设愿景的启发下,全面分析现状研究可行性,形成规划蓝图,提炼总结,挖掘出比较宏观、笼统的需求,再结合前瞻性考虑,形成顶层设计。二是从顶层设计到初步设

计。在顶层设计的架构下,全方位调研需求,充分借鉴先进经验与好做法,细化模块、细化功能,综合考虑性能、部署、运维等需求,形成可参照执行的初步设计。三是从初步设计到落地实施中。在初步设计的指导下落地实施中,组织、管理与人材是关键。在组织上,必须选取有监管科技应用经验的专业公司,组织一支高效精干的技术团队。在管理上,严控进度与质量,确定“路线图”,绘好“时间表”,制定“任务书”,高质高效推进,确保实际成效。在人员上,选取懂金融、懂信息的复合型专业人才,潜心研究开发,久久为功,方得始终。

推进数据有效协同共享。一是在机制上注重有效协同。通过与相关部门签订互惠互利的数据共享合作协议,坚持“予取并重、予有取、予取有度”,形成良性循环;通过建立安全的数据共享机制,保证数据流通过程的安全可控。二是在规模上注重“最少必要”。坚持“按需共享,最少必要”的原则,控制共享规模,提高数据共享的针对性与有效性。三是在方式上注重线上线下相结合。为达到数据整合共享应用,在数据标准不统一、信息化应用程度不一致的

前提下,采取不同的数据共享方式方法,使其达到事半功倍的效果。

省级地方金融风险监测预警平台应用与实践

在总体思路上,要将其作为地方金融关键基础设施。一是在定位上,要使其成为全国非法集资监测预警体系的重要端口,实现与国家级平台的全面对接。二是在监管上,要使其成为全省“7+4”类地方金融机构的非现场监管平台,提供登记结算服务、掌握资金流向,实现穿透式监管。三是在功能上,要使其实现对全省“7+4”类地方金融机构的非现场监管和市场主体上的金融风险监测预警。四是在支撑上,要使其成为自由贸易试验区的风险防控体系的重要组成部分。五是在协同上,要使其成为全省涉众型非法经营活动监测预警协同处置联动载体。

在总体架构上,要按照“1+2+N”的整体架构设计。一是打造“一平台”,构建“两中心”,建设“N应用系统”,形成多维度、立体式、广覆盖的地方金融风险监测预警体系。“一平台”,即金融风险监测预警平台(平台支撑服务),提供基

反洗钱工作关系金融安全,关乎国计民生,金融机构应站在维护社会稳定的高度,坚决守护好反洗钱“防线”。目前,相比国有银行和大型商业银行,中小银行在反洗钱工作方面仍存在较大差距,本人认为应从制度、管理、人才、宣传四个方面,合力推进提升反洗钱工作质效,有力保障经济安全和社会稳定。

制度驱动,“自上而下”建体系。一是提高站位,健全内部制度。主动研究《反洗钱法》等相关规章制度,重点关注有关金融机构的反洗钱规定,“对号入座”制定完善反洗钱内部控制、客户身份识别、大额交易和可疑交易报告等制度,并结合自身经营规模和风险状况,“量体裁衣”建立健全风险管理政策,从全行高度指导自身反洗钱工作扎实有序开展。二是完善机制,融入公司治理。反洗钱工作应融入中小银行的公司治理,形成完善的工作制度。其董事会要明确反洗钱工作总体要求,下设的风险合规、战略发展、薪酬管理等专业委员会要从专业角度指导相关工作开展,并充分发挥外聘董事、独立董事的管理经验和专业知识,给予具体指导意见。其监事会应将反洗钱工作全面纳入监督管理范围,推动内部稽核审计部门定期对有关反洗钱工作的内部控制、业务操作等进行全面检查。其高管层要明确管理定位,理清反洗钱工作脉络,将反洗钱工作纳入分管条线的日常管理。三是细化责任,扎实推进落实。筑牢反洗钱制度“篱笆”,需要打好每一根“桩基”。中小银行的总行应建立反洗钱工作领导小组,并切实发挥监督指导作用,推进各部门、各支行、各岗位明确反洗钱工作职责,落实反洗钱工作责任,并通过考核、奖惩、定岗等手段,以制度为抓手推动反洗钱工作执行到位,落实到位。

管理驱动,“自前而后”把好事。一是业务管理,抓好“前台”。反洗钱工作必须通过账户来完成,业务窗口是反洗钱工作的前沿阵地,更是反洗钱工作的关键环节。中小银行必须按照反洗钱工作相关规定,严格抓好前台管理,加强新增客户身份识别,完善登记信息,并对新开账户资料的完整性、真实性从严把握,从严审核,把好“开户关”;重点关注大额资金往来业务,加强高风险客户管理,及时查找封堵防控漏洞,把好“风险关”。二是监督管理,抓好“中台”。要始终保持反洗钱工作高压态势,加强规范管理,严格按照客户身份识别制度,监督保障客户身份资料的完整、真实、有效,认真执行可疑客户风险提示机制,及时发现、处置违规行为;加强警示教育,充分利用内部网站、手机微信等宣传方式,深入剖析违法案例,及时更新制度文件,有效促进中小银行员工提升反洗钱工作意识,时刻绷紧“防范之弦”;加强审计管理,加大反洗钱审计的深度和广度,并结合最新要求及时优化调整审计项目和重点,守好监督管理“检查关”。三是技术管理,抓好“后台”。中小银行反洗钱系统建设时间较晚,数据质量仍需进一步提升,应加大反洗钱工作的资源投入,不断完善软硬件设施,在大额可疑交易监测、客户身份识别等方面,探索运用专业高效的数据分析工具,提高筛选精度,利用现代金融科技为反洗钱工作筑牢“技防关”。四是要探索完善协同机制,积极寻求与公安、人行相关系统联网,增强客户身份识别核查能力,构建反洗钱工作“联防联控”。

人才驱动,“自点而面”筑根基。一是精选骨干,抓住重点。中小银行应加大重视程度,规范设立反洗钱工作管理岗位,择优选拔反洗钱岗位人员,不是“谁来谁上”,而是“谁行谁上”,并形成独立的反洗钱岗位绩效考核制度,加大奖惩考核激励力度,让反洗钱岗位不再“食之无味”。要打通反洗钱骨干晋升通道,将反洗钱骨干纳入管理人才后备库,激发其工作的积极性和主动性。二是结合实践,贯穿条线。反洗钱工作不能是“空中楼阁”,需要工作人员具备较高的专业技术能力和主动工作意识,中小银行要结合实际推进反洗钱工作“扎实落地”。其各部门、各支行在设立反洗钱岗位基础上,必须要求相关人员通过规范的法律法规、业务能力测试,实行持证上岗,并在具体工作中,主动围绕反洗钱工作理论和实际业务相结合,努力将业务条线打造成反洗钱工作的“防线”。三是专业培训,全面提升。银行业务形式多样、笔数繁多,要做好可疑交易识别、内控管理等反洗钱工作,就需要掌握金融、法律等多方面知识。因此,中小银行应组织反洗钱工作人员参加各项专业培训,掌握制度法规,提高管理水平、熟练日常操作,让反洗钱人才端起“技能碗”,成为“香饽饽”,进而组建起专业团队,最终收获人才“红利”。

宣传驱动,“自内而外”显成效。一是内部宣传,提高重视。中小银行应加大反洗钱工作内部宣传力度,充分利用考核、考试等辅助手段,提高全员对反洗钱工作的重视程度,准确把握反洗钱工作要点。要尝试组建内训师宣传队伍,加强内部反洗钱知识宣传,提升员工对反洗钱工作的敏感性,严格规范日常业务操作。要注重“风险为本”理念宣传,不能只为完成指标任务而放松资料审核,宣讲执行“打折扣”、风险“来敲门”的典型案列,提高员工对反洗钱工作的重视程度。二是外部宣传,认清危害。目前,许多客户仍不了解洗钱的危害,不理解反洗钱工作的意义,甚至出卖出借银行账户,不知不觉成为不法分子的“帮凶”,因此,要将认清反洗钱危害作为对外宣传的重点,充分利用中小银行机构网点多、布局广的优势,设立反洗钱宣传阵地,有效结合熟悉本土本土的特点,积极组织进社区、进企业等外拓宣传活动;以讲案例、谈危害的方式,警醒群众提高反洗钱意识,不要为“蝇头小利”或“朋友义气”,落入不法分子的圈套。三是创新宣传,扩大参与。针对反洗钱宣传工作,中小银行要加强重视,并站在维护社会稳定的角度“高高举起”;在具体宣传方式上,要注重创新方式方法“承接接地气”,可探索线上有奖答题、反洗钱视频大赛、直播线上宣讲等形式,由“大水漫灌”转向“精准渗透”,更好地向社会公众开展宣传,引发全社会共同关注,营造全民参与反洗钱工作的良好氛围。(作者单位:吉林长春发展农商银行)

二是强化线索分析。围绕风险线索,经线索去重、分级分类等预处理后,通过数据协同,按需获取数据,并进行不同行业、不同模型、不同算法的大数据分析,逐步准确分析研判风险。三是精准识别线索。经初步识别后的风险线索后,通过预警协同,线上线下数据全对接,精准研判分析,最终形成风险线索,进行处置协同。

在机制赋能上,要构建线索、预警、处置三个闭环。一是构建线索闭环。通过主动获取、被动推送等方式,从网络信息、用户举报、内部排查等渠道全面获取,经线索去重、分级分类等预处理,通过数据协同、预警协同和处置协同后,最终反馈线索处置结果。二是构建预警闭环。通过设置不同行业、不同指标的地方金融风险监测预警模型,运用大数据、人工智能和机器学习等技术,形成风险预警报告,达到金融风险监测预警全区域、全行业、全链条。三是构建处置闭环。通过纵向协同国家“处非联办”、市州、区县等金融管理部门,横向协同省防范化解涉众型非法经营活动稳定风险联席会议成员单位,确保风险处置工作横向到边、纵向到底,不留死角、不留盲区,推动风险有效协同处置。

(作者单位:湖南省农信联社,湖南省地方金融监督管理局)

「四轮驱动」提升中小银行反洗钱工作质效

□ 李扬