

精耕细作谋发展

新形势下农村中小金融机构经营管理策略

肖其荣

随着国际金融形势大环境的复杂多变,农村中小金融机构传统的经营理念面临巨大挑战。面对客户金融需求多元化、市场竞争激烈化,农村中小金融机构的资源优势在不断减少,因此必须因地制宜在市场中找准自身定位,坚定支持三农大方向,不断转变营销理念才能实现更大跨越,精耕细作把握当下乡村振兴、普惠金融市场红利,不断创新金融服务产品,将服务范围沿产业链和价值链不断延伸,提升金融服务三农质效,助力农业供给侧结构性改革,打造高质量发展理念,实现新跨越。

深耕“两条主线” 聚焦主责主业

深耕资金组织。多维度做好资金组织,做到精准揽存,组织开展外拓营销活动,统筹本地与外地两个市场,拓宽存款客户基本盘;深入对接本地重点工程项目、财政资金以及对公账户,营销大额低成本存款,不断优化存款利率机制,结合实际,实行差异化浮动,改障盲目、不计成本的粗放式揽存模式。

深耕贷款拓展。加大考核激活潜力,实行绩效考核贷款户数、贷款金额双权重定价,加大贷款投放通报频率,实行定期约谈机制,激发员工对新增贷款的营销潜能;践行支农支小绿色金融,积极推动小额贷款负面清单普惠制,做好惠农贷款发放和续贷工作,做精、做细、做透支农支小;不断优化、简化信贷流程,加快贷款审批速度,按照贷款客户三年翻番实施方案,聚焦乡村振兴、普惠金融等领域,继续“做大客户数、做小贷款额”。

突出“四大亮点” 业务发展筑基拓面

贷款拓面脱颖而出。夯实营销之

基,增强物理网点营销拓展功能,进一步释放柜面人员,充实营销人员;定好考核方向,设立客户经理每月最低任务指导性目标,将“拓面”工作完成情况与支行长、客户经理末位淘汰制和岗位调整挂钩,作为支行、个人评优评先的重要依据,实施客户经理“两两PK”制度;拓宽获客之道。主动按期对接新办个体工商户和小微企业,并分配支行认领营销,发挥存量客户的转介绍作用,逐步培养成农商银行的“客户经理”。

风险化解成效显著。多措并举推进不良清收,强攻不良贷款重点风险化解,定期开展客户经理培训,开展10元清收行动,全面落实关联人制度,收集借款人、配偶、担保人及近亲属信息,防止垒大户和实行联动还贷;强化员工合规管理,定期开展客户经理培训,打造合规信贷文化,严把贷款准入关和“三查”关,构建合规长效机制。

经营效益稳步提升。积极拓宽低成本存款,增加低成本存款比重,降低揽储付息成本,严格执行行内规定的利率上浮政策,精准使用定制利率,特殊对象实行“一事一议”,防止一浮到顶的“一刀切”,从源头上保证新增存款质量;提高贷款利息收入,制订信贷管理提示,按照资金流水套额度、贡献度套利率,提高资金归行率及大额贷款利率水平;强化考核管理中间业务发展,逐步扩大中间业务市场占有率和提升经营贡献度。

渠道建设创新突破。推广大余农商银行电子产品,拓展手机银行用户、信用卡客户,聚合支付收款码商户,持续开发和优化重点民生支付服务场景,深度融合线上线下服务渠道;以“整村推进”为载体,调整优化建立“村村通”助农取款服务站、转型升级普惠金融服务站、打造全功能型站点,打通乡村普



惠金融的“最后一公里”。

呈现“五大变化” 稳固发展基础

优化绩效考核,倾斜基层推动发展。建立科学绩效薪酬管理机制,鼓励绩效奖励向一线基层倾斜,做到“业绩”决定“绩效”,同时兼顾合理公平;针对基层员工特别是一线精英,有计划地选拔培养组建高素质内训师队伍,给予一定薪酬待遇政策。

调节贷款利率,提升信贷经营水平。通过流水套额度、贡献度套利率,归行率低的大额贷款利率实现“由低转高”,倒逼客户资金回流,提高资金归行率;针对不同信贷产品,实行差异化战略,使贷款利率能上能下,客户选择更加多样实惠,更优助力普惠金融,提升经营效益;加大单户1000元以下特别是100元以下贷款和首贷户、信用贷款、随借随还贷款投放力度,促进小微企业融资增量、扩面、降价。

坚持开源节流,降低成本提升效益。强化预算编制,加强对各类费用的管理力度,最大限度减少低效和不必要的支出,明确细分市场和目标客户,加强员工技能提升和良好服务态度养成,减少维系客户的物质成本;改变以往存款一浮到顶的做法,实行差异化上浮,

拓展低成本存款,张弛有度把付息率控制在合理区间。

落实做小做散,调降户均贷款余额。树立“小而精、小而全”经营理念,推进机制转型,发挥“点多面广”优势,优化信贷结构,强化对小微企业、个体工商户的支持力度,落实10万元以下小额贷款负面清单普惠制,推动户均贷款金额持续下降;创新信贷产品,区分客户类型和业务特点,面向“小客户”创新推广“农村住房(宅基地使用权)抵押贷款”“百福矿工贷”“百福社保贷”“百福装修贷”“百福退役军人贷”等信贷产品。

不断整合人力,打造活力精英团队。优化人力资源管理,合并精简机关部门,精挑细选精英力量充实一线岗位,建设高效集约机关;开展员工竞争上岗,重视年轻干部的培养,实行“有为者有位”;强化党建发挥堡垒作用,及时调整优化支部设置,实现网点(部室)党员全覆盖,高质量打造党建活动室,推进支部“三化”建设,发挥党支部堡垒作用;抓实党史学习教育,开展“我为群众办实事”、支部共联共建等有声的党史学习教育实践教育活动。

(作者系江西大余农商银行董事长)

农商银行支付清算服务现状及发展方向

曹芳英

对支付清算业务发展的建议

近年来,农信机构在金融产品、服务模式、客户体验及营销推广等方面不断创新,极大提升了触达及连接客户的能力和金融服务水平。农信银资金清算中心搭建的共享手机银行和网上银行系统,不仅为业务开展提供了良好的平台支持,也让我们在为客户提供便捷金融服务、践行普惠金融方面有了更多的可为空间。

支付清算服务存在的问题

支付清算知识认知度不够。很多农村居民对现代支付清算认识不够,接受不够、使用不够,很多被调查的群众不知道实时到账的大额支付系统,不了解7×24小时运行的小额支付系统,更不了解异地、跨行资金汇划都有哪些方式,面对手机银行、网上银行、POS机、助农终端、微信、支付宝等结算工具,最终还是选择携带现金进行交易。

支付清算新技术运用不足。目前,智能手机的推广、移动支付等运用已使农村居民消费方式发生了巨大变化,支付宝、微信银行等现代电子支付方式的市场已经巩固,其他商业银行通过网上银行推广、支付平台等方式,已在农村地区占得先机。农商银行在引进互联网技术、加快业务创新方面起步较晚,发展还未成熟,尤其在提供个性化需求、融合应用水平等新型服务方面还有很多工作需要完善。

相应的信用体系建设不够完善。大众对于信用的认识观念还不够,因信用问题而出现的各类支付结算风险时有发生。而在农村地区,信用风险现象更为普遍,农村地区的贷款方多数为农民、个体户、民营企业,而他们所具有的共同点都是学历低、信用意识相对缺乏,因此也使得农商银行因信用风险而发生的支付清算风险加大,信用卡透支、随心花逾期、贷款拖欠等现象时有发生。

李扬

农商银行存款营销应做到“两手抓”

李扬

存款是银行的生命线,是创造效益的根本保证。当前,随着经济增速下行、利率市场化持续推进、大中型银行网点下沉,农商银行存款营销面临着较大压力。农商银行应注重发掘自身优势,努力提升规模,优化结构,实现“两手抓”,促进存款“量质双升”。

深耕存款市场,持续增强资金实力。要做实存量,深挖客户潜力,把维护存量客户作为存款营销的重中之重,这是存款规模持续增长的基石。各支行完善客户档案,注重数据挖掘,做好分层管理,对重点客户持续跟进,做好礼品回馈、节日关怀、登门拜访等服务,稳住“固定客户”;对账户余额变化较大的客户,分析存款流失原因,进行电话回访营销,挽回“摇摆客户”;对睡眠客户做好规划,发掘金融需求,唤醒“沉睡客户”。要做增量,提升客户规模,城区支行规划“营销沙盘”,对服务半径内的社区、商场进行“地毯式”走访,深入营销周边居民、商户,持续开展网络化营销。农村支行定期走村入户开展产品宣传,把种养殖户、乡镇商铺作为重点营销对象,守住农村阵地。总行支行联动配合,分层对接地方政府,做到“进得去门,找得见人”,抓牢占地补偿款、重点项目资金、财政性存款等主攻点,实现存款规模快速提升。要做细考核,开展全员营销,建立严格的营销督办制度,密切跟踪、按季通报存款营销进展情况,各支行自加压力,细化分解存款任务指标,落实到具体人员,层层推进落实。

加大金融介入的几点思考

为达到对柚子种植户的贷款额度测算精确,避免客户经理“拍脑袋”定额度,解决客户融资难的问题,需要探索新的融资方式。一是探索成熟柚子园流转土地抵押贷款。根据柚子苗生长期不同,每亩匹配不同额度的信用贷款,额度上限控制,保证抵押贷款可适当放宽至信用贷款的4倍-5倍。二是探索柚子苗抵押贷款。按照柚子苗生长投入金额进行打折匹配每株信用贷款额度,上限额度控制,保证抵押贷款可适当放宽至信用贷款的4倍-5倍。

近年来,四川农信“惠生活”平台得到了很好的发展,产品销量不断创新,逐步引导种植大户入驻,将品质较好的中江柚拿到“惠生活”平台售卖,扩展中江柚销售渠道,提高客户收入,增强客户对四川农信的粘合力,也擦亮了“四川农信,四川人民自己的银行”金字招牌,进一步巩固四川农信主力军银行地位。

(作者单位:四川中江农商银行)

理论探讨

坚守市场定位 推进零售贷款投放

李海洲

为进一步夯实零售信贷业务基础,精准掌握市场定位,近期,笔者有幸代表山东省农信联社到省内部分农商银行进行了零售贷款调研辅导工作,对农商银行经营理念、人员管理、考核引导、流程管控、市场需求分析及重点工作推广等方面进行了详细调研,分析目前零售贷款工作存在的问题短板。结合调研分析和现场辅导,笔者对如何开展零售信贷业务有了更加深刻的认识,对开展信贷业务转型有了更加明确的定位,认为确保信贷业务的稳定健康长效发展应做到以下几点。

坚守支农支小市场定位。在调研中发现,信贷投放缓慢的原因主要是偏离了支农支小的市场定位,定位偏离引

发零售贷款增长趋势缓慢,贷款行业集中度高,大额贷款占比居高不下等相关问题。

近年来,邹城农商银行党委带领全体员工紧盯市场,狠抓转型,全员营销,持续改革,坚守支农支小的市场定位,不断调整贷款结构,优化贷款质量,促进业务发展迅速。通过调研,更加深刻认证了邹城农商银行的发展理念,紧跟省联社工作思路,理清工作重点,书写高质量发展新篇章。

坚持“做散做小”贷款投放。近两年因受新冠肺炎疫情影响,中小企业发展缓慢,融资难、后劲不足。在这种相对恶劣的经济环境下,银行贷款投放要以“做散做小”为原则,深入市场做调研,摸清商户真实经营状况,让贷款投放做到精、准、稳。

调研发现,农商银行存在对省联社工作思路贯彻不到位直接导致业务发展缓慢的情况,贷款投放依靠大额贷款,“做小做散”成为虚招,造成业务被动。解决问题的根本在于紧跟省联社正确指导,紧抓无感授信“济e贷”等贷款投放机遇,紧盯零售贷款投放,分散风险,培育优质客户,占领底层市场,助推业务平稳发展。

大力推进无感授信贷款领域。当前农商银行正处于爬坡过坎、逐渐转型的关键时期,各项贷款投放逐渐进入新的领域,即以智慧营销系统为依托的无感授信工作。无感授信,是未来发展的重要趋势,是增户扩面、落实普惠的重要前提,要全员及时转变思想,“用好、用熟、用透”智慧营销系统,在省联社、济宁审计中心、总行党委正确指导下,

切实做好网格无感授信工作,为下一步有感反馈的顺利进行打下坚实基础。

充分发挥厅堂营销工作价值。厅堂永远是最具价值的营销阵地,这是调研的深刻感悟。客户来到厅堂办理业务就表达了对农商银行工作的认可,邹城农商银行开展的“厅堂内外营销能力”提升项目,推动了各项业务发展,有效实现支行的精细化管理,激发了员工的营销能力、管理能力、团队协作能力,逐渐形成成熟、先进的团队运作模式。

在全员抱团取暖的情况下,合理分配整体业绩,化解员工部分压力的同时有效推进支行业绩的稳步提升。建议常态化开展“厅堂内外营销能力”提升项目,进一步夯实网点管理效能,不断提升网点产能,真正实现业务快速发展。(作者单位:山东邹城农商银行)

对支持中江柚产业园区的思考

黄胜辉

2021年中央一号文件《关于全面推进乡村振兴加快农业农村现代化的意见》提到,要坚持把解决好三农问题作为全党工作重中之重,把全面推进乡村振兴作为实现中华民族伟大复兴的一项重大任务,举全党全社会之力加快农业农村现代化,让广大农民过上更加美好的生活。乡村振兴是一盘大棋,也是四川农信进一步巩固农村阵地的必经之路。为充分融入乡村振兴,巩固中江农商银行农村金融主力军银行地位,笔者以中江柚产业园区为例进行了深入思考。

中江柚产业园区发展概况

中江柚有一百多年的栽培历史,现存母树在永安镇永安村,习称:永安柚。二十世纪70年代,全省柑橘资源普查被列为地方良种柚;1981年绵阳市农业局鉴定总分第一名;1984年全省柚类评比中获肉质第一名;1985年全省柚类评比获总分第三名;1992年-1993年连续两年被评为“省优”;2020年7月,永安镇中江柚现代产业园区被认定为县AA级现代农业园区。11月,“中江柚”认定为农产品国家地理标志。

目前,永安镇正发力打造“柚文化”,建设以中江柚产业为载体,以生态环境为重点,集旅游观光、休闲、娱乐、文化、加工为一体的都市农业体系,逐步建成以中江柚园区为主导的省市及

国家级现代农业园区。

存在的问题和不足

投入见效较慢,种植户不愿连续投入。中江柚从种植到产生效益需要近6年时间,每年修枝、嫁接、除草、杀虫、防病等都需要投入资金,金融机构不会在客户没有收入来源的情况下给予持续信贷支持,这就导致了客户不敢投入,做到一定规模的也不敢贸然再加大投入,而像国虹柚业专业合作社也是通过家庭三代人长期坚持才做到规模33.33公顷。

受天气影响大,产品质量不能充分保障。春季中江柚开花期因干旱导致小果存活率低,夏季成熟期因雨水多导致大果开裂等问题始终影响着中江柚的质量和产量。因柚子树开花季节干旱和柚子成熟季节多雨,造成2020年柚子产量仅为2019年的三分之一,农村种植靠天吃饭的问题终未能得到完全解决。

政策支持不够,种植户间发展参差不齐。永安镇辖内小微企业注册不到10家,正常经营的仅有2家,且尚只能维持经营,造成当地财政压力较大,由此中江柚投入资金只能依靠中江县财政支持,而中江县财政投入增长速度远不及县域内涉农项目的投入力度,争取到有限的资金基本用于园区和种植大户基础设施建设,种植户散户基本不能争取到财政资金支持,发展很不平衡。

缺乏统一规划,品牌效益不能很好发挥。当地没有注册和统一“中江柚”

绿色有机商标使用标准,导致合作社使用各自的包装售卖。而散户挂靠合作社经营,实际上就是合作社将散户的大部分品质得不到保障的柚子收购后统一售卖,导致品质得不到保障,使得“中江柚”品牌影响力得不到持续提升。

借款主体瑕疵,金融介入方式打折扣。中江柚产业园区最大的6家合作社中,实际走访了解到有2家合作社有资金需求,其中一家实际控制人李某某、杨某某等多笔不良担保贷款余额近80万元;另外一家实际控制人邹某某2020年还完江油农商银行逾期贷款后成功申请到30万元信用贷款,2021年2月因基础设施投入信用贷款额度增加至50万元,但因自身有较为严重的逾期记录和可供抵押资产较少,无法匹配省农担或县农担公司担保贷款额度。借款主体瑕疵,直接导致了江油农商银行无法给予及时的信贷支持。

对中江柚产业园发展的建议

政府牵头,战略引进,延伸中江柚产业链。一是引进战略投资和上下游产业链企业,扩大中江柚上下游产品;二是引进柚子种植培育技术,彻底解决春季开花期因干旱导致小果存活低、夏季成熟期因雨水频率导致大果开裂等问题,有效提高品质和产量;三是积极争取永安外出务工人员返乡创业,提升永安本地种植和经营人才深度。

统一规划,严控准入,擦亮“中江柚”绿色品牌。一是成立园区总公司,