

以“五新”推动农信机构小贷业务发展

□李纲

当前,农信机构小贷业务发展成效,不仅事关农信机构自身长远生存发展,而且事关国家乡村振兴和全面深化农村改革,为农信机构深耕县域经济、做强主责主业指明了方向。农信机构要承担起做强做优做大乡村振兴主办银行的光荣使命,加强小贷制度顶层设计,建立新的管理理念。一是激励与约束相结合。在激励上,将绩效工资和费用占比考核到人,放款多、管理好的员工收入多,反之收入少,激发小贷人员营销贷款的积极性。二是激励与约束相结合。在激励上,将绩效工资和费用占比考核到人,放款多、管理好的员工收入多,反之收入少,激发小贷人员营销贷款的积极性。三是激励与约束相结合。在激励上,将绩效工资和费用占比考核到人,放款多、管理好的员工收入多,反之收入少,激发小贷人员营销贷款的积极性。

树牢新的理念 2022年中央“一号文件”首次将“强化乡村振兴金融服务”进行单列,为农信机构深耕县域经济、做强主责主业指明了方向。农信机构要承担起做强做优做大乡村振兴主办银行的光荣使命,加强小贷制度顶层设计,建立新的管理理念。一是激励与约束相结合。在激励上,将绩效工资和费用占比考核到人,放款多、管理好的员工收入多,反之收入少,激发小贷人员营销贷款的积极性。二是激励与约束相结合。在激励上,将绩效工资和费用占比考核到人,放款多、管理好的员工收入多,反之收入少,激发小贷人员营销贷款的积极性。三是激励与约束相结合。在激励上,将绩效工资和费用占比考核到人,放款多、管理好的员工收入多,反之收入少,激发小贷人员营销贷款的积极性。

探索新的模式 一是在农信机构总部成立小额信贷中心,重点乡镇信用机构设立小额信贷分中心。小额信贷中心直属总部领导和管理,负责管理和指导小额信贷分中心开展工作。小额信贷分中心直属总部小额信贷中心管理,自主开展营销小额信贷工作。二是建设有活力的小贷中心,建设具有农信特

色的敏捷化组织体系;紧紧围绕业务发展战略来积极整合,设计总行(联社)的部室架构,包括部室名称与数量、部室的核心职责。在内设部门优化上,要按照“压缩、精简、高效”原则优化内设部门,并带动小贷工作的统一性、敏捷性、畅通性。同时,发挥好市县级农信机构的优势作用,以小贷中心建设为试验田,在业务营销等方面协同作战,打造敏捷组织,塑造高效文化。三是小贷中心建设中不断强化人才战略,率先打造一支素质过硬、种类齐全的专业人才队伍。把小贷中心作为农信人才培养基地,打开小贷中心人员进出的关口,让认同小贷发展理念的优秀员工进得来,让不适合小贷工作的人员出得去。

打造新的优势 一是抓牢农信金融服务的乡村振兴战略的有利政策,打造“小贷铁军”,塑造“小贷品牌”,积极构建“农信品牌+信用平台”的服务优势;通过构建文化认同的人才体系,打造一支文化认同、技能过关、素质过硬的专业小贷队伍;培养符合小贷信贷规律的专业团队,把好选人用人关,看重个人品质与学习能力,大胆起用年轻员工。二是充分运用“大平台”优势,发挥好市县级农信机构各自职责,构建“小法人+大平台”的灵活优势。在建立“敢贷、愿贷、能贷、会贷”长效机制上靠前发力,科学合理建立尽职免责制度;对履行尽职调查义务且所管理贷款风险可控、整体不良率在考核标准内的客户经理,予以完全免责,激励一线员工放手手脚。要不定期组织业务培训和开展预防职务犯罪教育,严防道德风险的同时,理性对待市场风险;统一架设“信贷工作十不准、十严禁”等高压线,将“飞行审计”和定期审计相结合,严管员工行为。三是推进数字化转型,加强精细化管理,构建“线下业务+线上服务”的融合发展模式。新型小贷业务开展较早、业务量较大的农信机构小贷中心,

可借助金融科技公司的技术优势,引进并不断锤炼改进小贷调查及风控技术,将小贷业务从线下纸质办理转为线上线上相融合,并运用大数据、人工智能等技术加强流程和风险管控,从技术上解决小微客户经理不会贷、不敢贷的问题。同时,积极尝试借鉴“小贷工厂”模式,探索将信贷流程细分,形成前台营销调查、中台审批、后台管理操作的流水线作业,实现小贷业务批量化生产。

优化新的服务 一是增强科技支撑,努力构建智能化管理服务体系。前台努力实现业务多渠道受理,资料集中采集;同时,拓展手机银行、微信小程序等各类小贷业务申请办理窗口,适时推进与后端业务管理系统对接,实现申请便利、还款自由、全程自助的小贷线上化模式。积极引入人工智能、大数据等新技术,尽可能地把简单、大量的重复性工作交给科技,通过科技力量实现“让客户少跑腿,让数据多跑路”,实现降本增效。运用在线移动办公平台,借助移动开卡等功能,实现信息资料电子化传输和在线审批,有效破除中后台审批时间、地点的限制,缩短贷款审批时间。二是全面梳理业务数据,提升统计系统数据应用效率和水平。把聚合多种支付方式、支持多个支付渠道的综合收单服务平台数据作为一项重要资产,全面进行治理和挖掘,对接所有业务数据,建立大数据中心和风控模型;充分挖掘和整理自有业务数据,并结合外部数据,构建客户全景画像。研究农林牧渔、零售批发、制造业等行业,精准分析经营类客户风险特征,为客户提供高质量的个性化服务。三是主动融入、积极服务地方数字产业化和产业数字化建设。发挥农信机构服务优势,主动融入和服务地方政府部门“数字化工作体系,助力“智慧政务、智慧环保、智慧医疗、智慧安防”等一系列数字化民生工程建设。持续加强政银协作,融入乡村振兴战略全局,加

大科技创新力度,加强小贷中心与科技部门的合作,加强与行政事业单位、大中型企业的合作,整合税务、公积金等政务数据,行内数据和第三方数据,建立客户白名单实现精准画像,加快实现批量营销获客,稳固市场传统根据地。

创造新的成效 一是践行金融的政治性,争做地方金融排头兵。要持续开展“助力稳住经济大盘行动”,积极构建量身定制、特点突出的小贷特色产品体系;打破先出产品再找客群的传统方式,把小微企业主、个体工商户、城镇居民、家庭作坊主、农村种植养殖户等客户作为发力点,针对不同目标客群收集有效数据信息,通过数据分析制定专项产品,确保产品有市场、竞争力强。二是践行金融的人民性,做强“支小支散主力军”。加快推行线上快贷应用,实施差异化的信贷产品定价策略,大力推行按照行业分类定价,按照客户等级分类定价,根据客户的存贷款贡献、信用状况及合作年限等指标综合评定客户等级,给予不同幅度利率优惠。按照专业市场分类定价,对于具有显著行业特点,便于统一营销和批量放款的专业市场,单独设计专业的贷款产品与利率定价。三是践行金融的普惠性,做强做优乡村振兴主办银行。用心用情开展新“双基”共建农村信用工程,助力拓展脱贫攻坚与乡村振兴战略有效衔接;推出以家庭为授信单位,以特色银行卡为载体,以纯信用无抵押为担保方式,一次授信循环使用的“双基”共建拳头产品。同时,农信机构要因地制宜,根据地方经济特点和产业特色,立足区域经济发展水平,兼顾乡村振兴不同主体服务需求的差异性,拓展涉农信贷增信方式和手段,积极创新打造具有自身特色的“乡村振兴贷”品牌,提升服务乡村振兴核心竞争力。

(作者系河北省农信联社廊坊审计中心党委书记)

构建“形神兼备”的农商银行公司治理体系

□陈广明

近年来,农信社改制的步伐不断加快,争先恐后驶入“快车道”,改制完成后,意味着更高的监管标准、更稳的经营环境、更广的业务范围、更活的市场运作。然而,受疫情影响,政策红利减少、同业竞争等客观因素叠加影响,让刚经历蜕变的农商银行暴露了发展动力不足的弱点,部分机构出现不良贷款持续攀升、监管指标短时间难以完成等问题。面临发展新挑战,如何能扭转局面,真正实现农信社改制初衷,建立完善的组织架构,构建农商银行“形神兼备”的公司治理体系尤为重要。

“定良方”,由党建引领为公司治理 把关键方向,构建良好的公司治理制度,要正确认识和处理好党组织和其他治理主体的关系,坚持党的领导和建立现代

企业制度有机融合,坚持党的政治建设和系统化管理有效统领,全面发挥党委“把方向、管大局、保落实”的领导作用。近年来,各地银监部门通报的行政罚单中,显示部分银行未能很好地将党的领导融入公司治理的全过程,未明确党组织在公司治理的法定地位,而导致在经营过程中偏离了主责主业,引发了一些市场乱象和风险事件。因此,只有由党建引领公司治理,才能更好地将党委研究讨论作为重大决策的前置程序,才能使得党和国家的重大方针得到贯彻执行,才能遵守党中央关于金融服务实体经济决策部署。

“塑型”,由“三会一层”为公司治理精准管控 一是要明晰“三会一层”治理主体的权责边界,着力构建多元、合理、明晰的股权结构,强化董事会的核心决策作用,提升监事会履职监督职能,组

建专业化高管团队。二是落实监事会对董事会、高管层的履职监督,扎实开展风险、内控和财务监督,强化监事会监督职能的专业性、及时性和权威性。三是转变监管思路,从“管业务”“管机构”到“管人”“管公司治理”。实践中,农商银行要稳固“三会一层”的形态并发挥作用,各施其责,充分彰显事前监管的管理理念,以抑制和防范不规范行为转化为系统性风险,达到公司治理的有效目的。

“强精神”,让三道防线为公司治理筑牢防线 为实现全流程风险管理模式,农商银行普遍设立了以业务部门为第一道防线、风险合规部门为第二道防线、审计监督部门为第三道防线的管理模式,促使全行前、中、后台形成合力,联动互动,把控风险关口。农商银行要提升“三道防线”的履职能力,发挥“三道防线”的风控作用,尤其是内部审计

揭示重大问题与风险隐患的能力,争取早发现、早揭示、早防范,采用“人防”“技防”相结合的防控措施,达到“防人”“防风险”的目标,让强化审计监督成为优化公司治理的重要途径,为公司治理增砖添瓦。

“方、形、神”合一,全面构建完善的公司治理体系 完善公司治理是金融企业深化改革、实现高质量发展的首要任务,坚持党的领导和公司治理合为一体,坚持“三会一层”与公司治理有效融合,坚持“三道防线”与公司治理相互交融,把党的领导落实落细,把监事会监督做密做严,把审计监督扩深扩广,特别要强化在发展战略、风险管理、关联交易控制、审计等领域的作用,形成“全面、主动、敏捷”的风险管理理念,营造“不会犯、不想犯、不敢犯”的风险文化氛围。(作者单位:广东高州农商银行)

浅谈网点转型背景下的存款营销

——以莱芜农商银行为例

□张瞳 郭迎春

当前,银行间的存款竞争日趋白热化,农商银行在产品、服务、品牌对客户吸引力明显弱于国有大行、股份制银行等,如何将存款营销与网点转型工作有效结合并以此为突破口,全面适应和融入存款竞争,做大做强市场份额,是农商银行亟待解决的重要课题。

网点转型的着力点及其影响

硬件环境转型 一是对地理位置差、业务拓展前景不广或布局密集、服务范围重叠的网点进行“撤、并、转、迁”,减少资源浪费,降低发展负担。二是加快渠道建设,全面提高电子银行业务替代率,培养客户主动使用电子银行产品的习惯,引导业务向自助设备、手机银行等渠道分流。三是设立更多的农村金融服务点,实现服务不断下沉,凭借社区人员、农金员的人脉优势、信息资源,接入便民生活缴费等各类增值服务,“面对面”开展业务营销,提高营销成功率。

营销模式转型 一是强化全员营销和主动营销意识,实现存款一体化推介,开展“进社区”“进村组”“进市场”“进企业”等多种形式的营销活动,改变存款坐“椅”待“市”模式,通过深耕农村市场、深耕社区市场,实现从“大水漫灌”的粗放式营销向精耕细作“责任田”

的精细化营销转变,搭建全方位、无缝隙的营销网络,真正做到“增户扩面”。二是规范服务流程,从客户分层、业务分流、激发需求、实施销售等环节,制定差别化服务流程,实施差异化的客户服务策略;提高厅堂业务营销能力,全方位、多层次挖掘客户资源;全面推行限时服务和“首问负责制”,提高营销响应速度;对高端客户配置业务综合能力强的柜员,实行个性化服务,提升客户满意度。

考核机制转型 一是科学设置考核指标,由注重存款规模速度向强调质量效益转变,由总量考核为主向人均考核为主转变,重点拓展活期存款、财政存款等低成本存款。二是坚持量化评价为主,建立以岗位为基础、以工作绩效为核心的差异化岗位绩效考核体系,合理拉开员工收入差距。三是按照“本部人员向一线流动、柜面人员向营销流动,城区人员向乡镇流动”的原则,建立员工正向流动机制,将释放出来的人员充实到营销队伍中;并加强营销人员培训,实现由“有人干”到“会干事、干成事”的提升。

网点转型背景下存款营销的路径选择

思想转型 担当作为,不讲条件 物理网点、电子银行都是工具,要提高效率和效益,核心还在于农商银行员工的认知。面对挑战,农商银行员工需克服畏难发愁、放松懈怠等错误思想,总结

经验,增强信心、敢于担当;扑下身子,苦干实干,要具有“用自己工资拉存款”的意识,群策群力,全力攻坚,压实责任,步步推进。

营销转型 精准施策,追求实效 一是由单一营销向交叉营销转型,做到“一户一策”。存款营销工作要“绑定”客户,构建客户从储备、分类,到管理、维护的一体化营销体系。同时,抓好基础客户的交叉营销,对村内大户、主要街道商户、厂矿企业等进行逐户对接,着重对经营类客户加大营销力度;抓好高端客户的交叉营销,尤其要针对财政、医院、高校、电力等高端客户加强公关及维护;抓好潜力客户的交叉营销,针对暂时无存款需求的部分客户灵活施策,先“留住”客户再寻找时机进行业务营销,对特别优质的客户千方百计密切关系,最终达到资金沉淀的目的。二是由“拉大户”向增户扩面转型,增强发展后劲。要把主要精力用在主攻城乡居民小额存款上,对千人以上社区拉出清单,分片划区、分岗管户;围绕市级以上农业产业化龙头、民营特色企业、优质中小客户等进行“拉网式”走访,与居民、商户、小微企业等拉近关系,夯实存款发展根基。三是由传统营销向链式营销转型,力求事半功倍。坚持“老客户也是新市场”原则,通过客户转介来发展客户,充分利用老客户自身的人脉优势,



全面启动客户链营销,逐渐渗透并拓展相关的存款资源,形成客户联动,壮大存款增长基础。

管理转型 踏实干事,提升效益 一是强化客户维护管理,由粗放型向专业型转型。要摒弃“只要存款没转走存款客户就不需要维护”的错误认识,对营销人员的存款维护工作划分“责任田”,对农区百姓、种植养殖户、个体工商户,以及城区白领、商户、公务员等集中梳理,按产业、行业、职业、规模,划分高端、核心、基础客户,实施精细化管理,做到所有客户均“有人管、有人问”。二是强化营销队伍建设,由被动结算型向主动营销服务型转型。引导营销人员更加重视存款组织工作。三是强化督导调强,由浮在表面由表入里转型。加强存款调度分析,尤其要紧盯辖内存款市场占比变化情况,及时制定与他行直面竞争的有效对策,在应对同业竞争中促进存款增长。(作者单位:山东莱芜农商银行)

我国小贷公司自2008年在全国试点以来,数以万计的“小贷人”积极响应党和政府的号召,肩负起服务三农和中小微企业的职责,践行普惠金融的初心使命,在服务乡村振兴中发挥着“生力军”的作用。据央行统计报告显示,截至2022年4月末,全国小贷公司总数达到6232家,贷款余额9330.49亿元,从业人员61039人,实收资本7711.38亿元。小贷公司已经成为国内金融市场特别是支农扶微不可或缺的新型“地方金融组织”。

然而,由于小贷公司单个体量不大、贷款规模较小、抗风险能力较弱,加之部分公司治理结构不完善、资产质量不稳定、内控制度不健全、经营模式单一化,以及银行服务触角不断延伸下沉和新冠疫情的叠加影响,小贷公司的生存空间不断被挤压,客户群体不断被蚕食,经营风险不断加大,坏账损失不断增多。这种状况如果不能及时改善,势必造成小贷公司大面积陷入经营困境,行业严重低迷。因此,“调整转型”寻找适合自己的生存空间和生存模式,实现健康可持续发展,对当下小贷行业来说势在必行,也是小贷公司走出困境、逆袭成功的不二选择。

调整经营理念 经营理念决定着企业的经营方向。有一些小贷公司从开业到歇业,只有短短的几年时间,其之所以昙花一现,原因就在于经营理念上出现了偏差,丢失了创办初心,整天想着日进斗金。因此,对于小贷公司从业人员尤其是高管来说,首当其冲的是调整经营理念,回归创办初心,为三农和中小微企业提供小额信贷服务,弥补农村金融功能不足的缺陷。要在思想上来一场深刻的革命,摒弃急功近利、一夜暴富不切实际的想法,以思想之新、头脑之新引领行动之新、面貌之新。

调整经营模式 从我国小贷公司试点以来的实践看,小贷公司的经营模式逐步分化为“小贷”模式、“微贷”模式、“小微贷”模式、“微小贷”模式、“联贷”模式、“转贷”模式……这些经营模式有些做得非常成功,也有些做得不成功。至于哪种模式好,只能由小贷公司根据各自的股东背景、区位优势、经营理念、市场特色、销售渠道,以及经营者的风险偏好来定。合适的就是最好的,任何盲目的、机械的套用他人的“模式”都会出现“水土不服”,都是不足取的。小贷公司只有充分发挥自身特长和优势,找准适合自己的经营模式,科学设计产品,才能在竞争激烈的金融市场中抢占一席之地。

调整信贷结构 小贷公司性质“小”不“姓”“大”。小贷公司这一属性决定了其各项业务必须从“小”出发,小处着眼、小中见大、集小成大。幻想发展几个大客户,做几单大业务就万事大吉,既不现实,也不可持续。因此,小贷公司一方面要按照产品分类、客户分类、渠道分类的“三分”要求,大力调整信贷结构,针对不同行业、不同群体、不同客户的不同需求,开发设计不同的产品,满足客户的贷款需求;另一方面,又要运用“利基”原理,寻找商业银行不能做、不愿做、做不到的客户,提高获客能力;同时,还要提高高客户的替代率。

调整风控流程 小贷公司要建立从产品设计、预判准备、贷前调查、贷款审批、签约放款到贷后管理的“一整套”的风险管理制度,实行全员全流程风险管理。要坚持把第一还款来源作为贷款发放的第一审查要素;坚持等额本息还款方式,使客户对利率不敏感,可负担;坚持以现金流分析为基础的信贷技术,根据客户的经营周期,推荐合适的产品;坚持双人调查,双人评估,交叉检验;坚持前后台分离,贷审会一票否决制;坚持谁发放贷款,谁负责监督和回收,做到风险和效益挂钩,责任和权益统一。(作者系江苏盐城市小额贷款行业协会常务副会长兼秘书长)

金融支持中小微企业融资的对策

□石彦林 高铭远

中小微企业在中国经济发展中所占比重较大,在解决就业、提供税源、技术创新等方面发挥着不可替代的作用,但中小微企业因其自身经营特点,金融市场化运行中风险偏好等原因,融资难问题较为严重,无法得到足够的信贷融资,尤其在疫情冲击下中小微企业面临严峻生存危机。本文结合实际,以金融支持中小微企业融资为优化,进行了思考与研究,并提出相关的优化建议,助力推动中小微企业的持续发展。

强化“银政企”协同配合 一是各级政府应不断强化对中小微企业重要性的战略认识,尽快建立各级政府牵头的强制性激励约束机制,鼓励金融机构打造“价值普惠”经营理念,切实提高服务中小微企业的内在动力。二是完善正向激励机制。对中小微企业贷款投放规模大、金融服务质效优的金融机构,在政府性存款、银企投资项目合作及“千家网点创建”考核上予以政策保护和激励倾斜。三是加大对中小微企业的管理力度,从法律的角度确认中小微企业的市场地位,保证中小微企业可以公平有序地分享金融支持政策红利。建立专门为中小微企业提供服务的管理机构,加强对有客观观业需求中小微企业的贷款贴息进行规范化管理,建立贷款贴息资金运用的绩效评价制度,将其给予中小微企业在技术获得、管理效能、市场动态等方面的推动情况纳入政府绩效考核评价体系,细化具体的政策落地措施,促进对中小微企业各项金融项目的统一管理、规范引导、适时调控,提高政策执行效率。

加强金融机构绩效考核 一是各金融机构应积极支持中小微企业情况纳入本单位绩效考核评价体系,打破前中后台部门间的壁垒,构建快速响应中小微企业需求的协同联动工作机制。二是优化重组内部考核指标,尝试加大并增设一些非营利性指标在绩效考核中的权重,完善尽职免责相关考核管理办法,建立纠错机制,以此建立“敢贷、愿贷”的工作氛围。三是提高疫情贷款监督管理。针对受疫情影响较大的从事批发零售、住宿餐饮、物流运输等中小微企业,各金融机构除了为其开辟及满足信贷需求的“绿色通道”外,要做实基于真实性与合规性为前提的全面贷前审查工作,压实中小微企业贷款资金用途,避免发生贷款资金与借款人实际需求不相符的情况发生。(作者系石彦林系黑龙江五常农商银行工会主席,高铭远系英国纽卡斯尔大学学生)

破茧成蝶求嬗变
「小贷公司」如何因地制宜谋转型
□陈大中