

新形势下农村金融机构如何加快发展中间业务

——对话刘晋林、罗珺、牛志国

对话嘉宾

刘晋林 山西河津农商银行党委书记、董事长

罗珺 江西铜鼓农商银行党委书记、董事长

牛志国 河南焦作解放农商银行党委书记、董事长

(排名不分先后)

主持人

丁鸿雁 刘华 李进富



◇刘晋林



◇罗珺



◇牛志国

近期,广东、河南、湖北等地多家中小银行下调存款利率,缓解息差压力。与此同时,大型银行纷纷下沉农村市场,农村金融机构相比于大型银行对利率市场化变动更敏感,主营业务经营面临着前所未有的挑战。为进一步探讨农村金融机构如何从传统业务承压中“突围”,加快推进中间业务,本次“对话”邀请了山西河津农商银行党委书记、董事长刘晋林,江西铜鼓农商银行党委书记、董事长罗珺,河南焦作解放农商银行党委书记、董事长牛志国三位业内专业人士,畅谈农村金融机构如何面对利率市场化下利差逐渐缩小的趋势,摆脱传统经营理念与发展思维,适应发展新常态,以此为农村金融机构工作者提供参考与借鉴。

主持人:您认为农村金融机构发展中间业务面临着哪些痛点,又将如何破解?

山西河津农商银行党委书记、董事长刘晋林:随着国家经济体系和金融领域的改革不断深化,大型银行业务下沉,特别是贷款业务的下沉,原来农村地区农商银行“一家独大”的格局受到极大的冲击,特别是在贷款利率定价上,对农商银行的冲击尤其大,导致传统业务发展受阻,利差收入越来越窄,经营收入大幅下降。因此,农商银行只有通过拓展中间业务,增加中间收入进行“突围”。而在发展中间业务上,仍然面临困难和挑战。一是管理相对固化,经营理念滞后。多年传统以贷款为主的经营模式,在制度、流程、考核等方面形成了基本固定的模式,对中间业务缺乏应有的敏感性和重视,大多数员工潜意识里形成了一种单一的思维定式和行为习惯,还没有从信贷员的角色定位转变为“以客户为中心”的客户经理。二是谈判地位不对等。农商银行作为县域一级法人机构,相比较大型银行,业务规模小,产品种类少。而中间业务绝大多数要与第三方进行合作,合作的第三方绝大多数都是央企、国企,或者是规模较大的民企,在中间业务拓展上没有与大型银行竞争的优势,中间业务的收益很低。三是客户的习惯。一直以来,农商银行坚守服务“三农”的宗旨没有变,在服务农户上,绝大多数业务都是采用免费服务,农户也习惯接受了免费服务,对农商银行服务收费的理念和做法比较抗拒,容易引发农户的投诉和不满。

如何破解这一难题?我认为,一是从顶层设计抓起,统筹规划。要积极适应中间业务发展需求,在制度体系、网络建设、流程设计、绩效考核等方面进行创新和优化,同时加强自上而下的培训引导,改变经营理念,把单一经营变为多种经营,把信贷员变为客户经理,从根本上解决问题。二是加大科研的投入。从客户获取、客户服务、业务处理、风险管控、内部管理等多个方面加大技术研发、系统升级投入力度,为中间业务发展做好技术保障。三是加大中间业务功能研发。应借鉴他行成功案例和运营经验,在符合自身业务发展需求的基础上,加大对中间业务产品开发、功能延伸、范围扩容,以满足个人或企业对中间业务的不同需求。

江西铜鼓农商银行党委书记、董事长罗珺:对于以发展存贷款业务为主的农村金融机构来说,发展中间业务的过程中,在体制机制、人力资源、业务产品等多个方面都面临着困难和挑战。一是认识存在偏差。大部分农村金融机构经营过程中,对中间业务的重要性存在偏差,一直处于从属地位,没有将其提高到战略高度加以经营,在日常考核中不会受到太多重视,进而得不到更好的发展。二是专业人才匮乏。中间业务大多以科技含量较高的电子化设备为基础,并且需要大量的科技投入和一批“知业务、会科技、懂管理”的复合型人才,而对于大多数农村金融机构而言,科技的局限性和

专业人才的匮乏都将严重阻碍中间业务的发展。三是风险管控低效。农村金融机构在风险管理方面能力相对比较薄弱,金融产品设计不健全的现象普遍存在,造成中间业务很多后续风险缺乏有效的管控。四是业务品种单一。农村金融机构因受管理体制影响,中间业务种类自主创新不够,仅限于结算业务、信用卡、代理销售等传统品种,规模小、品种单一,并且传统中间业务成本收益率较低,造成推广效果不佳。

如何破解当前面临的这些困难,我认为,一是要解放思想。农村金融机构要把发展中间业务作为实现资产多元化、提高综合竞争能力的重点来抓,提升对中间业务的重视程度,成立专门的中间业务管理部门,加大对金融产品的投入和中间业务在考核体系中的考核比重,促进中间业务不断推广。二是要完善制度。一方面是要建立健全内部风险管理制度,提高自身风险管控能力;另一方面是完善人力资源制度,注重对专业人才的引进和对内部人员的培养,全力破除中间业务发展过程中的最大阻力。三是要加强创新。注重中间业务产品的研发,丰富中间业务的品种,满足不同客户的各种需求,顺应现代市场经济的飞速发展。

河南焦作解放农商银行党委书记、董事长牛志国:中间业务作为与资产、负债并重的银行业务的三大支柱之一,在提高银行自身经济效益中也起着越来越重要的作用。但农村金融机构的中间业务发展起步较晚,市场定位和战略目标不够明确,开展业务的种类较少,营销机制不健全,高精尖人才及先进硬件设备缺乏,创收覆盖面偏窄,收益效果不佳,整体呈现出助推农村金融机构改革发展的力度不足,亟待加快转型发展,聚焦“中收”提升,寻求发展突围。

我认为,首先要突破思想理念上的屏障,强化战略定位,开阔经营思路,寻求发展“中收”新机制。从农村金融机构的管理者到基层员工都要充分认识发展中间业务的必要性和迫切性,真正树立起资产业务、负债业务与中间业务并驾齐驱的经营理念,从制度保障、营销体系、产品研发等方面加强研究,优化举措,充分借鉴先进金融机构开展中间业务的经验,结合自身实际确立所在农村金融机构“中收”特色和发展路径。

其次要突破市场定位上的“雾”区,从自身市场环境及客户群体中找准切入点,根据不同地域、不同行业、不同人群等具体金融需求,重点发展银行卡、保险、理财、代理等中间业务,在协同营销、整合营销和交叉销售上做“文章”,不断丰富中间业务品种和“拳头”产品,带动存贷款业务、个人业务与对公业务、信贷业务与保险业务等的联动营销,加大对公、小微、零售业务精准服务力度,增强客户黏性,逐步提高中间业务收入比重,实现差异化经营获利,共同促进中间业务发展。

然后要突破基础保障上的短板,一方面加大科技投入,针对客户偏好提供更加“一站式”、智能化、便捷性的金融服务,在“金融科技+场景应用”领域大展拳脚,为中间业务发展搭建更广阔的发展平台;另一方面要强化人才保障,精心储备一批“懂业务、善钻研、技术强”的复合型人才,建立可持续人才培养机制,为中间业务的创新发展提供源源不断的智力支持和服务保障。

主持人:以您所在的金融机构为例,都开展了哪些中间业务,取得了哪些成效?

山西河津农商银行党委书记、董事长刘晋林:我行中间业务收入主要包括银行卡业务手续费收入、结算业务手续费收入、代理业务手

续费收入、账户管理费收入以及其他手续费收入。其中:银行卡业务手续费收入主要来源于消费手续费收入;代理业务手续费收入主要来源于代理贵金属、代理保险、代理理财、国库代收等。

2022年,我行实现中间业务收入534.53万元,较同期增加268.56万元,增幅100.97%,占各项收入的0.99%,占比较同期增加0.49个百分点。其中:银行卡业务手续费收入306.15万元,占中间业务收入的57.27%;代理业务手续费收入182.41万元,占中间业务收入的34.13%;结算业务手续费收入38.71万元,占中间业务收入的7.24%。

江西铜鼓农商银行党委书记、董事长罗珺:铜鼓农商银行是地处偏远山区的农村金融机构,中间业务发展较为缓慢。目前开展的中间业务品种主要包括银行卡结算业务、代收业务、互金业务、代理销售等传统业务。2023年上半年,我行实现中间业务收入103.21万元,占全行收入比例的1.68%,较年初增加0.24个百分点。其中:银行卡业务收入43.83万元、代理保险业务收入1.96万元、代销贵金属业务收入4.14万元。

河南焦作解放农商银行党委书记、董事长牛志国:近年来,我行已经在贵金属、保险、代理业务等方面开展了一系列工作,做出了不少努力和尝试,也取得了明显成效。其中最主要是,是全行上下在思想意识和经营理念上有了质的转变,改革发展成效在中间业务中得到了实惠。

一是提升场景金融管理质效,增强客户黏性和体验感,促进“邻里银行”社会形象显著提升。在立足新场景拓展的同时,积极主动维护存量场景,做好追踪评价管理,增强前瞻性谋划,集中力量选择具有良好发展前景、可持续性强的、与自身禀赋相契合的行业方向进行突破,依托场景金融开展产品与服务联合营销、交叉营销,实现客户持续经营与价值转化,促进存量场景整体质效的提升。

二是拓宽各项业务营销渠道,借助交叉式营销,整体实现了存贷款结构的明显调整,资金成本的有效管控,客户年龄结构的优化转变和支持地方经济水平的明显提升。

三是创新绩效考核机制,丰富绩效考核体系,充分发挥考核指挥棒作用,逐步树立起以精细化管理为手段、以净利润增长为目标的新考核模式,考核结果成效显著。全行呈现出齐头并进的发展局面,员工感受到了发展的红利,全行干事创业氛围空前高涨。

主持人:各家银行的中间业务服务内容基本相似,您认为农村金融机构如何发展自己的中间业务,如何与其他银行竞争?

山西河津农商银行党委书记、董事长刘晋林:我认为,农村金融机构应立足实际,扬长避短,发挥优势,寻求突破。首先要发挥营业网点多的优势。农商银行长期深耕农村区域,网点绝大多数都在基层,客户业务办理、日常金融服务、客户后续维护有其他银行不可比拟的优势。二是要发挥服务“三农”宗旨,深入开展整村授信、普惠金融、各类补贴代发等工作,工作人员与乡镇村委、农民群众建立了良好的沟通和信任基础,业务拓展更直接接地气。要以这两个优势为依托,充分发挥覆盖面广、推广快的特点,加速中间业务收入的拓展。

江西铜鼓农商银行党委书记、董事长罗珺:农村金融机构要在中间业务方面与其他银行竞争,核心是要充分发挥好自身的优势,实行差异

化的市场战略。一是农村金融机构进行管理决策的层次较少,对市场的反应速度快,要充分发挥决策链条短的优势,不断提高中间业务效率。二是农村金融机构要利用好“三农”方面的独特优势,利用和农民以及小微客户的良好业务关系,借此加大中间业务的营销力度,同时可以在现有客户群体基础上进行分类管理和开发,积极争取新的客户群。三是作为服务地方经济发展的金融主力军,农村金融机构要充分运用政策优势,通过争取政府扶持,紧密结合当地市场,设计并推出相关中间业务产品,填补其他商业银行的市场空白。四是要借鉴其他商业银行先进经验,包括产品设计、营销策略、管理制度等,调整中间业务定位,逐步扩大市场占有率。

河南焦作解放农商银行党委书记、董事长牛志国:诚然,农村金融机构与中间业务发展时间长、经验成熟、市场认可度高的先进同业机构还有明显差距,但同时也不可否认,农村金融机构具有自身的独特优势。一是资产规模庞大。众所周知,农信系统属于地方法人机构,与当地“政企”有着天然的“人缘”优势,是支持地方发展的金融主力军,资产实力雄厚。二是服务网络广阔,点多面广,覆盖范围大,服务触角深入村镇,是营业网点最多的金融机构。

基于此,农村金融机构应当更加坚守支农支小的市场定位和从业初心,根据自身优势特点,制定差异化的竞争策略,与其他同业机构形成优势互补,做打通金融服务“最后一公里”的坚定执行者。

一是作为独立法人机构,利用“决策链条短、服务响应快”的特点,最大程度地满足不同客户群体的多样需求,提升客户的服务满意度和体验感。二是充分利用与地方“政企”的“人缘”优势,积极依托自身点多面广的传统优势拓展中间业务,丰富代理业务种类,增强客户亲密度。三是完善产品,深挖客群,增强“算大账、算细账、算巧账”的经营意识,借助互联网运营模式争取客户,不局限于单笔、单次的短期盈利来源。四是时刻担负起提升金融消费者金融素养、维护金融消费者合法权益的社会责任,通过力所能及的、持之以恒的宣传教育,赢得越来越多客户的信赖,不断打造响亮的金融品牌,为中间业务的推进加油助力。

主持人:您认为农村金融机构在坚守主业的同时,如何提升资产的盈利能力和抗风险能力,确保资产质量稳步向好?

山西河津农商银行党委书记、董事长刘晋林:当前,受宏观经济形势复杂、市场运行情况多变、大型银行下沉竞争等多重因素影响,农商银行的盈利压力确实很大,一方面同业的贷款利率不断下调,另一方面存款竞争日益激烈,同时资产风险有加大趋势,导致农商银行的利差大幅收窄,拓客越来越困难。对此,我行已积极采取了应对措施:一是适应市场趋势,适度下调存款利率,强化市场营销,在保证市场竞争力的基础上,降低资金成本。二是实行错位竞争。在贷款业务方面,我行坚持“额度灵活、流程短、对客户需求反应快”等优势,对冲贷款利率较高的不利因素,更好满足客户服务需求。三是在坚守支农支小的市场定位基础上,坚定“做小、做散、做基础客户”的发展理念,“以小入手、以小化险”,提高抗风险能力。同时,强化风险识别预警处置能力,建立并不断完善多渠道多手段风险化解机制,在稳步扩大规模的同时,推进高质量发展。下一步,我行还将紧跟形势发展,不断丰富工作举措,创新工作思路,以确保在激烈的市场竞争中,始终保持良好的发展势头。

江西铜鼓农商银行党委书记、董事长罗珺:一是坚定市场定位。随着农村金融市场竞争日趋激烈,以及利率市场化的推进,农村金融机构只有发挥自身比较优势,坚定支农支小的市场定位,办出自己的特色,才能真正不断拓宽发展空间。二是改变经营理念。改变原来主要追求发展规模和速度的粗放型经营模式,兼顾好总量增长和结构优化的关系,向“做精做优”转变,不断提升可持续发展能力。以考核为导向,促进基层机构转变发展理念和经营模式,提高经营质量。三是调整业务结构。逐步从单一的业务模式向多元化模式转变,切实加大金融创新力度,不断开发新的业务品种,努力实现资产和负债的合理匹配、结构与质量的同步提升;大力拓展中间业务,积极尝试基金、债券等金融产品。四是提高利率定价水平。转变成本核算模式,建立以效益为核心、各方面协调的金融产品定价,清楚自身的风险成本和风险承受能力,在市场竞争中守住底线,避免盲目竞争。

河南焦作解放农商银行党委书记、董事长牛志国:近年来,旨在提升资产质量和抗风险能力的农村金融机构改革加快推进,河南省农信联社提出要坚持“强党建、严管理、转作风、求实效”工作基调,“调结构、控风险、降成本、提质效”经营理念,着力开展“化险、合规、降本”三大行动,为河南省农信系统广大市、县行社明确了科学的发展路径,即坚持化险为前提,将合规建设贯穿于经营管理全过程,把降低成本作为推动农信社高质量发展的切入点,带动经营质效全面提升。

“重拳出击”,提升防化险能力。一是坚持实事求是,结合河南省农信社“十四五”发展规划要求和自身实际,明确化险目标,千方百计化存量、控增量、防变量,坚定不移把风险处置好,夯实稳健发展的基础。二是持续不良清收,对下达的清收任务建时间表、画路线图、明责任人,持续发力,巩固成果。三是整章建制建设,守牢合规底线,做到“打扫干净屋子再请客”,确保信贷资金“投得准、用得对、收得回、有效益”。

“纵横施策”,筑牢稳健经营基石。合规经营、合规管理是银行稳健运行的基本保障,也是防范金融风险、实现稳健发展的基本前提。一方面科学完善内控体系,构建职责边界清晰、自律监管有效的条线自律监督体系,建立健全内控合规制度,狠抓合规长效机制建设,持续提升合规执行效果。另一方面强化条线管理,建立健全上下贯通、权责对等的责任体系,规范履职行为,强化过程管理,全面梳理、整治各领域存在的“失血点”,根源性解决各类制度缺陷、管理漏洞、责任悬空问题,对发现的问题及时整改纠正,构建涵盖日常监督、合规监督、审计监督等为一体的监督体系,形成风险管理工作合力。

“精打细算”,提升持续盈利水平。一是真正做到没有效益的事不做、不产生效益的钱不花,着力压降资金成本。二是持续调优业务结构,强化低成本存款营销,提升中间业务占比,合理配置贷款资金,加大小微贷款营销投放力度,提高优质客户服务支持水平,避免过度依赖高风险行业或个别客户,推动各项业务逐步转向产品驱动、服务驱动、营销驱动的增长模式。

“赏罚分明”,健全考核评价体系。一方面加强条线链条的考核,根据条线工作成效,将考核结果与业绩和薪酬绩效挂钩。另一方面加强序列点位的考核,针对客户经理序列、柜员序列、科技人员序列等不同岗位人员出台考核办法,形成覆盖各层次、各序列的整体考核体系,充分发挥考核指挥棒作用,激发全行干事创业活力。