

创新服务机制 拓展新市民普惠金融服务新赛道

中国农业大学经济管理学院教授、农村金融与投资研究中心主任 何广文



看,新市民领域的金融服务也是农村金融机构值得探索的“蓝海”之一。

据国家统计局数据显示,截至2021年末,全国城镇常住人口达9.14亿人,常住人口城镇化率为64.72%。其中,有3亿左右的群体被划归为新市民,活跃在城市的快递员或外卖小哥,供不应求的家政服务人员,在现代化生产车间里操控数控机床的产业工人、蓝领,小微企业主、工商个体户这些群体都属于新市民。

他们虽然不是传统的城市居民,也与农村的居民有着很大不同,在生活方式、思想文化观念上受到城市文明的熏陶,不少新市民对于城市化的生活道路有着强烈的渴求,但在现有的社会经济环境下又面临着诸多困难,诸如就地买房、就地上学、创业资金来源、养老医疗等。如何解决这些问题呢?我认为有三个方法可以实现:一是通过政策创新,让更多选择进城就业者有安居乐业、子女教育的稳定预期。二是建立完善的社会保障体系,为农民提供必要的物质保障和精神支持。三是为新市民提供安居和创业等的金融服务。这三种办法都能使广大农村居民尽快融入这个现代化进程中去。

从宏观角度而言,新市民是城市化进程中规模扩张最快、发展潜力最大、消费增长最强劲的群体,强化新市民的金融服务,有利于启动消费的新引擎,可以助力城乡融合发展、激活经济发展活力,也是乡村城镇化的重要推动力。

新市民多元化的金融服务需求正成为金融机构布局拓展的重点,新市民金融需求“蓝海”亟待开发,前景广阔,但由于缺少抵押物、金融机构与新市民互不了解、较多新市民就业和居住稳定性较差、收入稳定性较差、信用状况难识别等因素影响,传统金融产品难以满足新市民的需求,出现原户籍地金融机构与就业地金融机构都不给予金融服务,特别是都不给予贷款服务的“两头空”现象。因此,通过对新市民群体特征及征信信息现状进行分析研究,构建了以个人客户为中心,以小微企业和农户作为服务对象,从风险管理

角度出发,将基于大数据技术的互联网小额贷款业务引入到新市民金融市场中,并在此基础上提出创新模式与发展策略,以期实现对新市民金融服务领域的探索和突破。

新市民群体中,1980年后出生的人群占比较大,“80”后、“90”后逐渐成为新市民的主体。

新市民需要全方位的金融服务,其中信贷服务是难点。从金融服务来讲,新市民的需求出现在其成为新市民的整个生命历程的各个环节,他们从乡村到进城、落户过渡阶段租房买房需要的购房贷款、装修贷款,安置生活购买家电产品、孩子上学需要的消费分期,创业需要创业贷款等。

金融服务新市民面临困境的成因是多方面的。新市民群体缺乏金融知识,如缺乏对金融产品和服务的了解和了解、财务规划能力较差、没有金融消费者权益保护意识和缺乏反诈知识;缺乏购买医疗保险、养老保险的意识;抵抗突发事件带来的风险的能力较弱。传统金融机构放款需要工作证明、收入证明、社保公积金及房、车抵押物等一系列证明材料,往往新市民的信贷需求难以得到满足。

那么农村金融机构如何来深化新市民金融服务?根据我的理解,农村金融机构要围绕数字化创新,延伸触角服务新市民。首先要思考怎么利用信息技术和数字技术,强化对新市民的金融服务。其次是要创新理念,解决“做与不做”的问题,只要愿意做,总是有办法让贷款“放得出去,收得回来”。

我在调研过程中发现,某农信系统在十年以前,针对其外出务工人员较多的问题,在北京、上海等人员比较集中的城市,通过“外派金融服务工作组+金融联络员+网点(支行)”的模式开展了驻外金融服务中心,让“服务跟着新市民走”,并为外出务工人员推出专属信贷产品,让其在省外享受无差异化的金融服务,不断提高外出务工人员对金融服务的获得感、幸福感、满足感。

面对大型银行持续下沉,中小银行特别是农村金融机构,如何寻找新的发展空间,农村金融机构的“蓝海”市场到底在哪里?

近年来,农村金融机构在产品创新、拥抱数字化等方面做了很多努力,但是实际上还有比较待挖掘的方面,一方面是乡村领域中涌现出越来越多的新型经营主体,金融机构没有能充分满足他们的信贷资金需求。另一方面是乡村人口迁移、乡村劳动力转移、城镇化过程中形成的新市民群体。从目前来

2012-2021 外出农民工总规模越来越大(亿人)



2018-2022 农民工年龄构成及其变化

年龄组	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年
16-20岁	2.4	2.0	1.6	1.6	1.3
21-30岁	25.2	23.1	21.1	19.6	18.5
31-40岁	24.5	25.5	26.7	27.0	27.2
41-50岁	25.5	24.8	24.2	24.5	23.8
50岁以上	22.4	24.6	26.4	27.3	29.2

2021-2022分行业农民工月工资状况

行业	2021年	2022年	增速
制造业	4508	4694	4.1
建筑业	5141	5358	4.2
批发和零售业	3796	3979	4.8
交通运输仓储和邮政业	5151	5301	2.9
住宿餐饮业	3638	3824	5.1
居民服务修理和其他服务业	3710	3874	4.4

(资料来源:国家统计局)

农村金融机构转型与人力资源效能提升

武汉大学管理学博士、高级经济师、农村金融专家 陈清民

农村金融机构转型背景

随着市场竞争的加剧,“金融脱媒”的深化、利率市场化的持续推进、国有与股份银行的下沉,外部环境对农村金融机构的经营发展形成了持续的强大压力,原有的“密、广、多”的优势被大大削弱。农村金融机构管理较为粗放,仍然保持“坐商”思维,难以适应外部的激烈竞争。同时,原有“傍大款”的经营模式导致很多农村金融机构资产质量不高,历史包袱较重,盈利能力较弱。农村金融机构利润的下滑、人力资源的产能不足,倒逼和加速农村金融机构自身的变革与转型。

农村金融机构不能再简单地按照以往“规模即效益”的经营理念发展业务,而必须通过改变经营管理模式、开展精细化管理,让“管理出效益”。农村金融机构转型最终是实现零售银行转型,使其能够持续稳健发展。

农村金融机构转型挑战与应对

党的二十大报告提出,人才是第一资源。人力资源逐渐成为组织赢得竞争优势的有力工具。当前,农村金融机构人力资源管理较为粗放,存在组织缺乏活力、机制缺乏效力和队伍缺乏动力等问题,难以支撑农村金融机构的转型发展。首先,农村金融机构总部往往存在定位问题、总部机构“臃肿”以及人岗不匹配等问题,使得总部效能不高。同时,农村金融机构网点设置不合理、智能化水平低以及人员配置不合理等问题,使得网点产能不高。其次,农村金融机构存在薪酬导向偏差、薪酬水平不合理、绩效考核激励性不足、绩效考核指标不合理以及缺

乏过程管控等一系列问题。这些问题导致薪酬“发动机”失灵,绩效“指挥棒”失效。最后,职业发展通道不畅通、后备梯队建设不足、人才培养不成体系、晋升变动机构不公平等因素大大降低了员工工作积极性。

人力资源效能已成为衡量农村金融机构转型成功与否的关键。人力资源效能反映的是人的投入产出,从本质上讲,是反映人力资源系统的有效性,也就是人与战略、人与组织的匹配与协同的水平与效果。我在多年的研究与实践中提出了农村金融机构人力资源效能评价模型,具体包括“人均存贷规模、人均人工成本利润率、人岗匹配度和员工幸福感”四大指标。

人均存贷规模。人均存贷规模能够比较直观地反映出银行的整体人力资源效能。当前利率市场化,农商银行必须采用以量补价的策略来维持银行合理的利润水平。

人工成本利润率。人工成本利润率是从经营效益角度看,“如果向员工投入一元钱,能产生多少净利润?”这反映了人力资源的投入产出比。

人岗匹配度。人岗匹配度是从人力资源管理过程角度来分析的,人力资源管理的工作必须做到“人尽其才、人岗匹配”。

员工幸福感。员工幸福感是从员工个体视角来分析人力资源效能。农商银行要关注员工幸福感,让员工在奋斗的过程中提高“幸福指数”。农商银行员工主要存在业务目标任务、工作的人际协调、工作时间、合规风险要求等方面的压力。

人力资源效能提升路径

农村金融机构不能简单地采用“减员增效”

的方式来提升人力资源效能,而应该采用“赋能增效”的方式来提升人力资源效能。人力资源效能提升的具体路径可以通过提高组织活力、提升机制效力和激发员工动力三个方面来实现。

1. 提高组织活力

战略决定组织,组织传承战略。企业组织架构设计与调整要符合企业战略的需要,与企业战略目标、业务战略和核心发展能力相匹配。农村金融机构要推进战略转型,实现战略目标,就必须让“组织有活力”,打造敏捷组织,塑造高效文化。农村金融机构战略落地的组织保障重点是推进组织的“四定”,即“定位、定责、定岗和定编”。一是整体定位。农村金融机构必须明确总部与分支行的定位,突出总部“管控中心+服务中心”的定位,支行“利润中心+营销中心”的定位。二是定架构。农村金融机构必须紧紧围绕业务发展战略来设计总行的部室架构,包括部室名称与数量、部室的核心职责。同时,农村金融机构还需要进行经营网点规划,网点类型与布局优化。三是定岗位。农村金融机构的岗位必须依据部室职责的分解以及职责的制衡性等因素进行设置。岗位设置必须明确任职要求,确保履职人员符合任职要求,实现“人岗匹配”。四是定编制。农村金融机构的编制设置必须合理确定总部人员、营销人员以及柜面操作人员的比例,最大限度发挥人员的价值。通常总部人员占比超过30%,其总部效能就相对低下。

2. 提升机制效力

农村金融机构要想转型目标有效落地,就

必须让“机制有效力”,发挥薪酬激励机制和绩效管理机制的作用。首先,农村金融机构完善薪酬激励机制,重点是明确薪酬政策导向、优化员工薪酬水平、有效设计绩效薪酬模式与计价标准。薪酬政策必须与全行的经营发展目标导向相一致,向业务一线倾斜。优化员工薪酬水平紧紧围绕行员等级,凸显员工的岗位价值、能力价值和业绩价值,使各个类别人员的薪酬水平合理体现应有的价值。绩效薪酬的计价必须依据全行的经营发展目标与经营发展目标确定计价类别与计价水平。

其次,农村金融机构的绩效管理必须围绕银行战略目标与年度经营计划展开,让其真正发挥战略执行的“指挥棒”作用。绩效管理建设重点主要有以下几个方面。一是绩效考核指标确定。绩效考核指标设定必须坚持战略导向和关键原则。农村金融机构需要对全行的发展战略目标进行提炼,形成全行的绩效考核指标,并分解到各个责任部室与支行。二是绩效指标的目标值设定。目标任务设定细分为定量指标与定性指标。定量指标必须围绕战略目标、经营单位的贡献度与增长率等多个因素进行下达,而不是采用平均增长率的简单粗暴的方式,也不要持续地“鞭打快牛”。定性指标目标值设定的核心是结合行动计划,利用“TQCC”因素分析法进行

细化描述,形成可以衡量的目标。三是过程监控与辅导。绩效作为战略落地的重要工具,关键还需要加强过程的监控与辅导。过程监控与辅导的方式主要有平时的工作督导、召开业绩对话会等形式。

3. 激发员工动力

目前农村金融机构人才管理较为粗放,已成为银行可持续发展的最大障碍。通过调查发现,农村金融机构人才管理存在员工晋升通道不畅通、未形成“能上能下”的干部用人机制、人才梯队与人才质量不足、人才沉没等一系列问题。农村金融机构必须推进人才兴行建设工程,通过开展人才盘点、干部竞聘、后备梯队建设、人才培养等系统性人才管理工作,增强全体干部员工的工作动力,驱动农村金融机构转型发展落地。

首先,农村金融机构需要打通多序列员工职业发展通道,变“h”型为“H”型,并将序列通道与薪酬激励、后备梯队有效衔接。其次,农村金融机构要改变以往党委“伯乐相马”的模式为中层干部的“阳光赛马”模式,建立“公开、公平、公正”的“能上能下”的干部用人机制。最后,银行还要进行人才盘点,对员工进行精准“画像”,实现人岗匹配和建立人才后备库,为转型落地提供足够的人才保障。

农村金融机构发展模式

规模

VS

效益



员工画像模型

基于人才管理实践,按照“1-P-O”理论设计员工画像模型,涵盖基本素质、行为表现、成长发展、业绩结果四大类指标,每类再细分二级指标

