

农商银行高质量转型发展政策

肖国斌

为顺应时代发展大势,促进自身改革转型,走好新时代“赶考之路”,农商银行要做深做实高质量发展的“文章”,以刮骨疗伤的勇气和自我革命的决心,全面深入地进行探索。

农商银行面临的制约因素与外部挑战

农商银行从无到有、从小到大,虽然取得了一定成效,但仍然还面临“内外夹击”的双重矛盾,存在以下不足。

外部压力叠加,生存空间越来越窄。一是市场压力白热化。近年来,经济持续下行,部分经营主体发展受阻,投资消费习惯改变,造成还款能力削弱,资金需求锐减,投资偏好保守等,导致风险压力攀升、信贷投放乏力。二是同行竞争内卷化。国有大行和其他商业性银行纷纷下沉,受其科技压力、产品冲击等影响,农商银行市场份额面临流失危险。三是监管趋常态化。强监管、严监管、穿透式监管已成为“主基调”;尤其是2023年延期还本付息政策到期退出,金融资产分类新规,新资本管理办法“三项新规”相继落地,农商银行在不良贷款划分和处置、资产管理等方面,面临新的挑战。

内部压力衍生,发展步伐越来越慢。一是制度改革慢。一直以来,农商银行的市场定位就是服务“三农”、服务小微企业、服务县域经济发展。但随着时代的进步,人员流动性的增加,城乡差距越来越小,部分政策制度未能及时调整,导致发展遭遇“羁绊”。二是市场响应慢。当前外部形势不确定性陡增,受他行挖抢和减费让利政策等因素影响,导致存贷息差越收越窄,经营成本

居高不下,转型发展面临追求规模、还是追求效益的“两难”抉择。三是科技转型慢。与国有大行相比,农商银行在系统建设、数字化转型、科技运用、信息共享等方面还存在较大差距。

农商银行转型与发展的策略与路径

农商银行只有坚定走“质量效益型”道路,一切向“提质增效”聚焦,不断为高质量发展夯实基础,才能更好更快地实现“强起来”的目标。

聚焦提“高度”,助推管理破旧立新。一是经营理念要同步转向。面对新形势、新任务、新目标,要推动高质量发展,首先解决认识问题、思想问题、观念问题,推进发展理念由“求规模速度”向“求质量效益”转变,推进业绩观由“以完成任务论英雄”向“以创造效益论英雄”转变,推进经营方式由“抓业务”向“抓客户”转变。二是管理方式要同步转变。从治理体系来看,提升公司治理水平是推动管理提质增效的重要一环。要积极主动对接,引入政府平台、国企等实力雄厚的股东,进一步优化股权结构,推动建立健全权责对等、运转协调、有效制衡的决策执行监督机制,提升公司治理能力。三是考核导向要同步转换。考核是“指挥棒”“风向标”,上级“考什么、怎么考”,直接关系到干部员工“干什么、怎么干”。要以简易核算为依托,聚焦“考什么”“重塑指标体系,为广大干部员工担当作为画出“路线图”。通过调整“指挥棒”来指引发展方向,在用人导向上坚持“到一线去,在一线选”“以效益论英雄”,让干部员工自己算好“效益账”“经济账”,在全行发展的“大算盘”上打好个人成长的“小算盘”。

聚焦增“厚度”,推进制度迭代更新

一是内控制度要更实。要健全内控管理体系,强化内控机制建设,压实管理责任,堵塞管理漏洞,提升内控水平,守住风险底线。例如,精简各类登记簿、报表等,进一步解放内勤人力。二是信贷制度要更严。推进信贷业务、资金业务向风险权重低的业务转变,紧盯案件多发的重点领域和关键环节,坚决杜绝风险隐患。对外勤信贷资料、续贷手续、风险处置流程等要在确保严谨规范的前提下适当精简,让信贷人员把更多的精力投入到营销中去。三是服务制度要更优。始终强化“以客户为中心”的理念,全面加强服务能力与服务管理体系建设,提供不单纯依赖物理设施的多层次、综合化、针对性强的服务,更灵活、更高效地响应客户需求,不断培植和壮大农村农商银行、忠诚农商银行、贡献农商银行的客户群体。

聚焦拉“长度”,推进技术革故鼎新。一是畅通外部渠道,构建互联互通平台。一方面,省联社要加快与“银联、农信银”等清算机构的对接,提升支付结算能力和效率,提升金融服务跨区域供给能力;另一方面,农商银行要加大与公积金中心、不动产登记中心、人社、医保等部门对接,强化“银政”“银企”系统对接合作,推动数据赋能、场景驱动、生态拓展。二是强化内部协同,构建信息共享体系。当前,柜面、信贷、网银等系统均独立运行,无法互联互通,客户办理业务时,无法及时精准识别客户;亟须加强行内系统和数据整合,融合信息采集、客户“画像”、贷款投放、智能风控、管理维护等功能于一体,实现业务一体化、线上化、智能化。三是加大科技投入,构建“数字化银行”。没有科技支撑,农商银



行战略转型不可能达到预期目标;要加大对新技术、新业态、新场景的研究和探索,强化数据治理,完善数字化组织架构;要强化科技应用,创新风险管理手段,自主研发适合自身经营情况的智能风控系统,提高风险管理效率。

聚焦强“速度”,推进产品日新月异。一是丰富线上化产品。要跟进互联网金融最新科技成果,加大对大数据、“区块链”的投入,丰富“手机银行、网银、微信银行”等产品功能,增强其易用性和趣味性,提升客户体验;推出更多纯线上信贷产品,进一步简化员工营销端、客户申贷端、后台审核端工作流程,全面提升办贷效率。二是开发个性化产品。要根据客户的基本信息、行为习惯、工作性质以及过往业务办理情况等,来预测客户需求,并推出适销对路的个性化产品。三是定制差异化产品。在结合成本、盈利、风险覆盖的前提下,对存款、贷款、中间业务进行优化;在现有的信贷产品基础上进行一定的创新和调整,对产品额度和定价进行完善,适应市场的需要,留住存量优质客户,吸引更多新客户。

(作者系湖北松滋农商银行党委书记、董事长)

数字科技赋能小微金融的探索实践

以龙湾农商银行为例
□吴勇

作为深耕本土的金融机构,农商银行有着天然服务民营经济的基因,与辖内民营企业血脉相连。面对新形势下的新挑战,近年来,浙江农商银行集团辖内龙湾农商银行充分发挥机制灵活、决策链短、地缘人缘关系紧密等优势,在数字化改革牵引下,积极探索打造“科技赋能、数字贷”小微金融特色服务模式,进一步精准发力服务区域实体经济发展。截至9月末,该行企业开立账户覆盖率超40%,企业获得授信覆盖率超10%,小微企业贷款余额占全行贷款超三分之一。

(一)推进获客数字化,提升小微服务可得性。龙湾农商银行构建“作战有图、脚下有路、心中有数、触达无忧”的“三有无一”数字营销链,打通小微企业关键信息渠道堵点,走访营销工作难点,推动普惠获客定位更精准。一是网格化管理让“作战有图”。按辖内小微企业分布情况进行梳理,形成“一张网”走访格局,根据所处地点及市场、小微园区、工厂集聚点等具体情况,进行100%划分入网入格,实行网格专人负责制,推行“半日走访”“办贷分离”等机制,让客户经理真正走进“房下车间”。二是下沉走访让“脚下有路”。结合“走千家、访万户、共成长”“金融支持百万经营主体”等专项走访活动,大力开展“小微主体大走访、大调研、大排摸”活动,加强“惠企”政策传递,精准掌握实际需求,切实做好融资对接。三年来,该行走访企业总量达8.1万次,并派驻187名“共富金融专员”到街道、村社、企业,深化与网格管理的联动机制,提供下沉式、贴身化服务。三是数字工具让“心中有数”。开发“可视化网格拓客系统”作为数字走访工具,集成走访排摸、行内存量等数据,实现辖内小微园区和小微企业数字建档,搭建企业标签体系,直观展现企业“立体画像”,提高精准获客效能。四是便捷办贷让“触达无忧”。打造信贷全流程平台,实施“线上留痕”快速流转审批,建立“限时办结、一次办好”办贷机制,推出“企业码”服务,以“微信扫码+实时测额”形式,最快5分钟完成测额、1日内完成对接,3日内完成授信,实现高效“获贷”。

(二)推进产品数字化,提升小微服务适配度。依托大数据技术,让小微企业需求“有求必应、不求自应”。一是在产品体系方面。打造“基础款+特色款”数字微贷产品库,基础款包括“小微速贷”“税银贷”等,特色款包括“仓单质押贷”“双保+外溢区区块链秒贷”等产品,实现融资“网上办、掌上办”。二是在增值服务方面。基于浙江农商银行集团企业互联(网银)对公网渠道,为小微企业提供经营数字工具,包括账户管理、支付结算、票据宝、“财资宝”、工资代发等“一揽子”综合服务,助力数字经营内管理,当好“金融管家”。三是在客群匹配方面。将本土企业、在外温州商人、新温州人企业作为小微客群基础分类,推进差异化定制服务。如针对新温州人企业,创新发布“新乡贤指数贷”产品,构建包括“在温履历、社会贡献、经营效益、资产运营、偿债能力”5个维度17项指标数字精准测评体系,特别添加年限、子女、资产等在温州系数,让科学测评赋能温州人创业融资渠道。

(三)推进管理数字化,提升小微服务质效。推动授信判断由经验到数字,风险把控由后到前,管理模式由粗到细等方式的转变,实现小微金融管理提质增效。一是推动行业授信有数字标准。通过紧抓辖内企业的行业属性,对重点行业深入分析研究,了解背景现状、工艺流程、上下游等要素,搭建“三标准一机制”小微技术服务体系,即授信准入标准、尽职调查标准、可视化综合金融服务标准以及长效配套机制,让客户经理快速掌握关键信息、行业规律、潜在风险等。二是推动风险管控有数字预警。根据行内外风险数据等信息,建立风险预警模型,打造“风险数据大脑”,让风险研判从“事后分析”向“前置预警”转变,发挥数字贷前拦截作用,把好准入关。三是推动管理模式有数字支撑。打造“管理驾驶舱”,实现企业贷款数据每日动态呈现,为科学决策提供依据,并建设“数字支行”,设置支行版作战大屏,探索一线数字管理模式。(作者系浙江龙湾农商银行党委副书记、行长)

新形势下加强农商银行员工行为管理的思考

陈婷

员工行为管理是农商银行内控精细化管理的重要组成部分,关系到农商银行新时期经营发展转型的成败。近年来发生的一些案件,暴露出某些农商银行在员工行为管理方面的缺失与漏洞。本文从内控合规文化及全流程风控体系建设的角度出发,对员工行为管理提出一些建议,为新形势下农商银行转型发展提供决策参考。

实施合规体系建设,提升员工行为管理能力。一是构建依法合规经营的文化氛围,在决策层树立“决策依规”的意识,在管理层形成“管理依规”的意识,在操作层培养“执行守规”的意识。二是打造无缝覆盖的合规组织架构,明确“三会一层”合规组织架构,强化合规履职体系建设,加强合规人才

队伍培养、完善内部绩效考评及激励约束机制,强化高级管理人员“案防”职责,将预防从业人员金融违规工作成效与绩效考评挂钩。三是不断建立完善多层次、分需求、多维度的合规教育培训体系,定期开展合规警示教育,及时传导员工行为守规的要求,培育恪守职业道德、严守规章制度的合规文化。

充分应用大数据模型,加强员工异常行为监测。一是要充分发挥大数据对员工异常行为的风险预警和数据支撑作用,开展审计“智慧监督”,提升员工行为管理的打击精度、分析深度和管理力度。二是通过远程监控系统监测柜面、放款岗员工,在工作期间是否存在违规违纪行为,重点监测无客户在场时员工所操作的各项业务,并尝

试开发员工账户监测系统,加大系统监测在员工行为管理中的应用。三是优化反洗钱可疑交易预警机制等,通过反洗钱系统与业务运行预警平台将异常社交、异常收入、异常消费等情况纳入反洗钱监测系统,加强对涉及员工及其亲属交易行为的监督,并及时跟踪核实、处置异常行为。

强化制度执行约束,构建全流程风险防控机制。一是优化合规管理制度和动态维护制度,细化管理责任,将员工行为管理作为“一把手工程”,对各项措施的组织实施全程参与、及时跟进。各级领导班子成员对分管部门负责,各条线部门负责人对员工日常行为进行直接引导、分工负责,真正做到让制度管人、制度激励人。

二是引入流程监督机制,促使员工对异常行为进行自我矫正。各业务条线、总行及支行层级设置风险合规专员履行职能为;聚焦党员干部,发挥党员的先锋模范作用;聚焦青年员工,营造干事创业正向激励氛围;聚焦关键岗位员工,树立不能违、不敢违的理念。三是构建全流程风控模型,从制度、流程、系统和机制上对经营管理、风险控制有决策权或重要影响力的各级管理人员进行有效监督和制衡,强化内部联动机制,统筹部署风险合规、审计、纪检监察部门工作安排,协调推进。

(作者单位:湖南省农信联社长沙审计中心)

强化自助设备审计 助力银行网点转型

倪新青

随着金融科技的高速发展,数字化、智能化是商业银行的必然选择,银行网点作为传统金融服务渠道,是拓展客户、占领市场的重要渠道,亟须进行以自助化、智能化为核心的网点数字化转型。那么网点转型带来的结果如何、数量如何、质量如何、效益如何呢?有必要对自助设备管理情况进行一次审计,为实现业务高质量发展保驾护航。

审计过程及方法

强化审前分析,找准自助设备管理的风险点。一是在设备管理方面。对照相关文件制度,检查采购流程是否合规,采购合同是否合理使用维保条款,是否明确提供故障模块备件更换、“7×24小时”服务等要求,维保服务内容是否执行到位,是否建设设备台账,台账是否账实相符,是否建立闲置设备和报废设备台账,处置流程是否合规。二是在人员管理方面。通过抽查监控视频,检查自助设备岗位人员是否与操作人不符;是否存在一人多岗或一手清现象,业务授权管理是否到位;是否存在授权流于形式。三是在业务管理方面。通过查阅业务资料、影像视频,查看自助设备监控是否正常运行,是否存在监控死角;业务功能流程是否合规,是否满足业务推广需要。四是在投入产出管理方面。通过数据分析,进行设备投入成本测算,对统计数据进行分析,分析设备投入成本、台均业务量、设备替代率、业务功能使用频度等指标,分析设备投放是否合理,自助设备业务开展是否充分。

构建审计模型,覆盖自助设备管理数据核心。一是自助设备长期未使用审计模型构建。通过自助设备交易情况、加减钞/凭证情况,筛选出连续10天未使用的设备。二是自助设备加减少钞次数是否合规审计模型构建。通过自助设备加减少钞明细,汇总每个设备每周加减少钞次数,判断是否满足要求。三是自助设备采购付款情况审计模型构建。通过财务系统供应商付款明细,筛选出自助设备采购相关的付款明细。

细化数据分析,贯穿自助设备审计实施过程。首先是数据收集及分析工具。数据来源主要是全行各类交易系统,如ATM系统、核心系统、财务系统、智能柜统一平台等。审计

提高审计成效助力网点转型

优化部门分工,落实管理职责。严格按照部门职责要求,对自助设备管理情况进行全面梳理,划实划细部门分工,明确采购维保、机具管理、业务拓展等业务的管理部门,落实岗位制衡机制、聚焦内控管理,达到自助设备管理的体系化、标准化、规范化。

强化内部控制,完善制度流程。进一步完善自助设备相关制度,根据实际情况和业务开展情况对制度流程及时梳理,提高制度流程的规范性、完整性,统一性、可操作性。

提升设备管理,规范操作行为。建立完善的设备台账,详细记录设备数量、位置、使用状态等信息,及时更新数据;同时,加强日常业务工作的监督与检查,以内控管理作为检查重点,进行整改回头看,巩固整改成效,防止屡查屡犯。

加强隐私保护,提升服务质效。加强隐私保护措施,确保客户信息的安全性和保密性;同时要关注客户需求和市场变化,持续优化业务流程,提升产品质量,优化服务模式,提供更加便捷、高效、优质的金融服务,提升客户体验,增加客户的信任度和忠诚度,增强市场竞争力。

合理设备布局,助力网点转型。结合客户需求及业务发展需要,对网点布局进行整体规划,注重空间利用、引导便捷,充分挖掘和发挥厅堂人员效能,提高网点整体效率和客户体验。

(作者单位:江苏江阴农商银行)

农商银行内部审计的“六大发展路径”

赵诚智

审计监督是国家监督体系的重要组成部分,随着市场经济的发展,银行业金融机构面临的业务难度和复杂程度不断增加,审计工作的价值创造愈加重要。本文试以农商银行内部审计,剖析在应对挑战中,农商银行内部审计如何通过“六大发展路径”服务发展大局,充分发挥审计价值,推动农商银行可持续发展。

农商银行内部审计工作仍有“困局待解”

审计独立履职掣肘尚存在。就目前而言,农商银行的内部审计条线仍在高级管理层的管理下,员工收入与经营目标考核相挂钩,且监督的性质使得内部审计需应对外来自各方的工作压力,处理各类利益冲突,如果处理不当则容易引起各方的不满,经营效益和风险之间的关系容易失衡。

审计信息化壁垒待破解。虽然大多数农商银行内部已经开展审计信息化建设,但是在实际应用中仍存在审计数据分析的应用范围不够广、审计分析模型不够贴合实际、审计运行结果精准度不够高等问题,非现场数据分析服务现场审计的协同性有所不足。

审计人才培养需深化。目前多数农商银行审计人员业务知识技能和专业素养参差不齐,复合型人才少,尤其在风险模型开发能力上不均衡、不精通,从一定程度上影响了审计工作的质量和效率。

审计服务意识薄弱。目前,农商银行内部审计工作多以事后监督为主,未能很好地在审计全覆盖上聚焦发力,

审计服务方式未能实现多样化,价值增值型成果较少,未能全面、高效地发挥审计工作的参谋作用。

新时期农商银行内部审计工作“三大变动”

近年来,许多农商银行不断推进审计工作变革,笔者认为新时期内部审计工作主要面临着向信息技术要效率、向专业队伍要人才、向审计作用要增值的“三大变动”,要以大数据为基础,充分发挥审计监督的“眼睛”“利剑”、参谋作用,做到如臂使指、如影随形、如雷贯耳。

向信息技术要效率。信息化时代迅猛发展,审计信息化是内部审计促进高质量发展的关键一环。农商银行内部审计要积极打造审计信息化平台,通过大数据技术处理海量数据,创建风险模型,提取有价值的风险信息和问题,赋能农商行稳健经营。

向专业队伍要人才。随着业务复杂性和专业性不断提高,对审计人员专业知识和技术能力提出了更高的要求。要应对新常态下的内部审计工作,就需要农商银行内部审计建立特有的内部审计企业文化,抽取业务精英,耦合审计信息化能力,打造真正具备战斗力的审计队伍。

向审计作用要增值。内部审计事后监督存在一定的滞后性,目前,许多农商银行开始将审计工作的重点放在如何充分发挥“眼睛、利剑、参谋”作用上,逐渐向风险预警、持续审计、全覆盖审计等方向发展。农商银行内部审计需要积极寻求构建大监督格局的路径,促进规范管理和高质量发展。

审计价值赋能高质量发展的“六大发展路径”

内部审计作为内部监督的重要一环,对服务经营管理、防范化解金融风险、助力改革转型等方面发挥着重要的作用,笔者认为可着重通过“六大发展路径”构建“集中统一、全面覆盖、权威高效”的审计监督体系,以高质量审计监督赋能高质量发展。

明定位:打好“顶层牌”,推动审计理念更加深化。农商银行需深入落实“以风险、合规为导向,以信息化手段为支撑”的审计新理念,强化风险管理意识,建立涵盖审计章程、审计制度、审计流程、人员管理等在内的审计工作体制,将信息化审计理念贯穿到工作各环节,提高审计工作的战略性和前瞻性。

强要素:打好“谋划牌”,推动审计组织方式更加综合。要探索多专业融合、多视角分析、多方式结合的审计组织方式,实现审计组织方式向“一体化”综合审计转化。一方面,加强不同类型审计项目的统筹融合和相互衔接,积极探索融合式、嵌入式、“1+N”等项目组织方式,建立成果共享机制,促进各类审计项目深度融合,推动形成审计监督整体合力。另一方面,完善建立与纪委、组织人事、合规等部门的定期会商机制,促进各类监督信息共享、资源共享、成果共享。

补短板:打好“效率牌”,推动审计方法更加优化。在大数据时代下,农商银行内部审计仍需依托于审计信息系统或平台,重点构建符合农商银行工作实际的“无温度”评价指标体系,结合指标体系对机构画像结果逐项分解,全

面、及时、高效反映农商银行经营情况和风险状况,实现审计工作由“大水漫灌”逐步向“全面覆盖、突出重点、精准核查”转变。

抓基础:打好“重点牌”,推动审计人才更加专业。农商银行要推动审计工作高质量发展,就要坚持“育教”“帮带”“实战”“重用”并举,综合运用教育培训、交流轮岗、参与“以审代训”等多元化方式,淬炼人员专业技能,健全和完善审计人才培养、激励、评价和使用机制;重点加快信息人才培养和队伍建设,实施审计工作“挂图作战”,大力增强审计人员能力建设。

聚合力:打好“增值牌”,推动审计成果更加突出。就目前而言,农商银行“一二道防线”在内部风险控制中往往缺乏有效的工具和有力的抓手,内部审计可充分利用现有的审计信息系统和审计模型前移风险关口,对重要领域、重点业务和关键岗位开展审计重点监督,及时揭示和遏制普遍性、苗头性、典型性问题,推动审计从传统的“体检”“把号问诊”向推动业务发展、优化经营管理与赋能“一二道防线”的转变,推动业务发展和审计成果运用相向而行、同向发力。

促提升:打好“长效牌”,推动审计整改更加到位。审计整改是推动农商银行合规经营、促进高质量发展的重要抓手。内部审计部门要联动全行前中后各部门,以问题整改为着力点,采取集中整治、专项整治的形式,推动“常态化”审计整改与长效执行的具

体举措相互促进、共同提升,促进组织价值整体提升。

(作者系广东开平农商银行纪委书记、监事会主席)