



在守正与创新中探索农商银行发展路径

□ 谢韬

近年来,面对后疫情时期负面冲击、愈发激烈的同业竞争、产品创新及科技支撑偏弱的困难和挑战,农商银行要想保持竞争优势、实现稳中求进,就必须坚持守正与创新。要守正的,是坚持70余年来“支农支小支微”的市场定位;要创新的,是锚定差异化竞争策略,在管理、服务、产品等方面进行创新,以创新推进供给侧结构性改革,不断增强竞争力,加快实现高质量发展。

以守正为本,以创新为要,二者的有机结合才能让高质量发展在实践中具有可行性。按照当前形势发展,结合农商银行的实践经验来看,要做到守正创新,重点是围绕主业的效益性、成本的经济性和队伍的能动性“三个方面”做文章。

守主业务控风险 创“展业”求效益

一是要守住市场定位。70余年的发展历史和国家明确的政策定位来看,扎根农村、服务地方、“支农支小支微”,始终是农商银行的“立身之本”。农商银行要利用地缘、人脉、网点和人员优势,加强与当地政府及相关部门的沟通,在涉及行政事务、公共服务等方面开展深度服务,在国有大行没有深耕的领域下沉、做实,实现错位竞争。在存款组织方面,要侧重企事业单位存款、财政存款等低成本资金的营销;充分利用聚合支付、手机银行、微信银行等电子载体开展异业合作,构建

“金融生态圈”,实现小微商户存款有效归集,降低资金成本,增强客户黏性。要借助员工数量优势,持续开展整村授信,持续走村访户,充分掌握客户信息,降低授信信用门槛,扩大客群覆盖面,通过移动端、电子渠道实现多业务前移,提升贷款审批效率。二是加速创新转型。强化科技支撑,加速数字化转型,搭建“线上+线下”多层次服务架构,提升手机银行、网上银行等现代化非现金支付的使用效率;组建管理数据库,推进大数据平台的搭建和应用。同时,要不断完善风险管理体系,探索更为完善的风控模型,建设专业独立审批人、风险经理队伍,加强系统操作和管控工作,力求在风险可控的前提下,追求合理利润,实现稳步增长。

守“线下”强整合 优布局降成本

多年来,得益于网点众多的优势,农商银行在乡镇业务覆盖范围和服务灵活性上曾独领风骚。但近些年来,随着整体经济增速放缓,农村客群加速外流,农商银行的网点数量呈较快下降趋势,网点布局逐渐呈现新稳态。与之而来的,是大量废弃网点和设备没有得到有效处置和充分利用,造成资源的闲置浪费。

农商银行在当地深耕多年,无论形势如何变化,“线下”网点依然是赖以生存的根本。新形势下守住经营定位,必然不能随意放弃任何一个“线下”网点。相反,要想取得差异化竞争优势,必须在“线下”网

点的整体规划调整布局和网点转型利用上下功夫。要依据当地经济布局,匹配自身长期区域战略,通过布放自助设备、划分业务区域等方式优化网点布局,该撤并的撤并,该新增的新增,尽可能做到整体服务区域全覆盖、网点之间不重叠。

未来,银行网点的使命将不仅局限于提供基础金融服务,而是推进网点转型场景化,进一步拓展至多层次、多维度的创新,以满足客户全方位的需求。普惠金融和“零售金融”将是未来网点规划重点发力方向,农商银行要进一步探索网点运营转型新路径,将传统网点融入乡镇或社区生活,通过更加广泛的场景探索,挖掘与活跃潜在细分客户,融合“线上获客、线下留客”的一体化服务渠道。在此基础上,必须对金融产品与服务精准营销提供更为精细和个性化的优化,实现多元化途径的网点“获客”和“活客”能力,精准发力中老年、青年和儿童客群,实现“小厅堂”撬动“大营销”。同时,对部分设施陈旧、功能不全的网点进行改造升级,对废弃网点、设备进行有效管理;通过设置自助设备、出租或处置等方式,提升资产利用率,巩固传统优势,全面提升网点经济性。要加强“福祥e站”建设,丰富其服务功能,匹配对应的运营人员,管理考核与风控机制,提升其服务实效,让“线下”服务点向轻资产运营的方向不断迈进。

守“人本”提价值 创管理优动能

企业文化讲起来很虚,但感受起来却

很实。自通过“社招”引入人才以来,传统的农信系统人才结构不断发生变化,员工的工作理念也有了很大不同。特别是近几年新晋员工对于工作的认知,除了基本的经济保障和个人发展,更多注重的是工作过程中所获得的情绪价值。

良好的情绪价值可以帮助员工更好地理解自己和同事的情感体验,加深沟通和理解,更好地调节自己的情绪,建立更紧密的组织依赖,也可以帮助员工增强自我控制力和应对压力的能力,提升执行力。在客户关系管理方面,员工的情绪价值,往往能够引发较好的客户反响,显著提升客户消费频率和忠诚度。但在实际工作中,极少有农商银行意识到情绪价值的重要性。目前,农商银行员工的年轻化趋势已经非常明显,与之不匹配的是客户的年轻化趋势远未达预期。很多年轻员工在服务存量客户时很难做到“共情”,也难以体会到老农信与客户之间的质朴感情,这也常常给员工和客户双方带来不好的情绪体验。此外,情绪价值管理更是核心人才团队管理中的关键环节,它能够给予员工营造更轻松、自在的工作场景,让人才自由发挥、激发更大的创造力。因此,随着人才培养体系和机制都日渐完善,“以人为本”、关注员工的情感价值的提高,是企业质量发展提供源源不断竞争性人才的保障。

(作者系湖南沅江农商银行党委书记、行长)

独立性,是审计的本质特征,是审计的生命,是保障审计工作公正、客观、透明的重要前提。加强农信机构区域审计中心(以下简称:区域审计中心)独立性建设,充分发挥审计、监督、评价和指导等职责,是区域审计中心持续加强政治建设、纪律建设的重要举措。结合实际,笔者就如何加强区域审计中心独立性建设进行了思考与探索。

从不同角度分析区域审计中心独立性

(一)从职能看区域审计中心独立性。一是区域审计中心应独立行使审计职权。区域审计中心作为独立的审计机构,应具备独立的审计职权,有权独立地对被审计单位的经济活动进行监督和评价。这意味着区域审计中心应独立于被审计单位,独立行使审计职权,不受任何非法的干涉和影响。二是区域审计中心应按上级要求实施审计计划。审计计划应基于客观公正的原则,区域审计中心按照上级要求独立地实施审计计划。审计部门在制定审计计划时,应充分考虑被审计单位的经济活动特点、内部控制情况等要素,确保审计计划的合理性和可行性。在实施审计计划时,区域审计中心应严格按照计划进行,确保审计工作的客观性和公正性。三是区域审计中心应独立作出审计结论。区域审计中心在对被审计单位进行审计后,应根据审计证据和审计标准,独立地作出审计结论;审计结论应客观、公正、合理,不受任何非法的干涉和影响。如果遇到特殊情况,区域审计中心应及时向有关部门或领导报告,确保审计工作的准确性和可信度。四是区域审计中心应独立签发审计报告。区域审计中心应按照相关规定,及时签发审计报告,增强审计工作的透明度和公信力;公告内容应真实、准确、完整,客观反映被审计单位的经济活动情况和问题整改情况等。

(二)从所处环境看区域审计中心独立性。区域审计中心的独立性从所处环境来看十分重要。独立性是指审计中心在履行职责时不受外部压力和干扰,能够自主开展工作,并保持客观、公正的态度和立场。一个独立的审计中心能够有效地发现和揭示违规违纪行为,提高被审计单位的管理效率。同时,独立运行区域审计中心还能为省联社提供有关政策和决策的可靠信息,提升管理质效。

在一个有效的治理体系下,区域审计中心应该具备独立性,不受所审计单位的影响。这意味着区域审计中心应当不受外界力量、部门利益和经济实体的控制,而是根据预定的审计标准和程序开展审计工作。为了确保审计中心的独立性,需要建立相应的制度和机制;并确保审计中心的法律地位和职能,明确其独立的地位和职责。

(三)从人才建设看区域审计中心独立性。一是区域审计中心需要建立和培养一支高素质的专业审计人才队伍。同时,审计人员应具备专业的专业知识和技能,熟悉审计法规和程序,并具备独立思考和分析问题的能力,以及公正、客观的判断能力;需要能够在审计过程中保持独立性,不受外部压力和影响,严格执行审计标准和程序。二是区域审计中心需要制定激励机制,吸引并留住优秀的审计人才。可以通过提供具有竞争力的薪酬福利待遇、提供良好的职业发展机会、建立完善的培训体系等方式实现。同时,还需要建立评价和晋升机制,确保审计人员的成长和发展,激励其追求卓越。三是持续加强职业胜任能力建设。区域审计中心可与先进的审计机构加强专业人才的培养和交流;通过举办讲座、研讨会、组织内外培训等,鼓励审计人员考取各类证书,在职提高学历,不断培养审计人员的专业胜任能力和独立精神。

加强区域审计中心独立性建设的措施

(一)培养干事创业的责任感。要持续增强区域审计中心干部员工的责任心,全体干部员工要爱惜自己的前程,珍惜区域审计中心提供的良好事业平台,不要因为某个审计项目毁掉前途。要以严肃认真的态度,严谨扎实的作风,力求掌握最真实可靠的证据,不隐瞒审计发现的问题,慎重作出审计评价,不作缺乏证据支持的判断,不作误导性陈述,力争每一个审计结论都能经得起法规和历史的检验。

(二)做足回避制度安排。一是对于区域审计中心领导及部门负责人任职的机构,建议由异地审计中心开展审计。二是审计人员要回避所在机构的审计项目,条件成熟的可以回避所在地、市的农合机构的审计项目。

(三)坚持以“以审代训”方式培养审计人员。一是区域审计中心要坚持公开选聘,从辖内选拔年轻优秀的人员充实到审计队伍中,保持审计队伍的战斗。二是通过两年“以审代训”培养的方式,从辖内机构选调优秀人员进行重点培养,保持审计队伍的相对稳定及流动性,要防止审计人员因长期固化而产生风险。

(四)持之以恒加强纪律建设。一是廉洁纪律。严禁收受被审计机构的现金、礼品、土特产等,严格遵守有关财务制度,厉行勤俭节约,出差住宿不超标;在食堂就餐,不喝酒,切实落实中央八项规定精神,持之以恒推进作风建设,树立审计队伍良好的形象。二是保密纪律。农合机构要与审计人员签订保密协议,严格做好保密工作;尤其是现场检查时,对检查内容、检查结果等,要严格保密,不得向无关人员泄密,检查结果出来前不得对被审计机构泄密。

(五)与被审计单位保持适当关系。区域审计中心人员要严禁私底下与被审计单位保持不正当关系,坚决杜绝拿原则做交易,不被干扰所影响,不被人际关系所左右,正确行使审计职权,严格执法,努力维护法律、法规的严肃性和审计监督的权威性。

(作者单位:广东省农信联社粤西审计中心)

农信机构区域审计中心独立性建设的措施

□ 张恩勇

聚焦“三个导向”加大财政支持“三农”力度

□ 卢肖鹏

“中国要强,农业必须强;中国要美,农村必须美;中国要富,农民必须富。”在全面推进乡村振兴、加快建设农业强国的新形势下,运用“问题导向、目标导向、结果导向”相统一的经济工作方法分析,加大财政支持“三农”力度,是立足基本国情、实事求是发展的必然要求,发挥财政资金作为乡村振兴主力军的“兜底作用”“以政领财、以财辅政”的战略作用、“四两拨千斤”的带动作用,为农业农村现代化和经济社会高质量发展筑牢根基、提供保障、添蓄动能。

聚焦现实问题,补齐区域协调发展短板需要财政“兜底”保障。近年来,区域协调发展战略深入推进,发展动能不断释放,但区域发展不平衡问题依然突出,尤其是城乡区域发展和收入分配差距仍然较大。一方面,农民收入总体偏低,2022年全国农村居民人均可支配收入20133元,仅为城镇居民人均可支配收入49283元的40.9%。另一方面,农村建设与城市建设相比,“硬实

力”和“软实力”都存在较大差距,农村交通、电力、通信等存在缺陷,基础设施滞后制约经济发展;农村教育、医疗、文化等公共服务水平不高,基本公共服务均等化尚未实现。究其原因,一是农民种粮收益较低。因农资价格持续快速上涨,粮食生产成本逐年上升,利润空间呈缩减趋势,“地板效应”不断增强。二是粮食生产税收较少。随着全面取消农业税、农产品生产流通减免增值税、农林牧渔业减免所得税等税费优惠持续“加码”,农业税负不断降低,财政补贴稳步增加,导致“粮财倒挂”,大部分粮食主产区财力尤为紧张,进一步制约了乡村建设投入。三是农业是弱质传统产业,具有投资额大、回报率低、回收周期长、抗风险弱等特点,极易遭受自然灾害等风险损失,且农村人居环境改善等具有公益属性,难以引进具有趋利性的社会资本。因此,加大农业领域财政支持力度,完善涉农补贴政策,从农业科技推广、农业社会化服务等方面综合施策,降低农业生产成本,促进农民持续增收,是解决“三农”发展现实

问题、促进区域协调发展的客观要求。

聚焦阶段目标,完成乡村振兴战略任务需要财政稳定支持。一是巩固拓展脱贫攻坚成果具有重要性、艰巨性、长期性,必须严格落实过渡期内“四个不摘”,保持主要帮扶政策总体稳定,做好防止返贫动态监测和帮扶工作,坚决守住“不发生规模性返贫底线”。二是“五个振兴”提出新的任务要求,党的二十大提出“扎实推动乡村产业、人才、文化、生态、组织振兴”,乡村振兴内涵进一步丰富,必然要求财政支出刚性增长。三是“三农”工作重心从脱贫攻坚向全面推进乡村振兴历史性转移,需要明确新的历史方位和公共财政的优先方向,优化调整支持政策,积极稳妥“扶优扶强”。

聚焦发展实效,发挥农业强国战略优势需要财政引领撬动。一是引领产业发展,从“充分发挥乡村作为消费市场和要素市场的重要作用”蕴含的经济思想来看,农业不仅是经济“压舱石”,还是构建新发展格局的重要基础,富有产业价值创造能力。湖北财政每年投入10亿元支持“十大重点

农业产业链”发展,取得了显著成效,“十大产业链”综合产值年均增长10%以上,超过8000亿元,过1000亿元产业链达到3条,如“小龙虾产业集群”综合产值由2019年的891亿元上升到2022年的1435亿元,彰显了“乘数效应”。二是引领乡村建设,从“绿水青山就是金山银山”蕴含的生态文明思想来看,乡村作为人与自然和谐共生的栖居地,生态价值日益凸显。浙江财政投入超3000亿元实施“千万工程”,“美丽乡村+未来乡村+共富乡村”成为全国标杆。三是引领资源转化,从“乡村文明是中华文明史的主体,村庄是这种文明的载体,耕读文明是我们的软实力”蕴含的文化思想来看,特色村落风貌、非物质文化遗产等传统文化和“村晚”“村BA”等新业态文化极具经济和社会价值,不少地区通过财政注资、奖励、贴息等吸引社会资本,有效带动群众就业和经济发展。由此观之,坚持加大财政支持“三农”力度,既是“兜底”补齐农业农村短板,也是“领投”新的经济增长点。

(作者单位:湖北省财政厅农业处)

农商银行如何加强金融产品创新

□ 刘华

当前,加快金融产品创新已经成为银行提升核心竞争力的重要手段。与大型银行相比,农商银行由于受制于体制、技术、人才等方面的制约,金融产品创新仍显滞后。随着金融改革的不断深入,市场竞争日趋激烈,客户需求日益多元,农商银行面临的发展环境更加复杂。如何发挥自身优势,加快产品创新,提升核心竞争力,已经成为亟待解决的问题。笔者认为应着重做好以下几项工作。

加强规划,明确创新思路。一是提高产品创新的前瞻性和针对性。要顺应客户需求多元化、复杂化的发展趋势,紧跟产业升级转型的新市场、民生及小微企业的新空间、城乡居民消费升级的新领域,加强对相关政策、客户心理、消费需求等方面的分析,跟踪同业金融产品创新状况,及时把握市场需求。二是坚持产品创新的差异化和特色化。在细分市场的基础上,结合区域经济特点,详细分析自身优势与劣势,找准符合定位的

客户群体,开发“人无我有、人有我优、人优我特”的产品,满足客户个性化的金融需求。

加强引领,明确创新路径。一是对现有产品,要按照“对标”的原则,进行升级。对标同业同类产品,寻找不足和提升改造空间;对标客户需求,调查了解客户对已有产品的“缺口性”需求;持续增加或优化产品原有功能,更好地满足市场需要和客户需要。二是对新产品,要按照“对客户,积极借鉴吸收。要全面了解“人无我有”的产品,对能快速跟进、自主研发的,要第一时间推出;暂时自主研发难度大,但可以复制借鉴的,要迅速介入;对方向性、前瞻性、正在开发的产品,要做好规划,积极探索尝试。只有这样,才能快速响应市场需求,在激烈的竞争中赢得客户。

加强管理,完善创新机制。一是完善信息搜集反馈机制。把信息搜集作为研发新产品的第一道流程,重点对中高端客户、中小微客户等的金融需求进行详细分类,研究客户的产品购买欲望,并对客

户的意见及时反馈,形成分析报告,为产品研发提供有价值、有方向的信息支撑。同时,要紧跟金融行业最新发展趋势,学习借鉴先进银行的最新成果,为产品创新提供新思路。二是完善项目研发机制。对已立项的创新项目,要由业务人员和技术人员组建项目小组,将业务需求、技术标准、功能实现等具体责任落实到人到岗,实行各环节限时工作制,确保研发项目的落地实施。三是实施项目后评价机制。探索建立产品评价模型和指标体系,对新产品上线后的运行情况进行分析评价,研究新产品是否满足客户需求、业务流程是否科学合理、风险是否可控等,并不断完善产品功能、流程和技术系统,做好后续升级优化,提高产品竞争力。

加强宣传,做好产品推广。一是加强宣传传力度。借助各类活动、合作推广、优惠体验等方式,通过抖音、微信等线上渠道,切实拓宽宣传覆盖面;可先行选定一个试

点区域,打造“样板市场”,尽快全面展示新产品的良好性能及业绩,树立营销典范。二是坚持合规宣传。加强对产品广告发布形式和流程等方面的审核,避免为吸引眼球而标新立异,避免夸大其词而产生风险,实现宣传质量和宣传效果的“双提升”。此外,应充分发挥绩效考核的导向作用,把激励机制纳入到新产品营销推广中,把产品营销效果和应用效果作为考评指标,定期对现有产品营销情况进行汇总分析,准确把握市场动态。

加强支撑,注重人才培养。一是要制定长期性的人才培训机制,不断提高员工的整体素质。二是要坚持“畅通言路,集思广益”的原则,通过开展“产品创意大赛”“金点子”征集等活动,加强产品创意的引导鼓励,充分发挥员工的聪明才智,开发出竞争力的新产品。

(作者单位:吉林九台农商银行)

县域农商银行数字化转型的思考

——以隆昌农商银行为例

□ 李佳

县域农商银行数字化转型面临的困难

一是县域农商银行专业人才缺乏。受限于地域因素,外部引进人才难度大,内部人才培养成本高、周期长,且一线员工思维模式受限,专业人才转化效果不理想。二是内部数据渠道的打通、共享和应用能力不足,难以支撑“数据生态”建设;各条线部门、数据统计部门,对客户数据、经营数据无法做到统筹联动,更多依赖手工报表。三是“业技融合”不足。业务团队与技术团队的联动存在断层,数字化转型需要整个组织自上而下的协同配合;尤其是业务部门要提出清晰的需求,同时“无损

县域农商银行数字化转型的思考

(一)营销过程需要数字化转型。在零售业务方面,通过“百日攻坚”活动,以及市场竞争冲击,县域农商银行员工已经转变了思维,认识到了“变思维、走出去”的重要性。一是需要构建“智能营销平台”。打造“PAD式”集中营销工具、便捷开卡工具,客户“画像”推荐机制等,让客户经理“走出去”时能更加便捷地获取、录入、营销客户;同时通过客户“画像”推荐机制,向客户经理推送高潜质客户,赋能一线提高工作效率;真正做到用户识别及“圈选”、用户触达、转

数字化转型是当前银行业转型发展的必由之路,银行业期望通过数字化转型,以金融科技赋能不断提升业务经营和风险防范的智能化水平,不断提高客户营销能力、收入能力以及内部管理效率和员工操作便利化程度,最终驱动银行商业模式创新和商业生态系统重构,实现业务的转型、创新、增长。面对白热化的市场竞争,县域农商银行具有组织结构扁平、管理机制灵活、决策链条短、贴近客户需求等“船小好调头”的独特优势,又有省联社“大平台”金融科技赋能。新形势下,县域农商银行如何做好数字化转型的思考与实践显得格外重要。

对银行业数字化转型的理解

笔者认为,对于县域农商银行,以四川隆昌农商银行为例,数字化转型的最终目的和本质在于两点:一是对内提升管理效率;二是对外拉近客户

距离。由此笔者认为,县域农商银行数字化转型的主要关注内容也是两个方面:一是提升内部运营能力(风险控制、财务管理、审计监督、贷款审批、人事管理、绩效考核、办公流程的数字化转型);二是提高客户营销能力(渠道、营销、产品、场景打造的数字化转型)。从侧重点上来说,前期银行业数字化转型主要解决了服务渠道下沉和产品触达等前端问题,在省联社的系统谋划下,县域农商银行已经取得了长足进步。未来,县域农商银行的数字化转型,更多是要解决中后端专业能力的提升问题,用数字化思维赋能银行业务,提升经营质效。

户生日等重要节点,以及对高价值客户进行激励时,能够智能提醒客户经理。

(三)品牌建设及宣传工作需要数字化转型。在当今数字化新媒体时代,客户关注、耗时的平台和方式已不再是传统途径;因此,需要通过新媒体品牌宣传(微信平台、视频直播平台、社交媒体平台等)来提升农商银行品牌形象、吸引客户、增加市场份额,并与客户建立更紧密的关系;借助新媒体宣传,拓展客户群体、提升品牌形象、提供个性化服务和增加市场份额。

(四)数据报表需要数字化转型。对于县域农商银行,经常面对各级管理部门各式各样的报表要求,需要通过统计报表数字化减轻手工统计报表的工作量;尽量减少手工报表、手工分析、手工分解的情况发生,并通过数据治理保证各项报表数据的准确性和及时性。同时,着重用好大数据技术和数据可视化技术,建立BI大数据分析工具,通过直观的拖拉拽方式便捷地进行自助分析,提升业务人员使用数据开展业务分析的效率,让数据能够“活起来”,辅助业务经营管理决策。

(作者单位:四川农信隆昌农商银行)