推动信贷业务提质增效的实践与探索

——以义乌农商银行为例

□ 刘锋

在当前金融市场竞争激烈的背景下,农商银行如何实现贷款投放的提质增效,成为其可持续发展的关键。浙江农商联合银行辖内义乌农商银行通过实施"四轮驱动"和"四个解决"策略,有效地推动了贷款业务的发展。截至7月末,义乌农商银行各项贷款余额965.1亿元,较年初新增102.2亿元,增幅11.85%,市场份额16.49%,较年初提升0.28个百分点;各项贷款余额932.7亿元,较年初新增113亿元,增幅13.8%,市场份额16.56%,较年初提升了0.87个百分点。

坚持支农支小"定位驱动"

解决"农商姓什么""农商干什么"的根本问题

坚持党建引领,牢牢把握金融工作的政治性、人民性,主动融入义乌地方发展大局。一是全力服务乡村振兴。义乌农商银行积极做优"乡村振兴·共同富裕主力银行"工作,加大"美丽家园贷""乡村振兴贷""农房抵押贷"投放,聚焦"一村一品一业"助力村级集体经济发展。截至7月末,该行累计为5.2万户客户发放197.9亿元"美丽家园"贷款;为2.3万户客户发放247.6亿元农房抵押贷款;为287个村发放28.33亿元"乡村振兴贷"。二是全力支持实体经济。义乌农商银行做强"民营小微伙伴银行",加大"小微易贷""小微社保贷"等特色产品推广,保障中小微企业融资畅通。截至7月末,该行小微企业贷款余额762.14亿元,较年初上升73.83亿元,增幅10.73%。三是全力助推共同富裕。义乌农商银行积极做实"普惠金融主办银行",联合义乌市委金融办、农业农村局等部门搭建"家庭财务数智系统"平台,分层分类测算出农户预授信额度;同时,与各镇、街和行政村(社区)的735个党组织建立了"党建联建共建机制",打造了农商特色"红色营销"模式。同时,该行在全市范围内推动了"家庭负债建档扩面"工程,并加大了"共富贷"产品投放。截至7月末,该行累计为199个行政村(社区)和10.01万户农户、新市民授信351亿元,累计投放贷款157.3亿元。

坚持客群营销"目标驱动"

解决"从何切入""朝哪发力"的方向问题

针对当下有效信贷需求不足、贷款难放、利差收窄等农商银行面临的共同"痛点",找准突破点和发力方向。一是以"公司普惠工程"为抓手,在强化重点客群营销上发力。义乌农商银行构建了"班子成员—支行行长—网点负责人—客户经理"的服务体系,各支行精选商协会、专业街、"宗地企业"、小微企业园区等10个重点客群进行走访对接,"一行一策""一企一策"制定金融服务方案,加大小微"首贷户"拓展。今年1—7月,该行走访"宗地企业"、商协会、专业市场等199家,获取了重点行业内的9246户客群清单,累计开展走访17404人次,拓展系统内"小微首贷户"1102户,对公贷款较年初新增62.9亿元。二是以优化信贷结构为主线,在扩大零售贷款投放上发力。义乌农商银行组织员工深入走访调研零售贷款市场,加大经营性贷款投放力度,全力满足市场商户、小散客户临时性经营资金随借随还的需求,以此对冲消费市场疲软、车贷和房贷等贷款户数下降的问题。今年1—7月,该行累计弥补此类客户3796户。截至7月末,该行个人贷款余额475.22亿元,较年初增加24.54亿元,增幅5.45%;其中个人经营性贷款余额365.78亿元,较年初增加25.99亿元,增幅7.65%。三是以"传统+小微"贷款转型为重点,在推动效益提升上发力。今年4月,义乌农商银行以"单列网点由小微金融服务中心管辖"和"小微团队派驻网点"两种模式,推动"网点+小微"贷款业务转型,加大信用保证类贷款投放。该行仅绣城分理处在实行"第一种模式"的三个月时间里,就新引进贷款11913万元;其中新引进年化5%以上贷款7096万元,有效弥补了低息贷款的利润不足。

坚持改革转型"创新驱动"

解决"全覆盖""可得性"的效果问题

一是加快创新信贷产品。针对义乌市场的百万商户,义乌农商银行创新推出"商户E贷",成功导入13个经营主体客户信息,覆盖超过4万户商户,并依托商城征信与市场数据资源,开展"整圈授信",通过客户经理现场走访、PAD确认,商户可实现足额"一键获贷"。针对技能人才和技能创富型企业,义乌农商银行积极与市人力社保局对接,获取38类技能人才1.62万人次的技能人才清单,创新推出"技能共富贷"。截至7月末,该行向个人发放1.44亿元"技能共富贷"、向企业发放22.82亿元贷款。针对义乌自贸区和外商客群,该行打造了"1+1+12+N"的服务体系。今年上半年,该行联合当地商务局等部门,开展了3场金融服务宣讲会;与中国信用保险公司金华营业部签订战略合作协议;创新推出"外籍商友卡""义同富·采E贷""关贸E贷"等特色产品。今年7月8日,该行成功发放了首笔外商经营性信用贷款,切实做亮"开放金融"文章。截至7月末,该行共为430家外贸企业发放58.25亿元贷款,发行"外籍商友卡"1795张。二是加快数字化改革。义乌农商银行整合"义乌商城征信"和当地市场监管、医保、税务等部门的"线上+线下"客户行为数据,构建了精细化客户标签和客户"画像",将优质和潜力客户清单下发给各支行,实现了精准批量获客,并积极推广"公积贷""社保贷"等线上贷款,实现让"数据多跑路、客户少跑腿"。截至7月末,该行为2.8万户客户发放数字贷款50.5亿元。

坚持队伍建设"人才驱动"

解决"防风险""强营销"的本能问题

一是实施公司、零售客户经理分设。义乌农商银行动态设定等级并对应不同的薪酬档级,强化考核激励,依托"劳动竞赛""不忘初心专项竞赛"等活动,全面营造争先氛围。二是优化信贷流程。义乌农商银行建立了信贷主管和后台客户经理"两支队伍",从根源上防范信贷风险,有效释放客户经理营销效能。三是提升客户经理履职能力。义乌农商银行聘请外部培训机构,针对50名后进客户经理开设"扬帆计划"训练营,提升其综合营销能力。四是精细过程管理。义乌农商银行强化科技支撑,在企业微信端上线了考勤打卡、定位轨迹、异常预警等功能,实现了"资源—策略—工具—考核+督导"的"3+1"闭环管理,不断精细客户经理走访营销日常管理。

(作者系浙江义乌农商银行党委委员、副行长)

农商银行绩效考核评价现状及对策建议

——以某市农商银行系统为例

□ 吴林

面对日益激烈的银行竞争环境,近两年,省级农信联社机构改革进程明显加快,当下,其体系内的农商银行构建科学高效的绩效考核管理体系及配套机制,不仅具备激发员工积极性和战斗力、优化银行资源配置与管理、促进农商银行战略实施与目标达成的作用,还能为省级农信联社改革提供良好的内部环境和持续的改革动力。因此,加强农商银行绩效考核优化对策的研究具有很重要的现实意义。本文以某市农商银行系统为样本,对农商银行的绩效考核机制进行分析,并提出具体的对策建议。

农商银行绩效考核机制存在的共性问题

(一)方案执行方面的问题。

1.*工资兑付存在"放水"*。某市农商银行系统辖内各农商银行对支行的每月考核兑现基本能严格执行,但每到年末或季末,其都有把工资总额分完的冲动。员工不论绩效考核任务是否完成,均能或多或少享受到未使用完的工资总额,且大部分法人行未设计和执行结余工资兑付的先后顺序;工资兑付存在表面上严格,实际上宽松的现象,使"多劳多得"原则体现不够。

2.*"二次考核"分配欠规范*。各农商银行均不同程度地采用支行"二次考核"的方式考核到个人,但对支行不设置明确的绩效打分和绩效分配标准,在绩效打分和绩效分配上容易产生和稀泥、扯皮的现象,进而让绩效考核方案在基层的落地效果变差。

3.*中层干部退出后管理考核不到位*。一是制度模糊。大部分农商银行没有在制度层面,对中层干部退居二线待遇和享受待遇的期限进行明确。二是管理松散。没有一家农商银行从制度层面明确中层干部退居二线后的工作安排和考核管理,导致对中层干部退居二线后的管理松散粗放,虽然绩效收入看上去有20%到30%的差别,但是薪酬差距和所承担的责任及压力不匹配。三是效率较低。由于大部分农商银行没有明确中层干部退居二线后享受待遇的期限,致使中层干部退居二线后待遇享受至退休,导致大量的工资支出,却没有得到应有的产出,财务支出效率较低。

(二)指标设置方面的问题。

1.*对客户经理考核指标设置不合理*。一是对客户经理考核指标不明确。大部分农商银行不同程度设置了客户经理考核加分的上下限,但有的农商银行对考核主要指标的加分上下限幅度设置得比较低,此举虽然从一定程度上保证了客户经理全面发展,但在另一个层面上看,则限制了客户经理考核拿高分的可能,影响了客户经理多劳多得,限制了收入差距的拉开。二是客户经理考核指标烦琐。大部分农商银行考核分数分布均匀、重点不突出,考核烦琐,客户经理难以抓住重点集中精力开展营销,限制了其展业效率。

2.*个人考核与支行分数挂钩比例较大*。大部分农商银行客户经理的绩效得分至少有40%与支行绩效得分挂钩,虽然从出发点上是为了促进支行团结协作、整体向上,但实质效果上限制了考核得分的上下限,久而久之同一支行内的客户经理群体可能不会共同变好,反而共同变差。

3.*资金业务部门缺乏专项考核*。目前,资金业务收入占某市农商银行系统收入的比例达30%左右,其辖内部分法人行高达40%以上。但对资金业务部门人员的考核,各农商银行均未建立完整、系统的考核和奖惩机制,致使资金业务部门人员做多做少一个样,缺乏激励作用。

(三)配套机制方面的问题。

1.*展业费用设置不合理*。某市农商银行系统辖内的农商银行未建立相关系统性、规范性的制度,仅在各行财务费用管理办法中有部分提及或未涉及展业费用与业务规模、业务增长情况挂钩内容。

2.*延期支付及追索、扣回机制不健全*。某市农商银行系统辖内超半数法人行未根据监管要求,对风险有重要影响的关键岗位上的员工,建立绩效薪酬延期支付相关制度;已建立的也仅在本行薪酬管理办法或绩效考核文件中略有提及,且未对绩效薪酬延期支付年限、制度流程及追索、扣回情形进行明确规定;对延期支付对象、支付年限及支付比例的规定亦未按照监管要求形成统一规范。

3.*对管理人员考核不精准*。各农商银行均未针对管理岗人员建立专门的任期激励绩效考核机制,也未能对支行管理人员的表现进行有效的考核。

优化农商银行绩效考核机制的对策建议

(一)确保实效,强化考核方案执行。

1.*建立监督机制,从严兑付绩效工资*。一是明确工资兑付标准。农商银行要制定明确的工资兑付标准和流程,确保工资兑付的公正性和合理性,员工有权查询自己的工资情况。二是制定合理的"结余工资"分配方案。农商银行要将因考核被扣罚当季或当年未使用的工资总额,作为奖励基金纳入次年工资总额,通过滚动考核或用于次年"开门红"等业务拓展活动;要杜绝工资总额不以任务完成进度发放的现象发生。三是强化兑付全流程监督力度。农商银行要安排内审部门每年对员工的薪酬发放、绩效工资兑付进行专项审计。

2.*统一指导确保"二次考核"效果直达基层*。一是"二次考核"方案标准化。农商银行可适度加大支行"二次考核"权重,并针对支行出台"二次考核"的参考模板。模板要规定支行采用统一的指标体系,对同岗位员工的任务分配和绩效考核得分的核算体系给出标准化的指引;统一的指标体系要设置发展转型类、风险管理类、经营效益类等指标类别,支行在统一的指标体系内,可结合支行实际自行调整分值权重。二是公开公正进行绩效考核评分制度化。农商银行要给出落实"二次考核"指导的制度化安排,如支行内部考核方案、任务分配方案要经过支行全体开会、表决、签字;支行制定的"二次考核"方案,要报总行把关,任务分配、权重设置等方面不能出现有失公允的现象;兑现时可由主管部门及分管领导进行逐级把关,提高考核的准确性、公开性、公平性。

3.*加强中层干部退出后的管理*。一是完善相关制度。农商银行要完善中层管理人员退出管理岗位的管理办法,可根据退居二线干部分别在中层正、副职岗位的累计期限确定其享受不同级别待遇的合理时间,确保待遇与贡献相匹配。二是合理安排工作。农商银行对退居二线干部要有具体的工作安排,未安排具体工作的,不能享受退居二线应享受的待遇;安排具体工作的,可根据总行需要并结合其退出情形、工作经历、专业特长、身体状况和个人意愿,安排开展专题调研、党建平台搭建、业务检查督导、不良资产处置等工作。三是严格考核管理。农商银行要加强退居二线人员劳动纪律管理,将其履职情况作为年度考核确定等次的主要依据,对考核不称职的,采取降低职级、待遇处理。

(二)突出考核重点,合理设置考核指标。

1.*精准考核客户经理*。一是重视客户基础考核。农商银行要将拓展信贷客户数量纳入员工绩效考核,并加大考核比重,包括但不限于提高绩效考核分数、设置专项奖惩措施、优化客户数考核指标等措施;在指标权重设置中要注重考核有效签约客户净增、"首贷户"拓展、有效贷款客户净增等核心指标;同时,可设置贷款投放、贷款拓户等专项奖励,按月及时兑付。二是加大效益类指标的考核权重和力度。农商银行要适度放开效益类指标考核加扣分上下限比例,进一步拉开员工绩效工资差距,提高客户经理创效积极性,如可设计贷款收息率、人均贷款利息收益净增额、新放贷款利率定价等特色化效益类考核指标。三是突出考核重点,简化考核指标。在省联社考核体系框架下,农商银行要设置各类考核指标,且每类具体指标不宜过多;同时,根据本行业务发展需要和员工接受度突出对重点指标的考核。

2.*对支行实行分类考核*。农商银行要结合营业网点分类,根据各支行业务规模、职责定位、发展阶段、地域特色等因素进行差异化分类考核,如对高风险网点、按揭贷款专营网点进行单独考核,不同类别网点设置不同的重点考核指标,并合理设置考核权重。

3.*对资金业务部门单独考核*。一是设定保底目标,与员工基本工资挂钩。对未达到保底收入的,农商银行要相应下调资金业务从业人员基本工资系数或设置绩效扣分项。二是设置绩效考核指标,与绩效工资挂钩。农商银行要参照资金业务目标收入、交易买卖价差收益、年化收益率等指标设置分值权重,按实际完成占保底目标比例计分。三是合理分配资金业务绩效工资。农商银行要将资金业务从业人员绩效工资按同级别机关人员平均绩效核定,并据此核算部门绩效总工资,再根据部门绩效考核得分比例计发绩效工资,由部门通过"二次考核"分配到个人。

(三)加强保障,建立健全配套机制。

1.*合理设置展业费用*。一是基数费用与存量维护挂钩,包括存款基数费用和贷款基数费用。农商银行要依据营业网点年初存贷款余额,分别设置区间档次和挂钩系数核算费用额度。二是发展费用与增量任务挂钩。农商银行要挂钩任务,包括存款余额净增、存款日均净增、贷款余额净增、贷款客户净增、贷款利息收入等关键业务指标;发展费用要以营业网点全年增量任务数按挂钩指标,分别设置区间档次和挂钩系数核算费用额度。

2.*建立健全绩效薪酬延期支付、追索扣回机制*。农商银行应参照《关于绩效薪酬追索扣回机制指导意见的通知》《商业银行稳健薪酬监管指引》等有关文件要求,结合实际制定、完善本行绩效薪酬延期支付和追索、扣回机制。

3.*建立中层骨干业务经营目标激励机制*。一是设置目标激励约束条款。农商银行要设定合理的目标激励起点分数,支行绩效考核得分低于起点分数的人员,不得参与目标激励。二是设置目标激励标准。根据支行分类,农商银行要设置支行行长目标基础奖励金额,并以此为基数,按支行绩效考核得分占起点分数的比例计付;支行副行长、委派会计目标激励奖金按所在支行行长目标激励标准的一定比例计付。三是目标激励实行延期支付。农商银行要参照本行绩效薪酬延期支付和追索扣回机制执行。

(作者单位:湖南新晃农商银行)

如何发挥农商银行纪检监察在信访维稳方面的监督作用

□ 郑尚军

农商银行作为农村金融的主力军银行,是密切联系人民群众最好的桥梁和纽带,在支持县域经济社会、中小微企业、城乡居民等方面发挥着不可替代的作用。然而,随着业务的不断拓展、同业越来越残酷的市场竞争及经营环境的日益复杂化,农商银行作为地方金融机构,面对复杂的经济金融环境,特别是在业务经营发展过程中面临着一系列的困难和挑战,也面临着一些信访维稳风险。信访工作是党的群众工作的重要组成部分,是党和政府了解民情、集中民智、维护民利、凝聚民心的一项重要工作,是各级机关单位及其领导干部、工作人员,接受群众监督、改进工作作风的重要途径。而作为农商银行纪检监察部门则承担着监督执纪问责的重要职责,要深刻领悟"两个确立"的决定性意义,增强"四个意识"、坚定"四个自信"、做到"两个维护",充分发挥监督保障执行、促进完善发展作用,着力在推进全面从严治党向基层延伸上下功夫见成效,着力在解决群众反映强烈的突出问题上下功夫见实效,着力在维护群众合法权益上下功夫见实效,推动解决基层信访维稳中的实际问题,有效化解矛盾纠纷,切实维护群众合法权益。农商银行纪检监察如何在信访维稳方面发挥监督作用,对于保障农商银行的稳健运营、维护员工和客户的合法权益、促进经济社会持续健康发展,以及维护社会和谐稳定,具有重要意义。

农商银行信访维稳工作的现状

(一)*信访诉求多样化*。随着社会经济的发展和农民法律、金融意识的提高,农商银行信访诉求呈现出日益复杂多样化的特点,涉及贷款发放、金融服务、员工行为等多个方面,增加了信访维稳工作的难度。

(二)*信息渠道不畅通*。农商银行在信息收集和反馈方面存在不足,导致其纪检监察部门无法及时掌握信访动态,影响了监督工作的及时性和有效性。

(三)*信息传播迅速真假难辨*。在互联网时代,信息传播速度快、范围广,一些不实信息和负面言论容易引发舆情,一时真假难以识别,给农商银行信访维稳工作带来了新的挑战。

(四)*内部管理存在薄弱环节*。部分农商银行在内部管理方面还存在制度不完善、执行不到位、监督不力等问题,容易引发员工和客户的不满,导致信访事件的发生。

农商银行纪检监察在信访维稳方面存在的问题

(一)*信访维稳监督力量不足*。部分农商银行纪检监察人员配备不足,专业素质不高,难以满足信访维稳监督工作的需要。

(二)*在监督方式上缺少有效手段*。目前,农商银行纪检监察部门在信访维稳监督工作中,主要依靠信访举报、日常检查等传统手段,监督手段较为单一,缺乏创新的监督方式和技术手段,监督力度和威慑力有限。

(三)*与其他部门协作配合机制不健全*。农商银行纪检监察部门与业务、风险、审计等部门在信访维稳工作中经常各自为政、单打独斗,造成部门与部门之间不协作配合、数据信息不互通、交流沟通不顺畅、协作配合机制不健全、不完善,在联系上不紧密等问题,导致监督工作难以形成合力和效力。

(四)*纪检监察人员素质能力参差不齐*。农商银行纪检监察人员的业务水平、能力及综合素质,直接影响信访维稳监督工作的质量。部分农商银行纪检监察人员缺乏专业知识和经验,对信访维稳工作的重要性认识不足,影响了监督工作的效果。同时,部分纪检监察人员对信访问题的分析研判不够深入,不能准确把握信访问题的本质和规律,影响了监督工作的针对性和实效性。

(五)*监督效率和方式滞后*。部分农商银行纪检监察部门通常在发生信访维稳问题时才介入调查处理,时常存在被查的相关部门人员已辞职或离职、被开除的情况发生,致使农商银行纪检监察部门很难及时掌握相关情况。

农商银行纪检监察在信访维稳中应发挥的监督作用

(一)*坚持和加强党对信访工作的全面领导*。农商银行纪检监察部门要深入学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想,深刻领悟"两个确立"的决定性意义,不断增强"四个意识"、坚定"四个自信"、做到"两个维护";要自觉在思想上政治上行动上同党中央保持高度一致,不断提高政治判断力、政治领悟力、政治执行力,确保党中央权威和集中统一领导。农商银行纪检监察部门要始终坚持党对信访工作的全面领导,把党的领导贯彻到信访工作各方面和全过程,充分发挥党总揽全局、协调各方的领导核心作用,确保信访工作始终沿着正确的政治方向前进。

农商银行各级党组织应当定期听取信访工作汇报,分析形势,部署任务,研究解决政策性、群体性信访突出问题和疑难复杂信访问题,切实加强对信访维稳工作的领导和指导,推动信访维稳工作落实见效,促进业务经营快速健康发展。

(二)*建立健全信访维稳工作制度*。一是完善信访受理制度。农商银行纪检监察部门要明确信访受理的范围、流程和标准,并规范信访登记、分类、转办、回复等环节,确保信访工作有序进行。二是建立信访排查制度。农商银行纪检监察部门要定期对农商银行内部可能引发信访的问题进行排查,及时发现潜在的风险点,并采取有效措施加以解决,将矛盾化解在萌芽状态。三是落实信访责任制度。要明确农商银行各部门在信访维稳工作中的职责,建立健全责任追究机制,并对因工作不力导致信访问题激化的部门和人员进行严肃问责。

(三)*畅通信访维稳信息渠道*。一是设立信访举报平台。农商银行纪检监察部门要通过设立举报电话、邮箱、网站等渠道,方便客户和员工反映问题,拓宽信访信息来源。二是加强与业务部门的沟通协作。要建立农商银行纪检监察部门与业务条线部门的信息共享机制,及时掌握业务经营中的风险点和客户投诉情况,为信访维稳监督工作提供支持。三是开展信访维稳工作的调研。农商银行纪检监察部门要不定期组织纪检监察人员深入基层网点和客户群体,了解客户需求和意见,及时发现信访维稳工作中存在的问题,为制定针对性的监督措施提供依据。

(四)*强化对信访维稳工作的监督力度*。一是加强对信访办理过程的监督。农商银行纪检监察部门要对信访件的转办、调查、处理、回复等环节进行全程跟踪监督,确保信访办理工作依法依规、公正透明。二是开展专项监督检查。针对信访反映的集中性问题,譬如贷款发放、费用报销、内部管理等,农商银行纪检监察部门应及时组织开展专项监督检查,对违规违纪行为,既严肃查处,又责令业务条线部门针对专项监督检查出来的问题进行纠改。三是建立信访维稳监督预警机制。农商银行纪检监察部门对可能引发大规模信访影响稳定的问题进行预警分析,及时向农商银行党委提出建议,采取措施加以防范。

(五)*提高纪检监察人员素质*。一是加强业务培训。农商银行纪检监察部门要定期组织纪检监察人员参加信访维稳业务培训,学习相关法律法规、政策文件和业务知识,提高其业务水平和工作能力。二是强化责任意识教育。农商银行纪检监察部门要通过开展廉政教育、警示教育、职业道德教育等活动,增强纪检监察人员的责任意识和担当精神,提高其对信访维稳工作的重视程度。三是建立激励机制。对在信访维稳监督工作中表现突出的人员,农商银行纪检监察部门要进行表彰和奖励,激发纪检监察人员的工作积极性和主动性。

(六)*加强与外部监督机构的协作* 。一是与监管部门沟通协作。农商银行纪检监察部门要及时向监管部门报告信访维稳工作情况,接受人行、国家金融监督管理总局等部门的指导和监督,共同维护农村金融市场的稳定。二是与政府部门加强联系。农商银行纪检监察部门要与当地的纪委监委,以及政府的信访部门多汇报、多联系、多交流,邀请其对农商银行的信访维稳工作进行专业指导,从而提升农商银行信访维稳工作质效。三是与司法机关合作。农商银行纪检监察部门要加强与司法机关的沟通合作,进一步完善信息共享、案件移送、协调配合等工作机制,提高监督执纪工作效率,对涉嫌违法犯罪的信访问题,及时移交司法机关处理,依法维护农商银行的合法权益。

(作者单位:四川岳池农商银行)