

新形势下农商银行提升经营效益的路径探析

□张弓

农商银行以“农”字当头,既以服务“三农”、服务实体经济为天职,同时也遵循商业银行的本质,以追求效益为经营目标。当前,农商银行既面临经济持续下行、金融制度深化改革、市场竞争格局重塑、客户群体改变等外部变化,也面临自身经营管理有待提升、历史遗留问题较多、人才队伍建设有待加强等短板和不足。内外部多重因素相互叠加,为农商银行实现经营本质、提升经营效益带来新的挑战。加快转型升级,深挖自身潜能,着力提升经营效益,成为新形势下农商银行推动实现自身长远发展的必然选择。鉴于此,笔者从加强战略谋划,加快结构调整,强化风险管控、推进网点转型,强化精细化管理,加大人才培养等方面提出对策建议,以期为农商银行在新形势下提升经营效益,实现高质量发展提供参考。

当前农商银行提升经营效益面临的问题

(一)经营意识和能力有待革新。近年来,为了挽留存量客户和拓展新增客户,大部分农商银行采取了特别的利率定价策略,对存量和新增贷款客户实施利率下调。但其对市场客户的争夺仍然停留在依靠价格竞争,收益让渡等手段,营销和经营模式较为简单。同时,面对支农支小力度与城区优势缩水、城镇高速发展与城区业务劣势等问题,农商银行还未找到真正有效的路径,经营理念有待提升,客户结构亟待重塑,管理效益亟须改善。虽然农商银行也开展了预算管理、考核评价、科技建设等工作,但相比国有大行在产品、科技支撑、流程管理、结果评价等系统性布局上存在不足,在应对竞争和提升效益目标、方向和步骤上尚不明确。

(二)历史遗留问题较多。因政策要求和市场定位的原因,农商银行传统客群信用状况不佳,客户抵押物不足或缺乏,经营环境恶劣等成为不良贷款堆积的主要因素。部分农商银行资产处于持续暴露状态,对不良率和拨备造成较大压力,进而对影响经营效益。同时,由于支农支小的历史使命,农商银行固有的“点多、面广、人员多”的特点,随着城镇化进程加快和互联网金融的崛起,不再是农商银行的优势,且还在一定程度上消耗了其硬件投入、运营维护、人力资源等方面的大量资本。

(三)技术型专业型人才不足。“十四五”规划和2035年远景目标纲要均强调,要大力发展数字产业,促进数字化转型。批量获客、产品创新、金融科技等成为商业银行重要的转型手段。

虽然农商银行各层面加大了投入,但相较国有大行仍然滞后,顶层设计的智力支撑不足,后台对前台的数据支持不足、客群营销精准性不够、客户服务质效相对较低等问题,进一步影响了其整个经营管理效益的提升。在财务管理方面,目前农商银行的财务管理和数据分析通常沿用传统的财务管理手段和方法,对现代化的管理会计、FTP工具等运用不足,财务与业务之间信息衔接不够,财务与业务深度融合不足。在零售业务方面,农商银行的零售业务有所创新,但营销队伍的知识储备和综合能力尚与当前零售市场的开拓不能完全匹配;同时,由于收入、工作对象及环境等因素,年轻员工在农商银行存在一定的流失,业务人才的“新鲜血液”不足。

农商银行提升经营效益的路径探析

(一)加强战略谋划,形成系统推动。一是制定战略规划。农商银行要深入分析宏观经济金融政策和行业发展动态方向,结合区域经济特点、同业发展现状,以及自身经营实际和短板弱项,制定经营效益提升的中长期规划和年度提升方案,并分解细化为工作任务和考核目标,实行战略动态调整,持续补齐业务短板,覆盖经营效益提升盲点。二是形成整体联动。农商银行高管层要统筹谋划,财务部门要主推发起,条线部门和分支机构要联动协作,将成本管控、效益提升的理念、方法和步骤传导到全员,让人人都懂为何做、做什么、怎么做,形成有效传导,树立联动优势。三是完善配套机制。围绕经营效益提升,农商银行要创新业务、人才、科技、机制等配套建设,在组织架构、服务渠道、营销策略、产品推广、业务流程、考核机制等方面寻求突破,让经营效益提升的目标明确、路径可行。

(二)坚定市场站位,加快结构调整。一是调优客户结构。农商银行要兼顾农村市场和城区市场,大力拓展城乡居民、个体经营者和中小企业等基础客户,发展个人高端客户和龙头企业客户;通过选派“金融村官”“金融助理”等方式加大对园区、社区、校区的走访力度,融入党建圈、服务圈、商业圈,获取其他机构无法获得的“小数据”,加快培植真正属于自己的客户群体。二是调优负债结构。农商银行要明确负债业务发展的落脚点依然是“效益”,要充分挖掘渠道、产品和服务的潜力,多开账户、开好账户,巩固低成本资金来源;用好手机银行、网上银行等线上获客渠道,深入打造“智慧菜场”“智慧商圈”“智慧食堂”等场景建设;通过场景黏

客户,为获取稳定低成本存款提供支撑。农商银行要在科学测算总量、结构和成本的前提下发展低成本存款,并逐步降低对高成本存款的依赖度;同时,发展多类型负债业务,努力探索从以存款为主的负债管理,向综合管理存款、理财及同业存款等表内外负债转变。三是调优资产结构。农商银行要坚持脱虚向实,顺应消费增长和实体经济发展,加大对零售类业务的考核引领和资源倾斜,增加向实体法人、小微企业、个体工商户、农户的信贷支持,减少或控制对去产能、去库存行业的信贷投放,努力提高零售类贷款在整体信贷中的比重。

(三)强化风险管控,提高资产质量。一是向稳健经营要效益。农商银行要进一步塑造合规文化,引导涉贷人员严格落实“贷款三查”、严把审核关卡,进一步提升合规审慎经营的能力,缓解合规成本和风险成本上升压力。二是向不良资产要效益。农商银行要综合运用清收、上门清收、诉讼清收等方式,在不良资产处置上下狠功夫,减少通过核销方式处置不良;通过化解存量,严控增量,提升资产综合盈利能力,进而提升拨备和资本充足水平。三是向内在潜力要效益。农商银行要加强对潜在风险的研判,建立风险客户主动排查、清理和退出机制,提前预防风险,采取措施。

(四)突出效益创造,强化精细管理。一是完善利率定价管理。农商银行要探索组建同业利率敏捷反应小组,加强客户利率敏感度和偏好分析,准确把握市场同业的利率、产品、政策和业绩动态,不断提升利率市场化应对能力。在存量利率略占优势的基础上,农商银行引导高付息和长期限存款向低成本、短期限存款转化;积极完善基于成本控制和客户贡献的贷款定价机制,健全严格审慎的利率优惠审批流程。二是提升财务会计管理水平。农商银行要加大管理会计在绩效考核、资源配置、产品定价等方面的运用,推动建立以效益为主导的业务经营考核体系,拓展管理会计指标应用层次,丰富管理会计应用场景。三是加强财产物资管理。农商银行要规范物资立项、采购、使用、调拨、报废、处置等“全生命周期”管理,对闲置房产和物资实行清单制管理,对闲置房产、租金收回等实行预警管理,推动物资采购项目降本。在物资管理上减消耗、增效益。四是打造效益文化。农商银行要动员全员提升成本管理意识,通过征集降本增效、成本精细化管理的“金点子”,营造开源节流、勤俭治行的良好氛围。

(五)开展效益评价,加快网点转

型。一是优化网点布局。农商银行要关停合并低产低效网点,合理布局旗舰型、标准型、基础型、站点型等不同类型网点,巩固优化农村金融综合服务网点功能。在全面测算网点“量、本、利”的基础上,进行统筹规划、分类管理、资源重配,降低网点运营成本,提高网均产能和效益。二是优化人力组合。目前,农商银行约70%的人力资源集中在一线网点,而90%以上的业务通过线上渠道办理,可结合智能机具布放和网点转型,稳步压降网点柜台总数量,把释放出的柜面人员充实到厅堂和客户经理等营销岗位;同时,结合客流及业务规律,弹性调剂柜台开放数量,以实现柜面服务的减员增效。三是优化考核机制。农商银行网点要实施全面成本管理,除了对发展指标、风险指标等进行合理设置外,还要设定网点盈利考核目标,科学测算实现盈利目标所需的业务规模、定价水平、成本控制和业务结构,将网点收支预算与业务指标紧密结合,引导网点实现从规模管理向效益管理转变;同时,将个人或网点的利益贡献、投入产出比及纯利润,与网点员工工作考评和工资水平挂钩。

(六)加大人才培养,激发内生动力。一是加大财务人员培养。财务部门要在效益管理中处于中枢位置,农商银行要积极探索培养既懂财务又懂业务的复合型人才,提升财务人员的专业性和技术性,用财务技能解读业务经营、服务业务经营。二是加大科技赋能。农商银行要突出科技部门的数据采集、分析和培训职能,围绕经营效益提升、定期提取、分析和反馈客户数据和运营数据,为经营决策提供科学参考;同时,主动顺应数字化转型的大势,加大数据运用培训,提升全员的数据思维和运用信息化工具的能力。三是加大零售人才培养。农商银行要加大构建零售业务人才培养体系;明确零售人才的基本要求、业务地位、职业前景和绩效考核,吸引优秀员工到“零售业务板块”工作,加大零售业务培训,强化零售业务人才培养模块,形成有目标、有体系、有节奏的培训,并强化培训实效的考核与评估。四是加大资金业务人才培养。农商银行要引导资金业务部门既要及时获取市场信息,精准研判政策导向及市场发展态势,合理错配资金与产品期限并获取更多利息收入,也要提升沟通协调能力,加大同业交流,敏锐捕捉市场信息,进一步提升资金运营管理能力。

(作者系四川自贡农商银行党委书记、董事长)



品牌引领,润物无声。党建工作做实了就是生产力,做强了就是竞争力,做细了就是凝聚力。近年来,各级党组织广泛开展“一支部一品牌”等活动,为党建工作注入了活力,有效推动了党建和业务融合。因此,农商银行要以“党建品牌”为抓手,以高质量党建引领农商银行高质量发展,走出一条独具特色的金融发展之路。

促规范,夯实“品牌化”基础。农商银行党建品牌化建设,必须以规范化为基础,要强化支部“五化”建设,并与网点“五小”建设、优质文明服务等充分结合起来,推进支部的标准化建设;要严格落实基层党支部政治理论学习制度,通过“三会一课”“一月一课一片一实践”等活动,推动各项组织生活制度落地落实;要强化教育培训,加强基层党员理想信念和对党忠诚教育,分批分期实施轮训,将教育培训“扩展至每一名党员,要创新工作方法,推行党支部记录“AB角”、组织生活轮流制等方式,鼓励党员全面参与支部活动。

定思路,明确“品牌化”分类。聚焦县情和区域特色,农商银行要精准对接辖内经济发展、特色产业、民生需求等,做好党建品牌分类,真正做到党建与业务同频共振、深度融合。一是要围绕主线创品牌。从农商银行党委出发,在支持地方经济发展、服务特色产业、助力乡村振兴等方面,聚焦主责主业,精准选取党建品牌创建的方向,打造最具本行特色、最能凸显本行优势的党建品牌,如“党建+特色产业”“党建+基层治理”“党建+乡村振兴”“党建+村集体经济”等党建品牌。二是要找准“切口”创品牌。从农商银行各党支部层面出发,向上对接总行党委决策部署,向下对接基层群众、员工所需,从“小切口”出发,找准支部品牌创建的方向,如农商银行机关党支部可以重点从贯彻落实本行重点决策部署、联点基层、示范引领等角度出发探索党建品牌方向。农商银行基层党支部品牌创建,一方面从对接总行党委品牌创建的方向入手,将本支部打造成全行党建品牌的特色支部;另一方面从所辖网点的基本情况或本支部特色工作、竞争优势、先进做法等“小切口”入手打造支部品牌,如从夜谈会、精品党课、网格化建设、志愿服务等角度形成“小而精”的品牌建设。

抓落实,适配“品牌化”举措。品牌创建的重点在于落地,避免品牌建设沦为华而不实的“花架子”、形式主义的“盆景”。一是要创建和用好共建共享机制。参照党委合作共建、党支部协同共建、党员互助共建的“三级共建”架构,农商银行要打造适合本行发展的共建共享机制,积极打造“金融村官、金融协理员、金融联络员、金融组织员”的“一官三员”队伍,推动金融力量实现全覆盖、扎根基层。二是要开发和推广适配的服务和产品。围绕党建品牌所需,聚焦主责主业,农商银行要深入开展“大走访行动”,全面掌握经济发展和客户所需,有针对性地探索服务机制和服务方式、产品,以优质服务为抓手,延伸品牌影响力。三是要与时俱进创新工作方法。农商银行要有目标、有计划地开展党支部组织生活,聚焦品牌建设,谋划组织生活会,并结合“一月一课一片一实践”活动,为支持品牌建设推出实实在在的举措,激发实实在在的成效,如组织开展具有党支部品牌特色的“微党课”评比活动,推行“党支部书记项目”,从“网格化”建设、志愿服务、政务服务、结对帮扶等方面谋划和创新工作举措。

强引领,激发“品牌化”效益。以高质量党建推动高质量发展,引领是关键。党建品牌化建设必须突出引领这一核心功能,层层传导、层层落实,从而促进党建工作真正发挥作用。一是要用好考核的“指挥棒”。农商银行要逐步完善党建工作责任制实施办法、党建工作考核评价办法、基层党支部标准化建设指导意见等考核制度,将党建工作目标考核进行分解和细化,切实将“软指标”变成“硬约束”。二是要发挥先进的“引领力”。农商银行要坚持“书记、行长(部室负责人)党建+业务一肩挑”的做法,党支部书记要主动将党支部品牌建设作为党支部建设的重点事项进行谋划;要以“示范党支部”为抓手,推动党支部建设与中心工作、队伍建设、业务发展等有机融合;要发挥党员先锋模范作用,积极推行“党员责任岗”“党员示范岗”“党员先锋岗”,把培养选树先进典型作为经常性工作来抓。三是要拓展“青年”这个辐射圈。农商银行要重视青年员工的力量,通过“党员+青年”“党员+志愿者”等形式,充分发挥青年员工的创造力、战斗力,破解联合党支部力量较为分散的困境,激发广大青年员工干事创业的热情。

善宣传,打响“品牌化”名气。党建品牌化建设要用简洁明快的词语、符号对企业党建的整体和重点部分进行概括总结、凝练提升,从而形成深入人心的品牌。一是要通过品牌宣传写好农信历史,传承“农信文化”。农商银行要通过品牌建设写好农信发展史,搜集整理先进人物事迹,探索推出普惠金融系列故事,宣传在普惠金融工作中的典型经验和先进做法,传承老一辈农信人的“背包精神”。二是要宣传好“党建品牌样板”。农商银行要发挥好“蓝本效应”,组织员工赴党建示范单位参观学习先进的党建品牌经验、开展交流座谈等活动;要梳理目前已经创建的党建品牌,精准进行分类和归类,形成“小而精”的品牌效应;探索推出“党建+”和“奋斗者”等推介会、宣讲会,将“党建+”工作经验、“奋斗者”事迹进行集中宣传、宣讲,将其办成党建宣传的品牌活动。三是要丰富宣传手段,接好“宣传地气”。农商银行要紧跟时代、新形势、新要求,运用微信公众号、抖音、快手等平台将党的创新理论、先进思想和经验以喜闻乐见的形式进行直宣;同时,要加强与电视台、网络媒体等合作,开设先进人物宣传专栏、党建直播、助农公益等宣传栏目。

党建强则人心聚、事业兴。农商银行要结合时代形势、当前任务、群众需求等,不断创新党建工作的内容、形式、手段和机制,赋予党建品牌新的内涵,使党建品牌突出先进性、体现时代性、富于创造性,让党建品牌的“软实力”成为农商银行高质量发展的“硬支撑”。(作者单位:湖南新宁农商银行)

清廉金融·银行青年说

□罗欣

青年,如同初春、朝日和百卉之萌动,又如利刃之新发于硎。青年时期,是人生确立价值观、人生观和世界观的关键时期。在这个阶段,保持清廉的品质至关重要。尤其是对于在银行工作的青年员工来说,面对各种诱惑,坚守本心和清廉,是最基本的素养。

清廉,意味着坚守。在物欲横流的时代,青年初入社会,容易各种诱惑误导。因此,青年应坚守内心原则,不为名利所动,不为权势所屈;面对金钱诱惑,保持清醒,明了非义之财不可取;面对权力诱惑,深知权力来源于人民,只能为人民所用。只有坚守清廉,人生之路才能走得更远、更稳。

清廉,也是一种责任。青年是国家未来和希望,肩负着实现中华民族伟大复兴的历史使命。新时期的青年应把清廉视为己任,坚决抵制腐败,营造廉洁自律的社会环境;在工作中,应兢兢业业,廉洁奉公;生活中,勤俭节约,反对铺张浪费。

清廉,更是一种修养。它反映了一个人的内涵和修养。青年应注重自身修养,通过学习传统文化、阅读经典书籍等方式,丰富精神世界,培养高尚道德;严于律己,做到言行一致,敢于同腐败作斗争,维护公平正义。

“廉者,政之本也。”让我们青年以清廉为帆,以奋斗为桨,在新时代浪潮中奋勇前行,为实现中华民族伟大复兴的中国梦贡献青春力量。让“清廉之花”在青年心中绽放,让清廉之风在社会上盛行。(作者单位:江西泰和农商银行)

信息主体征信投诉原因分析与对策研究

□张洪洪

征信是与社会群体息息相关的重要信息,对征信投诉的研究有助于我国征信业更好地发展。为更好地保障信息主体合法权益、规范征信投诉流程,中国人民银行于2023年修订了《征信投诉办理规程》,向社会公开征求意见,并于2024年4月15日正式发布并实施,旨在简化征信投诉办理流程,提升业务办理的效率。

本文通过分析信息主体征信投诉的主要原因,根据具体案例分析投诉案件的共性与特点,提出相应的对策建议,以期为中小银行及其他金融机构提供参考。

发展现状与问题分析

(一)信息失真。一是金融机构工作人员录入错误。随着征信业的快速发展,征信系统也在全面升级,加上金融机构内部管理的升级,各系统内的信息已经实现互联互通。然而,做信息录入工作的金融机构人员如果跟不上系统升级的脚步,仍不重视数据的录入质量,觉得在各前台系统录入的客户信息不会影响客户征信信息,就容易导致更多信息失真的情况发生。金融机构作为信息失真的主要过错方,一旦在与信息主体的沟通解释中做得不到位,就容易激化信息主体的情绪,升级矛盾,从而引发投诉。二是个人信息主体提供给金融机构的信息有误。有部分信息主体为了某笔业务能够顺利进行,故意隐瞒关键信息以添加自己的信用,或因自身失误导致填写错误,再加上金融机构对业务的审核不严,一旦报送征信系统,就会导致信息主体的征信信息失真。在调研中发现,金融机构对信息主体自身提供的部分基本信息无有效审核方式,例如地址、职业、婚姻情况等,也是造成信息失真的主要原因之一。三是金融机构系统漏洞。随着社会的

不断发展,科技力量的不断加强,此类情况发生的可能性在逐渐减少,但也是客观存在的。信息主体的征信由各机构报送至中国人民银行(以下简称:央行)征信中心,在此过程中的报送系统开发人员能力水平参差不齐,不可避免存在系统漏洞,一旦发生则是批量性的问题,也是容易导致投诉量短时间上涨的主要原因。

(二)信息保护不审慎。当金融机构在查询、使用、存储等环节未按要求落实约束机制,未经信息主体授权或未按约定要求查询和使用个人信息,就容易引起信息主体征信投诉。金融机构的员工一旦缺乏了信息保护的意识,在保留客户留存的关键信息时不审慎或为了利益违法出售客户征信信息,容易演变成严重的风险事件,造成大批量的征信投诉。

(三)服务沟通不到位。通常,在发生信息失真情况或产生一些误会时,一个好的沟通可以避免征信投诉事件。但金融机构工作人员如果不能合理调解信息主体与机构间的矛盾,在处理客户征信问题时缺乏耐心和沟通技巧,则通常会引发客户投诉,使一些可以解决的事件上升为征信投诉事件。

(四)法治意识不牢固。近年来,央行与金融机构都在不遗余力地宣传征信基本知识、科普征信相关的法律制度,但仍有中部分的群众会受一些不法机构、不良中介的欺骗,听信“征信修复、征信洗白”的谎言,找所谓的“律师”向监管部门或央行发起投诉。同时,部分金融机构的员工缺乏法治意识,未严格按照规定程序进行贷款审查、发放和还款管理;未妥善保管好信息主体征信信息,造成信息泄露等情况。

(五)对不法机构整治力度不到位。信用修复行业是征信业发展到一定阶段后的产物。泛滥猖獗的不法中介机构以“消除征信不良记录,征信修复培训,加盟代理”等借口欺骗信息主

体,自称“代理律师”“专业机构”帮助信息主体发起投诉,企图通过伪造虚假材料的恶意投诉向金融机构施压,从而修改征信记录。尽管央行联合相关部门开展了征信修复乱象专项治理“百日行动”,但不法机构依旧十分猖獗。其主要原因是社会公众缺少对征信行业的了解,导致部分信息主体“病急乱投医”,落入“征信修复”陷阱。

(六)不了解“五级分类”标准。信息主体通常不太了解金融机构对于“五级分类”的标准,这是个人信息主体与企业信息主体征信投诉的主要原因之一。在实际生活中,征信信息提供者和使用者对于“五级分类”的视角不同,金融机构在与客户的沟通中容易引起客户的负面情绪。信息提供者的一笔目前还款正常但未来可能会有经营风险的贷款被金融机构归为关注类;而在信息使用者的眼中,一旦看到关注类贷款就会产生刻板印象,主观认为该企业存在其他不良信息。在这种现象下,信息主体的权益在不知不觉中压缩了,也致使信息主体对于“五级分类”高度紧张,降低了对下调分类的容忍度。

(七)不良信息被长期保留。不同于个人信息主体,根据《征信业管理条例》第十六条:征信机构对个人不良信息的保存期限,自不良行为或者事件终止之日起为5年;超过5年的,应当予以删除。而企业信息主体一旦产生不良信息则在征信报告内永久保存,这无疑减少了企业信息主体的容错率。随着时间的累积,原本失信记录的解力度下降,对于报告的使用者来说也可能放大原始的不良失信情况。在无相关制度保障的情况下,容易引起企业信息主体的不满,最终导致企业想通过征信投诉解决不良信息记录。

对策建议

(一)加强信息核查与更新。金融机构需要建立更加完善的信息核查与

更新机制,确保信息的准确性和时效性。同时,作为信息主体,也要时常关注自身个人信息的变化并及时更新。

(二)加强信息保护。金融机构要对自身业务流程进行全面排查,将信息保护列入本机构规章制度中,并加强对第三方合作机构的数据监管,通过签订相关合同进行约束;同时,加强档案管理,严格纸质材料的流转、使用,通过建立考核机制,对发现的信息泄露情况从严处理。

(三)提升服务质量。金融机构要加强员工服务意识和沟通技巧的培训,确保在处理客户征信问题时保持耐心和专业;并建立长效沟通机制,及时回应客户关切,解决客户问题;同时,积极引导金融机构员工合理使用信用报告。

(四)完善投诉处理机制。金融机构要明确投诉处理流程和责任分工,确保投诉能够得到及时、有效的处理;通过公布投诉渠道和投诉方式,方便客户投诉,并积极加强对投诉处理的监督和管理,确保处理质量和效率。

(五)强化法治建设。金融机构要建立相关制度保障企业信息主体权益,增加企业不良信息保留期限;通过关注破产重组企业信息发展情况,给予其制度与政策的支持;同时,加强员工法律法规培训,提升法治思维和合规意识;严格按照规定程序进行贷款审查、发放和还款管理,避免法律纠纷和诉讼风险。

(六)加强行业合作与交流。金融机构要加强与同业之间的合作与交流,分享好的经验做法,共同探讨解决征信异议、投诉及诉讼问题的有效途径;通过学习先进做法,发挥标杆示范作用,推动行业健康发展。

(七)建立舆情处置机制。金融机构要建立舆情监测、管控、解决机制,确保能够及时检测、分析、查处有关舆情问题。

(作者单位:江苏太仓农商银行)