

加快农商银行数字化转型的路径



□ 杨卫平

在当今数字化浪潮中,银行业和其他行业一样也正在经历前所未有的变革。作为服务于广大农村地区的农商银行来说,将面临的竞争和挑战更为复杂。因此,农商银行需要加快数字化转型,积极应对市场的变化,满足客户的金融服务需求。

农商银行数字化转型的必要性

(一)适应客户行为的变化。随着科技的发展,客户的金融需求和行为模式发生了明显变化,客户更倾向于使用数字化渠道进行交易和服务。主要体现在:一是线上化程度提高。随着移动互联网的普及,越来越多的客户选择通过线上渠道办理银行业务,如使用手机银行、网上银行、线上服务平台等随时随地进行交易和查询。二是自助服务需求增加。在数字化转型过程中,许多客户开始寻求更自主的服务方式。客户更希望通过自助服务终端、智能柜台等自助设备完成一些常见的银行业务操作。如存取款、转账、查询等,以减少等待时间和对人工服务的依赖。

(二)应对行业竞争压力。大型商业银行和其他金融机构在数字化方面投入巨大,农商银行需要迎头而上,否则将面临市场份额的丧失。农商银行在数字化转型过程中可能会面临几个方面的劣

势。一是技术基础薄弱。相比大型银行,农商银行在技术基础设施方面相对薄弱,从而导致在数字化转型过程中遇到技术瓶颈,难以快速适应和应对市场变化。二是人才储备不足。数字化转型需要大量具有数字化技能和专业知识的人才。然而,农商银行可能面临人才储备不足的问题,尤其是在数据分析、人工智能、网络安全等领域,这可能会限制农商银行数字化转型的推进速度和效果。三是资金投入有限。数字化转型需要大量的资金投入,包括技术研发、人才培养、基础设施建设等方面。然而,部分农商银行因经营规模相对小,财务支撑压力大、盈利能力有限等原因,面临着资金投入有限的困境,这可能会限制其数字化转型的规模和深度。四是风险管理能力有限。数字化转型可能带来新的风险和机遇,如网络安全风险、数据泄露风险等。农商银行可能由于风险管理能力有限,难以有效应对这些风险和机遇。

(三)降低运营成本。数字化转型中农商银行要提升效率和降低成本,可以考虑如下几个方面。一是优化业务流程。通过数字化手段对业务流程进行优化和重组,消除冗余环节,提高业务处理效率;同时,通过标准化、自动化和智能化的方式,降低人为错误和操作风险。二是强化数据分析。利用大数据技术,对农商银行的海量数据进行深入挖掘和分析,发现业务规律和客户需求,为

业务决策提供有力支持;通过数据驱动的精准营销和风险管理,提高业务效率和降低风险成本。三是推广移动金融业务。借助移动互联网技术,推广移动金融服务,让客户随时随地都能享受到便捷、高效的金融服务;通过移动金融的普及,降低实体网点的运营成本,提高服务覆盖率和客户满意度。四是打造智能客服。利用人工智能和语言处理技术,打造智能客服系统,实现“24小时在线服务”,快速响应客户需求;通过智能客服的推广,降低客服人员成本,提高客户满意度和服务效率。

农商银行数字化转型的关键要素

农商银行在数字化转型中的关键要素主要有以下几个方面。

(一)数据基础。数字化转型的首要任务是建立坚实的数据基础。农商银行需要整合和标准化各类数据,包括客户信息、交易记录、风险评估等,以便进行深度分析和挖掘。

(二)技术支持。数字化转型需要强大的技术支持,包括云计算、大数据、人工智能等。农商银行需要搭建高效、稳定的技术平台,以满足各类客户业务需求,提升服务质量和效率。

(三)人才培养。数字化转型需要大量具备数字化技能人才。农商银行需要加强员工培训,提高员工的数字化素养;同时,积极引进外部人才,为数字化转型提供有力人才保障。

(四)架构调整。数字化转型需要农商银行调整组织架构,以适应新业务模式 and 市场需求。农商银行需要建立灵活、高效的组织架构,推动各部门之间协同合作,实现资源共享和业务整合。

(五)风险管理。数字化转型过程中,农商银行需要关注风险管理,确保业务安全和稳定,建立完善的风险管理体系,加强风险监测和预警,及时发现和应对各类风险。

农商银行数字化转型的实践策略

(一)确定转型目标。农商银行需要

结合自身业务发展定位,明确数字化转型的目标,例如提升客户服务质量、提高运营效率、降低成本等,确保数字化转型工作有针对性和可操作性。

(二)加强数据治理。数据是数字化转型的基础,农商银行应加强对数据的收集、整理和分析,建立完善的数据管理体系;针对数据获取难题,可以尝试与第三方数据公司合作,或通过新建数据获取接口和数据平台来扩大数据源。

(三)优化业务流程。通过数字化技术手段,对现有业务流程进行梳理、优化和再造,以提高业务效率和客户满意度。例如,运用金融科技手段简化贷款审批流程,实现线上线下业务融合等。

(四)创新发展模式。农商银行应积极探索创新业务模式,如“互联网金融、移动金融、大数据金融”等业务模式,以满足不断变化的客户需求。可以与金融科技企业合作,引入先进的金融产品和服务,提升自身金融服务能力。

(五)强化科技设施。加大科技投入提升农商银行的信息系统建设和网络安全保障水平。同时,根据实际情况,选择合适云计算、大数据、人工智能等技术,提升农商银行数字化水平。

(六)提升员工素养。培养员工的数字化思维和技能,增强团队数字化转型的执行力。通过内部培训、外部引进等方式,提升员工对数字化技术的认识和应用能力。

(七)营造信任环境。积极响应国家政策和监管要求,为合规推进数字化转型提供有利的内部条件;同时,争取地方政府和监管部门的政策支持,为农商银行数字化转型提供有利的内部条件。

(八)推进深度融合。数字化转型是一个长期过程,农商银行需要不断总结经验、调整策略,确保数字化转型工作的持续推进。在实践中,农商银行要注重实际业务与数字化技术的深度融合,避免陷入为了数字化而数字化的困境。

(作者单位:湖南泸溪农商银行)

新形势下农信机构舆情风险应对策略

——以东光县农信联社为例

□ 董雷

近年来,舆情风险已成为银行机构面临常态化重大的风险之一。农信机构作为金融业的重要组成部分,受到社会公众和媒体的重点关注,一旦有敏感事件发酵,极易成为社会热点。近年来,河北省东光县农信联社深刻认识到当前复杂多变的舆情态势,进一步增强风险意识、责任意识,提高重视程度,不断提升应对能力,化解舆论风险,为各项业务平稳较快发展创造了较好的舆论氛围。笔者以东光县农信联社(以下简称:该联社)为例,就农信机构应对舆情风险提出了几点认识和思考。

(一)对于当前舆情风险的研判和防控。一是服务质量引发的舆情风险。服务质量是客户对信用社服务的重要评价标准,服务不达标容易引发客户的不满和投诉,进而引发舆情风险。

该联社对前台员工分批次以“授课+案例分析”、现场讨论、情景模拟训练等方式开展培训,有效提升了前台人员的服务水平。二是内部管理问题引发的舆情风险。该联社严格要求员工行为管理,建立完善“思想教育、日常管理、行为排查、监督惩处”的综合管理体系;发挥审计系统作用,及时发现员工被冻结账户情况,并督促员工完成纠错。同时,创新构建“线下网格化”“线上智能化”的员工行为管理模式;以员工异常行为排查为载体,线下划分网格,以各室部、网点负责人为包联责任人,强化责任意识;通过家访、谈心谈话、日常观察等方式,判断员工是否存在异常行为;线上通过“云闪付”查征信、“企查查”查员工经商办企业等情况,避免各类违规违纪问题及案件的发生。三是社会舆论传播可能引发的舆情风险。为有效防范化解金融风险,该联社积极开展金融消费者权益保护宣传活动。

各网点以“汇聚金融力量,共创美好生活”为主题;组织员工进村入户发放宣传折页,对客户进行金融知识普及及宣传教育,有效提升农信机构整体形象及客户金融素养。

(二)提高思想认识,坚持预防为主,掌握舆情工作主动权。要深刻认识负面舆情可能产生的严重后果和重大风险,着眼于金融安全稳定,建立常态化、制度化的声誉风险管控长效机制。要主动加强同县城宣传、网信、公安等部门的联系协作。同时,要树立和强化预防为主的理念,始终保持足够的警惕,努力做到风险早发现、早预警、早处置。

(三)补齐工作短板,强化机制建设,提升舆情事件处置能力。该联社紧盯社会舆论动向和金融领域可能出现的负面舆情风险,开展负面舆情风险监控与排查,提高负面信息敏感度,有针对性地开展金融知识宣讲活动,及

时消除风险隐患。同时,上线“舆情小秘书”,对网络敏感词汇动态监测,及时预警;同时,加强对信贷领域监督检查,重点做好贷后管理,严防资金挪用和道德风险诱发的声誉风险。

(四)加强员工培训和业务宣传,提高群众的金融素养。按年制定员工对声誉风险相关知识的培训计划,积极开展对上级农信机构及监管部门下发的相关文件及管理办法的学习,针对各类声誉事件组织员工进行情景分析,开展演练。结合工作实际,在组织全体员工进行声誉风险相关专业知识学习培训的同时,要求前台员工积极参加声誉风险管理相关知识的培训讲座。同时,以“双基”共建为载体,大力开展“金融夜校”“金融大集”“汇聚金融力量,共创美好生活”等活动,向村民普及金融知识,逐步提升群众的金融综合素养。

(作者单位:河北省东光县农信联社)

近日,国务院办公厅发布的《关于进一步优化支付服务提升支付便利性的意见》中指出,针对不同群体的支付习惯要统筹力量打通支付服务存在的堵点,弥合“数字鸿沟”,着力完善多层次、多元化的支付服务体系。

近年来,随着支付技术的进步及支付设备的更新,移动支付呈现出“爆发式”的增长,一部手机甚至“刷脸”就可解决大多数的支付问题。有人调侃称:“以前出门带钱包、钥匙、身份证等,现在出门只需一部手机全部搞定。”但看起来十分便利的移动支付,也给一些群体带来了困扰。

笔者自身经历的一个事件,拿着纸币去商店买奶茶,一名服务员说道:“只能线上点餐支付,不收纸币。”“拒收人民币,小心人行来处罚。”我开玩笑地说道。另一名服务员忙补充:“不是拒收,是我们没法找零。”对于年轻人还好,只要手机有电,移动支付更方便。但对于一些老年人或不会用微信、支付宝等线上支付软件的人员,拒收现金会给消费者造成很大的不便。

保障现金服务的重要意义

现如今,不光是线上渠道,就连去饭店就餐,也多被告知扫码点餐、线上支付。可见,电子化支付因有着快捷、高效、无接触等特点渐成主流支付方式。然而,主流不代表全部,从法定意义上,电子化支付只是众多支付方式的一种。

人民币是国家的法定货币,是最基础的支付工具,在满足人民群众生产生活需要、服务实体经济、维护金融稳定方面发挥着重要作用。在很多人的意识中,实实在在的现金较之移动支付更让人有安全感。再者,拒收现金难免会给一些群体,如老年人、残疾人及互联网不够普及的农村、山区等地的消费者带来诸多不便,损害相关消费者权益。

当下,尽管我国电子化支付发展迅速,但现金使用仍然占有较大比重。无论个人还是商家,都应该本着求同存异、利人利己的情怀,给消费者适合自己的支付方式选择。只有这样,每位居民才能更好地安居乐业、各得其所、各得其乐。

《人民币管理条例》规定:“中华人民共和国的法定货币是人民币。以人民币支付中华人民共和国境内的一切公共的和私人的债务,任何单位和个人不得拒收。”拒收现金或以不便找零、无法找零拒收小面额人民币的行为,及采取歧视性措施排斥现金等行为,均是违法行为,不仅损害了人民币的法定地位,也损害了消费者的正当权益。现金在一些场合仍具独特优势,其使用几乎不受环境、场景、物质条件等限制,不需要银行账户、手机终端等应用基础,对老年人、农村居民和低收入人群至关重要。即便是在移动支付非常成熟的地区,也还保留着一些重要的现金支付场景:比如日常的民俗活动,过年的压岁钱、“随份子”等。此外,使用现金支付对电子系统依赖较小,不受系统故障、电力中断等意外因素影响,在应对自然灾害、保障现金供应方面,能起到保障民生、维护灾后稳定的作用。

保障现金服务存在的挑战

当前,移动支付成为主流支付方式。银行、商家、支付机构都在这方面投入了巨大的物力、财力,而忽略了保障现金支付的相关软硬件建设。

(一)部分银行现金服务不足。柜台对于大额现金的即时满足程度不够,ATM机具数量有下降趋势,阻碍群众现金需求。从商户方面看,商户存在侥幸心理,对拒收现金的违规行为认识不足。尽管大部分商户明白人民币是法定货币,但在日常经营中,为了方便账目核对,减少现金收付,往往存在侥幸心理;对持现金来的客户,多以零钱不够、面额太大、纸币破损等借口敷衍搪塞,能不收的就不收。

(二)农村地区现金管理能力薄弱。农村地区由于老年人居多,对现金的依赖程度高,但由于金融覆盖面窄,导致很多人把现金放在家中,极易发生被盗事件。且如果遭遇火灾、洪涝等自然灾害,现金放置在家中,并不安全。

(三)人民群众维权意识薄弱。对于拒收现金的行为,大多数群众容易妥协,不会直接举报。这也从侧面展现出维权渠道的不足。

做好现金服务的举措

(一)完善农村地区现金服务。农商银行大部分网点都集中在乡镇,具有天然的服务优势,应在醒目位置公示《中国人民银行残缺污损人民币兑换办法》(不宜流通人民币纸币(硬币))等行业标准制度,普及人民币相关知识。同时,加强金融消费者权益保护,在日常工作中,统一现金宣传材料内容和格式,统一现金宣传用语和对外解释口径,统一营业网点零钞、残损币兑换标准,统一小面额零付金配备标准。

(二)开展多形式的宣传普及活动。结合“金融消费者权益保护教育宣传月”,银行要组织员工深入广场、社区、农村地区,多渠道开展拒收现金宣传教育,向广大群众讲解人民币相关政策,普及反假币知识,以宣传带动服务;要充分利用微信公众号平台,向客户推送“大额现金问答”专题知识,着力提升客户对现金知识的了解与认知。

(三)勇于践行“金融为民”担当。要“想消费者之所想,急消费者之所急”,提供充足的备用零钱,满足不同消费群体的支付需求。要不断加强主动服务意识,组织员工进村入户,上门为老年人和特殊人群提供现金服务。同时,根据春节、端午节等节日特点,提前做好现金准备,在农贸市场等现金使用频率较高场所设立现金服务点,推进小额现金、不宜流通现金兑换。此外,要及时为自然灾害地区调拨充足的现金,搭建临时办公场所,满足受灾人群应急支取现金等需求。

(作者单位:河北邢台农商银行)

农商银行专项审计报告质量提升要点分析

□ 谭夏娟

审计报告是审计成果的主要表现形式,是审计结果的综合反映。当前,我国经济已经进入高质量发展阶段,对内部审计提出了更高的挑战,如何写出一篇高质量的专项审计报告也是摆在农商银行等中小金融机构内部审计人员面前的一个难题。然而,在部分农商银行内部审计人员中存在专业知识不足、逻辑能力不强、写作水平不高等诸多问题,专项审计报告质量普遍不高,未能很好地展现审计成果。本文结合农商银行基层内部审计工作实践,对专项审计报告撰写要点提出几点建议。

专项审计报告中存在质量问题

(一)项目理解不到位,审计重点抓不住。就农村商业银行内部审计而言,每一个专项审计项目的设立都有着其目的,旨在推动某一业务领域管理水平提升或某项业务健康发展,切实防范和控制风险,推动机构高质量发展。但具体实践中,往往有不少的审计人员对于项目设立目的理解不够透彻,思想仍停留在查出问题、做出处理、完成任务的层面上,未能深刻认识到其背后的真实意图,导致了在项目实施过程中敷衍了事,抓不住审计项目的目的。

(二)问题逻辑不清,报告框架无层次。审计实践中发现,不少审计人员对审计报告所需要

反映的问题存在逻辑不清晰的问题,未能很好厘清问题之间的各类逻辑关系,缺少对同质同类问题归纳总结,仅随意将审计发现的问题进行简单的堆砌,任意罗列,导致报告布局凌乱、问题重复、框架毫无逻辑,甚至出现报告前后不一致、自相矛盾的情况。部分审计报告重点问题不突出,胡子眉毛一把抓,什么问题都想在报告中反映,报告框架层次感弱,不利于报告阅读者理解。

(三)事实定性不规范,揭示问题不全面。由于专项审计项目的被审计对象较多、工作量较大等原因,农商银行在开展专项审计项目的时候,通常采取几个审计小组共同审计的模式开展工作。但由于中小机构内部审计对历年问题未进行全面、系统的梳理并形成一套完整的问题清单,审计发现问题缺乏统一性标准,导致现场审计时,即使对于同质同类的问题,审计小组之间的定性都未能做到完全统一,导致报告汇总不准确,对审计报告撰写工作产生了极大影响。同时,部分审计工作流于形式,揭示问题不全面、不深入,没有对被审计事项进行总体分析,没有抓住普遍性、趋势性的问题,存在以偏概全的现象,无法反映问题全貌。

(四)文字表述不清晰,情节描述不简洁。作为内部审计人员,具备较高的文字表达能力,对于写好一份高质量的审计报告是必备的基础。但审计实践中,部分农商银行内部审计部门配置的工作人员年纪相对较大,甚至将即将退休的人员安排在审计部门。该部分人员专业知识欠缺,信

息化水平不足,且没有系统接受过公文写作方面的培训,对文字的驾驭能力差,导致写出来的审计报告表述不清晰,表达意思含糊不清、词不达意,甚至部分句子出现先后颠倒、逻辑关系混乱等情况。对于需要进行情节描述的,部分审计人员担心别人看不懂,事无巨细都往报告上写,导致报告冗杂,影响报告阅读。

(五)原因分析不到位,审计建议泛泛而谈。针对发现问题做出准确的原因分析,有利于机构明确问题产生根源,并从源头上进行整改,形成整改长效机制,避免屡查屡犯的问题出现。但审计实践中发现,部分农商银行审计人员在归纳、总结、分析审计发现问题原因的时候,往往不能做到透过现象看本质,仅对表面现象进行分析,深挖问题背后根源性原因的能力欠缺,甚至分析出来的原因也可作为问题,原因分析不到位。同时,部分审计人员在提出审计建议时,未在对问题进行深入、客观及全面分析的基础上,提出有针对性、可操作性的审计建议,部分审计建议泛泛而谈,未能有效解决存在问题,甚至部分建议存在“假大空”的情况。

报告质量提升要点分析

(一)立项目的要明确,围绕主线不动摇。报告撰写人员在构思项目总报告前,要通过深度研读专项审计的工作方案、实施方案,清晰掌握专项审计开展的背景、目的等内容,这样才能做到心中有数,以便于后续报告撰写工作。在搭建报

告框架时,要围绕项目立意这一主线确定报告的框架,并结合发现的问题,在内容、逻辑或流程顺序等方面列出审计报告的写作提纲,做到中心思想不偏离,报告目的才能更明确。

(二)逻辑条理要清晰,问题归类不凌乱。审计报告反映的问题存在一定的逻辑关系,报告撰写人员应在审计项目结束后,对各审计小组发现的问题进行汇总、归类,厘清各问题之间内在联系与逻辑关系;同时,可按照问题发生顺序、因果关系、主次关系、整体与局部、一般与特殊等逻辑关系对问题进行有效排列与问题表述;对审计发现的问题进行深入提炼、反复推敲、系统归纳,做到审计报告反映问题板块分明、逻辑清晰、问题分类有条理,切实避免审计报告出现简单堆砌、前后重复、模糊不清,甚至出现前后矛盾、总报告与分报告中对问题定性不一致、问题描述不清等矛盾情况。

(三)事实定性要严肃,问题轻重有取舍。撰写审计报告时,审计人员要在事实清楚、依据充分的基础上,对问题进行严谨的定性。由于人员水平与认知的不同,采取小组作业的模式,极有可能出现不同的审计组对同类问题出现定性、描述不一的情况。此时,就需要报告撰写者在熟悉、掌握工作方案、实施方案、取证单、工作底稿的前提下,对所有问题进行梳理汇总后,对事实进行严肃、统一的定性,以保证问题定性的一致性和审计的严肃性。同时,对发现问题采取按性质、重要程度等进行排序,选取与报告关联性、性质严重且具有

代表性的问题列入报告;对于金额较小且性质不严重或已整改的问题可以不列入报告,确保发现的问题能引起报告阅读者的重点关注,而不至于被细枝末节冲淡了报告的主题。

(四)语言表述要精简,情节描述不繁杂。报告语言特点要做到以下几点:首先是要便于阅读者理解,不能采用晦涩难懂的语言;其次是报告用语要准确,不能让报告阅读者产生歧义,从而对事实有所误解;再次,报告在充分体现报告目的的前提下,应尽量简短、有效,不能长篇大论、啰嗦重复。此外,对问题的描述要清晰、有条理,描述问题时要说清楚问题发生主体、发生时间、地点、主要情节、涉及金额、责任等情况。在描述问题情节时,不能简单把所有情况罗列出来,事无巨细、面面俱到,还要根据报告阅读者的习惯,尽量缩短报告篇幅,以最短的文字传递最大价值的信息。

(五)原因分析要点害,建议具体可操作。原因分析要在披露查出问题的基础上,深入分析问题产生的主客与客观、内部与外部、历史与现实等原因,以及其可能产生的后果,要寻找根本上、源头上原因。同时,原因要结合存在问题分析,审计建议是内部审计机构针对发现问题所开出的“处方”,只有在对审计事项“把准脉搏”“定好病症”的基础上,开出的“处方”才能做到有的放矢、药到病除;被审计对象才会欣然接受和采纳审计建议,促进审计发现问题得到有效、彻底的解决。(作者单位:广东英德农商银行)

保障现金服务存在的难点及对策

□ 何登运