

农村中小金融机构服务乡村振兴的策略

□ 高红选

实施乡村振兴战略是做好新时代“三农”工作总抓手,全面推进乡村振兴离不开金融的有力支撑。作为根植“三农”客群、营业网点最多、从业人员最广、辐射范围最大的农村中小金融机构,充分发挥其服务优势和金融职能,直接关系到乡村振兴战略实施的成效,关系到经济社会高质量发展乃至共同富裕的实现,具有重要的现实意义和实践价值。当前,农村中小金融机构还存在服务能力不强、发展水平不高、覆盖范围不全等问题。同时,“三农”金融供给主体与需求主体有待适配,“三农”金融规模增长与质量提升有待同步,“三农”金融服务深度与服务广度有待拓展等涉及均衡性、充分性、全面性的矛盾亟待化解。为此,农村中小金融机构要深入推进金融供给侧结构性改革,把更多金融资源配置到“三农”重点领域和薄弱环节,更好满足乡村振兴多样化金融需求。

因此,全面推进乡村振兴,加快农业农村现代化,建设农业强国,是金融机构特别是立足县域、服务“三农”的农村中小金融机构当前乃至今后一段时期的经营发展方向。研究农村中小金融机构服务乡村振兴的途径与策略,对做好农村金融服务工作具有十分重要的现实意义和实践价值。

农村中小金融机构服务乡村振兴可采取的服务机制

农村中小金融机构必须始终以提升金融服务可得性、高效性、专业性、适配性和普惠性为目标,在健全金融服务体系、优化金融资源配置、改进金融服务方式等方面下功夫,为地方经济发展和人民美好生活提供金融“活水”。

实施“网格化”金融服务,确保金融服务全覆盖。农村中小金融机构要按照服务辖区逐村组、逐区域划定营销网格,确定客户经理包片责任,逐网格定期开展金融服务工作,不断深化“人在网格走、事在网格办、难在网格解、情在网格结”的“网格化”金融服务机制,确保金融服务全覆盖。

实施“名单制”精准营销,确保金融服务高效化。农村中小金融机构要建立省、市、县重点项目和公用事业类客户、新型农业经营主体及农村集体经济组织等客群名单;同时,确定客户经理包户责任,逐户定期开展金融服务工作,不断深化“名单制营销、责任制落实、项目制推动、联席制沟通”的“名单制精准营销”机制,确保金融服务高效化。

实施贷款专营金融顾问机制,确保金融服务专业化。农村中小金融机构要着力在产业集中、客群特征明显的区域,设立“贷款专营”网点,建立专业营销团队,确保金融服务专业化;同时,设立“金融顾问”,开展定期“进村入社”“企入户”,保障金融服务需求“摸排到位、政策宣传到位、信贷支持到位”;实施“阳光信贷”,限时办结和集中审批机制,加快客户经理队伍建设,不断提升专业化服务能力和精细化管理水平。

健全信贷产品服务体系,确保金融服务适配化。结合借款人类型、年龄、经营情况、贷款期限、担保方式等要素,通过创新产品,形成覆盖城区、县域及乡村的信贷产品体系。如面向农户,推出“纯信用、一次

授信、循环使用”的农户小额信用贷款;面向新型农业经营主体和农村集体经济组织,推出专属产品,解决其数据匮乏、财务不规范难以获贷的难题;与担保公司、保险公司创新合作模式,推出担保增信、风险分担的“政银担保”信贷产品,解决担保难、担保贵的问题。

充分传导普惠金融理念,确保金融服务普惠性。农村中小金融机构要坚持“以客户为中心”的服务理念,完善配套机制,真正实现金融服务的普及和普惠。如实行贷款额度、利率、期限等差异化,减免客户评估费、担保费、保险费、登记过户等费用,充分使用再贷款、再贴现、定向降准等货币政策工具,落实贷款奖补、利率贴息、延期还本、税收减免等纾困政策,为客户最大程度降低综合服务成本,保障金融供给充足。

农村中小金融机构服务乡村振兴可拓宽的服务渠道

农村中小金融机构要在“数字化+场景化+普惠化”发展协同方面下功夫,立足科技发展,强化金融创新驱动,在拓宽服务渠道、丰富服务方式、深化科技赋能中提升金融服务获得感、可得性。

聚焦“数字化”,深化数字普惠贷款服务体系。要以不断提升金融服务可得性和覆盖面为目标,面向农户、城镇居民及新市民、个体工商户、小微企业主、新型农业经营主体和小微企业等客群;通过营业网点、“金融e站”等物理渠道,以及手机银行、微信小程序、二维码“扫码申贷”等电子渠道,让“数据多跑路、客户少跑腿”,以便捷高效的数字普惠贷款,缓解县域及乡村“贷款难、贷款慢、贷款贵、投放难、风控难”等痛点问题,实现“零干预、线上化、纯信用、随申随批、快速办结、7x24小时”自助办理、安全便捷的“在家”信贷服务。

聚焦“场景化”,深化场景金融生态服务体系。要以不断提高金融服务获得感和满意度为目标,逐村建立“乡村振兴金融服务站”,建强以客户经理为代表的“金融联络员”、以村“两委”为代表的“金融联络员”和以商户为代表的“金融协办员”队伍,搭建“乡村振兴金融服务站”综合服务网络平台或微信小程序,嵌入“智慧校园、智慧医疗、智慧物业”等为代表的场景金融服务,丰富“金融+N”综合服务全场景生态圈。

聚焦“普惠化”,深化综合一体化服务体系。要以打通金融服务“最后一公里”为目标,不断强化“远程银行”、物理网点、“乡村振兴金融服务站”以及客户经理队伍等渠道建设,形成“远程银行”服务时在线、智能化物理网点覆盖城乡、“乡村振兴金融服务站”覆盖村舍、客户经理上门服务到户”的全覆盖、一体化的综合金融服务体系,保障“三农”及小微客群充分享受到批量化、高效率、低成本金融服务,实现金融服务“村村通、户户通”。

农村中小金融机构服务乡村振兴所支撑的内核动力

农村中小金融机构要以“服务客户最大化”为目标,持续深化“党建+金融”服务模式,延续传承“三同”情怀、“三水”精神、“三勤”作风、“三铁”要求,充分发挥“广覆盖、纵深化”的基础金融服务优势和与客户共生

共荣的鱼水深情,为农业生产发展和农民生活改善提供金融保障。

深化“党建+金融”服务模式。深化“党建+金融”服务模式,就是巩固深化基层信用社和基层党组织“双基联动”机制,全面促进党的政治优势、组织优势、作风优势转化为业务发展优势,持续推动党建工作与金融服务深度融合。农村中小金融机构深化“党建+金融”服务模式,就是促进党政部门与金融机构“双向联动”,共同将“名单制”精准营销、“网格化”金融服务、“乡村振兴金融e站”“送金融知识下乡”、数字普惠金融、贷款专营等工作做深做细,不断提升金融服务乡村振兴质效。

秉承“同吃、同住、同劳动”的“三同”情怀。“同吃”是与群众交朋友、听想法、知实情;“同住”是与群众聊天、谈心,最大程度拉近与群众的距离;“同劳动”是到田间地头,从思想感情上接近群众,从实际情况中发现问题,为科学施策提供准确的现实依据。农村中小金融机构秉承“三同”情怀,要以满足群众日益增长的金融服务需求为出发点和落脚点,不断提高群众的获得感、幸福感和安全感。

发扬“一头露水、一身汗水、一脚泥水”的“三水”精神。“早上一头露水、中午一身汗水、晚上一脚泥水”是农人艰苦创业、服务群众的真实写照。发扬“三水”精神,农村中小金融机构办实事才能接地气,求实效才能有底气。全国农人俯下身子、甘苦与共,为每一位客户忙碌,为每一次奔波,为每一次服务晚归,这是极其珍贵且需永远传承的精神财富,更是服务乡村振兴不竭的动力与源泉。

力行“手勤、嘴勤、腿勤”的“三勤”作风。“手勤”是善于思考、善于灵活、善于改进,真正为客户找准问题、做实措施、解决困难;“嘴勤”是善于与群众交心,服务贴近群众诉求;“腿勤”是充分掌握群众实情,摸清群众需求,真正解群众所需。农村中小金融机构员工力行“三勤”作风,就要走千户、进万村、早出晚归、主动作为,服务本地、下沉重心,全力做好“支农支小支实”的“三篇文章”。

践行“铁账本、铁算盘、铁规章”的“三铁”要求。“铁账本”是坚持会计信息的真实性、有效性和合法性,有效防范法律和道德风险;“铁算盘”是精打细算、精益求精,增强核算管理意识;“铁规章”是提升制度管理和执行能力,自觉抵制各种违纪、违规、违章行为。农村中小金融机构要践行“三铁”要求,坚守行业规范、坚定文化自信、严明纪律规矩、严控金融风险,提高合规意识、提升风控能力,为金融服务营造良好环境。

结语

金融服务乡村振兴任重道远。全国农村中小金融机构要始终践行金融工作的政治性和人民性,以高质量金融服务做好科技金融、绿色金融、普惠金融、养老金融、数字金融“五篇文章”,为全面推进乡村振兴、加快农业农村现代化、建设农业强国贡献“农信力量”。

(作者系陕西省农村信用社联合社乡村振兴部总经理)

提升农商银行基层支行日常监督效能的思考

□ 李平军

农商银行基层支行及其党支部的战斗力和战斗力,直接决定着党建和业务工作的成效,各基层支行行长肩负着经营管理资金资产、实现保值增值的重要责任。如何有效加强“纪检监察”与“审计监督”“条线管理”等监督力量的融合,充分激发基层支行内生动力,把基层支行加快建设成业务提质增效的“战斗堡垒”,有力提升农商银行服务县域经济能力?结合区域实际,笔者认为农商银行纪委、审计及各条线部要强化日常监督检查,落实“三大环节”和“七大程序”,推动“十大清单”落实落地,以监督的“精准度”推动农商银行跑出高质量发展“加速度”,把基层支行建设成推进业务提质增效的“战斗堡垒”。

基层支行应落实的“十个清单”

党建清单。举办清廉“十个一”专项活动,落实党务行务公开、支部党建等“五个一”工作。一是每月“五个一”。开展一次党员谈心、开展一次党员工作点评、学习一篇党史党建文章、召开一次支部工作会议、开展一次主题党日活动。二是每月“五个一”。向党支部党员征求一次意见,党支部书记讲一次党课,向党委汇报一次廉政情况,召开一次党员民主生活会,解决一个问题或一个困难。三是每年“五个一”。开展一次党员走访慰问活动,召开一次党员民主生活会,进行一次党建工作述职,每个支部争创一个亮点,打造一个支部先进典型。

廉政清单。履行“一岗双责”、重大事项报告制度,深化“八小治理”工作;整治违规吃喝,开展廉洁从业专题教育,全面排查信贷、财务等关键领域廉政风险点,落实“中央八项规定”、纠治“四风”等工作。

存款客户清单。建立当月到期大额存款客户名单,并安排员工进行分层或分片维护;并建立当天新

增客户回访清单。

贷款客户清单。一是建立当年分月到逾期和表内、外不良贷款清单,对逾期清单将任务分配到每位客户经理,并对照责任清单每月提前催收或重点催收;同时,进行清收难点分析,逐一“销号”跟进。二是建立流失客户、“无贷户”“沉睡户”、主动上门咨询或线上咨询的客户清单,并分派责任人跟踪服务,且记录动态跟踪清单。

其他重点工作落实清单。及时做好贷后检查、“金融村官”履职、“电银”(含建档)回访、班后走访等工作。

非业务工作清单。对照人事、财务、安全、运营、办公室和审计等工作条线工作安排和“回头看”工作,对应建立工作清单;清单要明确工作时间节点、责任人等信息,并落实每日逐项“销号”制度。

任务完成情况清单。建立支行任务分配情况表、员工任务完成情况表、薪酬表(含同比)、每周(月)通报表;及时帮助任务完成暂时落后的员工分析原因、补齐短板、明确帮扶措施等。

新增及临时交办工作清单。按照实际检查情况,对各级各单位开展的各项检查,建立检查发现问题台账、整改台账,并及时出具整改报告,备齐佐证资料等;同时,按照当月会议精神和相关文件规定,建立工作安排及落实清单,进行逐日“销号”。

数据分析清单。建立前三年业务及效益情况分析表、全年及当月对比(含同业)情况表和本行存、贷款区域分布及产品运用情况表;各村组(居)及存款、贷款、电子银行业务、盘活业务等情况分析;明确本行特色亮点,并形成建设推广资料。

行长工作日志。主要是支行负责人工作日志记录情况,包含“一岗双责”工作履职、示范网点建设、员工关怀等情况,以及支行长家访“十必做”等内容。

对基层支行强化立体监督的“三大环节”

落实条线管理监督责任。监督不是一个部室一个条线的事,而是需要各条线齐抓共管、通力协作,筑牢监督“第一道防线”。如条线部室可对照本条线工作清单及日常监督履职检查表,采取每日通报、每周到点督办、每月培训指导、按期开展检查并下发通报、持续跟踪问题整改等方式,落实条线主管责任,加大对基层支行的全面管理监督。

落实审计监督责任。稽核审计部要对照年度审计计划及日常监督履职检查表,通过日常开展的序时审计、到期审计、部室履职审计及业务真实性审计等各项审计项目;对各支行、各项业务操作及管理流

程进行审计监督,对部室条线监督履职情况进行提示;并加大审计监督力度,加强审计整改实效,加快审计成果运用,扎实做好审计“后半篇文章”。

落实纪检监察责任。严明政治纪律、组织纪律、廉洁纪律、群众纪律、工作纪律和生活纪律,推动监督力量下沉,加强纪检员的基层监督作用,对基层支行进行“穿透”监督,对支行行长进行常态化、多角度、“面对面”的精准监督,做到早发现、早提醒、早纠正、早处置,强化党员干部的组织意识和纪律观念。持续落实“中央八项规定”成果,加大明察暗访、问责处理、通报曝光、整改落实力度,持之以恒纠治“四风”;始终保持高压态势,把严的主基调、严的措施、严的氛围长期坚持下去。

提升基层支行监督质效应把握“七大程序”

动态通报。各条线对“十大清单”落实情况进行动态跟踪,实时掌握落实进展,要及时将每天情况形成通报,报农商银行领导阅知,并定期印发,强化督办事项的动态管理。

电话督办。各监督部室根据基层支行清单完成情况与实际,以电话问询等方式适时催办。

书面督办。根据清单内容进行通知督办,针对重点督办事项发放各类督办通知单,督办内容、对象、工作要求、办理时限等要具体明确、易于操作,让承办单位“看得见、抓得住、做得来、报得上”。

会议督办。根据以上督办情况,对仍然落实不力的支行要组织召开会议进行督办,各支行要对照清单逐一落实情况,就被监督事项的推进情况进行分析汇报,确保督办事项件件有着落。

实地督办。各监督部室根据基层支行完成任务情况及工作实际,对落实不力的采取实地查看工作进展情况等方式进行实地督办,确保各项计划在在规定时间内有质量地完成。农商银行纪委要对条线部门履行主管责任落实情况进行现场督办。

现场问政。对于清单落实情况综合排名倒数的基层支行,农商银行纪委要组织条线部门采取现场问政方式对支行班子进行问政问责;通过现场问政,查摆工作中的矛盾与问题,为转型发展清除障碍。同时,针对现场问政发现的问题,逐一分解,落实责任部门与责任人,建立整改台账,实行“销号”制。

监督问责。积极运用督办成果,定期对工作推进有力、落实有效的支行进行表扬,对工作安排之后没有行动、未按照时间节点完成或工作敷衍应付、弄虚作假的支行和支行领导及时依规依纪问责。

(作者系湖北江陵农商银行纪委书记、监事长)

新创企业风险缺口的识别与融资融智管理

□ 毛桑普

新创企业的创业风险来自于环境的不确定性和创业者探索实践的“不完备性”。从外部环境来看,风险来自于宏观经济、政策、竞争与资源短缺等方面,从内部行为来看,风险来源于财务、技术、营销、生产等环节。新创企业要善于运用精益创业方法,建立“开发—测量—认知”反馈循环,加强融资融智管理,缩短风险缺口,降低不确定性,提高创业活动的成功率。

新创企业的风险缺口

核心资源的支持缺口。一是资金资源的融资缺口。新创企业创业初期,难以获得投资机构的直接融资,向银行融资是其主渠道。二是技术资源的信任缺口。创业活动中,核心竞争力往往来自于专利、专有技术等开发与应用。创业失败,技术团队将承担学术上、声誉上的影响。

客户概况的认知缺口。客户概况探索包括客户工作、客户痛点和客户收益。比如,对客户工作理解比较肤浅,停留在概念层面;对客户痛点、收益探索不够清晰、具体。

价值主张的设计缺口。价值主张设计包含产品服务、痛点缓解方案和收益创造方案。

商业模式的竞争缺口。创业者往往基于客户概况探索,设计价值主张,寻求产品与市场契合。创业者往往忽视了市场竞争环境对于商业模式的影响。

市场环境的认知缺口。一是市场类型认知不清。由于不同市场类型决定了顾客需求特征、产品性能和市场行为,新创企业错误判断市场类型带来运营的失败。二是增长引擎选择不当。新创企业需要根据实际情况,选择并专注一种增长引擎。如果同时建立三种引擎系统,往往带来管理的混乱。

项目运营的管理缺口。一是创业团队的协作缺口。创业团队磨合障碍,难以形成合力。二是基础管理薄弱。特别是技术见长的创业者,不一定具备新创企业管理运营的能力和经历。

新创企业的风险缺口管理方法

调查阶段的风险缺口管理。创业者在调查阶段,主要面对客户概况、价值主张和商业模式等方面的探索风险。新创企业如果不能深入了解客户情况,就无法设计好的价值主张。要从客户视角,准确分析客户试图完成的工作和想要的结果或效益。新创企业既要努力寻找商业模式的契合,又要研究市场竞争的变化。一是逻辑层上的契合。证明新创企业的价值主张能够解决客户痛点、创造收益。二是市场上的契合。证明新创企业的价值主张得到客户的认同。三是银行里的契合。证明商业模式可持续、可盈利。

执行阶段的风险缺口管理。1.市场环境的认知缺口。新创企业创业过程中,由于对市场环境关键属性认知不足,如市场容量、市场频次等,会直接带来创业失败的风险。

(1)风险认知。市场风险体现在市场容量不足,市场战略不当,市场频次过低,客户对于产品服务的频次过低,影响市场推广。

(2)风险评估。新创企业不是成熟企业的缩小版,要根据市场变化,动态调整营销模式,特别是需要防止“虚荣指标”误导。新创企业需要确认并选择恰当的增长引擎,如果盲目依赖“广告轰炸”,仅能获得短期效果。

(3)风险应对。一是精益探索。新创企业要遵循精益创业思想,“小步快跑”多维度进行市场假设检验。二是市场验证。定期重复市场分析,保持对关键市场信息的敏感度;并结合市场变化,实时调整市场营销策略。三是善借外力。借助行业强势企业,建立战略合作关系。

2.创业资金的融资缺口。新创企业往往热衷于项目开发,资金链过于紧张,一旦现金流出现问题,会危及整个企业。

(1)风险认知。由于资金供求情况、宏观经济环境的变化,给新创企业筹资带来不确定性。

(2)风险评估。新创企业现金流不足的主要原因。一是经营活动带来的现金流不足。二是投资活动带来的现金流不足。三是融资活动带来的现金流不足。如,融资渠道单一、融资计划没有远见。四是管理活动带来的现金流不足。如,内控体系不健全,盲目投资。

(3)风险应对。一是逐步投入。追求节约,控制资金需求总量;通过逐步投入,延迟使用资金资源。二是筹资管理。要控制合理的负债率,初期向银行融资是主渠道。三是现金流管理。开源节流,拓展业务规模;变短期激励为长期激励,减少短期现金流压力。

3.技术资源的应用缺口。技术优势往往是新创企业的核心竞争力。在创业活动中,其技术需要附着在产品服务上,最终得到目标客户的认可,才能产生价值;因此,新创企业在创业活动中存在技术资源的应用缺口。

(1)风险认知。一是新创企业的技术本身是否具备比较优势。二是技术优势能否带来产品服务的竞争力。三是产品服务优势是否能够带来顾客价值。

(2)风险评估。一是技术障碍。创新技术从研究开发到产业化过程,经历小试、中试、小批量、大批量等环节,如果在技术障碍将导致失败。二是技术革新。技术前景、技术寿命存在不确定性。三是市场效果。如果一项技术创新没有达到预期效果,难以获得消费者认同。

(3)风险应对。一是把握技术趋势。实时追踪技术发展状况,判断未来趋势,监测竞争对手研发和商品化进展,关注市场对相关技术的反应。二是重视知识产权。主动进行专利申请、技术标准申请等,实行保护性措施。三是加强战略合作。利用“众包模式”,降低研发成本,并在合适时机,选择战略合作伙伴,分担风险。

4.创业团队的协作缺口。新创企业需要在创业团队的高度协作下,共同推进事业的创建活动,而团队成员的协作程度,影响着创业活动的成败。

(1)风险认知。创业过程中,因创始人或创业团队的素质、能力、观念、理念等方面不足而带来的风险。

(2)风险评估。创业团队没有共同的愿景和目标,难以形成和谐

的团队关系,或者团队角色配置不合理。

(3)风险应对。构建互补性创业团队,比如由技术专家、管理专家、财务专家和营销专家进行有机组合,形成整体优势。一是协作测试。评估团队成员协作能力。二是合理安排股权结构。既要防止平均主义,又要防止权力分散。三是动态发展视角,正确处理创业团队变更。

随着经济全球化的推进,信息技术的发展,市场环境不确定性加大,客户需求日趋多元化,新创企业面临着更大的风险和挑战。创业者需要将信念飞跃转化成一列假设,尽快建立“开发—测量—认知”反馈循环,快速迭代,降低不确定性,从而降低创业风险。

(作者系浙江省台州市国有资本运营集团有限公司副总经理)

