

构建养老金融服务体系的实践与探索——以义乌农商银行为例

□刘锋

随着人口老龄化的加剧,老年客户的金融需求日益多样化,构建养老金融服务体系成为金融服务领域的重要课题。本文以浙江农商联合银行辖内义乌农商银行为例,分析老年客户的金融需求特点,探讨其在养老金融服务体系构建中的实践路径,并从理论层面提出优化建议,旨在为金融机构更好地服务老年客户提供参考。

老年客户金融需求的理论分析

(一)养老需求。养老需求是老年客户最基本的需求。老年客户的养老方式多种多样,有的依靠退休金、有的依赖子女赡养、有的依靠自身积蓄,无论哪种方式,老年客户都希望通过合理的金融规划提高养老生活质量。

(二)理财需求。没有了劳动收入来源,通过理财确保已有财产保值增值,是老人理财的根本目的。随着老年客户理财意识的增强,其对理财的需求也日益增长。老年客户更倾向于选择风险较低、收益稳定的理财产品,以确保财产保值增值。

(三)生活服务需求。目前,到超市购物、缴纳“水电气费”以及物业管理费、接送小孩等繁杂事务都由老人承担,老年朋友更需要一些方便、简单、高效、实惠的金融服务和产品。此外,老年人时间充裕,特别是退休以后的老年人,空闲时间较多,需要丰富多彩的生活。

(四)金融知识学习需求。老年客户由于与社会接触相对较少,对新知识、新技能的掌握能力较弱。一些老年人因对银行卡、银行自助设备、网银、手机银行等金融工具不了解而对其敬而远之的不敢尝试;还有一些老年

人,由于缺乏现代金融常识,从而成为一些诈骗犯罪分子的重点目标。因此,老年人具有学习金融知识的需求。

义乌农商银行构建养老金融服务体系的实践路径

(一)建立“银发”主题家园。该行联合义乌市教育局、市委老干部局和苏溪镇政府,创新“银发”场景服务模式,打造“银发”专属服务体系,建立了“咚咚孝义家园”,全面支持养老服务体系健康发展;通过成立“咚咚孝义家园”,构建了以党建为统领、当地老干部局为主导、金融参与的市、镇(街道)、村(社区)三级养老金融生态圈;充分发挥了老干部(老党员)、退休人员、青年志愿者的积极性,展现了联社服务基层群众的良好形象。同时,该行“咚咚孝义家园”坚持金融服务与社会治理相结合、志愿服务与激励相结合、通过热心、耐心、细心、贴心、真心的服务,让老年人充分体验“品质养老、健康养老、智慧养老”,全面满足老年人养老需求。自开办以来,“咚咚孝义家园”共吸收会员超2500人,举办各类健康、养生、反诈、讲座、娱乐等活动1470多场,惠及3万多人次,获评“金华市新时代文明实践示范点”“浙江省党建示范点”等荣誉称号。

(二)强化产品和服务创新。该行创新推出适用于老年人的储蓄、理财、保险、贵金属、养老代发等多种金融需求业务。如根据老年客户年龄阶段、风险偏好、过往投资等情况进行综合评估,并加强同“兴银理财”“苏银理财”等对接,精选长期限、定期分红、运作稳健的适合老年客户的理财产品,为老年客户提供多元化产品配置方案。截至2024年末,该行理财客户中60周岁及以上客户占比28.63%,理财余额16.67亿元,占比28.11%。同时,该行积极对接当地老年医院、养老机构等养老服务企业,根据企业发展周

期、经营方式、盈利模式等,“一户一策”提供综合授信、资金结算、理财规划等“一揽子”金融服务,全力满足老年客户的产品需求。此外,该行创新推出了“颐养贷”信贷产品,为失地老年人和养老保险到龄人群一次性缴清保险费用,真正实现“备老”无忧。截至2024年末,该行共为1.4万户客户发放“颐养贷”近10.63亿元。

(三)深入开展老年社区活动。该行积极开展形式多样的社区活动,全力满足老年人金融知识学习需求。如定期在网点、“丰收驿站”或社区开展反诈反诈、金融知识宣教活动,切实提高老年客户对电信网络诈骗、养老骗局、非法集资的防范水平。2024年,该行柜面堵截老年客户电信网络诈骗11起,涉及金额192.58万元。

构建养老金融服务体系的对策建议

(一)优化构建适老化服务环境。农商银行要围绕老年客户群体特点、需求特点和服务特点,从硬件配置、厅堂设计、业务流程等方面入手,推出一系列老年客户专属服务,并精心布置老年客户体验区、图书阅读区、书法茶艺区、音乐舞蹈区、养生区等,为老年客户提供个性化和多样化的金融服务,打造“适老化”服务环境;同时,深入打通与政府、社区、村居之间的联系,开展多方跨界合作,聚集多方资源,实现信息资源共建共享。此外,农商银行要积极融入老年客户的生活圈,通过举办具有特色、形式多样的专题活动,拓展服务辐射范围,打造“金融+生活”生态圈,有效融合金融服务与非金融服务,为老年客户提供人性化、个性化、专业化、差异化、多元化的“一站式”立体式综合服务,让服务更可持续、更具生命力,充分满足客户的多样化需求,进而提升客户的体验感与归属感。

(二)强化落实对老年客户服务的专业人才培养及服务质量提升。结合“三支队伍”建设,农商银行要进一步加强对老年金融服务专业人才的培养,有效强化对老年群体的特色化、个性化服务,并设立老年客户服务专员,专门负责老年客户服务工作。同时,农商银行要定期开展老年客户服务能力提升专项培训,以此促使老年金融服务能力水平、专业素养以及服务质量进一步提升。此外,结合老年客户群体社会信息接触薄弱的现状,农商银行应有针对性地对老年人群集中的社区、养老机构开展“普及智慧金融服务”活动,如安排专业人士走进老年大学进行金融宣传,引导老年人认识熟悉手机支付、电子银行等新型支付工具;定期组织开展“关爱老年客户,金融服务进社区”活动,让金融服务真正下沉到社区之中。

(三)着力丰富并创新老年客户金融产品。随着老年群体投资理财意识的逐步增强及相关服务需求的增加,对于金融产品的需求也随之表现出明显提升的发展趋势。基于这样的情况,农商银行要面向老年客户群体提供更多、更为丰富的金融产品。对于老年客户群体而言,其更倾向于选择储蓄养老等风险水平相对较低的金融产品,农商银行要围绕老年客户群体的现实需求与特点,开发出更多针对性更强的金融产品,如推出针对老年客户的以“退休”“养老”“保险”等为主题的金融服务,突出保本增值的养老理财计划;同时,与保险公司、专业养老机构合作,开展老年人综合金融服务。此外,农商银行要做好“银发”群体关怀工作,深入养老机构和社区,精准分析老年客户金融服务需求,全力满足“银发”老人和养老机构的金融需求。

(作者系浙江义乌农商银行党委委员、副行长)

净息差是影响银行盈利能力的重要因素,在当前经济环境不确定性加剧的大背景下,农商银行受到的冲击与影响较大型银行而言更为显著。如何在净息差收窄这一大环境下逆风前行,保障稳健经营,打赢“收息保卫战”,江苏高邮农商银行进行了一些有益的探索与实践。

费用端“做除法”:降低综合管理费用

1. 实施全面预算闭环。落实滚动预算机制,从严从紧控制费用预算,按照总额控制、结构优化、有保有压的思路,避免费用预算虚高;业务及管理费采用零基预算编制,把预算额度细化到具体项目和三级科目,时时关注并管控好预算执行情况。

2. 强化费用过程管理。估算物品消耗速度并规划好采买计划,避免物资采购、领用积压等浪费现象,并将部分宣传品纳入省联社采购统谈清单,实现办公经费、管理成本等可控成本有效降低。

3. 压降非生息资产占比。长效组织推动挂账资金、抵债资产、闲置房地产清理工作,有效减少非营利资产占用,进而提高资金运用效率,激活资产生息能力。

负债端“做减法”:控制存款付息成本

1. 加强利率定价精细化管理。实行差异化定价手段,紧盯市场、对标同业,充分考虑金额区间、城乡差异、网点差异和竞争激烈程度等因素,设置多层次、多档次差异化利率,并在竞争激烈的城区市场,投放限量的较高利率存款产品。

2. 针对各类客户留存好资金。根据客户需求及AUM值分层精准营销,实现客户“清单化”管理;通过多种渠道发力营销,做好代发客群工资、收单商户资金、社保卡客群资金等的留存;积极对接当地政府机构,争取财政长期资金储蓄留存;及时关注存款到期需转存客户和高净值客户及贷款客户资金留存状况。

3. 转化定期存款结构。重点转化定期存款,鼓励客户选择灵活度更高的活期及一年期存款;同时,扩充当地政府、企业渠道吸纳对公活期存款,提升单位和个人客户存款综合贡献度;用好FTP定价考核机制,设定好各类存款系数,激励支行做好低成本存款吸纳工作。

资产端“做加法”:控制贷款收息降幅

(一)立足当地大虾产业,打好服务“组合拳”

1. 多元化丰富客户服务体验。依托高邮市大虾特色产业建立“11234”金融服务体系,全面服务大虾养殖上中下游客户;将龙虬支行打造为“大虾特色支行”,作为助力产业发展的重点窗口;同时,邀请专家入驻提供养殖相关咨询服务,着力做好信贷服务、网点服务、综合服务、融合服务。

2. 构建产业链金融产品体系。针对产业链上中下游客户差异化特征打造“拳头产品”,创新推出“养殖贷”“产业贷”“融合贷”,全力满足不同客户的金融需求;同时,规范贷款授信定额标准,推出“见塘即贷”功能,并根据养殖成本制定额度模型,为虾类养殖成本进行定价测算,结合养殖塘口规模,现场测算贷款额度直接放款。

3. 建立健全客户档案信息。实施“一户一档”举措,强化客户身份识别,动态掌握信用状况,为实现精准授信制定严格的数据收集标准;同时,通过对接当地农业农村局、行业协会等机构交叉验证客户经营主信用信息、业务资料等。

(二)优化贷款定价机制,把好利率“执行关”

1. 形成综合定价机制。以省联社定价系统为基础,设定好特定产品底价,执行单户单笔定价机制,并根据不同客户风险状况、担保措施、经营情况等信息合理设定好定价因子,形成客户定价综合机制。

2. 合理分配优惠额度。财务部门测算全行利息收入预算完成及收息率变动情况,制定每月利息收入优惠总额度;信贷管理部门将该额度根据条线贷款投放情况进行分解,设定优惠额度分配优先级;营销条线根据既定的优惠额度,统筹使用利率优惠有效实现增户扩面。

3. 优化贷款办理流程。推动贷款申请、受理、审批、放款等环节全链条线上办理,实现快速高效的服务模式;定期组织客户经理及授信审批人员培训,提升全链条业务人员工作质效;同时,规范各类贷款业务办理时间,简化经办工作流程,提高业务整体效率。

(三)发挥人缘地缘优势,建好各类“朋友圈”

1. 深耕“网格化”营销。与高邮镇启动社区“网格化”共建合作,向各社区选派兼职网格员,成立“邮我在”公共服务驿站;同时,根据“区域管户+自主认领+刚性分配”的原则,将高邮镇21个社区、7万余户家庭,按客户经理人均1855户进行细分,明确各支行、客户经理网格化营销“责任田”。

2. 强化党建“主引擎”。依托“党建+金融”模式,持续推进“强村惠民攻坚行动”;以“兴村强体贷”为抓手,推动金融助力村集体经济发展“拔高”“提低”“扩中”计划,把个体工商户和小微企业作为“做小做散”的着力点和突破口;同时,组织开展“金融支持个体工商户服务质效”专项行动,按照“生存、成长、发展”三类个体工商户类别逐户走访,差异化开展营销。

3. 优化“政银企”对接。组织举办“政银企”对接会,覆盖高邮所有的乡镇(园区);同时,建立“政银担”一体融资体系,创新推出“资金池项目贷”,支持企业发展。

管理端“挖潜能”:推动收入结构优化

(一)建立客户价值分类体系。开办代理理财、保险业务,积极为客户建立综合财富管理方案,根据AUM值进行分层分类客户管理,通过整合公私联动资源,挖掘高净值客户价值。

(二)开拓手续费佣金收入源。丰富以“收单商户+信用卡+”等为核心体系的“电银”服务场景建设,联合本地商户在特色节日开展消费优惠活动,有效提升收单客户和银行卡用户的活跃度;同时,对于授信用户及AUM优质客户予以免除收单手续费的优惠,让产品用户群体互相覆盖促进营销,有效提升客户黏性。

(三)提升投资收入增厚收益。强化投资部门员工理论学习和实操的能力,要求投资决策前对市场进行深入研究和充分判断,充分了解宏观经济形势和国家政策,并在省联社的战略指导和综合研判下通过优化投资组合有效平衡风险与收益。

(作者单位:江苏高邮农商银行)

以变应变

以高邮农商银行为例

□姚海洋

“三个区分开来”在农商银行审计工作中的运用

□包狄鹰

随着金融改革的不断深入,监管部门处罚力度与行业主管部门日常业务稽核审计力度不断加强,农商银行在开展业务创新时,部分员工出现“畏首畏尾、前怕狼后怕虎”的现象。为鼓励农商银行干部员工在工作中放开手脚、大胆创新,助力在同业竞争中实现业务持续稳健发展,笔者从学习纪检“三个区分开来”中得到一些启迪,供业界探讨与借鉴。

“三个区分开来”的内涵与重要性

从理论层面来看,“三个区分开来”深刻把握了事物发展的辩证规律,明确指出在事物不断发展变化过程中,因探索创新而出现失误的客观必然性;同时,坚守纪律法律的刚性底线,为准确界定行为性质提供了科学准则,彰显了德治与法治的有机统一。于实践层面而言,这一理念有效破解了员工创业中的“洗碗效应”,极大地激发了员工干事创业的积极性,并为敢于担当、勇于试错的员工提供了制度保障,增强了业务发展的原动力。

从农商银行稽核审计工作来看,“三个区分开来”要求将不同的错误和问题严格区分开来,这就要求农商银行稽核审计不能简单地以静态标准衡量动态发展中的问题;对于干部员工因积

极创新金融产品、服务模式或拓展市场而产生的非主观故意且未触及法律红线的失误,应当给予理解与引导,而非机械套用规则予以惩处。同时,对于上级未明确规范的业务尝试,需结合行业发展趋势与内部原则进行理性评估,精准甄别无意过失与蓄意违规,确保审计监督既具权威性又不乏灵活性,实现业务增长与稽核审计的双向奔赴、双向拥抱,从而推动农商银行在稳健合规的轨道上实现可持续发展。

增强纪检监察与审计监督联动

(一)党建共创,筑牢发展根基。纪检工作聚焦于捍卫党的纪律准则,加强党对金融工作的集中统一领导,保障党的金融方略在农商银行精准落地,严防腐败滋生,为金融机构稳健经营打造风清气正的政治环境。稽核审计工作则着重于对内部业务运转与管理实践的全方位审视,旨在精准识别并化解风险,维护经营合规性,提升综合效益。二者虽路径有别,但在夯实农商银行稳定运营与健康发展的基石这一目标上紧密相连、高度契合,共同为农商银行行在复杂多变的金融市场中稳步前行保驾护航。

(二)一体推进,编织严密防线。纪检监督立足纪律与政治高度,紧盯党员干部纪律遵循及廉洁表现,以严厉手段整治违规违纪行为,形成强大

威慑力。农商银行稽核审计监督则扎根业务与财务领域,通过对业务流程的精细梳理、财务数据的精准剖析以及内部控制的严密核查,敏锐捕捉业务操作中的潜在风险与实际问题。二者相辅相成、经纬交织,为农商银行内部治理构建了一张覆盖全面、层次分明的监督网络,全方位守护农商银行的经营活动,确保合法合规、稳健有序。

(三)相互交织,共促效能提升。纪检部门在深挖违规违纪案件时,检查出的业务操作瑕疵与内部管理短板,为稽核审计工作提供了极具价值的线索与关注点。同理,稽核审计过程中察觉的违规操作与潜在风险隐患,一旦涉及纪律作风及廉洁自律层面,便能迅速反馈至纪检部门,开启深入调查处置程序。双方在推动业务发展这一根本目的上,就如“鸟之两翼、车之两轮”,协同推进问题整改,形成良性互动循环,持续提升农商银行内部治理效能,有力推动业务发展与风险防控协同共进、相得益彰。

“三个区分开来”赋能农商银行稽核审计工作实践

(一)有效建立容错机制,不断创新探索。紧密围绕农商银行基层业务场景,以“三个区分开来”为指引,精心雕琢容错纠错实施细则;精准圈定业务创新及流程优化中的容错“安全

区”,为农商银行广大干部员工大胆开拓、积极尝试提供坚实制度后盾,最大程度激发业务发展活力,有效防控潜在风险。

(二)有效鉴别问题性质,坚持严管厚爱。农商银行稽核审计中,要做到对问题抽丝剥茧,深挖根源与本质,清晰界定其归属,区别好究竟是勇闯新路的无心之失,还是别有用心违规行径。对于前者,因经验不足或客观阻碍造成的失误,给予充分的包容与耐心指导,助力干部员工复盘总结、快速纠错,重回正轨;而对后者为谋取私利的违纪违法行为,则毫不手软,严格依循法规纪律予以严惩,彰显制度威严、筑牢风险防线,确保业务发展不偏离正道。

(三)有效搭建沟通桥梁,提升工作效能。农商银行要构建稽核审计人员与被审计对象的沟通桥梁,问题乍现,即刻响应沟通,深入了解事情的起因经过,耐心倾听当事人心声与诉求。同时,将“三个区分开来”贯穿始终,审慎权衡每一个细节,针对争议焦点展开深度调查分析,让问题定性经得起推敲、让处理结果令人信服,以公正透明的稽核审计流程,化解业务发展与风险防控的矛盾张力,促进二者相辅相成、协同共进。

(作者单位:湖南辰溪农商银行)

地方中小银行绩效管理策略优化研究——以乌兰浩特市农信联社为例

□刘国强

本文以内蒙古乌兰浩特市农信联社绩效管理改革实践为视角,深入思考、总结乌兰浩特市农信联社绩效管理改革全过程,希望为地方中小银行优化绩效管理策略、提升经营管理质效提供一些借鉴。

绩效管理策略优化的背景

近年来,地方中小银行普遍面临多重严峻挑战。大型银行下沉使得中小银行在市场份额、客户资源等方面受到冲击;利差收窄导致盈利能力受限,经营压力增大;客户流失进一步削弱了其业务基础。此外,科技及人才不足也成为制约中小银行发展的瓶颈。这些问题交织在一起,对中小银行的经营发展带来了巨大挑战。当前,乌兰浩特市农信联社(以下简称:乌市联社)内部经营管理团队年龄老化、员工营销能力和营销意愿相对不足,以基础工资及少量业绩计价为核心的粗放式考核已难以适应当前市

场竞争和经营现状,须尽快转型。为此,近年来,乌市联社采用更精细化的绩效管理 mode,激励员工积极性,提升整体运营效率,积极应对日益严峻的市场挑战。

强化绩效管理的策略与实践

(一)组织建立与全面诊断。在改革之初,乌市联社成立了以党委书记为组长的绩效改革领导小组,并设立了绩效考核办公室,负责绩效管理工作的日常管理与执行。这一“一横一纵”的绩效管理团队结构,确保了改革工作的有序开展和高效推进。该联社绩效管理团队通过全面访谈诊断,包括与领导班子、条线部室、基层网点和信贷人员的座谈交流,以及开展全员问卷调查等形式,深入了解了组织内部存在的问题和员工的需求;同时,通过问卷形式,进一步引导员工吐露心声、讲真话,为改革提供了宝贵的意见和建议。

(二)问题聚焦与策略制定。从财务维度看,息差收窄、定活比攀升、信贷风险累积等问题亟待解决;从产品及客户

维度看,产品缺乏整合、优质客户流失等问题日益凸显,客户贡献度有待提升;从内部运营管理维度看,业务流程繁琐、人员专业化建设欠缺、团队凝聚力不足,以及激励机制不健全、部门协调沟通不畅等问题严重影响了运营效率。针对这些问题,乌市联社明确制定了以改革化险为重点、规模稳步增长为基础、降本增效为目标的“三步走”战略,为后续的改革工作提供了明确的方向和目标。

(三)战略分解与方案落地。为了确保战略的有效实施,乌市联社从产品、营销、服务、团队管理、考核等方面入手,结合经营目标强化了“三力”建设,并调整了经营管理思路。在产品设计上,乌市联社针对客群进行分类界定,设置弹性利率,保持产品的适用性和利率的灵活性,以满足客户多样化需求;在营销推广上,建立了多渠道营销网络,发挥了农信特色和网点优势,稳步推进规模增长;在服务上,通过整合网点建设、重塑网点价值,提升了服务质量和客户满意度;在团

队建设上,通过制定网点负责人业务竞标竞选机制,进行干部年轻化调整,开展专项业务培训等措施,提升了员工的营销能力和团队凝聚力;在绩效考核上,坚持定性定量考核相结合,个人与组织考核相结合;同时,将员工个人业绩和网点经营成果结合,机构负责人履职将机构经营和员工成长相结合,确保了考核的公平性和有效性。

(四)强化运营与评估优化。为了确保绩效管理改革的持续有效推进,乌市联社通过绩效培训会、绩效分析会、绩效座谈会等形式,夯实了绩效运营指导过程;同时,对整体业绩及绩效从导向、力度到执行多层次进行了定期评估和优化;通过业绩复盘、月报等形式优化了内部业绩分享机制,营造了“比学赶超”的良好氛围。乌市联社绩效管理改革自2024年1月正式启动落实以来,通过上下一心认真落实,员工整体风貌明显改观,按劳分配、按绩取酬的观念逐步深入,创先争优的氛围逐步建立;完善了以

员工成长为核心的绩效考核管理机制,明确了网点负责人的管理目标,为员工业绩和绩效提升提供了明确的工作导向和工作目标。

经验与启示

乌市联社在绩效改革中重点围绕“战略为基,执行落实,以人为本”的“十二字方针”展开。一是战略制定要结合实际情况和自身特色,战略执行要稳步推进、分步落实、循序渐进。二是关键在落实,要坚持“九分调研、一分决策,九分落实”的管理理念,将战略目标和考核要求深入贯彻到日常运营各环节。从高层决策到基层执行,每个层级、每个岗位都要明确自身责任,形成有效的执行链条。三是要坚持“以人为本”的原则,在考核上公平公正、激励员工,文化管理上尊重员工、培养员工;同时,定期组织访谈、座谈,了解员工心声;并建立常态化内外部培训机制,构建合理的晋升通道和有竞争力的薪酬福利,使员工与组织

共同成长,保障联社整体战略的有效践行。

下一步工作思路

(一)强化战略任务的分解和督察。指导员工进行任务指标分解,构建业绩提升计算模型,建立营销计划表;同时,建立以包片领导为主导的网点营销任务和竞赛机制,在将高管纳入绩效考核的同时,着力强化分管领导对网点对分解任务和营销活动执行的督察。

(二)优化客户管理。构建客户分层分级管理机制,建立长期稳定的客户关系管理机制,通过定期回访、专属活动等方式增强客户黏性和忠诚度。补充外部专家培训资源,提升员工专业技能;开展领导力培训项目,为团队管理梯队储备人才;同时加强内部沟通协作机制建设,提升团队凝聚力和执行力。

(作者单位:内蒙古乌兰浩特市农信联社)