

# 农商银行风险管理对策研究

◎ 岳晓萍

从本质上说,金融行业是经营风险的行业,谁驾驭了风险,谁就获得了发展的“金钥匙”。近年来,农信社股份制改革取得了一些成效,但从总体来看发展仍处于起步阶段。如何迅速建立科学、稳健的风险管理体系,已经成为改制后的农商银行亟待解决的问题。

**农商银行在风险管理中存在的问题**

风险管理意识淡薄。农商银行在健全“三会一层”组织架构的过程中,全面风险管理体系建设和风险控制水平有了很大的改善。但由于风险管理水平长期处于偏低状态,在短时期内无法摆脱惯性影响,受体制机制、人员素质、科技力量、思想意识等因素的制约,农商银行在风险管理上只是初步具备“形似”,远未达到“神似”,与全面风险管理体系的要求尚有很大的差距,主要表现在认知和理念上存在偏差。

缺乏风险管理专业化人才。由于规模小、实力弱,品牌形象认知度不高,导致农商银行缺乏高端专业化人才。农商银行要从内部培养这类人才不是一朝一夕之功。因此,提升全员风险管理意识、专业水平、合规经营素质,建立完善的、科学的风险管理体系,对于农商银行来说还有很长一段时间进行摸索、学习和借鉴。

信息共享机制不尽完善。农商银行决策层的风险管理信息来源于例会、工作汇报、审计检查,而这些信息对于风险控制来说具有一定的滞后性,没有形成风险控制的事中事前防范和控制机制。而农商银行部门与部门之间常常存在获取风险信息途径不畅通的问题,在一定程度上影响了风险管理的有效性和准确性。

缺少风险管理科技平台。由于技术水平有限,农商银行的全面风险管理信息技术平台建设仍然滞后,对相关业

务风险进行实时的数据录入、查询、监测与提示等工作,大多数还停留在手工操作层面,不能实现科学分析和计量风险的功能,也没有形成量化指标评价体系,影响了农商银行风险管理的有效性。

风险计量体系不健全。随着我国商业银行风险计量体系建设的逐步开展,金融行业风险管理得到了进一步改善,但仍处于初级阶段,只局限于采用缺口管理等对风险进行分析和计量,而对于国外一些主流风险价值体系的尝试,还处于探索阶段。面对日益复杂的金融市场风险,商业银行的风险管理能力越来越难以适应当前形势,农商银行也不例外,甚至有之而无不及。这种现状自然制约了农商银行风险管理能力的提高。

**农商银行风险管理体系建设缓慢的主要原因**

管理制度的制定和执行出现严重脱节。虽然管理制度在很大程度上形成了行为约束,但风险仍然层出不穷,究其原因是在风险控制和不具体业务操作的规范上不够严谨,缺乏完善的、系统的监督体系。具体表现为:人员流动性差,用人机制不够灵活,缺乏完善的综合量化考核评价体系和行之有效的赏罚机制。就信贷工作而言,其基本原则之一为“职能分离,相互制约”。然而,农商银行的大部分人员并没有很好地贯彻和遵守该原则,审贷制度分离的不健全,直接导致贷款制度执行不到位。由此,农商银行内部审贷调查机制难以建立起相互制约、相互监督的工作机制,没有达到有效防范风险的作用。

风险防范控制方式和手段仍有缺失。在国外,商业银行往往通过引进内部评级制度,进行信用风险的评估、识别和分类,并聘请专业的风险管理委员会对信用风险管理政策的协调和执行

进行统筹。而在我国,农商银行风险管理职责混乱,缺少专业的管理部门。不同类型的风险职责被置于不同的部门,系统内部缺少统一的风险管理政策和战略,管理人员对农商银行面临的风险状况缺少认识,信用管理很容易因管理的分散而陷入真空状态。再加之农商银行组织管理体系的“金字塔”式,导致管理层多次而风险集中,决策滞后,成本过高。同时,农商银行系统信息传递和决策渠道的过多环节导致内部信息的不对称,不能够有效防止风险的发生。

风险管理机制和职责尚不明确。农商银行在划分风险责任的承担上往往不明确,一些分行行长权力过大,约束监督机制不够严谨,导致责任没法落实。然而处于第一线的人员,责任大于权力,造成了一定程度上的权责失衡现象,影响了其工作积极性和工作效率。

风险分析和评估仍不科学。农商银行贷款项目风险评估标准往往取决于信贷人员在企业的实地考察,审批部门对风险投资项目评估,同样也是依据信贷人员的实地考察报告。因此,信贷人员的自身专业素质的高低影响着贷款的风险程度。在信息不完全对称的条件下,企业可以通过故意隐瞒自身真实情况或通过财务报表来争取贷款,造成银行贷款风险加剧。农商银行对于自己所需要的相关信息,应通过严谨周密的方式获取,尽量避免或排除贷款决策中潜藏的风险,将贷款损失率降至最低。近年来,农商银行依照银保监会的相关规定,在信贷管理上形成了AB角信贷调查机制,但由于AB角分工不明确,职责相统一,又同样是一个部门,不是监督和被监督的制约关系,以至于贷款风险依然存在。

**农商银行完善风险管理体系的对策**

完善银行内部管理机制。农商银

行要想完善风险管理体系,必须深化体制改革,健全内部管理机制,建立多种资本参与的、合理的产权结构;必须针对风险决策管理机制的不足,建立独立的评价、决策和监督机构,健全风险管理组织体系,创立高效的激励约束机制,以此增强风险管理能力。

提升风险管理意识。正是由于风险的不可避免性,农商银行应学会正视风险,增强风险管理意识,从而实现控制金融风险的目的。农商银行要将风险管理意识深入到整个银行内部,让每一名员工牢记风险因素,并建立效益和风险的比较意识,清晰地认识到风险控制和效益创造缺一不可。农商银行管理层要在经营理念中加入风险管理理念,做到既注重效益的长期性,又确保良性风险管理理念的贯彻。

建立风险管理企业文化。农商银行风险管理意识能否增强,决定着风险管理体系能否加快建立,也决定着合规企业文化能否顺利传播。因此,农商银行应从风险角度制定管理构架,从业务流程设定风险防范机制,通过自上而下各种形式的约束,强化内控管理、案件防范等措施,不断营造防范风险、合规经营的氛围。当然,仅靠制度约束行为是远远不够的,必须加强执行监督,要在组织架构上建立相应监督部门——风险管理委员会,通过与风险防范相对应的道德评价方法和纪律约束标准,确保制度得到落实、行为得到约束。

培育专业风险管理人才。风险管理是一门涉及多个学科的综合学科,对从业人员的素质要求很高。因此,农商银行要根据自身风险管理体系的需要,有目的、有计划地培育高素质的不同类型的风险管理人才,加强专业的风险管理团队。人才培育计划不仅仅要针对普通员工,更要覆盖中、高层管理人员,以此实现人员素质的全面提高。

(作者单位:河北邢台农商银行)

## 如何打造发展与从严治党责任共同体

◎ 寻春兰

企业发展需要坚强的领导核心和责任担当,吉林农信坚持党管金融政策是企业发展的“根”和“魂”,在省联社党委的领导下,将党建工作“虚”为实,坚定发展战略,端正党风、作风、行风,抓好执纪问责,严防风险管控,重塑风清气正的政治生态,营造健康向上的从业环境,从以下四个方面打造责任共同体:

抓思想从严。坚持党中央十八届三、四、五、六中全会和习近平总书记系列讲话精神,武装头脑,凝心聚力,用理想信念和党性教育固本培元、补钙壮骨,着力教育引导员工,特别是“关键少数”思想上要树立“一荣俱荣、一损俱损”的观念,心系全局发展,将农信梦的目标和追求作为自己的信仰,并在实际行动中彻底地、无条件地、不掺任何杂质地执行和落实。坚持理论联系实际,将党的基本理论与农信社实际情况相结

合,用马克思主义立场、观点、方法观察、分析、解决问题。在金融市场中寻求发展出路,紧跟省联社党委的步伐,用实际行动推动农信社发展,不空谈、不虚浮。

抓执纪从严。坚持把纪律挺在前面,任何经营风险的发生都是因为不遵守规章制度造成的。首先是要有忠诚、公道、奉献、清廉之心。法纪是道德的底线,而道德是比法纪更高的自我约束。剖析农信系统内部的违规案例,很多都是从员工操守不牢、品行不端、道德滑坡开始的。其次是要有严明的纪律和规矩。坚持有令必行、有禁必止,坚决查处各种违反纪律的行为,使各项纪律规矩真正成为“带电的高压线”,用铁的纪律从严治党,保证全体员工团结统一、步调一致。同时要把“两个责任”压紧压实,推动责任压力向下传导,明确责任担当,形成明责、确责、问责、追责的落实链条,着力解决责任虚化空转

的问题。对落实上级党组织的路线方针政策不力、监督责任缺失,“四风”和腐败问题频发、选人用人失察、任用干部连续出现问题、风险管控决策制度落实不到位等问题,严肃追究责任。建立健全责任追究典型案例通报制度,以问责常态化促进员工履职到位,促进农信系统纪律执行到位。

抓治吏从严。坚持正确用人导向,深化干部人事制度改革,着力整治用人上的不正之风,优化选人用人环境,让“关键少数”的管理人员能干事、能干事、愿干事,让员工有目标、想干事、能成事,真正从源头上扼制风险隐患的发生。一方面要完善制度和办法。对管理人员的管理要套套化、系列化,管理办法要进一步完善,从健全培训、培养、选拔、任用、调整、交流、挂职、退出机制入手,做到环环相扣,有章可循,有规可依。另一方面要突出交流、优化、厚植三个重点,以交流为突破口,打破

现有人员结构不合理的局面。管理人员交流要形成横向交流、上下挂职互动的局面;人员优化要结合实际问题,人才厚植要加大后备人才培养力度,形成管理人员梯队结构。

抓作风从严。从落实八项规定和整治“四风”入手,坚持以上率下,锲而不舍、扭住不放,着力解决一些过去被认为解决不了的问题,推动党风、政风、行风不断好转。强化日常管理监督,做到小错提醒、动辄则咎,坚决维护党规党纪、法律法规的严肃性。开展顶风违纪问题整治“回头看”,紧紧围绕整治“四风”,把纪律和规矩挺在前面,实践好监督执纪“四种形态”,对苗头性问题决不放过,对违纪行为决不姑息,对违反八项规定的行为反弹回潮。

(作者单位:吉林省抚松县农信联社)

◎ 易新

农村金融是我国金融体系的重要组成部分,是支持三农发展的重要力量。2017年中央“一号文件”指出,鼓励金融结构积极利用互联网技术,为农民和农业经营主体提供小额存贷款、支付结算、保险等金融服务。人民银行长沙中心支行、湖南省商务厅、湖南省扶贫开发办公室也联合下发了《关于进一步做好金融扶贫服务站、助农取款服务站和农村电商服务站融合共建工作的通知》,简称“三站合一”融合共建。它是以在金融空白乡村的优质经营商户为主体,依托布放的银行自助终端,运用“互联网+助农+扶贫+电商”的新模式,为农户提供日常交易支付结算、小额现金存取、生活缴费、农户信用评级、金融扶贫咨询、电商平台支付等服务,发挥出“1+1+1>3”的效应,为农村普惠金融的发展注入了新的内涵和活力。

在移动互联网时代,农商银行的传统业务市场受到了新兴互联网金融机构的强烈冲击。面对不利局面,农商银行应积极利用自身扎根农村、服务县域的优势,加快推进“三站合一”服务站建

“互联网+”背景下

## 农商银行开展“三站合一”融合共建的思与行

**“三站合一”融合共建面临的困难和挑战**

政策支持不足。一是缺乏工商部门核准的业务经营范围。服务站作为经营机构,业务经营范围应由工商部门审定,但工商部门核准的经营范围并没有“助农取款、综合性金融服务站”等内容,服务站工商执照上的经营范围亦没有“服务站经营”的字样。二是地方政府支持力度待加强。服务站建设是一项普惠的民生工程,单靠地方银行难以全面有效推动。当前,县级政府还没有出台支持服务站建设的优惠政策,而且相应的激励考核制度、配套工程、经营管理体系也不健全。

运营成本不低。每个服务站的前期建设成本约10万元,其中购买标准设备费用6万元,包含助农终端、点钞机、保险箱、显示屏、公示牌、标识等设施,购买监控设备费用1万元,装修建设费用2万元,开办宣传费用1万元。

在运营过程中,农商银行需要向服务站工作人员支付服务手续费收入,运营成本每年每站约2万元。而且随着自助终端布放数量的逐渐增多,网点分布相对偏远,在设备出现故障时要及时派人进行维修,时间成本、人力成本也较高。

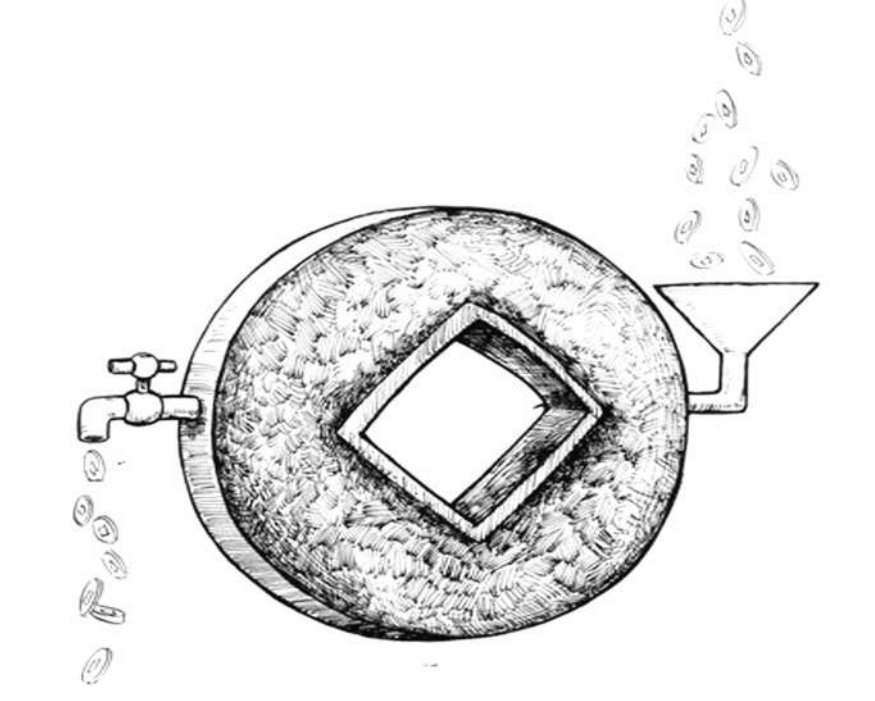
服务功能不全。一是代缴业务种类不多。助农取款服务仅支持代缴话费、电费,无法向农民提供缴纳养老保险、医疗保险等服务。二是交易额度限制。自助终端交易限额的规定无法满足农民日益增长的大额资金需求,如果累计最高取款限额为2万元、单笔取款限额为2000元,其不符合也不能满足客户的资金需求。三是科技支撑不强。在服务站办理业务时,受设备、卡片、网络等因素影响,部分业务暂时还不能办理,如不支持省外手机号码缴费、不支持代收电视费、电费缴纳回单打印格式不正规、跨行转账受阻等。

风险隐患不少。一是受学历、专业素养等限制,服务站工作人员在制度执行方面仍存在诸多问题,具体表现为行

为随意、业务办理不规范,如部分自助终端网点办理业务的交易小票非客户本人签字或漏签,部分工作人员未按规定登记《资金调剂登记簿》,业务回单小票保管不规范。二是服务站现金保管设施简陋。服务站一般设在偏远乡村,离营业网点较远,其存储的大额现金安全隐患较大,容易发生风险。三是部分服务站工作人员可能存在于以银行名义揽储或利用村民信任代客户保管存单、存折、银行卡等单证,甚至保管密码的行为,服务站工作人员的道德风险、非法集资风险依然存在。

**农商银行开展“三站合一”融合共建的策略**

“立”制度。人民银行、银监、工商等部门应制定出台或完善有关规章制度,对服务站业务进行规范,明确各方权利义务,做到有法可依,降低服务站潜在风险,保护各方的合法权益。此外,农商银行也要结合日常管理、检查中发现的问题,对现行管理办法、业务操作指南等制度进行及时修订和完善,梳理业务操作流程,进一步明确工



真正实现金融扶贫服务站、助农取款服务点和农村电商服务站的融合共建,探索综合性助农金融服务站发展的长效机制,进一步提高农村金融服务水平。

“化”风险。一是落实安全联动机制。将服务站纳入所在村(社区)治安联防体系,建立服务站商户与村(社区)治安安全员、属地派出所等通讯联系清单,完善突发事件处置预案,逐步安装110联网报警设施。二是加强管理维护。经办农商银行要明确调查、审查、审批、维护、管理、巡检等环节主要责任人,制定相应的奖惩制度进行考核。三是注重防范声誉风险。在服务点显著位置张贴《客户须知》,重点说明注意事项、风险提示、投诉电话等内容,提醒客户注意保护密码、查询账户余额变动等相关事项。四是加强业务人员培训。定期组织服务站工作人员进行集中培训,重点讲授业务办理流程规范流程、从业道德素质、防范金融集资产诈骗等综合知识,全面提高从业人员的素质。

(作者单位:湖南攸县农商银行)