

推进“四梁八柱”建设实现高质量发展

● 王军良

追求高质量发展、推动高质量发展、实现高质量发展,已成为今后一段时期我国经济发展的根本要求和目标。实现高质量发展,对于改革、转型、提质时期的农信社而言,同样尤为重要。为此,山西省农信联社太原办事处紧紧围绕省联社总体部署,结合行社实际,着眼长远发展,确立了扎实推进“四梁八柱”体系建设(“四梁八柱”体系建设,基本涵盖了农信社经营管理12个方面的重点工作,即传统信贷、小微零售、金融市场、中间业务、党建统领、组织保障、科技支撑、人才队伍、财务管理、优化服务、高效管理、案防风险),全面实现高质量发展的思路与目标。

“传统信贷、小微零售、金融市场、中间业务”是保障农信社实现高质量发展的“四组横梁”,是“稳增长、创效益”的关键环节

回归本源,深挖细研“传统信贷”自留地。不论外部环境如何变化,农信社盈利的主渠道还应放在信贷支持实体经济上。如何聚焦信贷主业、防控资产风险?农信社要具体做好三个方面的工作:一是做好信贷管理体系建设。加快完善三级授信体系建设,合理界定职责权限,加强调查、审查、审议、审定等流程管理,积极推动贷款由办贷网点分散审批向专业机构集中审批模式转型。二是加强信贷投向管理和风险控制。要按照回归本源、聚焦主业、支持实体经济的政策要求,坚持支农支小的

服务方向,不断提升涉农贷款占比,大力支持农业供给侧结构性改革和乡村振兴战略。三是继续加强精准扶贫工作。站在讲政治、讲大局的高度,勇于担当、不辱使命,认真落实好脱贫攻坚政策要求,把金融扶贫、定点帮扶、精准扶贫始终作为自身的社会责任,坚决打赢脱贫攻坚战。

调整结构,悉心培育“小微零售”试验田。为了缓解不良贷款居高不下的困境,农信社要加快调整客户和资产结构,在贷款“做小、做散”方面探索新的路径。在客户结构调整、资产结构配比方面,加大向小微、零售业务倾斜力度,支持农村和城镇居民“双创”发展,推动信贷结构由集中向分散化转型。在推进普惠金融方面,坚持服务“三农”、服务城镇居民、服务小微企业的战略定位,加快向消费金融、普惠金融、产业链金融、供应链金融转型,确保小微信贷产品紧跟市场需求,推动小微贷款占比、增速、户均实现大幅提升。在加快零售业务转型方面,进一步做好客户细分、市场细分,加大标准化信贷产品的研发力度,为小微企业客户提供高效、便民、务实的金融产品。

稳中求进,精心打造“金融市场”新高地。近年来,金融市场业务成为银行盈收创利的重要渠道,其收入结构占比和利润贡献度逐步加大。但是,随着监管政策逐步从严趋紧,金融市场去杠杆、去通道、去嵌套、去链条将成为新常态。为此,农信社一是要严格落实监管

政策,杜绝监管套利,规避嵌套较多、杠杆较高、链条较长的风险领域,适度调控杠杆规模,避免无序扩张、高风险投资;二是要进一步提升金融市场相关业务的风险防控水平,加强内控合规性监督。三是要在合规基础上,持续加大金融创新力度,增强金融市场业务活力和后劲。

科学布局,主动探索“中间业务”新领域。发展中间业务是农信社应对传统利差减小、资金业务收缩、盈利渠道收窄的重要举措。农信社加大中间业务收入占比,提升表外业务活力,势在必行。在组织管理方面,农信社要不断拓宽代理业务渠道,加快零售客户经理队伍建设,加大柜面代理业务考核力度,积极拓展代理发放、代收理财、委托贷款等业务品种。在渠道建设方面,要加大银行卡应用场景建设以及移动支付、网银业务的拓展,加速探索金融互联网的规划布局,加快对现有线下业务线上落户,主动对接大型商超、特惠商圈、小微商户,将中间业务与特惠服务、普惠金融服务联系起来,进一步拓宽获客渠道。

“党建统领、组织保障、科技支撑、人才队伍、财务管理、优化服务、高效管理、案防风险”是农信社实现提质增效的“八大支柱”,是保障高质量发展的根本依托

以党建统领为支柱,坚定不移地完善党建工作体系建设。全面加强党的

建设,是农信社深入贯彻党的十九大精神的具体体现,是推动改革发展、履行党员职责的根本保证,是加强党风廉政建设、转变工作作风的强力依托,是强化党建统领作用,做好各项工作的关键。一是突出“党建统领”,以党建引领农信社改革发展。二是做好党的组织建设,丰富农信社党员干部的理论知识。三是全面落实党风廉政建设,树立风清气正的行风社貌。

以组织保障为支柱,坚定不移地完善法人治理体系建设。农信社要实现高质量发展,建立健全形神兼备的法人治理体系是基础,要始终把健全组织架构、规范法人治理、优化股权管理水平作为谋划长远发展的重点。一是持续加快体制机制改革,加快改制化险步伐,不断完善“三会一层”体系建设。二是科学配置股权结构,规范决策管理机制,确保实现长期发展战略目标。三是优化组织架构配置体系,围绕发展战略,做好及时动态调整。

以科技支撑为支柱,坚定不移地完善科技信息系统平台建设。随着信息时代的不断发展,信息资源成为重要的生产要素。尤其是对于金融服务来讲,科技平台的建设水平、信息化进程,直接决定了行业的发展潜能和成长后劲。因此,农信社要实现高质量发展目标,必须建设功能完备、稳健运行的科技系统平台,必须建设涉及面广、分析能力强的信息处理平台。一是做好基础业务和基础管理系统平台的维护管

理。二是加大对存量数据加工与应用的开发力度。三是及时关注新型信息技术转化趋势,提升科技信息化建设规划的前瞻性。

以人才队伍为支柱,坚定不移地完善人力资源保障体系建设。人才是农信社转型提质的基础,是确保可持续发展的核心竞争力。如何将人力资源转化为人才资本,是农信社面临的一个重要课题。农信社要不断完善三个方面的重点内容:一是尽快构建员工职业发展通道,积极推行员工等级管理和持证上岗制度。二是加快员工培训体系建设,不断完善培训课程、培训档案、培训师资、培训管理四个维度建设。三是持续完善绩效考核和薪酬激励机制,进一步优化员工薪酬结构和绩效考核精度。

以财务管理为支柱,坚定不移地完善全面预算管理体系建设。农信社要牢固树立成本核算、预算管理理念,加强成本控制和管理,不断拓宽盈利渠道,持续提升资产利润率。一是推进财务会计向管理会计转型。二是持续完善外部利率定价机制和内部FTP管理体系建设。三是规范费用开支管理,严格控制不合理开支,全方位降低经营成本。

以优化服务为支柱,坚定不移地完善产品研发和营销体系建设。银行竞争的核心是服务,而好的服务一定要以满足客户需求为导向。在互联网金融、移动金融迅猛发展的过程中,农信社要

想守住生存空间,实现长远发展,必须聚焦于提供立体化、差异化、丰富化的服务品质上。一是牢固树立“客户至上”的服务文化,不断提升服务内涵、打造服务品牌。二是以增强客户体验为导向,不断提升服务营销水平。三是以满足客户差异化需求为导向,加快产品研发体系建设,增强交叉销售水平,不断提升客户关联度。

以高效管理为支柱,坚定不移地完善制度流程管理体系建设。农信社要想实现高质量发展,管理提质是基础,而管理水平的高低,集中体现在制度体系是否完备、操作流程标准是否统一、执行过程是否高效三个方面。因此,农信社一是要坚持不懈做好制度体系建设;二是要坚持不懈做好操作流程优化;三是要坚持不懈做好执行效能提升。

以案防风险为支柱,坚定不移地完善全面风险管理体系建设。做好风险防控是推动农信社高质量发展的基本前提。农信社要围绕全面风险管理的要求,做好辖区内的案防风险、风险化解工作。一是做好“防险”。在前期组建完成的全面风险管理组织架构的基础上,加快推行风险经理派驻制度,加快完善相关业务风险审核流程。二是做好“控险”。持续做好存量业务的风险监测,强化存量贷款管理,强化责任追究长效机制。

(作者系山西省农信联社太原办事处党组书记、主任)

农商银行转型发展策略

● 韩超

农商银行如果不做大规模,可能会失去原有的经营基础和客户群体,但过于强调规模扩张,可能会重新走向经营粗放的老路。因此,在保持一定发展速度的基础上,加快网点经营机制转型,做优服务与品牌,是农商银行管理人员应着力思考的问题。

农商银行转型发展问题分析

传统优势持续减弱。农商银行的传统优势是网点多、人员多、服务覆盖面广,但随着互联网和电子银行业务的迅猛发展,农商银行的物理网点服务功能已经满足不了客户的需求。

工作效率和产品竞争力较低。农商银行的金融服务水平虽然已取得很大改进与创新,但不可否认的是其经营管理手段仍较为单一,多元化发展的成效更是甚微。现阶段的农商银行仍然是以贷款和存款业务为主,其电子银行业务与其他商业银行相比尚有一定差距。

营销手段单一,服务同质化。目前农商银行营销策略仍然以传统的企业和个人贷款等金融产品为主,营销方式以公司推荐、广告选择为主,手段过于单一。由于相同的营销内容,其他金融机构也在为客户提供,因此农商银行的营销手段需要继续进一步创新。

营销意识淡薄,营销观念陈旧。长期以来,农商银行习惯于按上级下达的任务、计划开展业务经营,缺乏开拓经营意识,导致其市场营销营销意识淡薄,市场营销工作未能真正有效开展。

农商银行转型发展策略

(一)产品策略

1.打造小额农贷品牌。农商银行要按照“穷可贷,富可贷,不讲信用不能贷”的原则,对辖区内只要是从事生产经营、不拖欠贷款的农户,都可以评为信用农户,纳入支持对象;根据农户的资产、经营状况,提高贷款限额,对单笔小额农贷的最高授信额度界定为5万元到10万元,充分利用特色贷款品种,解决农户信贷资金需求。

2.优化服务手段。农商银行要通过大数据分析,全面掌握客户信息,依靠大数据技术支持,实现线上与线下业务相结合;安排业务熟练的人员办理农户贷款业务,从贷款审批到签订合同、办理借款手续、划付借款资金等实行“一站式”服务,并限定每笔贷款业务办理时间,减少农户贷款中的阻碍,提高办贷效率。

3.创新贷款品种。农商银行要按照市场化、人性化的原则,全面推进消

费贷款业务发展;加强客户拓展能力,将信贷业务渗透到各个领域,满足不同层次客户的资金需求,巩固和抢占农村金融市场。

(二)渠道策略

渠道是企业市场营销的重要环节之一。企业经营中的重要任务就是如何以最低的成本、最高的效益、最好的方式将产品从生产企业送到客户手中。

1.扩大宣传,做到普遍宣传和重点宣传相结合。农商银行可以利用人员推销、服务跟进等方式,做好产品销售的事前、事后宣传和售后服务,取得客户的信任;还可以通过组织宣传车进行巡回宣传,在电视台播放专题宣传片的方式,做到品牌形象家喻户晓。

2.积极组织参与比赛或活动,扩大影响力。农商银行应主动承担社会责任,积极参与各种活动并争取冠名,借此扩大自身影响力,实现良好的品牌营销效果。

(三)人员策略

在知识经济时代,银行之间的竞争,说到底人才的竞争。农商银行应尽快构建人力资源管理新机制,为参与市场竞争提供坚实的人力基础。

1.建立竞争机制。农商银行要打破论资排辈的干部任用机制,坚持以业

绩论英雄,实行公开招聘、竞争上岗、双向选择的用人机制,进一步增强员工的危机感、责任感和竞争向上的意识,促使员工自我加压、自我提高、自我完善。

2.建立培训机制。农商银行应建立专门的培训机构,按照“干什么学什么”和“缺什么补什么”的原则,在对岗不同岗位的员工进行基本知识、技能、理论等“应知、应会、应能”教育的基础上,围绕产品营销策略、客户经理成功要素等热点课题进行培训,提高员工队伍整体素质。

3.建立考评机制。农商银行要坚持客观、公正、民主、公开、注重实绩的考核原则,从“德、能、勤、绩”四个方面入手,做到“不凭印象凭实绩,不论资历论能力”,全面、客观、准确地评价每个员工,充分发挥员工的潜在能力。

4.愿景规划设计。目前,农商银行员工激励机制中未普遍明确员工的职业发展阶梯和目标,员工极易产生浮躁心态,不能沉下心来办实事。特别是一些年轻员工在思想上出现了不要精神文明、只要物质利益,不讲奉献、只求索取的不良倾向。因此,愿景规划设计是激励员工积极向上、踏实工作不可或缺的一部分。

(作者单位:山东费县农商银行)

浅谈“稳严实细”工作理念

● 武冰冰

河南省农信联社理事长王哲提出的“4+4”工作理念——“稳、严、实、细”和“转观念、强管理、练内功、树形象”,为农信社的发展提供了新的思路与工作要求。作为一名农信社员工,笔者浅谈对“稳、严、实、细”的理解。

“稳”:农信社经营要稳健运行,在稳定中谋求发展,在发展中保持稳定;员工对人、对物、对事要保持稳定的情绪与处理方法,正所谓“不以物喜,不以己悲”;农信社改革要按照“农信社——农商银行——标杆银行——上市银行”的路径,一步一步脚印,稳步推进。

“严”:农信社要严格遵守“从严治党”的基本方针,并使其与发展相结合,成为发展的重要成果;农信社要求每位员工不仅要严格执行管理制度,还要严格要求自己,提升综合素质;农信社员工不仅要要对各类风险进行严密监控,更要时刻谨记自己是一名农信社员工。

惩治“老赖”要出“重拳”

● 田忠华

近日,最高人民法院与国家发展改革委、国土资源部联合下发《关于对失信被执行人实施限制消费令不动产交易惩戒措施的通知》,共同对失信被执行人及失信被执行人的法定代表人、主要负责人、实际控制人、影响债务履行的直接责任人,采取限制不动产交易的惩戒措施。“两会”期间,最高人民法院工作报告提出,要确保如期实现“基本解决执行难”目标,坚决攻克这一妨碍公平正义、损害人民权益的顽瘴痼疾。

从国家加强惩治“老赖”的政策可以看出,国家治理社会诚信环境的决心和信心在不断加大。“老赖”的出现,助推了“贷款难”和“贷款贵”的形成。作为投资方(银行也好,民间借贷也罢)来说,想要融资方自觉讲诚信,若融资方借了钱按时归还,也就不需要采取担保、抵押等保证措施了。可现实是,一些人就是缺乏诚信意识,并有侥幸心理,认为借到钱再还回去就是傻瓜,从一开始就有了不还钱的念头。

为了保证信贷资金的安全,银行只能依据《贷款通则》《担保法》《民事诉讼法》等相关法律法规,采取相应措施保证信贷安全,久而久之,导致恶性循环,造成“贷款难”现象。在保证贷款的办理过程中,银行考虑到安全因素,不得不采取保证信贷资金安全的措施,这无形中增加了贷款成本。“羊毛出在羊身上”,这些成本的增加,以不同形式转化为由借款人承担,造成了“贷款贵”现象。

民间金融乱象,是导致“贷款难”“贷款贵”的导火索。近年来,一些投资担保公司、农民专业资金合作社的破产、倒闭,给社会造成了不良影响。

人,要保持严谨的工作态度。

“实”:农信社员工既不能妄自尊大,也不能妄自菲薄,要发扬“路漫漫其修远兮,吾将上下而求索”的精神,保持脚踏实地的工作作风;不能只为了完成眼前的任务而冲,更要为了长远的发展去规划,必须有实实在在的举措,自上而下的落实,才能实现预期目标;农信社要通过改革创新等方式来增强服务实体经济能力,实现自身和企业的高质量发展,防止资金“脱实向虚”。

“细”:每个银行都经营存贷款业务,但是利率、优惠政策等却不尽相同,要想抓住客户,必须深入了解客户需求,细化产品,这样才能在激烈的竞争中脱颖而出;“天下大事必作于细”,再大的事情都要从一点一滴做起,从细节做起,这无不关于能力,更多的是取决于员工的工作态度。

(作者单位:河南叶县农商银行)

加强农信社内控机制建设的途径

● 杜建超

建立科学严密的内控机制,正确处理监控与发展的关系,是确保农信社安全有效运行的保障。因此,农信社必须强化内控机制建设,提高制度执行能力,防范操作风险和金融案件的发生。

健全内控制度

一是建立健全教育机制,从思想上预防金融案件的发生。坚持开展法律法规教育、职业道德教育、理想信念教育和勤政廉政教育等学习教育活动,进一步增强员工的法纪观念和职业道德观念,努力构筑廉洁自律、拒腐防变的思想道德防线,增强员工自律自控能力。

二是加强内部制度建设。切实把各项规章制度渗透到业务岗位的每一个环节、每一个操作流程中,培养和形成“视制度如生命,违制度如犯罪”的内部控制环境和文化氛围。

三是明确案件防范和查处责任制。要把各个关键岗位的内控制度落实和案件防范情况作为考核单位和部门负责人的重要目标,同其晋升、奖惩等直接挂钩,使各级领导干部与其所主管的部门工作形成“一损俱损,一荣俱荣”的责任、风险共同体。

强化管理监督机制

一是实行全员风险问责制,促进依法合规经营。树立全员风险意识,将防范风险落实到每个环节、每个岗位、每位员工,做到人人防范风险,时时处处防范风险。针对发生的每笔风险业务,要对直接责任人和相关人员逐个问责、严肃处理。

二是严格按照规章制度和业务流程办理各项业务,杜绝违规行为和违章操作。严格规范高管人员、分支机构负责人和重要岗位人员行为,严格规定其职权范围和履职程序,强化监督约束和失职责任追究,使所有业务、权利、操作环节都置于有效的监督制约之下。

三是实行员工岗位交流和轮换制度。员工岗位交流制度是防范农信社操作风险和案件风险的重要手段,必须作为内部控制管理制度落实执行。如严格执行“一把手”在同一个机构工作满一定年限进行异地岗位交流;分支机构负责人定期进行岗位交流;对从事资金、信贷、财务、人事管理的重要岗位人员,工作满一定年限进行岗位调整等。

重视企业对账管理

一是加强企业对账单发放和取得环节的管理,及时将对账单发放给开

单位,以便及时对账和消除未达款项。

二是在人员和成本等条件许可的情况下,社企双方应增加面对面对账的机会。面对面对账应由双方主管人员直接负责,坚持做到经办人员与对账人员相分离,以确保社企双方账务正确、完整、有效。

三是重视未达款项的调整。针对发现的未达款项,要彻底查明原因,及时进行账务调整。

四是要积极改进业务处理手段,创造条件进行电子化对账,实现对账的前后台分离,保证对账工作的实效性。

健全内审稽核管理体系

一是加强稽核队伍建设,打造复合性稽核人才。在建立和完善基层稽核组织体系的基础上,要充实稽核力量,加强稽核人员培训,提高稽核人员的政治、业务素质,增强稽核工作的独立性和权威性。

二是转变稽核理念,突出稽核重点。稽核工作由事后向事前、事中、事后全过程监督转变,由稽核监督一个部门向会计、信贷等多个部门联动监督转变,由单一的监督检查向预防、教育、惩处全方位监督转变。

三是改进稽核方式。由传统的手工操作转变为运用综合业务系统和计

算机开展稽核监督工作,从而提高稽核工作质量和效率。从以现场稽核为主转变为与非现场稽核相结合,通过非现场稽核的深入分析,提高稽核工作的针对性和有效性。

四是建立奖惩和跟踪问责制度。对认真负责,及时发现重大问题、风险隐患、案件的人员,要予以适当奖励;对稽核走过场,应发现而未发现,导致案件潜伏期延长、损失增加的人员,要追究相关责任。

加强事后监督系统开发

为了有效防范案件发生,加快构建内控机制建设体系,农信社应加快建设事后监督系统,有效防范柜面操作风险。通过集中建设开发事后监督系统,借助IT技术将所有柜面业务导入事后监督系统,实现集中作业模式,是农信社加强风险管理的必然趋势,也是适应现代金融机构业务发展的现实需求。事后监督系统的建设应用,由纸质凭证扫描为电子凭证,利用IT技术软件程序将电子凭证与业务流水自动循环比对监督,提高了工作效率,节省了现场监督的人力、物力、财力,有效防范和化解了操作风险,实现了真正意义上的“零距离”全覆盖“管控风险”。

(河北省农信联社唐山审计中心)