

## 如何提升农商银行移动金融竞争力

◎刘华

相较于潜在的巨大市场规模而言,当前移动支付的发展仍处在初期阶段,包括农商银行在内的各个市场主体依然有较大的竞争空间和机会。所以,农商银行应找准自身定位,不断优化经营战略,积极搭建应用场景,优化产品和服务功能,满足客户多样化、个性化的金融需求。具体来讲,应做好以下几点:

一是要让产品更丰富。产品是竞争的武器。当前,手机APP已经成为银行产品的标配,相关统计数据显示,部分大型商业银行的手机APP日均启动次数已超过1000万次。农商银行可以“站在巨人的肩膀上”,借鉴已有的成熟案例,持续升级手机银行,为客户提供全面而丰富的银行服务功能。一方面,完善支付工具。充分利用移动支付先进技术,探索将市场上主流的支付宝、微信等支付渠道进行融合集成,生成一个新的二维码,实现扫码支付(如江南农商银行推出的“收银通”就是采用这种方式)。另一方面,要丰富产品功能。要在手机银行基本涵盖银行存、贷、汇、缴费、投资理财、移动支付业务的基础上,以账户为抓手,以具有吸引力的特色线上产品为突破口,积极推进业务的线上化进程,推动客户向移动端转化,并对手机银行、直销银行等APP的功能进行整合,尽量满足个人客户在不同的生活场景下差异化的金融需求,满足企业客户上下游生产、销售等全流程的金融需求。如中信银行的“信e付”可通过PC端或手机客户端同时完成商品的销售、采购、订单管理、配送、支付等业务,在一个平台上既可以完成对下游渠道的商品销售,也可以完成对上游供应商的商品采购。此外,要充分借鉴先进经验,考虑特定客户群体的金融需求,推出特色化的服务。如针对农村上网不方便的现实,重庆农商银行推出了“江渝手机银行卡”手机银行产品,由一个能发短信的手机和一个手机号绑定一张银行卡,无须上网便可实现账户查询、行内转账、跨行汇款、自助缴费、网上购物账单支付、主动收付款、信用卡还款等功能。

二是要让操作更便捷。当前,支付宝、微信支付能够“笑傲”移动支付时代的一个重要法宝就是方便、快捷。为了全方位提升客户金融和生活服务体验,银行在手机银行领域各显神通,纷纷引入了指纹或刷脸识别等先进技术,推出了“无卡取现”“扫码取现”“语音助手”等特色服务,给人们的日常生活带来了便利。同样,农商银行也应不断加快技术利用,简化操作流程,使业务路径更短,处理效率更高,更易于被客户掌握和使用。在界面设计上,要力求简洁直观,可设计转账和查询快捷键,突出常用功能,使用户可以快速进入服务界面完成所需要

的服务,免去繁琐切换栏目、查找功能的麻烦。在操作流程上,要做到能省则省,所有功能要尽量在3步之内到达,确保客户能够流畅地使用手机银行。

三是要让交易更安全。安全是获得客户认可的重要条件。面对移动互联网日益复杂的使用环境,农商银行应紧跟风险变化,运用技术手段,丰富保障措施,让产品安全、让客户安心。首先,要强化技术应用。从密钥管理、证书认证、支持多应用共存等方面加强安全技术的投入,并综合运用加密技术、防截屏技术、图形密码安全键盘技术等智能化手段,努力编织金融交易的“安全网”,灵活设置手机转账、支付、缴费限额,更大程度保护资金安全。其次,要开展联防联控。积极与专业互联网安全机构合作,检测“手机环境”安全,防范钓鱼网站、病毒、木马等外部威胁。加强与外部合作商户、公安、电信等部门合作,联动开展风险监测、预警及快速响应工作,确保客户安全放心地通过手机完成各项业务操作。此外,要加强安全教育。提醒客户不轻易泄露个人信息,养成良好的安全习惯,谨慎地通过正规渠道下载移动金融APP,利用安全软件提供的安全检测等服务,加强移动终端安全保护。定期发布风险提示,及时向客户提示不法分子犯罪的新手段和新动向,提高客户对外部诈骗案件的警惕、认识和自觉防范及自我保护能力。

四是要让营销更深入。在移动互联网市场竞争激烈的今天,农商银行要制订切实可行的营销方案和推广措施,持续优化营销考核激励机制,真正把客户做细、做精、做优,保证持续的市场竞争能力。一方面,要狠抓网点营销。当前,大部分农商银行的线上获客渠道较少,要充分发挥网点的营销主阵地作用,制订手机银行产品推介、注册开通、客户端下载、激活体验的标准化营销流程和规范,引导线下客户向线上迁移。另一方面,要拓展外部市场。加大力度营销特约商户,选取客流量大、高频次的优质商户,开通扫码等支付渠道,拓展移动支付消费场景。加强与学校、医院、公共交通等公共事业领域的合作,以银校通、银医通、银商通等方式,提供个性化的行业解决方案,实现互利共赢。此外,要密切与当地政府的联系,研究提供个性化、智慧化的金融产品,抢占当地市场先机。再一方面,在营销过程中,要树立让利意识,对手机银行用户实行免开户费、年费,降低跨行转账手续费等,可以组织开展手机银行幸运抽奖、商户商品优惠、积分兑换等活动,还可以不定期推出手机银行专享理财产品,提高客户开通使用手机银行的积极性。

(作者单位:吉林九台农商银行)

# 以全面质量管理推动改革发展

◎孔发龙

党的十九大报告指出,我国经济已由高速增长阶段转向高质量发展阶段。这个重大判断为做好新时代金融工作提供了根本遵循和行动指南。江西省农商银行系统要全面贯彻落实党的十九大精神,以更好地满足人民日益增长的美好生活需要为目标,以更好地服务地方经济社会发展和民生改善为己任,按照质量第一、效益优先的原则,坚持质量兴行战略,强化全面质量管理,以金融力量扎实推动质量变革、效率变革、动力变革,积极为建设富裕美丽幸福现代化江西作贡献。

党的十九大报告指出,“建设现代化经济体系,必须把发展经济的着力点放在实体经济上,把提高供给体系质量作为主攻方向”。为此,江西省农商银行系统必须适应新时代要求,推动实体经济转型升级、质量优势逐步增强。一是要回归服务实体经济本源,把更多金融资源配置到经济社会发展的重点领域和薄弱环节,助力供给侧结构性改革,助力新旧动能转换,将新增贷款向涉农、小微企业等实体经济领域倾斜,持续推进“财园信贷通”“财政惠农信贷通”等业务,主动对接本土金融需求。二是要对接乡村振兴战略,围绕重点任务,大力推进现代农业发展、美丽乡村建设、城乡融合发展、精准脱贫攻坚等,加快促进农业“稳粮、保供、增效”,农村“整

洁美丽、和谐宜居”,农民“脱贫、致富、文明”,提升金融服务乡村振兴的供给能力,健全党建引领、质量管理、组织建设、互动合作等保障机制,撬动更多社会资本投向乡村振兴发展。三是要要绿色发展普惠金融,重点加大对绿色农业、绿色工业、绿色服务业的支持,主动对接赣江新区绿色金融改革创新试验区建设,加快设立绿色金融专营机构,探索推进环境权益抵质押融资;强化民生领域金融保障,重点加大对创业、就业、助学等民生工程的金融支持;切实履行精准扶贫责任,积极对接政府相关政策,加大对建档立卡贫困户的贷款投放,提升金融扶贫效能。

江西省农商银行系统要坚持把创新摆在发展全局的核心位置,顺应人民对美好生活的期待,加快转型升级步伐,让金融改革发展成果更多、更公平地惠及大众。一是要深入实施创新驱动发展战略,主动适应现代银行发展趋势,持续推动体制机制、产品服务创新,不断提高现代金融服务能力和水平;把握金融业的发展趋势和规律,谋划既顺应新时代要求又符合自身实际发展的举措,推动全省农商银行从规模速度型粗放增长向质量效益型集约增长转变。二是要大力激发创新发展活力,优化金融平台功能,进一步改善客户体验,降低交易成本、提高服务效率;坚持

以客户为中心、以市场为导向,丰富金融产品,主动对接和有效满足客户日益多元化的金融需求;深入挖掘创新潜力,加快经营模式和风险管理创新,推动金融服务全面提升。三是要要营造良好的创新生态,培育和弘扬尊重知识、崇尚创造、追求卓越的创新文化,破除制约创新的体制机制障碍和思想藩篱,让创新活力和源泉在高质量发展中竞相迸发。

党的十九大报告指出,守住不发生系统性金融风险的底线。江西省农商银行系统要主动把防范化解金融风险摆在更加重要的位置,着力提高管理质量,切实提升合规管理水平和风险防控能力。一是要坚持合规管理主线。把合规贯穿于经营管理的全过程,加大行业审计力度,从严整治违规行为和市场乱象,严格落实整改责任,打好违规行为整治攻坚战。二是要守住风险防控底线。加强全面风险管理,及时化解各类风险隐患;充分发挥银行业金融机构债权人委员会、“法媒银”失信被执行人曝光台”等平台作用,积极妥善处置存量风险;完善信访工作责任体系,加强源头治理,最大限度地把矛盾化解在基层、解决在萌芽状态。三是要提升精细化管理质效。强化资产运营、成本效益、客户服务和人力资源管理,提供具有针对性的综合金融服务,满足不同群

体差异化、个性化的金融需求;健全公司治理体系,加快完善现代公司治理框架,切实增强治理效率。

党的十九大报告指出,必须毫不动摇坚持和完善党的领导,毫不动摇把党建设得更加坚强有力。江西省农商银行系统要始终坚持党的领导,切实加强党的建设,深化全面从严治党,为实现高质量发展提供坚强政治保障。一是要把党的政治建设摆在首位,坚持党管金融原则,把党建要求写入章程,明确党组织在法人治理中的地位;筑牢党要管党、从严治党的政治根基,切实把党的政治优势、思想优势和组织优势等不断转化为公司治理优势、科学管理优势和市场竞争优势。二是要肩负意识形态建设的时代责任,坚持党管意识形态,严格落实意识形态工作责任制,强化意识形态阵地建设与管理,坚决维护意识形态安全。三是要做好干部队伍建设,坚持党管干部原则,按照有德、实在、实干、实绩的用人导向培养选拔干部,加强干部教育培训和监督管理,强化作风建设,推动全面从严治党向基层延伸、向纵深发展。四是要加强企业文化建设,构建统一的企业文化体系,广泛开展形式多样的企业文化活动,形成人人参与企业文化建设的浓厚氛围,凝聚强大的精神动力。

(作者系江西省农信联社党委书记、理事长)

## 浅析农商银行内控管理

◎田时华 全颖

从历年发生的金融案件来看,有效的银行内控管理在防范风险方面承担着极其重要的角色。在此,笔者就农商银行内控管理存在的不足、如何因地制宜强化内控管理进行分析探讨。

### 复杂的风险防控形势

随着我国经济进入“新常态”,银行的风险防控工作也面临新形势。受存款保险制度、利率市场化、互联网金融等多重因素的冲击,银行不良资产持续反弹、盈利水平遭遇拐点。此时,如果内控管理不严,员工合规意识不强,企业文化氛围不浓,很容易导致金融案件的发生。因此,加强内控管理,已经成为当前银行业十分重要的责任和使命。

### 严厉的监管新常态

目前,“严监管、防风险、治乱象、重服务”已成为金融行业工作的主线,监管部门对金融风险防控工作的重视程度与日俱增。党的十九大提出“守住不发生系统性金融风险的底线”,将金融风险防控置于工作的首位;2016年,银监会出台《银行业金融机构全面风险管理指引》,对银行业金融机构建立全面风险管理体系、加强风险管理提出明确要求和具体标准;2017年,监管部门发布多个文件,对银行业开展“三违

反、三套利、四不当”系列专项治理;2018年,银监会启动“进一步深化整治银行业市场乱象”专项行动,使监管力度不断加大。

### 严峻的银行内控管理“病根”

古人云“善除害者察其本,善理疾者绝其源”。笔者分析各类农商银行金融案件发现,内控管理不到位是金融案件滋生的“土壤”和“导火索”,主要表现在以下几个方面:一是合规意识缺失。个别农商银行管理人员认为“合规”是软指标,把业务指标作为衡量自身工作业绩的唯一标准,对合规管理工作不深入细致研究,不具体落实,甚至为了短期利益,不惜突破合规底线,打制度、监管政策的“擦边球”,违规开展业务。同时,一些农商银行员工未正确树立“三观”理念。有的员工将赚钱作为自己的人生追求,为了完成任务,放宽业务标准,以致出现违规放贷等行为;有的员工主观定力不强,思想防线不牢,经受不了“糖衣炮弹”的诱惑,在金钱、物质的引诱下,丧失了道德底线。

二是监督力度不足。一方面,部分农商银行对员工的管理方式粗放简单,主要依靠行政手段和员工自律管理,对家访、谈心、定期走访、员工8小时内外

管理等人性化手段研究不够,实施不力;另一方面,一些农商银行的监督抽查制度形同虚设,常常是以人情代替制度、以习惯代替规定,而且对重点领域开展的合规检查、风险排查力度不够、频率过低,形成了监管“盲区”。三是合规文化建设不到位。有的农商银行对重要业务、产品、岗位的合规管理制度办法制订不全,修订完善不及时,导致在合规风险处理和防控上处于被动地位。加之,员工对制度执行不到位、力度不强,导致违规问题时有发生。

### 围绕两个方面加强内控管理

一是做好关键领域合规教育,打造合规教育文化。合规问题广泛存在于贷前、贷中、贷后、风险化解、资产处置等信贷业务全流程,因此信贷领域是农商银行开展合规教育的主战场。农商银行要让信贷部门员工掌握信贷管理基本流程、信贷业务操作规范等制度,同时让部门管理人员在办理业务的过程中带头讲制度、讲原则,通过正面引导和强力约束,让每名信贷从业人员时刻绷紧合规这根弦。此外,柜面业务是操作风险易发和高发的领域,挪用客户资金、盗用他人密码等违规违法行为几乎都发生在该领域,因此农商银行必须定期、反复对柜面人员开展合规教

育,让他们形成严格执行制度的工作习惯。在员工培训方面,农商银行应综合运用现场培训、视频培训、专项培训等多种方式,突出培训内容的多元化,既要注重国家金融政策、法律法规、行业规章、职业道德、警示教育等普遍类教育培训,更要突出应知应会业务知识、规章制度、操作流程、风险管理等特定类教育培训。

二是健全激励问责机制,打造合规问责文化。违规责任追究,是落实银行内控管理要求、实现稳健良性发展的重要保证。为此,农商银行必须加大违规处罚力度,提高违规“成本”,形成“高压”态势,确保依法合规经营理念深入人心、各项规章制度执行到位。农商银行对出现的违规行为,不仅要追究直接责任人和不严格执行规章制度的其他相关人员的责任,还要追究管理人员失职责任,更要对履职不到位、监督检查不到位的合规部门和人员进行问责;对明知故犯、屡查屡犯的违规行为,要严格按照相关处罚标准加重处罚,以树立起违规追究、违法查处的警戒线;同时,对合规工作做得好或对举报、抵制违规行为有贡献的人员,要给予表扬或奖励,促使和引导员工身体力行践行“合规”。

(作者单位:四川遂宁农商银行)

# 农商银行信贷风险防控探析

——以湖南临湘农商银行为例

◎蒋向阳

近年来,在国际金融形势复杂多变、金融业风险持续暴露的情况下,湖南临湘农商银行始终将信贷风险防控放在首位,强化措施,严格监管,取得了风控与质量齐头并进的良好效果,对于规范信贷行为、防止不良反弹起到了积极作用。但是,从实践来看,目前该行信贷风险防控工作中仍存在一些不可忽视的问题,亟待认真研究解决。

### 信贷风险现状

据2018年一季度业务经营报表显示:临湘农商银行不良贷款占比为5.6%,同比增长0.95%;关注类贷款占比为6.4%,同比增长20.03%。不良贷款及关注贷款持续增长,对临湘农商银行经营等级、绩效等级造成不利影响。

贷款账户现金流量短缺。2018年一季度,该行共计发放贷款1.38万笔,金额19.37亿元,贷款账户现金流量为6579万元,现金流量仅占贷款金额的3.4%。该行贷款账户存在大量零余额或低余额账户,其中现金流量在1000元以下的贷款账户笔数占所有贷款账户笔数的84.53%,贷款金额10万元以下的账户现金流量占贷款金额的3.42%,贷款金额10万元及以上的账户现金流量占贷款金额的3.38%。

环保政策执行力度加大。随着国家对环境保护重视程度的不断提高,按照相关政策,临湘市烟花、矿产、红砖制造等企业因环保不达标或存在安全隐患被关停退市。据统计,截至2017年5月,该行涉及关停烟花炮竹企业的贷款共计181笔,金额1589万元;涉及关停采矿企业的贷款共计42笔,金额5118万元。加上政府各类补偿款未能及时到位,使得大批企业主应对不及时,造成该行客户现金流断裂,形成贷款风险。

贷款操作风险防范缺失。2017年6月,该行对去年上半年新增不良、关注类贷款以及到期未收回贷款进行专项稽核。检查组采取现场函证、上门函证和电话函证的方式对927笔、金额1.69亿元的贷款进行逐笔函证,其中已函证346笔、金额8237.3万元,未函证580笔、金额8630.9万元,函证率仅为48.83%。由此可见,在贷款调查、审批、发放过程中由于操作不合规造成的贷款风险大量存在。

清收处置贷款措施不力。该行在完成产权改革挂牌前,共处置不良贷款235笔,金额5218万元,其中有部分贷款由于借款主体评级授信级别不高,加上责任人处理不到位,结论不及时等原因,已形成贷款风险。

### 信贷风险成因分析

体制机制不顺“引”出来的风险。一是部分老贷款由于贷款本息转据等原因,造成责任划分不清晰,影响了贷款责任认定,形成了贷款风险。二是对已认定责任的不良贷款,以罚款、整改为主,整改不到位的对责任人进行“免职、三停”处罚,但追责效果仍不理想,从而引发了贷款风险。

管理意识淡薄“惹”出来的风险。一是信贷平台作用发挥不够,对借款人的信贷行为没有进行有效约束,造成大量贷款账户现金流量缺失,从而形成贷款风险。二是违规进行借名贷款,贷款账户资金普遍“一日游”,信贷管理名存实亡。三是客户经理对信贷客户缺乏有效管理,为了完成网点任务,对于存在风险的借款人没有及时采取措施,反而简化贷款流程,出现很多借新还旧等不合规现象。

制度执行不力“积”出来的风险。客户经理在贷款调查、审批、发放过程中由于对制度的执行乏力,加之网点客户经理人手不足,在一定程度上造成贷款发放过程中调查不到位。在追责方面,由于没有实行捆绑式考核,仅对一个人进行追责,造成其他人员履职不到位。部分贷款“三查”流于形式,调

查结果严重失真,借名贷款“垒大户”现象成普遍现象,冒名贷款时有发生,人情贷款屡禁不止。一是贷前调查疏于对借款人还款能力、担保人担保能力的调查。对2017年上半年到期未收回、新增不良及关注类贷款的专项稽核中发现,有3个网点存在主体资格不符的贷款20笔,金额165万元,主要是借款人存在不良记录。二是小额贷款审查形式同虚设。支行网点对于贷款流程存在“自行精简”的现象,对于贷款相关资料的真实性没有依据贷款调查报告再次进行核实。三是贷后检查形式单一。贷后检查主要方式仍然是电话回访,实地考察次数较少,贷后检查表内容空白现象大量存在,不能提前反应出贷款质量和不利变化,也没有给信贷资产质量和相关决策提供真实依据,没有把好信贷风险防范的最后关口。

### 防范信贷风险的对策

规范客户现金流量管理。一是严格执行客户准入与退出管理。总行要以贷款账户现金流量分析表为依据,严格按照客户准入与退出管理办法,坚持“区别对待、有进有退”的原则,实行差别化发展策略。二是实行信贷客户名单管理制度,将贷款金额10万元以上的零余额账户有计划地淘汰一批,贷款到

期收回后严禁其再次成为借款人或保证人。

严格落实信贷相关制度。一是落实“三查”制度,坚持做到防范信贷风险在先,发放贷款在后,对每笔贷款都坚持按“三查”的内容、要求、程序认真开展调查、审查和检查。二是落实贷审分离制度,各基层网点贷款必须经网点贷审会集体审批,大额贷款报总行贷审会审批,坚决杜绝客户经理“一手清”放贷。三是加大对违纪违规信贷操作的处罚力度,对因工作失职、或客户经理主观原因造成不良贷款的责任人实行在岗清收,并按责任比例对责任人进行经济处罚。

健全完善信贷考核机制。一是完善信贷绩效考核制度,引入贷款客户账户现金流量分析表,对各个网点信贷业务的真实性进行考核分析。对贷款账户现金流严重不足、大量低余额或零余额账户存在的网点,要进行绩效惩处。二是严肃落实贷款责任,并按贷款责任进行绩效考核,做到有奖有罚,通过绩效考核严控信贷风险。

牢固树立新型营销意识。一是维护好存量客户,并对原有客户进行逐一梳理,分为“优质、良好、一般”三类,并分别细分为“已全面合作、未全面合作、有合作潜力、未激活”等多个层面,分别

确定营销政策。二是全力支持优质客户需求,深入挖掘未全面合作客户的合作潜力,在信贷业务合作的基础上,开展结算、代发工资、电子银行等业务,结合客户的综合贡献度,提供适当的贷款定价优惠方案,形成紧密合作、互惠互利的新型“银企合作”关系。三是分析一般客户形成的原因,制订激活或退出政策,逐步淘汰高风险客户,积极引导有发展潜力的客户进行全面合作。四是积极开拓新客户。加强与国土、商务、工商、税务、房管等部门的沟通,第一时间获取信息,充分运用一切资源,全方位开展营销工作。根据客户基本情况,测算预期综合收益,确定不同档次的产品组合与利率定价,适时向客户推介,使营销业务由被动应付变为主动出击。

严厉打击逃废债务行为。一是运用司法手段加大打击逃废债务行为。2018年临湘农商银行共对逃废债务行为的信贷案件起诉20笔,涉及贷款本金406.4万元。二是运用司法手段完善贷款核销流程,对计划核销的抵押物,通过诉讼处置、拍卖所涉及的抵押物,合规完成核销贷款流程,消除贷款核销过程中可能存在的风险隐患。

(作者系湖南临湘农商银行副行长)