理事长论坛

如何破解农信社转型提质难题

◎ 王宝仓

具有地缘优势的农信社,如何在越来越激烈的市场竞争环境下加快转型提质,凸显自身优势,保持稳健可持续展,是当前业内人士重点研究的课题。笔者认为,农信社应结合经营管理实际,重点从系统党建、改制化险、服务提升、风险防控等方面推进改革发展,以关键环节突破促进整体工作推进,以更加优异的业绩凸显转型提质成效。

推进维护核心自觉化,突出党建引领标准。一是加强政治理论学习。认真学习宣传贯彻党的十九大精神和习近平总书记系列重要讲话精神,以及《中国共产党章程》《准则》《条例》等党内法规,深刻理解新时代中国特色社会主义思想的精髓要义,提高党员干部的政治意识、大局意识、核心意识、看齐意识,自觉拥戴核心、维护核心、服从核心、紧跟核心,使每个党员自觉做到依法履职、合规经营。二是加强思想道德教育。积极践行社会主义核心价值观,进一步加强机关作风建设和道德领域突出问题专项教育。对全体党员定期进行理想信念、道德修养、廉洁自律、社会主义核心价值体系、专业理论等内容的培训教育,通过党组书记讲授主题党课、邀请专家学者宣讲理论成果、党员干部讲体会等活动,使广大党员干部自觉提升道德修养。三是加强基层组织建设。结合专题学习讨论,采取党员领导干部在所在党支部讲党课的方式,强化互动交流、答疑释惑,丰富基层组织生活。通过召开专题组织生活会和民主生活会,广泛征求意见,深入查找自身问题,严肃认真开展批评和自我批评,自觉发挥好战斗堡垒作用。

推进改制化险深入化,紧扣转型发展标准。一是已改制的农商银行要达到"领头雁"标准。针对所处环境、经济形势、自身优劣作出正确判断,量身制定经营发展战略战术,继续加快金融业务创新步伐,全面转变"经营模式、盈利方式、业务结构、增长方式",着力化解当前业务经营风险,提升经营管理水平,打造核心竞争力,提升服务实体经济质效,实现从"形似"到"神似""量变"到"质变"的根本性转变,带动其他县级农信机构加快转型。二是推进改制中的农信社达到"生力军"标准。通过鼓励引导、集中推介、上门募集等方式,积极引进各类民间资本投资入股农信社,建立投资主体多元化、本土化的产权结构。在推进农信社改制过程中,继续强化与当地政府、监管部门的沟通协调力度。通过实施改制,在扭转自身经营困局的同时,带动整体经营质量同步提升。三是高风险农信社要达到"全升级"标准。高风险农信社要切实履行主体职责,坚守战略定力,明确化险思路,优化业务流程,提升经营效能,严格风险管控,积极清收盘活不良资产,提高不良资产处置能力,将风险化解、体制改革和机制转换紧密衔接,实现自身良性、可持续发展,促进主要监管指标达标升级。

推进服务宗旨普及化,彰显"百姓银行"标准。一是坚持差异营销。围绕客户需求,探索实施存贷合一的客户经理营销机制和以零售业务为主体的差异化营销策略,在客户维护、营销方式、优化结构上狠下功夫,使存贷结构更加合理。在保证农户贷款足额供应的基础上,集中资金优先支持政府重点工程项目和低碳经济,选择支持战略性新兴产业、循环经济中的成熟客户,积极培育与自身风险控制能力相匹配的核心客户群。二是聚焦普惠金融。围绕深耕三农、细作小微,大力支持农业龙头企业、农民合作社、家庭农场等各类现代农业主体发展,有效满足各类农村市场主体资金需求,力争实现涉农贷款、小微企业贷款"三个不低于"目标。做好自助终端配备、更换和升级工作,搭建流动服务管理平台,让农户足不出村就可以办理业务,打通农村金融服务"最后一公里"。三是助力脱贫攻坚。用足、用活风险补偿金等政府扶持政策,积极争取人民银行再贷款,在把控风险的前提下合理合规投放扶贫小额贷款,帮助贫困户脱贫。通过加强服务文化、服务制度、服务环境、服务品牌、服务流程的建设管理,全面提升综合服务水平,体现出农信社"百姓银行"和"金融扶贫排头兵"的作用。

推进风险防控常态化,坚守安全稳健标准。一是强化风险意识。教育引导员工按照岗位职责,真正把案防、安全的各项制度熟记于心,做到时刻牢记底线、不碰"红线"、远离"高压线";继续强化风险防范意识,真正把风险管理要求作为业务经营的"高压线",确保各类风险可防、可管、可化解。二是强化业务部门检查。充分发挥稽核、合规、风险管理等部门的职能作用,加大检查力度和频率,进一步加强部门之间的联动协作,及时督促整改问题,将风险消灭在萌芽状态,防患于未然;将检查结果在部门之间共享,在减轻基层网点检查压力的同时,保证相关部门随时掌握风险防控情况。三是强化案防治理。对各类风险点实施动态监测,实现风险管理的全面化和精细化,切实预防各类风险发生,为农信社加快改革发展、实现转型提质保驾护航。

(作者系山西省忻州市农信联社理事长)

言 论

从外汇业务浅谈"展业三原则"

◎ 陈梓元

近日,笔者看到一则报道:某沿海城市的一家企业以仓单重复质押的方式,从多家银行骗取贷款,涉案金额高达160亿元人民币,涉及当地10余家银行,包括多家外资银行。

这个事件反映出当前社会和银行信用体系不健全的问题,体现了银行的制度不明晰、管理不到位、执行无尺度问题,没有真正落实好以了解客户、了解业务、尽职审查为内容的"展业三原则"。

通过整个事件过程不难看出:首先,银行为了抢夺客户,没有对客户进行深入了解,并不知道企业在其他银行已有贷款;其次,客户经理为了完成"任务",随意降低业务执行标准,只重眼前短期利益造成严重失职;最后,审核人员同样没有做到尽职调查。多重因素导致"歪嘴的和尚念歪经",将正常的金融产品异化为欺诈工具。该事件为银行的经营管理敲响了警钟。

看似简单的"展业三原则":了解客户、了解业务、尽职审查,但对银行员工来说里面有很深的学问。首先是对客户的初步了解:履约能力、目前状况、人员设施等;其次是对业务的熟知和认识程度:合同的签署、订单的确认、交易对手情况等;最后是业务的后续跟踪和管理:现场和非现场检查、企业履约情况等。

从笔者从事的工作来说,银行员工在办理外汇业务时,应时刻提醒自己,要严格遵守制度,做到将"展业三原则"与"外汇业务操作规程"对接,这才是真正意义上的尽职尽责。在办理结售汇业务时,银行员工如果对该笔交易的真实性有异议,就必须做到向客户仔细问询,在征得客户同意的情况下向其索要其他附加材料来证明该笔交易的真实性,不拘于监管部门要求的单证范围,真正做到"了解客户"。又如一些企业存在是否参与了民间融资、是否存在真实交易、是否是银行的重点审核对象等一系列问题,这就要求银行员工要通过与客户的沟通,了解其财务状况、历史业务等信息,做到真真切切地"了解业务"、对每一笔业务"尽职审查"。

(作者单位:吉林长春发展农商银行)

由纪检监察培训引发的思考

◎ 向 宁

前不久,笔者参加了四川省农信联社统一组织的全省农信系统纪检监察干部及监事长专业培训。对于这次培训,笔者有以下两点认识和思考。

第一,关于加强党的领导与完善法人治理。加强党对农信系统的领导,既是维护地方经济金融稳定、解决好"三农问题"的必然要求,也是保障农信社持续健康发展的内在要求。要加强党的领导,必须以保持农信系统的完整性为前提,至少也要基本完整、相对完整。试想,没有组织结构的完整性,一旦陷入"一盘散沙"的混乱状态,何来党对农信系统的统一领导?何来金融功能的完整性和系统服务的有效性?当前,县级农信联社在逐渐组建农村商业银行后,农信系统面临如何深化省联社改革的问题。在这个问题上,笔者认为应允许"百家争鸣",允许各方进行反复讨论、争论和论证,可以提出几个解决方案进行选择性实践,但有两点很关键:一是必须要从加强党的领导的高度来全面权衡和考虑,二是要从对整个农信系统员工和广大股东负责的角度选择。笔者认为,选择从下至上入股的联合银行模式,是省联社改革的最佳选择,这样既保持了系统的完整性,也符合"小银行+大平台"的战略转型总体设计。在完善法人治理方面,笔者认为需要重点解决好以下两个问题:一是正确处理好党委集中领导和董事会战略决策的关系。党委主要把握政治方向,形成正确的总体导向,同时运用基层组织建设、思想政治建设、督查督办、质询和约谈、党内考核评价等手段,把党的工作与企业改革发展有机结合。党委要引导、指导董事会正确决策,而不是干预和强制。二是正确处理"三会一层"的关系。重点要理清"三会一层"各自的职能定位,清楚划分权力边界,各司其职,各负其责;要解决好"三长"的职责定位问题,既要防止董事长"一长独大",又要防止行长"一人擅断"或"形同傀儡",也要防止监事会监督"流于形式"、监事长"形同虚设";同时要充分发挥独立董事、外部监事和高素质股东在法人治理中的建设性作用。

第二,关于监督执纪问责与惩防体系建设。监督执纪问责,是纪检监察工作的主要任务,重点在于工作实践层面,具体就是运用好"四种形态",教育人、引导人、挽救人和惩治人。惩防体系建设,是一项惩治和预防腐败的系统工程,重点是完善制度和机制建设。作为农信社来讲,要贯彻"标本兼治,综合治理,惩防并举,注重预防"的根本方针,从作风建设、强力反腐、科学预防、体制机制等方面,构建并夯实惩防体系。县级农信机构纪委要敢于监督、善于监督,也要把思想、作风和纪律教育常态化,把预防工作做实做细;要严格执纪、公正执纪,通过问责处理极少数,教育影响绝大多数,树立铁面无私、廉洁清正的监督执纪良好形象;要注重完善权力行使和业务运营的监督制约机制,注重执行力建设,真正"把权力关进制度的笼子"。

(作者系四川苍溪农商银行监事长)

推进银行网点转型的建议

◎ 温 泉

在新时代背景下,银行网点转型面临着错综复杂的新形势,互联网金融、金融脱媒和利率市场化改变了银行业金融机构的生存状态。在此,笔者就银行网点转型谈几点体会。

新时代催促银行加快网点转型步伐

对于银行网点,互联网金融、金融脱媒和利率市场化带来最直接的影响就是:交易支付脱媒化、客户服务体验化、网点经营轻型化。

交易支付脱媒化。随着金融脱媒的加剧,再加上流程银行建设让大量原来属于柜台的业务转移至后台,客户的交易结算和支付越来越少地通过银行网点柜台来完成,银行网点业务出现加速"去柜台化"现象。今年3月,中国银行业协会发布的《2016年度中国银行业服务改进情况报告》显示,2016年,银行业金融机构离柜交易量达1777.14亿笔,同比增长63.68%;离柜交易金额达1522.54万亿元;我国银行业平均离柜业务率为84.31%,同比提高6.55个百分点。

客户服务体验化。在互联网技术的冲击下,银行网点正逐渐从"交易操作型"向"营销服务型"转变,已成为客户与专业金融人士面对面沟通的场所和银行开展经营、强化客户体验的重要平台,变身为金融服务的"体验店"。当前,各家银行网点服务的内容都差不多,如何在激烈的竞争中脱颖而出?创造极致的客户体验是赢得客户的关键。

网点经营轻型化。近年来,随着利率市场化的提速和存款利率的放开,银行净息差不断下滑,互联网金融零售和理财业务的崛起,令传统银行的盈利增长面临困境。面对这一现实情况,银行网点建设将会向自助化、智能化发展,将具有面积小、人员少、成本低、业态灵活和多渠道融合等特点。降低网点营运成本,实施网点"轻型化"改造,成为确保传统银行竞争力的有效模式。

推进银行网点转型的建议

目前,金融科技正不断向银行传统业务渗透,银行"柜面型"业务正在快速向"离柜型"业务转型。银行必须加快网点转型升级,实现网点轻型化、体验化、差异化。

向轻型化"瘦身"。银行网点轻型化改造主要包括两个方面:一方面是要从网点建设上"瘦身",改变过去购置大面积营业场所的网点设置观念,通过以租代购(建)、控制营业场所面积来减少固定资产投入、降低运营成本;另一方面是要从人力成本上"瘦身",改变以"人多致胜"的服务理念,推进网点自助化、智能化发展,通过自助快柜、自助非现金业务处理机、VTM等智能设备的广泛应用逐步代替柜员工作,让更多的柜员转变为客户经理,从而大幅提升网点的营销服务能力。

向体验化"美容"。目前,银行与互联网金融公司的竞争已经进入了"顾客体验"阶段,谁能在客户体验上实施更多的创新,谁就将掌握竞争的主动性。对银行来说,一是要按"功能分区、业务分流、客户分层、产品分销"的厅堂服务标准,在营业大厅合理划分现金区、非现金区、自助银行服务区、VIP客户服务区,客户休息等候区、网上银行(含电话银行)体验区等;明确大堂经理职能,由其对客户实施分区服务,加大对柜台低效业务的分流力度;根据客户需求和特点,将不同的客户引导到对应的功能区域,让对应的综合柜员或客户经理开展针对性的服务。二是以客户需求为中心导向,以客户满意为最高标准,全面推进业务创新、产品创新、服务创新、渠道创新、管理创新。三是要注重服务细节,坚持面向客户、贴近客户、心系客户,从细微处入手,力求为客户提供个性化服务。如开通绿色服务通道、配备便民服务设施、推行弹性窗口服务。

向差异化"裁衣"。银行网点转型的核心体现是差异化服务,即在向客户提供一致服务的基础上为客户提供差异化、个性化服务。一是要从定位着手,把脉网点类型。银行可从业务、客户、环境等方面对辖区网点进行定位,综合考虑网点区域位置、经营效能、客户资源分布、网点职能等因素,对网点类型进行统一规划,如设立财富管理网点、理财信贷网点、社区银行和金融便利店,或综合性网点、交易型网点、自助银行。二是要从营销着手,实施产品捆绑。银行网点要为客户提供存、贷、汇、理财等"一篮子"的金融服务产品,实施综合捆绑营销,让每个客户使用本行的产品达到5个以上,从而提升客户忠诚度和黏度。三是要从客户着手,创新个性产品。建立客户数据库,对客户进行群体细分,根据群体客户的个性化特点与需求,研制具有针对性的服务产品。

(作者单位:江西吉安农商银行)

抵销权在信用卡欠款催收方面的应用

◎ 符 昊

不久前,笔者就抵销权在信用卡欠款催收方面的应用进行了调查,通过电话咨询各家银行信用卡中心、查阅各家银行信用卡章程的方式,对扣划信用卡欠款人在发卡行存款的可行性形成了自己的见解,现将其总结如下:

抵销权的定义及法律依据

《合同法》第九十九条"当事人互负到期债务,该债务的标的物种类、品质相同的,任何一方可以将自己的债务与对方的债务抵销,但依照法律规定或者按照合同性质不得抵销的除外。当事人主张抵销的,应当通知对方。通知自到达对方时生效。抵销不得附条件或者附期限。"第一百条"当事人互负债务,标的物种类、品质不相同的,经双方协商一致,也可以抵销。"

上述法律条文即为抵销权的定义,第九十九条为法定抵销,第一百条为合意抵销。

持卡人信用卡欠款,发卡行为债权人,客户为债务人;持卡人在发卡行有存款,发卡行为债务人,客户为债权人。同时,只要存款是活期或者定期已到期,那么信用卡欠款客户有存款就形成了法定抵销"当事人互负到期债务"的情况,发卡行直接扣划信用卡欠款人的存款即为行使抵消权。

银行及客户的接受程度

就信用卡出现逾期欠款,银行是否有权直接扣划持卡人在本行存款(非关联账户)的问题,笔者电话咨询了在银行工作的人员。咨询对象共9人,范围涉及工商银行、农业银行、中国银行、建设银行以及民生银行,职位涉及柜员、个人客户经理、网点负责人、新产品研发中心员工、个人业务部负责人等,所有被调查人员均认为银行仅有资格扣收持卡人在关联账户上的资金,而无权直接扣划持卡人在本行非关联账户的资金。

同样,笔者就该问题在普通客户中展开调查。受访客户共35人,与银行从业人员不同,受访者中有12人接受自己信用卡逾期欠款后银行从存款账户中扣款,占总体的三分之一,另有23人持反对意见。

综上,抵销权运用于信用卡逾期欠款的问题,在受访银行从业人员范围内认可度为零,但却得到了三分之一受访客户的认可。笔者认为,该问题在银行从业人员范围内认可度为零的原因有二:一是在业务经营中通常没有遇到过此类问题;二是受《中华人民共和国商业银行法》和《金融机构协助查询、冻结、扣划工作管理规定》影响,认为银行没有直接扣划存款的权力。

各商业银行现行做法

笔者以信用卡持卡用户的身份,电话咨询了工商银行、农业银行、中国银行、建设银行的信用卡中心,了解这几家银行在催收信用卡逾期欠款时对抵销权的应用,得到的回复如下:

(1)工商银行信用卡中心答复为:针对信用卡欠款时间较长(一般为逾期3年)的客户,会采取直接扣收其他存款账户资金的措施。

(2)农业银行信用卡中心答复为:如果没有绑定(关联),信用卡中心人工没有权限操作,要求笔者去网点核实。

(3)中国银行信用卡中心直接答复为:不能扣划。

(4)建设银行信用卡中心答复为:针对信用卡欠款时间超过5、6个月的客户,会采取直接扣收其他存款账户资金的措施。

此外,笔者在各家银行官网查询信用卡章程,发现各家银行对抵销权应用的规定差别较大:

(1)工商银行和建设银行的信用卡章程都约定发卡机构拥有直接从信用卡欠款人在本行其他存款账户中扣收资金的权力。

(2)中国银行信用卡章程仅约定发卡银行有协助有权机构进行扣划的权力,而农业银行信用卡章程中则无相关约定。

对农信联社的建议

在信用卡章程中明确抵销条款。结合目前上述银行的章程和做法,建议农信联社在制定信用卡章程时,一定要在其中明确抵销权相关条款,避免法律纠纷。

严格发卡范围管理。工商银行和建设银行在信用卡章程中约定持卡人欠款后,有权从持卡人在本行任何分支机构开立的任何账户中直接扣收。该条款为上述两家银行行使法定抵销权提供了法律支持。但农信联社是县级法人机构,根据抵销权的定义,农信联社即便行使抵销权也只能针对县级机构发行的信用卡且在县级机构范围内有存款的情况。为了保障正当利益,农信联社在发行信用卡时一定要严格把握发卡范围,保证在持卡人出现欠款时能够采取行使抵销权的措施。

加强法律培训。笔者认为,发行信用卡就是发放信用贷款,而持卡人的准入条件应当高于贷款发放的客户准入条件,因为就笔者自身经历而言,信用卡发行后几乎没有任何后期调查。正是在这种前提下,各级农信联社更需要加强对员工法律意识的培训,从而保障自身合法权利能够得到主张。

(作者单位:四川省绵竹市农信联社)

信贷管理工作哲学谈

◎ 王洪军

构筑和谐信贷关系、完善信贷风险防范机制、提高信贷人员素质、发挥好信贷支农作用对保证银行在新时代中国特色社会主义建设中发挥更好的作用具有重要的现实意义。笔者以马克思主义哲学的立场、观点和方法为指导,对如何加强和提高银行信贷管理工作水平进行了初步探讨。

唯物辩证:树立正确的认识观

信贷管理是典型的社会实践,因此也是唯物辩证的。说唯物是因为信贷管理实践的主体、手段、客体、结果都是客观的,信贷管理是客观的物质性活动。以贷前调查为例,客户经理对申贷客户的综合评价是建立在报表台账、公司章程、水电费、第三方资料等基础信息之上的,必须进行翔实具体的现场调查,凡是脱离调查实践而凭主观臆断的做法和文字描述都是错误的;说辩证是因为即使是来源于实践的认识也不能仅仅停留在感性阶段,信贷人员必须对通过调查获得的第一手资料进行进一步加工,以便研究、判断和推理,为贷与不贷、贷多贷少提供决策支持。用唯物辩证的、马克思主义的认识论来认识信贷管理工作就可以弥补"唯理论"和"经验论"的不足,实现信贷管理理论和信贷管理实践的彼此促进、相得益彰。

共性与个性:通过本质抓主要矛盾

矛盾无时不有、无处不在,信贷管理工作也不例外,既要研究矛盾的共性,也要研究矛盾的个性。就矛盾的共性而言,必须坚持以人为本,形成全员的信贷管理文化。一是要建立一支高素质的专业人员队伍;二是要提升信息化、科技化水平,建立健全贷款管理系统、风险指标识别系统等;三是要建立一套行之有效的激励约束机制,使各个部门都能自觉处理好收益与成本、市场与风险之间的关系。

研究矛盾的个性,可以从信贷管理工作某一方面发展的特殊原因中辨别研究,进而认识信贷管理工作共同的本质。仍以贷前调查为例,每个客户、每个企业都有其区别于其他客户的特点,需要客户经理因户施策保证调查信息的真实性和完整性,这是矛盾的特殊性。在这种特殊性之中蕴含着矛盾的普遍性,虽然客户之间千差万别,但借款客户普遍存在夸大资产、隐藏负债的思想行为倾向,以迎合信贷需求。因此,不论企业之间所处行业是否相同、规模是否相当,贷前调查环节必须对是否存在截流收益、虚增利润、资本金抽逃、受托支付等行为给予重点关注。

质的多样性:具体问题具体分析

信贷管理工作必须具体问题具体分析,因为不同质的矛盾要用不同质的方法来解决。当授信企业造假手段的复杂化、隐蔽化和客户经理识别能力不对称是矛盾的主要方面的时候,就必须通过学习实践提高客户经理的政治修养和专业化水平;当客户经理没有获取大量的第一手资料,未对资料进行加工研究的时候,不能盲目做出贷与不贷、贷多贷少的结论。

看待事物、思考问题必须看到具体矛盾的两个方面。企业既然申请贷款,足以说明存在流动资金短缺等情况,这是正常的。但如果企业的金融机构贷款、应付货款、应付工资等债务过大,超出了其资产的承受能力,甚至有民间借贷或高利贷的情况,便足以说明其经营破产的可能性很大,不具备偿还贷款的能力。

(作者单位:河北省泊头市农信联社)