

实践

探讨

做好高质量发展“三篇文章”

余俊

今年以来，江苏南通农商银行积极创新思维，坚持用新发展理念深化改革创新，努力开创高质量发展新局面。截至3月末，各项存款余额614.74亿元，较年初净增61.79亿元，增幅11.17%；各项贷款余额418.84亿元，较年初净增18.65亿元，增幅4.66%。其中传统实体贷款321.02亿元，较年初增加15.62亿元，增幅5.11%；涉农及小微企业贷款占比69.38%，较年初提升1.8个百分点；1000万元以下普惠型小微贷款户数4850户，较年初增加90户；“四增速”监管指标全部达标。

做好“插柳成荫”文章 当好小微企业守护人

面对疫情影响和各家银行以低利率争抢客户的严峻挑战，南通农商银行积极创新思维，在严控信贷风险的基础上，加大信贷支持力度，扶持小微企业成长。

拉新、促活、增流量。所谓“拉新”，就是对新客户、他行有贷款的客户、历史流失客户进行全面摸排、营销走访，并推出“抵押+信用”“转贷宝”等特色组合产品化解客户增信难、担保难、转贷难等痛点问题。通过“抵押+信用”产品组合，实现对优质客户“封闭式”信贷支持，防止他行抽贷、压贷，造成信用风险。其中，抵押类贷款利率原则上不超过4.55%，为小微企业让利。截至3月末，全行支农支小再贷款已发放9142万元。所谓“促

活”，就是与优质信贷客户构建战略合作伙伴关系，通过组合营销方式，让客户全面使用南通农商银行支付结算、国际业务等产品。同时，通过实施赋能计划，为企业客户提供财务咨询、项目申报等增值服务，最大限度地提升客户的贡献度和忠诚度。所谓“增流量”，一方面增量资金流量。将资金归行率作为评价客户贡献值的重要依据，鼓励客户日常的经营流水、资金往来在农商行，通过沉淀资金提高低成本资金占比。同时，通过经营流水监控企业经营状况，防范信贷风险；另一方面增增用户流量。采用公私联动营销模式、客户经理+零售经理联合作业模式，在提供信贷服务的同时，派出零售经理团队，以“团办”方式，对企业职工进行全覆盖作业，配套办理手机银行、信用卡、ETC、马上贷等产品，扩大零售业务覆盖面。

提质、增效、加速度。发挥快速反馈、快速审批、快速发放的优势，满足客户需求。启动RPA软件机器人项目。通过软件机器人，代替纸质文件录入、票据验真、征信查询、跨系统数据录入等人工操作，为客户经理节省出更多时间，进行营销工作。前移审批关口，在普惠金融部派驻3个1000万元以下专职审批人，并在普惠金融部设置2个预审岗，通过岗位制约与团队合作，化解信息不对称、沟通不顺畅等问题，形成平衡风险与回报的授信

业务运作机制；设立不动产抵押登记便民服务站。在营业部设立不动产抵押登记便民服务站，为崇川、港闸两地的不动产权证提供抵押登记服务，并出具他项权证，实现不动产抵押登记“不见面”审批和客户“零跑腿”办理的目标。

强基、补短、优服务。启动2020年信贷精准营销体系化项目，通过导入精准营销技术和风险识别技术、构建客户信息搜集模板、运用精准营销全流程动态管理工具、开展营销成果分析与纠偏，并配套绩效考核手段和行政管理手段，提高信贷支行行长、客户经理主动营销能力、工作执行力和风险防控能力。

做好“老树新枝”文章 规划政银合作路线图

为深化与区、镇（街道）、村党组织共建工作，形成堡垒共建、互联互通的工作机制，对现有党支部架构进行调整，按镇区、街道组建党支部，并计划在信贷空白镇（街道）增设信贷网点。同时，将现有82家网点整合成崇川片、港闸片、开发区片、金沙片、园片区、西片、东片7个片区，纵向形成1位片区领导+1家中心支行+N家二级支行的“1+1+N”模式，横向形成片区负责人、中心支行、二级支行与区、镇（街道）、村（社区）党建和业务对接机制，通过大力推动农商行与地方党委、企业党组织的双向挂职、结对共建，实现党建与业务的双轮驱动。

做好“育种育苗”文章 打造改革创新试验田

研究制定8项创新试点工作，班子成员每人挂钩一个支行，主持一项创新试点工作，在家纺专业市场拓展、数字化转型、村镇银行机制建设、农区网格化建设、银政联动化共建、老城区网点转型、公私联动化发展、合规标杆网点打造等方面，种好一块“试验田”，为全行创新发展探路，实现由点到面的复制推广，

为全行战略转型铺好路、搭好桥。

家纺专业化市场拓新路。重点围绕客户经理+零售经理联合作业、“支行内部前中台分设”“抵押+信用”产品组合营销、家纺行业快速审批机制、智慧营销系统实践运用等方面开展探索试点。

数字化金融转型破冰。重点围绕开发全线上经营贷款产品、启动信贷工厂项目、开展数据治理、启动大数据平台建设等方面开展探索试点。

赣榆村镇银行打造新机制。重点围绕“理顺赣榆村镇银行组织架构、授权体系、管控流程及考核体系，调优负债结构和资产结构，确保稳健经营发展”等方面开展探索试点。

银政联动化共建新格局。与港闸区政府对接，重点围绕“银政结对、党建共建”标准化作业模式，形成“共建平台、共抓队伍、共享资源、共促发展”命运共同体等方面开展探索试点。

农区网格化建设新突破。与石港镇政府合作，启动农区网格化建设，通过一、二级支行联动建格，推行“一格四员”，运用“阳光E贷”，马上贷风控模型等科技手段，对辖内的小微企业、农业经营主体、个体工商户、农户进行全覆盖建档、授信等方面开展探索试点。

老城区网点转型新高度。重点围绕通州老城区物理网点“社区化、小型化、智能化”转型、区域信贷资源配置、支行内部劳动组合优化等方面开展探索试点。

合规型示范网点新标杆。重点围绕“建立合规示范网点考核评价标准，开展考核验收，形成合规示范网点的标准化模板”等方面开展探索试点。

公私联动化发展新生态。重点围绕公私业务联动、异业联盟生态圈、金融场景化、线上线下渠道融合等方面开展探索试点。

通过8个试点项目全面打造南通农商银行核心竞争力，推动战略转型，实现高质量发展。

（作者系江苏南通农商银行董事长）

跨境人民币业务是指居民与非居民之间以人民币为结算币种的各类跨境业务，包括贸易结算、直接投资、跨境融资、担保业务、资金池等。

2018年初，中国人民银行《关于进一步完善人民币跨境业务政策促进贸易投资便利化的通知》明确：凡依法可以使用外汇结算的跨境交易，企业都可以使用人民币结算。跨境人民币业务的正式开闸，对企业规避风险、降低成本、提高贸易效率三方面都有重要意义。通过此业务的开展，企业可在贸易谈判中约定使用人民币计价和结算，从而帮助企业分散汇率风险，规避汇率波动损失。

本文将以吉林省琿春农商银行为例，浅析我国农商银行跨境人民币业务的现状和建议。

近年来，琿春农商银行积极发挥地处边境口岸和“一带一路”东段节点的区位优势，以琿春中俄互市贸易区建设为契机，提高境内外市场主体的参与度和积极性，提升辖内人民币在跨境结算中的使用占比。自2016年开始试运行互市贸易跨境人民币结算业务以来，琿春农商银行跨境人民币业务范围和客户群体进一步扩大。截至2019年10月末，跨境人民币结算量为4.54亿元。经过几年的发展，琿春农商银行在实际办理业务的过程中，面临着相关政策、客户资源和系统等方面的制约。

政策方面，琿春中俄互市贸易区面临交易流程有待规范、结算方式有待完善、实施交易主体相对较少等问题。

客户资源方面，农商银行因在资产规模和产品种类方面不及国有大行及全国性股份制商业银行，企业在办理人民币对外投资、贸易融资、内保外贷等组合产品时，会优先选择大中型银行。

系统方面，农商银行在为企业办理外汇收支业务时，需报送国际收支间接申报数据；而在为企业办理跨境人民币业务时，则需报送人民币跨境收付信息。一笔跨境人民币业务需要在两个系统报送，而两次报送的数据相似，增加了银行的数据报送负担。

随着汇率利率市场化改革不断推进，边境农商银行开展跨境业务、服务实体经济具备了先天优势。笔者认为，农商银行可以从以下几方面发力，承担起助力中国企业走出去、支持周边互联互通、加强基础设施建设、推进人民币国际化进程的历史重任。

多方联动，从客户培养和监管部门两方面，为企业搭建跨境人民币结算便利渠道。农商银行应注重对客户进行跨境人民币政策的宣传和推介，积极推进本地区、本系统跨境人民币结算业务的开展。另一方面，积极协调当地人民银行、海关、税务、商务等部门，对使用人民币结算的外贸企业进行手续简化、提高办理效率、并适当给予税率优惠或者补贴。

完善产品及服务，以“一带一路”及大宗商品贸易为载体，促进跨境人民币业务发展。农商银行应积极创新丰富业务产品，为“一带一路”项目及大宗商品贸易和服务，提供定制化的人民币投融资产品。

关注前沿，服务“蓝海”领域，为跨境人民币业务拓展寻求新机遇。农商银行需在完善风控能力的基础上，提供更加便捷和高效的跨境人民币服务。

发展注重合规，加强对走出去业务的风险管理，防范跨境人民币业务风险。农商银行应加强与境外金融机构联动，防范风险的跨境传导，建立境外资金后续监测、管理制度。对企业进行年度审核管理，对于资金合理使用、盈利能力强的企业可以简化汇出手续。

完善农商行跨境人民币业务的建议

以吉林省琿春农商银行为例

田礼富 赵晨

浅析基层央行如何做好金融消费者权益保护

邹奇峰 何发明

随着新型金融工具的出现和金融产品的不断创新以及互联网金融的产生，金融消费者权益受侵现象时有发生，其中有相当一部分会发展成法律问题。笔者针对目前经济发展的新常态，就人民银行县域支行如何做好金融消费者权益保护工作提出粗浅的看法。

在银行业金融机构竞争激烈的背景下，一些机构的不正当竞争行为有时会扰乱正常的金融秩序，侵犯消费者权益。而金融产品和服务的快速革新与金融法规的滞后，也诱发许多新的法律问题。随着信息化程度的加深，层出不穷的诈骗行为及互联网金融的不规范发展，也严重损害了金融消费者权益。笔者认为，目前人民银行县域支行开展金融消费者权益保护工作时，主要面临以下几方面的挑战：

缺少专业人才。目前，人民银行县域支行的主要管理人员是以兼职的形式从事消费者权益保护工作。单就人力资源的专业性配置上，这是一种失衡。

执法中存在局限性。虽然已出台的相关法律法规，对约束金融机构和金融从业者行为、保护金融消费者起到了作用，但这些规程的出发点充分强调了维护金融机构的安全与效益，而忽视了对金融消费者权益的保护与金融风险的联系。

缺少统一的操作规程。目前，各商业银行在易引发金融消费者投诉环节均具备了规范的业务流程，但在金融消费者权益受损的情形、完善风险控制制度和规则等方面各行其事。一旦出现侵权行为，无法按统一标准来处理。

信息沟通渠道不畅。基层金融消费者保护工作目前主要由人民银行承担，与其他监管部门之间还缺乏横向协调机制，如出现需要多部门配合解决的问题不容易得到有效、及时的解决。

笔者认为，人民银行县域支行可以从以下几方面入手，做好消费者权益保护工作：

加强队伍建设。要有目的地选调和培养熟悉金融、懂法律、会协调的高素质专业技术人才充实到维权队伍，改善队伍结构，提高队伍素质。采取理论与实际相结合的办法，邀请公安、检察、法院和纪检等部门的专家，从专业的角度讲授法律知识、介绍社会治安形势、剖析有关案例、分析金融消费者权益保护的特点。

构建自律约束机制。人民银行基层支行应充分发挥自身协调与服务作用，努力为消费者在业务发展中遇到的问题排忧解难。应出面对一些银行业务的焦点进行调研，对一些机构变相提高利率、变相揽存等行为，制定具体细则予以规范，定期不定期地推进行业标准，还要对一些不规范的行为进行通报、批评、劝告等。

建立一套行之有效维权方法。加强与司法部门的沟通互动，加大对共性案件的协助、查处力度，为银行业发展创造良好的社会环境。把金融消费者权益保护纳入日常风险监控，运用舆情、消费者投诉等渠道，对消费者反映的问题，及时采取有效措施。

建立信息共享平台。由基层支行组织牵头，金融机构为主、地方政府及相关部门共同参与创建信息共享平台，根据各家银行定期报送的信息，为银行业加大金融消费者权益保护提供信息共享平台。

基层央行纪检机构督促防疫复工的实践与思考

符浩勇 王守贞

面对突如其来的新冠肺炎疫情，中国人民银行海口中心支行业纪委主动督促辖区各级党组织、纪检机构、党员干部切实提高政治站位，从实行办公差异化管理、金融支持复工复产措施、落实疫情防控社会责任和“战时”监督纪律等四个方面着眼，扎实做好金融服务工作。

人民银行海口中心支业委对辖区6家市（县）支行开展现场监督检查，对12家市（县）支行开展了非现场监督检查。针对检查中发现的问题，海口中心支业委进行了认真的思考和总结，并提出了相应的对策建议。

具体举措

严格落实差异化疫情防控，有序恢复返岗复工。各市（县）支行克服困难多方筹措采购口罩、酒精等防疫物资，同时加强防疫物资管理使用，确保防疫物资尽其用。

用好复工复产再贷款，保障基础金融服务需求。截至3月31日，辖区各市（县）支行已发放23302万元支小再贷款、1000万元支农再贷款。督促辖内银行网点严格按照要求执行“收支两条

线”原则，按照非疫情防控重点地区标准做好投放新券人民币和流通币回笼消毒工作。

聚焦为民服务担当，履行扶贫抗疫社会责任。畅通12363金融消费者投诉渠道，防范金融风险。针对防疫期间交通受阻，农产品销售困难的实际情况，积极引导干部职工购买扶贫农产品，帮助疫情期间贫困村和贫困户增加收入。

严明疫情“战时”纪律，开展全面自查和重点督查。各支行严格执行疫情防控“十条禁令”，监督督促干部职工强化履职尽责，落实意识形态工作责任制，做实做细疫情防控知识普及和典型事例引导宣传。

主要问题

注重金融支持政策的传导与推进，但忽略对复工复产需求和趋向的把握。部分市（县）支行对自身数据资源的运用不足，忽略通过对辖区企业征信查询等数据的结构性分析，把握企业自身贷款意愿高低的情况。部分市（县）支行未认真评估疫情对贫困人口产业发展、外出务工、农产品销售等方面的影响。

协助市（县）支行党委（党组）履行主体责任不够到位，监督触角未能直抵“神经末梢”。疫情期间的市（县）支行征信报告查询大厅排队现象仍然较多。部分无库市（县）支行协调银行机构投放新券人民币和流通币消毒仍有不到位之处。对疫情期间金融消费者投诉、咨询等结构性数据了解不多。

对内部疫情防控监督存在盲点，监督责任有待进一步落细落实。部分市（县）支行纪委（纪检组）对坚决落实党中央关于打好疫情阻击战决策部署的监督不完全到位。

应对建议

督促充分发挥人民银行在区域金融管理中的牵头抓总作用，加强对经济金融的监测分析。充分发挥再贷款、再贴现等货币政策工具的作用。搭建银政企沟通平台，积极发挥财政贴息的作用，引导银行机构加大对企业信贷资金的支持力度。鼓励金融机构创新开发“应收账款质押贷”等专项金融产品，积极完成辖区支农和支小再贷款额度。做好疫情对扶贫工作影响的评估，充分

发挥银行业保险业扶贫合力。

积极协助市（县）支行党委（党组）履行主体责任，监督落实疫情防控社会责任担当。各市（县）支行纪委（纪检组）应完善监督链条，延伸监督触角，监督落实金融支持疫情防控和复工复产政策措施。监督落实“收支两条线”、回笼消毒封存、科学安排调拨等防疫期间货币发行管理要求，监督关闭ATM机循环功能，保障现金使用安全。

积极监督做好内部疫情防控，落细落实监督责任。认真落实内部防疫各项规定，做好外来人员出入管理相关工作，警惕疫情反弹回潮的风险。继续监督做好防疫物资储备、发放和管理工作。

以高效履职为目标，督促有条件的市（县）支行有序恢复到正常作息制。多措并举做好疫情防控期间对外服务工作。合理安排窗口设置和服务时间，加强线上服务。发挥党员先锋模范带头作用，党员优先排班，确保满足群众的业务办理需要。强化考勤管理工作，安排好弹性办公、错峰上班，严禁借疫情无故旷工等情况。