

专业模式“专助”普惠金融

策划人语:

党中央、国务院高度重视普惠金融发展。

为提升普惠金融专业服务能力,近年来,农业银行等多家商业银行深入推进普惠金融专营机构模式。专营机构在普惠金融发展中起到了显著示范与支撑作用。本期《关注》聚焦于此。



专营塑造专业 用心成就普惠

■许江 刘喜文

近年来,党中央、国务院高度重视普惠金融发展,出台多项政策措施提升普惠金融的覆盖率、可得性和满意度。监管部门对金融机构服务普惠金融客户提出了具体要求。

当前,普惠金融进入高质量发展的新阶段,伴随对公业务下沉的趋势,包括农业银行在内的各家商业银行为进一步提升普惠金融专业服务能力,深入推进普惠金融专营机构模式,作为专业化的业务组织和经营模式,专营机构在各行普惠金融业务发展中起到了显著的示范与支撑作用。

符合普惠金融发展规律

专营机构建设是持续提升普惠金融专业服务能力需要。随着各家银行普惠金融业务规模的快速增长,对专业服务能力要求越来越高。通过优化专营机构支行和网点的经营模式,打造更加高效、灵活的组织机构形式,下沉服务重心,向基层延伸普惠金融服务,充实基层营销力量,加强团队岗位配备和人才培养,激活网点、激活客户、激活队伍。

专营机构建设是提高普惠金融发展效率的需要。各家银行的普惠金融业务往往存在地区、机构间分布不均衡的情况。以重点地区的优势机构作为专营机构,配置专项资源,提供专门支持,充分发挥其开展业务的积极性,能够实现全行整体业务的高效发展。

专营机构建设是普惠金融改革创新的需要。专营机构经营理念、软硬件设施、人力资源等条件优越,信贷管理水平、风险防控能力较高,适合进行数字化转型、产品创新、综合服务等方面的先行先试,形成可复制的经验,向全行推广。

创新发展有效机制模式

监管政策对专营机构进行了规范化的

定义,是指根据战略事业部模式建立、主要为小微企业提供授信服务的专业化机构,鼓励各家银行建立多种形式、灵活有效的专营机构。商业银行在实践中,不断丰富和拓展专业化模式。

第一种是信贷工厂模式。设置工厂化、模块化的业务流程环节,对小微信贷业务集中受理、集中处理。建设银行在全国成立了近300家“信贷工厂”模式小微企业经营中心,具有集约化、高效率的特点。

第二种是事业部模式。在总行层面成立事业部制的小微企业信贷中心,独立运营,单独核算,对小微业务条线的人力资源、财务资源等方面拥有专门的管理权限。招商、民生等股份制银行采用此种模式,优点为自主权大,激励政策到位。

第三种是特色机构模式。如中国银行以其127家村镇银行作为普惠金融专营机构;浙商银行设立多家小微专营支行、特色支行。此种模式可以最大程度地利用现有机构的优势。

发挥示范引领支撑作用

在商业银行的普惠金融业务实践中,基于不同机构定位,专营机构发挥了多重作用。专营机构作为普惠金融发展重点行,是各行发展普惠金融业务的重要抓手,能够显著提升经营管理的针对性和有效性。专营机构作为普惠金融发展先行,享受差异化的支持政策,形成“比学赶超”发展格局。专营机构作为普惠金融发展品牌行,发挥明显的品牌效应。专营机构作为普惠金融发展专业行,探索一系列好机制、好模式、好做法,带动提升基层普惠金融服务能力。

专营机构在业务规模、专业化水平、经营效率和综合服务等方面都起到较好的示范作用。以农业银行为例,500家总行级普惠金融专业支行,以全行1/7的机构数量,贡献了全行50%的普惠金融业务,同时资产质量优于全行平均水平;与其他机构相比,专营机构的各项贷款中,普惠贷款占比更高;对公业务中,小微法人业务占比更高;专营机构的客户群体优质,点均、户均贷款余额更大;专营机构的综合服务能力突出,普惠客户的其他种类业务贡献更多。

带动业务全面协调发展

全面与重点的关系。各地经济环境和发展水平差异巨大,客观决定资源富集地区重点发展。根据区域经济环境、资源禀赋基础和机构发展条件,专营机构重点布局适宜普惠金融发展的地区。实施差异化发展政策,促进区域协同,带动普惠金融全面发展。

竞争与合作的关系。不同区域专营机构的发展导向有所侧重,发达地区重在贡献,一般地区重在发展,欠发达地区重在稳健。专营机构之间强调合作,通过互动交流和相互促进,不断完善专业化经营模式。具有小微企业客户经营职能的支行和网点均可开展小微企业金融业务,通过任务分配、考核方案和激励措施的差异化安排,平衡专营机构与非专营机构的竞合关系。

专业与综合的关系。专营机构中的科技支行、文创支行等特殊客群类机构,专门服务特定类客户,实施特殊的经营机制,提供专属产品和服务。专营机构中的大多数机构,重点服务小微企业等普惠金融客户,实施专业经营模式,提供特色产品和服务;同时,以专业化优势带动综合化发展,开展大小微对公客户融通服务,实施公私业务交叉服务,联动提供综合金融产品和服务,增强客户综合价值贡献。

农行专营机构路径探索

农业银行专营机构设置有自身的模式特点。

落实“五专”体系。出台专门的信贷管理政策,给予专营机构单独授权。制定专门的绩效考核措施,突出普惠金融业务指标占比。建立专门的激励约束机制,进行有效奖惩。实行专门的资源配置方式,单独安排相关资源。统筹专业的人才队伍建设模式,提升人员效能。

实施三项机制。深化“放管服”改革工作,加强监测评价,穿透式管理和差异化政策保障等机制建设。健全监测评价体系,突出高质量发展导向。优化穿透式管理,提升经营管理效能。完善差异化政策保障,激发基层行经营活力。

推进“四化”建设。强化规范化设置,提升机构建设科学性。实施精细化管理,提升经营管理效率。加强专业化服务,提升服务能力与品质。加快品牌化建设,提升市场综合价值。

(作者:农业银行首席专家、普惠金融事业部总经理;农业银行普惠金融事业部副总经理)

政策概览

4月21日召开的国务院常务会议确定,将普惠金融在商业银行分支机构综合绩效考核指标中的权重提升至10%以上,鼓励加大小微信贷投放。充分发挥普惠金融专营机构作用,便是落实加强分支行普惠金融绩效考核的有力举措。

☆概念提出

2008年,《中国银监会关于银行建立小微企业金融服务专营机构的指导意见》提出,专营机构是根据战略事业部模式建立、主要为小微企业提供授信服务的专业化机构;鼓励各银行从自身实际情况出发,改进小微企业金融服务,发挥专业化经营优势,建立多种形式、灵活有效的小微企业金融服务专营机构。

☆政策部署

2014年《国务院关于扶持小型微型企业健康发展的意见》和2015年《推进普惠金融发展规划(2016-2020年)》鼓励大型银行充分利用机构和网点优势,加大小微企业金融服务专营机构建设力度。2015年12月,国务院常务会议要求通过发展专业化金融机构,探索缓解小微企业融资难题。

☆监管要求

2017年《大中型商业银行设立普惠金融事业部实施方案》支持符合条件的银行设立小微企业特色支行等专营机构,支持银行完善服务网络。2018年以来,在银保监会出台的一系列监管政策中,多次强调大型银行要继续深化普惠金融事业部建设,加快建设小微专营机构,向基层延伸普惠金融服务机构网点,落实“五专”经营机制。

机构案例



☆农行河南兰考支行“贷款+扶贫”放大普惠效应

农行河南兰考支行结合当地区域产业特色,加强小微信贷业务对其他业务的杠杆撬动作用,逐步探索出一条产业业务引领带动存款、公私联动、客户建设、金融扶贫的“贷款+”综合发展路径。如,通过“贷款+扶贫”,该行将普惠金融工作与脱贫攻坚紧密结合,贷款发放覆盖兰考县全部16个乡镇。

☆农行福建福清支行多渠道批量服务客户

农行福建福清支行将小微企业金融服务工作作为“一把手”工程,打破传统等客户上门思维,通过与核心企业、产业园区政府部门、行业协会等建立广泛合作关系,多渠道拓展客户。截至2019年底,该行小微企业授信5.26亿元。该行注重小微企业客群“一对多”批量服务,依托产业园区、专业市场,通过制定标准化、专业化金融服务方案,强化走访服务。

☆农行深圳宝安支行大数据助力精准服务

农行深圳宝安支行依托总分行科技支撑,利用大数据资源,建立精准服务模型,进行普惠金融穿透式智慧服务,成效显著。宝安支行根据存量及潜在客户的关系和价值特征,通过对数据进行挖掘、整合、筛选、分析,建立了多个服务模型并利用公私联动,加大拓展服务力度,激活网点周边潜在客户。

2019年农业银行普惠金融专营机构相关数据

普惠型小微企业贷款增加

1074亿元

占全行49%

普惠型小微企业法人贷款增加

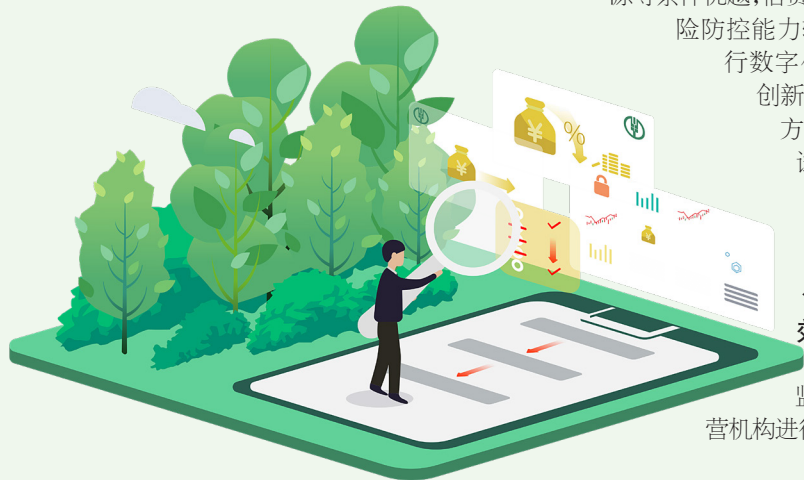
571亿元

占全行49%

普惠型小微企业法人有贷客户

增加5.2万户

数据来源:农业银行普惠金融事业部



同业概要

☆工商银行

工商银行通过持续加强普惠金融专营机构建设,推进线上线下服务渠道一体化,提升普惠金融服务的覆盖面和便利性。截至2019年底,全行小微金融业务中心有288个。工行在发挥小微中心信贷投放功能的同时,强化风险防控,完善从客户准入到贷后管理在内的全流程风险管理体系,建立高效的风险管理闭环。

☆建设银行

建设银行加快提升普惠信贷服务效率,新设或升级成立了500家左右的普惠型经营网点,成立了近300家“信贷工厂”模式小微企业经营中心。小微企业经营中心是小微企业专业经营和信贷业务集中处理的机构,经营和管理职能并重,包含市场营销、信贷工厂和综合管理三个模块,设置了岗位分离的流水线式信贷作业流程。

☆招商银行、民生银行

招商银行、民生银行等股份制银行实行事业部架构,基本架构是“总行小微企业事业部—区域小微企业事业部—支行小微企业客户经理”,事业部、事业分部有直接对外经营职能。招商银行总行成立小微企业信贷中心,中心贷款资金由总行集中供给,独立核算。民生银行成立专司小微企业金融业务的工商企业金融事业部,独立运营。

☆浙商银行、北京银行

浙商银行、北京银行等全国性城市商业银行,选择小微企业资源相对丰富的市场、工业园区或商贸物流集散地,设立小微专业支行。浙商银行在总行设立小微企业银行部,下设小微专营支行、分行小微专营部门和小微特色支行十余家。北京银行在总行设立小微企业中心,在分支行下设小微企业贷款审批中心。