

我国城市商业银行对公存款业务发展困境 与应对探究

陈 润

重庆农村商业银行股份有限公司黔江支行, 中国·重庆 黔江 409000

【摘要】存款是城市商业银行运行的根本保障,而对公存款则是商业银行的关键资金来源,对公存款业务质量直接影响了银行的竞争力。随着我国经济迅速发展,利率市场也在不断的改革,互联网金融迅速崛起,导致银行间的竞争愈发激烈,银行的改革发展迫在眉睫,对公存款业务同样面临着重要的机遇与挑战。基于此,本文对城市商业银行当前的发展机遇与挑战进行了分析,并阐述了商业银行对公存款业务的发展困境,针对性的提出了有效的解决策略,以期促进银行的可持续发展。

【关键词】城市商业银行; 对公存款; 银行业务; 营销

Research on the Development Dilemma and Countermeasures of the Corporate Deposit Business of My Country's City Commercial Banks

Chen Run

Chongqing Rural Commercial Bank Co., Ltd., Chongqing 409000

[Abstract] Deposits are the fundamental guarantee for the operation of city commercial banks, and corporate deposits are the key source of funds for commercial banks. The quality of corporate deposits directly affects the competitiveness of banks. With the rapid development of my country's economy, the continuous reform of the interest rate market, and the rapid rise of Internet finance, the competition among banks has become increasingly fierce. The reform and development of banks is imminent, and the corporate deposit business is also facing important opportunities and challenges. Based on this, this paper analyzes the current development opportunities and challenges of city commercial banks, expounds the development dilemma of commercial banks' corporate deposit business, and puts forward effective solutions to promote the sustainable development of banks.

[Key words] city commercial banks; corporate deposits; banking business; marketing

引言

对公存款业务是商业银行发展的重要方向,影响着商业银行的盈利,它既是银行的经营基础、效益基础,也是银行综合竞争力的关键指标。对公存款指的是商业银行将信用作为媒介吸纳企事业单位的存款,归属于商业银行的负债。和储蓄存款相比而言,对公存款的数额较大、流动性较强且成本低,所以对公存款业务直接决定了银行的收支平衡、渠道拓宽等,所以优化对公存款业务能为银行各项指标的达成奠定基础,并且也使得资金运转更加流畅、高效,助力银行发展。在全新的时代背景下,商业银行对公存款业务的挑战较为严峻,由于市场经济流动性日益趋紧,并且互联网支付技术广泛应用,对公存款的份额不断减少,行业竞争也愈发激烈,所以如何通过有效的手段保障对公存款业务,是当前商业银行发展中致力研究的重点。

1 城市商业银行对公存款业务的发展机遇与挑战

1.1 发展机遇

1.1.1 稳定的货币环境

我国2019年第一季度的中国货币政策执行报告中明确了新时代的货币政策,其中主要内容是在全新的市场环境下,应始终秉持着稳中求进的理念,对金融服务实体经济大力扶持,大力推动金融供给侧结构性改革,继续落实稳定的货币政策,从而有效解决企业融资难度大、融资效率低等问题,创造高质量的货币金融环境。

1.1.2 政策改革的契机

近年来,我国经济发展迅速,货币的管理政策也在持续的更新迭代,国库现金管理、基本养老保险、职业年金制度等方面的改革,债券市场和金融市场的扩展、现代制造业与服务业的迅猛发展、供给侧结构性改革的落实,都为商业银行对公存款业务提供了充分的商机,而有效开发其中的商机,能促进商业银行的稳健发展。

1.2 面临的挑战

1.2.1 社会经济下行压力

就当前我国的社会经济而言,虽然内部经济发展较为稳健,但外部环境相对复杂,社会经济下行压力不可忽视。并且2019年5月份由人民银行发布的第一季度中国货币政策执行报告中也分析了我国社会经济的发展趋势,我国经济整体运行良好,新旧产业的衔接性良好,经济呈现缓步上涨趋势,并且其中工业、服务业增长态势显著,投资增长持续加快,消费价格平缓提升,社会就业态势一片大好。但外部经济环境却越来越紧张,经济的下行压力仍然存在,这就导致商业银行对公存款业务面临全新的发展形势,给业务发展带来了一定的阻碍。

1.2.2 行业竞争愈发激烈

在我国社会经济平稳发展的背景下,商业银行的数量也在持续增加,我国的存款性金融机构已经约有4000家,而同一金融机构又有着多个经营网点,由此可见行业竞争的激烈程度。同时,在互联网技术广泛应用下,便利的网络支付平台

也越来越多,所以商业银行如何在众多同行中脱颖而出并维护好自身的对公存款业务,是当前商业银行发展重点考量的内容。

1.2.3 市场监管逐渐严格

近年来,我国大力提升各行各业的监管力度,金融行业同样如此,出台了一系列的规定与要求,如资管新规、存款偏离度管理等,意在通过对银行的存款拓展进行规范。同时,针对市场压力日益提升的形势,银行市场混乱现象也逐渐加重,监管部门对违规理财产品、虚增存款规模等行为进行严厉打击,市场监管的严格虽然有效的整顿了行业环境,但也增加了一定的局限性。

2 城市商业银行对公存款业务的发展困境

对公存款的特点是流动性强、数额大且成本低,所以通常会成为商业银行各项业务的主要支撑点。但目前商业银行对公存款业务发展过程中也面临着诸多的困境,诸如稳定性有待提升、存款波动较大,对公存款业务存在起伏不定的问题,严重制约了商业银行的稳定发展,主要体现在以下几个方面。

2.1 组织架构不完善

2.1.1 体系不健全

大型城市商业银行通常会进行总行、一级分行、二级分行及分支机构的划分,就目前而言,总行和一级分行通常设立了专门的对公存款部门,而二级分行和分支结构的对公存款业务和其他业务混在了一起,甚至由支行和网点直接负责,导致对公存款的营销方案效率偏低,未能有效吸进企事业单位存款。

2.1.2 分层管理未能落实

就商业银行的内部结构来说,客户经理占比较低,而客户经理将大部分精力投入到了业务工作方面,导致业务经理无暇顾及对公存款业务的营销工作,对公存款营销完全由网点主任负责,导致对公客户的分层营销未能落实,这就降低了客户的维护效率,出现了“大户争着管、中户挑着管、小户无人管”的现象,这就造成了部分对公存款业务的流失,也形成了自然增长的不良发展态势。

2.2 对公存款基础薄弱

对公存款中客户与账户是业务拓展的重要基础,之所以对公存款起伏波动较大,究其根本在于对公客户和对公账户的基础薄弱,难以形成对公存款业务的有力支撑。

2.2.1 客户与账户基础不牢

在商业银行的长期发展过程中,已经形成了一套对公存款业务的组织工作方法,所以在实际业务开展过程中传统存款组织路径仍十分常见,而市场环境持续变化,就需要组织工作方法与时俱进的创新,细节性的基础工作还有待完善,造成了对公客户和账户的基础不牢。

2.2.2 客户与账户结构不合理

目前商业银行的对公存款业务存在小户多、大户少的现象,也就是说账户虽然较多,但账户结构质量却有待提高,高价值的客户和账户还有待拓展,在业务拓展的过程中过于追求增户,客户与账户的质量问题仍需解决,导致两户结构矛盾突出。

2.3 联动营销效率偏低

2.3.1 部门联动性较差

对公存款业务是全行上下共同的任务,所以各个部门应协调配合,进行高质量的合力营销。但目前商业银行中部门独立现象较为严重,对公存款业务营销过程中,缺乏部门的主动配合,牵头部门的引导得不到有效响应。同时,在二级分行和以下层面的机构,对公存款的组织营销工作落实不到位,重视

程度有待提升,客户经理也存在重视营销而轻视客户维护的现象,致使对公存款稳定性偏低。

2.3.2 存款和借贷联动不足

商业银行的存款与借贷联动是经营的重要模式,而受到信贷规模、行业限额等方面的限制,无法以对公贷款的方式推动对公存款,对公存款也未能和对公贷款形成相互对应的关系,而这就证明商业银行资金循环存在不合理现象,产业链一体化营销服务质量不足。

2.3.3 产品竞争力有限

商业银行的产品质量与对公存款业务的开展息息相关,就目前来看商业银行的产品收益相对较低,和客户的期待收益有所差距,这就提高了对公存款客户维护的难度。同时,由于产品的竞争力有限,资金定存和资金使用的矛盾愈发凸显,无法以足够的收益吸引客户存款,所以部分企业都会选择收益较高的理财产品,这就导致了其对公存款客户的流失。

2.4 考核激励机制有待完善

2.4.1 考核的有效性不足

针对商业银行的对公存款业务而言,通常是注重任务下达,对任务的落实考核缺不到位。商业银行上下级间的考核局限于计划完成率上,只考虑了任务的完成与否,对任务完成过程中的方式方法不够重视。从考核的体系来看,考核仍局限于部门考核,较为注重线性利益,导致形成了不良的部门竞争,也失去了考核应有的效果,造成银行内耗严重,也就难以形成有效的部门联动。

2.4.2 激励措施效果不够显著

激励措施是调动员工积极性、提升团队凝聚力的首要手段,而目前商业银行的激励措施还缺乏细节化和个性化,对员工的考核制度局限于部门层级,员工的个体价值创造没有充分体现,自然就无法将相应的绩效计算到个人头上,这就导致了商业银行的营销人员工作积极性较差。

2.5 动态管控未能落实

2.5.1 没有充分应对市场环境变化

随着社会经济不断发展越来越好,市场的环境变化也愈发的迅速、剧烈,而商业银行却没有立足市场变化的角度进行价格政策的改变,对市场变化的反应缺乏及时性,动态化监管未能落实,这就不能有效的抓住发展机遇。

2.5.2 监测体系相对滞后

对公存款有着额度高且流动性强的特点,所以就需要对资金流动进行有效监测,但目前的监测体系仍相对滞后,监测的侧重点也是事后评价,系统运用和人工监测效率偏低,提前的预警不到位。

3 城市商业银行对公存款业务的发展对策

商业银行对公存款业务一直都是基础性、支柱性业务,业务的稳定拓展和银行的长远发展密切相关,所以必须构建起对公存款业务的长效发展机制,并且把握住当前业务拓展的机遇,进一步夯实两户基础、健全组织框架,以稳中求进的理念确保商业银行对公存款的稳定和增长,具体从以下几个方面落实。

3.1 健全完善组织架构

3.1.1 落实责任,明确分工

商业银行应秉持着协调配合的原则,先对各部门的职责进行明确与落实,牵头部门负责牵头引导的职能,协调部门则要发挥好协助的职能,进而实现产品与资源的整合,搭建整体化的联动营销平台。一级分行层面应设立专门的对公存款单元,二次分行以下层级也应设置专人专岗,从而确保自上而下的精细化管理。

3.1.2 加强分层管理

在健全组织结构的基础上,应做好对公客户的分层营销管理。银行的领导班子应发挥带头作用,做好营销的牵头工作,而一级分行层面则是要牵动省级核心客户进行主动营销。二级分行层面应针对1000万-5000万之间的中大型客户进行主动营销。通过对各个层级银行的营销客户划分,这样就能实现对大户和小户的全覆盖,增强对公存款的业务规模。

3.2 夯实对公存款基础

3.2.1 无户开户

开户是对公存款业务的起点,所以商业银行必须紧抓重点行业进行营销,包括政府类、交通类、烟草类等,通过与地方政府的协调沟通,第一时间获取新设企业的信息,并通过有效的营销进行落户,并进行持续性的营销维护,逐步提高获客能力。同时,也需要借助银行网点的信息优势,借助信息技术构建地区的生态图谱,进而明确目标客户,并做到结合客户进行针对性营销,逐渐增加开户数量。

3.2.2 有户增量

当完成客户开户的环节后,就需要对客户信息进行整合、分析,进而挖掘客户与账户的价值。首先,针对各类型的账户进行针对性的营销,以满足客户的多元化需求,并通过优化对公产品的质量,契合客户的需求,从而逐渐优化客户与账户的结构;其次,则是针对客户的资金总量和可流动量进行分析,通过提供基础结算、现金管理、供应链融资等全方位的融资服务,不断提升客户的资金客流动量,这就确保了对公存款的内部流动,确保了银行的稳定经营。

3.2.3 有量提质

在拓展对公存款业务时,不仅要注意新客户的开发,原有客户的二次营销也同样重要,应针对有开发价值的客户进行二次营销,确保客户与账户的价值充分挖掘。同时,针对发展潜力良好但存贷比较低的客户和存款余额下降的客户,应落实个性化营销,从而达到增存的目标,提升对公客户的存贷比,提升客户与账户的质量。

3.3 注重各类联动营销

3.3.1 加强业务联动

对公存款业务的营销需与各类型业务进行有效联动,确保存贷业务联动、行司业务联动、公私业务联动。针对信贷业务联动而言,应发挥对公存款业务的引领作用,并通过优化信贷业务的联动性提升存贷联动效应,确保存款的高效利用;针对投行业务联动来说,应在开展资金证券、债券融资等业务时巧妙融入对公存款业务,增加客户的开户量;针对零售版块联动而言,则是要针对餐饮、旅游等重点领域进行营销,促进个人存款向对公存款转化。

3.3.2 落实产业链营销

在进行对公存款业务的营销时,应构建起产业链的营销模式,以核心企业、平台企业为主链,以相关的上下游企业为分练,确保产品和服务覆盖整个产业链,如此才能提升资金流量。

3.4 优化考核激励措施

3.4.1 明确考核重点

要转变传统的指标考核理念,而是要将对公存款增量市场份额作为考核计分的标准,将提升市场份额作为考核的重点内容,落实过程化考核。同时,也需要针对对公存款的贡献度设计考核计分规则,突出多劳多得的考核理念,调动员工的积极性。

3.4.2 提高资源配置的合理性

由于对公存款业务是商业银行经营的重要基础,所以应考虑设立专项的效益工资。首先,针对大型企业、重点客户的营销维护,应给予充分的资金支持,确保营销的有效性,避免客户的流失;其次,利用专项费用开展专项活动,鼓励营销活动的多样化发展,满足营销组织工作的针对性需求。

3.4.3 优化激励机制

首先,针对对公存款业务中贡献较大的个人或团队应给予充分奖励,进而提高团队的凝聚力和员工的积极性,确保营销组织工作的高效进行。其次,立足公平、公正、公开的原则,通过精细化的激励机制,将考核与激励联系在一起,拉开营销人员的收入差距,进而形成良性的内部竞争。

3.5 有效落实动态管控

3.5.1 落实业务的全过程管理

首先,应构建有效的定期监测机制,针对大额资金要做到全过程管理,并针对异常的流动情况与客户实际沟通,确定资金流向的科学性,针对大额资金必须做到每日监测、每周通报,确保对公存款的流动始终处在掌控范围;其次,加强信息技术的应用,通过充分利用信息技术和信息系统,就能够明确资金流入、流出的来源与去处,就能为对公存款业务提供有力的数据支持,确保大额资金的及时营销。

3.5.2 提高业务的规范性

商业银行在开展对公存款业务时,必须始终遵守监管部门的规定,确保合理、合规地开展业务。首先,严禁降低产品门槛,要通过创新特色产品来吸引客户,加强对公产品的吸引力;其次,摒弃“冲时点”的理念,确保存款偏离度始终处在监管范围之内。确保资金来源的合理合法、真实可靠,做好“洗钱”风险的预防。

4 结束语

综上所述,在全新的时代背景下商业银行的转型发展势在必行,而优化对公存款业务则是其中的重点内容,也是提高银行竞争力的有效手段。因此商业银行应立足金融市场的改革与发展趋势,积极转变经营理念,确保营销管理的有效性,从各个方面减少对公业务拓展的阻碍,进而提高商业银行的经营效益,为商业银行的稳定、长远发展奠定基础。

参考文献:

- [1] 宋一锋. XY银行大连分行对公存款营销策略研究[D]. 大连理工大学, 2021.
- [2] 王荣. 新形势下农行对公存款营销途径探讨[J]. 中国乡镇企业会计, 2020(11): 109-110.
- [3] 于文洁. 浅谈银行对公存款营销的几点策略[J]. 知识经济, 2020(18): 45+69.
- [4] 徐鹏. 商业银行个人存款业务发展呈现出的特征分析[J]. 老字号品牌营销, 2019(11): 20-22.
- [5] 吕品. 商业银行存款业务拓展策略思考[J]. 中外企业家, 2019(23): 47.
- [6] 徐文婷. 安徽Z银行对公存款业务销售渠道现状分析及改进策略研究[D]. 安徽大学, 2019.
- [7] 卢忠军, 刘梅梅. 浅析商业银行基层银行发展对公存款的几点思考[J]. 现代经济信息, 2019(01): 336.

作者简介:

陈润(1982.5-),男,汉族,重庆黔江人,中级经济师,大学本科,主要从事银行业对公业务版块的相关工作。研究方向:对公存款,银行业务。