

农行外汇业务面临的主要问题和对策建议

——荆州农行外汇业务现状调查

张顺华

随着我国经济体制改革和区域经济发展战略的逐步深入,中西部的涉外经济也逐渐活跃,各大商业银行日益热衷外汇业务这块新兴市场。荆州农行经过最近三年的提速发展,其外汇业务也呈现出业绩年年快速发展的好形势。本人对该行做了一定的专题调查,旨在交流经验,探讨现阶段地州市州分行外汇业务面临的主要问题和对策建议。

一、荆州农行外汇业务发展概况

荆州全辖现有外汇业务网点26个,其中A类资格网点19个,B类资格网点6个,具有国际业务专门机构和从业人员的网点4个。2004年度荆州农行国际结算量在湖北省农行地州市州分行中占比32.5%。近三年同业国际结算概况。一是全辖国际结算业务总量增长速度加快。2002年总量仅为24114万美元,2003年比同期增长21.4%,2004年比同期增长39.7%,总量达到40428万美元;二是荆州农行国际结算发展速度稳步加快,市场份额逐年提升,同业份额实现第一。2002年荆州农行结算量为7319万美元,2003年为10378万美元,比上年同期增长41.8%,2004年达到16050万美元,比上年同期增长54.7%,远高于全辖结算总量的增长速度,而且市场份额逐年以5个百分点左右的速度递增,

2004年达到39.7%,超过中国银行1.7个百分点;三是中行是农行强有力的竞争对手,两者现状旗鼓相当。

进出口企业的主要行业分布一是荆州市有效进出口企业不够多,总量不够大。2004年度全辖在册外汇企业267户,其中贸易项下实际发生货物报关的有120余户,进出口总额为29474万美元;二是进出口额的行业分布集中。生物化工行业全年进出口额为13657万美元,占比46.3%,汽车机电行业进出口额为5784万美元,占比19.6%,其他行业合计为10033万美元,占比34%;三是进出口额排前10名的企业占据市场主导,大型客户较少。前10名企业分别为生物化工和汽车机电行业各3户、水产畜禽2户、纺织鞋业和造纸板材行业各1户,进出口额合计20267万美元,全辖占比68.8%。其中年进出口额超1000万美元的较大型企业只有5户,分别为生物化工2户,汽车机电、纺织、造纸各1户;四是荆州农行外汇客户行业分布较全面,但对前10名客户的市场份额占有不高,无行业垄断优势。2004年度荆州农行贸易项下结算客户有48户,现有的主要行业基本都具有,在农行办理进出口10356万美元,市场占比35.1%。全辖排前10名的客户有5户与农行有结算往来,分别是生物化工行

业3户、水产和造纸行业各1户,在农行办理进出口7124万美元,占前10名企业进出口的35.2%,无行业垄断优势,且在汽车机电和纺织鞋业方面存在重点客户空白。

二、当前外汇业务发展存在的主要问题和原因

(一)外汇业务资源配置欠合理,考核机制乏力,影响了营销工作的渗透性。首先是外汇业务费用分配总额较低。由于现阶段外汇业务市场总量不大,单项效益在全行系统占比很低,直接效应不明显,在全行业务经营考核体系中所占分值很低。荆州分行对专业支行(国际业务部)的考核分值中国际结算占25%,对其他支行考核的国际结算占2%。在当前农行自上而下紧紧围绕抓本币存款,放本币贷款、争票据市场、抢代理业务的主流氛围中,大部分经营行轻视甚至放弃了2%的国际业务费用,宁可靠多抓本币业务以弥补这2%的缺口;其次是对专业支行考核机制欠合理,带来了专业支行不够专业的现象。荆州分行对专业支行经营考核分值分配为国际结算量占25%、利润占60%、本币存款占15%。由于对该支行每年的利润计划都是在上年含有本币业务利润的基础上予以扩张下达,利润分值考核没有本外币之分,往往使得该支行每年都要花更多人力、物力和财力寻

求本币信贷和存款项目来完成本年度的相应计划,另外日常工作中还随时面临着代理保险、基金等一系列中间业务任务,这种集本外币于一身的单点专业支行负重前行,十分疲惫;其三是外汇业务缺乏专项奖励措施,本币存款、收息、中间业务等均有超额奖、先进奖、贡献奖等,但外汇业务在该方面还是空白。

(二)思想认识仍存在偏差,人力资源十分短缺,影响了外汇业务普及速度。思想认识方面:首先是传统的重本思想,认为本币业务发展余地大,容易出业绩,外汇业务市场小,竞争更激烈;二是落后的国际贸易观,认为客户国内无市场,怎能有国际市场;三是无知的恐惧心理,认为外汇客户面对的国际市场不可捉摸,特别是购销两头都在外的外资企业更难控制,还有人认为本币结算不在农行,国际结算就不能做,本币信贷不在农行,国际贸易融资就不能做;四是消极的悲观心态,认为农行在国际业务方面的技术手段、人员素质、市场份额先天就不如人,难有发展空间。人力资源方面:荆州农行外汇业务人员在近几年虽然有所增加,但也只是对重点区域的个别支行或重点支行的个别网点的外汇专兼职人员培训相对过去有所加强,全行对外汇业务比较了解的人员不过10人,其中从事专职工作的人员只有4人,导致目前很多本该设置的专业岗、内外勤岗都不能专设和分离。

(三)结算专业化分工程度低,国际贸易融资授信过于严格,影响了当前外汇业务的办理效率。一是结算专业化分工程度低。荆州中行国际业务部在清算、进口、出口、国际收支申报、贸易融资等岗位上实行了专职分工、专人办理,对出口托收、信用证项下交单能自行对国外寄单,国际贸

易融资业务由专门部门负责。荆州农行国际业务部的专职人员仅3人,部门和岗位分工不明细,工作压力大、效率低;二是国际贸易融资授信过于严格,缺乏灵活性。当前农行实行本外币统一授信和国际贸易融资切块使用的管理方式,使得国际贸易融资授信受诸多因素限制,这样对于两年内新建外汇企业和集团公司下专业进出口公司的评级和授信带来了较大障碍,同时难于做到随着外汇客户进出口业务量的增长而及时变化授信额度。

(四)国际贸易融资风险认识模糊,规避手段落后,带来了外汇业务风险的潜在积累。当前一些客户经理在外汇业务经办中对国际贸易融资风险的认识存在两个极端现象,要么认为风险很大,要么认为风险很小。前者是没有认清国际贸易融资与一般流动资金贷款的根本区别,而是以本币信贷业务的传统思维认为外汇客户如果盈利能力较低,或现金流量较小,或资产负债率较高,或不能提供足额的固定资产抵押担保,则国际贸易融资业务就绝不能做,或者在出现一笔逾期风险后就有了“十年怕井绳”的感觉,停办客户的所有融资业务,导致客户经营难于持续和客户流失,甚至使得本来可以有效规避的风险人为地让其形成了事实风险;后者是过度信任国际贸易融资的自偿性,或者认为能有国际市场的客户其技术水平就很高,管理水平也很好,并对客户自身及其贸易关系不予全面了解,对客户的所有融资需求来者不拒,也不采取任何防范手段,一旦出现风险束手无策。

(五)现有产品资源利用不充分,结算费率定价不够灵活,影响了农行对大中型优质客户的深层次开发。农行现有的外汇结算产品与湖北省地市州区域的各大

银行相比差别不是很大,但实际正在应用的产品比同业少得多,外汇产品利用率不高。荆州中行两年前就可以办理货到付款(T/T)项下押汇、赊销(O/A)项下出口押汇、进口押汇等,但荆州农行一直不能顺利开办。除此之外,农行的结算费率定价灵活性不强,缺乏一套根据客户为农行带来综合效益来确定费用的市场型定价制度。荆州中行与优质客户都有结算定价协议,能把握主动性,荆州农行往往处于被动局面。

三、做好当前外汇业务的主要措施和建议

(一)适时做好新的战略定位。近几年荆州农行外汇业务取得了阶段性的成功,业务发展步入了快车道,在一定程度上打下了能与同业抗衡的基础,但在大型优质客户的市场份额和发展速度的持续保持上与同业仍存在较大差距,有必要进行新的战略选择。首先应该把全市进出口额前10名的大中型优质外汇客户作为战略主攻目标。因为前10名客户占据了全市进出口总量68.8%的份额,荆州农行对其仅占35.2%;其次要将新投资的有前景的外汇企业视为持续发展的主要力量。因为这类企业很可能就是本地区三年后外贸经济的主要来源,而且往往在建设投资期会有大量外汇资本金现金流,能为银行带来结算零风险综合效益高的好处;其三是要巩固和维护好现有的优质外向型中小企业,着重分析其市场供应-工厂生产-贸易销售链的稳定性和成长性,对发展前景不容乐观,生产销售长期不稳定的客户应该加大退出力度。

(二)综合运用市场营销策略。第一,产品创新与差异化策略。国际结算产品的一个特性就是易模仿性,目前农行的国际结算产品基本都是处于与同业跟进的位置,而且还有一些产品虽有

操作设计但没有实施,比如当前亟待对一些优质外汇客户推出出口T/T货到付款项下融资、赊销(O/A)项下融资、进口押汇等产品,以尽快缩小与同业的落后差异;第二,成本领导策略。市场经济中的成本和差异化是相辅相成的,没有先进的差异化自然以低价格跟进市场,存在先进的差异化可以以更高价格领导市场。对于农行国际结算产品的现状,关键是要建立灵活的有弹性的费率机制,取得运用的主动性。

(三)强化业务经营机构和经营队伍的专业化。与中行和其他主要股份制商业银行相比,湖北省地市州农行的外汇业务经营机构和经营队伍的专业化分工程度存在较大差距。根据当前人力资源和上下体制的实际,可以进行“部门统一,岗位分离”的专业化操作设计,以抗衡同业的专业化程度。建议:在同一部门下实行清算、进口、出口、国际收支申报、融资等流水型、一体化的专业岗位。可以借鉴深圳发展银行CPS经验(以票据业务为核心的企业短期融资解决方案),在市分行国际业务部内构建以单证处理为核心的企业国际结算解决中心(简称CIS)。CIS强调以单证处理的专业化、BIBS专业系统、ABIS优势网络以及现有整套金融产品为业务平台,根据企业的具体需求为企业设计并提供集约化、专业化、个性化的一揽子业务解决方案和服务。并通过CIS进一步明确专业支行(国际业务部)的职能,强化业务经营机构和经营队伍的专业化,提高业务处理效率。

(四)加强业务培训和思想的传导。一是对重点区域的重点支行以及重点支行的重点网点要进行重点培训;二是对涉外临柜员工、客户经理、信贷人员、法律事务人员、审计监察人员和各支行领导班子要进行外汇业务专题

式培训;三是强化思想认识的传导,一方面要传导外汇业务的重要性,现在国内好企业争着“走出去”,国外好客户抢着“走进来”,重视外汇业务的发展问题是我国经济增长和社会发展的必然要求。对于银行业来说外汇业务是同业竞争中有效的切入点和当前市场条件下新的利润增长点,也是调整农行经营模式和产品结构的一条重要途径,另一方面传导外汇业务的综合增效点,例如营销一票出口交单除了能带来手续费中间业务收入,还可能带来押汇利息收入、结售汇收益、本外币存款和资金流的增加,以及代理货物运输保险等。

(五)增强国际贸易融资授信的灵活性。为了适应国际贸易融资的强流动性和强时效性,促进外汇业务办理效率的提高,对国际贸易融资授信不应拘泥于本币信贷业务授信的传统规则。建议:一是要在分析企业信用等级、各项财务指标、产业及行业现状、经营和管理能力等因素外,应更多分析直接的涉外因素,如企业年进出口额、进出口项下180天内应收应付款项平均额、季节性进出口峰值,以及多年来收付汇记录等,强化国际贸易融资的自偿性;二是省分行对外贸经济比较活跃,同业竞争较激烈的地市州分行,适当下放统一授信额度内国际贸易融资切块授信审批权,或者对特定的外汇客户,特定的融品种下放授信审批权,实行市分行对省分行的报备制。

(六)创新多元化的风险控制手段。首先应该加强对外汇企业一般流动资金贷款的监控。从理论上讲,对于一个无大型新建项目、正常的进出口企业,在由银行提供一定的启动资金、减免保证金开证和出口融资业务后,该企业不应该有更多的本币信贷需求。在当前“重本轻外”思想的作

用下,经营行往往以本币信贷挤压国际贸易融资授信,同时企业进出口业务倒逼银行追加融资授信额度,在一定程度上可以认为对这种企业的本币信贷风险远大于国际贸易融资的风险;二是要认清融资产品之间的风险区别。特别是进口融资产品要比报关已完结的出口融资产品风险大得多,经营行对国际贸易融资授信额度在进口和出口上应有适当的比例测算和控制;三是除了尽可能落实有效的各种担保手续外,要更多采用技术性手段和产品联合来规避风险。例如:利用出口退税托管账户对国际贸易融资业务进行质押担保,用L/C、D/P、D/A出口交单项下托收账款(或融资款)对减免保证金开证作质押担保(或保证金),用T/T、O/A项下应收账款(或融资款)作其他国际贸易融资质押担保(或保证金),用收汇环境好的新的出口交单押汇对个别逾期的交单押汇置换以转嫁收汇风险等等。

(七)强化考核激励机制。为了促进专业支行专业化,营造市场营销合力,现阶段的考核激励机制很有必要进一步强化。首先是强化专业支行的专业考核。有必要根据外汇业务增长目标,效益贡献度等因素,进一步提高国际结算和外汇业务利润的考核分值,尽可能降低甚至取消本币业务的考核;其次是适当增加其他经营行外汇业务的考核权重,增设超额奖励分值,任务完成好坏与经营行行长或分管行长年度评先工作挂钩;三是设立专项奖励费用。将外汇业务有关计划任务由国际业务、公司、信贷、个人等相关部门共同承担,按完成情况考核奖罚,对有关客户经理设立国际业务“新客户开发奖”、“超额提成奖”等。

作者单位:农行荆州分行
责任编辑:杨敏