

理论研究

# 如何完善农商银行公司治理机制

许臻

随着金融体制改革的不断深化,目前,我国的农村信用联社大多通过股份制改造变身为了农商银行,而如何完善公司治理机制已成为农商银行迫切而亟需解决的问题。

## 股东大会层面

1. 认真执行“三重一大”制度。根据党委会、董事会、行长办公会、职工代表大会四个“三重一大”决策主体的决策范围、内容、决策方式和程序、责任追究、监督检查以及回避制度等内容,将操作日常化、标准化;同时不断修订完善“三重一大”实施办法密切相关的内部管理制度、授权管理办法、实施流程等配套制度,提高农商银行决策水平、增强法人治理的科学性和有效性。

2. 强化党委核心领导作用。充分发挥党委会前置作用,每月至少召开一次党委会,按照“三重一大”决策制度实施办法,强化党委在企业治理中把方向、管大局、保落实的政治地位;充分发挥党组织在公司治理、日常经营管理和内控体系的核心作用,始终坚持党对农商银行工作的绝对领导,着力完善党委统揽发展的公司治理机制,实现各治理主体在党委领导下依法、规范、科学、民主决策。

3. 严格股东大会日常运作。在法律要求和公司章程的基础上,贯彻股

东权利,充分尊重股东决策表决权,坚持股东大会“一股一票”的表决原则,充分尊重股东的意见,对待股东不受股权数量影响,平等对待股东;严格按照监管部门的时间要求,在年度结束后的6个月内召开股东大会,对召开的流程程序,符合法律规定,同时提前将相关提案等内容交由监管部门审核;严格落实整改要求,对质押股权超过50%的股东限制其表决权,并通过《告知函》的形式通知股东,提前与股东做好沟通解释。

4. 认真履行股东大会审议职责。依法认真履行权力机构的职责,行使国家法律及本行章程规定的相应职责;尤其是按照监管部门的规定,审议董事、监事薪酬安排及年度和润审批方案;定期根据监管部门的相关要求,对章程进行不断修订完善,使其符合国家方针、政策要求,为企业的经营发展提供有效的保障。

## 董事会层面

1. 明确董事会职责定位。董事会根据《商业银行公司治理指引》相关要求,明确治理主体责任,切实承担起公司治理的最终责任,协调治理主体各司其职,确保激励约束机制有效运行;董事会将进一步明确农商银行的发展方向,制定清晰、可执行的稳健发展战略,

并对战略的执行进行监督,同时根据环境的变化进行修订,立足自身特点,找到具有特色化和差异化的核心竞争力;推进专业化发展,立足社区、支农支小的战略定位,发挥在网点、品牌以及机制、体制等方面长期积淀积累下来的优势,巩固传统强项和优势地位;坚持改革创新,重点推进特色化发展,并进行结构调整,加强各类业务产品开发,提高中间业务收入,增强整体竞争实力;依法合规经营,确保稳健发展,强化风险管理规划,从“框架、制度、管理、操作”四个方面,推进全面风险管理;逐步完善董事尤其是外部董事、独立董事的选拔机制,使董事结构和能力更加符合全行发展需求。

2. 加强董事会内部机制建设。强化董事会的独立性和民主科学决策机制,明确董事会经营管理事项的决策权,由董事会授予高管层职权并对其履行监督评价,决策权和执行权实现分离;同时加强董事会制度建设,建立健全董事和高管人员考核制度,以及独立董事激励约束机制,不断完善董事会议事规则和重大事项投票表决制度,依法进行信息披露,强化市场监督和约束。

## 监事会层面

1. 促进监事会工作规范化。根据国家相关法律法规及公司章程等有关

经验探讨

## 信贷全流程风险管理初探

伏焕忠 赵海林

信贷风险已经成为银行信贷领域风险多发、高发的重点范畴。因此,加强信贷风险管理实现信贷资产高质态运行,已成为中小金融机构信贷风险管控的重要环节,笔者结合工作实际,对信贷全流程风险管理进行初步探讨。

### 建好架构厘责任 提升素质守职责

一是强化业务培训,提升信贷队伍素质。构建“业务部室学管理、审查人员学流程、客户经理学手续”贯穿整个业务条线的“三位一体”学习机制,在确保整个条线人员能够做到廉洁自律的同时,进一步提高对操作流程和规章制度的掌控能力。二是强化流程管理,从源头防控风险。细化调查、审查、审批、发放、支付、贷后管理等岗位操作履职的标准,将各业务环节的尽职要求以制度方式固化,为信贷操作提供更具体的参考,为尽职评价提供更明确的标尺,提高工作的尽职水平。三是实施“三台分离”,有效发挥监督机制。即营销、调查、审查相分离制度,实行分散营销,集中调查、集中放款,达到相互监督,相互制约,有效规避道德和操作风险。四是理顺信贷管理架构。建立以客户为中心,以风险控制为主线,职责清晰、相互制衡、协调高效,符合农商银行特点的信贷运行机制,加快推进信贷营销、审查审批、风险控制、放款、贷款管理等环节的尽职要求,提升各环节人员的风险拦截作用。

要真实反映风险状况,不要参杂任何主观臆断的成分。

### 合规审查慎严密 做实过程控风险

一是要做好“三核二问一寻查”工作。具体是核查资料的真实性,核验合同协议的真伪性,核对借款方、担保方当事人身份和意愿性,在此过程中,发现疑点即时通过电话、信函等手段与对方进行核证;二问,问清经营总规模、项目总投入、产能、销售、盈利水平、资金周转次数和应收款回笼频率;三问,问清经营地点、家庭住址、资产整体状况;二是在认真做好“三核二问一寻查”的基础上,进一步提高对操作规范和规章制度的掌控能力。二是强化流程管理,从源头防控风险。细化调查、审查、审批、发放、支付、贷后管理等岗位操作履职的标准,将各业务环节的尽职要求以制度方式固化,为信贷操作提供更具体的参考,为尽职评价提供更明确的标尺,提高工作的尽职水平。三是实施“三台分离”,有效发挥监督机制。即营销、调查、审查相分离制度,实行分散营销,集中调查、集中放款,达到相互监督,相互制约,有效规避道德和操作风险。四是理顺信贷管理架构。建立以客户为中心,以风险控制为主线,职责清晰、相互制衡、协调高效,符合农商银行特点的信贷运行机制,加快推进信贷营销、审查审批、风险控制、放款、贷款管理等环节的尽职要求,提升各环节人员的风险拦截作用。

### 贷后检查勤验证 掌控风险重过程

一是回访验证落实到位,及时发现风险苗头。为确保贷后回访合规并能够落到实处,特别要重视首次贷后回访工作的重要性,总行应成立贷后回访中心,采用电话回访形式,在贷款发放后次工作日,对贷款客户进行回访。每天电话回访结束后,对回访中发现的可疑客户进行分类汇总,由信贷合规检查人员进行现场核实。二是做好交流沟通,及时掌握风险动态。客户经理要认真做好贷后季年检工作。通过季检、年检,做好与客户交流沟通,及时掌握借款人的生产经营情况、思想动态,以便于对风险状况做出及时的判断。三是强化贷后检查,切实做好风险预警。成立信贷合规检查队伍,实现管理与监督相分离,重点对信贷全流程管理进行常态化、突击性检查,确保贷后管理工作的持续性、有效性。做实贷后管理检查各项工作,尽早揭示和处理风险,并引导贷前调查工作做细做实,保证信贷全流程管理有效运行。

(作者单位:江苏泗阳农商银行)

刘婧

当前,正值农信社业务改革转型的关键时期,面对复杂的经济金融新形势,农信社怎样牢牢把握改革发展脉搏,把党组织真正建设成为农信社工作的领导核心,为其经营发展提供坚强有力的组织保证,是当前农信社党建工作的核心和使命。

### 认真履行责任 强化责任担当

一是从责任上抓落实。抓牢党建责任这个“牛鼻子”,完善一把手亲自抓、分管领导直接抓、片区支部具体抓、党员干部自觉抓的工作机制;认真履行好统筹协调、深研细抓、组织推动、指导引领“四大责任”,要以上率下、上下联动,从严传导,压紧压实管党治党的主体责任,真正形成农信社党委统一领导、齐抓共管的合力。二是从制度上促保障。进一步完善党委内部的议事和决策机制及重大事项集体决策制度,积极开展“书记接待日”活动;加强建章立制,梳理和修订党委议事、中心组学习、“三会一课”等制度;在思想上高度重视,行动上坚定自觉,措施上务求管用,真正把党支部建设成为推动工作、凝聚人心、服务群众的坚强战斗堡垒。三是从考核上强推动。以强化党委管党、从严治党为根本,以落实党建责任制为核心,以量化考核为关键,以改进提升工作为出发点,落脚点;着力在确定考核内容、抓实考核过程、强化结果运用和拓展考核成效上积极探索实

### 加强基层党建 筑牢战斗堡垒

一是合理设置基层支部机构。根据行政区划与网点分布,本着精干、高效、协调和优化结构,合理设置基层支部“堡垒”。按照“一岗双责”的原则,既侧重经营业务能力,又强调政工业务素质,努力选优配强基层党组织班子,为党建工作和经营管理工作的融合提供坚实的保证;统筹推进支部建设和党员空白区域,积极发挥党的基层组织战斗堡垒和党员先锋模范作用,实现党员在基层网点全覆盖。二是强化阵地建设。以“八小工程”建设为依托,加强支部党员活动室建设,达到有场所、有设施、有标志、有党旗、有书报、有制度的“六有”标准;积极开展内容丰富、形式多样的主题实践活动,充分把阵地建设渗透到党员日常的工作和生活中,让党建阵地成为党员干部学习的“充电宝”和文化生活的“加油站”;逐步扩大党建工作的影响力和渗透力,让党支部成为凝心聚力的“吸铁石”,增强基层党组织的凝聚力、战斗力和归属感。三是

抓好后进支部整顿提升。建立基层党建“七抓七查”机制,定期组织对辖内党支部党建工作专项指导整改,跟踪问效,有效解决基层党建“形实软”的现象,全力确保后进支部转化升级。

### 强化党员管理 激发内生动力

一是强化理想信念教育。把思想政治学习作为加强党建工作的首要任务来抓,强化“四个意识”,坚定“四个自信”,推进全体党员和职工的理论学习,不断加强学习的针对性,注重实效性。对党员领导干部,着重加强科学发展观和正确的政绩观、群众观的教育;对普通党员,着重加强理想信念、宗旨观念和职业技能的教育培训。二是巩固作风建设成果。继续以踏石留印、抓铁有痕的劲头坚决整治“四风”。坚持问题导向,认真对照上级巡视反馈意见,党的群众路线教育实践活动、“三严三实”专题教育和“两学一做”学习教育对照检查发现的问题,实行“清单制+责任制”管理,逐项开展自查,逐一建立整改台账,制定整改方案,着力完善制度机制,固化整改成效,从根源上解决问题。三是加强党风廉政建设。进一步落实“两个责任”,认真履行党风廉政建设责任制,健全责任清单,层层签订责任书,逐级传导压力,形成“党委主体责任、书记第一责任、纪委监督责任、各条线部门具体落实”的强大工作合力,推动从严治党、正

### 围绕中心工作 推进党建融合

一是创新顶层设计,积极谋划转型。农信社党委班子要主动将党建工作与经营管理对接,谋划顶层设计;针对区域经济特点和自身实际,树立“业绩就是贡献,数据就是尊严”理念,围绕“强基固本、开拓创新、提质增效”的经营思路,推进发展模式转变。二是量化党建经营考核指标。以农信社战略为导向,围绕经营中心工作,量化考核机制;将战略目标任务分解到各基层党组织和每一位党员,细化目标要求,明确目标任务,形成“层层负责、层层落实”的党建工作格局。三是做好“五个结合”。把党建工作与推进改革发展相结合,把党建工作与“支部共建、双基惠民”相结合,把党建工作与金融精准扶贫相结合,把党建工作与企业文化建设相结合;把企业文化建设作为党建工作引领服务业务经营的切入点,使思想工作更好地适应经营、融入管理。(作者系四川省旺苍县农信社党委书记、理事长)

## 加强农信社党建工作的思考

## 提高农信社网点服务水平的措施

庞敬欣

目前农信社基层网点,尤其是偏远地区,服务工作存在着许多不足,服务方式还停留在注重仪容仪表、微笑服务的初级阶段,在一定程度上影响了农信社的社会形象。而正确认识这些不足,分析成因,并采取有效措施,切实把“以客户为中心”的服务理念落实在工作实践上,对基层信用社进一步加大存贷款营销,拓展各项业务具有重要的现实意义。

### 基层网点服务工作中的问题

(一) 网点环境建设不规范。目前,农信社在文明服务示范窗口标准下,注重了网点硬件环境管理。但在硬件环境建设中存在不征求服务部门的意见,想怎么办就怎么办,结果打造的网点不符合要求和标准;缺少或没有配备必要的服务设施、便民设施,缺少宣传牌等;只致力于网点装修升级,后续维护管理不到位,网点内外服务设施有破损、断裂、褪色、维修不及时等问题存在,导致服务软件建设还没达到标准,服务硬件又形成问题,二者不能平衡发展。

(二) 网点服务管理不达标。有些网点负责人还对服务工作存在认识不清,重视不够、组织不力的问题,认为网点服务就是打造服务环境,配备服务设施,忽略人员服务管理,导致客户投诉时有发生,客户忠诚度下降;在寻找业务经营指标高质量完成的过程中,忽视了服务工作的价值和作用,对服务工作中存

在的问题没有引起重视,没有采取有效的措施改善服务质量,提高服务水平。

(三) 网点服务规范不合格。主要表现在晨会流于形式,不能按照晨会规范流程执行,晨会内容和环节缺失。丧失了晨会调动员工服务积极性等作用;大堂经理作用发挥不好,有的农村基层网点把大堂经理岗变成了“公益岗”,把不适合从事前台年龄较大或责任心不强的员工安排上岗,只是简单指导填单和迎来送往;没有有效发挥引导、营销、分流、维护厅堂秩序等功能,服务效率不高,客户体验不佳,没有起到缓解柜面压力的作用

(四) 柜员服务意识不强。由于网点偏远及柜员工作性质的原因,员工总体年龄偏大,在与网点整体风格的搭配下,习惯于按“老思想”办事,主动服务的理念和意识欠缺;同时固步自封、安于现状的思想严重,“客户第一”“客户就是上帝”变成口号,坐等客户上门,“门难进、脸难看、事难办”的现象还不同程度地存在;思想主导行动,员工办理业务时文明服务用语使用不规范,效率不高,影响了与客户的交流与沟通,消减了客户满意度,形成了无形损失。

(五) 客户维护工作不够好。一是对现有客户信息收集不全,导致对客户结构、层次、对象等情况进行的调查和分析掌握不够。二是客户经理营销方案和服务策略停留在纸上,严重缺乏行动力,想的多做的少,结果被经营淡旺季

覆盖。三是对大客户进行重点维护不到位,与客户的沟通交流不多,导致部分优质客户流失。四是对客户的服务需求调查了解不细,使各项服务措施和产品不能有效发挥作用。

### 提高基层网点规范服务的措施

(一) 转变思想观念,提升服务理念。在服务观念上,坚持以客户为中心,以创新为手段,杜绝“重业务、轻服务”的片面思想,做到既抓业务,又抓服务,多角度地提供优质服务;在服务意识上,把文明规范服务作为提升网点形象、增强网点品牌核心竞争力的高度来建设,抓好抓实。在服务要求上,坚持微笑服务、真心服务、热情服务、主动服务,为客户提供“热情、周到、耐心、细致”的服务,在服务客户的过程中,得到自我价值的肯定和实现,用超前的服务意识,指导优质服务流程,提升客户满意度,创造和提升信用社的无形资产。

(二) 有效配置资源,提高服务效能。一是在优化网点布局,加大网点建设和改造力度的同时,要充分体现以人为本,增加便民设施,设置利率牌、业务品种项目牌、服务收费标准牌等并将收费依据及时更新,提高服务透明度,做好宣传,减少客户疑存和矛盾。二是在打造硬件设施的基础上注重改进软件环境,为组织营销夯实基础,调配适合人员充足服务岗位。例如,大堂经理可以组织“沙龙”活动,进行现场演示、

讲解电子产品的安全性和快捷性,并指导客户使用电话银行、网上银行和自助设备,既加强了电子银行宣传,又拓展了交易渠道,同时减轻了柜员压力,彰显了服务的多样性。

(三) 强化客户细分,提升服务水平。基层网点对农信社客户必须通过有效的服务措施,积极维护和牢固客户关系。一是做好客户细分。利用客户信息管理手册,对各类客户信息资料进行统计分析,并细分为忠诚客户、优质客户和一般客户三类;对忠诚客户,在重要节日及客户的特殊日子,及时进行走访慰问,融洽感情;对优质客户再进一步进行细分,不定期组织相关活动,例如:升官讲座、健康咨询等,增强吸引力,加强宣传,力争将其提升为忠诚客户;对一般客户,要加强各项业务新产品的宣传和推广力度,吸引其经常在信用社办理业务,力争将其提升为优质客户。

(四) 完善服务机制,激发营销活力。可以完善投诉受理机制,通过设置意见簿,投诉电话等开通客户投诉渠道,针对投诉问题,切实完善服务细节;还可以建立柜员等级评选机制,定期对员工进行服务质量考核,根据考核得分对柜员划分等级;结合建立绩效考核机制,合理分配员工薪酬,并严格落实文明服务工作的监督检查,充分调动员工提高服务质量的积极性,强力推进基层网点优质服务工作。(作者单位:吉林省梨树县农信社)

## 做好农商银行宣传工作的着力点

王旭邦

在农商银行改制发展的过程中,信息的作用正在日益凸显。要实现信息宣传工作“对上提供信息、对下鼓舞干劲、对内宣传文化、对外树立形象”的作用,必须增强“动力”强“实力”添“活力”深“潜力”。

(一) 领导重视增动力。要把信息宣传工作放到与业务工作同等重要的位置,指定专人和部门负责信息宣传和报道工作,将信息宣传工作纳入部门和网点头目标责任书考核;选拔具有一定文字、美工、网络技术等专业基础,并热爱信息宣传工作的员工到相应岗位,充实信息宣传队伍;对信息工作人员,提出摸实情、知实情、识外情的要求,在了解同事、学习文件上要先一步,使信息工作者能“高站位”办信息,确保信息工作能全面反映农商银行工作。

(二) 服务中心显实力。宣传工作直接关系到农商银行中心工作,两者之间相互渗透、互为影响、互为促进,要坚持正面宣传为主,唱响主旋律,打好主动仗;舆论引导是信息宣传工作的核心和灵魂,把握正确的舆论导向,必须牢固树立政治意识、大局意识、责任意识,信息宣传工作既要选准基层的某一个点,更要围绕国家金融发展方向和省联社社的改革发展规划,以及农商银行的业务经营大局和中心任务,找准结合点,选好切入点,把握着力点,从实际出发;以行业报刊、杂志、网络以及新兴的微博、微信等新闻媒体资源形成定位明确、特色鲜明、功能互补、覆盖广泛的舆论引导格局,要紧紧围绕农商银行在服务地方经济建设,尤其是服务“三农”,支持农村产业开发、精准扶贫等方面做出的贡献进行宣传报道,不断树立农商银行社会地位和争取在政府和民众的美誉度,努力营造宽松的外部发展氛围。

(三) 企业文化添活力。要着力打造统一的企业文化和企业形象,设计统一的企业形象标识。从网点形象设计、营业环境装修、设备摆放、办公用品、对外宣传品的设计及员工着装、礼仪到户外广告及媒体广告画面的发

布,都要有统一的设计规范和要求,向社会展示农商银行统一规范的社会形象;要广泛宣传企业中涌现出的先进集体和个人,深入挖掘典型事例,宣传先进,鞭策后进,弘扬企业精神,倡导企业价值观,从而促进农商银行稳定健康持续发展;要搭建起企业与员工沟通交流的平台,既要让员工知晓广大员工关注的热点问题,又要让员工明了企业的愿景、使命、价值观,促进企业与员工的价值观念逐渐趋同以实现双赢。

(四) 创新研究挖潜力。一是思路要创新。创新是永恒的主题,是做好新形势下宣传思想工作的力量源泉。首先要勇于创新、善于创新、勤于创新,要不畏艰难、敢为人先,勇于打破常规,革除陈规陋习,树立开拓创新精神,要讲规矩,坚持一切从实际出发,尊重传统,重视经验,在继承的基础上出新意、求实效;要坚持常创新新,再创再新,工作不息、创新不止。二是方式要创新。信息宣传方式要注意与时代发展同步,自当前信息时代的大背景下,更要注意信息宣传线上和线下的深入融合;要在积极抢占公交车站牌、商业中心LED电子显示屏、跨路、大型立柱广告牌等固定式广告宣传的基础上积极创新思路,丰富宣传方式;通过制作农商银行成长视频短片,开通门户网站、微信、微博公众号等公众喜闻乐见的线上主流产品和手段,一方面能有效降低宣传成本,另一方面能快速将农商银行的产品信息传播到更多更广的社会层面,有效树立农商银行新形象。三是渠道要创新。在主流媒体上展示农商银行的新变化,积极参加省、市、县各类大型活动,在各级大型活动中争取好成绩是最好的宣传方式;负责宣传的部门可以分解宣传任务,加强活动宣传的层次性,认真组织动员广大员工参加各类比赛、活动;注重与主流媒体联系,找好与时事和时代背景相符合的切入点,争取多方面的报道、宣传,在主流媒体上唱响农商银行的声音。(作者单位:甘肃民乐农商银行)