

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、体制等方面长期沉淀积累下来的优势,巩固传统强项和优势地位;坚持创新,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进行监督评价,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

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,为信贷操作提供更为具体的参考,为尽职评价提供更为明确的标尺,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,加快推进贷款营销、审查审批、风险控制、放款、贷款清收等各个环节的全流程信贷组织架构建设,切断各岗位存在的利益关联,提高各环节人员的风险拦截作用。

贷前检查勤落实 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门别类汇总统计,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查工作。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,确保贷后管理合规工作的持续性、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。

贷前管理真实细 风险源头早防治

一是提高风险识别,加强信贷风险研判。授信调查人员的风险识别能力,特别是要求对借款人是否诚实守信及所从事的行业前景风险状况如何,能否使其在生产周期后具有还本付息的能力进行正确的判断。二是做细贷前调查,真实了解客户现状。贷前调查工作要做实、做细,对申请授信超过一定额度但不了解其情况的新客户一定要进行细致、深入的贷前调查,做到多走、多问、多看。调查报告

规定,对规范监事会运行的各项规章制度进行全面梳理,查漏补缺;健全监事会的议事形式、检查方法、工作标准,进一步明确监事会的职责范围、工作程序和履职行为;规范提案、风险提示和工作调研等信息资料文本,为监事会充分履职提供制度保障。

2. 推动监事会科学监督。结合工作实际,充分借鉴先进中小商业银行的先进做法,围绕监事会职责不断探索和创新监督工作,及时对行内经营管理、内部控制、风险管理等存在的问题提出改进意见和建议;常态化开展工作座谈,听取不同层面对董事会和经营层履职尽职评价情况,从而将监事会的监督作用落到实处;围绕农商银行的发展战略、市场定位及股东关心的热点难点问题,展开深入调查研究,并及时全面掌握银行经营管理状况,揭示银行经营管理中存在的问题和需改进的方面,督促相关责任部门加以整改落实。

3. 强化沟通交流。采取“走出去”和“引进来”相结合的工作方法,“走出去”即通过调研学习等方式,学习其他商业银行监事会好的做法,开阔工作思路,增长知识,提高能力;“引进来”即邀请其他商业银行监事会成员,通过交流指导等形式,找出自身存在的不足,借鉴好的经验和做法。

(作者系江苏句容农商银行行长)

加强农信社党建工作的思考

◎ 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。

认真履行职责 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和落脚点;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支部分子,为党建工作和经营管理工作的融合提供坚实的保障;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;积极开展内容丰富多彩的主题实践活动,充分把阵地建设渗透到党员干部平时的工作和生活,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。以农信社战略目标为导向,围绕经营中心工作,量化考核机制;将战略目标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)

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,服务硬件已形成问题,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送;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) 柜员服务意识不够强。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“微沙龙”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) 强化对客户细分,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;对优质客户再进行细分,不定期组织相关活动,例如:升客户讲座、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:吉林省梨树县农信联社)

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文字目标责任书考核;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,提出摸上情、知内情、识外情的要求,在了解同事、学习文件上要先行一步,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。宣传工作直接服务于农商银行中心工作,两者之间相互渗透、互为影响、互为促进,要坚持以正面宣传为主,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级联社的改革发展规划,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,树立开拓精神;要讲规律,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;要坚持常创常新,再创新,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度融合;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)