

用新发展理念书写时代答卷

——海安农商银行“三个时代”发展的思考与实践

◎ 徐晓军

进入经济发展新纪元,作为农村金融主力军的农商行,能否踏准时代节拍,交出令人满意的时代答卷。海安农商银行作为江苏苏中区域的一家农村金融机构,发展中坚持市场化、制度化、民主化发展导向,经营管理亮点突出,综合实力持续提升,2017年被中国银监会评为“全国标杆银行”,其中收益可持续能力排名第一,交出了自己的答卷。2018年海安农商银行提出了“新时代、志时代、心时代”发展思路,作为对当前和今后一个时期工作的总体要求,本文简要勾勒了海安农商银行“三个时代”发展的思考与实践。

新时代 发展要守正出新

新时代,是理念更新、模式创新的时代。农商行的新时代,要“守正出新”。一方面强调笃守正道,坚持主责主业和风险防范,将发展的着力点放在实体经济上,同时坚定守住不发生系统性风险的底线;另一方面强调以新致胜,在发展方式、运营模式、风控举措、品牌塑造等方面,融入新基因,打破旧陈规,谋求高质量。

如何专注主业?多年来,海安农商银行坚持开展“增广扩面工程”“小微企业培育计划”,即便在资产荒期间,仍然坚定“咬定青山不放松”,提出“以量补差”的实体经济战略,加大实体经济特别是制造业贷款投放,以信贷投放“量”的增加弥补“差”收窄的影响。截至2017年末,海安农商银行实体经济贷款占比93.81%,制造业贷款投放占比49.8%,制造业贷款余额列南通41家金融机构首位。进入发展的新时代,海安农商银行业务发展的指挥棒依旧指向“主业”不动摇。海安农商银行提出实施党员“赋能助企”计划,通过员工党

员与企业结对,让党员成为企业服务的“温度计”。同时,海安农商银行提出“阳光信贷”提档升级计划,策应乡村振兴战略,强调建立高质量、电子化客户信息档案,全面推广“整村授信”模式,着力构建农村信用体系;着力提升办贷效率,推进小额信用贷款和自助放贷模式,提出两个80%的要求,即确保10万元以下贷款信用方式发放,50万元以下贷款通过自助发放占比均达到80%。

如何守好底线?持续保持低不良占比是控险的第一要务。近年来,海安农商银行落实挂图作战,不良贷款占比牢牢锁定在1.5%以内。2018年,提出信贷资产清源疏浚目标,确保五级分类500万元以上不良贷款全部清收处置到位。在严监管时代下,海安农商银行将2018年定义为“案防严管年”,要求保持案防高压态势,落实员工行为“网格责任区”管理要求,确保“全行建网、网中有格、人员到格、责任到人、措施到位”,为全行发展提供坚强保障。

志时代 科技要加速渗透

志时代,是金融科技、智能银行体验的时代。目前农商行科技系统大多依靠省联社大平台支撑,受专业人才短缺、经营区域限制等影响。农商行现阶段加速科技渗透要从激活本土数据、对接科创需求和打造智能厅堂着手,将传统金融与金融科技有机融合,推进优势互补,更好地服务百姓民生,服务实体发展。

激活本土数据。一要注重发展高质户。强调广开户、开好户、开动户,在提升活卡比例和用卡率上开拓思维,着力淘汰低效卡,将不动户变有效户,逐步发展为高质户。二要注重场景化应用。探索银政合作、银商合作、银医合

作、银校合作,通过丰富的使用场景,打造移动支付闭环。三要强化数据加工应用。启动“数字银行”项目,加快数据仓库建设,加载客户金融数据管理功能,逐步建立与业务发展相适应的客户数据管理体系。

对接科创需求。对于地方性银行而言,现阶段在对接科创需求方面,要加强与政府科技部门对接,通过设立科技支行,支持高新企业、科创企业发展,配套专项服务机制。同时,要加大高层次、高学历、高技术人才创业支持,探索投贷联动模式,试行高端人才创业贷,切实提升科技金融发展效果。

打造智能厅堂。而今金融服务的空间格局发生着深刻的变化。但厅堂仍然是获客的主要渠道,是业务发展的重要载体。2018年,海安农商银行提出星级网点占比50%的要求,将星级网点创建作为检验软硬件水平的重要依据,全力推动卓越品牌服务提质升级,深化6S管理理念,逐步形成由内而生的优质服务品牌。

心时代 文化要厚植优势

心时代,是奋斗者的时代。保持企业长青,需要深厚的文化积淀和价值引领。在培育和涵养文化根基的过程中,海安农商银行将地域人文特色贯穿发展,将“教育之乡”饱含的人才培养理念、“建筑之乡”传承的匠人情怀和“丝绸之路”蕴藏的春蚕奉献精神渗透在企业文化理念中,提倡发展要不忘初心、守住匠心、树立恒心。

不忘初心、树立恒心。近年来,海安农商银行坚持市场化、制度化、民主化原则,保持初心,不忘来处,开发市场需要的产品,主动对接市场诉求,将支农支小服务定

位充分体现到战略制定、经营决策和绩效考核等方面;在制度运行上不谋私利,把权利关进制度的笼子,做到依规治行、依法办事、奖罚分明;在民主管理上,海安农商银行首创“高管全员评价制度”,通过每年班子成员履职情况全员考评,真正让员工充分行使话语权,制度实施六年以来,高管全员评价满意度始终保持98%以上,领导班子连续9年被省联社表彰为“四好领导班子”。

守住匠心。“匠人”的精益求精品格体现在对精细化管理的追求和审慎合规的风险偏好文化上。对于新业务的开办,海安农商银行坚持先研究透彻,再考虑实施,综合全行业务发展实际情况、业务团队具体素质,在充分考察风险前提下,审慎发展新业务;发展中强调注重名单制和限额管理,关注市场流动性紧张重点时点和突发事件,做好资产负债期限匹配和投资久期摆布,强化流动性风险管控。

树立恒心。事业兴衰,以人为本。对于员工培养,海安农商银行强调树立全员创业的价值取向。“千里马”工程是海安农商银行独创的人才培养计划,通过选拔机制建立后备人才库,试行定向聘用式培养,入选人员采用一年试用,期限内不享受岗位待遇,并保持5%淘汰率。目前“千里马”工程到2018年已经进行到2.0版本。而民主化管理一直是保持员工归属感、提升幸福指数的有力抓手。

所谓“旗帜引领方向,方向决定道路”,同样的道理对于一个国家还是一个企业都是相通的。可以说,“新时代、志时代、心时代”是海安农商银行的时代答卷。

(作者系江苏海安农商银行党委书记、董事长)

将吕梁精神根植于农信改革发展之中

◎ 李凤鸣

当前,吕梁农信社正处于改制化险的攻坚期,转型提速的加速期,高质量发展的关键期,把吕梁精神根植于吕梁农信,对做好各项工作意义十分重大。

吕梁农信人一定要深刻认识新时代弘扬吕梁精神的重大意义,坚守革命传统,传承红色基因,汲取精神力量,自觉把吕梁精神融入吕梁农信血脉、植入吕梁农信灵魂,将吕梁精神转化为忠诚担当、攻坚克难、干事创业的责任和激情,化作为建设现代金融企业集群而奋斗的强大精神力量。作为地方银行、百姓银行的吕梁农信社,传承好、弘扬好、实践好吕梁精神,将吕梁精神根植于吕梁农信改革发展实践中,是我们职责所系、使命所在。

一、把吕梁精神根植于吕梁农信,就是要对党忠诚、信念坚定,坚决维护党中央权威和集中统一领导

要在吕梁农信社树立旗帜鲜明讲政治的正确导向,严格遵守政治纪律和政治规矩,保证全系统在政治立场、政治方向、政治原则、政治道路上同党中央保持高度一致。吕梁农信党的组织、全体党员都要向党中央看齐,向党的理论和路线方针政策看齐,向党中央决策部署看齐,增强党内政治生活的政治性、时代性、原则性、战斗性。对党中央、省委、省联社党委制定的政策、做出的决议,要不折不扣坚决执行。要层层压实全面从严治党“主体责任”和“监督责任”,落实“党建工作责任制”,坚持党建工作与经营管理工作同谋划、同部署,两手抓、两手硬。要结合吕梁农信实际,大力弘扬忠诚老实、公道正派、坚持原则、依法依规、清正廉洁、严格自律的价值观,培养积极健康的党内政治文化。

二、把吕梁精神根植于吕梁农信,就是要艰苦奋斗、攻坚克难,坚决打赢打好改制化险攻坚战

越是压力大、困难多,越要用吕梁精神滋养思想、激励行为,真正把吕梁精神转化为推动吕梁农信改制化险的强大动力,以担责不推、遇难不惧的精神气概自我加压,担起改制化险的重任。落实到行动上就是:2018年,岚县要实现农商行挂牌开业,汾阳、方山、交口改制工作将全面启动。其余联社要不等不靠,主动作为,树立“开弓没有回头箭”的思想,确定改制“时间表”,加大“引资、引智、引资”力度,采取多种方式,推动高风险社尽快脱离高风险行列。

三、把吕梁精神根植于吕梁农信,就是要改革创新、勇于担当,走出高质量发展新路

要认真研判经济、金融、市场形势,牢固树立新发展理念,注重传统业务的“稳定性”,在“调结构、稳增长、降成本、控风险”上下功夫;突出金融创新的“多元化”,推进科技信息、资金业务、服务

产品创新;培育新的业务发展“增长极”,加快“信用卡”发行,打造“晋享系列”品牌,拓宽战略合作范围,扎实推动质量变革、效率变革、动力变革。

在信贷管理上,要吃透国家产业政策,转变信贷管理机制,强化信贷风险管控,科学实施考评考核,创新信贷管理方式,提升信贷管理水平和业务发展能力。在财务管理上,要提高费用预算和成本核算意识,做好增收节支,严格执行财经纪律和费用管理制度,持续加强流动性风险管理。在运营管理上,强化现金、印章、账户、特殊业务等制度的落实,适时启用流动银行服务车,试点建设“惠农e站”,探索网点智能转型。在资金营运管理上,继续做好孵化机构入资资格认证与培训,在确保对风险隐患提前预警的前提下,合规合理开展资金业务。在银行卡业务管理上,把控重点环节,规范业务操作,强化技术保障,结合银联风险监控平台建立风险预警机制,预防银行卡风险。在考核奖惩管理上,要充分发挥省联社指导职能,加大对各条线的考核力度。通过信党的组织、全体党员都要向党中央看齐,向党的理论和路线方针政策看齐,向党中央决策部署看齐,增强党内政治生活的政治性、时代性、原则性、战斗性。对党中央、省委、省联社党委制定的政策、做出的决议,要不折不扣坚决执行。要层层压实全面从严治党“主体责任”和“监督责任”,落实“党建工作责任制”,坚持党建工作与经营管理工作同谋划、同部署,两手抓、两手硬。要结合吕梁农信实际,大力弘扬忠诚老实、公道正派、坚持原则、依法依规、清正廉洁、严格自律的价值观,培养积极健康的党内政治文化。

四、吕梁精神根植于吕梁农信,就是要作风优良、清正廉洁,持续推进全面从严治党向纵深发展

要认真贯彻落实加强党风廉政建设的具体要求,以“永远在路上”的韧劲,毫不松懈抓好全市农信社党风廉政建设 and 作风建设。要重点强化政治纪律和组织纪律,带动廉洁纪律、群众纪律、工作纪律、生活纪律严格执行。要充分运用监督执纪“四种形态”,抓早抓小、防微杜渐,惩前毖后、治病救人。要加强纪律教育,强化纪律执行,严查信贷领域腐败现象和违规行为。认真解决职工群众反映强烈的突出问题,最大程度地维护职工群众的根本利益,凝聚推进转型提速的强大合力。要坚持领导带头,不断巩固落实中央八项规定精神成果,坚持不懈整治“四风”问题。要大力弘扬红船精神,永葆奋斗初心、乡土本色和党组织的先进性。要充分履行各级纪检监察部门的监督、执纪、问责职能,加大问责力度,强化督查工作,保障制度执行和工作落实,确保作风在一线锤炼、成效在一线体现。

吕梁农信社各级党组织要把弘扬吕梁精神作为重大政治任务,加强组织领导,坚持常抓不懈,使吕梁精神在吕梁农信系统不断发扬光大。全市广大农信人要立足本职岗位,始终做吕梁精神的坚定传承者、忠实弘扬者、自觉实践者,切实把吕梁精神内化到思想灵魂里、展现到形象风貌上、体现到具体工作中、落实到发展成效上,让吕梁精神在吕梁农信落地生根。

(作者系山西省吕梁市农村信用联社党组书记、理事长)

推进人才战略 提升农商银行核心竞争力

◎ 李秀娟

目前随着互联网金融、利率市场化、金融脱媒等的广泛兴起,农商银行面对的市场环境更加复杂,竞争更加激烈,经营压力越来越大,对整个人才队伍的素质和能力提出了更高要求,实施人才战略成为农商银行加快改革转型、提升核心竞争力的关键举措和必然选择。

农商银行作为支持“三农”发展的金融主力军,亟须一大批懂农业、爱农村、爱农民的“三农”金融人才队伍,必须加快推进人才战略,为农商银行改革转型、提升核心竞争力提供坚强的人力保障。

加强人才队伍引进 打造高素质员工队伍

企业综合竞争力归根到底是人才的竞争。农商银行推进人才战略,首先在于建设一支数量庞大、素质过硬的员工队伍。从人才引进来源看,要合理确定本土生源和外地生源的比例,在确保员工引进质量的前提下,尽可能扩大本地优秀生源数量,巩固并密切员工队伍同本土市场的天然联系;从人才引进类型看,坚持专业人干专业事。既招聘聘

合传统业务要求的柜员、客户经理,又招聘符合理论前瞻要求的高学历、高创新力专业研发人才,推动人才队伍结构不断优化;从人才引进渠道看,既要坚持从高校招聘应届毕业生,夯实人才储备,也要坚持从同业机构、市场单元引进高端优秀人才,引领市场前沿,依靠人才队伍拉动带动全行产学研融合发展。

加强人才队伍培养 为员工成长创造条件

一是强化人才自我提升,推行员工素质提升工程,出台员工学历、技能提升奖励政策,鼓励在岗员工积极参加岗位技能培训、学历继续教育、职称考试等各类在职学习,优化人才队伍的结构和素质。二是强化人才培养,坚持“按需施教、务求实效”的基本原则,针对高管人员、中层干部、基层员工、新招聘员工的不同需要,采取“走出去、请进来”相结合的培训方式,开展多层次、多渠道、全方位的培训,不断提升员工的业务素质和实战技能。三是强化人才竞争,坚持内部“赛马”,注重人才队伍内部挖潜,分专业、分批次配备专业人才;坚持外部“猎

鹰”,注重人才队伍外部引进,特别是引进业务发展亟须的专业性人才,依靠学科带头人激活专业人才队伍。

坚持正确选人用人导向 建立合理激励机制

正确的选人用人导向和合理的激励机制,才能推动人才辈出,才能激发员工潜能,从而为单位作出贡献,进而实现人生价值。农商银行实施人才战略,一方面要坚持正确的选人用人导向,积极营造公开、公平、公正的人才成长环境,实现干部员工队伍协调发展;成为各类人才搭建不同的成长渠道,引导员工做好职业生涯规划,使每一名员工看到自己的成长前景,充分发挥各类人才的作用。另一方面要引入全面竞争的选人用人机制,建立收入与业绩挂钩、按贡献度取酬的差异化工资体系,依据“效益优先、兼顾公平、按劳分配、绩效考核”的原则,以全面考核各项指标、量化考核业绩为核心,完善管理制度和激励机制,在竞争中发现人才,使用人才和造就人才,从而最大限度激发员工创新能力,真正做到人尽其才、才尽其用。

坚持“以人为本”理念 强化企业文化建设

企业文化是一个企业的“灵魂”。农商银行实施人才战略,必须强化企业文化建设,以优秀企业文化提升人才队伍的凝聚力、向心力。一是抓好思想建设。将思想工作放在人才队伍培养的重要位置进行部署,加强对员工的政治理论教育、警示教育、合规文化教育,引导人才队伍树立正确的职业观、政绩观,保持其投身农商银行事业的激情和健康的工作兴趣。二是经常开展文体活动。充分利用“三八”妇女节、“五一”劳动节等节假日,组织开展文艺演出、登山越野等各类文体活动,并定期开展职工运动会、业务技能比赛,引导员工增强团队意识,加强彼此之间了解。三是开展关爱员工活动。持续完善员工福利保障,成立困难员工救助基金,完善“五险一金”以外的员工综合保障计划,提升员工工作生活保障;经常性开展家访活动,从中了解员工日常所思、所想、所作,帮助员工解决实际困难,提高员工生活质量。(作者单位:山东青岛农商银行)

强化经济责任审计绩效评价的思考

◎ 戈志龙

经济审计责任是我国一项重要的审计制度,它主要是考察经济责任人在部门和单位的经济活动中需要承担的经济责任,为检查部门或者是其他部门考核时提供相关的依据。在国家治理中,强化经济责任审计绩效评价可以通过完善经济责任审计绩效评价制度,强化绩效型审计和提高审计效率等方面来进行。因此,本文基于我国国家治理中经济责任的审查制度的研究,对强化经济责任审计绩效评价进行初步的思考和探索。

经济责任审计绩效评价的现实意义

强化经济责任审计绩效评价对加强我国的经济管理具有重要的作用和意义。在国家治理中,经济是促进国家发展和繁荣的基础。而经济责任审计绩效评价通过对我国经济进行监督和管理,从而起到促进生产建设和推动民主政治建设的重要作用。但是,在我国经济的快速发展下,相应的经济责任审计制度还不完善,其在推动全面深化改革中的作用也没有完全发挥出来。因此,在我国国家治理中强化经济责任审计绩效评价是十分迫切和需要的。

经济责任审计绩效评价中出现的問題

(一)经济责任审计绩效评价人员

的素质亟待提高

经济责任审计是一项专业性较强的工作,不同于一般的审计工作,它在审计的过程中会涉及到财务、资产、绩效等多方面的内容,对工作人员的专业素质具有较高的要求。经济责任审计是指在对审计单位或部门的财政、财务等进行审查的基础上作出评价,从而对法定单位和法定单位的代表人或者责任人的经济责任做出真实、有效的评价。因此,经济责任审计的人员需要拥有较高的专业知识和专业素养。但是,在实际工作过程中,许多的审计人员由于知识储备、素养和经验等方面的缺陷,往往达不到这一要求。例如,在对公司财务、资产进行审核后,受多方面因素的影响,其评价无法很好的反映该部门或公司真实的经济状况。这样,就会影响到外界对该部门或单位的态度。

(二)经济责任审计还未形成科学的评价系统

目前,我国经济责任审计没有形成科学、有效的评价系统。如审计人员对被审核的领导干部的经济责任做出真实、有效的评价,从而为领导干部的选拔任用提供较为可靠的依据。在这一过程中,需要建立相关的经济责任审计

的评价系统,要求经济审计人员按照相关规则和办事,才能确保审计工作的可靠性和客观性。但是,在实际运用中我国的经济责任审计评级系统并未建立起来。因此,审计人员在进行经济责任审查时还面临着较多的问题。我国经济责任审计评级系统中的问题主要在审计评价的依据、内容、标准和评价指标方面。首先是审计评价的依据。一些审计人员在进行审计评价的过程中,缺乏逻辑思维和深刻思考的能力,而使得审计评价的结果缺乏全面性和公平性。再者,审计评价的内容方面。由于我国各地方和部门对领导干部的经济责任审计的内容不统一,使得审计人员在进行内容评价时也没有统一的标

准。有些地方的经济责任审计仅限于经济方面,而有些地方扩大到政治和思想方面。审计人员在进行经济责任内容评价的过程中存在较多困扰,也使得审计评价在内容方面出现混乱现象。其次,审计评价的标准方面。目前,我国缺乏全国统一的审计评价标准。这样,大多数审计人员在进行评价时没有可以依靠的凭据,只能根据审查的结果进行真实的反应,而缺少了评价的作用和意义。第三,是审计评价指标方面。由于缺乏公平合理、

科学权威的审计评价系统,审计人员在选择评价指标方面没有严格的约束,带有较大的主观随意性。一些审计人员在进行评价指标选取的过程中,没有经过系统的、严格的考虑,而使得评价的指标缺乏内在逻辑性,对审计评价结果产生了一定影响。

(三)经济审计结果开发运用还不全面

对经济责任审计结果的应用程度,代表着经济责任审计效果是否发挥出来。对于经济责任审计的结果,不同部门可以根据其职能和需要有不同的使用方法。例如,在人事部门,可以用来对领导干部进行审查和考核,从而决定人员任职和选拔的结果。而在纪检监察部门,可以用来对该单位的经济内容进行审查,突出其监督管理的职能。另外,一些地区还根据经济审查的结果建立了相关的制度,比如,审计通报制度,审计结果公开评议制度等。但是,从实际运用效果来看,我国经济审计结果开发运用还不够完善。一些地区的经济审查评价的结果与领导干部的审核、任用和管理方面并没有建立其紧密联系,有些存在问题的领导干部在被任用之后甚至重新开展经济审核评价。也存在一些经济审核结果中出现问题的领

导干部,缺乏相应的管理实施体制,而没有对其进行严格的处理。从这些方面来看,我国的经济审计结果的运用在深度和广度上都不够充分。

强化经济责任审计绩效评价的措施

(一)加强对审计人员管理,全面提高审计人员素质

在强化经济责任审计绩效评价的过程中,应该重视对审计人员的管理,全面提高审计人员的专业知识和综合素质。经济责任审计工作专业性较强,涉及的内容广泛,要求相关工作人员具备较强的专业知识和素养。对此,审计部门可以在人员招聘的过程中进行筛选,提高人员的任职标准。再者,有关部门应该定期组织人员进行系统的培训,不断提高审计人员的自身知识技能。在部门中也可以制订有关制度,鼓励审计人员进行再学习和再教育,全面提高审计人员的综合能力,提升审计工作的质量。

(二)建立完善的经济责任审计绩效评价系统

建立完善的经济责任审计绩效评价系统,是加强我国经济责任审计绩效评价的重要措施。针对我国经济责任审计绩效评价中出现的各种问题。例

如,评价内容、标准和指标等的不统一,都可以通过建立完善的经济责任审计绩效评价系统进行改善。从而对整合经济责任审计绩效评价工作,推动我国经济发展具有重要的促进作用。

(三)突出经济责任审计绩效评价的建设作用

在对经济责任审计结果的利用中,要特别突出经济责任审计绩效评价的建设作用。其中,可以通过向公众发布审计的评级结果,从体制和制度方面对违法违规问题进行深究等,来突出经济责任审计绩效评价的威慑功能作用。向社会公开审计的结果,即利用公众的权利,加强对领导干部的监督 and 制约。经济责任审计绩效评价只是对领导干部的经济责任进行审核和评价,是反应问题的一个过程,而只有通过相关的制度和体制对问题进行解决。经济责任审计绩效评价的作用巨大。但是,目前我国经济责任审计绩效评价还面临着较多的问题。例如,相关的人员素质无法达到要求,缺乏统一的经济责任审计绩效评价系统,以及经济责任审计绩效评价发挥的效用不明显等。针对这些问题,需要对我国经济责任审计绩效评价进行改进,从而起到促进我国经济建设和国家治理的作用。