

# 农商银行如何服务乡村振兴战略

◎ 苏长成

务农重本乃国之大纲。当前,作为地区金融主力军,农商银行应强化责任意识和担当意识,以“等不起”的紧迫感、“慢不得”的危机感和“坐不住”的责任感,持续强化金融服务方式创新,构建普惠金融体系,延伸资金供给触角,提升服务乡村振兴的能力和水平,助力推进农业农村现代化。

## 打造乡村振兴新引擎 促进农业高质量发展

聚合金融资源,信贷投向再精准。准确把握农业供给侧结构性改革和新农村建设过程中所释放出的新动能,深入辖内农区、社区、园区、商区开展走访调研,建立健全客户档案,精准获取金融服务的各类价值信息,从信贷量和投向向上不断调整优化信贷结构,从服务效能和支付渠道上不断提升,全力满足农村各类经营主体日益增长的金融服务需求。着力支持乡村中小微企业发展壮大,金融服务围绕“两增两控”做文章,实现小微企业贷款同比增速、有贷款余额的户数有效增长、合理控制小微企业贷款资产质量水平和贷款综合成本水平。积极响应国家“大众创业、万众创新”号召,全面对接地方创业孵化基地、创业园、科技园,通过提供优惠政策,有效解决返乡创业大学生融资难问题。

聚焦高质量发展,支农领域再拓宽。立足所在地区的乡村资源禀赋特点,以建设国家现代农业示范区为引领,富民增收为导向,推进农业园区化、产业化发展。积极支持优质种植业、高效园艺业、规模畜牧业、特色水产业、农产品加工业和流通服务业等市场潜力大、区域特色明显、附加值高的主导产品和产业。加大对专业大户、家庭农场、农民专业合作社、农业龙头企业为代表的新型经营主体的信贷支持力度。通过提供一揽子针对性高、效益性强的金融产品与服务,助推实现劳动生产的智能化、生产经营的信息

化、农民队伍的专业化,不断拓宽信贷服务乡村振兴战略的新领域。

聚力模式创新,服务手段再丰富。积极策应地区农村土地制度改革,主动对接农村承包地“三权”分置和第二轮土地承包到期后再延长30年政策。在地方政府、人行、银保监部门指导下,审慎稳妥开展农村承包土地经营权、农民住房财产权以及农村集体经营性建设用地使用权抵押贷款业务。针对乡村企业规模小、担保手段单一、抗风险能力弱等情况,通过推广土地抵押贷款、厂房抵押贷款、设备抵押贷款、公司及自然人保证贷款等信贷产品,进一步完善利率定价机制,实行“一企一策、利率区别、弹性定价”政策,有效解决客户贷款“担保难”“融资贵”等问题。根据地域特色创新金融产品,提升服务充分性,大力发放“渔船抵押贷款”支持渔民远洋捕捞,推出“农易贷”“农担贷”等产品支持平原、山区的种植、养殖业。开发“电商贷”扶持农户创业,通过差异化、特色化等金融服务支持乡村商业振兴。

## 描绘美丽乡村新画卷 促进农村生态宜居

围绕建设生态宜居乡村总目标,合理优化配置信贷资源,坚持“有保有压、有扶有控”的信贷经营原则,紧贴环境生态工程落实好环境调控政策,严格控制对地区高耗能、高污染和产能过剩行业的资金投入,逐步压缩信贷规模。加快建立健全适应绿色信贷发展的信用评级、信贷流程和风险控制等规章制度,将环境信息一并纳入企业客户信用评级,对环境不达标的企业在授信准入时实行“一票否决”。不断完善绿色信贷利率定价、内部信用评级、业务审批和内部激励约束机制,有效增加信贷产品供给。有效对接,环境综合服务到位。落

实国家《农村人居环境整治三年行动方案》。以农村垃圾、污水治理和村容村貌提升为重点支持内容,补齐农村人居环境的突出短板。加强农村水环境治理和农村饮用水源保护支持力度,助力农村生态清洁小流域建设。有效对接国家绿色发展战略,重点支持农村污染治理和农村饮用水源保护支持力度,助力农村生态清洁小流域建设。有效对接国家绿色发展战略,重点支持农村污染治理和农村饮用水源保护支持力度,助力农村生态清洁小流域建设。有效对接国家绿色发展战略,重点支持农村污染治理和农村饮用水源保护支持力度,助力农村生态清洁小流域建设。

因地制宜,特色经济支持到位。根据地方特色小镇的产业发展特点,立足资源禀赋、产业积淀和地域特征,以特色产业为核心,兼顾特色文化、特色功能和特色建筑,在特色小镇基础设施、特色产业开发、公共服务体系、土地开发与古镇保护改造等方面加大金融支持力度。按照“精准服务、精准施策”的原则,通过实施差异化的信贷准入、授信审批、考核激励等机制,开发专项金融产品,充分对接路路小镇、温泉小镇、赶海小镇等特色产业的金融需求,发挥普惠金融政策和服务措施在推进特色小镇建设中的积极作用。

## 培育农民增收新动能 促进农民生活富裕

有序搭建普惠金融服务网络。以提档升级农村金融综合服务站为有力抓手,不断规范农村金融服务站建设,在原有的查询、取款、转账、消费等服务基础上,稳步扩展现金、国库、征信、金融消费者权益保护、生活缴费等综合性服务功能,持续推动普惠金融服务向乡村一线延伸。高度重视电子银行业务发展,积极引导客户通过手机银行转账汇款缴费,通过微信银行自主申贷用信

还款,有效降低客户融资成本。通过构建起“物理网点+数字银行+农村金融服务站”的立体化、宽领域、全覆盖的普惠金融服务网络,有效解决农村金融服务的“最后一公里”问题。

有力保障精准扶贫政策落地。准确把握党和政府对扶贫工作的工作部署,做到“五个明确”:明确带动帮扶贫困户的目标,明确精准扶贫的支持重点,明确具体工作措施、明确资源保障和激励政策,明确责任部门和责任人。主动对接地方政府部门及建档立卡贫困户,对于小额扶贫贷款实行优先办理、优先审批、优先发放,做到一户一策、应贷尽贷,有效发挥金融对产业扶贫的带动作用,充分激发贫困群众的内生动力。继续开展好“双进双促”大走访,发挥党建专员、扶贫专员作用,确保贷款投放精准、资金使用精准、扶贫成效精准,实现国家精准扶贫政策在基层落地生根、落地见效。

有效策应消费需求升级趋势。依托农村绿水青山、田园风光、乡土文化等资源,充分发挥乡村各类物质与非物质资源富集的独特优势,在资源配置上优先满足,在金融服务上优先保障,在信贷审批上优先安排,因地制宜支持各类休闲农业、都市农业、乡村旅游、健康产业以及集循环农业、创意农业和农事体验为一体的现代农业、农业主题公园等新业态。活跃农村乡土文化,促进文化传播,使乡村文化与城市潮流相互交融,促进文化价值增值。准确把握农民市民化和农村消费升级发展的新趋势,大力拓展农民进城购房、汽车消费和生活消费信贷业务,创新推广惠农理财、惠农基金、惠农保险等适合农民特点的金融产品,提升农村地区民生金融服务水平,提高农民对乡村振兴战略的获得感和幸福感。

(作者系江苏赣榆农商银行党委书记、董事长)

# 做到“五个带头” 当好“五个表率”

◎ 陈敏

当前,农村信用社正处于由传统金融向现代金融企业的转型时期,经营环境、监管要求、管理体制和经营机制都在发生着深刻的变化,青年员工的理想信念、精神状态、综合素质,是农信社发展活力的重要体现,也是农信社核心竞争力的重要因素。因此,农信社广大青年员工要在转型发展中做到“五个带头”,当好“五个表率”,为农信社高质量发展发展树榜样、立标杆。

一要带头勤奋学习,提升理论水平,争做“信念坚定”的表率。“青年兴则国家兴,青年强则国家强”。知识就是力量,学习就是竞争力。新事物、新知识层出不穷,再好的平台,不加强学习,也如逆水行舟;再精的专业,不加强学习,也会原地踏步。广大农信青年员工要始终把学习作为一种责任、一种修养、一种追求,树立梦想始于学习,事业依靠本领的思想观念,让勤奋学习成为青春远航的动力,让增长本领成为青春搏击的能量。要注重专业知识学习,要熟练掌握科技、法律、管理、金融和计算机等与工作相宜的专业知识,不断积累

经验,增长才干;要强化政治理论学习,补足精神之钙,固化思想之元,坚守职业之本,树立“四个意识”,增强“四个自信”,把坚定理想信念作为安身立命的“主心骨”,作为修身立业的“压舱石”,争当农信转型发展的突击手和后备军。

二要带头遵纪守法,加强党性修养,争做“清正廉洁”的表率。纵观农信社近几年发生的案件,不仅给农信社造成资金损失,还严重影响农信社的声誉;有的不依法办事,使权力游离于法律之外,形成了以权代法、以权压法、以权乱法的惯性思维。从这些腐败案例来看,归根到底都是因为目无法纪,党性修养不够,道德缺失所造成。作为农信青年干部员工,要带头遵守社规,廉洁奉公,勇挑重担,甘于吃苦,坚决抵制和反对不正之风;要带头依法办事,坚持原则不让步,履行程序不变通,凡事要本着对组织负责、对单位负责,对个人负责,做到“守土有责、守土负责、守土尽责”;要时刻保持清醒的头脑,做到在人格上自重、在心灵上自省、在思想上自警、在精神上自

励,纯洁“社交圈”,净化“生活圈”,规矩“工作圈”,着力营造风清气正、健康纯洁的改革环境。

三要带头争先创优,强化责任意识,争做“敢于担当”的表率。“青年有担当,事业才有希望”。当前农信社正处于转型发展的攻坚期,质效提升的爬坡期和各项改革的关键期。因此,广大青年干部员工要始终保持干事创业的朝气、争先进取的志气、攻坚克难的锐气,要以铁的肩膀、钢的意志扛起应肩负的担子。要发扬敢闯、敢干、敢争、敢拼的进取精神,遇到矛盾不怕事、碰到问题不回避,风险面前敢作为,复杂矛盾能化解,真正在攻坚克难中施展才能,在应对考验中提升本领,在推进发展中成就事业。

四要带头转变作风,牢记宗旨使命,争做“服务群众”的表率。农信社的根基在农民,全心全意为农民服务既是农信社的根本宗旨。因此,广大青年干部员工要以群众需求为标准,牢固树立客户为本、群众为先的思想理念,把客户需求作为第一选择,把客户

与群众的利益作为第一考虑,真正做到思想上尊重群众,感情上贴近群众,工作上依靠群众。以群众满意为标准,热心为群众谋福祉,真心为群众办好事、全心为群众谋福祉。

五要带头开拓创新,提高履职能力,争做“勤政务实”的表率。“勤政务实”是做事的根基,开拓创新是发展的动力。当前,面对金融科技浪潮带来的创新挑战,广大青年干部员工要以创新的观念审时度势,采用新思维、新技术对既有的服务模式进行改革和创新,着力为客户打造直达、便捷、高端的服务体系;要在业务流程创新上出实招,加快打造流程银行,尽快达到标准化、规范化、科学化的流程化作业;要在丰富金融产品上下实功,加大研发力度,创新担保方式,着力破解小微企业“贷款难”的瓶颈;要在科技创新上见实效,加快实现线上线下双融合,推动软件硬件双升级,传统网点与智慧银行双互补,推动各项工作在新起点上实现突破。

(作者单位:山西省农村信用联社晋城办事处)

# 破解存款营销难题的实践与思考

## ——以江苏高邮农商银行为例

◎ 张斌

在利率市场化、互联网金融发展的大背景下,随着金融深化改革的不断推进,农商银行的存款营销工作面临着前所未有的挑战和压力。面对竞争和挑战,农商银行如何把握新形势下组织资金工作的新变化,实现持续健康发展。笔者作为农商银行始终扎根农村主阵地,在传承中创新,拓展维护好千家万户的客户群。本文就今年以来,江苏高邮地区组织资金形势进行分析,探析新形势下农商银行的存款营销策略。

## 应对存款营销竞争新形势的主要措施

今年以来,高邮农商银行主动面对新形势、新问题,围绕农村普惠市场、中小企业市场、机关企事业单位、集团客户市场四个层面分别进行存款营销。

找准“主攻点”,巩固储蓄存款市场。结合辖区特色,重点抓好四项专题吸储攻坚活动:一是抓好罗氏沼虾收购资金。罗氏沼虾是高邮重要农业产业,该行在推进手机银行结算的基础上,主动上门服务,将目标紧盯养殖户、经

纪人,采取“捡芝麻”的方式,推进业务经营稳步发展。二是抓好夏粮收购结算资金。从高邮首创电子银行服务粮食资金收购结算以来,该行一直保持多年传统,与当地农发行、粮食局进行沟通对接,全员行动服务粮站、收粮经纪人,做到电子银行结算占不让步和粮食资金营销。针对拆迁区域主要集中在城区及部分乡镇,该行与政府部门对接,组织涉拆迁网点逐户上门,打好服务、宣传、感情“组合拳”。同时,利用点多、面广,与辖内主要拆迁资金兑付的南京银行达成初步合作,拆迁户可在农商银行网点进行兑付,从源头上把控资金走向。四是抓好同业竞争存款营销。该行出台了专项提升市场份额考核办法,激发员工积极性,发挥资源优势,直接奖励到人。

聚焦“突破点”,拓展对公存款市场。重点强化四个方面工作:一是抓好贷款户资金回笼。以“双挂钩”即企业贷款定价与存款严格挂钩,客户经理走出柜台,与贷款客户存款挂钩为抓手,紧盯贷款户的资金回笼。二是抓好招商引资

企业开户。内设企业招商中心和农业招商中心,加强与当地招商办、经信委、市监局沟通,在行政大厅设立专柜为企业办理一站式开户服务,拓展源头渠道。

三是抓好财政性集团客户走访。成立集团客户中心,排定重点存款客户名单,实施专人跟踪服务,充分利用财政资金存款与银行贡献度挂钩政策,争取财政资金倾斜。四是抓好保证金存款营销。“把企业业务与保证金存款一并考核,从存贷业务与利率定价等方面切入营销。

针对“薄弱点”,做实组织资金基础。该行把做实普惠金融作为综合营销拓展的根本,以普惠金融推进经营模式、营销手段、工作作风转型。一是抓好市场拓展,推进整村建档、坚守本源,与最广大居民、商户、小微企业等拉近关系,用服务和真诚打动最基层的客户,夯实存款发展根基,通过客户圈、朋友圈、亲友圈,一带十、十带百,拓展客户渠道。二是抓好厅堂服务。推进赢在大堂和弹性工作制,让柜面员工走出柜台,充当大堂客户经理,学习营销业务,发挥柜面吸存主阵地作用。三组织

推进分层走访。分层次组织客户拜访活动,举办政银企联谊会,获得了政府高度认可和企高度认同。

突出“创新点”,打好“宣传、考核战”。一方面组织首季开门红、夏送清凉等专题宣传活动,宣传农商银行存款利率、结算、服务等各方面优势。组织形式多样、百姓喜闻乐见的宣传活动,试点智能化网点转型,并配置两台机器,通过微信、网站、电视、报纸、显示屏开展立体化宣传。另一方面抓好产品、服务创新。主动与地方政府对接,推进高邮市民卡代发工作。及时分析业务经营情况,主动应对市场竞争;针对同行挖掘存款势头强烈,组织实施“柜面存款保卫战”;针对他行利率定价,及时研究产品包装,实施客户存款差异化定价和组合存款产品;同时,联合移动、联通公司开展厅堂营销,推广手机银行代缴费、校园卡手机银行充值业务等。

## 新形势下农商银行存款营销的几点思考

在倡导高质量发展的新时期,存款

立行也有了新的内涵,农商银行不仅要注重存款数量,更要注重存款的质量,在当前的存款竞争中,农商银行亟需提升自身软实力。

一是逆境而上,做实“普惠金融”,推进增户扩面长效化。普惠金融是农商银行巩固农村蓝海市场,与他行竞争的法宝。针对存量客户分层分类维护,立足增加客户规模,加强客户外拓营销。要推进 CRM 系统应用,以客户关系管理为中心,实现由拉大户外拓营销向面拓营销、增强发展后劲,对大额存款依靠但不依赖,回归本源,把走进千家万户作为拓展存款一级市场的根本,建立存款稳存增存长效机制。

二是顺势而行,聚焦“管理转型”,推进存款营销专业化。农商银行亟需组建一支业务全面、组织协调能力强的大堂经理、公司客户经理、零售客户经理和理财经理在内的客户经理队伍。基层网点作为处在最前沿的营销团队,要充分发挥存款增长的主力军作用,提升赢在大堂、外拓营销工作质效。要强化科技支撑、科技引领,积极借助省联社大科技平台优势,根据市场需求研发

项目,针对不同业务产品、不同的客户、不同的存款金额进行差异化定价,构建便捷高效专业的存款管理体系。

三是知势而为,强化“激励机制”,推进绩效考核市场化。农商银行要充分发发挥绩效考核的指挥棒作用,逐步推进绩效考核市场化,调动全体员工积极性。同时,推广 FTP 考核模式。在利率市场化环境下,既着眼于业务拓展,更要考虑业务成本,运用 FTP 利润实施考核,促进规模、质量和效益协调发展。

四是勇于创新,围绕“客户需求”,推进组织资金特色化。农商银行需要根据所在辖区的农业生产及工业、服务业特色,有针对性采取专项行动抓存款营销。要适应存款理财化的趋势,丰富理财产品线,推进理财、大额存单、电子银行、银行卡等产品组合营销;积极拓展社保卡、市民卡等,丰富应用功能,重点发力手机银行、收银宝扫码支付等移动支付市场。对自身掌握的贷款户资源,开发“存贷通”等产品,结合利率定价,牢牢把握企业代发工资、资金结算、保证金存款等项业务。(作者系江苏高邮农商银行行长)

和内控制度方面,管理者和普通员工享受同等的权利,任何人没有特权。对于具体业务操作者,要牢固树立合法守规的经营理念,严格业务办理流程,抵制任何形式不合法、不合规的业务经营,杜绝由于权力越位导致的业务操作风险。

三是做到业务操作过程的合规。首先,金融行业人员要加强内部控制制度、业务、法律法规知识方面的学习,熟练掌握业务操作技能,防止由于业务不熟练、相关法律法规、内部控制制度了解不透导致的操作风险。其次,加强监督指导,审计、会计(含事后监督)、风险管理等部门。要制订出业务操作检查指导方案,实行定期、不定期和突击检查,做好监督检查和指导,让违规的操作行为没有可乘之机,让一些业务操作不规范行为得到及时纠正和整改。第三,制度落实要到位。建立问题落实的快速处理机制,对于检查发现的问题,严格按照相关法律法规、内部控制制度规定处理,不循私、不包庇,真正打造一个不能违规、不敢违规、自觉守规的良好经营氛围,营造出一个守法合规、充满正能量的业务经营环境。

四是建立良好的用人机制。商业银行是企业化经营,讲究的是利润,靠的是管理,管理权只有掌握在能干事、干成事、品德优、作风良的人手里,才能够促进业务经营健康稳定发展。首先,要选对一位带头人。其应具备较高的政治觉悟,始终与党中央保持高度一致,作风正派,能够守法、合规经营,敢于面对问题、正视问题、处理问题。其次,要选对一位品德高尚的人。一个人的思想品德好坏,决定一个人的事业成败,品质决定品味是衡量一个人的标尺。有能力,但品质低下,只会起到更坏的作用,做事任劳任怨、诚实守信是用人的基本,行业发展,需要的是爱岗敬业、一心为公、踏实肯干的人。一位有责任心、合规经营、有创新进取心的人,才是企业发展所需的人。第三,要选对一个业务精的人。外行任何时候不能领导好内行,这是自然规律,也是多年工作经验的总结。作为金融行业风险防控,一方面要有较高的政治思想品质定位,在业务经营活动中,能够把握正确的政治方向,更重要的是掌握业务理论知识、政策法规,熟练掌握内控制度,能够按章守法做好业务操作。另一方面,要把会说不会做与会说不会说区别开来,把重要岗位交给那些求真务实、务实、有开拓精神,一心为集体有敬业精神的员工。一个单位,一个集体,只有形成一个品德优良、创新求优的团队,才能够有效降低企业经营风险,维护企业的良好信誉,保护企业、员工的权益,提高单位整体的社会形象。

(作者系山东巨野农商银行党委书记、董事长)

近年来,金融行业监管力度不断加大,金融机构被查出问题不少;违规发放贷款、违规推销理财产品等,被监管部门开出天价罚单,高管被问责、对相关责任人员,给出了相应的处罚。从多起案件中可以清楚的看到,问题的发生,多出在部分从业人员让金钱和绩效蒙蔽了双眼,在业务操作过程中,存在有法不依,有规不行,违规操作的问题,让一些不法分子钻了空子,导致银行“内鬼”的出现,造成内部操作问题乱象丛生。种种现象表明,“内鬼”的反向作用,成为导致金融风险发生的重要因素。

从现实情况看,导致“内鬼”的产生,与银行内部经营管理制度落实力度不够有着不可或缺的关系。一方面,制度执行不到位,成为违法、违纪违规操作行为没有可乘之机,让一些业务操作不规范行为得到及时纠正和整改。第三,制度落实要到位。建立问题落实的快速处理机制,对于检查发现的问题,严格按照相关法律法规、内部控制制度规定处理,不循私、不包庇,真正打造一个不能违规、不敢违规、自觉守规的良好经营氛围,营造出一个守法合规、充满正能量的业务经营环境。

四是建立良好的用人机制。商业银行是企业化经营,讲究的是利润,靠的是管理,管理权只有掌握在能干事、干成事、品德优、作风良的人手里,才能够促进业务经营健康稳定发展。首先,要选对一位带头人。其应具备较高的政治觉悟,始终与党中央保持高度一致,作风正派,能够守法、合规经营,敢于面对问题、正视问题、处理问题。其次,要选对一位品德高尚的人。一个人的思想品德好坏,决定一个人的事业成败,品质决定品味是衡量一个人的标尺。有能力,但品质低下,只会起到更坏的作用,做事任劳任怨、诚实守信是用人的基本,行业发展,需要的是爱岗敬业、一心为公、踏实肯干的人。一位有责任心、合规经营、有创新进取心的人,才是企业发展所需的人。第三,要选对一个业务精的人。外行任何时候不能领导好内行,这是自然规律,也是多年工作经验的总结。作为金融行业风险防控,一方面要有较高的政治思想品质定位,在业务经营活动中,能够把握正确的政治方向,更重要的是掌握业务理论知识、政策法规,熟练掌握内控制度,能够按章守法做好业务操作。另一方面,要把会说不会做与会说不会说区别开来,把重要岗位交给那些求真务实、务实、有开拓精神,一心为集体有敬业精神的员工。一个单位,一个集体,只有形成一个品德优良、创新求优的团队,才能够有效降低企业经营风险,维护企业的良好信誉,保护企业、员工的权益,提高单位整体的社会形象。

(作者系山东巨野农商银行党委书记、董事长)

近年来,金融行业监管力度不断加大,金融机构被查出问题不少;违规发放贷款、违规推销理财产品等,被监管部门开出天价罚单,高管被问责、对相关责任人员,给出了相应的处罚。从多起案件中可以清楚的看到,问题的发生,多出在部分从业人员让金钱和绩效蒙蔽了双眼,在业务操作过程中,存在有法不依,有规不行,违规操作的问题,让一些不法分子钻了空子,导致银行“内鬼”的出现,造成内部操作问题乱象丛生。种种现象表明,“内鬼”的反向作用,成为导致金融风险发生的重要因素。