

农信社如何将党建融入公司治理

◎刘弘冰

当前,各级监管机构及主管部门对银行公司治理的要求也是越来越高,银行作为经营风险的企业,基层党建工作的不扎实,极易造成人心涣散,引发道德风险,从而撼动银行业发展的根基,导致公司治理水平低下。

近年来,四川省绵阳市涪城区农信联社广大共产党员立足本职、勤奋工作、开拓进取,在业务经营和金融服务各项工作中,在重大事件、突发事件和关键时刻的考验面前,发挥了先锋模范作用,为农信社改革发展稳定作出了重要贡献。

实践与探索

(一)以党的领导为核心,不断完善内部架构。一是加强组织建设。四川省绵阳市涪城区农信联社始终坚持民主集中制原则,持续开展“三公开”活动,严格党内政治生活,每季度召开中心组(扩大)学习会,组织联社党员进行集中学习。同时着力打造党员队伍、干部队伍、党建工作队伍“三支队伍”,实现“党员队伍优、干部队伍强、党建工作队伍能”的党建新成效、新目标。并由党建办指导将全辖支部建成有各自特色的示范支部,深入推进“党建+”和支部“共建联建”活动,持续深化“双基共建”工程,实现抓业务与抓党建融合从基层开始抓起。如该联社石洞分社通过“双基共建”与石洞乡政府达成一致,率先在涪城区开展“整村授信”工作,取得了良好的成效。二是建立治理结构。健全“三会一层”的法人治理结构和工作制度,树立、优化、明确“三会一层”之间的职责边界,完善“三会一层”及其下设的专门委员会工作职责、议事规则,细化分工合作制度、沟通协调制度和质询监督制度,并建立总经理、监事和高级管理人员的履职职责,切实形成良好运转的“三会一层”的法人治理结构。

安全经营严抓不懈

◎张俊

安全经营抓或不紧等于不抓,抓或不严等于白抓。今年以来,江苏如皋农商银行按照“目标化管理、规范化运作、项目化推进、标准化考核”的总体思路,坚守“平安是发展的前提,安全是效益的基础”的原则,坚持问题导向,举一反三、标本兼治,从“实”抓制度完善,从“细”抓责任落实,从“快”抓设施治理,从“严”抓监督检查,确保全行生产经营安全。

(一)强化组织领导,突出“安全意识在人人”。做好安全生产工作,领导重视是关键,人人有责是基础,精细检查是重点,措施落实是保证。一是如皋农商银行将抓平安安全经营作为树牢“四个意识”、践行“两个维护”的政治要求,时刻绷紧安全经营这根弦,坚持“谁主管、谁负责”的原则,实行班子分工、主管部门牵头协调,相关部门密切配合。安全保卫部作为全行安全经营的主管部门,负责建立健全牵头会办、联席会议、联络员例会、检查考核等各项制度,加强协作配合,主动沟通情况,建立长效机制。各部门认真履行安全生产工作职责,各司其职,密切配合,形成齐抓

(二)以“四个融合”把党的领导融入公司治理各环节。一是在组织架构上,党委核心领导与公司治理程序有机融合。依照公司治理程序,农信社党委班子成员应通过双向进入、交叉任职,分别进入理事会、监事会和高级管理层,如涪城区农信联社按照“三会一层”的组织架构,董事会下设董事会办公室和战略委员会、风险及关联交易控制委员会、提名及薪酬委员会、“三次”委员会、审计委员会5个专门委员会,作为董事会的议事协调机构。监事会下设监事会办公室和监督委员会、提名委员会2个专门委员会。高级经营管理层下设资产负债委员会、财务管理委员会、信贷审批委员会等10个委员会,一方面坚持党的建设与公司治理同步谋划、和谐统一;另一方面联社党委进入“三会一层”融入公司治理结构,有效促进了党委领导核心作用与现代公司治理机制的有机融合。二是在战略决策上,党委统领全局与理事会战略决策有机融合。理事会作为公司治理架构中的决策机构,重点在战略决策、高管管理、薪酬管理和风险管理等方面发挥主导作用。党委重在谋全局、议大事、抓重点,积极提出重大改革发展的意见建议,作为理事会制定战略的重要依据。党委和理事会协调一致、相辅相成、有独立也有配合。三是在监督保障上,党委把关定向与监事会依法履行有机融合。农信联社监事长全面履行监督职责,贯彻执行党委意图,发挥监事会的独立监督作用,以监事会为抓手,对理事会履行战略管理职责、高级管理层实施经营管理成效进行独立监督,及时掌握理事会战略制定和高级管理层战略执行的总体情况,确保农信社改革发展的战略部署及其执行过程符合中央方针政策、符合国家全局利益,切实把党委把关定向作用落到实处。四是在经营管理上,党委推进深化改革与高管层

全权经营有机融合。按照省四川省农信联社“围绕经营抓党建、抓好党建促发展”的目标,涪城区农信社党委不直接干预经营层的日常经营管理,而是由党委副书记担任主任、党委成员担任副主任,把党委的决策意图落实到经营管理计划和发展责任之中。一方面,党委书记以一定形式参与管理决策,如涪城区农信联社以每周召开理事长办公会等方式参与联社重大经营事项决策;另一方面,党委通过各级党组织统领和推进基层经营机构的改革与经营发展。如涪城区农信联社各分社以党支部为作战指挥中心,党员干部为先锋,带头到企业、访农户、进市场,入乡村开展外拓营销服务在“开门红”期间积极开展外拓营销活动。

(三)以党的全面领导引领改革转型各项工作。一是以党的领导统领中心工作,探索完善现代企业制度。涪城区农信联社通过公司章程明确党委在公司法人治理结构中的法定地位,并以此为契机,探索推进农信社公司治理创新,把企业党组织内嵌到公司治理结构中,不断完善双向进入、交叉任职体制,明确权责边界,做到无缝衔接,形成各司其职、各负其责、协调运转、有效制衡的现代公司治理机制,为改制农商银行打下坚实基础。二是以党的领导统领选人用人,打造优秀金融干部队伍。按照省联社“海纳百川任人唯贤”的用人方针,近年来,涪城区农信社干部调整了96人次,7名客户经理转岗柜员,柜员调整网点30余人,通过构建公平、公开、公正管理机制,充分调动了员工的积极性和创造性,形成“让想干事的有机会、能干事的有平台、干成事的有待遇”的良好氛围。三是以党的领导统领从严治党,构建防范金融风险机制。涪城区农信联社始终坚持全面从严治党、从严治社,把管党治党和经营管理主体责任层层压紧压实;始终坚持

严字当头,干字托底,不断提高党内政治生活的政治性、时代性、原则性和战斗性;始终抓好“关键少数”,通过警示教育、红色教育等方式不断加强党员干部的理想信念教育,加强党性教育、纪律教育、党风廉政教育,不断增强联社各级党员干部的党性意识、政治觉悟和组织观念;始终严控风险管理,坚决守住不发生系统性、区域性金融风险的底线,发挥“主力军银行”的“市场稳定器”作用。

对策及建议

(一)探索确立党委核心领导下的现代公司治理体系。“党政军民学、东西南北中,党是领导一切的。”将“党委核心领导”纳入现代公司治理框架,构建出“党委核心领导,理事会战略决策,监事会依法监督,管理层全权经营”的现代公司治理运行体系,可以形成党委领导核心和现代公司治理双重优势。

(二)健全党委发挥核心作用的领导体制。建立健全党委和理事会、监事会、高管层“双向进入、交叉任职”的领导体制,确保党的优势和现代公司治理体制优势有机结合。农信社理事会、高级管理层、监事会中均应保证有党委成员出任,党委既可以支持社员代表大会、理事会、监事会和经营管理层依法行使职权,又可以通过其在理事会、高级管理层和监事会中发挥作用。

(三)完善党委发挥领导核心作用的决策程序。在日常经营管理实践中,农信社应坚持党委统领全局、核心领导

标本兼治防患未然

制保责任的有效落实。二是在大堂保安管理方面,针对营业网点大堂保安存在的服务不够规范现象,在原有的大堂保安岗位职责、工作要求和应急处置预案的基础上,制订了《大堂保安管理办法》,设置《营业网点大堂保安登记簿》,要求大堂保安人员从网点营业前、营业中、营业终3个阶段计19项工作内容及自助机具巡查等情况按日进行记载,按月由所辖支行会计主管进行百分考核。三是在网点管理方面,执行基层支行行长、会计主管双休日带班制度,切实加强网点值班工作。总行监控中心通过视频监控系对所属支行实行7×24小时实时监控,并按季调阅检查全行营业网点服务状况、服务环境、服务水平,进一步推进网点服务标准化建设。

(三)提升科技支撑,突出“安全保障在人人”。一是开发应用“款箱押运管理系统”。该系统融合了提解保险验证、押运车辆识别定位、到达网点提前通知及箱包出入库红外快速扫描管理等功能,有效保障了金库及网点交接时箱包的安全性、及时性和准确性,提高

了款箱押运智能化管理水平,降低了押运风险。二是继上线运行安保信息管理平台后,今年以来,该行为不断完善安保平台功能,根据分析应用过程中出现的各种问题,对平台功能进一步完善,系统先后新增了查看防护舱信息和控制远程开关门功能,保安人员考核查询功能、安全员工作考评查询功能等,以及各支行网点进出金库、加钞间、防护舱时间3个登记簿,进一步补充完善了系统相关功能,为全行良好管理信息化、标准化、智能化打下了良好的基础。

(四)强化督查考核,突出“安全责任在人人”。金融安全工作容不得一丝一毫的马虎,不能有一分一秒的懈怠,该行坚持常规事项经常查、节假日普遍查、关键时段(款箱交接)重点查、押运规范跟踪查、确保制度执行到位,安全保障到位。今年以来,该行共排查安全隐患42个,涉及柜面线路、机房管理、食堂管理、办公楼及网点安全等方面,并已全部整改到位。通过查罚并举,进一步提高了全行员工对安全防范工作的防范技能。

(作者系江苏如皋农商银行副行长)

农信社高管轮岗交流机制的思考

◎孙长福

高管轮岗交流是目前我国银行业广泛应用的一种人力资源开发与管理形式。在农信社内部,定期对高管进行轮岗交流,是加强农信社队伍建设、培养农信社复合型人才、强化监督制约机制、防范和化解金融风险、不断提高农信社经营管理水平的重要措施和途径。

高管轮岗交流机制面临的问题

(一)容易导致高管短期行为。由于轮岗交流期限的不固定性以及农信社任务目标的量化考核,农信社高管在开展工作中,为了确保年度目标任务顺利完成,往往只重视眼前而不顾及长远,只重视上级要求而忽视员工需求,只重视业务发展而忽视企业文化建设。出现了高管走到哪儿客户跟到哪儿,高管刚被轮岗交流走,便出现经营指标下降的现象。甚至有的高管在轮岗交流后,盲目地搞“业绩”,过于追求立竿见影的工作成效,工作业绩,给自己甚至给下一任高管、班子留下严重的风险隐患,延误农信社发展机遇。

(二)缺乏统筹规划与布局。在高管轮岗交流过程中,上层管理者更多是根据当前高管轮岗的需要,比如高管职位空缺进行补充,或者高管任期将至需要交流,总体缺乏长远规划和统筹考虑。轮岗交流侧重于对高管个人因素和能力的考虑,缺乏对高管集体合力的构建,导致交流形式与交流目的彼此脱节,从而降低了工作效率、损害了集体效益。主要表现在:一把手交流的多,副职交流的少;经济效益好的地方交流的多,经济效益差的地方交流的少;被动交流多,主动交流的少。

(三)高管轮岗重交流、轻管理的问题突出。当前高管轮岗交流制度已成为农信社人力资源管理的重要表现形式,但是在具体实施过程中,高管的监督考评机制还不够健全,就有可能出现把一些不合适的高管放到一个不合适的位置上的错误;同时也就错过了将其他更适合的高管放在这个位置上的机会,不仅不利于工作开展,同时也影响高管人员的工作热情。由于跟踪培养和交流保障措施跟不上,缺乏交流成效的监督评价体系,未能及时了解交流高管的实际状况和存在的困难,因而不能及时有效地进行教育管理,从而影响了高管轮岗交流工作的健康开展。

高管轮岗交流机制的改进探索

(一)突出轮岗交流的计划性。高管轮岗交流的制度、方案、措施,应确保轮岗交流机制的长期性、计划性,避免盲目轮换。高管轮岗交流必须要有全面规划,既要保证规划的实现,又要考虑到各方面的情况与可能;既要有利于当前的工作形势,又要着眼于未来的发展需求,实行计划轮换、统筹安排。要紧紧围绕轮岗交流目标,统筹

安全经营严抓不懈

共管的合力。二是该行形成月、季、年考评制度,提高全员安全意识。每月对网点实行全覆盖检查一次;每季协调消防、公安部门及保安公司进行防火、防抢预案演练一次;每年对全行员工进行安全防范知识测试考评,并将员工行为规范、安防工作水平列入经营责任制、星级柜员、等级客户经理考核,与个人薪酬、支行管理权限挂钩,切实将安全保卫制度细化贯穿到日常工作的每个环节,实行常态化管理。三是及时传达公安、银保监、人行、省联社有关安全保卫工作的动态信息,明确责任,举一反三,切实落实,确保安全。

(二)完善安保制度,突出“安全成效在人人”。该行坚持以关键部位安全管理为抓手,把定期检查与随机抽查、明查与暗访有机结合起来,坚持边检查、边指导、边整改,不断提升营业网点安全保卫工作水平。一是在网点安全保卫管理方面,所有营业网点都实行安全员A、B岗位配置(A岗原则上由支行会计主管担任,B岗由支行内部会计人员担任,由支行指定报安全保卫部备案),并制定考核办法,按月考核兑现,以机

农商银行管理人员应树立正确的业绩观

◎付勇

2019年10月12日,中国银行保险监督管理委员会在网站发布文件,对因合规经营类与风险管理类指标设置不合规、案件防控工作不尽职、对稽核发现的轮岗问题督促整改不尽职,员工行为管理不尽职的广发银行原董事长、行长分别给予警告处分。这是中国银保监会首次把经营管理“指标设置不合规”作为重要依据,对银行高管作出的处罚;说明监管当局查到了“重表面业绩不计发展成本、忽视发展质量忽视风险”的根子上;把考核指标作为重点监管内容,倒逼银行高级管理人员树立正确的业绩观,设计出适合本单位实际、合规的经营管理考核办法;使银行真正建立起科学合理的激励机制,尽快实现经营转型,尽快化解处存在风险,推动高质量发展。可以说,这两个文件为农商银行高级管理人员敲响了警钟:经营管理指标设置关系到合规性问题,关系到银行健康发展,农商银行管理人员必须树立正确的业绩观。

(一)树立正确的业绩观是高质量发展的客观需要。业绩观是关于业绩的总的看法,是对什么是业绩、为谁创造业绩、怎样创造业绩、怎样衡量业绩等重要问题的看法和态度。毋庸置疑,有什么样的业绩观,直接决定着“一个领导干部的选择和作为。如果在业绩观

上出现偏差,就会造成决策失误和损失,就可能存贷款规模上去了,利润率下降了;绩效工资到手了,信贷资产损失了。为什么重庆农商银行、上海农商银行、常州农商银行发展得这么好、这么快,而有的农商银行信贷风险层出不穷,违规现象屡禁不止,表外不良有增无减,仍然走不出发展困境?为什么有的干部任期一届,业务排名第一,年年先进,交流离任后问题百出,需要三届整治才能扭转局面?深刻分析其中的原因,很重要的一点,就是考核以业务指标为主,管理指标考核形同虚设;考核评价干部主要看业绩,看排名,一俊遮百丑,造成基层“以业务指标为王”,没有在基础管理上下功夫,一些管理工作走形、走过场,致使管理不到位、作风飘浮、外强中干,没有形成求真务实的良好风气。

当前,我国正处于高速增长向高质量发展转变时期,防范金融风险成为重点,银行业利差明显减少。在这样的形势下,农商银行管理人员如果也不树立正确的业绩观,仍然坚持“贪大图快”的思维,只看结果不看管理,只看当前不管长远,就很难改变经营局面,就会失去竞争力。农商银行管理人员要以正确的业绩观引领发展观、事业观,是向质量观贯彻到改革发展的全过程,经营管

理的各领域为实现创建一流金融机构提供有力保障。目前,很多农商银行制定实施了上市计划。把蓝图变为现实,没有捷径可走,唯有树立正确业绩观,踏踏实实干好工作,认真真抓好落实,不驰于空想,不骛于虚声,才能尽快改善经营局面,实现上市目标。

(二)树立“功成不必在我、功成必定有我”的业绩观。强调农商银行管理人员树立正确的业绩观,并不是不要业绩。恰恰相反,要鼓励和支持农商银行各级管理人员创造业绩,但这个业绩必须是真实的业绩,是领导和员工们满意、经得起历史检验的业绩,既包括看得见、摸得着、群众得实惠的实事、显性业绩,也包括打基础、利长远的工作与隐性业绩。因此,正确的业绩观从本质上讲,就是求真务实的业绩观。树立正确的业绩观的基本要求,就是要坚持求真务实,真抓实干。不求真实实,不坚持从实际出发,不按客观规律办事,作风漂浮,弄虚作假,创造不出实实在在业绩。求真务实,是正确业绩观的思想基础和实践方法。应当承认,辅垫性工作往往是顾大局、打基础、利长远之事,通常周期长、投入多、见效慢,功成之前鲜为人知,在任之时难出成果。但是,辅垫性工作也是量变的逐步积累,是质变的持续挺进,是“大胜”前必需的“小

胜”。在这样的工作上花心思、下力气的农商银行领导干部,群众口碑很好,念念不忘。当年,焦裕禄同志以“设想不等于现实”的自觉,带领兰考县人民春雪朝霜、治理“三害”,做了大量艰苦细致的工作,虽然在任时没有看到成效,但为美化兰考大地,尽快改变灾区面貌奠定了一个良好的基础。群众心里有杆秤,谁是光说不练的假把式,谁是埋头苦干的贴心人,群众有本账。焦裕禄同志说:“话、干实事、求实效,把成绩写在坚实大地上、写在群众心坎里,在人民心中树立了永恒的非碑。农商银行管理人员一定要以焦裕禄同志为榜样,辩证地理解业绩的概念,认真思考为谁创造业绩、怎样创造业绩、怎样衡量业绩等重要问题,将正确的业绩观落实到具体的经营管理中。

(三)求真务实,践行正确的政绩观。农商银行每一名领导干部要树立正确的业绩观,有“功成不必在我,功成必定有我”的思想和境界,从“我的业绩”中解放出来,从“给自己留名”为自己邀官、为自己谋利”的小格局中跳出来,利长远不急功近利,办实事不图虚名,求实效不做虚功,多做打基础、利长远的工作,决不能为了树个人形象、搞华而不实、劳民伤财的形象工程、业绩

工程,更不能弄虚作假、做表面文章、骗取荣誉和领导的信任。

农商银行管理人员一定要深刻认识到,科学管理,高质量发展是一项长期工作,没有终点,只有连续不断的新起点,要时刻以问题为导向,完善措施,攻坚克难,拿出坚持不懈的韧劲,一件接着一件办,一年接着一年干,驰而不息、久久为功。农商银行管理人员要尽快改变“贪大图快”的思维惯性,树立质量第一的思想,以增强农商银行核心竞争力为目标,建立全面质量管理体系、考核办法,引导全体干部员工重质量、求效益,促进农商银行高质量发展。

不可否认,有些农商银行经营管理考核办法一年一制定一考核,与年中多项业务营销活动的考核办法交叉重叠,没有制定高级领导干部整个任期的考核办法;设计的经营考核指标也不尽合理、分值不科学,管理考核指标过于复杂,难以执行,形同虚设,致使农商银行基层轻管理重业务、只顾眼前利益不计长远利益,甚至有的基层网点弄虚作假业绩、违规违纪发展业务。对此,农商银行管理人员要坚持求真务实,以问题为导向,深化绩效考核改革,既要创建干部干事创业的纠错容错和正向激励机制,发挥好考核“指挥棒”、干部提拔任用“风向标”作用,又要在如何

规划相关政策、措施、流程以及配套保障。要统筹考虑领导班子的人员搭配、高管个人的能力特点等多方面需求,做到既有利于个人成长,又有利于班子团结稳定,更有利于信用社发展,力争做到高管轮岗交流边际效应最大化。

(二)强调轮岗交流的持续性。就是要保持高管轮岗交流工作的连贯性与稳定性。农信社高管的轮岗交流工作开展较晚,但对农信社发展与稳定的积极作用已经凸显,还需要持续不断地在轮岗交流机制中总结经验、查找不足、不断改进。要持续不断地推进高管轮岗交流机制的完善与发展,使之成为促进农信社稳定与发展的重要推动力量。要将高管轮岗交流形成一种长效机制,制度化、常态化,融入企业文化之中,不因机构整合、人员变动等外在因素影响高管轮岗交流的执行和效果。

(三)推进轮岗交流的规范化。高管轮岗交流工作必须规范操作、阳光操作,公开、公正、公平是做好任何事情的基础,同时也是农信社保持稳定的前提。对待高管轮岗交流要做到严肃、认真、规范。轮岗交流的岗位数量、资格条件、政策措施、实施流程、规范要求、保障措施等方面要全面公开,既增加了公开透明度,又能提高制度的权威公信力,更能激励更多高管主动参与其中。要严格执行制度规定和任免流程,对涉及交流的人员要进行公示,广泛接受监督;对办理离职的人员做好离任审计。

(四)轮岗交流要体现人性化。高管轮岗交流要突出“以人为本”的原则。一方面轮岗交流要有利于高管的工作开展和日常生活。要将轮岗交流工作与高管自身特点紧密结合,全面衡量高管的家庭情况、困难需求以及个人的身体状况、个人能力、性格爱好、专业水平等方面的情况,综合组织实施轮岗交流工作。另一方面要充分发挥高管人员的主观能动性,变“被动轮岗”为“我要轮岗”,切实增强高管轮岗交流工作的主动性和使命感。改变以往高管轮岗交流主要由上到下推行的工作局面。要将组织安排和个人选择相结合,既丰富了轮岗交流效果,又增强了高管主动参与的积极性。

(五)构建轮岗交流的合理化。就是要按照“有利于工作发展,有利于个人发展”的原则进行高管轮岗交流工作。要落实全面轮岗交流。做到一把手领导要交流,其他副手也要交流;效益好的单位高管要交流,效益不好的单位高管也要交流。要合理确定交流时限和频率,应根据岗位的不同、职务的不同,有针对性地确定轮岗交流时限,不宜过短,也不宜过长。时间过短导致高管频繁交流,不利于开展工作,造成人力资源的浪费;时间过长则容易诱发各种腐败和惰性心理,失去轮岗交流的意义。

(作者单位:河北涿州农商银行)

考核,如何监督上下真功夫,去伪存真,惩治违规,褒奖先进,营造干事创业的浓厚氛围。

实践证明,农商银行管理人员有什么样的业绩观,就有什么样的考核办法、考核内容。考核办法、考核内容是“指挥棒”,它决定着农商银行基层干部和员工努力的方向。农商银行管理人员一定要有科学的工作态度,按客观规律、按监管要求开展经营管理活动,坚决防止和克服主观随意性和经验主义,坚决克服不按经营规律、不顾现实条件,重显绩轻潜绩、重近期效果轻长远利益、片面追求存贷款增长的做法,用发展的、全面的、实践的观点看业绩,正确处理好看显性业绩与隐性业绩、个人业绩与集体业绩、现任业绩与前任业绩、主观努力与客观条件、现实成效与长远发展、物质成果与精神文明的关系,建立合理合理的农商银行经营管理目标考核办法,探索科学长效的激励机制,实行延期支付,引导农商银行管理人员树立正确的业绩观,践行科学发展观,搞好经营管理,创造出经得起实践、群众和历史检验的业绩,使农商银行一届更比一届强,真正实现高质量发展,成为新时代一流的金融机构。

(作者单位:山东济南农商银行)