

冲破思想牢笼 释放创新活力

——找准尧都农商银行改革发展的着力点

◎ 刘海斌

当前一场“改革创新、奋发有为”的大讨论正在山西省内开展,这既是山西省委部署的重要政治任务,也是凝聚人心、鼓舞士气的务实之举。而对于正在“打造最具价值的品牌银行”道路上戮力前行的山西尧都农商银行来说,这是冲破思想禁錮,释放创新活力的变革力量。

破除僵化保守思想 牢固树立锐意进取意识

当前,在尧都农商银行表现最为突出的就是僵化保守的思想依旧存在,锐意进取意识不足,极少数同志内心不愿改革、思想抵触改革、行动不配合改革,总担心“改革动了自己的奶酪。”实际上,这种想法既是错误的更是完全没有必要的。实施集约化服务、专业化经营,根据发展需要大刀阔斧地重组组织架构,就是为了让运营效率更高、盈利水平更高、风控能力更强,就是为了让专业的人做专业的事、专业的人心无旁骛地把事情做好,就是为了激发每一名员工的潜力,给每一名员工施展才华的机会。前进路上,农商银行不会放弃任何一名员工,只要你愿意跟着走,每个员工都应该为自已将会走在改革热潮中大显身手,大有作为感到骄傲和自豪。

破除因循守旧思想 牢固树立勇于探索意识

尧都农商银行现在进行的改革发展没有现成的经验可以遵循,没有相同的案例可以套用,只能靠全员发挥自己的聪明才智,发挥自己的创业激情,发挥自己的拼搏精神,在大胆探索中前进,在克难攻坚中推动。“开门红”活动启动不到两个月的时间,尧都农

商银行储蓄存款已经达到263亿元,较年初净增30.5亿元,完成同步任务目标的291%。“开门红”活动之所以能够获得成功,就是因为创新思维、创新机制、创新形式,激发起了全员干劲,让每一名员工都实实在在的感受到“钱是挣出来的,不是发出来的”,让每一名员工都实实在在的认识到“农商银行不怕大家挣大钱,就怕大家挣不到钱”。要将这一成功实践全面推广,大胆破除因循守旧思想,牢固树立勇于创新探索意识,鼓励各条线、各分支行结合工作实际,放开手脚、先行先试,走出创新发展特色之路。

破除封闭狭隘思想 牢固树立开放包容意识

改革开放四十年的成功经验告诉我们:关起门来搞建设不会成功,开放发展才是正途。要打造最有价值的品牌银行,就必须破除封闭狭隘思想,牢固树立互惠互利意识,切实增强战略思维和全局意识,主动在农信系统和地方经济社会发展的总体布局中找准自身定位,思考问题、制定决策、谋划工作,使各项工作更好地适应党委政府要求、监管部门要求、上级组织要求,更加符合股东期望、客户期盼、群众期待;要坚持引进来与走出去相结合,既要积极引进有利于农商银行改革发展的人才、信息、技术、制度、经验等因素,又要积极推动把优秀人才、业务精英送至清华大学、北京大学、浙江大学等高等学府深造,培育出一批“贤德之人”。同时,以这些学成归来的员工为骨干,组建自己的学校,让贤德的人培养更贤德的人,为尧都农商银行发展提供源源不断的人才支撑。

破除资源依赖思想 牢固树立转型发展意识

临汾是资源大市,衍生的问题是面临严峻的环保压力。因此,尧都农商银行要充分认识到“资源是把双刃剑”,依赖资源不仅不会走上发展捷径,反而可能深受其害。破除资源依赖,就要打破“傍大款”“垒大户”心理,就要牢固树立转型发展意识,就要坚定不移的实施“大零售”战略;主攻“三农”、小微市场,培育“三农”、小微客户,重点投放零售类贷款,开展零售类业务,把零售类业务作为农商银行的品牌;农商银行就是要坚持“小法人”定位,就是要做“小业务”、服务“小客户”,就是要做与客户最近的银行、做业务最实的银行。

破除随遇而安思想 牢固树立争当先进位意识

农商银行为什么要实施“向不良贷款要效益、优化负债结构、打造核心竞争力”这三大工程?就是为了强项项、补短板,彻底解决长期制约发展的难题。而“三大工程”都不干,都是难啃的“硬骨头”。但是尧都农商银行不仅要干,还要干好,要瞄准行业内、系统内的各项工作最高水平,主动对标、积极立标、敢于超标,在强项项、补短板上下功夫,树一流标准、练一流本领、创一流业绩。因此,农商银行要发展,就一定不能有随遇而安的思想,只能有争先进位的意识,在不断前进的过程中不断完善自我。

破除慵懒散漫思想 牢固树立艰苦奋斗意识

尧都农商银行铸造的“流血流汗不

流泪、脱皮掉肉不掉队、再苦再难不言累、嫁给信合不后悔”的铁军精神已经深深融入到员工们的血液中,成为自强不息、艰苦奋斗的精神支撑。过去,正是靠着这种精神,农商银行才从偏居一隅的农信社发展到山西最大的农商银行。这些年,随着业务的快速发展,大家的条件好了,生活安逸了,有些同志就逐渐失去了“奋斗精神”,开始滋生“慵懒散漫”思想,满足现状、不思进取、消极懈怠,得过且过,工作状态由“担当作为”蜕化为“慵懒无为”,成为别人眼中“叫不醒”的人。所以,农商银行更应该传承并发扬这种“铁军”精神,破除慵懒散漫思想,艰苦奋斗、不懈奋斗,在奋斗中创造业绩、实现价值、成就梦想。同时,尧都农商银行党委将会出台干事创业“容错机制”,旗帜鲜明为用心工作、敢于担当的员工撑腰鼓劲,让干事创业的员工有底气,无牵挂,使担当作为成为农商银行建功新时代、合力创佳绩的崭新风尚。

“改革创新,奋发有为”不是一句空空荡荡的口号,大讨论也不是一次轰轰烈烈的过场,开展这场大讨论,绝不能“坐而论道”“嘴上说说”,必须“立足实际、有破有立、落小落细、知行合一”,用实践来指导大讨论的方向和内容,真正做到用实践指导大讨论的方向,用实践来检验大讨论的成果;要在大讨论的过程中,进一步加强团结农商银行干部职工,冲破陈旧思想障碍,打破利益固化藩篱,不忘初心,牢记使命,勇于担当,锐意进取,在改革发展的实践中创造出无愧于青春、无愧于时代、无愧于历史的新业绩。(作者系山西尧都农商银行党委书记、董事长)

经营探讨

农商银行网点转型初探

◎ 冯俊梅 都力琢

如今金融科技崛起,传统银行正承受多重压力。面对新时代、新机遇、新挑战,农商银行需要顺势而为,多方面满足银行网点服务的需求,对网点进行软硬件升级改造,打造新形势下科技化农商银行。

一是明确网点的业务、智能、客户、功能定位。当前农村金融市场竞争主体日益多元化,微信、支付宝等第三方支付不断渗入,网点人员和业务理念,强化风险控制体系,精简标准化业务流程,降低网点负担,打造网点化、智能化、体验化和社区化一站式服务,提升业务办理效率。

二是科学配置网点渠道,合理组合功能分区。互联网快速发展的今天,网络银行虽能够满足绝大多数人的业务需求,但合理配置网点渠道和功能分区还是必不可少的。竞争力的驱使,让客户已不再单纯地追求高效办理业务,不仅开始对业务的速度要求越来越高,也更注重办理业务过程中的体验,这就需要合理组合功能分区;首先依然要科学规划网点的具体选址,其次明确网点功能,充分考

虑客户的心理习惯和业务需求,对收益低的网点考虑重新布局,实现银行服务渠道呈现多元化发展;目前,农商银行提倡并遵循走主题银行发展道路,一方面要准确定位目标客户群,对网点所服务的半径进行调研,了解客户的习惯,实现科学分流,让客户在办理业务时享受其专属的服务,满足客户多方面需求,既履行了社会责任、向客户提供非金融服务提供了条件,也为服务客户、营销客户提供了强有力的支持;另一方面通过和多方企业合作,建立平等、自愿、互利关系,打造互利互惠模式,为客户提供更多增值服务,从而提升农商银行良好形象,促进存款资金稳步增长。

三是分清岗位职责,落实岗位考核,践行网点文化。智能网点的发展越来越能满足客户的业务需求,但并不是不再需要配备人员,人际交往仍然是交叉销售和客户经理的主要来源,这就要求建立自助服务和人工服务的无缝对接。转型发展践行网点文化是发展的必然需求。一方面要建立亲和力强、办理业务训练有素的柜面服务队伍,实现优质的柜面服务远胜任何电子渠道的服务需求,但合理配置网点渠道和功能分区还是必不可少的。竞争力的驱使,让客户已不再单纯地追求高效办理业务,不仅开始对业务的速度要求越来越高,也更注重办理业务过程中的体验,这就需要合理组合功能分区;首先依然要科学规划网点的具体选址,其次明确网点功能,充分考

(作者单位:吉林桦甸农商银行)

新常态下农商银行转型发展浅析

◎ 张孝宇

随着几十年的经济飞速发展,我国迎来了“新常态”的发展机遇和挑战。作为农商银行也必然在这一浪潮中接受全新的挑战,如何承受住新挑战,如何在挑战中抓住机遇,将成为农商银行未来一段时期的重点工作。

新常态下农商银行所面临的挑战

1. 传统优势逐渐减弱。长期以来,农商银行扎根农村,立足“四个面向”市场定位,有着广大的地脉、人脉优势。但随着互联网金融及电子渠道业务的快速发展,农商银行物理网点的业务定位已不能满足城乡群众全方位、智能化的需求,这一传统的网点多、人员多、地面广优势已不在凸显。

2. 金融改革加速,现有收入结构落后。农商银行的收入主要来源于存贷款利息差,而伴随着利率市场化的加速推进、互联网金融异军突起、金融脱媒不断深入、信贷风险的压力增加,同业竞争的日趋激烈等一系列问题与挑战,使得存款成本不断提高,存贷利差不断收窄,曾经的规模速度型发展模式难以维系。

3. 业务较单一,缺乏创新,无法满足客户多元化需求。相比于国有银行和其他股份制商业银行,农商银行无论在硬件设施还是在产品种类上都存在着明显的差距,多元化发展成效不显著,中间业务匮乏,信用卡及理财业务等开展不够、涉及面不广,满足不了新形势下日趋多样化的客户需求,导致缺少新的利润增长点与价值创造点。

新常态下农商银行如何转型发展

1. 巩固基础,积极开拓新市场。虽然农商银行的地域优势在弱化,但是长期以来农商银行在一些农村地区还是起着不可替代的作用。下一步要继续用好政府发展地方经济、扶持新型农业经营主体和精准扶贫政策,继续巩固并扩大这一优势,在此基础上积极开拓新市场,有针对性地布设网点,开展金融服务,发掘新的更广的客户群体。

2. 加快业务结构转型。在经济发展新常态下,银行单一的依靠存贷利息差的盈利模式必将无法持续发展,必须优化资产负债结构,探索多元化收益模式。农商银行要进一步优化存款结构,提高活期存款占比,降低

定期存款占比;大力发展中间业务,要把发展中间业务作为农商银行的长期战略,大力发展理财业务、信用卡业务、代理业务、外汇业务等非信贷业务,增加非利息收入。

3. 加强基础建设,探索新的服务模式。农商银行应科学规划网点转型,加强网点调整改造,强化网点精细化服务管理。要进一步加强网点硬件设施建设,提高电子银行柜面使用率,减少柜面资源占用,提高网点综合服务水平;推动电子银行业务发展,在继续发挥好网点服务的基础上,积极布局移动金融、互联网金融,大力发展手机银行、网上银行、微信银行等电子银行产品,提高客户便捷度,改善增进用户体验。(作者单位:吉林德惠农商银行)

◎ 袁学如

随着互联网金融的突起,利率市场化进程的推进,金融同业竞争的加剧,农村商业银行正经历自身“成长的烦恼”,而未来的竞争是人才的竞争,在金融业日新月异发展的今天,金融人才的培养与管理面临着新的亟待解决的问题。

培养农商银行人才的必要性

1. 新农村现代化建设发展的外在需要。党的十九大报告提出实施乡村振兴战略,把解决好“三农”问题作为全党工作的重中之重,坚持农业农村优先发展,按照产业兴旺、生态宜居、乡风文明、治理有效、生活富裕的总要求,建立健全城乡融合发展体制机制和政策体系,加快推进农业农村现代化。农村商业银行以服务“三农”为宗旨,需培养复合型金融人才,运用金融商业模式创新的意识,针对农村经济体的金融需求新特点,不断创新服务“三农”业务品种,提升金融服务水平。

2. 农商银行自身转型升级的内在需要。自农信社改制以来,农商银行取得显著发展,逐步成为县域金融的重要组成部分,但受经济放缓、互联网金融兴起、金融脱媒等因素影响,息成本普遍攀升,传统贷款业务扩张受限,业务品种过于单一,利差逐渐缩小,过去主要依靠吃存贷利差的盈利模式面临严峻挑战。农商银行迫切需要建立具备现代金融经营管理、风险管理、市场运作和业务创新等方面专业知识的高层次复合型人才队伍,以弥补目前专业金融人才相对偏少,高层次复合型人才短缺的短板。

培养农商银行人才的途径

1. 开发引进并重,形成人才梯队效应。牢固树立“人才是第一资源”的理念,坚持系统内培养和人才引进相结合,不仅要通过内部培训盘活现有人才资源,不断从现有青年优秀员工中选拔专业人才,提升管理队伍的专业化水平;还要通过人才引进政策与激励手段,吸收优秀的金融人才,不断增加高层次复合型人才在总量中的比重,形成优秀人才启示效应。

2. 交流竞争并举,创造平等竞争环境。一是建立详细的人才档案,根据人才所学专业及特长安排岗位,解决学非所用的问题,同时建立科学的评价与反馈体系,更好地了解员工的特点,通过交流的方式将合适的人放在合适的岗位上发挥专长。二是引入内部竞争机制,以工作实绩来评价人才,通过绩效考核等激励手段,充分发挥员工的潜能,通过竞争加快人才潜力的挖掘,形成能者上、庸者下的良好竞争氛围,做到人尽其才、才尽其用。

3. 需求实践结合,培养一专多能人才。一是顺应业务发展需要,建立多维度立体化的人才培养模式,完善人才需求机制,定期与业务部门沟通,了解各种业务的人才需求,并以其反馈为基础;针对不同对象合理设置培训内容,形成有体系的培训方案,实现人力资源培养与业务需求的协调一致。二是新进员工在优秀团队中进行实习,通过优秀团队的良好辐射效应,实现人才培养与良好工作氛围的同频共振。

(作者单位:江苏如东农商银行)

◎ 向宁

监督执纪“四种形态”是全面从严治党的重要举措,是纪检监察工作的具体抓手。“合规范、合规从业”的工作局面成为常态;全心全意为人民群众的优质服务成为常态。“我的工作我负责,我的岗位请放心”“不让工作事项在我这里延误,不让矛盾问题在我这里搁置,不让农信形象在我这里受损”成为每位党员干部的座右铭和自觉。

爱农信、干农信”工作理念成为常态;“马上办、限时办、认真办”的工作作风成为常态;“合规范、合规从业”的工作局面成为常态;全心全意为人民群众的优质服务成为常态。“我的工作我负责,我的岗位请放心”“不让工作事项在我这里延误,不让矛盾问题在我这里搁置,不让农信形象在我这里受损”成为每位党员干部的座右铭和自觉。

重履责 做到敢于担当

1. 克服一个“怕”字。农信系统个别党员干部员工存在“中庸之道”,害怕“得罪人”,宁愿墨守成规,原地踏步,不求有功,但求无过,见风险就避,见责任就推,见困难就躲,碍于情面,不敢批评,不愿红脸,嘴上喊得多,实际行动少,习惯性地找各种借口撇清关系,不表态、不决策、不善为、不敢为、不担当。要务必克服“怕”字作怪,做到担责不误、临难不怯、履险不惧、受屈不计。

2. 突出一个“严”字。一是严规矩,提高政治站位。强化农信系统员工政治意识、大局意识、核心意识、看齐意识,严守政治纪律和政治规矩。二是严纪律,强化党员意识。纪律是党内政治生活的根本保障,拿起党的纪律武器,强化监督执纪问责,真管真严、敢管敢严、长管长严,只有真正把规矩和纪律立起来,严起来,真正使各项纪律成为“带电的高压线”。三是严问责,违纪就要受罚。违纪的事实可以有大小轻重之分,但严肃纪律没有大小之分。小是大的开始,工作大落实,党员干部自觉反“四风”、转作风、树新风,自觉深入基层一线听民意、解民忧、化民怨、护民利、惠民生。要让想干事的有机会、能干事的有平台、干成事的受重用,实现“在农信、

重预防 突出抓早抓小

1. 谈心谈话是基础。要将谈心谈话贯穿监督执纪全过程。一是广泛开展日常谈心谈话。注重将思想政治工作与纪律教育相结合,向党员干部职工交流思想、了解情况、征求意见。二是及时开展任职谈话。着重了解新任干部思想状况、传达组织意图、加强教育指导,突出体现对新任干部全面从严治党和党风廉政建设方面的教育和勉励。三是有针对性地开展廉洁约谈、约谈。如关键时间节点(春节、端午、中秋、国庆)和廉政风险较大岗位(主任、信贷)的干部职工,及时谈话提醒加强廉洁自律。通过干部约谈,着眼预防、点拨、纠错和教育,达到“预防提醒谈话、询问警示约谈、纠错诫勉约谈、问责处分约谈”常态化,让干部职工知敬畏、存戒惧、守底线,习惯在受监督和约束的环境中工作生活。

2. 自我批评是抓手。以支部为单位,对照作风纪律中存在的问题进行深刻剖析,全面查找问题,全面深化作风纪律建设,在阳光信贷、脱贫攻坚等重点领域,要建立问题清单、整改清单、责任清单,时限清单,并针对各类负面清单进行公开承诺、销号整改,同时,结合民主生活会、专题组织生活会、民主评议党员会等,经

常性的开展批评与自我批评,互相查找党员身上的“毛病”,对症下药,祛除病痛,着力打造“守纪律、讲规矩、敢担当、勇作为、能成事”的干部队伍,推动农商银行干部职工知敬畏、知纪律、知规矩、知底线,真正把思想和行动聚焦到干事创业、服务群众、推动发展上来。

3. 对症下药是关键。监督执纪要在第一时间看到苗头性、倾向性、轻微型问题。看见苗头就及时提醒,听到反映就及时过问,有了问题就及时处理,把走在“悬崖边”上的同志拉回来。通过询问、警示、约谈、“摆事实”“亮黄牌”“敲警钟”,查出问题,找出原因,理清责任,明确问责,提出整改。对达不到纪律处分标准,但又确实存在问题且认错态度端正的,本着惩前毖后、治病救人的方针,积极开展纠错诫勉约谈。对因履职不到位给予问责处理或存在违纪问题给予纪律处分的党员干部,通过组织开展问责处分约谈,帮助其正确对待处理,深刻反思错误,切实吸取教训。

4. 反腐倡廉是目的。一是严明纪律,持续正风肃纪。坚持有腐必惩、有贪必肃,以“零容忍”的态度惩治腐败,使敢于违纪贪腐的人心生戒惧,付出代价,实现农信干部员工不敢腐。二是健全制度,规范权力运行。通过不断健全制度体系,把篱笆扎紧,真正把权力关进制度的笼子里,确保监督管到到位,综合施策、标本兼治,实现农信干部员工不能腐。三是加强教育,树立政治自觉。通过加强思想政治建设和职业道德建设,不断增强党性修养,坚定理想信念,强化宗旨意识,牢固树立正确的世界观、人生观、价值观,实现农信干部员工不想贪腐。

(作者单位:四川苍溪农商银行)

“四种形态”在农信系统的实践运用

◎ 向宁

监督执纪“四种形态”是全面从严治党的重要举措,是纪检监察工作的具体抓手。“合规范、合规从业”的工作局面成为常态;全心全意为人民群众的优质服务成为常态。“我的工作我负责,我的岗位请放心”“不让工作事项在我这里延误,不让矛盾问题在我这里搁置,不让农信形象在我这里受损”成为每位党员干部的座右铭和自觉。

爱农信、干农信”工作理念成为常态;“马上办、限时办、认真办”的工作作风成为常态;“合规范、合规从业”的工作局面成为常态;全心全意为人民群众的优质服务成为常态。“我的工作我负责,我的岗位请放心”“不让工作事项在我这里延误,不让矛盾问题在我这里搁置,不让农信形象在我这里受损”成为每位党员干部的座右铭和自觉。

重履责 做到敢于担当

1. 克服一个“怕”字。农信系统个别党员干部员工存在“中庸之道”,害怕“得罪人”,宁愿墨守成规,原地踏步,不求有功,但求无过,见风险就避,见责任就推,见困难就躲,碍于情面,不敢批评,不愿红脸,嘴上喊得多,实际行动少,习惯性地找各种借口撇清关系,不表态、不决策、不善为、不敢为、不担当。要务必克服“怕”字作怪,做到担责不误、临难不怯、履险不惧、受屈不计。

2. 突出一个“严”字。一是严规矩,提高政治站位。强化农信系统员工政治意识、大局意识、核心意识、看齐意识,严守政治纪律和政治规矩。二是严纪律,强化党员意识。纪律是党内政治生活的根本保障,拿起党的纪律武器,强化监督执纪问责,真管真严、敢管敢严、长管长严,只有真正把规矩和纪律立起来,严起来,真正使各项纪律成为“带电的高压线”。三是严问责,违纪就要受罚。违纪的事实可以有大小轻重之分,但严肃纪律没有大小之分。小是大的开始,工作大落实,党员干部自觉反“四风”、转作风、树新风,自觉深入基层一线听民意、解民忧、化民怨、护民利、惠民生。要让想干事的有机会、能干事的有平台、干成事的受重用,实现“在农信、

重预防 突出抓早抓小

1. 谈心谈话是基础。要将谈心谈话贯穿监督执纪全过程。一是广泛开展日常谈心谈话。注重将思想政治工作与纪律教育相结合,向党员干部职工交流思想、了解情况、征求意见。二是及时开展任职谈话。着重了解新任干部思想状况、传达组织意图、加强教育指导,突出体现对新任干部全面从严治党和党风廉政建设方面的教育和勉励。三是有针对性地开展廉洁约谈、约谈。如关键时间节点(春节、端午、中秋、国庆)和廉政风险较大岗位(主任、信贷)的干部职工,及时谈话提醒加强廉洁自律。通过干部约谈,着眼预防、点拨、纠错和教育,达到“预防提醒谈话、询问警示约谈、纠错诫勉约谈、问责处分约谈”常态化,让干部职工知敬畏、存戒惧、守底线,习惯在受监督和约束的环境中工作生活。

2. 自我批评是抓手。以支部为单位,对照作风纪律中存在的问题进行深刻剖析,全面查找问题,全面深化作风纪律建设,在阳光信贷、脱贫攻坚等重点领域,要建立问题清单、整改清单、责任清单,时限清单,并针对各类负面清单进行公开承诺、销号整改,同时,结合民主生活会、专题组织生活会、民主评议党员会等,经

