

坚持党建引领助推高质量发展

——来自山西洪洞农商银行的经营实践

◎ 郭宏伟

近年来,山西洪洞农商银行党委深入贯彻落实党的十九大精神和各级党委安排部署,聚焦坚持党的领导、加强党的建设、全面从严治党要求,结合实际工作谋划全行党建工作,充分发挥了基层党组织战斗堡垒作用和党员先锋模范作用,在该行攻坚克难、再创业务新辉煌的过程中发挥了至关重要的作用。

筑思想之魂增强责任感使命感

思想引领是促进发展的“总阀门”,只有破除思想牢笼,才能在业务经营中取得实效。今年以来,洪洞农商银行党委始终坚持把加强理论学习作为首要任务,引导全行干部职工在思想上时刻与党中央保持高度一致,激发全行干部职工奋发有为、拼搏向上的干事创业激情。一是坚持学习习近平系列重要讲话精神。通过党委书记讲党课、学习强国APP、开展红色主题教育活动等形式,提升了全行的政治高度。二是分解目标任务,逐级压实责任。年初,该行党委与各党支部签订了《党建工作责任书》和《业务经营目标管理责任书》,将

业务经营考核纳入基层党组织党建责任清单,实现全体党员工作作风全面提升,充分发挥党员干部在业务经营中的先锋模范作用。三是严格组织生活。党委领导班子分别纳入辖内党支部,以双重身份参加党支部的组织生活,起到以上率下的作用;认真落实“三会一课”制度,明确会议议题和实质内容,保证达到预期目的;在支委会和党员大会上,把在业务经营过程中发现的问题摆在桌面上,共同商讨解决办法;在组织生活会上,班子带头开展批评与自我批评,使大家“扯袖子、红红脸、出出汗”,力促各项工作有序开展。

强堡垒之基激发党员干事激情

一是今年以来,洪洞农商银行党委全面引深“三基建设”,在责任机制、监督机制、考评机制上做文章、下功夫,以人才考评、干部提拔任免为抓手,强化内生动力,牢固树立党员责任意识,充分发挥党支部战斗堡垒作用,培养党员干部的担当精神。二是在全系统内大力开展党风廉政建设,促进系统内工作作风的转变,深入进行职工教育和党员干

部教育活动,党员带头廉洁自律,使得歪风邪气得到制止,提高了干部职工立足工作岗位、做好工作的责任感和事业心,坚持标本兼治、综和治理、惩防并举、注重预防的方针,维护党的纪律,促进领导干部廉洁从政,坚决纠正损害群众利益的不正之风,以党风为重点,抓党风、促行风,贯彻教育、制度、监督并重原则,进一步完善制约机制。三是结合全省“改革创新、奋发有为”大讨论活动,在全行范围内树立了一批在业务经营工作中业绩突出、敢拼敢闯的党支部和党员标杆,为全行上下进一步开拓创新树立了榜样,明确了方向,弘扬了党组织和优秀共产党员在业务经营中的堡垒作用和示范效应,通过表彰、交流发言,引导全员抓重点攻难点,为全面业务冲刺激发新活力。

立守土之责主动作为清收不良

一是在思想上树立“守土有责”。不良资产清收活动开展以来,洪洞农商银行以党委班子领导为中心划分6大战区,每天负责对战区的工作进行安排部署,每周不少于3天深入基层清收现场解决

实际问题,为全体党员干部职工树立不良资产清收“守土有责”的新理念,倡导全员坚决做到“不收钱不收兵、不签字不收兵、无进度不收兵”,确保将不良贷款一压到底。二是在政治上坚持“守土负责”。为取得清收实效,洪洞农商银行党委积极与县委县政府、市县各级政法委、法院沟通协调,在清收前期对于已进入法院执行阶段拒不还款的被执行人,协调法院发布其“限高令”,纳入“失信人”名单,由法院对其详细信息在电视等媒体公开发布,并制作海报公告在各乡镇、各村显著位置张贴宣传,大造舆论声势督促其积极主动还款;针对国家公职人员涉及的不良贷款,由县委县政府牵头发文,限时处理,形成高压清收态势,坚持做到在政治上“守土有责”。三是在行动上做到“守土尽责”。以考核评比、薪酬奖励、后进处罚等方式,激励全体党员干部职工尽忠职守,全力做好不良清收工作,重点解决怕担责任、在职不为、新官不理旧账等思想认识问题,在全行树立攻坚险阻的表率。

(作者系山西洪洞农商银行党委书记、董事长)

如何将风险防控融入经营管理

◎ 解文

加快高质量发展是农商银行的战略要求,良好的风险防控更是业务发展的保障。因此,坚持把业务发展放在首位,将风险防控贯穿整个经营管理的全过程,是农商银行高质量发展的必然选择。

实行全方位全流程管控

按照全面风险管理要求,完善全面风险治理架构,明确全面风险管理体系下各责任主体的相互关系,促进“风险三道防线”有效协作,做到各类风险均有牵头和组织部门,分工明确,职责清晰,主动将风险管理过程贯穿决策、执行、监督地全过程,覆盖所有风险类型,覆盖所有业务、所有部门、所有岗位,所有流程和所有操作环节;不断优化完善包括信用风险、操作风险、市场风险、流动性风险、银行账户利率风险、声誉风险、信息科技风险等主要类别风险管理的制度文件,细化各类风险识别、计量、监测、缓释的方法、工具和管理要求等,确保制度完整性并与最新监管要求和全行业务管理实际相匹配,积极应对复杂多变的业务发展环境。

充分运用现代科学技术

要努力提升智能数据风控能力,探索智能化风险识别管控体系,逐步建立信用风险、操作风险、市场风险、流动性风险等主要风险管理模块系统,在梳理模型的基础上,优化风险监控系统功能,不断更新完善预警模型,充分发挥系统风险预警监测、处置的效果;进一步提升数据质量管理,不断完善数据质量控制机制,持续增强数据信息使用价值,拓展风险管理的宽度、高度和深度,有效提升风险管理的整体水平,为业务高质量发展保驾护航。

及时做好风险预警提示

加强对重点领域、重点行业的监测与风险管控力度,通过制定风险预警相关制度办法,明确风险预警的管

主动担当作为

◎ 李明

乡村振兴战略是党中央、国务院提出的重大战略部署,对农商银行而言,服务乡村振兴战略,是一个千载难逢的发展契机。农商银行应乘势而上,积极作为,紧紧围绕关于农村金融服务乡村振兴的一系列重要部署,服务“三农”不动摇,展现更大作为。

(一)强基固本,回归主业。不断注入源头活水。一是紧紧抓住国家实施乡村振兴和精准扶贫战略的重大机遇,将信贷等金融资源配置到县域实体经济的重点领域和薄弱环节,深耕地方市场,精准发力,实施“错位竞争”差异化经营战略,坚持“干字当头、实字托底、好字优先”,助力农民增收、农业增效和农村发展。二是强基固本,紧跟新时代新农村建设需求,积极组织开展宣传营销和走访调研活动,与农民朋友交朋友、结对子,做好普惠金融服务。坚持“回归本源、专注主业、聚焦实体”的原则,加大支农支小力度的1%配备为抓手,建立家庭客户信息档案,全面了解客户金融服务需求,以自助式“信e贷”贷款产品为载体,因地制宜创新特色信贷产品,满足普惠金融客户资金需求。三是加大涉农信贷投放力度。积极围绕大力支持乡村“三产融合,立足乡村资源禀赋特点,积极创新信贷产品;实施创新驱动战略,重点支持专业大户、家庭农场、农民合作社、社会化服务组织、龙头企业等新型经营主体;主动与当地政府、相关部门对接,加大信贷有效投入,引导和服务农民扩大生产经营规模,改变生产经营模式,促进农户和现代农业发展有机衔接、农业产业融合发展。

(二)积极作为,敢于担当,精准发力。一是坚持金山银山就是绿水青山的理念,积极做好生态宜居的“加油站”。积极跟进支持农村生态环境建设,重点支持农村生态资源治理和农业技术推广等农业生态项目,统筹山水田林湖草保护建设,助力打造环境友好型新农村;加大乡村旅游业支持力度,充分挖掘利用各地资源,支持景区相关基础设施建设和古镇保护项目,挖掘乡村景区或当地特色资源,打造农家乐和农业观光项目等新业态,建设生态观光农业、采摘园、休闲农庄、康养基地、森林人家等乡村旅游基

理部门和管理流程,细化风险监控预警指标实现对潜在风险的事前预警和提前应对,变控制风险为经营风险;持续增强新产品新业务的风险管理能力,在开展新产品和新业务之前应充分识别和评估风险,制定相应风险管理政策、制度或细则,提升风险辨别能力,实现风险管理的有效前置;持续完善风险偏好及风险限额管理,规范风险限额设定、限额调整、超限额报告和处程序,动态跟踪监测限额执行情况,及时提出风险提示;在信贷风险预警方面,充分利用客户风险预警管理系统,有效整合内外部数据,实现风险早预警、早发现、早处置。

打造由表及里风险管控体系

董事会负责战略风险管理的顶层设计,包括制定相关规章制度、设计组织架构、安排资源保障等,明确管理的原则、方向、目标、内容和责任主体;在总体框架下,对风险管理进行进一步以细分,包括细分管理目标、管理内容和责任主体等,从而让相关任务措施更加具体、更加到位;进一步强化以风险战略为核心,以组织架构、业务流程为两翼的风险传导机制,由浅入深、由表及里,做好全行的全面风险管理体系建设,强化部门协作,打破部门本位思想,推进风险督办和名单制管理,从而在全行范围内实施全面风险的统一管理。

培养专业风险防控人才

在大力培育先进的风险管理文化的同时,要牢固树立人才是第一资源的观念,通过外部引进、内部培养和走出去请进来、专业培训等多种渠道,加快建设一支专业化、高层次风险管理人才队伍,为风险管理奠定人才基础;要加大全体员工的教育培训力度,开展系统化、分层级培训,切实强化员工全面风险管理意识、管理意识、管理技术,不断提升全员风控素质。

(作者单位:江苏海安农商银行)

助力乡村振兴

地。二是加大金融宣传力度,营造良好的金融生态环境。大力推进农村普惠金融宣传,积极开展“互联网+”金融知识进万家”等金融知识普及活动;大力开展非法集资、电信诈骗防范、反假币、移动支付、征信知识宣传,提高农民金融知识水平;加大与当地团工委、农业和金融组织联合,开展金融知识下乡活动,大力推广科普农业知识,帮助农户树立正确的金融理念;积极帮助农户寻求合作企业提供生产资料、种养技术、农产品加工生产等多种支持,帮助农户选聘专业技术人员,开展技术到户培训,加强与成功地区、农户以及先进涉农企业的技术交流。

(三)积极做好结合文章,助力乡村振兴驶入“快车道”。一是积极与党建相结合。强化意识,坚持党建引领业务发展的理念,以党建工作为统领,切实发挥好基层党组织战斗堡垒作用,切实将全面从严治党具体化,把贯彻落实中央及省联社党委工作思路作为从严治党的重要标准,激发党组织在乡村振兴战略中的战斗堡垒作用和党员先锋模范作用。二是做好与农村精神文明建设、产业振兴工作的结合。紧紧依靠地方党委政府深入推进信用用户、信用村、信用社区、信用乡镇(街道办事处)评定工作,通过采取“集中评定、批量获客、整体授信”的方式,持续扩大信用评定和授信覆盖面;发挥村“两委”、驻村干部、老党员作用,吸收有代表性地农户参加,提高信用评定的透明度、公正性;完善信用评价机制,对有贷款需求的高等级信用用户,给予优惠利率、优先审批等服务;大力推广“党员诚信贷”“拥军贷”等产品,落实贷款优先、利率优惠政策,为农村经济繁荣发展注入新的活力。三是积极做好与金融精准扶贫工作的结合。针对扶贫工作重点乡镇,结合乡村振兴战略,有计划制定金融扶贫计划,重点安排专项资金,优先保证小额扶贫贷款发放;大力推进阳光办贷,积极推行服务公示制度、畅通申贷渠道、全流程阳光操作等措施,营造良好的信用办贷环境,切实通过扶贫、扶智等措施,助力乡村振兴战略。

(作者单位:山东省农信联社枣庄审计中心)

“四化联动”完善农商银行绩效考核体系

◎ 刘华

近年来,随着监管环境与经营理念的改变,银行的经营模式逐步由追求规模的粗放型向强调质量效益的集约型转变,与之相配套的绩效考核也逐步由以利润最大化为核心的盈利能力考核向以价值管理为核心的综合效益考核转变。面对新的发展形势,农商银行如何完善绩效考核体系,更好地推动管理升级,成为亟待解决的重要课题。

明确导向 注重绩效考核“科学化”

(一)突出合规经营和风险控制。合理设置风险管理指标及合规经营指标权重,突出风险控制和长远可持续发展的口径,将经营效益指标按风险调整后的口径计算,在计算支出时,应扣除计提损失成本,对部门占用总行资金的,应按全行资金成本计算支出予以扣除;还可设置加权风险资产利润率,对资本占用和创利情况进行考核。

(二)考虑风险延期暴露因素。探索将流动性比例、流动性缺口率、不良贷款率、非信贷资产不良率、加权风险资产利润率等与资产期限和风险延期相关的指标,纳入全行统筹计划或各部门各机构的考核指标体系之中;结合内部资金转移定价(FTP)的实施,按照市场法构建收益率曲线,使中长期收益计划明显低于短期资产收益,引导各机构各部门严格控制中长期资产和高风险业务。

(三)合理设置“三农”、小微企业指

标权重。突出支农支小的市场定位,将涉农及小微企业增长率纳入社会责任考核指标;根据机构所处区域、支农支小任务大小等情况,合理确定指标计划及考评方式,引导基层和偏远机构将经营重心向支农支小下沉。

健全体系 注重绩效考核“精细化”

(一)实行“机构”+“个人”双向考核。对机构来讲,坚持条块结合,以公司、零售、电子银行等部门对支行的考核为条,以支行整体经营状况的考核为块,由各条线逐层对总行的战略发展和经营目标进行分解落实,作为对支行评价的依据;在考核指标的设定上,坚持鼓励增量,推动机构的良性发展;对个人突出岗位职责,对客户经理、柜员、管理岗等不同岗位的员工,要确定不同的考核重点;对于同一条线同一岗位的员工,考核的依据与标准要相同。

(二)坚持“定量”与“定性”相结合。定量指标全行统一,单独设定,根据“管理类、专业类、营销类、运营类”等不同岗位要求选取对应的指标体系进行考核评价;定性指标主要采取民主测评方式;在考核评价时,应侧重定量指标,在指标设定上,既统筹发展实际,又兼顾监管要求,科学合理设置指标体系,区别对待,分类设置;根据不同的发展阶段,选取不同的考核侧重点,突出差异化考核。

(三)坚持“效率”与“公平”兼顾。在等级管理评定上,要尊重发展实际,

区别对待,根据不同类别的支行设置相应的等级评定指标体系,每类支行中等级员工的工资总额缩小差别,确保在小任务大小等情况,合理确定指标计划及考评方式,引导基层和偏远机构将经营重心向支农支小下沉。

完善机制 注重绩效考核“流程化”

(一)做好绩效计划。由各机构各部门事前上报当年经营计划,根据董事会批准的年度经营计划,制定经营目标考核方案草案,面向各机构各部门及广大员工征求意见,修改后的考核方案及经营计划下达全行,并对每项指标的考核办法和计算公式作出说明,确保绩效考核指标体系公开透明;必要时,相关部门可深入基层开展宣讲,使各机构、广大员工直观地掌握各类绩效考核办法,确保有效落地。

(二)做好组织实施。各相关部门通力合作,定期监测经营指标完成进度,剖析问题和成因,督导相关机构及时改进和完善工作措施,确保农商银行绩效考核工作规范有序开展;密切关注市场和外部形势的变化,及时对绩效考核的内容进行调整,以更好地传递经营导向,实现经营目标;稽核审计部门应将绩效考核纳入审计范围,定期开展审计工作。

(三)做好结果运用。将绩效考核结果与各机构、各部门绩效工资兑现、资本资源分配、管理授权等事项挂钩,与员工的晋升及培训发展进行联接;同时,根据绩效末位人员的表现情况,对

其进行劝勉谈话、岗位调整、离岗培训等改进及淘汰措施,建立健全人员流动机制;建立完善申诉处理制度,及时纠正改善不合理的绩效分配。

强化保障 注重绩效考核“常态化”

(一)加快薪酬改革。按照监管政策及财税要求,完善薪酬管理制度,做好岗位价值分析,合理确定员工的薪酬水平,实现岗位责任、履职效果、贡献程度、合规操作的统一;在充分保障员工基本生活的前提下,突出绩效挂钩的核心地位,突出效率,激发全员创造力和创造力;同时,积极探索中长期激励和薪金收入多元化,严格执行延期支付相关制度,逐步导入股权激励,使干部职工以股东身份参与决策、分享利润、承担风险,自觉规避短期行为,主动谋求长远发展。

(二)搭建成长平台。建立公开、平等、竞争、择优的选人用人机制,努力搭建起类别清晰、层次分明、权责明确的岗位管理体系,对考核表现突出、符合晋升标准的员工,给予岗位锻炼的平台,激励员工实现职业目标和自我价值,促进员工与银行共同发展。

(三)强化科技保障。加快完善现有业务系统,确保数据信息的及时收集、整合与分析;将绩效考核系统与信贷、财务、FTP等系统进行有效对接,提升绩效考核的实时化、智能化水平。

(作者单位:吉林九台农商银行)

提升农商银行内审成效的对策

◎ 王红平

对银行系统来说,风险防控永远在路上。作为农商银行风险防控“三道防线”的最后—道防线,内部审计部门任重而道远。从当前全国大多数农商银行情况来看,内审工作质量及效果远远跟不上农商银行的改革速度,导致风险案件隐患难以得到有效遏制。笔者就提升农商银行当前内审工作成效提出几点对策。

正确把握内审工作定位

(一)高层要高度重视。《商业银行公司治理指引》第四条规定:商业银行内部审计目标包括推动国家有关经济金融法律法规和监管规则的有效落实,促进商业银行建立并持续完善有效的风险管理、内控合规和公司治理架构,督促相关审计对象有效履职,共同实现本行战略目标。其中第八、第十、第十一条还专门明确了董事会对内部审计的独立性和有效性承担最终责任,监事会对内部审计工作负有监督责任,高级管理层应支持内部审计部门独立履职,确保内审资源到位。

(二)基层要提高认识。特别是基层负责人要充分认识到内审工作的重要性,不能简单地认为内审工作的目的就是促进业务规范操作,而忽略了内审工作推进依法合规经营、促进风险防控管理、推动本行战略目标实现的终极目标。只有在真正提高对内审工作的认识的基础上,才能强化责任担当,配合好内部审计工作开展,促进内审作用的有效发挥。

(三)员工要增进理解。农商银行各级领导要引导员工正确理解内部审计的意义和作用,要让全体员工明白内审工作得目的是查隐患、防风险、促发

建立健全内审工作机制

(一)要规范内审程序。规范的内审程序是保证内审质量的重要因素,也是提高内审效率、促进内审成果转化的有效手段,内部审计工作不同于一般的业务检查,应当切实遵循《中国内部审计准则》和《商业银行内部审计指引》规定的程序和步骤开展内审工作,提前做好审前准备,科学制定内审方案,合理确定审计分工、规范现场审计操作,审计报告要经审计组集体讨论确定。

(二)要明确内审重点。要结合农商银行经营管理和风险管控实际确定内审重点,根据内审重点编制年度内审计划,同时对每一个内审项目也要在方案中明确内审重点,始终坚持以风险审计为重点,现场审计与非现场审计相结合,专项审计与突击审计相结合,强化内审效果,避免内部审计做成业务检查,更不能眉毛胡子一把抓,导致现场内审工作图形式、走过场,无法实现内部审计目标。

(三)保障内审独立性。首先要保障内审组织上的独立性,农商银行应当建立垂直的内部审计体系,内审部门应隶属于董事会及其审计委员会领导,业务上接受监事会的监督指导,独立于高级管理层领导下的经营管理体系;其次要保障内审实施中的独立性,内审部

门在实施现场审计期间和过程中,只对董事会及其审计委员会负责,除接受监事会的监督指导外,本行其他任何机构和人员都不得干涉内审工作,应当确保内审部门可以在相对独立的条件下开展工作;最后是要保障内审考核上的独立性,农商银行应当建立内审部门单独的考核机制,内审考核由董事会或者审计委员会负责,不与经营管理指标任务挂钩,避免内审人员因涉及绩效分配问题可能导致的内审结果失真。

强化内审成果的运用

(一)抓好内审有效整改。抓好内审整改是内部审计成果运用的一个重要方面,通过开展后续跟踪审计等方式,倒逼被审计机构将内审发现的问题真正整改落实到位,有效发挥内审防控风险作用。做好内审整改需要各级领导、条线部门、内审部门和被审计机构各司其职、各负其责,形成整改合力,才能达到预期效果。

(二)落实内审违规问责。严格实施内审违规问责是震慑违规违纪、遏制屡查屡犯现象最有效的手段,农商银行应当结合实际制定科学合理、尺度适当、具备较强震慑力的问责处罚制度并确保制度执行到位。要坚决杜绝违规处理失之于软、失之于宽的做法,强化责任担当,让违规违纪人员付出较高的违规成本,建立不敢违、不想违、不能违的风险防范机制。

(三)强化内审结果考核。内部审计结果以及整改情况应当纳入农商银行各级机构和条线部门的绩效考核内容,要完善内审结果考核方式,对内审发现违规违纪问题较多、屡查屡犯、屡禁不止或者问题整改不力、虚假整改,

要在绩效考核的基础上给予组织处理或者其他形式的适当处罚,以最大限度地促进内审成果的转化。

加强内审队伍建设

(一)配备配强内审人员。内审力量的强弱是影响内审质量好坏的重要原因之一,农商银行应当按照《商业银行内部审计指引》规定至少按员工总数的1%配备内审人员,有条件的可以适当增加内审人员编制。要严把内审人员准入关,确保内审人员的业务能力与内审工作要求相适应,内审部门负责人应当具备银保监会部门任职资格要求并经银保监会核准后履职。

(二)提升内审人员素质。随着农商银行的业务发展以及产品创新的不断推出,内审工作对内审人员业务技能的要求越来越高,农商银行应当通过定期组织内审人员参加内审技能培训,开展内审业务交流,鼓励自学相结合的方式,不断提升内审人员综合素质和内审技能,使内审人员业务能力始终和业务发展相适应。

(三)优化内审考核机制。建立科学合理的内审部门及内审人员的考核机制,对内审部门及内审人员实行量化考核。对内审工作业绩突出的人员,在绩效薪酬和干部任用方面给予优先政策;对工作质量不高或业务能力较差的人员予以调离内审队伍;对内审工作中发现重大风险和案件隐患或者避免资金损失的问题未查出或者因工作失误导致出现重大风险的给予严肃处理,强化考核力度,夯实内审责任,提高内审质量,打造一支高素质内审队伍。

(作者单位:江西新余农商银行)