

论责任的内涵

◎ 勾 通

农村信用社(以下简称农信社)历经60余载,一路风雨兼程,披荆斩棘,肩负着支持“三农”、中小企业、区域经济的重担。正是缘于一代代信合人强烈的责任心和使命感,坚持发扬“走村串户”的工作作风、“背包银行”的工作精神,严守“铁账、铁款、铁算盘”工作制度,取得了一系列骄人业绩。

作为新时代的信合人,应怎样继承老一辈的优良传统,肩负服务“三农”的伟大责任,发挥好农村金融主力军的作用呢?笔者认为,农信社在建立责任体系方面,应包含五个基本内涵:责任意识,是“想干事”;责任能力,是“能干事”;责任行为,是“真干事”;责任制度,是“可干事”;责任成果,是“干成事”。

责任意识是“想干事”

责任意识,即明确地知道什么是责任,并认真履行责任,把责任转换为行动的心理特征,也可以称为责任态度。农信社因“农”而生,因“农”而发展,支持“三农”、服务“三农”则成为其义不容辞的责任。农信社员工都要树立“社兴我兴、社衰我耻”的意识,发扬“走村串户、背包银行”的精神,深刻明白“敬业奉献、尽忠职守、利居居后、责在人先”的思想,不仅是信合事业薪火相传的思想标杆,也是“三农”发展、祖国富强的使命需要。那样,我们就会“想干事、干好事”。一是要抓教育,树意识。要引导员工树立正确的世界观、人生观和价值观,特别是加强新员工教育,着眼于职业道德、社会责任等意识教育,让员工自觉把责任意识转化到全心全意为人民服务的行动中去。二是要抓典型,树榜样。要大力宣传农信社的好人好事、优秀人物、先进事迹等,为全体员工树立“比、学、赶、超”的榜样,引导员工爱社如家。三是要强作风、讲奉献。员工要有“吃苦在前、享乐在后”的精神,要明白无论从事什么工作、讲作风、讲奉献都是重要。

责任能力是“能干事”

只具备了责任意识,还远远不够,更需要能够履行责任的能力。随着时代的发展,农村经济金融需求日新月异,仅靠“走村串户、铁算盘”的能力,已不能满足“三农”对金融的需求,这就对农信社提出了更高的要求。一是要求农信社员工具备学习能力。当今社会是知识经济时代,新知识层出不穷、日新月异,作为农信社员工必须学习理论、业务、制度、财务会计、电脑、法律等知识,不断提高自身素质,才能跟上时代步伐,也才能避免淘汰的命运。二是要具备执行能力。执行需要什么能力,只要聆听指示、埋头苦干就是了。其实不尽然,有了任务、目标、命令,既要不折不扣地执行,更要发挥主观能动性,积极想办法、定措施,提高效率,“漂亮”地完成任务,这就是执行能力。三是要有求同存异、革故鼎新的能力。农信社虽然历经60多年的发展,但部分员工还缺乏“求同

存异、革故鼎新”的观念和能力,一些固有的思维模式仍然存在。因此,要善于查找不足之处,认真学习借鉴,才能涅槃重生。

责任行为是“真干事”

责任行为非常重要,既是履行责任的过程,也是事业成功的基础,也可称之为责任落实。有了目标、任务、命令,具备了相应能力,则要脚踏实地落实,努力认真做事;千万不能存在“得过且过、做一天和尚撞一天钟”的思想,更不能阳奉阴违、半途而废;要持之以恒,坚持不懈地将责任落实到具体的行为中去;要脚踏实地,一步一步地认真干事;要求真务实,工作中少一些“花架子”,多一些“真功夫”,切切敷衍了事、推卸责任,实事求是地认真完成各项工作。

责任制度是“可干事”

没有规矩,不成方圆。员工要尽职尽责,必然要有履责要求,也要有责任追究。一是任务分配。作为一个企业,追逐最大效益是根本,其必然要分配工作任务,制定考核方式,这样有工作目标和方向,形成“可干事”的基础。二是履职要求,也就是平常所说的规章制度、管理办法等。既要规范员工的工作行为准则,也要为员工工作生活提供一个宽松的、人性化的环境,设置“可干事”的标准。三是责任追究。没有问责,责任制度形同虚设,问责要始终贯穿履责的全过程,事前问责是提醒,事中问责是督促,事后问责是诫勉;要给予相应地奖惩,只有建立了科学、合理、明确的责任制度,员工才能做到“可干事”。

责任成果是“干成事”

俗话说:“成败论英雄。”干成事,主要对干事的效果、成绩来体现。能否干成事是对农信社员工每一个人的能力、素质、品德、水平、业绩的一个综合评定、检验;作为农信社,业绩指标不是检验工作成果的唯一标准,而是一个非常重要的评判标准;作为员工,尽职尽责、团结同事、全面完成各项工作任务,则为干成事;作为领导干部,工作业绩上升了、员工收入增加了、内部管理和谐了,则为干成事;且“干成事”不仅体现在当前及未来某个阶段,还要经得起历史、群众和实践的检验,方能称为真正的“干成事”。

责任是一把尺子,它时刻衡量着人们的行为坐标;责任是一杆秤砣,它时刻度量着人们对社会的奉献;责任是一种承诺,它需要农信社员工用毕生的精力去践行和完成,正确地面对责任,勇敢地承担责任,认真地履行责任,将“责任”二字写在灵魂深处,时时时刻刻鞭策自己,鼓舞自己,努力做一个有责任感、纯粹、有道德、有益于人民的人。只要员工们在人生的道路或本职工作上,做到量其身、明其责、尽其职、务其实,努力地发挥自己的光和热,农信社的明天会更加和谐美好。

(作者单位:四川省绵阳市涪城区农信联社)

如何构建企业合规文化

◎ 孙 伟 孙 珂

对于金融机构来说,企业文化的核心要素是合规文化,更是其做好日常经营风险管理的根本前提,是企业文化的灵魂所在。那么,当前形势下,应当如何构建合规的企业文化呢?结合工作实践,笔者认为应加强以下几个方面的构建。

(一)建章立制,奠定合规基础。合规风险管理本身并不能直接为企业增加利润,但能通过系列合规风险管理活动增加盈利的空间和机会,避免业务活动受到限制,进而间接为银行创造价值。一套健康合体的风险管理机制,有利于形成鼓励合规的合规意识和诚信文化,有利于内敛形成一套具有较强执行力、程序化的内部规章制度。将各种日积月累的良好作法沉淀下来,上升到理念和政策的高度,清晰界定实际工作中的尽职、问责和免责标准,促进合规风险管理人性化、科学化和规范化,保障日常经营管理少走或不走弯路,进而实现经营效益最大化。

(二)恪尽职守,提高合规意识。合规风险管理不仅是合规部门或合规管理岗位人员的职责,还是所有干部员工的基本职业操守;只有合规成为每一个员工的行为准则,成为各级管理人员和各岗位员工每时每刻的自觉

行为,才能共同保证有关法律、法规和准则及其精神得到遵循和贯彻落实;只有从高管到员工,都具备了诚实和正直的价值观念,恪守高标准的职业道德规范,认真履行自身的合规职责,形成合规人人有责的共识,合规风险管理才会真正奏效;高管层的合规言行,决定着全员的合规质量和成效,从面上看,合规人人有责,但从本质上理解,合规首先需要高管合规,需要领导发挥模范带头作用。

(三)积极引导,增强合规主动性。主动合规是教育引导工作到位的标志,当一名员工发自内心的恪守规章,自觉自愿地践行合规的时候,合规的效能才能真正显现,才能称得上真正意义上的合规;为此,企业高管及合规管理者应立足于营造主动合规的大气候,通过教育启迪、管理者示范、政策激励、机制传导等形式,倡导积极主动合规;表现在日常工作和每个岗位、员工身上,是谨慎规避和大胆揭发违规现象,勇于自我批评和改正错误,主动暴露合规风险隐患和问题,主动参与改进和完善业内规章制度及操作流程的实践;作为企业,要制定惩戒措施,对于主动报告问题和隐患的,要从轻处罚,甚至可以视具体情况给以免责乃至奖励;对于出现问题隐瞒不报

的,一经查实,应予加重处罚,依靠惩恶扬善,创造主动合规氛围。

(四)积极问责,强化合规责任。当前,问责制已成为企业法人治理和内部控制的关键。实践表明,在现代企业管理中,积极科学的问责制,以人为本、对事不对人的问责制,应是合规风险管理生命线;切实落实好问责制,应恪守以下原则:一是必须做到日常工作职责明确,明确风险的有效归属,也就是责任该是谁的就是谁的,只有奖惩分明,违规必究,才能将问责落到实处。二是增加问责透明度,缩短问责决策过程,从而减少合规问责的复杂性,降低问责成本。三是在合规机制建设层面,要纠正“重经营业绩、轻内控管理”的绩效考核弊端,确立内部控制优于业务拓展的理念,平衡业务拓展与风险管理的关系。四是在工作的基础层面,要让员工明白“制度大于天,人情薄于烟”的道理,破除“以信任代替管理、以习惯代替制度、以情面代替纪律”等不良习俗;确立违规“零容忍”理念,切实扭转职责不清、落实乏力、出现问题问责难的被动局面,摒弃“违规就问、问完再犯、犯了再问责”的习惯性被动问责思维。

(五)薪酬挂钩,强化合规考核。企业合规的主体对象是广大员工,而员工发自内心的拥护合规、践行合规,是以

自身价值的真正体现和被尊重为前提的。科学考核,尽可能合理、公正、公平地分配劳动薪酬,尤为关键;分析目前辖内考核的弊端,确立新的考核思路,分线条和切块考核,按部门和岗位考核,已经势在必行;具体内容设定上,应分为存量薪酬、发展新酬、质量薪酬和贡献薪酬;存量薪酬体现工作量,干多干少不一样;发展新酬注重业绩,干与不干不一样;质量薪酬体现管理责任和操作责任,干亏干好不一样;贡献薪酬体现创新,碌碌平庸和敢想敢干不一样。

(六)强化执行,提高合规管理。考核体系的最终目标,是调动大多数人的积极性,体现和谐考核的思想。质量考核是对制度执行力的考核,它能够促使管理责任和操作责任的有效落实,加大对各级管理部门的考核,解决管理责任落实到位、机关“吃大锅饭”、部室考核一个部门一个“调”的弊端;它体现的是切块考核,而条的考核则是按岗位进行的,譬如针对会计主管、一般员工、客户经理的考核。这样一来,通过条块考核的结合,最终形成一套全新的业务管理考核体系,不断增强考核的合理性、科学性和先进性,进而永续激发和调动全员合规的积极主动性,丰富合规文化成长底蕴。

(作者单位:山东平邑农商银行)

重塑农商银行履职责任审计绩效评价评价体系

◎ 袁敬涛 赵泽轩

在法人治理框架下,以履职责任审计转型提升发展质效已成为当前农商银行的“必修课”。笔者认为,农商银行应从公司治理视角,通过“三个强化”,重塑农商银行履职责任审计绩效评价体系,为考察履职责任人在部门和单位的履职活动所需要担负的履职责任进行审计监督,为检查部门或者是其他部门考核时提供相关的依据,真正实现以履职责任审计转型完善公司治理,规范经营行为,加强风险管控的价值取向。

(一)强化“三个定位”,加速履职责任审计角色转型。履职责任审计是一项综合、系统、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业务经营、发展指标、改革指标、监管评级、案件管理、党风廉政、绩效考核等多方面的内容,因此,对农商银行履职责任审计定位目标提出了更高的要求。

一是强化目标定位。在履职责任审计目标上,由单纯的发现型、复核型向预防型、增值型和成果转化运用转型,扮演好“一职多能”“一职多岗”的角色,使履职责任审计工作成为农商银行制度贯彻和提升发展质效的强力推手,发挥好履职责任审计的监督职能,增强其领导管理、贯彻制度的能力。

二是强化角色定位。在履职责任审计角色上,由领导“督察”向“参谋”“顾问”转型。履职责任审计工作要始终围绕业务经营、发展指标、改革指标、监管评级、案件管理、党风廉政、绩

效考核等内容,出谋划策,做领导的“智囊、参谋、顾问”和助手;为领导决策提供具有较高价值的审计信息,将知识和信息形态的履职责任审计成果转化成为生产力,最大限度实现履职责任审计价值增值。

三是强化管理定位。在履职责任审计内容上,履职责任审计围绕依据、内容、标准和评价指标,由定量指标审计向定量定性结合审计为主转型;在审计手段上,由手工操作、现场审计向计算机网络技术和非现场审计转型;在审计重点上,由事后审计向事前和事中及全程审计为主转型;在审计行为上,从抽象性、随意性向程序化、规范化、系统化转型。

(二)强化“三项机制”,加速履职责任审计模式转换。面对履职责任审计新要求,履职审计人员要按照相关规则、流程办事,确保履职审计的真实、可靠和权威性,使履职责任审查评价依据、内容、标准和评价指标更充分、更统一、更衔接,满足新常态、新要求。

一是强化履职责任审计成果运用机制建设,为审计成果运用提供有力保障。纵向,建立审计成果的垂直管理制度,加大审计成果信息反馈力度,将审计中发现的一些普遍性、倾向性的新情况和新问题,及时反馈到上级行和各相关部门,通过文件或简报的形式引起各级部门的重视,促进问题的解决和落实,提高审计成果的利用率;横向,建立人事、内审、纪检、监察审计成果运用协调机制,审计项目结束后,内审部门要

向人事、纪检监察、合规管理、业务部室等相关部门通报审计成果,建立成果利用协调机制。

二是强化履职责任审计信息传递机制。要建立审计成果信息库,通过共享网络、共享信息平台等扩大审计情况通报面,实现审计成果在各部门之间共享;建立审计成果交流制度,定期或不定期召开审计交流会议,除制度规定保密的审计外,可以公开的审计项目要以文书形式,向被审计对象公开;使其积极配合,共同探讨问题,提出更好的解决方案,达到审计成果落实、转化和利用效果

三是强化履职责任审计管理联动机制。将内部审计与网点风险排查有机结合,建立以审计监察为主导,各业务条线风险排查为重点的审计格局,加强总行与网点的上下沟通协调;特别是对个别风险隐患较大的网点,实行“名单制”管理,重点关注、帮扶、督导,促进网点内部审计更加科学、规范、合理。

(三)强化“三个问效”,加速履职责任审计成果转化。对履职责任审计结果的应用程度,代表着履职责任审计效果是否发挥出来,不同部门可以根据其职能和需要有不同的使用方法。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;纪检监察部门,可以用来对该单位的履职管理内容进行审查,突出其监督管理的职能。

一是强化履职责任审计监督执纪问效。坚持“谁分管、谁负责”,科学划

分各责任主体之间的责任界限,做到问题出现在哪里、哪里就承担责任,风险出现在哪里、哪里就承担责任,损失是谁造成的、谁就承担责任;从严追究责任,只要是审计发现的问题,一经认定核实,对违规违纪行为坚决查处,坚决维护审计部门的权威性和严肃性;切实让执纪问责和规矩成为“带电的高压线”,营造不愿违规、不敢违规、不能违规的氛围,以严格的问责倒逼履职尽责、依法经营、合规操作。

二是强化履职责任审计后续整改问效。建立审计问题清单销号制度,逐项分析原因,提出整改建议,强化整改落实;对审计发现的问题,形成专项履职责任审计报告,明确整改时间,落实负责人员,定期反馈整改情况;建立审计回访制度,定期对已审计的单位进行跟踪审计“回头看”,防止“反弹”。

三是强化履职责任审计成果运用问效。审计部门通过加强与各业务部门和被审计网点的横向互动,强化整体联动;对审计发现的一般性问题和风险,及时将被审计中发现的问题向相关业务部门反馈,提出问题整改要求,督促其整改、堵塞漏洞;对普遍性、趋向性问题,举一反三通报提示网点,全面开展自查自纠;定期将审计中发现的问题向相关业务部门反馈,以便各业务条线及时地完善制度,规范管理;建立形成审计与纪检监察等有关部门的工作协调机制,及时将问题线索移交各级纪检监察部门,认真查处,抓早抓小、防微杜渐。

(作者单位:河南西峡农商银行)

农商银行提升存款市场竞争力的策略

◎ 魏 明

农商银行作为地方性银行,长期深耕农村市场,服务城乡居民,具有先天的优越性。但随着金融市场和格局的不断变化,农商银行要巩固其优势地位,不断改进和完善金融服务,提升竞争力,适应新形势、新金融,不断地把优势转变为经营成果,要切实做好以下几个方面工作。

(一)围绕“一个中心”。始终围绕“以客户为中心”,是农商银行永恒不变的主题。一是以客户为中心持续增强服务供给能力,努力为客户提供便捷、高效、安全的服务。要牢固树立“以客户为中心”的经营理念,以解决和满足客户的金融需求为工作的出发点和落脚点;集中资源和力量,不断完善基础设施建设,改进服务模式,优化业务流程,使客户享受到快捷、安全、便利、周到、热情的服务;从客户的立场考虑,为其资金提供最佳理财方案,实现客户利益的最大化。

二是以客户为中心大力推进金融创新,不断满足客户日益多样化的金融需求。当前,客户对金融服务的需求越来越多元化,农商银行在存款产品与服务方面的创新也必须顺应这个潮流,尽快改变产品单一、竞争同质化的局面;全方位进行金融创新,积极开发满足客户需求的金融产品和服务模式,以更人性化、个性化、特色化的金融服务拓展市场,提升对客户的服务

水平,为客户提供真正有价值的金融服务。

三是以客户为中心构建具有农商银行特色的客户关系管理机制,培育高度忠诚的客户群体。长期以来,农商银行在县域市场形成了相对稳定的客户群体,但随着互联网金融、科技金融的日新月异,长期稳定的客户群体也悄然发生改变,农商银行要充分把握自身优势,构建具有自身特色的客户关系维护管理机制;运用线下的有利条件,利用长期以来建立的“亲缘、地缘、人缘”优势,巩固传统客户;积极拓展线上服务渠道,尤其针对年轻客户群体的金融需求,创新优化服务与管理,增强客户黏度。

(二)打造“两支队伍”。做好存款组织营销工作,必须要加强客户经理和大堂经理两支队伍的建设。一是打造一支素质过硬、业务全面的客户经理队伍。当前,为客户提供“一站式”综合解决方案和全方位服务成为银行赢得客户和业务的重要砝码,而客户经理则承担着这一关键角色。从目前来看,农商银行的客户经理队伍建设尚不完善,而且存在重资产业务、轻负债业务的现象,加强客户经理队伍建设是加快资金组织工作亟待解决的问题。首先要优化客户经理队伍资源配置,从各个岗位精选一批业务全面、素养较高,年富力强、营销能力突出的员工补充到客户经理队伍。其次是完善客户经理管理模式,加

强客户经理队伍的培训,使之成为集客户开发、关系维护、客户需求解决、跟踪服务、风险评估等全流程服务综合体。第三是要建立科学的激励约束机制,完善薪酬绩效机制,强化竞争机制,实现淘汰退出机制。第四是要打造一支具备农商银行“草根”特色的客户经理队伍,要熟悉“镇情、乡情、村情、民情”,要真正“懂农业、爱农村、爱农民”。

二是打造一支服务优良、能力突出的大堂经理队伍。大堂经理是银行网点的最前沿,是联系客户的直接纽带,承担着网点的客户接待引导、业务咨询解答、产品介绍营销、客户体验指导、厅堂秩序维护、客户意见收集反馈、投诉处理以及突发事件应急处理等事务的综合体。目前,农商银行大堂经理队伍主要有两种模式,一种是外包人员,一种内部员工,但无论是哪种模式,大堂经理的岗位都至关重要,不可替代。首先要优化大堂经理资源配置,科学合理设定大堂经理与内厅服务柜员的比例,保证厅堂服务的有效性和及时性,能够充分满足客户需求在第一时间得到解决。其次是加强大堂经理业务培训,让其熟知银行的各项业务,保证其履职的基本业务素质,当好银行厅堂的接待引导员,业务知识宣讲讲解员,金融产品的体验推介员,突发事件应急处理的“消防员”等角色。第三是不断完善大堂经理薪酬绩效考核机制,充分激励其增强履职水平和工作

质量。

(三)打好“三大战略”。增强农商银行的竞争力是一项长期持久的战略工程,要努力构建具有自身特色的金融服务机制、品牌和文化体系。一是实施网格化战略。全面推进金融服务网格化战略,搭建“责任网格化、建标标准化、产品多样化、服务精细化”的金融服务网格化体系,解决营销覆盖率低、农村金融服务不充分、客户营销不精准的问题,将市场定位深深扎根农村,真正实现“网格划分无缝对接、责任管理无缝对接、金融服务无缝对接”的金融服务新格局。

二是要着力实施“农金”品牌战略。农商银行的品牌战略要牢固把握好市场定位,确立银行发展的愿景,使命并为之努力,打造具有自身特色的金融产品并被客户接受,推行标准化的服务流程并被客户点赞,实施严谨的内控管理并被客户认同,塑造良好的社会形象并被客户所信赖。

三是实施企业文化战略。农商银行要确立企业长远发展战略目标,不断丰富和创新企业文化内涵,将文化服务贯穿于业务经营全过程,促进企业文化建设健康快速发展;不断加强战略创新、观念创新、产品创新、服务创新、管理创新等,塑造银行的管理文化、产品文化、营销文化、服务文化等企业文化体系;要打造具有农商银行特色的企业精神,着眼于弘扬和培育团队

精神、敬业精神、创新精神、奉献精神,全面增强企业的亲和力、凝聚力、创新力和竞争力。

(四)抓好“四项服务”。银行业的存款竞争体现在网点、渠道、品牌、服务、文化等方面的角逐。农商银行必须要直面市场竞争,将利率、网点、渠道等硬实力,与服务、品牌、文化等软实力有机结合,充分发挥农商银行竞争中的独特优势,增强客户感知度、依赖度和信誉度,确保在竞争中立于不败之地。

一是强化柜面服务。柜面服务的好坏是客户衡量银行优劣的第一感知,全面提升营业网点柜面服务能力,要从营业环境卫生、营业厅的舒适度,员工的仪容举止、服务行为规范、服务效率和质量,服务设施、器具的便捷度以及营业厅的体验功能等全方位入手,提升金融服务,增强客户的满意度。

二是强化网点服务。近年来,各国商业银行、股份制银行和村镇银行不断将网点下沉,但农商银行凭借其长期秉持的“三农”市场定位,优势地位难以撼动;农商银行要努力把全辖网点打造成环境优美、形象靓丽、功能到位、条件舒适、客户赞许的精品银行;充分发挥农商银行网点数量多且遍布乡镇的优势条件,进一步推进营业网点服务意识、服务环境、服务措施、服务便利、服务行为、服务方式和服务产品的全面改造提升,巩固在农村和乡镇市场的优势,把网点优

势转变成成为存款的市场占有率,客户占有率。

三是强化渠道服务。“互联网+”时代的到来,促进了银行的深度变革。渠道建设成为银行决胜客户和市场的主要方面,而且影响越来越深远;电子银行业务成为客户竞争的“第二战场”,而且地位越来越重要;农商银行要充分发挥其优势,增强营业网点电子银行的客户体验服务,提升网上银行、手机银行客户的市场占有率,扩大“金农信e付、社区e银行”等产品的客户市场覆盖率;针对客户的不同需求,尤其是年轻客户群体,调查了解他们的金融习惯、消费特性等情况,不断优化服务方式和手段,增加客户的黏度,培育优质稳定的市场客户群体。

四是强化“上门服务”。农商银行作为最贴近城乡居民的社区性银行,要充分发挥其长期以来熟悉“县情、镇情、村情、民情”的优势,利用其具备“亲缘、地缘、人员”的特点,开展好“上门服务”;要充分发扬“背包上门”的优良传统,持续深入开展“金融服务企业家到”活动,经常性地开展扫楼、扫街、进乡村、进社区、进商圈、进企业等“二扫四进”活动,加强宣传和服务;要针对不同的客户群体实行“请进来、走上门”举措,进行丰富多彩的客户联谊互动等“沙龙”活动,开展客户关心的健康讲座、法律讲座、理财讲座等,增加客户黏度。(作者单位:安徽庐江农商银行)