

强基固本补短板 精准实干促发展

——浮山农商银行发展普惠金融的探索实践

◎ 苏 清

一直以来,山西浮山农商银行牢记“普惠金融、支农支小”使命担当,强化“党建、发展、安全”三大保障,致力“支农支小、清收不良、全员营销”三大攻坚战,补短板,聚焦三大问题对症下药,降低风险正视问题紧盯目标,崇尚精准实干久久为功,积极践行普惠金融的使命与责任,始终坚持做普惠金融推动者。

强化三大保障 崇尚精准实干

(一)以党建工作为支点,强化政治保障。一是把党建工作摆在更加重要位置。始终坚持从严治党,推动党建工作规范开展,以“不忘初心牢记使命”主题教育为抓手,分层次分类别建立党建责任清单,明确党建责任书、规划图、时间表,将职责量化到岗、明确到人、具体到事,构建党委抓、书记抓、各部门(支行)抓、一级抓一级、层层抓落实的党建工作格局。二是把党风廉政建设摆在更加重要位置。坚决执行中央八项规定,省联社“十条禁令”,始终做到政治上讲规矩、业务上讲规范、工作上讲规则。纪检部门结合新形势,聚焦新重点,抓住“两节”等重要节点,紧盯“四风”问题,坚持标本兼治、惩防并举,不断提升监督执纪的能力和效果。三是把扶贫工作摆在更加重要位置。规范存量扶贫小额信贷和单位扶贫贷款业务,规范小额信贷合同制度,严格尽职履责,加强贷后管理和监测,结合地方政府“一村一品”工作实际,做好产业扶贫。

(二)以优化机制为引擎,强化发展保障。一是优化考核机制。利用绩效考核系统,对存款进行重新打包分配,确保各支行分配到人员;制定考核方案,全员签字,确保存款笔笔有人管,人人肩上有担子;对于表外不良清收通过设置不同权重的考核方式,层层考核

项目,有效发挥考核的导向作用,从而用好绩效这根“指挥棒”。二是优化培训机制。针对不同层次的人员开展不同内容的培训,重点在客户经理、运营主管、柜面人员、大堂经理“四支队伍”上整合提升,着力提升资金营运、产品营销、优质服务等专业化水平;通过对优秀员工模拟任职,纳入后备人才等长远规划搭平台,切实让真正干事创业的人看到希望。三是优化奖惩机制。制定《百村示范千村推进全面授信活动验收方案》《信贷合同文本专项检查活动方案》《未到期贷款清息专项活动方案》;把奖励罚懒作为工作导向,严格兑现奖惩措施,对工作表现突出的给予表彰奖励,对序时进度完不成、考核评比靠后、员工不满意的单位和责任人严格追责问责,激励广大员工担当作为、干事创业,实现全员干事由“改头换面”向“脱胎换骨”质的转变,激发活力,崇尚实干。

(三)以风险防控为手段,强化安全保障。“木桶理论”告诉我们,在日常工作中,既要补短板,更要固底板,坚持底线思维,从最坏处着眼做最充分准备,朝最佳方向努力争取最好结果。一是加强固底板的渗透教育。站在全面推动高质量发展的高度,教育员工增强法纪意识、荣誉意识和形象意识;同时严格要求自己;站在防范风险、防微杜渐的角度,教育引导员工积极预防各类风险,增强应急处置能力,妥善解决各种矛盾问题,自觉打牢思想根基;被动服从为主动支持,事不关己到积极参与,小打小闹到形成气候、临时动作到长效机制的转变。二是强化固底板的刚性约束,制度能管长远,制度能统一标准,制度能确保工作落实。根据新形势、新任务、新要求,从工作实际出发,突出重点,分类排查、梳理,检视过往的

通行做法;查找风险源、控制点,总结、探索成功的管理经验,有针对性地提出管控办法,形成规范化、能操作、可督查的制度,确保“底板”更牢固;同时,认真查摆问题,进行深刻剖析,找准问题背后的根源,堵塞存在的漏洞,在加固底板的基础上补齐短板,达到互融共促的效果。

致力三大攻坚 补短板降风险

(一)抓支农支小,提升服务水平。“普惠金融、支农支小、金融扶贫”是农商银行的责任,不仅仅是一个指标,一个数据,更是担当、使命。浮山农商银行从三方面提升支农支小水平。一是把做好信贷服务的效率关。推行“123”阳光信贷制度,即“一个透明(清单),两个限时(信用贷款两个工作日办结,保证担保3个工作日内办结),三个承诺(阳光办贷严把流程、快速办贷提升效率、廉洁办贷严明作风)”;组建专门的信贷客服人员,提出全面建设集约高效、多元服务、便民利民、智慧精准的现代信贷服务体系,实现一站式解答、一站式服务,推动信贷业务从“散单式”办理转为专业化办理。二是开展扶贫小额贷款投放工作,实行周进度周汇报周处罚,每周五出通报,对完成投放任务前三名的支行分别给予5000元、3000元、2000元奖励,第一周第二周只通报不处罚,第三周对连续两周排在后三名的支行行长实行经济处罚,以此类推,确保任务目标保质保量完成。三是广开言路服务基层。班子成员、各部室经理定期下乡,一一对一与员工谈话,各支行行长及时汇报,广开言路,群策群力。培养“三个崇尚”,即崇尚劳动、尊重柜面一线员工的劳动;崇尚技能,让技能型人才有地位、有收入、有前途;崇尚实干理念,以培

训、奖励、上挂等合理的激励制度促使员工养成精益求精的习惯,以确保服务“三农”的宗旨和定位,在向上向前的轨道上稳健前行。

(二)抓营销拓展,提升经营活力。一是在理念上革新。组织优秀员工外出学习,分享先进的金融理念,既给外出学习的员工搭建自我展示平台,同时也让先进的思想理念迅速扎根。二是实战上革新。总结“行外吸金”思路,采用“厅堂式”营销、时点活动营销,积极把握学生放假、公园休闲、乡村庙会等人群密集时段开展外拓营销。三是结构上革新。顺应政策变化、积极应变,加快对接社保业务管理部门、养老金发放部门,争取了全球社保卡发放,“晋享生活APP”养老金代缴业务。截至目前,浮山农商银行网上银行和手机银行客户达4421户,发放社保卡51880张,其中16周岁以下10000张,“晋享生活”代缴养老保险3696笔,绑卡4448户;同时建立外挖务工人员联系工作长效机制,充分挖掘外出务工人员的服务价值,进一步夯实基础客户管理,促进客户资金逐步回笼、沉淀,夯实存款基础,从而提升存款市场份额。

(三)抓清收不良,提升资产质量。一是加大清收处置力度。延续高管包户等措施,借助各级部门联合发力,强效“破冰”;对2019年以后的新增不良贷款,坚持“零容忍”、重考核、重惩处,强力问责。二是强化源头管控。要求各支行从严格落实各项信贷管理制度,加大贷款业务自我管理控制能力,严控环节风险,加强贷后监测,防范新增贷款风险。三是做实不良贷款听证问责,通过贷款还原、澄清违规、认定责任压实贷款清收处置责任及时限,强化贷款管理,提升履责,达到清旧增新的效果。

(作者系山西浮山农商银行董事长)

心得体会

让普惠金融“大走访”更接“地气”

——赴浙江大学培训心得体会

◎ 王焕波

浙江大学培训期间,我们实地参观了浙江桐庐农商银行,学习了他们党建联盟、普惠金融“大走访”的做法与经验,感触良多,受益匪浅。结合全省农信系统正在开展的“党建共创、金融普惠”行动,谈一谈我对普惠金融“大走访”的几点思考。

推进普惠金融、服务乡村振兴是党的十九大作出的重要战略部署,是新时代做好“三农”工作的总抓手。实质上,“党建共创、金融普惠”行动实践就是上述要求的集中体现。推进农村普惠金融需要农商银行既要有做普惠金融的“情怀”,又要有针对客群需求的“分层普惠”。所谓“情怀”就是要落实在对农村客户群体普及金融知识的广覆盖上,而“分层普惠”是要结合客户的不同需求做量身定制的普惠金融服务。作为“党建共创、金融普惠”行动的一线践行者,农商银行应该用更加“接地气”的方式,沉下去开展“普惠金融大走访”,做到有情怀、有温度、有责任。

(一)用脚步丈量土上,绘好“村情图”。走访的前提是“走”,重点在“访”。如果我们为了图方便、找捷径,仍习惯于驾车穿梭于乡村,还满足于面上的“浮光掠影”“蜻蜓点水”,势必会带来给农民朋友一种高高在上、华而不实的印象和陌生感,走访也绝不会收到实实在在的成效。所以,作为离土地最近、与农民最亲的农商银行人,我们应该以“农”为本,主动放下架子、俯下身子,坚持少开车子、迈开步子,扎扎实实、一步一步走村入户,“零距离”接触农户。因为,只有脚踏实地的走,逐家逐户的到,我们才能看美丽乡村原貌,才能摸清千家万户“家底”。我们与村干部、普惠金融联络员、农村党员一起走过的每一条小道、淌过的每一条溪流、进过的每一户家门,都将成为一笔一划绘制全面、详细“村情图”的素材和信息,让我们成为村里的金融“活地图”,确保在走访中不迷失方向,不偏离导向。

(二)用“方言”拉近距离,记好“民情账”。桐庐农商银行董事长在介绍经验时提到“只做金融知识的传播者、不做金融产品的推销者”这一理念,我深以为然,无比赞同。做金融知识的传播者,这不正是我们的短板所在吗?为了各项业务的发展、指标任务的完成,我们在营销、推广金融产品时往往忽略了农村群众在金融知识方面的空白,弱化了自身普及金融知识的

社会责任,淡化了与老百姓之间的密切联系。为此,在进村入户走访时,我们应注重用农民朋友听得懂、听得清、能理解、能接受的语言与农民朋友畅聊农事农活、农金政策和金融知识,不说大话套话,只讲“土话”实话。通过“心贴心”交谈、“面对面”宣讲、“一对一”示教,拉近与农民朋友之间的距离,增进与农民朋友之间的情感。走访中,我们还要多动笔、多用心,不仅要记录农户的基本信息、产业情况、金融需求、意见建议等记录在走访记录本上,更要牢记在内心深处,落实一项,勾画一项。

(三)用服务温暖农民朋友,当好“贴心人”。只有走出去、沉下去、融进去,才能让农民朋友感受到“大走访”的温度;也只有带着温度的“大走访”,才能使农民朋友感受到农商银行的关怀,才能收获农民朋友满意度,才能切实掌握农民朋友的生活状况和所期所盼,才能给农民朋友提供反映个性化金融需求的机会。我们要将走访中采集到的信息进行深入分析和运用,转化为解决农民朋友实际困难的有效措施,仍习惯于驾车穿梭于乡村,还满足于面上的“浮光掠影”“蜻蜓点水”,势必会带来给农民朋友一种高高在上、华而不实的印象和陌生感,走访也绝不会收到实实在在的成效。所以,作为离土地最近、与农民最亲的农商银行人,我们应该以“农”为本,主动放下架子、俯下身子,坚持少开车子、迈开步子,扎扎实实、一步一步走村入户,“零距离”接触农户。因为,只有脚踏实地的走,逐家逐户的到,我们才能看美丽乡村原貌,才能摸清千家万户“家底”。我们与村干部、普惠金融联络员、农村党员一起走过的每一条小道、淌过的每一条溪流、进过的每一户家门,都将成为一笔一划绘制全面、详细“村情图”的素材和信息,让我们成为村里的金融“活地图”,确保在走访中不迷失方向,不偏离导向。

普惠金融“大走访”,只有起点,没有终点,农商银行永远在路上。我们的脚步走到哪里,心就沉到哪里,汗水就洒到哪里,金融服务就播种到哪里。只有坚持用“接地气”的方式开展走访,才能凝聚人心人气、贴近乡情民情,才能推动普惠金融“大走访”走得更上、走得更实、走得更远。

(作者系湖南安乡农商银行党委书记、董事长)



农村金融机构支持乡村振兴战略的途径

◎ 王庆军

实施乡村振兴战略是全面落实党的十九大精神的重要内容之一,也是决胜建成小康社会、实现中华民族伟大复兴中国梦的关键。笔者认为,有效落实好乡村振兴战略,实现农村经济发展目标,农村金融机构的作用发挥举足轻重,应在以下几个方面倾力支持。

坚持传统农业的支持方向

当前,传统的种养业在农村经济发展中仍然发挥着基础性作用,满足农民生产发展资金需求是提高农民收入,推进乡村振兴战略的重要途径。农村金融机构要在每年备春耕生产时节向当地农民发放用于购买种子、化肥、农药、农机具等生产资料资金。这样既解决了农民燃眉之急,

也充分发挥了金融主力军作用。

挖掘新常态下的农村市场

应充分认识种植养殖大户、家庭农场、专业合作社、农业产业化龙头企业等新型农业经营主体在农村经济发展中的重要作用和推动力量。要通过信息采集、名单梳理等方式,筛选确定今后可支持的优质客户,以“银行+企业+订单”模式支持新型农业经营主体实现扩大发展,进而推动农村经济发展和乡村振兴战略落地实施。

优先支持特色产业发展

县域农村金融机构应立足于当地特色产业发展实际,紧密围绕县域

经济发展战略,确定优先支持特色产业发方向,对从事特色产业的经营户、加工销售户提供银行卡、手机银行、网上银行、信贷、结算、聚合支付等综合金融服务,增加客户黏性,壮大客户群体。

加大金融创新力度

注重发挥金融创新对实现自身经营发展和有效落实乡村振兴战略具有的驱动作用。县域农村金融机构应坚持依托自身优势,深挖当地优质资源,力争在金融服务上实现创新突破。探索支持新型农业经营主体的金融支持渠道,在客户提供可抵押质押产实现融资需求外,引入农业担保公司担保、应

收账款质押等融资担保方式,切实拓宽客户融资渠道。

大力开展金融宣传工作

依托当地传统文化、红色教育、民俗风情等,在城内服务范围大力开展金融宣传工作。主动融合当地农村精神文明建设,开展金融政策、法律知识、诚信文化、消费者权益保护等一系列金融宣传活动,不断丰富内涵,努力使金融宣传工作渗透到农村每个角落,推动当地精神文明和信用工程建设,为落实乡村振兴战略、扎实推进美丽乡村建设工作目标实现,营造浓厚的文化氛围。

(作者单位:吉林通化海科农商银行)

如何提升农商银行风险防范能力

◎ 王守叶

近年来,随着社会经济的不断进步,农商银行的业务经营模式也在由单一化向多元化趋势发展。面对银行业金融机构违法违规事件频发的紧迫趋势,传统的内部审计方式也在随之改进。在新形势下,努力做好风险防范将是农商银行今后工作的主攻方向。目前,全国各农商银行的风险防范能力局部得到提高,风险意识逐步增强。但总体看,农商银行的风险防控能力亟需进一步改善,离监管部门的要求和标准还有一定差距。

风险管理工作存在的主要问题

(一)全员合规意识不强,内控执行不到位。目前稽核审计部在对农商银行各营业网点进行序时及专项检查时发现,基层网点员工普遍存在法制观念淡薄,对政策性文件比较陌生,学习流于形式,对相关制度流程掌握不全面、执行不到位,自我约束力差,办理业务未严格按照“柜面二十六条严禁”等相关规定执行;还有个别员工抱着侥幸心态,单纯凭经验蛮干、乱干,责任心、风险意识不强,未按规定授权,员工间相互监督意识不强;未严格执行贷款“三查”制度,造成信贷违规问题发生。这无疑暴露出员工日常合规意识淡薄,有章不循,有令不行,没有考虑到失去制约的操作,往往会导致重大事故或案件的发生,没有真正认识到内控制度执行的重要性。

从近几年商业银行发生的经济案件来看,“十个案件九个违规”。有章不循,违规操作,检查不细,监督不力,实属重要根源,这些案件的背后无疑反应

出内控管理还存在一定的漏洞。也正是制度的不完善,才导致一些人有机会钻空子,从而给银行资金造成损失。

(二)高管偏重业务经营,内部管理不到位。部分高管员工往往把目光局限于完成考核任务和经营指标上,注重市场营销拓展、重考核得分,对内部管理不够重视,有些网点甚至不惜冒着违规操作的风险获取短期业绩,加大了银行合规经营风险;有的高管对员工的日常管理过于松懈,平常根本不到柜面检查工作,与员工谈心、沟通是少之又少,有时即使发现小问题、小苗头,不是举一反三、追根溯源,而是大事化小,小事化了;通过对近几年银行发生的内部案件和风险事件进行分析,案件当事人多数存在民间借贷、赌博、购买彩票等异常行为,但作为高管在对员工进行异常行为排查工作中,未能及时发现和制止,对员工日常工作及“八小时”以外的动态掌握不够彻底,风险排查工作存在盲区。

(三)内审队伍力量不足,检查监督不到位。内部稽核审计主要功能是查错除弊,必须,农商银行稽核工作主要是以事后监督为主,通过现场查阅传票、登记簿、报表等方式来完成,往往是亡羊补牢,事后补救,缺少事前、事中监督;随着各项业务的迅速发展,新的业务品种不断推出,现有稽核队伍力量不足,缺少复合型人才,对计算机、投融资业务等方面失去有效控制,对非现场稽核系统掌握运用不足;加上参加业务培训较少,现有的稽核模式、稽核手段、稽核理念以及稽核队伍建设已很难适应当前的农商银行业务发展需要。

提升风险防范能力的策略

(一)重视合规教育,提高全员合规意识。引导员工将合规管理理念渗透到日常业务经营管理的每个环节,从思想根源上杜绝违规问题的出现。一是要加强员工思想政治教育和法律法规、规章制度学习。加强对员工的风险防范教育,使大家都认识到银行本身就是高风险行业,必须把风险防范放在第一位;自觉做到遵守规章制度,规范日常操作行为,坚决杜绝“以信任代替管理,以习惯代替制度,以情面代替纪律”的不良习惯;员工要珍惜自己的职业生涯,增强风险防范意识和自我保护意识,从源头上预防案件的发生,切实将合规内控抓实、抓深、抓细,将合规管理工作推向纵深。二是要加强全员合规意识教育。加强对全员“严内控守底线、学案例鸣警钟”专题培训等,建立完善“内部监督、科学考评、责任追究、协调联动、培训教育”的内控长效机制,将合规管理工作常抓不懈;通过正反面典型案例的激励警示教育,使员工将合规意识变成一种自觉和必须遵守的行为准则,不断强化全员的合规意识,扎牢合规铁篱笆。三是要建立全面风险管理体系。加快完善风险管理组织架构和业务操作流程、管理流程再造,加大对各项业务操作流程的监测,注重过程合规和行为规范,提高违规成本,对恶意违规、违进行为零容忍,促使高管员工主动合规,实现风险管理垂直化和扁平化。四是要切实做好监督检查工作。加强检查是落实安全运营,让员工树立合规风险意识的有效手段。

一方面要对制度的落实情况、硬件设施完好情况、合规常识掌握情况进行定期和不定期的检查,及时排查风险隐患;另一方面要对发现的风险隐患及时查明原因、分析危害、追究相关人员责任,及时整改;还应多易发、频发案件以及倾向性问题由条要进行专项整治,彻底拔除,对整改情况进行验收,提高安全合规保障系数。

(二)高管带头示范,加强员工行为管理。防控案件是农商银行生存和发展的底线,作为农商银行高管要牢牢树立“案防无小事,责任重于泰山”的案防意识。当前,农商银行正处于实施“特色转型”战略发展和加快打造“特色主题银行”的关键期,处于全面管控风险、提高营销能力、加强基层党组织建设的决胜期,为实现上述目标,必须紧紧依靠农商银行党员高管和全体员工的不懈努力。一是要增强高管员工责任感。通过开展“不忘初心、牢记使命”主题教育,进一步坚定理想信念,把初心和使命深深植根于农商银行党员高管的思想和行动中,提高高管员工的执行力,树立合规意识,主动学习政策性文件;在经营活动中,提高高管决策能力,既要注重银行效益,又要注重社会效益;在工作和生活以上要以身作则,做到对单位、对员工、对自己负责,切实管好自己的一亩三分地。二是要加强对员工的行为管理。一方面要加强员工业务培训,通过业务培训和企业文化学习教育,发挥企业文化的引领作用,尤其是要加强各种制度和操作规程的学习。另一方面要加强员工思想教育,在日常工作中要与员工多谈心、多沟通,

对员工的了解不应仅限于八小时以内,还要了解员工八小时以外的情况,及时掌握员工的思想动态,从异常现象中抽丝剥茧,防范于未然。

(三)明确落实责任,完善内控机制建设。随着经济改革的逐步深入,农商银行的业务经营品种呈现多元化,金融服务手段日新月异,要不断健全完善各项规章制度,强化内部防范机制建设,努力做到在规范的前提下发展业务,在发展业务的同时,加强合规管理,以保证农商银行各项业务在规章制度和流程的约束下进行。一是要建立健全内部规章制度,对现有的各项规章制度进行梳理,对每一项业务、每一个环节都要明确责任,严格细化,杜绝违规操作现象的发生,落实责权利;同时,要把内部控制体系作为管理机制建设的重要基础来抓,通过内部控制机制建设将公司治理、内部管理、责任考核、防范财务和经营风险等其他各项经营管理工作有机结合起来,做到相互促进、相互补充、不留漏洞、相得益彰。二是要严格落实规章制度。在防范案件风险的工作实践中,不仅要抓制度的建立健全,更要注重制度的落实,加强制度落实情况的监督检查,各业务条线之间要有维护规章制度严肃性的统一认识,行动密切配合,共同监督相关规章制度的执行。三是要加强内部监督制度建设。发挥监事会、纪检监察、合规风险、稽核审计之间的联动效应,监事会把控全局,纪检监察外部监督,警示内部工作,合规风险、稽核审计落实内部各项监督工作,多管齐下,充分保证内部监督工作的全面性和有效性。

(四)加大监督力度,责任追究到位。作为农商银行风险防范的第三道防线,内部审计部门工作任务重道远。做好审计工作,对经营活动、经营指标进行监督,有利于增强抗风险能力,为长久发展提供坚实保障。一是要注重内审队伍建设,适应审计转型需要。配备强化内部审计人员,加强内审人员业务培训,提升内部审计人员素质,及时更新稽核人员知识结构,打造复合型人才;同时,作为内部审计人员要有踏实的工作作风、灵活机动的工作方法,更重要的是要有坚持原则、忠于职守、秉公办事的高贵品质;只有建立这样一支高素质的内部审计队伍,才能真正起到内部审计应有的监督与服务作用。二是要加强考核管理,促进内审工作的优质高效发展。做好各项业务合规性检查,重点加强对薄弱业务环节的检查,以及业务授权、强制休假等内控制度执行情况的检查;对查出的问题要落实有效整改,对在规定时间内整改不到位的和屡查屡犯的违规责任人进行从重、从严处罚;不仅要对相关责任人进行问责,还要对管理人员进行责任追究,确保责任追究到位,做到罚一敬百。三是要抓好后续跟踪检查。认真分析问题产生的根源,做到查到重点、对症下药,强力整治;对整改不到位进行补缺补漏,做到正视问题,认真对待,逐条落实,确保规范;对能整改的,当场予以整改;对既成事实不能整改的要从中吸取教训,有效防范,严防“边改边犯”“改后再犯”的现象发生,确保内部稽核工作取得实效。

(作者单位:吉林桦甸农商银行)