

当代金融家

以党建引领农商银行发展的“隆昌实践”

□王裕彬 唐瑾 李如慧

坚持党的领导,加强党的建设,是筑牢四川农信事业的“根”和“魂”。充分发挥四川农信机构党委班子“把方向、管大局、保落实”的领导作用,带领干部职工在经营管理各环节贯彻落实党的路线方针政策,是不断提升四川农信凝聚力和战斗力的有力保障,更是推动四川农信高质量发展的强大动力。本文以四川隆昌农商银行为例,对其以党建为引领,抓班子、带队伍、促发展的工作实践进行了探索与思考。

把党建作为统揽全局的总抓手

抓支部建设,夯实党建工作基础。一是隆昌农商银行合理优化党支部设置和党员配置,将原有的31个党支部整合为13个,并实现了党的基层组织覆盖和党员全覆盖。二是总行党委与基层党支部书记签订授权书,授权支部书记负责本支部所辖网点党务工作、业务指导、安全保卫、网点转型等管理职能,充分发挥以支部为核心的战斗堡垒作用。三是按照“一个支部一个示范点”的标准,对所有基层支部党员活动室进行了规范和升级,添置了党建知识书籍刊物、音响设备、党建文化宣传墙。

抓有机融合,以党建促业务全面发展。一是通过按季召开党建工作例会,把业务工作难点作为党建工作的重点,交流工作经验、直面存在的问题。截至目前,该行现场收集基层党支部提出的意见建议100余条。二是按照“合作共建、优势互补、资源共享、措施共推”原则,引导基层党支部加强与驻地党政机关、企事业单位、社区(村级)党组织开展“双基共建”活动,充分发挥基层党组织的战斗堡垒作用,达到党建与业务“双推进”。三是丰富党建活动载体,通过开展创意营销比赛、业务知识竞赛、机关党员助力“开门红”“最美支部”“比赛”等活动,将党建与业务深度融合、有机衔接、无缝覆盖。

抓考核机制,全面提升党建工作水平。一是研究制定党建工作“三挂

钩”考核办法(支部党建工作开展情况与支委成员绩效挂钩、支部书记绩效工资与支部所辖行社经营目标考核挂钩、网点负责人的绩效工资与配合支部工作满意度挂钩),有效调动了基层支委班子抓党建与业务工作的积极性和配合支部书记工作的主动性。二是按季对辖内支部党建工作进行检查、通报,对存在的问题及时反馈,限时整改、实地辅导,同时分享特色亮点工作,促进各支部之间相互借鉴、相互学习,破解党建难题。

把干部作为企业管理的“牵引仪”

抓班子建设,筑牢战斗堡垒的“指挥棒”一是凝聚共识。凡是涉及“三重大”的事项都必须经行领导班子里集体研究决定,坚决杜绝党委书记“一言堂”;班子成员职责清晰,分工明确,求真务实,充分发扬民主,增加工作透明度;每周召开例会,每月召开党委中心组学习会,适时召开班子成员碰头会,做到同学习、常交流,大力提升决策的效率和水平;定期或不定期召开党委扩大会议,广泛听取各方意见,积极采纳好的建议,及时纠正工作中的不足。二是强化责任。该行致力于回归本源,专注实体,坚决履行好“社会和市场”两大责任,以优质的产品、温馨的服务、科学的管理服务县域。坚定“农村市场寸土不让、城区市场寸土必争”的信念,用“多找客户,找好客户”的思路,把系统营销、分层营销、全员营销、综合营销、精准营销真正落到实处;看清当前利益与长久利益之间的利弊,在业务发展上不打“假擦素”,细作“小微”归本源,踏实走好每一步。三是联系基层。该行党委班子成员按照“挂包帮”原则下沉到各支部,带头以普通党员身份参加所在支部的组织生活会。民主评议,既督促推动了领导干部“一岗双责”和组织生活的落实,又充实了支部党员队伍力量。针对每年业务经营目标任务的下达、“开门红”工作案和考核办法的出台,其班子成员逐一到基层网点开展调研,充分听取员工意见建议,解决具体困

难和问题,切合实际分配任务,正确配置人财物资源,让各网点既有压力更有动力。新冠肺炎疫情发生后,该行党委班子立即作出了全面部署,并深入防控疫情第一线,轮流值班、坚守岗位、靠前指挥,做到守土有责、守土担责、守土尽责,实地走访企业客户,了解企业受疫情影响的第一手资料,通过分类施策,积极为客户提供全方位金融服务和信贷支持,做到防疫、发展“两不误”。

抓干部队伍,淬炼攻坚克难的“先锋队”一是选好干部。在干部竞聘中,该行制定了严格的竞聘制度、方案,严肃工作纪律,开“前门”堵“后门”,营造人人平等、公开透明的竞争环境;建立和完善后备人才培养机制,真正把能干事、会干事、干得成事的优秀员工选拔到领导岗位。二是当好干部。该行要求干部时刻充当“三种角色”:充当好“门神”,确保单位财产不受损失,员工不受侵犯,保一方平安;充当好“户主”,把员工当作自家孩子,让每个孩子得到幸福;充当好“义务兵”,听党委指挥,完成好每一项任务。该行要求干部时常做到三问:时间和精力到位没有?责任和担当强不强?业绩和管理怎么样?要求干部“用品德把控风险,做到心安理得,用制度把控程序,做到尽心尽责”;以干部在群众中的认可程度作为工作标尺,着力建设一支有责任、有担当、有作为的干部队伍。三是考核干部。该行出台了《中层干部动态管理办法》,从廉洁自律情况、业务经营指标、综合管理等方面,通过网络测评、数据分析、员工谈话等方式,多维度开展干部动态考核工作。根据考核结果,对任务完成情况较差、员工意见较大的干部,进行约谈谈话,“黄牌”警告,组织调整,形成了优胜劣汰、能进能出、能上能下的用人机制。

把员工作为改革发展的核心动力

规范行为 该行要求员工坚持“个人服从组织,少数服从多数,下级服从上级,支部服从党委”的四大原则,具

备“做事兜底,干事出活,应事出色”的三种风格;着眼“干部之德、家庭之福、农商之光”三个层面,打造了“一廊一堂一轩”廉洁文化教育阵地,邀请专家开展廉洁讲座,组织员工进行各类廉洁教育,处处营造思廉、讲廉、守廉、践廉的氛围,汇聚正能量,传递清廉政风。

加强管理 该行坚持“员工至上”的宗旨,建立员工诉求表达机制,民主参与机制,利益协调机制,及时解决员工关心的问题;制定了《员工动态测评管理办法》《员工负面言行清单评价管理办法》《员工年度岗位考核办法》;关注异常行为排查出的重点员工,按关注异常行为排查出的重点员工,按逐一谈心谈话,批评教育,促其限期纠正;每年开展“家访”活动,全面了解干部职工及家属学习、工作、生活情况;围绕业务经营,开展以产品创新、管理增效、服务提升等内容为主的“当好主人翁,建功新时代”金点子征集评选活动;每年定期举办员工岗位技能竞赛,为员工展示才华、献计献策搭建平台。

激发活力 该行工会成立了文艺、书画摄影、体育户外和棋牌4个兴趣小组,组织开展丰富多样的员工文艺晚会、运动会和观影、演讲、插花、钓鱼等一系列活动;开展员工团队能力提升培训,提升员工队伍凝聚力和战斗力;打造了以总行为主阵地、11个基层党支部行为分阵地的“1+11”“青年之家”综合服务平台,打通了联系服务青年的“最后一公里”;建立常态化慰问制度,员工生老病死、生育嫁娶、喜庆生日,党委、工会第一时间送上关心、慰问与祝福。

执纪监督 该行唱响“严管就是厚爱,监督就是保护”的主旋律,构筑起条线监督、审计监督、纪委监督、监事会监督、外部监督“五位一体”的监督体系,建立了问题台账清单与责任认领机制,出台了《年度合规标杆网点评选办法》,把问责与激励相结合,创新审计问题清单“四挂钩”模式,从分管领导到普通员工,重罚下猛药,“责、权、利”一体,有效遏制屡查屡犯顽疾,全员底线思维和红线意识显著增强。

(作者单位:四川隆昌农商银行,王裕彬系该行董事长)

探析“金融村官”服务模式

□梅素益 桑穆

今年,湖北省农信联社经过试点和探索,形成了可复制的“金融村官”服务模式,拟定进行重点推广。针对如何发扬乡村“店小二”精神,把“金融村官”工作做实做透,笔者以湖北公安农商银行为例进行了深入探讨。

问题透视

“金融村官”派驻终极目标不明 在实际工作中,部分农商银行仍然存在战略意义理解不深、终极目标规划不明的问题。要明确“金融村官”派驻是农商银行现实之必需,是发展之必要,其既要搭好桥梁,解决好本源回归“纽带不紧”的问题,也要开枝散叶,解决业务经营“阵地不稳”的问题,更要坚守初心,解决支农服务“效率不高”的问题。

乡村资源要素禀赋不遂 乡村不同的村组区位优势不同,产业结构不同,农民创收方式也不同。乡村资源要素禀赋的不同,客观决定了“金融村官”的“质效模板”和“工艺流程”的差异。当前,农商银行如何静下心来研究市场,挖掘乡村价值资源,仍然是短板。一是目光短视,眼力不强,有的只看到留守的三分之一群体,忽视外出创业的庞大客户资源,抓不到切入点。二是生搬硬套,活力不足,重形式,轻实质,找不到价值点。三是囿于固守,定力不够,重任务,轻质效,抢不到制高点。

坚守合规 力量分散 从公安县城情况来看,全县16个乡镇,259个村,农商银行农村网点18个,网点人员161人,客户经理64人,网点与村组比值为1:14;人员与村组比值为1:1.6;客户经理与村组比值为1:4。人力资源的不均衡,村组如何选择?人员如何配?标准如何定?考核如何做?从调研情况来看,大部分基层人员反映,耕选一个村必须沉下身子,不掏虚架子。如果“撒胡椒面”,单纯依靠基层力量,时间有限,效果不好。

分类施策

抓好“条线链接” 一是党建部门重点抓架构。集合农商银行“党建、青年、妇联”优势,抓好银政联动、组织协调、资源调配和绩效考核等工作。可进行机关基层力量融合,精选责任心强、经验丰富的机关人员或聘任“转非”“转管”内退人员充实“金融村官”队伍。二是业务部门重点抓支撑。集“产品、信息、服务、科技、调研”等优势,定好乡村服务规划,指导乡村

金融工作有序推进。三是基层支行重点抓实效。突出“三个优先”,重点解决好“三个矛盾”,即“特色村”优先规划,“堡垒村”优先推进,“空白村”优先巩固。重点解决好乡村地域分布广阔与农商银行人力资源分散的矛盾;价值定位“走心”与“走神”的矛盾;“一揽子服务”与“一哄而上”的矛盾。

抓实“强基固面” 一是开发链式金融服务。顺应政策导向和区域规划,跟进绿色供应链。如支持章庄铺镇欣荣村的主体企业(市政公司)流转536公顷土地,建设的现代农业科技园;支持章庄铺镇凤凰村主体企业(车桥),建设的农业旅游观光园。在这些链条中,由于主体企业都是农商银行的黄金客户,可顺势开发链式金融服务。二是产业金融服务链。支持特色农业发展,跟进“一村一品”。如支持埠河镇复兴场村建成了234.5公顷以蔬菜、水果种植为主的产业基地;支持埠河镇合心村建成了养殖家禽80多万只、肉猪、母猪繁育等牲畜50万头的畜牧养殖场。针对上述村组,公安农商银行可整村推进,统一建档,批量授信。三是创业金融服务链。地域不同,农民创业的路径不同,城郊区或邻近城市的村组,以就近创业为主。如埠河镇合心村村民在农闲时节,大多乘车到荆州中心城区务工赚取收入;而群英村是埠河镇最偏远的村组之一,产业结构单一,以传统种植为主,留守人员较少,外出人员较多。在金融服务上,应突出“幸福金融”主题,联合县城精准扶贫、创业就业、园区企业等部门和主体,搭建信息平台,为农民致富奔小康、建设美好家园提供实质性服务。

抓强“体系铸造” 一是抓农村土地确权的机会。紧盯农村土地确权时间表,做好产品创新、服务创新,抓住农村“沉睡”资产激活机遇。二是抓涉农主体信用信息整合机遇。目前,农业农村部门会同银保监会研究推进银行业金融机构与新型农业经营主体信息直报系统的信息共享,为精准营销涉农主体信用贷款提供支撑,这是农村金融数字化建设的“飞来笔”。三是抓“两个一百年”奋斗目标历史交汇机遇。紧扣各级政府“十四五”建设规划,抓牢荆州沿江开放、绿色产业、生态宜居、美丽乡村建设等关键领域;紧扣省联社金融服务乡村振兴战略布局和线路,补短板,践行政任,建设好金融服务体系。

(作者单位:湖北荆州农商银行,湖北公安农商银行)

浅谈农商银行非格式合同管理

□房君

近年来,随着业务范围的不断扩大,农商银行对外签订的合同,特别是非格式合同呈现上升趋势。这对于非格式合同管理仍停留在起步阶段的农商银行来说,严格实施非格式合同管理是其有效防控法律风险、维护自身权益、实现业务稳健经营的重要保障之一。笔者就当前农商银行在非格式合同管理进行了初探,以期引起农商银行管理层的重视。

农商银行非格式合同管理的现状

规章制度不够健全 一是农商银行非格式合同规章制度的修订不及时。业务需求的多元化使得农商银行非格式合同的应用日趋增多,而与之相应的关于非格式合同的规章制度却严重滞后,仍在使用格式合同相关的规章制度,对非格式合同进行粗放式管理。二是非格式合同规章制度内容不完善。农商银行非格式合同管理相关制度多以格式合同相关规章制度的条款进行修改而来,与《合同法》以及银行业务发展的实际情况不相匹配。

风险防控意识淡薄 一是在具体签订合同时,经办人员认为合同金额小、内容少、业务单一等,极少意识到合同中潜在的风险,轻信合同风险不会发生或认为合同风险可以避免。二是法务审核人员对非格式合同的审核仅限于法律性条款,而未与合同使用部门就非法律性条款以及合同的整体内容进行法律性审核,造成部分合同内容存在瑕疵。三是合同用印部门对非格式合同的用印管理不够严谨,合同主体名称的审核流于形式,签订非格式合同混用公章、业务章,未准确验证非格式合同用印版本是否落实法审意见。

履职管理不够精细 一是合同管理部门对非格式合同在管理和使用过程,未能及时开展有效的指导和检查监督,仅在非格式合同出现纠纷或者外部监管对合同管理有强制要求情况下开展履职,造成非格式合同管理相对滞后。二是对于经常性业务往来、反复使用的合同文本,未能制定统一的格式文本,在全辖范围内统一使用。三是不重视合同管理体系和制度建设。目前,除信贷合同外,很多农商银行还未建立起一套覆盖合同签订、审查审批、修改、履行、归档等各个环节的全流程管理模式,存在重复合同签订管理,轻合同履约管理、档案

管理的问题,造成较多合同履行过程缺乏有效管控和档案资料混乱、缺失的情况。四是合同倒签问题突出。合同倒签是指合同内容部分或全部履行完毕后才签订相关合同。实践中,农商银行由于商务谈判推迟、内部审批时间长、业务活动等某些特殊情况的不确定性,存在大量倒签合同的情况,且未就上述情况有应急合同,或与合作方提前签订相关框架协议,使合规内部审查工作变得被动,增加了合同审查的难度,也为合同履行带来法律隐患。

系统应用尚未到位 一是农商银行对信贷、理财、存款等主营业务建立了完善的合同管理系统,但对非格式合同的系统化管理仍停留在汇报材料之中。由于管理系统的缺失,加剧了存在大量非格式合同业务的农商银行的管理负担。二是管理系统的应用过于独立,由于系统建设的前后顺序,以及系统开发人员和系统使用人员的场景设置不充分,造成管理系统与合同管理流程各环节间的其它系统未能有效关联,导致非格式合同在流转环节存在风险隐患。三是管理系统应用不充分,由于数据间缺少关联性以及相关系统内容参数不全,造成对非格式合同管理不够全面,不足以支撑非格式合同的管理需求。

完善非格式合同管理的建议

建立健全合同管理制度 针对非格式合同管理中存在的问题,农商银行应结合外部监管要求,以及自身发展的实际情况,及时完善非格式合同管理的相关规章制度。

强化合同风险防范意识 合同管理是确保业务经营效益的前提,农商银行必须高度重视,切实增强员工的合规意识,确保非格式合同的签订必须经过有效的法律审查,规范的用印,杜绝员工侥幸心理。

加强合同流程精细化管理 农商银行管理部门及经办部门要对非格式合同开展全流程的精细化管理,对非格式合同的每个环节开展有效监督,完善示范框架协议,从而避免合同倒签的情况。发挥合同系统支撑作用 注重加强合同系统建设,通过相关系统形成有效关联闭环,最终实现对非格式合同进行统一的全周期管理,从而能准确了解非格式合同业务各环节的数据指标。(作者单位:江苏张家港农商银行)

农金思想

助推“成渝地区双城经济圈”建设的思考

□四川省绵阳市涪城区农信联社课题组

今年初,中央财经委员会第六次会议提出,推动“成渝地区双城经济圈”建设,在西部形成高质量发展的重要增长极,打造内陆开放战略高地,使“成渝地区”成为具有全国影响力的重要经济中心、科技创新中心、改革开放新高地、高品质生活宜居地。而推动“成渝地区双城经济圈”建设,使其成为中国经济增长的“第四极”,就需要金融行业的大力支持。站在历史浪潮中,农信机构将面临怎样的机遇与挑战?在深度融入“成渝地区双城经济圈”建设中,农信机构如何提供更好地服务?本文结合四川省绵阳市涪城区农信联社实际工作,进行了探讨并提出了相关对策。

机遇与挑战

多战略协同发展带来新机遇 一是在科技城建设与军民融合发展中合作共赢。绵阳市将与成都市、重庆市共建中国西部科技城,在区域合作、协同创新中推动绵阳市科技与军民融合纵深发展。而绵阳农信作为绵阳市的重要金融机构,将责无旁贷地提供资金支持,助力中国西部科技城成为辐射带动西部地区的创新引擎,并将为绵阳农信与科技企业、军民融合企业深度合作共赢带来新的机遇。二是在交通基础设施建设中求机遇。交通基础设施是推动“成渝地区双城经济圈”建设的先行领域,也是畅通经济社会循环的“动脉血管”。同时,由于交通基础设施项目造价高、资金需求大,也为资金实力雄厚的绵阳农信提供了难得的发展平台。三是在小微企业金融服务上谋发展。绵阳农信作为绵阳市小微企业提供资金支持支持的排头兵,长期以来始终坚持服务中小微企业的发展理念。随着“双城”建设全面铺开,其小微企业也将分享受政策红利带来的机遇,也为绵阳农信带来新的发展机遇。四是乡村振兴战略迎来

新天地。“双城经济圈”建设必然为乡村振兴注入新活力,为农信机构提供更广阔的农村市场环境。绵阳农信作为绵阳市本地服务“三农”的主力军和助力乡村振兴的“领头羊”,在勇担社会责任、助力乡村振兴的同时,也为自身迎来了新的发展机遇。

化危为机需要“乘风破浪” 一是改革面临新的压力。随着“成渝地区双城经济圈”建设的推进,其各重点项目建设的资金需求急剧上升,对参与建设的金融机构提出了更高要求。绵阳农信亟待通过体制机制改革,修练自身“功力”,扭转目前法人治理结构不完善,法人治理能力和风险防控能力弱,以及金融服务资质较为单一的不利局面。二是要提升金融服务能力和水平。“成渝双城经济圈”建设必然加快两地经济文化的交流与融合,若想争取在重点项目建设、科创产业发展、金融服务乡村振兴等重点领域,担当新使命、展现新作为,绵阳农信唯有深化合作、大胆创新,不断推进完善金融产品和服务。三是金融同业竞争加剧。绵阳市辖区现有存款类金融机构22家,贷款类金融机构23家。近年来,绵阳本地各家金融机构不断改革创新,综合竞争能力得到较大提升。随着“成渝地区双城经济圈”建设,两地产业合作加深,企业联系更加紧密,必将带动两地金融一体化发展,使金融同业竞争加剧。

对策与建议

深化改革,提升农信品牌形象 一是加快涪城区农信社体制机制改革。深入推进体制改革,完善管理体制,拓宽金融服务资质,进一步增强涪城区农信社对“成渝地区双城经济圈”建设的金融支持能力;不断完善制度建设,建立健全全流程管理体系,在其内部形成相互协调、相互制约的有效管理机制,确保其各项工作有章可循、有规可依。二是深化金融专业队伍建设。按照“德才兼备”

的原则选拔任用干部,优化人才布局,提高干部队伍综合素质,发挥老干部、老干部的带帮扶作用,强化青年干部的储备,激发团队整体活力。三是健全合规风险管理机制。实现对合规风险的有效识别和管理,促进全面风险管理体系建设,依法合规经营,有效管控各类风险,提高发展质量。

精准营销,增强金融服务能力 一是加大对“绵遂渝”交通基础设施互联互通建设的支持力度,加强项目对接。二是支持本地优势产业、重点产业集群发展,增加对长虹集团在电子信息、轨道交通装备领域的项目信贷支持,增加对九洲集团、久远集团在北斗卫星应用领域的项目信贷支持,增加对六合特材在特种钢铁材料领域的项目信贷支持,拓展京东方上下游客户群体等。三是加强园区对接对接,建设便捷高效的银企对接平台,定时开展线上线下银企对接会,充分发挥银企各方优势,有效解决中小微企业融资难题,助推绵阳11个先进制造业产业功能区及新型显示产业功能区的高速发展。四是对科技型企业及军民融合企业量身定制金融服务方案,开通“绿色通道”审批通道,提高辖内两个科技型企业金融服务中心与一个军民融合企业金融服务中心的服务能力。

坚守定位,助力乡村振兴发展 一是大力支持当地现代化农业产业园建设和特色农业发展,创新农业全产业链条的信贷产品和信贷支持模式,为芦笋、花椒、葡萄种植和蚕茧养殖等产业提供全流程金融服务。二是落实教育扶贫工作,深化与辖内中学和村镇的合作,加强对“助学贷”的宣传推广,加大助学贷款投放力度。三是探索多样合作模式,拓展增信渠道,灵活运用“两权抵押贷款”“小额保证保

险贷款”“小额农贷”等贷款产品,深化与“首农担”“科担担保”的合作。四是全面开展“整村评级授信”,建立农户“画像”,积极开展金融服务站点建设,切实做好农村金融服务工作。

科技创新,推进智慧银行建设 一是充分运用POS机、ATM机、“蜀信e”、扫码支付等现有电子银行渠道,丰富电子银行运用场景,加大与本地学校、医院、酒店、停车场、物业公司等的合作,提高客户黏性。二是充分运用CRM客户关系管理系统,改变以往的靠人工、凭感觉的营销习惯,使客户关系的维护更加科技化、可视化、高效化,进一步优化客户结构,加强客户关系维护。三是充分运用风险监测系统,建立科学风控体系,让风险提示更加智能化、精确化,提高风险预警前瞻性,增强抗风险能力。四是推进“惠生活”平台,搭建现代电商体系,支持本地产品的销售推广,形成紧密的“银商”合作机制,实现双方的多点共赢。

