

# 以企业文化建设引领高质量发展

◎王裕彬 邓秉和 李如慧 唐瑾

文化是一个国家、民族的灵魂,文化兴则国运兴,文化强则民族强。3年多来,四川隆昌农商银行围绕省农信联社“强基固本、开拓创新、提质增效”总体思路,以党建为引领,以“四川农信文化语境”为基调,积极践行“隆信精业、昌廉守规”核心价值观和“发展、管理、人性”3大理念,全面推进“合规银行、智慧银行、主力军银行”建设中,锻造出“敢闯敢干敢于亮剑、苦干实干敢为人先”的企业文化特质。潜移默化的文化熏陶,激活并催生了该行强大的要素生产力,促进了发展能力、管理能力、盈利能力明显增强,综合实力显著提升,主要监管指标全面达标,党建文化、经营文化、廉洁文化、合规文化、管理文化等“10大文化”建设取得丰硕成果。

(一)打造扎根农村、普惠“三农”、振兴乡村的“乡村文化”。隆昌农商银行以“面向”三农、服务城乡、回报社会”为企业使命,以助力乡村振兴战略实施为抓手,精耕细作农村市场,全面开展走千访万、整村授信工作;聚焦乡村产业兴旺,签订《乡村振兴协议》,聘请金融联络员,主动对接“一村一品、一县一业”的产业布局,深度参与6个农业产业重点镇及109个重点村特色产业建设;深入推进金融精准扶贫,制定方案,强化考核,落实尽职免责措施,支持贫困户实现如期脱贫;用34%的存款市场份额承担了当地90%的涉农贷款,85%以上的社保业务、90%以上的扶贫贷款;构建了户户有卡、村村有机、镇镇有网点的支农、惠农、便民的“金融服务绿色通道”。

(二)打造优质服务县域、专注小微、做小做散的“经营文化”。隆昌农商银行深刻吸取重眼前、“垒大户”、粗放经营的教训,履行好“社会和市场”两大责任,大力支持实体经济,筑牢县域市场;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,讨好客户”思路,实施“五大营销”,注重当前与

长远,在业务发展上不打“催红素”,运用好人行货币政策工具,降费让利,有效解决民营企业融资难、融资贵。3年来,该行普惠金融贷款和小微贷款比例提高到了80%以上,资产结构得以优化,做小做散的经营文化逐步渗透到业务中。

(三)打造相互信任、简洁透明、精益求精的“管理文化”。该行坚持“发展是第一要务,管理是第一责任,人性是最大保障”理念,全员“用品德把控风险,做到心安理得,用制度把控程序,做到尽职尽责”,形成“基本生活靠保底,体面生活靠计件,破坏规矩要买单,碌碌无为就淘汰”的“4种价值取向”,用简单的管理创造不简单业绩。该行推行民主管理,出台《中层干部动态管理办法》《员工动态测评管理办法》《员工负面言行清单评价管理办法》,识别“真出力与假出力”,坚持“海纳百川、五湖四海、任人唯贤”的用人方针,不拘一格用人才,该行35岁以下中层干部,占比提高到30%。

(四)打造遵规守纪、诚信为本、稳健谨慎的“合规文化”。以推进“3年合规文化建设活动”为契机,该行打造了“一廊一轩一堂”廉洁合规文化阵地,全员树立“做合规员工,办合规业务,建合规银行”的合规理念;印发了《专业条线制度ABC三分类手册》,大幅减轻员工合规识别的负担;出台了《问题台账清单与责任认领制度》《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“4挂钩”模式,对分管领导到普通员工,重向于猛药,“贵、权、利”一体,有效遏制屡查屡犯顽疾。

(五)打造廉以修身、廉以齐家、廉以兴业的“廉洁文化”。该行致力于廉政文化建设,形成了独特的“隆信精业、倡廉守规”核心价值观。他们通过每年开展“家访”活动,将“廉以修身、廉以齐家、廉以兴业”的廉洁文化精神传递到每个家庭;倡导全员学习“择高处立、向

宽处行”的人生哲学,算好廉洁“7笔账”,始终把握正确的前进方向;以历史廉魂、地域廉史、法规条纪、行业警钟为主线,着眼“干部之德、家庭之福、农商之光”3个层面,开辟“廉洁走廊、培廉堂、廉政书屋、廉洁屏保”活动,将廉洁文化融入日常,汇聚正能量,传递清廉风。

(六)打造文明友善、敬业奉献、感恩奋进的“职工文化”。该行坚持“员工至上”的宗旨,充分听取员工合理化建议,关心员工福祉,尊重人格平等;积极推荐、选送、开展各类先进评选,让劳模、先进成为领头雁,起到示范引领作用;积极组织“春送岗位、夏送清凉、秋送助学、冬送温暖”活动,举办员工文艺晚会、员工运动会以及观影、演讲、插花、钓鱼等活动,打造集学习、健身、休闲、娱乐为一体的“员工之家”活动室,为员工生产生活营造积极向上、健康和谐的环境;增强员工主人翁意识,开展“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。

(七)打造珍惜缘分、团结互助、美美与共的“家文化”。该行视员工为家人,致力于通过打造“家文化”增强企业的凝聚力、向心力。建立常态化关怀机制,员工的婚丧嫁娶病、生日生育、党委、工会第一时间送上关怀与祝福。全行干部肩负“家长”责任,充当好户主,把员工当作自家孩子,让大家得到幸福;充当好义务兵,走在前列,干在实处,当好表率,竭力分忧。全行员工以行为家、爱岗敬业,“在农信、爱农信、农农信”一体,形成“双基共建”活动,解决服务群众“最后一公里”问题,达到“党建与业务双推进”;建立议事、决策、执行、监督、考核、奖惩的“党建建设链”,扎实推进党的基层组织规范化建设,使党建文化成为企业文化的主导力量。

(八)打造公道正派、作风朴实、干脆洒脱的“行为文化”。该行倡导全员具备“3种风格”、常念“3种因果”,坚持“5大做事原则”,把时间和精力作为完成任务的“支撑点”,方法和技巧作为完

成任务的“切入点”,把精诚团结作为完成任务的“源动力”,率先垂范作为完成任务的“牵引力”,把破解难题作为完成任务的“催化剂”,把制约负能量作为推动发展的“保障屏”。该行坚持“工作的方向比速度更重要,主动比被动重要,时间靠前比时间靠后重要,勤奋比懈怠重要”的行事风格,得到全体员工和客户的广泛认同,塑造了良好的口碑。

(九)打造严管就是厚爱、监督就是保护、缺位就是失职的“监督文化”。针对监督乏力、监督缺位的问题,该行唱响“严管就是厚爱,监督就是保护”的主旋律。坚持问题导向,以问题台账为基础,以限期销号为结果,以培训提升为手段,条线监督的质效明显提升;建立完善《内部审计约谈制度》《审计人员检查发现问题及后续审计处罚暂行规定》等办法,审计监督工作的深度广度明显增强,止损挽损成效突出;充实纪委力量,突出监督重点,实施全球、全程监督,运用“4种形态”,惩戒结合,教育为先;强化公司治理体系建设,厘清职责边界,主动揭示风险,依法尽职监督;借助外部力量,及时发现问题和短板,让问题摆上“桌面”,让违规无所遁形。

(十)打造企业的政治优势和领导核心,筑牢党是领导一切的“党建文化”。深刻认识到,党建工作是农信“事业的基础、行动的指南、指路的明灯、成败的关键”,党委的领导核心作用不可或缺,为此,该行有效整合党支部,实现在岗、退休党员全覆盖;按季召开党建工作例会,找准基层党建与业务发展深度融合的途径;开展“双基共建”活动,解决服务群众“最后一公里”问题,达到“党建与业务双推进”;建立议事、决策、执行、监督、考核、奖惩的“党建建设链”,扎实推进党的基层组织规范化建设,使党建文化成为企业文化的主导力量。

(作者单位:四川隆昌农商银行,作者王裕彬系四川隆昌农商银行董事长)

## 如何提高农商银行会议质量

◎郭鹏

当前,“文山会海”的问题在一些地方和一些部门仍然不同程度地存在,本质上是形式主义、官僚主义问题。笔者调查发现农商银行会议活动中存在的一些问题,并提出了改进建议和对策。

### 存在的主要问题

(一)违背会议特点,为减会而减会。有些农商银行的相关部门不注意区分,片面认为精简会议就是保留按惯例召开的大中型会议,对于方便就地召开、及时解决问题的小型会议搞“一刀切”,导致工作受到影响。

(二)高估会议作用,以会议替代工作。会议是统一思想、优化决策、部署任务、总结经验、推动工作的重要手段,也是实现领导管理的重要形式,但不是唯一手段。如果认为通过开会,才能体现对工作的重视,这是片面的。在“开会才算重视,会议就是落实”思维惯性下,部分农商银行的相关部门在督促检查工作时,仍将是否开过会作为考核依据。

(三)偏离会议目的,一味追求简短。会议的目的是解决问题,不可避免有重要工作需要开会或多次开会,但前提是要充分体现民主,能够解决问

题。有的单位在安排50人的会议时,仅安排了一项议程,听取一项工作专题汇报。类似这样的“短会”,仅仅走走场,没有提出任何明确意见,一味追求简短,效果大打折扣。

(四)脱离会议属性,套开“貌合神离”。实践证明,套开会议简单高效、节约成本,但不是精简会议的“万能钥匙”。有的地方、有的部门不注意区分会议性质,在参照执行时不切实际,将多个不同领域的会议放在一起开,将完全不相关的会议合开,会议质量可想而知。

(五)会议准备不足成效低。部分农商银行为了缩短会议时长,大多采取减少议程和控制发言时长的办法,在数量上做减法;但还应该把节省下来的时间充分利用起来,让参会者早作准备,有利于在会上直接提出真知灼见。之所以出现发言者“拍胸脯乱说一通”等现象,很重要的一个原因在准备不足。

(六)影响会议传导,没有“一竿子插到底”。会议直接开到基层末梢,有利于各级腾出时间抓落实。目前,各地农商银行加大了视频、电视电话会议召开力度,减少了层层传达现象。但有的工作很难通过仅开一次视频会议就“一

竿子插到底”。有农商银行干部反映,部署环节紧跟视频会后,对会议还没消化就提出工作举措,容易脱离实际。而等到结合本地、本部的实际分析研究后,想开会进行部署又担心被批评为层层开会,陷入两难境地。

### 改进建议与对策

(一)解决“开不开会”的问题。各地各级农商银行要在评判各类会议是否有必要召开前,先认真对标对表,看是否符合中央精神;要进一步加强会议的统筹安排,发挥政治把关的示范作用,使农商银行基层在会议组织安排上有方向、有参照、有依据。

(二)解决“开什么样会”的问题。会议的形式与目的、数量与质量、规模与规格,都关系到会议的效果。要通过建立并执行违反反会风会纪通报等制度,对执行纪律不严格的单位、部门和个人形成威慑;要紧盯会议质量,倡导开有准备、有内容的短会,讲有质量的短话,杜绝官话、套话和应付的话,确保每一次会议、每一项议程都取得实效在在的成果。

(三)解决“怎样开好会”的问题。农商银行要对现有的减会措施进行细

化,减少操作层面上的困难。在视频会议方面,对于措施已经很具体、可操作性强的会议,明确要求不再层层部署讲话;对于确需各地、各部门根据上级精神定性定调的,结合实际情况出台本地、本部门实施意见或操作细则的,提前下发会议主题、会议精神提纲,提前准备部署落实的思路和措施。在套开会议方面,对是否套开会议、怎样套开会议,进行充分研究,对会议主题、会议内容、时间分配等进行有效规划、合理统筹减少套开、套开、套开“集中发布”的问题。

(四)解决“何时不开会”的问题。农商银行党委在审批会议时,若确无必要召开,应要求指导相应单位、部门对工作提出实施意见,如列出事务清单,开展调研考察,现场办公等,并对工作开展情况进行监督,不能简单地一减了之;推广各地精简会议中摸索出的有效的工作模式,用好互联网、大数据等信息化手段,形成一套新的、适用的工作体系;完善修订配套的工作评价体系,让会议在考核、督查时不再成为“硬指标”,从根本上破除对会议的依赖心理。

(作者系山西沁水农商银行党委书记、董事长)

## 农商银行信贷结构调整策略研究

◎宋东阳

在信贷需求不旺的大环境下,面对网点全面转型的压力,如何加大零售信贷营销力度,有效提高零售信贷新增占比,加快信贷结构调整成为农商银行当务之急。笔者在对山东乳山农商银行实际工作进行分析的基础上,从创新贷款产品、信贷结构调整以及社区营销等方面提出可行性建议,努力探索形成适合农商银行特色的“做小额、做本土、做散户、做实体”的发展思路。

### 信贷结构调整存在的主要问题

(一)信贷潜在需求严重不足。外部同业机构和互联网金融的线下渗透竞争进入白热化,农商银行在农区和社区的市场进一步被挤占。就乳山区域金融机构来看,中行对小微企业客户推出了1000万元以下的定制化信贷产品;天骐银行始终瞄准零售贷款,几年时间也累积了8个多亿的零售类贷款余额;邮储、商行、建行、青岛银行等也都表现出较强的零售信贷营销势头。

(二)营销功能低下成为零售信贷增长的主要瓶颈。从乳山市经济结构来讲,存在规模产业缺乏、经济增长点不多、产业结构不合理等系列问题。但深挖内因,主要是零售信贷业务过分依赖按揭贷款,主动营销个人类消费贷款

的主观能动性不高,甚至上门的贷款由于怕承担责任追究风险,而将客户拒之门外;再加上前些年主要依赖跨区域贷款、银团贷款增长,导致客户贷款占比过高;同时因整体零售信贷营销理念创新不足,致使零售类贷款营销动力始终不足。

(三)“坐门等客”思想依旧存在。截至目前,乳山农商银行45岁以上客户经理占比高达40%,部分客户经理对信贷产品、业务流程等掌握不足,无法针对不同客户群推荐合适的信贷产品,业务能力有待提高,“坐门等客”思想的存在,导致“走出去”,主动营销的时间减少,新增客户信息采集量少。同时,信贷队伍专业知识匮乏,始终偏重于以担保人、抵押物等第二还款来源作为把控贷款风险的标准,未能真正考察借款人第一还款来源和还款意愿。加之,部分采集人员自我保护意识过于强烈,通过“信e贷”系统发放信用贷款,存在着“填贷”的心理包袱,如:电子合同对于贷款不良后走法律程序能否得到法院认可的法律风险、电子渠道放款他人代操作的信贷风险等,信贷人员更倾向于风险较低且可控的担保、抵押贷款。

### 信贷结构调整的建议

(一)继续加大产品创新力度,全力

支持乡村振兴。农商银行要继续丰富产品体系,在农村持续开展整村授信,全面探索农村“两权”抵押信贷产品,重点支持特色农业及新型农业经营主体发展,全面启动乡村信用工程建设,不断扩大有效授信面,支持乡村振兴;针对辖内种植养殖大户、家庭农场、农民专业合作社、农业龙头企业、农业社会化服务组织等新型农业经营主体,加强外部合作,满足客户生产经营资金需求;通过对接有关部门,获取新型农业经营主体示范名单,作为重点营销对象,对照示范名单上门营销,现场服务、一户一策,提供贷款、存款、结算、增值服务等一系列金融服务;支持融入乡村振兴战略,围绕特色产业“三产融合”、乡村旅游、生态建设、基础设施等领域开展动能转换项目、产业与消费金融等领域,稳步推进特色业务,积极推广“大妻贷”“农机贷”“零售贷”等,创新金融产品和服务,强化对重点产业领域、新旧动能转换等各类重大项目、过剩产能化解行业的金融支持。

(二)丰富社区活动,实现渠道营销深度管理。农商银行要细化客户分层,结合客户群体、客户分层与行业分类,对客户群体进行重新划分,按照零售信贷对客户群体的思路,通过对关联关系,借助链式、“圈式营销”,积极营销链条上

下游的客户,实现对零售客户批发式营销。同时,注意巩固工作效果,通过对采集信息分类、分析,根据客户类型、客户意愿、产品使用情况等,将客户信息分层管理,根据不同维度分层进行走访、维护,有针对性开展营销工作。要针对社区居民型,通过对接物业、第三方服务商、活动对接,寻求突破点;针对专业市场型,通过对接市场管理方,以点带面树口碑效应等切入商户圈子;针对沿街商铺型,掌握“陌拜”技巧,做到“三勤”,提高营销成功率;针对机关事业型,持续开展“双管单位走访”活动,通过对接关键人、产品切入,努力实现客户营销全覆盖。

(三)深入开展网点转型,全面优化信贷结构调整。农商银行要坚持网点全面转型与信贷结构调整同步同频共振。一是加强培训引导。制定详细的培训计划,对全员进行培训全覆盖,并定期组织考试,检验学习效果,确保有效调动全员参与网点转型积极性;不定期对各支行网点转型情况以抽调监控,调查走访的形式进行抽查,确保网点转型工作不走形式。二是完善考核激励机制。定期对贷款营销情况进行调度,让员工充分认识到当前的严峻形势,从思想上提高认识,稳步推行,引导农员工做好信贷政策的宣传工作,稳定客户群体。三是深

## 金融助力脱贫攻坚的实践探索

◎冯旭东

日前,中央对凝心聚力打赢脱贫攻坚战,确保如期完成脱贫攻坚目标任务做出了新规划,提出了新目标。近年来,吉林舒兰农商银行充分认识到新常态下脱贫攻坚工作的重要意义,积极响应各级各部门关于脱贫攻坚的新要求,发挥支持地方经济发展和金融扶贫的主力军作用,进一步加大金融脱贫攻坚力度,提升金融扶贫效果,加快农村贫困群体增收脱贫步伐,取得了积极的成效,探索出了一条金融扶贫新路径。

### 在脱贫攻坚中的主要举措

(一)夯实扶贫责任。一是切实加强组织领导。舒兰农商银行董事长亲自挂帅,其他班子成员各负其责,有效落实扶贫工作的主体责任,精准对接,统筹推进。二是深入开展调查研究,组织精干力量到贫困程度大、情况复杂的地方开展扶贫调研,建立扶贫档案,掌握一手材料。三是大力开展扶贫宣讲。宣传党的十九大精神和国家的一系列扶贫政策,以及金融扶贫政策规章、利率及办贷流程,引导困难群众积极参与申贷、正确用贷。四是着力解决突出问题。舒兰农商银行紧紧围绕与业务双推进;建立议事、决策、执行、监督、考核、奖惩的“党建建设链”,扎实推进党的基层组织规范化建设,使党建文化成为企业文化的主导力量。

(二)夯实扶贫基础。一是发挥农商银行“人多、面广、地熟”优势,以扶贫小额贷款为抓手,以建档立卡贫困户为支持重点,将各类优势资源向贫困地区、贫困群众倾斜;对行政村实行网格化管理,在村屯宣传金融扶贫政策,保证服务全覆盖,加大信贷支持力度。二是按照建档立卡贫困户明细,逐户进行摸底调查、评级授信,将贷款产品和金融服务送到田间地头;摸清建档立卡贫困户致贫根源,逐户制定帮扶措施,切实做到“一户一档、一户一策”。三是聚焦深度贫困地区,持续加大对未脱贫农户、返贫户的支持力度,充分发挥产业发展对贫困户的带动作用。

(三)合作经济拉动扶贫。按照“合作社+贫困户”模式,舒兰农商银行发放6100万元贷款,支持专业合作社、家庭农场发展生产,由合作社带动贫困户脱贫致富。如:在该行近3500万元贷款的支持下,当地庆丰乡三梁村李林森先后创立了个私企业李氏牧业公司、凯祺食品公司和村集体企业六合源农业公司和三稻梁农作物种植专业合作社,建立了养殖、种植、食品加工、线上线下销售为一体的全产业链循环经济实体。

(四)对口帮扶拉动扶贫。在助力脱贫上,该行在水曲柳镇共投放120多万元扶贫贷款,使该镇678户贫困户摘掉了贫困户帽子。为支持村容村貌建设,该行先后出资两万元修建岗街村村部,出资7万元帮助岗街村修整街路。为支持贫困群体,该行开展了走访慰问贫困群体、帮扶贫困学生等活

动,让困难群众感受党和政府的温暖。

(五)光伏发电拉动扶贫。为支持当地政府发展光伏扶贫,舒兰农商银行由市再就业信用担保有限公司和中小企业信用担保有限公司共同担保,发放2500万元“光伏+”项目脱贫基金专项贷款,在舒兰市18个乡镇、94个行政村建设116个电站,装机总量80兆瓦,并网运营后保证了贫困群体的稳定收益。

### 助推金融脱贫攻坚的对策建议

(一)加强金融扶贫队伍建设。一是农商银行要通过设立“金融联络员”“金融助理”等模式,对贫困户实施网格化管理。二是对信贷人员分配扶贫任务,深入村屯一线和贫困户家中,与贫困群体结成对子,调查当地经济,查看贫困档案,了解生产生活环境,根据其贫困程度,宣讲金融扶贫政策,调整金融扶贫办法,帮助贫困户树立脱贫致富信心。

(二)完善金融扶贫保障机制。一是加强与政府、担保公司协调,通过成立担保公司,实施风险补偿基金等方式,完善风险分担和补偿机制,帮助银行业金融机构降低贷款风险。二是引导保险业加大对扶贫贷款的保险力度和范围,建立保险扶贫机制,降低扶贫贷款的风险。三是对于贫困群体简化抵押、担保和公证手续,降低收费标准,提高办事效率,为建立快速、方便、有效的融资担保机制创造条件。

(三)加大各领域信贷支持力度。一是对于受疫情影响,暂不能外出务工在本土就业的人员,根据其创业特点及资金需求,加大信贷支持力度。二是根据当地地理特征的比较优势,信贷支持整合做大规模经济与作物产业。同时发挥农村金融平台作用,加大资金支持力度,带动贫困群体增收。三是通过“公司+基地+农户”形式,支持小微企业和养殖、加工、医药等地方特色企业发展,以产业发展带动贫困群体就业,促进加速脱贫。

(四)加快推进扶贫产品创新力度。一是加强与政府沟通,加快农村“五权”确权工作进程,解决贫困群体无抵押、无担保难题。二是根据农村“一乡一业”“一村一品”特点,研发制定具有区域性、差异化的信贷产品。三是加强与保险、担保公司合作,探索信贷产品,分散贷款风险。

(五)推进贫困地区金融生态建设。一是结合开展“送金融知识下乡”活动,加大贫困地区金融知识宣传培训力度,引导贫困群体树立正确的金融扶贫理念。二是加快贫困地区农村信用体系建设,深入开展“信用村”“信用户”“信用镇”等创建活动,营造良好的农村信用环境。三是结合文明城市创建,与公检法及组织人事部门协作加大对赖债户、“钉子户”的打击、处理力度,通过警示教育,营造诚信环境。

(作者单位:吉林舒兰农商银行)

的村庄进行回访验收;在验收过程中,采取座谈、随机走访方式,向村民了解客户经理营销频率、驻村时间、整村授信效果、村民对金融产品熟悉程度等。二是党委班子则采用调度、约谈等方式,要求支行行长、客户经理说明情况,对存在弄虚作假情况的,进行通报,工作取得实际效果。三是扎实做好他行业单位的合作,大力开展社群营销,实行批量授信,积极激活活信用,持续形成“循环覆盖、掐尖营销”的营销模式。四是“智慧厅堂”高科技,打造智能新服务。通过布设“智慧柜员机”,有效释放厅堂营销人员,打造“智慧厅堂”,对城区支行进行标准化改造,全面实现厅堂网格化、补位联动营销。五是积极推广“信e贷”业务。为支农惠农、精准扶贫增添了新的金融工具,进一步提高金融可得性;积极推广网上银行、手机银行等电子银行业务,为客户提供方便快捷的多元化支付渠道;大力推广“智e购”商城,实施综合式、一体化营销,为特色农户做好“代购代销”服务。

(四)加大督导落实、跟踪问效,确保活动成果。一是农商银行在整村授信过程中,要坚持结果导向,侧重于对效果的评价。从业务、审计、资产等条线挑选业务素质高、责任心强的员工,配合内训师团队,对前期整村授信完毕

(作者系山东乳山农商银行副行长)