



塑造“新”角色 打造“心”服务

——江苏东台农商银行党员挂职镇区服务机制的探索与实践

□王晖东

探索背景

队伍建设的需要 当前,江苏东台农商银行管理队伍处于新老交替阶段,青年干部有胸襟、有眼界、有觉悟,但普遍对基层工作不熟,处理复杂事务水平不高,组织协调能力强,需要在支农前沿、服务一线经风雨,见世面,长才干。

业务发展的需要 贯彻立足县域,做小做散,做精做优的发展路径,需要农商银行党员干部能真正融入地方,下得去农村,走得进农户,抓得实工作,干得好服务。

乡村振兴的需要 农商银行践行支农支小初心使命,真正将服务乡村振兴、助力脱贫攻坚、建设小康社会落到实处,需要一批富有活力、善于担当、敢于拼搏,爱农村、懂农业、知农民的实干型金融干部队伍。

创新举措

搭建挂职服务平台 实践中,东台农商银行主动对接当地政府,联手建立金融干部挂职服务机制,2018年选派18名优秀青年支部书记、支行行长挂职到各建制镇(区),担任镇(区)长助理,让党员干部在下到地方中,参与党务、政务、村务,学习本

领,提升素质,增长才干,锤炼作风。

明确角色职责定位 该行明确挂职干部要担当“党政参谋员”“银政企联络员”“支农支小服务员”“金融知识宣传员”“四员”角色定位;落实挂职干部协助分管一项具体工作,挂钩一个经济薄弱村,服务一批企业、帮扶一批低收入农户、提出一揽子经济发展“金点子”、参与洽谈引进一个招商引资项目“六个一”工作任务;引导挂职干部自觉统筹“党员、行员、服务员”身份,推动党务工作与业务工作互促共赢,融合发展。

健全考核管理体系 该行重视过程管理,建立了周汇报、月总结、季促进机制,运用交流谈话、座谈研讨、阶段督导,促进挂职干部在岗在位、履职尽责;出台专项考核办法,将实施党建共建、出席政府会议、参与镇区活动、为地方献计献策等纳入考核范畴;建立银行与挂职部门双评价、同考核机制,运用季度考评、阶段排名,倒逼挂职干部谋实策、出实招、用实功,架好沟通服务“连心桥”,画好业务服务“同心圆”,铺就“三农”小微“致富路”。

建立多重激励机制 在重视考核结果运用上,该行将政治素质强、服务成效好、群众评价高的挂职干部优先调配到重点集镇、重要部门,实现职位进阶、薪酬提升;运用物质激励、通报嘉奖,鼓励人人争当推动发展服务的“先锋队”“排头兵”。

取得实效

突出了“下得去、走得进、干得好”,在主动融入地方中塑造了“新”形象 挂职机制、管理体系、激励制度的建立,有效促进了该行挂职干部并引领带动一批青年党员,变“被动”为“主动”,变“不动”为“活动”,变“心动”为“行动”,在主动对接党政,积极参与社会治理中吸纳新思维、新理念,掌握新政策、新方法,主动成长为熟悉党务业务、懂得经济社会、热心政务服务的复合型人才、先锋队队伍。2019年,该行17家建制镇支行中有11家网点、10名挂职干部被镇区评为综合考核先进单位、先进个人;东台农商银行连续12年被东台市委市政府表彰为综合考核先进单位,其“党建+金融”服务模式、“金东先锋”服务品牌,进一步叫响全城。

统筹了“联络员、服务员、宣传员”,在下沉工作中抢抓了“新”机遇 “四员”角色的定位以及“六个一”工作任务的压实,有助于该行挂职干部进一步加快理念转换,下沉工作重心,主动融入地方,整合金融产品,服务脱贫攻坚和乡村振兴,在务实支持区域经济发展、和谐社会构建中更好地抢抓了新机遇,拓展了新闻空间,协同推进了集体和个人的新发展。截至今年6月末,该行配置挂职干部的17家建制镇支行存贷

款总量分别达210.7亿元、125.9亿元,在全行的占比分别为54.7%和49.6%,比2018年末分别提升0.3和4.2个百分点;2019年-2020年先后有两个批次、36人次挂职镇区服务,其中有2名成长较快、进步较大的挂职干部由二级行升任到一级行,有5名表现突出、成果显著的挂职干部由营销前台行长晋升为机关部门经理。

聚焦了“党所导、企所需、民所盼”,在前移工作阵地中打造了“心”服务 党员身份、金融骨干、镇区助理所具有的身份便利、能力优势、资源优势,有利于该行挂职干部在实际工作中吃透政策要领,找准服务靶心,实施定向发力;有利于统筹党务业务,融合发展服务,进一步提升营销举措的针对性,服务发展的有效性。该行富安支行紧扣“一张机、一根丝、一座镇”区域特色,主动“富”能于企、“富”业于农、“富”责于镇,叫响“富”字党建品牌,成功创建了“四强”示范党支部,实现了支行业务快速发展。该行公司业务部围绕支持抗“疫”复工,牵头搭建“云授信”平台,充分运用“抗疫”系列贷款,今年上半年增加信贷客户4475户,信贷投放9.7万笔、金额18.6亿元,既实现了信贷拓展增量,又保驾护航了企业发展和经济稳定。

(作者系江苏东台农商银行党委书记、董事长)

构建助力脱贫攻坚“青岛农商模式”

张迟红

今年是我国全面建成小康社会目标实现之年,也是全面打赢脱贫攻坚战收官之年。在决胜脱贫攻坚战的百米冲刺阶段,作为地方法人银行,山东青岛农商银行党委深入贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想,坚持和加强党的领导,牢固树立服务“三农”的初心和本源,充分发挥支农惠农的优势,全面支持脱贫攻坚,积极打造决胜脱贫攻坚战的“青岛农商模式”。

加强金融创新赋能 提高脱贫攻坚实效

青岛农商银行党委坚持以“咬定青山不放松”的精神,聚焦关键性难题,发挥科技金融、数字金融优势,不断创新金融产品和服务方式,主动啃下硬骨头。

全面拓宽信用赋能新载体 为破解农户贷款难的瓶颈,青岛农商银行全面启动了“信e贷”推广工作,并快速推动“信e贷”由半自动操作向全线上操作提升;围绕新型农业经营主体、农村小超市、手工作坊、农村返乡创业人员、小农户、贫困户等重点服务对象,不断加快提高办贷效率,扩大农村重点服务对象的贷款占比。

全力推进科技赋能的新手段 该行紧跟金融科技、数字化金融发展新趋势,积极推进“小微云”金融服务便民点发展,将

其打造成“金融进村服务平台”“政务惠民便民平台”“农村电商下乡平台”“农户信贷信息收集平台”“农村土地流转信息登记平台”“惠农服务政策宣传平台”,将“小微云”金融服务便民点建设成为该行扎根农村、科技惠农的标杆性、样板性项目,不断提高“三农”服务的便利性、获得感。

广泛联合协同赋能的新方式 为破解金融服务“三农”可持续的难题,该行积极加强与地方政府、农业担保公司、保险公司、涉农龙头企业等单位合作,构建起“银担、银保、银政、银企”多方合作机制,扩大风险补偿来源,为各类“三农”经营主体提供更大额度、更长期限、更低利率的综合授信。

坚持精准扶贫方略 巩固脱贫攻坚成果

青岛农商银行党委坚持以贫困原因施策,以贫困类型施策,不断把精准扶贫精准脱贫方略推到实处、落到实处、引向深处,发挥金融支持精准扶贫的作用,突出重点,精准发力,大力推进省定贫困村、市定经济薄弱村脱贫摘帽。

一是针对不同类型、不同需求的贫困户,采用符合其特点的信贷产品和扶贫模式,注重激发贫困户的内生动力,帮扶农民增收脱贫,真正做到“一户一策”,因户施

策,精准帮扶。二是主动与当地扶贫部门联系,将金融扶贫措施纳入贫困村、薄弱镇“套餐式”扶贫路径之中。该行依托分支机构与贫困村、薄弱镇建立“结对”关系,以“农业增效、农民增收”为主线,重点支持项目进村,助推当地扶贫开发项目和特色产业,对吸纳建档立卡贫困户就业的现代农业经营主体给予利率优惠,激发贫困户、薄弱镇发展活力。三是脱贫攻坚期内,对已脱贫人口落实“脱贫不脱政策”,继续通过发放扶贫小额信贷扶持其增收致富,防止再次返贫。四是利用德国IPC微贷技术原理及互联网金融手段,助力乡村人才成长,支持农民工、农村青年、大学生、转业军人、科技特派员等返乡下乡,支持有条件的个人、企业、村级集体经济组织领办农业服务队、运输公司、电商门店等服务实体,组织开展农业科技指导、创业就业培训,让更多群众走上创业致富道路。

坚持从严要求 促进脱贫攻坚真抓实干

越是决战决胜的最后关头,越要肩负起职责范围内的主体责任,保证工作到位、效果到位。青岛农商银行党委始终从从严治党从严治理行深度融合,为打赢脱贫攻坚战提供坚强作风保障。

一是青岛农商银行各级党组织全面贯

彻落实从严治党的主体责任,要求要知责明责、履责尽责、追责问责,扛牢抓实主体责任,聚焦工作重点,逐条对标对表,逐一落实到位;发挥好党委全面监督的职责,严格规范考核,加强责任追究,督促责任落实,推动责任担当、作风改进持续深化。二是认真整治不良作风,把聚焦点放到反对形式主义、官僚主义上,在脱贫攻坚工作中,坚决杜绝为不、不愿担当、玩弄“数字脱贫”“花瓶工程”等现象的发生。三是启动“百名金融助理服务乡村振兴工程”,主动扛起服务“三农”金融主力军大旗,要求“金融助理”扎根一线,一个脚印地融入脱贫攻坚工作中,扑下身子与当地党委、政府、村民融为一体,体现农商力量。四是坚持党管干部,不断完善选拔任用和考核机制,坚持“优先从一线和艰苦地区选拔干部,优先从关键事件中选拔干部”的选人用人导向,加强党员干部日常监督管理,在决战脱贫攻坚实践中锻炼党员干部,体现农商责任及农商担当。

为不断深入推动“党建引领示范工程”,青岛农商银行党委带领全行上下牢记初心、勇担使命,将党建融入发展大局,引领推动高质量发展,更加自觉地把脱贫攻坚扛在肩上,把脱贫攻坚抓在手上,坚定信心、顽强奋斗,确保如期完成脱贫攻坚目标任务。(作者单位:山东青岛农商银行)

后疫情时代农商银行如何加强稽核审计工作

杨卫平 梁永似 杨娟

目前,针对后疫情时代如何做好防范化解金融风险攻坚战,农商银行稽核审计工作作为保障其高质量发展的第三道防线,面临着新的困难和挑战。笔者根据后疫情时代农商银行在业务经营中面临的实际,提出了化解风险的稽核审计对策。

完善岗位责任制,落实稽核包片责任 一是制定岗位责任制,按照上级稽核审计相关管理制度,结合农商银行实际,细化稽核审计的各种管理制度。二是实行稽核包片责任制,把每个营业网点落实到人,到稽核包片,不留死角,实行谁包片谁负责、谁检查谁负责、谁签字谁负责的稽核管理责任制,实行稽核审计责任追究制度,进一步夯实管理责任,增强稽核人员工作责任心。三是年初制定《稽核审计工作安排意见》,对全年序时稽核、专项稽核和内审工作进行统筹安排做到稽核审计工作年度有总体安排意见,季度有分段实施部署,月度有进度和考核。四是实行周工作例会和月度例会制度,每周对本周的工作内容作出具体安排,并组织实施到位;每月对每个稽核人员根据周工作任务完成情况进行集中汇报,检查落实,查漏补缺,并按照工作任务完成情况严格考核兑现,进一步激发稽核人员的工作热情和工作责任心。

规范检查行为,细化检查内容 一是针对目前实际情况,农商银行要组织稽核人员认真学习、熟练掌握和运用稽核审计的工作办法,按照《农村商业银行稽核审计工作管理办法》和《农村商业银行稽核审计工作质量控制办法》规范稽核检查程序;从编制稽核工作实施方案、下发稽核通知到现场检查,撰写事实确认书、稽核工作报告、稽核结论到下发稽核整改通知书,全面规范稽核审计工作流程;对稽核工作档案分别编制纸质档案和电子文本档案,加强稽核档案管理工作。二是对各项检查内容按照作业式、格式化进行列表细化,从会计管理、财务管理、信贷业务操作流程、信贷风险防范、安全保卫工作、内控制度执行以及业务经营真实性等详细制定稽核方案和稽核检查表格,依照稽核方案和检查表逐项开展检查,确保稽核检查工作精细化,不留死角。三是利用审计系统完成立项审计,以审计管理信息系统为平台及时采集相关数据和信息,通过对审计对象相关业务数据和资料的连续调集、整理和分析,可以对辖内所有支行和业务进行持续、不间断监测,及时发现存在的问题和疑点,扩大审计业务覆盖范围,切实提高审计的实效性,弥补现场审计的不足。四是如果发现各支行业务经营活动的异常现象,要有针对性进行现场检查,做到非现场和现场检查有机结合。

加大处罚力度,提高稽核执行力 一是农商银行稽核部门做出的稽核结论、整改意见和处罚措施必须落实到位,不能动摇。二是在取得领导的支持外,稽核部门本身要勇于负责,敢于处理,严肃处理屡教不改的人员和部门,保持稽核监督的连续性,对检查出的问题要跟踪监督检查,直至达到整改目的为止。三是对抵制和不进行整改的部门和单位要加大处罚力度;建议采取黄牌警告,撤换高管人员等办法提高执行力度,维护稽核的权威性。

强化培训管理,提升队伍建设 农商银行稽核工作成效如何,人的因素是非常重要的。“打铁还需自身硬”,没有一支素质高、业务精、作风硬的稽核队伍,是很难做好稽核工作的。一是配备精干的稽核人员,并保持人员相对稳定。二是加强稽核人员的培训,把组织培训和个人自学结合起来,紧跟农商银行业务发展和管理提高的步伐。三是根据农商银行电子化建设加快的实际情况,加强对稽核人员计算机技术的培训,选拔专业人才充实到稽核队伍。四是加强稽核队伍的管理,引进竞争机制,实行优胜劣汰,做好人员的储备工作,提高整体素质。五是对稽核人员开展业绩评价和工作考评,重视和提拔使用优秀的稽核人员。通过采取各种有效措施,使稽核工作适应农商银行发展的新需要,成为经营发展的新引擎。

(作者单位:湖南泸溪农商银行)

农金思想



□黄胜 刘国平 王明奎 惠志伟

近年来,随着产权改革和转型发展策略的逐步实施,农信机构信贷资产规模呈现加速上涨态势,对拉动经营效益的快速增长,更好地服务地方经济起到了良好的促进作用。但随着社会经济步入新常态,农信机构相应的信贷风险问题也逐步显现,并给其带来了经营管理上新的压力。笔者就如何破解风险难题,实现农信机构可持续发展进行了探讨,并提出了相关对策。

优化信贷制度设计

实践中,农信机构条线管理部门应加大调研力度,全面分析业务风险,不断优化信贷制度,提高制度执行的准确性。一是要明确客户准入标准。农信机构条线管理部门要积极根据实

化解农信机构信贷风险的路径

贷款时,应征询借款人父母意见,并提请由其父母作为贷款担保人;摸清借款人办贷用途,分析借款人经营特征,对于有季节性特点的经营项目,应按照经营的季节性制订还款方案,有效控制贷款风险,如对于种植养殖业,应将还款期限设置于销售回款期;认真做好贷款可行性分析,落实好贷款的第一还款来源,而农户小额贷款多采用信用方式,第一还款来源和还款意愿尤为重要,客户经理要坚决摒弃“一抵了之”和“一担了之”的思想,要重点选择经营优、人品好、有一定经验积累的客户。四是明确贷后管理尺度。目前省级农信联社已经修订了农户小额贷款贷后的贷后管理标准,县级农信机构要严格落实省级农信联社最新的农户小额贷款贷后管理制度,采用按季结息,“触发式”贷后管理方式,降低客户经理对农户小额贷款贷后的贷后检查压力,让客户经理既能兼顾发展,又能做好风控。

加强信贷队伍建设

一是提升合规意识,夯实信贷基础。合规操作是实现农信机构稳健

经营的不二法宝,省级农信联社通过合规文化建设,不断营造农信合规氛围,合规银行建设已经初见成效。在今后的发展中,农信机构需要继续坚守好合规文化,通过合规培训,不断提高客户经理的认识,降低违规操作概率。二是明确工作标准,有针对性提升客户经理工作效能。农信机构可参照微贷技术,对客户管理户数进行限定,设立平衡模式,在贷款额度和户数上进行取舍,让客户经理了解管贷工作标准,进而落实工作要求。农信机构要从管理层做好部门工作的协调统筹,降低前台客户经理不必要的工作任务,让客户经理有时间和精力抓好营销和客户维护工作。三是明确责任追究机制,消除信贷顾虑。在明确了客户准入标准、信贷操作流程的基础上,农信机构要贯彻落实省联社“尽职免责,失职问责”的责任追究机制,让客户经理没有合规经营的后顾之忧。四是提升团队认识,自觉增强爱社、爱岗的主动性。农信机构要坚持“强基固本,开拓创新,提质增效”的工作总基调,正确引导全体客户经理队伍把信贷资金安全性放在第一位,认识到完成任务的前提是确保资金安

全,使其放得出去,收得回来,正确把握风控与发展并重的关系。

强化信贷操作培训

一是提升对线上信贷业务的认识。客户经理要充分认识到互联网金融已经成为趋势,发展线上贷款业务是大势所趋,是农信机构进一步应对农村空心化现象的必要措施。二是农信机构条线管理部门要对线上信贷业务风控关键点进行详细的研究,制定线上贷款的详细流程和风险控制的关键点,并实施指导培训,提升客户经理的业务水平。三是要培养客户经理逻辑分析能力。作为客户经理应主动了解所涉及行业的运营特点、经营成本以及利润状况,要对客户的经营情况有大致的分析能力,从而正确把控贷款的风险性,提高贷款质量。四是培养客户经理学习的自觉性。农信机构要建立培训和考试机制,以考促学,再以学促用,逐步培养客户经理、员工的学习自觉性,做到心中有料,办事牢靠。五是建立实干的操作机制。农信机构要组织交流学习,在工作的闲时,安排客户经理交流体验,跟班操作,逐

培养诚信文化环境

一是要加强诚信宣传,营造诚实守信的经营环境。农信机构要向广大群众普及金融法律、法规知识,积极进行宣传诚信教育,杜绝帮贷帮贷的不良后果;主动向借款人宣传帮贷的不良后果,对发现的帮贷现象要重点关注,通过提前收贷、诉讼、冻结剩余贷款额度、注销“卡贷通”等方式进行处置。二是农信机构要借助平台开展宣传,通过乡村广播、村组会议等形式,持续宣传失信的危害,引导客户特别是年轻人做到诚实守信。三是农信机构要加大存量不良贷款的清收力度,特别是对长年赖账客户的清收力度;利用法院、政府等手段,达到清收一户,震慑一方,净化一域的目标,有效促进诚信文化建设。(作者单位:四川省农信联社绵阳办)