

# 推进农商银行党建与业务深度融合

□ 李超

当前,在全面从严治党、党的政治建设引向深入的大背景下,农商银行如何以党的建设为引领,加快转型发展,实现党建与业务深度融合,通过党建引领推进各项业务稳健发展具有十分重要的现实意义。

**重视党建工作,充分发挥党组织优势作用** 一是坚持党的领导,加强党的建设。农商银行要将坚决履行上级党委方针政策要求,从高度的政治大局出发,讲党性、讲原则、讲正气、讲团结;要求党员干部思想作风要纯正、经营作风要稳健、工作作风要扎实。二是加强党组织建设,严肃组织生活。严格按照《关于新形势下党内政治生活的若干准则》《中国共产党党内监督条例》等规定,把党章关于党内政治生活和党内监督的要求具体化,推动农商银行党内政治生活和党内监督制度化、规范化、程序化。三是规范党员日常管理,强化纪律意识。要做好入党积极分子的培养考察、预备党员的转正工作,牢固树立“四个意识”;切实把好选人用人关,坚持党管企业的方针,真正把品德好、政治过硬、业务素质强的员工选拔出来,打造过硬党支部。四是进一步规范“四会一层”职能体系。按照有关法律法规和章程等制度规定的要求,明确党委会、股东大会、董事会、监事会和经营管理层的职责分工、议事规则,形成规范有效的法人治理结构。

**重视业务拓展,改革创新增添发展活力** 一是转型发展要讲求差异化。一方面,采取差异化的发展战略。由传统的单纯追求规模与数量的外延式增长方式,向多元化价值增值型的内涵式增长方式转变,为小微企业提供全方位的金融服务,实现总量上的增长和经营绩效的全面提高。从传统的全业务粗放式经营模式转化为专业化竞争,将某一特殊金融服务从传统的银行价值链中分离出来,通过专业的风险控制能力降低资金

需求和运营成本,凭借创新的金融手段转移、分散风险,以提高资本杠杆,从而实现更高的资本回报和更快的规模扩张。另一方面,注重差异化的客户市场细分,实行“错位营销”的差异化经营战略。目前,在产品、服务和技术等方面,虽然农商银行还无法和大型国有银行相比,但在县域内农商银行有着坚实的人文基础,在网点的设置上,有着自己独特的优势。未来,农商银行要扬长避短,保持在农村金融市场上的优势,注重走产品和服务的差异化路线,集中自身的优势与资源,针对客户推出个性化、优质化服务,满足其全方位的金融需求。要围绕农村发展的新要求、新变化,适时创新适合“三农”需要的金融服务品种。同时,借助支农资金的“杠杆”效应,合理引领农村经济向“现代化、专业化、效益化”的方向发展,加强银政、银企合作,打造金融支持新农村建设的平台。二是把握好“支农、支小、支散、支微”主阵地。在支持农业生产方面,农商银行要注重第一还款来源,重点扶植蔬菜种植、牲畜养殖、林木加工等风险系数较低、贷款资金供应的“牛鼻子”,推动新旧动能转化,着力支持科技创新型、环境友好型、资源节约型企业,积极践行“绿色金融”。在信贷扶贫方面,农商银行要变“大水漫灌”为“滴灌”,找准扶贫资金需求的重点领域和关键环节实行帮扶,逐步探索“地方财政+担保平台+扶贫对象+授信银行”的贷款模式,协调创建切实可行的产业脱贫项目,打通信贷资金投放链条,完善风险补偿机制,扶持农民脱贫致富。

**重视队伍建设,练就提质增效硬实力** 一是定编定岗和公开招聘相结合,优化人员配置。综合考虑农商银行业务发展及整体人员需求,合理确定岗位、编

制,依据基层网点地理位置、存贷款规模、服务人口、业务发展等多种因素,合理确定网点人员数量;对重要部室岗位实行公开招聘上岗,提高服务基层的能力和效率;精简机关人员,定责任、定薪酬,充实基层网点和营销一线,并给予业务技能、文明服务、贷款营销等方面突出的业务能手、服务明星、客户经理等员工晋升空间。二是分级管理与动态管理相结合,激发员工工作热情。要通过加大自助银行建设和电子机具布放力度,整合网点布局,优化业务流程,开展后台业务集成,把更多的网点及后台人员充实到一线营销队伍,引导员工由“柜面向营销、全员向市场”的方向流动;通过强化员工培训,完善考核机制,畅通营销渠道,提高工作效率,激发一线营销人员积极性,不断提升点均、人均效能。三是绩效考核与末位淘汰相结合,倡导选贤举能。要加快完善绩效考核管理系统,建立完善奖惩激励机制,实行末位淘汰机制,进一步优化中层管理干部的年龄结构、知识结构和业务结构,选拔一批真正“想干事、能干事、干成事”的带头人。

**重视风险合规,实现业务稳健经营** 一是加强组织领导。充分发挥“合规文化建设三年规划”活动领导小组的组织带领、模范引导作用。坚持“合规从高层做起”,“一把手”亲自抓,带头参加相关活动,为员工做好表率,为培育合规文化、加强合规管理发挥示范作用。二是全员参与合规文化建设。要做好宣传工作,充分调动全体员工参与“合规文化建设”系列活动的积极性和主动性,提高合规能力和效率的提高。二是在大数据、云计算等数据处理技术获得进一步发展的背景下,农商银行对其丰富客户数据的挖掘和利用成为可能。因此,农商银行应当引进更多的大数据分析人才,进而建立健全其信息数据系统,实现对数据的有效利用和管理。三是农商银行可以对交易往来信息以及记录进行分析,从中窥探不同用户的不同需求,然后为其提供针对性更强的产品和服务,实现其营销的针对性和精准化。

智能化设备,提高业务办理的效率,减少客户业务办理的时间,提高客户的满意度。

**提高营销拓展能力** 一是在互联网快速发展的背景下,农商银行应该意识到大数据的重要性。要充分利用大数据,对农商银行客户的需求进行分析,并以此为基础,推出新的产品。目前,部分农商银行由于技术水平有限,一直未能对其丰富的数据进行充分挖掘和利用,因而影响了其自身的营销能力和效率的提高。二是在大数据、云计算等数据处理技术获得进一步发展的背景下,农商银行对其丰富客户数据的挖掘和利用成为可能。因此,农商银行应当引进更多的大数据分析人才,进而建立健全其信息数据系统,实现对数据的有效利用和管理。三是农商银行可以对交易往来信息以及记录进行分析,从中窥探不同用户的不同需求,然后为其提供针对性更强的产品和服务,实现其营销的针对性和精准化。

步骤、环节,抓细、抓实,明确开展每项工作的具体内容和方式方法,让每一位员工心里都有一张“明白纸”,知道应该做什么、怎么做,提高员工的参与度,防止“走过场”,确保各项活动扎实开展、取得成效。

**重视企业文化,树立鲜明前进旗帜,增强内生动力** 企业文化对外是一面旗帜,对内是一种向心力。农商银行企业文化,是在经营管理实践中,由农商银行全体员工共同营造、遵守和奉行的价值观念、道德准则、行为规范和农商银行精神等意识形态的总和。厚重的企业文化所激发出来的凝聚力和创造力,是农商银行生存发展的源泉,是适应市场竞争的需要,是实现跨越发展的根基。一是人才是兴行之本。农商银行要加速培养和吸纳知识型、专业型、复合型人才成为具有行业特点、时代特征的企业文化基因。人本文化的核心是对员工职业生涯的保障和负责,农商银行要突出对重点人才的培养,加强管理人员能力的提升和储备干部的培训,为“有能力、有毅力、有魄力”的员工搭建广阔发展平台。二是要敢于担当,以行成家。农商银行要充分尊重、理解、关心每位员工,为员工谋福祉,切实维护其合法权益。作为金融服务行业,文明规范服务既是维系客户的“工具”,也是拓展业务的“招牌”,农商银行要以客户需求为出发点和落脚点,不断提升服务质量和水平,以专业、简洁、规范的操作流程和服务态度满足各个层级、各种类型客户的现实需要和心理预期,切实增强客户黏性。三是创新是发展不竭的动力。在愈加激烈的市场竞争中,农商银行必须不断改革创新,以全体员工思维变革为切入点,以改革组织机构和管理模式为基本依托,融汇、整合、提高,升华自身文化特色,以构建学习型、创新型、发展型银行为指向,以创新应万变、塑造经久不衰的竞争力,促进农商银行各项业务稳健运营和发展。

(作者单位:山东泗水农商银行)

# 农商银行如何应对互联网金融挑战

□ 陈亮

随着大数据和云计算等技术的进一步发展,我国互联网金融获得了巨大的发展,并促使人们增加了对农商银行的关注。然而,农商银行在面临巨大发展机遇的同时,也正面临着严峻的考验。在这样的背景下,农商银行想要获得进一步的发展,就需要重新审视互联网金融,进而制定新的发展战略,不断为客户提供更为优质的服务。因此,农商银行作为农村中小金融机构要准确定位自身市场,明确重点服务的客户群体,结合互联网的优势进行线上线下的业务模式,有针对性地采取应对措施,避免已为之长攻子之短。笔者结合实际,以农商银行应对互联网金融为题提出了相关对策和建议。

**加快创新支付方式** 近年来,智能手机成为人们的生活必需品,随之而来的移动支付方式成为当前人们最重要的支付方式之一。基于此,农商银行应当做出相应的改变。一是在支付方式上,确保客户资金安全情况下,注重发展新的支付方式,使客户可以通过多种

渠道支付。二是重视网络支付。可以通过采用一些优惠措施培养客户习惯采用网络支付。三是为使客户的支付更为便捷和安全,农商银行应当充分应用刷脸支付、“无感知支付”、指纹识别等技术,为客户提供更为便利和安全的支付方式。

**加快网点智能转型** 农商银行的网点大多存在运营成本高而盈利水平低的问题,在激烈的市场竞争中处于劣势,核心竞争力不断下降,因此要想获得进一步发展,促进网点转型显得尤为重要。笔者认为农商银行可从以下几个方面着手。一是社区化。增加社区的网点建设,对每一个社区的情况进行考察,依据实际情况设置银行网点,并在进行网点设置的过程中,加强与各个社区物业的合作,进而使其服务更具针对性。二是轻型化。农商银行应当充分利用自主化以及智能化设备,最大程度减轻柜台工作人员的工作负担,降低人力资源成本,并减少网点的占地面积。三是智能化。农商银行要多增加

智能化设备,提高业务办理的效率,减少客户业务办理的时间,提高客户的满意度。

**提高营销拓展能力** 一是在互联网快速发展的背景下,农商银行应该意识到大数据的重要性。要充分利用大数据,对农商银行客户的需求进行分析,并以此为基础,推出新的产品。目前,部分农商银行由于技术水平有限,一直未能对其丰富的数据进行充分挖掘和利用,因而影响了其自身的营销能力和效率的提高。二是在大数据、云计算等数据处理技术获得进一步发展的背景下,农商银行对其丰富客户数据的挖掘和利用成为可能。因此,农商银行应当引进更多的大数据分析人才,进而建立健全其信息数据系统,实现对数据的有效利用和管理。三是农商银行可以对交易往来信息以及记录进行分析,从中窥探不同用户的不同需求,然后为其提供针对性更强的产品和服务,实现其营销的针对性和精准化。

**探索平台化营销模式** 一是农商银行可借鉴其他商业银行建立自己的网上平台化销售模式,销售理财产品,开展约期存款,受理贷款申请。二是农商银行可以通过建立和完善微信、QQ、公众号等网络手段,打造信息平台,强化与客户端的网上交流,并及时发布金融服务的各类信息,提升农商银行与客户间的适时互动能力。三是在控制风险的前提下,促进各行业数据的开放和共享,建立客户贷款业务的数据模型,由客户的实际数据来测算资金需求、还款能力和风险状况,提高农商银行业务质量和办理效率。

**提升客户满意度** 互联网金融的便捷性与大众性特点使得客户享受到了全新的体验,打造出以客户为中心的经营模式。因此,农商银行要对业务各操作流程进行合并处理,以提高效率,如,农商银行要将贷前调查、风险评估、贷款授信、合同签订等多个环节进行前移,减少客户办贷时间。

(作者单位:四川安州农商银行)

# 提升信息工作质量 助力打赢“四大战役”

□ 霍英东

信息工作作为情况的第一来源、决策的第一反映、导向的第一抓手、成效的第一显现,成为提升办公室参谋辅政作用的首要工作。当前,“三强一转”活动正在山西农信系统全面铺开,其各级机构的干部员工必将在“三强一转”的实践磨砺中锻造出更强的战斗精神,并将这种精神转化为打赢“四大战役”的强大战斗力,书写农信新的更大的篇章。作为县级农商银行办公室的一员,做好信息工作,发挥“千里眼、顺风耳”的作用,在当前开展的“四大战役”和“三强一转”教育活动中显得尤为重要。

**突出政治引领 让信息有灵魂**

一是以思想引领行动。把准山西省农信联社党委的思想脉搏和工作目标,做到方向明、思路清、干劲足,所以学深学透山西省农信联社党委的重要指示精神,是开展“四大战役”的必要前提。要及时将山西省农信联社领导的讲话原文,快速复印后分别送达各县级行社班子每个成员和各支行党支部书记,以供其组织员工学原文、把稳舵、补足钙。二是做表率先学一步。县级农商银行办公室工作人员要当好机关各部门和基层网点的“排头兵”,要带头学习省农信联社领导的重要讲话,深刻领会讲话内涵和实质,在讲政治上有示范,在强本领上作表率,推动“四大战役”的决策部署落地见效。三是加快落实对标一流。为了扎实贯彻全省农信社党委(党组)书记会议精神,把基层行社的学习成果和行动举措及时宣传出去,坚持干在实处,走在前列,积极寻求突破,努力对标一流,抬高工作标杆,加班加点精心谋划信息工作。

**抓住关键环节 让信息有高度**

“四大战役”打响后,各县级行社各项工作有序推进,其办公室信息工作要紧紧围绕“四大战役”工作重點和关键时间节点,研究制定、实时更新信息报送要点清单,实现信息工作与“四大战役”同频共振。一是围绕重点抓信息。“清不良”反击战,是“四大战役”中最艰巨的一场硬仗,时间紧、任务重、困难多、清收难度大。为了迅速打开清收工作局面,各县级行社班子主要成员主动到县委、县政府,向书记、县长、分管副县长汇报省农信联社开展“四大战役”,特别是“清不良”反击战的工作部署和政策措施,得到了县委、县政府主要领导的大力支持和配合,确定了召开全县清收农商银行不良贷款动员大会的时间和任务。因此,围绕县级行社这个工作重点,要加大办公室信息工作,加紧审核校对《全县清收农商银行不良贷款工作实施方案》《全县清收农商银行不良贷款责任状》等会议资料,积极到会场安排部署,为开好全县大型会议做好充分准备工作。二是把握大势抓信息。公检法介入“清不良”反击战,是全省农信社先行社的典型经验,也是当前的大势必然。在紧扣政策、吃透上情的基础上,要通过每天的“碰头会”与相关部室交流,收集各类动态,确保信息工作紧跟最新形势。三是着眼大事抓

信息。在省农信联社党委出台“三强一转”教育活动的文件要求后,省市下派督查组深入基层行社督导“四大战役”和“三强一转”进展情况,资料、访客户、召开座谈交流会,了解实情,介绍他行经验,开展实地督导,并提出针对性的指导意见和建议,成效明显。因此,各县级行社办公室要积极做好这项工作的信息服务。

**统筹精准筛选 让信息有前瞻**

不断延伸信息触角,才能增强信息服务感知的前瞻性、预见性和主动性,力争知之在先,思之在先,谋之在先,为正在进行的“四大战役”和“三强一转”教育活动提供有温度、有热度的信息服务。一是健全科学研判机制。坚持问题导向、需求导向,把“经验做法有没有借鉴推广意义、问题判断准不准确、时机把握得及不及时、建议提得是否有针对性”作为筛选信息的基本标准,确保每一条信息真实客观、精准有效。二是健全常态调研机制。充分发挥办公室抓总优势,协调各部室、基层各网点开展联合调研,对“四大战役”和“三强一转”活动中领导关注度高、基层反映强烈的重点课题开展座谈。三是健全预约反馈机制。把握“四大战役”进度“日报表”反馈情况,办公室要不断完善信息约稿制度、信息反馈制度、信息通报制度,力争把工作“亮点”及时反映上报,让信息简报发挥其鼓舞士气的独特作用。

**聚集科学管理 让信息有黏性**

一是信息与请示汇报结合。定期与省农信联社计财中心办公室沟通信息约稿要点,提高信息上报的针对性。二是信息与公文处理结合,统筹公文文稿与信息报送,掌握农信机构近期发生的重点事件,辅助做好信息选题,将部分会议精神、工作要求及时通过信息简报印发,加快信息传递。三是信息与督查督办结合,以会议重要事项督办为例,每周通过两次信息简报,及时上报重要事项进展,建立重点督办事项信息跟踪表,明确信息来源、跟进周期以及联系人,共同推动工作落实。

**坚持长效常态 让信息有成果**

一是坚持“永不满足”的心态。坚决摒弃“松一松、歇一歇”的心态,紧盯“四大战役”和“三强一转”活动的进展、典型、亮点,以“永不满足、永不懈怠”的精神,推行“对标工作法”,在“最好的比、与最强的赛”中经常学、经常查、经常改,努力实现常规工作有创新、重点工作有突破、服务水平有提升。二是坚持“永在路上”的状态。工作只有进行时,没有完成时,只有抓常抓细、久久为功,才能见常态、见实效、见长效。要努力做到持之以恒提升信息服务水平,落实“高、快、实、专”五个字的要求,唱响“看实力、重实绩”的主旋律,力争人人开口能讲、提笔能写、问策能答、遇事能办。三是坚持“永创一流”的姿态。始终保持昂扬向上、奋发有为的精神状态,把省农信联社领导的重要讲话落实好,把有关“四大战役”和“三强一转”活动的重大会议贯彻好,把县级行社党委班子的具体举措、重要活动服务好,努力成为让领导认可、组织放心、基层满意的信息工作者。

(作者单位:山西沁水农商银行)

# 德阳农商银行改革发展的变与不变

□ 张玉妍

“十三五”时期,是四川德阳农商银行发展进程中不平凡的五年,面对宏观经济下行和监管政策趋严的外部环境,在上级部门的正确领导下,德阳农商银行大力推进经营转型和业务结构调整,坚持稳中求进的工作基调,迎难而上,开拓进取,围绕“三大银行”建设,着力推进改革转型工作,在改革的变与不变中,谱写出一曲德阳农商银行高质量发展的动人乐章。

**不变的是——扎根本土服务“三农”** 农信社扎根本土、服务“三农”数十载,改制组建农商银行后,仍然坚持改制不改向。坚持立足“三农”、服务“三农”、服务中小微企业和区域经济社会发展市场定位不动摇,将中小微企业和个人客户作为转型的核心发力点,以重客户质量、轻客户规模,重还款方式、轻资产负债率,重还款来源可靠性、轻贷款保证方式等作为衡量标准,进行优质客户的挑选和甄别。五年来,德阳农

商银行始终坚持聚焦主业主责,深耕本土市场,不断提高服务实体经济的质效,主动融入区域经济发展,深入对接乡村振兴战略、大力支持小微企业企业、扎实做好金融精准扶贫工作。

**不变的是——决策迅速服务高效** 农商银行作为独立法人机构,无论是改革前还是改革后,都具有组织结构扁平化、决策链条短的优势。信息传递路径短,决策效率高,使得农商银行在贷款审查审批、产品研发及投放、费用管理等方面均具备效率优势。五年来,德阳农商银行不断强化对客户的服务,德阳农商银行充分发挥农商银行作为独立法人、决策链条短的优势,为客户提供效率化、差异化、多样化的金融服务,让德阳农商银行的服务更加优质、更加高效。

**不变的是——遍布城乡服务便捷** 经过几十年的发展,从老一辈的“背包银行”到如今挂牌为真正的银行,农商银行有着深厚的历史沉淀和深厚的百姓基础、情感基础和客户基础。德阳

农商银行拥有遍布城区、城郊、乡镇的完善网络布局,服务的触角遍布城乡,是城内拥有营业网点数量最多、服务人员数量最多、服务客群最广、成立时间最早的面向“三农”提供专门化服务的金融机构。德阳农商银行在网点布局、人员数量、地缘人脉上不变的优势,让客户能够方便快捷地获取到德阳农商银行的金融产品和服务。

**变的是——法人治理结构不断完善** 挂牌开业的德阳农商银行,结束了原来法人治理结构混乱的运作模式,形成了具备“三会一层”的现代化组织机构,开始更加规范化运作。挂牌开业后,德阳农商银行先后三次优化调整组织架构,逐步压缩人员繁冗、效率低下的中后台部门,打造中后台部门与前台部门的“命运共同体”,提升中后台部门支撑前台部门的服务意识和效率,着力建设“学习型、服务型、效率型、效能型”组织架构体系;加强重要前台业务部门的建设,通过优化调整,促进组织向扁平化方向发展,减少中

间环节,形成快速适应、快速反应市场的效率型组织架构,提升了整体运营效率。在此基础上,为适应现代化商业银行的发展需要,德阳农商银行不断加强内控体系建设,完善各类规章制度,着眼梯队型人才培养,以现代商业银行的管理类型和业务方式来要求员工,加强员工综合素质和业务技能的全面提升,促进了其经营效益和管理水平的提高。

**变得是——股权结构不断优化** 改制组建农商银行期间,在监管部门的指导下,德阳农商银行对原股金进行了厘清、转换及部分清退;在股权转让及增资扩股引进股东时,严格股东资质审核,坚持以本地股东为主,适当引进外地股东,优先选择涉农企业投资人入股德阳农商银行,均衡配置其他行业股东;通过正常的股权转让和增资扩股等途径,对德阳农商银行的股权结构进行了优化调整,使股权结构保持在相对平衡的状态,有效地避免内部人控制和外部股东不当操纵等问

题,有利于其强化资本约束。

**变的是——品牌形象不断提升** 从农信社到农商银行,德阳农商银行以全新的运营机制和管理模式步入了发展“快车道”。五年来,为应对激烈的同业竞争,德阳农商银行在提升企业形象、创新产品服务、增强服务质效等方面下了功夫。在经营理念上,坚持服务“三农”、立足本地市场的战略定位,充分利用网点多、服务半径广的优势,在维系和服务好老客户的基础上,加大业务创新力度,丰富金融产品种类,通过精准营销,做深做透本地市场。在经营方式上,强化精细管理,重塑业务流程,降低运营成本,提升经营效益,追求发展的同时,努力实现规模、质量、风险、效益的最佳均衡,展示了全新的自身形象。

**变得是——风险管理水平不断增强** 改制后,德阳农商银行进一步提升了对风险的管理和控制能力。五年来,德阳农商银行不断对管理架构和制度流程进行调整完善,优化重塑,提升全面风险管理的系统性、针对性和有效

性。根据监管部门下发的最新全面风险管理指引,结合四川省农信联社的工作指导意见,进一步明确了风险管理部室及业务条线部门在全面风险管理中的工作职责,建立了明晰的框架体系;结合风险化解目标,重造风险管理流程,着重从风险排查、风险识别、排除风险隐患入手,完善流程机制,巧妙使用风险分散、风险规避等措施降低风险。

“十三五”见证了德阳农商银行改革转型的奋进华章。改革期间,德阳农商银行不断完善法人治理结构,优化股权结构,提升公司治理水平,力破发展瓶颈、做大发展规模,实现了历史性变革、突破性发展。“十三五”期间,德阳农商银行在改革的变与不变中夯基垒石、立柱架梁。站在“十四五”的新起点,德阳农商银行将立足新的发展阶段,坚持新的发展理念,构建新的发展格局,持续深入推进“三大银行”建设,担当新使命,展现新作为,全面开启现代化银行建设新征程。

(作者单位:四川德阳农商银行)