

2021年10月12日
星期二
辛丑年九月初七
第499期(本期12版)

中华人民共和国农业农村部主管
农民日报社主办

中国农村信用合作报



统一刊号:CN11-0036
邮发代号:1-36
邮箱:zhgnxb@126.com
《中国农村信用合作报》社有限公司出版

THE CREDIT COOPERATIVE

奋力谱写高质量发展新篇章

——专访全国人大代表、湖南省农信联社党委书记赵应云

□ 本报记者 徐道红 霍云鹏

近日,湖南农信“领军人”、湖南省农信联社党委书记赵应云接受了《中国农村信用合作报》的独家专访。采访从赵应云来省农信联社任职说起,他告诉记者,他来省农信联社任职没有任何思想准备,之前也没有从事过金融工作,是抱着“空杯”心态上任的。他曾在多个岗位上任过职,担任过县委书记,做过分管金融的副市长,先后在怀化市、永州市任市长。多年的地方政府工作经历,让他深深感到金融工作无小事,它不但关系到当地的经济的发展,而且关系到社会安定,和老百姓生活息息相关,是涉及千家万户的大事,自己深感担子重、压力大。

为尽快了解全省农信系统的真实情况,赵应云从调研入手,2019年2月24日至2019年12月5日不到300天的时间里,走访调研了全省102家农商银行。赵应云告诉记者,走访调研收集的信息超出了他的想象,一些农信机构经营管理较乱,个别机构问题矛盾突出,整个农信系统风险较高,不良贷款率达3.97%。风险的源头是人的问题,道德风险是农信系统面临的主要风险。

打造干净 干事 创新的队伍

交谈中,记者感受到赵应云打出队伍建设“组合拳”的睿智与责任感。在队伍建设中,湖南省农信联社党委统一思想,走正风肃纪与人才培养相结合之路,从问题严重的农商银行入手,不怕暴露家丑,敢于较真碰硬,本着对党和人民事业负责的态度推进正风肃纪工作,顶住说情、排除干扰,使一批金融腐败人员受到党纪国法的处理。仅2019年湖南农信系统就问责追责和处理处分1200多人次。

在人才建设方面,赵应云告诉记者,要从源头抓入口,要求农信系统新入职人员必须是本科(含)以上学历,为防止“亲属任职”现象再现,他从我自己做起,收死口子,严肃招聘纪律,不批条招人情员工。在招聘考题设计上,重价值观、文化认同、情商与智商的考察,选可树之才。为提升员工的整体素质,省农信联社成立培训管理部负责高管的培训,基层行组织对员工的技能与素质培训。为全面提高队伍素质,湖南省农信联社积极建设学习型银行,打造学习型队伍,将组织学习与自学相结合,推出“福祥大讲堂”,请名家讲文化、讲历史、讲政策,分批组织骨干力量赴浙江乐清等地的先进农信单位学习经验;开展全省农信系统读书会,员工人手一册《穷人银行家》《华为管理三部曲》《小而美——一家小银行的逆势破局之道》,赵应云和省农信联社党委班子成员带头学,通过一段时间的学习,员工的思维模式有所改变、服务百姓的情怀不断增强,提升了湖南省农信系统员工的归属感和向心力。

湖南省农信联社开展的人才培养“五个十”工程,让记者感到具有广泛的推广价值。2019年以来,湖南省农信联社每年选送10名优秀干部到浙江省农信系统挂职锻炼,10名机关干部到基层农商银行挂职行长助理,10名农商银行年轻高管到地方产业园区跟班学习,10名农商银行年轻中层干部来省农信联社机关上挂工作,10名农商银行年轻领导班子成员跨市交流任职。当记者问及为什么要实施“五个十”工程时,赵应云是如此回答的:“环境、经历、阅历决定一个人的思维,我们派人跨年度去浙江农信挂职6个月,就是要系统地学习先进经验、先进理念、运营模式,开拓自己思路,开阔视野,发现自己的差距,激发学习、干事的动力;选年轻干部去基层,主要是让他们更好地了解基层情况,让他们更接地气,树立为老百姓服务的理念;将基层干部上挂机关,就是让他们了解宏观决策流程,丰富其信息量,提升他们处理问题的能力,提升全局意识;异地交流任职就是要历练青年干部不同环境的适应性、创新能力;派员工去开发区挂职、去政府锻炼,就是要了解、掌握当地产业、经济发展情况,进行金融需求调研,让干部能较好地处理经济与金融关系,树立服务当地经济发展的意识。”赵应云对“五个十”工程的诠释,让记者领悟了湖南省农信系统深层次的



湖南省农信联社党委书记赵应云(左二)实地走访调研重点客户。

树人战略。

“培养什么样的队伍,选好一把手是关键。”赵应云告诉记者,湖南农信系统将干部的政治能力建设放在第一位,按照忠诚可靠、务实干事、律己严格、群众公认的原则和标准选人、用人,敢于把青年人放到一线,给青年人创造机遇和发展空间,目前已任命十多位80后的董事长;同时,推动干部交流任职常态化,通过选人、用人激发整体队伍的潜能和活力;此外,队伍建设不能一蹴而就,湖南农信系统还将在问题整改、制度整治、队伍整顿、内部管理规范化方面持续发力。

记者还了解到,湖南省农信联社党委着眼人才战略储备,推出了“十百千万”人才工程,按照现代金融企业人才队伍建设要求,遵循干部成长规律,把有培养潜力的各级各类优秀人才选拔出来,重点培养,建立一个塔基扎实、塔身坚固、塔顶突出、塔尖精锐的“金字塔”形人才梯队体系。塔基是“万”字号专业人才,即有突出工作业绩的高素质专业型人才;塔身是“千”字号骨干人才,即能力全面、贡献突出、有担当善作为的高管及中层负责人;塔顶是“百”字号领军人才,即综合素质高、驾驭能力强、协调能力突出的农商银行班子成员;塔尖是“十”字号精英人才,即精通金融业务,理论深厚、专业娴熟、理念高端的业务或者管理型专家人才。2021年3月,湖南省农信联社在开展政治建设、履职情况考察的同时,一并对“十百千万”人选进行调研。经各办事处、农商银行推荐,考察组实地调研,初步确定农商银行“十字号”精英人才4名、“百字号”领军人才246名、“千字号”骨干人才788名、“万”字号专业人才8877名。

强化顶层设计 高瞻远瞩定规划

“湖南农信这么大一个系统,这么大一支队伍,没有长远规划是不行的。长远规划就是解决企业的发展战略问题。发展战略不仅是管当前,也必须管长远,不仅是管局部,还必须管全局。”赵应云强调。顶层设计是第一责任人的责任,赵应云从上任第一天起就在谋划湖南农信系统发展战略规划,在调研的基础上,写出了两万多字的改革发展战略报告。2019年2月到任,2019年5月10日赵应云就组织召开了全省农信系统改革与发展大会,总结历史、谋划未来、奠定今后发展方向。大会提出了“135”发展战略,即紧紧围绕“建设有温度的百姓银行”发展愿景;加快推进市场、科技、管理三大战略转型;深入开展党的核心作用引领工程、金融核心业务提升工程、科技核心系统建设工程、团队核心管理优化工程、企业核心价值培育工程。2021年5月10日湖南农信系统召开第二届全省农信系统改革与发展大会,将“135”发展战略升级为“12345”发展战略与规划,制定

全系统“十四五”改革发展总体规划和普惠金融专项规划,形成了省、市(办事处)、县(农商银行)及每个部门的系统化规划体系,并集中推动以重塑高管队伍为重点的素质提升革命、以重塑市场格局为重点的客户拓展革命、以重塑信贷管理为重点的风险防控革命、以重塑平台建设为重点的科技赋能革命。

近3年来,湖南省农信联社坚持用发展战略统领农信事业发展、引导发展规划,使湖南农信系统的政治站位更高、前进方向更明、发展信心更足,实现了存贷主业稳定增长,基础客户稳定发展、不良贷款率稳定下降。同时,员工整体精神面貌和工作状态得到根本转变,促进了企业形象持续提升、社会影响持续扩大,赢得了事业发展的主动权。

建设有温度的百姓银行 普惠金融暖人心

记者问及为什么湖南农信系统将“建设有温度的百姓银行”定为发展愿景时,拥有哲学博士学位的赵应云给记者抛出几个问题:农信社从哪里来,要到哪里去,改制后的农商银行家在哪里,根据地在哪里?让记者明白了湖南农信系统发展愿景的内涵。农信社的源头是农村百姓,三农是其根源,是其主业,赵应云提出的“建设有温度的百姓银行”就是要指引湖南农信系统回归本源。赵应云深情地回忆了他儿时记忆中老一辈湖南农信人背着挎包走村入户,深入田间地头帮助农民朋友一同劳作,成为了老百姓亲人的场景。赵应云认为:解决农商银行员工是否合格、优秀的问题,首先要解决为谁服务的宗旨、情怀问题。要深刻领悟“建设有温度的百姓银行”的愿景,必须理解两个关键词,一个是“百姓”:农商银行是老百姓家门口的,服务百姓日常生活,和老百姓贴得最紧、走得最近的银行。另一个就是“温度”:真正把农商银行办成良心银行、放心银行、贴心银行,服务一定要到家,到老百姓心里。记者了解到“建设有温度的百姓银行”发展理念已成为湖南农信系统企业文化的重要理念,不但得到全省各农商银行上下一致高度认同,成为推进湖南农信系统业务高质量发展的引擎,而且得到了社会各界广泛认可,也被许多同行借鉴。

“建设有温度的百姓银行”在湖南农信系统普惠金融服务方面得到了充分体现。湖南省农信联社将普惠金融纳入总体规划,组织全省农商银行开展“党建共创、金融普惠”行动,全系统4万多名员工发扬新时代“背包银行”精神,实现了对全省2.4万个行政村走访慰问全覆盖,努力打通农村金融服

务“最后一公里”。截至2020年末,湖南农信系统累计走访农户504.57万户,采集信息413.3万户;累计明确金融组织员2413人、金融协理员32367人、金融联络员82940人,“金融三员”实现了村(社区)全覆盖;累计选派金融村官10784人,积极参与农村基层治理;开展金融讲座或金融夜校10754场,参与群众103.96万人次。

“在推进普惠金融的实践中,我们更加清晰、更加具体、更加鲜明地看到了普惠金融的强大生命力,同时也越来越深刻地认识和体会到,对于湖南农信系统来说,发展普惠金融已成为大道之所行、大势之所趋、大众之所盼。因此在发展普惠金融方面,我们要成为思想、意识、行动的领跑者,用平台作支撑,用金融科技作支持,适应乡村振兴需要,适应小微企业、三农需求,做雪中送炭者,和小微企业共成长,困难共担。”赵应云充满深情地说。

真抓实干防风险 业绩突显

“在业务工作中,湖南省农信联社始终把防范和化解金融风险,尤其是压降不良贷款,作为全局工作的重中之重。”赵应云告诉记者,对去年已经“摘帽”的高风险机构,今年依然参照高风险机构体系考核,对去年以来有风险隐患的也视同高风险机构管理,加大考核权重。为增强风险意识、提高防范能力,湖南农信系统建立了不良贷款动态预警通报机制,将单位风险分为红、橙、黄、绿四个等级,对风险降级的单位及时表扬,对风险等级升高的单位进行谈话、追责,实行风险一票否决制等方法,把点上防控与面上防控、治标防控与治本防控、自主防控与借力防控结合起来,达到综合防控、系统防控、整体防控的效果,防止新的不良贷款产生。针对存量不良贷款,确定分段压降不良贷款量化目标,强化对不良贷款的考核和管理,特别是省农信联社发起的不良贷款自主现金清收行动,截至目前,已清收80亿元,年底有望突破100亿元。现金清收不但降低了不良贷款率,更重要的是提升了全体员工的信贷管理、风险防控能力及责任意识,锻炼了队伍。在去年受疫情影响的不利形势下,湖南农信系统通过实施土地置换、政府购买、现金清收、转化盘活、以资抵债等手段,实现了不良贷款量率“双降”,达到农商银行改制以来的最低点。截至2021年6月末,湖南农信系统不良贷款率达2.22%,较2018年末下降1.75个百分点,在全国25家省级联社排名由2018年末的第8位上升到2021年一季度的第4位,在中部六省排名上升到第1位。值得注意的是,全系统不良贷款率5%以上的农商银行由2018年末的14家下降到了2021年6月末的1家,今年年底有望高风险机构动态清零。

风险防控问题解决了,就有精力转向业务发展。记者了解到,近3年,湖南农信系统的业务得到快速发展,截至2021年6月末,存款余额11976亿元,较2018年末增长2832亿元,年均增幅12.38%;贷款余额7650亿元,较2018年末增长2299亿元,年均增幅17.18%;存贷款总量和增量持续稳居全省金融机构首位,市场份额稳定提升;2019年至2021年6月,共实现经营利润579.65亿元,共缴税163.88亿元。湖南农信系统还加大推进金融与经济的深度融合,已与省市场监督管理局、省融资担保集团、现代农业控股集团、省供销社等7家厅局级单位、12个市州政府签署了战略合作协议,用真情、真心、实招和地方政府开展金融推进经济发展合作,围绕粮食、畜禽、蔬菜、茶叶、油茶、水果、水产、中药材、楠竹等优势特色产业做好金融服务,创新推出“粮食贷”“生猪贷”“油茶贷”“特色贷”“农机贷”等特色信贷产品,深受各地政府欢迎。

近3个小时的采访在不知不觉中过去。“把希望捧放老百姓的双手,我愿化作一抹绿色,融进乡间的小桥与竹篓;把芬芳送到老百姓的窗口,我愿化作一片暖阳,融进乡间的山水与烟火;让幸福沁入老百姓的心窝,我愿化作一颗露珠,融进乡间的泥土与双降……”采访回京后,记者一直在思考一个问题,赵应云为什么能写出如此充满为民情怀、对百姓有深情厚谊的湖南农信之歌——《乡间温度》。百思得到其解,是和他长期从事基层工作,了解百姓、亲近百姓有关。细细想来,湖南农信系统能有今天的成果,得益于他没有墨守成规,具有为民初心和责任,具有丰富的跨界知识,高昂的工作热情,创新开拓的思想以及用客户思维、百姓思维来考虑问题的思维方式,从赵应云的工作作风中,记者感受到了一位全国人大代表的尽责履职。