

当代金融家

安化农商银行 企业文化之道

谢楠

在企业界有这样一句话:“三流的企业人管人,二流的企业制度管人,一流的企业文化管人。”那么企业文化到底是什么呢?仁者见仁、智者见智。笔者试图从所思所想、所见所闻揭开湖南安化农商银行企业文化的奥秘,供业内各级决策层参考。

科学的管理是

企业文化的“神来笔”

回首,第一次走进安化农商银行办公楼荣誉室,琳琅满目的奖状、奖牌、证书、锦旗,数不胜数;“全国文明单位”“全国五四红旗团委”“全国模范职工之家”“全国支农支小先进单位”“全国银行业文明规范服务五星级网点”等多种表彰,格外引人注目,让人赞叹不已。

据统计,近10年来,安化农商银行每年的存贷款市场份额在县域一直保持在46%左右;近3年,每年的税收贡献都在1亿元以上,是安化的第三大纳税户。在当地区域安化农商银行,人们都会情不自禁地翘起大拇指,其他金融机构亦是心悦诚服。

安化农商银行成功的原因在哪里?其秘诀是什么?笔者深入思考过,也跟同事领导探讨过,深思熟虑后的答案就是:企业文化。

然而,要想了解、认识、懂得安化农商银行的企业文化,只有一个办法,进入团队,感受团队、融入团队。

员工的士气是

企业文化的“先手棋”

要想抓好企业文化,首先就要抓好员工的士气,是员工将事业的责任心、制度的自觉性内化于心、外化于行。一个普通员工,对于工作、对于事业,应该对什么负责?有人会说要业务负责,也

有人说对单位负责,有人说对客户负责,这些都对。但在安化农商银行,最为重要的是对事业负责。每一位员工,无论是会议中的发言还是日常交谈,只要谈到工作言必称“事业”二字。

近年来,安化农商银行每一个安全年目标的达成,都源于每个员工不折不扣地执行着各项制度,脚踏实地地完成着各项工作,实事求是耕耘着发展之路。很多时候,内化为执行力的制度就是圣旨,一条条禁令就是一道道不可逾越的沟壑。当然,也出现过个别同志逾越“底线、红线、高压线”的现象,均被从严、从重、从快处理。

或许,你会问,为何安化农商人会有这种敬畏,会那么老老实实的执行,这便与他们的长期以来的员工“精气神”有关了。企业文化能够发挥作用,管理的手段就可以适当少用。有信仰,便会心生敬畏,便会约束自己的言行,便有了孜孜不倦的坚守。

对于每一个新进入安化农商团队的人,老一辈的农信人便会“手把手”教导,会成为新员工工作上良师和生活中的益友,在耳濡目染中影响着年轻人。笔者下乡的时候,总是会看到临近退休的老同志兢兢业业的坐在三尺柜台前为客户办理最普通的业务,有很大一部分人以前也是信用社的主任,有些还担任过十年的领导,退下来后,仍然奋斗在第一线,他们用自己的言行影响着年轻一代,将自己的光和热,奉献给热爱的事业。

“上梁不正下梁歪”,但如果上梁正,下梁何以歪。就这样,该行对于员工的检查方式多了起来,现场的、非现场的,常规的、突击的,全面的、重点的,所有的这

些融合在一起,如同一张风控大网,对发现的风险苗头,将其消亡在萌芽状态。而每次检查的铁面无私与零容忍态度,是本着教育、鼓励、鞭策而行的,以期员工做得更好,更加精益求精。特别是对于那些小差错不断、大错误不犯的人而言,连续不断的轮番检查,成为帮助其进步的最好方法,是治病救人的良方良药。

几十年走来,从当年的“背包银行”到县域金融市场的中流砥柱,几十年的风风雨雨,依旧屹立不倒、风雨不侵,正是因为一代又一代农信人身上,传承着老一辈人顽强拼搏的基因,流淌着全心全意服务三农的血脉。

团队的活力是

企业文化的“基础桩”

在发展历程中,安化农商银行有过艰辛,也有过坎坷,更有过磨难,但最终战胜了一切困难,成为了时代的弄潮儿。曾记否,两级法人改革,让这片土地成为沃土,滋养着安化县农信联社的快速成长,业务发展一年一个台阶,不良率持续下降,这都是团队中每一个用辛勤与行动换来的硕果;曾记否,股份制改革时的高亢,一连串的业务指标持续向好,各项条件符合要求,团队中全体员工无私奉献,才有了现在的昂首挺胸。到现在,正是因为其团队有着旺盛、经久不息的活力,才能有发展速度如此之快的成绩。成功的秘诀就是“四个字”——企业文化。

安化农商银行的团队,是一个能够实现自我颠覆的团队。而能够真正实现自我颠覆,都有一点共性,那便是有着强烈的“内在驱动力”和“使命感”。对于其团队中的人来说,工作已经不是简单上下班的事了,而是一项事业;工作不需要外界的监督 and 刺激,而是团队的活力,要求其非把这件事情做成。所以,真正了不起的事业应该由使命感驱动,由一个个团队来驱动。

曾几何时,客户带着怀疑的态度找来,企业急需资金周转,原本期望两个月能通过审批的贷款,安化农商银行加班加点工作,从上至下连轴转,两、三天的时间贷款资金到账。因此,客户毅然选择与安化农商银行进行长期合作。曾几何时,每次安化农商银行会议精神落实快,有照片、有记录、有执行,都是源于各支行、各分理处的执行力。

理念的坚定是

企业文化的“长命锁”

在新时代的发展征程中,安化农商银行服务三农的宗旨一直没有变,并一直在不断为三农的发展“添砖加瓦”。脱贫攻坚如此,乡村振兴亦如此,安化农商人深爱脚下这片土地,他们用行动诠释着爱之深沉。

不论是贷前调查、贷时审查、贷后管理,还是阳光信贷、行风监督、社会评价,安化农商银行都获得了广大人民群众的高度认可。每年数亿元的扶贫贷款,帮助着安化人民脱贫致富,每年上百亿元的累放累收,为实体经济注入了“活水活力”。业务在增长,不良率在下降,这和其每一个信贷员对事业负责、对单位负责、对家庭负责、对自己负责的高度责任感分不开,将每一笔

贷款都当成自己的事情认真对待,对每一个客户都用最炙热的心付出,将风险挡在门外,这源于对制度了然于心,内化于行的底气。纵然风险来临,该行信贷员也会多管齐下,倾尽全力止损,将损失降到最低。

如此种种,看到的是安化农商银行上下齐心协力。在安化农商银行,基层在前面高歌猛进,总行在后面奋起直追,为基层提供最好的服务,解决最准的问题,给予最优的便捷,让前方的将士无后顾之忧。每月的督导,是同吃同住同战斗,是同进同出同付出;每次的下乡,是着手解决问题的过程,哪里有困难,总行党委与相关部室就会第一时间出现,想尽千方百计解决问题。电脑系统出故障了,科技部门第一时间抢修;安全设施出了问题了,保卫部门排除万难坚守;市场打不开,信贷、市场、电子等业务部门齐聚,出谋划策;党政沟通受阻了,总行党委亲临一线跟进。这些无形中的执行力,已然转化成该行事业前进的源动力。都说企业文化是“一把手”文化,但安化农商人无论是交棒人,还是接棒人,都表现出惊人的一致,让那种刻入骨髓的文化得以源源不断的延伸。

(作者系湖南安化农商银行纪委书记、监事长)



如何增强农商银行董事监事履职能力

刘华

银行保险机构的公司治理有效运行依赖于其董事监事的勤勉尽责,高效履职。2021年7月起,银保监会开始施行新的《银行保险机构董事监事履职评价办法》,进一步健全了评价体系,丰富了评价内容、完善了评价的程序和方法,对于激发银行保险机构董事监事履职主动性,提高其履职科学性,具有重要的意义。与优秀商业银行相比,目前,农商银行董事监事等治理主体的履职能力及履职评价体系仍有进一步提升的空间。面对新的发展形势,农商银行应把董事、监事的履职能力建设作为完善公司治理的重要抓手,持续在配强履职主体、完善履职机制、做好履职评价、强化履职监督等方面下功夫,为推进公司治理再上新台阶奠定坚实基础。

配强履职主体 一是提高准入门槛。广泛吸收熟悉农村金融、精通银行管理的行业精英和专家人才加入董事会、监事会。同时,充分发挥独立董事、外部监事在战略发展、薪酬研究、风险内控等领域的重要作用,真正把他们当成中小股东利益的代表人,重大事项的决策人及大股东和内部人员行为的监督人。二是要保证独立性和专业性。建议采用大股东回避制,独立董事和外部监事由提名委员会按照多元化政策,综合性别年龄、专业背景、业务技能、职业操守和从业经验等因素提名产生。三是要防止大股东操纵和内部人控制。关联、薪酬、提名、审计等委员会负责人应由独立董事兼任担任,且人数应占半数以上。

完善履职机制 一是除公司章程、议事规则等基本制度外,还应健全并出台符合自身实际的提案、质询、提议落

实反馈、薪酬、评价等工作制度,为日常履职提供制度保障。二是要完善信息沟通及共享机制。定期提供相关经营数据及重大事项信息,充分保障董事、监事能够及时获取相关信息,事先对会议议题有全面深入了解,推动董事、监事由被动听会和投票向主动审阅和讨论转变,提高其建议决策的科学性。三是建立学习的常态机制。采取请进来和走出去相结合的方式,积极组织董事、监事及相关人员参加各类能力提升专题培训,学习法人治理、战略管理等方面的先进经验,了解最新的监管政策及相关法规,不断提升履职能力。四是增强董事和监事与银行的互动。可定期邀请董事和监事开展实地调研,亲自办理业务,根据自身体验提出改进意见及建议。

做好履职评价 一是要结合自身实

际,根据监管部门相关法律法规,合理制定董事监事履职考核与评价办法。将董事监事工作时间、参会情况及在战略规划、风险管理、重大项目、资本管理、股权管理、内部控制等方面发表的意见等纳入考核。二是建立履职档案。根据董事监事出席时间、提案质询、发表意见、考察调研等情况建立日常工作台账,作为履职评价的主要依据。三是完善正向激励及动态退出机制。应为董事监事发放履职必须的岗位津贴、交通费用等,提高其履职的主动性;对董事监事考核结果优秀或在监督履职过程中发现重大风险隐患并及时挽回损失做出重大贡献的,应给予奖励;对于部分履职不合格或违规履职给银行带来损失的董事监事,及时上报股东大会予以撤换。

强化履职监督 一是要推动从严治

党、从严治行,加强党风廉政建设。引导“三监高”和各级管理人员遵守工作纪律,敬畏金融规则,严守法治底线。二是监事会要主动强化监督职能。要充实监督力量,拓展履职手段,强化监事列席会议制度,并针对大额贷款、关联交易,同业投融资等重点领域定期开展专项检查,对日常经营活动、财务状况等进行全方位监督。三是内部审计部门应不断创新工作手段。要积极开展薪酬管理、关联交易、业务经营管理等专项审计,并及时将审计结果报告董事会和监事会。四是积极接受外部监督。要加强与监管机构的沟通,定期评估公司治理的有效性;引入市场监督,持续加强与投资者之间的信息沟通,通过完善信息披露、聘请外部审计等方式,形成监督合力。

(作者单位:吉林九台农商银行)

浅谈农信系统清廉金融文化建设

杨兴东

清廉金融文化是新时代中国特色社会主义先进文化的重要组成部分。本质上,金融业是国之重器,是国民经济的血脉,是现代经济的核心。相对而言,作为资金、财富、权力集中的行业,金融领域里的腐败现象、腐败问题一直易发多发,且具有隐蔽性强、潜伏期长、智能化高、查处难度大等特点。因此,从工作角度来说,加强清廉金融文化建设不仅具有紧迫性、现实性,也具有基础性、根本性。对此,业内人士必须有一个深刻而清醒地认识,必须坚持不懈地倡导并大力培育清廉文化。

推进清廉金融文化建设,必须把准定位、把握要求,进一步提升文化自觉

进一步提高对清廉金融文化重要性认识 一是要体现金融价值追求的方向。农信机构要坚持回归三农、服务实体经济,践行普惠金融主力军的职责,满足群众多样化的需求,提高普惠金融可得性、覆盖面、满意度,自觉践行党的宗旨,培育懂农业、爱农村的干部队伍,全力支持乡村振兴,实现共同富裕。二是要将其作为解决金融行

业存在的痛点、难点问题的主要抓手。三是打造清廉金融文化助推形成良好的金融生态。让其成为农信机构青年员工的人生“第一颗扣子”,促进为民办实事,普惠性金融的落地落实,践行社会主义核心价值观核心价值。

明确清廉金融文化建设是一项长期工程和系统工程 建设清廉金融文化,不是阶段性工作安排,而是一项需要长期坚持、持续发力的系统性工作。要清醒认识抓清廉金融文化建设,不仅仅是党群部门、纪检部门的事情,也是需要各单位高位推动、全员参与、群策群力、统筹安排、协调推进、持续发力,只有这样才能取得预期实效,达到预定目标要求。

推进清廉金融文化建设,必须坚持不懈、久久为功,进一步坚定文化力量

绵绵用力,久久为功 建设清廉金融文化,要有“咬定青山不放松”的决心和“滴水穿石”的韧劲,要通过绵绵用力,久久为功,以“功成不必在我,功成必定有我”的精神胸怀大局、胸怀长远的境界,将清廉金融文化建设的一张蓝图绘到底,真正将这项工作与党建和企业文化建设相融合,与经营管理和业务发展同推进,把各项工作抓在经常、融入日常。注重积累,善于沉淀 清廉金融文化建设,不是简单的划定几个条条框框,出台一些制度禁令,而是需要长期

不懈努力,需要日复一日、年复一年地坚持,只有日积月累,才能聚沙成塔。要通过系统性地提炼、总结、积累、沉淀和升华,将优秀文化基因的涓涓细流,汇聚成文化的大江大河。要通过持续厚植文化基础,沉淀文化积累,丰实文化底蕴,在全系统形成敦方正直、清廉自守的行业风气,从而筑牢扶正祛邪、惩恶扬善的金融反腐防线。

推进清廉金融文化建设,必须立足实际、突出实效,进一步夯实文化根基

坚持脚踏实地,因地制宜 要大力倡导依法合规、恪守信用、清正廉洁、公正透明、务实创新、稳健可持续发展的行业文化价值,强化员工廉洁从业意识,规范从业行为。核心就是在形式上,要充分结合地域特色、行业特色以及本单位党风廉政建设和反腐败工作实际,因地制宜,精准施策,找准弱项,补齐短板,探索一条符合自身实际的工作模式。

持续理顺机制,明确职责,务求实效 一是将清廉金融要求嵌入经营管理。将清廉金融要求与合规建设、内部控制、审计问责、案件防控等工作结合,贯穿到经营管理和业务发展各方面、各环节。借助大数据等科技手段,推进经营管理数字化,减少人为操控因素,在风险防控、业务流程、决策机制等方面加强探索实践。二是健全完善绩效评

价考核体系。结合内控制度建设和执行,将清廉金融要求纳入内部纪律规定,纳入员工考核评价晋升体系,并切实转变简单以业绩为导向的经营理念,按规定采取绩效薪酬递延发放、追索扣回等方式实施稳健薪酬管理,建立综合化的考核评价体系和收入分配机制。三是植人队伍建设全过程。将清廉金融教育作为员工入职“第一课”,作为全员培训的重要内容;聚焦公司管理人员,特别是高管的廉洁管理,要探索岗前承诺守廉、任期述职述廉、离职审计问责等管理机制;建立从业人员廉洁档案,作为日常监督的重要内容,摸清员工“廉情”底数;通过评选表彰等方式,激励员工廉洁从业,守住清廉底线;加强对员工“八小时以外”的教育管理,开展家庭助廉活动,推动清廉金融文化建设“进家门”。四是明确路径和监督重点。总的路径上,必须与具体的业务发展、贷款营销、客户拓展、合规和风险管理等工作结合起来,与每年开展的专题学习教育活动、深化警示教育、落实以案促改”结合起来,与完善和落实制度、强化机制建设结合起来,与强化员工队伍教育管理、推进企业文化建设结合起来,与培育社会主义核心价值观和加强社会公德、职业道德、家庭美德、个人品德建设结合起来,与全面融入社会治理、企业法人治理结合起来,与强化监督执纪问责、严惩违规违纪行为结合

起来。当前,要重点围绕贯彻落实好《中共中央关于加强对“一把手”和领导班子监督的意见》,紧盯关键环节和重点任务,认真梳理廉洁风险点,列出廉洁从业负面清单,划定行为“禁区”;要紧盯信贷领域廉政风险点,加大对信贷领域违法违规行为查处力度,加强信贷岗位人员廉洁教育,构建“零容忍”“铁律”,保持与客户“亲”“清”关系;要围绕加强对清廉金融文化建设的考核检查和跟踪问效,进一步细化措施,做细做实各项工作,一步一步推进,力求取得实实在在的成效。

加强宣传教育引导,打造特色清廉金融文化品牌 一是组织开展清廉金融知识学习、典型案例警示教育、党史教育等活动。因地制宜组织从业人员到法院、监狱、廉政警示教育基地等开展警示教育。用好四川历史文化名人、红色教育、廉洁文化基地等资源,丰富宣教活动形式和内容;发挥网点数量优势,在办公场所、营业网点宣传展示清廉金融文化,建好清廉金融文化“墙、廊、场、室”,做到线上与线下、传统与创新方式结合。二是充分发挥各自优势和特点,结合实际创新工作方式方法,大力开展清廉金融文化建设探索实践。在“清廉蜀风”品牌统领下,立足总行所在地特点,在深耕当地文化与金融文化结合上做文章,着力打造“一类别一品牌”“一行司一品牌”,建设一批品牌示范点。

(作者单位:四川什邡农商银行)

从党史中汲取 高质量发展动能 ——以武义农商银行为例

谢震东

党的历史是中华民族宝贵的精神文化财富,是一本最生动、最有说服力的教科书。自2018年浙江农信系统党建工作归属省农信联社直管以来,其党管金融地位不断凸显,“党建+金融”成为赋能高质量发展的重要途径。笔者结合浙江武义农商银行工作实践,就从党史中汲取红色力量,推动高质量发展谈一谈相关做法。

落实一个“红色会议”,联系实际深化成果 工作中,武义农商银行坚持进一步丰富党委理论中心组学习会议的红色底蕴,充分利用每月召开的党委理论学习中心组(扩大)学习会,对党史学习教育活动26项领办清单,做到既能系统性学习党史知识,又能对党史学习教育深入探讨;既有高站位的政治理论,又有能转化运用的实际成果,把理论与实际贯通起来,联系起来、结合起来,实现思想与行动“两条腿”走路。

擦亮两张“红色名片”,全力以赴修练内功 一是创新实施“党员存折”机制。以“党员存折”为载体为全行党员设立积分账户,以积分来量化党员的日常表现、学习教育、参与活动、业绩贡献、考核记录等情况,通过正向激励与负向约束相结合,实现党员积分的“晒比拼”,在党员间营造“先进带、后进赶”的良好氛,有效提升了党员队伍的战斗力与凝聚力。目前,武义农商银行全行累计党员积分47377分,人均373分。二是由全行党员和业务骨干自主申报,招募85人组建8支“红管家”服务团队。该行围绕各党支部所在区域的地域特色,通过实地走访、调研座谈等形式,精准对接客户服务需求,常态化提供业务咨询、政策解读、信贷支持、政务代办等送上门的个性化金融服务。目前,武义农商银行“金服红管家”已累计走访小微企业1264家,发放小微企业贷款超18.55亿元,累计提供各类服务685次。

办好三项“红色活动”,真抓实干提升能力 一是抓好红色大学习。武义农商银行为本行职工书屋配备了500余册红色书籍,并召开专题读书会;组织“8090”青年党员录制30期“党史青年说”,开展青年党员微型演讲比赛,在学习活动中凸显“农信味”“青春味”;在微信群开设“党史天天学”栏目,构建学习的长效机制。二是组织红色大走访。安排全体党员干部及青年骨干员工参观“后陈经验”展示馆、徐英烈士纪念馆等红色基地,感悟红色力量,赓续红色基因。活动期间,该行累计开展走访4次,有120余人次参与。三是推动红色大提升。坚持党史学习更要突出学以致用,实现自我提升;扎实开展党史学习教育专题组织生活会,引导员工作总结、谈体会、找问题,通过深入查摆对标,把从党史中汲取的力量转化为促进提升的动能。目前,武义农商银行7个党支部,召开专题组织生活会7次,查摆问题179条,党员自身素质和基层党建规范性不断增强。

搭建四大“红色载体”,持之以恒激发活力 围绕“我为群众办实事、我为企业解难题、我为基层减负担”三条主线,武义农商银行建立了党群服务中心、党员红色互动实践基地、浙江农村信用社旧址、泉溪智能智造小微园“金服红管家工作室”,四大“红色载体”。一是利用党员红色互动实践基地,深化“农+民”联盟,以“固定场所+民生大篷车”模式举办金融讲堂,普及金融知识,组织联盟活动45次,受众超万余人。二是以“修旧如旧”的理念,在武义县俞源乡修复浙江农村信用社旧址,以史料馆的形式对外开放参观,宣传农信形象、讲述农信故事。三是不断丰富本行党群服务中心功能,努力打造一个政治引领、激发活力、对接需求、整合资源、便民助企的综合平台。特别是今年,由当地政府牵头成立的“亲清茶室”入驻武义农商银行党群服务中心,逐渐成为了其党政物畅通交流的“金字招牌”,推动了党群服务中心功能日趋完善,服务独成特色。四是依托“红管家”党建共建,在泉溪镇智能智造小微园打造“金服红管家工作室”,为小微园开发商、园区管委会、行业协会配套“一揽子”专属金融服务。目前,武义农商银行已为入园企业发放贷款48户,金额2.74亿元,入园企业服务覆盖率达100%。

(作者单位:浙江武义农商银行)