

当代金融家

# 对农商银行党建工作的思考

## ——以山西原平农商银行为例

□ 张磊

新时期下,农商银行作为地方性金融机构的代表,在一定程度上承担着辖区内广大农村居民的全方位金融服务和助推域内经济发展、助力乡村振兴的责任。在农商银行的发展过程中,党建工作始终是一项必修课,对于引导农商银行的发展有着重要的意义。笔者以山西原平农商银行党建工作为例,对农商银行如何更好地开展党建工作进行了思考。

### 党建工作开展的必要性与重要性

一是作为地方性金融机构,农商银行开展党建工作的必要性在于,始终坚持党对农商银行的政治领导,坚持党管金融,党管干部,保证党的路线、方针、政策和国家法律法规在全行的贯彻执行。二是保障农商银行的运行发展符合国家法律法规,符合国情实际,其重要性在于重大事项向党组织报告,提请党组织前置讨论,对农商银行重大事项、重大决策的科学性有着重要意义。三是能够确保农商银行对关系全行整体工作、全面发展决策的科学性与可操作性,能够团结农商银行党员干部员工力量,集中力量办大事,集中智慧办实事,推进农商银行实现科学、高质量的发展。

### 党建工作开展的三个要点

从思想教育内容入手抓好党建工作 党建工作的根本在于思想教育,农

商银行要上好“又红又专”的党建思想教育课程,必须先制定学习计划开始。农商银行在开展党建工作时,首先要着手制定党员学习计划。针对农商银行党员干部员工的年龄结构、岗位结构,结合工作实际情况,在统计全行各条线专业培训、素质培训的基础上,科学合理制定党员干部学习计划,提前对全年学习内容作出规划,明确全年整体学习方向,对季度和月度学习任务作出详细的规定,确保党员干部学习活动有章可循。与此同时,在制定党员学习计划时必须注意留有余地,以便随时增补党的最新理论成果、先进思想制度,重要会议和讲话精神,保证党员干部员工能够在行动上紧跟党的步伐,紧跟党的指引,养成自觉学习、自主学习的良好习惯,变“被动学习”为主动学习。2021年,原平农商银行在制定全行党员年度学习计划的同时,紧跟时事政治,及时增加重点内容,将党史学习教育纳入学习计划当中,并结合时事政治,组织安排了诸如观看《榜样》系列纪录片等活动,进一步丰富了党建思想教育工作内容。

从党员活动形式入手抓好党建工作 2021年是“十四五”规划的开局之年,更是中国共产党成立一百周年,在这个特殊的时刻,开展党史学习教育意义重大。为了提高党员干部员工参与党日活动的积极性,原平农商银行结合庆祝建党一百周年和开展党史学习教育活动,更多在党日活动的形式上入手,推

进了党建工作的开展。一是突出活动性质。工作中,原平农商银行组织开展党日活动突出了“红”与“专”,扎实开展党员过政治生日、“三会一课”、年度民主生活会等专项活动,确保党员活动形式符合组织规定。二是突出活动特色。原平农商银行在深挖地方红色资源的基础上,组织党员干部员工参观刘子干纪念馆、续范亭纪念馆,实地了解身边的革命前辈的感人事迹,接受红色教育洗礼,引导党员干部员工自觉主动向革命前辈学习,秉承红色基因,传承红色基因。三是突出活动灵活性。在开展特色党日活动、专项活动的同时,该行积极主动将党日活动与全行开展的志愿服务相结合,组织党员慰问孤儿院、走访养老院,集中开展内容丰富、形式多样的教育纪念活动,推进党建工作走深走实。

从党建与业务融合入手抓好党建工作 工作中,原平农商银行在开展党建工作时高度关注党建与业务的相融并进,在进行全行重大决策时实行党委前置,先行沟通讨论重要事项、重大决策,发挥民主集中制的决策优势,增强决策的科学性。一是坚持党建与存款营销相结合。原平农商银行发挥支部优势,创新“支部+网点”模式,开展存款营销;在首要“开门红”营销活动中,该行党员干部主动营销存款,线下走访客户,线上推送宣传,党员干部真正做到了“干在先,走在前”。二是坚持党建与普惠金融相

结合。该行党员带头组建“三大四扫五进”工作队,深入乡村摸底调查,对接农户、商户、中小企业,开展走访调研,推介产品,进行知识宣传、业务普及,将金融服务送上门,打通了农村金融服务的“最后一公里”。三是坚持党建与风险资产清收处置相结合。该行党员干部带头认领清收不良,主动上门开展清收,坚持“5+2”“白+黑”的工作模式,运用情理清收、宣传清收、法律清收等方式方法,在“四大战役”的推进中发挥了重要作用。

### 农商银行开展党建工作的方向

一是作为地方金融机构,农商银行要始终坚持以党建为引领。将党建深深植入公司治理当中,融入公司治理的各个环节,继续明确落实党委在公司法人治理结构中的法定地位,继续发挥好党委在农商银行发展中,把方向、管大局、保落实的关键作用。二是以党建推动机制的健全,深入探索“党建+”工作模式,在促进党建与业务相融合上下功夫,发挥扎根乡土的地域优势,以党建引领把普惠金融工作的触角向更广阔的农村延伸。三是要丰富农商银行党建特色活动,让党员干部员工在活动中筑牢信仰之基,补足精神之钙,坚持把党建工作开展好、落实好,助推农商银行健康高质量发展,实现党建与业务相融并进的良好工作局面。

(作者系山西原平农商银行党委书记、董事长)

# 农商银行“红色数字网格”的“海宁实践”

□ 江吕敏 刘丹

近年来,浙江海宁农商银行围绕“红色数字网格”品牌,以红色党建为引领,以数字化转型为支撑,以网格化管理为模式,通过党建嵌入金融服务,坚定零售转型,加强数字应用,深挖人才资源,推进效能管理,业务实现了跨越式发展。

### 打造“红色数字网格”品牌背景

历史使命和宏观形势引领转型 在全国倡导普惠金融服务的背景下,浙江省农信联社提出了“以人民为中心的全方位普惠金融,打造全国一流的社区银行”的战略目标,持续推进普惠引领大零售转型和科技引领数字化转型。与同业先进社相比,海宁农商银行目前零售贷款占比仅30%,零售转型对其来说恰逢其时。

当地实际和同业竞争催促转型 作为浙江“融杭桥头堡”,海宁市目前有8镇、4街道、3个开发区,178个行政村(社区),总户数19.79万户(其中农户数13.45万户);全市金融机构存款总额2015亿元,贷款总额1794亿元;辖内金融机构29家,小额贷款公司3家,同业竞争非常激烈。目前,海宁农商银行有120.1万个开卡量,但核心客户数仅19.79万户,个人贷款仅2.36万户,零售客户

占比低,市场竞争缺乏优势。市场定位和服务优势谋定转型 在浙江省农信联社两大转型引领下,海宁农商银行顺应市场形势,调优网点定位,建立以支行、放贷分理处和社区银行“三层服务体系”,打造零售客户经理和全员营销服务的“两支服务队伍”;依托“大党建”推进“深合作”,先后与5个“两新”组织、9个市级政府部门、12个镇(街)、214个村(社区)建立了党建联盟战略合作关系,勾勒 outcomes 金融机构唯一“党建三级联盟体系”,其252名党员干部员工被聘为当地“金融村官”,突出了党建引领服务的优势。

### “红色数字网格”做法及成效

抓组织构建,“一张网”联动覆盖 通过管理转型加“全域网格化”“网格联盟化”,做细“红色网格”。根据网点辖区,该行划分178个村级网格和1927个企业网格,每个网格建立党员示范岗,构建“红色阵地组织”;按照区域全覆盖、客户全覆盖、市场全掌握原则,村级网格实现数据入村、村居入格,企业网格通过“红企智慧通”抱团助企,推进分类精准对接、“点对点”即接即办服务。

抓科技应用,“一主题”深度点击 通过数字转型加“信息全量化”“支撑数

字化”,提升数字赋能。该行率先在全省构建了“基层治理综合信息平台”,加速“智治”融合,目前,该行已对全市13余万户家庭信息建档立卡。为对接省联社数字转型项目,该在全省首家推行“移动展业平台”,实现网络移动数字服务,并通过数字小微平台,将建数数据综合服务嵌入,加快了助企金融服务建设。

抓服务管理,“一盘棋”统筹推进 通过服务转型加“授信普惠化”“营销全员化”,强化了内生动力。在服务网格中,该行把单一金融服务升级为体系化联动服务,总行党员干部进网入格,与支行一线共同“跑村入户”,通过发放告知信、开设“普惠大讲堂”、入户走访等形式,实施“滴灌式”精准服务,引导农户将道德情况、个人信用、乡村社会治理参与度转化为“金融财富”。

抓共建内涵,“一口径”集中引导 通过产品转型加“产品专属化”“载体一卡化”,细分了客群功能。为助力高水平推进乡村振兴,该行不断丰富产品形态,支持各类群体创业,通过“大数据分析+网格化管理”,完善产品精密匹配,提升金融服务便捷度和可得性;充分发挥“市民卡”主发行优势,通过多账户签约、多客群区分,扩充异业联盟,构建了广泛的“智慧金融”应用场景。

抓督导落实,“一联动”真抓实干 通过考核转型加“考核数量化”“督导全法有效满足客户新的金融需求。二是当前金融科技发展迅猛,线上业务发展突飞猛进,农商银行金融科技发展相对滞后,竞争能力薄弱。三是应用场景建设缓慢,不能满足现代商业服务需要,尤其是餐饮、就医、交通、教育等消费场景建设滞后,未能形成良好的闭环生态圈,金融服务能力有待提升。

### 新形势下农商银行业务经营对策

深耕农村进村组,“整村推进”强基础 农商银行在抢占农村市场上,一是要实施“银村直连”,落实各一级支行迅速与区级主管部门(财政或农业局)签订合作协议,做好牵引作用,确保涉农资金在农商银行归集留存。二是细化、落实客户经理管理办法,细化客户经理工作职责范围,明确下村入户次数,以制度约束、引导客户经理转变工作作风。三是做好“走千访万”营销活动,利用好省级联社CRM系统支撑,摸准“家底”分布图,积极将科技系统运用于客户信息采集,收集客户当年收支情况,掌握客户来年资金投入以及务工规划,完善客户联系

程化”,积极推进流程管理。为确保数字网格服务质量,该行对全行18家支行、15个放贷分理处实行网点等级分类管理,将支行考核与省联社分层分类考核有效挂钩,加速网点扁平化管理;明确信用转化提升的量化标准考核,通过客服中心在线服务、风险数据实时管控,实现线上线下共同监督。

### “红色数字网格”应用愿景

固本强基,坚守战略定力 围绕“红色数字网格推进三年分步战略”,该行将实施网点改造三年计划,开展网点赋能提升工程,提升员工服务能力和产品标准化,力争实现零售业务占比逐年增长,业务结构和经营效益持续改善。

开放融合,推动服务转型 继续以“红色党建联盟”为依托,加强与政府部门、基层组织合作,实现信息互通、数据共享和项目共建,带动联盟体系“外循环”,将该行各项金融服务全面融入“共建共治共享”基层社会治理新格局。

强化合规,护航业务发展 通过开展“红色引领·合规建设”活动,突出党员先锋示范,压实合规管理责任,明确客户经理和柜面操作“十大禁令”,完善员工“2对1”网格管理,推进该行合规纵深管控,实现“红色数字网格”业务风清气正。

(作者单位:浙江海宁农商银行)

# 新形势下农商银行转型发展的路径

## ——以四川广元农商银行为例

□ 吴镇铎

当前,国内疫情虽然已基本得到控制,但防疫形势依旧严峻。作为地方金融机构的农商银行,近年来经营压力越来越大,面对疫情的冲击,如何在多方压力下实现高质量转型发展是农商银行必须思考的问题。笔者以四川广元农商银行为例,对新形势下农商银行业务经营工作进行了探索与思考。

### 当前农商银行业务经营特点及存在的问题

金融对象两级分化 当前农村老年人守家、中年人务工、年轻人上学的现象突出,农村金融需求分化严重。一是留守人员对金融服务的需求小且单一,主要集中在存取款、社保费缴纳、零钱兑换等基本需求上。二是务工人员金融需求时间集中且逐步转向消费升级等金融需求。三是务工人员金融需求主要集中在其春节前后的返乡时间,这个时段是银行机构存款和收集客户信息发放贷款的黄金时段。除存款外,务工人员的主要金融需求还在于消费类贷款,包括购车、子女购房、子女上学等。三是农村年轻客群崇尚“便利为王”。由于该类客群具备更高的受教育程度,对新事物的接受度更高,更注重金融服务的便利性,易获得性和使用感,其对金融服务的选择已逐

步脱离线下渠道转为线上。四是新型农业主体崛起,一定程度上替代了农户生产经营活动的需求。随着农业生产向适度规模化转变和家庭农场、专业合作社、农业龙头企业的逐渐发展,其对金融服务的需求不再局限于小型的农业生产、养猪、购种、购化肥等,而是更高层次的全面金融需求。

城镇金融需求多样化 当前,我国正处于城镇化快速发展阶段,农村人口快速向城镇转移。同时,部分返乡务工人员带着技术、资金回乡寻找新的创业机会,城乡要素双向自由流动明显。由此,县城城区、城郊的金融服务成为农商银行重点服务区域之一和新的业务增长点。然而,对于农商银行来说,拓展城区业务情况更为复杂,主体多样、需求多元、市场竞争更为激烈,与扎根城区多年的大型国有商业银行、城商行相比,农商银行在城区市场上是“新人”,其他商业银行已将触角深入各个领域,客群、强大的线上服务能力更是将年轻客户网罗殆尽,如何开拓城区市场是摆在农商银行面前亟需解决的问题。

金融服务“线上”能力不足 人熟、地熟、情况熟是农商银行的传统优势,但是在信息技术发达的今天,这种优势在逐渐弱化。一是农商银行的发展更多依赖传统金融业务,面对农村人口流失、金融竞争加剧等变化,传统金融业务已无

法有效满足客户新的金融需求。二是当前金融科技发展迅猛,线上业务发展突飞猛进,农商银行金融科技发展相对滞后,竞争能力薄弱。三是应用场景建设缓慢,不能满足现代商业服务需要,尤其是餐饮、就医、交通、教育等消费场景建设滞后,未能形成良好的闭环生态圈,金融服务能力有待提升。

### 新形势下农商银行业务经营对策

深耕农村进村组,“整村推进”强基础 农商银行在抢占农村市场上,一是要实施“银村直连”,落实各一级支行迅速与区级主管部门(财政或农业局)签订合作协议,做好牵引作用,确保涉农资金在农商银行归集留存。二是细化、落实客户经理管理办法,细化客户经理工作职责范围,明确下村入户次数,以制度约束、引导客户经理转变工作作风。三是做好“走千访万”营销活动,利用好省级联社CRM系统支撑,摸准“家底”分布图,积极将科技系统运用于客户信息采集,收集客户当年收支情况,掌握客户来年资金投入以及务工规划,完善客户联系

“整村授信”工作。五是做好品牌宣传,重点做好“智能贷款”等业务产品的宣传,让客户无论在哪儿都能随时随地享受到农商银行的优质金融服务。

挂图作战“田地”,网格营销占城区 在抢占城区市场上,农商银行要大力推进城区网格化营销工作,通过加强与网格内的客户联系,切实做到“了解你的客户”,并建立一套有效的客户信息管理系统,为金融产品营销及客户维护工作打好基础。一是划分“责任田”,搭建“四级管理网”。按照“一级管一级,层层抓落实,责任全覆盖”总体思路,农商银行要发挥一级“指挥棒”作用,谱写网格营销“主题曲”;一级支行抓二级“管理”工作,细分任务唱响网格营销“主旋律”;二级支行(分理处)跟抓三级“执行”落实,划分“责任田”,当好网格营销“主唱”;农商银行员工要贯彻“亮剑”精神,整齐划一,配合搭档唱红网格营销“战歌”。二是借助档册平台技术,摸准“家底”分布图。农商银行各网点采取查询地图、录制视频等方式,建立各自“责任田”的商户分布图。三是“多触一达”访客户,“一户一策”建台账。灵活运用企查查、天眼查、美团等信息查询工具,收集各商户企业地址、电话等“冷信息”;通过实地走访,“走进来、坐下来”,摸出“巧”收集客户经营状况、金融需求等“热信息”,并建立商户台账资料库,为实施精准营销做好充分准备。

近年来,随着金融逆周期调节、坚持回归主业、强监管等政策的实施,加之新冠肺炎疫情造成的经济不确定和存贷款利差收窄、盈利能力下降、不良贷款反弹、同业竞争加剧等诸多因素的影响,农商银行、农村合作银行、农信社(以下简称农信社)正面临着前所未有的压力。而如何摆脱经营困境,逐渐走上高质量发展道路,就需要农信社坚定不移地调整好业务结构。

调整好贷款结构 一是必须坚守“支农支小支微”的市场定位。这既是农信社的政治任务,也是农信社业务健康发展的必由之路。实践反复证明,凡是坚守这一市场定位的农信社发展质量都比较好,反之其发展质量较差。只有坚守“支农支小支微”的市场定位,根植于三农广大客户和城区小微客户,才能密切与客户的关系,夯实农信社的生存根基。二是加大对“小贷”投放的激励与约束力度。经营指标考核是“指挥棒”,农信社要加大对小贷考核分值,设定“小贷”投放指标一票否决项,制约综合指标得分。在绩效工资分配上,农信社要提高“小贷”万元含量,实现多劳多得、少劳少得、不劳不得的目的,激励信贷人员发放“小贷”的积极性。在费用配比上要加大倾斜力度,支持信贷人员外出营销“小贷”,通过综合措施扭转县级社经营理念,调动信贷人员发放“小贷”的积极性,改变基层网点存贷比低的现状。三是要用心用情用力搞营销,以扎实的作风营销优质客户。目前贷款市场竞争越来越激烈,尤其是大型商业银行以极低的利率抢挖优质小微客户对农信社造成较大冲击,但这不是农信社信贷投放的根本原因,关键是要转变“坐门等客”“吃拿卡要”的顽疾作风,只要用心用情用力深耕辖区市场,农信社就会实现“处处是客户、处处是业绩”。同时,农信社要积极探索研发网贷系统,适应金融科技时代的需要,为客户提供更加优质的服务,提高与其他银行的竞争能力。四是坚决整治违规贷款行为。违规发放贷款是形成不良贷款的主要原因,不严厉整治就会扩散,不论金额大小、涉及的人数多少,农信社必须坚决从重从严处理。不良贷款责任认定的重点是实事求是,不能把有责贷款随意认定为免责贷款;对于正常发放合规优质的贷款,在不不良贷款容忍度的范围内农信社应予以免责,同时还要加大清收力度,及时清收处置。

调整好存款结构 一是要把握好存款营销的总体方向。既要坚持存款是立社之本的原则,又要考虑存款成本过高对提质增效的影响,农信社要在设定不同档次、不同利率存款上做出详细规划,全力营销低成本存款,实现低成本存款占比逐年提高,存款加权平均利率逐年下降的目标。流动性充足的行社,要适当限制高成本存款尤其是三年、五年期定期储蓄存款的增长速度,加快调整存款结构和降低存款成本;流动性相对较差的行社,要把流动性放在首位,在加大存款营销力度的同时,突出抓好低成本存款营销,逐步调整存款结构和降低存款成本。二是做好低成本存款营销工作。在吸收公活期存款上,农信社要把重点集中在财政预算外资金、社保资金、住房公积金、住房维修基金、农民工工资预储金及行政事业单位和重点企事业活期存款上;要充分把握乡村振兴战略有利时机,争取地方党委、政府主要领导的支持,争取各涉农部门和村集体在农信社开户存款;要调动全员营销低成本存款的积极性;加大对信贷人员信贷资金归社考核,解决贷款一放之了,不重视贷后结清资金回笼问题;要改变基层网点“坐门等客”、靠高息揽储完成任务的习惯,倒逼全员主动走出去营销低成本存款。

调整好收支结构 一是在收入上,农信社要强化利息收入考核,严格落实按月按季结息制度,使客户养成按时结息的好习惯,确保做到“应收尽收”。加大表外贷款和表外利息收入考核力度,最大程度地减少损失,净化信用环境,增加贷款损失准备和贷款利息收入,增强抵补风险的能力。要建立专业部室,培养专门人才,从事资金运营工作,在加强资金运营的基础上,统筹安全性、效益性选择交易对手和业务产品,稳步提高资金运营收益,使资金运营收入成为增加业务收入的重要来源。二是在支出上,农信社要推行业务支出科学化、精细化管理,合理确定开支项目,杜绝重复建设,大力压缩无效开支和无效开支。抓住人行和监管部门规范存款利率管理的有利时机,强化市场竞争监督,坚决不搞存款“贴水”和赠送礼品等行为,最大程度降低存款资金组织成本。三是严查查处资金费用贪污挪用、铺张浪费、违规变相发放福利等行为,将费用向提取拨备倾斜,向业务营销倾斜,向提升服务倾斜,增加业务发展后劲,保持盈利水平相对稳定。

调整好客户结构 一是在三农和小微客户上,农信社要在提高服务水平上下功夫,做到“应贷尽贷”,建立起广覆盖的三农和小微客户群体。主要措施是扎实做好“双基”建设和渠道营销,按照“背靠背”评议和“三方”测评等工作流程,逐村、逐商户、逐商业街开展工作,针对客户需求研发金融产品,实现总有一款信贷产品能够满足客户需求的目的。二是对在单户1000万元以上大额贷款标准线以下的中型客户,要充分发挥农信社点多面广、方便快捷的优势,以吸收存款等金融服务为主,以选择优质客户发放贷款为辅助的策略,将中型客户的绝大多数金融服务和优质信贷业务留下来。三是对超过大额贷款标准线的大额客户,要以吸收存款等金融服务为主,以选择低风险贷款业务为辅助的策略,慎之又慎地发放大额贷款,体现“有所为有所不为”的战略,牢牢守住“支农支小支微”的市场定位。

(作者单位:河北省农信联社承德审计中心)

# 农信社如何推进业务结构调整

□ 张洪玉

放,并依托财政及农担公司的担保基金,积极创新乡村振兴贷款产品。四是主动融入中心城市和四川“北向东出桥头堡”建设,把握新时代推动西部大开发形成新格局、“成渝地区双城经济圈”建设等重大战略机遇和政策红利,持续推进成都、重庆等地合作,着力打造“成渝地区双城经济圈”“北向开放桥头堡”“生态康养后花园”“绿色食品供给地”“产业合作示范区”。围绕全市中心布局,广元农商银行一是与市国资委下属公司合作引入阿里的“客如云”平台,在城区农贸市场建设追溯系统。广元农商银行通过该系统可以了解商户物资的来源及销售方向,对于该行来讲可以集成商户销售情况、资金归集、收单业务、场景打造,为其资金组织、商户评级、贷款授信打下坚实基础,使其获客、用客、留客能力进一步加强。二是立足市场定位,围绕康养重点项目,该行大力支持文旅融合发展,助力当地天府旅游名县建设,支持了康养地产行业的发展,培育了一批乡村旅游示范镇、模范户、“金牌”农家乐和乡村旅游致富带头人。三是围绕乡村振兴、农业供给侧结构性改革以及农村现代化建设等重大战略带来的窗口机遇,广元农商银行认真落实好与政府签订的乡村振兴战略协议,强化政府乡村振兴保证金基金账户的管理,确保当年2000万元左右资金按时存