

## 当代金融家

## 在服务乡村振兴中

## 农商银行如何实现高质量发展

□ 李季

实施乡村振兴战略,是党中央从党和国家事业全局出发,着眼实现“两个一百年”奋斗目标,实现全体人民共同富裕,作出的战略决策。农商银行如何以乡村振兴战略为契机,发挥其贴近三农的区域优势和服务网点优势,推进服务创新,推进智慧银行、合规银行、主力军银行“三大银行”建设,满足乡村振兴对金融服务的需求,加快自身高质量发展,成为摆在农商银行面前的一个重要课题。针对此课题,本文结合四川南充农商银行工作实践进行了思考和探索。

**创新机制,对接乡村振兴金融需求** 一是开展“双基共建”,加强组织领导。以“双基共建”为突破口,把基层党建与业务发展一体推进,向定点帮扶村派驻第一书记,建设一批示范支部和示范基地;成立党委书记负总责,支部书记、各部室负责人、支行行长为成员的乡村振兴工作领导小组;支行客户经理与村支部书记为具体责任人,全程参与乡村振兴项目的沟通协调,加强金融需求对接。二是开展“三帮”,夯实乡村振兴基础。近年来,南充农商银行认真落实国家金融精准扶贫政策,开展定点帮扶、产业帮扶、结对帮扶。工作中,农商银行对定点帮扶村的贫困户进行了建档立卡,并结合贫困户发展意愿,与其结成了“1+1”帮带对子;捐建了占地面积为1万平方米的养殖场,硬化了村社公路;捐建了民俗文化广场,修缮了村委办公用房,党员活动室等设施。三是介入规划,明确乡村振兴项目。按照“产业兴

旺、生态宜居、乡风文明、治理有效、生活富裕”的总要求,主动参与地方政府乡村振兴方案的调查、讨论、制定,认真筛选乡村振兴发展项目;项目所在支行负责人和驻村客户经理积极参与对拟选项目资金需求的测算,提前与项目开发企业签定合作协议,拟定信贷支持方案;并与当地政府乡村振兴项目扶持资金捆绑使用,从而保证服务人员、支持项目、资金投入、管理措施“四到位”。

**推动“产村相融”,为乡村振兴提供全方位金融服务** 一是推动“产村共融”,打造富民增收“新引擎”。引进农业龙头企业,采取“公司+园区+农户”“合作社+农户”等模式,带动辐射周边农户增收致富;发挥“公司+园区+农户”模式的优势作用,不断提高农民进入市场,驾驭市场的组织化程度,增强抵御市场风险的能力,促进农民由产品生产者向商品经营者转变,个体农业向规模农业转变。二是重点培育新的产业支撑。按照“一乡一业”“一村一品”的思路,加大信贷支持农业产业化龙头企业,加大新型农业经营主体的力度,对规模化种植养殖大户和从事经果、加工、运输业以及为农业产前、产中、产后提供服务的个体工商户和私营业主给予重点支持;充分发挥龙头企业对农业的牵引作用,打造农业“航空母舰”,促进农业产业化、规模化、高效化发展。三是支持教育、卫生事业发展。发放助学贷款支持家庭贫困的大中小学生学习,提高劳动者素质;通过以农村医保合作基金、卫生医疗收费权担保等贷款模式,

解决农民就医难、看病难。四是围绕改善农民生活条件,资金支持农村基础设施建设和生态环境建设。在符合新农村宜居建设规划,贷款主体落实到户、确保还款有来源的前提下,信贷支持农民兴建和改造住房,修建村道公路,改善农村人居环境,建设美丽宜居乡村。五是深挖文化底蕴,打造幸福美丽新村。充分利用辖内各地文化资源、产业资源,挖掘推广历史名人、红色文化、民俗文化等旅游资源,以及信贷支持“5G电视”、资讯宽带网等升级方面的建设,丰富群众文化生活。

**利用科技赋能,闯出发展“新天地”** 一是丰富“线上”金融服务产品。加快数字银行建设,主动适应新时代对新型服务模式现实需要,实行线上和线下金融服务相结合;依托大数据、人工智能等技术,推广“蜀信e贷”“农e贷”,为客户提供自助申贷、放款、还款等线上服务,提高金融服务便利性;着力构建“互联网+金融+农业”服务模式,发挥“四川农信惠支付、惠生活”等平台优势,建立生产、销售、消费、结算、融资全链条的金融服务体系,推动优质生活项目下乡、农产品进城。依托四川农信网上银行、“蜀信e”手机银行APP、“助农POS”等产品,提高金融服务的便捷性和可获得性,形成全方位、多层次、广覆盖的普惠金融体系,有效满足农村农民对金融服务的多样性、个性化需求,彻底解决小额分散贷款批量授信难、贷款审批慢、管理成本高等问题,满足不同层次的客户贷款需求。二是优化“线下”基础服务功能。按照四川农信精品网点建设定位,集聚财力物力打造“智慧银行”,持续

优化营业网点物理布局,推动其功能升级;以智能金融服务替代人力,将解放出的人力派驻到乡村社区,推进农村综合金融服务站建设,积极开展“送资金、送信息、送政策、送技术”活动,为农村居民送上全方位的金融服务。

**巩固“两大市场”,助乡村振兴跑出“加速度”** 一是下好巩固农村“先手棋”。在乡村振兴战略中,新村宜居建设需求资金面广、量大,公共基础设施农村资金缺口大,农村产业经济增长空间大。面对此机遇,农商银行当前工作中重中之重是紧密结合实际,突出重点,增加信贷有效投入,解决农民的增收问题。二是找准抢占城区“突破口”。服务三农的主阵地在农村,拓展业务的新战场和发展壮大空间在城区。农商银行要主动对接当地商务局、国税局、工商局等相关部门,建立信息共享机制,对所在地重点企业生产情况、招商引资情况进行全面了解和跟踪,按客户的行业类别、经营规模、业务量,把客户细分为优质客户、一般客户、潜在客户。农商银行要以培育小微企业为重点,大力拓展“黄金客户群”,以支持优势行业和优质项目为补充,积极拓展高端客户群;按照主攻优质客户、兼顾一般客户、发展潜在客户思路,分别实行差别服务。三是按下代理业务“快捷键”。要积极拓展代收水电气费、电话费、行政规费、税款、款项、交通管理费、代理保险等业务,积极创造条件开办“保管箱”业务,解决富起来的城市居民金融服务需求。

(作者系四川南充农商银行纪委书记、监事长)

## 加强农商银行总部建设的有效途径

□ 李扬

新形势下,面对银行业竞争日益激烈和大型银行、股份制银行网点下沉以及村镇银行“切分蛋糕”式的挑战等外部环境压力,作为以服务县域经济为“主战场”的农商银行,应对当下其总部定位不清、部门职责不合理以及人才管理机制不健全等问题进行反思,逐步精准总部管理定位,清晰部门及岗位之间职责边界,搭建合理架构,加强人才培养、注重文化建设,进而高效推进各项业务开展。笔者以加强农商银行总部建设,提升管理效能为题,提出了对策建议。

**合理组织架构** 一是明确权责分工。“上面千条线,下面一根针”,总部管理是“要捋清”线头。农商银行要严格制定各部门、各岗位的工作职责,完善构建前台营销、中台控制、后台支持的管理脉络,并充分发挥“小法人”决策灵活的优势,对于特色业务、创新产品

等,秉承高效专业的原则,探索设立专业团队,让“责、权、利”相匹配,让专业人干专业事。二是精准对接管理。农商银行总部对支行的管理,应建立在扎实的基础工作、科学的业务指导、高效的工作效率上,而不是简单下任务、下指标、等结果,要建立长效沟通机制,将全行的战略目标和支行的具体实践相结合,业务创新直击“痛点”,营销策划“接地气”,形成总部和支行“同频共振”的局面,有效放大管理效能。三是坚定服务导向。农商银行总部既要抓管理,更要重服务,服务对象包括各级管理机构、客户和支行,并要从全行高度坚守服务定位,避免功利导向和出现遇事推诿的不良现象,做到简单事立即办、复杂事限时办、特殊事紧急办,不断提升总部的服务水平。

**加强人才管理** 一是实行绩效激励。农商银行应充分考虑贡献、职责、绩效等因素,不断完善薪酬绩效制度,为前、中、后台制定操作性强的绩效指

标,以绩效为导向,调动总部员工的积极性,激发其潜能,以此更好适应市场竞争环境,满足经营发展需要。二是健全考核机制。农商银行要结合实际探索总部员工考核机制,适时开展人员考核工作,根据考核结果和实际需要,对总部岗位进行优化整合,对总部人员进行合理调整,不断优化管理结构,实现人员合理流动,进而提升总部服务质量和工作效率。三是强化学习提升。“打铁先要自身硬”。农商银行应着重提升总部人员的综合素质和专业技能,通过“帮带培养”、实践学习、交流学习等方式,将总部人员打造成为业务领域的“行家里手”,并结合员工个人意愿,制定其规划发展路径,帮助员工达成个人目标,实现以高质量培养提升人员素质,以高素质人才提升工作效率。

**构建执行文化** 一是思想自觉,以责任为载体。“千斤重担人人挑,人人头上有指标。”农商银行要把工作任务、绩

效目标分解到每一个岗位、每一名员工,通过逐级压实工作责任,拉紧责任链条,提高员工的思想自觉,进而有效推动业务开展。二是行动自觉,以检查为推手。目前,农商银行对总部各部门的考核,往往偏重于业绩“硬指标”,实行“终点管理”。然而,要提高总部执行的效能,还应加强过程管控,实行“节点管理”,明确列出年计划、月计划、周计划“时间表”,以督导检查促进员工行动自觉,提升其工作效率和工作成果。三是协同一致,以结果为导向。随着农商银行经营业务的不断拓展,许多工作涉及多个部门,如果缺乏协同一致,容易产生各条线配合“不到位”、落实“打折扣”的现象。因此,农商银行的工作任务在分工“拍板”后,应赋予牵头部门充分的“话语权”,要求配合部门保证按时完成分工任务,并以工作结果为导向,营造心往一处想、劲往一处使的工作氛围。

(作者单位:吉林长春发展农商银行)

## 成功化解企业大额风险贷款的实践与思考

□ 王宇 郑云轩

近期,经过多方努力,A公司一笔1.22亿元执行款由湖北省襄阳市中级人民法院账户成功划入湖北老河口农商银行。至此,这笔耗时近两年之久的清收“马拉松”赛终于划上了一个句号。这也是老河口农商银行在政府帮助下,化解风险贷款最大的一笔。

A公司于2014年3月在老河口农商银行通过“银团贷款”的模式申请贷款1.52亿元,贷款方式为抵押;后因该企业经营不善,资金链出现问题,无法偿还贷款。A公司出现问题后,为保障银行权益,2018年5月老河口农商银行向襄阳市中院提起了诉讼。同时,为实现抵押资产的最大利用价值,老河口农商银行一直与市政府、襄阳市中级人民法院保持联系沟通,积极推进当地城投公司参与抵押资产竞拍、竞买,偿还了该笔贷款。

## 具体方法

老河口农商银行之所以能将这1.22亿元风险贷款成功化解,地方政府的协助是关键。

**“有效+有为”实践两点论** 一是政府支持思路明晰。“抑制不良贷款率上升的根本是坚持‘三为主’,即‘责任主体以银行行为为主,工作协调以部门行为为主和统筹支持以政府为主。’”“市场能做的就让市场发挥应有作用,市场做不到的由政府来

调节、帮助做”,这就是当地政府为帮助化解农商银行风险贷款提出的思路。2020年,新冠肺炎疫情虽为社会经济发展按下了“暂停键”,但老河口市委、市政府没有放弃帮助化解农商银行风险贷款的支持;复工复产后,首先就化解农商银行风险贷款进行了研究,并提出:按权责对等、先急后缓原则加快实施,市建投公司依法参与竞拍,农商银行优先给予信贷支持。二是推动落实有主体抓。方向和路径确定以后,当地政府金融办强化防范金融风险攻坚战牵头作用,针对农商银行不良贷款化解工作进行了系列而又广泛的调研,加大进度推动,先后多次召集沟通会、协调推动会。

**“依法+竞争”创新出新招** 风险贷款的化解需要“一企一策”精准“拆弹”,得到政府支持后,有了行政力量,但也要尊重市场规律,这是该笔风险贷款化解的又一经验:市场决定、政府引导、利益共享、务求多赢。

A公司诉讼资产比较大,涉及众多银行机构,在县域能接受的企业非常难,为化解该风险贷款,老河口农商银行与政府及相关部门多次进行了研讨,寻找化解良策。政府专题会议提出:支持市土储中心和市属国有投资公司通过发行债券筹资,参与化解风险贷款;采取“司法拍卖+平台”接收模式,支持农商银行化解不良贷款。襄阳市中级人民法院得到老河口市委常委会会议纪要后,迅速依法

启动了变卖程序,打消了机构接收抵押资产顾虑,开辟了资产变现“直通车”。

**强化协调,部门配合聚合力量** 当前经济环境下,化解大额风险贷款,不仅需要司法解决法律问题,还需要政府、税务、不动产登记等部门的配合与支持。在当地政府金融办的强有力的推动和组织下,当地政府财政、税务、自然资源规划局、城投公司整体联动,各司其职,凝聚起强大的支持农商银行化解不良贷款的合力。襄阳市中院执行法官现场办案,以专题会议分析案情、依法明权、专人跟进,保证变卖程序顺利进行;当地税务部门实行了“先证后税”、不动产“秒速”过户登记的贴心服务。

**“定力+耐力”久久为新功** 一是成立工作专班。抽调专职人员专题研究,专职对接政府、市直相关单位和法院,确保每项工作精准。二是强化工作沟通。老河口农商银行董事长、行长挂帅师,不仅保持与政府主要领导的“高层对话”,而且善于与部门主要领导进行联络、交心。三是把握时点破难题。贷款出现风险时,就是依法保全之时,老河口农商银行在风险出现苗头时就及时出手,为减少损失赢得了宝贵时间。工作中,该行决策层加强与法院的联系,以最大诚意向法官请教学习与、善于用法、会用法,用法打开“死结”。在遇到解决问题的瓶颈时,老河口农商银行注重与相关部门沟通,求同存异,寻找最大公约数,不让

问题走入“死胡同”。四是强化组织性。老河口农商银行严格按照行业监管纪律行事,遇到自身解决不了的问题,及时向省联社、市级和监管部门寻求政策支持,顺利化解了这笔大额风险贷款。

## 面临的问题

**传统手段清收难度大** 农商银行由于自身规模有限,贷款对象多为三农和小微企业,不良贷款处置主要依靠传统现金收贷、核销等手段,渠道相对单一。一些新处置措施,如资产重组、债转股、资产证券化、“打包转让”等较难开展。同时,一些客户企业偿债能力差,农商银行常常“赢了官司输了钱”,部分企业通过注册新公司、假破产等手段逃废债务,使农商银行的不良清收难上加难。

**司法处置执行难** 一是耗时长。司法处置面临耗时长、成本高、见效慢、干预因素多等问题。近年来民间借贷案件频发,人民法院受理的诉讼案件“井喷式”增长,但法院人手有限,导致诉讼执行周期增长。二是执行难。实践中,一些债务人恶意串通虚构债权,故意通过管辖权异议、案外人异议等方式拖延诉讼,以合法形式达到逃废债务的非法目的;一些抵押人通过“假租赁、假诉讼、腾空难”等设障,干扰法院执行处置抵押物。三是过户难。司法拍卖或变卖后,在资产过户登记过程中,第一关口是税务部门对被执行人的历史税

收进行清欠,包括土地增值税、房产税征收。由于风险贷款企业已经“僵尸”,逼得由银行代缴,严重影响了不良贷款处置变现效率。本次银行就为此代缴了2336万元,占实际执行款的19.1%。

**呆账核销实力有限** 呆账核销是农商银行普遍采用的不良贷款处置方式,但在当前,银行利润普遍下滑,银行消化吸收风险能力下降的形势下,农商银行更是“有心无力”,没有足够利润来冲销呆账和不良贷款。

**缺乏新的清收政策支持** 目前,大中型商业银行较多采取“打包转让”、资产证券化以及向非金融机构转让债权等方式处置不良资产,而对农商银行来说一是没有政策支持,二是没有机构承接。

## 对策与建议

**不断强化基层不良贷款清收创新能力** 农商银行在传统清收手段的基础上,要“一企一策”“量体裁衣”精准“拆弹”;进一步完善清收盘活激励机制,调动全员、全行清收工作的主动性和积极性;进一步强化约束机制,实施审慎的放贷措施,坚持服务不出县域、资金不进城市,守好服务三农、中小微企业和实体经济之本分。

**设立分层分类分期的不良贷款容忍度** 针对后疫情时代,在监管实践中可结合农商银行的经营特点和风险管理能力,设立分层分类分期的不良贷款容忍度。

文明古国之一,并延续了数千年,我们完全有信心继续延续和光大,并把学习党史文化和学习党在建立新中国、建设新中国、改革开放、实现中华民族伟大复兴中国梦等不同历史时期中涌现出的内涵丰富、多姿多彩的社会主义先进文化与中华优秀传统文化结合起来;通过学习教育,深刻明白文化自信是我国的历史优势、天然优势,是其他任何国家都无可比拟的。

**学史崇德是动力,要在学习教育中提升修养,提高党性锻炼的主动性** 一是洗涤政治灵魂。通过百年党史学习教育,党员干部就是要答好“我是谁、为了谁、依靠谁”这个历史之问,要“明大德、严公德、守私德”。要在悟思想中立根铸魂、固本培元、补钙壮骨,在学思践悟中坚定信仰、信念、信心,真正解决好世界观、人生观、价值观这个“总开关”问题。二是弘扬优良作风。新的历史时期,要继续发扬党的“理论联系实际、密切联系群众、批评与自我批评”三大优良作风,深化对党的执政规律、中国特色社会主义建设规律的认识,常怀“赶考”之心,常修从政之德。在组织群众、发动群众和带领群众之中体现党性和人民血脉相连、生死与共的鱼水之情,彰显出一切为了人民、一切依靠人民的价值导向,坚守为中国人民谋幸福、为中华民族谋复兴的初心和使命。

**学史力行是目标,要在学习教育中躬身践行,增强行动自觉的实效性** 一是坚持人脑入心,做政治清醒的明白人。通过对百年党史的内在要求和深邃内涵的学深悟透,从而更加坚定理想信念、筑牢宗旨情怀、肩负初心使命,做政治上的明白人。要坚持读原著、学原文、悟原理,进行深刻领悟;认真研读上级指定的学习资料及系列重要参考资料;自觉做到往深里学,往实里学,做到学有所思、学有所悟、学有所得。二是坚持广泛宣传,做光辉历史的宣传员。领导干部要做带头在理论学习中心组学习会、专题读书班、专题组织生活会上开展集中研讨,讲授积极工作,做心系人民的服务员。坚持学党史和工作融合并举,融会贯通、整体联动,将学的成果、学的方法、学的质效,体现在为民服务、履职尽责、担当作为、实干办事中。要抓好“我为群众办实事”实践活动的深入落实,自觉将党史学习教育同贯彻新发展理念、构建新发展格局、推动高质量发展结合起来,同加强党的自身建设、践行党的根本宗旨结合起来,同解决好群众的操心事、烦心事、揪心事结合起来,用心用情用力,以实实在在的行动和成效让人民群众感受到在党的教育带来的新气象、新局面、新成效。

(作者单位:湖南长沙农商银行)