

当代金融家

中层干部如何立身 立业 立威

□王瑾明

中层干部作为单位某个方面条线工作的负责人,对整个单位事业的发展往往起到重要支撑和骨干作用。而中层干部要能够独当一面,保证工作顺利开展,对全局发展做出应有贡献,就必须在立身、立业、立威方面下功夫。

立身贵在修养“三品” 一是加强品德修养。作为中层干部,其品德、官德的养成根本在于与人向善、尊重部属、不计得失。中层干部要营造团结和谐的氛围,就要保持“利他”思维,结合自己的工作经历和经验,在职业规划、业务学习和能力锻炼等方面,积极为部属出主意、想办法,为本部门、本条线搭建好的工作平台,创造良好的工作条件,帮助部属成长进步。要有包容的胸怀,作为部门领导,应充分尊重部属,尊重其意见建议和辛苦付出,批评部属时要注意方式方法和时间场合,尽量避免因居高临下而使部属产生逆反心理甚至发生冲突的状况。中层干部应做到不计个人得失,遇到荣誉称号、物质奖励时退后一步,遇到问题时敢于担当,绝不能推功诿过,让部属受委屈、担责任。二是提高政治品质。中层干部作为部门条线同事的标杆,在任何情况下,都要增强政治意识,保持应有的政治敏锐性、鉴别力,做到头脑清醒、政治坚定,坚持“四个自信”,永远跟各党委保持高度一致。中层干部要时刻增强“主人翁”意识和对工作、基层的服务意识,积极为群众排忧解难,并要树立大局意识、正确认识部门内部与部门之间两个大局,部门内部抓好团结,部门条线之

间注重协作,努力做到识大局、讲大局、顾大局,从而为部门条线的发展创造良好的外部环境。三是保持生活品位。中层干部的生活品位,也代表一个部门的形象,应引起高度重视,因此,中层干部要注重培养健康的生活情趣,保持高尚的精神追求。要以积极奋发、严肃严谨的态度感染部属,用积极进取的勇气影响部属;要注意提高文化素养,努力提高思想境界、业务素养和职业品位,做到个人所喜、所爱、所乐高雅有致;要培养、引导部属不断学习,远离浮躁,拒绝低俗;要注意讲究礼节、举止文雅,衣着得体、朴素整洁,维护自身的良好形象,引导部属树立健康向上的精神追求。

立业贵在解好“三题” 一是“补短板”,创造条件克服难题。提高部门整体工作水平,要先从“补短板”做起。部门条线工作中的短板往往就是“老大难”问题,有的是硬件建设方面的问题,有的是软件建设方面的问题,这类沉疴痼疾对部门条线建设和其他工作都有危害。而解决“老大难”问题,中层干部需要下定决心,动员全体部属,统一思想认识,深入调查研究,找问题、查原因,科学制定解决这些问题的对策方略。要积极创造条件,投入足够的人力、物力、财力,集中精力把短板补起来,把过去的劣势转变为今后的优势,为更好地开展部门条线工作奠定基础。二是盯重点,凝心聚力解决重点问题。部门(条线)负责人要善于抓中心工作,对重点任务进行重点谋划、重点负责、重点落实,做到以点带面、整体推进。部门(条线)负责人组织制定工作

计划时,要注意围绕关乎本单位发展全局的工作、关系本部门事业长期发展的方面等需要解决的短板问题,明确几个特定时期的中心工作和重点任务,给部属清楚地描绘出部门条线发展的美好前景,增强部属做好工作的信心和决心。中层部门领导要对重点工作直接负责,把重点工作作为改进整体工作的突破口,结合实际科学制定工作方案,细化工作措施,抓住主要矛盾进行工作安排。三是抓提升,勇于创新破解新问题。部门(条线)负责人应当树立创新、协作、共进的内部建设理念,提高开拓能力,凝聚部属的力量,传递部门条线内部正能量,提升团结力、战斗力;树立开放、高效、细致、便捷的服务理念,谋划工作时放眼长远和全局,积极拓展工作空间,综合考虑工作成本和效益;设计具体工作方案时,注意双向评估、换位思考,坚持以人为本,提升服务质量。

立威贵在把好“三关” 一是把好务实关。部门(条线)负责人要树立正确的政绩观,重视工作的形式但不能只搞形式,不能搞华而不实的表面文章,更不能搞虚假政绩;要有事业心,只有一切以事业为重,有干事的激情热情,有事业心和奉献精神,才能感召引导部属追随自己开展工作。部门(条线)负责人要要求部属勤奋工作的,自己首先要扑下身子,身体力行,率先垂范,如果仅简单地传达任务,动力不动手甚至不动脑,就无法赢得部属的信任和拥护。二是把好感实关。高情商的部门(条线)负责人更容易让部属产生一种信赖感和安全感,愿意与其同心协力、克服困难、干好工作。而把好感实关是个复

杂、敏感的问题,看似简单其实很难,因此,部门(条线)负责人要处理好与部属的关系,真诚对待部属,说老实话、办老实事、做老实人,不搞亲亲疏疏、远远近近,也不需要说话留三分、常怀防人之心。同时,要善于做部属思想工作,解除其思想疙瘩,针对不同人的心理,针对不同情况,有针对性地做好思想政治工作。部属有时可能会因工作任务重、压力大而有急躁情绪,有时会因为工作任务孰轻孰重发点牢骚,有时部属之间会有些利益之争,甚至有的部属会因为家庭变故或私事受到打击出现意志消沉等。对此,部门(条线)负责人要细心观察、留意部属的情绪变化,及时排解负面情绪,避免压力积累;工作任务重时做好教育动员、慰问和服务保障工作;公平公正处理好部属之间的工作矛盾;对于有特殊困难的部属,及时做好思想疏导,提供实际帮助,帮助其走出情绪低谷和生活困境。三是把好廉洁关。作为部门(条线)负责人,要正确认识当官与发财的对立关系,常思贪欲之害,保持清廉为官的平常心;要组织部属进行廉政制度、党纪党规的学习,结合实际案例,引导部属学正思反,教育部属认清“底线、红线”,并发挥好主体责任,加强廉政制度建设,堵塞部门条线管理上的漏洞,通过制度建设“保廉”。部门(条线)负责人要自觉带头遵守法律法规,正确处理好人情与讲原则的关系,坚持公私分明,坚持将党规党纪、制度原则挺在前面,讲人情更讲认真,增强本部门条线和皆有序、风清气正的工作环境建设。

(作者系山西省文水县农信联社党委书记、理事长)

“四项举措”提升农商银行监事会履职质效

□王成永 冯晓

当前随着经济形势的复杂多变和农商银行法人治理的不断完善,要求农商银行要深入剖析监事会的履职内容,采取相应的改革和创新,不断丰富履职手段,提升履职能力。

定期研究分析,明确监督重点 从制度设计上讲,监事会的监督是公司治理层面的监督,是有别于公司内部审计、内控和监察部门监督工作的。所以,农商银行监事会要定期分析国内外经济金融形势的变化情况,重点关注本行落实国家宏观经济金融政策、监管要求以及本行发展战略,关注采取措施的

适当性和有效性;关注经营管理中的重大事项和风险管理问题,及时掌握和了解本行经营及财务、风险管理和内部控制的重重大变动。监事会还应该通过定期汇总分析监管部门对本行的监管意见、内外部审计发现的主要问题,建立与行内有关部门定期信息沟通机制等,及时了解 and 掌握涉及全行的经营管理和风险管理等方面的信息,深入分析研究,确定监督重点,并对有关事项进行抽查,以增强监督工作的针对性,提高监督工作效率。

现场检查与非现场检查相结合 从农商银行组织架构和人员构成看,监事会以及监事会办公室的人员较少,很难持续开展大范围的现场检查工作。为

此,监事会应充分利用本行的各类系统,对全行的财务活动、财务数据、经营状况、风险内控管理情况等持续的非现场监测。通过监测分析,如发现有苗头性或倾向性的问题,及时要求有关部门和机构报送有关自查报告进行说明或进行现场检查,从而提高监事会的工作效率。

日常监测与重点监督相结合 在日常工作中,农商银行监事会根据年度工作计划,组织监事会办公室开展对履职、财务、风险、内控等方面的日常监测和监督工作,以季度报告等形式向监事会报告日常监测情况。此外,监事会应根据上级监管部门及本行的重点工作以及监管部门的监管要求来确定重点工作,通过调研或检查等方式进行重点监督,做到点面结合,有的放矢。

调查研究与专项检查相结合 农商银行监事会应该以调研加检查的方式深入开展监督工作,如与全体董事和高级管理人员进行访谈,了解其履职情况,沟通对全行经营、风险、内控以及监事会履职等方面看法,交换对改善公司治理、加强内控管理等方面的意见和建议;召开由行政员工参加的监事会工作座谈会,从基层营业网点角度来看本行的公司治理、经营管理和风险内控管理情况;监事会要围绕发展战略、产业政策与信贷政策、信贷结构调整、贷款投放与风险管理、激励约束机制等重点工作,赴基层网点进行现场调研,听取有关工作汇报,了解在这些方面存在的问题。对需要进一步了解的问题,监事会还应组织力量开展专项检查,对检查中发现的问题,及时向董事会、高管层进行风险提示,下发整改建议,并要求其进行整改,以提升监督质效。

(作者单位:山东聊城农商银行)

金融助力乡村振兴的实践与思考

□唐宁伟

从“十三五”收官到“十四五”开局,我国经济社会迈向新的征程;从脱贫攻坚到乡村振兴,农村发展迎来新的巨变,农村金融大有可为;从“时代重任”到“农信担当”,作为农村金融、地方金融、普惠金融主力军的农商银行,肩负着四个责任和使命。为进一步做好新形势下乡村振兴的金融服务工作,本文以如何更好地为乡村振兴注入“金融力量”为题,结合四川岳池农商银行助力乡村振兴的实践,提出了金融助力乡村振兴战略的对策建议。

助力乡村振兴,必须守好“本分”,秉承心系三农的情怀 对于农商银行而言,就是要“心系三农、情系三农”,专心精耕三农市场,始终坚守“姓农、姓小、姓土”的差异化定位,真正跟农民、农村、农业深深融为一体。“本分”的反义词是“非分”,就是偏离主业,偏爱大业务、偏爱大客户、“姓农”却干“务农”,投机取巧,产生非分之想。近年来,农信系统也不乏由于大额异地贷款、多头贷款等出现了风险,资金业务更是如履薄冰,甚至发生案件。所以,农商银行要严格信贷业务“十条禁令”,保持不断“自律”和“清醒”,回归本源,服务实体经济;发展“有守好”本分”,真正把农村市场做深做透、做精做实,才不会畏惧“风吹浪打”,才能够推动实现自身高质量发展。

助力乡村振兴,必须兼顾“普惠”,构建“共生共荣”的格局 一是要在“普

上深耕。深化涉农产品和服务,积极推广“智能小额农贷”“蜀信e贷”等线上信贷产品,逐步提高“首贷”、信用贷比例,积极支持乡村特色产业做强、做大、做优,满足三农融资需求,让更多金融资源下沉到乡村振兴中。二是要在“惠”上发力。要优化网点布局,探索推广“银村直连”,加强农村金融综合服务站点打造,推进农村地区移动支付便民工程,持续减免惠农资金代发服务费用,落实利率优惠、助企纾困政策等,切实让利于民,与社会经济共生共荣,全面提高普惠金融的覆盖面、可得性和满意度。

助力乡村振兴,必须优化资源,注入更多金融“活水” 一是配优金融产品。要以“农担贷”“农易贷”“开户贷”“流量贷”等产品为依托,大力支持辖内种植养殖大户、家庭农场、农民合作社、龙头企业等新型经营主体,助力构建现代农业产业体系;以“党员先锋贷”“拥军贷”“青年创业贷”“农易贷”等特色产品,加大对党员干部、退役军人、种植养殖大户、致富带头人、返乡创业人员的信贷支持力度,助力更多农村带头人创业致富;以“助学贷”“装修贷”“宜居贷”“社保卡贷”等民生、消费贷款产品,助力打造生态宜居美丽乡村。二是配强专业队伍。组建“党员先锋队”,开办“金融课堂”,积极宣传、走访对接各类涉农主体;选派“金融村官”到党政、村社挂职,提升乡村振兴的执行力 and 精准度;发展“金融联络员”,深挖农村市场金融服务需求,及时掌握更多项目信息

和资源,促进乡村有效治理。三是整合地方资源。立足地方资源禀赋,围绕岳池县“药、米、电”三大主导产业和生猪等重点产业,深挖产业链客群;按照“一镇一特、一村一品”的规划布局,积极推广、引导农户发展“农业+旅游”“农业+康养”“农业+电商”等新产业新业态。

助力乡村振兴,必须改进服务,实现“金融满足”的需求 一是确保“硬件”不软。持续完善基础设施,实现镇镇有网点、村村有机具,每村实行“一个客户经理、一名金融联络员、一个金融服务站点”对接;加快“智慧银行”建设,实现科技赋能,积极营销“蜀信e·手机银行”“惠支付”等电子银行产品,打造老百姓的“身边银行”。二是确保“软件”过硬。深入推进信用体系建设,以村、社区为单位,全面推进“指尖授信”“整村授信”“整街授信”,让老百姓实现金融满足。同时,积极开展“信用用户”“信用村”“信用乡镇”“乡村振兴样板村”等创建和评定工作,加大守信激励与失信惩戒,并开展感恩教育、诚信教育,打击非法集资行为等活动,不断优化农村信用环境,堵住“后门”,助力农村文明新风建设。三是确保作风优良。释放更多人员,秉承“背包精神”,打造作风好、业绩佳的“金融铁军”,通过“走千家、访万户”活动,收集“农户信息”,落实“惠农方案”,千方百计助农发展。同时,广泛开展“三问三送三宣传”,即问基本信息、问家庭需求、问意见建议,送宣传信息、送金融知识、送客户经理联系卡,宣传普惠政策、宣传优质服务、宣传金融

产品。四是确保氛围融洽。以“支部共建”为抓手,推动基层党支部与辖内村社、街道、企业等基层党组织深化合作,建立银政、银企信息共享机制,有效解决信息不对称问题。特别是对新型农业经营主体,各行业致富带头人等实行名单制管理和跟踪服务,加强银政沟通,召开对接会议,及时提供金融服务。

助力乡村振兴,必须健全机制,激发“守土有责”的担当 一是坚持“党建统领”原则。将党建工作与业务发展、金融服务深度融合,为助力乡村振兴提供强有力政治保障。二是形成“齐抓共管”局面。深入贯彻落实《中国共产党农村工作条例》,按照省联社提出的“五级书记”抓乡村振兴工作机制,建立健全“上下贯通、力量充足、协调配合、执行有力、一抓到底”的乡村振兴工作体系。三是完善考核激励。要强化乡村振兴服务工作督查,将各支行行长、基层党支部书记等履行第一责任人职责落实情况作为干部选拔任用、评先评优、回查追责的重要参考。同时,建立健全乡村振兴战略金融服务工作实绩激励机制,将助力乡村振兴工作成效体现在部门业务指标上,纳入绩效考核。四要强化风险控制。积极沟通建立涉农贷款风险补偿机制,加大涉农保险合作,实现贷款低风险、高质量的目标。同时,农商银行要以可持续发展为根本目标,不断提升涉农信贷风险的识别、预警、发现和处置能力。

(作者系四川岳池农商银行党委书记、行长)

农商银行党委和管理层的权责边界问题研究

□骆锋

在新形势下,为进一步推动中国特色现代国有企业制度建设,农商银行要结合自身特点,建立符合现代金融企业要求的领导和决策机制,全面落实“两个一以贯之”,进一步理清党委(党组)、董事会、管理层等各治理主体的权责边界,推动党的领导融入公司治理;加强董事会建设,让董事会和管理层能够切实有效地发挥作用。

正确认识农商银行党委和管理层的权责边界

理清党委和管理层的决策原则 根据《党章》《中国共产党国有企业基层组织工作条例(试行)》的规定,国有企业党组织实行集体领导,凡属重大问题都要按照集体领导、民主集中、会议决定的原则,由党委集体讨论,作出决定,任何个人或者少数人无权擅自决定。而根据《公司法》《商业银行公司治理指引》,行长依照法律、法规、商业银行章程及董事会授权,行使有关职权。高级管理人员依法在其职权范围内的经营管理活动不受干预。由此可见,党委和管理层二者决策遵循的原则有着本质上的不同,党委必须按照民主集中制原则,多数人取得一致意见才能最终决策,出席会议的党委成员履行的是参与决策的职权。而在属于管理层决策的事项上,虽然可以通过行务会的形式广泛听取意见,但管理层主要负责人拥有最终决策权。

理清党委和管理层的决策边界 长期以来,我国商业银行实行的是董事会领导下的行长负责制。根据《公司法》《商业银行公司治理指引》,行长依照法律、法规、商业银行章程及董事会授权,行使有关职权。根据中办、国办联合印发的《关于进一步推进国有企业贯彻落实“三重一大”决策制度的意见》,明确要求凡属重大决策、重要人事任免、重大项目安排和大额资金运作(简称“三重一大”)事项必须由领导班子集体做出决策。同时,《中国共产党国有企业基层组织工作条例(试行)》也规定,国有企业重大经营管理事项必须经党委研究讨论后,再由董事会或者管理层作出决定。由此可见,党委决策主要涉及党务事项和“三重一大”事项等原则性、组织性、全局性问题,主要发挥党组织把方向、管大局、保落实的领导作用。而管理层的职权范围主要体现在当前阶段非重大的日常经营性决策事项。

理清党委和管理层的决策程序 《中国共产党国有企业基层组织工作条

例(试行)》规定,国有企业应当将党建工作要求写入公司章程,明确党组织研究讨论是董事会、管理层决策重大问题的前置程序,落实党组织在公司治理结构中的法定地位。由此可见,董事会、管理层在决策重大问题之前必须听取党委意见,履行党委研究前置程序。

完善农商银行党委和管理层的决策运行机制

将党建要求写入公司章程,明确党组织在公司治理中的法定地位 农商银行要落实《党章》《公司法》的要求,将党建工作要求写入公司章程,明确党组织的职权权限、机构设置、运行机制、基础保障等重要事项,从公司治理层面明确党组织研究讨论是董事会、管理层决策重大问题的前置程序。

将党的领导融入公司治理,发挥党组织在公司治理中的领导作用 农商银行要坚持和完善“双向进入、交叉任职”领导体制,切实把党的领导融入公司治理各环节,保障党组织在公司治理结构中发挥领导作用。进入农商银行经营管理层的党组织成员必须带头落实党组织决定,推动党委决策部署在管理层落实落地。

将治理主体责任边界明确,完善党组织和管理层的决策运行机制 一是明确党组织议事规则。农商银行党组织要明确党组织议事规则,发挥好把方向、管大局、保落实的领导作用,不包办代替董事会、管理层等其他治理主体的决策,既不能缺位失位,也不越位错位。二是建立“三重一大”事项清单。农商银行要结合本行的实际情况,制定“三重一大”决策实施办法和事项清单,进一步明确决策范围、主体、程序和实施要求,对重大项目安排、大额资金使用等要细化具体金额标准,提供更加明确和可操作的制度指引。三是建立党委集体讨论事项全程纪实制度。党委要坚持民主集中制原则,每名班子成员必须亮明态度并记录在案,党委书记未位表态总结发言,以此明晰决策责任。四是厘清党组织和管理层的决策运行机制。农商银行党组织要尊重管理层决策,支持和保障管理层依法履行职权,形成适应高质量发展要求的各司其职、各负其责、协调运转、有效制衡的决策运行机制。对“同意”“原则同意”事项,党委可提出相关要求或意见建议,并提交行务会决策;对“不同意”事项,可以根据委员会的意见或建议重新修改完善方案,再次履行“前置程序”重启决策流程。(作者系湖南省委党校省直中青班学员)

加强农商银行大额贷款管理的建议

□冯春松

防范金融风险是当前金融管理重点,从农村中小金融机构管理实际来看,当前大额贷款管理已成为部分农商银行风险管控的重点。笔者结合实际,就农商银行大额贷款管理存在的问题提出了对策建议。

关注大额贷款管理导向 一是把控风险底线,将审慎稳健经营作为农商银行发展的“座右铭”,保持战略定力,多做有利于长远之事,避免盲目追求短期效应。二是看清大势方向,坚守支农支小市场定位,推广“大零售”业务,把“普惠性贷款”作为“主餐”,大额贷款适时作为有益补充。三是顺应政策要求,围绕大额贷款监管目标,积极主动完成,避免“强监管时代”下带来的负面效应。四是注重循序渐进,避免大额贷款“一刀切”。要结合实际情况合理控制大额贷款规模,切实保持农商银行县域市场地位、保持规模效益的持续发挥,保持与中小企业良性互动关系,把握住“度”。五是优化绩效导向,严控基层“垒大户”倾向,对于看不懂的行业、摸不透的企业,审慎进入;对于盲目扩张、过度融资的企业,合理控制贷款额度。

关注大额贷款关联管理 一是以实际控制人为主线,建立其关系方(近亲属、关联企业、担保方)信息数据库,采取措施能够监控贷款企业整个关联方贷款、担保、融资“大数量”。二是担保方式优先采取抵押,锁定优先补偿权,保证方式尽可能将实际控制人及其近亲属纳入担保,防范企业有限责任资产转移逃避债务。三是加强行业 and 单户集中度管理,要有强制性,减少弹性。四是在大额贷款占比监管导向下,防范大额贷款拆分。要以多个关联企业或担保人进行承担,防止贷款企业因大额贷款,可能带来的操作风险;或其贷款用途不真实,出现“企业借名贷款”。

关注股东大额贷款管理 一是防范控股。当前部分农商银行股本相对较

小,贷款处置股权拍卖现象普遍,代持现象有所增加。二是股权出质。为防范农商银行股东企业贷款风险,虽然采取了股权出质反担保措施,但难以协调法人治理中表决权事宜,股权质押贷款矛盾有所显现。三是股东贷款总量要进行控制。四是要在党管金融的前提下做好农商银行法人治理工作,不能一味追求法人治理的“形似”。

关注大额贷款利率定价 一是以效益为导向,借助FTP考核,零利润的贷款没有投放价值,这里的利润不仅指存贷利差,还应考虑管理成本、风险补偿。二是要避免过度竞争和价格战。贷款具有规律性,银行竞争最终还是以客户为中心,能否满足客户需求至关重要,价格不是决定性因素。三是利率下降是大趋势,农商银行要保持定力,把握利率定价主动权,建议1000万元以上贷款和200万元以下贷款减少议价空间,200万元至1000万元目前市场竞争激烈的贷款可“随行就市”。四是防范大额贷款利率调整中的道德风险,制定定价依据及流程,明确责任。

关注大额贷款审计要点 一是聚焦政策把控。要调阅绩效考核办法,评价风险、规模、效益平衡程度,查看是否存在表面坚持支农支小、实际引导分支机构“垒大户”现象。二是聚焦管理措施。查阅信贷管理工作意见等,查看大额贷款指标是否控制,大额贷款把关是否从严,大额贷款限制性条件以及不良问责力度是否严格落实。三是聚焦事实风险。重点核实大额贷款五级分类情况,梳理评估大额贷款关联集中度和“担保圈”情况,以及大额贷款核销情况、“假脱大额贷款”情况。四是聚焦贷款用途。以贷款资金流向和还款来源为抓手,查看资金真实用途,是否存在资金挪用现象,分析贷款企业运营情况。五是聚焦道德风险。包括信贷条线干部员工轮岗交流情况、贷款客户是否是农商银行的关联方、利率定价总体水平、大额贷款决策后评估等等。(作者单位:江苏高邮农商银行)