

农村中小银行高质量发展的路径

——以江陵农商银行为例



□王静

高质量发展是全面建设社会主义现代化国家的首要任务。党的二十届三中全会锚定推动金融高质量发展、加快建设金融强国的目标,对金融体制改革作出前瞻性、系统性的顶层设计。农村中小银行如何在严监管、强监管和激烈的市场竞争中实现提质增效高质量发展,值得业内从业人员思考和探索。本文以湖北江陵农商银行为例,探讨农村中小银行发展路径。

坚持“三农”定位 转变发展战略 “以小博大”推进差异化发展

一是持续强化党建引领中心。江陵农商行要准确把握金融工作的政治性、人民性要求,持续深入学习贯彻党的二十届三中全会精神,深入推进“党建引领+村银共建”,始终坚持党对金融工作的集中统一领导,忠诚拥护“两个确立”,坚决做到“两个维护”,确保党中央关于金融工作的定位和决策及时响应,准确落实。二是持续深化“银政”战略合作。江陵农商行要紧跟“长江经济带”发展、中部崛起、乡村振兴等国家战略,与县域经济发展保持战略协同,支持当地优势产业发展,支持黄桃、小龙虾、食用菌等品牌农业建设,支持粮食高效高产和“三产融合”发展,助力产业结构优化升级和经济转型跨越发展。三是持续优化服务质效着力。江陵农商行要深耕细分市场,建立与县域发展相适应的服务体系,以差异化服务“获客”,以特色化服务“活客”,以专业化服务“留客”,持续发力“六访六增”,组织员工深入街道、园区、城乡接合部、乡村,用好“科担贷”

“专利权质押贷”等产品,大力拓展“线上微贷+链式服务”“亲农贷+创业贷”,做到农区市场寸土不让、城区市场寸土必争。

坚持分类施策 转变经营策略 “以专促新”推进特色化发展

(一)聚焦“三个优势”,提升城区支行质效增长。一是聚焦地缘优势。城区网点的优势在于客源相对较多,但市场竞争和信贷风险相对密集,江陵农商行要重点突出科技赋能和综合营销“两个关键”,持续强化“三个攻坚”,即攻坚系统大户,顺应资金供需流转链,抓渠道建设、抓结算账户、抓项目资金、抓大额存款、抓代发工资、抓员工贷款、抓资金流向客户扩容;攻坚园区产业集群产业,对电子信息、生物医药、装备制造、绿色能源、冷链物流、科创“金种子”、预制菜产业、汽车配件等领域进行仔细梳理,为入驻企业建厂、购置设备提供综合服务;攻坚存量客户活跃率,建立分层客户营销和服务体系,强化商圈、社区营销,提高战略型和价值型客户占比,不断拓展金融服务覆盖面。二是聚焦发展优势。江陵农商行要持续加大对新产业、新技术、新模式、新业态等领域的资金投入,将资源更多地投向小微企业、科技成长型企业倾斜,并与地方经济转型升级形成良性互动;坚守审慎经营发展观,加强对流动性风险、利率风险和市场风险等非信用风险的管理,确保安全性、流动性和盈利性“三性平衡”。三是聚焦管理优势。江陵农商行要落实、落细网点简易核算,坚持效率导向、客户导向、价值导向,加强产品创新、渠道整合、流程优化、服务升级、管理转型,在资产负债、

资本、成本、定价等方面提高精细化管理和集约化程度,提高人均、网均产出。

(二)强化“三类服务”,提升农区支行综合营销质效。一是深化“党建互联”。江陵农商行要发力乡村振兴项目,强化“村银共建+金融村官+整村授信+六访六增”工作质效,重点挖掘“粮安工程”、文化旅游、美丽乡村、“三产融合”、创业就业、新市民服务等重点领域项目上的金融需求;充分发挥地缘、人缘优势,加强外出创业“领军客群”服务,发力线上线下特色营销,开发创新“龙虾贷”“三湖黄桃贷”等特色贷款产品,吸引高净值客户,拓宽“抓存放贷”营销渠道。二是丰富服务内涵。江陵农商行要引入公积金、医保、社保、低保等多项政务查询、代办服务等功能,抓实社保缴纳无缝对接服务,全力打造综合服务区;将城乡接合部及偏远农村地区低产网点升级为金融服务区、电商服务区、便民服务区、政务服务区“四区合一”的智能服务点;推介当地农特产品,帮助农户代销农副产品,并加载医保电子凭证、线上贷款签约等业务推介功能,构建服务“最后一公里”。三是发力特色营销。江陵农商行要强化“白名单”客户批量营销,实现工资代发客户、存款优质客户和“扫码商户”批量获客;同时,强化链式微贷营销,通过“银行+核心企业+上下游客户”方式,持续助力县域优质粮食工程发展,持续支持黄桃、小龙虾、金橘等江陵特色农业发展,做实金融“五篇大文章”。

坚定目标导向 强化组织保障 “以精铸品”推动精细化发展

一是温暖企业文化。江陵农商行

要坚持“人才首位”战略,推动“发展进阶”,完善“争先进位、赛马比拼”工作机制,广泛开展“最美奋斗者”评选活动,全面深化“全员营销提能、优质服务扩容、资产质量优化、内部管理安全、经营效益提升”等提质增效主题,营造“凝心聚力抓发展,上下同心搏一流”良好氛围,让想干事、肯干事、能干事、干成事的干部员工脱颖而出。二是精细经营管理。江陵农商行要紧盯提质增效高质量发展要求,细化存量贷款风险评估及定价管理规则,细化风险贷款“动态清零”和“集中清收”机制,细化网点简易核算和风控管理责任;在资产端,以“增收”为主线,落实资金转移定价,量化资金成本,严管风险成本,降低经营成本,持续提升资产收益;在负债端,以“降本”为主线,强化定价能力,带动成本下行;在风控端,坚持“稳健、审慎”,细化风控举措,全面提升资产质量。三是营造合规文化。江陵农商行要抓实“清廉农商行”建设,推进党纪学习教育常态化、长效化,严肃政治纪律、组织纪律、廉洁纪律、群众纪律、工作纪律、生活纪律,严肃整治享乐主义、奢靡之风,树牢正确的政绩观、权力观、事业观,管好重点时段和重点环节的廉洁风险,安全金融、资金风险、声誉风险和外部风险,“见叶知秋”超前发现风险,“当机立断”有效处置风险,做到全员案防,全面合规。(作者系湖北江陵农商行党委书记、董事长)

如何做好基层农商行党风廉政建设和反腐败工作

□杨斌

在深化金融体制改革、推动经济高质量发展的时代背景下,基层农商行作为农村金融体系的重要支柱,其党风廉政建设和反腐败工作的成效直接关系到农村金融生态的健康与稳定,影响着地方经济社会的全面发展。因此,如何做好基层农商行的党风廉政建设和反腐败工作,不仅是一项紧迫的政治任务,也是保障金融安全、促进乡村振兴、增强人民群众获得感、信任感的必然要求。

强化制度建设 构建全面而高效的内部监督机制

(一)完善信贷审批机制。在现有信贷审批制度的基础上,基层农商行要进一步细化审批流程,明确各环节职责分工,确保审批过程既高效又严谨;通过完善风险评估模型,对信贷项目进行全面、客观的评估,减少人为干预,有效防范道德风险和信用风险;同时,建立信贷审批责任追究机制,对违规审批行为进行严肃处理,形成有效震慑。

(二)健全内部审计体系。基层农商行要强化独立的内部审计部门,赋予其充分的审计权限,确保审计工作的独立性和权威性,并制订详细的审计计划,定期对各项业务进行全面审计,重点关注高风险领域和薄弱环节,及时发现并纠正问题;同时,加强审计结果的运用,将审计发现的问题作为改进管理和优化流程的重要依据。

(三)建立廉政档案管理制度。基层农商行要建立全面的廉政档案系统,详

细记录每位员工的廉政表现、廉洁承诺及参与反腐败活动的情况,并将廉政档案作为员工绩效考核、职务晋升和奖惩的重要依据,形成正向激励和反向约束的双重效应。此外,基层农商行要定期更新廉政档案内容,确保信息的时效性和准确性。

(四)优化举报与反馈机制。基层农商行要建立畅通的举报渠道,包括电话热线、网络平台、匿名信箱等多种方式,鼓励员工和社会各界积极举报违规行为;要对举报信息实行严格保密制度,保护举报人的合法权益不受侵害;同时,建立快速响应机制,对举报线索进行及时核查处理,并向举报人反馈处理结果,增强举报制度的公信力和有效性。

(五)强化制度执行与监督落实。在制度建设的基础上,基层农商行要加强制度执行情况的监督检查,确保各项制度得到有效落实;通过定期自查、专项检查、随机抽查等方式,对制度执行情况进行全面评估;并对违反制度的行为进行严肃处理,公开通报典型案例,形成强大的制度执行力和威慑力。

强化教育培训 全面提升员工廉洁素养与法治观念

(一)构建系统化的廉政教育培训体系。基层农商行要制定年度及季度廉政教育培训计划,确保培训内容系统性和连贯性,通过采用线上与线下相结合的方式,利用网络平台提供灵活的学习资源;同时,定期组织现场讲座、研讨会,增强培训的互动性和实效性。

(二)建立员工心理健康关怀机制。

基层农商行要建立员工心理健康档案,定期邀请专业心理咨询师为员工提供心理测评和咨询服务;通过心理健康讲座、压力管理培训等方式,帮助员工掌握调节情绪、缓解压力的方法,预防因心理问题而引发的道德风险。此外,基层农商行要关注员工的职业发展和工作生活平衡,营造积极向上、和谐稳定的工作氛围。

(三)深化“以案促改”教育模式。针对行业内发生的腐败案件,基层农商行要组织专题学习讨论会,引导员工从案件中吸取教训,举一反三,查找自身在廉洁从业方面可能存在的漏洞和薄弱环节;通过讨论交流,形成共识,推动完善内部管理制度和流程,实现“以案促改、以改促建”的良性循环。

(四)建立廉洁文化建设长效机制。基层农商行要将廉洁教育融入企业文化建设之中,通过举办廉洁主题演讲比赛、征文比赛、文艺演出等活动,营造浓厚的廉洁文化氛围;同时,设立廉洁文化宣传栏、网站专栏等平台,定期发布廉洁教育资讯和先进典型事迹,激发员工的廉洁荣誉感和责任感。

强化权力监督 确保权力运行的规范和透明

(一)完善内部治理结构,强化制衡机制。基层农商行要建立健全党委会、董事会、监事会及经营层之间既相互独立又相互制衡的治理架构,确保决策、执行、监督各环节既高效运转又相互制约;并明确各机构的职责权限,细化议

事规则和决策程序,避免权力过度集中或滥用;同时,加强党委对重大事项的“把关定向”作用,确保发展方向与国家政策方针保持一致。

(二)构建廉政风险防控网络,实现精准监督。针对内部的高风险岗位和关键环节,基层农商行要建立廉政风险防控机制,通过风险评估、预警提示、监督检查等手段,实现对权力运行的全程监控和动态管理;对发现的苗头性、倾向性问题,要及时采取谈话提醒、批评教育、组织处理等措施,防止小错酿成大错;同时,利用大数据、云计算等现代信息技术手段,提升监督的智能化水平,实现精准监督、有效监督。

(三)强化内外部监督联动,形成监督合力。在加强内部监督的同时,基层农商行要注重与外部监督力量的沟通协调,形成监督合力;积极配合纪检监察机关、审计部门的工作,如实提供相关资料,主动接受监督检查;同时,建立健全客户投诉处理机制,畅通客户反馈渠道,及时解决客户合理诉求,将客户监督作为提升服务质量、防范廉政风险的重要途径。

(四)加强监督队伍建设,提升监督能力。基层农商行要注重监督队伍的选拔、培养和管理,选拔政治素质高、业务能力强的作风正派的人员充实到监督岗位;通过定期培训、轮岗交流、实战演练等方式,不断提升监督人员的专业素养和监督能力;同时,建立健全监督人员考核激励机制,对表现突出的监督人员给予表彰奖励,激发工作积极性和创造力。(作者系四川营山农商银行纪委书记)

金融支持中药材产业发展的“农商实践”

——以磐安农商银行为例

□徐华武

党的二十大报告明确指出,要促进中医药传承创新发展,推进健康中国建设。浙江省磐安县作为“中国药材之乡”,是地道药材“浙八味”中白术、元胡、玄参、浙贝母、杭白芍五味药的主产区。磐安县共有中药材种植户及经营户4.8万户,中药材种植面积达8万亩,从业人员6.8万人,当地农户近三分之一的收入来自中药材。作为该县信贷规模最大、网点最多、服务最广的金融机构,磐安农商银行在支持中药材产业发展上进行了实践探索,取得了显著成效。

金融助力 中药材产业发展面临的困难

(一)药材品类众多复杂,金融创新要求较高。不同地域、品种、经营主体、生产阶段的中药材品类和金融需求存在显著差异。这就要求金融机构必须不断创新产品服务,以适应产业发展要求。

金融支持中药材产业 助推山区县共同富裕的实践

围绕中药材各环节的金融需求,磐安农商银行通过“聚焦一条主线,覆盖三大链条,赋能五个维度,服务六大主体”举措,全方位服务当地中药材产业发展。

(一)聚焦“一条主线”。磐安农商行

行坚持党建引领,构建“1+N”“党建联盟”模式,与县经济商务局、江南药镇建设指挥部、中药材产业联盟开展党建共建工作,“政银保”融合“撬动”产业振兴。

(二)覆盖“三大链条”。围绕“磐安药材”金字招牌,磐安农商银行加快构建金融支持“中药材传统链、中药材衍生链、中药材高端链”三大链条的新格局,为“种、储、销、游、品、养”链条所有企业、农户提供金融服务。

(三)赋能“五大维度”。一是数字赋能。磐安农商银行与当地中药材产业促进中心合作,将“药业贷”线上贷款服务与“磐安中药产业数字大脑”对接,实现药农、药商、药企通过“丰收互联”APP入口点击额度测算,自动显示可贷额度,实现“足不出户”在家办。通过此机制,该行共为1817户客户提供了12.12亿元资金,助推“磐安中药产业数字大脑”入选“全省信用数字化改革应用场景十大优秀案例”。

二是产品赋能。该行创新“红盟药业贷”,为中药材产业授信20亿元,凡是“县中医药产业联盟”的成员和中医

药材产业链上生产、加工、销售、服务等经营主体均可申请,最高可贷3000万元。三是网点赋能。在“江南药镇”,该行设置了新城支行,配备业务骨干人员共17人,配备智能柜员机、征询自助查询机、税务查询等机具;并下放大额信贷权限,2000万元以下贷款由支行审批办理。

四是专窗赋能。该行在“江南药镇”中药材产业创新综合体设立发放“药业贷”的窗口,提供金融服务项目41个,进一步健全了“一站式”创新服务体系。五是服务赋能。该行专项开展了“普惠万农村”活动,对“江南药镇”“浙八味药材城”100%建立了普惠金融网格,对入驻药企、经销商及社区提供100%的专属对接服务。

(四)服务“六大主体”。一是支持中药材种植户。磐安农商银行客户经理与乡镇农技员联动,走进田间地头,向药农问需、为其解难题;并针对药农早出晚归、无空闲时间到银行网点办理困难,提前制定服务方案,让药农及时获得农商银行惠农政策。二是支持中药材合作社。该行对中药材合作社社员实行了批

农村中小银行是农村金融体系非常重要的组成部分,承担着支持农村经济发展的重任。在农村经济快速发展及金融市场不断变化的背景下,农村中小银行的制度建设也面临着新的挑战,导致其风险防控能力和服务质量有所不足。制度建设的滞后性不仅制约了农村中小银行的发展,也影响了农村金融的稳定性。因此,积极探索并分析农村中小银行制度建设问题,并提出科学合理的强化路径,不仅可以促使农村金融体系更加完善,也可以促进农村经济的持续发展。

(一)完善监管制度,强化监管时效力度。一是农村中小银行在制度建设中必须高度重视监管的时效性,因为快速响应、及时干预可以有效防范金融风险的进一步蔓延。二是金融监管部门在现有监管框架基础上,应进一步优化监管流程并采用先进的监管工具,对农村中小银行财务状况、信贷投放、风险管理水平进行实时监控。特别是在经济形势瞬息万变的环境下,更要着力提升监管效率,以便迅速发现问题并及时采取相应的措施加以纠正。三是金融监管部门在日常监管中要依靠强大的威慑力和执行力,保证农村中小银行在业务运营中严格遵守各项金融法规。四是农村中小银行要建立多维度的监管机制,落实从定期审查、风险预警到突发性检查这一流程的全方位监管,构建全方位的监管网络体系。五是农村中小银行要建立动态化的监管机制。面对瞬息万变的农村金融市场,仅仅依靠单一的静态监管模式难以适应不断变化的金融环境。对此,农村中小银行要借助大数据分析技术构建实时且动态化的监控平台,并通过此平台迅速捕捉市场波动和银行运营中的异常信息,在风险爆发前就提前干预,提高监管预见性。

(二)健全内控制度,提升风险管理水平。一是农村中小银行要健全内控制度,从组织结构、制度流程到执行落实全方位的监管。农村中小银行要强化董事会、监事会及管理层的分工协作机制,保障各层级职责明确、相互监督并彼此制衡;同时,依托完善的责任追究机制进一步提升内控管理的执行力,确保在预防内部操作风险的基础上,促使管理者与员工严格遵循既定的规章制度。二是农村中小银行要高度重视风险识别及风险评估工作。在市场风险日益复杂化的背景下,农村中小银行要建立完善的风险预警与动态监控体系,针对信用风险、操作风险、市场风险等各类风险的识别标准、评估流程要进一步细化,确保在各类风险因素暴露前可以提前采取相应的措施加以应对。三是农村中小银行要意识到内部风险管理文化建设的重要性。在内控制度建设的同时,农村中小银行要树立“人人都是风险管理者的”理念,管理层带头倡导风险文化并将风险管理意识贯穿于日常运营的每个环节,营造全员关注风险、全程管控风险的工作氛围。

(三)加强执行监督,确保制度有效落地。农村中小银行在制度建设中,执行监督的有效性直接决定了制度的实施效果,并影响着整个银行的发展。一是农村中小银行要建立完善的内部监督机制。完善的内部监督机制可以确保农村中小银行各级管理人员在执行制度的过程中不偏不倚;同时,要制定详细的监督标准并将监督流程一一明确下来,强化各部门之间的相互牵制。此外,农村中小银行可以借助内部审计、合规检查等手段不定期检查制度执行情况,确保任何偏差均可以被及时发现并纠正。二是农村中小银行要充分发挥外部监督的作用,引入独立的第三方审计机构或者监管机构,进一步提升监督的公正性。外部监督可以补充农村中小银行内部监督的不足,使得所构建起来的监督体系更加完善。在监督流程上,农村中小银行可以借助信息化手段,以此增强监督流程的可追溯性,使得各个环节的制度执行情况变得更加透明,防范监督过程中出现的任何舞弊行为。三是农村中小银行在执行各项制度时要注意责任落实到位。农村中小银行要明确各级人员在制度落实中需要承担的具体职责,保证责任清晰、奖惩分明,并在责任追究机制的约束下,保证自身在执行制度时变得更加严谨,由此确保各项制度逐一落地。

(四)推进信息化建设,提高制度管理质效。推动信息化建设是强化农村中小银行制度建设的途径之一,信息化建设可以显著提升中小银行制度管理成效。一是农村中小银行要妥善利用现代信息技术,构建智能化的管理平台,将银行内部的各项资源以及业务流程整合到信息化管理平台中;同时,依托智能化的管理平台,规范化管理各项制度,提高业务操作效率。二是农村中小银行要借助大数据、人工智能和区块链等先进技术,保证在制度执行过程中有效避免人为操作失误的情况,使得各项制度执行更加精准、高效。农村中小银行管理者借助大数据分析技术可以实时掌握银行运行情况和风险控制点,使得制度管理决策更加高效、精准。三是农村中小银行在落实信息化建设过程中要意识到加强信息安全的重要性。其相关部门要加强对网络安全的监控防护,建立完善的网络安全管理制度,并充分发挥该制度的作用,积极防范外部风险,灵活应对内部管理中的潜在漏洞。同时,相关部门要定期评估并审计信息系统安全情况,保证信息化系统运行的稳定性,为制度管理的长效运行提供技术层面的保障。四是农村中小银行要建立完善的信息系统与制度管理的协同机制。信息化建设不单单局限于所引进的技术手段,也要与现有制度深度融合在一起,二者融合使得构建的信息系统可以实时、精准地反映制度执行情况。农村中小银行管理层要借助信息化手段强化流程监控,随时随地掌握制度执行中的情况,确保制度的落地实施与银行经营目标保持一致。特别是当外部环境发生变化时,农村中小银行依托信息化系统可以迅速做出调整,从而极大地提升制度管理的适应性。(作者单位:甘肃省华池县农信联社)

量授信,社员在缴纳一定的保证金后即可按保证金倍数获得贷款并享受利率优惠。同时,该行全程参与“磐安县中药材产业资金互助会”工作,提供资金托管、渠道支持、信贷融资、财务管理等服务。三是支持中药材经销商。该行创新仓单质押贷款,客户根据仓储机构出具的仓单,即可申请贷款,质押率最高50%,最高金额300万元,有效破解了中药材经销商的融资难题。四是支持中药材企业。该行实行“1+N”农业产业链模式,对产业链上下游客户提供全流程、“一揽子”金融服务,助力浙江一方制药有限公司、康恩贝(浙江)药业有限公司、浙江大晟药业有限公司等一批中药制剂、配方颗粒、饮片加工企业落地落户,带动中药产业集聚发展。五是支持中药材康养主体。该行信贷支持了冷水镇云水谣山庄等一批观光旅游园打造CAP示范基地,支持中光电商商行产业发展,推出“融E贷”“E创贷”产品,助推特色小镇品牌建设。六是支持重点项目建设。该行积极

推动产业融合发展,与县中医院开展“医养”结合战略合作,专项出资229万元支持其新院区“HRP医院综合运营管理系统”建设,设备更新改造,并配备了20台自助服务一体机,为县中医院提供收单服务。同时,该行积极支持当地中医药文化中心建设,为华仙国药文化城项目贷款2000万元,助推了30座民族中医药馆、国际传统医药博物馆建设工作。通过探索实践,实现了中药材产业和金融服务“双发展”。2023年末,中国磐安浙八味药材城接待游客170万人次,带动收入分别达19万元和5.4万元;促进打造了“磐安药膳”品牌,药膳产值突破10亿元,并荣获“浙江省药膳之乡”称号。截至2024年6月末,磐安农商银行各项贷款分别达167.84亿元、156.25亿元;存款市场份额历史上首次突破50%,达50.39%,实现了地方经济、地方群众和金融机构的“三赢”局面。

(作者系浙江磐安农商银行党委书记、纪委书记、监事长)

农村中小银行制度建设探析

□武花宁