

# 加强企业文化建设推动农商银行高质量发展的思考

□ 吴勇

企业文化在经营管理中发挥着重要作用,对内有利于引导员工树立正确理念,促进队伍凝心聚力、激发干事创业内生动能,于外则利于积极应对市场竞争和客户需求变化,以及提升品牌形象辨识度与传播影响力。作为地方法人银行,农商银行在新形势下全面加强符合中国特色金融文化发展方向、富有当地发展特色和自身经营特色的企业文化,是助推其高质量发展的强大动力和支撑力。这也意味着以文化赋能,加持发展作用需要农商银行要有更深厚的功底。本文旨在通过分析农商银行企业文化建设的现状及存在的共性问题,思考与探究相关强化对策,为农商银行企业文化建设提供路径参考。

## 农商银行企业文化建设现状分析

(一)机制措施与执行力有待进一步加强。农商银行整套文化理念体系应与中国特色金融文化“五大要点”紧密契合,企业文化建设要作为全行战略贯穿经营管理各个环节措施还不够,中长期发展规划中涉及文化建设的内容不多,如何将文化建设与党建、业务发展、服务升级、风控强化、人才提质等金融中心工作有机结合的落地措施还比较模糊,缺乏在制度中的体现。

(二)宣传贯彻深度与下沉力有待进一步加强。农商银行企业文化宣传贯彻工作需要长期性、系统化,也是持续传承与不断完善的事项,农商银行员工了解、熟悉、掌握企业文化内涵与精髓,与时俱进加深认知和认同。但农商银行企业文化体系形成后,在宣传贯彻上容易出现“前期热、后期冷”的情况,如何保持连续性、创新性宣传贯彻,既要考虑上好新员工企业文化“第一课”,还要有常态化的设计与落地,真正实现文化入眼、入脑、入心。

(三)文化传播影响力有待进一步加强。作为当地“老百姓自己的银行”,农商银行企业文化的认可度意味着一定的信任度,传播的核心内容应该更聚焦,载体方式应该更丰富,宣传服务“三农”、服务实体经济定位要更接地气、更懂人心。在打响宣传口号的同时,如何充分利用好新媒体也是一门值得探索与深入研究的课题,农商银行要贴合需求让当地客户“有兴趣看”,让“流量”转化为“留量”。

(四)品牌形象辨识度有待进一步加强。农商银行的物理网点一直以来有传统优势。近年来,各农商银行厅堂转型步伐加快,物理网点重塑竞争新优势需要文化元素的助力,一方面要升级文化品牌统一视觉,既要考虑根深蒂固的农商形象,也要考虑视觉上的独特性、舒适感;另一方面,要升级农商服务体验,不仅要考虑金融的便捷化、数字化,也要有多元化功能或阵地的融入。

## 强化农商银行企业文化建设的对策和建议

(一)注重顶层设计与机制落地。农商银行要坚持党的全面领导,充分发挥党建政治引领和保障作用,推动企业文化建设与高质量发展战略紧密结合;要将全面深化企业文化建设纳入中长期规划,明确企业文化建设的目标任务、宣传贯彻活动、管理评价等内容,并加强制度建立与文化融合,让企业文化理念充分体现到业务管理、风控管理、财务管理、人才培养等各项规章中,为文化建设提供必要的人才、经费等资源保障。在战略实施的基础上,农商银行要推行有责管理与落地的机制,组建企业文化建设领导小组,明确负责企业文化建设日常管理工作的部门;每年初结合实际需要出台并细化实施方案,各部室和各支行承担本条线、本单位企业文化建设职责;有条件的农商银行还可以选拔青年员工组建“企业文化先锋队”,集结智慧推动文化赋能,以全体员工上下联动的

方式,全面推进企业文化建设各项工作有效落实,全方位贯彻到经营管理全流程。

(二)注重宣传贯彻与精准发力。农商银行要将企业文化宣传贯彻常态化,通过梳理制定企业文化宣传贯彻方案,培养企业文化专题内训师,制作企业文化系列内训课程,在宣传贯彻过程中尝试采用更加场景化、更加趣味性、更加互动性的多元化方式,比如举办青年文化宣讲比赛、企业文化知识问答、文化主题徒步闯关等活动,不断增强文化熏陶的仪式感,营造浓郁的文化氛围。针对新员工,农商银行要把企业文化宣传贯彻作为员工入行“第一课”,将文化理念体系、文化传承基因、文化典型故事等纳入新员工必修课程内容,促进其树立统一价值观念;要不断加强文化学习与日常工作的融合程度,有意识地把企业文化内容同文优服务、工会活动等相结合,也可以通过集中性开展文化宣传周活动,并通过评选榜样人物,以彰显平凡工作者的“奋斗”精神,全面提高全体干部员工对企业文化的认同感。

(三)注重有效传播与品牌塑造。农商银行网点多、分布广,有辨识度的视觉体系和装修风格,是其当前企业文化建设的重要内容,有助于增强市场竞争力。农商银行可以综合考虑整体风格与当地特色的互动,通过引入视觉识别系统,用好LOGO主色调,延伸吉祥物形象应用,将文化理念、服务内容、企业规范等抽象语义转换为具体视觉符号,以统一的品牌主色调与视觉符号明确网点装修视觉标准,并尝试搭建广告、活动等画面视觉设计库,让网点呈现“农商味”又不至于特色化的新面貌。针对当前日益丰富的“政银”联动、“异业”合作或

自建阵地等情况,农商银行可以打造少儿财商基地、老人活动基地、咖啡休闲空间等服务场景,采用企业文化元素嵌入的方式,既能发挥文化输出的作用,也能促进提升农商品牌价值。同时,在新媒体运营上,农商银行要用好微信公众号、视频号等载体,在成本可控的情况下组建运营小组,开展“吸晴型”创意文化宣传,助力业务发展。

(四)注重优质服务与体验升级。农商银行肩负着服务“三农”与实体经济的天然使命,这就要求其企业文化要切实融入金融服务中去,要始终坚守本源,将金融资源向支持“三农”和小微企业倾斜,并不断提高服务质效。同时,在村居变社区的背景下,农商银行要致力于打造客户金融诉求和生活诉求相结合的服务模式,将金融服务嵌入到创新创业、教育培训、健康养生、文娱活动、理财规划等与当地居民息息相关的产业中,打造“一站式”的金融服务体验中心。针对不同价值客群的需求,农商银行应分层分类为不同客群提供专属的金融服务,提升价值客群增值体验,不断提高与百姓生活的契合度。

企业文化内聚人心、外塑形象,需要不断进行传承和发展,农商银行通过持续强化企业文化建设实践路径,能够积极发挥其文化引领性、指导性、激励性作用,助推走稳走好高质量发展之路。

(作者系浙江龙湾农商银行党委书记、行长)



# 新形势下农商银行关联交易审计探析

□ 查盛开

目前,农商银行股权多元化及综合化经营的步伐不断加快,关联企业之间的交易也越来越多样化、复杂化、隐蔽化。尤其是面临经济下行、息差收窄、资产质量普遍承压等挑战,部分关联方企业、主要股东信用风险暴露,农商银行容易成为大股东和内部人之间利益输送的工具。对于农商银行来说,由国家金融监督管理总局、省联社等多个机构监管,关联交易管理显得尤为重要。通过对关联交易管理审计,能够揭示农商银行关联交易管理中存在的缺陷和不足,有助于提升其治理水平。

(一)制度建设方面。农商银行审计部门员工要研读国家金融监督管理总局、省联社等监管机构的关联交易监管规定,对其关联交易的判断标准和关联自然人、关联法人等重要信息充分理解,并与内部制度进行对比。审计过程中,要发现是否存在内部制度大部分内容照搬监管要求的现象,农商银行审

计人员可利用文档对比,重点对同不同点进行对比,判断其准确性和可操作性。

(二)管理组织架构方面。农商银行审计部门通过检查农商银行设立的董事会关联交易控制委员会工作议案、审计年度关联交易委员会会议资料,审核本行是否成立了关联交易控制委员会,成员是否不少于3人,是否由独立董事担任负责人;表决关联交易案时,关联董事是否回避表决;关联交易控制委员会是否能专业、独立地运作;是否有相关部门负责关联交易管理台账登记,并负责管理交易的日常事务。

(三)关联方的认定方面。一是根据关联交易管理机构提供的关联方名单,农商银行审计人员要与核心业务、信贷管理及财务管理等系统中客户名称、股权结构、供应商表等进行模糊比对,查找关联方明细表中未录入的客户;二是利用科技信息技术获取关联方信息,可根据关联自然人、关联法人通过“企查查”“启信宝”“天眼查”等外围核查数据APP软件,查找关联法人明细表中未录入的客户;三是通过问询相关

业务部门、业务人员检查关联法人是否存在遗漏,是否符合不同监管要求,并对关联方实施名单库分类管理;四是定期收集、核实关联方的有关信息,建立关联方信息管理和维护机制并对名单库进行及时更新,检查是否明确建立了关联方信息的上报途径和审批程序,是否及时公布确认的关联方,是否及时上报确认的关联方信息及其变化。

(四)关联交易范围、审批、披露等方面。农商银行审计部门要通过关联人数据库嵌入审计系统,建立关联交易数据明细;对关联人所有业务类型交易明细、利率定价(主要为存贷款)账务往来,进行分析性复核;审查是否漏报关联交易事项,关联交易审批是否符合监管规定,是否建立了有效的价格形成机制,与关联方交易定价是否遵循市场价格、商业原则,以不优于对非关联方同类交易的条件进行;关联交易信息披露的时间和内容是否符合规定,是否存在应披露而未披露的情况。

(五)授信关联方管理方面。农商银行审计部门通过查阅授信关联方信

贷资料,检查贷款是否存在不按本行授信及临时授信批复意见;对随意降低贷款条件或改变贷款担保方式的,贷款担保方式及其他风险防范手续是否与总行会办审批意见完全一致,利率是否按照授信文件及利率批复执行;贷款放款时间是否在总行授信批复期内,是否存在超授信的情况;集团、关联客户是否统一授信。

(六)关联交易监管指标方面。农商银行审计部门通过核实用报监管机构关联交易执行报告,检查本行对一个关联方的授信额度是否超过本行资本净额的10%,对一个关联法人或其他组织所在集团客户的授信额度总数是否超过本行资本净额的15%,对全部关联方的授信额度是否超过本行资本净额的50%。同时,农商银行审计部门通过模型分析,根据审计系统关联法人短期贷款与报表系统发放贷款明细表核实、比对、分析,审查是否存在以“化整为零”“月初发放、月末回收”等方式,规避重大关联交易审批及披露、超监管指标现象。

(作者单位:江苏江阴农商银行)

□ 郑尚军

在党风廉政建设和反腐败斗争中,纪检监察工作发挥着至关重要的作用。纪检监察作为基层党组织中的重要监督力量,肩负着对党员干部进行日常监督、确保党的纪律和规矩得到严格遵守的重要使命。充分发挥纪检监察的监督作用,已成为农村商业银行(以下简称:农商银行)防范金融风险、确保合规经营、抵制腐败现象的关键防线。为提升农商银行纪检监察工作的监督质效,推动党风廉政建设和反腐败工作向纵深发展和持续健康高质量发展提供了强有力的保障。

(一)加强制度建设,规范监督行为。一是制定详细的纪检监察工作细则,明确监督职责、工作流程、工作权限等内容。二是建立科学合理的考核评价机制,将监督工作成效与纪检监察人员的薪酬、晋升等挂钩。三是建立激励约束机制,对监督效果明显的纪检监察人员给予一定的激励,对监督效果不好或未尽职的纪检监察人员给予一定的惩罚。

(二)明确职责定位,强化责任担当。一是进一步明确纪检监察的工作职

责和权限,细化工作任务和目标,确保其监督职责与业务工作相分离,避免职责交叉和重叠。纪检监察应聚焦主责主业,主要负责对本单位党风廉政建设和员工廉洁自律、业务合规经营等方面进行监督检查,及时发现和纠正存在的问题。二是加强对纪检监察的教育引导,使其充分认识到监督工作的重要性和紧迫性,增强其责任意识和担当精神。

(三)加强培训学习,提升监督能力。一是制订系统的培训计划,定期对纪检监察人员进行业务培训。培训内容应涵盖纪检监察法律法规、金融业务知识、监督检查技巧、案件查处等方面,通过集中授课、专题讲座、案例分析、实地调研、学习交流等多种方式,增强培训效果,提高其对职责使命的认识和理解,切实履行好监督职责。二是鼓励纪检监察人员自主学习,加强对新知识、新技能的学习和掌握。为纪检监察人员提供必要的学习平台,如订阅纪检监察报刊、开通在线学习课程等,支持其参加上级纪检监察部门组织的业务培训和交流活动,拓宽视野,提升能力。三是建立纪检监察跟班学习制度,定期选派纪检监察到上级纪检监

察部门或其他先进单位进行跟班学习,参与实际工作,积累工作经验,提高业务水平。同时,加强对纪检监察培训效果的考核评估,将考核结果与个人绩效挂钩,确保培训取得实效。

(四)创新监督方式方法,提高监督效率。一是深化技术应用与监督创新。随着信息技术的飞速发展,大数据、人工智能等新兴技术在纪检监察领域的应用前景广阔。可以探索建立纪检监察大数据平台,整合各类信息资源,为纪检监察提供更全面、准确的数据支持。例如,通过对财务数据、行政审批数据等进行分析,及时发现潜在的违纪违法问题线索;同时,利用人工智能技术进行风险预警,提高监督的及时性和精准性。二是利用信息系统对本单位的业务数据进行查询、分析和比对,及时发现异常情况和潜在风险,为监督工作提供有力支持。三是开展专项监督检查。针对农商银行经营管理中的重点领域、关键环节和突出问题,农商银行纪检监察部门要组织开展专项监督检查,制定详细的检查方案,明确检查内容、方法和步骤,确保专项检查工作时,避免内部人情干扰,提高检查的公正性和客观性。三是强化

日常监督与内部审计及业务条线部门的协同配合。要建立纪检监察与内部审计及业务条线部门的沟通协调机制,定期召开联席会议,共享监督信息、审计成果和业务条线信息,形成监督合力。同时,借助内部审计和业务条线部门的专业力量,对一些重点业务、重点人员和风险领域进行深入监督检查,提高监督工作的质量和效果。四是探索引入外部监督机制。要加强与监管部门、公检法、社会媒体等的沟通联系,主动接受外部监督;通过外部监督,及时发现农商银行在经营管理中存在的问题和不足,督促其整改落实,提升整体管理水平和风险控制能力。

(五)建立健全沟通协调机制,形成监督合力。一是加强纪检监察与上级纪检监察部门之间的沟通联系,建立定期汇报制度。纪检监察人员应定期向上级纪检监察部门汇报本行单位监督工作开展情况、存在的问题及工作建议,及时请示和报告重大事项。上级纪检监察部门要加强对纪检监察工作的指导和支持,及时传达上级有关精神和工作要求,帮助解决工作中遇到的困难和问题。二是完善纪检监察与本行其他部门之间的沟通协

近年来,我国商业银行同质化竞争不断加剧,加之利率市场化、金融科技的影响和金融准入门槛的逐步放开,以及宏观经济趋势下行、需求萎缩,商业银行在业务发展过程中,面临内部和外部双重考验。而商业银行支行作为营销终端,是直面客户、直面市场的载体,需要以良好的姿态和过硬的实力迎接压力和挑战。在此过程中,作为商业银行支行行长,不仅要发挥好领导者、主心骨的作用,更要发挥好“首席营销员”的作用,以自身的专业优势和经验积累带领和管理好支行的业务发展。

在商业银行,支行行长既是“把方向、管大局”的管理者,也要成为引领、推动业务发展的“首席营销员”。本文立足商业银行支行行长的职责,重点论述商业银行支行行长如何做好“首席营销员”。

(一)围绕战略核心工作,推动支行授信业务发展。一是要发挥好支行行长的“船长”作用。作为商业银行支行行长,需要围绕授信业务,在支行工作会议上与各业务经营部门签订目标责任书,分解落实授信营销目标责任,并完善考核办法,强化全员营销考核,促进业务竞争和发展;同时,要经常参加营销团队的晨夕会议,分析了解营销人员工作进展情况;定期组织业务部门负责人和营销人员会议,对支行授信业务营销进行科学安排和部署。二是要发挥好支行行长的“舵手”的作用。商业银行支行行长要为支行提供正确的营销方向,一方面,紧密结合当地政府、监管部门相关政策要求,强化对制造业的客户挖掘,加大对新兴生产服务业、物流、环保服务等产业的客户营销;另一方面,以助推乡村振兴为契机,进一步下沉资源,坚持错位经营与“做小做多”,组织员工深入乡镇挖掘客户资源,拓展“三农”业务,与大型银行展开错位竞争。三是要发挥好支行行长的“先锋”作用。商业银行支行行长要率先做好营销工作,带头并发动各部门广泛开展进企业、进园区、进商户、进乡镇营销活动,充分运用线上和线下渠道组织开展授信业务产品宣传,扩大品牌知名度;并带领团队为客户制定差异化综合服务“套餐”,增强支行竞争力;同时,不断放大服务效率优势,提升差异化、特色化经营水平。

(二)带领支行实现储蓄存款业务和理财业务高质量发展。存款是立行之本,也是支行业务工作的一个重点和难点。针对支行的实际,作为商业银行支行行长,一是要坚持把存款营销作为工作的重点,加大考核奖惩力度,发动全员营销,有效实现储蓄存款的增长;具体实施过程中,要建立营业部这个主阵地,要求业务部门及营业部通过策划相关的节庆主题活动,带动厅堂人气聚集,吸引老年群体办理开卡、存款和手机银行业务。二是要发挥自助银行“第二阵地作用”。商业银行支行行长要努力提高自助银行的运营效率,强化对自助银行服务人员的服务考核,发挥自助银行在手机银行开户和存款营销方面的力量,确保自助银行开卡量和存款余额实现显著增加。三是要为支行全员定指标、下任务。商业银行支行行长要通过严考核,推动全员营销,并组织各条线员工走进社区、公园等人流密集区域开辟“第二营销战场”,密集开展存款营销活动,切实拓展存款大户;同时,加大代发工资营销力度,把代发工资作为存款增长、培育客户群的有力渠道。四是要不断提升理财业务的自身拓展能力。在理财业务方面,作为商业银行支行行长要进一步提升通过提高渠道利用率,推动理财业务规模增长;充分发挥营业部“坐销”和营销员“行销”两大渠道,在厅堂营销和多样化获客上进一步加强营销力度。为进一步推动全员营销,商业银行支行行长要采取有效的考核激励政策,激励全员营销,切实提升员工贡献度;同时,开展组合营销,不断增强客户依存度,拓展基础客户群体。

(三)当好“首席安全员”,做好支行风险防范。工作中,作为商业银行支行行长,既要做好“首席营销员”更要做好“首席安全员”。为此,作为支行行长,在带领业务发展过程中,要严控信用风险、控制增量风险、重视客户来源审查,积极推动贷款结构调整;对异地县区、偏远乡镇部门贷款客户加强准入管理,引导客户经理对部分贷款的担保结构进行调整,进一步从源头控制风险,从而有效缓解行业区域性风险较为集中的现状。同时,商业银行支行行长要强化风险调查与评估技术应用,进一步从源头控制风险;在化解存量风险上,要定期召开逾期清收会议,采取“一户一策”和“一厂一清”和“一厂一清”的方式,确保逾期清收工作能够取得良好成效。此外,商业银行支行行长要严控操作风险,全面加强业务排查,强化员工教育,对发现的案件线索深入排查,及时抓好整改。

(四)当好“首席营销员”,推动队伍高质量发展。作为支行行长,另一项重要任务就是带好员工,加强团队建设,切实培养和造就一支作风过硬、业务素质高的营销队伍。为此,在日常工作和生活中,商业银行支行行长要作好表率,做各项工作的带头人。一是做业务发展的带头人。按照“首席营销员”的要求,在存贷款营销上,商业银行支行行长要始终坚持带头营销,作好表率。二是做严格管理的带头人。在抓好业务发展的同时,商业银行支行行长要切实加强管理,保证全行信贷资产和员工队伍安全。三是做总行文化的传承人。商业银行支行行长要以求真务实作风带头执行制度,带头不断学习、带头真抓实干,充分发挥“以上率下”的作用,坚持从我做起,用自己的实际行动赢得下属的学习与效仿,努力在全行营造积极向上、务实苦干、风清气正的良好风尚;并从团队建设、案防纪律、考勤制度、安全保卫、党团工会等方面强化团队建设与管理,提升综合管理水平,加强员工日常的考核管理,不断提升队伍的执行力和管理效率。四是做青年员工的引路人。支行事业要想可持续发展必须有“新鲜血液”不断补充,必须有一支朝气蓬勃、昂扬向上的队伍。为此,作为商业银行支行行长,要以培养接班人的责任感,强化中层干部培养,积极引导他们开阔视野,梳理职业规划。

(作者单位:江苏宜兴农商银行)

# 有效发挥农商银行纪检委员监督作用

调机制,并建立工作联动机制。纪检委员要与其他部门密切配合,加强信息共享和工作协作;在开展监督检查工作时,要与相关部门共同制定检查方案,联合开展检查工作,形成监督合力。同时,其他部门要积极支持纪检委员的工作,主动接受监督;在监督检查工作中,要创造条件。三是建立纪检委员之间的交流平台,加强工作经验交流和信息共享。可以通过召开座谈会、经验交流会,建立工作群等方式,促进纪检委员之间的沟通交流,互相学习借鉴先进经验和做法,共同提高监督工作水平。

(六)完善考核评价与激励机制,激发工作积极性。一是建立科学合理的考核评价体系,对纪检委员的工作进行全面、客观、公正的考核评价。考核指标应包括监督工作开展情况、发现问题和解决问题的能力、廉政教育效果、员工满意度等方面,通过定性定量考核指标,确保考核评价的科学性和准确性。二是丰富考核方式方法。采取日常考核与定期考核相结合、自我评价与组织评价相结合、上级评价与群众评价相结合的方式,全面了解纪检委员的工作表现;同时,要注重考核结果的运用,将考核结果与纪

委员的绩效奖金、评优评先、职务晋升等挂钩,对工作表现优秀的纪检委员给予表彰和奖励,对工作不力的纪检委员进行问责和调整,激发纪检委员的自律意识和责任担当。三是建立健全激励机制,充分调动纪检委员的工作积极性和主动性。对在监督工作中表现突出、为防范金融风险和推动党风廉政建设作出重要贡献的纪检委员,给予一定的物质奖励和精神奖励。同时,要关心关爱纪检委员的成长进步,为其提供更多的发展机会和平台,激发其工作热情和创新精神。

(七)强化心理干预与教育引导,提升抗压能力。在监督工作中,农商银行纪检部门不仅要注重制度建设和技术应用,还要关注被监督对象的心理状态。可以引入心理干预机制,对在违纪风险的党员干部进行心理疏导和教育引导。例如,通过开展心理健康讲座、心理咨询等方式,帮助党员干部树立正确的价值观和职业观,增强廉洁自律意识。此外,要加强纪检委员自身的心理支持和培训,提高其对工作压力和复杂情况的能力。

(作者单位:四川岳池农商银行)

# 商业银行支行行长如何当好「首席营销员」

□ 任晨曦