

加强思想政治工作和队伍建设 推动农商银行高质量发展的思考

□ 刘智泉

思想政治工作和队伍建设是建设农商银行企业文化的重要举措,而其与推动农商银行高质量发展之间存在着相辅相成、相互促进、不可分割的关系。二者互为发展、互为促进。在激烈的市场竞争中,农商银行必须结合自身业务发展目标和工作思路,不断改革创新、改进思想政治工作 and 队伍建设的针和方法,提高思想政治工作和队伍建设的实效性,推动自身高质量发展。

加强思想政治工作和队伍建设 推动农商银行高质量发展的必要性

(一)思想政治工作和队伍建设对于农商银行高质量发展的促进作用。加强农商银行企业文化建设,就必须突出思想政治工作和队伍建设的针对性。作为一个企业,农商银行任何政策、措施的出台,都要以其思想政治工作和队伍建设先行;通过做好宣传和引导,充分调动农商银行干部员工的积极性和创造性及创新力。只有当员工真正感受到自己是农商银行的主人时,才能把全部的积极性、创造性尽情地发挥出来。面对当前严峻的市场竞争,农商银行必须把思想政治工作和队伍建设与企业文化融为一体,通过文化建设活动等各种丰富的载体,把正确的价值观念灌输给每一名干部员工,使农商银行的管理系统、环境系统和人际关系达到最大限度的和谐协调。

(二)农商银行发展与思想政治工作和队伍建设的不可分割性。企业文化建设离不开思想政治工作和队伍建设。而思想政治工作和队伍建设是农商银

行业务工作和其他一切工作的生命线,其主要内容是调查、发现并解决广大干部员工日常生活、业务工作中出现的各种问题。农商银行要通过加强员工的思想教育、端正员工的工作态度,提高其工作主动性和积极性;同时,要加强全体干部员工的道德教育,增强其遵纪守法的意识,提高农商银行的竞争力和发展潜力。

(三)思想政治工作和队伍建设是农商银行发展的思想保证。企业文化对于农商银行员工具有强大的凝聚力、感召力、引导力和约束力。优秀农商银行企业文化,着力于打造和营造一种凝聚人心的正能量氛围,教育引导员工树立主人翁意识、民主意识、创新意识、奉献精神,而这四种意识的形成才是营造团结紧密、自立自强的员工队伍的根本。

农商银行思想政治工作和队伍建设存在的问题

(一)管理层对思想政治工作和队伍建设的重视程度不够。面对激烈的市场竞争,部分农商银行管理层往往把工作重心和注意力大量转移到经营管理和业务发展上,对思想政治工作和队伍建设这种工作量大、见效缓慢且成效不明显的工作重视程度不够,致使思想政治工作与队伍建设未能被置于关键位置加以推进和落实。

(二)思想政治工作人员素质不够高。受内部与外部因素共同影响,部分农商银行管理层对思想政治工作和队伍建设缺乏应有的重视;同时,整个社会层面对于此类工作的人才需求相对匮乏,进而致使农商银行思想政治工作和队伍

建设领域的高素质人才出现极度短缺的状况。此外,农商银行大多数思想政治工作和队伍建设工作人员并非专业人才,基本是“半路出家”,未受过正规、系统的培训,对于国家的政策、社会形势以及广大干部员工思想意识的变化情况把握得不够全面、不够透彻,上传下达能力不够。

(三)未设置专门的政工部门。受客观因素等影响,大多数农商银行并未建立专门的政工部门,也没有专职从事政工工作的人员,而是由相关人员承担部分职能;对思想政治工作和队伍建设工作也没有专门的文件规定,缺乏规范的工作程序、考核机制、责任追究制度等。与此同时,在思想政治工作和队伍建设方面可借鉴的经验很少,农商银行相关岗位人员只能在具体的工作实践中摸索,思想政治工作 and 队伍建设工作很难做到与时俱进。

加强思想政治工作和队伍建设 推动农商银行高质量发展的思考

(一)提升对思想政治工作和队伍建设的关注度。农商银行应高度重视思想政治工作和队伍建设的重要意义,高级管理层要以身作则,不断加强政治理论学习,深入学习并引入先进的思想政治工作和队伍建设管理理念,提升思想政治工作 and 队伍建设能力。

(二)全面抓好思想政治工作和队伍建设。农商银行要建立思想政治工作和队伍建设专职部门岗位发展规划,激发广大干部员工从事思想政治工作和队伍建设的积极性和主动性。农商银行要完善人才引入、选拔机制,选用理论素质高、业务能力强的青年员工从事思想政治工作

和队伍建设工作;同时,制定梯队人才培养实施计划,并完善学习培训制度,提高思想政治工作和队伍建设工作人员的综合素质。

(三)进一步完善思想政治工作和队伍建管理制度。农商银行要进一步明确相关岗位的工作职责和权责范围,使思想政治工作和队伍建设的开展有章可循、有法可依;同时,要建立并完善监督考核机制,加大对思想政治工作和队伍建设的监督力度,确保思想政治工作和队伍建设有序开展。

(四)以加强思想政治学习培训提高人员综合素质。农商银行要进一步加强全员思想建设,加强政治理论学习;同时,联系工作实际,组织学习金融知识和相关法律法规等,提高员工综合素质;组织党员干部观看反腐电教片、参观革命基地等,引导其坚定理想信念,提高其廉洁自律和拒腐防变能力;组织向共产党员楷模学习,牢固树立正确的世界观、人生观、价值观和权力观、地位观、利益观。

(五)以党建工作为抓手推动农商银行高质量发展。农商银行要坚持以人为本,强化“五大家园”建设,推动思想政治工作和队伍建设,增强党支部的凝聚力、向心力和号召力;积极开展“党员亮身份”“业务先锋岗”“业务大比武”等活动,引导全员创先争优,为高质量发展“护航”;同时,通过结对帮扶、业务竞赛、岗位练兵、技能考核等活动,提升全员业务素质。此外,农商银行要积极组织各类文体活动,使广大干部员工在参与活动中受教育,在活动中增强组织观念和党性意识,提高业务营销和优质服务效果,更好地推动农商银行高质量发展。

(作者单位:山东乳山农商银行)

优化农商银行押品管理的路径

□ 孙武栋 贡玉婷

农商银行作为立足地方、服务“三农”与中小微企业的区域性法人银行,其信贷业务的健康可持续发展高度依赖稳健的押品管理体系。押品作为风险缓释的重要手段,其管理有效性直接影响农商银行资产安全。目前,农商银行在押品准入、价值评估、权属管理、动态监控及系统支撑等方面存在一定短板和风险隐患。本文通过系统梳理审计过程中所发现的问题,结合实际情况有针对性地提出审计建议,积极推动相关问题的整改落实,对农商银行进一步夯实风险防控基础,实现高质量发展具有至关重要的意义。

押品管理的主要问题

(一)押品价值评估机制失灵。部分农商银行关键风险集中于估值程序缺失、方法不当及动态管理失效,导致风险缓释能力不足,具体表现为:一是价值评估流程缺失,依赖历史估值,审核缺位,结果公允性不足;二是重估机制不健全,评估超期,价值高估致风险缓释能力下降。

(二)押品存续期风险管控薄弱。押品存续期管理在权证管理与系统控制中存在两方面缺陷,可能导致管控漏洞引进而发操作风险,具体表现为:一是权证管理不完善,主要为权证管理不完善,信息更新滞后,系统登记与实物不符;二是系统控制薄弱,主要为押品异常监测与预警滞后,难以及时响应查封、ST等风险。

(三)贷款风险管控缺位。贷前调查、押品担保管理以及资金用途监控等方面存在不足,具体表现为:一是资金用途监控不力,贸易背景存疑;二是贷前调查不实,押品权属与变现能力评估欠缺;三是集团风险识别不足,预警与响应滞后,未能识别关联担保追加股权质押等集团贷款的重大风险。

优化路径与建议

(一)健全押品估值管理体系,夯实风险缓释基础。一是完善评估制度与流程。农商银行要制定分层分类的押品价值评估实施细则,明确各类押品的准入评估和重估方法、频率及触发条件,针对特殊押品的估值强制引入外部专业评估机构参与押品估值。二是建

立独立审核与验证机制。农商银行在评估流程中设置独立的审核岗位,负责对评估报告、估值方法的合理性及参数选择的审慎性进行交叉复核,确保评估价值的公允、客观和准确。

(二)强化押品全生命周期管理,提升系统管控效能。一是规范权证管理操作流程。农商银行要完善权证“办—管—销”全流程管控机制,明确部门职责与时效,对权证状态与信贷流程进行关联,落实双人复核与定期盘点机制,确保系统状态、实物权证与登记信息三者完全一致。二是优化押品管理系统功能。农商银行要升级系统功能,实现对他项权证状态的系统自动提醒与流程驱动式管理,通过完善预警模块、整合多源数据,实现对押品异常情况的实时监控与自动预警;同时,强化移动端对押品进行定位、视频采集并上传,确保核查可追溯。此外,要完善押品相关的数据联动,确保业务额度信息准确、完整且与实际匹配,建立额度使用情况的自动监控与报告机制,防止风险敞口失真。

(三)强化尽职调查与贷后监控,筑牢风险防控屏障。一是做实押品尽职调查与持续评估。贷前,农商银行要通过

尽职核查押品的权属状态、在先抵押、查封等情况,定期评估抵押物的物理状态、功能损耗、市场变现能力及法律环境变化,审慎评估和调整抵押率。二是强化动态重估与风险预警。要强化科技手段应用,优化押品价值持续监测系统功能,通过对接外部数据源,对押品价值进行动态跟踪;同时,对价值波动大或跌破阈值的押品,进行系统自动预警并触发重估或追加担保措施,并及时采取压缩敞口、追加担保、提前回收等化解措施。

案例延伸与思考

押品管理作为信贷风险防控的“压舱石”和数字化风控体系的关键环节,农商银行应以此为契机,推动押品管理从静态备案向动态监控、从人工监管向智能预警彻底转型;同时,通过内审职能前移,从“事后发现者”转变为“数字守门人”与“规则校验者”,推动建立“制度严谨—系统联动—数据贯通—智能预警”的押品全周期闭环管理体系,最终真正实现风险的可视、可控与可追溯,为农商银行信贷资产安全与高质量发展提供坚实支撑。

(作者单位:江苏江阴农商银行)

农商银行如何构建综合监督体系

□ 谭夏媚

在金融改革持续深化、监管要求日趋严格、内部风险复杂多变的背景下,传统的、条块分割的监督模式已难以满足农商银行稳健经营与高质量发展的内在需求。构建一个覆盖全面、职责清晰、协同高效、问责有力的综合监督体系,不仅是应对内外部挑战的必然选择,更是农商银行提升公司治理水平和核心竞争力的战略举措。本文就农商银行构建综合监督体系、提升监督质效提出对策建议,为农商银行的高质量发展保驾护航。

深刻认识构建综合监督体系的必要性和重要性

(一)构建综合监督体系是强化合规管理、提升风险防控效能的必然要求。农商银行服务对象广泛,业务地域性强,面临的信用风险、操作风险、声誉风险、道德风险等更为隐蔽;单一、事后、的审计监督或面上的合规检查往往存在“视角盲区”,难以洞悉事情全貌以及深层次问题。农商银行通过构建综合监督体系,能够整合合规、审计、纪检乃至业务部门的监督力量,实现风险信息的共享与交叉验证,形成“事前防范、事中控制、事后监督”的完整闭环,显著提升风险识别、预警和处置的前瞻性与精准性;同时,通过强化违规问责,共同构筑“不敢违规、不能违规、不想违规”的有效机制,确保各项经营活动

当前构建综合监督体系 面临的主要困难与挑战

(一)部门职责存在“交叉与空白”,协

同基础薄弱。农商银行合规、审计、纪检等部门在法律法规、职能定位、工作方法上存在差异:合规部门属于第二道防线,侧重于事前控制;审计部门属于第三道防线,侧重于事后评价;纪检部门属于党内监督部门,侧重于执纪问责;三者监督侧重点不同。但在实际工作中,这容易导致职责交叉或监管真空现象的出现,甚至产生“谁都不管”的监督空白地带。一旦农商银行缺乏对职责的明确界定以及有效的衔接机制,便极易引发信息壁垒、重复检查或推诿扯皮等一系列问题,最终难以形成强有力的监督合力。

(二)信息壁垒未打破,监督数据“孤岛化”。目前,大多数农商银行信息科技力量薄弱,数据以手工台账记载为主,普遍缺乏统一的监督信息平台,合规监测的异常、审计发现的疑点、纪检收到的信访举报等信息均散落在各职能部门,数据独立成体系,难以及时、全面地在部门间流转和会商,影响了其监督的及时性和有效性。“数据孤岛”问题成为制约农商银行协同监督的瓶颈,如在开展经济责任审计时,审计部门需要向合规、纪委等部门调阅被审计对象涉及的案件、信访投诉、行政处罚等方面信息;又如检查发现员工信贷业务违规情况,需向涉及部门了解该员工历史违规情况、履职情况等,不仅浪费时间,还可能因数据口径不一影响监督结论准确性。

(三)监督成果运用不足,问责震慑效

应有限。当前,大多数农商银行的合规案防检查、审计监督、纪检调查等各类监督工作虽能形成独立报告,但往往处于“各自为战”的状态,未能实现报告内容、问题线索、整改要求的有效贯通与深度融合;不同报告中的数据信息缺乏共享机制,问题定性标准不统一,导致跨部门、跨领域的关联性数据割裂看待,难以形成全链条的问题画像与整改合力,未能深入追究管理责任,监督责任乃至廉洁责任,导致问题整改“头痛医头、脚痛医脚”以及同类问题屡查屡犯,削弱了监督的权威性和威慑力。

(四)专业能力不匹配,复合型人才匮乏。当前,农商银行监督队伍中,既精通审计专业方法、又深入熟悉合规管理和风险防控及纪检监察工作逻辑的复合型人才尤为稀缺。这类人才需同时具备财务审计的专业性、合规风控的前瞻性、纪检工作的严谨性,还要能够跨多领域知识融会贯通,农商银行急需此类人才以应对复杂多样的监督场景。由于农商银行审计监督人才的短缺直接导致其综合监督工作难以形成跨领域的监督合力,既无法充分触及各业务环节的深层风险,也难以实现对复杂问题的全面洞察与系统破解,最终限制了综合监督的覆盖广度、挖掘深度与实际成效。

建立综合监督体系的对策

(一)明确职责定位,构建协同联动机

当下,作为服务“三农”与小微经济的主力军,农商银行正面临着业务模式线上化、风险形态隐蔽化、员工行为多元化等多重挑战。如何将制度要求从“纸面条款”转化为员工的“行为自觉”,如何将分散的风控点串联成“无懈可击”的防御网络,成为农商银行适应新监管环境、防范系统性风险的必答题。面对这一时代课题,笔者结合多年农商银行管理经验与基层实践观察,以“望闻问切、立定核用、疏堵引育”为核心的“四字工作法”员工行为管理体系,推动农商银行员工行为管理从被动应对向主动防控、从粗放式向精细化转变,为农商银行摆脱员工行为管理困境提供可复制、可推广的解决方案。

深植厚壤,精准排查 “望闻问切”构建全方位监测体系

“望”之有术:构建风险“画像”,实现动态感知。农商银行要用好员工异常行为排查系统,加强预警信息分析,深挖异常行为问题根源;按月汇总系统风险预警信息和日常排查风险信息,形成风险热点分布图,并进行机构、岗位风险排名,实现全员风险“画像”;同时,对风险信息较多的网格及个人进行重点督办提醒,使风险防控关口大幅前移。

“闻”之有道:拓宽信息渠道,倾听各方声音。农商银行要建立多部门参与的监测联动机制,充分利用大数据和审计系统,形成“信息互通、联动监测、齐抓共管”的工作格局;同时,用好电子营业执照、“企查查”“执行信息公开网”、征信系统等平台,定期核查员工异常情况,收集并汇总异常信息,织密管理监督防线。

“问”之有情:深化谈心谈话,传递组织关怀。在方式上,农商银行要推行“网格化+结构化”谈心谈话机制,谈话技巧引入“STAR”法则,让谈心谈话成为有温度的引导与帮扶。在形式上,农商银行要实行“三访、三谈”机制,即新入职员工、员工家庭发生重大变故、出现重大差错时必须家访;员工思想出现波动、发生操作风险事件、客户多次投诉时必须谈话。

“切”之有力:实施分级干预,做到精准施策。农商银行要对异常行为子项设定扣分标准,对员工触发异常行为进行扣分,并建立扣分台账;同时,根据累计扣分和轻重程度分为蓝、黄、红色预警;此外,要根据预警类型启动不同处置程序 and 措施,实施动态监测 and 预警通报。农商银行还要重点关注“五个方面”:员工异常交易、异常行为、异常关系、异常情绪和异常数据。

建章立制,纲举目张 “立定核用”实现标准化闭环管理

“立”机制:完善制度体系,明确管理标尺。农商银行要将员工行为管理纳入合规建设规划,明确制度完善率、合规执行率、问题整改率等量化指标,并建立员工行为排查、管理、问责、评估的闭环管理机制。同时,农商银行要建立风险点、岗位职责、流程管控清单,配套合规手册和操作指南,让员工“看得懂、记得住、做得对”。

“定”职责:压实主体责任,激发管理自觉。农商银行要完善员工异常行为网格化排查管理机制,设立“总行一部门一网点”三级网络,由机关部门负责人担任片区合规督导员,实现“总行统筹、片区督导、网点落地”;同时,探索根据风险预警条数、异常行为个数等指标,将全行网格分为高风险、低风险网格,对高风险网格加大排查频率。

“核”成效:创新考评体系,强化结果导向。农商银行要探索多维度考核评价体系:一方面,加强过程考核,设置排查任务完成率、预警处置率等过程性指标,确保规定动作执行到位;另一方面,加强结果考核,关注“风险发现率”“违规行为发生率”等结果性指标变化。

“用”工具:强化科技赋能,提升管理效能。农商银行要探索开发违规积分系统,实现“线上申报、自动计分、分级预警”;开发移动化、智能化排查管理工具,引入RPA机器人技术,提升排查效率;同时,探索AI行为分析、自动语言处理等新技术应用,让科技成为合规管理的“助推器”。

润物无声,久久为功 “疏堵引育”营造向上向善合规文化

“疏”“堵”结合:宽严相济,张弛有度。农商银行要建立风险信息、行为苗头的收集、评估、处置机制;对于轻微异常问题,由网格组长进行疏导;对于涉嫌违规的线索,转入核查程序;对于需要专业心理辅导的情况,引入第三方专业机构提供援助;对屡查屡犯、同质同类问题的责任人进行差异化问责,并实行“一次预警提示、二次绩效核减、三次待岗培训”等阶梯式惩戒;同时,要设立“合规贡献奖”,形成“奖优罚劣”的鲜明导向。

“引”“育”并举:榜样赋能,教育固本。农商银行要积极开展“合规之星、合规模范”评选活动,做好典型展示、表彰激励,让合规工作者“有面子、有票子”;同时,创新警示教育形式,绘制“风险案例地图”,编发案件警示教育手册,做到“用身边事教育身边人”。此外,农商银行要积极开展“合规文化月”活动,组织案例剖析、合规辩论、情景模拟,让员工在参与中深化认知,营造“人人合规、事事合规、时时合规”的浓厚氛围。

(作者单位:江西宁都农商银行)

以「四字工作法」 深化农商银行员工行为管理

□ 黄立群

综合监督。农商银行要找准深化监督的方向,重点看审计发现的问题有没有违规违纪,合规检查出的缺陷是不是暴露了内控漏洞,把这些作为深化监督的重要方面;审计报告时不仅要反映业务问题,还要关注制度执行和人员行为中的风险点,为合规管理和纪检监督提供靶标。二是加强整改问责联动。农商银行要建立跟踪问题整改、追究相关人员责任的联动机制;将监督结果与绩效考核、评先评优、干部任用等挂钩,增强监督的刚性约束。三是突出组织部门作用。农商银行要加强与组织部门的沟通,将综合监督评价结果作为干部选拔任用、岗位调整、教育培训的重要依据;同时,对于监督中发现的普遍性、倾向性问题,组织部门可牵头从体制机制、人员配备上予以优化。

(四)加强队伍建设,提升综合监督能力。一是营造协同文化。农商银行要通过宣传引导和机制保障,在全行特别是监督条线树立“大监督”理念,倡导开放、共享、协同的工作氛围,破除部门本位主义,开展交叉培训与联合项目。二是引进与培养复合型人才。农商银行在人才引进和内部培养中,要注重选拔具备多领域知识背景和技能的员工,并将其充实到监督队伍中。三是组织合规、审计、纪检人员相互学习专业知识和工作方法。农商银行要选派人员参与对方的重点项目,在实践中培养复合视角。

(作者单位:广东英德农商银行)