



以提质增效为着力点推进农商银行高质量发展——以石首农商银行为例

□ 刘芸

在当前复杂多变的金融环境下,农商银行面临着诸多机遇与挑战。湖北省农信联社理事长冯春在湖北全省农商银行干部大会上强调的“以提质增效为着力点推进全省农商银行高质量发展”,为湖北全省农商银行的未来发展指明了方向。本文以湖北石首农商银行为例,深入探讨以提质增效推进农商银行高质量发展的必要性、实施路径以及关键保障措施,旨在为农商银行的可持续发展提供理论参考。

以提质增效推进农商银行高质量发展的必要性

(一)应对外部挑战的必然要求。当前,农商银行所处的外部环境发生了深刻变化。利率市场化导致存贷利差收窄,对银行的盈利能力构成挑战;互联网金融凭借其便捷性和创新性,吸引了大量客户,分流了农商银行的业务;金融脱媒使得资金绕过银行体系直接在投资者和融资者之间流动,进一步压缩了农商银行的业务空间;同质化竞争则加剧了市场份额的争夺,使得农商银行的利润空间受到挤压。以湖北石首农商银行为例,2025年3月末,尽管该行营业收入同比增长11.41%,但存贷息差严重“缩水”,某乡镇支行3月末存贷息差五年降低了15.8BP。这些数据充分表明,农商银行必须通过提质增效来提升自身竞争力,以应对外部挑战。

(二)解决内部问题的现实需要。农商银行在发展过程中积累了一系列问题,如资产质量有待提升、效益增长乏力、金融风险防范压力增大、负债成本难以控制等。这些问题严重制约了农商银行的可持续发展。因此,全面提升资产质量、增加效益、防范金融风险、控制负债成本等成为农商银行必须站在发展全局深入研究的重大课题任务。以提质增效为着力点推进高质量发展,是解决这些内部问题的现实需要。

以提质增效推进农商银行高质量发展的实施路径

(一)坚持问题导向,增强工作的主动性和针对性。农商银行要组织员工开展调研活动,深入了解业务运营中存在的问题。如石首农商银行今年3月围绕存贷息差收窄等问题,开展调研活动10

余次,通过调研能够准确把握问题的本质和根源,为解决问题提供依据。同时,农商银行要采取有效措施,针对发现的问题,制定具体解决方案。例如,针对存贷息差收窄问题,石首农商银行今年先后3次调整存款利率,确保定价科学、精准,有效缓解了息差压力。

(二)以目标为引领,增强工作的前瞻性和方向性。一是坚持长短结合。农商银行要统筹好当前和长远的发展目标,抓紧推进已经确定的重点工作,争取早见成效;既要注重短期效益的提升,又要为长期发展奠定基础。二是坚持软硬结合,在硬件方面,农商银行要加快厅堂智能化改造、全能示范化网点建设,提升客户体验和服务效率;在软件方面,深化体制机制创新,以控制成本、提高利润为核心优化金融服务,提升银行的经营管理水平。三是坚持内外结合。农商银行要统筹好“政银企商农”五方合作,整合多种资源,打造示范网点建设新高地;通过与政府、企业、商户、农户等合作,拓展业务领域,实现互利共赢。

(三)以结果为导向,增强工作的务实性和有效性。农商银行要围绕高质量内涵式发展,从控制管理成本和风险成本入手,通过扁平化管理向机构要效益,简化审批流程,提高人均管贷户数、提升办贷效率向效能要效益,做大做优客户规模向规模要效益。例如,通过优化组织架构、加强内部管理,提高人均管贷户数和办贷效率,实现机构和效能的双重提升;同时,注重客户规模的扩大和优化,通过拓展客户群体、提升服务质量,实现规模效益。

以提质增效推进农商银行高质量发展的对策

(一)“源头把控”,从规划设计上谋效。“提质增效”是一项系统工程,农商银行要牢固树立“以效益论英雄”的理念,从规划设计阶段就要注重效益。就石首农商银行而言,要围绕《全省农商银行“十四五”发展规划和二〇三五年远景目标》,严把规划和目标重点工作任务落实审查关,以计划任务最优化实现效益最大化;推动从“求规模增速”向“求质量增效”转变,强化经营效益思维,确保各项工作围绕效益目标开展。

(二)“苦练内功”,从降本增效上提效。农商银行要严格费用和工资总额管控,加强资产负债管理,严肃财务纪律;通过强化简易核算,围绕收息率、付

息率、不良率、点均规模、人均利润等指标,用合理的产品计价倒逼网点提率、降本、增效。同时,要狠抓逾欠利息清收,通过建台账、定责任、强激励,做到应收尽收,提升资金使用效率和效益。

(三)“开源节流”,从深度挖潜上增效。聚焦重点领域,农商银行要加大在消费、就业、养老等市场的信贷投放,推进“银医通”等应用,拓展手机银行、扫码支付等业务在重点领域的应用,提升金融服务的覆盖面和便捷性。

(四)“价值创造”,从精细精益上问效。农商银行要完善公司治理,致力于完善公司治理、改革组织架构、优化内控体系、强化财务管理、加强信贷管控、优化人力资源架构;树立“存款讲成本、贷款讲质量、经营讲效益”的经营理念,突出向管理要效益。

(五)“追求卓越”,从提速提标上创效。农商银行要推进“科技兴行”战略,围绕数字化、智能化、平台化、场景化发展目标,创新金融产品,优化金融服务,促进“科技金融”赋能实体发展、服务社会民生。

(六)“防范风险”,从合规务基上保效。农商银行要坚持风险防控与合规建设相统一,点面结合、标本兼治,集中发力抓好风险化解工作,坚决打赢防范化解重大金融风险攻坚战;同时,要加强合规体系建设,让防范合规风险贯穿业务经营始终,确保农商银行安全运行、稳健发展。

(七)“选育用留”,从人才建设上固效。农商银行要强化人才来源优势,让想干事的有机会、能干事的有舞台、干成事的有效位;同时,要注重培养专业化人才,培养一批懂农村、懂农技、懂农活的金融“带头人”。此外,农商银行要在识才上,不唯学历、不唯资历、注重能力;在用人上,倡导“德为前提、能为本位,竞争上岗、绩效评优”,打造人尽其才的良好格局。

结论

以提质增效为着力点推进农商银行高质量发展是顺应时代发展的必然要求,也是农商银行解决现实问题的有效途径。通过坚持问题导向、目标导向、结果导向,从规划设计、降本增效、深度挖潜、精细精益、提速提标、合规务基、人才建设等方面入手,农商银行能够实现高质量发展。在实施过程中,要注重数据支撑和案例分析,及时总结经验教训,不断完善提质增效的措施和方法。同时,要加强与其他金融机构的合作与交流,借鉴先进经验,提升自身竞争力。(作者单位:湖北石首农商银行)

□ 樊红民

在数字化营销蓬勃发展的时代,银行电话营销作为传统且关键的客户触达渠道,本应成为银行与客户间紧密沟通的桥梁,然而,现实情况却是,银行电话营销频频遭遇发展瓶颈,陷入尴尬境地。凌晨响起的贷款推销电话、午休时突兀的信用卡介绍,这些不合时宜的营销行为,不仅严重干扰了客户的正常生活,更让银行电话营销逐渐失去客户信任,亟待进行全面优化与重塑。

现状剖析:银行电话营销的“尴尬”处境

当前,银行电话营销面临着客户体验与营销效果的双重困境。从客户体验角度来看,频繁且不合时宜的电话拨打,已然成为客户日常生活中的一大困扰,必然会引发客户对银行电话营销的强烈反感。

在营销效果方面,“硬塞式”的传统营销方式,未能精准匹配客户需求,往往难以达到预期目标,甚至会让客户对银行品牌产生负面印象,进一步影响后续业务的开展。

原因探究:困境背后的深层因素

银行电话营销陷入困境,主要源于两个方面。

(一)银行考核机制存在缺陷。部分银行对电话营销人员设置了严苛的硬性指标,如规定每人

破局之道:多维度优化策略

(一)减少频次,实现精准触达。银行应合理降低电话营销的频次,对于一些普适性、告知性的内容,如产品信息更新、常规活动通知等,可优先采用短信提醒的方式。以常规优惠活动和产品升级信息为例,通过短信推送,客户能够在方便的时候主动查看了解,既节省了营销人员与客户的沟通时间,又避免了不必要的打扰,有效提高了信息的触达效率和客户接受度。

(二)规范时段,充分尊重客户。银行管理部门需制定严格且科学的电话营销时段规定,坚决避开客户的休息时间。建议选择客户相对空闲且更愿意接受营销的时间段,如工作日的上午10点至11点、下午3点至5点等,以此提升电话营销的接

受度和成功率。

(三)提升质量,注重互动交流。电话营销过程中,要高度注重礼节和互动,营销人员应保持适当的语速,确保客户能够清晰地理解产品信息;并充分尊重客户感受,在获得客户同意后再继续通话,摒弃机械式的话术播报,突出通话重点,保证内容真实、简洁明了,尽量缩短通话时长。

(四)加强管理,强化专业培训。银行应选拔经过专业培训的人员从事电话营销工作,并统一使用客服电话,以此提升营销工作的专业性和可信度。此外,要建立以客户为中心的质效监听反馈机制,及时收集客户需求和意见,深入分析客户反馈,进而不断优化营销策略,提高营销服务质量。

未来展望:技术赋能与营销体系升级

随着人工智能和大数据技术的不断发展,银行电话营销迎来了新的发展机遇。通过深度分析客户行为数据,银行能够精准预测客户需求,并在合适的时间推送个性化的营销信息,实现精准营销,大幅提高营销的精准度和客户满意度。

银行电话营销的优化不仅是提升客户体验的必然要求,更是银行数字化转型进程中的关键一环。在优化电话营销的同时,银行应积极整合线上营销、社交媒体营销等多种渠道,构建全方位、多层次的营销体系。(作者单位:江苏滨海农商银行)

审计工作高质量发展的有效途径——以A省农信联社为例

□ 刘珂

随着对银行业金融机构强监管、严监管的形势日益严峻,作为底子薄、历史包袱重的农信社来说,无疑面临前所未有的压力。审计作为防控风险的“第三道防线”,新形势下如何通过自身高质量发展为农信系统转型发展保驾护航,具有重要意义。本文以新时代对农信社审计工作的新要求为出发点,结合A省农信联社审计工作现状,分析存在问题并剖析原因,提出实现审计高质量发展的有效途径。

当前审计工作存在的主要问题

(一)体制机制尚需完善,审计力量依然偏弱。由于A省农信系统法人行社众多,依靠省联社开展行业审计项目覆盖面小,监督半径长,作用发挥有限。因此,A省农信联社将行业审计工作的重心集中在市级审计中心,并建立了审计中心审计大队,为提高行业审计独立性迈出了重要一步。但受编制限制,市级审计中心审计力量依然薄弱,从数量上来说,一名行业审计人员仅能覆盖一家法行人社;从分布上来说,人员配备也不均

衡,存在与辖内行社数量、业务经营规模、承担审计任务等不相匹配等问题。

(二)审计模式仍需转变,深度、广度有待拓展。受传统审计观念影响,目前在A省农信联社部分审计人员开展审计项目时站位不高、深度不够,数字化审计思维没有完全建立,缺乏审前分析意识。A省农信联社运用传统审计模式,对问题的发生以及症结所在难以从深层次、多角度进行剖析,不能全面客观反映被审计单位经营管理状况,根源剖析不到位,难以以为领导决策层提供行之有效的审计建议。

(三)审计系统亟待升级,审计质效有待提升。A省农信联社审计管理系统上线时间不长,还存在功能不全、监控手段单一、未能覆盖全部业务等诸多问题。目前,A省农信联社各市县级行社日常可使用的临时任务模型与其他商业银行相比差距还较大。其审计管理系统仅具有查询和问题类模型,缺少分析功能,需要通过人脑对全量数据先进行初步筛选和分析,分析的维度和深度无法满足目前审计工作需要。

(四)审计队伍仍需锤炼,担当意识有待增强。受内部审计独立性的制约,在A省农

信联社的审计人员“老好人”思想严重,不敢查问题、不敢说实情、不敢讲真话,怕得罪人,瞻前顾后,在原则问题上轻易让步,“睁一只眼闭一只眼”的现象时有发生,不仅影响了审计质效,还影响了审计的权威性。

实现审计工作高质量发展的有效途径

(一)转变审计职能定位,增强审计的政治属性和政治功能。一是坚持党的领导是做好审计工作的根本。审计部门要深刻了解省联社党委决策部署的出台背景和战略意图,聚焦省联社党委关心关切开展审计监督,主动提升审计的政治性和前瞻性,进而提升审计高度。二是围绕省联社“稳中求进、以进促稳、先立后破”总基调。要锚定高质量发展转型发展的目标任务,不断挖掘审计深度,着力揭示影响农信机构高质量发展的突出问题,把重大风险隐患遏制在萌芽状态。三是持续拓展审计精度和广度。要将政策落实情况纳入审计监督范畴,确保省联社党委的重要决策部署到哪里,审计监督就跟进到哪里,充分发挥审计监督“第三道防线”的作用。

(二)加强审计监督体系建设,提升审

计工作独立性。一是省联社层面,要加快健全完善审计运行体制机制,整合各级审计资源,全面落实“构建集中统一、全面覆盖、权威高效的审计监督体系”这个总要求,充分发挥省级审计大队直查作用,着力揭示重大风险隐患。二是审计中心层面,要统一规范市级审计大队建设,选优配强审计队伍,加强人员考核,通过提升市级审计机构独立性,压实其主动发现问题、揭示风险的责任。三是法人行社层面。省、市两级法人机构要加强对内审工作的指导力度,加强对“三会一层”履职监督的考核力度,同时在制定激发内审人员积极性、主动性政策措施方面下功夫,多措并举,共同促进内审作用发挥。

(三)完善制度建设,提升审计的规范化水平。要加强顶层设计,积极完善农信系统的内部审计制度体系,将规范化制度覆盖立项、实施、报告、整改、考核、管理等审计工作全流程;同时,坚持以制度促规范、以制度促发展,做到“做事有标准、行为有规范”,持续强化审计工作规范流程和质量控制管理,提高审计制度的适用性、连续性和稳定性,不断提升审计工作的制度化、规范化水平。

党的基层组织是党在基层的“神经末梢”和“毛细血管”,是党的全部工作和战斗力的基础。内蒙古自治区农村信用联社(以下简称:内蒙古农信)党委深刻把握新时代党的建设总要求,围绕中心工作、坚持政治统领、上下贯通、精准发力,本着“围绕中心抓党建,抓好党建促发展”的工作思路,全面加强基层党组织建设,打造坚强战斗堡垒,为推动农信事业高质量发展提供坚强组织保障。本文以内蒙古农信2024年度党的建设实践为例,探讨新时代加强基层党组织建设的路径与方法。

坚持政治统领,凝心铸魂抓理论学习

(一)强化理论武装,筑牢信仰之基。内蒙古农信党委坚持把学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想作为首要政治任务,将“党建篇”“民族篇”“内蒙古篇”和“金融篇”作为党支部必学内容,刚性落实“第一议题”、党委理论学习中心组学习、“三会一课”等制度,推动党的创新理论入脑入心、见行见效;同时,通过“五学联动”机制(第一议题领学、理论学习中心组深学、支部集中研学、专家辅导讲学、个人常态化自学),利用农信党校、农信大讲堂等载体平台,持续推动党的创新理论武装走深走实。

(二)深化党纪学习,严明纪律规矩。内蒙古农信扎实开展党纪学习教育,原原本本学习《中国共产党纪律处分条例》,覆盖全系统党员12800余人,形成学纪、知纪、明纪、守纪的浓厚氛围;通过督查检查、年度考核、述职述廉、民主评议考核等方式,压实对763个基层党支部的主体责任,确保党纪学习教育取得实效。

(三)开展群众教育实践活动,凝聚奋进力量。内蒙古农信积极开展“感党恩、听党话、跟党走”群众教育实践活动,组建“北疆农信乌兰牧骑式宣讲团”,深入边境口岸、苏木嘎查、乡镇社区,开展全面、系统、深入的宣讲。2024年,“北疆农信乌兰牧骑式宣讲团”开展宣讲30场次,覆盖2600余人次;其辖内法人机构金融服务宣传小分队宣讲280余场次,覆盖客户群众6000余人次,有效增强了党组织的凝聚力和战斗力。

坚持上下贯通,不断夯实组织基础

(一)选优配强干部队伍,激发干事创业活力。内蒙古农信坚持正确选人用人导向,把干部放在改革化险第一线,信访维稳最前沿、乡村振兴主战场“淬火”历练,推动干部在斗争中锤炼本领、增长才干;同时,畅通干部能上能下渠道,让能者上、优者奖、庸者下、劣者汰成为常态,打造了一支忠诚干净担当的高素质干部队伍。

(二)加强党支部标准化规范化建设,提升组织力。内蒙古农信推动辖内各党支部按期换届,把好党员入口关,做好发展党员工作,指导督导做好党员的日常教育管理、考核和培训工作;同时,举办全区农村信用社2024年度党支部书记(党务工作者)示范培训班,并开展全区农村信用社“两优一先”“最强党支部”评选。2024年,内蒙古农信评选“先进基层党组织”9个,“优秀共产党员”388名,“最强党支部”79个,荣获自治区金融工委多项表彰,有效提升了党支部的组织力和战斗力。

(三)推进党建引领基层治理,形成工作合力。内蒙古农信大力推进党建引领基层组织建设,形成“一级抓一级、抓好本级带下级、大抓基层强基础”的工作格局;推动各级党组织全面过硬,持续整顿软弱涣散基层党组织,切实提高基层党组织领导能力。同时,内蒙古农信开展了“双基联动、双向挂职”活动,选派3500余名党员干部担任“金融村官”“金融助理”,下沉金融服务,积极参与产业帮扶,为做好金融“五篇大文章”贡献农信力量。

(四)实施“星级化”“亮晒比”,创建坚强堡垒“模范党支部”。内蒙古农信把开展“星级化”“亮晒比”、创建坚强堡垒“模范党支部”工作作为2024年“书记项目”,举办现场“擂台赛”2场,全系统共推选产生303个“堡垒党支部”、76个“坚强堡垒党支部”,1个“坚强堡垒模范党支部”,有效激发了基层党组织的创新活力和工作热情。

(五)发挥党员先锋模范作用,服务群众“零距离”。内蒙古农信选派“驻村第一书记”在四子王旗吉生镇驻村参加驻村帮扶工作,协调自治区水利厅出资283万元帮助村民安装自来水管线;并通过消费帮扶的方式,帮助乌兰察布市察右中旗、察右后旗和呼伦贝尔市鄂伦春自治旗桥南村销售农产品,有效解决了群众的急难愁盼问题,增强了党组织的凝聚力和向心力。

坚持精准发力,筑牢廉洁纪律防线

(一)加强督促指导,确保党纪学习教育取得实效。内蒙古农信对辖内基层党支部党纪学习教育情况及时进行督促提醒,注重发挥督促指导作用;通过印发《工作提示》、日常调研、征集意见建议等方式,及时了解工作中的难点和问题,通过分析研判,推动问题解决,确保党纪学习教育不走形式、不走过场。

(二)开展警示教育,筑牢思想防线。内蒙古农信召开了自治区农村信用社党员干部警示教育会,通报系统内违纪典型案例,并由内蒙古农信党委主要负责人讲授专题党课;同时,采取参观廉政教育基地、观看警示教育片等方式,引导党员干部在思想深处不断进行检视和反思,把“他律”内化为“自律”,知敬畏,存戒惧,守底线。

(三)排查廉洁纪律风险,加大廉洁提醒力度。内蒙古农信围绕信贷审批、资产处置、招标采购、选人用人等关键领域和重点环节,开展有针对性的警示教育,坚持守在小处、守住要害;并加大廉洁提醒力度,筑牢党员干部的纪律防线,确保农信系统风清气正。

(四)创新廉洁文化载体,营造崇廉尚洁氛围。内蒙古农信紧扣时代脉搏,讲好新时代的廉洁故事,既注重阵地建设、宣传宣讲、家风家教等传统平台和形式,又适应时代特点,活用网络载体,不断丰富微信公众号、短视频等新媒体的表现形式;推动线下线上贯通融合,让新时代廉洁文化可视、可听、可感、可亲;将新时代廉洁文化建设融入业务经营各个方面,为全区农信系统常态化营造风清气正的良好环境。(作者单位:内蒙古宁城农商银行)

被审计机构进行客观评价,对被审计人员进行精准“画像”,为领导决策和选人用人提供依据,提升审计工作价值。

(六)强化队伍素质建设,打造多领域审计人才。一是以“人才兴审”为理念,全力加强审计队伍素质建设。要推动各级农信机构制定审计人才库制度办法,持续更新充实审计人才库。二是组织各级机构遴选信贷、财务、资金、审计、信息技术等多领域业务骨干,并纳入审计人才库。三是通过审计项目、业务培训、参与重点审计工作等方式,达到以审促学、以审代训的目的,进而培养多业务领域审计的行家里手,为提高审计质效提供人才支撑。

(七)发挥监督合力作用,协同提升审计工作质效。要积极推动构建大监督格局,加强审计与金融监督管理部门、外部审计等监管部门的沟通汇报,接受其业务指导,进一步推进“监审联动”“审审联动”等。同时,要加强审计与内部人事、巡察、纪检等多个部门的协调配合和信息共享,主动推进“巡审联动”“纪审联动”等;通过提高联合监督实效,强化成果共享运用,全面提升监督合力。(作者单位:河北省农信联社)

夯实基础 精准发力

内蒙古农信党的建设实践与探索

□ 丛时林