

关于农信社信贷业务管理的思考

□ 李越

农信社是我国较为传统的一类金融机构。在金融大环境逐渐收紧,金融监管迎来“贴身监管”时代,各项监管政策密集出台的背景下,如何防范化解各类信贷管理方面的问题,已成为农信社目前亟须思考和解决的问题。

农信社信贷业务存在的问题

- (一)经营理念滞后,创新动力不足
部分农信社没有根据自身优势及当地特点因地制宜研发出更多新的贷款品种,多数信贷产品仅为相应政策简单套用所成,限制了贷款效率的实质性提升;在贷款审核阶段尚未引入先进的大数据分析模型,主要依靠信贷人员的判断,客户并未享受更多实质性便利。
- (二)人员素质参差,专业能力欠缺
受制于现实原因,农信社招聘到高学历、能力强的从业人员难度较大;大多数新员工对于银行系统基本的操作流程及需要防范的各类风险认识不足;部分员工思想不够坚定,进而诱发道德风险,给机构经营带来巨大的隐患。
- (三)流程管理粗放,风险防控薄弱
部分农信社股东大会、董事会不能对提出的各项决议进行有效表决,董事会缺乏对战略定位、风险偏好、业务发展等经营重点问题的判断,各利益相关方

未形成正确的治理理念,制衡机制较为薄弱,治理边界不清晰,治理驱动力不足,对于自身的治理状况缺乏清晰认识。
部分农信社贷前调查不到位,未能充分对借款人的信用资质进行深入分析;贷中审查不充分,对贷款中的问题不能充分表达意见;贷后管理流于形式,对借款人的款项使用做不到真实调查。
(四)内控机制松散,治理效能低下
相较于国有银行和股份制商业银行,农信社公司治理体制并不健全,前中后台分离、员工轮岗交流、亲属回避等制度执行不到位的情况,也为操作风险的发生埋下隐患。在大多数农信社,贷款责任追究未能真正落实到位,难以起到真正的震慑作用。
(五)党建引领缺位,融合深度不足
部分农信社干部未能及时领悟党建工作的重要性,导致“重业务、轻党建”的情况时有发生;且农信社绝大多数高管人员身兼行政职务与党组织职务双重身份,未能有效区分二者在履职上的区别,致使党组织的作用不能有效发挥,党建工作的考核与绩效考核脱钩。

农信社信贷业务管理优化对策

(一)更新经营理念,强化创新驱动
农信社要更新旧有的发展理念,改变传统的业务模式,积极主动参与到市场竞争中。

- 一是开发特色产品。农信社应以贴近市场和客户需求为导向,有效应对城乡金融服务新需求,细分金融服务市场,优化贷款流程,提高办贷效率,健全差别化利率定价机制,着力提升产品的针对性和满意度。
- 二是推进数字化转型。农信社应引入大数据风控模型,从被动接受信贷人员片面的信息到利用大数据系统精准识别客户信息,优化线上申请、审批流程、实现“无接触式”贷款服务,提升客户体验与办贷效率。
- (二)夯实人才基础,提升专业素养
一是完善培训体系。农信社应制订符合现有管理制度的员工教育培训体系,进一步增强员工服务百姓、服务小微企业、服务“三农”的意识和本领,并通过考核增强学习培训效果。
- 二是优化激励机制。农信社应健全考评体系,加强对管理行为、运行效能和履职尽责等评价体系的构建;同时,加大对农村和偏远地区网点绩效的倾斜力度,鼓励员工扎根基层,服务“三农”。
- (三)细化流程管控,筑牢风控防线
一是完善信贷制度修订。农信社应根据机构实际情况,结合各方观点进行修订;结合监管部门政策导向,优化贷款业务流程;细化贷款“三查”制度,将“贷前调查、贷中审查、贷后检查”原则切实落实到实际工作过程中。

- 二是严格落实贷款“三查”。农信社要善于运用大数据模型对借款人的经营情况、资金使用情况及时进行追踪,发现资金使用未按照合规要求等情况要及时要求追回信贷资金;在贷款发放流程中严格落实责任人制度,按照“谁发放、谁负责”的形式对贷款进行全流程的追踪;要加大实地走访力度,对于经营出现问题的借款人要及时针对其现状制订相关方案,减少可能出现的贷款损失。
- (四)健全内控体系,强化治理效能
农信社应确保审计人员在员工总数量上达到一定的比例,以满足对于各分支机构日常各类业务的稽核工作;在部门负责人的选任上,应选择具备监管部门准入条件的人员担任;内审部门人员要定期研究监管部门各类文件要求,以便及时掌握监管政策,把握监管方向。
- (五)深化党建引领,凝聚发展合力
农信社应坚持党的核心领导地位,严格落实党委研究作为“三会一层”的决策牵制作用,党委委员要以行政经营的身份参与到机构各项事务的决策中,充分发挥党建工作的引领作用;运用多种思想建设手段,着力实现思想教育和理论学习全覆盖,督促全员严守纪律红线;强化全口径、全流程风险管控,将风险防范作为风险管控的一项重点领域,持续推进业务条线风险管理的标准化建设。

(作者单位:河北省农信联社)

合规之道 执则行远

——探寻农商银行员工行为管理进阶之路

在着战略规划“碎片化”、执行落实“打折扣”、专业能力“有短板”、科技赋能“待加强”等短板问题。

在系统重构中开辟管理新篇

(一)以制度刚性筑牢底线,构建“不敢违”的惩戒机制
农商银行应明确“制度完善率、合规执行率、风险化解率”量化指标,建立“战略规划—年度计划—季度分解”三级落实体系;定期召开合规管理专题研讨会,动态调整合规策略;升级合规审查机制,建立“业务部门初审—合规部门复审—法律顾问终审”三级审查流程;推广“合规风险清单”制度,配套案例警示与操作

指南,让员工“看得懂、记得住、做得对”;重构绩效考核体系,提升合规指标权重,形成“奖优罚劣”的鲜明导向。
(二)以管理精度织密网格,构建“不能违”的防控体系
农商银行应优化合规管理组织架构,设立“总行合规管理部—片区合规督导员—网点合规管理员”三级网络;搭建“员工行为管理数字化平台”,集成风险监控、积分管理、合规学习三大模块,实现“一人一策”精准培训;建立“全方位、全周期、全链条”风险排查机制,从而及时发现苗头性问题,防患于未然。
(三)以文化温度浸润人心,构建“不想违”的自觉生态
农商银行应坚持“党建+合规”深度

融合,以党建“红色引擎”驱动合规建设;着力打造“沉浸式”合规文化场景,让合规文化可见、可触、可感;推行员工关爱机制和“合规导师制”,树立先进典型,培育“不愿违规”的内生动力。
(四)以能力建设强化支撑,构建“专业高效”的人才方阵
农商银行应建立“合规人才库”,选派合规骨干赴先进同业交流学习,选优配强基层网点负责人,将合规意识、风险防控能力作为选拔“硬指标”;构建“分层分类”培训体系,结合实际业务场景对于新员工进行情景模拟培训,明确晋升通道,让合规岗位成为“成长摇篮”而非“边缘岗位”,全面激发人才投身合规管理的积极性。

(作者单位:湖南慈利农商银行)

农商银行国际业务高质量发展对策探索

——基于永康农商银行发展研究

□ 应滔滔

近年来,商业银行传统存贷业务面临多重挑战,国际业务因其低风险、资本占用小、中间业务收入空间大等特点受到重视。作为出口拉动型县域城市,浙江农商联合银行辖内永康农商银行不断提升服务涉外实体经济能力,逐步建立起具有农商银行差异化特色的本外币一体化金融服务和发展策略。

永康农商银行国际业务发展现状

永康农商银行国际业务自 2008 年开办至今,业务品种日趋丰富,形成“结算+融资+避险”的跨境金融服务体系。截至 2024 年末,该行国际结算规模首次突破 8 亿美元,本币结算占比持续提升,外贸企业服务覆盖持续提升;国际业务客群以小微外贸企业为主,业务结构以经常项目项下基础国际结算业务为主。

国际业务发展面临的问题

(一)从外部看,贸易环境具有不确定性。目前,全球经济虽呈现出一定的复苏迹象,但经济增长动力不足,市场需求呈现收缩的态势;同时,国际地缘政治冲突加剧,全球贸易保护主义抬头,出口面临巨大下行压力。
(二)从内部看,该行营销体系有待完善。该行产品体系趋于丰富,但以基础类产品为主,尚未形成具有差异化的竞争优势;“重本币、轻外币”的思想仍然存在,工作人员缺乏本外币联动、国际业务组合产品服务意识和能力;营销队伍专业能力较弱,普遍存在“国际业务知识不足、外汇产品不清楚、方案不会谈”等现象。

国际业务营销策略及举措

永康市是全国闻名的“五金之都”,

外贸企业跨境金融服务需求旺盛;从中央到地方先后出台的各种惠及外贸企业的政策措施也为该行发展国际业务提供了坚实基础。
(一)产品策略
该行着力改善当前以传统国际结算为主的业务结构,持续加大对单证业务、贸易融资、汇率避险衍生品等高收益业务占比,探索开发本外币组合产品。在此基础上,该行基于企业规模、特性、需求和特点,进一步明确金融产品服务方案;全面探索新型离岸贸易、贸易新业态、跨境电商等跨境业务新形态,以匹配客户多样化的金融服务需求。
(二)市场策略
该行着力加强与商务局、招商部门对接,加大资本业务拓展;鼓励企业在国际贸易中采用人民币进行结算,在提升贸易便利性的同时规避汇率波动风险;加强与监管机构、商务局、海关、保险机

构的联系,以及同业境外支付渠道、境内 CIPS 清算合作,着力提高支付效率,补齐自身短板。
(三)客户策略
该行推动国际业务客群分层分类体系建设和管理,运用大数据细化客户分类分层,更精准地捕获外贸企业金融服务需求;评估不同客户群体对价格的敏感度和对服务的认知,并据此制订多样化的金融服务方案,有效增加自身市场份额;积极构建“总行+支行”“产品经理+客户经理”营销体系,加大外汇金融服务线上宣传,持之以恒做好普惠走访宣传,提高外贸企业服务覆盖率。
(四)队伍策略
该行依托差异化分层培训机制,着力打造一支专业化的国际业务人才队伍,为国际业务高质量发展提供强有力的人才支撑。

(作者单位:浙江永康农商银行)

关于农商银行推进党建与业务融合发展的思考

——以远安农商银行为例

□ 张银锋

对于银行业而言,党建与业务融合发展不仅是政治要求,更是实现高质量发展的核心引擎。农商银行作为服务“三农”和县域经济的主力军,更需将党的政治优势、组织优势转化为发展优势,实现党建与经营的同频共振。

思想融合是汇聚高质量发展的强大合力

思想是行动的先导,推动党建工作与业务工作深度融合,农商银行要夯实思想根基,切实增强融合的自觉性。
坚持党的政治建设为统领。农商银行应始终把党的政治建设摆在首位,消除党建“不需抓”“不愿抓”“不敢抓”的错误思想,自觉把党的建设贯穿于农商银行业务发展的全过程。
坚持党的全面领导。农商银行应始

终坚持以党建工作为引领,充分发挥党委“把方向、管大局、保落实”作用。远安农商银行将党委集体研究讨论设置为董事会、经营决策层决策重大问题的前置程序,以确保障的绝对领导地位。
坚持“第一议题”制度。农商银行应严格执行抓落实机制,引导广大党员在学思践悟中不断提高党建工作和业务工作深度融合的思想自觉、政治自觉、行动自觉。

组织融合是打造推动高质量发展的“红色引擎”

农商银行应推进组织体系与业务实际融合,保证工作一贯到底、有效落实。
推进组织覆盖有形有效。农商银行在基层党支部建设上,应着力优化党组织设置,推进党务干部配备优建强。
夯实基层战斗堡垒。农商银行应深入推进党支部标准化规范化建设,不断增强基层党组织政治功能和组织功能。

远安农商银行按季召开党风廉政建设工作会议,以红色基因引领“红色支行”发展。
推进群团组织共建共促。农商银行应发挥群团组织联系群众优势,激发干事动力。远安农商银行积极弘扬“家文化”,组织多门类、多形式的文体活动,不断增强员工幸福感和获得感。

队伍融合是激发高质量发展的内生动力

农商银行要以队伍融合有效促进党业融合,打造一支懂经营、会管理、善抓党建的复合型干部队伍。
发挥党员模范带头作用。农商银行应坚持以“党建为引领,以客户为中心,以奋斗者为本,以业绩论英雄”的企业理念,引导党员攻坚克难、履职尽责。远安农商银行下发《远安农商银行开展“三亮三晒三评三创”活动实施方案》,营造党员带头、你追我赶的“赛马”氛围。

强化典型宣传作用。农商银行要持续开展创先争优活动,以党员典型事迹激励全员为农商银行增光添彩。远安农商银行扎实开展争先创优活动,并对先进党员典型事迹开展多种形式的宣传。

加强党员业务培训。农商银行应着力提高党员干部的业务技能和综合素质和主动性。远安农商银行将党建与业绩大比武、岗位大练兵等活动相结合,激励全体员工立足岗位、创先争优。

载体融合是拓宽高质量发展的新路径

载体是融合的重点。农商银行应不断丰富拓展与农商银行主责主业相契合的实践载体,切实增强融合的实效性。
一是以“党建共建+政银”合作为载体,做好“政银”党建结对,加强与政府职能部门战略合作。远安农商银行先

后与县人社局、农业农村局、退役军人事务局签订战略合作协议,为“政银”合作赢得主动权。

二是以“‘村银’共建+乡村振兴”为载体,深化“党建互联+‘村银’共建+金融村官”整村授信模式。远安农商银行在全市率先实现乡村振兴金融专员全覆盖,其采用的“党委审批+金融选派+组织聘任+乡村履职”金融服务乡村振兴模式获评为“2022 年湖北省社会信用体系建设典型案例”。

三是以“支部联建+普惠金融”为载体,把金融助民举措落到实处。远安农商银行各党支部与村“两委”联合开展多种形式的公益活动,获得当地群众的广泛认可。

机制融合是筑牢高质量发展的根基

机制是实践的保障,需要从机制上

进行系统梳理、全面构建,切实增强融合

的长效性。
健全责任落实机制。农商银行应严格落实“一岗双责”,领导班

子要自觉把讲政治的要求落实到业务工作中,以党建“第一责任”引领发展“第一要务”;党委书记要自觉当好第一责任人,亲自安排部署

各项工作;班子成员要自觉明责、履责、担责。
健全考核评价机制。农商银行应厘清党建工作与业务工作关系,推动党建工作与业务工作同部署、同落实、同检查、同考核,严格落实中央八项规

定及其实施细则,始终保持反腐败高压态势。

建立文化兴行机制。农商银行应将中国特色金融文化与党建精神融合,以企业文化引领激发全员立足岗位、干事创业的良好

氛围。(作者单位:湖北远安农商银行)

以高质量党建引领审计业务高质量发展

□ 祝国军

以党建为引领,持续强化审计队伍建设

(一)持续强化党建引领业务

1.加强政治理论学习,推进思想政治建设。该中心通过“三会一课”等活动不断加强党的理论知识学习,以考核加分的形式鼓励全体人员自学党建知识;根据党中央发布及省联社下发的各类党务知识,及时组织全体党员学习;创造便利条件鼓励全员考取各种证书、通过在职教育提升学历水平。

2.强化纪律教育学习,营造风清气正氛围。该中心积极构建“三关三落实”廉政建设机制,从认识上落实廉政建设的“第一关”;在项目安排时落实回避原则,提高审计独立性 & 权威性,从组织上落实廉政建设的“第二关”;践行廉政监督员机制,从机制上落实廉政建设“第三关”。

3.围绕省联社党委中心工作,发挥党员先锋模范作用。该中心加强理想信念教育,持续强化理想信念教育,不断提升审计情怀,塑造职业精神,提高专业能力;党员带头攻坚克难,发扬“特别能吃苦、敢于打硬仗”的精神,涌现出一幕幕争分夺秒干好工作的感人情境。

(二)驰而不息抓党风廉政建设责任制
该中心时刻把党风廉政建设“两个责任”记在心上、扛在肩上、抓在手上,扎实推进党风廉政建设和反腐败斗争。

1.执行政治纪律和政治规矩。该中心结合深入贯彻中央八项规定精神学习教育,坚定拥护“两个确立”、坚决做到“两个维护”,运用审计监督力量确保党中央、省委决策部署和省联社党委工作要求在辖内农商银行落地见效。

2.履行管党治党责任。该中心以提升组织力为重点,持续加强党员队伍建设,组织审计人员参加审计师、经济师、银行从业资格等考试,坚持每月一期精品培训机制,安排从事两年以上的业务骨干开展业务培训,着力提升培训实效。

以审计质量控制为抓手,扎实提升审计能力

该中心严格对照审计标准化要求,设立审计质量督办岗,全流程管控审计项目,全面提升审计项目质量。
(一)严格落实“一个”审计标准模式。该中心持续对标对表审计标准化要求,加强对审计组现场取证的宏观把控和质量管控,提升现场审计工作效能。

(二)严格抓实“双三”质量控制机制。该中心抓实“3 次审计业务会”和“3 轮审计沟通反馈”的工作要求,依托“双三”质量控制机制确保所开展的项目均按照实施方案确定的审计目标、审计重点、审计措施有序开展。

(三)严格压实“四级”质量控制职责。该中心建立“审计组主审—审计组组长—审计质量控制岗—审计中心负责人”四级质量控制职责,压实各层级质量控制责任,降低审计风险。

以审计信息化为支撑,全方位提高现场审计质效

该中心积极践行审计信息化相关工作要求,持续贯彻落实“全面覆盖、突出重点、精准核查、数据先行”审计理念,以审计信息化提升审计质效。

(一)加强业务特征研讨,推动全员建模。该中心根据非现场监测中心下发的共享模型特征,以及中心审计人员研发的模型,按业务、分组别、设层级搭建审计模型库,有效提高审计人员查找模型效率。

(二)开展审计信息化培训,提升审计建模水平。根据业务需要,该中心不定期为全体审计人员开展审计信息化业务培训,切实提升审计人员信息化水平。

(三)优化审计信息化考核,提升审计模型精准度。随着建模数量的增加,该中心逐步完善季度考核中有关建模的考核导向,促进审计人员研发更多贴合审计业务实际的模型。

强化审计课题研究,提升审计智慧化水平

近年来,该中心加强审计重点难点问题研究,制定了与之匹配的制度和实施办法,以研究促进审计业务问题的解决。

(一)提升审计业务智慧化水平。该中心着力从目前的运用 SQL 语言建模跑批数据中发现审计线索转向运用数理统计规律,并依托大数据统计发现深度隐藏的可能风险点。在此基础上,该中心着力对风险点进行深度的线索挖掘,以提升审计智慧化程度、拓展审计深度。

(二)提升审计队伍实用型科研水平。该中心通过强化智慧化培训、内部抓实课题研究等方式,营造浓厚的研究氛围,切实提升审计工作质效。

(三)提升审计队伍党建引领作用。该中心以党建为引领,以实际行动践行党的二十大及二十届二中、三中全会精神,积极发挥“前线尖兵”作用;狠抓审计质量、创新工作方式方法,强化审计队伍建设,以高质量党建有效有力促进审计业务高质量发展。(作者单位:广东省农信联社粤西审计中心)