

整村授信助力乡村振兴的创新与实践

——以屯留农商银行为例

□ 吕文

当前,在金融行业竞争加剧、利差收窄的背景下,农商银行作为扎根本土的金融机构,坚守支农支小定位,推进整村授信工作至关重要。本文以山西屯留农商银行为例,深入探讨其在理念传导、促进执行、过程管控等方面的整村授信实践与探索,旨在为农商银行服务乡村振兴和满足小微企业融资需求提供参考。

理念传导“理论培训+场景演练+落地辅导”

(一)“请进来”,实战演练提升能力。近三年来,屯留农商银行采取“请进来”的培训模式,邀请专业培训机构组织开展整村授信实战演练。培训采用“理论培训+场景演练+落地辅导”的形式,通过培训讲解、流程再造、总结复盘等方式助力乡村振兴工作,并选出2个示范信用村为引领,实现信用体系建设成果的转化,并联动提供差异化服务。截至2024年末,该行已走访175个行政村,筛选“白名单”客户42331户,走访行政村覆盖率达83.73%。

(二)“走出去”,学习先进拓宽思路。为了应对市场形势和同业竞争,该行先后组织分管领导、部室经理、业务骨干等前往江苏、山东等沿海“标杆农商银行”培训,学习其先进经验做法,拓宽经营思路。通过学习,该行结合辖内区域特点,对网点分类进行优化调整,并邀请营销实战专家团队进行辅导培训,覆盖基层各岗位员工。同时,该行27家网点结合各自辖内客户群体制定了“一点一策”营销方案,确保营销活动真实有效。

促进执行“制定制度+明确方法+配套措施”

(一)制定制度,明确工作规划与流程。屯留农商银行在实现服务网点全覆盖的基础上,制定了《山西屯留农村商业银行股份有限公司乡村振兴整村授信2024年—2026年三年规划工作方案》,广泛开展整村授信工作;通过网点每月走访一个村,普惠金融部6个小组下乡核实“白名单”,并指定专人按日监测、

按周排名、按月通报,强化过程管控。该方案明确了工作目标和任务,对辖区内乡镇、工业园区、开发区、街道以及行政村和农户实现了全面覆盖,为整村授信工作的有序开展提供了制度保障。

(二)明确方法,确保数据真实与授信提升。一是在“白名单”数据真实性方面,该行采取了多数数据交叉验证方式,利用当地卫生系统数据、派出所户籍数据、统计局数据、电费缴纳信息等多渠道验证整村户数的准确性。同时,该行责成事业部专人进行电话回访,对“黑名单”客户进行实地调查和电话回访,验证是否把符合“白名单”条件客户放入了“黑名单”。该行还建立了责任追究机制,明确相关人员在筛选过程中的责任,对失职行为进行严肃处理,杜绝造假,保障筛选工作的质量。此外,该行建立了村民反馈机制,为村民提出疑问或反馈提供渠道。二是在提升授信方面,该行采取分类营销方式,挖掘潜在优质“白名单”客户开展优先营销,适当提高其授信额度,简化办贷手续;同时,给予其优惠政策,对当月走访村办理授信的客户给予利率打折,并利用宣传效果转化开展再走访,提高客户主动参与的积极性。该行还结合实际情况不断优化授信的条件,如对有存款的客户进行无感授信等。

(三)配套措施,将科技赋能、产品创新与“人海战术”相结合。一是在科技赋能方面,在网点收集村民信息基础上,该行通过大数据对其历史借贷情况、不良贷款情况等进行分析,并配套开发了“整村授信电子地图系统”,为客户经理进村入户提供科技支撑。二是在产品创新方面,该行坚持“围绕场景找客户、围绕客户找产品”,根据不同时间、不同客户、不同场景,采用灵活营销策略,研发适配对路的信贷产品,持续提升信贷营销质效。针对当地特点、不同群体,该行在重要时间节点“量身定制”针对性强的特色信贷产品,如“收粮贷”“女神贷”“奋斗贷”等产品,满足村民的多样化融资需求。三是在“人海战术”方面,该行发挥点多面广的优势,在每个乡镇都设立了网点,并为每个村配备了管户客户经理,通过人海战术提升整村授信实效。

过程管控“监测+风控+监督”

(一)在具体工作推进方面。屯留农商银行采取了“1368”工作模式,成立屯留农商银行整村授信工作领导小组,由党委书记任组长,分管领导任副组长,村党支部书记、支行行长、条线部门负责人为成员,确保各项工作在党建引领下有力推进、高效落实。同时,该行组建了业务推动组、数据统计组等6个工作小组,采取数据采集、数据筛查等8个步骤,完成全流程整村授信工作。

(二)在过程管控方面。一是健全监测机制,激励员工积极工作。该行指定专人对整村授信推进情况进行过程监督,通过日播报、周排名、月通报,阶段性展示整村授信工作成效。同时,从工资总额中拿出5%参与到绩效考核中,对符合走访标准的客户进行计价、对新增授信到卡的进行计价等支撑激励,充分调动了员工的工作积极性和主动性。二是上线贷后管理系统,加强风险防控。该行建立了差异化风控检测模型,通过差异化分类识别、差异化办贷,实施分级分类管理;从信息、客户、担保情况与信用额度等方面进行综合打分,并分别采取不同的贷后管理措施,增强了客户经理的贷后操作性,提升了贷后真实有效性;同时,注重加强对授信资金的监管和跟踪,确保资金安全。三是常态化开展监督,严防弄虚作假。该行纪委定期采取现场查看、电话回访、调研走访等方式,对信息真实性、完整性进行随机抽查,严防弄虚作假;对不作为、慢作为的网点、部室负责人由分管领导进行约谈,约谈后工作仍不见显著变化的,移交纪检部门予以处理,保障了整村授信工作的真实性和有效性。

整村授信是一项系统工程,是功在当下、利在长远,需要全员参与、全线推进、全面突破。未来,屯留农商银行将继续沿着既定目标,脚踏实地干工作、善作善成抓落实;进一步加强与当地政府、企业等各方的合作,共同推动乡村信用体系建设;不断创新金融产品和服务模式,满足客户多样化融资需求,为乡村振兴和小微企业发展提供更加优质的金融服务。

(作者系山西屯留农商银行党委书记、董事长)

信贷业务风险防控的思考

□ 章佩琪

在金融行业深化改革与经济结构加速转型背景下,信贷风险管理是商业银行稳健经营与可持续发展的关键。本文基于审计发现的问题,从主体意识、制度供给、管理弹性三个维度剖析基层信贷业务风险防控痛点及成因,并提出从人才准入、能力建设、制度供给、流程优化四个维度构建全链条风险防控长效机制,以实现金融机构业务发展与风险管控的平衡。

基层信贷业务风险防控痛点及成因

(一)主体意识层面:风险底线的认知偏差与行为失范。部分金融机构客户经理受绩效考核压力影响,滋生急功近利心态,将短期业务扩张置于风险防控之上;在市场竞争激烈、经济增速放缓的背景下,为完成考核指标,不惜通过“偷工减料”等手段掩盖真实风险。这种行为反映出客户经理底线思维缺失与合规意识淡薄,其根源是金融机构在人才准入与职业教育环节存在缺陷;在人才选拔时,过于注重业务能力而忽视职业操守和风险意识的培养;在职业教育方面,缺乏系统性和针对性的培训,未能使风险意识深入人心。

(二)制度供给层面:规则迭代滞后与环境变化的动态失衡。信贷产品创新与制度更新的“时差”问题日益突出。各金融机构为抢占市场份额加速产品迭代,但配套的审核制度、操作规范未能同步优化,导致旧制度套用新业务的“削足适履”现象。例如,新兴消费金融产品与传统信贷审核框架不兼容,容易形成制度漏洞,为操作风险提供了滋生土壤。

在金融行业竞争日益激烈以及农信系统改革不断深化的背景下,农商银行面临着前所未有的挑战与机遇。作为四川农商银行系统在成都地区唯一的法人机构,四川简阳农商银行在这一改革浪潮中如何推进中后台员工工作转型,提升服务前台的能力和效率,成为实现自身可持续发展助力全省农信系统改革的关键。本文围绕省行“强基固本、开拓创新、提质增效”战略,从作风转型入手,探索农商银行建立中后台服务前台的高效运行管理思路,重点阐述“关心、服务、保障、支撑和联动”五个方面的实施路径。

“关心”的实施方向

(一)意识形态层面。主动关心是一种讲政治、有格局的体现。中后台员工不能仅满足于偶尔问询本条线的事务,被动了解前台工作,而是要将关心作为一切工作推动的前提,持续跟踪了解前后台机构需求,将其作为工作的核心关注点。这需要农商银行条线部门人员具备高度的责任感和使命感,主动担当、积极作为,实现思想认识的转型。

(二)执行落实层面。一方面,中后台部门要及时将总行党委决策部署融合到条线工作计划之中,提升条线指导的专业性、前瞻性和有效性,做到在思想上同心、目标上同向、行动上同步。另一方面,中后台部门要将前台的服务需求与条线部门的改进方向紧密结合,针对前后台机构反馈的问题,提出的建议思考,找到痛点、疏通堵点、解决难点,建立督办机制,限时办结,让前台在中后台有更好的体验感。

壤。这反映出内控体系建设的前瞻性不足,缺乏对市场变化的敏锐洞察和快速响应能力。

(三)管理弹性层面:规模扩张与风险控制的周期性博弈。在业务拓展期,金融机构为冲刺贷款规模指标,在授信额度、准入标准、利率优惠等方面实施阶段性宽松政策,形成“重投放、轻管理”的短期行为。而进入风险管控周期时,骤然收紧的审批政策又导致部分优质客户流失与信贷投放萎缩;同时,不良贷款责任追究的强化,也加剧了客户经理的“惧贷”“惜贷”心理。这种“松一阵、紧一阵”的管理弹性,破坏了风险防控的连续性,诱发了部分人员为维系客户关系而违规操作的道德风险,对信贷资产质量、银行合规文化与市场信誉造成潜在损害。

构建全链条风险防控长效机制的路径

(一)严把准入关口,打造高素质信贷人才队伍。金融机构要建立“多维筛选+动态监管”的用人机制,在准入环节,突破单一资格认证限制,将专业技能考核、职业操守评估、抗压能力测试等纳入客户经理选拔标准,从源头上确保客户经理队伍的专业性与责任感。同时,强化“八小时外”行为管理,通过常态化家访、社交圈监测等方式,及时发现异常行为苗头,将风险防控延伸至员工职业全周期。

(二)深化能力建设,构建全周期风险教育体系。金融机构要建立“常态化、场景化、实战化”培训机制,定期开展政策解读、案例分析与模拟演练,重点提升客户经理对新型风险(如互联网金融风险、产业链金融风险)的识别能力;并通过“以案释纪”“以险促改”等方式,将风险意识融入职业习惯,

确保从业人员在复杂市场环境中能够精准筛选客户、有效把控风险。

(三)强化制度供给,建立动态迭代的规则体系。要坚持“业务发展与制度完善同步”原则,组建跨部门制度修订小组,根据产品创新节奏与监管政策变化,定期梳理、优化信贷管理制度。针对新兴业务模式,金融机构要制定差异化审核标准与操作指引,确保制度覆盖无盲区。例如,针对绿色金融、普惠小微等特色业务,建立专项风险评估模型,实现“产品创新到哪里,制度保障就跟进到哪里”。

(四)优化流程管控,筑牢科技赋能的风控防线。金融机构要以数字化转型为契机,构建“全流程穿透式”管理体系;一方面,全面梳理支行行长与网点负责人的授权权限,运用区块链技术实现审批流程留痕与责任追溯,杜绝越权审批、化整为零等违规行为,因为,区块链技术的不可篡改和可追溯性,能够有效提高审批流程的透明度和公正性。另一方面,金融机构要整合大数据平台资源,建立涵盖企业征信、交易流水、舆情监测等多维度风险预警系统,实时归集风险信息,建立风险客户信息库;通过大数据分析,及时发现潜在的风险客户和风险事件,提前采取防控措施;同时,建立信贷业务常规检查机制,实现周期内贷款检查全覆盖,确保信贷业务合规运营。

信贷风险防控是一场没有终点的“持久战”。新形势下,农商银行需要以审计问题为镜鉴,从“人”的思想根基筑牢“制”的笼子扎紧“技”的手段升级入手,构建覆盖全业务链条、全周期管理的风险防控闭环,在市场环境变化中守住资产质量底线,实现业务发展与风险管控的协同,为转型发展筑牢根基。

(作者单位:浙江黄岩农商银行)

农商银行中后台员工工作作风转型的探索

——以简阳农商银行为例

□ 邓敏

“服务”的提升路径

(一)提高思想认知,强化服务理念。

围绕“以客户为中心”的服务理念,中后台要用心围绕前台转,这样前台才能更好地围绕客户转。前台机构贴近市场和客户,能最先感知到实际需求,反映的问题和建议多是在实践中存在的真实问题和业务难点。因此,中后台员工要多换位思考,充分认识到服务前台机构的重要性。

(二)转变工作作风,提高服务效率。中后台员工要旗帜鲜明讲政治,主动实现“五增五创五明显”的工作目标,即增强主观能动性,创建主动作为部门,使主动作为意识明显提升;增强专业素质,创建学习型部门,使工作作风明显转变;增强办事效能,创建高效型部门,使工作效能明显提高;增强服务能力,创建服务型部门,使服务举措明显优化;增强落实能力,创建务实型部门,使执行能力明显增强,从而全面提升服务质量,营造良好的干事创业氛围。

(三)明确责任机制,增强服务效能。中后台部门要按照省行“九个好”的工作要求,强力推行“一岗双责”、牵头负责、定期学习、求真务实、限时办理、末位淘汰等工作机制,着力解决员工推

诿扯皮、冷眼旁观、搪塞糊弄、拖延散漫的作风问题,全面增强和提升服务前台的责任意识、专业水平和服务效能。

“保障”的实施策略

(一)做好机制保障,起到“润滑剂”作用。要发挥班子成员挂联、中后台条线挂帮的机制效能,形成党委(纪委)、党委办、条线、基层党支部“一级抓一级”的工作格局,确保政令路径畅通,提高工作效率。

(二)做好制度保障,起到“说明书”作用。为有效强化内控管理,要及时更新和优化条线制订的制度办法和实施细则,力争做到标准统一化、行为规范化、方法流程化,为业务开展提供规范性、实操性的指南,降低操作风险。

(三)做好专业保障,起到“参谋员”作用。中后台员工既要主动关心了解前后台工作的困难和痛点,更要从专业角度提供解决思路和意见建议,结合实际优化工作流程,改进工作方式,营造干事创业的良好氛围。

(四)做好后勤保障,起到“勤务兵”作用。中后台员工要关心挂帮支行的业务开展情况,做到常打电话问、常动脑子帮、常到支行看,将“关心”挂在嘴上,“服务”放在手上,“挂帮”落到脚上,夯实工作实效,为

“支撑”的强化方向

(一)强化政策支持。农商银行各条线要第一时间领会省行条线工作指导意见,发挥“把方向、管大局、保落实”作用,为总行党委决策部署提供参考;并结合党委工作安排,制定年度工作推进计划,持续强化条线基础管理,通过OA系统等线上线下管理方式提升条线工作效率。

(二)强化科技支撑。农商银行要紧跟科技发展步伐,加大科技建设力度,持续推进全行数字化转型,大幅提升获客、渠道、产品、运营、风控等方面的数字化管理水平,为前台业务发展提供技术支持。

(三)强化技术支撑。一是以学习培训促提升。各条线要定期开展学习以提升从业人员专业技能水平,并通过系列业务指导培训,不断提高前台人员解决实际问题的综合能力。二是以问题答疑提效率。要对分类梳理工作中存在的问题和解决办法,建立“错题本”等实操手册,起到“曾经遇到的问题不再发生、普遍出现的不重复询问”的效果。

(四)强化人力支撑。从高管到中后台再到普通员工,都要充分发挥

在过去的很多年里,农商银行凭借“点多面广”的人海战术,在竞争程度相对不高的农村市场实现了“跑马圈地”式的粗放发展,并长期占据着龙头地位。然而,近年来,随着大型银行业务不断下沉,农商银行面临着“前有劲敌,后有追兵”的严峻局面。在科技、人才等方面均不占优势的情况下,农商银行的生存空间受到了持续冲击和不断挤压。如何有效突围,实现可持续发展,成为农商银行从业者必须面对的重要课题。本文在深入调研的基础上,对农商银行当前面临的经营困境进行了剖析,并提出了相应的对策建议。

面临的经营困境

(一)员工队伍短板制约发展。一是传统优势未传承发扬。员工缺乏文化认同,对老一辈农信人与客户同吃、同住、同劳动的鱼水之情,以及“三勤、三铁、三水”奉献精神认识不深、感悟不强、实践不够,导致很多服务跟不上,客户被边流失、市场被抢夺。此外,许多年轻员工对农村的风土人情不了解,无法真正融入乡村。二是“躺平”心理蔓延。在当前市场竞争加剧、内部考核打破“大锅饭”的背景下,随着“人口红利”消失,员工普遍感工作压力增大,干劲不足,缺乏拼搏奋斗精神,执行力弱。三是员工合规意识淡薄。受外部环境和内部压力影响,员工思想波动大,异常行为屡禁不止且隐蔽性强,业务流程不规范操作时有发生;重业务发展、轻合规管理的思想仍然存在。

(二)大型银行下沉挤压发展空间。大型银行基于科技水平、资金成本方面的优势和高收益贷款青睐的底气,推出的普惠小微贷款产品利率持续走低,大大超出了农商银行对优质客户的“黏合力”。在新增贷款客户拓展乏力、存量贷款客户不断流失的夹击下,受业务结构单一、长期依赖贷款收入影响,农商银行息差持续收窄,利润空间进一步压缩。

(三)资产质量下行削弱资本积累能力。当前,受经济下行以及粗放粗管模式等因素的影响,加上风险识别、评估和控制能力不足与涉农贷款风险的特殊性,农商银行不良贷款管控压力持续加大,“前清后冒”的趋势没有得到扭转,普遍背上了不良贷款“沉重包袱”,削弱了内部资本积累能力。

(四)公司治理缺乏约束与制衡。农商银行虽然建立了相应制度和明确履职边界、完善激励约束等相关机制,但相比大型银行,其公司治理体系存在“形似神异”等问题,“三会一层”的运作模式更易受乡土文化影响而流于形式。尤其是在关联交易管控上,以及流程制度、运行机制、科技赋能等方面有待进一步加强。

对策建议

(一)以文化引领强化内驱力。一是打造“奋斗者文化”。构建“不让奋斗者吃亏”的绩效考核标准,让有信仰、有本领、有业绩、有规矩、有担当的奋斗者“有为有位”,让主动性弱、业绩平平、小富即安的普通人“奋发有为”,让“开倒车”、不作为、没担当的混事者“栗栗自危”。同时,重塑新时代“三同、三水、三勤、三铁”农商“背包精神”,培育农商员工朴实、真诚、热情、温暖的精神特质。二是打造“守规者文化”。扎实推进合规文化建设,加大违规违纪违法行为查处力度,加强内控合规风险管理,建立违规违纪听证制度及员工晋升合规审查制度,不断筑牢“不敢违规”惩戒机制、“不能违规”防范机制、“不想违规”保障机制。同时,常态化开展员工异常行为排查和专项整治,强化对关键人员、关键岗位和重点业务领域排查,向不作为、乱作为的现象坚决“亮剑”,保持异常行为整治高压态势。

(二)以错位经营打造竞争力。一是巩固人缘地缘优势。构建共生共赢大格局,加强“政银企”合作;通过派驻“金融村官”等方式鼓励全员“走出去、沉下去”,做到与地方政府重点工作站得更亲、和基层百姓走得更多、跟大客户靠得更近,并将服务做到百姓心坎里,以真情换真心,以担当换民心,形成农商银行在当地不可替代的地位。二是全方位提高服务效能。在服务渠道优化上,要顺应客户离柜化趋势,推动物理网点场景化转型、普惠站点综合化转型、营销服务多元化转型,更好地触达客户,为客户提供金融和非金融等多元化服务。在机制流程优化上,通过精简流程和管理环节,将资源向基层和创利部门倾斜;健全容错机制,推动内部管理效能提升,将“决策快、资源配置优、员工积极主动”的管理优势转换为服务优势。在产品创新升级上,通过对当地产业进行细分、对客户群进行分类,开发有特色的专属信贷产品。

(三)在风控一体化中寻找突破。一是源头把控上,做到“有所为、有所不为”。要坚持风控优先原则,做到控大额、控多头、控集中度风险“三控制”,坚守不违规、不盲目、不攀比“三原则”。同时,要遵循大多数法则,大力推进“增户扩面”,坚持效率优先,并重塑风控考核和管理机制。二是在操作层面上,打造“线上+线下”防控体系。引入多机构、多维度外部数据,推进数字化风控建设;通过建立数字驱动的风控决策机制,提升风险识别、监测、计量能力,为贷前授信审批、贷后监测预警提供智力支撑。同时,加强风险预警管理,提高风险底线意识和风险源头管理意识;加强授信业务集中度风险监控与管控。

(四)构建“形神兼备”治理体系。一是厘清职责边界。进一步建立健全各治理主体议事规则、运行规则、管理制度,界定各治理主体的权责边界和主要工作内容,确保各治理主体履职不缺位、不越位。同时,不断完善信息沟通机制、强化履职评价机制、健全激励约束机制,通过“三会一层”更好发挥作用。二是主动拥抱监管。农商银行要“被动接受监管”为“主动拥抱监管”,在经营管理过程中充分理解各类政策,实现合规关口前移,提升合规经营水平。同时,不断完善内部管理,并全力配合监管部门推进关联人信息完善、员工异常行为整治等工作;通过穿透式识别,进一步健全关联交易管理体系,提升关联交易管理水平。

间通过建立交流平台,对典型案例、成功做法、创新思路借鉴学习并复制推广,共同营造干事创业的浓厚氛围。

(五)条线内部的联动。条线负责人一是要关心、尊重和团结好部门干部员工,充分调动和发挥员工主观能动性。二是要确保工作信息对称,及时将行业管理、监管当局和总行的制度办法、工作要求等向部门干部员工宣贯。三是要统筹条线工作,强化过程管控,既要养成“凡事讲依据、办事讲程序”的合规意识和操作,更要严格落实“首问负责、限时办结、末位淘汰”机制,确保责任到人、工作高效。

(六)条线之间的联动。条线间要有高站位、大局观,以全行业务发展和经营管理为重;要紧密配合、互相支持,严禁“扯皮推诿”,共同推动全行业务发展。

(七)营销中的公私联动。农商银行要以综合金融服务营销的思路来实现“公私联动”;基于核心企业与上下游企业之间的真实交易,获取贸易信息、交易记录、应收账款数字债权凭证等数据,为个人和企业客户提供定制化融资方案。

(八)由内及外的联动。农商银行干部员工要以“高质量党建促进高质量转型发展”为抓手,练好内功,抢抓机遇,提升服务,调优结构,严格督导,强化考核;更要发挥好各种平台、人脉等资源,尤其要找准党政各级的“关键人”,通过“党建+”“银政”互派挂职等方式,把“外部资源”变成“内部效应”,推动农商银行持续有效发展。

(作者系四川简阳农商银行党委书记、纪委书记)