

# 构建“产业金融链长制”延链营销服务体系思考

## ——以黄冈农商银行为例

□ 周源

在当前经济形势下,金融机构如何更好地服务实体经济,推动产业升级与金融创新的深度融合,成为亟待解决的重要课题。本文以湖北黄冈农商银行为例,深入剖析其通过“机制创新固根基、资源整合强能力、服务下沉优体验、痛点破解激活力”等举措,构建“产业金融链长制”延链营销服务体系,为金融机构服务实体经济提供了新的思路和模式。

背景

随着产业链供应链的日益复杂,传统信贷模式已难以满足产业链上企业的多样化金融需求。为应对这一局面,今年以来,黄冈农商银行积极探索创新服务模式,以“产业金融链长制”为抓手,以“三个一”定框架、“三个强化”破难点、“三个深入”抓落地、“三个破解”除梗阻,构建起精准施策、协同联动、创新驱动的“产业金融链长制”延链营销服务体系,推动黄冈农商银行从传统信贷向产业生态赋能转型,实现了金融与实体经济的深度融合与共赢发展。

具体举措

(一)聚焦机制创新,实行“三个一”精准推进。一是一套专班统筹推进。黄冈农商银行成立了由董事长为“金融链总长”、班子成员为“金融链链长”的链长制专项工作组,结合地方主要产业链情况,实行“一条产业链+一个‘金融链长’+一个服务专班”模式;同时,建立“周通报、月调度、季考核”的“赛马机制”,确保营销方案有效落地。二是一张图谱靶向突破。该行梳理重点产业链上、中、下游企业清单,绘制“产业图+金融需求图谱”,针对产业链核心、龙头企业,配套小微企业分类制定融资方案,实现“一链一策”“一行一品”精准滴灌;推行链式金融服务“三个一”标准,即一个产业链配一名“金融链长”、建一套专属档案、设一本服务台账;同时,突出产业特色,围绕“政银”协同、金融服务、金融创新、

降本增效“四个示范”,打造一批特色产业链式金融服务示范支行。三是一个闭环管理。该行以信贷条线为核心,重构“营销—审批—投放—贷后”全流程服务体系,优化信贷体系建设,建立完善“业务营销渠道建设分工责任方案”等6个机制和办法,打通部门协作、信贷队伍准入退出、业务审批壁垒,实现了信贷调查、审查、审批的公开、透明。

(二)强化资源整合,做到“三个强化”提质增效。一是强化跨部门协同。该行联动当地政府招商服务中心、市场监督管理局、经信局、园区管委会等部门建立信息共享机制,获取产业链政策补贴、项目招投标等动态,嵌入企业全生命周期金融服务。二是强化产品创新供给。该行为船舶技改企业创新配套“船舶更新绿色贷”,并推出“链担贷”(核心企业担保)、“链易融”(应收账款质押)等定制化产品,解决链上企业“担保弱、回款慢”等痛点。三是强化服务提升效率。该行推行“限时办结制”,将权限内产业链融资审批流程压缩至3个工作日内;同时,建立“首问负责制”,指定专人跟进客户需求直至业务落地;积极推行一站式、“一趟式”金融服务,通过简化贷款进件资料、建立“绿色审批通道”,提高贷款审批效率,提升全链条服务效率。

(三)深化服务下沉,推动“三个深入”夯实基础。一是深入产业链核心场景。该行派驻“金融服务专员”入驻重点产业链核心企业、产业园区,围绕企业生产、采购、销售等生产经营场景设计“结算+融资”综合方案,如为当地纺织产业链搭建“结算+市场避险”服务包。二是深入培育链上生态。该行联合核心企业举办“产业链金融对接会”,搭建链上企业供需对接平台,以“金融服务+资源撮合”双向赋能,促成与配套企业合作签约。三是深入跟踪政策落地情况。该行建立了产业链政策“匹配—落地”机制,将人行再贷款优先按照优惠利率满足链上企业,并针对300万元以下资金需求链上企业,将政府创业贴息政策转化为“产业链专项贷款”,降低链上企业融资成本2.25个百分点。

(四)靶向痛点攻坚,实现“三个破解”突破瓶

颈。一是破解营销难题。该行推行“链式营销+场景化营销”模式,以核心企业为切入点,通过“1家龙头带动N家配套”批量获客;针对企业技改、出口等不同场景,定制提供“融资+顾问”服务,解决“营销同质化”问题。二是破解获客困局。该行建立了“政银企园”四方合作模式,与当地经信局共建产业链白名单库,与园区合作设立“金融服务驿站”,与产业链相关协会合作建立定期金融服务协调机制,依托核心企业、商会筛选潜在客户,实现从“被动等待”到“主动触达”的转变。三是破解“躺平思想”。该行建立了“赛马激励+负面清单”考核机制,将产业链营销成果纳入各县、市行和一级支行部门考核和“PK”项目,并设立专项奖励基金;通过开展“标杆案例分享会”“营销能手大评比”活动,激发全员创新服务动能。

实施成效

截至今年6月末,黄冈农商银行围绕当地58条核心产业链,拓展重点产业链企业75家,拓展上下游客户1096户,新增产业链授信金额8.4亿多元;为762家企业发放产业链贷款8.4亿多元,实现产业链贷款余额近30亿元。这些数据充分表明,该体系在推动金融与实体经济深度融合方面取得了显著成效。(作者系湖北黄冈农商银行党委书记、董事长)



## 农商银行提质增效的路径探析

□ 肖文彬

近年来,随着市场竞争的不断加剧和科技金融的迅速发展,提质增效成了农商银行深化转型发展的“一项重要任务。面对错综复杂的经济环境和大型银行下沉压力,如何实现提质增效,推进农商银行高质量发展,是农商银行面临的重要命题。本文分析了农商银行当前面临的主要问题与难点,并从多个方面提出了提质增效的思考与建议,旨在为农商银行高质量发展提供理论参考。

当前存在的主要问题与难点

(一)市场份额提升困难重重。国有大型银行与股份制银行凭借自身强大的实力和广泛的业务布局,不断将业务触角向农村市场延伸,持续挤压农商银行在农村市场的生存空间,导致农商银行市场份额提升面临较大困难。

(二)业务结构与盈利模式单一。目前,农商银行仍过度依赖净利差作为主要盈利来源,收入结构亟待优化;同时,存在业务品种相对较少、中间业务发展缓慢、产品规划缺乏前瞻性与系统性,以及信贷产品创新力度不足等现状。针对不同类型客户,如常规客户、高端客户和个性客户,部分农商银行未能开发出具有针对性的金融产品,也缺乏科学有效的市场渗透与拓展战略,难以满足市场多元化需求。

(三)从业人员素质与结构有待优化。在新业务拓展和风险管理领域,专业人才短缺问题突出,成为制约农商银行金融创新业务发展的瓶颈。现

有员工队伍在知识结构、专业技能和创新能力等方面,难以适应农商银行快速发展的需求,影响了业务创新和服务质量的提升。

农商银行提质增效的思考与建议

(一)坚守定位,聚焦服务“三农”。农商银行应坚定不移地秉持“立足县域、服务社区、支农支小”的战略定位,明确发展方向,并将农村市场作为战略大后方和未来发展蓝海,牢牢抓住不放;将服务“三农”置于工作核心位置,切实肩负起扶持“三农”的重任;同时,要优先满足优质涉农企业、农民专业合作社、种植养殖大户、家庭农场等新型农业经营主体的金融服务需求,通过创新金融产品和服务模式,为“三农”发展提供精准、高效的金融支持,以提升自身在农村市场的竞争力。

(二)推动转型升级,拓展发展空间。一是拓展市场与优化网点布局。农商银行要积极开展拓城区市场,实现城区与农村市场协同发展、相互促进;通过设立新型社区“金融便利店”和“社区银行网点”延伸服务触角,扩大服务覆盖范围,提升发展速度与实力。二是提升金融服务质量。农商银行要积极推进基础服务规范化、个性化服务差异化、服务质量标准化、服务管理常态化,以客户需求为导向,全方位改进金融服务,深化品牌定位,建立个性化服务体系,提升客户满意度与忠诚度。

(三)优化降本增效,优化资源配置。一是优化完善外包业务。农商银行要进一步缩减人力成本,将大堂、保安、武装押运等非核心、低技术含量的业务外包给专业服务公司,从而降低运营成本,提高

运营效率,使农商银行能够将更多的人力、物力和财力投入到核心业务和技术创新领域。二是实行“全员客户经理”制度。农商银行要打破传统岗位界限,鼓励全体员工参与客户营销与服务,实现资源优化配置;同时,通过培训和激励机制,提升员工的营销能力和服务意识,充分挖掘员工潜力,提高客户拓展与维护效率。

(四)探索“互联网+”智慧服务新模式。农商银行要顺应金融科技发展趋势,加快向网络化、集约化经营转变;加大电子渠道创新力度,建好“微信银行”等线上服务平台,推动服务方式从“物理网点线下服务”向“线上线下一体化服务”转变,通过线上线下融合,为客户提供更加便捷、高效、个性化的金融服务,在转型发展中抢占先机。

(五)实行“人才兴行”战略,打造高素质人才队伍。现代银行业的竞争归根结底是人才的竞争,农商银行要积极探索引进理财、票据业务等方面的专业性人才,充实人才队伍,提升银行渠道创新与风险管理能力;同时,根据岗位要求和个人特点,建立员工档案,精准了解员工优势与潜力,并将其安排在最适合的岗位上,做到人岗匹配,用当其时、用当其位、用当其长,充分发挥员工才能。对于特别优秀的青年员工,农商银行要秉持“敢为事业用人才、不拘一格选人才”的理念,打破陈规,为其提供发展空间,大胆提拔使用,激发员工的创新活力与工作积极性;通过全面培养和改进工人工作,逐步形成育才、引才、聚才和用才的良好局面,为农商银行提质增效提供坚实的人才保障。

(作者单位:江西泰和农商银行)

“千万工程”作为推进乡村全面振兴的成功范例,为金融机构服务乡村振兴提供了宝贵经验。本文深入剖析“千万工程”内涵,结合农商银行实际,探讨其对农商银行服务乡村振兴的启示,明确农商银行在乡村振兴中的角色与作用,并阐述持续推进“网格化”服务和整村授信助力乡村振兴的具体举措,旨在推动农商银行开创支农服务与经营效益双赢局面。

“千万工程”对金融机构服务乡村振兴的启示

(一)目标定位是关键。“千万工程”的成功在于因地制宜,根据不同农户需求采取不同措施。农商银行可借鉴此理念,依据不同乡村的经济特点、产业结构和客户需求,研发特色化、定制化的信贷产品。例如,对于以特色种植为主的乡村,农商银行要推出针对种植周期和资金需求的专项贷款;对于乡村旅游发展较好的地区,设计支持旅游设施建设和运营的信贷方案,使金融服务更加精准、更接地气。

(二)多元发展是出路。“千万工程”的迭代升级给农商银行提供了新思路。面对大型银行下沉带来的越来越激烈的农村市场竞争,农商银行需要跳出传统思维,推进实施“金融+企业+基地+合作社+农户”等农业产业链金融支持模式。通过这种模式,增强单一客户风险抵御能力,同时围绕农业龙头企业打通上下游链条,实现农户服务的裂变效应;通过提升支农效率,从根源上降低金融成本,带动周边农户种植原材料,形成产业集群,促进农村经济发展。

(三)乡村治理是源头。乡村治理对农村金融工作至关重要。“千万工程”经验表明,加强与地方政府、基层组织合作,协助创建乡风文明、诚实守信的乡村环境,能从根源上降低金融风险。农商银行可通过推进整村授信工作,建立完善农户信用档案,降低信息不对称风险;同时开展金融诚信宣传,营造“守信光荣、失信可耻”的氛围。

(四)践行责任担当。农商银行应积极履行社会责任,为农村基础设施建设、农业产业发展、农民创业就业等提供金融服务;通过支持农村公益项目、参与扶贫帮困等活动,提升自身社会价值和品牌形象,赢得地方政府和社会的认可与支持。

(五)群众口碑品牌。“千万工程”成功的关键在于密切联系群众,这也是农商银行的政治优势。农商银行要以客户为中心,想客户之所想、急客户之所急,在高效满足客户需求中提升客户黏性;用实际行动擦亮“百姓银行”金字招牌,以优质服务赢得群众口碑,实现品牌价值的提升。

农商银行在乡村振兴中的角色和作用

(一)资金支持。农商银行通过贷款为农村基础设施建设、农业产业发展提供资金支持,促进农业生产现代化和规模化发展;同时,支持农村小微企业和个体农户,为其提供融资渠道,帮助其扩大生产规模、改善生产条件、提高市场竞争力。例如,农商银行要为农村道路建设、水利设施改善提供长期低息贷款,支持农业科技研发和应用新技术。

(二)推动农村金融创新。农商银行要开发适应农村特点的金融产品和服务;满足农村多元化金融需求;引导资金流向农村优势产业和项目,提高农村资源利用效率,促进农村经济结构调整,如推出农村土地经营权抵押贷款、农产品期货套期保值服务等创新产品。

(三)普及金融知识。为提高农村居民金融素养,增强其金融风险意识和理财能力,农商银行要大力推进农村信用体系建设,通过信用评估和信贷管理,推动农村信用环境改善,降低金融风险;积极开展金融知识讲座、培训等活动,向农村居民普及金融基础知识。

(四)促进农村消费。农商银行要积极提供消费信贷等金融服务,激发农村消费市场活力,拉动农村经济增长;针对农村家电、汽车等消费需求,推出便捷的消费信贷产品,促进农村消费升级。

推进“网格化”服务和整村授信,助力乡村振兴

农商银行对农村的支持是“双向奔赴”不是“一厢情愿”,农村经营发展好了,能促进农商银行的发展。以山西尧都农商银行德隆支行为例。

(一)结合实际,研发产品。农商银行要对所辖市场、乡村进行全面调研,了解其经济状况、产业结构等。根据调研结果制订个性化授信方案和推进计划。德隆支行地处临汾市晋密的汽车销售中心。在尧都农商银行小微事业部帮助下,该支行通过系统测试,在网贷平台上线了“购车分期贷”,满足了当地汽车消费客户的融资需求。

(二)划分网格,明确责任。德隆支行根据当地农村地区的地理分布、人口密度等因素,将农村市场划分为若干个网格,每个网格配备专门的工作人员负责该网格内的金融服务工作。同时,该支行组建了4支营销小队,并采用“班子+客户经理+前台人员”模式,将行政村和农户划分为4块作战网格,搭建“网格化”建档标准化、产品多样化、服务精细化”的金融服务“网格化”体系,提高了服务效率和精准度。

(三)建档立卡,精准宣传。德隆支行通过网格员挨家挨户上门服务,向农户宣传金融知识、金融产品和金融政策,了解农户的金融需求和相关信息,为农户建立了综合金融服务档案。截至目前,该支行已为4790户农户建立了档案,建档覆盖率为88.56%,市场建档191户,覆盖率为84.9%,为精准金融服务提供了数据支持。

(四)“政银”合作,互利共赢。为抢占先机,德隆支行依托地处城乡接合部的区域特点,积极对接当地行政村委会,了解农村建设规划、汾河治理款项、房屋赔偿款项、苗木赔偿款项等对接,并通过积极对接,为该支行带来活期存款1000余万元。

“千万工程”为农商银行服务乡村振兴提供了宝贵经验。农商银行应积极借鉴,充分发挥资金支持、金融创新、知识普及、消费促进等作用,持续推进“网格化”服务和整村授信;将地缘、人缘、情缘优势转化为发展优势,牢牢“三农”主阵地,夯实“小微”根据地,在服务乡村振兴中不断壮大自身实力,开创支农服务与经营效益的双赢局面,为乡村振兴贡献金融力量。

(作者单位:山西尧都农商银行)

## 商业银行总部职能部门履职情况审计实践与启示

□ 蒋永君

在金融行业不断发展与变革的背景下,银行内部审计的重要性日益凸显,传统的经费审计和内控评价审计已难以满足银行精细化管理和战略发展的需求。浙江农商联合银行台州管理部(以下简称:台州管理部)自2021年12月起,围绕职能部门统筹协调、执行推进、服务支撑、监督管理等效能方面,对辖内九家农商银行总部职能部门履职情况进行了审计调查。本文以此为例,阐述开展履职情况审计的必然性,并详细介绍了审计的主要内容,分享审计实施过程中的具体做法,提出了开展履职情况审计的建议,旨在为商业银行总部职能部门履职审计提供参考和实践指导。

开展履职情况审计的必然性

(一)开展履职情况审计是必然选择

监管部门在2016年4月印发的《商业银行内部审计指引》中明确规定了商业银行内部审计目标,涵盖推动国家有关经济金融法律法规和监管规则的有效落实;促进商业银行建立并持续完善有效的风险管理、内控合规和公司治理架构;督促相关审计对象有效履职,以实现商业银行战略目标。而重大政策

和风控管理的效果,根源在于商业银行总部部门,其履职方向、方法和推进力度决定了政策执行和风险防范水平。因此,独立公正评估商业银行总部职能部门(以下简称:职能部门)履职情况,是顺应监管要求的必然选择。

(二)开展履职情况审计是内部审计的需要

职能部门作为商业银行运营的关键枢纽、服务基层之窗口、考核督导之推手,其履职情况直接影响组织经营目标的实现。因此,对职能部门进行审计调查,以制度、政策、流程为出发点,以决策、管理、服务为落脚点,深入评估职能部门的履职情况,既是聚焦全局、服务长远的需要,也是审计从传统监督向服务评价转型、适应新时代高质量发展的实践需求。

开展履职情况审计的主要内容

(一)事前调查

一是从业务发展指标入手,调查被审计单位经营管理情况,重点关注亮点和短板指标,并分析职能部门在其中的作用。例如,针对某行不良率较高的问题,应从源头上对职能部门职责进行梳理,具体调查信贷部门作为信贷资产管理部门,对贷款准入管理是否到位、系统控制是否完善;风险部门作为不良控制

主管部门,对不良贷款责任如何认定、责任追究是否到位,以及不良贷款诉讼、执行和财产追索是否到位;人力资源部门对异常客户经理排查和管控是否到位。二是从上级考核方面调查被审计单位各职能部门在对辖内排名情况,横向比较各职能部门管理的优势和缺点,为审计提供参考依据。三是收集上级监管部门和上级行年度重点工作,通过完成情况去评估职能部门在重大政策执行、重点工作拓展方面发挥的作用。

(二)审计实施

1.常交流多沟通。审计组成员进驻现场后,一是要碰头研究方案。组员在明确分工的基础上抽出初步思路,由组长主审补充完善。二是要碰头把控重点。审计期间审计组成员要定期或不定期召开小组会议,集思广益,确保方向正确、效率高效。三是要碰头掌握情况。审计组成员要与被审计部门人员常沟通交流,与基层员工常沟通交流,保持所查事项跟进事实。

2.善借力发准力。一是借用科技之力,以初步掌握的单个重要问题为突破口,充分运用数据加工、模型筛查等方式,筛选全行性疑点数据。如2024年,台州管理部在对辖内某行开展部门履职情况审计时,利用数据“跑批”发现该行某员工既存在账户异常消费,又存在

新增客户贷款资金流向集中第三方的情况。审计组通过数据表象探寻管理漏洞,最终认定该行合规管理部门对员工行内监测管理不深入,未及时发现员工收受客户财产等问题。二是借用上级主管部门之力和被审计单位分管领导之力,充分了解职能部门重点工作布置落实情况、重要政策执行口径和日常管理薄弱环节,有的放矢实现审计目标。

3.明主次看长远。在当今复杂多变的经济环境下,商业银行审计部门应围绕服务经济高质量发展和风险防控的目标,以“制度建立—实际操作—自查监督—制度完善”政策策略—目标任务—专项活动—推进督导—结果评估—考核落地”为主线,穿透式评估各个环节的管理情况,从根源上深入审查问题的表象和内在、局部和全局,站在战略高度做出有价值的审计。

(三)跟进整改

一是深入推广整改“六张清单”。由项目主审牵头落实,对问题类别进行归类,明确解决问题的责任人,并按清单填报整改情况、整改时间和成效,确保整改工作有序推进。二是推动整改会商研究机制。由被审计单位对接部门牵头,召集相关部门,必要时邀请分管领导参与,对责任边界模糊、难以独立整改以及需要提供人力、物力、技术支持的问

题,共同协商讨论,确保问题标本兼治。三是创新审计方式。通过线上线下相结合的方式,适时开展整改“回头看”,将整改与被审计单位年终考核挂钩,倒逼审计整改落到实处。

开展履职情况审计的几点建议

(一)紧扣“细”字,科学编制实施方案

一是在业务方面,商业银行审计部门可纵横比较该行近年来数据与同类行同期数据,注意分析亮点指标和短板指标。二是在管理方面,可紧扣职能部门的中心工作了解重大政策实施、专项活动考核、条线年度考核情况。三是考虑到职能部门履职审计项目的咨询服务性质,在确定项目组成员时,需要挑选具备各职能部门专业知识的人员组成审计项目组,必要时可抽调职能部门的在岗人员参与项目审计,确保审计建议的专业性和可行性。如信息科技部门、金融市场部均需要专业的人员去评判,而人员结构合理化有助于审计项目的成功实施。

(二)紧扣“控”字,着力提升审计质量

一是流程管控。审计部门要认真识别和穿透业务流程、管理环节中的各个风险点,利用好审计任务清单、问题清单,充分讨论和分析清单中涉及的检查提纲和问题概要;及时厘清方向,把

握好“取”和“舍”的尺度,确保高质量完成审计任务。二是档案管控。建立健全层层把控的审计质量管控体系,通过审计主审、组长双重复核底稿和复核取证单以及派出机构组织专家多轮审计报告,确保审计项目全过程管理和监督,防范审计风险。三是数据管控。要充分运用大数据分析工具,在查实单个问题的基础上进行建模,最终在海量数据中精准锁定目标数据,将单一问题上升为普遍性问题,以数据管控质量,减少人为干预。

(三)紧扣“改”字,切实深化成果转化

在部门履职审计过程中,被审计部门检查出的问题和提出的整改意见总部职能部门通常能承认并接受,但对其应负的责任却不愿意承担。主要是因为职能部门除自身管理职责外,还肩负着上传下达的职责,如上级部署的专项活动推进不力问题,既有商业银行总行目标任务下达的决策因素,又有支行根据自身考核情况选择性落实指标任务的因,还有诸如部门沟通不畅的问题,问题责任均较难分清。因此,审计组应将重点放在问题的系统性和实质性整改上,对非管理职责的问题,可根据整改情况追究责任,避免事实取证困难影响项目质量。

(作者单位:浙江三门农商银行)