

国有金融企业党建与业务融合发展的路径探讨

□ 张牧

金融是国民经济的血脉载体,更是支撑国家核心竞争力的关键支柱。在全面建设社会主义现代化国家的新发展阶段,国有金融企业作为服务实体经济、防控金融风险、深化金融改革的核心主力军,其党建工作与业务经营的深度融合,早已不是可做可不做的“选择题”,而是必须落地见效的“必答题”。如何将党的政治优势、组织优势切实转化为国有金融企业的经营优势、服务优势,是当前国有金融企业在推进治理体系现代化进程中必须持续探索作答的核心课题。本文立足国有金融企业实际,系统探讨党建与业务深度融合的可行路径,为国有金融企业融合双向赋能的发展格局提供可参考的实践思路。

深化思想认识 筑牢融合发展的思想根基

思想认同是融合的前提,关键在于扭转“党建务虚、业务务实”的割裂认知。一是坚持以政治建设为统领。国有金融企业要把讲政治要求体现在服务实体经济、防控金融风险、深化金融改革发展的具体实践中,以实际行动践行“两个维护”。二是严格落实“第一议题”制度。国有金融企业要在破解不良处置、普惠拓展、息差收窄等现实难题中体悟金融工作的政治性、人民性,让理论学习真正对标业务痛点。三是树立党建创造价值的明确导向。国有金融企业要通过案例剖析、专题研讨等方式,引导各级党员干部深刻认识到,严密的组织体系、强大的党员队伍、扎实的作风纪律能够直接转化为客户信任度、流程合规度和资产安全度,既是政治理念,也是科学方法,从思想深处将

党建作为核心生产力,真正筑牢“围绕业务抓党建、抓好党建促业务”的行动自觉。

健全制度机制 压实融合发展的责任链条

制度机制的刚性约束是防止融合流于形式的基础保障。这要求国有金融企业必须在公司治理层面实现党的领导与经营管理的有机统一。一是厘清治理主体的权责界限。国有金融企业要细化党委前置研究讨论重大事项清单、负面清单及程序,严格贯彻落实“三重一大”决策制度,尤其是对前置程序、把关键点、行权边界作出明确限定,推动二者在操作层面精准衔接,而非停留在原则性表述。二是落实“四同步”工作机制。国有金融企业要在制定年度经营计划、分解业务指标时,同步编制党建工作任务清单,明确党组织和党员的具体职责与作用节点,做到业务链条延伸到哪里,党建责任就做到哪里。三是持续发挥考核“指挥棒”作用。国有金融企业要优化党建考评指标体系,调整台账记录、活动次数等过程性指标权重,探索引入结果性指标,适度增设业务成效量化考核内容;推动党建考核结果与业务发展考核有效衔接,并注重考核结果在绩效分配和干部选拔中的合理运用,以鲜明导向倒逼各级负责人将融合从“选答题”变成“必答题”。

建强骨干队伍 提升双向融合的能力本领

一是建立党务和业务干部的交叉培养路径。国有金融企业要有计划地选拔具备经营管理经验的业务骨干担任基层党组织书记或委员,在抓党建中强化大局意识和统筹能力;同时,分期

分批安排党务干部到信贷审批、风险处置、市场营销等岗位进行实践锻炼,使其熟悉业务流程与经营逻辑,确保筹划党建活动时能够精准对接业务短板和攻坚任务。二是党务攻坚一线检验党员成色。国有金融企业要围绕不良资产清收、金融产品创新研发、普惠信贷营销、改革发展等急难险重任务,普遍设立党员突击队、党员责任区,让党员在关键环节担当主力,以先锋作用带动整体业务效能提升。

创新载体抓手 强化党建品牌的赋能效应

党建品牌是推动党建与业务从“表层结合”走向“深度融合”的关键载体,也是释放党建赋能效能的重要抓手。国有金融企业要建立行业属性与业务特色,走差异化、专业化品牌建设道路,构建“一区域一亮点、一支部一特色”的党建品牌矩阵。一是紧扣核心业务打造品牌体系。国有金融企业要结合普惠金融、绿色金融、养老金融等重点业务板块,打造针对性党建子品牌。二是依托品牌载体深化场景融合。国有金融企业要以党建品牌为牵引,将组织生活开到业务一线、项目现场、客户企业,开展“党建联建+业务合作”“主题党日+攻坚行动”等融合式活动,把理论学习、党性锻炼与业务研讨、问题破解结合起来,让党建工作直接对接业务痛点、服务发展难点。三是聚焦价值转化释放品牌效能。国有金融企业要通过品牌建设凝聚团队共识、整合资源力量、规范服务标准,既有效破解业务发展中的堵点难点,提升金融服务质效与经营管理水平,也持续塑造国有金融企业负责任、有温度的社会形象,将品牌影响力转化为市场竞争力与客户公信力,真正实现“党建树品牌、业务提效益、企业树

形象”的多重成效。

深化文化融合 凝聚高质量发展的内生动力

企业的任何经营活动,都离不开企业文化的浸润。党建文化是党在长期实践中积累的宝贵财富,相较于一般企业文化,党建文化独有的优势在于,它不仅赋予党员群体以强烈的组织归属和行动自觉,更因其政治严肃性和思想深度,为员工的行为规范和发展方向提供了有力指引。因此,国有金融企业要坚持以党建文化引领企业文化建设,将红色基因、国企担当、金融初心融入企业价值理念,把合规经营、廉洁从业、服务为民的要求贯穿员工教育与管理全过程;推动党建文化与合规文化、廉洁文化、服务文化深度融合,并常态化开展党性教育、警示教育、职业道德教育,筑牢员工思想防线与合规底线;通过文化浸润引导员工将个人成长与企业发展、国家金融事业发展紧密结合,为国有金融企业高质量发展凝聚持久内生动力。

党建与业务深度融合,是国有金融企业落实“两个一以贯之”的内在要求,也是破解“重业务、轻党建”难题、实现高质量发展的现实路径。党建与业务深度融合并非一蹴而就的短期任务,而是一项需要持久用力、久久为功的系统工程。国有金融企业应当始终问题导向,在实践中动态调整融合机制,在服务实体经济、防范金融风险、推进改革发展中不断检验融合实效;唯有将党的政治优势、组织优势真正转化为发展优势、竞争优势,才能在服务国家战略、践行“金融为民”的进程中彰显国有金融企业的担当,走出一条以高质量党建引领高质量发展的务实之路。

(作者单位:贵州农商联合银行)

县域农商银行完善公司治理体系的思考——以丰县农商银行为例

□于洪波

公司治理是中小银行稳健发展的根基,公司治理失效是中小银行风险积累的重要诱因。如何完善公司治理、筑牢发展根基,成为县域农商银行必须作答的紧迫现实课题。本文以江苏丰县农商银行为例,提炼其在搭建县域特色农商银行治理体系进程中形成的具备推广价值的实践样本。

股权结构优化 从分散到集中

股权结构是公司治理的基础。股权过于分散或股东资质不佳,容易导致治理层缺乏有效制衡,甚至出现关联交易失控等问题。2020年,在省农信联社的指导帮助下,丰县农商银行启动了定向募股,向5家省内农商银行和2家县国资公司定向增发3.53亿股,彻底改变了原有的股权结构。募股完成后,国有资本直接持股20.50%,省内农商银行战略投资者持股45.09%,两者合计超过

65%。持股5%以上的主要股东,为省内农商银行和县国资公司等6家经营稳健的标杆机构。这一结构优化的效果体现在三个方面:战略投资者输入了成熟的风控理念和管理经验;国有资本的进入带来了治理的规范性要求;股东行为从短期套利转向长期价值投资,从风险传导转向支持发展。

党的领导嵌入治理 从形式到实质

如何把党的领导深度嵌入公司治理全链条,是农商银行在法人治理优化进程中必须答好的特殊课题。实践中,丰县农商银行全面落实“双向进入、交叉任职”要求,2018年在全市率先完成党建工作写入公司章程;长期以来,始终坚持党委成员通过法定程序进入董事会、监事会和高级管理层。在决策机制上,该行明确“三重一大”事项须经党委会前置研究讨论,再由董事会或执行董事按程序决策。今年上半年,该行召开19次党委会、4次董事会会议,审议事项74项。

从实践效果看,该行党委前置研究不是替代董事会作决策,而是在决策前进行政治把关和风险研判。该行重大决策事项始终符合正确导向,证明这一机制在持续发挥不可替代的重要作用。

监督机制重构 从监事会到审计委员会

2025年,该行落实公司法、监管和省行要求,完成监督机制的重大调整:撤销监事会,由董事会审计委员会承接其监督职能。这一变革并非简单的机构撤并,而是监督逻辑的根本转换:改革前,监事会在县域农商银行实践中往往存在监督能力有限、独立性不强等问题。改革后,审计委员会作为董事会的专门委员会,直接对董事会负责,成员主要由独立董事和国资股东委派董事组成,专业性更强、履职条件更充分。在强化审计监督的刚性约束方面,该行建立了审计整改督办工作机制,由董事长和纪委书记按月听取整改汇报,将审计整改情况纳入绩效考核。同时,该行

积极配合多方外部监督:积极配合省行党委定期开展政治巡察和全面审计、人民银行定期开展执法检查、金融监管部门开展审慎监管会谈和现场检查、地方政府通过国资公司委派董事等方式参与治理。这种“内部审计委员会+外部多方监督”的格局,有效弥补了撤销监事会后的监督真空。

丰县农商银行的案例表明,县域农商银行公司治理的完善,需要抓住三个关键环节:一是股权结构是根基,分散、不规范的股权结构是治理失灵的源头,引入国有资本和战略投资者是有效的矫正手段;二是党的领导是保障,“双向进入、交叉任职”和党委前置研究,是农商银行实行党的领导与公司治理有机融合的可行路径,关键在于制度设计的刚性执行;三是监督机制是关键,从监事会到审计委员会的改革顺应了公司治理的演进趋势,但架构优化只是第一步,配套的问责机制必须跟上,外部监督力量的补充也十分重要。

(作者单位:江苏丰县农商银行)

如何做好农信机构办公室工作——以黔东南农信为例

□唐永贤

办公室是一个单位的中心枢纽、参谋智库、后勤保障和对外窗口,发挥着承上启下和协调各方的职能作用。对于扎根县域、深耕本土的农信机构而言,其既要办文办会、处理日常事务,又要抓好综合管理、党建引领、后勤保障、舆情防控、信息发布、督办落实等全链条核心环节,所有工作都必须牢牢立足农信机构支农支小的根本市场定位,贴合服务乡村振兴的行业使命来谋划推进,绝非简单的事务性执行。本文以贵州黔东南农信的实践探索为具体样本,就如何做好做实农信机构办公室工作、为业务高质量发展筑牢坚强保障,分享几点务实思考。

黔东南农信办公室工作现状和存在的不足

(一)工作现状。一是行社领导对办公室工作的认识和重视程度不够。部分农信机构办公室岗位设置不合理、人员配置不当,员工对办公室工作的理性认识不高,重视程度不够;有的认为办公室就是打杂,工作可有可无;办公室工作做得再好,也得不到认可,更谈不上表彰和奖励。二是体制不顺,责、权、利不对等。部分农信机构办公室工作没有形成系统的考核体系,很多指标的考核没有尺度,无法从量化指标上得到解决;有的责大于权和利,也有的权大于责和利;要

解决好这些问题,就要从体制和机制上入手,把办公室工作纳入综合目标考核,对考核指标进行细化和量化。三是人员综合素质跟不上。部分农信机构办公室人员素质参差不齐,有的行社把不懂业务的员工放在办公室。其实,办公室工作不仅业务性强,而且涉及的业务范围广,需要业务精湛、政治素养高、理论功底厚、文字功底深、组织能力强等方面的复合型人才。四是工作方式方法不对路,统筹安排不合理。实际上,农信机构办公室的工作做到位,既能帮助单位领导理顺全局节奏、实现管理有序,也能保障各项阶段性任务按时落地;倘若工作安排失当、顾此失彼,不仅自身疲于奔命,更会陷入多方不满的困境——领导不认可、职工有意见、部门衔接不畅、基层执行受阻,连上级部署也难以落地见效。

对办公室工作的认识和体会

(一)六个方面的认识。一是办公室工作覆盖面广、包罗万象。农信机构办公室作为综合枢纽,各类事务都要统筹承接。面对这个“事务蓄水池”,农信机构办公室人员必须对所有事项分门别类梳理,按照轻重缓急划分优先级,深入研判找准关键工作突破口。二是办公室是各单位矛盾的集中交汇核心。不少直接关联农信机构员工切身利益的事项都由办公室牵头统筹,日常工作中既不能口无遮拦随意表态,也不能敷衍了事粗放

推进。三是办公室是单位运转的核心枢纽。农信机构办公室日常承担着连接内外、协调左右、承上启下、沟通八方的关键职能,工作做得出彩未必能被看见,一旦出现疏漏,很容易成为各方情绪的“出气筒”“减压阀”,更需要农信机构办公室工作人员秉持理解心态、做好情绪承接。四是办公室是单位的外围展示窗口。农信机构办公室相当于单位的“形象代言人”,其工作人员的业务水平、履职能力、服务态度,都会直接给到访人员留下第一印象。因此,农信机构办公室的工作成色,很大程度上就代表着整个单位的对外形象。五是办公室工作边界宽泛。农信机构办公室工作事务覆盖范围极广,上要对接政策统筹全局事项,下要落地细碎后勤琐事,办公室主任就像单位的“大管家”,各项工作都要面面俱到、统筹兼顾。随着农信社改革持续深化,办公室的事务更趋纷繁复杂,农信机构办公室人员必须做好长期攻坚的充分思想准备。六是办公室工作具备拾遗补阙的兜底属性。岗位没有绝对的“大事小事”之分,细节决定全局成败的特质,在农信机构办公室工作中体现得尤为突出。所有关联全局运转的事项都至关重要,不容疏漏,这就要求办公室人员像老黄牛一样勤恳务实,主动加班加点补位补漏,站在全局高度统筹思考,把细碎琐事都做扎实做到位。

(二)四个方面的体会。一是办公室

是最能磨砺人的成长阵地。没有过硬的毅力和足够的思想认知,很难把农信机构办公室工作做扎实,从业者既需要具备较高的人格修养,也需要经过岗位长期淬炼,打磨出温和和沉稳的处事性情,做到刚柔并济。现实场景中不少棘手矛盾,交由有办公室历练中的人员处理,往往能做出润物之温情、晓之以理,把问题妥善化解;反之,则不然,有的甚至还会把事情搞砸。二是办公室是最能考验人的岗位试炼场。经过长期岗位历练的农信机构办公室人员,对事务的感性认知深度与理性判断精度,都已和普通岗位人员形成明显差距,看待问题的站位高度也更突出。日常工作中,农信机构办公室人员能主动维护领导层的权威,严守保密底线做到不该说的坚决不说、不该做的坚决不做,在困难和诱惑面前,有自己的思想、看法和见解,能做到“出淤泥而不染”。三是办公室工作最能培养人共情处事的能力。经过长期岗位打磨,农信机构办公室人员看待问题的站位和认知维度会得到显著提升,在为人处世、协同推进等维度收获远超预期的成长,真正做到善解人意、换位思考,始终以人本思维推进工作、和各条线伙伴和谐共事。四是办公室是最能系统性培养人才的摇篮。从实际情况来看,不少经过多岗位历练的农信机构办公室主任,都凭借扎实的能力得到组织信任与群众认可,并顺利走上更高层级的领导

岗位。这说明经过全维度的打磨锻炼,办公室工作人员的成长空间十分广阔,办公室是公认的人才孵化高地,是批量输出骨干力量的核心成长舞台。

做好农信机构办公室工作的几点思考

(一)精准定位配角角色,全力做好政务支撑。农信机构办公室主任是领导层决策的核心参与者,各类决策的基础素材大多由办公室统筹归集;在日常履职中要全维度做好信息摸排、材料梳理工作,为领导层决策提供扎实的参考依据;同时,要主动前置思考,充分发挥自身专业能力,恪尽职守,当好合格的参谋助手。

(二)主动当好事务主角,抓实各项日常工作。农信机构办公室人员要始终坚持靠前服务,针对办文办会、后勤保障、企业文化建设、档案管理、督查督办等全品类事务性工作,提前制订清晰的推进计划,明确各环节责任分工,杜绝“等靠要”的被动心态,主动靠前推进落地;同时,紧盯细节把控,切实实现严谨办文、精细办事、高效办事的工作标准。

(三)认真扮好“补位角色”,做实全维度服务。日常协调工作中,农信机构办公室人员要兼顾各方诉求,尽可能让不同条线都能可接受,实现多方满意;只有把跨部门的协调服务做细做透,才能让全员看到岗位价值,真正体现出“既

面对复杂经济形势与激烈市场竞争,近年来,湖北当阳农商银行紧扣省、市行社提质增效、高质量发展部署,坚持问题导向,组织员工深入基层网点、企业园区和田间地头开展专题调研,系统梳理并着力破解信贷业务中“压力不够、能力不够、市场不够、人员不够、时间不够”五大突出问题;通过压实责任、强化学习、精准营销、全员协同、提速增效等系统性举措,实现贷款余额与日均净增“逆势双升”。本文基于该行实践,总结其以机制创新激发内生动力、以管理变革推动高质量发展的经验路径,为基层农商银行推动信贷业务提质增效提供参考样本。

“逼着干”传导压力,破解责任层层递减

(一)超前部署,让条线部门“坐不住”。该行打破以往“等方案、等动员”的被动局面,2025年11月,党委班子先后组织12次专题会议研讨“春天行动”方案,提前近两个月完成年度布局;今年3月即启动下半年重点工作部署,明确全年信贷投放“时间表”与“路线图”;今年6月再次提前完成7月考核方案,实现月度无缝衔接、闭环推进。

(二)按月考核,让支行行长“坐不住”。该行将考核按季度考核调整为按月兑现,明确“当月不投、扣发不补”的核心规则,从机制上倒逼支行将任务分解到天、落实到人。今年4至6月,该行信贷增长(不含贴现)持续保持在5.5亿元以上,实现信贷投放平稳均衡增长,有效规避了季末“冲时点”现象,推动全员树立“早投放、早得分、早受益”绩效导向。

(三)补充激励,让后进支行“坐不住”。针对考核排名靠后、士气低迷的支行,该行出台《“拓面攻坚 质效双升”活动实施方案》,对新增客户与清收不良给予专项奖励,新增客户按实际用信户数计价,每月每户100元,完成有效客户计划的支行另享人均1000元奖励,且不受百分考核得分影响,有效防止了“摆烂”“躺平”心态蔓延。

“学着干”补齐短板,化解本领恐慌

该行坚持“学习即生产力”理念,构建多层次学习机制,班子成员率先垂范,严格落实“第一议题”和中心组学习制度,董事长每日清晨7点在全员群推送管理、营销、沟通类优质文章,行长定期分享金融行业态势与业务重点,营造“上班第一件事先学习”的氛围。同时,该行将学习制度化、常态化,文件制度全量OA下发,支行周会集中学习,机关划分3个学习小组定期研讨,办公室通报查收情况,纪委办抽查学习笔记,执行不力者扣到支行。小微部每月组织信贷合规培训,针对产品、风险点开展案例教学,安排营销先进个人分享实战经验,以“逢训必考、逢考必通报”倒逼客户经理专业能力持续提升。

“想着干”精准拓客,破除市场思维局限

(一)聚焦农时保春耕。2025年底,该行即启动春耕专项服务,客户经理深入田间地头,建立“一户一档、一企一策”支农台账。截至今年3月末,该行累计投放春耕春耕贷款近2亿元,惠及新型农业经营主体近800户,确保不误农时。

(二)聚焦产业强特色。该行推行“特色支行”与“一行一品”差异化经营模式,草埠湖支行聚焦粮油产业,慈化支行深耕观赏鱼产业、两河支行助力鱼腥草产业;通过产业“画像”与批量授信,累计向特色产业投放贷款近2亿元,有效缓解涉农主体“融资抵押、融资难”困境。

(三)聚焦创新拓渠道。该行融入当阳市科技创新与营商环境优化大局,参与“价值信用贷”改革试点,打破传统“看抵押”逻辑,依托税务、工商、用水用电等数据为企业精准“画像”,累计发放“知识、商业价值信用贷”2535万元,惠及中小微企业13家,让“轻资产”获得“重支持”;同时,推行“链式营销1+N”模式,以核心企业为枢纽,沿产业链上下游延伸拓展。今年,该行已拓展链上小微企业20户,投放贷款近亿元。

“联合干”全员协同,破解人力短缺困局

(一)客户经理当主力,用数据比拼作风与成效。该行通过走访打卡小程序,每周公布走访及新增客户数量,实现“每天在哪里、干了多少”全员监督;每月公布营销排名,后十位进行点名提醒,最后两位剖析发言;前三名现场传授经验,营造比学赶超的浓厚氛围。

(二)机关科室当助力,与支行考核深度绑定。该行机关考核方案中的50分与业务关联,其中30分为经营得分(业务部“挂钩存贷电风控利润,非业务部”“挂钩全行经营得分”),20分按挂点支行考核折算。该行机关人员每天下班下网点帮联,纪委定期抽查,挂点人员每日打卡比拼帮扶实效,转化率与风险化解成果,每月公布机关贷款营销明星,并对前十名给予奖励。

(三)内勤员工当搭档,信贷走访营销样样不落。厅堂内,该行利用业务间隙实施“多问一句、多看一眼”,并建立“班后一小时”电话回访机制,深度挖掘存量客户需求;外出时,推行“1名客户经理+1名内勤”结对走访,内勤负责开户、转账、反电诈等专业优势,协助进村入户、进园入企。截至6月末,该行内勤营销贷款205户、金额7000万元,全员协同成效显著。

“跑着干”提速增效,扭转时间精力不足

(一)存量提前1个月续贷。针对今年第一季度存量贷款集中到期导致的“调查审批挤占营销时间”问题,该行条线部门于2025年11月提前清理出227户百万元以上到期贷款,组织全覆盖回访摸排,对能提前还款的调整还款期至年末,对不能提前还款的提前一个月完成续贷审批,帮助客户经理围着到期存量转,集中精力拓展新户。

(二)新户立项7天介入。该行主动对接当地招商、经信等部门,建立信息共享机制,每周安排2至3天到建投、国投公司“报到”,做到“项目立项即介入、企业落户即对接”。

(三)集中审批3天完结。该行积极优化信贷流程,各支行以表格化明确资料收集、上报、放款时限;部门条目式客户审批进度与修改意见,实行限时办结制;同时,小微贷款平均审批时间由5天压缩至3天;重大项目开辟“绿色通道”,前中后台平行作业。

(作者单位:湖北当阳农商银行,作者李传雄系该行党委书记、董事长)

有辛苦付出,也有实际成效”。

(四)加强学习,增强业务素质,提高驾驭工作的能力。要做到组织协调游刃有余,各项工作得心应手,农信机构办公室人员就要加强学习,认真钻研业务知识;只有自身业务素质实现系统性提升,才能把各项工作做得稳妥闭环,从根源上避免因能力不足引发的质疑,这也是办公室人员后续职业成长最核心的基础性支撑。

(五)着力提升个人修养,筑牢政治素质根基,强化明辨是非的判断力。农信机构办公室人员作为长期在领导身边履职的核心岗位,日常言行必须严格把握分寸,始终保持谦虚谨慎的作风,坚决杜绝脱离群众的傲气姿态;针对经手审核的各类单位材料,必须严格对标党的方针政策、法律法规及内部规章制度做好合规校验,时刻保持过硬的政治敏锐性与思想判断力。

(六)主动投身一线历练,淬炼思想素养,涵养无私奉献的过硬品格。面对办公室繁杂细碎的全维度工作,农信机构办公室人员要多历练,做到口勤、手勤、腿勤、脑勤,要学会在岗位上“多吃亏、多扛事”,经过实战打磨,既能充分展现自身的能力才华,更能让身边同事看到你纯粹的干事初心,真正获得全员的尊重与认可。

(作者系贵州黔东南农信深化改革发展工作组成员)

推动信贷业务提质增效的实践探索——以当阳农商银行为例

□李传雄 彭肖