

提升农商银行股权治理稳定性与决策层履职效能的路径——以公安农商银行为例

□ 朱正勇

今年是“十五五”开局之年,农商银行系统正处于深化改革、换挡提速的关键阶段。随着乡村振兴战略向纵深推进,金融数字化转型持续走深走实,强监管严监管的金融生态全面固化,如何通过持续完善公司治理体系、系统性提升治理能力,锻造不可替代的核心市场竞争力,已成为摆在每一家农商银行面前关乎生存根基、决定发展走向的时代必答题。本文以湖北公安农商银行为例,探索形成适配农商银行转型需求的治理升级新路径,为农商银行“十五五”规划有序推进、行稳致远筑牢基础,提供扎实的实践参考与路径支撑。

制约农商银行股权治理稳定性与决策层履职效能的深层次矛盾

(一)股权结构“易碎性”与经营稳定性要求之间的矛盾。一是民营法人股东风险逆向传导。部分农商银行本土民营法人股东受主业经营困难、资金链紧张影响,将股权作为融资工具进行高比例质押,一旦自身出现债务危机,股权便面临司法冻结或强制拍卖,不仅导致股权结构频繁异动,还可能引发舆情风险,破坏战略定力。二是自然人股东“虚化”突出。农商银行数以千计的自然人股东持股极低且分散,参会意愿不强,关注点多停留于年度分红,难以形成有效监督,股东会易流于形式。三是个别大股东“谋私利”。少数持股较高的农商银行民营股东入股动机不纯,试图通过持股获取话语权,倒逼高管层为其关联企业提供倾斜性信贷支持,将农商银行视为“提款机”,严重侵蚀治理底线。

(二)决策层结构单一与金融风险复杂化之间的矛盾。一是专业结构失衡,“懂行人员”匮乏。农商银行县域董事会成员中,一部分为当地企业家代表,缺乏现代商业银行经营、风险管理及法律合规专业知识;另一部分虽从内部成长,但对宏观经济趋势和前沿技术把控能力有限。二是独立董事与外部监事“履职走过场”。受县域地理条件限制,农商银行难以引进高水平高级金融人才,独董和外部监事常面临信息不对称、履职通道窄、成本高困境,通常仅在会前收到材料,对真实经营状况缺乏深度了解,履职易演变为“按时参会、签字按印”,未

能充分发挥审慎决策与独立监督功能。三是专门委员会运作“形式大于实质”。多数农商银行虽已设立审计、风险管理等专门委员会,但因委员专业能力不足、议事规则不完善及跟踪评价机制缺失,往往沦为咨询机构而非决策辅助核心。

(三)权责边界不清晰与决策效率下降之间的矛盾。一是前置研究清单精细化不够。部分农商银行对《党委前置研究讨论重大经营管理事项清单》的界定较为笼统,导致“重大事项”与“日常经营职权”边界模糊。二是“避责心态”引发决策迟滞。在强监管和终身追责背景下,部分农商银行决策层成员滋生“多做多错”的保守心理,面对不良资产处置、创新业务试点等高风险项目时决策偏于保守,缺乏开拓精神,难以匹配“十五五”跨越式发展要求。三是监事会监督职能“软化”。受“同级监督难”的体制性制约,部分农商银行监事会缺乏独立性和权威性,监督手段多限于调阅资料和听取汇报,难以深入业务一线;同时,监事会与纪检监察、内部审计等部门的协同联动不畅,未能形成有效监督合力,整体效能大打折扣。

提升农商银行股权治理稳定性与决策层履职效能的实施路径

(一)深化党建与公司治理融合,厘清“三会一层”权责边界。一是前置化制定权责清单。农商银行要优化《党委前置研究讨论事项清单》与《董事会议事规则》,明确“前置把关”不等同于“代行决策”;党委重点聚焦政治方向、战略大局、选人用人、重大风险防控、支持“三农”与乡村振兴等事项;董事会聚焦经营目标制定、资产负债配置、风险容忍度设定、高管考核等专业化事项。二是完善“双向进入、交叉任职”机制。农商银行要坚持党委书记与董事长由一人担任,推动党委班子成员通过法定程序进入董事会、监事会和高管层,确保党组织意图在决策层得到贯彻落实。三是强化监事会监督独立性与协同性。农商银行要优化监事遴选机制,选拔财务、审计、法律等专业背景人员充实队伍,建立健全与纪检监察、内审、风险部门的沟通协调机制,赋予必要的监督手段,确保监事会敢于监督、善于监督。

(二)强化股权穿透式管理,构建动态稳定的

漏洞、管理薄弱等根本原因,治标未治本;四是责任传导不实,整改责任未压实到具体部门、具体岗位、具体人员,督办乏力、问责偏软,导致整改要求“上热中温下冷”,难以形成刚性约束。

以闭环管理为纲 构建全链条审计整改治理体系

(一)前端抓精准交办,压实整改责任。农商银行审计部门要对审计发现的问题分类梳理、逐项建档,明确责任部门、整改要求、完成时限与验收标准,确保任务到人、责任到岗、要求到点,杜绝责任悬空、推诿扯皮。

(二)中端抓限时处置,提速整改效率。农商银行审计部门要聚焦疑点数据处置、制度更新完善、流程优化调整、风险隐患排查等关键事项,设置刚性时限,实行台账式管理、动态化跟踪;对超期未办、推进缓慢的任务,及时预警、定期通报,推动存量问题加快清零、增量问题动态压降,彻底改变“拖延整改、被动应付”的局面。

(三)后端抓复核销号,严把整改质量关。农商银行审计部门要建立“谁整改、谁负责、谁复核、谁销号”的管控机制,整改完成后严格审核资料完整性、措施有效性、风险可控性,对整改不到位、不彻底的退回整改,坚决杜绝“虚假整改、纸面整改”,确保问题真改实改。

以微观审计整改为要 在流程褶皱处筑牢风控根基

(一)紧盯制度微观更新,确保内外合规同

股权生态。一是建立穿透式股权审查体系。农商银行要运用大数据手段对新入股股东进行穿透式审查,核查实际控制人、一致行动人及最终受益人,防范虚假出资、循环出资和违规代持。二是健全股权质押预警机制。农商银行要对质押比例超 50% 的股东依法限制其表决权,对高风险质押行为实施风险提示和约谈;同时,建立股权管理信息公开机制,定期披露主要股东质押、关联交易等信息,接受市场监督。三是积极引入优质国有资本。农商银行要结合“十五五”资本补充战略,探索定向增资扩股、认购不良资产等市场化方式,重点引进省属、市属国有龙头企业及县域优质国有投资平台入股,提高国有及优质产业资本比例,降低民营股权异动冲击,增强股权结构韧性。

(三)推进决策层专业化建设,多措并举提升履职质效。一是优化董事会人员结构与专业配置。农商银行换届时要明确设定专业背景硬性指标,提高金融、法律、风险管理、数字科技背景董事比例,鼓励市场化引进具备丰富银行从业经验的专家担任独立董事。二是打破信息不对称,构建数字决策支持体系。农商银行要在合规前提下为董事开通专属数据终端,自动推送资产质量、流动性缺口、大额授信、合规风险等核心指标,改变“开会前才看报告”的被动局面。三是做实专门委员会职能。农商银行要完善议事规则和工作流程,明确委员职责边界与履职要求,建立履职评价和反馈机制,确保委员会独立、客观开展工作。

(四)健全激励约束平衡机制,保障“十五五”战略落地。一是建立科学的多维度履职评价体系。农商银行要改变单一以“净利润”或“规模增长”作为考核标准的模式,在绩效考核中加大风险控制、合规治理、支持“三农”与小微、数字化转型等权重,引导决策层制定长期稳健战略。二是健全“容错纠错”与风险终身追责机制。农商银行要制定合规免责清单,对在重大战略创新、小微信贷拓展中已履行尽职程序且无违法违规纪行为导致的损失予以免责,保护创新积极性。三是落实薪酬延期支付与追索扣回制度。农商银行要确保决策层对重大风险承担终身责任,实现权责利高度统一。

(作者系湖北公安农商银行党委书记、董事长)

步衔接。农商银行审计部门要紧跟监管政策变化,对合规管理、个人金融信息保护、案件防控、信贷管理等制度开展动态梳理,及时修订滞后条款,补齐管控短板,让内部制度与最新监管要求同频同步。

(二)紧盯流程微观优化,打通操作梗阻节点。农商银行审计部门要聚焦业务办理、疑点核查、审批复核、档案管理的关键流程,梳理断点、堵点、盲点,简化不必要环节、强化必要管控,将模糊要求转化为刚性标准,将口头约束转化为流程硬控。

(三)紧盯岗位微观管控,压实一线风控责任。农商银行审计部门要把风险防控责任落实到每一个岗位、每一项操作、每一个环节,强化员工异常行为监测、客户信息保护、关键权限管控等细节管理,推动员工从“要我合规”向“我要合规”转变。

(四)紧盯系统微观赋能,提升数字管控水平。农商银行审计部门要依托合规管理平台、审计系统、风控预警系统,实现整改任务线上派发、自动提醒、超时预警、全程留痕,以数字化手段减少人为干预、提升整改效率,让微观风险可监测、可预警、可处置。

审计整改的最终目标,是构建自我发现、自我纠正、自我完善、自我提升的内控治理机制,让整改成果转化为治理效能、让制度优势转化为发展优势。农商银行要坚持系统施治、标本兼治,把整改与制度建设、流程再造、科技赋能、责任落实有机结合,推动审计整改从“解决问题”向“完善治理”升级。

(作者单位:江苏宜兴农商银行)

近年来,山西农商联合银行太原管理中心(以下简称:该中心)党委创新构建了“党建+”融合发展体系,将党的领导嵌入公司治理、业务转型、风险化解、队伍建设全过程,持续把党组织政治优势、组织优势转化为经营发展动能,为辖内农商银行改革化险、稳健经营、高质量发展提供坚实政治保障。

“党建+”融合模式的实践探索

(一)“党建+理论武装”,筑牢思想根基。该中心始终把政治理论学习摆在党建工作首要位置,严格落实“第一议题”制度,依托党委理论学习中心组学习、党委会专题研讨、党支部“三会一课”、主题党日等多元载体,以分层次分施教的方式推动理论学习直达基层网点、覆盖全体党员。该中心围绕领导干部“关键少数”,着力提升其能力水平,安排 10 名经营管理人员参加省行高管专项培训;把党委理论学习中心组学习列席旁听并纳入督导内容,把意识形态责任落到实处,按季度对意识形态工作进行分析与评估。同时,该中心班子成员主动深入基层做调查研究,就员工诉求、业务转型、客户服务等提出问题的,形成办实事计划,让理论学习真正带动经营问题解决。

(二)搭建“党建+公司治理”,完善决策机制。该中心把党的领导融入公司治理的各个环节,对法人治理作出必要完善,提高重大事项处理的规范性;坚持民主集中制,规范党委会议事规则,明确党委书记在会议中末位表态的制度安排;同时,修订完善“三重一大”有关决策的细则,对调研、会前讨论及集体审议作全过程梳理,把党建写进章程、落到实处,让各项决策都符合相关规定。此外,该中心将全面从严治党主体责任具体化,细化党委班子、班子成员责任清单,逐级落实管党治党任务;设立党委书记线上诉求直通车,鼓励基层员工提出意见,着力提升内部治理能力。

(三)搭建“党建+队伍建设”,激发担当活力。该中心坚持正确选人用人导向,完善干部动态管理机制,建立后备人才储备制度,用考核末位淘汰及高管薪酬办法,带动经营管理的长期稳健性。该中心对辖内各农商银行工作关系渐进式组织架构调整,削减非必要岗位,将管理资源适当下沉至一线;着力推进“支部建在网点上”工程,对各网点党支部进行系统性优化,不盲目扩大联合支部规模,解决无党员空白网点问题。同时,该中心继续以“四强党支部”为标准发展星级党支部,把青年业务骨干纳入入党培育视野,让基层组织扎得更实;在业务一线设立党员先锋岗、党员突击队,引导党员在市场拓展、不良清收、客户服务中亮身份、扛任务。此外,该中心坚持严管厚爱并重,常态化开展廉政谈话,落实“三个区分开来”,保护员工干事创业积极性;对员工予以人文关怀,实施员工暖心工程,把困难员工帮扶落到实处,用典型示范带动干事风气的形成。

(四)搭建“党建+全面从严治党”,筑牢廉洁防线。该中心对标省行关于清廉农信的总体安排,构建太原市农商银行系统政治建设、权力监督、干部管理、风险防控、执纪问责及清廉文化六类联动机制,把各条线清廉责任落实到位;持之以恒纠治“四风”,常态化组织纪律教育活动,用正反典型案例作警示,不断促进干部员工合规习惯的养成。同时,该中心紧盯信贷投放、资产处置等高风险领域,扎实开展信贷领域专项治理,严打金融“黑灰产业”相关行为;对不良及抵债资产的查证、评估、处理进行系统规范,守住资产安全底线。此外,该中心建立了纪委书记季度考核办法,着力增强基层纪委监督能力,以党建为引领带动经营发展,建立书记项目 5 项,班子成员牵头包抓信贷转型、不良压降、乡村金融服务等重点难点任务,真正落实管党治党各项要求。

(五)搭建“党建+业务融合”,服务高质量发展。该中心以党建引领业务转型发展,并就信贷调整、客户营销、风险化解、网点转型等制订专项行动方案;对整村授信、客户营销、业务拓展、供应链金融创新、存量客户激活等进行统筹,持续加大对实体经济信贷投放力度。在风险化解方面,该中心组织辖内高管包户重点不良贷款客户,加快大额不良资产市场化处置,加快存量风险出清;在网点改革方面,合理安排网点分布,以稳妥方式撤并低效网点,迁移旧有网点、设立弹性服务点,并控制非生息资产及运行费用总量;在渠道建设方面,用智能设备辅助业务办理,并开展“外树形象 内练硬功”专项行动,提升服务能级和厅堂示范作用,不断提升客户的体验感和参与感。

“党建+”融合模式实践成效

(一)政治引领作用持续强化。该中心依托常态化理论学习与基层调研机制,持续推动党员干部政治判断力、政治领悟力、政治执行力稳步提升,有效打通了理论学习与经营实践之间的壁垒,以学习带动改革、用知识化解发展难题。

(二)基层党组织战斗堡垒不断加固。该中心已实现辖内所有网点党组织全覆盖,目前共设有 122 个党组织,其中四、五星级示范支部占比达到 62.5%,基层党组织建设全面从“有形覆盖”迈向“有效覆盖”,党组织的政治领导力与基层组织力得到持续显著提升。

(三)干部队伍活力充分激发。该中心通过优化干部管理、精简机关岗位,落实严管厚爱等举措,员工归属感、干事积极性持续提升,内部激励效能、工作热情不减、战斗力不断增强。

(四)风险防控防线更加牢固。该中心以全面推进清廉农信建设为核心抓手,持续深化重点领域监督,并将监督机制嵌入业务全流程,推动干部员工廉洁从业、合规经营理念深入人心,全行资产风险防控的底层防线得到持续加固夯实。

(五)经营发展质效实现突破。该中心实体贷款投放规模稳步持续增长,不良资产清收攻坚取得明确阶段性成果,网点运营实现降本与提效双向优化,金融服务质效较以往显著提升,数字化经营手段在各业务场景逐步落地应用,在党建引领的强力带动下,全行整体经营考核排名持续稳步前移。

(六)本土金融服务底色更加鲜明。该中心以党建为引领把金融服务做实、做细,持续延伸服务触角,精准匹配农户、个体工商户、新型农业经营主体和产业链供应链主体等金融需求,进一步巩固农商银行地方金融主力军地位。

从太原管理中心党委的实践看,要想党建工作有成效、有作为,就必须把围绕中心做党建、以党建促发展当作基本思路,将经营工作同党建工作相结合,形成竞争与发展的双重优势。

(作者单位:山西农商联合银行太原管理中心)

构建『党建+』融合模式的实践探索

——以山西农商联合银行太原管理中心为例

□ 谢芳

如何推动农商银行审计整改工作高质量发展

□ 郭园

在银行现代化风控治理体系中,审计整改既是精准纠偏纠错的“手术刀”,也是固本强基的“筑堤工程”。相较于大型银行架构清晰、管控集中的治理优势,农商银行普遍存在点多面广、基层网点分散、业务操作链条长的特点,各类风险隐患更易隐匿在制度执行的细微间隙、业务流程的褶皱深处、系统管控的末梢盲区;长期以来,部分屡查屡犯、边改边犯的共性问题反复出现,其背后并非简单的操作疏忽,而是整改闭环断裂、责任传导悬空、根源治理缺失、微观管控不力等深层矛盾的集中显现。推动农商银行审计整改高质量发展,必须摒弃“就事论事、点到为止”的表面整改,坚持以全链条闭环管理破解屡查屡犯顽疾,以精细化微观整改激活内控治理效能,实现从“被动整改”向“主动治理”、从“问题清零”向“长效常治”的深层跨越。

屡查屡犯的本质 审计整改闭环断裂与微观治理缺位

一是部分农商银行审计整改闭环不健全,从预警、交办、核查、整改到验收、复盘、问责的链条未完全打通,部分问题“改而不彻、办而不结”;二是微观管控不严,风险防控未下沉至操作末梢、流程节点、岗位细节,对时限管控、权限设置、痕迹留存等微小环节关注不足,小漏洞逐步演变为大风险;三是根源治理不深,整改停留在补齐材料”、完善手续、口头强调等表层动作,未深挖制度缺失、流程梗阻、系统

□ 卿平

一个组织、团队、企业要持续发展,必须有精神力量。“背包精神”源于农信立业之初,经岁月沉淀,已成为农信人的精神支柱,体现担当使命的价值认同,彰显农信初心。当前正值“十五五”开局、推进中国式现代化的关键时期,作为湖南邵阳农信人,要大力发扬“背包精神”,坚守立业创业守业初心,在建设有温度的“百姓银行”上建功立业。

悟透“背包精神”初衷,坚信农信立业之魂

20 世纪 50 年代,农信社信贷员把印章、票据、算盘装入帆布包,背起背包走村串户,吸存揽储、发放贷款,被群众称为“背包银行”。如今,背包虽退出舞台,但其“红船”初心、敬业真心、服务热心、创新本心,已成为邵阳农信人的信仰。

(一)坚定不移听党话、跟党走,“红船”初心。农信社从诞生起就在党的领导下发展,具有红色基因,是党和政府联系“三农”的金融纽带;坚持党的领导是凝聚人心的“根”和“魂”。邵阳农信人要坚定不移听党话、跟党走,把党的政治优势转化为改革优势、竞争优势、发展优势,确保农信事业沿着正确政治方向前进。

(二)吃苦、耐劳、爱农民、姓“农”字的敬业真心。老一辈农信人身背挎包,翻山越岭,走村

串户,主动为农民提供金融服务,与百姓结下不解之缘,奠定发展之基。农信机构因农而生、因农而兴、因农而强,“三农”是生存之本、立社之基、发展之源。弘扬“背包精神”,邵阳农信人就要与农民站在一起,永葆以农为本、为农信人本色。

(三)全心全意尊客户、重员工的服务热心。邵阳农信因建设有温度的“百姓银行”共同目标而凝聚,老一辈挎包服务,给农村大多数人带来幸福;新时代弘扬“背包精神”,就要传承尊客户、重员工的服务热心。

(四)锐意进取强业务、学科技的创新本心。唯创新者进、强、胜。过去靠背包做实业务,对银行工作,推动邵阳农信由小变大;如今,客户对银行服务“质”“好”“美”的要求更高,只有弘扬“背包精神”,拿出有力举措,让消费者更安心舒心,才能收获信任、赢得市场。

传承“背包精神”初志,坚持农信守业之本

心中有信仰,脚下有力量。传承“背包精神”,唯有围绕建设有温度的“百姓银行”愿景,把农信机构办成老百姓信得过的“良心银行、放心银行、贴心银行”。

(一)创建老百姓信得过的“良心银行”。“良心银行”就是要有担当、有作为、有口碑。做有担当的“良心银行”,要始终“姓农、姓小、姓

社”,与农民站在一起、想在一起、干在一起,服务乡村振兴、共同富裕,“小微”和实体经济;做有作为的“良心银行”,要在农信大小上开拓空间,保持定力、深耕细作;做有口碑的“良心银行”,要按“依法、全面、从严”监管要求,建设产权清晰、管理规范、内控严密、服务优良、经营高效的现代商业银行,提升支农服务力、市场竞争力、社会影响力。

(二)创建老百姓信得过的“放心银行”。农信机构要展现农村金融主力军、地方金融“排头兵”、普惠金融先行者的担当。当前经济金融风险仍不少,非法集资、不良资产反弹等压力存在,农信机构要展现农村金融主力军作用,坚持稳定县域、做实农村,改进“三农”服务,促进农业增效、农民增收、农村发展;展现地方金融排头兵作用,要主动对接地方战略和中心工作,把农信事业融入地方发展,形成责任共担、利益共享、事业共赢格局;展现普惠金融先行者作用,要把党的领导融入公司治理,推行党员责任岗、示范岗、先锋岗,深化“党建共创、金融普惠”,发挥金融组织员、协理员、联络员作用,把普惠金融落实到每个农户。

(三)创建老百姓信得过的“贴心银行”。银行是服务业,服务水平就是生命力,“背包精神”核心也是服务精神。农信机构要优化便民服务,推进存贷、统计、审计、风控等系统建设,

整合信贷、支付、存单、缴费等功能,打造移动金融平台;同时,加大利民服务,开发个性化、差异化、定制化产品,扩大评级面、授信面、回收面,释放普惠红利。改进智能服务,推动互联网金融建设,加快数据治理向智慧银行转型,提供更智能的贴心服务。

践行“背包精神”初心,坚定农信人创业之路

新时代农信人要把政治强、业务精、作风实、律己严贯穿个人追求和职业发展,忠实践行“背包精神”,在建设有温度的“百姓银行”中展现担当风采。

(一)以强的政治责任践行“背包精神”。农信机构是党和政府联系农民和金融纽带,全体农信人必须深刻领悟“两个确立”的决定性意义,增强“四个意识”、坚定“四个自信”、坚决做到“两个维护”,自觉在思想上政治上行动上同以习近平同志为核心的党中央保持高度一致;坚持战略目标不动摇,落实上级党委高质量发展部署,实施党建引领质量主导战略,推进“党建共创、金融普惠”,提高政治站位,完成各项任务。

(二)以精的业务水平践行“背包精神”。新时代农信人要把学习作为习惯,多读书、少应酬,多钻研、少浮躁,着眼农村金融需求变化,学习农村金融规律、法规政策、业务知识,做懂“三农”、懂金融、精业务的人;干一行,爱一行,

精一行,把小事做好,把分内事做精彩。

(三)以务实的作风要求践行“背包精神”。“背包精神”彰显了“撸起袖子加油干”的实干作风。新时代农信人要把实干放在心上、抓在手上、落在行动上,埋头苦干、少说多干、科学巧干、敢抓敢干;善于与老百姓、客户打交道、勤沟通、真诚待人,了解所需所急;敢于啃硬骨头,认认真真完成每件事,以扎实作风干事,以实在业绩说话。敢于创新创优,争创优秀团队。

(四)以严格的律己标准践行“背包精神”。正人先正己。律己严,就是厚德立责、怀德自重、秉公用权、廉洁从业。新时代农信人要立“六讲六不”规矩:讲道德、讲诚实、讲信用、讲廉耻、讲原则、讲底线;不乱作为、不乱表态、不吊高胃口、不优亲厚友、不乱开口子、不谋私利;时刻自省自警,慎独慎微,以清正廉洁守护农信初心。

背包虽旧,精神常新。弘扬“背包精神”,不是简单回到过去,新时代农信人要把老一辈走村串户、服务百姓的初心,转化为支农支小、普惠金融、科技赋能、清廉从业的实际行动;在“十五五”开局、推进中国式现代化新征程上,坚守农信初心,扛起责任担当,为建设有温度的“百姓银行”贡献力量。

(作者单位:湖南邵阳农商银行)