

## ■ 实践与探讨

## 对农商行基层员工减负的思考和他议

黄建新

中共中央办公厅印发《关于解决形式主义突出问题为基层减负的通知》，明确提出将2019年作为“基层减负年”。针对基层员工尤其是青年员工反映的负担重、压力大问题，江苏海门农商银行结合“不忘初心、牢记使命”主题教育，组织人员采取一对一谈心、集体座谈、现场走访等形式，对基层工作压力情况进行了全面调研摸排，力求找准症结、拿出办法，切实减轻基层支行非业务性压力。

## 基层员工压力大的表现

近年来，农商行的整体收入水平不断攀升，但员工的幸福指数却与高薪酬不成正比。通过调研，海门农商银行基层员工的压力主要来自七个方面。

**业务考核压力。**2019年度，海门农商银行柜员收入中有65%来自于绩效考核，客户经理收入中有73.54%来自绩效考核。随着同业竞争的不断加剧，业务拓展的难度显著加大。

**工作疲劳压力。**当前，“5+2”“白+黑”已成为绝大部分员工的工作常态，超过80%的员工表示自己常常感到身心疲惫。对于基层员工而言，每天来回花在上下班路途的时间短则40分钟、长则3个小时；70%的支行每天平均工作时间超过10小时。每年农历春节前后1个月的时间，往往全月无休。有员工表示，农商银行部分制度流程存在形式主义、官僚主义，加大了员工工作负担。

**风险防控压力。**近年来，农商银行高度重视服务转型工作，柜面员工时时担心业务出现差错被处罚、服务不到位被投诉等，客户

理则常常担心出现不良贷款和法律风险。

**交流沟通压力。**有的员工表示，与领导交流不畅，工作很难跟上领导的要求；有的员工表示，在贷款审批、部门沟通等方面要花费大量的精力。

**成长晋升压力。**相比当地股份制银行，农商银行管理岗位较多，员工晋升通道较为顺畅，但部分员工认为日常工作较为重复和单调，丧失了新鲜感和工作激情；有的员工因为职业生涯规划比较模糊，加剧了“成长焦虑”。

**家庭生活压力。**海门地区计划生育政策执行比较到位，40周岁以下员工中家庭结构一般为“421”或“422”，即4位老人、2位“80后”“90后”父母、1个或2个子女，青年员工赡养老人、抚养子女的压力巨大。海门一手房每平方米均价超过1.5万元，青年员工普遍认为购房压力大。

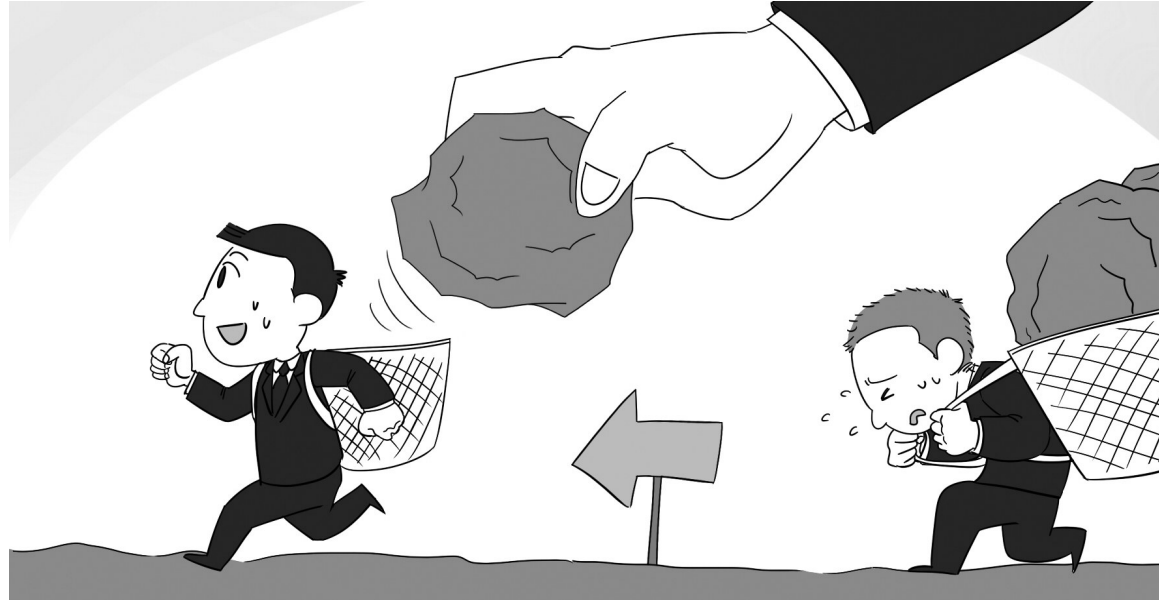
**个人情感压力。**有的青年员工反映平时工作忙，没有时间交友，导致出现一些被亲戚朋友催婚的大龄未婚青年员工。

上述七个方面的压力，有的是刚性的业务性压力，只要有市场竞争，这种压力就很难解决；有的是沟通层面的非业务性压力，通过变革管理模式、优化制度流程、加大人文关怀，可以适当缓解。

## 减轻员工非业务性压力

针对员工的非业务性压力，海门农商银行全面加强作风建设，切实解决一些困扰基层的形式主义、官僚主义问题，为基层减负。主要做了以下六个方面的工作。

**打通晋升通道，公平公正地选**



赵艺萍图

**拔干部。**2019年上半年，海门农商银行选拔2名会计主管、1名支行副行长、5名支行行长、1名部门副职。同时，进一步规范了员工进城、进机关以及人员借用的标准和要。明确了各层级员工的流动渠道和标准，打通队伍晋升、退出和流动通道。

**推进网点转型，降低工作负荷。**围绕“机器换人”，推动网点由人工操作向智慧服务转型，实现运营管理向集约化、标准化、规范化、智能化转型。2019年上半年，海门农商银行柜员日均办理业务56笔，同比下降了23.28%，柜员操作性工作压力得到缓解。

**强化有效沟通，密切联系员工。**建立班子成员与员工良性、畅通、有效的沟通渠道。着力办好行报、维护好微信交流群，让员工有发声的渠道。编写好各类简报，让员工及时了解总行动态和条线管理现状。

**关怀关爱员工，提升幸福指数。**响应员工诉求，集中解决一批“老大难”问题。2018年，启动了“近乡归乡”工程，尽可能安排员工在户籍所在地网点或周边网点工作，逐步将大多数员工上下班车程控制在20-30分钟内。加大对女职工、困难职工、异地职工等特殊群体关怀力度，切实让员工感受到家的温暖。

**落实履职尽责，减轻心理包袱。**建立健全履职尽责和容错纠错机制，持续推进信贷标准化项目建设，对按照要求做好“规定动作”发生风险的一律适用尽职免责。2017年度、2018年度全行分别有43户、23户不良贷款认定为尽职免责，不予处罚。

**开展集中整治，推进减负增效。**将力戒形式主义、官僚主义作为“不忘初心、牢记使命”主题教育的重要内容，开展作风建设专项整治工作。对全行会议实行分类管理、分级审批、统一备案。对条线性的工作会议，力求提高会议实效，开短会、讲短话。针对员工反映审批慢、风险偏好不一差异大的问题，将独立审批人专项考核纳入整体绩效考核办法，推动审批人员转变思路，提升服务水平。

## 推进基层员工减负的实践

国有大行发力普惠金融业务，一定程度上挤压了农商银行小微信贷业务的发展空间。在信贷投放压力重重的背景下，农商银行推进基层减负，需要勇气、更需要情怀和智慧。

**坚持党建引领，思想教育应有力有效。**农商银行应从党建的高度统筹员工思想政治工作，因地制宜地建立青年员工思想教育计划，针

对不同员工的心理特点，扎实开展谈心工作，积极引导和教育员工正确看待压力、有效排解压力。同时，要将青年员工思想教育工作的落脚点放在青年员工的成长成才上，完善员工岗位晋级通道，留住人、激励人、发展人。

**强化科学发展，绩效考核应张弛有度。**农商银行在设计绩效考核时，要善于“十指弹钢琴”，统筹全年目标和阶段性任务，让员工够得着、摸得到。

**大胆解放思想，思维观念应与时俱进。**农商银行应按照“集中做的不分散做、能机器做的不手工做、能后台做的不前台做”的原则，主动拥抱技术变革，对管理模式和制度流程进行梳理和优化，不合时宜的管理模式该废止的尽快废止。

**推进文化建设，内部团队应高度协同。**如果团队内部不能高度协同，必然导致效率降低，令员工“身体累、心更累”。农商银行应聚焦作风建设、纪律建设和文化建设，推动构建员工广泛参与、高度认同的目标共同体、利益共同体和价值共同体，切实降低团队内部沟通成本。机关部门应强化换位意识，充分履职、提高效率、提升支撑保障水平，为一线员工配足“子弹”、装配好“防护用具”。

（作者系江苏海门农商银行党委书记、董事长）

## 农村金融机构应为畜牧业发展提供配套服务

李兴华

近年来，我国畜牧业已逐步进入转型升级的关键时期，农村金融机构应努力适应新形势下畜禽养殖业的发展需要，创新和完善服务模式，为畜牧业的成长保驾护航。

为实现畜禽养殖业的产业化经营，农村金融机构应重点加强与龙头企业的合作，培育出覆盖养殖、收购、加工、销售全产业链的服务和产品，加大对农民畜牧专业合作社、养殖大户、养殖场的支持力度。在贷款运作中，应立足畜禽养殖业的实际需求，通过在贷款的额度、期限、利率上给予优惠等方法，增加信贷资金对养殖业的扶持。贷款期限应根据借款人的经营周期合理确定，贷款资金可在有效期限内循环使用。同时，农村金融机构应参与养殖户的经营管理，帮助养殖户逐步扩大养殖范围。

为有效解决借款人担保难问题，银行应积极配合畜牧等部门大力推行畜牧或其他担保公司担保、畜牧业保险抵押、龙头企业担保等多种贷款担保方式，切实解决广大畜牧养殖户面临的融资难、担保难等问题。应根据客户特点制定针对性的风险管理措施，并建立风险分担和补偿机制。同时，建立科学的畜牧养殖保险制度，为广大养殖户提供保障，分散畜禽养殖风险，减少损失。

相关政府部门应探索建立长效的畜牧养殖发展基金、贷款贴息、信贷风险分担等扶持补偿机制，对金融机构发放的畜牧养殖贷款损失部分按一定的比例给予补偿，对未发生信贷风险的金融机构给予适当奖励，引导金融机构做好对畜牧业信贷产品的风控，加大投放力度。

## 银行业如何走好金融科技之路

甘琳 陈远文

中国人民银行2019年科技工作会议指出，当前新一轮科技革命加速演进，金融科技已成为服务实体经济、防控金融风险、深化金融供给侧结构性改革的重要力量。

银行业一方面已尝到了信息化带来的甜头——生产效率得到提升，数据孤岛、业务屏障等问题得以解决；另一方面，也对技术产生更多期许，希望科技能够提升业务创新能力、主动创造价值，甚至改善金融生态、颠覆金融认识。时下金融科技的核心技术是“ABCD”，即人工智能（AI）、区块链（Blockchain）、云计算（Cloud Computing）、大数据（Big Data）。银行业对金融科技的理解不仅是“ABCD”，还包含信息化建设、业务数字化、金融标准实施和信息安全管理等。

## 金融科技在银行业的应用现状

颠覆式创新尚未出现。金融科技在银行业的应用目前主要聚焦于提升产品性能、节约成本和优化用户体验，并未改变金融业务本身的运营方式；聚焦于市场中主流客户群体所看重的成熟产品、服务的能效提升，而并未创造全新的产品形态、服务模式和客户群体。

**战略方向存在同质化。**从网银、电商到手机银行、智能投顾，再到直销银行，银行业对“ABCD”技术应用场景的探索层出不穷。然而趋于雷同的金融科技玩法并未催生出更多亮点，长期来看，很难形成可持续发展的势能。

**业务成本收入比高。**优质资产缺乏，中后台基础设施薄

弱这些并非技术本身所能解决的问题。在新形势下，银行业若寻求战略破局，仍需回到客户、数据、产品和风控，在运营体系、基础设施、组织架构等层面转型。

## 金融科技在银行业的发展发现

**深挖科技潜能，推进“大零售+金融科技”。**重构与零售、对公等业务流程相配套的IT基础设施，包括但不限于分布式+集中式的核心IT架构、满足高并发+海量数据处理能力的大数据架构、基于容器技术的云计算架构等；在科技公司、技术孵化器和战略投融资等角度，探索IT下沉、业务利益捆绑等新的IT治理与管理体系；探索技术在更多场景的应用，驱动客户、渠道、场景、产品、定价的差异化战略和客户聚拢战略。

**跨界合作，推动场景金融发展。**银行与互联网企业在品牌营销、客户运营、用户体验、技术创新上的竞争已不具备优势，应转而在电商平台、社区银行、汽车金融等领域寻求与科技企业的合作机会，找到新的利润增长点。

**做好金融科技风险防控。**当前金融市场新技术的运用使得业务设计更为复杂，交易速度也呈现几何级增长。市场参与者对金融科技的应用会不会产生由于技术不对称导致信息不对称？为此，应建立基本的网络安全管理制度、客户数据的采集制度、网络安全事件的预警制度以及完善的数据精略存储和加密措施，保障获取数据的合法性、正当性、公开性。

## 浅析县域金融机构绿色信贷业务的拓展路径

赵宝利 景军科

发展绿色金融是现代金融发展的一个重要趋势，是金融业履行社会责任的有效方式，是实现其可持续发展的必然选择。发展绿色信贷有助于引导相关机构按照政策方向和市场行业需求进行投资和筹资，有助于节约资源、维护生态环境、推动科技创新，还有助于引导消费者形成绿色消费理念，为防范和化解重大金融风险助力。

以陕西省宝鸡市A县域金融机构发展绿色信贷的路径和成效来看，金融机构要按照区别对待、有保有压的信贷原则，立足当地实际情况，依托国家的经济、产业以及环保等宏观政策，紧紧围绕低碳经济、循环经济、新能源、新材料等环保领域的新兴产业，发挥绿色信贷的杠杆作用，合理配置资源，以基地、园区和新型农业经营主体建设为突破口，加大信贷支持力度，推动农业与服务业、旅游业的融合发展，拓宽消费市场，有效促进了当地生态建设的可持续发展。

## 突出做好三项工作

**加强组织领导，认真制定方案。**A县域金融机构按照上级统

一部署和要求，借鉴学习兄弟县绿色金融创建的成功经验，结合实际认真制定适合当地的绿色金融工作方案，做到责任到人，措施到位，落实有力，成效突出。

**制定远景规划，落实相关制度。**A县域金融机构严格执行国家绿色信贷的相关政策，充分认识环境保护和节能减排的重要性与紧迫性。利用金融联席会议制度平台，组织相关部门人员学习《国务院关于进一步加大工作力度确保实现“十三五”节能减排目标的通知》等文件，完善绿色信贷的业务流程，通过手机APP等平台加大宣传力度，把绿色信贷的理念融入贷前调查、审查、审批、合同签订及贷后管理的全过程，实现绿色信贷管理对整个信贷流程的全覆盖。

**实行保压分明，促进产业升级。**央行会同相关部门连续下发有关绿色信贷的指导文件，要求县域金融机构结合生态立县的发展战略，实施绿色信贷政策，扶持循环经济的发展；明确了采取“停贷治污”是治理环境问题的有效措施，并把环境因素纳入贷款、投资和风险评估程序之中，

推广绿色会计报表。同时，引导县域金融机构注重长远利益，将资金投入农田水利、退耕还林还草、河道治理等环保项目中，维护健康的生态环境。

## 实践探索三条路径

**突出创建重点，明确信贷资金投向。**执行绿色信贷政策时，要严格把关，从源头上防范重大金融风险。在信贷投放方面，要保压分明，对列入国家重点节能技术推广目录的项目要进一步加大信贷资金的投放支持。在新增信贷投向方面要求做到“三不介入”，即不介入产能过剩和高耗能、高排放行业的单纯扩大产能项目；不介入未通过环评、节能审查和土地预审的项目；不介入违规在建项目，不对违规建成的污染项目给予流动资金贷款。

**央行窗口指导，提升金融服务质效。**通过执行县域支行对当地金融机构的窗口指导，明确的政策导向，引导金融机构积极争取再贴现、再贷款优惠政策，财政税务部门增加税收优惠，不断加大生态经济的信贷投入，聚力绿色投资增效、工业强基、旅

游带动、整体脱贫和品质民生五大重点，具体表现为农业基础设施贷款比重不断提升以及绿色生态农产品、绿色生态畜牧业养殖和绿色食品加工等的贷款增量不低于上年水平。

**加大宣传力度，共建数据信息平台。**县域金融机构应根据自身行业的特点，组织开展形式多样的环保法规、绿色信贷政策的宣传和咨询活动。把“创建生态县”活动与每年的征信宣传日和反假人民币宣传进农村、进社区等活动相结合，提高广大群众的绿色金融意识。同时，不断优化金融机构服务。一方面，为绿色信贷项目开辟“绿色通道”，优化贷款流程，提高放款效率；另一方面，组织百名信贷员下厂入户，了解客户的现状及面临的问题和需求，营造金融支持环境保护的良好氛围。央行联合环保部门共同建立了信息沟通机制平台，将企业的环保信息纳入央行征信系统，及时向金融机构通报有关企业的环保信息，并与信贷业务实现联动，帮助县域金融机构严控信贷“闸门”，有效防范化解金融风险 and 产业结构调整带来的市场风险。