



大美大英：农商金融之花粲然绽放

——四川大英农商银行创新服务模式高质量发展纪实

编者按：“大英农商银行工作思路清晰、措施有效，各项工作平稳健康发展。”2021年12月22日，四川省农村信用社联合社党委书记、理事长艾毓斌一行到大英农商银行调研指导岁末年初重点工作，充分肯定了大英农商银行的工作成效以及对区域经济的有力支持。

实践中，大英农商银行的精彩探索给我们以启示，深深扎根地方，在党建引领下坚定不移地精耕“三农”、小微领域，多领域、多层次、多维度优化金融服务，走出特色化发展之路，农村中小银行未来可期。

■ 本报记者 李丙勋

回望2021年，四川省农村信用社联合社奋力推进“合规银行、智慧银行、主力军银行”建设见效成势，各项工作成绩斐然。大英农商银行是省联社高质量发展历程中的一个精彩缩影。

以县域“小银行”的大担当，大英农商银行坚定当好服务乡村振兴的先行者和领跑者，形成普惠金融“大英模式”，汇聚金融动能展露大美风采。

四川省遂宁市大英县幅员703平方公里，常住人口不足40万人，但金融机构林立，市场竞争激烈。工作怎么抓、市场在哪里、内部怎么管理……守正创新，2021年，大英农商银行新一届班子开启了追赶跨越的发展征程。

在省联社及遂宁办事处的坚强领导下，在政府、人行、银保监局的大力支持下，大英农商银行坚持稳中求进总基调，发自内心地认同并全面贯彻落实省联社“1234567”治行兴社基本方略。立足县域自然禀赋，围绕“强基固本、开拓创新、提质增效”总体思路，内强管理，外拓市场，主动靠前服务，描绘服务“大美大英”新画卷，实现“发展提速、份额提升、质量提高”的既定目标。

思想共同体：家庭助力，站稳政治立场

多措并举“强党建” 助“助廉风”

在大英农商银行新一届班子看来，来自思想层面的方向定位至关重要。这一方向就是全面加强党的领导和党的建设，站稳政治立场。

大英农商银行一以贯之抓党建，推动富民强县启新程。以党史学习教育为主线，贯彻全年党建工作，把学习感悟到的思想伟力、汲取到的思想精髓运用于业务经营中，融入到工作作风中，不断增强基层党组织凝聚力、战斗力、执行力。

活化“党史课堂”，让党史学习教育入心入脑。通过支行组织自学、理论宣讲讨论学、高管讲解领学等常态化学习和走进伟人故里、支部共建等特色化党史教育活动相结合，为员工点亮心灯筑牢信仰。

发挥党的组织优势，捍卫党的领导，始终遵循人事变动、大宗采购、股权变动、重大决策部署等都经党委研究决定，坚决捍卫党在管人、管事、管权和在把方向、控大局、保落实等方面的绝对领导地位。加强党的基层组织的创造力、凝聚力和战斗力，切实将组织优势、政治优势转化为农商银行的创新发展优势。

优化支部组织架构，将党支部由18个优化调整为10个，把支部建在支行上，实现了党建与业务的高度融合。以党组织为纽带，聚焦党建引领业务高质量发展这一永恒主题，推动各支部竞相开展具有自身特色的党建工作。

创新机制建设，建立清单学习机制、督导机制和专项考核机制“三大机制”，通过按月制定《大英农商银行党史学习教育重点工作梳理表》，将支部日常考核与党史学习教育与支部所在机构绩效挂钩，进一步强化固化党史学习教育。

彰显党员先锋模范作用，成立“新时代理论宣讲队”，在全行10个党支部巡回宣讲党史学习教育，潜移默化将党的思想结晶第一时间传递给每一位员工。

强化监督执纪力度。配齐配强每个支部的纪检委员，充分发挥纪检对业务的监督保障作用。召开座谈会明确纪检委员对党风廉政建设主体责任监督职责，明确审计人员对党风廉政建设的辅助监督职责。

践行办实事宗旨，大英农商银行成立了“党员志愿者服务队”积极参与“我为群众办实事”活动，向辖内群众开展金融知识、防控知识宣传，慰问困难群众、困难党员等活动，切实在服务人民上力行，在践行伟大建党精神上力行。

持续加强“家庭助廉”，开展领导干部“家庭助廉”座谈会，充分发挥领导干部家属的作用，做好“8小时”外的廉政教育，同时开展员工“家庭助廉”座谈会，实现组织管教、家庭协助，保证辖内干部员工廉洁自律。



在党建引领下，大英农商银行面向更宽领域厚植党建优势，坚决扛起地方金融主力军的职责和使命，实现了党建与业务的高度融合，与大英地方经济社会发展共生共荣。

人才共同体：上行下效，夯实内生动力

弹好“五线谱” 奏响“英才曲”

人是最关键因素，大英农商银行新一届班子高度重视农商银行发展中“人”的力量，弹好农信铁军“五线谱”，奏响农商银行“英才曲”。

大英农商银行扎实推进“五大建设”，强推进、重落实，夯实内生动力，充分激发员工的主观能动性，让每个人都成为推进农商银行高质量发展的栋梁“英才”。

组织建设厘清部门职责。按照专业化、市场化要求，对部门进行优化整合，撤并3个部门，分设了2个部门，通过进一步厘清部门职责提升工作效率。按乡镇设置支行，紧紧依靠依托地方党委政府开展工作，做好农村金融服务。

队伍建设优育才梯队。大英农商银行把队伍建设摆上管理中的关键位置，通过线上考试、线下面试、群众评议、组织考察、党委审定等程序建立了40名管理、信贷、会计等方面的“后备人才库”，确保干事创业有人用、用对人；结合管理干部德才情况，对中层正副职按部门和支行分类分步进行调整交流，做到“人岗相适、管理有序”。

大英农商银行优化选人用人机制，让每个岗位上的员工既有紧迫感，又有方向感，能看到职业发展的希望。

机制建设活化岗位绩效。坚持“公开、公平、公正”原则，实行岗位能上能下、能进能出；对岗对责拉开绩效差距，强化多劳多得，不断优化激励机制，在全行逐渐形成了你追我赶的良好氛围，业务拓展热情高涨。

作风建设逐级垂范落实。审计人员和支部纪检委员按月“一对一”向党委书记、纪委书记汇报工作。强化领导干部的引领垂范作用，一级做给一级看，一级带领一级干，形成层层抓落实、层层动真格的生动局面。

文化建设塑造士气家风。开展“管理干部走基层”了解员工所思所想所盼，举办“庆五四、感党恩”职工文艺晚会凝聚员工人心，召开青年员工座谈会提振士气，组织“幸福夕阳红 和谐农信情”重阳尊老敬老，举行“员工光荣退休仪式”感恩付出等系列……大英农商银行加强“家文化”建设，着力培育团队向上、共同进步“四川农信是我家”的浓厚氛围，提升员工归属感、荣誉感、使命感，共建精神家园。

银村共同体：精准施策，做透普惠金融

运用“走字诀” 闪耀“农字号”

大英农商银行外拓空间、内奠基础，聚焦

乡村振兴战略，以支持县域经济发展为己任，发挥农商银行的资金优势、平台优势，统筹城乡融合发展，创新金融服务。

作为“百姓银行”，大英农商银行做实做透普惠金融，积极发挥地缘、人缘优势，努力拓展外部市场。统筹兼顾城区、农村两大市场，不断落实“走村入户、走区入户、走商入户、走园入户”工作，通过全员营销、分层营销不断夯实筑牢客户基础。

“逐户授信+整村授信”实现银村合作。强化与村委合作，闪耀“农字号”金融服务，银村合作共建“美丽乡村”。

走村入户，创新推出“七个一”农村营销新模式。以逐户授信和整村授信点面结合，不断巩固农村市场。“小授信”描绘出大画卷，2021年累计完成106个村社整村授信，授信金额32.6亿元。

“四定营销+特色活动”赋能城区市场。认真践行为群众办实事，创新“定时、定点、定人、定奖惩”的“四定”城市小区营销模式，强化城区市场拓展方式探索，培育互惠共存的银行和社区新型关系。2021年，成功到10个千人小区开展活动，累计授信近4亿元。

“网络营销+名单管理”推行分层营销。以“网络营销+名单管理”相结合，有效拓展县域金融市场，满足客户有效融资需求。

采取班子成员牵头营销、部门挂联营销、网点责任营销的分层营销模式，落实各大型企业、农村各类经营主体、优质个体工商户的名单制走访和城乡个人客户的网格化管理。

走区入户，强化社区营销，通过开展社区活动，引导客户到厅堂，由厅堂人员开展二次营销。大力宣传“蜀信e贷、农e贷”“上门授信、随时用信”的特色优势，圈存了一批优质城乡个人客户。

走商入户，累计为全县4670户个体工商户授信5.4亿元。以惠支付为抓手，与商户缔结异业联盟，以便民支付、满减消费券等生活化利民方式吸客引流。

走园入户，聚焦县域农业园区、工业园区、文旅产业园区3园区121个企业、16个项目，采取地毯式走访，逐户上门、逐个对接，全面掌握企业信息，为后期服务奠定基础。

注重客户服务体验，提升银行产品吸引力。针对不同类型客户不同特征，抓实吸引新增客户营销。

借力金融科技赋能，电子银行营销着力以客户为中心找准客户需求点，构建更为丰富的涉及衣、食、住、行、娱等生活应用场景。

“政银合作+头雁效应”助力稳健发展。围绕政府中心工作，强化重点项目的信贷支撑和服务跟进。与政府联合开展“消费券”活动，将本地4600余户优质商户纳入活动范围，再通过“商户”带动客户。

传统和革新的打法齐头并进，线上和线下渠道相结合，让大英农商银行的拓户增面

工作事半功倍。

风险共同体：合规固本，筑牢防御体系

落实“强监管” 防控“动真格”

大英农商银行强机制、重合规，筑牢防御体系，全面从严治行守住风险防控底线，坚持标本兼治除痼疾，基础工作得到加强。

健全内部控制，严治行、严管行，加强合规教育，提升全员合规意识，增强全员合规能力。为高度契合省联社“三年合规文化建设”精神，深化“三大银行建设”之“合规银行”建设内涵，2021年大英农商银行推行“全面从严治行”，坚持“严”的主基调，进一步强化机制体制建设，贯彻落实“强监管、强问责”系列政策，持续加强环境卫生、档案管理、费用报销、信贷投放等方面的基础管理。

“机制+体制”建设一体推进，统筹兼顾抓好合规管理、案件防控、安全防范工作。加强各条线制度建设，明晰各业务条线的指导、检查、监督，开展300万以上贷款、员工异常行为、吃拿卡要、铺张浪费等专项排查。

选优配强审计队伍，将序时审计由按季调整为按月，审计内容由业务审计扩充为全面审计，同时进一步梳理各条线部门的职责，不断加固“三道防线”。

坚持“做实做优”的理念，信贷投放向小微、涉农群体倾斜，落实个性化、差异化服务，坚决控制全大户带来的风险。

坚决贯彻“十条禁令”底线原则，以“贷款三查制+责任制”有力有序推进信贷风险缓释工作，“下深水、动真格”，竭尽全力清收化解不良资产。

持续开展合规理念教育，推进“全面从严治行”和“合规文化”建设，事无巨细、面面俱到筑牢合规的原则底线，从点滴、从小事改变员工的行为习惯，让合规深入人心、具化成行。

奖惩结合，强化反面警示教育和先进垂范引领的有机结合，以“奖”鼓励标杆行为，以“惩”遏制违规行为，全面规范员工行为。

严格落实周例会制度，以工作难点周克周消、工作进度周报周算、工作任务周结周清的方式，革陈出新，进一步细化目标任务，一步一落实、一周一台阶，梳理问题、补足短板、强化业务、推动发展。

合规为先促发展，树牢底线思维，不想腐、不能腐、不敢腐机制一体形成，推动全面从严治行、全面从严治行、全面从严治行一体推进。

资源共同体：抓点铺面，撒播普惠阳光

巧打“渠道牌” 树标“农综站”

线上线下大联动，扎实抓好渠道建设，让更多的客户分享大英农商银行普惠金融服务。

合用客户资源，线上聚小为大，强化智能

渠道建设。与县内两所中学和妇幼保健院合作，分别打造智慧食堂和就医通项目，进一步汇聚小额、低成本资金。

开发便民资源，线下普及乡村金融普惠“驿站”，分类分步实施农综站建设，广撒普惠金融阳光。用近3个月的时间对全县168个村进行走访，用近1个月时间对乡镇主要领导进行拜访座谈，制定了农综站建设规划，预计用两年时间建成1个省级标杆农综站、3个市级标杆农综站、36个县级标杆农综站、128个普惠农综站。按照“六个一标准”将标杆农综站打造为“四流合一”人气中心，对接政府各部门、物流民生企业，以“金融+”为基础，整合政务、物流、便民资源融合发展。

采用“标杆自建、普惠共建”模式，通过自建把标杆农综站打造成农商行的“简易网点”。目前标杆农综站建成1个、在建5个、规划26个，普惠农综站建成85个，重点体现“综合”；通过与农户、商户合建农综站，重点体现“普惠”，赋予村民们以敞开式的暖心服务体验，畅享甘甜金融活水。

创新推出“网点+农综站”服务转型试点工作，有效提升低效网点业务产能。通过合理安排网点营业时间，由农综站适时适当扛起“低价值”业务，释放网点积压的人力资源，充实“走千访万”营销队伍，下沉金融服务。目前，民主、红林等5个网点服务转型试点工作稳步推进，群众普遍反映较好，第二阶段总结固化推广工作正在进行之中。

与此同时，稳固现有资源。巩固代收医保、社保、税费和代发工资、“一卡通”等对口单位的合作，持续引流客户，做好低成本资金的留存。

抓住重点“沉浸式”深度参与，服务于大英城乡建设的各个环节。积极对接县委县政府支持的重点企业、重大项目，强化信贷支撑、服务跟进，抓牢抓紧国资公司贷款项目。

突出优点巧用资源，充分挖掘产品优势，伺机而主动把握客户需求时间节点，适时适宜满足客户多方面的信贷需求。

攻克难点，推出小额农贷批量授信创新模式。针对系统白名单录入失败及外出务工人员信息不全的优质客户，采取前台营销人员批量调查授信，信贷管理部批量审查审批的方式，建立线下白名单管理，有效攻克了此方面难题。

大英农商银行以“贴心管家”的服务模式，满足“三农”客户的多样化金融需求，巩固套牢高质存量客户，加大对企业的扶持力度，推进普惠金融“立体”全覆盖，获得客户一致好评。

后记

2021年，大英农商银行紧紧围绕全年目标任务，立足“三农”夯基础、求突破、促发展，在新发展格局下巩固自身竞争优势、实现高质量发展的内在要求，积极服务和融入县域经济发展大局，收获累累硕果。

根据省联社党委书记、理事长艾毓斌对大英农商银行年末收官、2022年工作谋划的要求以及自身实际情况，大英农商银行扎实抓好2021年末收官和新的年的开门红工作。

“全员发力抓营销，全面攻坚提质量，全程监督防风险，全心同战上台阶，真正把各项工作一步一印走稳走实，努力实现‘开门红、全年红’。”大英农商银行党委书记、董事长邓伟君表示：2022年将深入贯彻省联社党委的各项决策部署，按照“1234567”治行兴社基本方略，进一步抓好助力乡村振兴工作，以优质贴心的精品服务，为实现农业强、农村美、农民富全力以赴；进一步抓好优化营商环境工作，为小微、民营、涉农企业搭建信用便利“直通桥”；加大对文教卫生产业链的支持力度，切实解决惠及民计民生的问题、难点，为服务“大美大英”建设贡献农信力量。

瞩目2022年，大英农商银行将以更加饱满的工作热情，更加务实的工作作风，为大英区域经济社会高质量发展装上跨越腾飞的“金融引擎”，释放出“聚优成势”的“强磁场”，让农商金融之花粲然绽放，谱写无愧于时代的灿烂篇章，一起向未来，以优异成绩迎接党的二十大胜利召开。