

# 高擎服务“三农”大旗 谱写改革发展新篇章

## ——全省农村商业银行改革发展纪实

□王国防 李德品 宋昊冉

2月3日，农历正月初七。节后第一天，山东省农村信用社联合社办公大楼里，一改往年上班伊始穿梭拜年的旧习，省联社党委扩大会议正在紧张进行，党委书记王献玲带领省联社班子成员、中层干部集中学习了习近平、王岐山同志在第十八届中央纪委检查委员会第七次全体会议上的重要讲话和工作报告，传达了中央农村经济工作会议精神和银监会及山东银监局年度监管会议精神，为全省农村商业银行2017年改革发展倡树新风，拉开了撸起袖子加油干的大幕。

### 不忘初心继往开来 当好农村金融主力军

新年伊始，冰封大地，寒气袭人，但全省农村商业银行以只争朝夕、时不我待的精神，迅速掀起了推进改革发展的滚滚热潮。1月17日，省联社党委书记王献玲率队风尘仆仆地来到菏泽市，进村、入农户，访实情、广纳谏。在成武县党集镇刘海村，王献玲一行实地察看了该村村容村貌、海棠基地、农业观光采摘园、村建工厂、太阳能发电厂等项目，充分肯定了“第一书记”帮包工作取得的成绩，并对下一步工作提出要求。通过对辖内农商银行进行广泛细致调研，结合菏泽和全省实际，提出了新的一年全省农村商业银行工作的新思想、新思路。

2017年，是全省农村商业银行强化管理、化解风险、锐意创新、转型发展的关键一年，全省农村商业银行要以党的十八大和十八届三中、四中、五中、六中全会精神及习近平总书记系列重要讲话精神为指导，全面贯彻省委、省政府的各项部署要求，加强党的建设，坚持稳中求进的工作总基调，以质量效益为中心，以风险防控为底线，加快推动业务发展，为全省经济社会发展作出更大贡献。

推动党的建设迈上新台阶。新的一年，全省农村商业银行要充分发挥党组织的领导核心和政治核心作用，全面增强执行能力，坚决服从党委指挥，不折不扣落实党的全面要求。落实好党委主体责任、纪委监督责任和领导班子“一岗双责”、“一岗多责”，构建权责明晰的责任分解体系、执行有力的责任落实机制、失责必究的责任追究链条。有效依托党建工作带动业务发展，发挥好党员干部在业务营销、不良清收、建言献策等方面的积极作用，充分发挥先锋模范作用，推动党的工作与改革发展同频共振、互促互进。

牢固“四个面向”市场定位。全省农村商业银行要继续坚持“面向‘三农’、面向社区、面向中小企业、面向县域经济”的市场定位，举好服务“三农”的大旗，坚定不移地往“三农”走，往实体经济走，往中小创新企业走，往政府民生项目走，发挥好农村金融主力军作用。进一步加快推动网点转型，扎实推进社区金融建设，加大机具布放力度，改善县域支付结算环境，进一步巩固扩大发展供给。切实围绕客户需求，加快推进金融服务供给侧改革，着力构建跟进式、个性化、全价值链产品研发体系，打造一批保姆式、套餐化业务产品。

完善法人治理，转换经营机制。全省农商银行要围绕“建立现代商业银行”的目标和要求，进一步提升农商银行公司治理水平，加快经营机制转换步伐，建立现代银行制度。明确股东会、董事会、监事会和经营管理层职责边界，规范“三会一层”运行规则，形成制衡有效、激励相容的内部治理体系。制定科学合理、与长期稳健可持续发展相适应的薪酬制度和绩效考核指标体系。构建以人为本的人力资源管理机制，加大人才培养、选拔力度，不断提高人力资源配置水平。

紧抓风险防控不松懈。全省农村商业银行要综合采取有效措施，切实加大风险化解和防控力度，将问题和漏洞解决在萌芽阶段，借助可靠力量打好不良贷款攻坚战。继续抓好风险排查，扩大检查频率和范围，稳妥处置各类风险事件。强化员工、支农协理员日常行为监督，深入查找案件隐患，全力抓好声誉风险防控和信访稳定。

### 银行化改革全面完成 支农、支小成效显著

2016年，在省委、省政府的正确领导下，在省金融办、国资委、人民银行济南分行和山东银监局的指导帮助下，在各级地方党委政府的全力支持下，全省农信社围绕不良贷款清收处置、股金募集、置换资产处置变现等关键环节，加快推进银行化改革。截至9月，全省110家农商银行全部挂牌开业，银行化改革任务圆满完成。

改革过程中，省联社一手抓改革，一手促发展，持续加大实体经济贷款投放力度，强化质量效益意识，加强产品和服务创新，不断提高服务水平和市场竞争力。通过改革，全省农商银行的整体面貌焕然一新，为进一步转型发展奠定了坚实基础。

——经营规模持续扩大。截至2016年末，资产总额达20046亿元；各项存款余额15160.7亿元，较年初增加1601.2亿元，增幅11.81%；各项贷款余额9656亿元，较年初增加496亿元，增幅5.42%。存贷款余额连续12年居全省银行业金融机构首位。

——支农支小成效显著。截至2016年末，涉农贷款余额6809亿元，较年初增加230亿元；小微企业贷款余额4766亿元，较年初增加392亿



△省联社党委书记王献玲（左三）到菏泽调研精准扶贫工作



△大力支持现代农业、设施农业发展



△一流的科技支撑平台

元；涉农贷款余额、新增额连续13年居全国同行业首位。支持农业龙头企业1161家、专业合作社4413家、家庭农场1681户、种养大户7117户，发放现代农业经营主体贷款余额322.4亿元。——经营效益稳步提升。2016年，各项收入977亿元，各项支出781亿元，账面利润195亿元，实现经营利润344亿元，完成年度计划的109.2%。全省统算资本充足率13.31%，拨备覆盖率166.87%，分别较年初提高0.25、10.22个百分点。

——创新步伐明显加快。创新推出了“家庭银行”服务新模式，累计向5万户家庭发放贷款63.7亿元；创新推出了“双保惠农贷”、“信保扶贫贷”、“速贷通”等多个信贷产品；理财业务系统、资金业务系统等117个项目成功上线，科技项目研发能力不断提升，有效满足了客户服务需求。

——新兴业务持续快速发展。2016年累计发行理财产品1763期，募集资金1415亿元，同比增加11058亿元；实现国际结算量203.6亿美元，同比增加10.2亿美元，增长5.3%；新发放银行卡1011万张，实现卡收入3.3亿元，增长2.6%；债券、存放同业和回购等业务余额达4320亿元，同比增加1365亿元，实现收入160亿元，占各项收入15.6%，同比提高2.4个百分点。

——综合金融平台成功上线。金融服务平台在全省109家农商银行成功上线运行，构建了具有地方特色的网上购物平台。累计拓展商户2225户、用户8.3万户，累计交易金额496.6万元。

——电子银行业务快速发展。截至2016年末，全省农村商业银行业务电子银行客户数量达2156.4万户，交易笔数3.95亿笔，交易金额5.2万亿元，电子银行柜面业务替代率达67.4%。

——农村金融服务实现“全覆盖”。截至2016年末，全省共建设自助网点4840处，布设农民自助服务终端27121万台，布设各类电子机具30.1万台，助农取款设备10.4万台，自助设备乡镇覆盖率、电子机具行政村覆盖率均达到100%。

### 助力脱贫责无旁贷 担当精准扶贫排头兵

自扶贫开发工作开展以来，农商银行作为农村金融的主力军，自觉以坚定的信心、坚决的行动、坚实的举措全力做好金融扶贫工作。省联社加大扶贫信贷政策和服务创新力度，整合省

扶贫办“富民农户贷”、“富民生产贷”产品，形成了具有农商银行特色、符合地方实际、可操作、可推广的信贷扶贫特色产品体系；创新推行信贷精准扶贫“四种模式”，确保精准扶贫工作取得实效。截至2016年年末，全省农商银行累计发放扶贫贷款31.4亿元，带动3.1万贫困户就业和脱贫致富。

网格化精准扶贫模式。与贫困村第一书记建立联系制度，精准掌握贫困户的真实需求和扶贫项目资金需求，积极对接服务。在贫困户信息库建立后，农商银行客户经理掌握负责区域内的贫困户需求信息，实行责任化管理和“一对一”式精准扶贫。沂南农商银行通过创新开展社会评议和评级授信方式，建立“721”信用评级指标体系，对筛选后的建档立卡贫困户，实地入户调查4128户，评级授信1907户，授信总额2.62亿元，被总结为“沂南经验”在全省推广。目前，全省已发放小额扶贫贷款1.8万户，金额11.4亿元。

区域带动扶贫模式。支持贫困地区经济发展，各级农商银行结合当地扶贫开发项目，加大信贷投放力度，重点支持贫困地区基础设施建设，对贫困地区主导产业、优势产业、农业现代化以及新型农业经营主体发展规模化生产进行重点支持，着重加大建档立卡贫困人口的小额信贷投放，扶持生产和就业，促进贫困地区经济增长和贫困人口增收。31个县（市、区）新增贷款175.5亿元，增幅高于全省平均水平3.7个百分点。

信企、信社联合推动扶贫模式。进一步加大对农业龙头企业、农民专业合作社、种养大户、家庭农场的信贷支持力度，推动农业产业化、规模化发展。建立扶贫带动激励机制，对吸纳贫困人口就业的龙头企业、致富带头人、农民专业合作社等经营主体，按照每吸纳一名贫困人口让利一定利息的标准，测算确定利率优惠幅度，提高吸纳带动贫困人口就业的积极性，实施产业带动扶贫。目前带动3.1万贫困人口通过就业脱贫。

信保合作扶贫模式。山东省农村商业银行与山东省农业融资担保有限公司签订战略合作协议，联合推出了“信保扶贫贷”产品。各农商银行积极与农业担保公司建立业务合作关系，完善风险分担机制，大力推广“信保扶贫贷”产品。鼓励各单位与各级政府成立的担保公司合作，实现“风险共担，合作共赢”。引导各单位积极与地方保险机构合作，开拓农村小额信贷保证保险产品，发挥各自专业优势，



△支持农民创业致富



△信贷人员走访专业合作社



△工作人员向客户介绍电子银行业务



△信贷人员深入小微企业调研

建立风险共担机制，破解贫困户贷款担保难题。目前已发放“信保扶贫贷”2.4亿元。

### 幸福家庭银行 “千家万户的主办行”

为进一步适应经济下行压力持续加大、存贷利差逐步收窄、同业竞争日益激烈的发展环境，提升全省农商银行核心竞争力，省联社审时度势，创新推出“家庭银行”服务模式，指导全省农商银行以持续增强客户黏性为出发点，以家庭成员生产生活需求为切入点，以业务和服务创新为着力点，以实现银家共赢为落脚点，掀起由传统服务向零售综合服务的转型热潮。

说起在荣成农商银行的申贷经历，24岁的小孙难掩心中惊喜。2016年9月，其父母欲为其购置婚房，可东拼西凑后仍有4万元缺口，因小孙购买的是小产权房无法办理抵押，多家银行将其拒之门外。正值荣成农商银行港西支行客户经理到村宣传“家庭银行”，了解到小孙的难处后，便对小孙及其家庭的信用、资产、负债等情况进行了调查，最终仅用两天时间，便为其发放了由其父母提供担保的4万元小额“家庭贷”，同时，还适时推荐其开通了农商银行的电子银行。得知小孙有出国打工的打算后，该支行又向其介绍了农商银行国际业务的方便快捷，加上之前已开通使用的日常工资代发、小孙父母的电费代缴及种粮补贴发放等结算业务，该支行已承办了小孙家庭银行所需的全部金融服务。

多年来，由于担保难、手续繁、体验差，消费贷款一直启动不起来，2016年依托“家庭银行”服务理念，山东省农商银行推出了家庭信用类贷款产品，只需家庭成员提供担保即可。依据信用等级、资金需求、家庭收入及资产等情况核定额度，从填写资料到贷款审批，三天即可办妥。截至年末，全省已发放家庭贷63.7亿元。

“家庭银行”的核心是围绕家庭的综合性服务，通过业务或服务创新，为家庭成员生产生活提供全方位、个性化的综合服务，通过挖掘家庭客户在融资、存款、交易结算、投资理财及其它延伸需求的基础上，整合自身和尽可能多的社会资源，为其提供一揽子综合服务，做家庭客户信任信赖的金融管家。这不仅需要金融产品的创新，还需要服务的延伸和扩展。

这一点曲阜农商银行作出了创新和转变。

曲阜雅迪电动车专卖店是曲阜较早经营电动车销售的连锁店，因品牌知名度和该店的服务水平，一直占据着曲阜电动车市场的半壁江山。“自2016年6月加入咱农商银行的‘商圈’以来，一个多月的时间，我们店通过‘刷农商卡，享现金优惠’活动销售了50多辆电动车，有些客户还是从乡镇上慕名而来的。”老板张旭口中的“商圈”，是曲阜农商银行推广的“96668特惠商圈”业务。为提升“家庭银行”服务模式的品牌号召力和吸引力，曲阜农商银行以满足客户需求为出发点，积极对辖内商户进行营销和宣传，动员商户加入“96668特惠商圈”，并与商户签订合作协议。客户持农商银行卡到签约商户刷卡消费或通过山东农信手机银行支付时，按照协议内容给予持卡人专属服务或打折优惠。

“家庭银行”模式是对零售业务经营模式的变革，既涉及经营策略、服务理念、营销方式的转变，又涉及产品服务、考核机制、业务流程的优化，山东农商银行将借此逐步实现由为单个客户提供单一产品向为家庭客户提供整体服务转变，由追求单一产品效益向追求综合服务效益转变，由单纯营销客户向营销维系客户并重转变，真正打造成属于千家万户的主办银行。

### “智e购”商城 慧生活 惠万家

“智e购”商城是真的好，现在我一点也不担心苹果卖不出去啦！我得赶紧发货去，别让客户等着急！”再次遇到沂源县中庄镇苹果种植户老秦时，老秦已褪去了第一次见面时的愁容，爽朗的笑声传递出发家致富的喜悦，透露着对美好生活的期盼。老秦家中有十余亩果园，虽土地肥沃，瓜果香甜，但位置较偏僻，道路也崎岖，很少有果贩愿意来这里收购苹果。每到苹果成熟时，老秦望着香甜的苹果，心里是满满的酸涩。当时，沂源农商银行工作人员下乡宣传“智e购”商城，“让您的农产品，直通全国人民的餐桌”，工作人员口中的这句话一下子戳中了老秦的心。得知工作人员会帮助拍照、做图、上线后，老秦第一个报了名，仅仅两天时间，老秦的水果店便在“智e购”商城开张了。一上线，第一笔订单便发了出去。老秦等待几天后，第一笔交易额到账，看着评价里写着“不错，很甜！”，几个字让老秦一下子乐得跟孩子一样。凭着汁多肉甜的好品质和勤劳朴实的好作风，老秦的水果店很快在商城打开了销路，“现在一天多的能接30多单，最少也有十几单，才不到三个月就挣了两万多块钱！真的要感谢咱们‘智e购’商城！感谢咱们农商银行啊！”老秦难掩心中喜悦，不禁这样说道。

“智e购”商城将“沂源红”苹果卖到了全国各地，而平原县王太来村刘东生大哥却通过“智e购”商城买到了心念已久的家乡特产包子馒头。原来，刘东生长年在深圳打工，在外多年，忘不了家乡包子馒头的味道，每次回深圳都要带很多。后来，刘大哥学会了网购，但是几次不愉快的网购经历，让刘大哥对网上的“家乡特产”彻底失望。直到在农商银行上班的亲戚小韩将“智e购”商城介绍给他，并着重介绍说“智e购”商城里的每一件商品都是平原农商银行工作人员精心挑选，经过验收合格的当地道道的土特产。刘东生大哥便抱着一试的心态点开了“智e购”商城，当吃到“智e购”商城上买来的包子馒头时，刘大哥忍不住叫了声：“终于吃上老家的地道‘土货’了！”自2016年11月“智e购”商城平原镇正式启动以来，仅仅一个月的时间，就卖出包子馒头627件，达5000余斤，消费客户遍及省内外城乡。

近年来，面对互联网金融和农村电商的快速发展，为稳固农村金融市场和客户资源，省联社高起点规划建设，高标准推动建设，以加快互联网金融平台建设，2016年9月9日，智e购商城、智e生活社区O2O和智e付互联网支付为主体的金融服务平台走进大众视野；12月16日，全省109家农商银行地方馆正式上线，山东省农村商业银行全面开启互联网金融发展的新征程。

金融服务平台是省联社紧跟“互联网+”发展趋势和互联网金融创新要求，以提升整体竞争力为宗旨，以促进网点经营转型为目标，实现综合服务与特色服务相结合，为全省农商银行搭建起的互联网金融“大平台”。该平台突出服务“三农”定位，通过整合线上线下金融服务，汇聚全省各地特色农副产品，不仅架起了“农副产品进城，农村物资下乡”的智慧金桥，实现全省农商银行以互联网形式向城乡客户提供金融产品，便民缴费、购物消费、农资产品及日用百货等线上销售和互联网支付服务，而且能够有效发挥农商银行点多面广、立足农村的本地化优势，为全省农村商业银行构建以客户大数据为纽带的金融、电商、小微、个人消费客户共赢的金融产业链模式，达到吸引客户、留住客户、增强客户黏性的目的，以推进全省农村商业银行健康可持续发展。截至2016年末，“智e购”商城共入驻商户2225户、布放商品1.3万种、拓展用户8.3万户。

春华秋实丰稔岁，风雨兼程景色新。今天的山东省农村商业银行，以更开放自信的姿态、更加坚定有力的步伐，举好服务“三农”的大旗，奋进在建设一流金融机构的征程上，精准发力，把全省农村商业银行打造成为党委政府放心、老百姓信赖、股东满意的全省最大最优的家庭和零售银行，为经济文化强省建设作出新的更大贡献。