



做乡村振兴的担当者

本报记者 张夫稳



徐清华
泗水农商银行党委书记、董事长

一头干练的短发、一双睿智的眼睛,说话娓娓道来,很有亲和力,这是徐清华给人的第一印象。1990年,徐清华踏入金融圈,进入梁山农联社馆驿信用社,成为一名柜员。后来,她从梁山“转战”市中区、兖州、市办(省联社济宁办事处),历经综合柜员、会计主管、内勤主任、会计科长、农联社副主任、市办审计科长、市办财务科长。

2016年1月初,徐清华根据组织安排,执掌泗水农信社,当年3月底将泗水农信社成功改制为泗水农商银行。身为全市农商银行系统唯一的女性董事长,徐清华巾帼不让须眉,满腔热情带领团队迎接挑战、改革创新、锐意进取,泗水农商银行逐渐脱颖而出,全省农商银行法人机构经营管理综合排名已由2015年度的96名上升为2018年度的24名。

绩效“指挥棒”领跑“最先一公里”

上任伊始,徐清华并不轻松。“当时我们面临的情况有些糟糕,多项业绩指标下滑,市场份额不断萎缩,不少员工士气低落。”盘点完“家底”,徐清华坦言,“回到宿舍哭了一场。”面对严峻考验,徐清华没有退缩,决定大刀阔斧进行绩效改革,“带活”员工队伍,提振军心士气,带领员工跑好“最先一公里”。

对此,财务出身的徐清华着实下了一番苦心。她提出以绩效管理为抓手,充分发挥绩效考核“指挥棒”和“发动机”的引领作用,打破传统“吃大锅饭”的考核模式,设置考核指标,打造量化到人、按绩取酬的新型绩效考核体系,让“多劳多得”深入人心,让“干事”员工有更多获得感。

泗水农商银行新型绩效考核体系细分了前、中、后台,优化内勤、外勤、部门人员考核指标12项,重新制定资产经营中心、金融市场部绩效考核管理办法,修订形成精细、全面、差异的10个考核制度,内勤员工考核增设补贴、现金收付业务量等7项考核,外勤人员增设议价利息收入奖励等6项内容,总行部室人员优化部室职能和业务营销考核办法,员工考核管理更加细致,提升了绩效薪酬可得性。

独具泗水特色的新型绩效考核体系为泗水农商银行战略转型和业务发展注入强大动力,不仅让该行的“最先一公里”跑出加速度,还为该行在2018年中国农村金融品牌价值榜评选活动中捧回了“全国农村金融十佳绩效管理银行”的荣誉称号。

微贷“战斗营”成员工“黄埔军校”

业务要发展,人才是关键。银行的核心竞争力,归根结底是合适的机制,再配以“精兵强将”。绩效考核这个“指挥棒”解决了机制问题,那“精兵强将”从哪里来?

徐清华说,从事金融的人必须始终坚持学习,银行的“精兵强将”必须从实战培训中来。谈及员工实战培训,徐清华介绍,微贷“战斗营”是泗水农商银行的一个特色做法。

执掌泗水农商银行后,徐清华提出大力发展“微贷项目”,在经营领域与国有大中型银行“错位竞争”,在产品领域与小微金融机构“优势竞争”。确定了目标,徐清华带领全行业务骨干通过考察,最终与浙江大学微贷项目组合作开展AFR微贷项目建设。

徐清华坦言,浙大AFR微贷项目“物美价廉”,微贷技术可操作性、可复制性强,项目具有明显的孵化基地作用,能帮助泗水农商银行培养微贷客户经理。引入“微贷”项目3年来,泗水农商银行开展了4

期微贷培训,58名青年员工完成系统化和标准化业务培训,其中24人由内勤人员“华丽转身”客户经理,全行经过微贷培训的客户经理占比超七成。

泗水农商银行的微贷培训学习不是纸上谈兵,而是融入业务实战中。该行先后开展5期卓越团队培训、“全员营销”、“旺季营销训练营”、“清收风暴”等系列全覆盖培训,全行员工转变了传统坐门等客思想,营销意识和业务能力有了显著提升。“只要队伍带出来了,业绩是副产品。”徐清华说。

扎根“三农”创新发展更接地气

银行业竞争日益加剧,如何明确定位实现“突围”,是银行“当家人”必须思考的问题。徐清华认为,服务实体、支农支小支散可以深化错位经营,是农商银行的最大优势,扎根“三农”是打通农村金融服务“最后一公里”的基础。

“农商银行姓‘农’,那就要求我们更接地气。”谈到该行服务特色,徐清华一脸自豪。“如何让弱势群体享受到优质金融服务?”这是徐清华不断思考的问题。

“成立微贷中心,更好服务弱势群体。”徐清华说,该行依托微贷中心,大力发掘与孵化“原生态客户”(即从未在银行贷款过款的客户),全面推进整村授信、小额信用贷款,先后推出“养老公益贷”、“富民农户贷”、“富民生产贷”、“创业担保贷款”、“无还本续贷”、“政银保”贷款等产品,彻底打通金融服务“最后一公里”,为那些被传统金融服务边缘化的弱势群体提供优质金融服务。

“做别人不愿做、不敢做、来不及做、不能做的微型企业和个体工商户,这部分客户有金融需求而受自身条件限制难以满足、有实现自我价值的需要而在竞争中又处于相对劣势,更最重感情,具有感恩的心,对银行的忠诚度很高。”这是徐清华的“突围”逻辑。

她的逻辑也得到了发展印证。数据显示,2018年末,泗水农商银行各项存款余额59.71亿元,各项贷款余额33.45亿元。与泗水同行相比,存款总量、贷款总量、市场份额均居第一,存款市场份额占全县近三成,承担着全县超三成的贷款,可以说该行各项业务已实现了量稳、质好、效优的良性发展态势。

说到未来规划,徐清华信心满满。她表示,“支持乡村振兴、深化普惠金融、关注弱势群体、助力社会民生”始终是泗水农商银行的工作主线,今后该行将立足泗水,扎根三农,做小、做散、做深、做强农村金融市场,持续扩大领先优势,“我们的最终目标,是做一家政府满意、客户满意、股东满意、员工满意的现代银行。”

行业资讯

济宁市银协党支部开展爱国主义教育

本报济宁4月17日讯 (通讯员 李方) 11日,中共济宁市银行业协会支部委员会党员、入党积极分子赴济宁市党建及爱国主义红色教育实践基地——《党章》石刻展馆开展了爱国主义教育活动,学习党的历史,传承红色基因。

参加活动的共产党员在党旗重温入党誓词,共同诵读八荣八耻,集体浏览了刻有《党章》、“四个自信”、“四个意识”等中国传统爱国主义文化的石刻党章,大家接受了一场深刻的党史和爱国主义教育,进一步增强了党性修养,坚定了共产主义信念。

济宁农行向“老赖”宣战

本报济宁4月17日讯 (通讯员 张庆岭) 12日,济宁市中级人民法院、中国农业银行济宁分行联合召开全市涉农银行案件集中执行“利剑”行动动员大会,双方将携手开展为期半年的打击欠贷不还、“老赖”等严重失信行为。

在动员大会上,中国农业银行济宁分行党委书记、行长罗秉环介绍,该行将实行挂图作战,拉出任务清单,将各项任务分解落实到人,明确办理时限,并与法院对接配合,围绕任务清单逐项落实。“对大额重点案件,要倒排工期,全力突破,确保6月底取得阶段性成果,9月末实现完美收官。”

济宁人保财险获表彰

本报济宁4月17日讯 (通讯员 张浩宇) 12日,济宁市民营企业经济发展大会召开,济宁市委、市政府对近年来在支持实体经济、服务济宁经济发展中贡献突出、表现优秀的民营企业进行了表彰。凭借多年来服务地方经济社会发展所做贡献,中国人保财险济宁市分公司荣获“民营经济优秀服务机构”称号。

济宁泰康人寿情暖农村学子

本报济宁4月17日讯 (通讯员 刘敏) 10日,泰康人寿济宁中支公司在太平小学举办了“奔跑的少年——腹有诗书气自华”捐赠活动,该公司总经理闫燕将200本国学书籍、50套学生书包和50套学习文具交给了太平小学的校长,这是济宁中支第二次走进太平小学。

成立17年来,泰康人寿济宁中支秉承“服务公众、回馈社会”理念,积极履行企业社会责任,相继组织了汶川地震募捐、“情暖万家”慈善救助、慈心一日捐、捐建“泰康图书室”等活动,三次走进济宁市社会福利院,组织了两次关爱自闭症儿童活动。自2017年开始,泰康人寿济宁中支与汶上爱心联盟牵手,曾为100名儿童捐赠过书包、图书和文具等学习用品。

加大信贷投放力度,支持实体经济发展

本报济宁4月17日讯(记者 张夫稳 通讯员 刘欢) 中国银行济宁分行紧紧围绕济宁市委、市政府战略部署,认真执行国家政策,发挥自身国际化、多元化经营优势,助力全市经济稳健、高质量发展。

服务实体经济有作为

该行积极融入全市经济发展大局,切实推进金融支持新旧动能转换工程、“510”企业培育工程、民营企业及小微企业融资,不折不扣落实市政府提升信贷服务、优化营商环境和便捷获得信贷工作要求,根据项目清单实行挂图督办工作机制。优化风险审批流程,加快授信投放,审批平均时间从原来的15个工作日缩短到5到7个工作日。截至今年3月末,已投放各类贷款45.8亿元,其中投放公司贷款35亿元,投放个人贷款10.8亿元。本外币各项贷款余额263.83亿元,较年初新增26.2亿元,新增贷款名列前茅。截至今年2月末,

累计为400家外贸企业提供跨境金融服务,办理远期结售汇、期权等业务1亿美元,国际结算、跨境人民币结算总量分别达到3.2亿美元、3.36亿元,稳居同业前列。

支持民营企业有行动

该行严格落实中国银行《支持民营企业二十条》,从优化授信政策、提高服务质效、加强资源配置、健全尽职免责、拓宽融资渠道、降低融资费用、完善服务模式、创新产品服务等方面加大民营企业支持力度。去年,陆续为重点民营企业新增授信10亿元,民营企业授信余额达110亿元,在对公授信中占比66%。今年以来,为重点民营企业新增授信8亿元。同时,认真落实金融顾问制度,根据属地原则确定各机构行长及副行长为企业金融顾问,至1月底已完成分配的185家企业对接、走访工作。

推进普惠金融有担当

该行牢记责任使命,完善普惠金融服务体系,执行优惠贷款利率,着力解决小微企业“融资难”、“融资贵”的问题。今年1月份设立了普惠金融事业部,辖内23家支行均可提供普惠金融服务;今年还将在泗水增设普惠金融网点。制定普惠金融优惠贷款利率,并减免、取消各类收费。创新服务模式,推出结信通宝、易贷通宝、小微快贷、科贷通宝等产品,满足不同类型中小微企业用款需求;依托大数据和互联网技术,推出网络通宝、网融易业务,小微企业可网上申贷、提款、还款,打通小微金融服务最后一公里。截至今年3月末,该行普惠金融贷款余额14.65亿元,较年初增加1.9亿元;贷款户数1528户,较年初增加70户。

未来,该行将坚持以推动地方经济发展为己任,紧紧围绕济宁市“1+233”工作体系及重要工作部署,持续加大金融支持新旧动能转换、服务实体经济力度,为全市经济稳健发展注入强劲新动能。