

增户扩面之路,既是学的过程,又是稳的过程,也是增的过程。面对改革、发展、稳定的考验,2022年6月,如东农商银行启动“增户扩面”精准对标专项赋能。项目实施一年多来,该行聚焦增户扩面干什么、怎么干,加快动力转换、方式转变、发展转型,在推动经营发展提质、扩量、增效的同时,进一步深化了对做好增户扩面工作的规律性认识。

坚定做小做散

做小做散是一项“不得不做、必须做、必定做”的系统性工程。如东农商银行坚持从大处着眼、小处着手,沉下心来做打基础、利长远的苦事难事,切实扭转贪大求快的发展思想。

在战略上抓主动。围绕大零售转型主航道,制定三年发展规划,确定“七纵四横五银行”战略体系和“三个阶段”发展目标,班子成员带头宣贯,逢会必讲、逢人必说、逢事必提,引导全员转变理念、坚定方向、不再迷茫。将战略目标细化量化为年度十项重点工作,由分管领导任组长实施项目化管理,确保战略规划阶段性任务落实落地。截至9月末,全行信贷客户数35763户,较2022年6月末净增5583户,增幅18.50%;各项贷款余额372.11亿元,较2022年6月末净增50.82亿元,增幅15.82%。

在战术上见行动。开展“支农支小 增户扩面”三年攻坚战行动,推动县政府将普惠金融纳入全县高质量发展考核,在“二次评议”深化整村授信基础上,集中力量推进“阳光信贷”授信签约会,通过下沉、再下沉,融人、再融人,巩固“人熟地熟事熟”优势,深耕普惠金融蓝海。今年7月以来,举办“阳光信贷”签约会849场,用信体验1951户,普惠贷款余额较年初净增19.89亿元,增幅13.69%。

在策略上强支撑。围绕向小、向快、向信用、向场景,制订差异化经营策略,将100万元以下贷款投放作为重点提升指标加压推进,配套设计“如一·零钱包”等明星产品,优化“阳光E贷”“如意快贷”等线上产品,以小额促体验,以信用促扩面,提升客户获得感和市场占有率。截至9月末,100万元以下贷款余额70.37亿元,较2022年6月末净增11.44亿元。



以金融力量守护一江碧水

如东农商银行: 坚定做小做散战略定位 推动增户扩面赋能增效

优化机制体系

增户扩面是一项知易行难的工作。如东农商银行聚焦组织架构流程、绩效考核机制、员工队伍建设等方面,深化经营机制和管理体制改革,固根基、扬优势、补短板,激发内生发展动力。

在组织架构流程上“明职责”。按照贷款营销管理权限将支行划分为四类,其中,1000万元以上大额贷款由一类支行集中管理,二至四类支行专注普惠贷款投放,提升小微专营能力。加大对生产周期相匹配客户的中长期授信和综合授信,精简授信上报材料,同时加大独立审批人和限时办结制考核力度,压缩办贷时间,做到首贷扩面、转贷提速、续贷从简。目前,办

理一笔普惠贷款由原来的3天缩短为2天内(200万元以下1天内);转贷由原来的5天缩短为3天内(个人500万元以下、企业1000万元以下为2天内)。

在绩效考核机制上“树导向”。改变过去规模导向,聚焦增户扩面中心任务,制订全年考核办法及目标,并根据季度工作重点适时调整KPI指标体系,让员工明白怎么干、怎么干好,看到希望和努力方向。完善岗位准年薪制,财务资源持续向基层一线倾斜,树立“凭业绩取酬”的鲜明导向。截至9月末,支行人员人均薪酬同比净增3.17万元。

在员工队伍建设上“激活力”。人员配备方

面,分设对公、零售客户经理,常态化组织专题培训、后备选拔,加强梯队建设,提升硬本领。开展支行行长助理选聘,畅通晋升通道,引导员工自主选择一线营销岗位。赋能项目实施以来,选拔后备客户经理47人,其中20人已加入客户经理队伍。选聘支行行长助理18人,其中3人已提拔为中层管理人员。人员管理方面,制定中层管理人员“能上能下”及退出管理办法,开展部门负责人及后进支行行长现场述职和“360”百分考评,对7名不胜任岗位的中层管理人员予以降职,强化鞭策和警示。完善网点员工区域动态管理办法,开展部室“定岗定编”“双选”工作,做到才配岗的换岗、状态不佳的换人。



“贷”动养殖户走上致富道



助力渔民实现致富梦



助力家庭农场喜迎丰收



护航“专精特新”驶上快车道

深化党建领航

坚持党的领导是最大政治原则。如东农商银行以党建引领回归本源、专注主业,在结对共建、干部挂职、品牌创建上“握指成拳”,护航高质量发展行稳致远。

筑牢党建共建桥梁纽带。把党建共建作为促进营销发展的关键一招,先后与县妇联、交通运输局、住建局等23家单位签订战略合作协议,共推乡村振兴巾帼贷、交运易贷、富民安居贷等专属产品,以“党建链”赋能、带动异业联盟,把政治优势、组织优势与资金优势、平台优势有机融合。

真挂实干融入社会治理。选派16名中层骨干挂职副镇长,16名青年骨干挂职镇委副书记,赋予员工“新身份”,融入社会治理,与地方政府重点工作贴得更紧、和基层百姓走得更亲、跟广大客户靠得更近。制定挂职干部专项考核办法,将整村授信、项目对接等工作与挂职干部绩效挂钩,推动做实功、求实绩、出实效。

打造特色品牌体系。围绕“如东人的首选银行”企业愿景,打造“如一金融”“如一党建”“如一清风”品牌体系,传导“为您,始终如一”的服务理念,以实际行动传承服务“三农”情怀。突出行业特色,将自身党建品牌与工商联非公企业党建品牌有机融合,营造与服务对象之间相知相伴、共生共荣的亲密合作关系,推动政治效益、经济效益、社会效益整体提升。

(作者系江苏如东农商银行行长)



客户经理深入田间地头

