

在省联社党代会提出的“3741”战略要求下,如东农商银行全面推进稳增长、调结构、控风险、提质效的各项工作,取得了显著的成效。

截至9月末,该行的各项存款余额达到了547.36亿元,较年初增加了47.15亿元,增幅高达9.43%。各项贷款余额也达到了402.16亿元,较年初增加了27.18亿元,增幅为7.25%。其中,实体经济贷款余额为336.26亿元,较年初增加了19.16亿元,增幅为6.04%。该行的不良贷款余额和不良率都实现了“双降”。不良贷款余额较年初减少了0.16亿元,不良率也下降了0.17个百分点。

坚守定位,推动贷款营销赋能增效



面对激烈的市场竞争和内部成本压力,如东农商银行领导班子坚持将财务资源向一线和营销岗位倾斜,通过一系列举措显著提高了员工的工作积极性和营销效率。

为了激发员工的营销积极性,该行制定了年度绩效考核办法和专项竞赛方案,显著提高了普惠贷款及户数计价标准。同时,将履职KPI应用到评先评优工作中,进一步提升了员工的工作动力。此外,通过记名管理和业务推进督查督办等办法,成功激发了全行员工奋勇争先的工作热情。

在加强内部管理方面,该行对支行进行了分类管理,根据贷款营销管理权限将支行划分为四类。大额贷款由一类支行集中管理,而二至四类支行则专注于普惠贷款的投放,从而夯实了支农支小的主业地位。同时,该行还分设了对公客户经理和普惠客户经理,并常态化组织后备客户经理选拔,引导优秀青年员工向营销岗位流动。这些举措使得客户经理占比在9月末

达到了30.67%,较年初提升了0.1个百分点,其中普惠客户经理占比更是高达87.77%。

在夯实渠道基础方面,该行积极发挥外联外拓的作用,在各村组张贴“普惠金融联络员”公示牌,并联合村干部共同推动“阳光信贷”的开展。这些措施使得普惠领域贷款余额在9月末达到了116.50亿元,较年初增加了9.72亿元,增幅为9.10%。同时,该行还组织支行行长入驻商务局,全程参与新项目的落地,今年新发放了11户重大项目贷款,金额达3.05亿元。此外,还创新了“新享贷”“烟商贷”“富民创业担保贷”等产品,丰富了“如一”产品序列,满足了不同客户的资金需求。其中,“新享贷”在9月末新增用信167户,金额达8.71亿元。

精耕细作,促进存款业务量增质升

如东农商银行在存款效益管理方面采取了积极有效的措施,通过优化存款结构和推动低成本资金沉淀,实现了存款付息率的下降和存款效益的提升。

该行将一年期及以下存款净增规模、二年期及以上存款净增占比限额等指标纳入绩效考评体系,并配套存款FTP价格设定存款定价标尺,以LPR利率为基数,对三年期普通存款给予15bp价差,而对三年期大额及五年期存款则不给予价差,从而引导支行持续推进“三转一、三转二、二转一”的工作,即鼓励将长期存款转化为短期存款,以降低存款成本。

在制定存款利率政策时,该行建立了“盯市”制度,并采用“一年期确保同业绝对优势、二年期略占优势、三年期与市场同步”的差异化竞争策略。同时,该行

还实行了议价存单、大额存单总量调控及定向销售机制,以寻找量价发展的平衡点。这些措施的实施,使得该行三年期存款占比相较于年初下降了2.48个百分点,存款付息率也较年初下降了23bp。

在推动低成本资金沉淀方面,该行积极践行行政银互动,通过构建党建“朋友圈”,加大财政性存款、结算性资金等低成本资金的营销力度。该行实现了乡镇财政专项资金账户全覆盖,并争取到了慈善基金、债券资金、公积金等资金落地本行。此外,针对活期存款占比低的突出短板,该行重点攻关企业资金留存,将对公账户开立、工资代发纳入专项考核,并开展对公存款“周周约”活动,通过高频次触达,培养客户在该行结算资金的习惯。

同时,该行还建设了“智慧医疗”“智慧商超”“智慧食堂”等场景经营金融生态圈,



并开展了收单商户优选惠民、社保卡水电费扣优惠等活动。这些场景化营销服务的实施,不仅提升了客户体验,还有效实现了客户资金的沉淀。至9月末,该行对公活期存款余额较年初净增1.34亿元,增幅达到了3.05%。

识变应变,找准防险化险前行坐标

如东农商银行在风险管理方面迈出了坚实的一步,通过新设授信评审部、成立模型团队等一系列举措,进一步加强了迎前管理,优化了贷款准入规则,切实提升了风险管理能力。

该行新设立的授信评审部,专门负责授信审查审批职责,确保每一笔贷款的发放都经过严格的风险评估。同时,成立的模型团队则致力于优化贷款准入规则,根据市场变化和客户需求,不断调整和完善贷款政策。对于新增500万元以上个人贷款,该行要求强担保率必须达到60%以上,以降低潜在风险;对于存量1000万元以上企业贷款的增量部分,除特别优质企业外,也强调了强担保的风险防范措施;而对于5000万元以上民营企业贷款,该行则原则上不予准入,以更加坚定地执行做小做散的战略定力。

在过程管控方面,该行班子成员认真履行工作责任,通过做实“三会一通报”机制,加强了对大额风险贷款和不良贷款的监控与管理。双周召开的大额风险贷款化解和不良贷款清收推进会,确保了对单户1000万元以上贷款的精准施策;按月召开的逾期欠息贷款催收过堂会,则对出现单户100万元以上逾期欠息贷款、逾期欠息5户以上的支行进行了重点督导;按季召开的



全面风险管理例会,则建立了跨部门、跨条线的风险管控平台,实现了风险的全面监控和有效管理。

在清收处置方面,该行资产保全部实行了“承包经营责任制”,对全行逾期欠息六个月以上贷款进行了集中诉讼清收。同时,该行还出台了表内外不良贷款清收处置奖励方案,充分调动了全员清收的积极性。对于历史时间长、清收难度大和预计损失较大的不良贷款,该行通过单户、批量转让债权的方式,成功甩掉了“包袱”,实现了轻装上阵。此外,该行还对全行逾期3期以上贷款实行了外包集中诉讼清收,有效节约了人力资源成本,提升了处置实效。对于已核销的不良贷款,该行按照“账销案存、权在力催”的原则,继续追索资金,确保资金“颗粒归仓”。

至9月末,该行表内外不良贷款现金清收达到了6679.87万元,取得了显著的成效。

如东农商银行: 凝心聚力谋发展 强本固基提效能



以人为本, 激活干事创业“一池春水”

如东农商银行始终坚持以人为本的发展理念,致力于构建一支高素质、高效能的干部队伍,为企业的持续发展注入源源不断的活力。

通过常态化的助理级岗位竞聘机制,从源头抓起,精心培育年轻干部,为企业的长远发展奠定坚实基础。今年,该行通过业绩与能力的双重考量,将4名杰出的支行行长助理提拔至四类支行担任负责人,3名优秀的支行客户经理与3名能力出众的总行办人员脱颖而出,被任命为支行行长助理。此外,3名管理能力与专业能力兼备的支行行长助理被调至总行,担任总经理助理,以充分发挥他们的专业优势。

在干部管理上,该行不断完善中层管理人员的“能上能下”与退出机制。今年,通过360度民主测评与部分后进支行行长的述职述评,该行对3名干部进行了降职处理,成功打开了“下”的通道,强化了鞭策与警示作用。同时,对于测评排名靠前且工作表现突出的7名副职干部,该行给予了提拔,将他们升至正职岗位,充分体现了“有为者有位”的用人原则。

在人员管理方面,该行创新性地实施了区域动态管理办法,根据员工的综合考核排名,将他们划分为“蓝、黄、橙、红”四色区域,并将考核结果与选人用机制紧密结合。对于连续季度处于蓝色区域的员工,该行优先将其评选为后备干部;而对于季度内连续处于红色区域的员工,则采取岗位调整等措施。今年以来,已有4名员工因不符合区域动态管理办法的要求而未能参与各类竞聘,2名业绩落后、测评垫底的客户经理被淘汰,1名客户经理被待岗。此外,该行还开发了人力资源管理系统,将个人业绩、荣誉、合规积分等纳入画像主要指标,进行综合评价与分类管理,从而推动了人才发展与队伍配置的科学化、精准化。

在企业文化建设方面,该行同样不遗余力。开展了“季度之星”评选表彰活动,从组织资金、贷款投放、客户扩面、电子银行、风险控制、贷款收益率、运营服务等七个维度出发,二三季度共评选出了70名“季度之星”。同时,该行举

办了“热力奔袭·赢在今夏”系列文体活动,涵盖了羽毛球、台球、乒乓球、电子竞技等多个项目,极大地丰富了员工的业余生活。此外,组织了“爱党爱国爱家乡”书画、摄影比赛,不仅展示了员工的艺术才华,还传递了积极向上的企业文化与价值观。为了解决员工子女寒暑假“看护难”的问题,还开设了“爱心托班”,并定期组织观影活动,让员工在紧张的工作之余能够放松心情、享受生活。

·周晓霞·

