

# 十年华诞责任在 砥砺前行风满帆

## 新昌农商银行“十年行”侧记

黄志益 戴欢姣

2015 年元月的中国,一轮朝阳托起一块经济发展“新常态”的里程碑。

2015 年元月的新昌农商银行,迎来了自己十周年的“生日”,承载着一轮新的希望。

古人云:十年磨一剑。在历史滚滚潮流中,十年犹如弹指一挥间;但对于新昌农商银行来说,这是一个从无到有、从小到大、从粗放到精细的发展历程。

十年来,新昌农商银行根植于新昌这片沃土,风雨兼程,上下求索,同舟共济,开拓进取,在创新管理实践中收获了累累硕果,在自身发展的道路上频传喜报佳音。

今天,让我们一起走近新昌农商银行,品鉴新昌农商银行人十年来的华彩乐章。

### 科学管理 营造发展新氛围

没有科学的管理,就没有快速的发展。

在谱写“管理创新”这篇宏章时,新昌农商银行人起笔就精彩纷呈,处处体现着科学发展的精神与要求。

2005 年 1 月 26 日,经中国银监会批准,新昌农村合作银行正式挂牌成立,成为我县第一家“新昌人民自己的银行”。这是新昌金融体制改革的重大突破。在此基础上,2013 年 11 月 28 日,以发起设立方式,组建了浙江新昌农村商业银行股份有限公司,实现了从股份合作制向股份制商业银行的成功转身。

自 2005 年体制改革以来,新昌农商银行就统筹全局,立足长远,从建立和完善管理创新的工作机制入手,让管理创新的春风吹进每一位新昌农商银行人的心中。

新昌农商银行凭借新生的体制优势,大量引入先进经验,对原本相对落后的管理理念和内部管理体制进行彻底改造和重塑,逐步实现了由传统粗放式管理向现代商业银行管理的转变,成为我县第一家引入“5S”管理、ISO9000 认证和全面风险管理体系建设的银行。从 2008 年开始,试行经济资本管理;2012 年试行流程银行建设,成为经营管理更趋科学、内控制度更为严密、风险防范更为全面、服务水平更趋一流的现代商业银行,企业形象与经营规模实现了实质性飞跃,为新昌农商银行竞争能力的提升和长期可持续发展奠定了坚实基础。

——实现扁平化管理。对内部组织架构和运作机制进行持续优化和再造,缩短了管理链条。根据客户类别和需求,相应增设公司金融部、个私金融部、投资银行部等内部机构,为客户提供专业化、精细化服务,并逐步建立起前、中、后台三级分离的风险管理模式。

——完善制度体系。坚持“依法治行”理念,2006 年引进 ISO9001 标准化质量管理认证体系,建立起符合国际标准、法律法规要求、监管要求、客户要求的标准化管理制度体系,涵盖了全行各项业务、各个部门、各个岗位、各个环节,基本做到了各项日常工作有法可依、有章可循,并落实专门部门对质量体系进行管理、更新,委托外审机构进行年审,全面提升了内控管理水平。2012 年起,着手建设流程银行,围绕“制

度库、流程库、风险库”,对 ISO9001 标准化质量与内控体系文件进行梳理与改版,进一步实现了管理的制度化和规范化。

——优化业务流程。本着“全新为您”的服务理念,该行对内部各项组织流程、业务流程、管理流程进行重塑和改造,实行贷款审批人制度,统一审查和审批标准,提升信贷业务受理、审批、发放等环节的服务效率,大大提高办贷效率,真正发挥了地方法人银行“灵活”、“快捷”的优势。

——完善风险管理体制。从 2005 年起,该行先后应用科技力量,开发、运行了信贷管理、授信管理、贷后管理、利率管理等风险控制系统;近年来又成功开发统一数据平台,将风险管理与业务经营有机结合起来,有效提高了风险管理水平。

——实现管理转型。在 2008 年试点的基础上,该行从 2010 年起全面实施经济资本管理,与有关咨询公司和软件公司联合开发中小银行综合管理系统,实现了粗放型管理向精细化管理的转型,使银行的信用风险管理能力和资产盈利能力进一步提高,取得了显著成效。新昌农商银行通过实施经济资本管理实现成功转型的实践,得到了中国银监会的高度肯定,并被作为培训案例在全国第一期农村合作金融机构主管员培训班上予以介绍。

### 立足一方 支农支小创特色

新昌农商银行作为我县的地方银行,一直以来秉承传统,坚持“支农支小,服务三农”的市场定位,结合新昌区域经济特色,为支持农业增效、农民增收和农村经济发展,促进社会主义新农村建设尽了自己的努力。

十年来,新昌农商银行以创新金融产品为手段,不断完善“支农支小”服务。该行将“惠农利民,助企兴商”作为自己的使命,不断适应新昌经济社会发展和农村金融服务的需求,相继推出了采摘权抵押贷款、林权抵押贷款、小微和农户联保贷款、公务员消费贷款、汽车消费贷款、设备按揭贷款、物业贷款、农户小额信用贷款、低收入农户小额创业贷款、青年创业贷款、“乐”字系列贷款、农机购置贷款等一系列信贷业务品种。其中“万家乐”、“安居乐”、“农户乐”、“农链乐”、“创业乐”、“金领乐”、“圆梦乐”等“乐”字系列贷款产品注重客户自身还款能力,弱化担保,有效解决了农村金融市场普遍存在的担保难问题。这一系列产品的推出,为不同层次的客户提供差别化的金融新品种,为地方经济发展提供了多样化的信贷服务。2014 年,该行还为购买农机的专业合作社和农民量身定制,推出了“银行+商家+农民”的新型农机购置贷款。

针对小微企业特别是农村小微企业融资难问题,新昌农商银行在 2012 年特别推出“续贷通”产品,通过年审的客户无需归还原贷款和签订新的借款合同,就可以延续原贷款期限。这是该行对贷款产品的又一次创新,极大地方便了小微企业转贷。2014 年,该行启动“小巨人”计划,以提升客户价值为目标,挖掘和培育一批目前处于成长阶段、具有发展潜力和培育价值的小企业,为纳入小巨人培育库的企业提供战略合作、综



新昌农商银行品牌金字塔工程启动仪式

合授信、利率优惠、担保优惠、信息咨询、财务顾问、企业家交流、专家讲座等一系列优惠政策,为企业融资开启了一扇全新的大门。

新昌农商银行以实现普惠金融为目标,不断深化支农服务。该行大力推行普惠金融工作与“七个一”工程,按照“支农、惠农、便民”的服务要求,开展普惠金融“村村通”工程建设,到 2014 年底已在全县 380 个行政村建立村级金融服务小组,覆盖率达 91.56%;在 415 个行政村聘请支农联络员,覆盖率达 100%;布放自助服务终端 19 台,便民助农 POS 机 352 台,覆盖率达 87%;建成离行式自助银行 6 家,助农取款服务点 392 家,覆盖率达 94%;ATM 机总量达 55 台,已实现主要乡镇 ATM 全覆盖。该行还在双彩乡上下宅村建设“标杆型”农信服务点,在钟楼社区和湖莲潭社区建立便民服务点,实现了银行卡助农取款“村村通”目标,从而打通了农户到银行的“最后一公里”,让全县农民足不出村就能享受到优质的金融服务。

与此同时,新昌农商银行不断扩大代收代付业务覆盖面,2013 年取得了全县农村市场的社保卡独家发卡权;承担了全县 28 项财政社保惠农补贴的代理工作;开展了水费代扣业务、华数收视费代扣业务和个体工商户养老保险代扣工作;试水新型“银医”合作,实现银医对接,努力将金融服务惠及到全县每一角落。

在积极支持地方经济建设的同时,新昌农商银行自身也取得了快速发展。到 2014 年底,各项存款从 2005 年初的 16.9 亿元增加到 89.55 亿元,增长 429.88%;各项贷款从 13.34 亿元增加到 61.26 亿元,增长 359.22%,经营实力、盈利能力和抗风险能力显著增强。

### 文化升华 激发发展新活力

企业文化是企业可持续发展的源动力。新昌农商银行一直以来十分重视企业文化建设,把培育企业文化作为提高团队精神和核心竞争力的重要手段来抓,着力打造银行品牌,提升银行社会形象。

该行全面导入“眉目”文化金字塔工程,建立起包括品牌标志、品牌口号、宣传广告、视觉形象、包装用品、公共用品、业务用品、事物用品、

办公用品等一套比较完整的企业形象识别体系,将品牌形象通过各种方式加以推广传播,深入每一个角落,植入每一个员工的眼球、心里;同时确立包括企业愿景、使命、核心价值观在内的理念体系,形成了独特的“眉目”文化理念识别金字塔。

在文化理念识别体系中,核心价值观是灵魂。在长期的发展过程中,新昌农商银行形成了“激情、创新、诚信、责任”的核心价值观,使文化的凝聚、引领和激励功能得到了较好体现,银行活力不断呈现。在“诚信、坦诚、责任、激情、创新”十字文化中,“诚信、坦诚”表明对员工品行修养的标准,既是银行对自身和员工的要求,也是对社会公众的庄严承诺;“责任”涵覆对自身和股东、客户的义务以及对一方经济发展的承担,显示了高度的社会责任感;“激情、创新”彰显出永不停息、创新超越的精神,是生生不息的动力之源。十年来,新昌农商银行以以人为本文化为首要,打通员工晋升渠道,为员工定制职业规划,努力吸引人才、留住人才、激励员工;以管理文化为抓手,管理与培育并重,注重细节,将管理涵盖各项活动的每个环节,提升效益;以诚信文化为重点,培养诚信意识,体现诚信价值,提升银行的声誉、地位和影响力;以制度文化为载体,提高效能,建立起雷厉风行、干净利落的办事行事风格;以团队协作文化为推手,增强团队协作精神,使力量倍增,效率倍增。新昌农商银行通过创建自己独特的人本文化、环境文化、制度文化、团队文化,谱写了一曲和谐发展、奋发有为、健康向上的文化乐章。

企业文化虽然不能直接产生漂亮的经营数据,但因文化而产生的竞争力无疑是巨大而无可替代的。十年来,通过企业文化建设,该行社会形象改变,美誉度提升,在多年行风评议中一直位居前列就是很好的明证。同时,积极向上的企业文化深深地影响了全行每一位员工,在潜移默化中,员工的精神面貌、行为气质得到改变,员工的凝聚力、向心力和荣誉感、归属感明显增强,全行的执行力、团队协作能力得到了显著提升。

### 责任担当 履行宗旨永不变

在服务“三农”、促进县域经济

又好又快发展的同时,新昌农商银行同样肩负着服务民生、服务百姓的社会责任。一直以来,新昌农商银行自强不息,不断革新技术,优化产品,以创新促发展,以发展创价值,以价值造福百姓,进而造福千家万户,为实现“日新其德、融昌万家”的企业愿景而努力着。

作为一家地方银行,新昌农商银行积极履行社会责任,实现了社会效益和经济效益的多赢。该行平时注重兼顾客户、员工、股东、社会等相关方的利益,努力实现和谐共赢。在公益支持方面,积极参与全县各类社会公益活动,每年参加县慈善总会“一日捐”,为各街道(社区)安排共建资金;认真开展联系村帮扶工作,组织班子成员和中层以上干部与贫困农户结对,给予帮扶;与各政府部门共同举办乒乓球、篮球、网球、书法、摄影等各类比赛和文体活动近 20 次;大力开展征信知识、银行业务知识、反假币、反非法集资以及国家经济金融政策等宣传咨询活动,进一步提升老百姓的金融风险防范意识。

新昌农商银行一直把服务“三农”、个体工商户和小微企业作为工作重点,积极创新,持续改进,着力打造更加便捷、高效的民生金融综合服务体系,服务内容涵盖社保、医疗、教育、助农、缴费、消费等与居民日常生活息息相关的方方面面。目前,该行“三农”贷款占全县金融系统的 90%以上,农户贷款覆盖率达 9%,现有贷款余额的小企业户数占全县金融系统的 70 %以上;解决了我县众多学校、医院、旅游设施建设等贷款需求;对贫困学生助学贷款占全县金融系统的 98%以上;独家承担了全县的贫困农户奔小康贷款,为一方经济的发展起到了良好的支撑作用。

“青山不语花常在,绿水无意鸟作歌。”十年的改革创新实践,让新昌农商银行的干部员工越来越自信,越来越稳健。

今天,面对经济发展新常态下的金融事业,新昌农商银行将活力迸发,不断创新管理。我们有理由相信,未来的新昌农商银行必将在持续激烈的竞争中适应新常态,打开新局面,开创新一轮发展的宏伟蓝图。