

以创新转型推动高质量发展

徐浩/中国农业发展银行江苏省分行

创新是发展的第一动力。当前，农业发展银行积极服务国家粮食安全、脱贫攻坚、长江大保护等国家战略，争当服务乡村振兴的排头兵和主力军，需要不断探索服务“三农”新模式新路径；同时，随着内外部环境变化，全行高质量发展面临着一系列挑战，只有抓紧创新破题，早日转向转型，打造核心竞争力，深入推进高水平履职服务和高质量领先发展，才能在可持续的道路上行稳致远。

坚持理念引导，强化“三种导向”

理念是行动的先导。农业发展银行应加强政策、需求、问题导向，明晰转向转型的思路和方向。

以“支农为国、立行为民”为根本，强化政策导向。农业发展银行的政策属性，决定了其决策思维、目标方向、经营行为乃至创新实践都必须以政策为导向，把执行国家意志、落实国家战略、推动地方“三农”发展作为根本指向和中心任务。一是牢记初心使命。深刻认识农业发展银行肩负的政治责任，增强政治意识，强化政治担当，始终以支农为国、立行为民作为全行的初心和使命，紧紧围绕中央对“三农”工作的新要求开展工作，充分发挥农业发展银行的政策性银行职能作用。二是彰显政策印记。自觉地把自身经营目标与国家政策目标相衔接，将农业发展银行执行国家政策、服务国家战略的印记，牢牢烙在我们对粮食安全、乡村振兴、长江经济带、实体经济等具体项目和客户的支持和服务上。三是畅通政策路径。精准定位农业发展银行与政府的关系，农业发展银行的经营目标要体现政府的意志，但必须用市场化手段合规使用政策性金融资金，实现可评估、可量化的政策性目标。四是保持战略定力。坚持有所为有所不为，不打“擦边球”，在农业发展银行的职责边界内拓展业务、服务“三农”，不能因为一时的业务下滑或发展瓶颈弱化政策职能，去追逐一些政策效应不强、民生效益不高的边缘领域项目和客户。

以“主动对标、快速响应”为关键，强化需求导向。快速响应政策、产业、客户、自身发展等需求，变“被动答题”为“主动破题”。一是做政策的“响应者”。深入研究中央精神和地方政策，积极参与地方农村土地制度改革以及农业产业发展政策制订，充分考量与政策、资源以及环境的相互协调关系，为推动国家战略落地提供农业发展银行的金融思维和方案。二是做产业升级的“助力者”。搭建产业研究平台，充分了解和深入把握支持产业，精准制定产业指引，细化支持政策，准确把握好产业进和退关系，结合当前业务需求，加大对绿色环保、商贸流通、生态旅游、商业地产等产业的深入分析，了解产业周期、盈利模式和发展趋势，推动生态保护、流通体系、康居养老、特色小镇等业务的开展。三是做客户发展的“培育者”。转变依据现有产品找客户的传统惯性，主动围绕客户需要设计产品、围绕客户体验改进服务，为客户发展壮大提供农业发展银行的特色产品和服务。四是做可持续发展的“守护者”。主动适应银行发展规律和农业发展银行现代化高质量发展需求，强化合规理念，完善风控举措，健全可持续发展的长效机制。

以“聚焦短板、对症下药”为重点，强化问题导向。找准制约转型发展的关键问题，对症下药，扫除障碍。从当前看需要重点关注以下几方面不足：一是政策对接和研究不够。主动参与政府乡村振兴规划编制和规划决策力度不够，对政府出台的政策反应比较滞后，难以制定前瞻性、有针对性的措施。二是突破创新能力不够。面对农业农村多样化需求以及当前业务发展瓶颈制约，突破式创新偏少，与金融同业、市场需求衔接不够，配套筹资、结算等手段创新不足，金融差异化服务不够突出。三是自身履职能力不够。客户群体建设滞后，客户基础薄弱；流程制度的条块化、部门化比较明显，部门间信息沟通和成果共享不足；信息科技支撑力不够，缺乏能适应全行创新发展的科技研发、运维和管理能力；风险缓释手段匮乏，操作风险突出，风险防控的全流程管理还有欠缺。

聚焦“两高”发展，推动“三个转型”

从江苏农业发展银行实际出发，围绕高水平履职服务和高质量领先发展的要求，以服务国家战略和地方“三农”发展为抓手，对接政府规划，创新业务模式，培育优质企业，推动特色服务，着重从资源禀赋、客户服务、管理提质等方面推动转向转型。

围绕资源禀赋推动转型。立足农业发展银行总行提出的“五个围绕”，结合江苏资源禀赋推动转型发展。一是聚焦粮食资源禀赋。江苏既是粮食生产大省，也是需求大省和流通大省，从新时代更高生活标准衡量，江苏粮食的供需矛盾仍然比较突出，粮食业务不能满足于简单购销，更要把握江苏的省情粮情，客户群建设应由国有购销企业为主向与行业龙头企业和收购骨干企业并重为主转变，通过“龙头企业+”“产购储加销”一体化等模式，推动粮食产业高质量发展。江苏流转土地“非粮化”趋势明显，要创新服务“双藏”战略，整合涉农资金整区域推进高标准农田建设。二是聚焦产业资源禀赋。江苏农业产业体量大但集群优势不明显，要助力农业产业结构升级，积极服务全省 8 个千亿级农业优势特色产业发展，围绕 5 年 330 个区域农产品公用品牌培育计划，支持创建“苏”字号农业地理标志，如通过“基地种植+ 订单收购”支持“兴化大米”“射阳大米”等区域品牌建设。围绕水韵文化、田园风光、农耕旅游等资源特色，支持发展各类高效农业、观光农业、创意农业。支持“互联网+”现代农业、农村流通体系建设，助推农村新产业新业态发展。三是聚焦土地资源禀赋。在前期支持苏州“三优三保”“退二优二”、武进区集体经营性建设用地入市等基础上，后期要进一步围绕“两项指标”合规路径设计、农村土地“三项改革”等继续探索一批拳头产品，激发土地的资本属性，促进城乡要素双向流通。

围绕优化客户服务推动转型。农业发展银行虽然不以营利为目的，但不等于服务水准就应该低于金融同业，农业发展银行必须建立起与职能定位相匹配的经营理念和服务手段，提升可持续发展的核心竞争力，才能为客户提供更优更好的金融服务。一要线上与线下相结合。线上重在提效，强化科技支撑应用，推进柜面和信贷业务流程处理的标准化、信息化、批量化，发挥规模效应，缩短单位时间；线下重在提质，以客户个性化的差异需求为核心，集中力量做好营销服务，实现对客户需求和体验反馈的快速响应、精细化满足。二是网点与团队相结合。基层网点的服务能力具有一定局限性，总行、省行应加强系统资源的统筹协调，建立跨部门、跨机构、跨层级的服务团队，对一些政策性强、示范性、时效性强、竞争激烈的业务以及黄金客户，开展集中营销或者提供个性化优质服务。三是服务与赋能相结合。除了满足客户一般性的金融需求外，要融资融智并举，主动参与地方长江经济带发展、土地开发利用、产业融合等方案的制订，参与项目的规划设计，提供针对性政策性金融服务方案，帮助政府和企业最大化提升资金投入产出效率，创造经济和社会效益。四是优质客户与一般客户相结合。着力构建“纺锤型”客户结构群体，在积极营销大型国企、上市公司、行业领军企业等高端客户的同时，大力营销和拓展主营业务相对集中的中等规模优质客户，有序退出低端客户。

围绕管理提质推动转型。管理提质是农业发展银行提升办行水平、实现“弯道超车”的重要手段，要针对关键环节和突出短板，统筹考虑队伍现状、业务需求、风控能力、组织特征等情况，加强管理机制建设，保障创新转型成果。一是增强战略统筹能力。依托全口径、多维度信息和有效的工具方法，在宏观上对未来资产和负债的规模、质量、组合结构、收益、新业务量进行全盘战略规划，为量化决策和多维度绩效考评提供支持；在微观上主动管理流动性风险，实现资产负债规模、结构、期限的合理配置。二是提升资源配置效率。优化 FTP 利润考核引导，树立基于全成本的价值管理理念，对单一利率不能完全实现平衡的成本，通过低成本资金、国际业务、中间业务、扶贫帮困、资源推介等方式予以平衡；充分调动全辖比较优势资源，集中人、财、物推进政策性强、首创突破、竞争激烈的重点项目，加快落地速度；引入系统内相对竞争机制，鼓励打破行政区划限制“飞地”营销，奖惩兑现。三是推动全面风险管理。防范和化解金融风险，是一个系统性工程，要不断加强对各项政策制度的研究，在底线边界范围内规划设计相关路径，通过优化流程控制、借鉴外部经验、完善防控手段等措施，保障业务健康发展和各项工作有效开展，提升防范和化解风险的可操作性和时效性；要从推进高质量发展的具体实际出发，处理好风险防范和党建、改革发展、内控合规以及队伍建设的关系，补齐管理基础短板，完善风险防控措施。

构建创新机制，统筹“三大关系”

在明确导向、推动转型中，必须统筹处理好管理行与基层行、政策与市场、当前与长远等关系，推动全行转向转型平稳有序开展。

处理好管理行与基层行的关系。进一步明晰管理行与基层行的职责定位，发挥顶层创新和基层创新“双引擎”作用，推动全行系统创新转型上同向发力。突出总行创新统筹作用。总行对事关长远、全局性的重大创新需要超前规划，长时间跟踪、研究、评估、推进；在总行建立面向全行的信息快速收集和反馈机制，战略性客户政策会办机制，基层创新评估、推广和激励机制，为基层及时提供决策和专业上的支持；提高对基层创新的容忍度，区别对待创新失误和主观过错，营造创新“百花齐放”的局面。发挥省级分行的创新主体作用。省级分行要准确理解国家战略和上级行政策，研究辖内区域落实落地的实践路径，以此为依据设计搭建金融服务场景，发掘现实的产品需求，并在总行支持下完善相关金融基础设施和服务手段，提供人财物以及相关制度配套，形成可复制、能推广的创新产品和模式。鼓励基层行原创尝试。鼓励市、县两级行深入研究项目需求和客户体验，借鉴同业先进经验，在上级授权和指导下大胆实践、先行先试，并主动向上级行反馈创新进展和意见建议。

处理好政策与市场的关系。农业发展银行的政策属性，决定了政策性和自营性业务都应体现政策性履职要求，但实现方式要遵循现代银行规律，经营理念、管理手段要对标金融同业。要紧跟政策拓展业务。跟踪中央和地方具体政策的落地，整合、掌握和运用政策，建立动态调整的政策信息库，保证业务始终聚焦、有序推进，确保支农方向不跑偏。要推动政府适应市场。积极引导、推动和支持政府转变职能、转换角色，协助地方政府推动融资平台实体化转型，推动地方政府营造良好的社会信用环境，打造良好的金融生态环境。要借助市场统筹资源。通过合理运用资金、客户、产品、系统等要素，牵引支农政策落地、社会资本投入、涉农资金整合、普惠服务延伸。

处理好当前和长远的关系。要统筹规模、效益和风险管理能力，既要追求当期效益和规模的提升，更要推动长期可持续发展。要强化党建统领。以党建引领创新、促进转型、保证发展；强化抓创新发展的政治担当，旗帜鲜明地为创新的单位和个人撑腰鼓劲。要树立辩证思维。不能仅仅用速度和规模去衡量农业发展银行履职水平，还应考虑支农成效、自身可持续发展等要素，推动规模与效益的适度平衡；严监管背景下支持乡村振兴、长江经济带等国家战略，把握好创新和合规的平衡点，稳妥拓展相关业务。筑牢人才支撑。大力培养一支具有献身“三农”的深厚情怀、服务“三农”的专业能力的高素质员工队伍。人才配置应遵循“集约化、扁平化、专业化、信息化”改革方向，建立系统人才交流库，探索从政府、同业引进急需的高端人才和专业人才，实现跨区域人才资源分配和共享；人才培养应建立分级培养机制，夯实长远发展基础。