

服务“三农”需提升六种能力

曹群 陆晓

中国农业发展银行南通市分行

手有金刚钻，好揽瓷器活。新时代，农业发展银行应加快提升“六种能力”，服务乡村振兴战略。

提升战略思维能力解决好“抓统筹”的问题

围绕实施乡村振兴战略，全力以赴，统筹谋划，结合推进农发行改革方案、落实总体战略，制定管全局、管长远的支持策略。突出重点、聚焦发力，对标对表国家乡村振兴战略规划，在空间上解决好轻重层次，理清乡村振兴需要农发行做什么，明确“应该干”的重点；兼顾内外部环境、改革愿景等，从实际能力出发，明确“能够干”的重点；针对区域发展战略、资源禀赋和行际特点，优先攻克社会关注度高的急难险重任务，明确“必须干”的重点。围绕时间轴安排好优先顺序，规划好“当年做、三年做、长远做”的推进方案，务求农发行的“时间表、路线图”，与决胜全面建成小康社会、全面建设社会主义现代化国家“两个阶段”目标对接。

提升组织优化能力解决好“强支撑”的问题

加强顶层设计，优化组织架构，支起服务乡村振兴的“四梁八柱”。强化组织效能支撑。着力破解掣肘创新、影响公平效率等“老大难”问题，建立各级行、各部门职责边界明晰、督办问责精准的效能管理机制，实现服务重心下沉、制衡与配合相协调；优化机构编制布局，彻底挣脱营业机构之间发展不平衡不充分、少数机构“养”多数机构、缺人与冗员并存的困局；真正建立起权责利对等的激励约束机制，探索借鉴更接近市场化的薪酬制度改革；优化资源配置，信贷、财务和人力资源向服务乡村振兴聚焦倾斜。强化制度供给支撑。着力解决制度真空、制度过多过滥与交叉打架的问题，研究推进制度“立改废释”，缺失的抓紧建立，不适应的抓紧修订，过时无用的抓紧废除，执行存在疑问的及时充分解释。增强制度的系统性、针对性、有效性。强化科技保障支撑。着力加快建立自主核心系统，加大力度引进和培养一支金融科技高端人才队伍。追踪前沿金融科技，强化科技对业务和管理的支撑作用，将科技手段深度嵌入各类业务。

提升业务创新能力解决好“跟得上”的问题

产品服务“跟不上”，不但降低品牌价值，还容易在政策环境与市场需求发生重大变化时发展混乱。加强品牌战略规划。梳理整合既有产品，重构以服务乡村振兴为核心的产品体系，提高品牌识别度。纠正产品“逆导向”，坚持以客户为中心、以市场需求为导向开发产品，提高市场敏感度。建议创设“四个中心”：总行产品研发中心和区域性营销中心、审查审批中心、贷后管理中心，形成“拳头”力量。加速业务模式创新。“政策红利”加速消失是大势所趋，必须彻底丢掉政府兜底的幻想，全面推进业务模式创新。加速探索建立PPP、涉农资金整合贷款、供应链金融、批发转贷等创新模式样本，大力复制推广。加力服务手段创新。全方位审视自身服务意识、服务环境、服务技能、服务工具以及服务艺术等方面的不足，对标同业标杆，综合性实施改进、移植、组合和创造，建立特色服务体系。着力提升服务手段，做到融资与融智相结合、效率与增值相结合、便捷与安全相结合，打响农发行服务的金字招牌。

提升客户发展能力解决好“贷给谁”的问题

没有可靠的客户基础,业务发展便无从谈起。必须适应乡村振兴需求和市场化运作要求,着力解决客户基础薄弱问题。树立“客户发展”理念。以发展的眼光看待客户营销问题,由营销项目向营销客户转变,由营销客户向培育和发展客户转变。围绕乡村振兴中长期信贷项目,培育和发展项目承贷主体;围绕现代农业发展,培育和发展多种形式适度规模经营新型主体;围绕乡村绿色发展,培育和发展特色优势科技型主体;围绕粮食收储市场化改革,培育和发展多元化市场收购主体。明确基于风险偏好的客户战略。农发行保本微利的经营原则,决定了不会主动追求风险,在支持领域整体弱质化的前提下,更加注重稳健的优质客户战略。因此,必须坚持客户标准不动摇,严防降格以求。坚持“有进有退、有保有压”,明确进退保压的具体标准依据,力求数量化、可视化,并保持一定的政策连续性。对一时经营困难但事实风险可控的企业,应坚持不压贷、不抽贷,不轻言放弃。立体式发展优质客户群。在全面进行市场和客户调查分析的基础上,构建战略性客户、主体性客户、储备性客户为一体的优质客户群,即以央企和地方大型国企、上市公司、明星民企等为目标,集中力量营销攻关,建立战略性核心客户群;以主业突出并且经营稳定的购销企业、政府平台成功转型或新组建的自主经营企业、新型农业经营主体等为目标,建立服务粮食安全、乡村振兴中长期项目和农业农村现代化的主体性客户群;以暂时不具备条件但前景良好的农业小微企业、社会化组织及规模化经营农户等为目标,建立增强普惠金融服务能力的储备性客户群。

提升队伍专业能力解决好“懂和爱”的问题

带着深厚感情才能做好“三农”工作,才能有力有效服务乡村振兴。着力汇聚支农报国信念。家国情怀、支农报国,是农发行特色价值理念的内核。要结合“不忘初心、牢记使命”主题教育,围绕“懂农业、爱农村、爱农民”,采取征集“金点子”、群众性大讨论、征文演讲等多种形式,大力弘扬支农报国主旋律,把全行干部员工的信念、能量进一步汇聚到服务乡村振兴中来。着力补齐专业能力短板。落实好《信贷队伍建设三年规划纲要》,大力提升信贷队伍专业水准和办贷管贷能力。突出业务培训的针对性和有效性,学在干前、长远规划;突出乡村振兴重点领域知识,增强金融服务精准性;突出前沿金融知识技能,提高创新创造能力;突出与其他金融业机构的合作,善借他山之石磨练本领;突出战斗作风养成,在服务乡村振兴中充分展现农发行的责任担当。

提升风险防控能力解决好“守得住”的问题

服务乡村振兴必须坚持高质量,把防范风险摆在首位。善防新发展带来的新风险。新发展必然带来新风险,对此既要严防死守,增强危机意识,强化底线思维;又要善防能守,精准识别监测,织密风险防线。在强机制上下功夫,发挥好风控机制平台功能,做好风险预测、识别、监测、防范、化解各环节工作;在抓关键上下功夫,针对贷款“三查”薄弱环节和突出问题,把功夫下在平时,扎实开展全面风险排查;在建预案上下功夫,对系统内外近年来防范化解处置风险的成功案例进行认真梳理,针对重点风险逐个建立预案样本;在谋分担上下功夫,探索建立多形式风险分担机制,实现风险有效转嫁和熨平。有力化解和处置当前重点风险隐患。当前,农发行虽然风险整体可控,但形势依然严峻复杂,面对信用风险、中长期贷款合规风险、案件风险、流动性风险等,必须进一步压实责任,对重点行、重点领域、重点客户实行“名单制”“挂牌督办”,明确各级行“一把手”为风险防控第一责任人,切实扛起责任、守住底线。