

围绕“七个聚焦” 强力推进风险管控

—— 风险管理部

下半年，风险管理部将紧紧围绕年初制定的经营目标和工作任务，做好全面风险防控、不良资产处置、资产风险分类和授信评审等工作，主要是围绕7个聚焦，全面提升资产质量，筑牢风险防线。

一是聚焦目标导向，深入推进不良清收专项活动。以更加坚定的信心与决心，既要确保浙江农商联合银行考核指标取得最高分，也要全力实现自定的全年不良管控目标。

二是聚焦大户不良，强化重点风险管控力度。除去原来的规定动作以外，计划召开区域不良专题分析会议，旨在“一户一策”逐户剖析，明确措施持续化解。

三是聚焦过程管控，提升不良贷款出清效率。启动双逾贷款线上流程化管理模式；全面开展不良贷款“诉后管理”摸底分析，强化法院、律师与部门联动，试行支付令、公证赋强等方式，全力提升不良出清速度。

锤炼主力军 夯实主阵地

—— 石璜支行

下半年，石璜支行将以“深耕细拓农村主阵地，审慎经营打好风险主动仗，党建聚能唱响比学赶超主旋律”为工作主线，以增量扩面为突破口，持续深入推进数字普惠零售金融、团队建设等工作，实现各项业务的平稳健康发展。全年日均存款增幅力争达20%，贷款余额突破10亿元，年末不良率控制在0.5%以内。

一、保持战略定力，持续深耕农村主阵地

一是全面巩固存款市场，壮大发展实力。立足石璜镇“一体两翼”发展方向，巩固“银政、银村”关系，从源头上做好财政资金的组织工作。同时，加大宣传存贷利率优惠政策，提高信贷客户资金归行率。二是以信贷需求为重点，挖掘发展潜力。继续开展数字普惠大走访工作，摸排外出经商客户的情况，实现覆盖式走访、精准化营销、系统性维护。同时积极推广数驱型贷款产品，做好存量优质客户提额，加大金融支持力度。三是以三员一站为抓手，激发发展驱动力。结合“三服务”“金融大讲堂”等活动，深入基层宣传金融政策，进一步提升政策的知晓率和覆

推进信贷业务更好更快发展

—— 三界支行

三界支行将立足本地市场，聚焦目标任务，靶向发力，着力做好信贷拓展工作，争取全年贷款余额上升2.2亿元，普惠小微企业贷款比年初增长超10%。

一、做细园区企业走访。一是充分发挥服务功能，提供一揽子服务，解决入园企业后顾之忧。二是充分发挥“人缘、地缘”优势，力所能及为企业提供“金融+”服务，共同营造“家有农商、家事共商”的良好氛围，为落户企业营造温馨的创业环境。三是积极利用好总行下发清单、自身开户企业清单及政府清单三张清单，落实客户经理责任分片进行走访，不断扩大普惠小微企业服务面。

二、做实农村金融服务。一是抓好数字普惠大走访工作，通过敲门入户走访，进百姓门、知百姓情，增进与辖内老百姓的感情，推动客户与金融服务生态回归本土金融。二是抓好金融大讲堂工作，积极运用金融大讲堂平台，加大宣传力度，不断挖掘客户需求。三是持续完善普惠金融

四是聚焦核销清收，提高创利增收的贡献度。制定相应的清收政策与底线标准，提升核销清收的协商主观能动性，强化核销大户的领导衔制，确保完成全年4000万的清收目标；

五是聚焦分类新规，稳妥有序推进办法的贯彻落地。及时出台本行金融资产风险分类管理办法，修订风险分类相关实施细则，确保新规制度落地，做实金融资产风险分类。

六是聚焦精细管理，持续优化授信评审和数字风控。丰富完善大额授信报告标准化载体；强化智能风险管理系统应用，提升风险预警信息时效性和处置的及时性。

七是聚焦合规展业，持续推进不法贷款中介专项治理。监管部门将通过Ead系统持续开展核查与治理，请务必不要触碰红线。

事虽难，做则必成。我们坚信，通过大家的共同努力，一定会实现既定目标！

以昂扬之姿 奋战三季度 以奋斗之势 决胜下半年

编者按：“起势”看上半年，“成势”看下半年。当前，“冲刺三季度、决胜下半年”的号角已吹响，战鼓已擂起。全行上下正铆足干劲，全方位、全过程、全链条持续发力，以拼抢攻坚的信心决心、昂扬向上的奋斗姿态，为完成全年各项目标任务全力“加速跑”。

迎难而上、多措并举，化解不良风险，提升风险管理能力

—— 营业部

2023年上半年，营业部认真贯彻落实总行部署，

努力克服不良处置的现实困难，按照年初制定的目标有序推进，但也存在不尽如人意之处。面对不良贷款存量清收难、新增反弹大等压力，营业部必将坚持迎难而上，多措并举化解不良风险，提升风险管理能力。重点做好不良贷款的有效处置和加强风险贷款精细化管理。力争全年达到以下目标：不良率控制在2%左右；核销贷款清收不低于2000万元。

一、全面动员，统一思想，提振清收不良贷款的信心

严格落实总行政策及部署，加强不良贷款贷后管理，明确管户责任，定期召开支行内部不良贷款清收会，全面传达落实我行清收不良贷款工作的有关精神，深入解读清收不良贷款工作的各项措施，强调催收不良贷款工作的重要性，打消员工顾虑，让全体员

工对不良贷款清收工作充满必胜的信心。

二、因户制宜，多策并举，全面落实各项清收措施

一是积极清旧，梳理重大风险贷款，深化重点风险贷款管控。支行长作为化解处置第一责任人，做好本年度3户、6795万元重点风险大户管控，切实加大清收转化工作力度。制定大额风险贷款的催收方案，拿出一户一策催收措施，并动态跟进催收进度，确保以存量大额清收处置来降低不良的绝对额。二是全力堵新，积极化解隐性不良，对新增不良贷款逐笔跟进。对隐性不良贷款提前制定化解方案，提高客户经理对不良贷款的敏锐度和管控力。对贷款逾期没有还款意愿的客户，迅速启动司法催收程序，加快立案速度，尽快保全资产，并积极和法院沟通，提高不良贷款执行效率。三是加大核销贷款清收力度。针对大户核销

贷款，加强协商，力争有新突破。

三、正风肃纪，规范行为，提升客户经理经营风险能力

一是加强贷款责任认定，从上到下压实风险责任。二是在抓好不良贷款清收的同时，统筹兼顾，着力落实“阳光信贷工程”，以合规为前提，以创新为手段，规范客户经理行为，严控准入关，强化贷款审查、审批制度。三是通过大练兵等形式，加强对客户经理风险管理能力培训，提高客户经理风险识别、处置等能力，加强过程管控。四是加强对出险企业、行业的复盘分析，尤其是在新拓展客户过程中加以经验教训的借鉴和应用，严防风险、杜绝重犯。

接下去，营业部将秉持审慎经营，以牢固的底线思维统筹发展与安全，实现规模、效益、质量均衡发展，走好走稳高质量发展道路。

让发展更有“厚度”

—— 剡湖支行

涵外延，深刻挖掘剡湖历史与“善”文化，有计划地开展“立善志、做善人、行善事、积善分”活动。

（二）力抓主责主业，做实发展

事有巨细，要分主次、轻重和缓急。聚焦存贷主营业务，坚持业务与客户一起抓、不断夯实发展基石。一是理性分析上半年业务发展状况，明确重点方向。全面剖析业务现状，明确长短板与优劣势。纵横向对标对表，讨论提速进位具体工作措施。二是分层稳抓重点客户与长尾客户，做实客群基数。逐步建立与巩固分层维护走访机制，强化区域支柱产业和头部企业综合服务，积极搭建多形式活动与载体，增强客户粘性。结合“先锋亮旗”结对共建活动，积极探索社区金融服务模式并进行有效尝试。三是携手实体经济同频共进，做大做强普惠和小微。借力民营企业大走访、强服务活动和“强基础、拓普惠”专项提升活动，用足政策工具专攻小微与市场主体，关注带领团

做深做实普惠金融 做大做强主营业务

—— 市场拓展部

回顾2023年上半年，在全行上下的共同努力下，存贷主业稳健发展、普惠金融有力推进，但部分指标距离目标仍有较大差距。下半年，我们将锚定目标，力争普惠领域贷款余额较基期提升12亿元，分层分类中普惠考核排名进位明显。

一、坚守定力，错位竞争

近年来，在政策引导和银行自身经营需求两方面的共同推动下，国有大行日渐成为小微领域信贷投放的重要主体，农商银行受到了最为明显的冲击。但是国有大行小微业务主要采用数字化经营模式，该模式决定了他们主要聚焦在两类客群：第一类是抵质押物充足的优质客户，第二类是征信数据相对“漂亮”的优质客户。因此，在现行环境下，更应保持自己的定力，坚守支农支小的市场定位，利用地缘人缘优势，持续下沉，深耕被大行过滤掉的优质客户，找到与大行差异化竞争的小微业务模式，尤其是要发挥线下优势，与大行形成错位竞争。

二、网络服务，营销跟进

下半年，我们将持续围绕数字普惠大走访、金融助企大走访大解题、赋能重点项目走访跟踪三条主线、三个网格管理维度，结合各类主题走访，强化小微客群服务质量和覆盖面。

一是持续做好个贷“扩面增量”工作。全面覆盖“共富”客群、商贸客群、“一进一出”客群、养老客群、新市民客群等主要目标客群，扩

大个贷业务拓展的源头活水。

二是聚焦普惠小微，服务实体经济发展。牢牢把握政策性低息资金成本优势，持续做好普惠小微贷款支持工具的投放，围绕农户生产经营主体、小微企业园经营主体、商圈经营主体三个市场主体加强走访并拓展业务。

三是充分发挥移动展业平台功能，开展移动化业务受理、现场调查、实地拍照等工作，依托CRM平台加强数字化营销工具应用。

三、夯实基础，实干巧干

普惠小微贷款一直以来是我行重心业务，下半年在实干强基础的同时也要懂得巧干拓业务。

一是做好存量客户再挖掘工作，重点梳理现有存量客户中非普惠小微企业客户清单，逐户做好信息摸排工作，符合普惠小微贷款范围的做到市场主体信息标识的应录尽录，同时可鼓励相关符合条件的农户申请办理各类执照。

二是做好贷款结构再优化工作，梳理现有超出普惠小微标准的企业贷款，分析企业贷款（实际经营者）的真实贷款用途，促使贷款用途回归真实的同时提升普惠贷款指标。

三是做好流失客户的回归工程，重点梳理我行流失的优质客户，按户进行摸排走访，同时结合当前现有利率政策，深化“一户一策”方案，努力推动客户情回农商、落户农商、扎根农商。

围绕“123” 决战“下半场”

—— 金庭支行

今年下半年，金庭支行将全面贯彻落实总行年中会议精神，立足当下，着眼长远，紧紧围绕“123”（“一个中心、两大目标、三篇文章”）发展战略，努力实现业务发展与品牌形象“双丰收”。

一、紧扣“一个中心”，提升发展系统力

以“越美·桃李支行”特色品牌创建为中心，开拓创新、打造亮点，强化宣传、持续发力，不断融合地方政府部门及社会各界资源，始终保持品牌形象向上向好的良好势头，努力把“品牌”打造成为一把连接各方的“万能钥匙”，不断提升发展的系统力。

二、锚定“两大目标”，提升发展行动力

（一）年度考核排名目标。力争全年考核进入全行前三、同类前二；两家网点排名力争全行前十、同类前三。

（二）主营业务发展目标。力争下半年较6月底新增各项存款7000万元，贷款4000万元；五级贷款不良率、双逾贷款不良率均控制在0.6%以内。

三、深耕“三篇文章”，提升发展持续力

（一）深耕“党建融合”文章，充分发挥“三个载体”。

一是充分发挥主题教育载体。在认真做好主题教育规定动作的基础上，结合实际打造亮点活动，进一步提升党支部的战斗堡垒和党员的示范引领作用。二是充分发挥越美党建品牌载体。将每月越美党建品牌日活动与“越美·桃李支行”创建紧密结合，将政治理论等转化为具体工作落到实处，实现以虚促实的目标。三是充分发挥共富党员先锋载体。以支行长获评金庭镇“共富党员先锋”为载体，组建金庭党支部“共富先锋党员团队”，以点带面，带领全体党员甚至全体员工积极投身金庭镇共富事业，进一步加强与广大客户的联络，以实际行动赢得百姓认可，全力争创“越美桃李 共富工坊”为绍兴市最高等级三星级共富工坊。

（二）深耕“普惠金融”文章，重点抓好“三个活动”。

一是重抓“李上有礼”专项活动。利用桃形李销售旺季，开展“李上有礼”存款积分抽奖活动，强化桃形李大户、经销商、电商等走访，采购共富存折袋、草帽、毛巾及亲情米、手工酱油等贴心农产品，通过共富宣传窗、抖音、微信朋友圈等强化宣传，营造浓厚的“桃李”氛围，旺季期间力争各项储蓄存款市场新增占比超70%。二是重抓数字普惠大走访活动。倒排工作进度，做到“挂图作战”，带领和引导客户经理从“要你走访”向“我要走访”转变，切实加大走访力度，力争走访达到最高等级，强化小微及个贷等普惠指标拓展，为下一年度打下坚实基础。三是重抓退役军人客群探索活动。与金庭镇人武部、市退役军人协会金庭分会联合，建立并逐步完善全镇1300多名退役军人清单，参加困难军人及抗美援朝老兵走访，进一步提升感情；有针对性挖掘金融服务，打造业务发展新的增长点。

（三）深耕“员工队伍”文章，切实加强“三个管控”。

一是切实加强员工成长管理。利用内外部人员两个“大练兵”活动，结合桃李青年团队建设，积极引导员工开展“四比一争”，加强学习主动性，通过优秀者说、晨会、座谈会等加强业务知识营销技巧交流学习，树立先进典型，实行奖优罚劣，进一步提升员工尤其是广大青年员工的综合素质。二是切实加强工作流程管控。以客户经理队伍为重点，明确每个工作岗位职责，加强工作进度日常督导；严格落实客户经理师徒制，着力培养两位徒弟学有所成。三是切实加强日常行为管控。关注员工八小时内外行为动态，对出现的不良情绪与苗头及时跟进；利用家属交流群、家访等，切实做好好家银联动；做好员工谈心谈话工作，对屡查屡犯、长期没有改观的现象，深查细究、单刀直入，进一步提升震慑力。