弘扬广东精神 服务小微企业

——南海农商银行小企业金融服务创新的实践与探索

在广东省第十一次党代会上，汪洋书记首次将“厚于德、诚于信、敏于行”表述为新时期的广东精神，迅速引发了全省干部群众的热议。新广东精神传承了中华民族文化的历史文脉，反映了岭南人文的传统特征，彰显了时代广东的现实特点，对广东下一步的发展具有十分重要的指导意义。近年来，南海农商银行坚持以体制改革为主题，以转变经营发展方式为主线，针对南海经济结构和产业特点，积极推进小企业金融服务创新和发展，为地方经济发展和社会民生事业做出了重要贡献，成为践行广东精神的生动实践和先进样本。

一、深刻认识新时期广东精神对银行经营发展的重要意义

大力弘扬和践行新时期广东精神，必须对新广东精神有一个正确的理解，只有准确把握其科学内涵和精神实质，并将之转化为世界观和方法论，才能将其内化为自身的价值追求，外化于日常的行为活动。

（一）“厚于德”是树立优秀企业公民形象的必然要求。“厚于德”源于《周易》的“地势坤，君子以厚德载物”，意即君子应秉承大地的品质，以博大、包容、宽厚的情怀容载万物。厚德是中华传统文化的核心理念，凝结在广东人的精神品格之中。广东自古是中国重要的对外通商门户，是海上丝绸之路的发源地，始终保持开放的姿态，汲取众家之长为己所用，形成了博爱众生、兼容并包、宽容济世的地域品性和精神风范。银行承担着一方资金融通、支付结算等重要职责，承担着对股东、员工、客户、合作伙伴、政府等利益相关者的责任和义务，更加应当将“厚于德”的精神贯穿于一切行为的始终。按照“厚德”的要求，把履行社会责任作为企业发展战略的重要组成部分，是银行打造优秀企业公民形象的必然要求。

（二）“诚于信”是确保银行安全有序运营的行为准则。“诚于信”就是真心诚意地遵守信用、履行约定，即守诺、践约、无欺。诚信是中华民族的传统美德，“仁义礼智信”是先人着力提倡并遵循的行为准则。广东作为中国历史上商业传统最悠久的地域之一，锤炼出了守规矩、重诚信、善合作的商业精神，以及“诚待四方、信义天下”的宏大气魄。正是这种文化精神，使广东在改革开放中能够吸引汇聚全国乃至世界的人力物力资源谋发展，取得了辉煌成就。银行是经营是信用的中介，“诚于信”的精神在银行运营的过程中显得尤为宝贵和必要，始终坚守诚信的价值取向，不断增进诚信的精神特质，是一切合作和交往开展的前提和基础，是确保安全有序运营的行为准则，也是维持地方金融稳定的重要保障。

（三）“敏于行”是提升银行市场竞争能力的有效手段。“敏于行”意指感觉敏锐，行动敏捷、行胜于言。此语出自《论语·里仁》中的“君子欲讷于言而敏于行”。敏于行而谨于言，也是中华民族的传统之一。广东人一向以敏行实干精神著称于世，特别是近代以来，率先“睁开眼睛看世界”的代表人物，如康有为、梁启超、孙中山等都是广东人。他们敏识潮流，锐感形势，提出了开辟新世界的新主张，使广东成为民主革命的发源地。在当代，广东人敢为人先、拉抓机遇、敏动善行、务实不张扬的精神表现得更为突出。敏锐地探索，谨言而实干，无数的第一，成就了广东改革开放先行地、科学发展排头兵的佳绩。敏于行、重实干的精神是广东最引以为傲的地域文化特质，更是推动广东未来发展的强大精神动力。在经济活动频繁、金融市场竞争激烈的广东，发展不进则退，机遇稍纵即逝，“敏于行”对于银行抢占先机，加快发展具有重要意义，已成为银行提升市场竞争能力的有效手段之一。

二、南海农商银行小微金融服务弘扬广东精神的生动实践

南海农商银行自成立以来，始终坚持“服务地方、服务小微企业”的市场定位，贯彻落实银监会“六项机制”以及省联社“三个十工程”部署，秉承“取之南海，投之南海”的小微企业服务理念，先行先试，通过优化审批流程、推进产品和服务方式创新、加强风险控制等手段，致力于为小微企业提供全方位金融支持，满足小微企业综合性、个性化金融需求，助力小微企业做大做强，摸索出了具有南海特色的小微企业融资服务模式。经过近2年的运营，该行小企业专营中心已成为当地金融机构支持小企业贷款的“领头羊”，获得了当地众多小微企业的交口称赞，小企业专营中心贷款余额位居广东农信系统第一，在解决小微企业融资难问题上成效显著。

（一）从践行社会责任的高度明确小微金融发展定位。

南海农商银行通过研究发现，随着经济转型和产业升级步伐逐步加快，小微企业作为一个群体，在繁荣城乡经济、扩大社会就业、改善人民生活方面扮演着越来越重要的角色。据统计，全国中小企业和非公有制企业占全国企业总数99.8%，产生的增加值占国内生产总值的五成以上，对税收贡献率接近60%，提供了80%以上的城镇新增就业岗位。南海地处经济发达的珠三角地区，中小型民营企业众多，其所创造的GDP占本地生产总值的75%以上。然而，值得注意的是，由小微企业规模小、生产不规范、抗风险能力低以及欠缺足额有效的抵押物等天然弱势导致的融资难问题，一直以来都是制约小微企业发展的主要瓶颈。据估算，由于融资不足使得小微企业发展受限，导致全国每年损失800万个就业机会。

近年来，金融监管部门密切关注小微企业金融资难问题，积极寻求解决办法，在日趋严格的监管背景下，探索对小微企业贷款实行“定向宽松”的监管政策导向。银监会2011年94号文，在小微企业金融服务机构准入、商业银行发行专项用于小微企业贷款的金融债、小微企业贷款优惠计算风险权重、小微企业贷款不良率容忍度的监管标准等方面，出台了一系列明确的支持政策。

在企业责任的驱使及监管政策的支持下，南海农商银行从战略高度和全局视角，果断将发展定位明确为服务小微企业，并于2010年7月设立了小企业专营中心，作为小微企业信贷营销的试点专营机构，致力服务于单户授信500万元（含）以下的微小企业和个体经营者。自成立以来，该中心积极探索开展小微金融服务创新，密切银政企关系，不断深化小微企业金融服务“六项机制”建设，助力小微企业做大做强，在有效控制风险的前提下，为地方小微企业发展资金需求提供了“及时雨”。

（二）从有效管理风险的尺度优化小微金融管理机制。

小微企业在南海可谓遍地开花，且不同镇街之间的小微企业在行业、规模、需求上各有相同，为及时掌握和满足广大小微客户的金融需求，南海农商银行小企业专营中心在业务模式上实行准事业部管理，并实行总行管理支行营销的二级管理架构，部分支行还将小微企业信贷服务功能扩展到一线网点，将小微企业金融服务深度延伸到最基层。为适应小微客户授信“短、小、频、快”的特点，总行根据派驻客户主任的级别及产品的风控特点对支行进行授权，通过派驻人员的直接参与将审查工作前移，达到审贷流程简化和风险控制兼顾的效果；此外，总行小企业专营中心大胆推出了单人快速审批机制，极大简化了贷款内部审批流程，符合条件的客户，在信贷资料完备的情况下，最快在1天内即可完成贷款审批。目前，专营中心贷款审批及办理的平均天数约为5.4天，其中约70%的小企业贷款在7日内办理完成。

为促进小微企业业务健康发展，南海农商银行建立了多方位的信息管理系统，如建立了市场客户信息反馈及产品创新系统、客户主任分级管理系统、客户分级管理系统、“报纸照片验证法”特色贷后管理系统，同时建立了贷款户支票透支黑名单信息、否决贷款情况通报信息、逾期欠息贷款户通报信息、高风险贷款户预警信息等等，利用该行的管理系统及时进行信息通报和共享，实现业务管理和风险防控“双赢”。

针对小微企业普遍存在担保物不足的实际情况，改行小企业专营中心在恪守“信贷行为还原于本性”这一原则的基础上，不断拓展第二还款来源，如对优质客户的抵押率放宽到100%，对贷款要求补充有市场价值的我行股金、签署借款人物业的转租协议，追加有实力的关联人的连带担保等；针对抛开抵押物后，如何确定贷款额度和期限的难题，该行小企业专营中心还开发了以经核实的经营现金流确定贷款额度，按经营回款周期设定分期还本付息等技术。

（三）从满足客户需要的角度完善小微金融产品体系。

南海农商银行将满足客户需求作为培育和发展小企业客户的基础手段，坚持以本地产业特征为主导，广泛延伸营销触角，在南海工商联的配合支持下，构思推出金融机构顾问制度，即指派小企业专营中心相关人员加入当地的商会机构担任金融顾问，全面掌握当地小企业实际情况，致力打造“信速贷”特色品牌，有针对性地推出了一批具有南海农商银行特色的通用产品以及适合基层支行本地经济特征的个性化产品。其中工业宝、物业宝、等4个通用品种已成为该行在小微客户中口口相传的品牌产品。针对不同镇街之间的产业集群的实际差异，该行在产品设计上更是进一步将范围缩窄，将服务功能明确指向到某一个批发市场、某一个工业区，创新个性化集体授信产品。如专门为盐步支行经营部设计的广东佳明机械有限公司销售客户贷款业务，成为所有基层经营部中唯一能做金国性贷款的产品。其他如桂江农产品市场商户贷款、广东佳明机器有限公司销售客户贷款、大沥有色金属示范基地商户贷款、盐步平地牛仔城(东区)商户贷款、丹灶横江铁料市场商户贷款和五金生产型企业贷款、九江钢材城商户贷款、盐步世贸纺织城商户信贷业务等个性产品，也因其具有明显的针对性和适用性受到了目标客户的热烈追捧。

虽然以及采取了大量措施，但小微企业融资难的问题在一段时间内仍将不同程度地存在。作为以小微企业为服务定位的金融企业，南海农商银行在探索审批渠道优化、产品和服务方式创新以及专业能力提升等方面，继续以弘扬和实践新广东精神为指引，在总结自身小微业务发展经验的基础上，大胆借鉴国内外先进同业发展小微金融的优秀做法，以全新理念打造具有自身特色的小微金融服务模式，引领中小银行在业务转型的航道上乘风破浪，真正成为“特色鲜明，产品丰富、服务一流、能力突出、品牌卓越”的小微企业金融服务提供商。

（总行 冯倩如）

厚于德、诚于信、敏于行

——践行新时期广东精神

城市精神是一座城市的灵魂，是一种文明素养和道德理想的综合反映，是一种生活信念与人生境界的高度升华，是市民认同的精神价值与共同追求，也是展示城市形象、引领城市发展的一面旗帜。广东，一个拥有悠久历史文化的大省，用它博大的胸怀包容着世界各地的人们。“厚于德、诚于信、敏于行”——广东精神，这不仅生动形象地概括了当前广东的精神风貌，更体现了广东历史文化的特征以及广东人民的精神文化追求。

马丁路德曾说过：“一个国家的繁荣，不取决于它的国库的殷实，不取决于它的城堡之坚固，也不取决与它的公共设施之华丽；而在于它的公民对文明素养，即在于人们所受的教育，人们的远见卓识和品格的高下。这才是真正的厉害所在，真正的力量所在。”因此，道德是做人的基本素质，我们要提卫道德，宣传道德，实践道德，做一个有道德的人，只有这样，国家才能有更好的发展。“厚于德”既是中华民族美德的一种概括，也代表了广东人的道德情怀和价值追求。“德”不仅具有广泛性，也有继承性、开放性、发展性、包容性。它既包含了社会公德，家庭道德，也有职业道德。其中，职业道德以爱岗敬业、诚实守信、办事公道、服务群众、奉献社会为主要内容，而南海农商银行的服务规范也同样包含了这些内容，它要求我们每一位员工都应该做到爱岗敬业，诚实信用，乐于奉献，用心为每一位客人服务，了解客人的要求。除此之外，还要注意道德的发展性，在继承的基础上，与时俱进，不断创新，构建符合社会和个人发展要求的新的道德规范。面对文化多样性和生活方式多样性的现实挑战，广东精神中提倡的“德”要具有包容性，成为社会最大的道德公约数和道德共识，才能具有统摄力，有效发挥社会整合功能。

“诚于信”植根于广东人悠久的商业文化传统，展现出广东人“诚待四方、信义天下”的精神风范和讲诚信、守规则、善合作的精神特质。“诚于信”也成就了广东改革开放的辉煌，正是“诚于信”的文化精神，使得广东在改革开放过程中，能够吸引、汇聚国内外各地的多种资源来推动经济社会的全面发展，“诚于信”确实为广东赢得了良好的信誉。因此，信是立身之本，更是治国之基。个人失信，害在数人，社会无信，则人人自危，企业无信，则难以立足。而政府缺乏信用，则德治难行，权威不立。“诚于信”是历史发展的必然要求。作为银行，我们更需要诚实信用，因为信用是银行建立良好形象的最重要的体现，只有诚实信用，客户才会信任我们，才会去接受我们的服务和产品，才会和我们交流他们的需求和对我们的一些建议，一旦失去信用，客户就会产生信任危机，这对银行来说都是百害而无一利的，我们的信誉和形象也会受到很大的影响。因此，我们在做事时都要诚实信用，向客户介绍产品和服务时不能夸大其词，或者隐瞒对客户比较重要的信息。因为只有诚信才能赢得客户的信任，才能更好地提升农商行的形象。

“敏于行”是当代广东人引以自豪的地域精神特质，主要体现在：一是敢为人先，勇于探索，先行先试。二是善于把握发展先机，把先进的思想及时转化落实到行动上，注重实干、敏于行动、务实不张扬。三是善于应变、灵活变通。同时，“敏于行”并不只是“埋头干”。在现代社会中，埋头苦干的人是需要的，但有时未必受到别人的赏识和尊重。在如今社会不能只做不说，在慎于言的同时也要敢于真言，展示自身智慧。行动之前要明确方向，创新思路，一旦主意拿定，就要立即行动，不打折扣地去执行，使得工作有计划性、目的性，而不是盲目的行动，这才是运筹帷幄，决胜千里的“敏于行”。作为银行，每次开发新的产品或者开展新的业务，都不是随便就能实施的，这必须先要明确一个大体的方向，还要明确要达到哪些目标，而在实现这些目标时，要先制定具体的计划，计划的实施时间和具体的操作，比如我们这次农商银行进行系统升级，前期必须要做很多准备工作，首先是制定具体的计划，计划的实施时间和目标，在这个过程中还要经过不断地调试和创新，总结出存在哪些问题，之后还要不断地进行改善，只有这样才能达到比较好的系统升级的效果。

“厚于德、诚于信、敏于行”是相互联系不可分离的一个整体，它是广东人民长期发展建设实践的概括和总结，体现了社会主义核心价值体系的要求，体现了广东人民与时俱进，奋发向上的高昂斗志，体现了广东人民精神文化的追求。尤其是当今社会经济快速发展，而社会上不同程度的出现道德滑坡，精神荒芜等不良社会思潮，加强精神文明建设显得更为重要，因此，践行“广东精神”也是时代的要求。作为一个广东人都应该为广东的发展、建设做出贡献，从我做起，从现在做起，从身边的小事做起。

践行“广东精神”，要加大对“广东精神”的宣传，使其成为广东人民的精神价值追求，成为推动广东跨越式发展、促进社会和谐稳定的强大精神动力。通过电视节目、公益公告、宣传标语、宣传栏、宣传册等形式，大力宣传“广东精神”的内涵、意义，使“广东精神”家喻户晓，深入人心，让生活在这片土地上的人们，能够时时刻刻感受到广东精神气质和人文魅力，使不同各地的人们，一想到广东，就会从心里认同广东精神理念。

践行“广东精神”，就要加强对“广东精神”的学习，深刻领会“广东精神”的内涵。通过全面学习，理解，使“广东精神”成为人们行动的指导，不遗余力地把“广东精神”落实到工作的各个方面，各个环节，扎实做好各项工作。

践行“广东精神”，要落到推动经济社会发展和为人民服务的实际工作中去。“广东精神”不是一句空话，而是人们的一个行动纲领。不同地区、不同领域、不同行业的人们，按照“广东精神”的内在要求，立足实际，将精神转化成工作动力，以饱满的工作热情，踏踏实实的工作作风，在平凡的岗位上努力做出不凡业绩，共同努力促进广东经济社会的协调可持续发展。要积极深入基层，了解人民群众的疾苦，对人民群众反映的热点、难点问题，要想方设法去解决，不断提高人民群众的生活水平。这其实就是对广东精神最好的实践。

“广东精神”为我们提供了前进的方向，也为我们创造了前进的动力。只有每个人都身体力行，弘扬广东精神，我们的国家才能变得更加富强，人们的生活才能更加美好。

（聊山 杨智丽）

加强领导班子建设 推动我行科学发展

——在2012年第二季度中心组学习会议上的发言

吴尚剑

根据我行《2012年党委中心组理论学习计划》的安排，受党委书记肖寒同志的委托，由我在这次中心组学习会议上作个主题发言。下面，我围绕“加强领导班子建设，推动我行科学发展”，谈几点学习体会，供各位讨论、参考：

加强领导班子建设，是发挥党委领导核心作用的必然要求，是推动农商银行事业前进的重要动力，是我行更好地深化改革、创新发展的基本保证。近年来，我行党委以提高素质、优化结构、改进作风和增进团结为着力点，全面加强领导班子建设和干部队伍建设，为持续推进体制机制改革、加快建立现代金融企业，提供了强大的精神动力和有效的组织保障。**一是切实加强中国特色社会主义理论学习。**我们坚持运用先进理论武装头脑，指导实践，努力使学习理论的过程成为强化政治意识、提高党性修养的过程，成为转变思想观念、促进思想解放的过程，成为拓宽工作思路、加快发展步伐的过程，成为改进工作作风、推进工作落实的过程，各级领导班子思想理论建设不断得到强化。**二是严格执行民主集中制原则。**我们认真贯彻集体领导与个人分工负责相结合的制度，坚持民主议事、和衷共事、团结干事，不断提高决策的民主化、科学化、制度化水平，各级领导班子的整体合力不断得到强化。**三是大力推进干部管理制度改革。**我们认真落实“双向进入，交叉任职”的领导体制，坚持党管干部的基本原则，扎实推进新时期人力资源管理体系建设，不断完善“重视人、关心人、培养人、发展人”的干部管理机制，努力营造“用好的作风选人、选作风好的人”的良好环境，切实做到优中选优、强中选强、好中选好，各级领导班子的素质结构不断得到强化。**四是不断提高驾驭全局的能力。**我们注重探索“统揽全局、协调各方”的领导体制、工作机制，充分发挥总行党委在发展方向、发展思路、重大原则、重大决策等方面的把关定向作用，认真抓好大事，管好全局，调动一切积极因素，做好体制改革工作，促进业务全面发展，各级领导班子的履职效能不断得到强化。

加强领导班子建设，是一项长期任务，也是一个战略课题。在充分肯定成绩的同时，我们必须保持清醒头脑，深入审视班子建设中存在的和面临的各种新情况、新问题。在今年年初的工作会议上，肖寒书记站在战略高度和全局视野，明确指出：当前我们已进入农商行挂牌运营的新阶段，在新的形势下，广大企业和人民群众以及地方政府对我行服务有了更新的要求，监管当局对农商行的监管有了更严的要求，股东对投资回报有了更高的要求，员工对职业生涯有了更多的要求。面对新形势、新要求，我们一定要深刻认识加强领导班子建设的极端重要意义，切实增强抓好领导班子建设的紧迫感、责任感和使命感。当前和今后一个时期，我们要紧紧围绕“改革、发展、和谐”这个主题，牢牢抓住创业型领导班子建设这条主线，针对班子自身存在的现实问题和不足之处，采取有力措施，大力推进领导班子思想政治建设和履职能力建设，引领南海农商银行在科学发展的道路上阔步前进。具体要在以下五个方面多下功夫：

一、在科学理论学习上多下功夫，进一步打造善于学习、素质过硬的班子

新形势下加强领导班子建设，首要任务就是要讲学习，坚持政治理论和业务理论学习并重，努力营造良好的学习环境，形成浓厚的学习风气，真正成为学习型班子，进一步推动各级领导干部坚定政治方向，更新管理理念，为全行各项业务又好又快发展，提供强大的思想保证、创新动力和理论支撑。

一是要真学，做到静下心来、下苦功夫，切实解决忙而忘学、以干代学的问题。要树立强烈的学习意识，把学习当成一项政治责任、一种精神境界，一个终身追求，一条成长路径。要抓住一切学习机会，自觉遵守学习制度，积极参加各种培训，通过各种形式和渠道，挤时间学，抢时间学，不能忙而忘学，闲而不学，也不能以干代学。要静得下，坐得住，学得进，集中精力把学习搞好。

二是要真懂，做到掌握体系、领会实质，切实解决学而不深、学而不精的问题。要提高学习能力，力求深入系统，入心入脑，不能一知半解，浅尝即止，更不能应付了事，做做样子。对“三个代表”重要思想、科学发展观理论，以及市场经济知识、商业银行经营管理、领导艺术等内容要学深、学精、学透，力求学有所得，学有所获，不断增强政治理论素养，提升业务管理水平。

三是要真用，做到联系实际、解决问题，切实解决学而不思、学而不用的问题。要发扬理论联系实际的学风，带着问题学习，着眼于指导经营发展的具体实践，着眼于推动南海农商银行的具体工作，着眼于我们正在做的具体事情，进行深入思考和理性升华，坚持改造客观世界与改造主观世界的统一，做到学以增智，学以致用，不断提高认识问题、分析问题和解决问题的能力。

二、在强化战略管理上多下功夫，努力打造善谋全局、能抓大事的班子

战略管理是对全局性、长远性、根本性问题进行统筹谋划，是从现象揭示本质、从局部把握全局，从当今前瞻长远的重要工作方法。各级领导班子特别是总行领导班子，要把战略管理能力建设摆在更加突出的位置，切实提高洞察全局、思考全局，谋划全局，驾驭全局的能力。

一要善谋全局。“不谋全局不足以谋一域”。谋划全局就是要站在全局高度、用战略眼光和理性思维，科学研判形势，全面认识问题，妥善处理矛盾，准确把握方向，超前谋划思路。谋划全局就是要善于驾驭复杂局面，面对各种困难和挑战，处变不惊，审时度势，积极应对，把改革的力度、发展的速度、风险的容忍度统一起来，在确保风险可控、质量稳定、效益提升的前提下，协调推进改革、创新和发展，提升金融服务水平和市场竞争能力。当前，各级领导班子要紧紧围绕“一个重心，两个转变，三个确保”的工作总思路，在推动业务加快发展、推进产品服务创新、调整资产负债结构、防控信贷资产风险、提升盈利能力水平等方面谋划新思路，落实新举措，力求新成效。

二要突出重点。每一局部在全局中都有其特定的、各不相同的地位和作用。因此，对待各个局部不可以平均用力，必须把握重点。我们银行工作重点大致有三类：其一，是中心工作，它决定战略主攻方向，对全局的发展起决定性作用。在我们行，在今天，必须紧紧抓住“业务发展”这个中心任务，这是“兴行之要”。其二，是战略布局，它与中心工作相互联系、相互作用，对全局具有重大影响，若能妥善加以解决，必将推动全局发展。对于我们行来说，战略布局的关键就是要立足南海，精耕细作本地市场，巩固和提升市场地位。其三，是关键环节，整体链条上的薄弱环节往往是制约全局发展的关键，善于抓住并着力解决这些薄弱环节，是加快推动全局发展的必要条件。在南海，转型农业和中小企业金融服务问题，是经济社会发展全局中的薄弱环节之一。我们作为本土法人银行，必须站在履行社会责任的高度，把进一步提高转型农业和中小企业金融服务水平作为战略重点，推进地方经济与我行业务互动发展。

三要着眼长远。企业战略具有长远性，战略制定的着眼点是企业长远发展，并且谋求短期效率和长期效能的有机统一。领导班子如果仅仅从局部、眼前、现象上看问题，必然站得不高、看得不远、想得不深，提不出真知灼见，工作也难以打开局面。因此，我们各级领导班子必须善于把当前问题放在过程中加以思考，提高工作前瞻性和预见性，做到“走一步，看两步，想三步”，统筹谋划未来十几年乃至几十年的发展愿景，努力做到高瞻远瞩。作为一家完成改制时间不长的农村商业银行，我们要密切跟踪经济金融全球化、自由化和信息化背景下，现代商业银行发展呈现出经营综合化、服务信息化、产品多元化、利率市场化、竞争差异化的趋势和规律，立足当前，着眼长远，积极应对，为把南海农商银行打造成为百年老店，谋好篇、开好局、起好步。

三、在注重优势互补上多下功夫，进一步打造团结奋进、合力攻坚的班子

在一个班子中，各个成员的年龄、性格、经历、气质特点和专业背景各不相同，这是正常的，不可能也没有必要强求一致。领导班子作用的发挥要在充分尊重各级班子成员个体差异、充分发挥个人特长的基础上追求整体最优。从南海农商银行各级领导班子自身建设来讲，就是要注意相互补充、形成合力。

一是要正确处理党委与“三会一层”的关系。在完善公司治理中要明确党委的职责权限，建立健全有利于科学发展的决策机制、协调机制、执行机制和纠错机制。强化党委统揽全局、协调各方的作用，特别是在企业发展中“出主意、用干部、造舆论”的作用。事关企业发展的重大事项，在决策和执行之前，应考虑提交党委会讨论并作出决定，并通过法定程序进入股东大会、董事会、监事会和高级管理层。“三会一层”的党委成员要带头贯彻执行党委的决定，将党委决定按照法律程序顺利转化为相关决议，实现党对企业的领导。

二是要坚决贯彻执行民主集中制。民主集中制是党的根本组织制度和领导制度，是加强领导班子建设的核心内容，也是现代企业实行集体决策的重要形式。加强我行各级领导班子建设，就是要对重大事项决策、重要项目安排、干部人事任免、大额资金使用等问题，坚持集体讨论决定，保证民主决策、科学决策，减少和避免决策失误。加强我行各级领导班子建设，还要坚持集体维护，靠团结来体现，靠团结来加强。团结出凝聚力，出战斗力，出创造力，出生产力。各级领导班子成员都要倍加珍惜团结、维护团结，班子成员之间要坦诚相见，互相信任，倾力支持。每个班子成员都要做有利于团结的工作、有利于凝聚人心的工作，努力形成“心齐、气顺、风正、劲足”的良好局面。我们各级领导班子是一个有机整体，班子成员要注意站在党委领导工作的高度，从大局出发，加强总行与支行之间、班子成员之间、分管工作之间的协调配合，相互衔接，相互支持和相互补位。

四是要进一步加强班子成员交流学习。善于发现别人的长处，取长补短，才能进步。总行领导班子要带头营造相互学习、团结一致、共同担责的风气，批评和纠正各级班子成员之间力量相互抵消、相互不配合、相互不服气的不良倾向。从提高班子成员整体合力来讲，要在发挥每个同志优势的基础上，有意识地加强班子成员多维度能力锻炼，促进班子同志多方面熟悉工作，以利于增强决策的综合性和全局性，避免或减少片面性和局限性。

四、在干部队伍培育上多下功夫，进一步打造结构合理、充满活力的班子

培养干部、建设队伍是领导班子的重要职责，也是领导班子自身建设的智力基础和人才保障。因此，要下大力气抓好人才队伍建设工作，为优秀年轻干部成长打开宽广之路，为各类人才干事创业营造良好氛围。

一是创新后备人才选拔任用机制。近年来，我行建立了一系列干部选拔任用制度，为年轻干部成长提供了有力支撑。但任何制度都不可能一劳永逸，需要与时俱进，不断创新和完善。实践证明，实行公开选拔、竞争上岗等制度，是选拔年轻干部的有效途径，也是经得起检验并为广大员工认同的方式。要坚持“民主、公开、竞争、择优”原则，在标准更高、程序更严的前提下，继续大力推进年轻干部竞争性选拔，研究优秀年轻干部破格、越级选拔办法，逐步打破年轻干部成长隐性台阶。破除“论资排辈”、“求全责备”的陈腐观念，不拘一格选人才，敢为事业用人才，早给年轻干部压担子、搭舞台，让优秀年轻干部尽早脱颖而出。

二是人才引进和内部挖潜相结合。根据我行各项工作的需要和干部队伍现状，区分管理人才、专业人才、技能型人才的不同特点和成长规律，明确人才引进和培养的目标、规划和措施，加强人力资源管理机制的探索和创新。就各级领导班子而言，要注重调动好、发挥好各类人才的积极性、主动性和创造性。一方面，要重视优秀人才引进。解放招才引智的思想，拓宽人才引进的视野，完善引进人才干事创业的保障机制，真正使优秀人才引得来，留得住、用得好，把人才引进作为优化人才队伍结构、激励各项业务发展、促进管理水平提升的重要途径。另一方面，要强化人力资源挖潜。以激励相容为目标，进一步改进绩效考核体系，强化执行的严肃性，激励与压力相结合，激发干事创业的活力，使各类型、各年龄段的干部都能发挥所长，在农商银行事业中明确自身定位，实现自我价值。

五、在加强党性修养上多下功夫，进一步打造勤奋敬业、廉洁自律的班子

廉洁敬业是领导干部必备的修养，也是领导班子思想作风建设的基本要求。肖寒同志在我行第一次党代会上明确要求，各级领导班子紧紧围绕发展这个中心，联系实际，努力探索新形势下加强党风廉政建设的新路子、新办法。加强领导班子党性修养，我认为关键是结合全行工作实际，强化四种意识，把加强党建工作的各项措施落到实处：

一是强化政治意识。国家金融管理部门赋予农商银行服务“三农”的特殊历史使命和社会责任，这是我们行与股份制银行、城市商业银行的本质区别。纵观我们行六十年的发展历程，每次变迁都伴随着党和国家对“三农”重大决策的调整。因此，加强领导班子建设，就是要坚持正确的政治方向，站稳正确的政治立场，树立正确的政治观点，切实做到思想上坚信不疑，政治上坚定不移，行动上坚决贯彻党的基本路线，把认识统一到“一个重心，两个转变，三个确保”的发展思路上来，团结和带领全行干部员工凝聚智慧、集中力量，更好地履行服务“三农”的历史使命。

二强化责任意识。党员领导干部肩负组织重托，承载企业厚望，如何履职尽责事关事业兴衰成败，力重千钧。各级领导班子成员的岗位与责任相连，使命与责任相牵，切不可淡忘责任，更不能逃避责任，要真正做到勇于干事、敢于担当，保持进取心态，本着对农商银行事业高度负责的精神，勇于直面困难、矛盾和问题，忠实履行职责，切实担负起推动经营管理和加强党风建设的双重职责。强化责任意识还要坚持把履责和问责结合起来，确立良性责任导向，增强责任心，培育责任感，真正以强烈的责任意识责任托起我们的事业。

三是强化服务意识。要继续在全行深入开展党性教育主题实践活动，把开展活动的过程作为全体党员，特别是领导班子加强党性修养和作风养成的过程。要求党员干部根据各自的工作职责和特点认真解决在党性修养、作风建设方面的突出问题，时刻把为基层服务、为员工服务、为客户服务放在第一位，经常深入基层了解新情况，掌握新问题，总结新经验，把着眼点和立足点放到抓好基层各项工作的落实上，真正做到重实际、说实话、出实招、办实事、求实效。

四是强化表率意识。各级领导班子是全行决策指挥中心，是经营管理活动的“核心”和“枢纽”，对全行经营发展起着至关重要的作用。因此必须身正行直，带头遵守党的纪律和国家的法律法规，带头遵守全行的政治纪律、组织纪律、工作纪律、带头遵守廉洁自律各项规定，坚持讲党性、重品行、作表率，树立可亲、可信、可敬的形象。

领导班子建设是一项重大课题，内涵丰富，外延广阔，十分复杂。以上仅是个人对当前我行各级领导班子建设一些不成熟的思考，尚未形成体系，可能挂一漏万，请各位同仁批评、指正。