编辑：陈智胜 2022年3月29日 E-mail：zhgnxb@126.com

中国农村信用合作报

当代金融家

加强员工行为风险管理

——基于农商银行内部审计视角

□ 赖立明 刘雪芬

“木受绳则直，金就砺则利”。在当前面临外部严重风险挑战和严监管的背景下，农商银行加强员工行为管理，有效促进员工行为风险管理防控水平的不断提升，是一项重要的课题，具有重大意义。其内部审计作为农商银行“第三道防线”如何充分发挥作用，从审计视角分析并加强员工风险行为管理，发挥“啄木鸟”和“内部经济警察”的有效监督的作用，有效促进员工行为风险管理防控水平的不断提升，显得尤为重要。本文就如何通过审计视角加强农商银行员工风险行为管理提出了对策建议。

加强员工教育培训，根植合规理念 意识决定行动。只有强化合规理念，建立良好合规文化氛围，才能确保行为合规。要通过多种形式开展合规教育培训，培训内容上要接地气，贴近生活、生动形象，多用案例讲解，通俗易懂，“用身边的事教育身边的人”，使培训入脑入心，使员工知敬畏、守底线，促合规。如某农商银行创新开展“一支行一课堂”审计小班化系列培训课程，将上一年审计发现的问题进行精准逐行分析，针对其18家支行，制作18份PPT，查找风险根源，组织相关人员到各支行开展形式多样的培训；以“审计案例小品”等特色模拟教学等模式，抓牢风险点，以审计案例为题材，模拟违规事件发生过程，让员工现场分析点评违规现象和风险点，辅导各支行员工通过风险点规避风险问题。同时，对容易发生问题的风险点进行反复强调，潜移默化地提升员工行为的合规性，逐步扭转风险点，降低问题发生概率，将合规理念转化为合规行动、合规行动升华为合规文化、合规文化打造为合规价值。

加强员工管理监督，突出对“人”的管控 “风险问题背后都有人的因素”，要加强农商银行“三道防线”对员工风险行为的管理监督，筑牢行为管理的“铜墙铁壁”。一是强化第一道防线，各支行层面实施“1+4+7”员工网格化管理新模式，即：成立1个网格化管理领导小组；构建四类管理网格，形成“四网联动”，做到“人员到格、责任到人”的监督模式；实施“七个一”管理法，实施员工学习清单、履职清单、负面清单、建议清单，有效开展教育、管理、监督、问责工作，形成每月“一监督、一分析、一报告”，每季“一总结、一汇报”，每年“一考核”的管理模式，形成“有网有格、以格织网、一网覆盖、格格联动”的管理格局。二是强化第二道防线。农商银行合规风险管理部门要加强排查力度，每半年组织开展一次员工行为大排查，及时发现员工账户资金交易、债权债务、异常行为，将员工道德风险、操作风险隐患及时消灭在萌芽状态，消除案件隐患，遏制经济金融案件的发生。三是强化第三道防线。农商银行审计部门要加强监督，如某农商银行在审计项目的安排和实施中，充分体现了对“人”的监督这一特点，开展的审计项目中，员工行为专项审计、经责审计等对“人”审计项目占全部审计项目的70%以上。在审计实施中还要采取“既对事也对人”的策略，突出对“人”的关注；在审计抽样过程中注重采用非统计抽样的方法，对平时反映问题较多或存在可疑行为的员工所办理的业务进行重点抽查，提高审计监督的针对性。

加强技术手段创新，控制“量”的积累 为有效控制农商银行员工行为问题发生，防范问题积累，必须早发现，早整改，“防患于未然”，并要加强技术手段的创新。一是建立员工行为管理“新系统”。进一步完善员工行为管理手段，实现科技管人、系统管人，充分发挥“员工行为管理系统”作用，提升员工行为风险防控的智能化、智慧化、精细化水平。二是建立员工行为管理“新模型”。针对员工行为中的涉及账户的情况，开发建立相关数据模型，实现科技赋能，提高排查效能，结合审计数字化转型需要，建立“保障基础，夯实常规，探索高阶”的数据工具体系，为员工行为风险排查提供强大支撑。如通过建立“员工账户零点消费”数据模型、“员工及关系人与信贷客户资金往来”数据模型等及时发现线索，通过模型“T+1”运行，及早发现问题端倪，及时掌握情况，将风险隐患消灭在萌芽状态。

加强审计整改问责，防范“质”的突变 没有规矩，不成方圆。这是对员工行为管理的最好诠释。农商银行要“整改和问责”两手抓，一是建立员工违规问责的整改机制。实施整改责任机制、约见谈话机制、整改通报机制、学习机制等；同时将整改落实情况与被审计单位年度经营管理目标考核挂钩，增强被审计单位对问题整改的主动性和及时性。二是要加大违规成本。“予其惩而毖后患”，对员工行为违规的责任问责方面，要实施“宽严并济”，对严重违规的员工实施“教育+处分”措施，严惩“屡犯屡查，屡查屡犯”的现象，形成“火炉法则”，将违规问责的“火炉”烧红，让员工都知道会烫伤，必然会心存畏惧，不敢触碰，体现出警示性、及时性、必然性、公平性的原则，达到“惩处一个，教育一片的效果”。

（作者单位：浙江永康农商银行，赖立明系该行董事长）

如何打造农商银行员工队伍

□ 陈畅新

人是生产力中最活跃最积极的因素。如何打造政治可靠、业务熟悉、作风优良、工作勤勉、业绩优异的农商银行队伍。笔者认为，需从以下几方面发力。

丰富干部职工培训内容，注重培训实效应用 一是要注重全员素质的提高。要有计划、有步骤地开展多层次、多形式的职业培训，特别是要注重对农商银行干部职工理念的灌输，紧扣干部职工敬业精神的培养、紧扣干部职工思想上的培养、紧扣干部职工学习能力上的培养、紧扣干部职工凝聚力的培养、紧扣干部职工“以行为家”的培养等，提高干部职工的业务素质。二是要增加内部培训师资的开发与管理，制定合理的培训流程，以此保证培训成果。三是要建立程序化、系统化、符合企业实际需求的培训制度。做好培训前的调研工作，为干部职工提供菜单式的培训科目，让干部职工能够有更好的培训体验，并从中获得更多收益，同时注重培训效果的评估，重视收集受训者的反馈意见，不断提高培训工作质量。

重视企业文化建设，塑造企业发展灵魂 一是要在原有企业文化基础上，建立一套反映时代精神内核、企业特色的企业管理理念体系，为农商银行塑造一个企业灵魂，为干部职工树立一种工作信仰。二是要借助企业文化抓好干部职工的思想政治工作，加强干部职工的政治教育，开展遵纪守法、爱岗敬业的职业道德教育，把培养干部职工正确的人生观、价值观、世界观作为一把标尺进行衡量，将爱国爱家、爱行如家、遵章守纪、乐于奉献作为评判农商银行干部职工是否合格的标准之一，引导干部职工把个人奋斗目标、利益追求统一到单位整体的共同目标、共同价值和共同利益上来。三是要提高干部职工爱岗敬业、优质服务意识，大力营造“事业留人，待遇留人，感情更留人”的工作氛围，让干部职工的潜意识包涵有“我的行，我的家”的企业文化。通过干部职工主人翁意识的确立，激发干部职工的主观能动性，为农信事业汇聚人气、注入活力。

改变竞争考核模式，完善干部职工激励体系 一是建立竞争考核的选人、用人体系，真正实行“能者上、庸者下、混者退”的人事机制，不断加强干部职工队伍建设。对于各个岗位的晋升标准，要作出明确的规定，在选人用人方面，要做到公平、公正、公开，增强干部职工晋升原因、成绩和依据、指标，保证晋升的透明性，让所有农商银行干部职工为之信服，看到只要自己努力，干出成绩，就一定可以实现更高的自我价值。二是要健全干部职工绩效考核制度，完善薪酬激励体系。农商银行要建立一套与人力资源激励相匹配的绩效考核制度，应当对各个层级、各个类型、各个岗位的工作情况进行全面调查、科学分析，基于实际的工作内容、责权分配优化绩效考核体系。绩效考核指标需要按照不同类别、不同层次有针对性地构建，并且要遵循定性指标与定量指标相结合的原则，尽量让指标可以量化，可以测量。要根据部门岗位的差异有针对性地设置对应的关键绩效指标指导性模板；同时建立与绩效指标互补的行为评价指标，并将其纳入考核体系之中，在相对公平的模式下做好干部职工绩效考核工作。三是优化薪酬激励措施。薪酬激励，是人力资源激励当中最实用、效果最直接的激励方式，因此，农商银行采取科学、合理的薪酬激励措施，对员工能起到显著的激励效果。

（作者单位：湖南省农信联社益阳办事处）

现金管理“小网格” 普惠民生“大服务”

□ 毛子羽

在现金服务网格化管理中，中国人民银行榆社县支行具有较为典型的做法。根据人民银行太原中心支行关于实施山西省现金服务网格化管理工作的要求，扎实开展现金服务网格化管理工作，为辖属居民提供了“因人而异、因户而异”的定制化服务，现金服务网格化管理工作取得明显成效。

主要做法

强化组织，形成合力 工作中，该支行对现金服务网格化工作高度重视，将其作为一项民生工程来抓，第一时间成立了以行长为组长，各机构负责人为副组长，有关人员为成员的现金服务网格化工作领导组，出台了榆社县金融机构现金服务网格化实施方案，明确了职能部门、基层网点的工作职责。各机构将现金服务网格化工作纳入年度考核内容，定期进行检查，将现金网格化工作落实落细。

摸清底数，登记造册 域内各金融机构对所包责任区内的单位、居民区、商户、农户、市场等进行了全面走访、调查和登记；调查内容包含居民结构、职业分布、人口数量、人民币知识的普及程度、对不同面额现金的需求、对银行金融服务的个性化需求等，全面准确地掌握城乡居民的用现需求和用现特点，调查登记做到了“应登尽登、不漏一户”；对责任区内商户逐一走访并登记造册，讲解现金服务政策，与广大客户建立了良好的互动关系。

划分区域，网格管理 将全县城乡划分为17个现金服务网格，覆盖249个行政村48207人和3个城区社区48404人；服务区内涉及商户570户，医院及大型超市10个，小型商户560户，居民小区8个。按照属地管理的原则，分别划分至全辖6家金融机构17个营业网点，并对网格化服务区域作出明确划定，确定服务区域。每个网格确定了1名网格长，建立了志愿者服务人员数据库。各网点网格长与各村委、各社区网格员对接，建立现金服务网格化群，将辖内的志愿者加入群中，形成了网格长为主体、志愿者协同、公众参与的“1+2”网格化管理模式。

整章建制，台账管理 在网格化服务区域划定后，其域内各金融机构根据现金服务网格化要求，制定管理办法，明确工作职责、服务措施和目标要求等；实现了“一个网格社区制定一份专属策略，一个网点负责一个网格社区，一个网点员工包干一个网格片区，一个季度实现现金服务全覆盖”，有序推进网格化现金服务工作。同时，各机构按照台账模板，印制各类台账，根据台账内容及时跟进各项现金网格化服务，并详实登记。

因地制宜，特色服务 结合地域人口特点、商户属性，域内各金融机构开展了地域鲜明的特色服务。如当地农商银行将现金服务网格化工作与金融服务站结合，全县163个金融服务站，可以为周边群众提供小面额现金支取、转账、查询等服务，村民可以足不出户满足小面额现金需求。当地农商银行还打造了云竹支行“智慧银行”项目，配置了现金快柜等智慧机具，现金快柜最多可一次性取现20万元，并可自动清点，自助捆扎，大大缩减了现金业务办理时间。

工作成效

扩大了人民币知识宣传 各金融机构网格员通过自身的专业优势，积极向广大民众宣传人民币知识，包括人民币文化、历史、图案由来等，宣传小面额现金业务、残损币兑换业务、硬币兑换与回笼业务等；通过网格员、志愿者口传面授，让公众熟悉业务办理方式及流程、人民币图样使用管理办法、人民币的主要防伪特征、假币犯罪案例等，提升了群众爱护人民币、保护人民币的法律意识和识假反假能力。

普及了人民币法律法规 在现金服务网格化工作中，增强了对责任区内商户的宣教力度，向公众和商户宣传《中国人民银行法》《人民币管理条例》等法律法规，提高了公众认知度，督促经营者提高守法经营、规范经营意识。网格员、志愿者积极配合做好人民币违法行为整治工作，当好人民银行的“侦查员”，主动提供违法线索和证据。

解决了找零兑残的“大问题” 志愿者成了金融机构与广大群众的纽带。区域内群众、商户的各类小面额人民币兑换、残损币兑换需求，通过志愿者收集起来统一报回各网点，统一调配、统一兑换，有效解决了商户“兑换零钱难”的问题，避免了广大商户来回跑路的麻烦，提高了兑换的效率。通过发放服务卡、建立服务平台等多种方式，各机构网点全面落实“首兑负责制”，小面额人民币主办网点扩大至所有营业网点，并在显著位置公示承诺书和投诉电话。

带动了农村信用体系建设 按照“央行推动、多方参与、互利共赢”的原则，各金融机构深耕农村信用体系建设，构建了“信息采集+信用评价+信贷投放+社会应用”四位一体的新型农村金融服务模式。通过开展“信用户、信用村、信用乡”评定，引导金融机构创新金融信贷产品与服务，将现金服务网格化成效转化为推动“整村授信”、县域信用环境建设上来，有效支撑起乡村振兴战略的实施。

几点启示

加强领导是前提 随着现金服务网格化工作的开展，服务的区域覆盖了全县域，并延伸到广大农村地区。因此，只有强化组织领导，才能调动一切积极因素，步调一致，同频共振，形成合力。

提高认识是关键 随着现代支付方式的兴起，有一种认识就是现金支付越来越少，搞这样规模的现金服务，有些得不偿失。通过实践证明，现金支付方式还不能完全被取代，特别是农村地区居住的大多是老年人，不会使用现代支付工具，金融知识掌握有限，经常出现农民朋友因无法识别假币而错收假币的情况，因此广大农民朋友急需学习基础的金融知识，特别是和其生活息息相关的人民币现金知识。

有效组织是保证 通过和乡（镇）政府、村委会合作，“乡镇—行政村—农户”三级联组，依托村委会、农户、志愿者等开展每月入村便民活动，确保了现金网格化服务全方位、全视角、无盲区，并以“金融知识大讲堂”“小小银行家”等形式将人民币现金知识带入社区、农村的千家万户。以现金网格化服务为突破口，积极推进各机构开展个性化网格化营销工作，赢得了更多的客户，巩固拓展了普惠金融业务。

主动作为是根本 现金服务网格化工作开展以来，使域内各金融机构对社会公众的金融需求有了更为深入的理解，深刻认识到现金服务网格化工作，是符合当下金融业发展的重要工作，是不断满足金融消费者需求的必要工作。域内各金融机构主动“走出去”，摸市场搞调研，主动为农户、商家提供现金服务，并以此为契机，以点带面，逐步提供更为丰富的各类金融产品和服务，掌握了金融服务的主动权。

（作者单位：中国人民银行昔阳县支行）

做“乡村振兴主办银行”的路径探析

□ 郭鹏 霍英东

长期以来，农商银行秉持“支持三农、服务小微、助力实体经济”的宗旨，发挥着农村金融主力军作用。可以说，在当前农村金融机构中，农商银行是服务乡村振兴的“桥头堡”。面对新时代、新要求、新挑战，农商银行应结合实际，顺应时代发展，主动作为，务实担当，打造金融服务“乡村振兴主办银行”。

坚守服务定位 农商银行应回归本源，服务农村，服务城乡居民，坚持“支农、支小、支微、支散”的战略发展定位，致力于乡村发展。在开展金融业务时，找准服务乡村的定位，针对新型农业经营主体、小微企业和普通农户不同特点和需求，设计不同的金融产品，根据农民需求升级的新情况，培育新的增长点，创造性地开发适合乡村振兴的信贷产品；把金融资源更有效配置到三农重点领域，配置到关键环节，配置到薄弱地区，加大支农信贷投放力度，提高对三农金融服务的覆盖率，“不嫌贫爱富”“不贪大，不唯小”，为乡村振兴提供充足的金融服务。

创新产品服务 针对金融产品和服务方式创新滞后的问题，农商银行应坚持市场定位，专注服务本地、服务县域、服务社区，坚持支农支小主业。一是围绕土地做文章。长期以来，抵押物不足是制约县域农商银行贷款规模的瓶颈。农村土地承包经营权、农民住房所有权，由于缺乏相关权证，一直难以用于抵押，成为长期“沉睡”资产。但随着《民法典》的实施，农村土地经营权已经成为法定的物权，可以用于抵押贷款了，农商银行可尝试推行在土地资源上做文章，办理抵押贷款。二是围绕产业做特色。围绕乡村特色产业形成的产业链、供应链，定位龙头项目，完善产业链金融。在面对疫情、自然灾害等冲击时，首先找准支柱产业链上的龙头企业，通过信贷倾斜，大力支持其发展，构建支持现代农业产业链金融服务模式。三是围绕科技做服务。随着大数据、互联网、云计算、人工智能等信息技术的加速发展，数字金融应运而生。数字金融是传统金融和科技深度融合的产物。县域农商银行要加速推进数字技术应用，把先进的科学技术与金融服务有机结合，实施三农业务数字化转型，以数字金融产品为载体，打造“金融+科技”的农村金融良好业态。同时，针对不同形式农业经营主体对金融需求的差异性，利用现代科技手段，创新出更加具有针对性、高效性的金融工具。四是围绕“主体”做产品。设计差异化的信贷产品，适当降低门槛，在贷款规模、期限、利率等方面给予适当优惠，满足新型农业经营主体在农业生产资料购买和销售等不同环节的信贷需求。如：“乡村振兴贷”“先锋贷”“村干贷”“老乡贷”“富家贷”“薪易贷”“富商贷”“种植养殖大户贷”“家庭农场贷”等系列信贷产品。

防范金融风险 农商银行要树立风险管理意识，坚持业务发展与风险控制两手抓两手硬。严守金融业务风险管控，健全风险管理体系，严格把控风险关，注意信贷资金的流动性和安全性，对所有贷款的经营主体进行评估，确定信用等级，审查贷款项目，在控制风险的前提下满足客户的需求，且要重视金融风险防控，提高金融服务乡村振兴的有效性和持续性。

优化金融环境 农商银行要深入开展“党建共创、金融普惠、助力乡村振兴”行动，特别是要加强金融法律宣传教育，提高农户契约意识和法制观念，优化金融环境；拓展农村地区金融消费者权益保护渠道，探索多元化纠纷化解机制，切实保护农村居民金融消费权益。强化对粮食等重要农产品融资保障，支持农业现代化；增加对农业农村绿色发展的资金投入，支持规模化种植养殖工程、高端农机设备、高标准农田建设，支持构建现代乡村产业体系，推动农村一二三产业融合发展。加快完善农村信用体系，建立风险补偿机制，保障涉农贷款还款来源，增强金融机构信贷投放信心，持续建设和谐有序的金融生态环境；严厉打击非法金融活动，农商银行、教育部门和社会媒体应高度重视对农村地区群体的金融产品和金融知识的宣传推广和全面普及，互相配合实现金融知识的推广，保证农村金融发展水平持续提升，助力实现乡村振兴目标。

（作者单位：山西沁水农商银行）

优化农商银行股权结构的思考

□ 周青禹 梁耀辉 张恩勇

近年来，农信社通过深化改革确实取得了一定成效，全国组建了1600余家农商银行，大量的不良资产通过政府注资、债务置换、股东购买等方式得到了消化，改革后的农商银行资产充足率、拨备覆盖率、资产流动率等都达到了监管要求，盈利能力有了较大提升；架构起了现代商业银行公司治理机构，基本奠定了现代商业银行的经营管理雏形。然而，目前部分农商银行还存在股权成分复杂、制度体系不完善、管理人员履职能力不强等问题，影响了其有序健康发展。其中，股权结构问题是影响农商银行构建完善的公司治理体系的一大阻碍，如何进一步优化农商银行的股权结构，构建农商银行特有的股权结构，仍在不断地探索中。笔者在此提出农商银行股权结构优化的发展方向。

省联社实现从行业管理到控股管理 目前，省联社担任的是行业管理的角色，其定位介于行业协会与总行之间，对辖内农商银行拥有既重要但又不完全的管理职能。重要，体现在省联社对辖内农商银行高管的人事管理、指导制定经营管理策略和制度。不完全，则是指辖内农商银行实际上依然实行着独立管理、自负盈亏的自治模式，省联社对其仅具有不完全的管理能力。因此，省联社面对辖内各农商银行时可能会出现“指挥棒”失灵的现象。

从根源上来说，省联社实现对农商银行控股也是国有资本控股的另一种表现形式，但实施难度相对而言大为减少。一是省联社相对于农商银行来说，有其行政领导地位上的天然优势，具备控股农商银行的内部条件。二是由省联社发起的国有资本控股，能在最大程度上保持辖内农商银行现有的经营管理状况，不至于引起股东的对抗情绪。三是省联社控股农商银行，能利用较少的资本实现辖内农商银行一体化，实现行业管理到控股管理的平稳过渡。

引入国有资本控股 农商银行的定位是服务于当地三农、小微企业的金融机构，天然具备“普惠金融”的使命，但农商银行大部分非公有制经济股东并不能正确意识到“普惠金融”才是农商银行真正的安身立命之本，是农商银行存在的根本意义所在。因而，在战略定位上，股东和经营管理层容易出现分歧，导致农商银行的发展走向发生偏差。但究其本质，农商银行就是地方政府在三农、小微企业金融领域资源投放不足的补充，其经营理念必然得向国家政府的施政方针靠拢，相比于普通股东，国家股东更能理解农商银行，更能为农商银行贯彻经营理念提供助力。

同时，引入国有资本控股农商银行，不仅能使农商银行的资本规模、抗风险能力得到极大地提高，也使农商银行的股权结构变得清晰起来，使股东层与经营管理层的经营理念得到高度统一，上下通达。从而，能更好地履行普惠金融的使命。

但如此一来，也会引发一系列如经营考核难度加大、执行政策与经营建设顾首失尾、忽视中小股东权益、经营管理层的职业道德风险等新的问题，需要审慎考虑。

继续引入本地支柱企业法人股东 通过增资扩股的方式继续引入本地支柱企业法人股东。一是法人股东较自然人股东、职工股东更能对股东大会上的提案作出符合其利益的表决意见。当足够多的、利益不相关联的法人股东同时对提案进行表决时，便能得到最符合农商银行利益的行为决策。二是通过引入法人股东，能使农商银行的资本规模进一步扩大，抗风险能力提高，同时其经营对象的范围也得到拓宽，能为其创造更高的经济效益。三是要精确判断拟引入法人股东的关联关系，防范股权“陷阱”。因而在一定程度上来说，受制于股权穿透的手段落后，引入新法人股东这一行为也可能会使农商银行陷入更难以自拔的股权“陷阱”中。

（作者单位：广东省农信联社）

地址：北京市朝阳区惠新西街15号 邮政编码：100029 广告经营许可证号：京朝工商广字第0055号（1-1） 编辑部：010-84395204 发行部：010-84395165 年价每份360元 印刷：人民日报印刷厂（北京市朝阳区金台西路2号）