

金融机构信访工作的实践与研究

□ 肖茂富

金融机构作为国民经济的重要支柱，其信访工作既关系到群众切身利益，也影响到企业自身发展与社会稳定。本文结合实践案例，从多维度分享对新时代信访工作的思考与体会，以期为推进金融机构信访工作高质量发展提供理论参考和实践借鉴。

精准施策

把握信访处置的关键环节

（一）面对面沟通，精准掌握诉求核心。信访诉求往往具有复杂性和隐蔽性。实践中，部分信访材料可能篇幅较长、表述宽泛、内容繁杂，仅通过文字材料难以准确把握信访人的真实诉求。因此，信访人面对面沟通交流是掌握诉求核心的必要环节。相较于通过第三方转达，有关部门间接沟通等方式，面对面沟通能够打破信息传递的壁垒，减少误解与偏差。

（二）系统化梳理，全面厘清事实真相。工作中，金融机构信访工作者要坚持“清”“中”“序”三原则，确保每一个细节都经得起检验。一是“清”，即厘清事件脉络。金融机构信访工作者需对信访人反映的事件进行全方位梳理，同时要主动核查企业在事件处理中是否存在流程疏漏、政策执行偏差等问题，客观分析信访人诉求的合理性 with 依据，做到“知己知彼”。二是“中”，即保持中立公正立场。金融机构信访工作者作为矛盾协调的

关键角色，必须摒弃主观偏见，以客观公正的态度对待信访人与企业双方；避免因“维护企业利益”的惯性思维忽视信访人的合理诉求，也不能因同情信访人而背离政策规定与事实依据。三是“序”，即严格遵循工作程序。信访工作具有鲜明的程序性要求，从信访件受理、事实核查，到答复反馈、复查复核，每一个环节都需按规定流程推进，金融机构信访工作者做好工作留痕，既可保证自身工作的规范性，也保障了信访人的知情权与监督权。

（三）分类化应对，落实“三到位、一处理”要求。在厘清事实的基础上，金融机构信访工作者需根据信访诉求的性质与合理性，按照“合理诉求解决到位、不合理诉求解释到位、生活困难帮扶到位、违法行为依法处理”的“三到位、一处理”要求，分类施策、精准应对，确保每一件信访件都得到妥善处置。

统筹兼顾

处理好信访工作中的“三对关系”

（一）以耐心疏导平复情绪，以积极态度应对矛盾。信访人在反映诉求时，可能因诉求长期未得到解决、对政策不理解等原因产生逆反心理与抵触情绪。在这种情况下，信访工作者的态度与应对方式直接影响矛盾的走向，因此，金融机构信访工作者要主动面对、积极应对，以“敢于碰硬、直面问题”的态度，逐一破解信访难题，只有让信访人体会到企业解决问题的诚意，才能有效平复其负面情绪

绪，推动矛盾化解。

（二）以“疏”为主导，实现“堵疏结合”。在处理信访问题时，信访工作者若一味采取“堵”的方式，限制信访人表达诉求，可能会导致矛盾积累，甚至引发更大的冲突；而单纯的“疏”，若缺乏必要的引导与规范，也可能让不合理诉求得不到有效约束。因此，金融机构信访工作者要善于运用逆向思维，以“疏”为主，“堵疏结合”，才能实现信访矛盾的标本兼治。

（三）以科学预判为前提，避免过度假设束缚行动。在信访工作中，对信访问题的发展趋势、可能出现的风险进行科学预判，是制订应对方案、防范矛盾升级的重要前提，但预判不等于“过度假设”，若遇事过度假设风险、担心后果，反而会束缚行动，导致错失解决问题的最佳时机。因此，金融机构信访工作者应在预判风险的同时，积极探索解决问题的路径，既要“想困难”，更要“想办法”，确保信访问题得到及时、有效的解决。

深化认知

以正确理念引领信访工作高质量发展

（一）信访工作是“解民忧、暖民心”的善事。信访工作的核心目的，就是解决群众的急难愁盼问题，维护群众的合法权益。从信访人的角度来看，许多人因对政策不理解、问题长期未解决，承受着较大的精神压力与生活困难。金融机构信访工作者要通过耐心沟通、积极协调，帮助信访人解决问题，不仅能减轻其精神负

担，还能改善其生活状况，让信访人体会到社会的公平与温暖。而从企业的角度来看，解决信访问题的过程，也是企业倾听群众声音、改进工作作风的过程。

（二）信访工作是提升能力、锤炼作风的“练兵场”。信访问题往往错综复杂，涉及政策解读、矛盾协调、法律运用等多个方面，处理信访问题的过程，也是金融机构信访工作者提升综合能力的过程。在与信访人沟通中，金融机构信访工作者能够锻炼沟通表达与情绪疏导能力；在核查事实中，能够提升证据收集与逻辑分析能力；在应对复杂矛盾中，能够增强应急处置与统筹协调能力；面对信访人的反复诉求，要保持足够的耐心；面对复杂的矛盾纠纷，要秉持严谨的态度；面对违法行为，要坚守原则底线。

（三）信访工作是维护企业稳定、防范风险的“安全阀”。金融机构作为国民经济的重要支柱，其和谐稳定不仅关系到企业自身的发展，也关系到社会大局的稳定。金融机构信访问题若处理不当，小问题可能演变成大问题，局部矛盾可能升级为全局矛盾，甚至引发舆情风险，给金融机构造成不可估量的损失。例如，若信访问题被恶意炒作，可能导致金融机构社会声誉下降，影响客户信任度与市场竞争力，甚至引发社会不稳定因素。因此，做好金融机构信访工作，及时化解矛盾纠纷，是金融机构防范风险、维护稳定的重要保障。

（作者单位：青岛农商银行）

农商银行抵债资产处置实例解析

——以南华农商银行为例

□ 师云峰

近年来，受经济结构调整、产业转型深化及金融市场波动等多重因素叠加影响，农商银行作为服务“三农”和小微企业的主力军，其信贷资产质量面临显著挑战。在此背景下，以物抵债作为化解不良贷款的核心手段之一，其处置效率与质量直接关系到农商银行的资产安全与可持续发展能力。本文以云南南华农商银行为样本，结合行业实践与政策导向，系统剖析抵债资产处置中的难点、创新路径及保障机制，为农商银行提升资产运营效率、防范系统性风险提供理论参考与实践指引。

南华欣某有限公司原是一家野生菌加工企业，该公司因经营失败无法归还云南南华农商银行贷款。该行向当地法院起诉并申请强制执行后，抵押物经拍卖、变卖后仍流拍。2022年9月，当地法院下达《执行裁定书》，以流拍价1562.4万元将抵押的房产抵偿给南华农商银行。该抵债资产是19套商住一体房，产权面积6047.13平方米。为确保抵债资产处置工作顺利开展并取得实效，南华农商银行成立了抵债资产处置项目工作组，明确处置完成时限、责任人等推进抵债资产的处置。

处置措施

（一）深入调查，全面摸清抵债资产情况。一是南华农商银行通过深入实地调查，全方位了解抵债资产现状、附属设施、瑕疵等。二是该行组织人员到当地自然资源局、住建局、税务局全面了解该资产的详细情况，包括规划、产权及有无欠税等情况。

（二）重新询价和评估，合理确定处置底价。经过前期调查，该行初步掌握当前抵债资产价格后，聘请入围的三家评估公司进行现场评估，并综合三家评估公司的评估价格得出均价。降价幅度结合当地法院司法拍卖成交价和市场调查意向情况综合确定。降价幅度确定后，在该行范围内进行公示，接受全体员工监督。

（三）优化“清收考核方案”。在优化“清收考核方案”时，该行组织相关部门人员到网点调研与员工座谈后获得反馈：大部分员工提出将抵债资产进行公示，每个网点均可参与清收；对成功清收人员，考核按70%计入清收员工所在网点，30%计入管户网点。

（四）调动员工积极性，加大清收宣传力度。一是在推出跨网点清收的基础上，该行组织召开启动大会，向员工详细介绍抵债资产处置的重要意义，增强员工的参与意识和

“整组授信”模式下金融赋能乡村振兴的路径探索

□ 陈晓立

在全面推进乡村振兴的时代背景下，农村金融服务的质量与效率直接关系到乡村产业的发展、农民生活的改善以及农业农村现代化的进程。湖南衡阳农商银行积极响应国家号召，立足农村实际，以解决农村金融服务痛点为出发点，大胆创新，探索出“整组授信”的全新模式，为农村金融服务注入了新的活力，也为乡村振兴提供了有力的金融支撑。

直面困境

探寻农村金融服务破局之道

在以往的整村授信工作推进过程中，衡阳农商银行面临着诸多难题：村民参与积极性不高、金融知识相对匮乏、授信流程烦琐复杂等。

面对这些困境，该行经过深入调研分析，发现问题的关键在于缺乏一种能够有效调动村民积极性、简化流程的工作模式。经过反复研讨，该行决定转变工作思路和方法，将目光聚焦于村民小组这一基层组织单元，以村民小组为切入点，推行整组签约的模式。这一模式的提出，为解决农村金融服务难题带来了新的希望。

了解，提高其参与积极性。

模式显效

坚定农村金融服务升级决心

（一）提高了授信效率，扩大了授信覆盖面。通过“整组授信”模式，衡阳农商银行实现了批量为村民办理授信业务，提高了授信效率，解决了以往逐个办理授信业务耗时耗力的难题，同时也扩大了授信覆盖面。此外，该行推出的“整组授信”模式，通过村委会的宣传和组织，引导更多的村民参与整组授信工作中，并获得了金融支持，提升了授信信用和利率。

（二）提高村民金融知识水平与信任度。为了让村民更好地了解“整组授信”政策和相关的金融知识，在宣传和办理业务的过程中，该行工作人员通过向村民详细讲解金融知识与授信政策，提高村民的金融素养。同时，该行通过高效、便捷的服务和资金支持，增强了村民对农商银行的信任。

（三）助力乡村产业发展与农民增收。该行通过“整组授信”模式，为村民提供了及时、便捷的资金支持，有效解决了村民发展产业的资金难题。获得授信的村民利用该行提供的资金用于发展种植、养殖、农产品加工等产业，扩大了生产规模，提高了生产效率，从而实现产业发展和农民增收。

（作者单位：湖南衡阳农商银行）

农商银行以党建激发经营管理活力的思考

——以四川农商联合银行(遂宁)为例

□ 何联伟

作为服务“三农”的地方性国有金融机构，农商银行在支持乡村振兴中扮演着至关重要的角色。而党建，则是农商银行实现金融服务与地方经济发展同频共振的核心驱动力。近年来，四川农商联合银行(遂宁)紧紧围绕党建引领，从组织建设、思想建设、队伍建设、作风建设等多个维度入手，构建了一套系统完备的党建工作体系，通过党建建根铸魂，推动其在服务“三农”和地方经济建设中发挥更大作用，走出了一条独具特色的发展之路。本文以四川农商联合银行(遂宁)为例，剖析农商银行抓党建激发经营管理活力的实践与成效，为行业提供可借鉴的经验。

抓组织建设全覆盖 把支部建在支行上

一是逐级设立党组织。根据农商银行的管理层级，农商银行在市级机构和法人机构分别设立党委，在一级支行设立党委或党总支，在支行设立党支部；党委指导辖内党组织开展党内活动，贯彻落实上级决策部署，带动党支部、党员创先争优。二是把“支部建在支行上”。农商银行要在每个支行和机关每个部门都建立一个党支部，实现基层党组织在支行和部门的全覆盖，切实把“支部建在支行上”；党支部书记既抓业务又抓管理，既抓经营又抓党建，责任清晰、任务明确。三是实行“机关党

员下基层”。为解决支行无党员、党员数量不足等问题，农商银行要将党委班子成员、中层干部党员、机关员工党员以普通党员身份，按照“挂、包、帮”原则下沉到党员数量不足的支行支部，充实支部党员队伍力量，督促推动领导干部“一岗双责”和组织生活的落实。

抓思政工作全覆盖 提升全员向心力

一是学习教育严实抓。农商银行要以党课辅导学习为龙头，以规范集中学习为主线，以个人自主学习为辅助，开展深入贯彻中央八项规动态灌输学习教，并结合实际进行讨论，组织员工发表意见，提高学习成效。二是培养教育双向抓。按照党员发展标准，农商银行要以“一对一”结对子的方式，将非党员业务骨干尤其是支行行长优先发展为党员，将优秀的党员员工培养选拔到支行行长或重要管理岗位上，并建立“双培”机制，对“双培”人员实行动态管理，定期进行督促检查。三是实行领导挂片部门包点抓。农商银行挂片领导要掌握辖内每位员工的基本情况、思想动态，深入员工家中了解情况，沟通思想，疏通情绪；包点部门负责人要参与支行夕会、与员工交谈，解读政策。四是分管领导和职能部门重点抓。农商银行要逢会必抓思想政治工作，安排基层干部员工的疑惑，逢会必对员工轮岗、薪酬福利等热点事项进行讲解，消除误会。五是支行负责人日常持续抓。农商银行要总行专门教

授方法，支行、部门负责人采取当面沟通、家访等形式对员工思想政治工作与业务经营齐抓共管。六是对重点人员进行重点抓。农商银行要对“九种人”进行上下联动排查，对轮岗调整有意见的员工由总行调出支行；同时，调入的支行协同做工作。

抓风险防控全覆盖 锤炼优良工作作风

一是实施“连环监督”，强化岗位制衡。农商银行要以银行业“三道防线”为核心，层层签署监督责任书，形成岗位间平行监督、条线上下监督 and 整体上内外监督相结合的“连环监督闭环”，放大各岗位、各部门、各条线间的相互制衡效应。二是推行“连坐问责”，强化制度约束。针对发现的违法违规问题，农商银行要按照“平行连坐、上下连坐、内外连坐”三种追责方式进行问责。三是实施“逐级惩处”，强化问责震慑。农商银行的“第一道防线”要对违法违规行为进行惩处，“第二道防线”对同一风险点进行复查，如问题仍然存在，以首次处罚标准递进处罚再次处罚，连同问责“第一道防线”部门，以此类推、逐级覆盖，并严禁以经济处罚或其他问责方式代替纪律处分，加大处罚惩戒力度，提高“违规”成本。四是推行“公示移交”，强化整改落实。农商银行要对发现的违法违规问题，分条线向责任部门移交，由其分类建立台账，制定整改意

提升商业银行内部审计有效性的对策

——基于金融“五篇大文章”背景视角

□ 练培冬

中央金融工作会议提出着力做好科技金融、绿色金融、普惠金融、养老金融、数字金融“五篇大文章”，为商业银行当前及未来一段时期的发展指明了方向。内部审计作为银行机构风险防控的“第三道防线”，在金融“五篇大文章”背景下如何实施有效监督，以推动商业银行落实国家金融战略、实现自身高质量发展，值得业内思考和研究。本文将从金融“五篇大文章”的背景视角出发，提出提升内部审计有效性的对策和建议，旨在为商业银行实现高质量内部审计提供理论参考。

（一）深化政策理解和战略协同，构建内部审计的顶层设计。一方面，商业银行内部审计部门要积极寻求董事会和高管层的支持，主动参与到商业银行践行金融“五篇大文章”的战略规划制定和路径实施中，确保审计监督工作与银行整体战略方向同频共振，从源头上保障政策执行不偏离方向；另一方面，要加强主动研究，做好对金融“五篇大文章”政策内涵的理解与内化，围绕本行中长期战略规划，量身定制科技金融、绿色金融、普惠金融、养老金融和数字金融的专项审计计划方案，明确审计目标、范围、资源分配，将战略性的宏观叙事转化为可评价、可执行的具体审计标准，为后续内部审计的实施奠定基础。

（二）创新技术方法和审计范式，深化研究型审计的应用。商业银行内部审计部门要突破传统合规性审计的局限，加强以风险和价值为导向的研究型审计的运用。一是在审前阶段，加强对五大重点业务方向相关新兴产业、政策法规和风险形态的研究，通过政策解读、行业数据研判、业务逻辑分析，精准锁定审计重点。二是在审计实施阶段，依托“数智”技术，创新审计程序与工具，运用大数据分析、人工智能算法等科技手段，对海量业务数据进行多维度穿透式分析，实现对复杂业务模式、资产组合风险及模型算法可靠性的深度洞察。三是在结果运用和后续跟踪阶段，重点揭示系统性风险和深层次问题，加强问题成因的研究分析，注重审计建议的前瞻性和建设性，推动被审计对象在缺陷修复、体系完善上实现成果转化。

责任感；二是鼓励员工利用自身的人脉资源、社交网络平台以及亲友推荐等方式，积极宣传资产拍卖信息，扩大宣传覆盖面；三是在各营业网点张贴宣传海报，摆放宣传资料，并利用公众号、短视频等自媒体平台发布拍卖公告。

（五）聘请专业拍卖公司。为保证拍卖过程的专业性、公正性和高效性，该行通过竞争性磋商和严格筛选，聘请了一家经验丰富、信誉良好的专业拍卖公司。在合作过程中，该拍卖公司与南华农商银行结合市场动态和资产特点，制订了科学合理的拍卖方案，包括拍卖流程、起拍价设定、竞价规则等。

（六）采用线上公开拍卖。南华农商银行顺应时代发展趋势，选择通过在最高人民法院入网的网络平台进行公开拍卖；通过网络拍卖打破了地域限制，吸引了来自全国各地的潜在购买者，扩大了竞拍范围；同时，网络拍卖过程全程公开透明，竞拍者可以实时查看拍卖进度和价格变化，确保了拍卖的公正性。

在上述一系列有效措施的推动下，该抵债资产在2025年6月全部处置完毕，累计处置金额1407.8万元。

经验启示

（一）尽职调查是基础。处置不良资产时，农商银行要对不良资产情况有全面深入的了解，只有尽职尽责做扎实了，才能保障后续处置的实施。

（二）合理定价是关键。农商银行要根据不同的资产“一户一策”量身定制处置方案，结合调查情况制定符合市场预期的价格，并合理确定处置底价。

（三）完善考核激励机制，实现全员参与。通过制定合理的考核办法，充分调动员工的积极性和主动性，形成全员参与的工作氛围；同时，加强员工培训，提高员工的业务素质，提升资产处置的成功率。

（四）宣传营销是动力。通过发放宣传折页，并利用公众号、短视频等自媒体平台发布拍卖公告，吸引更多潜在购买者参与竞拍；通过让员工主导宣传和营销，不仅增强了员工的责任感，更能体现员工价值和团队意识。

（五）线上公开处置是趋势。通过聘请专业的拍卖公司参与资产处置，能够充分发挥其专业优势，提高处置工作的效率和质量。同时，采用网络公开拍卖方式，积极利用互联网技术的优势，提高了处置工作的透明度和效率。

（作者系云南南华农商银行党委委员、副行长）