

加强中小金融机构合规文化建设的思考——以屯留农商银行为例

□ 吕文 郝晓波

在金融行业监管日益严格、市场竞争愈发激烈的当下,合规管理已成为中小金融机构稳健运营、可持续发展的核心要素之一。本文以山西屯留农商银行在“基础管理提升年”背景下加强合规文化建设的实践为研究对象,详细探讨该行构建合规管理体系的具体路径,旨在为中小金融机构优化合规管理、实现高质量发展提供理论支持与实践参考。

以党建领航为根本遵循 强化政治引领与思想武装

(一)突出政治引领,强化忠诚担当。屯留农商银行将合规建设工作同步纳入全面从严治党主体责任、全面风险管理等考核范畴,坚持合规建设与业务工作同规划、同部署、同检查、同落实;同时,制定《合规与风险管理工作要点》,明确全年合规工作思路和责任目标,以“抓铁有痕、踏石留印”的劲头,切实扛起防范化解金融风险的政治责任,牢牢守住风险底线。该行通过定期召开合规专题党委会,研究部署合规重点工作,确保合规建设方向正确、措施有力。

(二)深化理论学习,筑牢思想根基。按照“党委班子带头学、中层干部跟进学、全行员工同步学”的原则,该行通过“三会一课”、党支部大会、集中学习等形式,重点学习各项业务和制度汇编、合规警示教育典型案例,使员工牢记禁止性、约束性、限制性规定,自觉遵循指引性、规范性、劝诫性要求,增强合规意识。

(三)推动党建融合,实现协同发

展。该行积极探索党建工作与合规发展的融合路径,组织开展“党建+合规”系列活动,如设立党员合规示范岗,发挥党员的先锋模范作用,带动全体员工遵守合规规定;开展党建共建活动,与监管部门、企业等开展党建交流,学习借鉴先进合规经验,共同推动合规建设;通过党建与合规的深度融合,实现党建工作与合规发展相互促进、协同共进。

以制度细化为坚实保障 构建严密内控合规体系

(一)强化制度刚性,校准前行航向。屯留农商银行对内部合规文件进行全面、系统的梳理与更新,确保风险管理与合规审查制度契合上级要求,将政策贯穿业务全流程。该行修订《合规管理办法》《员工行为禁令》等核心制度,明确合规管理职责、流程和标准,规范员工行为;同时,编印《2025年合规操作手册》,新增风险管理节点,覆盖信贷、运营等多个领域,为员工提供详细、可操作的合规指引,使制度真正成为带电的“高压线”。

(二)深化排查整治,精准防控风险。该行通过日常排查、全面排查和专项排查相结合的方式,并运用日常观察、谈话交流、定期家访、员工异常行为排查、征信排查、明察暗访、监督反映、汇总分析等多种方法,全面、系统地排查员工异常行为和业务风险点,及时发现和有效处置异常情况,提前化解和消除各种风险隐患。同时,该行建立清单台账,并制定每周工作要点,实施交叉检查,网点负责人、运营主管、值班人员各司其职,对业务库存、智慧柜员机、ATM机、营业场所硬件设备等进行检查,对于发现的问题

利用晨夕会及时沟通解决,防微杜渐。

(三)聚焦专题培训,提升制度执行。该行聚焦风险典型案例剖析、尽职调查及贷后管理三大核心模块,通过专题培训等活动形式,持续深化员工对风险防控和制度执行的认识和理解。同时,该行结合实际案例讲解制度要求,让员工明白制度背后的逻辑和意义,提高员工执行制度的自觉性和主动性,全面筑牢贷款风险防线,不断提升经营风险防范能力。

以员工赋能为关键支撑 打造高素质合规人才队伍

(一)开展分层培训,提升专业素养。根据员工的岗位层级和业务需求,屯留农商银行开展分层分类的培训:针对新员工,开展入职合规培训,使其快速了解银行的合规文化和规章制度;针对中层干部,开展合规管理专题培训,提升其合规管理能力和领导水平;针对一线员工,开展业务操作合规培训,确保其熟练掌握业务操作规范和风险防控要点。同时,该行还制定专题培训计划,将合规管理底线作为培训基本内容,做到培训全员覆盖,扎牢合规管理根基。

(二)建立导师机制,促进经验传承。该行选拔业务骨干和合规标兵担任导师,与新员工和年轻员工结成帮扶对子;通过“一对一”“多对一”的方式,传授业务技能和合规经验。工作中,该行导师定期与学员进行沟通交流,了解学员的工作进展和遇到的问题,及时给予指导和帮助,促进员工之间的经验传承和共同成长。

(三)鼓励创新实践,激发员工活力。该行建立创新激励机制,鼓励员工

积极参与合规管理创新实践;对于提出创新性合规管理理念、方法和工具的员工,给予表彰和奖励,并在全行范围内推广应用;通过创新实践,激发员工的积极性和创造力,不断提升合规管理的效能和水平。

以文化铸魂为长远目标 营造良好合规文化氛围

(一)组织系列活动,增强文化认同。屯留农商银行积极开展“合规文化大家谈”征文、主题演讲等活动,员工结合岗位实际,分享对合规文化的理解与感悟。同时,该行编写《合规警示案例集》,通过真实案例剖析,让员工深刻认识到违规行为的严重后果,从内心深处敬畏合规。此外,该行组织员工参观廉政教育基地,以直观、生动的方式开展廉政教育,使员工在潜移默化中接受合规文化的熏陶,不断增强合规意识。

(二)树立先进典型,发挥榜样力量。该行积极开展合规标兵评选活动,树立一批合规意识强、业务能力突出、工作表现优秀的先进典型;通过内部宣传、工作表现分享会等形式,宣传先进典型的事迹和经验,发挥榜样的示范引领作用,激励广大员工向先进学习,形成人人讲合规、事事守合规的良好氛围。

(三)强化监督考核,确保文化落地。该行建立健全合规文化监督考核机制,将合规文化建设纳入员工绩效考核和部门综合评价体系;同时,对合规文化建设工作成效突出的部门和个人给予奖励,对违反合规文化要求的行为进行严肃问责;通过强化监督考核,确保合规文化真正落地生根,成为全行员工的自觉行为准则。

(作者单位:山西屯留农商银行)

如何构建数字化风控体系——以江南农商银行为例

□ 陈璐璐

在银行业净息差持续收窄、风险隐蔽性与传染性不断增强的行业背景下,如何有效应对市场变化、提升风险管理水平,成为摆在每一家银行面前的紧迫课题。江苏江南农商银行以前瞻性的战略眼光和果敢的行动,集全行之力,精心构建起一套独具特色的数字化风控体系。这一体系以“五芒星”模型为骨架、敏捷组织为支撑,全链路系统为“血脉”,推动着风控从传统的“被动防御”模式向“主动预警”模式升级,为农信机构在数字化风控领域提供了可复制、可推广的“江南方案”,具有重要的示范引领作用。本文通过深入剖析江南农商银行数字化风控体系的构建逻辑、运行机制与实践成效,探寻其背后的成功密码与宝贵经验。

敏捷协同架构 高效风控的组织基石

为打破传统风控的部门壁垒,江南农商银行于今年初设立了数字化风控“指导组+工作小组”双层敏捷架构,形成风险决策的快速响应闭环;指导组由行长牵头,统筹战略方向;工作小组新增零售业务管理部、公司业务管理部,覆盖风

险、授信、审计、合规等七大核心部门,确保风控策略与业务场景深度适配。

架构调整后,该行将决策层级压缩了40%,风险响应时效从48小时缩短至8小时。例如,今年三季度,该行用5个工作日便转化了21条优化措施,其中“现场检查”模块实现了客户经理贷后检查地址真实性核验,违规操作率同比下降52%,印证了敏捷架构的实战价值。

全链路系统重塑 打通风控数据血脉

针对原有信贷系统“职能交叉冗余、数据口径各异、接口链路繁杂”的痛点,江南农商银行以“策略+流程”双维度重构系统框架,建成“四大核心平台”的一体化体系。在策略维度,该行统一风控平台承接贷前风险评估,整合申请评分卡与反欺诈规则;使风险预警系统覆盖贷中贷后,并依托行为评分卡与预警信号实现了动态监测。在流程维度,该行通过“云信贷”平台完成了贷前申请、审批、授信线上化改造;同时,通过数字化管理平台实现贷中贷后风险干预、处置全流程线上闭环。

截至目前,该行“四大平台”已接

入税务、工商、司法等15类外部数据,并整合了行内50余个业务系统数据,形成超30万条风控数据标签。同时,该行通过策略与流程系统,实现双向反馈:一方面,通过策略平台输出风险评估结果指导流程推进;另一方面,通过流程平台沉淀的客户行为数据反哺策略优化,彻底消除了“信息孤岛”,重复劳动率降低70%,系统间数据传输时效提升至毫秒级。

多维度风险穿透 “五芒星”模型应用

围绕客户、机构及客户经理、产品、部室四大核心维度,江南农商银行构建了“五芒星”风险管控模型,实现从单一客户风控向全链条风险闭环的升级。

(一)客户维度。该行建立了纵横交错、人机互补的客户风控体系。一是纵向方面,基于客户的贷前、贷中、贷后环节进行全面管理;二是横向方面,基于客户特征进行风险“画像”,实现了客户分层、分级、分群、分片的精细化管理;三是风控策略方面,综合运用机器学习模型的精准性和专家规则模型的可解释性,形成了综合风险评估策略。

(二)客户经理和机构维度。该行构建了信用风险、操作风险、道德风险

的综合监测体系,形成了详尽的风险“画像”。一是信用风险方面,该行多维度分析归属业务的信用风险,包括行业风险偏好、产品风险偏好、风险与收益判断等;二是操作风险方面,基于信贷操作流程进行综合评价,涵盖权限管理、贷后任务轨迹、材料真伪监测等;三是道德风险方面,基于规章和司法进行道德评价,包括司法涉诉、融资情况、交易监控等。

(三)产品维度。该行构建了信贷产品的风险评价体系,形成了产品的分层分类管理;通过分析产品的风险程度、违约情况、审批情况、用信情况、生命周期等维度,确保产品的实际投放与风险收益相匹配,并进行相应调整。

(四)部室维度。该行构建了策略和人员的二元风险评价体系。一是基于风险策略运行的生命周期,该行制定相应的评价指标,将监测风险策略的准确度、覆盖率、稳定性等作为风险策略的迭代依据;二是在人员方面,对审批人员、信贷管理人员、催收人员等进行风险偏好、决策风格、工作效率和质量的量化评价,生成部室人员的风险“画像”。

(作者单位:江苏江南农商银行)

金融赋能鸭产业链高质量发展的创新路径——以宜城农商银行为例

□ 王小菲

近年来,中央对湖北加快建成中部地区崛起重要战略支点作出了一系列重要部署。湖北省农信联社积极响应中央号召,迅速谋划并出台了《全省农商银行服务支点建设行动方案》,要求全省农商银行加大在重点领域的信贷投放力度,全面提升金融服务实体经济的质效,为湖北支点建设提供坚实的金融支撑。襄阳市作为汉江流域中心城市,提出以产业链思维推动产业集群化发展。作为地方金融主力军,湖北宜城农商银行紧跟上级战略部署,系统跟进、主动作为,通过开展“鸭产业链”服务创新举措,成功将鸭产业链金融服务塑造为观察襄阳产业链高质量发展以及中部地区支点建设情况的重要窗口,取得了良好的实际成效。该举措为金融赋能产业高质量发展提供了宝贵的经验借鉴。基于此,本文深入探寻宜城农商银行金融赋能鸭产业链高质量发展的具体路径。

战略背景:坚守定位与回归本源

(一)从“要求”到“使命”的必然选

择。宜城市委、市政府将鸭产业列为乡村振兴“一号工程”,提出“建设湖北鸭产业第一镇”目标,并出台包括延长土地承包、项目补助等12项配套政策,致力于加快打造智慧农业示范点、优质农产品生产基地。宜城农商银行主动融入政策,迅速谋划出台鸭产业链金融服务方案,积极对接地方党政领导,全面走访上中下游经营主体,将金融服务嵌入产业发展的每个环节,实现“政策+金融”的乘数效应。

(二)从“痛点”到“机遇”的精准把握。2018年以来,宜城全市养鸭户由800户壮大至2000户,年存栏量由150万只突破至500万只,产业链条不断完善,但各环节金融痛点也日益凸显:养殖户怕价格波动、怕贷款难;加工企业担忧应收账款回笼慢;销售企业缺乏流动资金。宜城农商银行视“痛点”为“机遇”,将“单点风险”转化为“链条信用”,整合多方资源,创新出台了“龙头企业保护收购+保险防风险+‘信用贷’”组合方案,推出“应收账款质押贷”,解决轻资产企业融资难题,并匹配“扫码流量贷”“惠商贷”,支持销售端拓宽渠道。

(三)从“单户放贷”到“生态共建”的必由之路。宜城农商银行过去对养殖户采取“一户一贷”模式,存在三大弊端:一是信息不对称,难以核实养殖规模和真实需求;二是风险难把控,遇到发生疫情或价格波动,易形成不良;三是客户黏性低,贷户容易因利率等信贷政策差异流向他行。宜城农商银行通过比对2022年养殖贷款数据,推行产业链金融后,以“龙头企业+合作社+养殖户”模式,实现了客户经理人均管户效率有效提升和不良率大幅降低,充分说明“整链授信”模式具备批量获客降低成本、闭环管理控制风险、生态绑定提升黏性等独特优势。

实践路径:创新举措与精准服务

(一)精准洞悉“画像”。宜城农商银行通过全链条深度调研,绘制完成《宜城鸭产业链全景图谱》,梳理上中下游核心主体分布、融资需求特征及风险节点:其中,上游基础户涵盖10家鸭苗繁殖、饲料加工、兽药防疫企业,核心需求为短期流动资金周转,周期小于12个月;中游养殖户包括规模养殖户221户、散户1800余户,核心需求为生产性投入,周

期不超过15个月;下游深加工企业含17家屠宰、蛋制品加工、冷链物流、电商销售企业,核心需求聚焦于产能升级、冷链投入、市场拓展,周期小于36个月。

(二)破解“三方困局”。一是直击痛点,打消养殖户顾虑。宜城农商银行组织签订农商银行、龙头企业、养鸭户三方协议,约定责任义务,龙头企业提供最低保护价收购和技术指导;农商银行降低利率,让利购买保险,对冲疫情风险;同时,引入担保公司,寻求政府补助,拓宽融资渠道,降低成本。二是破解难点,控好信贷风险。贷款额度按养殖全周期成本70%确定,期限不超过15个月,约定前6个月按月付息、第7个月等额本息还款;同时,资金三方共管,农商银行代收代缴,专款专用,闭环运行。三是打通堵点,保障龙头企业收益。经营环节限定选用链条内优质主体及企业产品,确保品质可控;龙头企业提供产业链名单,参与三方评议及风控方案设计。

(三)夯实服务保障。一是打造专营支行。选派熟悉产业、客户及业务的客户经理,随贷款规模动态增配;实行AB角包保,单列绩效,落实存量维护、增量

作为服务“三农”和小微企业的金融主力军,农商银行既是普惠金融的践行者,也是绿色发展的推动者。推动绿色金融与普惠金融深度融合,既是农商银行落实中央金融工作会议提出的做好金融“五篇大文章”部署的政治责任,也是破解“普惠不够绿色、绿色不够普惠”难题的现实路径,更是助力乡村振兴与共同富裕的必然选择。在此背景下,浙江农商联合银行辖内黄岩农商银行立足区域产业特色,以“微绿达”项目为有力抓手,在模具制造、西瓜种植等特色领域大胆探索绿色普惠融合发展新模式,为农商银行破解绿色普惠融合难题积累了宝贵的实践经验。

实践探索与创新路径

2022年以来,黄岩农商银行依托台州市数智金融服务平台,引入北京绿色金融与可持续发展研究院智能识别技术,搭建“微绿达”场景,以模具制造、西瓜种植为试点,从五个维度构建融合体系,成效显著。2024年,该行绿色贷款余额从6.55亿元增至23.5亿元,增幅达258.78%;个人绿色贷款余额从1100万元增至7.93亿元,增幅达7109.1%,获多方肯定。

(一)构建组织体系,强化引领。该行组建了绿色金融发展规划领导小组,并成立绿色金融服务中心,同时搭建了绿色贷款填报平台;通过制定规划、建立风控体系统筹推进。该行成立绿色金融识别拓展项目小组,吸纳业务骨干任“绿色信贷专员”,实行“一月一会”制度,并积极开展标准培训与经验交流。此外,该行创建工作群实时解难题,制定考核办法将绿色贷款余额纳入专项考核,压实责任,形成“统筹一牵头一落实一参与”的工作格局。

(二)建立标准体系,破解认定难题。该行针对产业特点制定差异化标准:一期试点,针对模具行业从绿色产品、生产、管理、废弃物处理四维度设计评价表,通过“微绿达”评价,完成125户线下、318户线上数据采集,评价时长从1—2个工作日缩至30分钟;二期试点,针对西瓜种植行业剖析绿色场景,以《金融支持农业绿色转型指导目录》为基础,建立“绿色生产资料库”与“关键词智能匹配”机制,并制定含6大场景、34项四级指标的评价体系,有效解决了农业领域绿色信贷认定模糊的痛点,为同类机构提供了可参考的标准体系,彰显了标准引领的创新性。

(三)创新产品体系,满足需求。该行创新推出了“绿金贷”。该产品具有流动贷款最长3年、固贷期限灵活、“一户一策”降息,以及信用、保证担保降100BP和抵押担保降50BP的特点。同时,该行联合当地信保公司推出“绿贷保”,担保费率降至0.6%/年。此外,针对瓜农,该行推出了低利率、随借随还的“瓜农贷”,并开辟“绿色通道”实现快速审批。该行的产品体系聚焦农业产业链全流程资金需求,从生产资料采购到产品销售环节提供全方位产业链绿色金融支持。

(四)完善数字体系,提升效能。该行积极对接“微绿达”接口,构建含16个二级、24个三级、34个四级指标的绿色评价模型,实现认绿、评绿、测绿三大功能,让参与各方不仅有所“舍”,更有所“得”。同时,该行依托数智平台和政府“共富大脑—瓜农天下”,精准“画像”破解信息不对称。此外,该行专设外拓事业部,组织员工每月走访客户并建档授信,通过智慧信贷系统实现“边调查、边受理、快审批”,突破地理限制,实现了“认绿、评绿、测绿”全流程线上化,有效降低了服务成本,提升了服务覆盖面。

(五)优化政策体系,强化保障。该行与当地政府联合制定产业政策,将绿色普惠纳入规划;同时,深化与行业协会合作,设联络员并建立信息共享机制。此外,该行通过简化流程、降息、放大额度等举措,提供全产业链服务。在优化异地瓜农服务上,该行推行“跨区域授信、本地化服务”,形成多方协同合力,进一步强化了政策与市场的协同效应。

实践成效与经验启示

一是经济方面。黄岩农商银行西瓜种植业绿色贷款从2022年的2.8亿元,增长至2025年10月末的23.5亿元,增幅高达739.29%;同时,推动形成了众多规模化的产业链,如该行支持外出瓜农年创产值超150亿元,信贷支持支付经营地土地租金近16亿元;提供农业就业岗位10万余个;带动当地农民日均收入从几十元提升至200多元,直接增加农民收入40多万元。

二是行业方面。破解了绿色普惠融合发展的三大难题:通过建立特色行业标准,解决了“流动性贷款绿色认定难”;通过构建数字化评价模型,解决了“小微企业及个人主体绿色评价难”;通过搭建信息共享平台,解决了“小法人金融机构环境信息规范披露难”问题。

三是实践与启示。机制创新是核心,需健全组织、考核、协同机制;标准引领是前提,要以权威目录为依托制定差异化可操作标准,彰显标准引领的创新性;数字赋能是支撑,可通过全流程线上化破解信息不对称、提升效率,保障数字赋能的可持续性;产业适配是关键,需立足农业产业链特点精准对接全流程资金需求,并强化产业链服务的适配性;政策协同是保障,要紧扣国家战略导向,实现政策与市场需求的精准匹配。

现实挑战与未来思考

(一)融合发展仍面临挑战。一是激励机制缺失,缺乏专项政策与考核,创新动力、转型意愿不足;二是绿色标准适用范围窄,针对小微企业、农户标准不完善;三是专业人才匮乏,需兼具多领域知识;四是信息共享不畅,政务数据壁垒未破,碳数据难获取。

(二)推动绿色金融和普惠金融深度融合。一是完善机制。农商银行要设立专营机构,建立尽职免责机制,争取当地政府专项激励,深化部门合作破数据壁垒,进一步强化政策和市场协同性。二是优化标准。要以《金融支持农业绿色转型指导目录》为基础,将认定范围扩至再生金属、杨梅种植等产业,并动态更新标准,持续提升标准引领的创新性与适用性。三是强化数字赋能。推动“微绿达”与大信贷系统融合,升级评价模型,拓展线上全流程服务,巩固数字赋能的可持续性。四是加强人才培养。与院校合作建立培训机制,并组建专业队伍提升能力,为产业链服务适配性提升、标准体系优化等提供人才支撑。

(作者单位:浙江黄岩农商银行)

推动绿色金融与普惠金融深度融合的探索实践

□ 何蓉

(二)深挖产业链客户,提升同业竞争力。该行创新“楚菌贷”“瓜果贷”等定向贷款产品,配套链式授信、支付结算、产销物流对接等服务方案,单列菌菇、黄花梨、西瓜、油料、红薯、药材等主导产业支持计划,打造产业链支行“一镇一业”示范,夯实客户基础。

(三)深耕产业链阵地,夯实发展承载力。该行要求每家产业链支行要培养1名产业专家,配备2名专职客户经理,推出1款专属信贷产品,实行绩效、奖励两项计酬,并提供技术培训、市场对接两项增值服务。到2027年底,该行特色网点占比将超过30%,形成“一镇一特色、一网点一品牌”的格局。

(四)深化产业链服务,增强多维驱动力。该行开展常态化督办引导,组织“产业金融培训班”,邀请农业专家、龙头企业负责人授课,并选派客户经理到企业“挂职锻炼”。同时,该行组织员工进村入户开展推介宣讲,扩大社会影响。此外,该行保持典型引路,注重验收评比,标杆复训,把“人熟地熟情况熟”贯彻到底,让客户真正信任、真正依赖。

(作者单位:湖北宜城农商银行)