

银行员工行为管理的实践与探索

——以武义农商银行为例

□ 王萍

随着我国金融体系改革持续深化,农商银行作为地方性法人金融机构,正面临着代际更迭带来的新型管理课题。当前,成长于改革开放成果丰硕期的“90后”“00后”青年群体已逐步成为农商银行员工队伍的中坚力量。这些在物质条件优渥、价值观念多元环境中成长起来的新生代,既展现出思维活跃、创新意识强的优势,又因个体成长环境、教育背景的显著差异,形成了更为复杂的价值取向和行为特征。这种代际特征与银行业严密的合规要求、客户日益增长的高品质服务需求形成多维碰撞,使得员工行为管理特别是合规管理,成为关乎银行业金融机构特别是农商银行稳健经营和高质量发展的关键命题。

在国家全面推进金融强国建设、着力防范系统性金融风险的宏观背景下,金融监管持续保持高压态势。国家金融监督管理总局披露的行政处罚信息显示,因员工管理缺位导致的违规操作已成为金融机构受罚的高频事由。这对于具有“点多面广、人员基数大”特点的农商银行而言更具挑战,传统“人盯人”的管理模式已难以适应新型职场生态。如何构建适配新生代员工特质的合规管理体系,既是落实监管要求的必答题,更是筑牢风险防线的关键路径。对维护区域金融稳定、提升普惠金融服务质效具有重要现实意义。本文以浙江农商银行辖内武义农商银行为例,就如何做好员工行为管理探索出了一条符合农商银行自身发展的实践路径。

□ 杨越

当前,农商银行面临诸多内外部压力,内部审计应积极应对,紧紧围绕战略目标和经营重点,通过系统性优化提升监督效能,在加强审计人员、审计措施、审计模式、审计手段和法人治理等方面主动作为,持续提升内部审计工作在农商银行的价值贡献度和影响力。

优化审计人员配置。补充年轻力量进入农商银行审计岗位,加大年轻人员占比;同时,加大审计人员培训力度,提升审计人员素质,并引入优胜劣汰管理制度,对审计质量达不到要求的人员进行淘汰。

强化考核激励措施。从绩效薪酬中拿出一部分作为审计质量考核奖励,采

完善合规机制

为适应金融监管新要求,武义农商银行从制度更新、排查机制、业务体系三个维度推进合规建设,全面提升内控管理效能。一是以制度动态优化夯实管理根基。该行建立常态化制度评估机制,定期对照监管规定和上级行制度要求,对现行《员工行为管理办法》《员工违规行为处理规定》等核心制度开展适用性审查;通过建立“废止、修订、新增”三张清单,实现制度库的动态更新维护,确保各项要求与监管政策保持同步。二是构建多维排查机制提升防控能力。该行构建了“常规+专项”相结合的立体化排查体系,针对重点业务领域和员工行为特征,建立项目化、清单式排查机制;对可查性高、风险集中的领域实施穿透式核查,通过优化排查频率、强化核查深度,切实提升风险识别精准度,为合规管理提供有效抓手。三是建立全流程合规体系规范业务运行。该行严格遵循相关上级监管部门审慎经营原则,围绕信贷、票据、同业等重点业务领域,建立涵盖业务流程、岗位规范、操作标准的全链条合规指引;通过细化关键岗位行为准则,完善业务办理标准,优化风险控制节点,将监管要求转化为可执行的操作规范,为员工提供清晰的执业指引。

深化合规教育

在深化合规管理过程中,武义农商银行坚持行为约束与意识塑造双管齐下,全面提升合规管理的渗透力和实效性。一是以差异化教育筑牢思想防线。该行建立“四新人员”分层教育机制,实现合规教育精准覆盖;对管理人员开展“廉洁从

业+不准”专题培训,将合规用权作为高管履职评价核心指标;对新提拔干部实施“五个一”任前教育工程,通过廉政谈话、合规宣誓、案例警示、制度测试、家访承诺等举措,强化履职意识。同时,该行针对转岗人员建立岗位适配性培训机制,在到岗30日内完成业务流程、风险要点、操作禁忌三维培训;对新入职员工实行“122”合规筑基计划,即1周内完成职业操守培训,2个月内通过负面清单测试,2个季度内实现合规实操认证,切实系好员工职业生涯“第一粒扣子”。二是通过案例转化强化警示实效。该行深度转化内外部检查成果,将发现的违规问题分类转化为教育素材;重点针对资金往来异常、信贷审查失范、酒后驾驶等典型问题,建立“案例库—解析课—警示片”三维教育载体。同时,该行开发合规系列课程,通过还原业务场景、解析违规成本、推演风险后果,使员工在情景化教学中深化合规认知。此外,该行每季度开展“我的合规故事”大讨论,组织涉事条线人员对照典型案例进行自我剖析,形成“发现问题—分析问题—解决问题”的教育闭环。三是通过文化浸润培育合规生态。该行构建“三位一体”文化培育体系,在高管层面推行“合规第一课”制度,各级负责人每季度开展合规主题授课;在条线层面建立“合规讲师团”,选拔业务骨干开展制度巡讲;在基层网点推行“合规晨会三分钟”,每日通报风险提示,解析典型案例。同时,该行创新开展“合规文化季”系列活动,通过知识竞赛、情景剧展演、合规金句征集等形式,将抽象制度转化为具象认知。该行还建立了动态风险提示机制,业务部门按月发布《合规风向标》,聚焦监管重点变化与业务风险异动,形成及时有效的传导链条。

加强风险防范

在强化合规管理的实践中,武义农商银行着力构建精准排查、机制创新、刚

性问责三位一体的监督体系,推动风险防控从被动应对向主动治理转型升级。一是紧扣监管重点深化专项排查。该行严格对照中央金融工作会议强化监管的要求,建立“政策研读—方案制定—专项攻坚”的排查实施路径;重点针对非法贷款中介、顶冒名贷款等重点监管领域,制定穿透式排查方案;通过信贷资金流向追踪筛查员工账户异常交易,核查客户关联关系识别异常中介合作线索,建立客户回访机制验证业务真实性。在排查过程中,该行坚持“边查边改”原则,对发现的业务流程缺陷及时完善系统控制,对员工行为偏差立即开展警示教育,切实消除风险隐患。二是构建协同化立体排查机制。该行创新实施“三项机制”提升排查质效,建立了跨部门协同机制,整合风险、审计、纪检等部门力量,形成线索互享、疑点共商、联合核查的工作模式;同时,优化差异化排查策略,对消费异常员工采取数据监测与家访核实相结合的方式,对重点岗位实施突击性飞行检查。此外,该行积极完善智能预警机制,在业务系统中嵌人员工行为监测指标,对异常审批、高频冲击等风险情形设置实时预警,同步优化排查方式,将集中排查转化为“日常监测+专项攻坚”常态化模式,提升排查精准度与实效性。三是健全预防性问责管理体系。该行建立了“制度约束—过程管控—刚性执纪”全链条管理机制,并修订完善了《员工违规行为处理实施细则》,细化违规情形认定标准,建立分级处罚体系。同时,该行强化业务流程管控,在信贷审批、理财销售等关键环节设置系统强制控制节点;严格执行“双线问责”制度,既追究当事人责任又倒查管理失职,对查实的违规行为从严处理。该行还建立了典型案例通报机制,通过“一案一析”形成警示教育素材库,实现惩处震慑与教育预防的有机统一。

(作者系浙江武义农商银行党委书记、董事长)

提高农商银行内部审计质效的对策

□ 杨越

当前,农商银行面临诸多内外部压力,内部审计应积极应对,紧紧围绕战略目标和经营重点,通过系统性优化提升监督效能,在加强审计人员、审计措施、审计模式、审计手段和法人治理等方面主动作为,持续提升内部审计工作在农商银行的价值贡献度和影响力。

优化审计人员配置。补充年轻力量进入农商银行审计岗位,加大年轻人员占比;同时,加大审计人员培训力度,提升审计人员素质,并引入优胜劣汰管理制度,对审计质量达不到要求的人员进行淘汰。

强化考核激励措施。从绩效薪酬中拿出一部分作为审计质量考核奖励,采

取自评、互评、领导评定等方式对审计人员审计工作质量进行评定,奖优罚劣,以激发审计人员干事创业的内生动力。

探索审计跟踪模式。当前,农商银行与审计中心的互动方式主要是选派人员参与审计中心审计工作,该方式对个别审计人员的素质提高有较大帮助,但无法对全行审计工作产生积极影响。建议审计中心采取挂片的方式,派员跟踪指导辖内行社内部审计工作。如对某网点进行常规审计,由审计中心派员进行现场指导,对审计重点、审计方式、审计程序进行讲解,让内部审计人员在今后工作中参照审计中心模式开展审计工作。这样也有利于解决审计标准不一致的问题,避免出现审计中心认定与内部审计认定问题不一致的现象。

做实审计成果运用。审计整改难问题的主要原因是问题责任人及整改责任人的不重视。建议建立合规档案制度,将审计问题、整改率、屡查屡犯等纳入个人合规档案管理,对审计发现问题多、审计问题应整改未整改、低级错误屡查屡犯等情况记入个人合规档案,并与员工晋升挂钩,促使员工对审计整改的重视。

试行平行交叉审计模式。对涉及比较敏感的审计项目时,如财务费用等审计工作,可在区域范围内实行小范围的交叉审计。如A行由B行审计部门进行审计,B行由C行审计部门进行审计,C行由A行审计部门进行审计。这种交叉审计有利于加强平行审计部门的业务交流,促进审计质量的提高。只有这样,才

能保证农商银行内审工作的顺利开展,取得良好效果。

有效运用非现场审计。建议多开发非现场审计软件,对全行业务办理进行实时监督、在线预警。例如,当前农商银行柜面业务办理均需扫描凭证并将现场影像等资料录入系统,但审计人员无法进行非现场调阅,无法掌握业务办理的规范性情况。因此,在审计人员不足的环境下,需要探索实施非现场审计模式。

进一步完善法人治理。明确董事会、监事会及高级管理层对内部审计工作的职责;要求董事会、监事会成员对审计项目、审计要求提出建议,以“外部人”的眼光发现经营过程中的风险点,从而更好地完善审计工作。

(作者单位:江西吉水农商银行)

“三块地”改革背景下农商银行提升金融服务能力的建议

□ 朱晓芳

随着2025年中央一号文件的发布,农村“三块地”改革进一步深化,为农村“土地金融”开辟了更广阔的发展空间。2025年中央一号文件明确要求稳定和完善农村土地承包关系,推进第二轮土地承包到期后再延长三十年试点,有序推进农村集体经营性建设用地入市改革。这些举措为农村“土地金融”业务的拓展提供了政策依据。农商银行作为扎根农村、贴近基层的金融机构,在这一体制变革的浪潮中扮演着不可或缺的角色。笔者立足于SWOT分析框架,系统评估了“三块地”改革对农商银行“土地金融”服务的影响,探讨其在推动农村土地流转、农业现代化进程中的积极作用,并提出具体的对策建议,旨在为农商银行更好地服务于农村“土地金融”市场、促进乡村振兴提供决策参考。

SWOT分析视角下“三块地”改革对农商银行“土地金融”服务的影响

(一)优势分析

1.政策红利与市场先机。在“三块地”改革的背景下,农商银行作为深耕农村市场的金融机构,其敏锐性使其能够迅速捕捉并响应市场变化。集体经营性建设用地的直接入市,为农商银行开辟了新的业务领

域,通过设计土地使用权抵押贷款等创新产品,可有效对接土地流转的金融需求;同时,宅基地制度改革不仅拓宽了农户的资金获取渠道,也促使农商银行通过宅基地使用权抵押贷款等新型服务模式,进一步巩固了其在农村市场的地位。

2.深厚的农村市场根基。农商银行长期服务于农村,与农民之间建立了深厚的情感纽带和信任基础。这种独特的优势使得农商银行能够深入理解农村市场的运作机制和农户的金融需求,从而提供更加贴合实际、具有差异化的金融服务。

3.创新服务模式的先行者。面对农村金融市场的多样化需求,农商银行展现出强大的创新能力,不仅在传统金融产品上进行了微创新,还积极探索与农业产业链、电商平台等新型经营主体的合作模式,为农村金融市场注入新的活力。

(二)劣势分析

1.风险管控能力受限。农村金融市场的信息不对称问题较为突出,加之土地价值的波动性和不确定性,给农商银行的信贷风险评估与风险控制带来了巨大挑战。尤其是在土地金融领域,如何准确评估土地价值、有效控制信贷风险,成为农商银行亟待解决的问题。

2.技术与人才短板。在数字化转型的浪潮中,农商银行在技术应用和

人才储备方面相对滞后。尤其是在金融科技和农业技术融合的背景下,农商银行缺乏既懂金融、又懂农业技术的复合型人才,难以开发出具有竞争力的金融产品和服务。

3.法律合规风险。土地制度改革正处于探索阶段,相关法律法规尚不完善。农商银行在参与“土地金融”业务时,容易遇到法律灰色地带和合规性问题。这不仅增加了农商银行的运营成本,还可能对其声誉造成负面影响。

(三)机会分析

1.扩展信贷资产边界,激活农村资本活力。集体经营性建设用地入市,打破了原有的土地限制,允许农商银行将这部分土地纳入信贷资产范畴,极大丰富了农商银行的抵押品库,使得更多的农村企业和个人得以凭借土地资源获取贷款,刺激了农村资本市场的活跃,为农商银行的信贷业务开辟了新的蓝海。

2.深化农村金融服务,构建普惠金融网络。随着宅基地使用权和耕地经营权明晰,农民的资产得到法律上的确认,这为农商银行带来了进入广大农村腹地的机会。农商银行可通过深化普惠金融服务,研发贴合农民实际需求的信贷产品,比如小额信贷、农业供应链金融等产品,让更多农民享受到现代金融服务的便利,加速农村金融的普及和深化。

3.促进农业产业升级,优化信贷结构布局。“三块地”改革促进了农业产业结构的优化,为农商银行提供了支持现代农业技术、高附加值农业项目的机会。农商银行可以通过定向信贷扶持,推动农业现代化进程,如支持农业科技创新和生态农业、乡村旅游等新兴业态,从而不仅优化农商银行信贷组合,也有助于农业全产业链提质增效。

(四)威胁分析

1.市场竞争日趋激烈。随着农村金融市场的不断发展,越来越多的金融机构开始布局农村市场。农商银行面临着来自国有大型银行、外资银行以及互联网金融机构的激烈竞争,市场份额争夺日益白热化。

2.宏观经济环境的不确定性。全球经济波动和国内经济增速放缓,可能对农村经济造成冲击,影响农户的还款能力和农商银行的资产质量。农商银行需要密切关注宏观经济形势的变化,做好风险预警和应对措施。

3.政策变动的潜在风险。土地制度改革的进程和方向具有不确定性,政策调整可能给农商银行带来潜在风险。农商银行需要保持高度警觉,及时关注政策动态,灵活调整经营策略以应对潜在风险。

对策建议

“三块地”改革为农商银行在农村“土地金融”领域带来了前所未有的机遇,但也提出了严峻的挑战。农商银行要想在这场农村金融变革中占据有利地位,就必须审慎评估内外部环境,制定前瞻性的战略规划,不断创新服务理念与模式,全面提升综合服务能力,为促进农村经济发展和乡村振兴战略实施贡献力量。

(一)强化风险管理体系建设。为有效应对复杂多变的市场环境和潜在风险,农商银行亟须进一步强化其风险管理体系建设。具体而言,应致力于建立全面的风险评估与预警机制,这不仅要求覆盖信贷风险的全面评估,还需纳入市场风险、操作风险等多维度的考量;通过引入先进的风险量化模型与大数据分析技术,提升风险评估的科学性与准确性,为信贷决策提供坚实的数据支撑。同时,农商银行要建立健全风险应急响应机制,确保在风险事件发生时能够迅速、有效地进行应对,降低风险损失。

(二)加大技术投入与人才培养。随着金融科技的迅猛发展,农商银行应加大技术投入,积极拥抱金融科技带来的变革;通过引入云计算、人工智能、区块链等前沿技术,优化金融服务流程,提升服务效率与安全性。此外,人才是金融科技发展的核心驱动力,农商银行应高度重视专业人才队伍建设;通过设立专项培训计划,引入外部专家资源、建立校企合作机制等方式,培养一支既懂金融业务、又精通信息

在农商银行的整体架构中,部室总经理是至关重要的岗位,他们的履职成效直接关乎农商银行的稳健运营与长远发展。在当下复杂多变的金融环境下,部室总经理需要把握履职的核心要点,方能引领部门为农商银行的持续进步贡献力量。

精准战略执行 锚定方向,步步为营

农商银行部室总经理首先要成为总行战略的坚定执行者与精准解读者。在国家金融政策频繁调整、市场竞争日益激烈的当下,能够准确领会高层制定的战略意图是农商银行部室总经理开展工作的基石。例如,当总行响应国家乡村振兴战略,将加大对农村产业融合项目的金融支持作为重点战略方向时,相关业务部室总经理要深入研究政策细节,分析农村产业市场格局,明确本部门在这一战略布局中的角色定位。

在此基础上,农商银行部室总经理要将宏观战略细化为具体的、可操作的部门目标与行动计划。以信贷管理部为例,要根据不同地区农村产业发展的特点和需求,制定阶段性的信贷投放计划,明确贷款额度、投向领域以及风险管控指标等;同时,建立动态的目标跟踪与调整机制,及时根据市场变化和执行情况进行计划进行优化,确保战略执行不走样,目标推进有实效。

卓越团队引领 选贤任能,激发潜能

团队是部门运作的核心力量,农商银行部室总经理要具备卓越的团队领导能力。在人才选拔上,需根据部门业务特性,挑选专业素养高、适应能力强且认同企业文化的人才。如风险管理部,需要选拔具备扎实金融知识、敏锐风险识别能力以及严谨工作作风的人员。

人才的培养同样关键。农商银行部室总经理要通过制定系统的培训规划,帮助团队成员不断提升专业技能和综合素质,可以定期组织内部培训课程,邀请行业专家分享前沿知识,也可以鼓励员工参加外部专业培训与学术交流活动。同时,注重实践锻炼,通过轮岗、项目合作等方式,拓宽员工视野,丰富工作经验。

合理的激励机制是激发团队活力的催化剂。农商银行部室总经理应建立公平公正的绩效评估体系,将个人业绩与团队目标紧密结合,对表现优秀的员工给予物质奖励与精神表彰,如奖金激励、荣誉证书颁发以及晋升机会倾斜等,充分调动员工的工作积极性与创造力。

精细业务管理 把控流程,严守风险

农商银行业务种类繁多,涉及面广,部室总经理必须对本部门业务进行精细化管理。以运营部门为例,要对各项业务流程进行深入梳理,优化烦琐环节,提高业务处理效率,并借助金融科技手段,如引入智能化操作系统,实现业务自动化处理,减少人工干预,降低操作风险。

风险防控始终是农商银行业务的生命线。无论是信贷业务面临的信用风险,还是资金运营中的市场风险,部室总经理都要建立完善的风险预警与防控机制。以信贷业务为例,严格执行贷前调查、贷中审查和贷后管理的全流程风险把控,运用大数据分析等技术手段,对客户信用状况进行精准评估,及时发现潜在风险并采取有效措施化解。

高效沟通协作 内外联动,凝聚合力

在农商银行内部,部室总经理要加强与其他部门的沟通协作。跨部门项目往往涉及多个环节和不同专业领域,需要各部门协同推进。例如在推出一款综合性金融服务方案时,业务发展部负责客户需求调研,产品研发部负责方案设计,风险管理部负责风险评估,运营部门负责落地实施。农商银行部室总经理要积极搭建沟通桥梁,组织定期的跨部门沟通会议,及时解决协作过程中出现的问题,确保项目顺利推进。

对外,部室总经理要代表农商银行与监管机构、同业以及客户保持良好互动;通过与监管机构保持密切沟通,及时了解政策动态,确保农商银行合规经营;通过与同业开展交流合作,学习借鉴先进经验,共同探索行业发展新路径;通过深入了解客户需求,为产品创新和服务优化提供依据;通过内外联动,为农商银行营造良好的发展环境,凝聚各方合力推动业务发展。

在当下充满挑战与机遇的金融环境中,农商银行部室总经理要紧紧围绕这些履职核心之道,精准发力,带领部门为农商银行的高质量发展注入强劲动力,在激烈的市场竞争中脱颖而出,实现可持续发展的长远目标。

(作者单位:湖南麻阳农商银行)

如何当好农商银行部室总经理

□ 唐代勇

(作者单位:湖北荆州农商银行)