

新媒体时代县域农商银行“谣言挤兑”风险的防范与治理

□ 张敏 任梦琦

新媒体时代,信息传播呈去中心化、裂变式特征,使县域农商银行面临“谣言挤兑”新型风险。近年来,一条负面信息经微信群、短视频等渠道发酵,数小时内即可引发集中取款,“信息病毒”足以快速击穿正常银行的流动性防线。对县域农商银行而言,中老年储户对口头信息信任度高、风险识别弱,加之熟人社会中人际传播强关系特性,使本地圈层信息快速流转,外部澄清难以穿透,形成“线上发酵、线下挤兑”的闭环。防范“谣言挤兑”,已成为县域农商银行流动性管理的紧迫课题。本文以湖北洪湖农商银行为例,剖析“谣言挤兑”风险特征、防控体系短板及成因,尝试构建“监测预警—快速响应—信心修复”三道防线框架,为县域中小银行在复杂舆论环境中守住流动性安全底线提供参考。

现有防控体系的主要短板

- (一)舆情监测灵敏度不足。传统的银行风险管理体系侧重于对不良贷款率、流动性比例等“硬指标”的监控,而对网络舆情和社交信息缺乏系统性采集与分析机制。多数县域农商银行在谣言于本地微信群、短视频平台开始传播的阶段毫无察觉,往往只有在储户开始排队取款时才意识到风险已经爆发。洪湖农商银行日前同样缺乏专业舆情监测工具,风险发现仍依赖人工“刷手机”和事后投诉,与谣言传播的速度严重脱节。
- (二)应急处置效能不足。当负面舆情出现时,部分县域农商银行惯用的模板化官方声明,在已被煽动的储户看来缺乏说服力,甚至被解读为“掩饰”。更为关键的是,部分县域农商银行一线员工普遍缺乏恐慌疏导和专业解释能力。面对客户质问,若无法给出清晰而有说服力的回应,其解释不力本身就会被视为“有问题”的信号。
- (三)信任修复机制缺失。部分县域农商银行日常信任建设与信任修复之间存在系统性断裂。如果储户日常缺乏对农商银行经营稳健性的清晰

感知,当谣言来袭时,便缺少心理“防火墙”;同时,舆情应对、流动性管理和法律事务等职能分属不同部门,缺乏跨条线联动机制,使得“负面舆情→声誉受损→信任动摇→集中取款→流动性紧张”这一完整风险传导链被分散管理,无法形成处置合力。

成为“谣言靶心”的深层原因

- (一)县域熟人社会的双刃剑效应。在县域,农商银行与客户的关系在很大程度上建立在人际信任而非制度信任基础上。许多储户选择农商银行,是因为“认识信贷员”或“柜员是邻村的姑娘”。这种信任在日常经营中是竞争优势,但在危机时刻却极为脆弱——一句“我听某某说的”,便能绕过所有制度保障直接动摇信心。同时,县域网络传播圈层的封闭性易形成谣言的“回声室效应”,同一谣言被反复传播、相互印证,迅速固化为“公认的事实”,外部澄清信息难以有效穿透。
- (二)风险认知与能力建设滞后。长期以来,声誉风险在县域农商银行风险谱系中地位靠后,被视为“办公室管的事”,与流动性风险分属不同轨道。这种认知错位,导致舆情监测技术工具匮乏、基层网点安抚能力薄弱、跨部门协同机制缺失。在新媒体时代,“谣言→恐慌→挤兑→流动性枯竭”的传导链已被反复验证,县域农商银行若不能将防范谣言挤兑提升到流动性风险管理的战略高度,所有应急预案都将沦为空中楼阁。

构建“三道防线”的治理策略

- (一)第一道防线:监测预警。防范“谣言挤兑”的首要前提,在于及时发现风险苗头。笔者建议县域农商银行将本地社交平台中涉及银行的负面关键词出现频率、异常取款预约量、大额取现突发增长等指标纳入监测范围,构建“流动性风险舆情指数”,并设定四级预警阈值。同时,发挥县域农商银行“人熟地熟”的传统优势,在行政村、社区建立信息联络机制,确保异常传言和集中取款苗头能够第

一时间上报。此外,县域农商银行应将外地发生中小银行风险事件、重大政策调整、集中返乡期等设定为高风险时段,主动提升监测灵敏度。

- (二)第二道防线:快速响应。谣言的传播以分钟计,应对则必须以小时计。在时效上,县域农商银行应确立“黄金1小时”响应原则,确保从预警到启动响应的高效衔接。在策略上,县域农商银行应根据风险等级实施分类处置:初期阶段,由一线人员以个人身份在本地群内进行口语化澄清;进入广泛扩散阶段后,立即启动全行应急预案,通过官方渠道发布有温度的声明,并借助省联社、监管机构等第三方权威进行背书。在操作层面,县域农商银行必须确保现金供应充足,让储户看到“随时能取、取之不尽”——这是粉碎谣言最有力的实证。同时,县域农商银行应提前制定标准化应答话术,围绕存款保险、银行安全性等高频问题,为一线员工提供清晰统一的口径。

- (三)第三道防线:信心修复。恐慌记忆不会随谣言澄清而自动消失,必须有计划地实施信任修复。县域农商银行可通过网点开放日、稳健经营信息发布、金融知识进村入户等活动,将抽象的“安全性”转化为可感知的“确定性”。在日常经营中,县域农商银行要持续输出服务“三农”、扶持小微的真实故事,通过短视频等新媒体形式构建正面信息矩阵。当储户心中关于农商银行的认知主要是“帮我们致富”“是我们自己的银行”时,谣言来袭时便有了情绪缓冲垫。县域农商银行总行层面还应建立跨部门协调机制,将舆情管理、流动性管理、法律合规等纳入统一指挥框架,确保危机时刻“一个声音说话,一个步调行动”。

新媒体时代,信任是最稀缺的资源,也是最脆弱的防线。对县域农商银行而言,防范“谣言挤兑”本质上是一场“信任保卫战”。它不仅是危机发生后的应急处置,更是贯穿日常经营管理的系统工程。县域农商银行唯有将声誉风险管理真正融入流动性风险治理体系,方能在新媒体时代的风浪中行稳致远。

(作者单位:湖北洪湖农商银行)

构建“四位一体”审计抽样机制的路径探索

——以姜堰农商银行为例

□ 朱澄

审计抽样作为银行信贷内部监督与风险排查的重要抓手,其规范性与精准度直接关乎内控质效和资产安全。针对以往抽样标准不一、操作主观性强、精准度不足等问题,近年来,江苏姜堰农商银行立足业务实际,紧扣内审准则与监管要求,依托数字化转型契机,构建起“标准化建体系、数字化赋动能、全链条强监督、闭环化促整改”四位一体工作格局,推动审计抽样由经验判断向数据驱动转变,筑牢信贷风险防控屏障。

构建标准化抽样体系,夯实审计作业基础

姜堰农商银行按不同审计目的搭建专项审计、全面审计、风险排查、整治活动、问题整改回头看五大场景,配套差异化抽样方案,明确各场景抽样规则、分层维度、抽样比例及核查重点。在专项审计中,该行依据特定产品、区域或环节,设定定向抽样框,并结合业务规模与历史问题分布,实施分层定额抽样,确保重点领域无遗漏;全面审计覆盖全量信贷业务,其中低风险零散业务按客户等级、额度区间、地域分层随机抽样,确保样本代表性;与覆盖面;大额、中长期授信业务聚焦大额风险敞口,提高高余额、长账龄、弱担保类业务抽查率。同时,该行在风险排查及整治活动中,采用疑点定向抽样与重点业务全覆盖相结合的策略,依托非现场监测模型识别异常,对疑点逐笔定向抽取,对高风险产品、新业务及监管关注领域实施高比例覆盖,确保隐患查深查透。在问题整改“回头看”工作中,该行突出“问题复发”与“同类蔓延”双防控:一方面定向追溯抽样,对往期问题业务穿透复核,抽取同类问题业务样本占比不低于30%;另一方面横向关联抽样,对同类产品、同区域、同审批通道的存量业务扩容排查,同类问题抽样核查比例不低于20%,严防问题反弹扩散。

依托数字科技赋能,构建智能抽样机制

姜堰农商银行依托大数据算力,自动抓取贷款投放地域、行业类型、贷款额度、担保方式、逾期欠息状态、续贷展期记录、资金流向、贷后检查等核心业务数据,联动机构风险指标、员工行为规范、违规记录等管理数据,搭建智能化信贷风险抽样模型,破除信贷、客户、账户、资金、征信、不良处置等多维度数据壁垒。截至目前,该行已建成20余项智能抽样模型,覆盖首贷即不良、贷款用途不符、授信与经营规模不匹配、关联客户授信异常、逾期分类不准、受托支付集中、多人还贷资金关联等高频风险场景。同时,该行建立风险优先抽样机制,基于以上智能模型推行差异化精准抽样,对问题高发机构、履职薄弱员工、违规频发业务、跨区域异地授信及不良集中板块提高抽样权重;对合规平稳的小额普惠业务下调抽样比例,筛除冗余样本,提升抽样质量与审计效率。

创新全链条审计模式,强化风险穿透监督

姜堰农商银行推行“非现场前置筛查+现场精准核验”双线作业,形成“筛查—抽样—核查—分析—优化”全链条监督机制:审前,依托数据模型对信贷业务数据开展批量穿透研判,精准定位高风险疑点事项,

推行疑点驱动式定向抽样,从源头上压缩无效核查工作量;审中,通过统筹调取业务档案、交叉比对资金流水、下沉实地走访主体、面对面谈经办人员等多业态核查手段、多维度交叉佐证校验,深挖潜藏隐蔽违规行为、溯源深层次风险根源;审后,归集梳理全部问题线索,动态迭代更新风险特征数据库,校正优化智能筛查模型,形成审计成果反哺监督工具的良好循环,稳步增强审计穿透式监督效能。

深化闭环治理理念,提升审计成果价值

姜堰农商银行搭建全流程闭环治理机制,打造样本核查、问题研判、根源剖析、闭环整改、制度完善、风险预警一体化运行体系,推动审计由单点查错向系统防控转变。工作中,该行建立问题、整改、问责台账,严格复核销号,定期汇总审计数据,深挖普惠贷款操作不规范、涉农贷款风控偏弱、中小微企业贷后管理虚化、异地授信管控不严等共性堵点,梳理流程漏洞与制度短板,编制专项分析报告。同时,该行常态化比对历史数据研判风险走势,向业务条线输出制度修订、流程优化、岗位制衡、风控前置等建议,做到查处一起问题、规范一类业务、健全一套机制。今年上半年,该行启动信贷业务审计项目7个,完成4个,提出管理建议5项,风险提示2项,推动信贷条线开展专项治理1次,制度修订2项,业务流程优化1项,问题整改落实17个,整改完成率达100%,切实将审计成果转化治理效能,实现查处一起问题、规范一类业务、健全一套机制的目标。

(作者单位:江苏姜堰农商银行)

以正确政绩观引领银行巡察工作高质量发展

□ 张芳 张永林 杨开启

当前,银行业监管制度体系持续完善、合规约束不断强化,经营形势复杂多变,商业银行如何持续筑牢合规经营、稳健发展的根基?笔者认为,树立和践行正确政绩观对银行巡察工作高质量开展具有重要引领作用。政绩观是党员干部对政绩的根本认知与价值取向,直接决定干事创业的方向思路与实际成效。商业银行巡察工作要紧扣高质量发展内在要求,着力破解“政绩为谁而树、树什么样的政绩、靠什么树政绩”等核心问题,持续提升巡察震慑力、穿透力、推动力。

深刻把握政治监督的要求 持续增强震慑力

- (一)坚守政治定位,吃透政策精神,校准巡察监督“准星”。一是吃透中央精神。商业银行巡察工作人员要深刻领会党中央在关心什么、强调什么,精准把握政治巡察职能定位与使命职责,筑牢巡察工作行动指南。二是吃透巡视工作方针。巡察是党内监督,商业银行巡察工作人员要以党规党纪、巡视巡察制度为依据、标尺,坚持实事求是,严谨、客观出具被巡察党组织“政治体检”意见,才能充分发挥巡察利剑作用。三是吃透党委工作要求。巡察组是党委派出的巡察机构,党委在关注什么、想了解什么,商业银行巡察组(以下简称:巡察组)要围绕“四个落实”监督重点,及时准确回应,精准靶向发力,发挥党委“千里眼”“探照灯”作用。

深刻把握真抓实干的要求 持续增强穿透力

- (一)坚持问题导向,筑牢发现问题这条“生命线”。一是突出从政治上看。巡察组应从责任落实、权力运行、工作作风、纪律建设、选人用人、廉洁从业、基层党建七个维度排查政治偏差,形成简单易懂的“工具书”,提升巡察干部从政治上看的能力。二是突出巡前准备。在巡前准备阶段,巡察组要着力加强信息收集和数据分析,对接业务条线梳理监督切入点,确保进驻前目标清晰,情况心中有数,保障问题找得准、查得清、改得实。三是突出大数据赋能监督。巡察组要积极与审计等监管部门搭建各项模型,拓宽高效精准监督路径,有效解决一些看不见、摸不着、查不透的问题,以数据赋能解决内部监督“熟人社会”难题,推动巡察从“人工排查”向“数据筛查”转变,从“大海捞针”向“精准靶向”转变。

- (二)坚持同向发力,下同题共答这盘“协作棋”。一是统一各方思想共识。巡察组要牢固树立发现问题不是越多越好,而是越准越好的正确监督观,正确处理好与被巡察党组织、监管部门、业务条线部门、基层群众的关系,彰显“1+1>2”的协同叠加效应。二是做到“三个讲清楚”。巡察组要把巡察监督的意义、任务要求和目标讲清楚,把被巡察党组织责任义务讲清楚,把巡察工作机制和纪律讲清楚,营造同向发力的工作氛围,凝聚排查问题、整改问题的合力。三是注重实效。巡察组要注重把握好工作进度、沟通尺度、问题精度,督促被巡察党组织

在利率市场化推进、同业机构持续下沉县域市场的背景下,县域农商银行服务乡村振兴、普惠小微的责任更加重大,人才作为核心生产要素的地位日益凸显。如何健全人才工作机制,培育一支懂业务、懂风控、懂法律、懂管理的人才队伍,是县域农商银行亟待破解的现实课题。本文立足县域农商银行多岗位管理实践,剖析人才队伍建设现存结构性矛盾,从战略定位、分层分类培育、双通道建设、评价激励、发展环境等方面探索“人才强行”战略落地路径,提出完善“引、育、用、留”全链条管理举措,为县域农商银行打造复合型金融人才队伍、实现高质量发展提供实践参考。

县域农商银行人才队伍建设的现实困境

- (一)人才结构失衡,复合型人才存在缺口。县域农商银行基层营销人员储备充足,但风险管理、法律合规、财务会计、人力资源等中后台专业人才相对缺乏。部分县域农商银行员工长期固守单一岗位,跨条线轮岗历练机会有限;同时,掌握经济、财会、法律多领域知识的复合型人才较为稀缺。在风险处置、合规管控、内部改革等重点工作中,专业支撑力量不足,影响县域农商银行经营质效提升。
- (二)人才培养模式传统,培训成果转化不足。部分县域农商银行现有培训多侧重于业务操作和制度解读,以集中授课为主,分层分类培养体系不够完善;面向青年员工、中层管理人员、后备干部的差异化培养方案不够细化,岗位实践与培训学习结合不紧密,存在学用脱节现象;培训结束后,缺少跟踪评估机制,知识向履职能力转化效率偏低。
- (三)职业发展通道狭窄,专业序列激励有待激活。部分县域农商银行员工成长过度依赖行政管理晋升通道,管理岗位职数有限,大批业务、风控条线优秀专业人员缺少上升路径。按照农商银行专业技术职务管理办法,员工取得经济师、会计师、法律职业资格等证书后,专业技术职务聘任、考核、续聘环管理仍需进一步做实,专业价值难以充分体现,一定程度削弱员工主动学习、考取专业资质的积极性。
- (四)人才评价激励协同不足,人岗匹配仍需优化。部分县域农商银行人才评价有时偏重短期业绩结果,对专业能力、履职过程、长期贡献考量不足;轮岗交流机制常态化落实到位,人才向基层、关键岗位流动渠道不够通畅,部分岗位人岗适配度有待提升。

推进县域农商银行“人才强行”战略的实践路径

- (一)坚持党管人才,确立人才优先的战略定位。县域农商银行要落实党管人才原则,将“人才强行”纳入全行整体战略,与乡村振兴、普惠金融、风险防控等业务目标统筹谋划;同时,树立从基层选拔人才导向,把网点客户经理、支行经营管理、风险合规等一线岗位工作经历作为干部选拔的重要参考,鼓励干部多岗位锻炼,树立实干实绩的用人导向。
- (二)构建分层分类培育体系,着力锻造复合型人才。一是实施分层精准培养。县域农商银行要推行青年员工“基层墩苗”培养计划,引导青年人才扎根一线,夯实业务基础;针对中层管理人员要重点提升其经营管理、信贷风控、人力资源管理综合能力;同步建立后备人才库,实行动态滚动管理。二是常态化开展跨岗位轮岗交流。县域农商银行要推动员工在前台营销、信贷管理、风险合规、财会审计等岗位轮换历练,鼓励员工考取经济、会计、审计、法律类专业证书,培育复合型人才。三是完善培训闭环。县域农商银行要将培训参与情况、能力提升成效纳入考核,推动培训成果转化到岗位履职能力。
- (三)打通管理与专业技术双通道,释放专业人才活力。县域农商银行要严格落实省行专业技术职务管理相关制度,做实专业技术职务聘任、考核、续聘全流程管理;同时,并行运行管理序列与专业技术序列,管理序列面向综合管理岗位,专业技术序列覆盖经济、会计、审计、风控、人力等岗位,让专业能力突出但不适合行政管理岗位的员工,通过取得专业资格、达到业绩条件实现职级晋升;把专业技术职务考核结果与年度考核、岗位使用、激励待遇挂钩,打破“唯管理岗位”的晋升逻辑。
- (四)完善综合评价激励机制,实现人尽其才。县域农商银行要构建兼顾业绩产出、专业能力、合规履职、长期贡献的综合评价体系,改变单纯看重短期业务数据的评价模式,将风险管控、制度建设、人才传帮带纳入评价维度;同时,常态化推进干部轮岗,引导人才向基层网点、关键风控岗位合理流动;坚持严管厚爱结合,考核结果与岗位调整、评优评先、续聘解聘挂钩,实现人员能上能下。
- (五)优化内部发展环境,夯实人才留用根基。县域农商银行要立足县域实际,将薪酬资源适度向一线、关键专业岗位倾斜,营造尊重专业、鼓励学习考证的内部氛围;同时,加强人文关怀,畅通员工诉求反馈渠道,提升员工归属感,把人才优势转化为服务地方实体经济的核心竞争力。

“人才强行”战略,是县域农商银行实现高质量发展的根本保障。面对日趋激烈的县域市场竞争,县域农商银行要持续完善人才引进用留全链条机制,打通管理和专业双向晋升通道,大力培育复合型专业人才,以人才建设赋能业务转型升级,更好履行服务乡村振兴、助力地方经济发展的金融使命。

(作者单位:江西宁都农商银行)

县域农商银行如何实施『人才强行』战略

□ 罗斌

积极配合巡察监督、主动对照自查、如实反映情况、全面整改问题;既要紧盯当前痛点难点,也要“新官理旧账”。重点引导条线管理部门,在信息提供、整改督导等方面做好支持保障。

- (三)坚持守正创新,用好赋能增效这把“新钥匙”。一是丰富巡察监督模式。巡察组要统筹常规巡察、专项巡察、机动巡察、提级巡察等,构建点、线、面的巡察监督格局。二是拓宽多元监督渠道。巡察组要坚守“金融为民”初心,依托金融科技贯通监督平台,畅通员工、客户意见反馈途径,减少人情干扰,从基层反馈、业务疑点中挖掘深层次隐性问题。三是完善制度机制。巡察组要持续优化巡前、巡中、巡后各项流程,明确巡察人员该做什么、怎么做、要做什么样等工作标准要求,推动巡察干部依规履职,巡察日常了解要多问一点,与部门沟通要多走一点,与一把手交流要多听一点,做到真发现问题,发现真问题。

深刻把握抓整改就是抓高质量发展的要求 持续增强推动力

- (一)压实责任链条,拧紧整改工作“总开关”。一是强化整改政治自觉。巡察组要以刀刃向内、“刮骨疗伤”的勇气,围绕“一案三清单”,坚持把自己摆进去、把职责摆进去,全面自查反思,从思想深处破除“过关心态”误区。二是层层压实整改责任。商业银行巡察工作要形成主要领导率牵头统筹、分管领导具体推进、责任部门落地执行、业务条线系统施治的协同配合工作格局,构建有责、担责、尽责的全覆盖、全链条、全周期责任体系。三是从严开

展督导检查。巡察组要对整改实施闭环管理,着力发挥纪检、组织部门日常监督作用,推动业务部门深度参与整改工作,对账销号,全程跟踪整改进度、核验整改质量、评估整改成效。

- (二)健全长效机制,涵养系统施治“生态圈”。一是深挖问题本源。巡察组要从思想认知、制度短板、监管漏洞、工作作风层面剖析症结根源,找准病根、对症下药。二是开展全覆盖整治。巡察组要通过拉网式“再体检”、穿透式“再扫描”,自查复盘工作成效、排查潜在隐患,全面整治同类共性问题,严防问题反弹、风险隐患留存。三是系统性提质增效。巡察组要坚持举一反三补齐管理漏洞,依托问题整改完善制度条款,优化业务流程、升级治理模式,搭建权责清晰、流程规范、监管严密、运转有序的长效治理体系,依靠制度规范权力运行与日常经营管理。

- (三)深化成果运用,激活转型发展“新动能”。一是以整改促进作风转变。巡察组要借助巡察整改纠偏正风,引导干部队伍锤炼务实担当的工作作风。二是以整改巩固政绩观学习教育成效。商业银行要将巡察整改结果纳入干部考核选拔、评优评级、业绩考评、追责问责体系,突出实干实绩评价标准,搭建契合高质量发展、适应正确政绩观要求的治理机制。三是以整改赋能经营发展。巡察组要依托系统性整改补齐管理短板、规范业务流程,用好考核“指挥棒”,把整改成效转化为干事创业精气神、攻坚克难战斗力、服务发展好举措,为商业银行行高质量发展催生新动能。

(作者单位:中国建设银行湖南省分行党委巡察工作办公室)