

# 新时代“枫桥经验”视角下加强清廉金融文化建设的实践与思考

□ 宣茂均

## 新时代“枫桥经验”丰富清廉金融文化建设的实践路径

20世纪60年代,“枫桥经验”诞生于浙江诸暨市基层治理实践,60多年来,“枫桥经验”历久弥新,是基层社会治理的宝贵经验。浙江农商联合银行辖内诸暨农商银行作为“枫桥经验”发源地地方法人金融机构,近年来探索构建全域协同、常态长效、数字赋能的清廉金融治理体系,以清廉治理提质金融服务,助推基层金融治理现代化。

### 新时代“枫桥经验”赋能清廉金融文化建设的思想根基

厘清清廉文化建设背后的思想脉络和价值取向,具有重要的理论意义和现实指导作用,而新时代“枫桥经验”成熟完善的治理体系,又为金融机构深化清廉文化建设筑牢了思想根基,提供了实践遵循。

(一)彰显“党管金融、金融为民”的政治立场。党建引领是新时代“枫桥经验”的根本保证,也是金融工作彰显政治性、体现人民性的最显著特征。深化清廉金融文化建设,就是要全面加强党对金融工作的集中统一领导,弘扬和践行新时代“枫桥经验”的“矛盾不上交、平安不出事、服务不缺位”的理念内涵,从机制创新、体系构建和增强合力上协同发力,实现廉洁从业与金融治理的有机统一。

(二)蕴含“防微杜渐、源头治理”的核心要义。抓早抓小、防微杜渐是新时代“枫桥经验”的鲜明特质,也是金融廉洁风险防控的有效抓手。县域金融业务覆盖面广、服务场景多,小微廉洁风险隐蔽性强、传播速度快,若缺少前置管控,极易由微小隐患演变为合规风险、廉洁风险。深化清廉金融文化建设,要求金融机构按照新时代“枫桥经验”源头治理的内在要求,最大程度做好思想政治工作,把矛盾风险化解在基层、解决在萌芽。

(三)遵循“综合治理、行稳致远”的价值追求。清廉金融建设是一项长期性系统工程,必须坚持综合治理、标本兼治。新时代“枫桥经验”系统施治、全域治理的理念,与清廉文化建设浸润育人、固本塑魂的内在逻辑高度统一。通过将清廉从业要求嵌入金融机构经营管理各环节,依托文化浸润,引导员工从他律向自律转化、自觉向自觉升华,确保全面从严治党行稳致远,这与新时代“枫桥经验”坚持“综合治理”的理念天然契合。

□ 李俊

作为长期扎根县域、服务“三农”的金融主力军,县域农商银行正面临前所未有的挑战:农村人口结构剧变导致的传统市场萎缩、宏观经济周期与金融改革深化叠加的经营压力,以及新兴网络经济对传统服务模式的颠覆性冲击。本文从多个维度出发,深入探讨县域农商银行在新经济浪潮中的突围路径与高质量发展之路。

(一)深化差异化与本地化战略。县域农商银行要坚守支农支小市场定位,充分发挥“人缘、地缘”优势,做深做透本地市场;聚焦新型农业经营主体,嵌入产业链金融,将服务重心从分散农户转向家庭农场、农民专业合作社、农业产业化龙头企业等新型农业经营主体。同时,县域农商银行要深度嵌入地方特色农业全产业链,围绕生产资料采购、田间管理、仓储物流、加工销售等关键环节,打造覆盖全流程、适配差异化需求的定制化金融服务体

# 县域农商银行高质量发展之路

□ 李俊

系;针对性开发“订单农业+信贷”“农业保险+信贷”“供应链应收账款融资”等特色金融产品,为特色农业产业发展提供精准有力的金融支撑。

(二)优化资产负债管理,寻找新利润点。在利差收窄趋势下,县域农商银行需精细化存款成本管理,稳定核心负债;同时,在风险可控的前提下,提升中间业务收入占比,如代理业务、投资顾问、财务咨询等,并探索投贷联动模式,支持符合条件的科技型、创新型农业企业。

(三)筑牢风险防控底线,完善风险机制。县域农商银行要将资产质量放在首位,运用大数据等工具提升贷前调查、贷中审查、贷后管理的精准度,加大对重点领域(如房地产关联贷款、大额客户贷款)的风险排查与处置力度;同时,借助地方政府支持,完善涉农信贷风险分担与补偿机制。

(四)拓展养老金融与普惠金融服务。面对老龄化趋势,县域农商银行要积极参与代理

发放城乡居民养老金、养老保险等业务,并设计适合老年人的稳健理财、养老储蓄产品;同时,利用物理网点贴近社区的优势,拓展便民缴费、社保医保代收代付、反诈宣传等综合性普惠服务,增强客户黏性。

(五)共建开放金融生态,融入数字乡村场景。县域农商银行要积极与地方政府部门、电商平台、农业科技公司、物流企业等合作,将金融服务无缝嵌入“数字乡村”的各类场景中,例如在智慧农业管理中提供数据质押贷款,在农产品电商平台提供便捷支付与供应链融资,在村级政务服务平台嵌民生缴费和信贷申请入口。

(六)承担“数字普惠”社会责任。县域农商银行要主动开展金融知识下乡、智能手机使用培训等活动,帮助老年群体、低收入群体跨越“数字鸿沟”;开发简易版、语音版操作界面,并提供线下辅助指导服务,确保数字化进程中不遗漏任何一个群体。

(作者系浙江诸暨农商银行党委委员、副行长)

近年来,随着乡村振兴战略持续推进,各地政策性贷款投放规模逐年攀升,“银担”合作业务体量同步快速增长,部分金融机构沿用的人工备案、额度粗放管控、跨机构数据线下传递的传统作业模式,逐渐暴露出流程适配性不足的问题,“担保、脱保”从偶发操作问题演变为影响信贷资产安全的高频风险点,给基层农商银行的风控体系带来了新挑战。

某农商银行审计部在年度全面风险审计项目中,将政策性贷款担保全流程管理纳入重点穿透核查范围,通过批量调取存量信贷数据、交叉校验“银担”双方业务台账,精准识别出两类引发“担保、脱保”的核心诱因:一类是担保平台备案数据失真,录入差错、信息更新滞后,“银担”数据不匹配造成担保关系系统失效;另一类是担保额度统筹管理缺位,放款前置额度核验缺失、续贷额度衔接不畅,出现“先放款、后无担保”违规情形。

不同于传统事后追责型审计的定位,该行内部审计跳出单纯查错纠弊的固化思维,坚持“监督+服务+增值”的融合导向,没有止步于问题披露与责任认定,而是从制度补位、流程重构、系统升级、人员履职、跨机构协同五个维度形成系统性管理建议书,推动管理层建立流程闭环风控体系,不仅完成了存量“担保、脱保”风险的全部销号化解,更实现了新增政策性贷款业务“担保、脱保”问题的动态清零,为基层农商银行依托内审力量完善“银担”合作风险治理,提供了可复制的实践样本。

### 构建全链条审计工作体系

(一) 全量穿透式核查,精准定位“担保、脱保”风险根源,双系统数据比对,实现存量业务无死角排查。

该行审计部门摒弃传统抽样审计模式,提取政策性贷款业务系统全量台账,同步对接外部担保机构备案平台导出担保登记数据,建立双向数据比对模板,自动匹配产品名称、借款人、贷款金额、担保金额、期限等核心字段,批量筛选“银担”数据不一致、无有效担保备案、担保额度不足的异常业务,精准锁定“担保、脱保”业务清单。

(二)跳出“查错问责”思维,输出全维度系统化治理建议。

1.构建担保备案数据全流程质量管控体系。该行完善三级审核岗位职责,明确录入、复核、负责人分级责任;建立定期“银担”数据逐笔比对机制,对存量问题采取台账销号管理;同时,推动科技赋能,逐步建设“银担”系统数据直连自动校验功能;同步将数据质量纳入绩效考核,并建立差错追责机制,从人、制度、系统三重维度解决数据失真问题。

2.增设担保额度刚性管控节点,重塑放款核心流程。针对额度不足导致脱保这一重大流程漏洞,该行审计部门创新性提出将担保额度核验、预锁定设为放款前置硬性门槛,推动信贷系统增加自动化校验节点,额度不足直接阻断放款,杜绝人工变通操作;同时,建议条线部门建立配套额度动态预警、灵活调剂、续贷预审机制,实现额度全周期管控,彻底解决“先放款、后担保”违规操作。

3.完善“银担”合作协同治理机制,消除跨机构管理盲区。该行审计部门跳出内部管理范畴,聚焦“银担”合作顶层设计,提出修订合作协议和建立定期联席沟通机制、贷后信息共享机制,清晰划分银行与担保机构在备案、额度、风险分担、信息报送中的权责,打通跨机构信息壁垒,解决双方权责不清、沟通滞后带来的担保失效问题。

4.健全长效内控培训问责机制,夯实风控管理根基。该行审计部门从制度修订、常态化排查、全员培训、从严问责四个层面搭建长效内控体系,并定期开展担保风险排查、常态化业务培训,对失职造成资产损失的严肃追责,以制度约束、能力提升、问责震慑形成治理合力;审计建议覆盖系统、流程、制度、人员、外部合作五大维度,逻辑完整、措施具体,具备极强落地性,获得管理层高度认可。

(三)推动审计成果固化为长效机制,实现由“事后补救”向“事前防控”转型。

1.系统层面,以科技手段固化风控节点,杜绝人为变通。该行管理层落实审计部门提出的系统改造需求,在信贷业务系统嵌入自动化风控规则:放款前自动对接担保平台核验剩余额度并锁定,额度不足系统直接拦截;自动比对担保备案核心字段,录入明显错误实时弹窗提醒;按月自动生成“银担”数据差异报表,减少人工核对工作量,用系统刚性约束替代人工自律,从技术层面消除操作漏洞。

2.考核问责层面,将“担保、脱保”风控纳入岗位硬性考核。该行调整客户经理、风险复核、信贷管理岗绩效考核指标,提高担保备案数据质量、额度规范管控权重,并建立差错扣分、损失追责机制,倒逼业务人员规范操作,从思想层面扭转“重投放、轻风控”认知。

### 取得的治理成效

(一)存量“担保、脱保”风险全面化解,资产安全性显著提升。

该行对审计排查出的全部存量“担保、脱保”业务均完成整改销号,通过补录备案、协调担保机构追加额度、调整贷款金额、置换担保方案等方式,彻底消除存量信贷资产无担保兜底风险,化解潜在不良损失隐患。

(二)新增政策性贷款“担保、脱保”问题实现清零,操作风险大幅降降。

随着放款前置额度核验、系统自动校验双重刚性管控机制全面落地,该行从流程端彻底堵上了漏洞,有效杜绝了无担保额度放款、担保备案数据重大差错等违规操作,整改后新发放的政策性贷款未出现“担保、脱保”业务,人工操作失误、流程简化等问题发生率下降,业务操作标准化水平显著提升。

(三)“银担”协同管理机制顺畅,跨机构沟通效率大幅提高。

该行落地“银担”合作担保额度提前沟通、续贷预审两项前置流程后,额度动态调配、备案信息纠错的响应时效大幅压缩,长期存在的“银担”跨机构信息不对称问题得到有效缓解。

(四)风控关口全面前移,实现普惠信贷高质量投放。

过往该行“银担”合作业务的风险往往在放款后、逾期后才暴露,如今依托审计推动搭建的系统刚性控制、额度动态预警、业务事前预审全链条机制,已将风险识别与管控节点全面前置至贷款审批、放款环节,从业务源头彻底阻断“担保、脱保”风险。在风控体系持续强化的同时,该行政策性贷款投放规模保持稳步增长,在高质量完成普惠金融投放任务的同时牢牢守住资产安全底线,真正实现了业务发展与风险防控的双向平衡。

(作者单位:江苏姜堰农商银行)

近年来,随着乡村振兴战略持续推进,各地政策性贷款投放规模逐年攀升,“银担”合作业务体量同步快速增长,部分金融机构沿用的人工备案、额度粗放管控、跨机构数据线下传递的传统作业模式,逐渐暴露出流程适配性不足的问题,“担保、脱保”从偶发操作问题演变为影响信贷资产安全的高频风险点,给基层农商银行的风控体系带来了新挑战。

某农商银行审计部在年度全面风险审计项目中,将政策性贷款担保全流程管理纳入重点穿透核查范围,通过批量调取存量信贷数据、交叉校验“银担”双方业务台账,精准识别出两类引发“担保、脱保”的核心诱因:一类是担保平台备案数据失真,录入差错、信息更新滞后,“银担”数据不匹配造成担保关系系统失效;另一类是担保额度统筹管理缺位,放款前置额度核验缺失、续贷额度衔接不畅,出现“先放款、后无担保”违规情形。

不同于传统事后追责型审计的定位,该行内部审计跳出单纯查错纠弊的固化思维,坚持“监督+服务+增值”的融合导向,没有止步于问题披露与责任认定,而是从制度补位、流程重构、系统升级、人员履职、跨机构协同五个维度形成系统性管理建议书,推动管理层建立流程闭环风控体系,不仅完成了存量“担保、脱保”风险的全部销号化解,更实现了新增政策性贷款业务“担保、脱保”问题的动态清零,为基层农商银行依托内审力量完善“银担”合作风险治理,提供了可复制的实践样本。

### 构建全链条审计工作体系

(一) 全量穿透式核查,精准定位“担保、脱保”风险根源,双系统数据比对,实现存量业务无死角排查。

该行审计部门摒弃传统抽样审计模式,提取政策性贷款业务系统全量台账,同步对接外部担保机构备案平台导出担保登记数据,建立双向数据比对模板,自动匹配产品名称、借款人、贷款金额、担保金额、期限等核心字段,批量筛选“银担”数据不一致、无有效担保备案、担保额度不足的异常业务,精准锁定“担保、脱保”业务清单。

(二)跳出“查错问责”思维,输出全维度系统化治理建议。

1.构建担保备案数据全流程质量管控体系。该行完善三级审核岗位职责,明确录入、复核、负责人分级责任;建立定期“银担”数据逐笔比对机制,对存量问题采取台账销号管理;同时,推动科技赋能,逐步建设“银担”系统数据直连自动校验功能;同步将数据质量纳入绩效考核,并建立差错追责机制,从人、制度、系统三重维度解决数据失真问题。

2.增设担保额度刚性管控节点,重塑放款核心流程。针对额度不足导致脱保这一重大流程漏洞,该行审计部门创新性提出将担保额度核验、预锁定设为放款前置硬性门槛,推动信贷系统增加自动化校验节点,额度不足直接阻断放款,杜绝人工变通操作;同时,建议条线部门建立配套额度动态预警、灵活调剂、续贷预审机制,实现额度全周期管控,彻底解决“先放款、后担保”违规操作。

3.完善“银担”合作协同治理机制,消除跨机构管理盲区。该行审计部门跳出内部管理范畴,聚焦“银担”合作顶层设计,提出修订合作协议和建立定期联席沟通机制、贷后信息共享机制,清晰划分银行与担保机构在备案、额度、风险分担、信息报送中的权责,打通跨机构信息壁垒,解决双方权责不清、沟通滞后带来的担保失效问题。

4.健全长效内控培训问责机制,夯实风控管理根基。该行审计部门从制度修订、常态化排查、全员培训、从严问责四个层面搭建长效内控体系,并定期开展担保风险排查、常态化业务培训,对失职造成资产损失的严肃追责,以制度约束、能力提升、问责震慑形成治理合力;审计建议覆盖系统、流程、制度、人员、外部合作五大维度,逻辑完整、措施具体,具备极强落地性,获得管理层高度认可。

(三)推动审计成果固化为长效机制,实现由“事后补救”向“事前防控”转型。

1.系统层面,以科技手段固化风控节点,杜绝人为变通。该行管理层落实审计部门提出的系统改造需求,在信贷业务系统嵌入自动化风控规则:放款前自动对接担保平台核验剩余额度并锁定,额度不足系统直接拦截;自动比对担保备案核心字段,录入明显错误实时弹窗提醒;按月自动生成“银担”数据差异报表,减少人工核对工作量,用系统刚性约束替代人工自律,从技术层面消除操作漏洞。

2.考核问责层面,将“担保、脱保”风控纳入岗位硬性考核。该行调整客户经理、风险复核、信贷管理岗绩效考核指标,提高担保备案数据质量、额度规范管控权重,并建立差错扣分、损失追责机制,倒逼业务人员规范操作,从思想层面扭转“重投放、轻风控”认知。

### 取得的治理成效

(一)存量“担保、脱保”风险全面化解,资产安全性显著提升。

该行对审计排查出的全部存量“担保、脱保”业务均完成整改销号,通过补录备案、协调担保机构追加额度、调整贷款金额、置换担保方案等方式,彻底消除存量信贷资产无担保兜底风险,化解潜在不良损失隐患。

(二)新增政策性贷款“担保、脱保”问题实现清零,操作风险大幅降降。

随着放款前置额度核验、系统自动校验双重刚性管控机制全面落地,该行从流程端彻底堵上了漏洞,有效杜绝了无担保额度放款、担保备案数据重大差错等违规操作,整改后新发放的政策性贷款未出现“担保、脱保”业务,人工操作失误、流程简化等问题发生率下降,业务操作标准化水平显著提升。

(三)“银担”协同管理机制顺畅,跨机构沟通效率大幅提高。

该行落地“银担”合作担保额度提前沟通、续贷预审两项前置流程后,额度动态调配、备案信息纠错的响应时效大幅压缩,长期存在的“银担”跨机构信息不对称问题得到有效缓解。

(四)风控关口全面前移,实现普惠信贷高质量投放。

过往该行“银担”合作业务的风险往往在放款后、逾期后才暴露,如今依托审计推动搭建的系统刚性控制、额度动态预警、业务事前预审全链条机制,已将风险识别与管控节点全面前置至贷款审批、放款环节,从业务源头彻底阻断“担保、脱保”风险。在风控体系持续强化的同时,该行政策性贷款投放规模保持稳步增长,在高质量完成普惠金融投放任务的同时牢牢守住资产安全底线,真正实现了业务发展与风险防控的双向平衡。

(作者单位:江苏姜堰农商银行)

# 数字金融时代农商银行网点转型路径探析——以荆州农商银行郢都支行为例

□ 朱晓芳

随着数字金融的快速发展,转账、查询、缴费等基础金融业务不断向线上迁移,银行物理网点到店客流逐步减少,传统“坐等客户上门”的经营模式已经难以适应新形势。对于扎根乡土的农商银行来说,网点不只是办理业务的物理场所,更是服务城乡居民、小微商户、涉农经营主体的重要阵地。本文以湖北荆州农商银行郢都支行为样本,总结基层网点转型实践,剖析转型堵点,探索适配农商银行的转型路径,推动网点价值再造。

### 郢都支行网点转型的实践探索

荆州农商银行郢都支行下辖12家营业网点,服务覆盖街道、社区以及周边行政村。在省联社、荆州农商银行的统一部署下,郢都支行以营业部为样板网点,探索“金融+政务便民+文化社交”的转型路径,推动网点从单纯业务办理窗口,向综合性金融服务平台转变。

(一)对接政务资源,拓展网点服务边界。该支行主动加强与地方政务部门对接,在营业部设立公积金便民服务窗口,受理公积金查询、业务咨询、材料代收等事项,把民生便民服务延伸到厅堂,实现政务引流、金融获客双向发力;同时,依托全辖网点阵地,利用厅堂海

报、电子屏、微信视频号等载体,常态化开展普惠金融、防范电信诈骗宣传,让网点成为普及金融知识的重要阵地。

(二)打造“银发”服务场景,搭建邻里交流平台。针对辖区老年客群占比较高的实际,该支行用好本行“5060俱乐部”的“银发”服务品牌,在厅堂开辟交流互动区域;坚持淡化产品推销,通过举办主题沙龙、读书分享、亲子金融科普等活动,以文化交流拉近与群众的距离,增强客户黏性,把网点打造成有温度的邻里交流空间。

(三)转变经营理念,推动由“坐商”向“行商”转变。该支行打破网点营业时间限制,建立“班后走访、进村入户”工作机制;依托35名“金融村官”队伍,实现辖区111个行政村服务全覆盖,并组织客户经理深入社区、集市、村组开展上门服务;同时,持续优化信贷办理流程,严格落实贷款限时办结制度,信用类贷款最快当日办结,切实提升普惠金融服务效率。

(四)优化厅堂环境,做实适老服务。该支行对网点开展厅堂功能分区改造,划分业务办理区、客户等候区、便民服务区,配齐手机充电、应急救护、便民雨傘等便民设施,完善适老化配套,配备老花镜、放大镜、轮椅,畅通无障碍通行;安排工作人员主动引导老年客户办理业务,持续改善群众服务体验。

发放城乡居养老金、养老保险等业务,并设计适合老年人的稳健理财、养老储蓄产品;同时,利用物理网点贴近社区的优势,拓展便民缴费、社保医保代收代付、反诈宣传等综合性普惠服务,增强客户黏性。

(五)共建开放金融生态,融入数字乡村场景。县域农商银行要积极与地方政府部门、电商平台、农业科技公司、物流企业等合作,将金融服务无缝嵌入“数字乡村”的各类场景中,例如在智慧农业管理中提供数据质押贷款,在农产品电商平台提供便捷支付与供应链融资,在村级政务服务平台嵌民生缴费和信贷申请入口。

(六)承担“数字普惠”社会责任。县域农商银行要主动开展金融知识下乡、智能手机使用培训等活动,帮助老年群体、低收入群体跨越“数字鸿沟”;开发简易版、语音版操作界面,并提供线下辅助指导服务,确保数字化进程中不遗漏任何一个群体。

(作者系江西泰和农商银行)

转化为经营实效的水平有待提高。

(四)员工思想观念与考核机制有待完善。该支行部分员工仍习惯于柜面坐等业务上门,主动策划主题活动、开展外出拓客的积极性不高;在活动组织、数字化工具运用、综合客户经营等方面存在能力短板;现有考核体系偏重存贷款规模指标,客户维护、场景运营、客户满意度等转型相关指标权重不高,制约了员工向综合金融服务角色转变。

### 深化网点转型的实践路径

(一)坚持一点一策,做好网点差异化布局。郢都支行要结合网点所处区位、周边人口结构、产业特点分类谋划转型方向:商圈网点聚焦小微商户需求,搭建商户洽谈服务场景;社区网点借鉴样板网点经验,做实“5060俱乐部”,完善便民服务与老年关怀配套;涉农网点打造“惠农驿站”,整合信贷服务、农业保险咨询、产销信息对接等功能,同步制订场景建设标准化指引,推动成熟经验由样板网点逐步向全辖网点推广。

(二)丰富场景生态,构建便民综合服务枢纽。该支行应持续加强与政务部门协作,有序拓展政务便民延伸服务,做实客群分层经营,持续运营“5060俱乐部”,常态化开展养老金融、反诈防骗宣传,因地制宜开展文化、亲子类

主题活动;同时,联动社区、周边商户拓展便民增值服务,推动网点深度融入群众日常生活。此外,该支行应加快补齐老旧网点硬件短板,完善适老化设施,切实提升群众服务获得感。

(三)强化数字赋能,构建线上线下服务闭环。该支行要科学布局智能自助设备,加强厅堂引导,把柜面人力更多地释放到客户经营和场景运营上来;依托手机银行、微信公众号开通业务预约服务,充分运用客户数据开展分层画像,构建“线上引流、线下体验、持续维护”的完整经营链条,提升数字化精准营销实效。

(四)夯实人才基础,健全配套激励机制。该支行应常态化组织业务培训,围绕客户沟通、数字化工具操作、活动策划、金融宣教等内容开展轮训,推动一线柜员向综合金融顾问转变;同时,优化绩效考核导向,适度提高客户维护、客户满意度、场景运营、普惠客户拓展等指标权重,充分调动员工转型积极性,建设一支适配场景化经营的专型队伍。

数字金融时代,银行物理网点的交易功能不断弱化,但联系群众的服务价值愈发凸显。农商银行网点转型,本质上就是回归本土普惠金融的本源。郢都支行探索的“金融+政务便民+文化社交”模式,为基层农商银行网点转型提供了实践参考。

(作者单位:湖北荆州农商银行)

以某农商银行为例

□ 顾杨

构建全链条审计体系赋能『银担』合作业务风险防控