农商银行如何构建“价值驱动型”新媒体营销体系

□ 陈晓立

在数字经济与乡村振兴战略双重叠加的背景下，新媒体营销已成为农商银行突破地域局限、重塑客户连接、提升品牌溢价的核心能力。然而，当前多数农商银行在新媒体实践中存在组织能力碎片化、内容生产同质化、考核激励错位及合规风险显性化等结构性困境。综合分析，其问题的根源在于将新媒体营销窄化为“线上宣传”，而非嵌入价值创造的全链条。本文围绕如何构建“价值驱动型”新媒体营销体系，从组织敏捷化、内容生态化、运营数据化、激励长效化这几个维度探索系统化路径，为农商银行实现从“流量获取”向“价值共生”的转型提供参考。

农商银行新媒体营销的困境

（一）组织能力：从“兼职化”到“专业化”的断层。农商银行的新媒体运营多由办公室和业务条线员工兼任，鲜有设立专职岗位。这种兼职的状态，导致内容产出依赖个人热情而非制度保障：一方面，兼职人员难以持续追踪平台算法迭代、热点演化与用户偏好，作品质量波动大；另一方面，短视频策划、拍摄、剪辑、数据复盘等专业环节缺乏分工，往往由一人包揽，产出效率与创意深度均受到制约。更值得反思的是，部分农商银行将新媒体运营外包给本地传媒公司，却因对方缺乏金融合规意识与业务理解，导致内容不接地气，从而出现“有网感无质感、有流量无留量”的局面。

（二）内容生产：从“搬运式”到“差异式”的落差。当前农商银行的新媒体内容呈现显著的同质化特征：产品介绍、工作动态、政策解读等传统通稿被简单搬运至公众号或短视频平台，语言风格与叙事逻辑同质化严重，能够引发用户共鸣的本土化、场景化、情感化内容极为稀缺。具体表现为：一是与地方产业、民生热点、乡土文化的融合度不足，未能将当地特色转化为有传播力的故事IP；二是缺乏面向不同客群的差异化内容矩阵，导致“一条内容打天下”，精准触达能力薄弱；三是互动设计缺失，多数内容止于“展示”，而非引导用户参与、咨询或转化，新媒体运营流于形式。

（三）考核激励：规模导向与价值创造之间的失衡。部分农商银行已建立新媒体考核办法，但指标设置偏重“粉丝数、阅读量、播放量”等前端规模指标，与业务转化、客户留存等现实价值脱节。这催生了“标题党”、蹭热度甚至刷量等短期行为；同时，考核结果与员工晋升、绩效奖励的关联度低，尤其对青年员工缺乏实质性激励。青年员工往往是新媒体技能的主要承载者，却在新媒体考核体系中缺乏持续投入的动力，最终形成“机构想要传播效果，员工只想应付任务”的激励错配。

构建“价值驱动型”新媒体营销体系的对策

（一）组织重构：打造敏捷型新媒体复合人才梯队。农商银行应突破“兼职化”惯性，建立专职化的新媒体运营团队，考虑到县域农商银行的人员规模，可采取“1+N”柔性架构：总行层面设立3—5人的新媒体中心，负责平台运营、内容策划、数据分析与舆情把控；各支行选拔1—2名“新媒体联络员”，负责一线素材采集、本土化创意策划与拍摄剪辑制作；总行与支行之间通过每周选主题、素材库共享、上下协作机制形成联动。

在人才队伍建设上，农商银行应实施“内外双修”：对内，开展短视频创作、直播运营、数据分析等专项技能培训；对外，可与省行、省联社或第三方专业机构合作，开展“师带徒”驻点辅导，重点提升文案撰写、镜头表达、IP打造等实战能力。同时，农商银行应鼓励业务条线人员参与内容共创，使新媒体输出带有业务深度与转化接口。

（二）内容深耕：构建“本土化+分客群+全场景”的内容矩阵。一是深挖本土文化资源。农商银行新媒体中心要将地方方言、民俗节庆、特色产业等转化为系列化微型短剧或宣传片，设立“一村一品”探访、“三农”创业实录、街头金融知识问答等栏目，以真实感换取认同感。二是分客群定制内容。针对青年创业者，农商银行新媒体中心可侧重“融资避坑指南”“现金流管理技巧”；针对老年群体，推出方言版防诈短剧等。三是强化场景嵌入。农商银行新媒体中心要在内容中自然植入“预约办理”“在线测额”“客户经理一键连线”等交互组件，缩短从内容观看到服务获取的路径。

（三）数据赋能：建立基于客户的精准运营与转化闭环。新媒体营销不能只停留于内容发布，而应建立“触达—互动—转化—留存”的数据闭环。首先，农商银行新媒体中心要利用平台自带的用户“画像”与数据，识别不同内容的受众特征，为后续选题提供依据。其次，农商银行新媒体中心在短视频、直播中设置带参链接或专属二维码，实现从公域到私域的流量沉淀，并追踪用户后续是否完成开户、申请贷款、办理存款等行为；对于已转化的客户，通过企业微信或公众号进行分层维护，推送与其使用习惯相匹配的服务。

（四）激励创新：引入积分制，强化内生动力。传统考核对农商银行新媒体工作的激励效果有限，根源在于“干好干坏差别不大”。建议推行“基础绩效+增量激励”的双层机制：基础绩效对应日常发布量、合规性等底线要求；增量激励设置粉丝增长、有效互动率、业务转化率等关键结果，并与个人或团队绩效奖金、评优晋升进行挂钩。

农商银行可以设立“新媒体创新积分”制度：员工自主策划的内容若被总行采纳发布，可以获得积分；积分可兑换培训机会、带薪假期、专项奖励等；年度开展“最佳本土IP账号”“爆款内容贡献奖”“转化之星”等评选，并在全行大会上公开表彰，对新媒体营销贡献突出的，可以作为员工晋升、轮岗、评优评先的重要参考。这种双重奖励机制，可以最大化调动青年员工的创造热情。

新媒体营销对农商银行而言，既不是转瞬即逝的风口，也不是可有可无的点缀，而是数字化转型中必须跨越的门槛。当前，农商银行在新媒体领域面临的困境，表面是技能与资源问题，深层则是组织定位与价值逻辑的错位。唯有将新媒体营销从宣传工具升级为价值共生平台，同步推进组织敏捷化、内容生态化、运营数据化和激励长效化，才能真正激活其作为业务增长与品牌建设内核驱动力的潜能。

（作者单位：湖南衡阳农商银行）

提升基层农商银行纪检监督效能的路径

□ 冯洁

基层农商银行是县域普惠金融和乡村振兴的核心金融载体，治理核心在基层，风险防控关键在末梢。当前，金融领域全面从严治党持续向基层延伸，监管对信贷投放、小微服务等环节的合规要求日趋精细化，基层农商银行传统粗放式监督模式已难以适配新的治理需求。基层农商银行纪检监督部门需锚定核心职责，以精准化、系统化、常态化的监督体系，为全行合规治理、风险治理、清廉金融生态建设赋能增效。

基层农商银行纪检监督工作的独特属性

基层农商银行扎根县域、服务“三农”、贴近“小微”，其纪检监督既具有金融纪检共性，又有鲜明的行业特质和基层属性。

（一）政治性突出。基层农商银行是党领导下的县域金融主力军，必须把政治监督摆在首位，确保金融工作的政治性、人民性落到基层末梢。

（二）民生性突出。基层农商银行网点遍布乡镇社区，业务直接面向农户和小微企业，一线员工作风形象群众感受最直接，监督连着民心、系着民生。

（三）基础性突出。基层农商银行网点是金融风险第一道防线，授信审批、贷后管理、不良处置、费用列支、物资采购等关键环节均在一线落地，监督穿透力直接关系全行稳健经营根基。

基层农商银行纪检监督工作的实践困境

对照新时代金融从严监管和高质量发展要求，当前，部分基层农商银行监督治理体系仍有进一步优化空间。

（一）监督深度有待拓展。部分基层农商银行日常监督较多依赖台账核查、资料核验等程序性方式，对业务背后的实质性风险研判不深，对人情授信、贷后虚化、财务开支隐形变异等隐性问题的发现能力有待增强。

（二）监督合力有待凝聚。部分基层农商银行纪律监督、合规管控、审计督查、业务风控等条线各有侧重，信息共享、线索移送、联合核查机制不健全，贯通协同的大监督格局仍待完善。

（三）监督常态有待加强。部分基层农商银行监督工作有时集中于专项整治阶段，日常监督嵌入业务流程、岗位履职的深度不够，对员工苗头性、倾向性问题的早提醒、早纠正还需加强。

（四）纪检人员综合履职能力有待强化。基层农商银行的监督场景覆盖大量金融专业业务，要求纪检人员同时具备成熟的执纪经验和扎实的金融业务知识。当前，部分基层农商银行纪检干部对信贷投放、财务管控、数字化新业务的运行逻辑掌握不深，精准识别隐蔽性风险、推动源头治理的实战能力仍需持续打磨。

基层农商银行提升纪检监督效能的优化路径

破解基层监督难题，要立足基层农商银行行业特质和风险演变规律，构建靶向精准、系统协同、常态长效、专业赋能的现代监督体系。

（一）推行嵌入式监督，在融入治理中筑牢源头防线。基层农商银行纪检部门要坚持监督关口前移，把监督要求嵌入业务流程、岗位职责和权力运行各环节；聚焦信贷授信、贷后管控、不良处置、经费管理、工程采购等高风险领域，逐岗位梳理权责清单、排查风险点位、划定廉洁红线，形成权责、风险、负面三张清单，让监督跟着权力走、跟着风险走。同时，基层农商银行纪检部门要紧盯关键岗位、重点人员、重要节点，围绕权力集中环节开展常态化风险排查和履职监督，精准甄别隐形变异问题和新型廉洁风险。此外，基层农商银行纪检部门要深化以案促改、以案促治，对监督中发现的制度漏洞，及时反馈业务条线完善流程、扎紧“笼子”，实现“查处一案、警示一片、治理一域”。

（二）构建大监督格局，在贯通协同中凝聚治理合力。基层农商银行纪检部门要打破部门壁垒、打通“信息孤岛”，建立以纪律监督为主导，统筹合规、审计、风险、运营、财务、信贷、人资等条线的联动机制。同时，基层农商银行要定期会商研判共性问题、典型问题，联合开展专项排查；健全线索双向移送机制，对业务条线发现的廉洁问题及时移交纪检部门，纪检部门发现的管理漏洞及时反馈业务条线；统一监督标准、统筹检查计划、共享监督成果，减少重复检查、多头督导，切实为基层减负；实现风险联合研判、问题联合排查、整改联合验收，形成同向发力的监督合力。

（三）健全常态化机制，在严管与厚爱中涵养清廉生态。基层农商银行纪检部门要坚持严的主基调不动摇，把从严监督融入日常、抓在经常，精准规范运用监督执纪第一种形态，对员工履职中的小毛病、小问题，及时咬耳扯袖、红脸出汗，防止小错酿成大错；同时，常态化开展警示教育，用好用活金融系统典型案例、行业共性案例和本行身边案例，以案说纪、以案说法、以案说责，让干部员工受警醒、明底线、知敬畏。此外，基层农商银行纪检部门要深入推进廉洁文化建设，引导员工知敬畏、存戒惧、守底线，推动廉洁合规从外部约束转化为内心自觉，涵养风清气正、合规稳健的经营生态。

（四）锻造专业化“监督铁军”，在本领提升中夯实监督根基。基层农商银行纪检部门要坚持政治引领与专业赋能双向发力，确保监督工作紧贴党委中心工作、紧贴基层治理实际；围绕金融政策法规、信贷流程、财务管理、风险防控、执纪规范等内容，通过专题培训、实战练兵、跟班学习、以案代训等方式，补齐业务短板、破除能力盲区；同时，注重在监督检查、线索处置、案件查办一线磨砺干部，培养既懂党规党纪、又懂金融业务的复合型人才，打造政治过硬、忠诚干净、业务精湛、敢于监督、善于监督的基层“纪检铁军”。（作者单位：江苏江阴农商银行）

农商银行审计整改问责机制的数字化重构

——基于温岭农商银行的实践观察

□ 狄灵晓

做实审计监督“后半篇文章”，关键落点在整改，核心要害在问责。对农商银行而言，非现场审计批量产出风险疑点后，如果仍靠“人盯人”督办，责任层层递减，纸面整改、虚假整改、屡审屡犯便在所难免。针对这一行业共性痛点，浙江农商联合银行辖内温岭农商银行自主搭建线上审计整改全流程跟踪系统，配套建立跨部门协同的审计联席会议机制，构建起全流程可追溯、整改成效可量化的数字化审计整改问责闭环治理体系。

线下整改的“三难一软”

上线数字化平台前，该行非现场审计疑点依靠人工流转，矛盾突出：批量疑点覆盖多家机构多条线，人工分发易漏传错派，手工台账错漏频出，责任难以落地；督办靠电话、消息，进度无法穿透掌握，虚假整改往往到期才暴露，问责陷入被动；各单位报送佐证材料格式不一，难以形成完整问责证据链；高频风险靠人工统计，屡查屡犯缺少量化评判依据，处置偏软。这“三难一软”——难落地、难穿透、难取证，处置软，曾是该行审计整改绕不开的坎。

线上系统压实整改责任

实践中，该行将全部非现场审计疑点纳入线上系统管理，实行清单管理、挂号销号，批量派单、时效管控、台账自动归集，并配套五项机制。

（一）树牢制度标尺。出台《审计整改责任追究办法》，细化整改完成判定标准，明确虚假整改、逾期整改、屡查屡犯等追责情形，厘清被审计单位、业务主管部门、审计部门的履职边界。

（二）清单化派单。区分立行立改、限期整改、持续整改三类事项，按机构、条线、风险等级派单至具体责任人，系统完整记录派发接收信息，从源头上固化责任；要求被审计单位按期报送整改方案，审计人员在线审核，不合格直接退回。

（三）全流程留痕。将整改佐证资料统一线上归档，到期前十日双向预警，超期任务自动标记、持续督办，材料不达标不予销号，改变问责仅依靠最终报告的局限。

（四）数据赋能研判。通过系统自动生成问题台账，统计整改及时率、一次性通过率、材料退回率、同类问题复发率等指标，推动问责从“凭经验”转向“靠数据”。

（五）联席会议破局。对跨条线、制度缺陷引发的疑点，由该行审计部门牵头，业务、风险、合规等部门会商深挖根源、明确分工；会商后仍整改不力的重大事项启动专项问询，纳入考核问责参考。

闭环运行中的四个堵点

该行在实务中梳理出四个堵点：一是基层整改方案重表面纠偏、轻根源剖析，审计人员逐笔复核压力大；二是信贷清收等客观受限事项长期无法销号，高频预警易致经办人员麻痹；三是问责情形区分不细，“重提醒、轻追责”，对屡查屡犯多追一线执行责任、少追部门管理责任；四是整改数据挖掘不充分，问责多停留在内部通报层面，与考核缺少细化挂钩规则。

让问责链条越压越实

针对堵点，该行从四个方向发力。

（一）打通数据、向前预警。推动审计模型平台与整改系统对接，疑点确认后自动建项派单；增设屡查屡犯自动标签，对高频问题机构、条线自动预警；对整改异常数据回写考核，构建“疑点识别—整改跟踪—异常标记—问责处置—归档”线上闭环；对客观受限事项增设专门标记，区分主观不作为与客观制约，减少无效预警。

（二）分级复核、分层问责。高风险问题实现100%穿透复核，一般问题线上审核加随机抽样，系统留存的流转记录、复核意见、佐证材料作为界定责任的核心证据。同时，建立四级处置梯度：轻微滞后系统预警提示；逾期整改、模板化整改督导约谈；查实虚假整改、屡审屡犯的通报惩戒、绩效扣减，同步倒查主管部门管理责任；造成实质风险损失的移交纪检监察深度追责，对已履职尽责、受客观条件制约的事项，履行审批后容错。

（三）深挖数据、标本兼治。定期梳理高频风险，更新至审计模型，形成“发现漏洞—整改处置—优化模型—前置预警”良性循环；将整改指标嵌入年度合规考核，对虚假整改、屡查屡犯实施评优限制，用典型案例开展警示教育。

（四）严格推动会商成果落地。联席会议聚焦跨部门堵点和屡查屡犯难点，议定事项导入系统跟踪督办，将拒不落实作为问责依据，防止“重开会、轻落地”。

数字化系统是强化农商银行整改监督的重要工具，但不能替代制度建设。整改问责的落脚点在源头治理而非简单处罚，统筹数字化管控、协同议事、刚性问责与成果转化，才能真正破解纸面整改、屡审屡犯顽疾，释放非现场审计预警处置效能，夯实农商银行内控合规根基。

（作者单位：浙江温岭农商银行）

推动工业园区企业信贷业务提质增效的对策

——以荆州农商银行开发区支行为例

□ 罗静

作为扎根国家级荆州经济技术开发区的城区一级支行，湖北荆州农商银行开发区支行的服务覆盖规上工业企业303家、专精特新企业121家，工业园区2025年规上工业总产值已突破千亿元，形成智能装备、化工新材料、纺织印染三大主导产业集群。当前宏观经济承压，该园区企业融资需求集中转向存量周转、续贷稳经营，开发区支行信贷投放、增量拓客、存量留存均面临现实堵点，对公信贷增长滞后、优质客户储备不足等问题逐步显现。近期，该支行通过实地走访调研，系统梳理业务堵点，剖析问题根源，制定提质增效举措，为农商银行深耕工业园区实体经济、拓展对公信贷业务提供实践参考。

问题深层根源剖析

（一）外部市场环境承压，市场经营难度加大。该城区工业园区优质企业资源稀缺，金融服务供给充足，区域信贷市场趋于饱和；园区产业金融服务专业化、精细化要求持续提升，中小银行对公业务生存发展空间承压，呈现优质客户竞争激烈、中小客户风险偏高的格局，外部经营环境复杂严峻。

（二）产品机制建设滞后，核心竞争优势缺失。该支行未针对国家级工业园区产业特点、企业类型、融资需求打造专属工业信贷产品体系，长期沿用适配传统小微、涉农领域的信贷产品与授信标准，与园区科创企业、轻资产企业、制造业企业融资需求错位。

（三）队伍专业能力不足，营销服务理念固化。该支行客户经理队伍长期深耕传统小微、零售金融领域，对工业金融、产业金融、供应链金融专业知识储备不足，对制造业行业政策、产业周期、企业风控要点、产业链营销逻辑掌握不扎实；营销思维固化、服务模式老旧，缺乏批量营销、精准营销、综合营销意识，主动攻坚、错位竞争、精细化服务理念不足，拓客、留客、活客能力偏弱。

（四）经营发展定位模糊，本土优势发挥不足。作为属地法人金融机构，该支行具备决策链条短、经营机制灵活、属地深耕、就近服务高效的天然优势，但实际经营中差异化定位不清晰，盲目跟随行业标准化经营模式，陷入同质化竞争误区，未能依托灵活、高效、属地化优势打造特色服务体系，未聚焦园区轻资产、成长型、中小微工业企业等细分客群，专属客群壁垒和错位竞争优势尚未形成，本土金融主力军作用未能充分发挥。

提质增效破局的对策建议

（一）转变信贷发放思路，优化结构实现精准高效发放。一是精准锚定优质投放标的。开发区支行应聚焦园区成长期中小微工业企业、轻资产科创企业、产业链上下游配套小微企业等细分客群，深耕大中型金融机构服务覆盖不足、准入门槛偏高的空白市场，实现差异化、精准化投放。二是优化风险授信投放机制。该支行应结合园区工业企业经营特点，适度优化专项授信准入标准，对经营稳定、订单充足、征信良好、现金流稳健的轻资产优质企业，灵活放宽传统抵押物要求，大力推广纯信用授信、政策性担保增信授信模式，在风险可控前提下扩大有效投放；同时，细化落实尽职免责机制，明确容错边界，打消营销及审批人员惜贷、慎贷顾虑。三是简化流程提升投放效率。该支行应开设“园区工业企业信贷绿色审批通道”，精简申报材料、压缩审批层级、缩减审批时限；全面推广“无还本续贷”、随借随还、循环授信等便捷服务，以流程简、响应快、效率高、服务灵的属地化优势弥补硬件短板。

（二）创新拓客模式，批量深耕拓宽增量客户渠道。一是深化政企联动批量获客。该支行应主动对接经开区管委会、招商服务中心、工信部门、行业协会等平台，常态化对接园区企业白名单、新增招商企业名录、产业扶持企业清单，建立完善企业分级分类台账，实行网格化、清单化、批次化精准营销，告别盲目扫园式走访。二是深耕产业链链式拓客。该支行应围绕智能装备、化工新材料、纺织印染三大主导产业，聚焦龙头骨干企业，深度挖掘上下游配套加工、生产、供货、销售等中小微企业资源，开展供应链链式授信服务，依托核心企业经营信用为产业链中小配套企业批量授信、批量服务，打造产业链金融特色模式。三是强化队伍专业化赋能。该支行应建立常态化专项培训机制，重点开展园区产业政策、制造业风控要点、科创企业融资特点、同业优秀营销模式、专属产品运用等培训，推动客户经理熟悉园区产业结构、行业风险、企业经营模式，打造懂产业、懂企业、懂产品、懂服务的专业化对公营销队伍。

（三）完善留客体系，以综合服务增强客户黏性。一是推行一站式综合金融绑定服务。针对存量合作企业，该支行应打破单一放款服务模式，叠加对公结算、代发工资、票据贴现、资金理财、财税咨询、供应链金融等全链条综合服务，深度嵌入企业生产经营、资金管理、发展升级全流程，实现从单一信贷机构向企业综合金融服务商转变。二是建立客户精细化分层维护机制。该支行应制定园区企业分层维护制度，对规上重点企业、成长型小微企业、授信到期企业实行差异化维护策略；同时，常态化开展上门走访、线上对接，实时跟踪经营动态、资金流转、发展规划及潜在融资需求，对到期授信提前对接续贷筹备，确保授信无缝衔接。三是充分释放本土法人机构核心优势。该支行应依托决策链条短、机制灵活、属地服务“零距离”、响应速度快的优势，精准对接企业个性化、临时性、紧急性资金需求，快速制订专属融资方案、高效落地金融服务，以差异化、人性化、高效率的属地服务留住客户。

（四）优化考核导向，正向赋能激活队伍攻坚活力。一是优化考核指标体系。该支行应弱化单一贷款规模、利率收益等传统指标权重，大幅提升园区新增拓客数量、批量营销成效、综合授信覆盖率、客户留存率、续贷成功率、综合业务绑定率等质效指标权重，引导队伍深耕精耕园区市场。二是健全激励容错机制。该支行应设立园区信贷攻坚专项奖励，对拓客、投放、留客成效突出的员工给予正向激励、专项表彰；同时，完善尽职免责容错纠错机制，为合规经营、主动攻坚的营销人员减负松绑，激发全员深耕园区的主动性。三是强化督导问责管理。该支行应对园区走访流于形式、营销推进滞后、客户维护缺位和工作不作为、慢作为的员工，开展常态化督导约谈、通报整改，压实岗位责任，倒逼队伍转变作风，全面提升园区金融服务质效。（作者单位：湖北荆州农商银行）