信贷产品创新的实践与思考

——以洪湖农商银行为例

□ 严建国

当前，县域经济正处于乡村振兴与产业升级的“爬坡过坎”期。作为扎根本土的农村金融主力军，县域农商银行普遍面临“两头挤压”的困局：一方面，乡村振兴战略释放出巨大的普惠金融需求；另一方面，国有大型银行凭借资金成本优势下沉“掐尖”，同业竞争趋于白热化。

如何在夹缝中求生存、求发展？湖北洪湖农商银行的答案是：坚决摒弃“大而全”的粗放模式，坚定走“小而美”的信贷产品定制化创新之路。2026年以来，该行紧紧围绕地方产业特色，先后推出“穗印贷”“红旅贷”“莲心贷”“富渔贷”等一系列场景化信贷产品，通过金融供给端的改革，精准匹配县域经济的需求变化。

直面痛点 供需错位的“三重门”

（一）客户碎片化与传统产品刚性的矛盾。洪湖不仅有传统的莲藕种植户、淡水养殖户，还有数千名在珠三角从事印刷包装行业的外出创业人员，以及依托红色资源兴起的文旅新业态。这些客户在资金需求周期、抵押物形态上千差万别，若仍沿用一套文本管到底、只看房产土地的旧逻辑，必然导致大量信贷需求被抑制。

（二）风控逻辑滞后与产业轻资产化的矛盾。莲藕产业、红色旅游业等多为轻资产运营，若仍过分依赖不动产抵押，忽视经营流水、行业口碑、产业链关联等软信息，必然导致想贷的不敢贷，敢贷的不缺贷。

（三）同业降维打击与本土防御乏力的矛盾。面对国有大型银行低利率产品的冲击，盲目跟风只会压缩生存空间。县域农商银行唯一的护城河——“地缘人缘”优势，若没有好的产品载体，终将沦为摆设。

实战复盘 场景化创新的“洪湖样本”

（一）“穗印贷”：跨越时空的“金融桥梁”。针对辖区螺山镇等地大量人员在珠三角从事印刷包装行业的特点，洪湖农商银行于2026年1月推出“穗印贷”。该产品打破了物理网点的时空限制，将风控视角从抵押物转向“经营实绩+乡情信誉”，依托属地支行，由支行外勤人员赴珠三角开展异地尽职调查，严格落实当面签约制度，通过“异地尽调+本地审批”的联动模式，有效解决了外出创业人员“融资急、返乡难”的痛点。

在佛山打拼多年的洪湖籍印刷从业者张总，因订单增长急需周转资金，在多家银行申贷受阻后了解到“穗印贷”。该行螺山支行客户经理周末专程赴粤实地调查，仅3个工作日便为其发放了200万元贷款，保障了订单如期交付。仅今年“春天行动”期间，该行就发放“穗印贷”1.06亿元，服务外出创业人员107户，不仅有效遏制了客户流失，更通过资金回流带动了结算、代发等业务全面发展。

（二）“红旅贷”“莲心贷”与“富渔贷”：深植本土的产业“活水”。2026年，该行先后推出深耕本土的产品矩阵：“红旅贷”聚焦瞿家湾红色旅游区，针对文旅产业投资回收期长、季节性波动大的特点，设计了期限灵活、还款方式多样的产品方案，重点支持农家乐、民宿及研学基地建设；同时，对文旅带头企业实行“旺季多还、淡季少还”的协议还款方式，对中小商户提供50万元以内纯信用贷款，并带动红色旅游商户旺季营收平均增长20%。

该行推出的“莲心贷”则瞄准洪湖百亿级莲藕产业，沿产业链条延伸服务，覆盖种苗培育、田间管理、深加工及冷链物流全环节，采用“1+N”链式营销模式。万全镇种植大户赵师傅计划扩大种植规模，面临50万元资金缺口，该行万全支行依托其经营资质与良好信用，仅用3天便发放50万元纯信用贷款，助力其完成扩产。

该行推出的“富渔贷”则聚焦洪湖特色水产，重点支持四大家鱼及鳜鱼、鲈鱼、黄颡鱼、小龙虾、螃蟹等水产养殖，覆盖养殖户、家庭农场与合作社，以信用或保证方式有效缓解了养殖旺季的资金周转压力。

（三）矩阵成型：从单点突破到体系化供给。该行推出的“红旅贷”“莲心贷”“富渔贷”有效解决了特色产业“融资难、融资贵”问题，与“穗印贷”一道，实现了银行信贷资金与洪湖经济发展脉搏的同频共振。回望来路，该行从“扫码流量贷”到“富渔贷”，再到2026年的系列创新，逐步构建起“基础通用产品+行业专属产品+场景定制产品”的立体化矩阵。截至今年10月末，该行已累计发放“穗印贷”160笔、金额1.34亿元，“莲心贷”272笔、金额1.97亿元，“红旅贷”52笔、金额6100万元，“富渔贷”3103笔、金额4.97亿元。一组组数据背后，是该行深耕本土、读懂客户所换来的“真金白银”，也印证了差异化竞争这一核心路径。

对策建议 深化创新的路径选择

（一）强化客户精准“画像”。洪湖农商银行要联合当地工商联、农业农村局等部门，建立外出创业人员、特色产业大户等核心客户的动态名录库，绘制“产业链金融地图”，实现清单式精准营销，减少客户经理盲目寻找客户的成本。

（二）优化适配性风控机制。针对创新产品，该行要建立差异化的风险容忍度，完善“经营能力+乡情约束+产业链联保”的复合型风控模型，适当下放审批权限，避免在风控上层层加码，扼杀创新活力。

（三）加快数字化迭代。该行要积极推广线上贷款，引导客户通过手机银行、扫码等渠道办理，逐步提高线上办贷比例，“让数据多跑路、客户少跑腿”；同时，扎实做好异地客户贷后管理，加强动态监测和定期回访，降低跨区域作业的管理成本。

（四）深化“政银担”协同。该行要积极主动对接政策性担保公司及地方贴息政策；针对“红旅贷”“莲心贷”等弱周期产业，构建常态化的风险分担池，解除基层行“不敢贷”的后顾之忧。

信贷产品创新，归根到底是为了把金融“活水”精准滴灌到县域经济的每一处肌理，县域农商银行唯有紧贴地方经济脉搏，把产品做细、把服务做透，才能守好“责任田”、筑牢“护城河”，为县域经济高质量发展提供源源不断的金融“活水”。

（作者系湖北洪湖农商银行党委书记、董事长）

重构信贷逻辑的探索实践

——以侯马农商银行为例

□ 闫泽红

数据是新的生产要素，数字金融是金融服务实体经济的必由之路。中央金融工作会议强调，要做好科技金融、绿色金融、普惠金融、养老金融、数字金融“五篇大文章”。对深耕县域的农商银行而言，一个绕不开的问题摆在面前：系统上线了、数据汇聚了，获客为何仍依赖活动，留客为何仍依靠人情？症结不在技术，而在缺少一套把产业数据转化为信用资产、把数字能力沉淀为经营逻辑的机制。山西侯马农商银行的探索，正是从这一命题切入——把信贷逻辑从“看资产”转向“看交易”，让产业链上的真实交易，成为评估信用、发放授信的标尺。

破题 县域信贷的信任基础为何需要重构

传统信贷以抵押担保为核心，根源于“银企”之间的信息不对称。县域经营主体财务报表不完整、抵质押物不足，大型银行高度依赖征信与模型的标准化范式难以有效覆盖；县域农商银行虽有人缘、地缘的“毛细血管”优势，却难以上升为可持续、可复制的风控能力。结果往往形成一种错配：资产充裕的企业不缺信贷，资产不足但真实经营的商户贷不到款。破解这一错配，正是县域信贷逻辑重构的现实起点。

政策导向也在校准发力方向。国家金融监督管理总局《关于做好2026年金融支持乡村全面振兴工作的通知》明确，要优化涉农信贷产品，发展“信用贷”、订单融资，探索供应链金融，围绕龙头企业为上下游中小农户、合作社提供应收账款质押、订单融资等服务——信贷供给正从“看抵押”向“看经营、看交易”延伸。在山西农商银行系统，零售业务正由“规模扩张”转向“存量深耕”，坚守支农支小、锚定“小而美”成为普遍取向。县域农商银行作为县域地方法人机构，体量小、数据积累薄，不能简单照搬大型银行依赖全国数据与技术生态的路线。破题的关键，是县域农商银行把有限的数字能力与本土产业场景有效衔接，让数据真正转化为识别客户、评估信用、持续服务的能力。

修渠 让真实交易成为可核验的信用证据

侯马地处晋南，中药材是当地特色产业。山西是中药材资源大省，据山西省药监部门数据，全省药用资源1788种、约占全国14%，素有“北药宝库”之称。作为省级农业产业化龙头、侯马中医药康养专业镇和中药材全产业链“链主”企业，山西旺龙药业集团有限公司（以下简称：旺龙药业）拥有256个国药准字号产品、数百个在产品规，通过“企业+合作社+农户”模式串联中药材种植、加工、回收全链条，链上订单、账期、回款等交易数据天然沉淀，但此前未能转化为可批量对接的客户清单；授信审批仍较多依赖资产抵押，即便推出信用免抵押方案，受中药材品质差异等因素制约，大额授信落地难度较大。

侯马农商银行的解法是“链景结合”，渠开两路：在中药材产业链，依托链主旺龙药业探索“链主信用穿透”，把链主对上下游真实订单的确权与回款管理，传导为末端商户的信用凭证，将白名单推荐、贸易背景核验、回款闭环管理纳入常态化机制；在商贸服务领域，则依托核心经营主体（大B端），以“大B信用传导+线下核验补位”，把订单、结算数据转化为可对接的客户清单。

放贷把关也在重构。该行以“白名单资质+购销订单+对账台账+履约记录”四维核验替代传统报表审查，在基础属性、资产层级、产品持有、行为轨迹、生命周期、风险等级六维标签基础上，新增链属身份、合作年限、订单履约率等链上维度，形成“六维+链上”画像。运行三年来，该行线上贷款不良率仅为0.51%，利息收回率达99.18%。数据印证了一个判断：经过核验的交易数据，可以成为比抵押更贴近经营真实的信用证据。

灌田 把金融服务嵌入产业链全过程

信贷不是终点，金融服务必须延伸到客户经营和产业发展全过程。侯马农商银行以“精微结算”归集链上资金，将回本行流转率不低于70%作为硬指标，让资金闭环回流、全程可监测；同时，打造“精微生活”品牌专区，在线上中医药专区推动“产地直供、正品溯源”，在线下网点开辟展示空间，配套“线上下单、门店自提”。

该行在机制上同步跟进：考核由“计件”转向“计价”，按客户生命周期整体收益核算；实行差异化授权，白名单内小额业务进入快审通道，对标“5小时审批、优质客户当天放款”；同时，组建由客户经理、产品经理、风险经理和科技人员组成的柔性小组，打通获客、结算、助销各环节。公开数据亦见成效：“精微银行”上线以来，该行实现有效授信1.57万户、金额18.97亿元，服务触达68个行政村、3.2万个小微经营主体；截至今年10月末，贷款客户数由6046户增至1.2万余户，线上贷款占比由38.28%升至76.86%。

筑堤 可复制性与风控边界的辩证统一

经验的可复制性有其条件。该行药材链探索以“链主强势+订单农业成熟”为重要前提；对缺少强势链主的产业链，则采取更为审慎的“大B信用”传导模式。试点中，该行主动收缩服务范围，坚持能放则放、该拦则拦，不盲目上量；同时，网点进驻、专区上线以监管手续办结为前提，确保依法合规。

此外，要辩证看待“看交易”。它不是对“看资产”的简单否定，而是以交易数据为主、以线下核验和风险定价为辅的信用重构。数据信用降低了对抵押的依赖，却没有消除风险本身——订单真伪、药材品质、回款闭环，仍需要线下核验“补位”。

县域农商银行推进数智化转型，立足点是本土产业与人缘地缘，落脚点是服务实体经济，只有让金融资源顺着真实交易流进产业一线，数字金融才能真正转化为县域产业振兴的支撑力量。（作者单位：山西侯马农商银行）

农商银行绩效考核体系的优化路径

□ 罗斌

绩效考核是县域农商银行经营管理的“指挥棒”，科学的考核体系能够统筹业务发展、风险防控与社会责任多重目标，充分激发员工内生动力。本文结合县域农商银行经营实际，分析当前绩效考核运行中存在重规模轻质量、岗位差异化不足、长短期考核衔接不够、结果应用较为单一等问题，从考核原则、指标设置、周期设计、差异化调节、结果闭环运用、制度保障等方面提出优化路径，为县域农商银行完善绩效考核体系、推动高质量发展提供实践思路。

农商银行绩效考核体系现状及突出问题

（一）指标设置偏向规模导向，多重目标平衡不足。部分县域农商银行考核中存款、贷款增量等规模指标占比偏高，风险管理、内控合规、客户质量、党建引领等指标约束力有待加强。在利差持续收窄的市场环境下，过度追求短期规模容易催生重投放、轻质量的行为，不利于县域农商银行资产质量管控；虽然合规、普惠已经纳入考核，但部分指标较难量化，实际约束效果有限。

（二）岗位差异化设计不足，公平调节机制有待完善。客户经理业绩容易量化，但风险合规、财会、审计等中后台岗位产出多体现为制度建设、流程优化、风险处置，很难用业务规模衡量。当前，部分县域农商银行存在一套指标套用全部岗位的情况，由于不同乡镇网点资源禀赋差距明显，如果缺少调差机制，外部资源差异会直接传导至员工绩效，影响考核公平。

（三）考核周期配置不合理，长短期目标衔接不畅。部分县域农商银行考核体系存在明显错位，过度侧重季度、年度短期指标。高管、中层管理人员承担长期发展、团队建设、风险治理职责，本应适配中长期考核；基层岗位更适合月度、季度短期考核，但实际工作中不少县域农商银行对管理岗同样过度看重当期业绩，压低团队培育、风险治理的考核权重，极易诱发各类短视化经营行为。

（四）考核结果存在应用局限，尚未形成完整闭环。多数县域农商银行绩效考核结果应用仍集中在绩效薪酬计发，部分县域农商银行虽已对接评优评先、干部选拔，但与员工职业规划、专业技术职务聘任、针对性培训联动不足；同时，绩效反馈面谈落实缺位，多数员工仅知晓考核分数，不清楚自身短板与改进方向，普遍存在“重分配、轻发展”现象。

（五）配套保障机制有待健全。部分县域农商银行绩效沟通、异议申诉机制不够完善，人力资源部门牵头的年度评估优化机制执行深度不足，考核公开透明程度仍有提升空间。

农商银行绩效考核体系优化对策

（一）确立绩效考核核心原则。县域农商银行要坚持战略导向、价值创造、风险底线、分类考核、兼顾公平五大原则；以服务乡村振兴、普惠小微为战略导向，弱化单纯规模考核，突出价值创造；将合规风控设置为约束性指标，落实风险一票否决制；区分高管、中层、前台、中后台实行分类考核，并充分考虑网点资源差异，落实绩效调差，实现同质同价、多劳多得。

（二）重构多维考核指标体系，实行岗位差异化设置。县域农商银行要优化考核体系，设置经营效益、业务发展、风险管理、合规经营、社会责任、党建引领六大模块：经营效益重点考核FTP利润等价值指标，降低单纯规模权重；业务发展要提高有效客户、普惠小微指标占比；风险管理聚焦不良管控、内控整改；合规经营突出业务差错、案件防控；社会责任要考核普惠服务与客户服务质量；党建引领要将党员积分、支部建设成效纳入评价。

同时，县域农商银行要针对不同岗位差异化配置指标：客户经理重点考核业务拓展、客户质量与风险管控；柜面运营侧重业务质量、服务水平与差错率；支行行长兼顾经营指标、风险治理与团队建设；中后台岗位弱化业务规模，重点考核制度建设、流程优化、内部服务成效。

（三）分层设置考核周期，统筹短期业绩与长期发展。县域农商银行要建立长短结合的考核模式：高管层以年度考核为主，增加1—3年中长期评价，重点关注风险治理与可持续发展能力；中层管理人员实行季度跟踪、年度总评，兼顾当期指标和团队培养、风险化解等中长期履职成效；基层客户经理、柜员，以月度、季度考核为主，聚焦当期业务落地。

（四）完善网点调差机制，化解资源禀赋带来的考核不公。针对存贷款资源显著低于条线平均水平的网点，县域农商银行要按季度实施绩效调差，根据业务完成情况合理调节，弱化外部资源对员工绩效的影响；不简单将同业市场份额作为硬性考核依据，立足本行实际设定考核目标。

（五）拓宽考核结果应用场景，构建考核闭环管理。县域农商银行要从五大维度完善考核结果应用：一是薪酬分配，实现绩效薪酬与考核结果直接挂钩；二是将考核表现作为干部选拔、评优评先的重要参考；三是对接专业技术职务聘任，明确年度考核称职及以上方可参与聘任与续聘；四是落实绩效面谈，帮助员工查找短板、制定改进计划并配套对应培训；五是畅通考核异议申诉渠道，保障员工合法权益。

（六）强化绩效考核组织制度保障。县域农商银行要建立跨条线考核管理机制：由人力资源部牵头，联合业务、风险条线组成绩效工作小组，每年开展基层调研，结合外部环境、上级导向动态调整指标权重，严明考核纪律，保障考核过程公开公正。

结语

绩效考核改革是县域农商银行高质量发展的重要抓手。面对复杂的县域金融竞争格局，县域农商银行应当跳出传统规模思维，构建兼顾效益、风险、社会责任、人才发展的综合考核体系，落实岗位差异化考核，打通绩效考核与薪酬、晋升、专业技术聘任、能力提升联动通道，充分发挥考核“指挥棒”作用，实现业务质效、风险防控、人才队伍协同提升，更好地服务县域实体经济。

（作者单位：江西宁都农商银行）

农商银行“查冻扣”业务风险防控探析

□ 朱澄

司法协助查询、冻结、扣划是农商银行法定柜面业务，具有法定性、严肃性、低容错性特征。农商银行服务客户广泛、账户类型多样、司法查控场景复杂，叠加基层人员轮岗频繁、操作标准不统一等问题，易出现审核不严、操作失范、档案缺失、保密不当等风险。本文立足农商银行基层柜面实操，系统梳理“查冻扣”业务典型风险，剖析制度、系统及内控短板，提出全流程、可落地的防控对策，为农商银行规范司法协助业务、夯实合规管理基础提供参考。

“查冻扣”业务主要操作风险

（一）受理审核风险：权限辨识不准、文书审核不严。部分农商银行柜面人员对法院、公安、检察、税务等有权机关的“查冻扣”权限边界把握不清，对过期文书、签章不全、信息不符等瑕疵文书识别能力不足，难以精准拒收；部分柜员存在被动执行思维，仅机械配合司法指令，对超范围查询、超额冻结、超期冻结等违规情形缺乏主动拦截意识，在源头上埋下合规隐患。

（二）模式操作风险：集中与网点办理模式利弊并存。当前，多数农商银行“查冻扣”业务分为网点分散办理、清算中心集中办理两类模式：集中模式可降低单点差错，但业务链条偏长；网点模式响应高效，但受人员轮岗影响操作质量不均；尤其在多机关轮候冻结场景下，人工判断限额叠加、顺位登记、编号录入极易出现漏登、错登，操作精度难以保障。

（三）档案台账风险：资料归集不完整，业务溯源能力薄弱。“查冻扣”档案是司法举证与监管检查的核心依据。部分农商银行基层网点普遍存在重系统流水、轻纸质归档的问题，协助执行通知书、执法证件复印件、扣划回执等资料归集不全，电子影像上传滞后、清晰度不足；手工台账登记粗放、更新不及时，难以实现业务全流程闭环溯源。

（四）法律传导风险：操作与保密失范易引发法律责任。“查冻扣”信息属于高密级金融信息，泄密危害远大于普通客户信息违规。员工私自查询、外泄查控信息或向当事人通风报信，极易涉嫌妨害司法执行。结合某地司法判例，一些农商银行员工存在混淆“司法协助执行”与“自力救济”的问题，在无合法司法指令情况下擅自处置客户账户资金，被法院认定履职违法，需承担资金返还及赔偿责任，操作风险直接转化为法律风险。

（五）机制保障风险：制度、系统、内控支撑存在短板。制度层面，多数农商银行现有制度多为框架性规定，针对农民工工资专户、民生保障账户、保证金账户、预售资金监管账户等特殊场景缺少细化操作标准；系统层面，风控多集中于事后预警，缺少事前要素校验、超额冻结拦截、到期智能提醒功能，人工依赖度高；内控层面，轻微差错多以整改了事，未与绩效考核、岗位准入刚性挂钩，约束力度不足。

提升“查冻扣”业务风险防控的路径

（一）推行场景化实操培训，提升岗位处置能力。农商银行要摒弃单一制度宣讲模式，构建实操导向培训体系：围绕“查冻扣”高频难点，聚焦轮候冻结限额叠加、多机关同步受理等真实柜面场景，结合模拟文书、系统界面开展情景演练；同时，采用“柜员实操+主管复盘”双向教学模式，配套专项测试考核，以考促学，全面提升员工复杂场景风险识别与合规处置能力。

（二）实施双向清单管理，压缩柜面自由裁量空间。在上级制度框架下，农商银行要建立“正面清单+负面清单管控体系”：正面清单，要明确各有权机关合法权限、文书必备要素、合规办理流程；负面清单，要统一瑕疵文书、超额冻结、超范围查询、信息不符等禁止情形，明确异常业务必须经主管或集中授权复核，严禁网点私自处置。同时，农商银行要对农民工工资、民生保障等特殊账户，落实“原则禁止、例外审批”机制，严格匹配地方司法账户保护政策，压实双人审核、分级授权责任。

（三）建立检索式档案台账，实现业务全程溯源。农商银行要优化档案管理逻辑，以“可举证、可追溯”为核心，替代形式化双归档管理；纸质资料按照“机关—日期—账号”三维标准分类归集，电子影像与核心流水建立关联索引；同时，改造台账登记模式，实行系统自动生成为主、人工校验为辅，完整留存办案机关、文书编号、冻结金额、有效期限、轮候顺位及变更记录，确保监管检查、司法争议可快速完整回溯。

（四）前置系统智能风控，强化关键节点刚性管控。农商银行要依托现有业务系统嵌入轻量化、高实效风控模块；业务录入阶段，系统强制比对文书与系统金额、期限、账号信息，参数不符直接阻断提交；轮候续冻阶段，自动展示历史冻结记录与剩余额度，超额操作强制二次确认并锁定顺位登记；到期解冻阶段，设置分级预警机制，超期未处置自动推送管理人员督办，从技术层面杜绝人工疏忽导致的长期冻结、漏解冻问题。

（五）细化保密行为红线，压实信息管控责任。农商银行要将原则性保密要求细化为可落地、可追责的行为规范；严格限定查冻扣信息查询权限，实行“一事一授权、非业务不查询”；严格限定信息传递范围，仅对法定有权机关依规反馈；同步建立泄密问责机制，对私自查询、擅自披露、通风报信等行为，直接纳入员工异常行为管理，严肃追责；同时，明确履职边界，严禁借债权维护名义擅自处置客户资金，杜绝履职越位风险。

（六）搭建“三级监督闭环”，激活内控刚性约束。农商银行要构建“主管日复盘、网点月排查、审计季监测”三级内控体系：运营主管每日复盘核查当日业务异常录入与清单触发情况；网点定期抽查业务，核对文书、系统、档案资料一致性；审计部门依托非现场模型筛查高频、同类差错，区分能力短板与履职懈怠，分类落实再培训、绩效扣分与问责处置，形成风险发现、整改、追责、提升的闭环管理。

“查冻扣”业务法定性强、容错空间极小，是柜面合规管理的重点与难点。农商银行需立足实操短板，以场景化培训夯实履职基础，以清单化管理规范操作标准，以智能化系统前置风险防控，以闭环化内控强化监督问责，全方位补齐制度、操作与管理漏洞，有效防范合规风险、法律风险及声誉风险，持续提升柜面精细化合规治理水平。

（作者单位：江苏姜堰农商银行）