新形势下农商银行如何加强合规管理

□ 任彦峰

面对实体经济调整持续深化、市场竞争不断加剧、信用风险防控压力不断加大的内外部环境，如何强化合规管理，对提升农商银行风险管理水平、增强市场竞争力、维护良好声誉具有深远意义。

当前农商银行合规管理的现状

（一）合规理念尚未根深蒂固。近年来，农商银行倡树“以合规为中心”的经营理念，采取合规宣誓、合规宣讲、合规考核与培训、警示教育等措施，扎实推进合规文化建设工作，但部分活动流于形式。在当下金融领域竞争态势愈发激烈的环境中，还存在合规管理要为业务发展让路的现象，一些农商银行为了一时效益忽视了部分合规要求而谋求促进某项业务。

（二）合规体系作用亟待加强。当前，尽管农商银行依据监管要求构建了相对完备的风险控制与合规管理组织架构，但在实际履职过程中，还设置了独立的风险合规部门基础上，也要求多个部门在各自领域独立行使合规管理职责，缺少系统化管理，部门间的协调工作困难重重。很多部门同时作为项目的执行者和合规问题的管理者，在缺乏制衡机制的情况下，极易导致内控合规管理工作失去有效管控。同时，限于当前发展水平，农商银行合规管理部门存在明显的力量薄弱问题，人员配备不足，且缺乏复合型人才，导致其履职面临较大困难。

（三）合规经营参与度不高。受利率市场化、同业竞争加剧等多重因素影响，农商银行从业人员工作压力增加，加之社会价值观日益多元化，部分员工对银行发展目标、文化认同不足，“不提议、不参与、随大流”的思想观念普遍存在；部分基层网点员工对合规认知模糊甚至错误，对合规管理参与度不高。

（四）合规管理配套机制不健全。目前，农商银行虽已出台了一系列涵盖风险控制与合规管理的多样化制度，然而部分制度存在明显缺陷。这些制度多直接由上级制度演变而来，呈现出“上下一样粗”的特征，导致制度的可操作性大打折扣，使风险控制与合规管理工作的权威性和适用性受到严重影响。此外，部分农商银行在合规管理方面，激励约束机制尚不完善，存在褒奖力度不足、惩罚措施过轻的问题；在判定违规问题时，往往以“是否形成损失”“是否形成案件”作为衡量标准，并据此决定是否从轻处理，对违规行为的惩戒效果极为有限。

加强农商银行合规管理的对策

（一）提升全员合规管理重要性认识。面对复杂的区域经济环境，农商银行必须严格规范业务流程，对贷前调查、贷中审批以及贷后管理等各个环节实施合规操作。唯有如此，方能坚守法律底线，切实维护资产安全。同时，要做到公私分明，积极践行“大挎包”优良传统，始终保持农信队伍的清风正气，牢牢守住农信事业的风险底线。通过合规经营，向客户传递农商银行稳健、可靠的品牌形象，并凭借长期持续的合规服务，积累深厚的群众基础，进而成为百姓信赖的金融机构。

（二）提升内控合规管理执行效力。一是持续完善制度体系。农商银行要密切关注法律法规、监管规章和规范性文件的最新变化，及时掌握其更新变动情况，做好内部制度同步更新完善，确保外部规则及时内化为内部管理规范，嵌入业务流程各环节中；同时，对照自身业务倒查制度规范性，确保制度体系能够100%覆盖现有业务品种、100%覆盖业务各项操作环节、100%覆盖各操作环节所涉及的全部岗位；对照违规问题看制度，把各类内外部检查反映出的问题与业务制度进行对照，认真分析问题产生的原因，弥补制度层面的漏洞缺失。二是强化制度执行力。农商银行要通过扎实的思想教育、持续的业务培训，提高全体员工对制度的理解和执行能力，增强制度执行的自觉性和主动性；同时，要进一步明确制度的具体操作程序，保证制度具有可操作性，能够落地实施，并由审计部门对制度的落实情况进行有效的跟踪检查；对违反制度踩“红线”行为，发现一起、查处一起，杜绝“破窗效应”，以严格、有效的管理促进制度贯彻落实，充分释放制度的刚性约束力。

（三）加强合规培训与学习。一是开发定制化培训课程。农商银行要结合业务实际和员工需求，开发具有针对性的合规培训课程，如针对农村金融业务，设置农村信贷风险防控、农村金融政策解读等课程；针对金融政策、监管要求，邀请本地监管部门专家、法律界人士授课，分享最新监管动态和法律实务经验。二是创新培训方式。农商银行要采用线上线下相结合的培训模式，利用网络学习平台，提供丰富的合规学习资源，让员工可以随时随地进行学习；同时，开展模拟业务场景培训，让员工在实践中运用合规知识，提高解决实际问题的能力。

（四）建立合规激励约束机制。一是完善绩效考核体系。农商银行要将合规指标纳入员工绩效考核体系，与薪酬、晋升、评先评优等直接挂钩，并设立合规专项奖励基金，对合规表现突出的部门和个人给予表彰和奖励，并在全行范围内宣传其先进事迹，激励更多员工遵守合规要求。二是严格违规问责。农商银行要坚持重遏制、强高压、长震慑，持续加大对违规违纪违法行为惩处力度，严格按照内部规章制度流程、时限开展责任追究工作，从严把握问责标准；对违规人员问责，有效发挥责任追究的震慑和警示作用；对涉嫌违纪问题，坚决移交纪检监察部门；对涉嫌违法问题，坚决移交公安司法机关；对问责结果及时通报，发挥好问责的警示教育作用并对违规行为实行“零容忍”；同时，建立严格的违规问责制度，防止类似问题再次发生。

（五）搭建合规管理一体化宣传体系。一是加强合规文化建设。农商银行要坚决摒弃以“潜规则”“惯性做法”代替规章制度的陈规陋习，组织全员积极开展合规宣誓、签署合规履职承诺、举办合规培训、建立员工合规履职档案等，通过全员参与、上下联动，营造浓厚合规氛围，增强员工对企业文化、企业价值观的认同，逐步实现从被动合规到主动合规的转变。二是开展特色宣传活动。农商银行要结合地域文化特点，举办具有地方特色的合规文化宣传活动，在对内宣传上，要注重文化引领和警示教育；同时，梳理系统内外违规典型案例，将其纳入各层级会议议程。

（作者单位：山东泗水农商银行）

个人经营性贷款信用风险分析与应对策略

□ 顾忠恒

个人经营性贷款是连接商业银行与小微经济主体的关键纽带，对缓解融资压力、激发市场活力具有重要作用。近年来，在政策引导下，商业银行持续加大个人经营性贷款的投放力度，业务规模迅速扩张。然而，伴随规模扩张，个人经营性贷款信用风险日益凸显，该类贷款不良余额同比普遍呈上升趋势。因此，识别信用风险并构建全流程、多层次的防控体系，已成为筑牢信贷资产质量、服务实体经济、实现可持续发展的必然要求。

主要信用风险

（一）信贷客户资质与行为风险。一是经营背景真实性影响资金用途。部分商业银行借款人通过借用经营场地、伪造经营场景资料等方式虚构经营实体，使信贷资金流向违规限制性领域，或与申请信贷资金时规定用途不一致。二是授信资料不真实加大核查难度。借款人存在故意包装身份证件、销售合同、交易流水等行为，而部分商业银行传统调查手段难以有效识别贷前资料问题。三是营收稳定性影响持续还款能力。部分小微主体客户抗风险能力较弱，易受经济周期、行业竞争及政策变化冲击，且部分经营者过度依赖信贷维持运营，经营波动易引发资金链断裂。

（二）客户经理操作与管理风险。一是贷前调查形式化。受业绩考核导向影响，部分商业银行客户经理存在未深入实地核查，仅依赖书面材料，导致虚假经营信息未被及时识别。二是贷中操作存在疏漏。部分商业银行存在担保手续办理不及时、合同签署不规范、材料审核不严等问题，使得风险缓释措施未能有效落实。三是贷后管理跟进不及时。部分商业银行对资金流向、经营状况等动态跟踪不够，风险预警滞后，错失早期处置时机，致使风险持续累积。

（三）产品设计与模型风险。一是风险模型精度不足。部分商业银行的模型未能充分纳入行业特点、经营稳定性等关键变量，且存在数据源不规范、迭代滞后等问题，影响风险识别准确性。二是信息维度单一。部分商业银行审批过度依赖征信报告等传统静态数据，对客户经营流水、纳税记录等动态信息采集不足，难以全面评估其真实还款能力。三是产品存在同质化且担保不足。部分商业银行产品缺乏差异化设计，过度依赖信用放款，担保方式较为单一，风险缓释能力薄弱，不良贷款处置难度较大。

应对策略

（一）强化客户准入管理，筑牢贷前风险防线。一是实施穿透式尽职调查。商业银行要构建“现场核查+多方数据交叉验证”的立体化调查模式，现场走访应核实经营实体的真实存续状态；同时，联动工商、税务、水电等第三方机构数据，对经营信息进行客观比对与验证。二是构建客户多维度评估与分层管理体系。在客户征信分析基础上，商业银行要新增客户经营稳定性、现金流规模等指标，运用数据分析技术构建客户精准“画像”，并充分运用于客户差异化准入标准、授信额度与定价策略。三是加强客户信贷教育与合规意识培养。商业银行要通过让客户签署信贷用途的承诺函、强化合同条款提示等方式，明确资金禁止流向领域，并警示材料如果不具有真实性与挪用信贷资金的法律后果，提升借款人合规意识。

（二）规范客户经理管理，强化全流程责任管控。一是构建常态化培训体系。商业银行培训内容应覆盖业务管理制度流程、风险识别技巧与最新案例，重点提升贷前调查、材料真伪鉴别及贷后风险预警等实务能力。二是推行平衡型考核激励机制。商业银行要优化信贷业务考核方式，将资产质量、贷后管理等风险指标纳入绩效考核，并与薪酬、晋升直接挂钩，引导客户经理平衡业务发展与风险控制。三是强化信贷全过程监督与问责。商业银行要制定标准化信贷操作手册，明确各环节职责与规范；通过双人复核、关键环节重点检查以及定期的内部审计，对违规操作实行严格的责任追究，形成有效约束。

（三）优化信贷产品设计，提升科技赋能水平。一是持续优化智能风控模型。商业银行模型设计要充分体现小微主体经营特性，整合内外部合法数据源，并建立动态模型优化迭代机制，定期校准参数，以提升对欺诈和违约风险的识别精准度与合规性。二是推进信贷产品差异化与风险缓释创新。针对不同客户群体设计定制化产品，商业银行要积极采用“信用+抵押/保证”等组合担保模式，或引入政策性担保机构，以降低信用风险敞口。三是构建智能化贷后监测体系。商业银行要利用大数据与人工智能技术，对资金流向、经营状况等关键信息进行动态监控，自动预警异常信号，并配套建立“系统预警+人工干预+分类处置”的快速响应机制，提升风险化解效率。

（作者单位：江苏张家港农商银行）

多措并举提升银行反洗钱受益所有人识别工作质效

□ 王鹏

2026年1月20日起，中国人民银行发布的《金融机构客户受益所有人识别管理办法》正式施行，这标志着我国反洗钱监管体系在受益所有人识别领域实现了从“原则性指引”到“系统性规章”的质变升级。

难点和痛点

《金融机构客户受益所有人识别管理办法》的落地实施，意味着受益所有人核查不再是可选动作，而是强制性、系统性的合规必备要求。然而，在反洗钱现实工作中，受益所有人识别工作普遍存在以下难点和痛点。

（一）客户类型复杂，识别规则多样。银行对公客户涵盖公司、合伙人、政府机关、事业单位、工会组织等不同类型，不同类型的受益所有人识别规则存在差异。实践中，银行一线业务部门需结合客户性质选择适用规则，情形较为复杂、专业性强，对于工会组织、分支机构等性质的客户如何识别尚缺乏统一规则。

（二）信息核实渠道有限。当前，银行常用核实途径主要包括企业信用信息公示系统、全国社会组织信用信息公示平台、第三方外购数据库等，但官方渠道信息有限（如企业信用信息公示系统通常只包含营业执照信息，无股东持股比例等具体情况），第三方数据库仅能作为辅助手段而非独立渠道。

（三）客户所有权和控制权复杂。部分客户由于存在多层嵌套、交叉持股等情况，银行需要逐层深入追溯，进一步获取中间层股东所有权或控制权结构，方可穿透识别受益所有人，这一过程极大依赖客户配合程度。

（四）客户配合度低。部分客户出于各种原因不愿提供受益所有人的身份证件信息、影像，或对受益所有人的概念理解存在偏差，导致银行在识别和核实过程中面临客户不配合的情况，增加了工作的难度和成本。

（五）法律惩戒力度不足。虽然修订后的《中华人民共和国反洗钱法》及《受益所有人信息管理办法》从法律法规层面明确了应当保存并及时更新受益所有人信息，但对于故意隐瞒相关信息的法人、非法人组织而言，相关处罚力度明显较轻，也未提及与违法犯罪相关时，是否应适用其他法律法规予以惩处。

对策与建议

为有效防范化解上述难点痛点，并满足FATF国际标准与国内监管的双重要求，银行必须强化风险为本理念，构建“规则明晰化、验证多元化、穿透智能化、协同法治化”的综合治理体系，全面提升识别工作的精准度与合规韧性。

（一）应对客户类型的复杂，构建标准化分类识别体系。银行应制定“客户类型—识别规则”矩阵化指引。在《金融机构客户受益所有人识别管理办法》框架下，制定覆盖所有对公客户类型的《受益所有人识别手册》；对工会、分支机构等模糊地带，采取“实质重于形式”原则，明确将最终的资金来源、实际利益享有者或控制方作为识别核心。例如，对工会，应穿透至其主管单位或实际管理决策者；对分支机构，需追溯其总部并识别总部的受益所有人。

（二）破解信息核实渠道瓶颈，打造“权威+智能”的多维验证网络。银行要深化与权威数据源的“总对总”对接，积极推动与国家市场监督管理总局、公安部、民政部、税务总局等部门的数据专线或可信接口建设；在依法合规和授权前提下，实现对企业股权明细、自然人身份核验、社会组织负责人等关键信息的实时查询，弥补公示信息不足难题；同时，建立内部规则，任何单一商业数据源的矛盾发现，都必须通过另一独立数据源或官方渠道进行验证，方可作为实质性判断依据。

（三）穿透复杂所有权结构，实施“风险分级”与“穿透工具化”。银行要推行“风险导向的差异化穿透”策略，根据客户行业、地域、业务复杂性、资金来源等，设置穿透层级阈值；对私募基金、跨境投资机构、特定高风险行业客户，必须执行“穿透至终极自然人或受监管的公众公司”；对股权清晰、风险较低的中小企业，可在获取客户声明及基础股权证明后，合理信赖其陈述，但需设置定期重检与触发式穿透机制。

（四）化解客户配合度难题，强化“风险为本”的客户关系管理。银行要实施贯穿客户生命周期的持续宣导，将受益所有人识别的法定要求，融入从营销、开户到存续期管理的各环节；制作通俗易懂的动画、图解，解释其对于维护国家金融安全、防范客户自身信息被冒用风险的重要性，变“索取信息”为“共同防范风险”；同时，建立“配合度—风险等级—管控措施”联动机制，并在客户风险评估模型中，将信息提供的及时性、真实性、完整性作为重要参考因素。此外，要对无正当理由拒不配合的客户，严格执行风险升级措施，如限制交易额度、暂停非柜面业务，直至依法终止业务关系，并将相关情况作为可疑行为上报。

（五）弥补法律惩戒短板，推动“内部刚性约束+外部声誉联动”。银行要强化内部问责与风险隔离，在外部处罚有限的情况下，内部必须建立更严格的问责机制；同时，对于因客户信息不实引发的重大洗钱风险事件，必须追溯追责。此外，要将故意隐瞒信息的客户及其实际控制人列入全行级高风险名单，并自动触发全业务条线的强化审查，形成强大的市场声誉约束。

《金融机构客户受益所有人识别管理办法》的实施，与其视为严峻挑战，不如视为银行重构对公客户风险认知体系、锻造深层合规能力的战略机遇。银行不仅要有效满足监管合规要求，更要顺利应对国际评估，从根本上提升甄别客户实质风险、防范复杂金融犯罪的核心能力，为金融体系的安全稳定奠定坚实基础。

（作者单位：中国农业银行河南省分行）

以“八破”行动构建农商银行高质量发展新格局

□ 李平军

当前，农商银行普遍面临存款成本上升、有效信贷需求不足、风险防控压力加大、盈利空间收窄、合规要求趋严等多重挑战。要实现可持续高质量发展，农商银行必须打破传统路径依赖，推动系统性变革。基于此，本文提出“八破”行动路径，旨在为农商银行构建高质量发展新格局提供有益的思路和参考。

存款营销破局

从“价格战”转向“价值战+场景战”

一是深耕本土场景，打造“生活+金融”生态。农商银行要积极对接地方社保、医保、公积金、税务、教育缴费、拆迁发放与惠农补贴等机构，打造“金融驿站”；同时，要融入特色产业链，围绕地方农业主导产业、小微集群与专业市场，提供“支付+存贷”综合服务，推动服务向社区和乡村渗透，并加载便民功能，增强客户黏性。二是强化综合服务价值。农商银行要推动财富管理服务下沉，提供适合县域客户的理财咨询，实施差异化定价与权益体系，推出养老、教育等主题储蓄产品，并配套关爱服务，满足客户情感与功能双重需求。三是优化负债结构。农商银行要主攻结算性存款，积极拓展代发工资、商户收单、涉农补贴等低成本结算资金；同时，压降高成本存款，审慎控制高成本负债规模。

信贷投放破围

从“同质化”转向“精准化+特色化”

一是坚守定位，做深本土市场。农商银行要开展网格化深耕，精准挖掘需求，聚焦“三农”主业，推广整村授信、农村产权抵押等产品，并积极服务小微企业、民营经济；同时，依托数据创新信用贷款，发力“首贷户”。二是拥抱科技，提升服务效率。农商银行要推广移动办贷，实现全流程线上化。优化线上申贷渠道。深化大数据风控应用，整合内外部数据，构建本地化风控模型，实现自动化审批和差异化定价。三是创新驱动，拓展零售“新蓝海”。农商银行要积极服务“新市民”群体，积极拓展场景消费贷款，挖掘稳定职业群体信用消费需求。四是多方联手，深化“政银担企”合作。农商银行要对接政府性融资担保体系，以积极的态度参与风险补偿基金的运作与管理，与核心企业合作开展供应链金融。

风险化解破冰

从“被动应对”转向“主动经营+精准拆弹”

一是强化风险前瞻预警。农商银行要设立“智慧风控平台”，整合数据构建预警系统，并加强贷后非现场监测，及早识别客户风险信号。二是加快存量风险处置。农商银行要强化现金清收责任与激励，加大依法清收力度；对暂时困难企业客户，综合运用展期、续贷、重组等方式盘活其资产，探索不良资产批量转化途径，并用足核销政策，创新处置方式。三是严控新增风险。农商银行要实施动态优化的授信政策，严控高风险领域投放，做实贷前调查，落实全面风险管理。

提质增效破题

从“规模驱动”转向“精益管理+科技赋能”

一是加速数字化转型降本。农商银行要提升智能渠道覆盖面，压降柜面成本，应用RPA处理重复性操作；同时，优化线上渠道体验，建设数据中台，赋能业务发展。二是推动网点转型增效。农商银行要优化网点功能分区，推动高柜向低柜转化，将网点从“交易核算中心”转向“营销服务中心”，积极发展轻型化、特色化网点；探索建设特色主题网点，同时，强化渠道协同，通过轻型化运营实现效能倍增。三是坚持精细化管理。农商银行要深化内部资金转移定价（FTP）应用，引导资源优化配置，加强全面预算与成本管控。

客户拓展破解

从“流量思维”转向“留量深耕+生态获客”

一是深挖存量客户价值。农商银行要实施客户精准分群与差异化营销，推动交叉销售，提升客户综合贡献度和黏性；建立客户关怀机制，提升客户忠诚度。二是构建开放银行生态。农商银行要对接地方政府平台、电商平台等，实现场景化批量获客。三是激活社交裂变营销。农商银行要优化“老带新”激励政策，善用关键人影响力拓展客群。四是聚焦重点客群发力。农商银行要做深农村基础客户，做优县域核心客群，积极拓展新市民群体。

案防合规破圈

从“被动合规”转向“科技合规+文化赋能”

一是科技赋能守好“底线”。农商银行要运用科技加强员工行为监测与反欺诈反洗钱预警，并建设操作风险监控平台；同时，推广远程授权与集中作业。二是厚植合规文化。农商银行要开展情景化警示教育，让合规入脑入心，压实“三道防线”责任，建立合规正向激励机制；同时，高管带头垂范，营造“人人讲合规、事事依规矩”的氛围。三是推动合规“嵌入”流程。农商银行要将合规审查嵌入信贷审批、产品创新、合同签订、系统开发等关键环节；要持续优化制度流程，确保其有效性、可操作性。

监管达标破级

从“满足底线”转向“动态优化+追求卓越”

一是建立动态监测与压力测试机制。农商银行要构建实时仪表盘监控体系，以实现对关键业务指标的动态追踪与精准把控；同时，定期开展压力测试，并制订应急预案。二是优化资本与流动性管理。农商银行要强化资本内生积累，发展低资本消耗业务，积极拓宽外源性资本补充渠道，通过精细化管理流动性，稳定核心负债，建立起多元化同业融资渠道。三是提升资产盈利能力与稳定性。农商银行要严格贷款质量控制，加大不良资产清收处置力度；要通过结构调整、精细化管理增加盈利，提升市场信心和监管评级。四是加强沟通与政策响应能动性。农商银行要跟踪监管政策动向，准确理解政策意图和监管导向，主动沟通经营情况，争取理解支持。

人才管理破格

从“按部就班”转向“活力激发+价值创造”

一是高薪引才破格用才。农商银行要为科技、数据、风控等紧缺人才提供有竞争力的薪酬和平台，探索灵活用人方式；对核心骨干实施特殊政策。二是试点新型组织模式。农商银行要着手组建跨职能攻坚团队，明确界定团队成员的权责范畴，构建快速激励机制；同时，在特定业务领域积极探索并推行市场化考核激励与用人机制，以充分激发团队活力与创新动力。三是构建多元发展通道。农商银行要着力打通管理、专业、技术多序列晋升通道，构建公平、合理且具有竞争力的晋升体系，确保专家型人才能够凭借自身专业能力获得应有的尊重与优渥薪酬。四是重塑考核激励体系。农商银行在考核指标设置上要突出价值创造导向，将考核资源向一线核心岗位以及契合中长期战略目标的业务领域倾斜，积极探索并实施中长期激励机制，充分调动员工的积极性与创造性。

（作者单位：湖北荆州农商银行）