

市级统一法人后如何培育农商银行员工新能力

——以四川农商联合银行为例

□ 聂嘉阳

四川农商联合银行股份有限公司(以下简称:四川农商联合银行)成立后,近年来,积极推进全省市级统一法人改革,并取得了显著成效,仅2025年就组建市级农商银行4家。截至2025年末,四川全省市级法人农商银行已达15家,尚未成立市级统一法人的6个地区也正加紧推进相关工作。

组建市级统一法人后如何让四川农商联合银行在已取得成绩的基础上再上新台阶,更好地服务全省中国式现代化建设,全力保障建设具有特色的中国式高水平商业银行奋斗目标早日实现,成为摆在四川农商联合银行各级领导和员工面前的重要课题。在市级统一法人的新格局下,农商银行员工面临着前所未有的挑战与机遇,培育新能力、提升综合素质已成为推动业务发展的关键所在。

● 培育战略领悟新能力 ● 做到心中有大局 方向坚定

方向是前进的目标。只有方向正确,才能到达胜利彼岸。农商银行是因农而生、伴农而兴的“草根银行”,服务县域和“三农”,是农商银行历史使命所在、快速发展所在。在从农信社转型为农商银行的70余年发展历程中,农商银行员工逐步成长为既懂农业、又热爱农村和农民的金融专业工作者。随着时代的进步和经济的发展,党和国家、市场和客户对农商银行的金融支持方向及服务重点也有了新的要求和变化,

农商银行员工在时刻坚守农商银行“姓农”和“为农”的战略定力的同时,更应时刻把握新时代金融工作的政治性、人民性,在党管金融的体制下,提升对党和国家金融政策的学习能力、领悟能力、实践能力,快速成长为一名服务实体、践行普惠金融的优秀员工,以建设具有特色的中国式高水平商业银行的政治思想素质要求。

● 培育使命执行新能力 ● 做到肩上有责任 勇于担当

责任是必须承担的义务和使命。只有责任落实,才能有效达成工作目标。农商银行作为一种经济组织,在其初始发展阶段,员工完成存款、贷款、收入、利润、基础客户等指标任务属于基本责任范畴;并且这些责任的落实主要围绕农商银行自身目标任务的完成而展开。在新时代建设具有特色的中国式高水平商业银行使命中,农商银行员工要充分认识到金融是实体经济的“血脉”,金融工作的天职和宗旨是服务实体经济,要不断提升和增强为实体经济服务的能力和水平。也只有如此,金融自身和经济发展才能获得持续动力,实现金融和经济的良性循环。在新时代背景下,全力打造、全面压实并全新升级金融工作责任,是农商银行员工在奋进新目标征程中必须锤炼的担当与品质;通过这一过程,实现从“小我”到“大我”的升华,进一步增强农商银行员工在金融工作中的使命感和责任感。

● 培育业务制胜新能力 ● 做到臂上有抓手 素质过硬

抓手是完成工作任务的具体办法。目前,在农村金融市场中同业竞争和业外竞争愈来愈激烈。为此,农商银行需勇于出实招、出奇招,实现一招制胜。一方面,农商银行要坚守传统业务领域,以此巩固市场基本盘,筑牢发展根基。另一方面,农商银行员工要着力提升自身市场调研能力,对县域经济社会情况,涵盖县域发展规划、经济管理部门年度工作计划,以及主要产业、企业等详细信息了如指掌,为营销工作筑牢坚实基础。同时,农商银行员工要创新并更新服务理念,主动逼近市场边界;对其他金融机构、互联网金融平台所拓展的金融渠道、产品及利率等情况,要做到知己知彼,善于取长补短,以他人之长补自身之短。此外,农商银行员工要第一时间掌握监管政策、金融市场、客户需求等外部环境变化,能够精准预测市场趋势,提升市场敏锐度和判断力,做到先人一步、快人一筹。在此基础上,农商银行员工要不断增强营销实力,提升营销技巧,加快在农村金融市场的激烈竞争中脱颖而出,进而拓展市场份额,为农商银行发展贡献更多力量。

● 培育风险防控新能力 ● 做到脑中有底线 合规稳健

银行本质是经营风险的机构,防控风险堪称金融工作永恒不变的主题。一是农商银行员工应时刻牢记农商使命,坚守服务定位的初心。在日常工作中,农商

银行员工一方面要高度警惕“离农脱小”、偏离主业的方向性经营风险,确保业务发展不偏离正轨;另一方面,要坚决杜绝违规放贷、以权谋私等金融腐败行为,维护金融秩序的公正廉洁。二是要着力提升农商银行员工安全意识与统筹发展能力。农商银行内部监管必须“长牙带刺”,强化监督力度。鉴于经济社会快速发展、业态持续变化,且农商银行业务涉及巨额资金,每位员工都须具备识别、评估和控制自身工作环节风险的能力,进一步提高精细化管理水平,保障经手业务安全无虞,逐步构建起全面风险管理能力体系。

农商银行员工要持续推进不良贷款清收、追责问责、追赃挽损工作,牢固树立并巩固“日常监测+问题识别+早期纠正—风险处置”的风险处置责任意识,进一步提升作风建设能力;通过这些举措,维护农商银行持续稳健运行,早日把四川农商联合银行建成具有特色的中国式高水平商业银行。

新起点,新征程,新作为。四川农商联合银行将在省委、省政府的坚强领导下,全面落实中央和省委的各项决策部署,紧扣省委发展战略,坚守支农支小市场定位,紧密围绕六大优势产业发展,城乡融合发展,打造新时代更高水平“天府粮仓”等省委、省政府重大战略部署,持续深化“合规银行、智慧银行、主力军银行”建设,进一步夯实向高水平商业银行发展的制度管理根基;秉持稳健经营、合规审慎、持续发展的理念稳步前行,推动奋斗目标总体实现,为中国式现代化建设贡献四川农商联合银行全体员工的金融力量。

(作者单位:四川农商联合银行)

浅析写作在农商银行审计工作中的价值升维

□ 李黎明

日常工作中,农商银行审计员常忙于现场踏勘、数据比对和整改跟进,仅将写作作为展示审计成效的宣传“窗口”。然而,推进审计工作时却不难发现,写好宣传文章、案例剖析和整改方案,实质上是审计员自我反思与提升的“镜子”,是对风险识别、逻辑分析、沟通协调等专业能力的全方位锤炼,是系统性提升审计核心竞争力的绝佳手段。

以写促思

从“发现问题”到“揭示本质”

(一)写作能倒逼深度思考,破除表层“假象”。审计的核心是发现问题,而写作的核心是讲清问题;将一个信贷流程违规案例转化为一篇逻辑严密的文章,其难度往往不亚于审计本身。例如,不能只写“某贷款某环节未按规章走”,而要写“为什么会发生不合规,背后隐藏的原因是什么,会产生什么样的风险,为了防止类似风险发生能做哪些流程优化”。在“写”的过程中,审计人员“被迫”从陈述问题的“表面现象”跳到揭示问题根由的“深层逻辑”,

这正是对风险识别能力的深度锤炼。

(二)写作能重构逻辑链条,把问题“散点”聚拢为“闭环”。业务推进中的不合规表现往往呈现“点状”特征,审计证据容易碎片化,而写作要求审计人员将分散的违规行为重新组织成“发现问题—分析原因—提出建议”的完整闭环。这个逻辑推演过程既保证了问题的针对性、建议的可执行性、文章的可读性,也极大地训练了审计人员的结构化思维。写作的逻辑锻造会自主反哺审计报告,让审计结论更加严谨、有力。

以写促通

打通“硬”与“软”的协同链

(一)巧“翻译”,让审计语言“说人话”。囿于审计文件制度的规范性,审计语言通常是“硬邦邦”的专业术语,生硬于情感流动,易让被审计单位产生抵触情绪。而写作要求审计人员把“审计发现”“翻译”成大家能听懂、能接受的语言,搭建沟通的桥梁。比如,在写关于“风险化解不合规”警示教育文章时,不能只写“违反了某文件某条款”,而可喻为“背着包袱前行,终会带来更大的溃烂”。写作时的换位思考,

能够一定程度上帮助审计条线从“查外对立面”站到“审计护航线”,更利于整改“后半篇文章”落实落地。

(二)聚共识,从“单打独斗”到“群防群控”。一篇好的警示教育文章,能在全行形成对某类风险的共同认知,这种“润物细无声”的文化引导,比审计报告、稽核通知书内“冷冰冰”的条款更能触动人心。如,在写关于“贷前调查不深入”警示教育文章时,可喻为“若种子筛选不合格,农民起早贪黑辛苦一年也收效不佳”,把典型案例逐个拆解分析,让风险更直白、更具穿透力、更系统,带动大家主动去思考自身岗位如何把控风险,从根本上推动问题的解决。由此,文章的宣传效力,实际上是对审计整改效果的有效补充和放大。

以写促责

强化合规意识与底线思维

(一)明确责任边界,画清“红线”与“底线”。审计、整改、问责,是审计工作的重要保障;通过写作来剖析案例,可向全员清晰传递“可为”与“不可为”的界限,强化责任意识;通过写作来解读法规,可让员工工心中“底线”、行有“红线”,强化敬畏意识;通过写作来

直观警示,可让大家警醒认知:超越合规底线,后果不仅是罚款问责,更可能导致个人职业生涯的终结。

(二)营造合规氛围,让合规成为“生存法则”。持续的高质量宣传,可帮助员工将合规变为普遍共识和行为习惯,推动审计从“事后惩戒”逐步转向“事中控制”和“事前防范”,既前移了问责压力,约束了日常工作,又在全行逐渐营造“合规创造价值,违规就是风险”的文化氛围,实现内部审计价值的最大化。作为忠诚干净、尽责担当的“审计铁军”,员工要善于利用写作宣传这一“扩音器”,将审计发现转化为全行的风险警钟,让合规的种子在员工心里生根发芽,助力全行健康发展。

写作不仅是为宣传锦上添花的“外功”,更是助力审计人员自我反思与能力升级的“内功”,与审计主业血肉相连、相辅相成。通过写作,不仅能锤炼审计人员的风险识别与逻辑分析能力,还能提升整改跟进与沟通协调能力,帮助审计从“死板检查”逐步深化为“主动合规”,共同书写农商银行高质量发展的合规篇章。

(作者单位:湖北江陵农商银行)

农商银行农户贷款审查工作的优化策略

□ 王仁智 段纲

作为新形势下的农村信用社(现多数农村信用社已改制称:农村商业银行,以下简称:农商银行),自成立以来,始终以服务“三农”为根本宗旨,农户贷款业务更是其连接农户与金融资源的重要纽带。随着乡村振兴战略的深入推进,农户的生产经营规模不断扩大,对信贷资金的需求呈现出“额度增加、频次提高、用途多元”的特点,这对农商银行农户贷款审查工作提出了更高要求。贷款审查作为农商银行全流程管理的关键环节之一,直接决定了贷款发放的安全性及合理性。但当前部分农商银行在农户贷款审查中,仍沿用传统的审查模式,未能充分适应农户经济特征与农村金融不景的变化,导致审查工作存在诸多短板。基于此,笔者结合农商银行实际,探索农户贷款审查优化的对策,为从业人员提供参考。

搭建多维度信息共享平台 缓解信息不对称

(一)加强与政府部门的的合作。农商银行要主动与当地农业农村局、税务局、民政局、自然资源局、统计局、村委会等涉农部门建立信息共享机制,获取农户的土地承包经营权、农业补贴发放记录、纳税情况、低保信息、信用评价、农户收入等官方数据。例如,通过农业农村局了解农户的种植养殖规模、产业政策扶持情况,通过税务局核实农户的非农业收入,通过村委会掌握农户的家庭情况、邻里口碑、履约记录等,全面评估

农户的信用状况和还款能力。

(二)对接第三方机构数据。农商银行要与农村电商平台、农业保险机构、农产品批发市场等第三方机构合作,获取农户的农产品销售数据、保险投保情况、市场交易记录等信息。例如,通过农村电商平台了解农户的线上销售规模和回款情况,判断其经营稳定性;通过农业保险机构掌握农户的受灾历史,评估其面临的自然风险。

(三)完善农户信用信息数据库。农商银行要整合从政府部门、第三方机构及自身业务中获取的农户信息,建立统一的农户信用信息数据库,实现对农户信息的动态更新和精准管理。同时,利用大数据技术对农户信息进行分析,生成农户信用评分和风险等级,为贷款审查提供数据支撑。

构建科学的风险评估体系 提升评估精准度

(一)优化风险评估指标体系。在保留传统的资产规模、历史还款记录等指标的基础上,农商银行要增加动态化、差异化的评估指标。例如,针对种植农户,增加农产品市场价格波动系数、病虫害发生频率、灌溉条件等指标;针对养殖户,增加疫病防控能力、饲料成本波动、畜禽市场周期等指标;针对农村电商,增加线上店铺评分、客户复购率、物流配送效率等指标,全面反映农户的生产经营能力和抗风险能力。

(二)引入大数据风控模型。农商银行要利用大数据、人工智能等技术,开发

适合农户贷款的风险评估模型,将农户的多维度信息转化为可量化的风险指标,实现风险评估的自动化和标准化。例如,通过机器学习算法分析农户的信用记录、经营数据、外部环境数据等,预测农户的违约概率,并生成风险评估报告,减少客户经理的主观判断误差;同时,根据不同地区、不同行业农户的风险特征,建立差异化的风险评估模型,避免“一刀切”的评估方式。

(三)强化贷前风险预警。农商银行要利用风险评估模型对农户的贷款申请进行实时预警,若农户的风险指标超过预设阈值(如信用评分过低、经营数据异常、存在隐性负债等),系统自动提示客户经理重点审查,必要时要求农户补充提供相关证明材料,降低风险隐患。

优化审查流程 提高服务效率

(一)简化审查环节。根据农户贷款的额度和风险等级,农商银行要实行差异化的审查流程,对于小额、低风险农户贷款(如5万元以下的春耕备耕贷款),可简化为“农户申请—客户经理调查—网点审批”三个环节,取消上级审查环节,缩短审批周期;对于大额、中高风险的贷款,可保留必要的审查环节,但明确每个环节的办理时限(如客户经理调查不超过2天,网点初审不超过1天,上级部门审批不超过2天),避免流程拖延。

(二)合理下放审批权限。根据基层网点的风险管理能力和业务规模,农商

银行要适当下放农户贷款的审批权限。例如,对于风险管理能力较强、不良贷款率较低的基层网点,可将小额贷款审批权限下放至网点负责人,由网点自主审批,减少上报环节,提高审批效率;同时,根据网点的风险表现,建立审批权限动态调整机制,确保风险可控。

(三)推进审查流程电子化。农商银行要加快数字化转型,实现农户贷款审查的全流程电子化;通过开发优化信贷移动端APP,客户经理可通过APP现场采集农户的身份信息、资产信息、生产经营场景照片等,并实时上传至系统;上级审批人员通过系统在线查阅审查资料、查看风险评估报告,实现线上审批;审批通过后,贷款资金直接发放至农户的银行账户,实现“申请—调查—审批—放款”的全流程线上化,大幅缩短审查周期,提高服务效率。

加强审查队伍建设 提升审查专业能力

(一)开展“三农”与金融知识培训。农商银行要定期组织审查人员参加“三农”政策、农业生产技术、农产品市场分析、农村金融产品等方面的培训,邀请农业专家、金融行业资深人士授课,帮助审查人员深入了解农业生产特点和农村金融市场规律。例如,在种植季节,组织开展农作物种植技术和市场行情培训;针对养殖行业,开展疫病防控和畜禽市场周期培训,提升审查人员对农户生产经营项目的风险识别能力。

(二)强化风险识别与审查技能培

农商银行是服务县域实体经济发展的主力军,为地方经济社会健康、有序发展提供了充足的金融资源。近年来,为农商银行积极落实国家关于推动普惠小微企业和制造业等实体经济转型发展的战略,贷款利率持续下降,减费让利政策效果明显,加之利率市场化改革进程的不断推进,为保证一定的市场竞争力,存款利率一直维持着较高水平。正是由于这种存、贷款利率的非对称调整,农商银行的净息差逐年下降,经营压力持续上升。在这一背景下,农商银行要着重发展具有风险分散、利息收益稳定等优势的零售金融业务,以适应激烈的金融市场竞争。

重视零售金融业务 打造农商特色零售金融品牌

一提到零售金融业务产品和服务,消费者想到的大多是国有大型银行或股份制银行。这些同业机构拥有强大的产品研发能力和宣传推广媒介,具有种类多样、适应不同客户群体的服务产品,这成为农商银行与其竞争时的劣势所在。但农商银行可变换思路,立足自身实际,紧扣主要受众群体的真实需求,打造独具农商特色的零售金融服务品牌。农商银行的业务范围限于某一特定区域,可以根据客户地域属性较为鲜明的特征,集中资源在当地(镇)加大宣传力度,加强与当地消费者之间的联系,争取消费者对零售金融业务的认可,并充分发挥人脉、地缘优势,切实提供满足消费者实际需求的好产品、好服务,把农商品牌做优、做精,在区域内形成特色品牌传播能力。

增强零售金融获客能力 提升客户零售金融消费体验

客户是业务发展的基础,有效获得客户资源,特别是优质客户资源,是农商银行零售金融业务发展的根基。

(一)着重发展数字化营销渠道,构建以客户为中心的全渠道营销体系。农村客户依然是农商银行最主要的受众群体,很多农村客户对线上金融服务比较陌生和抵触,农商银行要根据自身发展定位和市场实际需求,科学规划和统筹推进,构建以物理网点、智慧网点、手机银行、网上银行、自助银行等为一体的全渠道运营格局,切忌盲目跟风同质化、低效率竞争。

(二)强化客户服务理念,提供个性化服务和精准营销模式。农商银行要转变“坐、等、靠”的思维模式,主动出击,上门走访,了解客户真实金融服务需求。近年来,随着生活水平的不断提高,客户逐渐重视自身需求及服务体验,对个性化的金融服务提出了新的要求,农商银行要充分、有效地挖掘客户数据价值,分析客户行为,识别客户需求特征;同时,根据不同代际的消费者金融产品服务的独特偏好和需求,提供更具针对性、预见性的服务建议,并量身定制产品服务,提升消费者金融服务体验。

完善考核机制 强化零售金融业务指标考核

零售金融业务作为农商银行比较新的业务种类,要根据自身实际,形成较为完善、切实可行和客观公正的指标考核方案。

(一)将零售金融业务纳入全年重点工作范围。农商银行要制定并细化工作实施细则,增加对各分支机构零售金融业务指标考核权重;同时,完善零售金融业务人才绩效考核评价体系,探索零售金融业务人才分级分类管理,从岗位职责、人员设置、服务功能等方面加速转型,实行差异化薪酬体系和晋升路径。

(二)注重内部管理的协同与配合,提升各部门、不同岗位间工作效率。农商银行要加强零售金融业务板块内各部门及相关业务条线间的协同,将零售金融业务涉及的各项考核指标对应到各相关职能部门;同时,在部门绩效考核中设置联动指标,统一制订业务发展方案,由对应职能部门按期核对数据,并对数据的真实性和准确性负责。

强化金融科技赋能 更好防范金融风险

零售金融业务内容繁杂、创新性强,其在开发、创新、管理过程中,涉及大规模客户数据的分析与使用,农商银行要强化数据安全管理工作。

(一)零售金融业务发展要与风险管理水平相匹配。农商银行不要因追求业务发展速度,而忽略了对风险的管控,而要对风险时刻保持高度警惕,组织员工认真学习和领会国家层面有关零售金融业务的法律法规和部门规章制度,严格执行人民银行合规经营要求,确保零售金融业务发展与风险管控能力相辅相成,促进零售金融业务可持续发展。

(二)实施风险防范管理措施,进一步提高零售金融业务管理的精细化和规范化水平。农商银行要建立分级分类、专人专岗的管理体系,制定配套的安全制度、管理规范和操作规程;同时,强化对客户数据信息获取、使用各环节的安全访问控制,并建立健全客户数据信息安全生命周期安全管理长效机制和防护措施,提升管理人员专业化水平,不断强化数据信息安全意识。

(作者单位:河北迁安农商银行)

农商银行零售金融业务发展的路径探索

□ 徐立彬

开展诚信主题宣传活动,用身边事教育身边人,不断增强全社会诚实守信的思想自觉和行动自觉。同时,农商银行要积极开展“信用村”“信用组”“信用户”评选活动,进一步激发基层群众参与信用创建的主观能动性,推动形成以诚立身、履约践诺的良好风尚;对获评“信用户”的农户适度提高授信额度,简化贷款流程,实现随用随贷,并将信用评价结果与农村集体分红、项目扶持等挂钩,增强激励效应。

(四)持续优化信用应用场景。农商银行要开发更多基于信用的普惠金融产品,切实提升金融服务乡村振兴的精准度;积极创新“信用+产业”金融产品,针对特色产业提供定制化信贷支持,提升资金使用效率;同时,通过“政企企”协同,推动信用资源向合作社、家庭农场等新型经营主体倾斜,助力农村经济高质量发展。

(五)建立信用评价结果跨部门互认机制。农商银行要推动农业农村、市场监管、税务等部门数据互联互通,扩大信用应用场景覆盖面,并将信用评级与农业项目申报、政策补贴发放、示范主体评选等挂钩,实现“信用有价、守信受益”的良性循环。

(六)对信用等级高的新型经营主体给予无抵押增信支持。农商银行要发展订单融资、仓单质押等信用衍生服务,并依托数字乡村平台推进信用档案电子化管理,提升信用服务响应效率;同时,通过信用赋能带动产业链上下游协同发展,促进农户融入现代农业体系,为乡村振兴注入持久动力。

(作者单位:贵州修文农商银行)