

新形势下农信机构舆情风险防控策略研究

□梁圣强

在新媒体时代全面到来的背景下,网络传播呈现出速度快、范围广、互动性强、影响深远的鲜明特征,各类社交平台、自媒体渠道已成为舆论聚集、情绪发酵、信息传播的主要阵地。作为扎根地方、服务“三农”、联系千家万户的农村金融主力军,农信机构社会关注度高、服务触点多、风险敏感度高,一旦出现服务投诉、管理问题、不实信息、负面谣言等情况,极易在短时间内扩散传播,对农信机构声誉、品牌形象乃至经营稳定造成冲击。当前,农村金融市场竞争日趋激烈,行业改革持续向纵深推进,把握新特点、破解新难题,筑牢舆情风险防线,是农信机构员工必须深入思考和扎实推进的重要工作。

农信机构舆情管控工作存在的短板与不足

(一)思想认识不足,呈现被动式应对。部分农信机构基层行社对声誉风险的重要性认识不深,没有将舆情管控纳入全面风险管理体系,重业务发展、轻风险防控,重事后处置、轻事前预防的倾向较为明显。部分农信机构缺乏专职专业的舆情管理团队,工作人员多为兼职兼任,专业素养、应急能力、引导水平参差不齐,面对突发舆情时反应迟缓、应对无序,往往错失最佳处置窗口期。

(二)响应效率不高,呈现滞后式应对。部分农信机构舆情工作机制不健全,存在事前无防范、事发无应对、事后无总结的问题,没有形成常态化监测、常态化排查、常态化演练的工作闭环;对内缺乏统一高效的联动处置体系,遇事临时动员、仓促应对;对外与地方政府、监管部门、主流媒体沟通协作不够,信息不畅通、联动不紧密,导致舆情处置效率低、效果差。

(三)处置方式简单,呈现粗放式应对。部分农信机构基层网点应对舆情手段单一、方法生硬,专业化水平不高;对一般性舆情重视不够、回应不及时,对突发负面舆情过度依赖简单封堵、强制删帖等传统方式,缺乏真诚沟通、主动澄清、源头化解的意识,不仅难以平息舆论,反而容易激化矛盾、引发次生风险。同时,部分农信机构舆情分级预警、应急处置预案、新闻发言人等制度落实不到位、流程不规范、口径不统一,严重影响处置质效。

(四)源头防控薄弱,呈现表面化管理。少数农信机构没有从服务提升、管理规范、文化建设上根本解决问题,服务质量不高、内部管理不严、员工行为失范等舆情源头问题长期存在,导致舆情风险反复发生、难以根治。

提升农信机构舆情风险管控能力的路径

(一)健全制度体系,构建全流程管控机制。农信机构要强化顶层设计,将声誉风险管理纳入战略部署和全面风

险管理框架,明确党委主体责任,管理部门牵头责任、基层网点直接责任,构建上下联动、条线协同、全员参与的工作格局。同时,农信机构要建立健全舆情监测、分析研判、分级预警、应急处置、事后复盘全流程制度,细化不同类型、不同等级舆情的处置流程、回应口径和责任分工,确保遇事有章可循、处置规范有序。此外,农信机构要配齐配强专职舆情管理人员,加强专业培训和实战演练,每年定期开展舆情应急演练,提升快速反应、科学处置能力。农信机构还要建立常态化监测机制,依托技术手段和人工排查,对重点平台、重点关键词、重点时段实施全天候监测,做到早发现、早报告、早处置,把风险化解在萌芽状态。

(二)聚焦源头治理,从根本上减少舆情发生。农信机构要坚持固本清源,把提升服务质量、规范内部管理、强化员工教育作为防控舆情的核心举措;持续优化网点服务流程,简化业务手续,提升办理效率,改善服务态度,全面提升客户体验。同时,农信机构要建立全客户投诉快速响应机制,做到有诉必接、接诉必办、办必有果,及时回应客户诉求,化解客户情绪。农信机构要加强员工行为管理和合规教育,常态化开展制度学习、风险提示、职业素养培训,引导员工严守纪律规矩、规范操作行为,杜绝违规违纪问题发生。此外,农信机构要全面推进信息公开工作,主动公示业务流程、收费标准、政策依据等群众关心的信息,做好沟通解释工作,消除信息壁垒,减少误解误读,从源头上降低舆情风险。

(三)强化协同联动,提升应急处置实战能力。农信机构要建立内部协同、外部联动的高效处置体系:内部明确办公室、合规、风控、业务、科技等部门职责分工,确保舆情发生后快速核查、快速研判、快速回应;外部加强与地方宣传、网信、公安、监管等部门沟通对接,建立信息共享、协同处置机制,主动争取指导和支持,形成工作合力。同时,农信机构要严格落实舆情处置黄金时间要求,坚持实事求是、公开透明、真诚沟通的原则,第一时间发布权威信息、澄清不实传言、回应社会关切,坚决杜绝拖延回避、敷衍塞责、口径不一等问题;舆情处置结束后,要及时开展复盘总结,查找短板不足,完善制度流程,不断提升应急处置水平。

(四)加强正面宣传,营造良好舆论生态。农信机构要坚持正面引导,持续加大正面宣传力度,充分利用各类媒体平台,全方位展现农信社服务“三农”、支持小微企业、助力乡村振兴、践行社会责任的企业担当,讲好农信故事,传播农信声音,树立农信形象;同时,要积极参与公益慈善、志愿服务、金融知识普及等社会活动,增强社会认同感和群众信任感,厚植良好舆论土壤。此外,农信机构要加强企业文化建设,弘扬合规文化、服务文化、责任文化,引导全体员工自觉维护机构声誉,形成人人重视舆情、人人防范风险、人人维护形象的浓厚氛围。

(作者单位:河北省廊坊市城郊农信联社)

贷款清收宣传工作中的话语体系重构与共情式语言应用

□李宽军

作为扎根乡土的农村金融机构,贷款清收既是保障资金安全、维护金融秩序的必要之举,也承载着服务“三农”、守望乡土的本土情怀。每到季末、半年末,尤其是年终考核的关键节点,农村金融机构难免面临逾期贷款催收的集中压力。部分农村金融机构联合法院等部门,并聘请专业清收培训师开展专项培训;领导班子亲自指挥,力求在合规前提下稳妥化解风险。

然而,在与此相关清收工作的宣传报道与动员口号中,一些用词却值得审慎推敲。部分宣传稿件频繁出现“战区”“司令”“战队”“总攻”等词汇,无形中会将逾期客户置于一种“敌对对象”的定位。这样的文字表述,不仅与和谐社会所倡导的共建共治理念形成反差,也模糊了农村金融机构的初心——服务的对象大多是乡亲,是朝夕相处的邻里熟人,是生于斯、长于斯的农户。逾期客户往往并非恶意逃债,而是因突发困难、经营波动或家庭变故暂时陷入困境;以“对抗”姿态示人,既容易激化对立情绪,也失去了农村金融机构与乡土之间原本紧密的信赖。

清收工作的本质,是化解金融风险帮助客户走出债务困境,最终实现资金安全与客户发展的双赢。它不是一场你输我赢的较量,而是在规则框架下

的沟通与协商。若先行筑起“双方对峙”的心理屏障,不仅可能让“清收行动”变得生硬、冷漠,也会使农村金融机构工作人员在面额邻里时陷入角色错位的尴尬。事实上,温情的表述并不会削弱清收的力度,反而能消解客户的抵触心理,为后续沟通留出回旋余地。

基于此,笔者建议在新闻稿件采写与报刊编辑审核过程中,对相关称谓进行适当调整。比如将“战区”改为“清收领导小组”或“专项工作小组”,将“司令”“团长”“营长”等军事化头衔调整为“队长”“组长”“项目负责人”等更务实、更中性的称谓;将“总攻”等对抗性动词,替换为“集中攻坚”“重点对接”“协商处置”等体现协作与专业精神的表述。这些看似细微的用词变化,实则折射出清收工作理念的转变——从“对抗”走向“对话”,从“管控”走向“服务”。

乡里乡亲的情谊是农村金融工作的根基。在规范清收流程、严守风险底线的前提下,用更具人情温度的表述搭建沟通的桥梁,既能让客户在被尊重中理解政策,也能更高效地推动逾期贷款的处置。当清收不再被误解为“对抗”,而是回归为“共同解决问题”的本意,农村金融机构收获的便不只是资金回笼,更是乡土社会长久积累的信任与口碑。让用词暖一分,让工作深一层,这才是农村金融机构行稳致远之道。

(作者单位:中国农村信用合作报社)

红色基因赋能下“村银”合作模式的实践探索——以余杭农商银行为例

□胡晨

红色血脉与基因是党在革命、建设、改革中积淀的宝贵精神财富,以党建引领金融发展、推动金融服务与红色文化深度融合,是金融人的职责使命。近年来,浙江农商银行联合辖内的余杭农商银行深挖辖内红色资源,积极探索“村银”合作新模式。这一举措既是落实政治任务的实践,更是其提升核心竞争力、筑牢农村金融主力军地位的关键之举。本文以余杭农商银行支持临平新宇村、余杭小古城村为例,深入探索可复制、可推广的“村银”合作路径,旨在为金融助力乡村振兴提供切实可行的实践方案。

坚持守正创新 探索“村银”合作实践优化路径

(一)新宇村:锚定生态农业,打造金融助农样板。一是该行组织开展普惠走访攻坚,以“1+N”模式按村组全覆盖入户,精准摸排资金需求,实现走访、授信、长客卡办理三个“100%”;深化整村授信,破解农户“融资难、贷款难”问题。二是助力产业转型升级。该行为“李伯伯家庭农场”提供农文旅改造、技术研发等资金支持,推动其实现“藕鳖套养”生态转型。同时,该行依托金融平台资源,助力新宇村从水产养殖向莲藕种植转型,支持“奶奶工坊”模式发展,构建产业链互补机制;针对农村建房项目推出“安居贷”产品,对符合条件的农户给予利率优惠。三是打造特色服务场景。该行在村委旁设立金融便民点,布放助农设备满足村民日常金融需求,同步开展“长者卡”代办、防诈骗宣讲等非金融服务,丰富阵地服务内涵。

(二)小古城村:紧扣协商治理,构建金融共富体系。一是推动治理与金融信息共享。该行以信用建设为抓手参与基层治理,依托小古城村综合不良率不足0.6%的良好信用环境,搭建“线上众人议事厅”和线下联动机制,实现信息双向共享,让整村授信更精准、提额更便捷。二是助力乡村振兴。该行开展“乡贤扶持计划”,为“农创客”“乡村CEO”量身打造足额、便捷、优惠的金融服务,为农村新业态落地提供支撑。三是协力共建“共富工坊”。该行支持小古城村打造“古城风物”特色品牌,助力“古城e铺”等“共富工坊”建设;利用线上“丰收购”、线下“丰收集市”助力农产品产销对接;同时,与村集体签订战略合作协议,依托大数据助力茶产业升级,推动生态旅游、红色教育融合发展,聚合多方资源形成共富合力。

(三)试点村合作的核心经验。一是金融支持富民。该行为种粮农户提供绿色贷款,为民宿、茶企等创新适配贷款,并联合政府为特色人才提供创业贴息贷款,通过“扶持计划”推动村级产业发展。二是生活关怀惠民。该行开展“普惠金融大讲堂”普及金融知识,联合司法局开展法律宣传,为青少年开设“小小理财师”等金融教育课程。三是综合服务便民。该行通过上门、集中办理等方式做好社保卡服

务,助力乡村公共服务推广;将“丰收驿站”入驻乡村服务中心,并布放智能机具打造“零距离”服务;同时,加大“丰收一码通”配备力度,为民宿、“共富工坊”提供结算费率优惠,降低经营成本。

坚持系统观念 打造可复制的“村银”合作新模式

(一)坚持党建引领,锻造“村银”合作红色共同体。一是阵地融合打造“红色驿站”。该行可通过整合红色教育基地与“丰收驿站”资源,构建一体化服务阵地,盘活红色流量与金融服务资源;以“红色驿站”为核心,联合周边党组织开展共联共建,组织主题党日、金融宣讲等活动,打造“金融+N”多元服务模式。二是信息共享拓展金融场景。该行可在每个驿站配备“红小二”,为弱势群体提供便民金融服务;同时,结合地方特色产业布设农产品展示区,依托“丰收互联”开设线上店铺,打通农产品产销全渠道。三是金融惠民升级产品服务。该行应搭建积分兑换机制,将村民基层治理积分用于商品兑换、水电费抵扣,同步创新“红色贷”等产品,将“党组织星级指数”“党员先锋指数”纳入授信评价,满足镇村经营主体的多样化金融需求。

(二)强化人力支撑,构建“村银”联动红色朋友圈。一是建立深度融入机制。该行应成立“红色对接专班”,构建“专班对阵地、人对人”的点对点服务体系;充分发挥员工和村社居民双重身份优势,将其充实到村社各类社群,并建立“双报到”机制,精准获取一手信息、畅通沟通渠道。二是做好“双顾问”角色。该行员工应发挥身兼“金融顾问”与生活顾问双角色的作用;作为“金融顾问”,精准匹配村民消费、经营、财富管理需求,全力打造“村民首选银行”;作为生活顾问,依托行信建设板块对接政务、民生高频服务,构建多领域信息咨询平台。三是整合优质客户资源。该行应充分发挥自身在对接高端人才以及外出就业创业者方面所具备的优势,通过开展创业讲座、企业参观等活动来提供指导和咨询服务;同时,整合课堂资源,面向涉农主体与村民开展金融沙龙、风险防范等专业培训。

(三)延伸服务网络,打造红色金融服务新范式。一是定制红色文创产品。该行可规划设计“红色驿站”主题的手提包、钥匙扣等周边产品,把地方红色基因与该行品牌文化有机融入设计之中,以此提升服务阵地的辨识度以及品牌影响力。二是打造红色品牌活动。该行应整合“村企银”共建资源并促成战略合作,推动生态农业与党建研学、红色旅游融合发展,并以“红色驿站”为阵地,定期开展党员微课堂、公益电影、书画展览等活动,丰富村民精神文化生活。三是多维度开展宣传攻势。该行可组建由退休党员牵头的红色文艺团体,将红色故事与金融服务实践融合,编排文艺节目参与镇村文化活动,以群众喜闻乐见的方式宣传红色金融理念,提升品牌知名度与美誉度。

(作者单位:浙江余杭农商银行)

农商银行如何走出特色化可持续发展之路

□廖申林

在金融强国建设目标引领下,农商银行作为农村金融主力军,肩负着服务乡村振兴、践行普惠金融的时代使命。面对日益激烈的市场竞争和息差收窄的经营压力,农商银行必须深刻把握“因农而生、伴农而兴”的本质特征,将强化主责主业作为固本发展基础的战略支点。本文从战略定位、基础工程、市场拓展、数字赋能、人才支撑五个维度,系统探讨农商银行如何通过深耕本土、做透普惠,走出如何特色化、可持续的高质量发展之路。

坚守战略定位 农商银行主责主业的理论逻辑

(一)“因农而生”的历史基因。从农村信用合作社到农商银行,其始终承载着兴农、助农、惠农的使命,服务“三农”是不可动摇之项,也是农商银行安身立命之本。农商银行的发展逻辑是政策性与商业性的统一:政策性体现为支农支小的定位,商业性体现为精耕细作的工匠精神,两者在普惠金融实践中实现统一。

(二)支农支小的时代内涵。新时代,农商银行支农支小服务对象从传统农户拓展到新型农业经营主体、县域小微企业、“新市民”等。因此,农商

银行服务内容要从基础存贷款向全周期综合性金融服务延伸;服务方式要从被动供给转向主动匹配,实现金融资源精准滴灌,推动金融服务与地方经济共生共荣。

筑牢基础工程 整村授信与网格化经营

(一)整村授信:从“最后一公里”到“最后一百米”。农商银行要通过整村授信,推进信息建档、信用评级、预授信、预约签约一体化,破解农村金融信息不对称、成本高、效率低等难题;通过批量采集信息,变“被动等客”为“主动获客”;引入“背靠背”评议,用“软信息”弥补“硬数据”;同时,注重成果转化,推动授信向信用转化。农商银行的整村授信工作是农村信用体系建设的重要载体,推动农村金融从“关系型”向“契约型”演进。

(二)网格化经营:从“物理覆盖”到“情感联结”。网格化经营的核心在于发挥人缘地缘优势,农商银行要通过精准划分网格、精准采集信息、精准维护关系,实现制度化管理。农商银行客户经理要每周驻村,像村干部一样熟知村情,像农业专家一样熟知农情,这种深度融入乡土的服务模式是农商银行的核心竞争力。

拓展五大板块 系统布局农区、社区、园区、商园、政务

(一)农区板块:乡村振兴主阵地。农商银行要扎实推进整村授信,精准服务龙头企业、家庭农场等经营主体;同时,建立与乡镇党委、村支“两委”的联动机制,主动创造金融联结点,并积极挖掘域外创业、务工客户资源,拓展域外授信业务。

(二)社区板块:城市拓展突破口。农商银行要发挥熟人营销、圈层营销优势,找准“关键人”;通过客户介绍客户、组建商户联盟拓展业务,实现临街商户走访100%覆盖。

(三)园区板块:产业链金融试验田。农商银行要强化上门服务,创新抵质押方式,提供全链条金融服务;紧跟招商节奏,实现“项目落地在哪里,金融服务就跟进到哪里”;同时,通过“链式金融”模式,深度嵌入产业链条,实现批量获客和风险闭环。

(四)商园与政务板块:综合金融增长极。在商区,农商银行要深入“圈、链、会”群体,开展批量营销、异业合作;在政务领域,要主动对接财政、税务、医保等部门,争取代收代付、资金存放等合作,并积极推广“开户+代发工资+贷款融资”一揽子服务。

创新驱动发展 强化数字化转型

(一)数字化转型的农商路径。农商银行要坚持平台统建、分域应用,利用省联社科技平台开展本地精准营销;同时,强化数据驱动,整合行内外数据资源,为客户精准“画像”,积极推进线上线下融合发力,通过“铁脚板+大数据”并举,既发挥科技便捷性,也保持客户经理进村入户的传统。

(二)金融生态圈的场景构建。农商银行要重点打造“金融+政务”“金融+校园”“金融+医院”等标杆场景,持续深化“智慧乡村”“智慧社区”建设,实现场景嵌入、数据贯通、利益共享。

人才与风控 可持续发展的双重保障

(一)“人才金融”战略与工匠精神培育。农商银行要积极传承“挎包精神”,完善“金牌导师制”培养机制,强化全员营销能力。

(二)风险防控的“五道防线”。农商银行要构建全流程风险防控体系:全流程督导,确保政策执行不走样;批量贷后检查,利用集群效应降低单户追踪成本;常态化年检,动态调整风险敞口;驻村制度,将风控“哨点”前移至村社;多维保障,加强“政银保”协作,实现风险共担。

(作者单位:湖南衡阳农商银行)

商业银行审计整改闭环的困境及对策

□程胜燕

审计整改不仅是商业银行内部审计价值得以体现的核心要点,更是其筑牢风险防线、提升治理效能的重要手段。传统审计整改模式,难以满足商业银行高质量发展需求,作为审计工作的“最后一公里”,构建全生命周期审计整改闭环,实现从“单点问题销号”向“根源治理增值”的深度转变,成为商业银行内部审计发展的必然方向。

审计整改闭环存在的困境

(一)认知局限阻碍整改质效提升。部分商业银行对审计整改的认识还停留在“完成任务、应付问责”的浅层次,尚未树立起整改增值的核心理念。其审计部门将整改视为审计工作的收尾程序,对整改质效缺乏深入关注;业务部门则把整改当作一种“负担”,存在一定的抵触情绪,导致“表面整改、虚假整改、边改边犯”等问题,严重影响了整改的实际效果。

(二)断点问题导致整改难以落地。部分商业银行整改跟踪机制不完善,对整改过程缺乏动态跟踪,且整改主体责任不明确,整改时限不清晰,致使部分问题长期得不到解决;同时,整改销号机制不严格,存在“纸上销号”的现象,未对整改效果进行实质性核

查,使得整改闭环难以真正实现。

(三)信息壁垒制约整改合力形成。部分商业银行跨部门协同整改机制缺失,审计部门与业务、风控等部门之间存在信息壁垒;业务部门对整改工作的配合度不高,整改信息报送不及时、不完整;审计部门难以有效参与业务部门的整改过程,无法提供专业的整改指导,导致整改进度缓慢、效果不佳,难以形成有效的整改合力。

(四)传统操作限制整改效率提升。部分商业银行缺乏统一的线上整改管理平台,整改台账依靠人工登记、跟踪,效率低且容易出错;对整改数据缺乏系统性分析,难以挖掘共性问题 and 倾向性问题,无法为根源治理提供有力的数据支撑,进而影响整改的精准性与效率。

(五)整改价值未能有效发挥。一是根源治理不到位。部分商业银行整改仅满足于单个问题的清零,未对整改发现的共性问题、制度漏洞进行系统性的梳理复盘,导致同类问题反复发生。二是成果与经营管理脱节。部分商业银行整改成果未与制度完善、流程优化、战略调整深度衔接,未能实现从“问题清单”到“价值清单”的转化。三是成果的辐射效应不足。部分商业银行单个机构、单个条线的整改经验,未在全辖、全条线

进行推广,导致整改的价值无法最大化发挥。

审计整改转型的对策

(一)重塑整改理念,锚定价值导向。一是商业银行要强化审计部门的整改增值意识,将整改质效和价值成效作为衡量审计工作质量的核心标准,摒弃“重审计、轻整改”的传统观念。二是商业银行要通过宣传培训提升业务部门的认知,消除其对整改的抵触情绪,引导其主动开展自查自纠,积极优化管理,推动整改从“被动接受”向“主动作为”转变。

(二)重构整改流程,筑牢全生命周期闭环。商业银行要重构整改全流程管控体系,建立“问题清单—整改清单—销号清单—回头看清单”的“四单”管理机制,实现整改全流程的闭环管理;同时,明确整改责任主体、整改时限和整改标准,建立整改台账并实行销号管理,对整改过程进行动态跟踪;建立整改“回头看”机制,对已销号的问题进行定期复核,杜绝虚假整改、边改边犯,确保整改真正取得实效。

(三)强化部门协同,构建共治格局。商业银行要建立跨部门协同整改机制,打破部门壁垒,构建“审计牵头、部门协同、全员参与”的整改共治格局,并建立常态化的整改沟通机制,审

计部门及时向业务部门推送问题清单,并提供专业的整改指导;业务部门及时反馈整改进度和整改难点;同时,针对跨条线的复杂问题,组织审计、业务、风控等部门联合开展整改,形成整改合力,提高整改效率。

(四)深化数智赋能,提升整改效能。商业银行要加快数字化整改平台建设,以数智化赋能整改全流程,依托全行统一的大数据审计平台,搭建线上整改管理模块,实现整改台账的线上登记、整改进度的实时跟踪以及整改销号的线上审核,提高整改工作效率;通过大数据分析,对整改数据进行系统性梳理,精准挖掘共性问题 and 倾向性问题,为根源治理提供数据支撑,提升整改的精准性。

(五)深化成果转化,发挥整改价值。商业银行要建立健全整改成果转化机制,推动整改成果与经营管理深度融合,发挥整改价值;针对审计整改发现的个性问题,推动业务部门优化业务流程、提升管理水平;针对共性问题 and 制度漏洞,推动全行层面的制度修订和流程重构,从根源上堵塞管理漏洞;将整改成果与绩效考核、战略优化紧密衔接,推动整改成果转化到经营管理的效能,实现从“问题清零”到“价值创造”的升级。

(作者单位:江苏农商银行)