

# 农商银行城区网点转型发展的破局之道

## ——以荆州农商银行荆州支行为例

□李家兴

在当前金融业竞争日趋激烈、服务实体经济要求不断提升的背景下，农商银行城区网点普遍面临有效需求挖掘不足、客户流失加剧、增长动能乏力等现实挑战。如何突破同质化竞争的红海，找到可持续发展的特色发展路径，成为摆在农商银行面前的重要课题。近年来，湖北荆州农商银行荆州支行以当地特色优势产业为切入点，深入探索“链式金融”服务模式，通过系统性深耕产业链，不仅有效破解了自身城区业务的发展瓶颈，也为农商银行服务地方产业集群提供了可复制的实践经验。

### 破局之道

#### 以“链式思维”深耕石油装备产业集群

(一)锚定“链主”，构筑服务根基。该行制定了涵盖企业信用、产值规模、行业地位、就业带动及信用记录的多维筛选标准，选择了一家国家级“专精特新”和“小巨人”企业——湖北中油科昊机械制造有限公司(以下简称：中油科昊)作为切入该产业链的战略支点。该“链主”企业技术底蕴深厚、资产规模扎实，且业务覆盖研发、制造、检测、工程全链条，连接上下游企业数十家，是产业生态的核心枢纽。该行将中油科昊升级为战略合作伙伴，针对其自身升级扩产的需求及帮助下游客户缓解设备采购压力的诉求，设计了“设备升级贷”与“链式贷”的综合服务方案，通过中油科

昊推荐、担保与回购承诺，初步实现了“围绕核心、服务链条、控制风险、批量获客”的目标，为精准锚定有效需求、稳固基础客户提供了成功范式。

(二)赋能上游，破解“轻资产”融资瓶颈。该行完善风控逻辑，从依赖固定资产抵押转向构建以“三品三单三表”(人品、产品、押品；订单、税单、流水单；电表、水表、工资表)为核心的“经营信用画像”。例如，针对荆州市某石油设备制造有限公司这样拥有核心专利和稳定订单，但因新厂建设导致流动资金紧张的省级“专精特新”企业，该行基于其高新技术企业资质、真实订单合同及良好现金流，提供了500万元的信用贷款，精准支持了其产能建设。通过对接，该行已对接其下游油气钻采工程公司17家，并向湖北龙脉宜和石油科技有限公司、荆州市非特石油科技有限公司等企业投放贷款3000万元。

(三)拓展下游，创新设备融资模式。该行创新推出“核心企业担保+设备按揭”的“链式贷”产品，向中油科昊综合授信1亿元，用于下游设备采购；通过与中油科昊联合制定下游客户准入标准，共享业务信息，将下游客户的主体信用风险防控环节前置于对“链主”企业信用和设备处置能力的评估。此外，该行在流程上实现了标准化、集约化审批，大幅提升了效率；贷后管理则借助“链主”企业的设备远程监控系统进行辅助，缓解了对动产设备的管理难题，有效降低了下

游客的融资门槛和成本，也锁定了设备销售的回款渠道，实现了“银企”共赢。

(四)挖掘终端，激活链条生态资产。该行设计“不动产抵押+现金流评估”的组合授信方案，盘活其核心区位资产价值；同时，密切关注行业向综合能源站转型的趋势，并为积极改造升级的站点提供长期资金支持。此外，该行通过绑定接单结算、工资代发等综合服务，深度融入其日常经营，提升综合收益，将单一信贷关系升级为全面综合合作。目前，该行已成功对接荆州城区120余家加油站，累计投放贷款超2000万元。

(五)衍生扩展，实现从“一链”到“多链”的跨越。在深耕核心产业链的基础上，该行将视野拓展至由主线衍生出的物流运输、设备运维、环保处理等配套服务集群，提供车辆融资、应收账款质押、流动资金贷款等多元化产品。同时，该行尝试超越传统信贷服务，为企业提供政策对接、供应链信息整合等增值服务，构建了“金融服务+”的生态圈。截至目前，该行已将“链式金融”模式扩展到建筑机械、水产养殖、农产品加工、物流运输等7个区域特色产业链中，累计投放“链式贷款”超8亿元，初步形成了“深耕一链，带动一片”的良好发展格局。

### 实践之悟

#### “链式金融”的启示经验

(一)坚守主业，与地方经济同频共

振。作为地方性银行，农商银行必须深度融合入区域发展战略，选择区域重点项目、特色产业群进行长期、系统性的培育与服务；只有将自身发展根系深扎于地方产业土壤，才能获得持续、稳定的增长源泉，有效抵御外部竞争。

(二)转变逻辑，从“看抵押”到“看信用”。服务产业链上的中小微企业，尤其是科创型轻资产企业，农商银行必须建立基于真实交易、经营流水、技术价值和商业信用的风险评估体系，形成动态、立体的企业“信用画像”，穿透式把握企业经营实质。

(三)生态共建，与核心企业互利共赢。“链式金融”的精髓在于与产业链核心企业建立深度信任与战略合作，农商银行要通过产品共建、信息共享、风险共担，将金融服务无缝嵌入产业交易场景，实现批量获客、精准风控和生态绑定。

(四)锻造队伍，推动专业能力转型。“链式营销”要求客户经理必须具备一定的产业知识，能够理解行业周期、技术门槛、交易模式和客户痛点，农商银行需通过持续的专项培训和实战锤炼，打造一支既懂金融又懂产业的复合型人才队伍。

(五)创新引领，优化链式综合服务。市场竞争要求银行不能止步于提供单一贷款，农商银行需围绕产业链上不同环节、不同经营主体差异化需求，不断创新金融产品，并融合咨询、结算、财务管理等金融服务，提供链式综合服务方案。

(作者系湖北荆州农商银行荆州支行行长)

# “三服四化五融入”推动思想政治教育与管理深度融合

## ——以信丰农商银行为例

□林平 罗忠钦 王春艺 卢成琼

新时代金融回归本源、服务实体经济，是践行金融工作政治性、人民性的必然要求。近年来，江西农商银行系统全面推进“红农商·赣先锋”党建品牌战略，为全省农信系统锚定了党建领航、红色铸魂的发展方向。面对金融转型、党建提质等多重使命，江西信丰农商银行以“一支部一品牌一特色”创建为抓手，精心打造“农商铁军·心服务”党建子品牌，把思想政治教育(以下简称：思政)作为管党治行、凝心聚力的生命线，深度嵌入“三服四化五融入”党建实践体系；构建“党建引领、思政铸魂、服务为民、业务赋能”一体化格局；推动思政教育与队伍建设、服务提升、业务经营、合规管理、社会责任深度融合，把组织优势转化为服务乡村振兴、助力共同富裕的强大动能，奋力打造红色金融思政教育“信丰样板”。

### 以“三服”为导向 锚定思政教育为民初心

(一)服务县域经济，以产业金融筑牢思政根基。该行紧扣信丰特色产业与首位产业需求，将思政教育与服务实体经济深度绑定，引导员工牢记金融天职；由信贷管理部牵头升级“百福·橙香贷”等专属产品，授信评审部优化“整园授信”流程，实施“一园一策”精准服务，全年投放特色产业贷款不低于5亿元，确保涉农及小微贷款占比稳定在90%以上。同时，该行设立“党员产业服务专班”，组织员工深入脐橙种植基地、PCB产业园区，把思政课堂搬到产业一线，让员工在服务实体经济中践行使命担当，

以金融“活水”浇灌县域经济。

(二)服务基层一线，以下沉服务彰显思政温度。该行传承“大挎包”优良传统，组建97人“红色金融辅导员”驻村服务队，联合12家单位定制“天使医护贷”“乡村振兴贷”等13款普惠产品，推动金融需求、服务方案、资金落地“三个在一线”。同时，该行践行“同乡三水三勤三铁”作风，组织党员扎根乡村，全年新增普惠贷款不低于9亿元，500万元以下贷款户数占比超90%，引导员工厚植为民情怀，将思政成果转化成为服务基层的实际行动。

(三)服务广大客户，以便民惠民践行思政宗旨。该行以提升客户满意度为目标，电子科技部全面推广聚合支付、手机银行与“百福生活圈”，实现收单活跃商户突破1500户，带动低成本存款沉淀超5亿元；运营管理部常态化开展“金融知识进万家”活动，全年举办反诈、征信等讲座200余场，惠及群众5万人次。

### 以“四化”为支撑 夯实思政教育制度保障

(一)推进管理标准化，构建思政融合运行体系。该行以支部标准化规范化建设为载体，25个党支部围绕职能主线制定党建与思政、业务融合任务清单，组织开展“五讲五比”活动，按季度评选“五型典型”，将思政成效纳入全员及支部书记绩效考核；同时，明确思政教育责任分工、目标路径，实现思政与组织运行、业务管理同部署、同落实、同考核，让思政教育从“软任务”变为“硬约束”。

(二)强化业务合规化，筑牢思政教育廉洁底线。该行将廉洁从业、合规经

营作为思政核心内容，把意识形态安全、合规文化、典型案例嵌入晨会、行务会，常态化开展合规分享。同时，该行严格执行“三重一大”制度，将廉洁要求嵌入信贷审批、采购招标等关键流程，全员签订《廉洁从业责任书》。此外，该行积极组织廉政基地教学活动，并开设“合规微课堂”，设立“纪委书记接待日”与线上举报电话，引导员工知敬畏、守底线，涵养清廉金融生态。

(三)加快队伍专业化，锻造思政教育骨干力量。该行实施“双培养”机制，确保新发展党员中一线员工占比不低于98%。构建起分层分类融合培训体系：新员工推行“导师制”，兼顾业务技能与思政理念；客户经理开展“信贷沙盘推演”，强化责任与风险意识；柜员实施“服务场景模拟”，提升服务素养。

(四)健全机制常态化，保障思政教育长效推进。该行建立三级积分管理体系，将思政表现、党建成效与业务指标纳入“双考评、双激励”，年度评选出“十佳服务标兵”“清收能手”及20名以上“五型典型员工”，积极落实人才策略，营造争先氛围。同时，该行建立“月调度、季督查、年评估”闭环机制，将思政成效与评优评先、干部任用挂钩，确保思政教育长效推进。

### 以“五融入”为路径 推动思政教育走深走实

(一)融入政治引领，筑牢思政思想根基。该行把政治建设摆在首位，将党委班子成员编入基层党支部，并健全“党委领学+支部研学+党员践学”三级机制，严格落实“第一议题”制度。同时，该

行组织全员赴井冈山开展红色教育，同步打造“红色五小”教育矩阵，持续深化“六红”活动与“红色电波·四微”载体，锤炼党员干部能力本领，以政治思政引领发展方向。

(二)融入队伍建设，激发思政内生动力。该行坚持管党管干部、管管人才，将思政素养作为干部选拔、员工考核首要标准，推动党务干部与业务骨干双向交流；同时，开展“三进三看三问”行动，组织员工走进乡村、社区、园区，在实践中提升思想觉悟。以身边典型引领教育，让思政教育更接地气、更具感染力。

(三)融入业务经营，释放思政发展动能。该行将思政教育嵌入信贷投放、风险防控、数字化转型、普惠金融等核心业务，以“党建+业务”模式，引导党员在整村授信、不良清收、客户拓展中亮身份、作表率，以思政引领业务提质，以业务成效检验思政成果。

(四)融入合规管理，强化思政纪律约束。该行将纪律规矩教育融入日常思政工作，压实党风廉政建设，对廉洁表现实行“一票否决”，弘扬“五要五不”金融文化；通过常态化警示教育、合规培训，引导员工严守纪律底线，将思政要求转化为行为自觉，筑牢稳健经营思想防线。

(五)融入文化建设，厚植思政精神沃土。该行以“农商铁军·心服务”品牌为引领，传承红色基因与“大挎包”传统，打造特色企业文化；通过红色阵地、主题活动、典型宣传，将思政理念融入文化建设全过程，培育“勤奋、忠诚、严谨、开拓”企业精神，让思政成为凝聚人心的精神纽带。

(作者单位：江西信丰农商银行)

# 构建新时代农信机构特色金融文化的思考

□李中华

文化兴则国运兴，文化强则企业强。文化作为企业的灵魂与核心竞争力，既是凝聚人心的精神纽带，塑造品牌的核心内核，更是驱动创新、行稳致远的不竭动力。作为扎根县域、深耕乡土、服务“三农”的农村金融主力军，农信机构的特色金融文化建设根植于乡土肌理，遵循现代金融治理规律，更鲜明彰显金融工作的政治性、人民性与专业性。步入新时代，面对乡村振兴全面推进、金融改革纵深发展的新形势，农信机构应在传承中创新、在坚守中升华，以“五要五不”为核心精髓，以“守正、规范、创新、赋能、敢当”为价值导向，构建起政治铸魂、合规立身、服务为民、创新驱动、担当作为的新时代农信机构特色金融文化体系。这一文化体系，既是对历史底蕴的赓续传承，更是对时代使命的生动践行；既坚守金融向善、服务为民的本源初心，又恪守合规稳健、守正创新的经营准则，为农信机构坚守主责主业、深耕县域市场、助力共同富裕提供了强大精神支撑与行动指引。

### 农信机构特色金融文化的六大建设维度

(一)政治引领文化：把牢发展正确

方向。一是强化理论武装。农信机构要深学笃用习近平新时代中国特色社会主义思想，把习近平总书记关于金融工作、“三农”工作、文化建设重要论述作为文化建设的根本遵循，不断提高政治判断力、政治领悟力、政治执行力。二是深化党建与业务融合。农信机构要落实党组织前置研究重大事项机制，以高质量党建引领文化建设和业务发展与风险防控，把党的领导转化为治理优势与发展优势。三是传承红色金融血脉。农信机构要传承红色文化、乡土文化与农信文化深度融合，讲好服务乡村、助力民生、担当尽责的故事，增强全系统文化认同感与使命感。

(二)合规稳健文化：坚守金融安全生存底线。一是树立正确经营观、业绩观、风险观。农信机构要践行“稳健审慎、不急功近利”原则，坚持质量、效益、规模协调发展，杜绝盲目扩张、粗放经营。二是健全全流程制度管控体系。农信机构要完善信贷管理、财务管理、风险管理、内部控制等制度流程，构建“事前防范、事中控制、事后监督”的内控闭环，实现经营管理的有章可循、有规可依。三是培育全员合规自觉。农信机构要将合规文化纳入教育培训、绩效考核与奖惩机制，推动“人人讲合规、事事守规矩”成

为行为习惯，坚决守住不发生系统性金融风险底线。

(三)普惠为民文化：坚守支农支小初心使命。一是坚守市场定位。农信机构要聚焦农户、新型农业经营主体、小微企业、个体工商户、新市民等重点群体，持续下沉服务重心、延伸服务触角，全面提升金融服务覆盖面、可得性与满意度。二是传承弘扬“挎包精神”。农信机构要优化普惠走访、信用工程、便民服务点、流动服务站等服务载体，打造“基础金融不出村、综合金融不出乡”的普惠服务体系。三是践行以人民为中心的发展思想。农信机构要简化服务流程、降低融资成本、提升办理效率，以有温度、有速度、有深度的服务，赢得群众信赖与社会认可。

(四)守正创新文化：激活转型发展内生动力。一是坚持守正创新、不脱实向虚。农信机构要始终聚焦实体经济与乡村振兴需求推进创新，杜绝脱离本源的伪创新、空创新。二是加快服务与产品创新。农信机构要围绕乡村产业、乡村建设、乡村治理开发专属金融产品与服务模式，提升金融供给适配性。三是推进数字化转型。农信机构要加快线上线下服务融合，优化线上服务平台与智慧服务渠道，实

现“线下有温度、线上有速度”，以科技赋能提升服务便捷度与覆盖面。四是尊重基层首创。农信机构要鼓励基层法人机构结合区域实际探索特色服务、特色产品，形成全系统百花齐放、各具优势的创新格局。

(五)协同赋能文化：构建高效联动治理体系。一是坚持层级赋能。农信机构要推动上级为下级赋能、机关为基层赋能、后台为前台赋能，减少冗余流程、下放管理权限，强化资源保障，提升基层响应速度与服务能力。二是强化系统协同。农信机构要发挥“小法人、大系统”体制优势，统筹平台建设、资源整合、风险共担、品牌共建，形成上下贯通、左右协同、运转高效的治理格局。三是推进管理赋能。农信机构要以标准化、集约化、数字化提升管理效能，为基层松绑减负、赋能增效，打造一线集中精力服务客户、防控风险、拓展市场。

(六)担当实干文化：锻造忠诚干净过硬队伍。一是坚持正确用人导向。农信机构要以实干实绩选人用人，营造风清气正、干事创业的良好生态，让想干事、能干事、成干事者有机会、有平台、有地位。二是强化责任担当。农信机构要弘扬敢于于心、担责于身、履责于行的工

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、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、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，加强舆情风险管理、提升舆论引导能力、维护良好社会形象，已经成为农信机构防范化解金融风险、实现高质量可持续发展的重要保障。如何顺应新形势，把握新特点、破解新难题，全面筑牢舆情风险防线，是全体农信人必须深入思考和扎实推进的重要工作。

### 当前农信机构舆情管控工作存在的短板

(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。多数农信机构缺乏专职专业的舆情管理队伍，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、事了无总结的问题，没有形成常态化监测、排查、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。部分农信机构服务质效不高、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对策

(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，明确党委主体责任和管理部门牵头责任、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，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，细化不同类别、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，农信机构要配备专职舆情管理人员，并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。农信机构要建立常态化监测机制，依托技术手段和人工排查，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，建立健全客户投诉快速处理机制，做到有诉必接、接诉必办、办必有果，并及时回应客户诉求，化解客户不满。此外，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、风险警示、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。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，并建立信息共享、协同处置机制，主动争取指导和支持，形成工作合力。此外，农信机构要坚持实事求是、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，全方位展现农信机构服务“三农”、支持小微企业、助力乡村振兴、践行社会责任的责任担当，讲好农信故事，传播农信声音，树立农信形象；同时，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：河北省廊坊市城市农村信联社)

# 新形势下农信机构舆情风险防控对策

□梁圣强

(作者单位：贵州农商联合银行)