

农商银行网点转型的实践路径

□ 董鹏超

当前,我国金融业数字化转型加速,客户需求迭代与市场竞争加剧推动金融服务向“线上化主导、场景化渗透、智能化赋能”的新生态演进。物理网点作为银行服务实体经济的前沿阵地,正从“交易处理中心”向“综合服务枢纽”转型。然而,农商银行普遍面临网点规模优势弱化、供需错配、效能不足等困境,尤其在客户金融行为呈现“移动化、碎片化、场景化”特征的背景下,传统服务模式已无法满足乡村振兴战略下“三农”客群的多元化需求。农商银行如何通过网点转型实现服务价值、运营效能与队伍能力的三维突破,成为践行金融工作“五篇大文章”的关键。本文通过探索农商银行适配区域特点、符合自身优势的网点转型实施路径,为农商银行网点高质量发展提供理论支撑与实践指引。

强队伍 人才赋能激活内生动力,实现提质增效

青年员工已成为农商银行网点主力队伍,抓好青年员工成长成才、系统推进三支队伍专业化建设,是网点转型的源头工程与基础保障。

(一)强化入职引导与文化铸魂,凝聚发展共识。农商银行要将网点作为新员工职业生涯的起点,构建“标准化、体系化”入职培训+常态化交流赋能“双轨”培养机制;通过系统化岗前培训深度传导企

业文化、经营理念与服务宗旨,增强员工归属感、认同感与使命感;在人才引进阶段,强化价值观匹配、抗压能力、服务意识、岗位适配度综合评价,从源头上提升队伍整体素养。

(二)搭建成长平台与发展通道,激发队伍活力。围绕青年员工特点与成长需求,农商银行要搭建多元化展示平台,如组织开展辩论赛、演讲比赛、技能竞赛、文体活动等,提升员工综合素质。同时,农商银行要创新活动形式,融入户外拓展、短视频创作、新媒体运营等年轻化元素,增强员工参与感与凝聚力。此外,农商银行要建立新员工全周期成长档案,跟踪其职业发展轨迹,制定阶段性成长目标,提供精准指导与资源支持,拓宽职业上升通道。

(三)创新考核激励与“传帮带”机制,提升人岗效能。农商银行要优化考核激励体系,在传统绩效PK、荣誉激励基础上,增加假期激励、团队激励、个性化激励,提升员工工作积极性与获得感。同时,农商银行要推行岗位分类管理,根据员工能力特长设置固定操作岗与综合营销岗;对业务熟练、严谨细致、擅长操作的员工,聚焦业务质量、服务效率、风险控制实施考核;对善于沟通、市场敏锐、擅长营销的员工,聚焦客户拓展、业绩贡献、价值创造实施考核,实现人岗精准匹配、效能最大化。此外,农商银行要完善师徒制“传帮带”机制,签订帮带协议,明确帮带目标、细化帮带内容、设置帮带考核,压实

导师责任,促进青年员工快速成长。

(四)关注员工身心健康与情绪价值,筑牢发展根基。农商银行要坚持以人为本,健全员工关怀机制,深入倾听青年员工诉求,加强员工心理疏导与人文关怀,并提供情绪支持与发展引导,培育积极健康职业心态。同时,农商银行要通过人性化管理、暖心服务与正向激励,激发员工内生动力,推动员工与银行共同成长。

优生态 因地制宜打造特色网点,实现“出圈”出彩

农商银行要立足网点覆盖城乡、贴近群众的传统优势,以“金融+非金融”融合方向,按照城区、郊区、农村三类区域,实施差异化、特色化、精准化转型,构建适配区域特征、贴合客群需求、彰显本土特色的网点服务生态。

(一)城区网点:推进“智能化+场景化”转型。农商银行城区网点地处核心商圈、商务楼宇与高端社区,客群对服务效率、产品创新、场景体验要求较高。因此,农商银行应加快网点智能化升级改造,优化业务流程,提升办理效率;同时,配备专业财富管理团队,推出定制化财富管理方案,满足中高端客户资产配置需求。农商银行应围绕年轻客群打造主题体验式网点,融入咖啡休闲、书香阅读、商务洽谈等场景,打造“咖啡+金融”“书香+金融”等沉浸式服务空间,增强年轻客群黏性。农商银行还应探索“智慧夜市”服务模式,在居民密集区域延长服务时段,提供理财咨

询、非现业务、信贷受理等延伸服务,提升便民服务可得性。

(二)郊区网点:推进“特色化+融入式”转型。农商银行郊区网点连接城乡,主要服务新市民、外来创业者、社区居民等潜力客群,市场空间广阔。农商银行应结合区域文化底蕴、产业特点与发展定位,打造特色化网点品牌,如非遗文化主题网点、文旅产业特色网点等,并强化属地文化融入,提升新市民认同感与归属感。同时,农商银行应深化“银商、银企、银农”合作,构建资源共享、互利共赢生态;通过商户引流、权益互通、联合营销等模式拓展客户,提升活跃度。农商银行还应打造亲子互动主题网点,吸引家庭客群与低龄客群,培育未来潜在客户。

(三)农村网点:推进“下沉式+综合性”转型。农商银行农村网点服务对象是农户、新型农业经营主体等基础客群,客户忠诚度高、服务需求稳定。农商银行应坚持深耕本土、下沉服务重心,把网点打造成为乡村综合服务站;从单一金融服务向“金融+便民+宣教”综合服务转变,并积极普及反诈拒赌、理性投资、征信保护等金融知识;同时,提供理发、磨刀、政策咨询、政务代办等便民服务,提升村民获得感。农商银行还应优化适老化服务设施与服务流程,打造老年友好型网点,提供“绿色通道”、上门服务、爱心座椅等适老化举措,切实满足老年客群便捷化、温馨化服务需求。

(作者单位:浙江余杭农商银行)

审计监督视角下农商银行防范代销贵金属业务风险的策略

□ 房君

随着商业银行中间业务的蓬勃发展,代销贵金属业务已成为农商银行的重要利润增长点之一,也随之面临操作风险、合规风险及声誉风险等多重挑战。本文以农商银行代销贵金属业务为研究对象,梳理审计工作的关键环节与重点关注领域,并结合审计实践中发现的常见问题,进一步提出完善审计制度体系、强化风险导向审计、提升审计人员专业性胜任能力、强化科技赋能审计手段应用及构建常态化监督机制等建议,以期为农商银行代销贵金属业务的审计实践提供有益参考,助力业务合规健康发展。

完善代销贵金属业务审计标准

(一)建立代销贵金属业务专项审计制度,明确审计频率、范围和方法。农商银行审计部门应在此基础上,制定更为系统和深入的专项审计计划,确保审计覆盖所有关键风险点。

(二)细化代销贵金属业务风险评级体系,为风险评估提供标准化的工具和方法。农商银行审计部门应结合代销贵金属业务特点,开发专门的风险评估框架,包括合作机构风险、产品风险、销售风险、操作风险等多个维度,在每个维度下设具体的评级指标和评分标准。通过

量化风险评估,精准识别高风险领域,合理配置审计资源。

(三)制定代销贵金属业务审计工作底稿标准,规范审计证据的收集和记录。农商银行审计部门应针对代销贵金属业务特点,设计专门的审计程序和底稿模板,如实物盘点表、销售行为观察表、宣传材料检查表等,确保审计工作的规范性和一致性,特别是对于销售过程的“双录”检查,应有明确的抽样标准和分析框架。

强化代销贵金属业务风险导向审计

(一)深化对代销贵金属业务风险的理解,准确把握业务模式和风险特征。农商银行审计人员应加强对贵金属市场、产品特性和监管政策的研究,定期更新知识结构,提升对新兴风险的识别能力。例如,近年来黄金价格波动加剧,市场风险显著提升,审计时应更加关注客户适当性管理和风险揭示的充分性。

(二)建立代销贵金属业务风险图谱,直观展示各环节的风险点和控制措施。农商银行审计人员应基于对业务流程的梳理和关键风险点识别,评估其发生可能性及影响程度,确定高风险领域。例如,在合作机构准入、实物交接、销售宣传等环节风险较高,应作为审计重点;同时,建立代销贵金属业务风险图谱,有助于审计人员把握重点,提高审计效率。

(三)加强风险监测和预警,实现从事后审计向事中、事前审计的转变。农商银行审计部门应建立代销贵金属业务风险指标监测体系,包括合作机构风险指标、销售合规指标、操作风险指标等;同时,定期收集和分析数据,及时发现风险信号,并通过监测客户投诉率、交易撤销率等指标,及时发现销售环节的潜在问题。

提升审计信息化与数据分析能力

(一)推进审计信息系统建设,实现与业务系统的有效对接。农商银行审计部门应积极推进审计信息系统建设,实现与贵金属代销系统的实时数据对接,为持续监控和数据分析奠定基础。

(二)加强数据分析技术在审计中的应用,深度挖掘业务数据中的风险信号。农商银行审计人员可运用大数据分析技术识别异常交易模式,如频繁大额交易、非工作时间交易、关联账户交易等;同时,可通过网络分析技术发现隐藏在复杂交易关系背后的违规行为,并利用机器学习算法,建立风险预测模型,实现风险的早期预警。

(三)探索智能审计工具的应用,提高审计效率和质量。农商银行审计人员应利用自然语言处理技术自动分析销售录音录像,识别违规销售话术;同时,利用图像识别技术自动检查宣传材料的合规性,利用区块链技术实现贵金属流转

过程的不可篡改记录等。这些智能审计工具的应用,将极大提升农商银行审计工作的效率和质量。

强化审计发现问题的整改监督

(一)建立健全审计整改跟踪机制,确保审计发现得到及时、彻底的整改。农商银行审计部门应建立审计问题整改台账,明确整改责任单位、责任人和整改时限,并定期跟踪整改进展,对重大问题进行现场验证,确保整改到位。

(二)加强整改责任的落实,将审计整改纳入部门和个人的绩效考核。审计整改不应仅是农商银行审计部门的责任,而应是业务部门和管理层的共同责任。农商银行应明确各级管理层在审计整改中的职责,将审计整改情况纳入相关部门和人员的绩效考核,与薪酬、晋升挂钩,增强整改的主动性和积极性。

(三)注重根源分析和体系整改,防止同类问题反复发生。对于审计中出现的重大问题,农商银行不应仅满足于单个问题的解决,而应深入分析问题产生的根源,从制度、流程、系统等方面进行体系化整改。例如,对于频繁发生的销售误导问题,不能仅处理个别销售人员,而应从考核机制、培训体系、内部控制等方面进行综合整治,从根本上解决问题。

(作者单位:江苏张家港农商银行)

□ 陈雨

政绩观是领导干部履职尽责的“总开关”,关乎金融工作干什么、怎么干、为谁干的根本方向。民族地区地域辽阔、经济基础薄弱、服务对象多元,金融工作中政绩观一旦出现偏差,极易造成资源错配、服务走形、风险累积。四川阿坝农商银行作为民族地区金融机构,在践行正确政绩观、服务地方发展进程中,既有经验积累,也面临诸多挑战。本文以阿坝农商银行实践为例,提出针对性对策建议,旨在为民族地区中小银行高质量发展提供有益参考。

当前存在的突出矛盾与深层症结

(一)发展基础仍然薄弱。一是经营指标长期居后。由于民族地区特殊性,阿坝农商银行网均、人均存贷款规模在全省系统靠后,13个县支行中,有4个支行核心指标完成率低于70%。二是本地资金外流问题依然存在。该行虽然通过建立流域资金闭环管理机制,将本地资金运用率提升至89.2%,但存贷比仍有较大提升空间。三是人才队伍结构性短缺问题突出。该行35岁以下客户经理占比不足25%,高海拔、偏远网点“招不来、留不住”问题突出,近三年新招聘员工离职率达18%,藏汉双语人才仅占员工总数的32%。

(二)政绩观仍存在偏差。一是短期行为倾向仍有表现。该行部分基层机构存在“重存款轻贷款、重规模轻质量、重时点轻平时”的倾向,“冲时点”“拉存款

搬家”等行为仍有发生。二是个别网点存在“重留痕轻实效”的形式主义倾向,过度强调影像资料留存、过程记录,增加了基层负担。三是担当精神仍需加强。面对不良贷款清收、风险化解等“硬骨头”,该行个别干部存在“绕着走”“等靠要”思想,对历史遗留问题存在“新官不理旧账”现象。

(三)风险防控压力较大。一是不良资产处置仍然困难。该行涉诉不良规模较大,抵债资产超2年末处置占比高;同时,高海拔地区抵押物变现难、司法处置周期长。二是产业周期风险集中。牦牛、旅游、水电三大产业占比超过70%,产业周期波动对该行信贷资产质量影响较大。

(四)服务能力仍有提升空间。一是适老化服务覆盖不足。由于当地牧区居民居住分散,平均每年平均当地人口不足10人,该行流动服务车等服务频次和覆盖面仍不能满足需求。二是适老服务有待加强。全州60岁以上老年人口占比18.7%,高于全省平均水平,但该行适老化金融产品和服务供给相对不足。三是产品针对性有待提升。该行针对高原特色产业的信贷产品仍显单一,部分产品规模较小,难以满足产业链各环节融资需求。

以正确政绩观引领民族地区金融高质量发展的对策

(一)把准政治方向,树牢“金融为民”的政绩观。一是强化理论武装,校正政绩坐标。阿坝农商银行要准确把握

“金融文化五要五不要”核心要义,将“要讲政治、不要讲私利”作为首要遵循;紧扣“十五五”社会主义现代化新阿坝建设部署,坚决做到党委、政府有号召,农商银行有响应、有行动。二是优化考核体系,纠偏短期行为。该行要对民族地区分支机构实行差异化考核,适当降低利润、规模等短期指标权重,提高服务覆盖率、客户满意度、本地资金运用率等长期指标权重;同时,取消各类“冲刺奖”“时点奖”,坚决纠正“唯指标论”倾向。三是强化担当作为,破解遗留难题。该行要建立“新官理旧账”责任机制,对历史遗留的不良贷款、抵债资产等难题,明确责任领导、责任部门、完成时限,并纳入年度考核。

(二)夯实发展根基,锻造“实干为要”硬本领。一是加强队伍建设,解决人才短板。阿坝农商银行要实施“本土化”人才招录计划,面向阿坝籍大学毕业生定向招录,提高藏族等少数民族员工比例;同时,建立藏汉双语人才专项培养机制,提高艰苦地区薪酬待遇,对在海拔高、偏远网点工作满3年的员工给予岗位津贴和优先晋升通道。二是强化科技支撑,提升服务能力。该行要完善“阿坝州农牧民信用信息平台”,扩大数据采集覆盖面;并推广藏汉双语智能服务;同时,建设“远程视频银行”,在无网点乡镇设立远程服务终端。三是筑牢基层基础,增强发展后劲。该行要持续推进“支部建在网上”,实施“强基工程”,每年选派机关优秀干部到基层支行挂职、选派基层干部到州行机关跟班学习;同时,

建立基层网点分类管理制度,对高海拔、偏远网点实行“一行一策”帮扶。

(三)聚焦中心大局,提升服务实体经济质效。一是聚焦文旅产业发展。围绕国际生态文化旅游目的地建设,阿坝农商银行要以做强“文旅龙头”为中心,创新信贷产品和服务模式,大力支持特色民宿集群发展、景区基础设施改造提升,以金融赋能“吃住游购娱”全面升级。二是聚焦绿色清洁能源产业发展。该行要围绕绿色能源重要供给地建设,运用碳减排政策工具,大力支持金川嘎斯都光伏二期、华电金川水电站、松潘阿坝光伏发电等清洁能源产业项目。三是聚焦农牧业产业发展。该行要聚焦农牧业周期发展,实施“农牧备耕、水果产销、旅游消费、牦牛出栏”差异化信贷支持政策,确保信贷资源持续向“三农”领域倾斜。四是聚焦城乡融合发展。该行要紧扣国企改革行动,积极对接支持州控股、州建投融资需求;充分运用各项货币政策工具,精准支持科技创新、绿色发展和中小微企业等关键领域发展。

(四)创新服务模式,践行“人民至上”初心使命。一是深化适老化服务。阿坝农商银行要扩大流动服务车覆盖范围,实现每年每村不少于2次上门服务,推广“马背银行”“帐篷银行”服务模式,并组建藏汉双语服务小分队。二是优化适老化服务。该行应保留传统服务方式,所有网点保留人工窗口,并推出“长辈版”手机银行,采用大字体、简界面、语音操作;同时,开展“银发暖心”行动,为行动不便的老年客户提供上门服务。三

在银行业,合规从来不是新话题。从监管评级到内部审计,从“三道防线”到责任追究,每家银行都建立了完备的合规管理体系。然而,一个令人深思的现象普遍存在:制度越建越多,违规却屡禁不止。这种“合规困境”的深层症结,表面看是制度执行不力,实则是政绩观的偏差。当“存款规模”“利润增速”“市场份额”成为压倒一切的指挥棒,合规便退居为“只要不出大事就行”的边缘角色。这种矛盾,正是合规文化难以真正落地的病灶所在。

政绩观偏差与合规文化的博弈

银行业传统政绩观的核心特征是“短期可度量”——存款、贷款、中收,这些指标清晰、可量化、与薪酬直接挂钩。而合规的价值恰恰是“负向呈现”的:它不直接创造利润,而是防止损失。这种不对称导致“政绩悖论”:合规做得好,看不出业绩;合规出了事,才凸显价值。合规文化由此被异化为“纸面合规”:制度上墙、台账齐全,但真实的业务决策中,合规考量往往让位于业绩冲动。

当监管出台新规或发生重大风险事件时,银行便启动一阵“合规风暴”:全员培训、全面自查。这种“应激式”管理,将合规异化为“应付检查”的临时任务。其深层逻辑仍是政绩思维的投射——上级要看到“动作”,下级就制造“痕迹”。合规文化建设被简化为“有没有开过会”“有没有签过责任书”。在错误的政绩导向下,合规往往被“外包”给合规部门——业务部门只管冲业绩,出了问题则由合规部门“把关”或“背锅”。这种“合规孤岛”现象,本质上反映了“重经营、轻管理”的政绩观。

正确政绩观与合规文化价值重构

正确政绩观的核心,是处理好“显绩”与“潜绩”的关系。显绩是看得见的业绩增长,潜绩则是打基础、利长远的制度建设与风险防控,“潜绩”是最大的“显绩”。合规恰恰是最典型的“潜绩”——它不张扬,却是银行行稳致远的根基。一家银行真正的竞争力,不是某一年的利润高速增长,而是在经济下行周期中仍能保持资产质量的韧性。树立正确政绩观,意味着建立“长期主义”的评价体系,让合规的“潜绩”被看见、被尊重。

正确政绩观引领下的合规文化,不应被理解为对业务的“束缚”,而应重构为对业务的“赋能”。合规的本质是识别风险、为审慎经营提供决策依据。当合规真正融入业务流程,它不再是“说不”的挡路石,而是“如何更好说行”的智囊团。从“成本”到“投资”,从“刹车”到“导航”,合规文化的价值升级,需要银行管理层真正理解“合规创造价值”,让合规从边缘走向核心。

合规文化的最高境界,不是“不敢违规”,而是“不想违规”。前者依靠制度威慑,后者依赖价值认同。正确政绩观为这种内生转型提供了伦理基础。当银行自上而下形成共识——短期业绩不能以牺牲长期信用为代价,个人政绩不能建立在机构风险之上——那么合规就不再是外部强加的义务,而是内在的自觉追求。

构建“价值—制度—行为”三维驱动模型

(一)价值层:重塑合规评价的“政绩坐标系”。首先,银行要解决“指挥棒”问题,要重绩效考核体系,使合规的“潜绩”显性化、可量化;可建立“合规价值积分卡”,将主动识别重大风险隐患、提出制度优化建议、监督检查零缺陷等正向激励与晋升、评优挂钩;同时,引入“合规资本”概念,对合规记录良好的经营单位给予更高的业务授权。此外,银行要实施“一把手”合规述职制度,分支行负责人年度述职中合规履职须占三分之一以上权重。

(二)制度层:从“流程合规”到“实质合规”。制度建设的要害不在“多”,而在“准”和“实”。银行要推行“制度生命周期管理”,每项制度出台前进行可行性评估,并定期开展“制度体检”,清理冗余、冲突的规定;同时,建立“合规差错清单”,区分“违规”与“失误”——对主观恶性行为“零容忍”,并对创新业务中因经验不足导致的程序瑕疵,给予整改机会。同时,银行要建设“嵌入式合规中台”,将合规职能嵌入重点业务全流程,让合规人员成为“坐在会议室的合作伙伴”,从物理上打破“合规孤岛”。

(三)行为层:让合规成为“肌肉记忆”。文化的最终落脚点是行为。银行要打造“合规叙事工程”,系统收集、传播“合规故事”——既有坚守底线避免损失的正面案例,也有一念之差身陷囹圄的警示案例。同时,银行要实施“合规影子计划”,新员工跟随资深合规官工作一周,沉浸式学习风险识别与决策博弈,并建立“合规积分兑换”机制,员工日常合规行为——主动报告隐患、提出风控建议——均可获得积分,兑换培训或假期,使合规从“抽象要求”变成“可感收益”。

银行经营的是信用,管理的是风险,而合规是信用与风险的基石。以正确政绩观引领合规文化建设,本质上是一场价值观的回归——回归金融的本质,回归经营的初心。当合规从“紧箍咒”变成“护身符”,从“成本项”变成“竞争力”,从“要我合规”变成“我要合规”,银行的合规文化才算真正落地生根。而这,需要以正确政绩观为指引,久久为功,静水深流。

(作者单位:中国农业银行河南省分行)

以正确政绩观引领民族地区金融高质量发展

——阿坝农商银行的实践与启示

是实施金融服务“精准滴灌”工程。该行要重点围绕就业创业支持、助学帮扶、医疗保障等民生痛点,构建差异化、有温度的金融服务供给体系,切实增强人民群众的获得感与幸福感,如体系化开展“送金融知识下乡”,做深做实“爱心爸妈”行动,以金融“活水”筑牢群众工作“石榴籽”工程。四是持续优化营商环境。该行要持续推动综合融资成本下降,最大限度让利于企、让利于民。

(五)筑牢风险防线,坚守“稳健经营”生命线。一是完善风险防控体系。阿坝农商银行要建立健全“三道防线”协同机制和区域风险联防联控,并建立自然灾害风险应急预案,对受灾影响的客户实行“一户一策”帮扶。二是创新不良资产处置路径。该行应建立抵债资产处置“绿色通道”,探索“以租代售”“分期变现”等处置模式;有序推进大户“瘦身”计划,逐户制订“三年清收”方案。三是严控新增风险源头。该行要严格执行贷款“三查”制度,并建立产业风险预警机制,对牦牛、旅游、水电等主导产业实行周期性监测;同时,加强员工行为管理,开展常态化异常行为排查。

工作启示

启示一:政绩之“绩”,不在报表数字的光鲜,而在群众脸上的笑容。在民族地区开展金融服务,必须把群众满意度作为最高标准,把服务可得性、可及性、可持续性作为核心追求。实践中,阿坝农商银行发放了全州六成以上农户贷款,九成以上助学贷款。这些“不显山不

露水”的工作,恰恰是“金融为民”最生动的实践。

启示二:真正的政绩,是经得起历史检验的“潜绩”。是看得见、摸得着、可持续的“实绩”。阿坝农商银行累计评定信用村956个,占全州行政村的82.7%,并一次性投入210万元推动农村集体“三资”平台建设。这些工作周期长、见效慢,却是夯实发展根基的“压舱石”;图速成者,或可一时亮眼;强基础者,方能行稳致远。

启示三:防风险不是消极保守,而是为了更高质量、更可持续的发展。2025年,阿坝农商银行清收存量挂息贷款6000万元,新发放贷款不良率仅0.34%,有保有压、有扶有控,才是风险防控的正确姿态;防风险与促发展从来不是对立,而是辩证统一的关系。

启示四:在民族地区优化金融服务,必须尊重当地语言、文化、生活习惯。阿坝农商银行上线藏汉双智能柜台,并组建了藏汉双语服务小分队,44名“爱心爸妈”与47名少年儿童结对帮扶。这些做法表明:只有真正融入当地、尊重差异,金融服务才能落地生根、开花结果。

政绩观正,则方向明、步履坚、事业兴。阿坝农商银行将以“金融文化五要五不要”为镜鉴,把正确政绩观融入血脉、化为行动,走出一条具有民族地区特色的中小银行高质量发展之路,为中国式现代化阿坝新篇章贡献坚实金融力量。

(作者系四川阿坝农商银行党委书记、董事长)

以正确政绩观引领银行合规文化重塑

□ 王鹏