

新形势下提升农商银行监督执纪质效的思考

——以阿坝农商银行为例

□蒲天国

2026年是开启“十五五”发展新程、推动金融行业深化改革转型的关键之年。中央、省、州各级纪委对全面从严治党、党风廉政建设和反腐败工作作出了系统部署,为金融领域监督执纪工作明确了方向。为精准落实上级纪委及省行党委工作要求,切实破解基层纪检工作痛点、难点,提升监督执纪质效,本文结合四川阿坝农商银行基层纪检工作实践,立足履职实际,有针对性提出优化路径,旨在为基层农商银行筑牢廉洁防线、实现高质量发展提供坚强纪律保障。

强化理论武装,筑牢政治根基

农商银行要始终把政治建设摆在首位,常态化开展金融领域典型违纪违法案例警示教育,引导全体纪检干部摒弃“老好人”思想,牢固树立“监督就是责任,较真就是履职,从严就是担当”的工作理念,增强主动监督、敢于监督、善于监督的政治自觉。针对员工思想保守问题,农商银行要创新教育方式,用身边人身边事开展“接地气”的警示教育,逐步转变“怕得罪人、多一事不如少一事”的陈旧观念。

聚焦重点领域,实施精准监督

一是紧盯核心业务。农商银行要围绕信贷投放、不良资产处置、物资采购招标、员工异常行为排查等风险高发环节,制订专项监督方案。二是紧盯关键岗位。农商银行要动态更新岗位廉政风险清单。三是优化日常监督。农商银行要深化“三访”工作机制,细化实施细则,精准运用“第一种形态”,抓早抓小、防微杜渐;针对管理半径大的问题,推行“片区监督员”制度,将邻近网点划片,由片区监督员定期交叉检查,弥补专职人员不足。

深化“三基”建设,破解本领恐慌

农商银行要以“抓队伍基础、抓基本制度建设、抓基本操作流程”为抓手,持续夯实队伍能力基础、日常监督基础、线索管理基础、廉洁教育基础、协作联动基础。在监督方式上,农商银行要打破被动局限,综合运用约谈提醒、谈话函询、线索核查等多种手

段,主动挖掘问题线索;同时,加快数字化监督平台建设,在偏远网点推广线上异常行为报送和远程视频抽查,缩小因管理半径扩大带来的监督盲区;在监督质效上,精准研判问题性质,区分履职边界,实现政治效果、纪法效果、经营效果的有机统一。

健全联动机制,凝聚监督合力

农商银行要树立“大监督”理念,打破部门壁垒,构建“纪委牵头、部门协同、上下联动”的监督格局。如在已有“纪检+审计+N”立体监督机制基础上,阿坝农商银行应积极融入人行阿坝分行等牵头的“3+X”协调机制,进一步整合审计、风险合规等监督资源,实现监督数据、审查成果、风险线索的实时共享,全面释放监督合力;同时,针对内部管理参差不齐的现状,要实施“结对帮扶”机制,由管理规范支行对口帮扶薄弱支行,纪委全程跟踪督导,推动整体提升。

创新监督方式 推行“嵌入式、伴随式、聘任式”监督

(一)推行“嵌入式”监督,实现关口前移。农商银行要将纪检监督嵌入信贷审批、集中采购、不良资产处置等关键业务流程,设置不可绕行的“监督关卡”,变更后查处为事前预防、事中预警。具体措施包括:制定《嵌入式监督节点清单》,明确信贷审批中的贷前调查、贷中审查、贷后管理3个节点,集中采购中的供应商准入、评标、合同签订3个节点,不良资产处置中的评估、竞价、核销3个节点,共9个必查节点,每半年动态调整一次;实行“一节点一记录一确认”,监督记录随业务档案一并归档备查;对单笔500万元以上大额贷款投放实行纪检人员提前介入合规审查,同步出具监督意见书,意见未被采纳的须书面说明理由并存档;在业务系统中设置预警阈值(如贷款利率异常偏离、供应商关联关系异常等),触发预警时自动推送纪检人员核查。

(二)推行“伴随式”监督,实现常态触达。针对偏远网点日常监督薄弱的问题,农商银行要采取“伴随式”工作法,在不增加基层负担的同时实现监督常态化。具体措施包括:建立“月、季度伴随计划”,每月选取3—5个偏远网点,由专职纪检人员跟随业务条线

检查组同步进驻,实现“检查+监督”一次完成;对无法实地进驻的网点,依托远程视频系统,每周随机抽取1次晨会或重要业务操作进行“云伴随”,每次不少于30分钟,并填写《伴随监督记录表》;建立“伴随监督问题直报”机制,发现问题当日反馈至支行主要负责人,同时抄送州行纪委备案,限期3个工作日内回复整改情况;开发“伴随监督”移动端应用,支持现场拍照、语音记录,问题实时上传,实现监督记录电子化、可追溯;建立“伴随监督回头看”机制,对发现的问题的网点一个月内进行二次伴随复查;将伴随监督结果纳入支行年度党风廉政建设考核,占比不低于10%。

(三)推行“聘任式”监督,延伸监督触角。农商银行应从基层一线员工、退休干部、客户代表中聘任特约监督员,赋予其问题收集、线索直报等职责,有效弥补专职监督力量不足的短板。具体措施包括:制定《特约监督员管理办法》,明确选聘条件(政治可靠、作风正派、熟悉基层)、任期两年、权利义务及退出机制;新增特约监督员,重点从偏远网点青年员工、已退休支行行长中选聘,实行“一多一员”基本覆盖;实行“六二一”工作法,即每月收集一次意见建议、每季度召开一次座谈会、每半年组织一次业务培训、每年开展一次履职评估、建立一条直报通道(监督员可直接向纪委书记报送问题)、落实一项激励机制;建立“特约监督员直报平台”(微信小程序),支持文字、图片、语音多种方式报送,确保信息传递便捷安全;对监督员报送的问题纳入实行“优先受理、专人跟进、结果反馈”闭环管理,确保件件有回音;设立“优秀监督员”年度表彰机制,对提供重要线索、成效突出的监督员给予物质和精神奖励,并建立意见建议“办结销号”台账。

从严管理队伍,锻造“纪检铁军”

按照“三化”建设要求,农商银行要严格落实“三大制度”(首问责任制、转办清责制、限时办结责任制),惩治“三类干部”(闲话式干部、躺平式干部、准点式干部);强化效能建设,持之以恒推动中央八项规定精神及省行“九个好”精神在本行落地生根,以更高标准、更严要求推进党风廉政建设反腐败工作;同时,注重关爱偏远网点纪检干部,解决其实际困难,激励其扎根高原、履职尽责。

防范职场“工具人”潜在风险的建议

□樊红民

在部分体制内单位及中央企业、国有企业中,存在一种值得关注的“工具人”现象,即部分工作人员在执行任务时过度依赖上级指令,缺乏必要的独立判断,容易在合同报批、财务审核、项目招标、物资采购等环节忽略程序合规性。本文旨在客观梳理该现象的行为表现与成因,分析其潜在风险,并从思想引导、选人用人机制、监督约束等方面提出务实的改进建议,助力各单位进一步夯实内控管理基础,营造权责清晰、依规履职的健康从业环境。

“工具人”的主要表现

在日常管理实践中,部分单位工作人员的行事方式呈现一定趋同性:对待上级安排较少提出不同意见,与同事相处也往往以迁就为主,较少表达独立立场。这类人员较多集中在财务、招标、采购、合同审批等廉政风险相对较高的岗位。从执行力角度看,他们能够较快推动流程、缩短审批周期,因此在一些单位被视为提高效率的

“便利环节”。然而,在具体履职过程中,这类人员对工作内容的合规性、潜在风险的研判不够充分,有时存在机械执行指令、忽略必要把关环节的情况。这一现象值得各单位管理层面予以关注。

“工具人”现象形成的多重原因

(一)部分从业者的功利性顺从。一些单位的工作人员对岗位规章和职责要求并非不了解,但在实际工作中,出于对个人发展前景的考虑,倾向于将上级意愿作为首要遵循标准。为争取认可与信任,他们可能刻意隐藏自身疑虑,选择无条件服从。这种做法虽有主观因素,但也与管理环境的导向密切相关。

(二)个体性格与思维习惯使然。少数人员性格较为内敛、依赖性强,缺乏足够的独立思考训练,形成了较为固定的服从习惯;面对工作任务时不敢或不愿深入追问,习惯于按照既定的指令行事,过度依赖他人判断。这种行为更多源于能力与心理习惯的局限,而非恶意。

(三)业务能力不足与责任意识淡化。

还有部分人员业务基础相对薄弱,对相关法律法规、岗位规范掌握不够系统,日常工作中存在一定程度的应付心理。这些人员认为违规操作被发现的概率较低,即使出现问题也倾向于认为“大家共同担责”,从而放松了对自身履职行为的要求。这反映出其责任意识与风险意识的不足。

整治“工具人”现象的建议

(一)从思想认识上筑牢合规根基。各单位应将法律法规、管理制度与岗位职责的常态化学习纳入日常工作安排,结合典型案例进行正面引导,帮助工作人员清晰理解签字、申报、审核等环节所对应的责任。可探索建立关键岗位的上岗前考核机制,确保相关人员具备必要的合规知识;通过持续教育,逐步培育敬畏规则、谨慎履职的职业习惯。

(二)优化关键岗位选人用人导向。在财务、招标、采购、合同管理等敏感岗位的人员安排上,应综合考虑业务能力、责任意识与原则性;不将“绝对顺从”作为首要标准,而是注重选拔那些熟悉业务、敢于负

责、能够坚持合规底线的人员;让依规办事、认真履职的人员得到更多认可与重用,从源头上减少盲目执行的空间。

(三)健全监督与责任约束机制。各单位应建立决策者与经办人员的双重问责机制,对流程异常、违规操作等情况加强日常检查与提醒,既关注决策环节的合理性,也关注执行环节的把关情况,避免出现“谁都不觉得是自己责任”的失职局面;通过完善内部审计、交叉检查、责任谈话等监督方式,形成常态化警示;同时,责任追究要从严从重,形成震慑力震慑,倒逼全体人员规范履职,审慎履职。

职场“工具人”现象本质上反映出部分人员在责任意识与合规判断方面还有待提升空间。各个单位应当正视这一现象背后的管理薄弱环节,通过思想引导、用人优化、机制完善等综合措施,帮助从业者明确岗位边界、强化责任担当,做到办事有据、签字负责。如此方能持续提升内控水平,推动机关、事业及国有企业实现更加平稳、健康的长久发展。

(作者单位:江苏滨海农商银行)

存款作为农商银行核心负债业务,是支撑信贷投放、服务实体经济、筑牢经营底盘的关键根基。当前,县域金融市场竞争日趋白热化,国有大型银行、股份制银行持续下沉县域市场,依托数字化金融产品、利率价格优势分流本土优质对公、零售客群,农商银行长期依赖的人缘、地缘本土竞争优势持续弱化,负债业务经营压力持续攀升。

从区域同业格局来看,县域银行业金融机构布局密集,市场资金瓜分趋于饱和。农商银行依托全域覆盖的线下网点、助农服务终端网络,深耕城乡基层市场,存贷款市场占有率持续位居辖区同业首位,具备扎实的客群基础与渠道优势。但从农商银行自身业务运行来看,部分存在存款增长稳定性不足,阶段性波动的问题也不同程度的存在,同时存款结构失衡问题也随之显现,高成本定期存款占比持续提升,低成本活期存款增长仍有较大空间,负债成本压降不及预期,存款业务调结构、降成本的压力也在持续加大。

农商银行存款经营与客户维护的短板

(一)存量客户管护浮于表面,闭环客户机制运转不畅。农商银行大都已建立客户认领维护工作体系,但行与行之间制度落地存在一定差距,有的行落实较好,有的行成效不足。一方面,部分农商银行客户台账动态管理缺失,客户信息更新不及时,要素残缺,无法精准匹配客户资金流动实况。另一方面,部分农商银行员工重台账填报、轻线下维护,常态化回访、到期挽留、大额资金预警等基础工作落实到位。部分农商银行针对客户资金异动,专项攻坚活动结束后主动外拓、客户维护力度有一定程度下降的情况,“等客上门”的传统经营的固有思维尚未得到根本性改观。

(二)农区市场挖掘不够深入,本土竞争阵地优势弱化。农区市场是农商银行差异化竞争的主阵地之一,但从近几年大型银行下沉县域、业务“渗透”到农村的趋势和背景来看,农区市场争夺异常激烈,农商银行农区市场主阵地优势存在不能完全掌控的情况。

(三)常态化营销体系缺失,业务发展旺季失衡明显。大部分农商银行营销工作高度依赖专项攻坚活动,常态化营销体系未能很好推行;部分员工偶有存在惰性思维,旺季集中攻坚、淡季消极对待,专项攻坚活动结束后主动外拓、客户维护力度有一定程度下降的情况,“等客上门”的传统经营的固有思维尚未得到根本性改观。

(四)基层执行力有所衰减,精细化经营落地不实。上级行下达给基层行的客户分层维护、贷后资金闭环、商圈网格化拓客等系列工作要求,在部分农商银行基层网点执行过程中会存在一定折扣、走过场的情况。部分农商银行基层机构被动应付工作部署,缺乏一抓到底的执行力,精细化客群经营举措浮于表面,贷存联动、场景获客、链式拓客等长效稳存手段运用不足,工作实效势必大打折扣。

深耕客户经营 推动存款业务提质增效实践路径

(一)健全闭环管护体系,抓实存量客户精细化运营。完善农商银行分层分级客户认领维护机制,落实“班子对接大客户、客户经理包干片区客群、柜面服务零散客群”客户服务管理模式,实现存量、增量客户全覆盖认领;建立按周开展资金异动排查、定期维护复盘机制,紧盯到期存款、大额存款资金流转、沉睡账户唤醒激活三大重点场景,前置开展客户挽留工作,同步将客户留存率、维护完成率纳入刚性绩效考核,以考核倒逼责任落地,牢牢守住存量存款基本盘。

(二)聚焦城乡双向发力,补齐农区市场发展短板。农商银行要针对性开展农区市场专项提振行动,依托惠农补贴发放、村居集体经济、乡镇涉农经营资金,深耕村居批量客群,稳住乡镇固有存款资金底盘;城区网点聚焦商圈商户、机关事业单位、园区企业三大客群,搭建商户收银、代发工资、“智慧食堂”等资金归集场景,持续做大低成本活期存款;通过城乡网点差异化精准施策,扭转农区网点存款下滑态势,夯实全域存款经营根基。

(三)破除阶段性营销误区,构建长效常态化营销机制。农商银行要摒弃短期突击营销的功利化思路,剥离员工业务对专项活动的依赖,将客户走访、感情联络、市场外拓纳入日常工作;同时,完善营销正向激励与反向约束机制,树立一线营销标杆,提振懈怠懒散风气,推动员工从被动完成任务转向主动深耕市场,实现营销工作全年不间断、稳扎稳打推进。

(四)创新多元拓客路径,摆脱单一利率竞争依赖。一方面,农商银行要深化贷存联动管理,实行信贷客户资金归行考核,督促各支行全程跟踪客户信贷资金流向,引导经营回款、项目资金留存本行,依托信贷主业撬动低成本派生存款。另一方面,农商银行要充分运用老客荐新客链式营销模式,依托存量客户口碑实现低成本裂变获客,以温情服务、专属金融方案提升客户黏性,持续减少对利率价格竞争的依赖,推动存款业务规模、结构、成本协同优化,实现存款业务长效稳健发展。

(作者单位:湖北孝感农商银行)

县域农商银行资金业务岗位精细化管理的创新实践

——以武义农商银行为例

□涂洪平

当前,县域农商银行普遍遭遇信贷需求不足、同业竞争加剧、净息差持续收窄的经营难题,传统存贷业务增长空间不断收窄,发展资金业务、打造第二利润增长曲线成为县域农商银行突围破局的关键路径。浙江农商联合银行辖内武义农商银行立足县域法人机构实际,针对前期金融市场业务粗放管理、人岗错配、激励不足等突出问题,全面推进岗位体系重构、考核机制革新与专业人才培养,通过精细化管理改革释放资金业务盈利潜力,走出一条适配本土金融机构的资金业务提质增效之路。

正视困境短板 精准梳理资金业务发展堵点

当前,县域农商银行普遍面临经济下行、信贷有效需求不足、同业竞争加剧、净息差持续收窄的经营压力。同时,大型银行持续下沉县域市场压缩本

土机构存贷业务盈利空间,且居民储蓄意愿走高、信贷投放滞后和负债增长,进一步加剧了县域农商银行存贷匹配失衡,传统信贷业务量效双增难度持续加大。近年来,武义农商银行经营盈利承压特征明显,亟须做强金融市场资金业务打造全新利润增长极。改革前,该行资金业务长期采取粗放式管理模式,多重发展短板持续制约盈利释放。前期,该行金融市场部仅配备1—2名工作人员,包揽资产投资、负债管理、报表报送、监管对接、系统运维等全部工作,岗位职责高度重叠,缺少专项投研深耕空间;2021年至2025年,全行资金业务管理规模及交易笔数分别增长102.08%、1232.53%,业务体量与交易复杂程度大幅提升;但人力配置未同步跟进,工作人员难以兼顾市场研判、精细化投资与风险预判,业务潜在收益无法充分挖掘。同时,该行未针对资金业务建立专项量化考核制度,岗位职责划分模糊,工作成效无法量化区分,差异化

激励机制缺失削弱团队创收主动性,加之系统化人才培养储备机制缺失,从业内市场研判、专业交易能力难以适配利率频繁波动的市场环境。

重构岗位体系 搭建精细闭环运营管理模式

近年来,武义农商银行聚焦资金业务人力资源管理突出短板,统筹推进团队扩容、岗位重构、考核革新、人才培养全链条改革,构建起层级清晰、权责对等、考核落地、风险可控的资金业务精细化闭环管理体系。该行按照业务发展节奏分阶段充实业务人员,先后将金融市场团队扩充到3—5人,同步完成专业化岗位拆分,彻底扭转一人多岗、混岗运营的粗放管理现状;围绕资金业务全流程链条,从管理统筹、业务执行、综合保障三个维度划分五大专属岗位,配套定性与定量相结合的岗位权责清单,全面覆盖头寸管理、债券投资、同业操作、市场研究、合规风控、监管报送等各项工作。同时,该

行明确副总经理牵头负责宏观市场分析、债券资产配置、二级资本债管理、质押物管控,统筹把控业务收入率、经营总收入及各项监管指标;资金业务岗专职开展债券、存单、票据实操交易;资金综合岗负责后台支撑与常态化风险监控,实现前后台业务分离、岗位边界清晰,有效解决流程混乱、权责推诿等问题。该行同步创新推行“一人一表”个性化量化考核模式,破除平均主义考核弊端,设置基础工作、业务经营、指标管控、综合评价、加减分事项五大考核模块,结合各岗位工作内容差异化分配考核权重,将资金业务总收入、投资收益率、交易规模、合规履职、市场研究成果等核心指标全部量化至个人,同步兼顾创收增效与风险防控双向考核导向,依靠精准绩效激励引导员工主动提升交易专业度与创利积极性。此外,该行行长效率人才梯队建设同步落地实施,通过实岗实操练兵组织后备人员深度参与交易操作、市场复盘、投研分析全流程,常态化开展外派学习、

同业交流及时吸收行业前沿交易策略与风控规范,依托绩效考核结果落实优胜劣汰晋升机制,并科学设定交易止损线与合理操作容忍区间,充分释放交易员开展日内高频、短期波段交易的自主操作空间,全方位提升团队整体投研实力与市场风险应对能力。

释放改革效能 筑牢资金业务长效发展根基

经过多系统性岗位体系优化改革,武义农商银行资金业务彻底摆脱低效运营困境,实现经营收益、团队能力、投研体系全方位提质增效。该行专业化分工剥离员工人员繁杂后台事务,让从业人员能够集中精力研判市场走势,开展交易决策,前台交易、中台风控、后台保障协同作业机制全面成型,交易操作规范性、市场风险预判精准度同步提升,有效对冲利率波动带来的经营不确定性。2021年至2025年,该行资金业务总收入增长126.13%,营收占比增长55.81%,投

收资金增长575%。其间,依托精细化分工释放的研究时间,该行团队合力完成超6万字《利率分析框架》,覆盖政策、基本面、资金面、杠杆率、美林时钟模型、市场情绪指标六大核心分析维度,填补了该行资金业务标准化投研工具空白,推动改革成效提升客户黏性,持续减少对利率价格竞争的依赖,为资金业务长期稳健运营筑牢专业支撑。

下一步,该行将立足县域法人金融机构定位,持续迭代优化金融市场岗位配置与绩效激励机制,持续强化投研能力建设,完善后备人才梯队培育工作,紧密跟踪宏观利率走势与金融市场监管政策变化,严守风险合规底线,持续挖掘资金业务盈利空间,深化浙江农商银行系统内各行社交流互通,共享岗位管理实践经验与市场投研研究成果,持续做强资金业务第二增长曲线,为浙江农商银行系统高质量发展贡献县域金融力量。

(作者系浙江武义农商银行党委书记、副行长)

推动存款业务提质增效的对策

□吴子杨