构建“三位一体”风险防控体系的实践与探索

——以平湖农商银行为例

□ 陈志军

当前，百年变局加速演进，经济结构调整阵痛交织，银行业金融机构，特别是扎根县域的农村中小银行，其信用风险面临着严峻的考验和挑战。作为服务地方经济的金融主力军，近年来浙江农商联合银行辖内平湖农商银行在发展实践中，深刻感受到了风险防控的严峻性与复杂性，也经历了从被动承压到主动防御的突围历程。本文结合平湖农商银行实际，浅析当前风险防控面临的挑战、深层原因及破局之道。

直面现实

风险防控面临的三大挑战

近年来，平湖农商银行资产质量管控形势持续严峻，主要表现为三个“前所未有”的挑战。

（一）不良资产“额率双升”势头较快。从趋势看，不管是表内还是表外，不良贷款余额与不良率均呈现持续攀升态势，资产质量下迁的速度明显加快，每年新发生的不良贷款规模增幅显著，表明存量风险尚未出清，新的风险又在加速暴露，资产质量管控压力空前。

（二）风险暴露呈现“行业集中、客户下沉”特征。从风险分布看，传统制造业、批发零售业、建筑房地产业成为风险重灾区，行业风险深度传导至银行资产端。与此同时，该行个人贷款业务在规模收缩的情况下，不良率却居高不下。这不仅意味着小微企业和个人客户经营压力的增大，也反映出该行过去在零售信贷领域的风险识别和全流程管控存在短板，风险呈现“两头承压”的态势。

（三）风险化解能力与风险生成速度“赛跑”吃力。面对庞大的潜在风险敞口和持续高企的逾期贷款下迁率，该行现有的处置手段显得捉襟见肘，不良贷款的化解过度依赖核销这一“物理切除”方式，而真正能盘活资产、回归价值的实质性重组、市场化处置手段运用不足。这导致风险抵补能力快速下降，抵御未来风险的能力被持续削弱。

追根溯源

风险高企背后的三大核心症结

透视风险表象，其背后既有外部市场环境的客观影响，更有内部经营管理与队伍建设的深层次问题。

（一）外部市场环境与产业结构性风险共振。该行服务客户以中小微企业、个体经济为主，受全球经济波动、原材料价格上涨、外贸需求疲软等因素影响，传统制造、商贸流通等行业企业生产经营承压；同时，房地产行业的深度调整，带动建筑、建材等上下游产业链风险共振，直接导致相关客户不良贷款增长较快。

（二）内部信贷全流程风控存在“三道关口”失守。一是贷前准入关不严。在前期业务高速扩张期，该行信贷全流程风控不扎实。二是贷中审查把关不实。该行审贷分离机制未能刚性执行，风险经理审查独立性作用未能充分发挥。三是贷后管理不力。该行对隐性风险的排查预警不够及时有效，导致部分逾期贷款未能及时化解而下迁为不良。

（三）信贷队伍专业能力与风险管理要求“错位”。网点扁平化改革以来，该行信贷队伍经历了一轮年轻化调整，信贷人员梯队建设机制跟不上信贷合规管理要求；青年客户经理从业经验不足，对复杂风险场景的识别、判断和处置能力存在明显短板，成为诱发信贷风险的关键隐忧。

破局之路

构建“三位一体”新体系

面对严峻挑战，平湖农商银行坚持“堵新清旧”核心目标，着力重构一套“制控、机控、人控”三位一体的闭环风控体系，实现从被动应对到主动防御的转型。

（一）以“制控”为基，重塑信贷全流程管理生态。该行坚持制度先行，将风险管控贯穿信贷全流程：贷前，前置授信管理关口，建强授信管理部，固化集体审议制度，严格客户准入，并实施差异化审批，对高风险业务上收权限，优化风险经理平行作业机制；贷中，推行贷款集中审查机制，细化审查要点，优化审批放款流程，刚性执行审贷分离；贷后，建立二级检辅模式，信贷检辅队伍检查今年一季度新发放贷款业务，涉及问题整改率41.94%。同时，该行重塑不良问责机制，建立贷款行为正负面清单，制定不良贷款听证、不良贷款容忍率和退还机制，压实各环节责任，确保信贷合规“一竿子插到底”。

（二）以“机控”为翼，打造数字化智能风控体系。该行加快推进数字化系统建设，深度整合内外部数据，嵌入92条贷前准入智能分析模型，实现客户风险的自动识别与分级；同时，自主研发42项贷后风控模型及检辅取数工具，实现非现场常态化智能监测预警。此外，该行通过系统“机控”，实现对苗头性风险的“第一时间发现、第一时间处置”，形成“人防+技防”的智慧屏障。

（三）以“人控”为本，锻造专业化“风控铁军”。该行着重建强“四支队伍”：通过公开竞聘选拔与强化履职考核约束，打造专业化风险经理队伍，明确其风控责任；持续优化集中审查队伍，细化集中审查要素，提升审查工作标准化水平；建强贷后管理队伍，明确全流程检辅工作标准，压实支行贷后管理责任，抓细风险排摸；着力培养合规人才队伍，以“金诺大讲堂”为核心载体，通过常态化培训与警示教育，深入推进合规宣贯，让合规文化深入人心。

（四）以“清旧”为要，打好不良资产处置攻坚战。该行重构清收体系：设立了专门部门统筹全行不良资产清收、处置全流程管理工作；配强专业力量，设置清收催收组、诉讼组及驻法院调解组人员，并引入3家外部律师团队；实施精细化闭环管控，对存量不良分层分类、因户施策，并建立“日清周结月报”机制；明晰总行支行两级清收职责边界，压实支行风险化解主体责任。同时，该行构建奖惩并举考核体系，实行薪酬“上不封顶、多收多奖”，对清收不力人员启动转岗淘汰流程，激发全员清收动能。此外，该行多元拓宽处置渠道，分级分类办理诉讼案件，创新推行诉前拍卖、自主处置模式，深化“银政法”联动，提升清收处置质效。

平湖农商银行的实践，是当前农村中小银行风险防控的一个缩影。风险防控是银行经营永恒的主题，更是服务实体经济、守住不发生系统性金融风险底线的必然要求。展望未来，农村中小银行唯有以刀刃向内的勇气深化改革、以科技赋能的锐气提升效率、以久久为功的定力夯实根基，将风险管控能力锻造为核心竞争力，才能在复杂多变的经济金融环境中行稳致远，真正成为助力乡村振兴、稳定地方金融的“压舱石”和“主力军”。

（作者系浙江平湖农商银行党委书记、董事长）

审计视角下『高评高贷』问题研究

□ 孙乐

近年来，受信贷需求疲软及市场竞争加剧等因素影响，部分银行在贷款审核环节出现松动，“高评高贷”问题再度活跃起来，手段也有所创新，已渗透至“房贷”“经营贷”等多个普惠金融领域。本文结合审计实践，深入剖析银行“高评高贷”的操作手法及风险成因，并从审计视角出发，提出构建全流程、多维度的信贷风险防控体系建议。

典型操作手法

（一）虚构交易背景，利用“阴阳合同”虚增评估基数。部分银行在押品评估环节直接采信房产成交价格作为评估依据，未引入外部独立评估机构进行交叉验证，也未充分参考市场公允价格。在此背景下，借款人通过签订“阴阳合同”、伪造银行流水及增值税发票等手段，虚构远高于市场实际水平的交易价格，并将其作为押品估价依据，以此套取超额银行贷款，放大信贷风险。

（二）勾结评估中介，非住宅类资产估值“注水”。商铺、厂房等非住宅类房产因非标准化程度高、估值难度大，往往高度依赖第三方评估报告，这为不良中介提供了寻租空间。部分评估机构受利益驱动，通过选取非典型高价案例作为可比对象、刻意夸大特殊装修成本或忽略资产折旧等手法，人为做高评估价值。这种“合谋”行为导致银行面临严重的抵押物不足值风险。

（三）利用自动估值系统漏洞套利。随着金融科技的发展，许多银行为提高审批效率，对标准化程度较高的住宅类押品引入了自动评估模型（AVM）。然而，这种依赖大数据算法的估值方式并非无懈可击，其模型因子的颗粒度粗糙及数据更新的滞后性，常被不法中介视为可乘之机，通过“钻空子”人为做高评估价。如自动评估系统往往难以精准捕捉同一小区内不同房源的微观差异，倾向于以小区整体均价作为估值基准。不法中介便刻意选择小区内价值较低的“劣质”房源（如底层、顶层、临街或户型极差的房源）申请贷款，使其享受了包含优质房源在内的平均高估值。这种“以劣充优”的操作，导致低价值物业被系统性高估，从而套取远超其实际变现能力的信贷资金。

风险成因与演变趋势思考

（一）风控对抗升级，资质包装精细化。“高评高贷”问题贷款中的借款人往往被进行一定程度的资质包装，以伪造还款能力，且对抗风控的手段正呈现出不断迭代升级的趋势。以防范空壳企业风险为例，尽管大部分银行已建立基础防线，对借款人经营主体的成立时间提出了硬性限制（如要求成立满一年），但部分不法中介迅速演化出“临时变更股东+资金拆借+资质包装”的新型规避模式。该模式锁定成立超过一年，但经营恶化或已不实际经营的“僵尸”小微企业作为目标，通过临时变更无实际出资的股东、提供房产等抵押物、提供资金过桥周转、信贷资质包装等“一条龙”服务，将原本“劣质”的借款主体包装成符合银行准入标准的“优质”借款主体。

（二）顺周期风险掩盖，管理手段滞后。在房地产上行周期，房价上涨掩盖了“高评高贷”风险，部分银行对此类问题的风险防控建设滞后。但在当前稳房价、防风险的背景下，部分银行原有的粗放式管理已无法适应市场变化，必须摒弃对抵押物的盲目崇拜，转向以精细化管理和科技赋能为核心的动态防控体系。

审计建议与防范措施

（一）强化借款人“穿透式”准入审查。一方面，银行要加大科技应用赋能，如引入工商、税务、水电等多维外部数据，建立贷前异常预警模型；重点监测“贷前突击变更股东”“水电能耗与纳税规模严重不匹配”等特征，将风险关口前移。另一方面，银行要加强贷前现场调查，严格落实双人现场调查制度；重点审查经营地址真实性、抵押物实际状态及贸易背景真实性（如银行流水、发票原件）；通过实地走访与交叉验证，防范材料造假和违规包装。

（二）强化评估机构动态监测管理。从审计实践来看，大部分银行已建立资产评估机构的准入机制，但对其后期的动态监测管理普遍流于形式，导致部分评估价格严重偏离市场价格的评估机构一直未被淘汰，风险不断扩大。针对“重准入、轻管理”的现状，银行应定期对评估机构的业务进行风险回检；对评估价值长期偏离市场公允价值、不良率持续超标的机构，及时发布风险提示或降低合作额度；对出具虚假报告、疑似配合骗贷的机构，坚决纳入“黑名单”并终止合作，形成有效震慑。

（三）强化押品价值管理。一是刚性落实“孰低原则”。银行应修订押品管理办法，明确规定对于近期（如半年内）新取得的抵押物，其认定价值必须以“评估价与真实成交价孰低”为准，从制度上堵住虚高定价漏洞。二是建立“数据+专家”双轮驱动的估值机制。银行应定期采集贝壳、安居客等主流房产平台的成交数据，并建立区域价格数据库，以此数据库为基础输出参考价格，叠加内部鉴价专家的复核把关，确保押品估值贴近当地实际成交价格。三是定期优化自动评估模型。银行应构建自动评估模型估值的动态校准机制，定期对模型输出结果进行市场验证，以同类资产实际成交价格为锚，将偏离度锁定在合理阈值（如±15%）以内，超限即上报修正，确保模型与市场同步迭代。四是优化岗位协作机制。银行应进一步优化岗位设置，由前台客户经理负责现场调查、中后台负责复核审查，形成“调查+复核”双人把控机制，严把押品真实性、估值合理性两道关口；同时，推进押品网格化管理，强化区域内押品价值的动态跟踪与精细化管理。

结语

“高评高贷”不仅侵蚀银行的利润空间，更危及信贷资产的安全底线。银行应充分发挥审计的监督与咨询服务功能，将风险防控的关口前移；通过完善制度建设、强化科技赋能、压实主体责任，彻底斩断“高评高贷”的利益链条，为银行业务的高质量、可持续发展保驾护航。

（作者单位：江苏农商联合银行）

如何做好新形势下农商银行办公室工作

——以衡阳农商银行为例

□ 廖申林

当前，中国银行业正处于利率市场化改革向纵深推进、金融科技颠覆性创新与实体经济高质量发展的三重变革交汇期。面对新形势、新任务，办公室作为农商银行的运转枢纽和参谋中心，必须主动适应变化、强化职能定位，切实担负起服务大局、统筹协调、参谋辅政、督查落实的重要职责。本文结合湖南衡阳农商银行工作实际，就如何做好新形势下办公室工作分享几点实践体会。

转变服务理念 打造服务新格局

办公室是农商银行连接机关与基层的桥梁纽带，必须牢固树立服务意识，推动工作重心下移、服务端口前移。在实践中，笔者深刻体会到：农商银行办公室人员必须主动下沉基层，树立“基层痛点就是服务靶点”的工作理念，系统性精简发文、材料报送等环节，杜绝重复发文、多头报送的现象。同时，农商银行办公室要建立基层需求“快速响应”机制，明确办理时限，让基层少跑腿、好办事。此外，农商银行办公室人员要主动下沉调研，直面网点在客户拓展、内部管理、员工关怀等方面的困难，形成问题清单、责任清单、时限清单，跟踪督办销号，切实为一线排忧解难。

强化参谋辅政 当好决策“参谋者”

办公室处在承上启下、协调左右的关键位置，必须当好农商银行领导层的“参谋者”，紧扣全行中心工作，深挖业务亮点、服务典型与发展难点，力争在稿件质量、采用率及影响力上实现新突破。当前，衡阳农商银行正全面推进“整村授信”工作，确立了“985311”考核体系，实行“班子成员挂点+机关部室包联+基层支行落实”的推进机制。该行办公室应当敏锐捕捉一线创新做法与典型案例，及时提炼总结，为领导决策提供高质量的参谋支持；同时，要进一步建立健全信息收集和分析机制，围绕业务经营中的热点、难点问题开展专题调研，为领导提供数据准确、分析透彻、有针对性、有指导价值的调研材料，做到“参到点子上、谋到关键处”。

聚焦督查督办 推动决策落地见效

办公室作为农商银行督查督办工作的牵头部门，必须切实承担起抓落实的主体责任，推动工作由“被动应付”向“主动创新”转变，由“完成数量”向“追求质量”转变；要建立健全完善的督查督办工作体系，明确“实事求是、注重实效”的原则；对总行党委的议定事项、重要工作部署及领导交办事项，实行清单化管理、全过程跟踪、闭环式问效，通过定期通报、节点催办、实地核查等方式，确保各项重点工作按序时进度推进，做到“件件有着落、事事有回音”。同时，农商银行办公室要建立机关部室与基层支行的联动机制，对涉及多个条线的复杂事项，明确主办与协办责任，形成齐抓共管的良好局面。

深化信息宣传 传播农商银行好声音

信息宣传是展示农商银行形象、凝聚发展正能量的重要抓手。农商银行办公室要做好政策解读和舆论引导，主动加强基层优秀做法和先进典型的挖掘与宣传，讲好一线故事。当前，衡阳农商银行正以普惠金融为抓手，深化“整村授信”金融服务，将其打造为核心工程、品牌工程，把金融“活水”精准滴灌到乡村振兴各领域。该行办公室要善于捕捉这些闪光点，主动策划、精心组织主题宣传，提升农商银行在地方社会的影响力；同时，要建立覆盖全行的舆情监测与快速响应机制，及时向基层传达敏感信息预警和应对指引，切实为基层提供“看得见、用得上”的宣传与舆情支持，真正用“软实力”助推“硬发展”。

推进智慧办公 拥抱数字化变革

数字化转型是银行业不可逆转的发展趋势。农商银行办公室工作也必须主动拥抱数字化、智慧化；积极推行无纸化办公，推动机关部门和支行网点间文件通过公文平台或内网OA以电子格式下发，各类会议材料逐步采用电子文档，降低纸质消耗、提升流转效率；在公文管理上，要按照程序及时处理文件通知，对紧急文件单独发送并提示相关部门和支行，确保政令畅通。

办公室工作看似平凡琐碎，实则是农商银行运转的“中枢神经”和“动力引擎”。新形势下，农商银行办公室工作，要以服务之心贴近基层、以参谋之智辅助决策、以督查之力推动落实、以宣传之笔传播价值、以创新之举拥抱变革，为农商银行高质量发展添势赋能。（作者单位：湖南衡阳农商银行）

农户贷款风险防控策略研究

□ 王仁智 段纲

农户贷款是服务“三农”的核心信贷产品，通过精准破解农业生产资金短缺、农户创业融资难、农村产业升级资金不足等关键痛点，成为畅通农村金融“活水”、夯实乡村振兴金融根基的核心抓手。然而，农业天然的弱质性、农村市场的分散性、农户经营的脆弱性，叠加农产品价格波动、市场供需变化、产业迭代升级、自然灾害衍生市场冲击等多重因素，导致农户贷款市场风险持续累积、隐蔽性增强、传导速度加快，不仅影响金融机构信贷资产安全，也制约了金融机构可持续经营，更会冲击农村产业稳定、影响农户增收，阻碍乡村振兴战略稳步推进。金融机构构建科学完善的农户贷款风险防控策略，对实现农户贷款可持续发展具有重要的现实意义与应用价值。

加强前置风险研判 构建精准化风险识别体系

（一）建立产业市场分级准入机制。金融机构需联合农业部门梳理区域主导产业、特色产业、弱势产业、高风险产业清单，根据农产品价格波动幅度、供需稳定性、产业发展前景，划分市场风险等级；对低风险、稳定增收的优质种植养殖产业、订单农业等加大信贷投放力度；对产能过剩、价格剧烈波动、逐步淘汰的高风险产业严格限制贷款投放，从源头规避市场风险。

（二）搭建常态化市场风险监测预警机制。金融机构要组建专业团队，常态化跟踪监测本地及全国农产品价格走势、市场供需变化、产能规模、流通销售情况，并定期发布区域农业市场风险预警报告；针对重点种植养殖、集中连片产业，建立动态监测台账，及时捕捉市场波动信号；对价格持续下跌、产能过剩、滞销风险上升的产业，提前调整信贷政策，收紧授信额度、暂停新增投放，实现风险早识别、早预警、早干预。

（三）优化农户差异化风险评级。金融机构要整合农户经营产业类型、市场行情、经营年限、产销渠道、过往收益稳定性等市场化动态数据，并结合农户征信、资产、还款记录等静态数据，重构农户信用风险评级模型，实现“客户资质+市场行情”双重评级；同时，针对不同市场风险等级的农户，实行差异化授信额度、利率、期限和还款方式，精准匹配风险与授信标准，杜绝盲目放贷。

依附数字科技赋能 搭建智能化风控体系

（一）搭建涉农风控平台。金融机构应依托产业链、大数据、人工智能等金融科技手段，整合农业农村、市场监管、供销、气象、电商平台等多维度外部数据，归集农产品价格、市场供需、产业产能、农户产销、农业补贴、经营流水等核心数据，搭建专属农户贷款市场风险数据库；通过数据交叉验证，实现农户经营精准“画像”、市场风险精准量化，彻底解决传统风控信息不对称、预判滞后的问题。

（二）优化智能动态风控模型。金融机构应迭代升级农户信贷风控模型，将市场波动系数、产业风险系数、季节周期系数、流通风险系数等市场化指标纳入模型核心参数，实现对市场风险的实时量化、动态评估；依托人工智能算法，自动监测市场行情变化，对农户贷款进行全周期动态风险评分，当对应产业市场风险上升时，系统自动触发预警，提醒风控人员开展贷后核查、风险干预。

（三）推进全流程数字化风控落地。金融机构要打造贷前调查、贷中审查、贷后检查全流程数字化风控模型：贷前调查通过大数据自动核验产业市场风险、农户经营资质，贷中审查实时监测市场波动和农户经营动态，贷后检查智能预警逾期风险、市场风险隐患，实现农户贷款市场风险智能化、常态化、全覆盖管控。

优化信贷产品设计 提升市场适配对冲能力

（一）推行差异化灵活信贷产品。金融机构应结合农业生产和农产品销售周期、市场波动规律，优化农户贷款期限设计，打破固定期限限制；针对季节性种植养殖产业，设置季度、年度灵活还款节点；针对市场波动较大的产业，增设贷款延期、续贷和“无还本续贷”机制，避免因短期市场行情波动、回款延迟引发的被动逾期；同时，推出“小额信用贷”“订单质押贷”、产业链授信等多元化产品，适配不同农户经营需求。

（二）创新市场风险对冲型信贷产品。金融机构应依托订单农业、产业链农业，以农户购销订单、产业链合作协议为授信依据，推出订单质押贷款、产业链联保贷款等产品；推广“信贷+保险”联动产品，将农业价格保险、收入保险投保情况作为授信参考条件，对参保农户给予利率下浮、额度提升通道；通过保险机制对冲市场风险，保障农户还款能力。

（三）完善动态授信调整机制。金融机构应根据产业市场风险等级变化、农户经营收益波动，实时调整授信额度、利率、还款方式；在市场行情向好、产业稳定增收时，适度提升授信额度、下浮利率；市场风险上升、产业收益下滑时，适度收紧授信、优化还款节奏，避免过度授信引发集中违约风险，实现信贷投放与市场行情动态适配。

健全多元分担机制 分散化解市场风险

（一）完善农业市场风险保险体系。金融机构应推动保险机构丰富涉农保险产品供给，降低农户市场经营风险。

（二）强化政策性担保风险分担机制。聚焦小农户、新型农业经营主体，金融机构要降低门槛、简化流程，扩大担保覆盖面，并建立“银行+担保”风险共担机制，明确双方风险分担比例，改变银行独自承担市场风险的格局；同时，设立风险补偿基金机制，对因市场波动引发不良贷款通过补偿基金按比例给予风险补偿。

（三）构建产业链风险闭环防控模式。金融机构要发挥“银行+合作社+农户”“银行+龙头企业+农户”的渠道优势，带动农户标准化生产、订单化销售，锁定产品销售渠道和收益空间；通过产业链主体联保、收益兜底、订单回购等方式，构建闭环风险防控体系，从根本上化解农户生产盲目性、市场滞销性风险。

构建多方协同格局 实现系统性风险共治

（一）强化政府统筹引导作用。地方政府应立足区域农业资源禀赋，统筹规划产业布局，优化结构，避免区域产业同质化、盲目扩张，从源头上化解产能过剩、供需失衡风险；同时，建设区域性电商销售平台，完善冷链物流、仓储保鲜基础设施，畅通农产品流通渠道，破解滞销难题，并常态化发布农业产业指导、市场供需、价格走势信息，引导农户科学规划生产、理性经营，规避盲目跟风风险。

（二）搭建多方信息共享联动机制。要建立农业农村、金融机构、保险机构、担保机构、行业协会常态化联动机制，搭建涉农风险信息共享平台，实现产业数据、市场数据、信贷数据、风险数据互通共享。

（三）加强农户市场素养培育。农业农村部门、金融机构应联合开展农户培训，常态化普及农业市场知识、产业政策、金融信贷和风险防控知识，提升农户市场研判能力、科学经营能力、风险防范意识和诚信履约意识；引导农户树立标准化、品牌化、市场化经营理念，主动对接订单农业、规模化经营，提升产品竞争力，从根本上增强农户抗市场风险和信贷履约能力。

完善制度监管保障 筑牢长效防控根基

（一）健全内部管控制度。金融机构需完善农户贷款市场风险管理制度体系，制定专属市场风险防控操作规程、风险评级标准、预警处置流程，明确各岗位风控职责，将市场风险防控纳入信贷全流程管理；同时，建立市场风险专项考核机制，将市场风险防控成效、不良贷款管控情况纳入员工绩效考核，倒逼全员重视市场风险防控，杜绝重投放、轻风控、轻监管的粗放经营模式。

（二）建立风险处置长效机制。针对市场波动引发的批量农户贷款逾期、不良风险，金融机构要制定差异化风险处置方案，坚持柔性处置、精准化解；对因短期市场波动暂时亏损、经营稳定、诚信履约的农户，采取延期、续贷、降息、重组等方式帮扶纾困，助力农户恢复经营；对恶意逃废债、故意逾期的农户，依法依规追偿，维护金融债权稳定；同时，建立市场风险复盘机制，定期总结风险爆发规律、防控短板，持续优化防控策略，构建长效化防控体系。

（作者单位：贵州修文农商银行）