

存量竞争背景下农商银行的发展困境与破局路径——以开化农商银行为例

□ 王小珍

在低利率、低增长、低需求与高竞争的“三低一高”背景下,农商银行面临客户流失加剧、净息差持续收窄、传统信贷需求结构性转移的多重考验。本文以浙江农商联合银行辖内开化农商银行为例,从宏观需求逻辑的变化入手,剖析贷款需求“消失”的深层原因,并提出从服务模式重塑、整村授信深化和内部机制变革三个维度的破局路径,致力于为农商银行提供可复制的实践样本。

变局审视 存量竞争时代的四重宏观压力

(一)产业引擎换挡,传统信贷需求萎缩。随着国家大力推进供给侧结构性改革,发展新质生产力,经济主角正转向“专精特新”、数字经济等轻资产、重技术的领域。这些新动能的融资逻辑偏向股权、债券等直接融资。

(二)房地产“税收属性”剥离,居民预期扭转。当“房住不炒”成为共识,房价与未来收入预期同向波动,居民收入增长放缓时,加杠杆背负长期债务的意愿自然下降,零售端信贷需求便从源头上趋于保守。

(三)银行陷入“规模陷阱”,风险与收益倒挂。2025年,银行业平均净息差已收窄至1.42%左右,银行过去“以量补价”的逻辑已逆转,高风险偏好下盲目扩张只会侵蚀资本。农商银行既要面对对大型银行下沉带来的“掐尖效应”,又要应对互联网金融平台对长尾客户的分流,优质存量客户流失的困局日益严峻。

(四)同业竞争白热化,客户选择权空前增强。国有大型银行及股份

银行以低利率和数字化服务下沉县域,小微企业与优质农户面临多渠道比价,逐利性迁徙成本极低;客户由“单一归行”转向“多家开户、价比三家”,农商银行长期依赖的熟人关系网,在绝对价格优势面前,黏性明显衰减。

现实困境 宏观压力下开化农商银行的三个现实难题

(一)供需错配加剧,个贷增长失速。当前产业发展正从传统重资产模式向轻资产方向转型,开化农商银行产品创新节奏滞后,难以快速切入供应链金融等新兴赛道;同时,供给端调整速度跟不上需求端变革步伐,供需错配矛盾持续凸显,个贷增长失去传统动力支撑,新增投放暂未找到稳定的规模化承接领域。

(二)价格内卷下,存量客户无感流失。在同业利率战面前,他行“有谋划性”地对开化农商银行不同客群开展针对性挖转。由于对存量客户缺乏动态维护与深度绑定机制,开化农商银行许多客户在未收到任何触达或预警的情况下,悄然将贷款转移至他行,续贷率持续下滑。而在相对价格劣势下,开化农商银行熟人关系网的黏性被快速消解,获客成本不断攀升,且新客质量远不及流失的存量客户,陷入“越补越漏”的被动局面。

(三)内部动能不足,惧贷形成不良循环。开化农商银行新客户经理占比高,专业能力与农村客群复杂的信用状况不相适配;业务考核和责任追究层层加码,一线人员“走不出去、张不开口”,惧贷惧贷心理蔓延,导致新增有效授信不足;同时,存量不良资产无法通过增量投放加以稀释,实贷率与低增长率相互强化,形成负向循环。

破局路径 “服务—信用—机制”的三维重构

(一)重塑服务模式:以旅程式营销破解供需错配。实践中,开化农商银行创新“旅程式营销”,以链式思维破解供需不对称矛盾。一是绘制客户旅程地图。该行针对农户、个体工商户、小微企业主从初创,扩张到转型各阶段,预设“首贷户培育—增信提额—综合金融”的阶梯式产品包。二是运用链式思维。该行不局限于单一客户,而是沿产业链延伸服务,围绕开化龙顶茶、乡村旅游等特色产业,从种植手机延伸至电商销售、民宿经营,实现“抓住一个、带来一串”。三是推行主动式响应。该行积极开展行业分析,了解行业的淡旺季情况,客户经理在需求节点之前对客户进行走访,将非信贷服务融入日常,让供给与变化中的需求同频共振,重新激活个贷增长点。

(二)深耕整村授信:以有感反馈抵御存量流失。实践中,开化农商银行通过整村授信将“原子化”客户重新嵌入信用共同体,让授信“看得见、用得上”。一是量化授信标准。该行整合政务、社保、产业等多维数据,形成“基础额度+加分项”模型,消除主观随意性。二是实行动态授信管理。该行每年结合农户资产、信用变化进行“白名单”调整,该提则提、该降则降。三是聚焦“有感反馈”。该行客户经理严格按照“走访触达100%、签约告知100%、信用辅导100%”要求,逐户上门走访,现场指导手机银行用信操作,让“冷冰冰的额度”转化为“即时可得的钱袋子”;同时,对已流失客户实施回溯分析,用提升授信活跃度、匹配优惠产品等“组合拳”吸引回流,让客户在多元选择中,依然将农

商银行作为主账户行。

(三)深化机制变革:以“三台六岗”激活“敢贷动能”。实践中,开化农商银行创新推进三项变革,通过专业化和制度化包容,卸下客户经理心理包袱。一是落地“三台六岗”模式。该行将全流程拆分为前台营销、中台风控、后台管理,并增设授信调查岗,由总行委派风险经理对支行进行贷前授调,加强新增贷款的风险把控;同时,让客户经理“走出去”,从案头工作中解脱出来;在贷中环节强化用信审查岗,加强对授信条件落实、优惠利率承诺等方面的监督;此外,强化贷后管理岗,成立独立检查人队伍,加强对客户经理贷后工作的监督管理。二是完善准人退出与调岗约束。该行实行“持证上岗+等级管理”,技能不达标者待岗培训;同步推行双聘制,客户经理与支行双向选择,明确最低服务年限,年度跨支行调岗名额严格控制占总数的10%以内,杜绝“培养一个、调走一个”。三是强化能力建设与履职尽责。该行积极落实“导师制”传帮带制度,以真实案例复盘替代理论灌输,并在考核中设置不良贷款容忍度,清晰界定履职尽责清单,凡是流程合规、无道德风险的不良,免于问责。由此,使一线人员从“怕贷”转向“愿贷、会贷”,以新增有效投放逐步稀释存量不良,解开高不良与低增长之间的死循环,从根本上推动矛盾的改善。

存量竞争时代,农商银行的生存逻辑已不再是简单的规模竞赛。农商银行必须从自身矛盾出发,正视困境,通过旅程式服务、深化整村授信、内部机制重塑进行破局。

(作者系浙江开化农商银行党委书记、行长)

农商银行如何做好新入职员工思想政治工作

□ 张浩

农商银行是服务乡村振兴、普惠金融和地方经济的核心金融力量,新入职员工以“90后”“00后”青年为主,为农商银行发展注入新思路与活力。新入职员工成长于信息多元的网络环境,思想、价值与行为模式具备鲜明时代特点,做好农商银行新入职员工思想政治工作(以下简称:思政工作),既能引导其树立正确职业价值观、快速适应岗位,也能增强团队凝聚力与市场竞争力,对农商银行高质量发展具备重要现实意义。

农商银行新入职员工主要特点

(一)思想观念多元易受外界影响。农商银行新入职员工(以下简称:新人)获取信息渠道广、思维独立、乐于接纳新事物,但易被网络碎片化思潮干扰,看待工作问题角度差异大,增加了思政工作引导的难度。

(二)价值取向侧重个人现实需求。新人普遍重视薪资待遇、晋升通道。追求自我发展无可厚非,但部分人过度看重个人得失,缺少团队奉献精神,容易弱化集体氛围。如何平衡个人成长与农商银行服务“三农”的

社会责任,是思政工作核心任务。

(三)职业认知存在明显短板。新人多刚走出校园,仅有理论知识,不熟悉农村金融实践,职业规划模糊;入职初期期待较高,面对基层繁琐业务、艰苦环境易产生心理落差,滋生畏难甚至离职想法;同时,风险合规意识薄弱,实操易出现违规行为,亟须思想引导纠偏。

当前农商银行 思政工作存在突出问题

(一)青年员工抵触传统教育模式。新人习惯通过短视频、社交平台获取信息,对开会读文件的灌输式教育接受度低。部分员工向往高新岗位,排斥基层涉农工作,面对繁杂业务易消极懈怠,对农商银行支农使命理解浅显。

(二)教育形式单一,新媒体运用不足。部分农商银行思政工作仍以集中学习为主,内容枯燥、缺少互动,员工参与度低;虽有公众号、短视频账号,但更新滞后,内容脱离青年需求,未能打造线上常态化思政工作阵地。

(三)工作缺乏系统性规划与配套支撑。农商银行管理层重视程度不足,思政工作与业务完全割裂,仅

短暂嵌入岗前培训,员工在岗成长阶段缺少持续思想跟踪;思政工作人员缺少心理疏导、新媒体运营等专业培训,难以精准把握青年思想动态。

优化农商银行 新员工思政工作的实施路径

(一)精准分层引导,化解思想差异。农商银行要建立常态化思想调研机制,结合问卷、一对一谈心、小组座谈等方式,摸排员工思想诉求;依托数字化转型工具分析员工思想“画像”,找准共性与个性问题;同时,根据调研结果分类施策,将创新意识强的员工纳入业务创新项目,在实践中植入社会责任教育;对职业迷茫员工开展规划辅导,搭配老员工进行“师徒结对”,明确成长路径。农商银行要常态化开展拓展竞赛、乡村助农志愿服务等集体活动,在协作实践中凝聚团队共识,增强集体认同感。

(二)创新教育形式,丰富思政载体。农商银行要摒弃单向说教,采用案例研讨、场景模拟、热点辩论等互动教学,选取信贷风控、客户服务一线实例,结合实操场景同步提升业务能力与职业素养。同时,农商银行要依托

公众号、短视频账号打造线上教育平台,以短视频、线上答题、征文等轻量化形式推送政策,先进事迹与合规警示,并依托大数据精准推送适配内容,开通线上互动渠道。此外,农商银行要深挖本地红色纪念馆、廉政教育基地资源,组织实地研学;打造行史展厅、荣誉墙,以沉浸式场景厚植员工服务“三农”的初心与廉洁从业意识。

(三)构建全周期体系,完善保障机制。农商银行要将思政工作纳入重点工作,落实分责责任,形成多部门协同机制;搭建覆盖入职预热、岗前培训、在岗成长的全周期教育体系,岗前单独设置思政合规课程,在各成长阶段动态更新教育内容,并将思政表现纳入绩效考核与晋升评价。同时,农商银行要选拔政治过硬、熟悉基层业务的人员组建专职思政工作队伍,定期开展理论、沟通、新媒体技能培训;同步建立量化考核激励机制,对表现突出者予以评优、晋升倾斜。农商银行要搭建多维度评估体系,从员工思想素养、活动满意度、业务促进效果三方面定期评估,结合问卷、走访、数据分析查找短板,持续优化工作方案。

(作者单位:太原农商银行)

以“五个从严”构建“五责协同”责任体系——以贵州农商联合银行为例

□ 张牧

金融是国民经济的血脉,是国家核心竞争力的重要组成部分。国有金融企业作为党执政兴国的重要金融力量,肩负着服务实体经济、防控金融风险、深化金融改革的重要职责。落实管党治党责任,是国有金融企业坚持党的领导、加强党的建设的必然要求,也是推动金融高质量发展、防范化解金融风险的根本保障。

贵州农商联合银行全面落实管党治党政治责任,坚决净化修复政治生态,以“五个从严”为抓手,着力构建“五责协同”责任体系,推动全面从严治党向基层拓展延伸,探索出一条符合农金机构特点、具有区域示范意义的党建责任落实新范式,为国有金融企业深化党建与业务融合、筑牢风险防控根基提供了可复制的经验样本。

以“五个从严”为抓手 构建“五责协同”责任体系

(一)坚持抓政治思想从严。贵州农商联合银行把政治建设摆在首位,坚持和加强党的全面领导,推动党的领导贯穿经营决策、风险防控、服务实体全过程、各方面,完善重大决策部署前置研究

审议和执行管理监督机制,做到令行禁止;同时,严格执行“第一议题”和党委理论学习中心组学习制度,健全落实“四个以学”长效机制;建立行务公开机制,落实“五公开”要求,及时回应员工群众关切。此外,贵州农商联合银行积极培育中国特色金融文化,传承“挎包精神”,树牢并践行“五大价值观”,深化“九大行为文化”建设,将文化建设作为管党治党的价值引领和精神支撑。

(二)坚持抓干部队伍从严。贵州农商联合银行树立正确选人用人导向,按照“三个过硬”标准,突出“实干实绩、个人能力、群众口碑”,领导班子成员落实“一岗双责”,抓好分管领域决策落实和监督管;对推诿扯皮、放任风险、数据造假等行为果断采取组织措施,坚决纠治“躺平”思想;同时,严肃开展党内政治生活,并持续强化思想淬炼、政治历练、实践锻炼、专业训练,锻造忠诚干净担当的高素质专业化干部队伍。

(三)坚持抓经营管理从严。贵州农商联合银行严格落实“两个一以贯之”,坚持“双向进入、交叉任职”领导体制,全面厘清党委与其他治理主体职责和权责界限,防止党委前置研究代替其他治理主体决策;同时,严格执行民主集中制,落实未

位表态制,不准借集体决策之名谋“小团体”利益,禁止以“现场办公”“领导圈批”等代替集体决策程序。贵州农商联合银行完善党建与业务联动督查考核制度,对业绩差的机构党建考核降档,对党建差的机构业绩考核扣分、严重问题“一票否决”,坚决纠治重业务轻党建错误思想;推动合规管理,树牢合规从高层做起、全员主动合规、合规创造价值等理念,守牢金融风险底线。贵州农商联合银行持续推进“八个统一”,构建横向到边、纵向到底的管理体系,禁止执行上级党委决策部署自行其是、另搞一套;紧盯各类监督发现问题,坚持“一把手”挂帅出征、班子成员具体负责、纪委监督落实,决不允许整改走过场、搞表面整改虚假整改。

(四)坚持抓党风廉政建设从严。贵州农商联合银行锲而不舍落实中央八项规定精神,持之以恒纠治违规收送礼品礼金、违规吃喝、违规发放津贴补贴或福利等“四风”突出问题;树立和践行正确政绩观,坚持“服务实体、服务客户、不留隐患”的政绩导向,实行“烂尾工程”、重大风险终身追责制,决不允许旧账未清又添新账;同时,严肃整治形式主义、官僚主义,严守精简文简会硬杠杠,坚决纠治政策“一刀切”、考核层层加码、过度留痕等加重基

层负担行为。此外,贵州农商联合银行加强家庭家教家风建设,严禁纵容默许亲属或身边工作人员收送礼品礼金、插手干预职权范围内的工作;树牢过“紧日子”“苦日子”思想,建立健全厉行节约、反对铺张浪费刚性约束机制,禁止虚列支出、转移或套取公款私设“小金库”。

(五)坚持抓监督执纪从严。贵州农商联合银行精准开展政治监督,重点聚焦贯彻上级党组织决策部署,紧盯“关键少数”,督促党委书记履行“第一责任人”责任,坚决纠治不敢监督、不愿监督、不会监督问题;做实做细日常监督,将监督融入业务发展、经营管理各方面全过程,精准有效运用“第一种形态”,不得以批评教育、经济处罚代替纪律处分。同时,贵州农商联合银行健全完善反腐同治同治机制,对违纪问题发现一起,查处一起,重拳查处内外勾结、以权谋私等“靠金融吃金融”行为;做实监督执纪问责“后半篇文章”,找准政治生态、权力运行、制度执行等薄弱环节,扎实推进以案促改。此外,贵州农商联合银行经常性开展党性党规党纪教育,聚焦年轻干部、新提拔干部、关键岗位人员等重点群体,促进“清廉农信”建设;同步加强纪检干部队伍建设,发扬坚持原则、敢斗善斗、

农商银行作为服务县域经济、助力“三农”发展的金融主力军,承担着普惠金融、便民服务、助企纾困的重要职责。思想政治工作是金融行业凝心聚力、防控风险、赋能发展的生命线。本文结合吉林辽源农商银行工作实际,剖析当前农商银行思想政治工作(以下简称:思政工作)存在的突出问题,探索贴合基层网点、适配一线员工、贴合金融工作实际的思政工作创新路径,推动思政工作与业务发展、合规建设、队伍管理深度融合,为农商银行高质量发展筑牢思想根基。

农商银行思政工作存在的现实问题

(一)思想认知存在偏差,重业务轻思政问题突出。农商银行经营任务繁重,存贷款营销、普惠金融、客户拓展等业务指标压力较大;部分基层管理者存在重经营、轻思想的片面认知,将思政工作归为软性工作、辅助工作,重视程度不足;思政工作多在上级检查时集中推进,疏于常态化开展。同时,农商银行部分一线员工对思政工作认同感不强,参与主动性不足,认为思政学习与业务工作无关,,导致思政教育流于形式,难以发挥思想引领、作风约束的核心作用。

(二)工作模式较固化,与基层实际贴合度低。当前,部分农商银行基层思政工作大多沿用集中开会、宣读文件、统一学习的传统模式,形式单一、内容枯燥;学习内容多以通用政策理论为主,未能结合银行合规操作、金融反诈、窗口服务、廉洁从业、职场压力疏导等实际场景设计,缺乏针对性和实用性。随着青年员工逐步成为农商银行基层网点主力军,其多元化、个性化的思想需求无法得到满足,思政工作感染力不足、育人效果薄弱。

(三)融合理念不深入,思政业务存在“两张皮”问题。思政工作的核心价值在于赋能业务发展、筑牢风控底线。但现阶段,部分农商银行普遍存在思政工作与经营工作脱节的问题,思政教育未能深度融入合规管理、风险防控、客户服务、队伍建设全过程;没有建立以思想建设促作风转变、以作风转变促业务提升的工作闭环,无法通过思政工作提前排查员工思想隐患、防范岗位廉洁风险和操作风险,思政工作的实用价值未能充分发挥。

(四)思政队伍力量弱,专业化建设有待提升。部分农商银行网点人员紧张,思政工作多由管理人员兼任,日常工作重心偏向业务经营,投入思政调研、思想疏导、教育创新的时间和精力有限。同时,部分农商银行思政工作人员缺乏系统化、专业化的思政工作业务培训,对新时代金融思政工作的新思路、新方法掌握不足,工作方式陈旧、创新力度不足,难以适配高质量思政工作开展要求。

农商银行提升思政工作质效的实践路径

(一)转变思想观念,筑牢思政工作核心地位。作为农商银行管理层,要切实落实“一岗双责”机制,彻底摒弃重业务、轻思政的错误思想,充分认识思政工作在金融风险防控、团队稳定、作风建设中的基础性作用。农商银行要将思政工作纳入支行年度重点工作规划,与业务经营、合规管理、优质服务同部署、同落实、同考核、同总结;同时,开展全员政治理论学习和职业道德教育,引导全体员工坚守金融初心,牢记服务“三农”、服务小微企业、服务地方民生的使命,树立正确的职业观、价值观和风险观。

(二)创新工作载体,构建常态化基层思政体系。农商银行管理层要立足基层网点工作特点,打破固化学习模式,推动思政工作场景化、常态化、生活化,利用晨会、夕会开展碎片化思政微课堂,结合日常业务案例开展合规教育、警示教育和服务礼仪培训,将思政教育融入日常工作岗位。同时,农商银行要丰富思政活动形式,积极开展岗位标兵评选、业务技能比武、金融志愿服务、乡村金融科普等实践活动,让员工在实践中锤炼作风、提升素养;同步建立常态化谈心谈话机制,及时疏导一线员工工作压力,关注员工思想动态和生活困难,增强团队凝聚力和归属感。

(三)深化双向融合,破解思政与业务脱节难题。农商银行要以党建为引领,推动思政工作与中心工作深度融合。一是与风险防控深度融合。农商银行要常态化开展廉洁从业、违规案例警示教育,引导员工严守操作底线、筑牢思想防线,杜绝信贷违规、服务失范、廉洁失守等问题,守住基层金融安全底线。二是与普惠服务深度融合。农商银行要以思政引领服务升级,转变员工服务理念,优化窗口服务流程,提升老年群体、乡村群众、小微企业的金融服务质效,树立农商银行本土惠民金融品牌。三是与队伍建设深度融合。农商银行要将思想作风、职业道德、服务质量纳入员工绩效考核和评优晋升体系,树立实干担当、合规履职的鲜明导向,激发全员干事创业热情。

(四)健全长效机制,夯实思政工作制度基础。农商银行要建立完善员工思想动态排查研判机制,定期梳理员工思想困惑、工作难题和心理诉求,精准开展思想引导和人文关怀,从源头上化解消极情绪;同时,健全思政学习培训机制,主动学习新时代金融思政工作方法,借鉴先进网点工作经验,持续提升基层思政工作专业化水平。此外,农商银行要搭建典型引领机制,积极选树合规先锋、服务标兵、普惠能手,以榜样示范带动全员转变作风,营造风清气正、积极进取、团结奋进的良好工作氛围。

结语

思政工作是新时代农商银行稳健经营、高质量发展的根本保障。面对金融行业新形势、新挑战,农商银行思政工作者需立足岗位实际,坚持守正创新,以人为本,不断优化思政工作模式、丰富工作内容、健全工作机制;同时,持续推动思政工作与业务经营、风险防控、客户服务、队伍建设深度融合,切实以高质量思政工作锻造高素质金融队伍,夯实基层金融服务根基,全力服务乡村振兴和地方经济发展,助力农商银行实现稳健可持续高质量发展。

(作者单位:吉林辽源农商银行)

“五责协同”责任体系的治理效能

贵州农商联合银行在制度建设中坚持系统思维,初步构建形成了以推进全面从严治党实施意见为总揽,配套制定加强班子自身建设、领导干部能上能下实施细则等制度的具有农信特色的管党治党责任体系。这一制度体系从政治思想、干部队伍、经营管理、党风行风、监督执纪五个维度实现了管党治党各领域各环节的制度全覆盖,五个方面既各有着力方向又相互支撑,形成系统合力。此外,贵州农商联合银行“五责协同”机制又明确了五个责任主体的职责边界,构建起从党委到党员、从决策到执行、从部署到安排的完整责任链条,确保每一项制度安排都有责任主体承接。

制度建设不是一劳永逸的,必须在实践中不断完善和发展。贵州农商联合银行各级党委将全面从从严治党“五责协同”责任体系落实情况纳入全面从严治党专题研究重要内容,通过将“五个从严”的制度要求深度嵌入日常经营管理,使管党治党逐步实现由“要我做”向“我要做”转变,由“软约束”向“硬杠杠”转变,由“一时严”向“常态严”转变。

(作者单位:贵州农商联合银行)

农商银行提升思想政治工作质效的路径探析

□ 聂婉琳