

拧紧整改责任链 提升监督治理效能

——四川农商联合银行纪委做实巡察整改监督的实践与思考

□ 王长山

巡察是“政治体检”，整改是政治任务。近年来，四川农商联合银行纪委认真落实中央、省委关于巡察巡察整改和成果运用的部署要求，立足全省农商银行改革发展和管党治党实际，把巡察整改监督作为强化政治监督、促进治理提升的重要抓手，推动巡察反馈问题真改实改、改出成效，切实把巡察成果转化化为防风险、促改革、强治理的实际成效。

提高政治站位 深刻认识巡察整改监督的政治意义

巡察反馈问题，是“体检报告”，更是“责任清单”。发现问题彰显监督力度，解决问题方显担当成色。整改抓得实不实、改得深不深，是检验政治忠诚的试金石，也是考验责任担当的磨刀石。做实巡察整改监督，首要就是把政治站位立起来、把政治责任扛起来，推动巡察整改真正落地见效。

（一）从思想上溯源。巡察是手段，整改是关键，治理是目的。如果只重视巡察反馈、不重视整改落实，只满足于发现问题、不着力解决问题，巡察就会失去权威、流于形式，甚至损害党组织的政治信誉。做实巡察整改监督，首先要从思想深处树牢“整改就是政治任务、监督整改就是政治责任”的意识。

（二）从制度上把握。新修订的《中国共产党巡视工作条例》单列“巡视整改和成果运用”一章，从制度层面对整改责任、整改程序、成果运用作出系统规范；中共中央办公厅印发《关于加强巡视整改和成果运用的意见》，进一步明确整改工作的路径方法；中央纪委历次全会对强化巡视整改和成果运用作出部署；省委巡视工作领导小组印发巡视反馈问题整改销号相关制度文件，对整改销号标准、程序、审核责任提出明确要求。这些制度安排和部署要求，构成了做实巡察整改监督的基本依据。

（三）从实际上审视。作为服务“三农”、服务小微企业、服务县域经济的地方金融主力军，四川农商联合银行肩负着服务实体经济、防范化解金融风险、助力乡村振兴的重要职责，机构点多面广、链条较长，基层治理任务重、风险防控要求高；而且，巡察反馈的问题，有的表现在业务经营和内部管理层面，有的表现在党的建

设和作风建设层面，深层次反映的往往是政治站位不高、责任落实不力、制度执行不严、监督失之于宽松软等问题。当前，四川农商银行系统正处于深化改革、转型发展的关键时期，巡察整改既是政治要求，也是化解风险隐患、夯实治理基础的现实需要。扎实抓好巡察整改工作，是四川农商银行系统以实际行动践行“两个维护”的生动体现，更是推动全面从严治党向基层延伸、党中央金融工作决策部署在全系统落地见效的重要保障。

（四）从责任上担当。四川农商联合银行纪委始终把巡察整改监督摆在突出位置，坚持把整改监督融入政治监督、日常监督、专项监督之中，既盯问题整改的具体进展，又盯责任落实的深层根源；既督促把“当下改”的任务落到实处，又推动把“长久立”的制度立起来，促使被巡察党组织从政治上认识问题、从责任上查找原因、从制度上堵塞漏洞、从作风上纠治偏差；坚决防止整改停留在纸面、流于形式，防止以“完成动作”代替“解决问题”，切实把整改成效转化为管党治党的政治效能和推动改革发展的治理效能。

坚持严督实改 构建巡察整改全流程监督闭环

巡察整改是一项系统工程，责任压得越实，监督跟得越紧，整改成色才越足。四川农商联合银行纪委坚持系统施治、标本兼治，推动形成责任明晰、督办有力、审核严格、跟踪问效、成果转化的整改监督闭环。

（一）拧紧整改“责任链”。结合《中国共产党巡视工作条例》和省委巡视巡察工作新要求，四川农商联合银行党委修订印发了《巡察工作办法（2025年修订版）》《巡察整改、销号和成果运用实施办法（2025年修订版）》，进一步明确被巡察党组织整改主体责任、“一把手”第一责任人责任、领导班子成员“一岗双责”，明确省行纪委纪检室、党委组织部结合职责承担整改监督责任，党委巡察办承担统筹协调督促，构建起各负其责、贯通协同的整改责任体系。四川农商联合银行纪委纪检室、党委组织部、党委巡察办按职责派员列席被巡察党组织巡察整改专题民主生活会，督促班子成员主动认领问题、牵头抓好分管领域整改。

（二）打好监督“组合拳”。四川农商

联合银行纪委坚持对巡察反馈问题实行台账式管理、清单化推进，督促被巡察党组织逐项明确整改措施、责任领导、责任部门和完成时限，形成问题清单、任务清单、责任清单，推动整改工作可检查、可评价、可追溯；同时，坚持整改方案前置审核，对整改措施不具体、责任划分不清晰、时限安排不合理的，及时反馈修改意见，督促重新研究完善，防止以一般工作安排代替整改措施，以常规业务推进代替政治整改；通过定期调度、会议督办、谈话提醒、资料审核等方式，持续跟踪整改进度和整改质量。

（三）立起销号“硬标尺”。四川农商联合银行纪委坚持把“问题是否解决、责任是否落实、制度是否完善、成效是否巩固”作为销号重要标准，由省行纪委纪检室牵头，会同党委巡察办、党委组织部对申请销号问题开展联合会审，逐条审核、逐项把关，审核意见按程序报省行党委巡察工作领导小组审定，坚决防止“一报了之”“一销了之”。实践中，四川农商联合银行纪委坚持“四个不销”：责任处理不到位不销、整改成效不明显不销、佐证材料不充分不销、阶段性目标未完成不销。在最近一次集中审核中，33家被巡察机构申请销号问题323个，经联合会审，同意销号311个，对12个问题不予销号并逐项提出进一步整改意见，以严的标准倒逼真改实改。

（四）擦亮督导“探照灯”。整改监督既要看台账资料，更要看实际成效。2025年，四川农商联合银行纪委坚持把监督关口前移，在集中整改期间，组织工作组开展现场督导检查，深入仁寿、宜宾、雅安等地农商银行，实地查看巡察反馈问题整改推进情况和阶段性成效。督导过程中，该工作组重点检查整改责任是否压实、整改措施是否具体、整改进度是否符合要求、制度机制是否同步完善等，并现场指出问题、提出整改意见，推动被巡察机构边整改、边完善、边提升；通过现场查看和跟踪督促，进一步压实整改责任，推动集中整改、持续整改和销号审核有机衔接，严防整改停留在纸面、问题反弹回潮。2025年11月，省委巡视组对四川农商联合银行开展巡视整改落实情况“回头看”期间，对巡察规范化建设和巡察整改质效给予肯定。

（五）用好成果“转化账”。工作中，四

川农商联合银行纪委把巡察整改与深化改革、完善制度、促进发展贯通起来；对巡察发现的共性问题、深层次问题，以及单靠巡察推动难以整改到位的问题，综合运用提醒提示、督办督促、纪检监察建议等方式，推动业务条线部门和相关责任单位协同整改、系统治理，实现从解决“一个问题”向治理“一类问题”延伸。2025年，四川农商联合银行纪委巡察围绕突出问题和共性问题提出督办建议14条，并按程序移交、跟踪办理，推动专项治理和制度完善。对巡察发现的问题线索，四川农商联合银行纪委坚持优先研判、优先处置，严格依规依纪依法办理，持续释放震慑效应。

深化规律认识 持续提升巡察整改监督质效

（一）必须坚守政治定位。四川农商联合银行纪委要坚持透过业务看政治、透过问题看责任，聚焦贯彻落实党中央金融工作决策部署、服务实体经济、坚守支农支小市场定位、防范化解金融风险等重点任务，深挖问题背后的政治偏差、责任落差和作风温差。确保党中央金融工作决策部署在基层不折不扣落地见效。

（二）必须坚持严的基调。四川农商联合银行纪委对整改责任不落实、整改措施不到位、整改成效不明显的，要及时提醒督促；对敷衍整改、虚假整改、边改边犯的要严肃追责问责，把严的要求落实到方案审核、日常督办、现场检查、销号评估各环节。稳步推进巡察整改落实情况“回头看”全覆盖，对已销号问题定期开展抽查复核，坚决防止问题反弹回潮，让严的标准贯穿整改全过程、各环节。

（三）必须坚持系统观念。巡察整改不是就问题改问题，而是通过整改推动制度完善和治理提升。四川农商联合银行纪委要进一步推动巡察监督与纪检监察、组织监督、审计监督、内控合规监督等贯通协同，既抓具体问题整改，也抓共性问题整改；既抓当下改，也抓长久立，努力实现整改一个问题、完善一项制度、规范一个领域、提升一方治理；同时，积极运用大数据监督等科技手段，提升整改监督精准化、规范化水平，努力把巡察“后半篇文章”做得更实、成色更足，为建设“合规银行、智慧银行、主力军银行”提供坚强保障。

（作者单位：四川省纪委监委驻四川农商联合银行纪检监察组）

在金融改革持续深化、县域金融市场竞争日趋多元的大背景下，利率市场化稳步推进、数字金融跨界渗透，倒逼各地农商银行全面推进普惠深耕、数字赋能、风控提质、组织架构优化等系统性战略转型。转型绝非业务系统升级、网点布局调整、产品迭代等表层革新，本质是发展理念、运营模式、管理逻辑的深层次重塑。当前，不少农商银行在改革落地过程中，普遍存在员工思想认知更新滞后于业务转型节奏、传统经营思维束缚改革落地的突出问题，顶层战略部署与基层执行出现脱节。立足支农支小本源使命，推动全员思想观念、经营理念同步迭代，破除固化思维、激活内生动力，已是农商银行夯实转型根基、走好高质量发展之路的关键抓手。

思想与经营转型不同步问题的成因剖析

（一）思想引领形式传统，转型共识凝聚不够充分。部分农商银行思想政治工作多以集中开会宣读文件为主，内容脱离一线岗位实际与员工现实诉求；日常工作偏重下业绩指标，缺少对转型战略逻辑、岗位价值变化、薪酬成长空间的解读疏导，员工只感受到考核压力，看不到转型带来的发展机遇，内心难以认同改革；同时，常态化谈心谈话、思想动态摸排机制不完善，员工负面情绪无法及时疏导化解。

（二）考核激励导向滞后，思维转型缺少制度牵引。部分农商银行原有的考核体系偏重存款、放款规模等短期量化指标，高质量发展类指标权重偏低，正向激励的“指挥棒”作用发挥不足，员工习惯于沿用轻车熟路的传统业务模式；干部“能上能下”机制执行偏软，对转型滞后、履职松懈的人员约束力度不足，消极躺平的工作状态缺少有效制约。

（三）分层培育体系不完善，能力短板固化老旧工作模式。部分农商银行现有培训偏重业务操作流程教学，缺少经营思维、营销逻辑、风控理念的系统性塑造；针对老员工数字化技能、青年员工本土深耕经验的差异化培训不足，跨条线轮岗、一线压担锻炼缺少刚性约束，员工综合履职能力跟不上新型经营要求，能力短板进一步固化固有工作习惯。

（四）示范引领与人文配套保障不足。部分农商银行中层管理者自身思想未完成转型，依旧依靠简单下达指标的粗放式管理，带头探索新模式、新方法示范作用不足。部分农商银行管理序列与专业序列双通道晋升体系不够清晰，员工长期职业预期模糊；岗位调整带来的心理压力缺少常态化人文关怀，队伍归属感有待提升。

统筹推进思想观念与经营思路同步转型的实践路径

（一）抓实思想凝心铸魂，破除认知壁垒凝聚转型共识。一是分层精准宣讲疏导，化解员工转型顾虑。农商银行要搭建三级宣讲机制，高管解读整体转型战略，中层优化管理部署；同时，面向一线重点解读岗位优化、薪酬调整、职业发展机遇。农商银行要摒弃单向说教，依托晨会交流、一对一谈心谈话、回应员工关心的岗位调动、工作安排等问题，阐明转型重在优化岗位价值、拓宽增收渠道，从源头上消解抵触焦虑；严格落实“第一议题”学习，坚守金融工作政治性、人民性，锚定支农支小初心，纠治片面追求规模的错误政绩观。二是发挥党建引领示范引领作用。农商银行要以党支部划分党员转型责任区，党员带头下沉走访、熟练运用数字工具承接整村授信、不良清收等重点难点工作，以标杆效应带动全员转变工作心态；将思想引导融入田间地头、小微企业走访一线，在服务乡土的实践中摒弃坐店经营惯性，厚植本土服务意识。三是常态化摸排思想动态，做实人文关怀。农商银行要按月摸排员工思想状况，对考核压力大、岗位变动人员适时疏导心理压力；畅通诉求反馈渠道，及时解决员工工作生活实际难题，让员工卸下思想包袱全身心投入转型工作。

（二）优化考核激励体系，以制度导向牵引经营思维迭代。一是重构高质量发展综合绩效考核机制。农商银行要适度压降时点存款、信贷投放规模权重，提高客户综合贡献率、资产质量、数字化渗透率、网格化服务成效、普惠涉农投放等指标占比，落实优绩优酬分配机制，引导员工由“冲规模”转向“重质量、精运营、强风控”。二是刚性落实干部员工能上能下机制。农商银行要对固守旧模式、转型成效长期薄弱、风控履职缺位的管理人员进行约谈调整；对创新经营、攻坚成效突出的骨干优先评优晋升，树立有有位有向，挤压躺平懈怠空间。三是完善管理、专业双向晋升通道。针对风控、运营、营销、数字化等条线的专业人才，农商银行要设立专属职业发展通道，无需通过竞聘管理岗，即可凭借自身专业能力实现职级与薪资同步提升，稳定员工长期发展预期，充分激发其长效深耕经营的内生动力。

（三）搭建差异化赋能培训，以能力升级夯实思维转型根基。一是定制化分层施教，兼顾思想认知与业务技能提升。农商银行面向老员工重点开展数字系统、厅堂综合营销实操培训；针对客户经理强化精细化客户运营、大数据风控识别、组合产品营销学习；对中层后员工树立服务前台、协同联动理念，固化机关常态化下沉帮扶机制；同时，将合规风控警示教育嵌入各类培训全过程，筑牢全员风控前置的经营思维。二是依托实战历练淬炼全新经营思路。农商银行要优化机关定点下沉、跨网点轮岗、骨干深入帮扶制服务，下沉实绩与评优晋升硬性挂钩；组织员工常态化深入乡村、企业实地调研，精准把握市场真实需求；定期举办数字技能比武、普惠营销竞赛，营造比学赶超的浓厚氛围。三是搭建内部经验共享平台。农商银行要选取转型成效优异的一线员工分享拓客、盘活存量客户、数字化运营实战案例，用身边可复制的实践成果，带动员工主动更新作业模式。

（四）厚植特色企业文化，筑牢双向协同转型长效支撑。一是发挥管理层头雁引领作用。农商银行各级管理人员要带头下沉调研、熟练运用数字化管理工具，摒弃粗放式指标施压，兼顾业务推进与思想疏导，自上而下凝聚转型合力。二是打造适配转型的特色企业文化。农商银行要传承“背包银行”扎根乡土的优良传统，融入精细运营、稳健合规、实干争先的新时代企业文化内涵；常态化评选转型先锋、服务标兵、“最美奋斗者”，宣传先进典型事迹，以榜样力量引领全员树立主动经营、严守风控的行动自觉。三是健全常态化督导管控机制。农商银行要依托员工异常行为排查系统、现场业务督查，及时纠正重回粗放经营、消极应付转型的行为，防止思想与工作模式出现反弹。

农商银行战略转型是触及思想理念、运营体制、业务模式、企业文化的系统性深层次变革，软硬件改造只是外在载体，全员思想观念与经营思路同步革新才是改革成败的核心要素。立足县域金融高质量发展大局，农商银行必须牢牢紧扣党建引领主线，找准员工思想堵点、经营管理痛点，依靠思想引领凝聚共识、考核机制正向牵引、精准培训补齐短板、企业文化长效浸润，循序渐进破除路径依赖、惰性思维与粗放式经营模式。（作者单位：太原农商银行）

农商银行员工思想观念与业务经营思路同步转型的路径研究

□ 张浩

做好农信机构思想政治工作的实践与探索

——以黔东南农信为例

□ 唐永贤

思想政治工作(以下简称:思政工作)是农信机构推进全面从严治党、筑牢金融风险防线、助力乡村振兴战略落地的核心抓手。当前,金融监管持续趋严,农信机构改革与数字化转型不断向纵深推进,基层员工同时面临业务考核、合规管理等多重工作压力、职业倦怠、行为风险、心态失衡等问题逐步凸显;传统说教式思政工作普遍存在重理论轻实操、重事后处置轻事前预防的短板,对内从严管理形成的高压氛围,难以从根源上化解农信机构员工深层次的思想难题。本文立足贵州黔东南农信七十余年深耕乡土的发展实践,严格对标《新时代思想政治工作条例》要求,将法治思维与矛盾多元化解机制贯穿思政工作全链条,深入剖析基层思政工作现存堵点难点,构建可落地、见实效的闭环运行工作体系,以高质量思想建设凝聚农信全员奋进合力,为农信事业高质量发展持续赋能增效。

压实政治责任体系 筑牢思政工作政治根基

一是分层制定任务清单,考核刚性约束。黔东南农信要建立州、县和营业网点三级思政工作责任清单,设置固定考核权重,从制度上破除“重业务、轻思政”。州级层面,黔东南农信要按季度下发标准化任务清单,组织开展纠纷调解、员工疏导实操培训;开展半年全覆盖督导检查,形成问题清单、限期整改、回头看闭环;班子成员每月固定1天下沉基层行社或一线营业网点,现场收集员工诉求、协调金融纠纷。县级层面,黔东南农信辖内各县级行社要分片区每月走访全辖营业网点,逐一研判员工思想动态;每季度组织辖区金融纠纷调解实景演练,牵头建立组织难员工、异常行为员工双台账,全程跟踪帮扶落地。网点层面,黔东南农信辖内各网点要严格执行每季全员全覆盖谈心、实时上报员工情绪与生活异常,纠纷第一时间介入调解,全力打通基层思政工作“最后一公里”。二是全流程嵌入思政工作,实现学用融合。黔东南农信辖内各机构要创新理论学习方式,推行网点晨会每

周一次15分钟微课堂,每次重点聚焦一条政策、一个真实案例、一项实操要求,让员工入脑入心。三是发挥“关键少数”示范引领。黔东南农信辖内各机构要严格落实“三会一课”制度,组织领导干部下网点讲党课,与基层员工交心谈心;同时,主动走进农户开展普惠服务,直面员工、群众急难愁盼,想办法、出主意、解难题。

分层分类建立教育规划 做到因材施教

一是分类别定制专属疏导教育方案。对青年员工,黔东南农信辖内各机构要推行导师带徒机制,并每季度召开青年员工座谈会,收集晋升、排班等诉求;对中老年员工,常态化开展数字化实操培训,手把手教会智能设备、线上业务实操;对柜面员工,每月开展服务情绪疏导小课堂,分享客户投诉化解实操技巧,优化弹性轮班制度,缓解重复工作倦怠;对客户经理,每季度开展廉洁洁风控专题警示教育,重点整治“人情贷”“吃拿卡要”等问题,筑牢廉洁风险防线。二是轻量化警示教育,落实严管与厚爱相结合。黔东南农信辖内各机构要采用每周案例推送、网点警示展板、轻微违规一对一约谈提醒;对无心失误、轻微违规以教育整改为主;对主观恶意严重违规要严肃处置,宽严相济,彰显制度刚性与管理温度。三是精准做好受处分员工的关心疏导工作。黔东南农信辖内各机构要分层制定帮扶方案,处分下达后班子成员第一时间一对一沟通,讲明问题、倾听难处;对整改到位、表现良好的职工,同等享有评优、轮岗机会,化解心理隔阂,帮助其重新融入团队。

线上线下创新思政载体 丰富常态化教育场景

一是线下刚性化落实基础动作。黔东南农信辖内各机构要推行“三必谈”台账管理制度,即岗位调整必谈、考核落后必谈、家庭变故或情绪异常必谈,做到谈深谈透。黔东南农信辖内各级工会要把员工的人文关怀工作抓在日常,特别是员工家庭的红白喜事;同时,适时举办农农故事分享会,挖掘一线员工扎根乡村服务“三农”真实事迹;统筹制定年度固定文体活动清单,有序开展春季趣味团建、传统

节日主题集体活动,常态化推进年度“最美农信人”评选活动,持续为一线员工舒缓工作压力。二是线上轻量化拓宽教育与诉求渠道。黔东南农信辖内各机构要依托企业微信、内部公众号每周推送3分钟微党课、法治调解短视频、心理疏导科普;同步开通匿名线上思政信箱,明确3个工作日内闭环答复,保护员工隐私,畅通倾诉渠道。三是常态化树典型,强化正向激励。黔东南农信辖内各机构要开展评选普惠先锋、清廉客户经理、优秀基层老党员活动,在线上宣传事迹、网点公示表彰;同时,将评优结果直接与绩效奖励、岗位晋升挂钩,让实干担当、清廉务实的员工获得实实在在的成长激励。

常态化组织培训 建强兼职思政骨干队伍

一是组建基层兼职思政工作专班。黔东南农信辖内各机构要以网点、工会、团委负责人、品行端正和业绩突出的优秀员工为专班成员,做好员工日常思想观察、谈心谈话、心理疏导和失误纠偏。二是季度实操专项培训,摒弃单纯理论宣讲。黔东南农信辖内各机构的培训要聚焦一线实操场景,围绕谈心沟通话术、员工负面情绪疏导、内部纠纷调解步骤、家访沟通技巧等核心模块设置课程,培训结束后配套开展现场情景模拟演练,确保所有参训工作人员真正做到会疏导、会调解、会宣讲。三是各方协同分工、同向发力。黔东南农信辖内各机构要构建权责清晰的群团工作体系,工会主抓职工福利落地、困难职工精准帮扶、员工心理疏导、合法权益保障等暖心实事;团委聚焦青年思想引领、青年成长培育、青年特色文体活动等青春阵地建设,两项条线工作均明确月度固定任务清单,最终形成党委统筹协调、党建定向引领、工会暖心兜底、团委聚力赋能的多元协同思政工作格局。

构建全流程长效管控机制 实现风险、思想、纠纷动态前置治理

一是建立月度研判、季度分析思想动态机制。黔东南农信辖内各网点要每月梳理员工思想台账,行社每季度召开员工思想专题分析会,集中梳理改革焦虑、绩效矛盾等共性问题,当月制定专项疏导、

整改措施,动态化解队伍隐患。二是开展员工异常行为网格化动态排查。黔东南农信辖内各网点负责人要每周观展察员工考勤、消费、社交状态,每半年实现全员全覆盖家访,并建立异常人员专项台账,落实早发现、早提醒、早干预、早化解。三是推行员工线上行为常态化管控。黔东南农信辖内各网点要定期宣讲网络行为规范,专人关注员工社交平台动态;对信贷、柜员、授权等关键岗位每月开展廉洁洁行为提醒,从源头上防范道德风险。四是建立量化考核刚性约束机制。黔东南农信辖内各网点要将员工思想稳定度、金融纠纷化解率、普法宣传落地成效、员工满意度四大指标纳入网点负责人月度考核,连续两个月指标不达标开展约谈、限期整改,杜绝思政工作流于形式、走过场。

厚植农信特色金融文化 以文化人凝聚干事合力

一是常态化组织普惠实景实践教学。黔东南农信辖内各网点要每月组织员工走进农户开展助农贷款、养老金融、普惠普法服务,在田间地头直面农户需求,破除单纯重业绩、轻民生的功利思维。二是传承弘扬本土农信红色支农精神。黔东南农信辖内各网点要深度挖掘老一辈农信人走千山、进万村的“挎包、草鞋”奋斗故事,在网点宣传栏、内部线上渠道持续宣传,组织老员工宣讲支农经历,强化全员扎根乡土、服务县域的主人翁意识。三是深耕农家乡园文化。黔东南农信辖内各网点要常态化开展网点小型集体活动、团建活动,打造温暖和谐基层团队氛围;要培育忠诚合规、普惠为民、实干担当的队伍风气,持续增强员工归属感、认同感。

思想政治工作是金融行业凝心聚力、行稳致远的固本工程。站在新的起点上,黔东南农信将立足实际,以新时代思政工作工作要求为遵循,坚守深耕本土、服务“三农”的初心使命,不断夯实队伍思想根基,以坚强有力的思想保障护航普惠金融、乡村振兴各项工作落地见效,切实走出一条贴合黔东南地域特色、适配基层实际的高质量发展之路。

（作者系贵州黔东南农信深化改革发展工作组成员）