

低利率周期下县域农商银行的经营突围之道——以奉新农商银行为例

□ 徐佳鸣

近年来,我国利率市场化改革持续深化,LPR 多次下调,银行业净息差不断收窄。对于扎根县域、长期依赖存贷利差的县域农商银行而言,低利率周期带来的冲击尤为剧烈——资产端收益率随 LPR 下行而走低,负债端因居民储蓄偏好定期存款而呈刚性,盈利空间被双向挤压。与此同时,国有大型银行加速下沉县域市场,以低成本资金发起价格竞争,进一步压缩农商银行的生存空间。县域农商银行如何在坚守支农支小初心使命的同时,实现提质增效、稳健突围,成为当前中小农村金融机构亟须破解的重要课题。本文以江西奉新农商银行为例,结合其转型实践,探析县域农商银行的突围路径。

明形势 低利率环境下的三重挑战

(一)息差持续收窄,经营增长动能弱化。县域农商银行营业收入高度依赖利息净收入,多数县域农商行利差收入占比超八成,非息收入支撑薄弱。在低利率环境下,信贷资产收益率随政策利率持续下调被动下行,而县城居民储蓄偏好稳健存款,长期定存占比高、负债成本刚性突出,负债端压降速度显著滞后于资产端,净息差持续收窄。同时,大型银行依托资金成本优势下沉县域,低价抢占优质对公、小微客群,县域农商银行被动陷入价格内卷,出现规模稳步增长、效益持续走弱的结构性矛盾。

(二)负债结构失衡,低成本资金沉淀不足。随着县域存款市场竞争日趋白热化,县域农商银行行为稳存增存,长期依赖高息长期存款、大额存单稳客留客,三年期、五年期高息负债占比偏高;对公结算存款、财政性存款、代发工资、商户流水存款等低成本核心负债占比偏低,负债期限错配、成本偏高问题突出,持续压缩经营利润空间,负债结构提质增效压力较大。

(三)数字技术赋能不足,精细运营水平偏弱。多数县域农商银行科技投入有限,线上场景建设、智能系统迭代相对滞后,柜面替代率、数字化获客率不

高,传统人工运营成本居高不下;数据治理体系不完善,客户“画像”、智能定价、智能风控体系尚未完全成型,营销获客、风险防控仍以传统线下模式为主,运营效率偏低、风控成本偏高,难以适配低利率时代精细化经营要求。

面对上述挑战,奉新农商银行没有选择简单跟风打价格战,而是从负债、资产、运营、风控四个维度系统突围,探索出一条“小而美”的县域农商银行转型路径。

控成本 优化结构压降资金成本

负债成本管控是稳定净息差的核心抓手。奉新农商银行将存款付息率纳入绩效考核,采取“动态调整+差异化定价”策略,紧跟政策和市场变化灵活调整各期限存款利率,严控长期高息存款占比;同时,重点拓展三类低成本资金:依托社保卡、涉农经营资金和居民结算资金,提升对公活期和结算类存款占比;主动对接乡镇财政、事业单位及小微企业主,争揽财政性存款和代发工资资金;通过聚合支付、商户收单等场景,沉淀结算类活期资金,并积极引导到期定期存款“长变短、定变活”,逐步优化负债期限结构。截至2026年8月末,该行存款付息率较年初下降0.53个百分点,为净息差企稳打下基础。

调资产 做小做散做出特色效益

资产端管理是稳住盈利基本盘的关键。奉新农商银行明确提出“做小、做散、做特色”的信贷导向,严控大额贷款占比,将信贷资源向“三农”、小微企业、个体工商户等普惠领域倾斜。一是深耕本土产业链,打造差异化产品。奉新县拥有大米加工、猕猴桃种植、花卉苗木、乡村旅游等特色资源,奉新农商银行因地制宜推出“猕”好贷、“米”惠贷等特色信贷产品,助力县域特色产业发展壮大;同时,针对在外经商务企人员开展“普惠金融万里行”外拓营销,为奉新籍外出人员提供便利专业的金融服务。二是抓实不良清收处置,向存量资产要效益。该行组织开展“分厘必追、颗粒归仓”清收活动,聚焦大额不良、

重点逾期、疑难陈贷,强化政法联动、精准攻坚,加快抵质押资产处置盘活速度,全力压降不良包袱、修复资产质量,最大限度释放存量资产经营效益。

提效能 数字化赋能精细运营管理

低利率周期下,每一分钱的运营成本都关乎利润。奉新农商银行从网点、人力、流程三方面推进降本增效:在网点层面,对低效网点实施优化整合,将柜面业务向智能设备和线上渠道迁移,大幅提升线上业务替代率,压缩固定成本支出,近两年已撤并2个低效网点;在人力层面,推行定员、定编、定岗“三定”管理,精简后台冗余岗位,将人力资源向一线营销和风控倾斜,同步完善模拟利润考核,打破平均主义,强化全员成本与效益意识;在流程层面,依托“百福钉”等线上申贷系统开通“外拓信贷绿色通道”,优化办贷流程,提升申贷效率。

守定位 错位竞争筑牢本土优势

农商银行最大的竞争优势在于“知乡、懂农、近小微”。奉新农商银行坚持错位发展,避免与大型银行在优质大户上正面交锋,而是紧扣县域特色产业和民生需求,做好普惠金融大文章。该行依托“三资”平台深化与村委会、农村集体经济组织合作,巩固本土客群根基;以“党建+整村授信”为抓手,与全县各乡镇党委签订党建联建共建协议226份,覆盖全县行政村,并建立农户信用白名单,简化办贷流程。截至目前,该行已完成149个行政村的整村授信评议,授信覆盖面超55%,用信覆盖面超60%,既增强了客户黏性,也提升了风险溢价能力。

低利率周期既是挑战,也是县域农商银行转型升级的契机。对于县域农商银行而言,不必照搬大型银行的发展模式,而要立足本土禀赋,在“支农支小”与“提质增效”之间找到平衡点——这既是农村金融主力军的职责所在,也是穿越低利率周期的根本之道。

(作者系江西奉新农商银行党委委员、副行长)

商业银行重要信息系统审计方法探索

□ 张雷

随着金融科技的高速发展,商业银行的业务运行已高度依赖信息系统,重要信息系统不仅是银行业务创新的核心载体,更是风险防控的关键领域。在此背景下,探索一套适配商业银行运营实际的重要信息系统审计方法体系,既是商业银行完善内部治理、筑牢第三道风险防线的内在要求,也是落实监管合规要求、保障金融体系稳健运行的现实刚需。本文结合商业银行审计实践现状,开展重要信息系统审计方法体系探索,为行业优化审计效能、实现风险早识别早处置提供可参考的实践路径。

六大核心聚焦领域

商业银行重要信息系统审计要围绕全生命周期,聚焦六大核心领域开展核查。

(一)基础环境。核查机房物理安全、网络架构合理性与服务器配置,保障基础设施冗余稳定,规避硬件故障致系统瘫痪风险。

(二)开发测试。审查需求、代码、测试全流程合规性,严格落实开发与生产环境隔离,确保UAT测试覆盖全业务场景,杜绝系统“带病上线”。

(三)运行监控。检查运行日志完整性可追溯性,核验核心资源监控阈值设置,确认系统可自动拦截异常交易、非法访问并触发警报。

(四)变更维护。严格执行系统变更五步闭环流程,重点排查绕过流程的私自补丁操作,防范变更引入新风险。

(五)备份灾备。验证备份策略有效性、数据完整性与异地灾备切换能力,定期开展恢复测试,保障RTO、RPO符合监管要求。

(六)应急管理。核查DDoS攻击、数据泄露等场景的应急预案完备性,通过常态化演练验证应急

团队实战处置能力。

面临的挑战

(一)专业复合型审计人才匮乏。部分商业银行审计人员多精通财务与合规,但缺乏计算机科学、网络安全及大数据分析背景,面对复杂的代码逻辑、分布式架构及加密算法,往往出现“看不懂、查不透”的尴尬局面,既懂银行业务流程又懂底层技术的复合型人才在商业银行内极度稀缺,导致审计深度受限,难以发现深层次的技术漏洞。

(二)信息系统架构复杂度持续攀升。部分商业银行IT架构正从集中式向分布式、微服务转型,系统边界日益模糊。引入云计算、区块链、人工智能等新技术后,系统模块间的调用关系呈指数级增长,数据流向错综复杂。商业银行传统的审计模式已无法穿透多层技术架构,审计取证难度大幅增加,隐蔽的接口风险与逻辑错误难以被察觉。

(三)动态化安全威胁持续迭代升级。当下,网络攻击手段正朝着智能化、隐蔽化方向快速演变,高级持续性威胁(APT)、勒索软件、零日漏洞攻击等新型风险层出不穷,黑客可通过社会工程学、供应链漏洞等多重路径绕过传统安全防护体系。这要求商业银行审计工作不能仅聚焦静态层面的制度缺陷核查,更要具备对动态实时攻击的前置防范能力,而当前商业银行审计体系的时效性响应能力明显不足,难以适配快速变化的安全防护需求。

应对措施

(一)建立专业审计人才队伍。商业银行审计部门应构建“技管融合”的审计团队:一方面,通过内部培训提升技术实战能力;另一方面,引入外部IT专家或与第三方科技公司合作,建立“审计专家库”,在涉及核心代码审查、渗透测试等高技术环节时提供智力支持,实现审计视角与技术视角的互补。

(二)制定详细的审计方案。商业银行审计方案不能“千篇一律”,必须基于风险导向原则。在审计前,审计人员应利用大数据对被审计系统进行风险“画像”,识别高风险节点(如核心交易接口、超级管理员权限),据此制订差异化的审计策略;同时,方案需明确审计目标、范围、抽样方法、技术工具及时间节点,确保审计资源精准投放到关键风险领域。

效能提升路径

(一)穿行测试与访谈。商业银行审计人员要通过模拟业务流程(如从开户到放款的全流程),验证系统控制节点的有效性;同时,访谈系统管理员、开发人员及业务用户,核实制度执行情况。

(二)漏洞扫描与渗透测试。商业银行审计部门要利用自动化工具(如Nessus、Burp Suite)扫描系统漏洞,并在授权下模拟黑客攻击,检验系统的防御边界与抗攻击能力。

(三)日志分析与大数据审计。商业银行审计部门要利用SQL查询、Python脚本等技术,对海量系统日志和交易流水进行关联分析,挖掘异常操作(如非工作时间的巨额转账、频繁的敏感数据查询)。

(四)配置核查。商业银行审计部门要使用基线核查工具,自动比对服务器、数据库、网络设备的安全配置是否符合行业标准,快速发现弱口令、未打补丁等共性问题。

(五)持续监控。商业银行审计部门要建立嵌入式审计模块,将审计规则写入生产系统,实现对高风险交易的实时阻断与预警,将“事后审计”转化为“事中控制”。

商业银行重要信息系统的审计是一场技术与管理的博弈,审计部门必须跳出传统思维,通过构建专业队伍、细化审计方案及创新技术方法,织密数字风险防护网,才能真正守住系统性金融风险的底线,为商业银行的数字化转型保驾护航。

(作者单位:江苏江阴农商银行)

县域农商银行声誉风险管理体系创新与效能提升

——基于松滋农商银行的实地调研

□ 苟宇菲

声誉是金融机构的核心无形资产,更是支撑其长期稳健经营的核心竞争力与生存根基。与大型银行不同,县域农商银行深耕本土基层,服务覆盖乡镇、村组,业务触点直达千家万户,声誉风险天然具备传播快、受众广、影响深、处置难、易反复的鲜明属地特征。

在新媒体迭代、监管趋严、消费者权益保护诉求升级的新形势下,一个服务疏漏、一次操作偏差、一场局部业务故障,都可能通过网络发酵为全域声誉危机,直接冲击县域农商银行多年积累的本土品牌形象与群众信任基础。

在长期一线实践中,湖北松滋农商银行形成了独具县域特色的声誉风险管理模式,全面强化声誉风险综合治理能力,通过锚定事前事中事后全链条三道关口,以“八个聚焦”为抓手筑牢品牌声誉安全防线。本文以松滋农商银行实际,依托开展的声誉风险管理专项调研,梳理本土场景下风险诱因与管理痛点,提出针对性适配性优化路径,为县域农商银行实现声誉风险管理体系创新、推动管理效能持续提升提供实务参考。

深耕事前预防,筑牢声誉风控第一道防线

(一)聚焦“对外怎么说”,严把发声关口。该行坚持“谁发布、谁负责、谁审核、谁担责”原则,严格落实信息发布分级审核机制:所有对外宣传文案、业务通知、政策解读、活动推广、短视频素材等内容,须经办公室合规性审核、分管领导把关后方可发布,杜绝表述失当、数据错误、解读片面、口径不一等问题,避免因官方发声不规范反而成为舆情导火索。

(二)聚焦“员工怎么想”,抓实素养培育。该行重点针对柜面人员、客户经理、大堂人员等一线岗位,常态化开展声誉风险管理、舆情应急处置、服务规范标准、员工行为准则等专题培训;针对网评员、通讯员开展专项赋能,提升舆情研判、正面发声、通稿撰写、舆论引导等专业能力;同时,定期组织典型案例复盘和警示教育,树立“人人都是形象窗口、小事也是舆情隐患”的全员风控意识,从思想上杜绝麻痹松懈心态。

(三)聚焦“隐患在哪里”,织密排查网格。该行建立“网点日排查、市行周复盘、月度全覆盖”的声誉风险隐患排查机制;各网点每日梳理客户投诉、服务纠纷、业务差错、负面反馈,并建立隐患台账,及时整改、闭环销号;办公室每周汇总全行舆情隐患、投诉数据、服务问题,分析风险规律、预判舆情趋势;每月开展全行声誉风险全覆盖排查,提前介入化解矛盾,实现风险早发现、早预警、早处置。

抓实事中管控,高效打通舆情处置关键环节

(一)聚焦“谁来联手干”,构建协同格局。该行搭建“市行统筹、部门联动、网点落实、外部协同”的立体化处置体系:对内,明确办公室牵头抓总,条线部室各司其职,网点一线靠前处置,细化突发舆情、客户纠纷、负面事件处置流程,明确响应时限、处置责任、对接人员;对外,主动加强与省联社、地方网信办、融媒体中心、市场监管、公安等部门的常态化沟通对接,畅通舆情线索推送、突发事件协同处置、不实信息辟谣渠道,借助外部专业力量快速化解舆情危机,牢牢掌握舆论处置主动权。

(二)聚焦“怎么快速应”,抢抓处置窗口。针对厅堂吵闹、客户过激维权、短视频偷拍传播、系统故障投诉、操作失误纠纷等突发场景,该行坚持“快速响应、真诚沟通、实事求是、主动担责”的处置原则,第一时间安抚客户情绪,核实事件真相、化解现场矛盾;能当场处置的绝不拖延,无法当场处置的及时上报,并全程跟进、限时办结,最大限度将舆情隐患化解在基层、处置在萌芽状态。同时,该行规范一线员工现场应对话术,严禁使用“内部规定”“不清楚”“找领导”等推诿性表述,避免因言语不当导致矛盾升级外溢。

固化事后闭环,常态长效筑牢声誉安全屏障

(一)聚焦“成效怎么固”,做实回访复盘。该行建立舆情事件、客户投诉、服务纠纷“一事一回访、一事一复盘”机制:对所有投诉客户、纠纷客户开展事后回访,主动询问服务体验、整改满意度,真诚倾听客户诉求,持续化解客户心结,修复客户信任,避免矛盾反复、舆情反弹;定期召开舆情工作复盘会,对已处置的负面事件全面复盘,深挖问题根源、梳理流程漏洞、总结处置经验,形成典型案例库供全行警示学习。

(二)聚焦“规矩怎么立”,扎紧制度“笼子”。该行持续完善制度流程,细化各岗位、各部门声誉风险管理职责,将声誉风险全面纳入全行全面风险管理体系和内控考核体系;同时,建立奖惩问责机制,对舆情防控到位、服务优质的网点和个人予以表彰激励;对因履职不力、服务失范、处置不当引发负面舆情、造成声誉损失的,严格追责问责,以制度刚性倒逼责任落实。

(三)聚焦“品牌怎么树”,厚植声誉资本。该行坚持“正面发声对冲负面、品牌建设夯实根基”,发动通讯员、网评员队伍,依托官方公众号、本地媒体、短视频平台、网点宣传阵地等渠道,全方位宣传本行普惠金融、支农支小、便民服务、公益惠民、乡村振兴、助企纾困等亮点成效。同时,该行注重挖掘一线暖心服务故事,用真实案例传递农商银行品牌温度,持续提升品牌知名度、美誉度和公信力,让日常积累的声誉资本成为应对突发舆情时的“减震垫”。

声誉是县域农商银行立足之本、发展之基、兴盛之魂,声誉风险管理无小事、无止境、无死角。下一步,松滋农商银行将全面正视短板、压实工作责任、细化防控举措、健全长效机制,构建“全员参与、全程管控、全域覆盖、长效治理”的声誉风险管理体系,以优质服务筑牢口碑根基,以专业处置化解舆情风险,以正向宣传擦亮品牌形象,为高质量、可持续、稳健化发展保驾护航。

(作者单位:湖北松滋农商银行)

审计沟通在商业银行内部审计中的作用及实践路径

□ 梁雅兰

当前银行业监管持续趋严,内控管理加速向精细化、穿透式转型。传统“重核查、轻沟通”的审计模式,易引发信息不对称、风险研判片面、整改质效不足等问题,制约商业银行内审监督价值发挥。本文结合江苏农商联合银行内审工作实践,阐述商业银行内部审计沟通的内涵与行业特征,梳理审计全流程沟通重点,构建标准化沟通实施路径,剖析审计沟通的治理赋能价值,为基层商业银行优化内审工作、提升风险治理水平提供实务参考。

商业银行内部审计沟通的内涵与行业特征

商业银行内部审计沟通,是审计部门在各类审计项目开展过程中,与被审计机构、经营管理层、相关业务条线、合规风控等相关主体,开展信息核实、意见磋商、疑点印证、治理协同的基础性工作,是商业银行内部审计不可或缺的系统性工作,覆盖审计项目全生命周期。

商业银行信贷业务、资金业务、财务核算、科技运营等各条线业务规则、风控逻辑差异显著,制度更新频繁,要求审计沟通必须立足专业视角,贴合业务实操开展对接研判。审计沟通不仅服务于取证核实、固定问题,更重在化解审业分歧、统一治理认知、推动源头整改,助

商业银行内部审计各阶段沟通重点及实现路径

(一)审计准备阶段:前置摸底沟通,精准锁定审计重点。项目启动后,商业银行审计部门要对接被审计单位管理层及业务骨干,明确审计工作目标、核查内容与实施方式;结合年度监管重点、行业风险案例及被审计单位业务布局、战略执行、内控现状、历史整改及风险排查情况,梳理高风险领域,并依托制度文件、业务台账、自查资料等基础素材,确定审计核查重点、进场安排及工作流程。

前置摸底沟通可有效规避审计工作盲目性,精准聚焦核心风险领域,科学统筹审计资源,可大幅提升商业银行审计工作的靶向性与精准度。

(二)审计实施阶段:现场双向沟通,保障事实认定公允。审计实施阶段是疑点核查、证据固定、事实认定的核心环节,商业银行审计部门需健全现场双向沟通取证机制:针对信贷审批不规范、内控执行弱化等现场问题,审

计人员要逐项对接经办人员及业务条线,核实业务背景、操作流程与决策逻辑,精准区分主观履职疏漏与客观场景限制;同时,针对跨条线、跨部门复杂业务,开展协同会商沟通,厘清业务衔接边界与责任归属,同步完善谈话记录、情况说明及佐证材料,构建完整可追溯的证据链条。

商业银行业务部分合规瑕疵存在复杂性、延续性特征,部分形式偏差源于政策过度、系统缺陷、市场变动等客观因素;机械套用制度定性、忽视现场沟通核实,极易造成事实认定、责任划分偏差,引发审计对立。因此,商业银行审计部门要通过常态化现场沟通完整还原业务真实场景,区分个体问题与系统性漏洞,确保所有审计发现以事实、数据、制度为依据,保障认定客观公正。

(三)审计报告阶段:分层会商沟通,精准固化审计成果。审计报告阶段,商业银行审计部门需完善分级会商沟通机制,聚焦问题定性、风险研判、结论校准与整改建议优化。现场审计结束后,商业银行审计部门要汇总核查情况形成报告征求意见稿,逐项通报审计问题、解读违规依据、阐明风险危害,充分听取被审计单位异议申辩,对争议问题复核校正、修正报告偏差。针对重大风险、疑难争议问题,商

业银行审计部门要联动业务、合规、管理层开展联合会商,深度研判问题成因、风险传导、风险等级与责任边界,确保问题定性精准、研

判全面。

分层磋商沟通是提升审计报告质量、凝聚治理共识的关键;缺乏有效沟通的审计报告,易出现定性不准、研判不深、建议空泛等问题。商业银行审计部门通过多主体多层次会商,可有效化解分歧、修正偏差,保障审计结论公允合规、整改建议务实可行,为经营管理决策提供可靠依据。

(四)审计整改阶段:闭环督导沟通,推动问题长效治理。审计整改是审计价值落地的最终环节,商业银行审计部门需构建闭环督导沟通机制。审计报告下发后,商业银行审计部门要督促被审计单位对照问题清单、合规标准和时限要求,细化整改方案,压实整改责任、落实整改举措。针对跨部门协同不畅、制度制约等整改难点,商业银行审计部门要主动开展专项协调帮扶,打通整改堵点;同时,动态跟进整改进度、逐项核验整改成效,对敷衍整改、虚假整改、逾期整改行为及时约谈督办。针对高频共性问题,商业银行审计部门要联动业务条线深挖制度短板与管理漏洞,推动制度修订、流程优化和系统完善,从源头上防范同类风险反复发生。

商业银行审计部门通过常态化整改沟通,能够有效杜绝形式化整改、表面整改,破除“屡查屡犯”顽疾,推动被审计单位从被动纠错向主动治

审计沟通在内部审计中的核心价值

(一)精准溯源问题成因,实现靶向治理。商业银行审计问题涵盖员工履职不严、操作不规范等主观问题,也包含制度滞后、流程缺陷、系统短板、政策迭代等客观机制问题;通过审计全流程沟通可完整还原业务场景,精准区分偶发问题与共性问题、主观失职与客观瑕疵,深挖隐性管理漏洞,为源头靶向治理提供精准支撑。

(二)精准界定问题责任,维护审计公信力。内审问题定性直接影响责任认定、绩效考评、内控评价与监管评级,严谨性要求极高,商业银行审计部门通过多维度核实、多层次会商,可完善证据链条,化解审计分歧,规避主观臆断与片面判定,保障问题定性尺度统一、客观公允,筑牢内部审计的专业权威。

(三)精准推动整改落地,完善治理闭环。内部审计的核心价值在于防风险、促治理。商业银行审计部门通过常态化沟通能够统一整改标准、明晰整改边界,杜绝盲目整改、虚假整改问题,确保整改落地见效;同时,依托高效沟通凝聚治理共识,倒逼业务条线补齐内控短板、规范业务流程,构建“发现一定性一整改一提升”的完整治理闭环,持续夯实商业银行合规经营根基,助力机构稳健高质量发展。

(作者单位:江苏农商联合银行)