

# 中国村镇银行

## China Rural Bank



邮箱:zhgcyzh@126.com  
电话:010-84395150

2021年11月30日 星期二 第27期

## 以员工辛苦指数换取百姓幸福指数的芦溪富民村镇银行



江西芦溪富民村镇银行是由浙江温州鹿城农商银行发起设立,具有独立法人资格的新型农村股份制金融机构。自2017年3月21日正式开业以来,该行一直坚持“党建引领促发展

同心共筑富民梦”的理念,发挥党支部的战斗堡垒作用和党员先锋模范作用,坚持“做小、做广、做精”的经营定位,扎根三农,践行普惠、支持小微,充分发挥“走千山万水、进千家万户、吃千辛万苦、说千言万语”的“四千精神”,以员工的辛苦指数换取百姓的幸福指数,为金融支持乡村振兴做出了应有的贡献。

# 加强村镇银行内控管理的策略

□ 陈晓晓

自2006年启动村镇银行等新型农村金融机构改革试点以来,经过15年的培育发展,全国已设立了1600多家村镇银行。村镇银行快速发展,弥补了县域地区金融机构网点、支农资金不足的问题,激活了农村金融市场,丰富和完善了农村金融组织体系,有效提高了农村的金融服务水平。但是随着村镇银行的快速发展,结合近几年的发展和实践,村镇银行暴露出来的问题也越来越多,加强村镇银行的内控管理也显得十分重要。

### 加强村镇银行内部控制的必要性

一是村镇银行可持续发展的必然要求。村镇银行规模小、运营成本高、存贷比高、抗风险能力弱,再加上利率市场化改革的不断推进,村镇银行的利差空间日趋减小,一旦出现员工操作风险、外部欺诈风险、声誉风险等,都会给村镇银行造成重大损失;村镇银行要实现稳健、可持续发展必须要加强内部控制。二是加强村镇银行竞争力的必然需要。随着普惠金融、乡村振兴的持续推进深化农村金融供给侧改革,国有银行、城商行等银行服务重心下沉,互联

网巨头利用其场景、用户、资金等优势布局三农市场。村镇银行面临的市场竞争压力日趋加大,在这双重夹缝中发展必须加强内部控制、提高竞争力。三是强监管形势下的必然要求。根据“南财智库21资管研究院”发布的《2020年银行业罚单拆解报告》,2020年村镇银行共收到罚单412张,罚没金额7239.87万元。强监管形势下,村镇银行应加强风险合规意识,提升内部治理水平,守住防范化解金融风险的第一道防线。

### 加强村镇银行内部控制的对策

优化内控管理环境 一是在公司治理方面,要加快推进村镇银行公司治理结构的优化,各部门根据其职责保持独立性,严格执行集体决策制度,相关的重要事项、重大决策、重要人事任免等事项需经决策后形成会议记录或会议纪要,避免“一言堂”的情况出现。二是在绩效考核方面,将内控管理建设情况纳入到激励体系、员工年度绩效考核中,针对内控执行情况给与奖励和处罚,处罚要确保公正、公平,不搞特例,真正形成以风险为导向的激励约束机制。同时对重要岗位要将其内控管理情况作为晋级的关键指标。三是在人员管理方面,要健全人才培养选拔机制,加强人员队伍建设,解决人才缺

乏且单一的问题,真正做到“人尽其才,物尽其用”。在人员准入方面,加强员工培训与考核力度,确保员工具备履行岗位职责的业务能力;在员工职业发展方面,真正打通晋升渠道,对关键岗位和人员晋升采取公开竞聘的方式,打造“能者上、平者让、庸者下”的用人机制;在员工退出方面,明确退出的条件和程序,确保员工退出机制得到有效实施。四是在企业文化方面,要建立以内控为基础的企业文化。一个好的企业文化不仅能带来业务的快速发展,同时也能促进员工队伍奋发向上。领导班子、中层干部除了加强领导力,还要在企业文化建设中发挥主导、模范作用,影响整个团队,加强合规文化建设,强化风险意识、法律意识,健全风险防控体系,在员工日常晋升时将内控制度遵循情况纳入考核体系;定期开展员工行为排查,及时掌握员工行为动态。

改进风险评估和识别方式 一是面对越来越复杂的市场环境,需要不断完善风险评估方法,重点加强对贷款业务、资金业务等重点业务的风险防控。村镇银行的贷款业务以担保贷款为主,在尽量减少人为因素引发的风险时,还要采用定性定量相结合的分析方法,提升风险管理水平。二是要加强风险识别能力,这是抵御风险的第一步,因此需要对员工加强风险方面的系统培

训,并学习其他银行的先进做法,争取全员能够做到基本的风险识别能力。三是村镇银行的业务主要以贷款业务为主,贷款产品在推出之前就要进行合理、科学的风险评估,准确锚定目标客户市场,在收益、风险中找到平衡点。

强化内控管理措施 村镇银行的控制活动存在的问题主要集中在贷款业务。除严格执行授权、职责分离制度以外,要重点完善贷款监督管理,指派专人每月对贷款调查进行监督。一是对贷款产品准入设置、贷款流程的每一个环节进行梳理,确保重要风险节点得到控制且做好后续监督。二是村镇银行由于抗风险能力弱,要更加重视贷前调查,确保贷前调查真实可靠。三是要不断强化贷后检查的重要性,定期对客户经理贷后检查相关工作进行监督,要求贷后检查不能流于形式。四是加强员工培训,提高员工素质,确保内控管理措施的有效实施。五是审计部要从全行风险体系中存在的问题出发,发现日常经营管理及流程中存在的不足,如贷款管理是否存在漏洞、日常操作风险是否把控得当,内控体系建设是否完善,“三会一层”履职是否到位等等,为领导班子提供管理的依据。

改进信息沟通模式 管理的过程就是沟通,信息的有效传递与沟通可以促进村镇银行的日常管理效率,减少沟通

不善带来的负面影响。一是重要内容要通过内部信息传递平台通知,在规定时间内未完成予以通报,纳入日常考核体系中。二是要加强同一级别、部门的横向沟通,避免滞后性以及沟通不当引起的负面影响,如部分村镇银行由于规模小、管理半径短,可跨部门沟通解决的问题,不管大事小事均立刻和“一把手”汇报。三是要充分运用非正式组织带来的积极作用,更要特别注意非正式组织带来的危害,如无事生非、滋生谣言、操作群众等。

完善内控管理监督体系 一是加强内部审计建设。一方面由于村镇银行一般由其中一个领导班子分管审计部门,审计部门可能只有一个员工,即使在这种情况下也要注重内部审计的独立性,避免审计时工作受外部力量影响,从而导致审计结果不够客观真实,要充分发挥内部审计监督的作用。另一方面由于村镇银行内部审计员工工作时间短、工作经验不足,因此需要加强培训,提高业务能力。二是完善内控管理监督,使内部监督贯穿所有部门和各个经营环节,确保及时发现问题。如业务部定期开展自查,及时发现贷款中存在的问题,合规风险部定期开展是否存在徇私舞弊的检查。

(作者单位:陕西西安雁塔恒通村镇银行)

# 丹阳苏银村镇银行创新服务模式推动农业产业发展

□ 本报记者 李道海 通讯员 吴霞芳 范楠

“十年的拼搏,十年的磨练,十年的规划与信念;从无到有,从弱到强,从亏损到赢利,从一家股份制丹阳保得村镇银行,脱变成一家国有的丹阳苏银村镇银行,经营发展平稳健康。十年弹指一挥间,经过了名称变更、股权变更等一系列重大重组和人员调整,仿佛经历了太多太多心酸往事,丹阳苏银村镇银行有了现在的规模,靠的是以人为本,市场定位、扎实的基本功和客户对其的信任,更多的是发起行江苏银行的大力支持,上下联动,与民交心,走出一条属于

丹阳苏银村镇银行自己的成功模式”。日前,丹阳苏银村镇银行党委书记、行长谢舒在接受采访时说道。

今年,丹阳苏银村镇银行还专门成立了微贷业务部,从服务入手,结合地方经济发展规律,通过志愿者服务队网格化走村串户,以一流的服务打动客户,用真诚的工作态度感动客户,摸市场做调研,实现当年新增农户330户;调研种植大户,以“惠农贷”为推手,制定了一系列的“惠民贷”政策,新增“两权抵押贷”“拥军贷”“富民创业贷”“装修贷”等产品。采访中记者了解到,2015年延陵镇智荣家庭农场由于承包土地资金短缺,丹阳苏银村镇银行了

解后,主动上门服务给予资金上的支持,在丹阳苏银村镇银行的资金扶持下,智荣家庭农场经营发展逐年向好,为其带来了无限生机,农场主张智慧先后获得“丹阳市劳动模范”“镇江市劳动模范”“江苏省劳动模范”称号。六年来,丹阳苏银村镇银行与智荣家庭农场结下了深厚的友谊,在该行金融支持和贴心服务下,智荣家庭农场承包土地由最初的60亩扩大到现在的1000多亩,实现了跨越式的发展,并评为“省级示范家庭农场”。

江苏绿岸农业科技有限公司经营着一家以种植养殖、深加工、农旅为一体生态农家乐园,在扩大农业发展过程中,

由于资金不足,公司陷入了经营困境。丹阳苏银村镇银行在走访时了解到情况后,很快解决了他们的资金难题。目前,该公司通过这几年的发展,其产、销、游“一条龙”服务的“嗨皮小猪”成为“网红项目”,很多家长带着孩子来体验不一样的农庄生活。同样,地处溧陵镇的超群家庭农场,原先只是一个100多亩的小农场,从2015年开始,丹阳苏银村镇银行对其进行金融支持,提供了最惠的家庭农场“惠农贷”。在该行的服务和资金的支持下,超群家庭农场也由原先承包100多亩,扩展到1300多亩,实现“三连跳”的跨越,农田种植经营规模年

年攀升,并获评“省级示范家庭农场”。超群家庭农场、超群家庭农场及绿岸农业科技公司的稳健发展是丹阳苏银村镇银行坚守支农初心、全力服务乡村振兴一个缩影。村镇银行“小而灵活、贴近农民、融入农村”的优势成为农村普惠金融的关键部分,也是实施乡村振兴战略极为重要的新兴力量。乡村振兴不仅是产业振兴,还包括文化振兴、生态振兴、人才振兴、组织振兴的丹阳农村充满希望。下一步,“苏银人”将坚守不忘初心,以饱满热情,继承和发扬艰苦奋斗的精神,不懈努力,在不同的时代、不同的地点放射出灿烂的“苏银之光”。

陈柯浩

## 高管访谈



芦溪富民村镇银行董事长糜华

□ 本报记者 郭伟

今年初,党中央部署开展党史学习教育专项活动,大力践行“我为群众办实事”,各级党组织把学习教育成果转化为本系统高质量发展的内生动力。而作为服务本土的江西芦溪富民村镇银行(以下简称“芦溪富民”),在加强党建引领业务发展,积极践行普惠金融,有效赋能乡村振兴中都呈现出哪些亮点?近日,记者踏上革命老区江西芦溪这片红色的热土,与芦溪富民董事长糜华就村镇银行如何更好发挥“小金融”的“社会”大使命,高效助推乡村振兴等话题进行交流。

记者:芦溪县是典型的革命老区、曾经的省级贫困县,各金融机构在巩固脱贫攻坚成果中大显身手,您作为扎根

芦溪乡土的村镇银行“领航人”,是如何发挥党建引领力量,带领全行千群服务好三农事业的?

糜华:一直以来,服务三农、践行普惠金融是芦溪富民的根本宗旨,也是党建引领最最重要的部分。党的十九大大明确提出要实施乡村振兴战略后,我行更是大力发挥党员的先锋模范作用,通过党建带群建,推行开放式党组织活动,与群团组织实现“阵地共用、资源共享、机制共商、活动共办”,带动了全行员工在服务三农中主动担当,积极作为。自成立以来,我们着重发力以下几方面:

助力三农强举措。近年来,我行积极为辖内农户量体裁衣,推出特色产品,如围绕上埠“电瓷特色小镇”做文章,将辖区电瓷产业细分为低压生产、高压生产、贸易、附件加工四大类,对下游加工个体农户推出“电瓷信贷通”产

# 情注山乡筑富路——专访芦溪富民村镇银行董事长糜华

品。在紫溪村、竹垣村,我行则以绿色旅游行业为突破口,在辖区内打造旅游产业链服务,推出“民宿贷”等绿色信贷产品,在种植养殖业比较集中的宣风、银河地区,推出了诸如“养殖贷”“花木贷”“蔬果贷”等接地气的个性化产品,有力地支持了当地水果蔬菜、花木种植、猪羊养殖和农产品加工等行业的发展。

助攻脱贫出实招。芦溪曾经是江西省贫困县,建档立卡贫困户有3761户,1.1万人。作为农村金融机构,我行努力融入扶贫攻坚方阵,积极主动作为。2017年末,为解决贫困户大多数没有创业项目或者无生产技能和劳动能力的问题,芦溪富民和芦溪县政府合作,针对建档立卡贫困户开展“千企万树”金融扶贫工程,芦溪富民负责贷款给贫困户,每位贫困户以借款由政府指定的合作社购买8棵果树,由合作社指导贫困户种植,挂果后再由合作社帮助贫困户销售,所得收入归贫困户所有。每户贷款金额2000元,期限3年,利率为基准利率上浮10%,由财政贴息。这样的做法,实实在在地帮助了贫困户提升造血功能,让他们享受更有温度的金融服务,真正地践行了普惠金融!

助推普惠进万家。为积极发挥党员先锋模范作用,我行号召党员、入党积极分子带领业务骨干挂点特色村主任助理,为基层组织和个人提供金融服务,着力帮扶助推特色产业。芦溪县政府办和县委组织部还联合发文至辖内各乡镇,在各挂职村组织召开“普惠大走访、富民进万家”推进会和选派人员一线挂职座谈会。各乡镇相关领导和挂职村主要负责人参加了会议,高度评价和赞扬我行的普惠金融工作。

记者:我们实地采访时了解到,有些小微企业、个体工商户及农户有很好的产业项目,或者正在进行产业升级改造,但由于农村金融机构没有及时发现到需求信源,信息不对称造成了“融资难、融资贵”的窘况,请问芦溪富民是如何解决的?

糜华:普惠金融的一大难点在于信息不对称,这使得三农和小微企业难以获得有效、充分的金融支持,我行通过整村建档、央行平台查询和信用评级,实现了更准确地辨别客户,降低不良率,解决了银企双方之间信息不对称难题。主要表现为:

改变“坐商”为“行商”,信用创建实施整村建档。我行秉承“辛苦指数换取百姓幸福指数”的理念,变“坐商”为“行商”,深入乡村进行地毯式、“零距离”逐户走访逐户建档工作。根据芦溪县各乡镇经济特点和金融服务需求,在芦溪富民开业之初,我行首先选择了经济情况较好、影响力较大的宣风镇、银河镇、南坑镇和上埠镇4个乡镇开展建档工作;农村家庭主要劳动力白天都要出去干活,只有晚上在家,于是我行员工开展错时服务,每周二、四晚上入村建档,以自己的“辛苦指数”换百姓的“幸福指数”;按照村居辐射范围,聘请村干部担任联络员,组建由两名客户经理、两名联络员组成的村居普惠金融服务小队,具体负责该村建档工作,主要是登记村民基本信息、信用信息和金融需求信息,建立潜在客户信息库;在村委会宣传栏和村居房前屋后张贴金融服务宣传单,公示金融服务员相关信息,包括金融服务员照片、姓名、联系电话、服务内容等,增进村居百姓对金融服务员的认知度,不断提升我行的整体品牌形象。

通过“网络”和“平台”,信息收集实时在线查询。为解决农村金融信息采集过程中农村经营户信用信息分散导致的采集成本居高不下,金融机构经营管理成本增加而削弱对农村经营户放贷意愿的这一难题,芦溪县政府和人民银行萍乡市中心支行联合试点搭建了“农村经营户信用信息联网核查平台”,我行荣幸成为首个试点单位,在试运行期间取得了初步成效。

在取得农户授权前提下,我行通过联网核查平台,进入省、市、县三级“赣服通平台”,调取相关信息,组合生成农户信用信息专项报告,供我行贷款授信时使用,实现信息实时共享;平台共享7大类涉农信息数据,26个数据种类,96个数据项,核查平台缩减了我行获取农户的相关信息的时间,获取的如“五险一金”、农户资产、财政补贴等相关信息解决了信息不对称问题,增强我行对农户有效信水平。该平台为芦溪县辖内农户尤其是“信用白户”建立信用名片,促进农户公平获取金融服务,让农户“愿贷、敢贷和能贷”。从2020年10月上线至今,我行依托核查平台已与4973户农户达成授信,金额4.62亿元。

我还通过该平台获取的社保数据,推出信用贷款产品“社保贷”,该贷款实现了线上申请、线上审批、线上签合同、线上放款等功能,农户“足不出户”即可快速办贷,授信期限内随借随还、循环使用。

考虑“三有”和“三无”,信用评级实施风险联防。信用评级是指综合我行整村建档、平台查询和基础评价结果,得出的对农户评定的信用等级。信用评级对建档客户的评价包括“三有”“三无”信息。符合“三无”农户(即家庭成

员无不良嗜好、无不良职业、无不良征信记录)规定的客户即评定为“2B”客户,在符合“三无”规定的基础上,若有农村宅基地、有农村承包土地经营权、有稳定收入或养老保险的,信用等级逐级上调。

记者:我们欣喜地看到,芦溪富民通过几年来的沉淀与拼搏,确实取得了一些骄人的业绩,当然也得到当地政府的极大认可与支持,请问当地党委政府的重视程度如何?近些年都取得那些成就?

糜华:今年4月2日,萍乡市委书记陈敏莅临我行“紫溪乡村振兴金融服务站”调研指导工作,市委副书记鲍峰雄、市委常委、秘书长、组织部长黄强陪同调研。陈敏书记一行参观了我行服务站的业务咨询室和“苔花金融知识讲堂”,详细了解了我的基本情况和金融服务的业务范围,充分肯定了我在金融支持“乡村振兴”的创新性举措,并要求政府和银行要加大合作力度,共同推进金融支持乡村振兴发展。陈敏书记的寄语使我行全体员工受到了很大鼓舞,极大地提振广大员工助力地域经济发展的士气。

我作为芦溪富民村镇银行的负责人很是欣慰,坚信付出终会换来回报的。我曾先后获得“第二届萍乡青年五四奖章集体奖”“萍乡市青年文明号”“萍乡市网络扶贫爱心单位”“芦溪县创建全国文明城市工作二等奖”“芦溪县脱贫攻坚先进单位”“芦溪县单位高质量发展综合评价三等奖”“首届芦溪青年五四奖章集体奖”等称号,还连续三年蝉联浙江温州鹿城农商银行“年度优胜村镇银行”称号。