

村镇银行发展路径的调查与思考

行业动态

辉县珠江村镇银行原阳支行 践行“我为群众办实事”

近期,河南省辉县珠江村镇银行原阳支行结合党史学习教育“我为群众办实事”实践活动,深入贯彻新乡银保监分局以原阳县为试点开展的“金融春雨,润泽县域”主题活动要求,精心谋划,强化落实,加大服务小微企业、三农和乡村振兴的金融支持力度。

为践行“我为群众办实事”活动,该支行主动建立信贷支持企业动态名录,定期更新,对重点项目和重点企业实行专人服务制度;结合“金融春雨,润泽县域”主题活动,走村入户,进入社区,把金融知识讲座,为广大居民讲解金融知识及具体业务流程;采取主动上门服务,3天限时办结制度,把“我为群众办实事”和“金融春雨,润泽县域”主题活动进行深度融合,成效显著。今年以来,该支行就举办了金融知识讲座10余场,惠及群众1000余人次,收集有效信贷需求100余条。

东莞黄江珠江村镇银行 慰问贫困学生与特困儿童

为进一步传递社会关爱和温暖,关爱经济困难学生和特殊困难儿童的健康成长,广东东莞黄江珠江村镇银行将“我为群众办实事”实践活动落到实处,在端午节来临之际,携手当地黄牛埔“关工委”三新社区黄牛埔党支部,开展了“党建引领·关爱同行”端午慰问活动,为经济困难学生、残障儿童送去了节日的问候和慰问品。

慰问中,该行党员干部一行详细询问了贫困学生和残障儿童的生活状况和存在的困难,勉励他们要坚定信心,自立自强,战胜困难,发奋学习,期盼他们健康快乐成长。

玉环永兴村镇银行港北党支部 走访老党员聆听“初心故事”

连日来,浙江玉环永兴村镇银行港北党支部组织青年党员干部走访了12位“光荣在党50年”以上的老党员,老党员黄春生老人没有华丽的辞藻,却让大家真切地感受到这位老党员沉甸甸的入党情怀。

“坚定信念,为人民服务,为党的事业作出贡献。”说起自己的入党初心,清港镇徐都村“光荣在党50年”的老党员黄春生老人没有华丽的辞藻,却让大家真切地感受到这位老党员沉甸甸的入党情怀。

“这张照片是1992年,我们村里党员唯一一张集体照,很多人都已经走了,剩下的老党员已经不多。”走访陈发明老人时,他拿出珍藏的黑白照片,用手指认着一位位老同志,向大家诉说着他在党旗下面成长的故事。

□特约通讯员 占仲文 通讯员 胡刚

村镇银行作为金融领域的重要组成部分,为服务三农、支持小微企业和发展县域经济作出了突出贡献,并呈现出勃勃生机。本文以2020年度湖北省66家村镇银行经营情况为一手资料,分析了村镇银行的现实问题,对村镇银行的发展思路进行探索。

村镇银行存在的问题与现状

市场定位偏移,经营策略不清 因涉农贷款额度小,风险大,管理成本高,部分村镇银行趋利避害,追逐最大经济利益,业务经营存在偏离“小、农、实、特”功能定位的情况,“两高一超”现象较明显;户均贷款余额高,房地产贷款占比高,单一客户贷款授信集中度超比例;少数村镇银行甚至与初衷背道而驰,“舍本逐末”,脱离实体经济等问题突出,个别村镇银行还存在跨区域经营的问题。

业务规模较小,盈利能力不强 截至2020年末,湖北省66家村镇银行行均存款余额5.84亿元,行均贷款余额4.26亿元,大部分村镇银行能够实现盈利,但仍有少数“村行”在亏损运营。目前,随着市场竞争日趋激烈,存贷款利差进一步收窄,村镇银行的生存空间被进一步挤压。同时,由于村镇银行金融产品单一,缺乏对客户的吸引力,资金来源渠道狭窄,组织资金成本较高。虽然村镇银行业务规模持续增长,但由于运营成本偏高,以及风险违规持续暴

露,其利润被不断侵蚀,使得村镇银行的盈利和可持续发展能力存在不足。

品牌效应较弱,环境有待改善 一是公众认识程度不够。由于对外宣传、品牌树立相对不足,部分民众对村镇银行在认识上存在较大误解,认为村镇银行是“私人银行”,存在疑虑,认可程度不高。二是地方扶持政策落实不够。在一些相关的财政支持、税收优惠、农贷贴息、支农再贷款等方面还存在支持不够、质量不高的问题。三是农村信用体系还不够健全。部分村镇银行服务的农村市场存在服务信息不对称、经济基础薄弱、经营能力不足、法制意识不强和诚信基础不牢等诸多不利因素,在一定程度上存在信用风险。

风险逐步显现,机制有待健全 一是信贷风险控制压力加大。近年来,部分村镇银行信贷风险开始显现,不良贷款新增的速度超过处置速度。2020年末,湖北省有20多家村镇银行不良贷款余额较年初增加,有10多家村镇银行不良贷款率较年初增加。二是内控机制不健全。村镇银行的公司章程、内控制度以及各项操作规程等制度安排,基本上沿袭发起行,在信贷、财务等方面缺乏有效监督。三是案件防控难度大。其合规内审部门或相关岗位人员不足,内审独立性弱,难以适应当前监管高压越来越严的态势,操作风险隐患较为突出。

专业人才不足,队伍建设乏力 一是青年员工流动性大。村镇银行青年员工占比高,思维活跃,部分青年员工

对村镇银行的未来和自身发展缺乏信心,人员流失和“跳槽”频繁。据统计,部分村镇银行成立以来人员流失率超过50%。二是缺乏专业人才。村镇银行和其他银行相比待遇偏低,在引进金融、法律、计算机、管理等方面专业人才上没有优势,自身培养能力也较为欠缺,其内部控制、风险管理、科技创新等关键专业岗位的人员严重不足。三是选人用人机制有待健全。在干部成长、员工激励、教育培训等方面缺乏中长期规划,“待遇留人、发展留人、事业留人”的作用不明显,其干部队伍思想存在波动,高管调动较为频繁。

村镇银行的发展思路及策略

如何破解重重难题,实现新时期村镇银行高质量发展,将村镇银行打造成“小而优、小而精、小而美、小而强”的特色银行,结合村镇银行实际,笔者提出以下思路和建议。

坚守定位,服务乡村振兴 支农支小是村镇银行设立的初衷和使命,也是村镇银行实现高质量发展的活力与生命力所在。当前,村镇银行要充分发挥深耕当地的优势,切实将金融服务融入乡村振兴“十大工程”,加大信贷投放,创新服务模式,提升服务质效,全面提升金融服务乡村振兴的能力和水平。

“做小做散”,做实“小微贷款”实践证明,坚持“小、散、实、特”是村镇银行信贷业务的必然选择和最佳方向。村镇银行要以增加三农和小微企业基

础客户数量为价值导向,做大做稳基础客户群;要充分发挥绩效考核“指挥棒”作用,在村镇银行培育“全员、全年、全面、全行做小微”的经营文化;要结合实际,推出与自身管理相适应、与三农和小微企业融资需求相匹配的“低成本、可复制、易推广”的小微金融服务;要借力金融科技,大力推进智能化“微贷实践”,积极打造“线上办贷、大数据审贷、系统管贷”的微贷发展模式。

加强风控,防范各类风险 牢固树立“风险是最大的成本”理念,持续健全风险管理组织架构,制定清晰有效、覆盖各项业务环节的风险管理制度,形成全面风险管理运行机制。正确处理开拓业务与防范风险的关系,注重有规模的发展,但不以牺牲资产质量为代价。要着力构建“制度管人、流程管事、敬畏制度”的良好内控氛围,把合规经营意识贯彻到日常经营管理中,大力培育以“违规问责、尽职免责”为核心的内审合规文化,坚决杜绝以信任代替管理、以习惯代替制度、以情面代替纪律等不良现象,最大限度发挥合规文化“除积弊、促合规、保稳定”的积极作用。

错位经营,形成竞争优势 村镇银行要逐步培育错位竞争优势,在业务布局上实现“有所为、有所不为”,通过更加高效的服务和更加优质的价格,深化差异化经营策略,打造“拳头产品”“拳头服务”,在保障风险管控的前提下进一步缩短决策链,提高贷款审批速度,抓住服务效率这个“命门”,打造核心竞争力。要充分发挥地方法人金融机构

与地方政府的“血缘”优势,深化与当地财税、农业、教育、人社、卫生等部门战略合作,加强与地方监管部门联动,争取各方面政策支持。要积极响应政府政策,大力推进普惠金融工作,逐步建立“乡村精准服务网”和“快速联系人”机制,积极支持地方涉农、民营及小微企业等实体经济,推动地方经济发展,并以此作为村镇银行的比较优势,实现业务发展与争取政策支持相互融合、相互转化、相互促进。

凝聚价值,打造文化品牌 村镇银行要结合自身实际,梳理和凝练包括使命、愿景、核心价值观在内的精神文化,持之以恒地建立、完善包括公司治理、组织架构、经营管理在内的制度文化,将组织文化有机融入发展全过程,提升文化管理的影响力、执行力和约束力。要丰富和发展包括企业标识、办公环境、员工着装、金融产品、宣传广告在内的物质文化,让广大客户、社会公众、股东和员工看到、听到并逐渐认同。要加强人事管理和人文关怀,灵活采用主发起行管理、市场化聘用等方式加强经营层人事管理,明确管理人员任职目标、任职期限、转岗政策,解决管理人员后顾之忧;努力提升员工归属感,畅通优秀人才成长、使用、晋升通道,探索员工等级管理,加强员工学习培训;以提升村镇银行员工幸福指数为重心,积极开展各类文体活动、竞赛活动、志愿服务等活动等,维护员工身心健康;持续美化工作和生活环境,继续完善对村镇银行办公环境改造,提升员工幸福感。

微服务普惠大民生

(上接9版)

为增强发展承载力,该行积极开展党建共建活动,通过活动引领,依托助农惠农的产品优势,给予社区居民家庭备用金及置业贷款,种植养殖户业贷款等资金帮扶。同时,该行继续推进“四合”工程,即支行党支部与村支部书记“一对一”结对子,支行业务与街道、村委合作,客户经理与社区网格员合作、银行党员与社区党组织合作,党员“入社挂职”,照片“入楼公示”。为打造党建共建品牌,该行各支行与社区合作,组建“党员服务突击队”,开展“党建业务融合宣讲”“金融夜校”等主题日活动,并建立“清单式营销”农户,整理出辖内城镇居民、小微企业、个体工商户四类客户清单,划分重点客户,由党员带头走访营销,全面提升服务精度。

为坚定不移推进精准营销,增强发展驱动力,该行树立“一体化营销”理念,采取签署战略合作协议等形

式,有计划、有重点、有步骤、分层次地推进代理业务发展,加快推进手机银行代收业务。目前,该行的手机银行业务已经实现了代缴电话费、代收教育费等功能。该行各支行还以此为契机,公关学校、医院等机构大户,加强与第三方合作,与燃气公司合作,代收燃气费;与税务局合作,争取代收税金;与社保局合作,争取做社保卡代办行。同时,该行列出可能分红、分利息、分土地款、发放低保的村队或政府部门的清单,逐户上门公关,增加低成本资金沉淀。

为实现精准化营销,该行各网点做好分工,内勤以电话邀约、厅堂营销为主,外勤以入户拜访、精准营销为主,通过“白名单”授信、手机银行等业务,提升客户转化率。同时,该行借助富有特色的服务商圈,如依托其各支行“平价超市”“异业联盟”(会员优惠购)等衣食住行服务圈,实现客户由“到店”到“逛店”的转化,激发维系客户的能力。

国民村镇银行的“蜂蜜精神”

从广西壮阔的十万大山到新疆遥远的阿勒泰草原,从湛蓝的东海之滨象山到充满诗意的诗意小城,从“三三三”到“肉孜节”,从深山里的养鸽小伙,到沙漠边的种植老农,从支农支小、服务“小微”,到抗击疫情,助力复工复产……多年来,广西国民村镇银行的“小蜜蜂们”用他们的实际行动诠释着勤劳、团队、奉献、自律的“蜂蜜精神”。

2007年起,为缓解中西部农村地区银行业金融机构覆盖率低、金融供给不足、竞争不充分、金融服务缺位等问题,浙江宁波鄞州农商银行积极响应国家号召,作为主发起行发起设立国民村镇银行24家村镇银行,目前主要集中在广西(10家)、新疆(11家)等金融服务相对缺乏地区。截至今年5月末,24家国民村镇银行总体经营情况平稳,资产总额589.97亿元,各项存款516亿元,各项贷款378.65亿元。

2020年7月,国民村镇银行系统的库车市国民村镇银行主导成立了南疆首个非公企业党建联盟,旨在实现共促共进、融合共赢。这是该行在宁波援疆指挥部和库车市委组织部的大力帮助下,积极探索打造“联心”党建品牌。工作中,库车市国民村镇银行结合发起行鄞州农商银行“天道酬勤”为核心的企业文化——“蜜蜂精神”,创建了“蜂领工程”特色党建品牌,通过“蜂巢、蜂范、蜂行、蜂享”四大要素,充分发挥基层党组织战斗堡垒和党员先锋模范作用。

在付出的同时,库车市国民村镇银行也荣获了新疆维吾尔自治区先进

基层党组织、新疆维吾尔自治区文明单位、阿克苏地区先进基层党组织、“之江杯”阿克苏地区精神文明建设“五个一”亮点工程、阿克苏地区五四红旗团支部、阿克苏地区青年文明号等诸多荣誉。

今年3月末,广西防城港市“鸽子哥”颜循杰拨通了防城港防城国民村镇银行客户经理的电话。“我现在想扩大养殖规模,还想增加鸽子养殖数量,能不能再多贷点钱给我?”接到电话,该行派出信贷调查组,前去了解情况。但与以往不同的是,客户经理带去了“平价超市”。相比于开辟绿色通道仍需两天的放款速度,这次从贷款申请到成功放款,全程不到30分钟,这让颜循杰从山里走出去贷款的“鸽子哥”颜循杰连连称赞。

据悉,今年3月,防城港防城国民村镇银行正式推出了“移动Pad上门服务”业务,填补了时间上“8小时外”工作空白,不分上下班节假日,打破了空间上“地理障碍”,切实落实金融服务最后一公里。同时,Pad的线上作业流程,大大提高了贷款审批效率,快速高效的将贷款资金送到客户手中,得到了许多农户、工人等群体的青睐和认可。

这便利的背后,是发起行宁波鄞州农商银行的强大团队的技术支持,是坚持“以人为本”的设计理念,是积极向新零售业务战略转型,提升服务效率、降低运营成本、延伸服务半径的持续探索。目前,宁波鄞州农商银行已陆续将“移动Pad上门服务”向其发起设立的22家国民村镇银行推广。

党旗飘飘照初心 “小美精专”写新篇

——资兴浦发村镇银行发展纪实

致;深入开展“党员示范岗”“优秀共产党员”等文明创建和争先创优活动,增强党员的宗旨意识,争先进位,充分发挥党员干部在业务经营中的先锋模范作用。

立足县域 支农支小

“作为新型农村金融机构,村镇银行自设立就被赋予了支农支小的责任。”资兴浦发村镇银行行长陈力平如是说。资兴浦发村镇银行,为他们提供生产生活所需的资金;当青年创业者真诚“朋友”,为他们创业致富提供金融方案;做小微企业合作“伙伴”,在他们最需要资金的时候,及时伸出温暖的双手,陪伴他们发展壮大,从弱到强。这是资兴浦发村镇银行对支农支小承诺最好的答卷。

茶叶是资兴市的特色农业产业,“狗脑贡茶”“金井绿茶”驰名中外。工作中,资兴浦发村镇银行对从事茶叶种植和生产的合作社、龙头企业加大了信贷支持,采取“公司+合作社+贫困户”的模式,让贫困户通过种茶、采茶实现脱贫致富。截至2020年末,资兴浦发村镇银行共发放“茶叶种植”贷款近900万元,主要投向当地七里、汤溪等贫困村,惠及农户160余户。

“当地农户取得建房资格后,不需抵押,即可向我行申请获得1笔5万元至20万元的建房资金。这是我们创新推出的‘农村建房贷’产品。”陈力平行长对笔者说道。据了解,资兴浦发村镇银行进驻资兴市以后,通过创新金融产品,为当地园区企业开发了“银园通”“小微贷”产品,解决了园区企业启动资金的难题。此外,该行为扶持辖内个人和个体业主创业,开发了“创业通”产品;为助力

农民、城镇居民的经营和消费升级,与村委会和社区建立业务合作关系,开发了“惠农贷”“惠民贷”“生意贷”等产品。

“十一年间,我们累计为1.2万多个客户提供了贷款支持,创新开发了20多款产品。”陈力平行长介绍道。自资兴浦发村镇银行进驻资兴市以来,通过创新开发“接地气”的金融产品,撬动了县域经济一池“春水”,实现了“当地的钱留在当地”“当地的资金用在当地”的宗旨,为乡村振兴积蓄了蓬勃的金融力量,成为支持资兴市经济发展不可或缺的金融生力军。

知心浦发 服务标杆

温暖的色调、柔和的灯光、舒缓的音乐,即使排队等候也能闻到花香、喝到茶水,还能安静看书。“就是国有大银行也没有这么美的厅堂和细致入微的服务。”走进资兴浦发村镇银行营业部的大厅,参加“湖南省村镇银行优质文明服务提升推进会暨互联网网点创建动员会”的全省各村镇银行代表们纷纷交口称赞。

近年来,资兴浦发村镇银行把文明服务放在首位,将打造“知心浦发”“资兴市银行系统最美厅堂”定位于资兴创建全国文明城市的一个组成部分;以客户为中心,不断提升金融消费者的服务需求,聚力厅堂,重视客户体验,创新求变。

为客户带来更好的服务体验,该行厅堂内准备了宝宝椅、尿不湿、婴儿湿巾等物品,让妈妈客户倍感温暖;为方便老年人办理业务,填单台里老花镜就配置了三种规格,这样可以适应不同度数的老年客户需求。厅堂内,该行每个员

工手腕上都有一个手表式“迅铃呼叫器”,可随时响应客户的需求,达成柜台内外各角色之间的呼应。与此同时,该行按照“中银协星级网点创建工作的1000多条细项指标”要求,结合当地文化特色和“浦发银行”文化要素,通过传承与创新,形成了以标准化为基础、特色化为亮点的多元要素有机结合,打造规范舒适的温馨厅堂。

此外,该行还制定了全行年度服务提升实施方案,规范网点、客户经理服务规范指引,对服务环境、服务礼仪、服务语言、服务行为、服务纪律和服务监督等规范进行明确和细化。

“行长班当大堂经理”是资兴浦发村镇银行服务厅堂推出的特色服务活动。每周固定一天时间由行长、副行长轮流值班,亲临营业厅当值大堂经理,与客户零距离交流,宣传金融知识,发放宣传资料,并就金融服务等方面的问题进行现场解答。相比较其他银行,资兴浦发村镇银行客户呈现小额分散的特点,以贷款为例,户均贷款金额不到25万元,最低的仅仅只有两万元,20多名客户经理服务6300多名贷款客户,最多1人需要服务800多名客户。但是,他们的服务从来没有因为金额的大小而“掉色”,创业贷款,随到随批;按揭贷款,受理、审批坚持“两个不过夜”。针对企业、个人需求,他们还经常进企上门服务,现场业务办理内容包括开卡、修改个人信息、手机银行开通、贷款调查等各项非现金类银行业务,让客户“足不出户”,在办公室就可以享受到便捷的个性化金融服务。

陈澜波 唐丽 陈礼珍



一直以来,湖北罗田楚农商村镇银行坚守“姓农、姓小、姓土”的核心定位,坚持“向实、向小、向内”发展方向,积极拓展农村普惠金融服务的广度和深度,开展“微贷助力乡村振兴”活动,派“金融村官”到指定驻点村,为(居)民、企业提供金融服务并协助驻点村开展相关金融工作,实现了金融服务在乡村扎根落地,为助推乡村振兴发挥了积极作用。截至5月末,该行已发放涉农贷款332笔,金额1.48亿元,有力地支持了当地县域经济发展。图为该行“微贷助力乡村振兴”活动现场。

陈泉竹