

中国村镇银行

China Rural Bank



邮箱:zhgcyzh@126.com
电话:010-84395150

致力于服务花都百姓的广州花都稠州村镇银行



广州花都稠州村镇银行是由浙江稠州商业
银行发起设立具有独立法人资格的股份制商业
银行。经原中国银监会广东监管局批准,于
2012年1月10日正式开业,是广州市花都区一
级法人金融机构。截至2021年6月末,该行在花
都区设立了8家营业网点,基本实现花都区辖内

乡镇网点全覆盖,资产总额近43亿元。
自成立以来,该行一直坚持“支持中小、服
务三农”的市场定位,在当地政府及相关部门
的大力支持下,本着“服务花都人民、促进花都
经济发展”的经营理念,以优质的金融服务、持续
的产品创新以及稳健的经营方针,赢得了广大
客户的满意和信赖。曾荣获“广州市总部企业”
“广州市公安局内保工作先进集体”“平安金融
达标单位”等多项荣誉称号。

2021年9月14日 星期二

第17期

村镇银行支持乡村振兴的探索与研究

——以平塘富民村镇银行为例

□ 陈海燕

“固本强基,提质增效”是村镇银行实现高质量发展的必由之路,也是顺应新常态助力国家乡村振兴战略的一项重要任务。面对复杂严峻的社会经济环境和同质化竞争压力,村镇银行应以“固本强基、提质增效,为高质量发展注入源动力”为核心目标,坚守“做小、做广、做精”的战略定位不动摇,推动高质量发展。对于正处于起步阶段的富民系村镇银行来说,要努力克服新冠肺炎疫情、经济下行、同业竞争加剧等不利因素的影响,从发展理念、服务体系、经营策略、管理思想、人才战略等方面加大“固本强基”力度,在深入普惠走访、固化优质服务、降低运营成本、提高资产质量、提升全员素质等方面上狠下功夫,推进各项业务“提质增效”,不断提升竞争力,更加有力地推动国家乡村振兴战略。

基本情况介绍

富民系村镇银行是由浙江温州鹿城农商银行发起,目前在全国成立了44家法人机构,分布于浙江、江西、贵州、河南、上海。贵州富民系村镇银行是贵州省“浙银入黔”重点项目,于2011年启动筹建,以落实“普惠金融工程”为核心的新型农村金融机构,在黔设立了27家法人机构,遍布除铜仁地区外的8个地州、市。平塘富民村镇银行成立于2018年4月,属富民系村镇银行在黔设立的第三批村镇银行,经过3年多的发展,目前共设有两个营业网点,员工50人,存贷规模总量6亿元。

主要困难与短板

目前,平塘富民村镇银行整体发展情况稳健良好,但同时存在存贷业务

发展不平衡、金融服务能力不全面、队伍整体素质有待提高等困难和短板。一是存贷发展不协调,资本内生积累相对不足。二是物理网点服务较少,阻碍品牌形象提升。三是资金组织渠道有限,市场份额提升存在一定难度。四是支撑手段有待完善,业务效率还需提高。五是队伍建设成效较慢,整体素质有待提高。

思考及建议

(一)提高政治站位,深化普惠金融,深耕三农市场,明确发展方向,提高劳动生产力。要牢固树立“普惠富民、服务村居、支农支小”的发展理念,以发展农业为中心,以农民增收为核心,以支持巩固脱贫攻坚成果为重点,以扶持乡村振兴为出发点,把农村作为“大基础、大战场、大蓝海”,牢牢把握机遇,肩负起助力乡村振兴的使命,竭力做实做优农村普惠金融工程。

1.以党建为引领,把“固本强基、提质增效”作为一项重要政治任务来抓,确保工作推动有力。村镇银行要创新加强党的建设,在党建上谋划新举措,围绕经营和管理各项重点工作,实现党建工作与业务发展相互促进,通过支部对接会、专题会、联席会等形式与各乡镇(街道)党委、村(居)“两委”进行对接和渗透,开展融资支持、产业帮扶、帮困捐赠等活动架起深耕三农的桥梁。同时,村镇银行要不断加强党组织建设和作风建设,以党员带头作用,着力改进工作作风、提升工作能力、提高工作质量、增强工作效能,强化作风教育,全面提升执行力、协调能力和创新能力,不断提升工作质效。

2.做深做透市场,加快推动“整村建档、扫码授信”进程,开展源头地式营

销。村镇银行要积极探索优质种植养殖大户、家庭农场、涉农企业和农民专业合作社的信贷资源,加大有效投放,做大信贷总量。一是加快推进农户信息采集和“背靠背”联评工作,在此基础上深入村寨进行拉网式扫码营销,对外务工集中的村组,摸清外出务工人员聚集地,提供上门开卡和宣传营销。二是完善工作细节,确保整村建档工作有序推进,出台系列制度办法,将客户经理“走访、建档、授信”等工作流程化,每周定时、定点营销,同时开展“网格+集市”“网格+金融夜市(广场电影)”等活动增强工作效果。三是做实存量客户回访工作,通过回访存量客户,抓实“以带带增”工作。

3.聚焦业务短板,拓宽负债业务渠道,在抓好资金组织上下功夫。村镇银行要树立“存贷协同发展”理念,践行“资产立行、存款兴行”的发展道路,强化危机意识,充分认识到负债业务对高质量发展的重要性,切实做到“两手都要抓,两手都要硬”。一是加大存款绩效考核比重,将收款码牌、贷款返存率等有助于资金组织上的内容纳入绩效考核。同时,通过劳动竞赛激发员工揽储潜能,严格揽存责任考核机制,激发中后台员工组织资金活力,形成“人人抓存款、个个争先进”的良好氛围。二是落实分层对接管理。领导班子、网点负责人、网格员实行对应层级营销管理,分别对接县市政府及其相关部门、乡镇(街道)、村(居)不同层级的项目营销,争取在财政性存款、工资代发、项目资金监管、村集体合作社等账户取得突破,增加对公存款。三是做好目标群体划分。狠抓小额存款和稳定存款客户的定期回访,通过上门服务,节日慰问,增强与客户的情感联系,提高客户黏性。四是大力发展中间业务。通

过进驻社区、农贸市场、商户、机关企事业单位,大力发展代扣电费、收款码牌、代发工资等中间业务,寻求存款稳定增长点。五是深入“四扫”营销。要不断深入各市场、商铺、摊点,充分挖掘存款资源,努力扩大市场份额。
(二)树立品牌形象,优化服务环境,固化服务质量,提升服务品质,提高百姓公信力。村镇银行要有建立“客户为中心、以服务特色定位品牌”的服务体系,以客户满意为落脚点,认真践行规范化服务要求,着力解决服务客户“最后一公里”的问题,以舒适的服务环境、高效的服务质量、快捷的服务体验,竖起“富民银行”的优良品牌,全面提升金融服务水平。

1.村镇银行要加快推进建设“以客户为中心、为客户创造价值”的现代服务网络,塑造总行外形象和网点的转型升级,顺应银行新业态发展特点,缩减传统标准网点,大力推进新型金融服务点,通过服务点把城区和农村两个市场联结起来,以标准网点为中心,以非标准服务点为半径,形成互为促进和补充的服务网络,不断提升发展速度,增强发展实力。

2.村镇银行要加快推进树立“以客户为中心、为客户创造价值”的现代服务理念,建立高效的信息传导机制,健全有效的服务体系,形成“前台为客户服务,后台为前台服务,总行为网点服务,管理总部为村行服务”的全方位服务格局,以优质服务为目标,以品牌建设为手段,坚持以客户需求作为经营的出发点和归宿,为客户提升满意的品质服务,切实提高服务效率和服务水平。

3.村镇银行要加快推进构建“以客户为中心、为客户创造价值”的现代服务模式,引入“大数据”思维,加快数字化转型,积极推动线上化和无纸化模

式,合理简化业务流程,配备高端展业设备,提高服务档次,提升客户的体验感。一是尽可能地“一次性告知”服务流程,让客户明白,使客户“最多跑一次”。二是对服务流程不断梳理和再造,让客户便利,保障业务办结速度。三是推行轻巧方便的展业和体验设备,让客户满意,进一步提升服务质量。

(三)优化信贷结构,加强费用管理,缩减人力成本,扩大利润空间,提高资本内生力。村镇银行要始终引导“向规模速度要资本效益”的经营策略,优化资产和负债业务结构,不断开拓中间业务和新兴业务,实现收入结构多元化,强化财务预算执行能力,在降低运营成本上下功夫;深化智能替代人工管理,实现资源优化配置。一是适当调整经营策略,形成由“放贷为主”变为信贷业务与中间业务“并驾齐驱”的经营格局,推动规模和效益的稳步、快速提升。积极推动“三费”代扣、工资代发、码牌收单等中间业务,拓宽负债业务渠道,减少同业资金占比,减轻资金成本压力,开拓新的利润增长点。二是加强各网点的费用管理,紧扣财务预算执行费用开支,促进营业费用与经济效益有机结合,注重开源节流。三是大力推广“丰收互联”手机银行自助平台,将柜面业务、大堂业务交给智能柜员机、移动发卡机等新型自助设备去做,精简柜面人员,节约人力成本。

(四)加强贷款管理,优化资产结构,实行动态监测,加大“堵新清旧”,提高资金再生力。村镇银行要高度重视“资产质量服从发展速度”的管理思想,加强存量贷款管理,从“强准入”向“重贷后”方向转变,加强贷后管理和督导,严防资产质量劣变,强化贷后回访和违规处罚机制,加大风险监测和预警,对

到期贷款预警催收,及时发现风险点并采取相应措施,优化客户和信贷结构;加强新增贷款管理,引导客户经理变“等客上门”为“主动上门”营销,把好准入第一道关口,确保新增贷款质量;加强不良贷款管理,督促客户经理主动组织上门催收,采取合规政策积极进行化解,对无法化解的及时提起司法诉讼。通过贷款重组、借新还旧、借助司法力量等措施,加大“堵新清旧”力度,实现不良“双降”。

(五)加强队伍建设,加大培训力度,推进人员“双选”,构建人才梯队,提高团队战斗力。村镇银行要全面实行“人才兴行”的人才战略,进一步加强员工队伍的建设,加大对员工在信贷管理、风险控制、营销服务等方面的培训力度,打造一支道德素质好、专业水平高、风险意识强、服务质量优的员工队伍;深入推进员工“双向选择”,中层干部竞聘等工作,增强员工队伍竞争力;重点落实人才培养工作,推进人才梯队建设,以员工为中心激发战斗力。一是深化培训机制,以“传、帮、带”与“带出去、请进来”相结合的方式,提高员工业务专业水平和业务实战能力。二是加快培养中层干部,通过内培外引、公开选拔等多种方式充实中层干部;对于特别优秀的员工,打破陈规,建议直接破格提拔到中层干部岗位;推行团队与员工之间进行双向选择,强化中层干部的领导力与执行力。三是督导员工职业生涯规划,培养后备人才储备,认同感恩、肯吃苦、能干事的员工,采取多种方式帮助其成长。通过全面加强和改进人才工作,逐步形成育才、引才、用才的良好氛围,巩固队伍的稳定性,为高质量发展奠定基石。
(作者系贵州平塘富民村镇银行行长)

高管访谈

坚守初心定位 服务地方经济

——访广州花都稠州村镇银行董事长卢展文



广州花都稠州村镇银行董事长卢展文

发挥作用,我行进一步借鉴主发起行的成功经验,通过与村民合作的形式建设服务站,聘用站长作为我行的金融顾问,并在服务站派驻银行客户经理,将站长在当地的人缘、地缘优势与我行的专业金融服务相结合,切实将金融服务延伸到“最后一公里”,为乡村振兴提供更方便、更优质的金融服务提供支撑。”广州花都稠州村镇银行董事长卢展文向记者介绍说。围绕乡村振兴,该行积极探索建设“金融+党建”“金融+普惠”“金融+产业”“金融+文化”等具有鲜明特色的乡村振兴服务站,并以服务站为基地,按照“一村一品”的策略,强化服务,推进乡村振兴战略全面落实。

乡村振兴离不开产业发展,产业发展离不开金融支持,为使有融资需求的村民都能获得适当的金融支持,2021年,广州花都稠州村镇银行在全面总结村民贷款业务的情况下,结合区内实际推出“整村授信”业务,通过优化信贷产品,简化审批流程,完善农户信息采集要求,调整了政策和制度,让产品更接地气。工作中,该行采取整村准入、分社评议,批量授信、单个激活的工作模式,加大入户走访宣传力度,通过推广,迅速得到市场认可,成效初显,目前该行已准入78个村社,准入白名单超1万人,授信近200人。该行还制定了“整村授信”发展规划,将借助线下推广和线上产品的优势,在2024年实现花都区188个行政村、1744个经济社的全面准入,做到村民融资资金全覆盖,切实解决村民无抵押物而导致的“融资难、融资贵”等问题。

为将“整村授信”快速在全区推广,广州花都稠州村镇银行积极向区政府领导及相关职能部门汇报工作,加强与人行、法院、工商、税务等部门沟通,在区政府相关部门的指导下,借助政府的指导以及村委、驻村干部等力量,该行以“整村授信”为途径,以采集农户信息为抓手,完善农户信用信息档案,填补农村信用空白,着力解决信息不对称等问

题。花都区发改局还与该行合作,共同整合资源,计划建立符合当地实际的“政府主导、银行推动、农商服务、共赢收益”的工作模式,建设科学、合理、适合农村发展的信用体系,推动“信用镇”“信用村”“信用农户”建设。

丰富产品体系 坚守支小定位

广州花都稠州村镇银行根据当地市场的特点,在标准产品的基础上按行业、客群特征等要素细分目标客户群体,针对不同的群体给予对应的授信方案。如:该行以5款拳头产品(“市民贷”“续贷通”“抵贷贷”“安心贷”“亲情贷”)做好普惠金融信贷业务,切实为区内小微企业解决融资问题;以“乡村振兴贷”“村居贷”“农易贷”等产品做好三农企业服务,为种植养殖业提升金融支持;以“抵押+绿色贷款产品”,加大对区内绿色产业支持,提升绿色信贷业务的占比。此外,该行以客户为中心,以市场为导向,力求打造“千人千面”的组合产品,全方位满足区内企业和个人的融资需求。

坚持以人为本 打造“家文化”

“我们坚持以人为本,以打造‘家文化’为核心,不断营造互助、友爱的良好大家庭氛围,经历近十年的沉淀实践,我们的‘家文化’得到了每位员工的认可。”广州花都稠州村镇银行董事长卢展文称。工作中,该行定期组织开展职工旅游以及户外拓展等活动,丰富员工文娱生活;关爱职工身体健康,每年开展员工体检,为员工购买除医保外的团体商业险,积极为外地员工争取入户指标,不断丰富员工的福利。同时,该行还成立了“互助会”,为员工提供医疗补助、意外救助功能,进一步健全员工生活保障体系,丰富企业文化内涵,激发全行员工爱行、敬业、奉献的责任感和主人翁意识,以良好的福利待遇及优秀的企业文化理念吸引和留住人才,更好地推动该行事业向前发展。
申瑞红 张小霞

邯鄲肥乡恒升村镇银行 确保疫情防控与金融服务“两不误”

近年来,河北邯鄲肥乡恒升村镇银行始终把践行企业社会责任摆在突出位置,大力弘扬传递社会正能量,积极助力地方经济社会发展,赢得了当地群众的广泛认可与支持。

“您好,您最近去过中高风险地区吗?”“您好,请问,您对肥乡恒升村镇银行有哪些金融需求?”近期,邯鄲肥乡恒升村镇银行全体员工分成4组前往肥乡区各个乡镇,挨家挨户,一边发放疫情防控政策宣传资料,以加强疫情防控常识和疫苗接种宣传;一边开展金融普惠服务调查,详细介绍该行当前实行的惠民服务措施,还结合乡镇村民授信工作,对居民的金融服务需求进行摸底调查,并引导乡镇村民避免聚集,尽量网上办理业务。

为确保金融服务不断档,该行加大

对小微企业、个体工商户的信贷支持力度,对符合条件的小微企业贷款做到“随到、随审、随批”,并对小微企业、个体工商户的经营性贷款实行优惠利率、对到期还款暂时困难的企业延长还款期限;全力保障疫情防控单位的现金调拨,提高紧急取现、资金划转、账务处理等服务效率,与疫情防控有关业务特事特办。同时,该行要求对收入现金、营业场所、自助机具每日进行全面消毒,并在营业大厅入口处设立专人值班点,凡办理的业务的客户测体温、扫描健康码后方可进入办理相关业务;在LED电子显示屏滚动播放防疫宣传内容。该行还通过多方宣传,引导居民正确认识和对疫情,不信谣、不传谣,同全市人民一起努力,打赢新冠肺炎疫情阻击战。
周隼 赵士杰

莱州珠江村镇银行 履行社会责任践行普惠金融

8月以来,山东莱州珠江村镇银行开展了“走村入户,普惠金融小微企业,打通乡村振兴‘最后一公里’”主题活动,以履行社会责任为目标,走进辖内村庄,深入群众,服务三农,以实际行动助力乡村振兴。

为进一步提升金融服务水平,支持农业农村经济发展,带领更多农村群众了解金融知识、认识金融工具,履行支农助农的社会责任,莱州珠江村镇银行通过客户经理上门宣传、协助开户开立等服务方式,走村入户,让金融服务更便捷;通过主动深入了解乡镇个人及小微企业客户需求,为其推荐办理适用的业务产品,解决“融资难、融资贵”的问题,让金融服务更贴心。该行还通过转变服务方式,下沉服务重心,解决农村金融信息不对称等问题,实现服务乡村振兴新业态。
为进一步增强农村金融消费者的

知识储备,帮助营造和谐稳定的农村信用环境,保护农村金融消费者的合法权益,莱州珠江村镇银行乡镇营业网点在走村入户、服务下乡的同时,还积极帮助村民了解防诈骗、防非、反洗钱等金融知识,并结合社会热点为村民普及防范电信诈骗和非法金融活动等案例,以实际行动保护农村金融消费者的合法权益,推动普惠金融事业发展。

以普惠金融打通农村金融服务的“最后一公里”,不仅仅是拓宽金融服务覆盖面,打通深入千家万户金融服务版图的“最后一公里”,更是有温度、有情怀、有担当的金融服务走进百姓心田的“最后一公里”。下一步,莱州珠江村镇银行将积极推动资源融合,为村民提供最合适的金融服务,为农村产业更兴旺、农民生活更幸福贡献力量。
所逸飞