

如何建设乡村振兴特色银行

——以台州银行为例

□ 黄朝盛

随着金融服务乡村振兴、助力高质量发展建设共同富裕示范区工作深入实施，在各级政府、监管部门引领与指导下，中小银行等地方法人机构积极响应，热情高涨，充分发挥自身优势特长，深入县域、乡镇、村居开展多样化金融服务，创新产品与服务。同时，中小银行也乘势加快了自身改革步伐以更好地适应农业农村现代化改革发展的需要，并为自身发展寻找新的动能。台州银行于2022年初提出“建设乡村振兴特色银行”战略构想，总结提炼过去三十余年服务农村市场的经验，以更大决心、更明确目标、更有力措施，高质量推动社会创业、创新、创富，将“共同富裕看浙里，乡村振兴有台行”的口号转化为实际行动，力争成为城商行序列“乡村振兴特色银行”典范。

战略规划明确服务乡村振兴的目标路径。台州银行积极响应并践行乡村振兴战略，坚持规划先行、突出重点、分层实施，明确将金融服务乡村振兴、共同富裕作为“一把手”工程，将“建设乡村振兴特色银行”上升为战略定位，制订了《乡村振兴特色银行工作指引》，总结提炼“一核”“两基”“三兴”“四轮”“五联”“六特”核心内涵。对乡村振兴特色银行建设过程中涉及重大、复杂、多方协作的事项，实施项目制管理，落实项目负责人，制订项目实施进度表强化落地管理。金融服务乡村振兴、共同富裕每年被写入台州银行工作思路加以落实推进。为强化战略规划落地，台州银行制订了《金融服务乡村振兴实施方案》《乡村振兴特色银行建设激励评比办法》《乡村振兴特色银行品牌宣传方案》《台州银行村居金融服

务指引》等系列配套文件。支行层面则“一行一册”每年形成一本《乡村振兴特色支行工作手册》，通过明确各阶段的工作目标、重点任务，上下各级做好规划衔接，同频共振，形成落实合力。

组织架构、人员队伍为服务乡村振兴搭台。在台州银行总行党委领导下，台州银行通过组织架构优化、特色支行打造、人员队伍建设，为金融服务乡村振兴、共同富裕提供有力保障。组织架构上，在总行设立村居金融部，在分行设立村居金融运营部，在支行整合一支村居客户经理队伍，三级联动形成合力；特色支行打造上，一方面力争设立乡村振兴特色支行，并优先加大对浙江省内26个山区县所在地政策及资源倾斜，截至2022年末，台州银行年内共设立乡村振兴特色支行107个，其中浙江26个山区县所在地39家（不含发起村镇银行），另一方面根据支行禀赋及特性，加大特色支行设立，如旅游支行、绿色金融专营支行、电商特色支行、科技支行；人员队伍上，通过“四轮驱动”为乡村振兴金融服务添加内生动力，同时积极发挥红色信贷员作用锻造高素质、专业化红色队伍，探索并实践“金融+党建”在服务乡村振兴、共同富裕领域的新思路、新路径。

特色产品与服务为乡村振兴“量体裁衣”。台州银行有效落实涉农信贷政策要求，单列涉农信贷计划，通过不断优化信贷结构、合理调配信贷资源，加大乡村振兴信贷投入。涉农贷款占比是衡量银行乡村振兴金融服务成效的重要指标之一。截至2022年末，台州银行涉农贷款余额为1064.12亿元，占比各项贷款（不含贴现）70.50%。台州银行加大普惠金融覆盖面，推动基础客户增量、扩面。台州银行授信

客户中，授信额度100万元（含）以下的客户数量占比高达90%，授信额度500万元（含）以下客户数量占比更是高达99%以上。台州银行大胆破除“担保难”，大力发放信用贷款，信用贷款几乎涵盖了所有信贷产品，并根据行业细分、客户细分，针对不同目标客群、不同金融服务场景、客户使用习惯等量身定制多种系列的信用贷款产品。

深耕村居、深耕行业擘画乡村振兴美丽蓝图。台州银行以“村、居、化、业、平、台、生态化”为主路径，深耕村、居、深耕行业是台州银行两大基石工程，也是推动乡村振兴与共同富裕工作的主要抓手。台州银行积极深化“村居伙伴银行”，实施“一村一策”、建立“一户一档”、推进“一码一卡”、用好“一站一厅”加强村集体金融服务对接、实施整村建档、整村授信，以村居批量化、标准化作业提高规划地内村居覆盖率，为激励村居客户经理深耕村、居的积极性，台州银行在考核上按照村居开发程度创新设立“管村奖”，以激励客户经理在村居业务覆盖上增量、扩面。全面推进乡村振兴的关键在于产业发展，台州银行重点聚焦区域特色产业，积极对接新产业、新业态、绿色产业、“专精特新”企业，活用供应链金融、基本账户综合金融、开放银行开展特色产业专业化服务，构建“以客户为中心”的行业专业化解决方案，建立了模具、宾馆、餐饮、商超、瓜果、服饰贸易、电动工具、轻纺等20个行业拓展部。针对细分行业领域，台州银行加强目标行业链纵深拓展与深挖，设“管链奖”推进产业链行业金融服务，重视产业贷款与产业周期适配，实施行业专业化产品定制。如为种植养殖行业细分客户量身定制“葡萄贷”“番茄贷”“橙长贷”“杨梅贷”“茶农贷”“湖羊易贷”。

由台州银行主发起浙江三门村镇银行办理“三门青蟹”国家地理标志质押贷款，成为全国村镇银行领域首创。

金融数字化转型赋能服务乡村振兴内生动力。近年来台州银行紧扣金融数字化转型主题，从传统金融服务体系逐步向线上线上融合发展的创新型服务体系转变，积极运用数字技术提高农村地区长尾客户的服务效率，为金融助力乡村振兴、共同富裕提供强大动力。“两圈两链”是台州银行构建金融生态圈、平台化赋能小微、三农的有力工具，“生活圈”运用开放银行思维，以平台化帮助小微企业将生意搬到线上，将金融服务深度嵌入供应链上下游生产经营，在此基础上台州银行创新推出“易记账”“易开单”“e购贷”等系列服务供应链产业链的金融数字化产品。“生活圈”以村居为中心，为村居居民提供周边零售商户发布的消费优惠信息、乡镇社区的最新资讯，打造包含衣食住行、生活缴费、社区服务、金融服务的“一站式”平台，“生活圈”平台搭建了村居居民和周边小微零售商户的桥梁，成为台州银行“深耕村居”的重要延伸和链接平台。截至2022年末，“生活圈”平台已累计吸引超过15万户商户入驻，个体工商户占比超92%。台州银行还借助新媒体帮助小微企业、农户直播带货、直播探店，行化化身“村播”，到田间地头、仓库车间开展线上直播带货，成为台州银行的一种新时尚。通过总结乡村振兴、共同富裕工作推进过程中的经验得失，台州银行形成了“线上直播带货、线下兴农站带货”的赋能新模式，打破金融服务边界，走出了一条线上线下相结合助农助企之路。

（作者系台州银行行长）

如何在农商银行内部审计工作中实施研究型审计

□ 吴九建

随着经济的发展，内部审计模式迄今为止经历了四个发展阶段：账项基础审计、内部控制基础审计（也称为合规审计）、传统风险导向审计和现代风险导向审计。目前，更是提升到了研究型审计的层面，在发现业务活动方面重大风险的同时，更要追根溯源，抓住问题实质，查摆责任不走过场，同时积极转变思维，综合运用“系统思维”“全局思维”对业务条线反复出现的问题从规律上抓原因，普遍出现的问题从管理机制上找症结，积极提出管用实用的建议，使审计工作真正为全行经营效益提升服务。那么如何在农商银行内部审计工作中有效实施研究型审计呢？笔者认为至少

应解决好以下三方面的工作：

一是怎么看待“内部审计的服务功能”。从总行到支行层面，从高管到基层员工，从业务营销到柜面操作等，都要认知内部审计活动是风险管理的一部分，认同内部审计是服务而不是迁就于经营活动理念，否则内部审计部门就形同虚设，起不到最后一道防线的作用。与国家审计的侦查性质、社会审计的鉴证性质不同，内部审计其实就是及时发现和查处被审计单位内部存在的违法违规问题，堵塞管理漏洞，避免决策失误，提高经营管理水平，为被审计单位健康持续完成目标任务服务。消除内部审计就是查问题或者是吹毛求疵的对立情绪，营造良好的审计氛围。高级管理层对上述“内部审计服务于经营活动”意识的重视和驱动是研究型审计的基础。

二是怎么缩小“审计期望差”。就农商银行而言，

总行领导期望通过内部审计，查找出被审计单位存在哪些影响目标实现的重大风险点，利用有效的审计建议采取措施将风险控制能够在能够承受的范围内。审计期望差就是审计结果与审计期望的差距。实践证明，现代风险导向审计基础上的研究型审计不仅宏观查找影响被审计单位目标实现的异常活动，而且微观查找上述异常活动的具体行为，甚至延伸至该业务的上游和下游，揭示被审计单位是否合法合规地开展业务活动，每一业务发生的流程是否有案可查，存在哪些重大的风险点及风险管理是否到位等，帮助被审计单位分析未能完成目标任务的原因以及如何做得更好。缩小审计结果与审计期望的差异，实现审计的价值增值。转变审计思维将审计模式提升为研究型审计，是缩小“审计期望差”的关键，是实现审计价值增值的前提。

三是怎么样培养审计人才。内部审计活动难就难在它没有标准答案，不同的审计人员对同一个“审计发现”将会得出不同的审计结论。这就要求内部审计人员不仅要有丰富的工作经验，而且要不断地学习业务知识以熟悉被审计单位的业务，熟悉不断更新的法律法规、制度，熟悉与时俱进的审计理念等。可以采取派出去培训与引导自学相结合的方式，对取得各类与审计相关职称与资格证书的审计人员进行适当奖励。维持审计队伍的相对稳定，给予研究型审计人员一定的职级待遇（晋升通道）。

总之，研究型审计关键在于审计思维的转变。研究型思维贯穿整个项目始终，着力点在于从查错纠弊向为促进完善和优化内部控制管理服务的观念转变，在于内审部门从监督者向控制者的角色转变。

（作者单位：江苏如东农商银行）

关于农村中小商业银行风险成因及有效防控的思考

□ 闫智晶

党中央提出防范化解重大风险的战略部署以来，金融风险防控一直是防范化解重大风险的重中之重，而当下农村中小商业银行高风险机构处置俨然已经成为防范化解金融风险的重点和难点。在化险脱困的过程中，不免要分析总结形成风险的成因，表面上看，各家机构的风险形成各有其因，但深入研究还是有很多共性的问题所致。传统研究商业银行尤其是农村中小银行风险管理方法一般分为定性和定量两个方面，主要围绕公司治理体系和资本充足率指标体系开展各种分析，其实在发现和激励其内生动力以及如何实现“自我约束”方面研究相对较少，本文主要对目前农村中小银行风险管理研究方面的几个常规性、普遍性共识换一个角度进行了分析，进而探讨可能的、行之有效的防控措施。

问题与分析

农村中小银行所谓的战略风险，绝大部分实际上是执行战略的风险。战略风险是商业银行在制定发展战略的时候本身存在偏差或者方向性错误，导致经营出现风险，而农村中小银行基本上不会面临真正的战略风险，但是绝大部分高风险农村中小银行往往存在执行战略的风险。一方面大部分农村中小银行的战略基本上是口号式和战术式，制定战略往往在赶超思维主导下被动跟随，之所以会出现所谓的战略风险，其实是农村中小银行缺乏制定战略的定力，即执行战略的风险，对已经制定的战略不能彻底、长期、全面地坚持执行，比如零售战略、小微战略、流程银行战略、网点转型战略等等，容易受利润“诱惑”和外部“压力”左右，加之农村中小银行高管更替频率相对较高，对某一经营战略的执行一般不会超过三年，难以形成“接力棒”式执行战略的机制，而放弃执行的路径一般是从决策层开始，常见的认知变化即少量开点

儿“口子”不影响大局，实际上缺乏的是执行战略的定力和监督机制。另一方面，农村中小银行的经营战略通常会依托所在地区整体经济金融环境制定，地区内规模相近的机构一般处于同质化经营竞争中，因此制定的经营战略大同小异，加之熟人文化根基使得机构间的信息透明度高，一旦少数机构发展迅速，短期内极易形成模仿效应，因此容易形成系统性战略风险。

农村中小银行依靠完善法人治理来控制风险，最大的障碍是天生的股东结构缺陷。完善法人治理机制，从长期来看，确实是提升农村中小银行风险管理能力的“治本”之道，但要实现农村中小银行完善的法人治理机制并以此来控制风险，在实践中一个最大的障碍是农村中小银行股东结构的缺陷，农村中小银行由于历史沿革原因，股东结构普遍存在数量多、额度小、股东素质相对较低、股东参与性不强等问题，因此“三会一层”的基础较弱，法人治理机制普遍存在“形似神不似”的问题。另外从农村中小银行的各个利益关键方来看，不论是机构管理层还是行业主管部门，都没有主动放弃控制权的动力，因此，短期内依靠完善的法人治理机制规范经营或者提升风险管理能力还任重道远。

农村中小银行最大的信用风险是风险暴露集中度过高，而成因往往是信贷管理模式试错选择的结果，看似偶然，实则存在必然性。信贷风险暴露集中度高是农村中小银行信用风险的主要原因，表现为行业集中、单户占比高、关联客户集中等，造成集中度高的深层次原因是农村中小银行信贷管理模式存在两难境地。具体来说，绝大部分农村中小银行在规模较小阶段采取的是上收信贷权限的集中管理模式，主要形式有直营团队、专营机构、对零售事业部制等，此种模式的优势在于可以把住大额信用风险的入口，但弊端是大额信用风险的责任主体不明确，有权审批人的决策和对机构整体的授信政策起着决定性作用，极易形成集中，

且容易引发道德风险和案件风险。

随着机构规模的扩大以及信贷管理经验的丰富，农村中小银行的信贷管理模式逐步向授权分散模式转变，主要表现为分支机构增加、独立审批官、设立分级审批委员会等，此种模式的优势在于信贷业务分散、小额，但弊端是权限的匹配难以科学合理的测算，往往是凭决策层主观感觉确定，可能出现权限设置过小而没有实现分散目的，或者权限过大导致分支机构的集中度提升。面对两难的信贷管理模式抉择，绝大部分机构通过不断切换、试错，最终找到一条适合自己发展的信贷管理模式，但试错的代价就是集中度过高的信贷管理案件。因此，农村中小银行的风险暴露集中度问题几乎伴随着结构发展全过程，表现程度各不相同，选择的过程是必然的。

中小银行决策链条相对较短，决策机制设计由集中向相对分散的转变过程中，容易产生“责任扩散”效应。目前高风险农村中小银行的成因分析中，几乎普遍存在主要负责人控制权过大、制约机制不健全，“一言堂”“一长独大”等问题，面对强监管、强监管的氛围，决策机制的设计成为完善法人治理机制最迫切的要求，较为普遍的解决方案是加入更多的决策层级和增加决策参与人员，但这样的设计容易形成“责任扩散”效应。按照常规思路，我们拉入越来越多的审批环节，换句话说有越多的人签字，该笔业务的风险防控就越越好，其实不然，一旦产生“责任扩散”效应，加入更多的责任人，实际上越容易造成个体对于整体责任的漠视，进而扩大风险。在信贷管理中的表现就是调查不详尽、审查避重就轻、审批不认真，在不良资产处置过程中的表现就是“差不多”“已经尽力了”等自我认识强化。

本质上说，农村中小银行的资本金问题，更多反映的是其定价能力，而非持续经营能力。农村中小银行普遍存在实收资本与资产规模不匹配的问题，资本不足以支撑业务发展，主要表现为资本规模小、资产规模大，一方面按照监管要求资产业务风险暴露较小；另一方面一旦

形成风险，对资本的消耗速度非常快。但实际上在考虑资本消耗问题时，农村中小银行依靠自身盈利补充资本或者通过原始股东增资补充资本的可行性极小，实际上决定机构可持续经营的主要因素是流动性和盈利能力，从极端情况来看，即便资本缺口过大导致资本充足率转负，只要流动性充裕、可盈利则机构可以持续经营，因此盈利能力实际上才是真正体现农村中小银行资本补充能力的主要因素，而定价能力又是盈利能力的最直接、最主要手段，因此，农村中小银行的资本金真正反映的是定价能力。

对策与建议

抓住高级管理层这个“牛鼻子”，“因地制宜”选配班子成员。引入组织行为学关于管理人员性格测试和选配的相关评价体系，作为高管人员选配的重要参考。一是配备班子成员时考虑人格因素，形成一个相对制衡的决策团队，既不能一味地配备冒进型、开创型领导，又不能让过于保守、守旧型领导主导。二是考虑班子成员的身份背景、成长经历和年龄结构，合理搭配。三是审慎细致地考察选择“一把手”，适当增加情怀、责任心、规矩意识、领导力等方面的软性因素考察，形成比较系统化的考察标准和选聘机制。

提升除常规监管以外的外部监督作用，适当以“阵痛”代替“长痛”的方式激发机构主体的合规意识。外部监督对于农村中小银行来说至关重要，相比大型商业银行，近年来对农村中小银行的行业监管逐步趋严、趋紧，作用非常明显，但仅仅依靠监管部门和行业管理部门监督是远远不够的，在“三会一层”相对落后的情况下，风险防控内生动力明显不足，其他外部监督就显得尤为重要，而且效果往往更为明显。具体来说，包括地方政府审计部门的专项审计、重要或者主要客户的不定期反馈，甚至一些“别有用心”社会相关人员的负面影响，短期性的特殊事件可以实现触及灵魂的激发作用，往往这些

青年人是企业不断进步的新生力量和中坚力量，是改革创新的活力源泉，为企业发展带来了生机和活力。青年人特有的超越精神，为企业事业发展带来信心和未来，是实现企业持续健康发展的生力军，在企业转型发展中发挥着巨大的作用，其精神面貌和工作状态对于企业的发展尤为重要。为此，笔者研究分析当前青年员工工作、生活现状，分析查摆深层次问题，并提出了针对性建议，为党委经营决策提供依据参考，具有十分重要的意义。

青年员工的思想特征分析

总体来看，企业青年员工在全行占比比较高，且学历水平较高。同时具有以下突出特点：思想上呈现出多元化，时代特征明显，接受信息化程度普遍较高，社会责任感较强，注重素质提升，对专业技能学习欲望强烈，重视自身权益以及自我价值的实现，对工作、学习、生活条件的需求越来越高，呈现出多元化、多样性、兼容并包的新特点。另外，存在一些消极方面的特点，如缺乏对思想政治理论学习的热情，思想建设形式单一，对中国化新时代的当代政治理论体系不够关心；实际工作中因工作经验有欠缺，资历较浅，容易出现盲目性，易挫感较强；受集体工作生活环境影响，个人意识强烈，物质欲望过强，责任意识和奉献意识不足，缺乏集体意识和团队合作意识，容易产生以自我为中心的心理，导致缺乏合作精神，不能很好地处理个人与集体的关系，在攻坚克难、服务集体的自觉性、主动性上尚有欠缺。

青年员工的思想成因分析

分析青年员工产生问题的原因，一是受外部复杂因素影响，导致年轻员工思想易受外界腐蚀；二是内部管理手段落后，企业对其思想状态、工作现状、生活状况掌握不够，缺乏与青年员工群体良好的沟通与交流，导致推进思想政治工作手段单一；三是受体制机制影响，企业重业务发展，轻思想政治建设持续开展，导致专属针对青年员工的思想政治建设未落到实处，部分青年员工表现出战斗力不强、上进心不足、思想不够坚定等现象；四是受长期行业特色影响，银行业级别差距、工资待遇差距较其他行业过于明显，晋升渠道单一，工作时间过长容易形成工作疲劳，间接影响思政工作被动。基于此，企业人力资源部门应深入研究和分析青年员工工作和思想动态，及时调研分析，给出解决问题的对策与措施。

相关意见与建议

结合青年需求，夯实工作基础。一是做好思想状况调查工作。紧贴青年实际需求，人力资源部门及企业管理人员及时开展调研，及时掌握第一手资料，跟踪到位，透彻分析青年员工“活思想”，提高思想引导工作针对性。二是加强沟通交流。借助家访、“八小时”工作外监督机制，通过走访、工作约谈等多种形式构建多维度沟通模式，在深入联系中让广大青年强化对企业发展战略、发展思路、发展举措的认同。三是关注员工个人及家庭生活。借助工作环境优化提升，在条件许可下帮助改善员工工作和生活场所。建立多元化兴趣小组，组建运动、娱乐休闲协会，丰富员工业余生活。建立适龄单身青年联谊交友平台，积极帮助解决婚恋难题。四是注重员工心理疏导和压力化解。通过开展心理知识讲座，邀请心理专家辅导，针对性地帮助青年通过自我教育和调适，缓解心理压力，激发工作热情。

加强思想政治教育，凝聚企业发展共识。一是深入学习新理论新知识。持续推动党史学习教育常态化，结合新媒体平台，用党的理论武装青年、凝心聚力。二是加强群团组织建设和对照问题开展查摆整改，规范组织管理，强化组织功能，通过实施党团的组织生活团日活动青年积极参与企业经营发展，筑牢坚强战斗堡垒。三是选树先进典型引领。开展先进典型与青年员工先进事迹报告活动，成立劳模创新工作室，评先评优，利用微信公众号、内外网站宣传榜样力量，激励青年员工不断发展进步。四是抓实学习提升运用。组织青年员工制订学习提升计划，引导员工利用空闲时间充电。有针对性地开展专业技能培训，让青年员工更系统地掌握工作与业务流程，在爱岗敬业奉献中实现自身价值，培育良好企业文化。（作者单位：山东费县农商银行）

看似“阵痛”的事件，可以解决正规监管机构常态化监管的麻痹心理。

“直销+授权+借力”模式是相对适合当前农村中小银行信贷管理的模式。当前农村中小银行普遍面临的一个问题是国有大行和股份制银行下沉服务，利用价格和线上系统优势抢占市场，倒逼农村中小银行降低利率，一方面维护农村小市场，另一方面通过低利率反抢部分大客户，此背景下农村中小银行大额贷款管理能力不足的弊端凸显，因此成立直销团队，集中农村中小银行最优质信贷管理人力资源，对大额贷款进行营销、发放和管理，一方面有利于提升农村中小银行大额贷款管理能力，另一方面可以加强对大客户的专属服务和联动营销。同时，借助省联社对大额贷款的非现场专业审核，形成合力，有效提升农村中小银行大额贷款管理水平，而分支机构则集中精力做小额分散、涉农普惠的小微业务，形成“法人机构直销团队做优质大额+省联社专业审核+分支机构集中普惠小微”的多层次信贷管理模式，既符合当前农村中小银行市场竞争需要，又能有效管理风险集中暴露。

“跟随式”定价机制是当前农村中小银行平衡市场和成本的可选方式。农村中小银行的服务客群属性决定其定价的被动性，但“一浮到顶”的定价方式绝对不是最佳选择，随着社会公众对利率市场化的认识提升，以及贷款利率的不断下行，成本和利润逐渐成为农村中小银行发展和生存的最大挑战，适当优于大型商业银行的“跟随式”定价既可以满足储蓄客群的价格比较心理，又可以适当降低农村中小银行的负债成本，逐渐引导客户接受和适应银行利率下行的趋势，长远来看更有利于农村中小银行可持续发展，但是激发这个机制首先需要行业自律机制发挥牵头撮合作用，解决“万事开头难”的问题。

（作者系内蒙古准格尔旗农信联社党委书记、理事长）

农商银行青年员工思想现状分析

□ 李帅