

共商“村行”发展大计 同绘乡村振兴美好蓝图

山西尧都农商银行村镇银行事业部副总裁景北记：

尧都农商银行作为主发起行，共发起设立了22家村镇银行，分布于山西省各市县，其中一家设立在省外，位于辽宁省朝阳市北票市。襄汾万都村镇银行在这22家“村行”中综合实力居前列，经营管理、业务指标均占着“第一梯队”的重要位置。

我国村镇银行自2007年相继成立以来，日渐成为推动普惠农村金融、助力打赢脱贫攻坚战的主力军。主发起行在村镇银行快速立足当地发展和规范经营管理等方面发挥了重要作用，在系统支撑、人员派驻、经营指导、风险控制等方面提供了全方位支持，实现与村镇银行的共同发展、互利共赢，在破解村镇银行稳健发展的瓶颈问题上，充分发挥了支撑引领作用。当前的襄汾万都村镇银行褪去了“青涩与稚嫩”，表现出更多的是“果敢与刚毅”，综合发展力取得长足进步。心之所向，未来可期，希望通过本次交流探讨，各村镇银行都能汲取到更多更好的发展思路，为长久稳健发展保驾护航。

下一步，尧都农商银行将致力于把22家“都字号”村镇银行打造成为主发起行的“亮点工程”，因地制宜，科学施策，大力推动村镇银行争创一流、高质量发展的良好局面。



景北记

浙江稠州商业银行党委委员胡健敏：

浙江稠州商业银行自2009年开始，陆续发起设立了9家村镇银行，机构遍布全国7省（直辖市）。

根据监管导向及村镇银行发展实际，该行于2020年末设立了村镇银行发展总部，旨在加强对村镇银行的有效指导，探索集约化管理模式，提升抗风险能力，同时落实发起行普惠金融服务与乡村振兴战略，促进稠州村镇银行加速发展，成立两年多来，总部以“四个统一”为指导思想，对村镇银行进行了“小微模式”“精准授信”“统一经营理念”“统一绩效考核”“统一展业模式”“统一风控标准”，针对稠州村镇银行业务发展中存在的问题和不足，出台了“一揽子”政策制度，采取了一系列行动举措，在引领稠州村镇银行转型升级的道路上迈出了坚实的步伐。

支农支小是村镇银行的本色，近年来，发起行稠州商业银行在乡村振兴方面取得了丰硕成果，在浙江等主要经营区域建设了1万多家乡村金融服务站，开展的数字化“整村授信”贷款余额110亿元，借助发起行的优秀授信模式，稠州村镇银行全面实施乡村振兴战略，引导各村镇银行深化“小微模式”，进一步下沉村居、社区，改革两年以来，9家村镇银行的经营发展均有明显提升，存贷总额提升达到50%以上，净利润提升100%，贷款户均、储蓄占比、人均贷款客户数等结构指标均



胡健敏

海南兴福村镇银行监事长唐志锋：

江苏常熟农村商业银行股份有限公司于2001年改制成立，是全国首批改制组建的股份制农村金融机构，也是国内首家引进国外有重大战略投资者、首家开展跨区经营和首批登录A股主板的农村中小银行。截至2022年末，常熟农商银行总资产2878亿元，总存款2134亿元，总贷款1934亿元，全年实现营业收入88.08亿元，归母净利润27.44亿元。目前，其机构分布在江苏省省内10个地级市，机构总数168家。

2007年，常熟农商银行积极响应监管部门号召，在湖北恩施州咸丰县首批发起设立第一家村镇银行——咸丰村镇银行，由此拉开了“兴福号”村镇银行的发展之路。2010年，首批试点成立湖北恩施州总分行村镇银行。2012年，首批试点启动村镇银行批量化组建。2019年9月19日，获批成立全国首家投资管理型村镇银行——兴福村镇银行。截至2022年末，兴福村镇银行总资产445亿元，总存款356亿元，总贷款355亿元，全年实现营收19.46亿元，净利润4亿元。全辖32家



唐志锋



程青龙

湖南湘西长行村镇银行董事长程青龙：

湖南湘西长行村镇银行成立于2010年12月，是由长沙银行控股发起设立的全国首家地市级村镇银行，2016年增资扩股后注册资本金达到5.6亿元；现有员工371人，下辖15家支行、32个物理网点，实现了湘西州各县市及重点乡镇的网点全覆盖，更是在“精准扶贫”首倡地——十八洞村，设立了首家社区银行，打通了服务乡村的“最后一公里”，展现了村镇银行的责任与担当。

湘西长行村镇银行先后获得“全国青年文明号”“湘西州扶贫竞赛先进单位”“湘西州先进基层党组织”等荣誉称号，已成为当地亮丽的“金融名片”。特别是进入2019年以来，全行发展速度明显加快，资产规模从80.92亿元增至134.44亿元，增幅66.13%；各项存款从58.03亿元增至105.65亿元，增幅82.05%；各项贷款从63.77亿元增至113.17亿元，增幅77.47%；客户从25万户增至44万户，增幅73.75%；净利润连续保持在1亿元以上。

为推进业务稳健发展，湘西长行村镇银行

依靠主发起行长沙银行给予的资金、管理、产品、科技的支持，依托当地党委政府的大力支持，对股权结构进行优化，利用增资扩股，新增八家县市地方平台股东，政府间接控股20.14%，有效搭建了“银政企”合作共融、成果共享的平台机制。作为地方独立法人银行机构，湘西长行村镇银行依托自身体制灵活优势，实现了相对独立有效的财、物、管控，在支行层面建立弹性授权体系，突出了村镇银行“短、频、快”的服务优势。同时，湘西长行

山西襄汾万都村镇银行董事长杨志峰：

不忘初心，牢记使命，情系金乡里，追逐时代梦想，担当当先，砥砺前行，扎根于陶铸野，绽放春风风采。

迈步新时代，踏上新征程，十年来，山西襄汾万都村镇银行始终坚持“与客户共生共长，办百姓银行；与党政同频共振，办政府银行；与襄汾共兴共荣，办本土银行”，坚持“支持三农、服务社会、扶植微小”的服务理念，在服务地方经济上寻突破、找措施、想办法，在塑造“本土银行品牌、百姓身边银行、群众自家银行”的道路上，越走越宽，经营利润连续逐年增长。

近年来，襄汾万都村镇银行实施“政

银”合作、“金融村官”两大创新举措，探索出了一条助力政府打造便民服务、助力开启乡村治理的新模式；是优化营商环境，着力建设农村信用体系、扎实推进普惠金融、打通金融服务“最后一公里”的重要实践。经当地县委组织部任命，其180名干部员工挂职“金融村官”，服务全县13个乡镇242个行政村，与县行政审批局开展“政银”合作，与县税务分局开展“税银”合作，帮助代办工商营业执照，直面县域小微企业及个体工商户，服务更精准、更高效；设立农村金融综合服务站，开展跨界服务增强客户黏性，研发专项信贷产品，将“万都”的金融触角延伸到各个



杨志峰



王苏云

安徽长丰科源村镇银行董事长王苏云：

安徽长丰科源村镇银行于2008年2月2日挂牌运营，是经安徽省银监局批准设立的安徽省首家村镇银行，主发起行为合肥科技农村商业银行，现注册资本1.8亿元；下设6个营业网点，在岗员工93人。截至2023年3月末，全行资产总额61.63亿元，各项存款余额54.98亿元，各项贷款余额47.06亿元，业务规模位居全省村镇银行前列。

自成立以来，长丰科源村镇银行始终坚持支农支小不动摇，积极创新信贷产品和服务，大力支持三农、个体工商户及中小微企业发展，累计投放各类贷款资金336亿元，其中投放涉农贷款299亿元，服务三农客户23996户，投放扶贫及脱贫小额贷款2958户、金额1.54亿元。2022年度，长丰科

源村镇银行“税融通”“政信贷”和“人才科创贷”投放量均位居全县金融机构第一。

长丰科源村镇银行以打造“内控严密、资产质量优良”的精品村镇银行为目标，始终坚持以合规为本，通过持续更新完善内控制度体系，加强制度执行监督，搭建“业务、合规、内审”三道防线，不断提升内控管理的有效性，构建稳健发展的安全屏障。

多年来，本行发展受到多方肯定，先后获得“全国村镇银行助力乡村振兴典型案例单位”“安徽省劳动竞赛先进单位”“安徽省巾帼建功先进集体”“安徽省金融创新先进单位”等近80个荣誉称号。

浙江三门银座村镇银行董事长、行长张云明：

由台州银行主发起的浙江三门银座村镇银行，成立于2010年3月，注册资本1亿元，联合三门当地优秀企业，用心创建农村金融服务的“四项特色”，致力建设美丽乡村，赢得了社会各界的好评与支持。

截至3月末，三门银座村镇银行共设立了15家营业机构，全行员工251人，基本实现当地各乡镇业务全覆盖，总资产59.46亿元，各项存款余额45.13亿元，贷款余额54.9亿元，存款总余额突破100亿元，市场占比分别为9%（不含核贷）；贷款不良率1.46%（开业13周年共核销4186万元），拨备覆盖率225.05%，资本充足率15.2%，累计纳税4.22亿元；2022年净利润近1.2亿元。

“三门银座”继承台州银行经验、创新产品体系，迅速适应并融入当地，以贷款为先导打开了发展局面。一是明确市场定位，该行运用台州银行小微企业和农户经营理念，结合村镇银行成立的初心，坚守支农支小，成效明显；二是明确准入标准，该行开业至今，一直坚持开展普惠金融活动，针对三门广大市场在农村”的特点，设立“两有一无”的客户准入标准，即只要有劳动能力、有劳动意愿，无不良嗜好者，均可在该行获得授信；三是业务整村作业，在吸收存款方面成本较高，所以贷款利率需要保持在较高的水平才能保证“吃得上饭”。面对这些大中型商业银行的利率下



张云明



俞国荣

浙江诸暨联合村镇银行董事长俞国荣：

截至2022年末，浙江诸暨联合村镇银行存贷款规模突破65亿元，虽是“联合系”第13家开业的银行，但存款规模、贷款规模均突破了70亿元，在“联合系”中排名第4位。2022年末，诸暨联合村镇银行不良率0.87%，拨备前利润10090.62万元，净利润5840.35万元，资产利润率15.15%，资本利润率1.58%，资本充足率14.06%。诸暨联合村镇银行主

要经营点工作，有以下几个方面。

共建共富，助力乡村振兴谋新篇。根据本区域特色产业经济运营情况，创新推出了一系列“块状经济产业贷款”，针对性做好区域小微客户群体的信贷支持，推出“设备通”按揭贷款、“失业工人”养老贷款，探索“信用+产权”新模式。截至2022年12月，诸暨联合村镇银行当年共

山西沁源长青村镇银行董事长王红芳：

村镇银行长期以来以服务三农为己任，始终坚守支农支小微的市场定位，为地方经济贡献自身的一份微薄之力。2023年中央一号文件强调，民族要复兴，乡村必振兴，要坚持把解决好三农问题作为全党工作重中之重，把全面推进乡村振兴作为实现中华民族伟大复兴的一项重大任务。而乡村振兴离不开金融的大力支持，村镇银行在打通乡村金融服务“最后一公里”中扮

演着重要角色，这既是村镇银行成立之初肩负的使命，也是村镇银行始终秉承的经营理念。

村镇银行在实际经营过程中存在着诸多挑战，一方面是由于自身“缺陷”，譬如，至今还有很大一部分村镇银行无法接入人民银行征信系统，这对于村镇银行信贷业务而言存在一定的隐患；另一方面是随着大中型商业银行的服务下沉，其贷款利率远低于原有的



王红芳



陈力平

湖南茶陵浦发村镇银行行长陈力平：

湖南茶陵浦发村镇银行行长陈力平在介绍时说，茶陵县城基本情况及该县“红+绿”的特色，茶陵是中国第一个县属红色政权——工农兵政府的诞生地，同时也是红色资源、历史文化资源和绿色资源都十分丰富的革命老区。接着，他介绍了十年来茶陵浦发村镇银行的经营特色：一是坚守定位，该行坚守支农支小的市场定位和“小额分散”的经营原则，围绕“小而美、小而强”的目标定位，谋划高质量发展；二是因地制宜，该行坚持差异化

经营、特色化服务，根据县域经济情况、农业产业特点，在存款营销方面，开展了与老年大学、广场舞队的深入合作，在贷款营销方面，创新推出“烟农贷”“黄牛贷”等特色产品；二是打造团队，该行内练队伍、外提素质，打造了一支吃苦耐劳、勇于奉献的员工队伍；四是培育文化，该行以敢打敢拼的“茶陵牛”精神为引领，培育了简单、务实、高效的企业文化。

此外，陈力平行长就目前面临的市场环境复杂、同业竞争加剧、“灰犀牛”事件等主

湖南资兴浦发村镇银行行长黄华文：

一是表示感谢。非常感谢《中国农村信用合作报》社举办本次会议，搭建沟通交流的桥梁，创造这么好的学习机会。来到襄汾万都村镇银行，再次刷新了我们对村镇银行的认知，让我们感到非常震撼。襄汾万都村镇银行不仅从硬件实力上体现出“高、大、上”，从软件上更体现出全行士气高昂、精神充足、管理精、业绩佳、品牌优，在当

化竞争加剧，贷款利率进一步下降，息差降低到近年来最低水平，营收和利润面临着很大问题，我们非常担忧。为了守市场、抓客户，今年以来，资兴浦发村镇银行积极创新推出三个新产品——“普惠贷”“按揭+”“收单贷”，同“大行”比服务、拼利率，稳住了阵脚，扭转了局面。正如襄汾万都村镇银行及与会的很多同仁所说，相信有了客户，将服务进一步下沉，总有生存和发展的空间。

三是希望。村镇银行是个大家庭，发展各异但也有很多共性。面对发展共同的问题，大家团结一心，积极向监管部门提出问题，争取更好的发展政策，增强对村镇银行发展的信心。同时各家村镇银行以后也要多沟通、交流，相互借鉴学习，共同提高。



黄华文



华国兵

江苏丹阳苏银村镇银行监事华国兵：

由江苏银行主发起的江苏丹阳苏银村镇银行，成立于2010年6月，注册资本1.8亿元。2021年，在主发起行、政府和监管的大力支持下，根据相关法律法规，该行进行股权变更，使全行股权结构更为合理，国有股份占比达100%。

截至3月底，该行一般性存款时点余额14.06亿元，较年初增长2.86亿元，增幅25.53%；贷款余额17.72亿元，较年初新增1.46亿元，增幅8.97%；不良贷款率0.92%，较年初下降0.04个百分点；逾期息率0.68%，较年初下降0.02个百分点；拨备覆盖率546.93%，远超监管标准；实现营业净收入

1557.95万元，较去年同期增幅3.56%；八项监管指标完成情况整体较好，其中户均贷款97.55万元，较年初下降1.82万元；500万户支持下，贷款占比74.51%，较年初提升2.31个百分点。与同地区同类型银行相比，该行资产质量在镇江地区5家村镇银行中最佳，2023年一季度存、贷款增幅在当地5家村镇银行中排名第一。

全行以“提服务、优质量、增动能、效益”为目标，先后召开客户经理、柜员座谈会，广泛征集意见建议，围绕流程优化、工作优化、系统建设、作风建设等方面，广泛征集意见建议，迅速开展整改工作。在优化流程方

面，该行提升审批效率，提前介入业务一线进行现场审查，较2022年同期审批时长缩短0.76天；在优化服务方面，该行落地推广普惠，减轻柜面业务压力，释放出更多人力，精准主攻营销，全面推广“移动PAD”，拓展服务半径，提升客户体验感；在优化内部管理方面，落地事务审批系统，实现“通式”清算记账，提升内部服务办理实效，增加运营预警平台模型16个，增强线上化管控能力；在优化作风建设方面，该行围绕工作纪律、工作作风等重点，通过谈心谈话、员工座谈会、分行行领导参加晨夕会等形式，听取基层心声，及时发现作风问题，正风肃纪。

行依靠主发起行长沙银行给予的资金、管理、产品、科技的支持，依托当地党委政府的大力支持，对股权结构进行优化，利用增资扩股，新增八家县市地方平台股东，政府间接控股20.14%，有效搭建了“银政企”合作共融、成果共享的平台机制。作为地方独立法人银行机构，湘西长行村镇银行依托自身体制灵活优势，实现了相对独立有效的财、物、管控，在支行层面建立弹性授权体系，突出了村镇银行“短、频、快”的服务优势。同时，湘西长行

程青龙在提出此建议：关注品牌，寻求上层支持；关注资质问题，寻求监管的理解和支持。“星星之火可以燎原”的前提是星火“抱团”发力。因此，建议以“理事会、研讨会、协调会”等不同形式加强彼此会商，为村镇银行发声。

险。截至今年3月末，全行资本充足率14.45%；拨贷比2.51%，拨备覆盖率292.76%，不良率0.86%。

多年来，本行发展受到多方肯定，先后获得“全国村镇银行助力乡村振兴典型案例单位”“安徽省劳动竞赛先进单位”“安徽省巾帼建功先进集体”“安徽省金融创新先进单位”等近80个荣誉称号。

总数是全市除诸暨农商银行、邮储银行之外，网点数量处于第3位的银行机构。2023年1月，经过3年的筹备，诸暨联合村镇银行迎来了位于城西开发区的银行新总部大楼的全面落成开业，并通过进行环境升级和客户服务升温“双升工程”，实现服务质量同步升级，擦亮了“村行”服务“金名片”。



与会代表参观考察山西襄汾万都村镇银行

编者按：4月7日—8日，《中国农村信用合作报·中国村镇银行》第一届理事会在山西省临汾市襄汾万都村镇银行召开。来自全国17家《中国农村信用合作报·中国村镇银行》周刊理事单位的董事长、行长、高管及当地政府办公室、人民银行领导共50余人参会。本次理事会会议由《中国农村信用合作报》社主办、襄汾万都村镇银行承办。会议期间，代表们分享了各自单位在金融服务乡村振兴、推进县域经济发展、服务小微、加强内部管理等各方面的好做法和村镇银行金融融合的好经验。现将本次交流会上与会村镇银行高管精彩发言展现于此，希望能起到抛砖引玉的作用，为全国各地村镇银行健康持续发展提供借鉴和参考。