

# 中国村镇银行

## China Rural Bank



邮箱:zhgcyh@126.com  
电话:010-84395150

茶陵浦发村镇银行

## 为县域经济发展提供金融支撑

湖南茶陵浦发村镇银行是原中国银行业监督管理委员会(现国家金融监督管理总局)批准,由上海浦东发展银行股份有限公司发起设立,具有独立法人资格的国有控股商业银行。该行于2012年11月正式开业,营业网点两个,其中下辖乡镇支行1家;以“立足县域、服务‘三农’、支持小微”为经营宗旨;依托主发起行的先

进理念,发挥自身贴近客户、机制灵活、决策迅速的优势,不断创新开发产品,优化业务流程、提高服务水平,为县域经济高质量发展提供强有力的金融支撑。

茶陵浦发村镇银行  
CHALING SPD RURAL BANK

2024年2月20日 星期二

第 86 期



高管访谈

# 心中有图 手中有招

## ——访湖南茶陵浦发村镇银行董事长车鸣

□ 伍洪 方有成 通讯员 陈玲

茶陵县地处湖南省东南部,是全国唯一以“茶”字命名的县,是著名的“花乡”。茶陵浦发村镇银行是由上海浦东发展银行发起设立的新型农村金融机构,成立11年来,发展稳健,目前下辖一家支行。截至2023年末,该行各项存款余额17.94亿元,各项贷款余额15.3亿元,累计投放贷款61亿元,服务客户10万多户,为县域经济发展贡献了重要的金融力量,获得了县委、县政府、监管部门、社会各界的认可和赞许。

正因为有非凡的业绩和较高的声望,茶陵浦发村镇银行在行业内,荣获中国银行业协会首届“全国村镇银行综合服务能力百强单位”、湖南省“普惠金融先进单位”“最佳优秀团队”“五星级网点”等称号。在当地,该行多次获评茶陵县“最佳信贷投放奖”“纳税先进单位”“企业发展进步奖”“文明建设先进集体”等称号。

### 心中有图 手中有招

茶陵浦发村镇银行董事长车鸣谈起面对国有大型银行带来的竞争压力时,既泰然处之,又正确对待。她谈到,面对日益激烈的竞争态势,如何在困境中破局,该行始终坚持差异化竞争和特色化经营,做到“心中有图、手上有招”。具体有以下三方面的做法。

**坚守“长期主义”,与时俱进调策略。**茶陵浦发村镇银行通过“进市场、下企业、走商户”锁定重点营销对象,瞄准“首贷”“无贷”商户及还款正常的他行存量客户,经营周期两年以上的稳定客户,确立“简化手续、加快流程、放宽条件”营销策略,力争在经营类、小微类贷款上取得突破。同时,该行积极创新,推出“光伏贷”“强农种植贷”“安农建房贷”等乡村振兴系列贷款产品,探索普惠金融发展新路径。



湖南茶陵浦发村镇银行董事长车鸣

**坚持市场需求导向,精准发力定客群。**茶陵浦发村镇银行牢牢抓住春耕备耕的“黄金期”,加大信贷投放力度,全力保障农机、种子、化肥等重要农业生产供应领域的资金需求;强化与就业部门沟通协同,保持业务“即到即办”的效率,积极营销创业担保贷款客群;深入园区企业走访,对接政府重大招商项目、重点战略客户,因地制宜,加大对园区企业的市场拓展。

**坚定营销拓展视图,“小户快跑攻商户”。**秉持“快投放早受益”的经营理念,茶陵浦发村镇银行发力贷款投放,确保资金投放“早、快、准、稳”,坚持“做小客户,做大户数”的思路不动摇,持续分区开展“百佳地图”和“工商客户”走访营销,收集商户信息,做好台账登记,确保走访实效。

### 党建共建互联共赢

茶陵浦发村镇银行始终保持“姓党”的政治属性和“姓农”的本质属性,以“服务‘三农’、服务实体经济和乡村

振兴”为己任。据茶陵浦发村镇银行董事长车鸣介绍,为有效宣传国家金融方针政策,增强老百姓的合法金融活动意识,茶陵浦发村镇银行党支部以乡镇捐赠为切入点,以“大走访”活动为发力点,强化与各局级单位、各乡镇村组的联络机制,推动“党建共建、互联共赢”活动走深走实;与多个社区、村委开展了党建共建活动,重点宣传电信诈骗、非法集资、消费者权益保护、存款保险知识以及乡村振兴系列贷款产品。同时,该行作为乡村振兴示范村帮扶“后盾”单位,支部书记坚持每月入村走访,与驻村工作队共同做好产业发展、基础设施建设、森林防火等重点工作。

### 不拘一格用人才

茶陵浦发村镇银行董事长车鸣在谈到培养和用人才时,自有一套独特的“秘籍”。她谈到,村镇银行设立在农村地区,从事村镇银行事业必须拥有“三农”情怀,因此“本土化”和“适用性”是村镇银行选人、用人的基本原则。

**人才选用要选好“苗”。**村镇银行是“草根银行”,在人才准入方面不能一味地追求高端人才,也不可过于注重应聘者的家庭资源。茶陵浦发村镇银行在招聘方面积极吸收当地“优秀农民”、农民企业家子女。同时,该行鼓励员工挖掘同行优秀人才,对推荐成功且被推荐人在工作中表现良好的,给予推荐者“伯乐奖”。

**人才选用要用好“才”。**招人容易用人难,科学的人才管理需要一套行之有效的考核体系。茶陵浦发村镇银行在使用这套“武器”时,既要实现“千斤重担众人挑,人人头上有指标”,又要将考核管理与部门职责、岗位职责紧密挂钩,避免“一把抓”“一刀切”和“和平主义”等弊端。对此,该行建立了一套较为完善的员工招聘、干部提拔和储备体系,让员工明晰自己的职业通道和未来发展;让员工有“紧迫感”,对照动态考核管理办法,对综合素质提升缓慢、业务能力较差、条线排名落后、工作积极性不高或不符合该行转型发展要求或难以适应发展的员工,进行淘汰管理,做到“能上能下”;建立健全有效的激励机制,按月开展“服务之星”“营销之星”等评选活动,按年做好“评优”“评先”工作,在内部形成“比学赶超”的浓厚氛围。

**人才选用要管好“人”。**茶陵浦发村镇银行不定期组织座谈会、生日会、大讨论、谈心谈话等活动,让员工参与制度和目标的制定,为员工构筑融入管理的平台,构建顺畅的沟通渠道。经过十一年的发展和锤炼,该行已培养出了一支业务娴熟、动力十足、激情高昂、执行力强的员工队伍;客户经理人均客户贷款200余户,累计投放贷款61亿元,累计创造利润两亿元。

东平沪农商村镇银行

## 激活乡村振兴“青”动力

近年来,作为地方金融生力军的山东东平沪农商村镇银行,广大干部员工勇担“金融为民”使命,聚焦乡村振兴金融服务“舞台”,用青春的汗水、人才的活力、队伍的担当,倾情“舞动”出一幕幕服务乡村振兴的生动篇章。

东平沪农商村镇银行坚持以人为本,始终把抓实、抓牢、抓稳员工队伍建设放在工作首位,遵循“严管即是厚爱”的理念,培养了一批“能吃苦、敢奋斗”的青年员工,打造了一支“想干事、敢干事、会干事、能干事”的青年队伍。

在服务“三农”过程中,东平沪农商村镇银行传承农信底色,坚守普惠金融,赋能社会治理,让“东平沪农商村镇银行”这个品牌更具发展特色与魅力。真正践行情系“三农”、笃行实干的初心和使命。该行通过人才队伍建设,让更多的金融“活水”引入“三农”领域,推动乡村振兴信贷投入力度不断增强,交出了一份金融支持乡村振兴的“亮丽答卷”。

“乡村振兴第一线,是服务群众的最前沿。让客户经理深入乡村振兴的广阔天地,在这里察民情、听民声、聚民智、解民忧,才能稳步推进美丽乡村建设。”这是东平沪农商村镇银行党支

部书记、董事长徐英常常说起的一句话。该行广大青年员工走进田间地头、老家乡中;举办爱心义诊、义剪、戏曲下乡等公益活动,让青年员工在农村得到锻炼成长,以心换心,住进群众心坎,赢得群众支持。自2020年起,该行积极响应东平县委、县政府号召,选派党员前往帮扶村接山镇周徐庄村担任“第一书记”,不仅通过金融服务改善了村民的生活,同时连续4年在春节、重阳节等节日慰问困难群众,为他们带去温暖。

东平沪农商村镇银行持续开展网格化整村授信,青年员工们作为服务群众的金融“排头兵”,通过摸底走访的方式,逐村逐户开展授信工作,通过现场为农户及企业体验授信,信用并量身定制融资方案,让每位农户足不出户就能享受到便利的金融服务。同时,该行通过“一户一策”优惠利率、无还本续贷、减免跨行取款手续费等方式让利群众,减少特色产业融资成本;结合简化办贷、限时办贷,不断提升信贷各环节流程效率,提升百姓金融获得感。截至2023年末,该行存款、贷款余额分别达到8.49亿元、4.81亿元,业务规模稳步提升。

刘静

缙云联合村镇银行

## 为当地商会授信20亿元

近日,浙江省缙云县五云商会召开第二次会员大会,县委常委、统战部副部长张爱明,县人大常委会副主任吕唐斌,县政协副主席李汝东出席了会议。县属有关单位负责人和街道负责人及6个兄弟乡镇商会代表、122名商会成员参加了本次大会。缙云联合村镇银行作为商会战略合作单位出席本次大会,并派出志愿服务者承担本次大会的礼仪服务。

会上,缙云联合村镇银行向缙云县五云商会授信20亿元,助力商会更好地适应经济社会发展新形势、新要求,为县域经济社会发展作出新的、更大的贡献。

近年来,缙云联合村镇银行在主动起行杭州联合银行的正确领导下,不断探索、深化“银政”“银企”“银商”合作模式,通过产品创新、流程优化、服务升级等举措,持续加大金融供给,不断提升金融服务,切实解决了小微企业主、商户“融资难、融资贵”的问题。

新征程,新使命。缙云联合村镇银行将持续担当社会责任,发挥自身优势,进一步深化“银商”合作,广泛开展对接活动,及时为商会成员企业提供便捷的金融服务,更好地满足企业融资需求,打通普惠金融服务“最后一公里”,做“缙云百姓信任的银行”。

胡建成 林颖

# 如何做好村镇银行企业文化建设

□ 国翠萍

## 统一战略思想坚定发展方向

2007年3月,经原中国银行业监督管理委员会(现国家金融监督管理总局)批准的第一家村镇银行——四川仪陇惠民村镇银行开业,标志着一类崭新的农村金融机构正式诞生。截至目前,全国已经有1600多家同类型法人机构,村镇银行作为农村金融服务的组成部分,承担着支持农村经济发展的重要角色。企业文化是村镇银行发展的核心竞争力之一,对于提升员工凝聚力、塑造企业形象、推动业务发展具有重要意义。笔者从多年的农商银行、国有股份制银行企业文化建设管理工作感悟和一年多来村镇银行企业文化重塑之路的工作体验,现就如何推动村镇银行企业文化建设体系、团队建设、客户服务、网点提升、产品推广促进村镇银行可持续发展谈谈几点粗浅想法。



榆银系村镇银行晨会现场

村镇银行要想稳健长足发展,就要统一思想,明确发展方向和战略目标。一是落实监管要求,将企业文化建设纳入公司治理。企业文化建设纳入公司治理既符合监管要求又是企业长足稳健发展的必要。例如,榆银系村镇银行是由榆树农商银行于2014年12月陆续发起设立的,目前吉林省已有10家法人机构。榆银系村镇银行早在2021年12月召开的村镇银行高质量发展研讨会上,时任榆树农商银行党委书记、董事长李国英提出了《深化共识 坚定信心 立志赋能 数字化驱动向着五年“小而美”银行愿景“三年零售攻坚”目标“愉快”奔跑》发展思路,并将企业文化建设工作纳入工作重点。二是坚定信念,以文化建设促经营发展。多年来,榆银系村镇银行始终坚守市场定位,不断地探索和规划路径与方法,企业文化建设

和零售数字化转型目标;企业文化建设与业务经营发展相互促进不断形成合力,企业形象焕然一新,员工凝聚力和向心力大幅提升,各项工作取得跨越式发展。

## 规划企业文化建设总体路线图

由于各村镇银行发展不均衡,企业文化的萃取和传承也不均衡,甚至一些村镇银行没有企业文化建设规划,对于企业文化建设工作缺少重视和关注。笔者认为,村镇银行要想做好企业文化建设,必须有相应的规划和思路,要做到宏观抓思想统一。抓规范,抓标准,建制度,打基础,重塑村镇银行内外形象,要有“一件事抓出头、抓到底”的勇气和决心,坚持横向到底,纵向到边,播撒“文化种子”。以榆银系村镇银行企业文化建设为例,2022年10月,榆银系村镇银行管理部开始立项提炼和萃取榆银系村镇银行的企业文化,开启了企业文化重塑之路,一年时间编制完成了榆银系村镇银行自己的企业文化手册、企业CI手册、企业VI手册、员工文明规范服务手册和企业产品手册,企业文化的提炼和萃取为企业形象的整体统一、升级和文化建设发展提供了基础保障;微观抓执行落地。企业文化建设规划要想扎扎实实落地并不是一蹴而就的事,需要抓好日常,做好培训,重视辅导,勤于检查,树立典型和模范,注重评比,精细化管理,以点带面,才能生根、发芽、开花、结果。榆银系村镇银行2023年共组织企业文化建设方面培训16场次;日常网点文明规范服务辅导检查4次,通报检查结果排名4次,发现问题和纠错问题155人次;通过开展服务礼仪大赛、短视频大赛、业务技能大赛

等以赛促学的形式提高员工学习力、凝聚力、向心力和归属感,员工面貌焕然一新,企业形象和社会口碑大幅提升。

## 资源整合优化团队建设

以人为本打造精管管理团队。任何竞争归根结底是人才的竞争,人才是事业成败最重要因素,结合当前村镇银行的经营现状,想要实现长足发展,需要有人为本的精管团队支撑,搭建自上而下的专业管理团队和组织架构,精细化各管理层级的工作目标、责任、权利和义务,为各项具体工作的执行提供组织保障。

打造优秀企业文化“吸引人”“留住人”“培育人”。要不断完善、建立和打造留住人才机制。人才是企业发展的“血液”,留住人才对企业至关重要,用优秀的企业文化吸引人,用优厚待遇“留住人”,用公平的环境“培育人”,用关爱和真情感召人,最大限度激发干部员工工作热情、幸福感和成就感,营造蓬勃发展的企业内生动力,打造一支稳定、团结、向上的高度职业化精管团队。同时,也要不断完善、建立科学合理、灵活适用的退出机制,不断补充后备力量,保证村镇银行干部队伍稳定,人力资源效益最大化。

## 企业文化体系建设迫在眉睫

资源是可以枯竭的,唯有文化生生不息,如果说人才是企业的“血液”,文化则是企业的“灵魂”,是企业的统帅和行动纲领,榆银系村镇银行深知,想要快速稳健发展,必须打造具有自身特色的企业文化体系,作为企业发展的方向和员工尊崇的行为标准和行动指南。一是萃取文化精髓,强化文

化引领,做到知行合一。制定行之有效、立竿见影的推行方案,统一视觉形象,编制文化手册,强力推行村镇银行文化,做到掷地有声,落实有责任、督促有过程、检查有依据;明确核心价值观、规范员工行为、市场定位、萃取服务文化、经营文化;强化合规文化、风险文化、团队文化,坚定愿景文化。二是播撒“文化种子”,培育村镇银行文化,绽放“文化之花”;强力推进,加强企业文化培育,开展喜闻乐见的文体活动,用文化吸引人、感召人、培育人。2023年,榆银系村镇银行先后开展了“员工美食大赛、短视频大赛、读书演讲大赛、征文比赛、业务技能大赛、篮球比赛、员工服务礼仪大赛、书画摄影比赛”八项文体活动,通过各类文体活动的开展,激发员工的工作热情,团结力、向心力、激情活力和归属感。三是培养内训师做企业文化的传播者。选拔优秀人才作为村镇银行文化推广的种子,同时建立监督考核机制,全面系统地推行企业文化的落地、生根,争取最快速度开花结果。

## 加强数字化建设 做“有情怀有温度”的银行

“民族要复兴,乡村必振兴”。村镇银行虽然起步晚、发展慢,但同样应该肩负起乡村振兴的历史使命,加快数字化金融建设步伐。在科技引领发展时代的今天,银行的服务不仅限于网点和线下的各类客户,客户需求已经延伸到我们看不见的各类线上平台和云端服务。因此,提升网点服务功能和客户服务的能力水平显得更为重要、刻不容缓。

推进“小网点大服务”文化理念落

地。进一步完善和规范统一服务标准全面推广,制定科学合理的数字化网点建设和服务考核体系,不断增强广大干部员工的服务意识,制定行之有效的管理考核机制,对不适应业务发展的制度和管理模式不断纠偏,坚持常态化管理模式。

与时俱进提升网点数字化建设水平。村镇银行遍布全国各地,其地域特点和客群特点均有不同,在审慎、合规经营的基础上,可最大限度地升级数字化服务能力和运营能力,统一规范视觉形象。一是根据主发起行的不同,统一规范网点视觉形象,在原有网点基础上,进一步优化网点环境,统一铭牌、统一网点布局,统一装修风格,统一服务设施,统一人员配置,统一服务标准,统一业务流程,统一业务用纸。二是装修风格简单明快,服务设施美观、舒适、实用,更加体现数字化。三是强化全员营销。窗口人员要具备业务、营销“两手硬”的能力;网点厅堂服务岗位应具备具有较强沟通能力、亲和力、应变能力和营销能力的人员。四是精细化管理,充分发挥晨会、夕会功能,形成特色管理模式,常抓不懈。

“各美其美,美美与共”。网点升级应以企业文化特点为基础,打造不同特色的主题网点,把企业文化建设与传承和传播中国传统文化相结合,打造“有温度的银行”“有情怀的银行”。例如,打造以知识女性为主的“旗袍文化”主题银行、“茶文化”主题银行、“摄影文化”主题银行、“书香文化”主题银行等,在标准化网点建设和服务提升的基础上,既展示统一的形象,又体现特色主题文化,还为客户提供了“精神食粮”。

(作者单位:榆银系村镇银行管理部)