



中国银行业协会  
CHINA BANKING ASSOCIATION

内部资料 妥善保管

# 村镇银行助力普惠金融与高质量发展 研讨会（视频会）

## 会议材料

2020年12月24日

## 目 录

上海浦东发展银行.....	1
浙江温州鹿城农商银行.....	6
台州银行.....	12
广州农商银行.....	19
中银富登村镇银行.....	23
广元市贵商村镇银行.....	34
安徽省银行业协会.....	39

# 上海浦东发展银行交流发言材料

我代表主发起行浦发银行对浦发村镇银行助力普惠金融、坚持高质量发展的主要做法和体会作汇报交流，不足之处敬请指正。

## 一、基本情况

浦发银行自 2008 年发起设立第一家村镇银行至今已走过十二年历程，截至 2020 年 9 月末，浦发银行发起设立村镇银行 28 家，分布在全国 19 个省市，其中三分之二在中西部地区。近年来，浦发村镇银行牢固树立“坚守定位、回归本源”经营理念，坚持支农支小市场定位，坚持小额分散经营原则，坚持“小而美”目标导向，围绕“强管理、稳经营、提品质、增效益”工作主线，以母行搭平台、村镇创特色为实施路径，深化客户经营，加强内控管理，严守风险底线，提升能力品质，推动村镇银行可持续高质量发展。截至 2020 年 9 月末，浦发系村镇银行总资产达到 400 亿元，存款余额 325 亿元，贷款余额 228 亿元，其中涉农和小微贷款占全部贷款的 90%；客户总数达到 111 万户；不良率严格控制在监管规定以内，拨备覆盖率 229.8%，拨贷比 4.46%；资本充足率、流动性指标等主要监管指标均达标，辖内无高风险村镇银行。

## 二、主要做法

浦发村镇银行在开业初期即按照商业银行公司治理要求建立了高起点的村镇银行公司治理架构，2013年设立了村镇银行管理中心，专司村镇银行管理服务职能，实施“类总行”管理模式。近年来，浦发村镇银行坚持以“小而美”为目标导向，初步探索形成了一条具有浦发村镇银行特色的高质量可持续发展模式。我们的主要做法是：

**（一）强化党建引领，优化管理架构。**在总行党委领导下，村镇银行将党的领导融入公司治理体系，统一修改了公司章程突出党的主体地位。同时结合实际进一步优化调整村镇银行党组织关系，纳入属地分行党委管辖。在党组织关系调整的基础上进一步明确总分行在村镇银行管理服务上的职责，齐抓共管，形成合力。

**（二）坚守市场定位，聚焦“小而美”目标。**浦发村镇银行作为浦发银行履行社会责任、推进普惠金融、金融精准扶贫的重要平台，坚持将“小而美”目标定位作为生存发展的根本指导，摒弃“垒大户”、“挣快钱”的老路，努力做服务三农小微和实体经济的表率。

**（三）深化客户经营，提升差异化经营能力。**围绕客户中心战略，较早引入了微贷技术，有计划、有步骤、循序渐进地组织了客户视图、客户经营、分类施策、一行一策等具体工作，每年下发营销指导意见和信贷投向指引，按照地域经济及村镇银行自身规模、风控能力等纬度将28家行划分为五类，逐一开展一行一策指导，聚焦“五大客群”配套不

同的经营策略，倡导差异化特色经营，提升经营发展能力。

**（四）助力普惠金融，服务实体经济。**紧密围绕支农支小和普惠金融目标，将微贷技术融入客户经营、营销管理和风险控制，积极开发适合三农小微客户的产品。如韩城浦发村镇银行针对当地花椒产业特点，依托微贷技术风控模式和“手机循环贷”随时随地、方便快捷的产品优势，推出“花椒贷”特色信贷产品，近年来该行累计办理椒农、椒商业务5448笔共计发放信贷资金6.69亿元，及时有效地化解了韩城本地椒农椒商的资金“痛点”。此外茶陵行“金牛贷”、奉贤行“贤稻香”等系列特色产品，均受到当地政府、社会各界和客户的好评。

**（五）强化风险管理，提升合规内控水平。**多年来我行始终高度重视合规文化、风险文化培育，建立了适应村镇银行业务特点的风险管理体系和内控制度，开发了信贷管理系统，建立了交叉逻辑验证机制，将数字化技术融入风控，既有效识别和防范风险，又紧密贴合微贷特点积极支持微贷发展。同时通过日常检查监测、实施并表风险管理、督导问题整改、提供流动性支持等措施，提升村镇银行合规稳健经营能力。

**（六）加快数字化进程，用新手段开启业务新局面。**在科技支撑上，充分利用母行数字化金融科技建设成果，采取“母行统一开发、分行协同建设、村行应用管理”的方针，帮助村镇银行开发了一系列业务系统和管理系统，降低村镇

银行开发和维护成本，确保安全运行。随着母行数字化进程加快，村镇银行搭上母行快车，积极探索将新科技、新思维、新手段与农村金融业务需求紧密结合，打开业务新局面。如将母行开发的服务平台应用到县域，在疫情期间多个应用场景的适用性给县域客户带去了良好体验。

### 三、几点体会

作为浦发村镇银行的主发起行，通过十余年的探索，我们对村镇银行助力普惠金融、坚持高质量发展有以下几点体会：

**（一）村镇银行的发展离不开各级政府的正确领导和全社会的大力支持，离不开各级监管部门的有力监管和悉心呵护。**村镇银行是普惠金融的产物，是农村金融的新生力量，村镇银行规模小、抗风险能力弱，这些特点决定了村镇银行更需要强有力的监管和政策呵护。

**（二）村镇银行的发展需要主发起行的全方位支撑。**主发起行应按照银保监会提出的“三不管两做好”的总体原则，坚持“抓方向、抓战略、抓支撑”的方针，推进战略管理，强化科学决策，确保村镇银行不偏离“支农支小”的定位，实施全方位支撑，促进村镇银行的整体稳健经营。

**（三）村镇银行的发展需要充分发挥“独立法人”的优势。**建立健全股东大会、董事会、监事会和管理层“三会一层”的组织运作体系，坚持“立足县域、服务三农、支持小微”的市场定位，并结合当地经济及产业特性，自主经营、

特色经营，逐步建立起符合农村市场和农村金融服务的经营管理模式，走“小而美”高质量可持续发展之路。

#### **（四）村镇银行的发展需要走符合自身特点的发展路径。**

浦发村镇银行通过十二年实践初步形成浦发村镇银行可持续发展业务新模式的特征和路径，这个模式特征随着我们认识的深入还会赋予新的内涵，在目前这个阶段，初步概括为以下几个要点：坚守定位，错位竞争；聚焦客群，特色服务；精细管理，数字化支撑。

# 深化普惠金融 突出三个关键 努力推进村镇银行高质量发展

——浙江温州鹿城农商银行交流发言材料

下面，我从发起行的角度，向大家汇报我们富民系村镇银行的发展情况及对今后发展的思考，我发言的题目是“深化普惠金融，突出三个关键，努力推进村镇银行高质量发展”。

## 一、富民村镇银行发展概况

我行以“富民”为统一品牌，到目前已发起设立村镇银行 44 家，其中贵州 27 家、江西 9 家、浙江 6 家、河南 1 家、上海 1 家，形成了横跨东、中、西部又相对集聚的布局特点，其中位于县域的有 30 家。

我行认真履行发起行职责，将东部充分竞争下的小微普惠金融理念、业务模式、风控技术、管理人才以及温州金改经验输出到村镇银行，为村镇银行提供培训、产品、资金、科技等全方位系统支持，不断提升并表管理能力，引导村镇银行坚守“做小、做广、做精”的战略定位，践行普惠，健康发展，经营效益逐步体现。从 2012 年 3 月江西萍乡第一家安源富民村镇银行开业，到 2020 年 10 月末，富民村镇银行各项存款余额 226.5 亿元，比年初增加 63.35 亿元，近三年年均增幅 46.3%；各项贷款余额 340.37 亿元，比年初增加 69.09 亿元，近三年年均增幅 32.4%，户均贷款 12.72 万元；

目前整体五级不良率 1.23%，比年初下降 0.36 个百分点，预计年末可控制在 1.2% 以内；三季度末，整体资本充足率 12.75%、拨贷比 3.11%、拨备覆盖率 208.19%，各项风控指标稳健向好；今年实现分红的村镇银行 20 家，预计全年可实现税前利润 6 亿元左右，比上年增加 1.7 亿元，争取 2021 年实现全面盈利。

## 二、突出三个关键，深化普惠金融

根据监管政策要求，结合我行自身经验，我们从一开始就明确村镇银行的发展战略就是以“富民”为己任，推行普惠金融服务，支持“三农”和小微企业发展。通过八年来的探索实践，特别是面对近两年金融科技快速发展的趋势，我们突出抓好定位、技术和协同发展三个关键点，着力提升普惠金融发展能力，推动富民村镇银行稳健快速发展。

**（一）坚守定位，做小做广。**我行以“贷款户数占当地人口数的 10%”作为长期战略推进目标，引导村镇银行通过董事会决策，实行经营定位制度化，明确单户最高授信额度、户均贷款上限，发起行通过后台非现场预警系统、审计检查等监督体系，确保村镇银行坚守“做小、做广、做精”的经营方向。截至 2020 年 10 月末，富民系村镇银行贷款户数 26.75 万户，比年初增加 5.74 万户，其中单户额度 30 万元及以下的贷款户数 25.63 万户，占比达到 95.81%；涉农贷款户数 22.73 万户，占比 84.97%。整体户均贷款只有 12.72 万元，分地区看，处于中西部的贵州、江西、河南户均贷款分

别是 9.99 万元、11.82 万元和 17.09 万元，东部的浙江、上海户均贷款分别是 26.85 万元和 43.58 万元。

**（二）提升技术，做精服务。**我们强化发起行对村镇银行的产品和科技研发支撑，围绕“产品标准化、流程简化、办贷线上化、营销网格化、队伍专业化”的“五化”要求，加快数字化转型，深化“整村建档、连片授信”普惠金融工程，打造“数据建档、无感授信、有感反馈、便捷增信、按需授信、标准产品、线上办理”普惠小贷业务模式，提升业务效率，优化服务体验，增强市场竞争力。主要特点：一是数据建档，加强与地方政府、有关机构的线上大数据合作，结合线下开展村居普惠大走访活动，建立标准化的农户信息采集档案系统，不断收集和充实数据。二是无感授信，根据获取的数据信息，形成线上线下联动的授信风控模型，建立客户黑白名单制，将有赌博、吸毒、不良信用记录等负面信息人员纳入黑名单，不予授信，其他 18-65 岁无负面信息的村居民即为白名单客户，给予 3 万元普惠基础授信额度，授信理念从过去的“找出好人给予授信”，变为“找出坏人不予授信，其他皆可授信”，实现基础授信全覆盖，有效扩大授信范围，且授信过程客户无需办理任何手续，最高可获得 30 万信用授信额度。三是有感反馈，将村居民的授信结果（包括额度、利率等）通过多种渠道告知反馈给客户本人，确保客户及时掌握授信信息。四是便捷增信，在普惠基础授信的基础上，根据村居民的家庭年收入增长、可变现资产、

生产经营状况等信息，包括个人荣誉、社会职务等无形资产，通过数据模型或专家审议的方式实现快速提额，满足客户实际需求。五是标准产品，即研发推出基于标准化授信模型的小贷产品，通过手机银行即可办贷，着力发展信用、保证类贷款，优化信贷结构，切实解决农户和小微企业抵押难、融资难问题，到 2020 年 10 月末，信用贷款余额 178.3 亿元、户数 21.01 万户，分别占全部贷款余额和户数的 52.38%和 78.54%。六是线上办理，搭建了普惠全流程信贷管理系统，推出全线上贷款产品，实现全流程线上办贷，大幅精简流程，提升效率，新增客户贷款一般 2-3 个工作日完成审批放贷，存量客户续贷一般 1-2 个工作日完成，通过手机银行最快可以 2 分钟完成办贷，推动普惠小贷服务更加精准、便捷、阳光，努力打通农村金融服务最后一公里。到 2020 年 10 月末，富民系整体建档客户 56.15 万户、授信 31.93 万户、用信 26.75 万户；其中贵州地区 27 家村镇银行建档客户 38.79 万户、授信 22.94 万户、用信 18.75 万户。

**（三）协同发展，做优机制。**由于我行主发起的村镇银行区域跨度大，区域经济金融发展差异大，中西部地区欠发达、资金不足而小贷需求旺盛，东部地区经济发达、资金富余但小贷竞争激烈，导致村镇银行也呈现极大的差异性，发展不平衡现象较突出。同时，村镇银行由于品牌影响力弱，在起步阶段普遍难以得到当地社会认可、存在存贷业务发展难问题。为促进富民村镇银行协同均衡发展，我们积极发挥

发起行位于温州金改试验区、小贷技术相对领先的比较优势，不断优化协同发展机制，推进均衡发展。一是推进发起行与村镇银行之间的业务互动，开展了同业资金存放、信贷资产转让等业务，到2020年10月末，我行存放村镇银行资金日均余额62.6亿元，村镇银行转让我行信贷资产余额13.21亿元。二是帮助村镇银行拓宽资金渠道，利用我行在同业市场信用评级良好的优势，支持和帮助村镇银行创造条件，争取合格审慎评估成员资格，目前取得该资格的村镇银行7家，具备同业存单发行资格的村镇银行6家，具备大额存单发行资格的村镇银行8家。三是实行“优先发展贷款、资产带动负债”的经营策略，引导村镇银行在资产业务发展良好的前提下，加快自身负债业务发展，推进存贷均衡发展，减轻对我行的资金依赖。村镇银行整体存贷比例从2017年末的203%到目前150%，资金自求平衡能力大幅提升。

未来，这三个方面依然是村镇银行实现高质量发展的关键。在“双循环”的新发展格局下，乡村振兴战略将为农村经济金融发展带来新机遇，我行将引领富民村镇银行认真贯彻监管部门关于村镇银行坚守定位、提升服务乡村振兴战略能力的有关要求，牢牢坚守定位，加快经营管理技术创新，打造数字金融时代的核心竞争力，不断提升普惠金融发展能力，实现高质量发展。

### **三、政策建议**

为了推动村镇银行更好更快发展，借此机会，向监管部

门提出以下建议：

**（一）建议支持发起行深化并表管理。**从目前富民系村镇银行来看，个体发展差异大，部分村镇银行由于客观环境造成成长较慢、规模小，监管指标上存在一些不足，但从并表指标来看，则可通过区域差别实现互补，从业务规模、资产负债匹配等方面推动均衡发展。因此，建议监管部门支持发起行与村镇银行之间、同一发起行的各村镇银行之间开展资产转让、同业资金存放等业务，按照总体风控口径，在整体并表指标合格的前提下，提高单个村镇银行监管指标容忍度，允许同一发起行的机构实现联动发展。如目前同业资金存放的风险权重按 100% 计算，建议降低风险权重，优化资源配置，推进协同发展，更充分发挥支农支小作用。

**（二）支持村镇银行推进“一行多县”试点。**特别是当地人口在 20 万以下的村镇银行，因定位做小，业务发展难，对此类村镇银行建议改为支行，优化村镇银行布局，提升规模效应，促进村镇银行健康持续发展。

## 聚焦支农支小 助力高质量发展

——台州银行交流发言材料

台州银行从 2009 年下半年开始主发起设立村镇银行，至今已在浙江、深圳、江西、北京、重庆等地共主发起设立了 7 家银座村镇银行。在国家乡村振兴战略大背景下，村镇银行作为农村金融服务的生力军，当仁不让地应担负起乡村振兴这一时代使命，当仁不让地应践行“支农支小”这一社会责任。台州银行主发起设立的银座村镇银行，始终坚守支农支小市场定位，专注服务当地小微和三农，在提升乡村振兴服务能力、提升农村普惠金融服务水平上主动担当、积极作为，取得了较好的社会效益和自身经济效益，逐步走上了可持续发展之路、高质量发展之路。截至 2020 年 9 月末，7 家村镇银行总资产 553.26 亿元，总负债 485.93 亿元。各项存款余额 432.56 亿元，贷款余额 416.24 亿元。单户 500 万元（含）以下的贷款余额占比 89.55%。累计享受信贷服务的客户约 24.1 万户，有余额贷款户 10.82 万户，户均贷款 38.23 万元。总体不良贷款率为 0.85%。在助力乡村振兴和实现高质量发展上，银座村镇银行做了大量努力和尝试，也积累了一些有益经验，现将我们的主要做法与大家作下分享交流：

### 一、聚焦支农支小，只做“存贷汇”业务

银座村镇银行在成立之初就明确了小微企业、社区居民

和“三农”客户的目标市场定位，致力于这一竞争相对不充分、客户需求相对不被满足的利基市场，与一般银行错位竞争。这既是社会责任、监管要求，也是主发起行台州银行 32 年深耕小微金融领域的实践选择，更是银座村镇银行自身差异化经营发展的生存之道。

目标市场定位明确了，我们就要思考可以为这些客户提供什么服务。这几年各类金融创新不断，各家银行主动被动地都在尝试新业务寻找新的增长点，银座银行也在根据市场变化、客户变化开展产品服务的创新升级，但这个创新始终立足于“存贷汇”业务开展，因为我们的目标客群是小微和三农客户，而他们首要的金融服务需求是贷款，其次是汇——结算，存款。银座村镇银行就做这些基础业务，盈利也是依赖于存贷利差。

贷款方面，基于细分客户，形成了较为完备的服务于小微企业授信产品体系。如针对优质客户推出自助贷款、信用贷款、“快易贷”、“信用易贷”产品；针对资金使用周期较长的行业客户，推出“畅易贷”产品等；针对农户有“村聚易贷·兴农卡”产品；针对微型企业、个体户、家庭作坊有小本贷款；针对农村有建房或拆迁安置融资需求的客户，设计开发了“安居贷”产品；针对工薪阶层生活消费等需求开发了“薪易贷”、“薪消费”、“薪金贷”、“房易贷”等产品，深受客户欢迎。

存款方面，银座村镇银行形成了以“放心存”、“金添

养老储蓄”、“金添成长储蓄”、“青年置业储蓄”为特色的“金添储蓄”系列产品。“放心存”产品可专享优惠利率质押贷款避免提前支取收益损失的优势深受客户欢迎，“养老储蓄”适合中老年客户养老金积蓄需求，“成长储蓄”适合父母为孩子储存未来教育资金，“青年置业储蓄”适合有置业计划的青年客户群体。

## 二、践行社区银行，立足“客户群”拓展

银座村镇银行在成立之初就选择了社区银行商业模式。社区银行商业模式本质上是与客户做朋友，具体体现在：为小微客户提供独特的价值主张、独擅风控能力、清晰的依靠存贷利差的盈利模式。在社区银行商业模式下，银座村镇银行聚焦于小微客户、农户这一目标客户群开展差异化服务，奠定了银座村镇银行可持续发展的基础。主要做法有：

**一是机构社区化。**银座村镇银行机构开设遵循“深扎村居”发展策略，秉持“进村入社”的网点选址理念，不断推进“机构下沉、服务下沉”，将网点机构开设到小微企业、农户周边，为他们提供就近、贴心的金融服务，成为小微客户家门口的“金融便利店”。

**二是员工周边化。**银座村镇银行建设了一支数量众多的与小微企业金融服务、社区金融服务相匹配的营销队伍。全行营销人员数量占到全行员工的40%。在员工招聘上，银座村镇银行提倡在“家门口”的银行上班，要求报名人员为本地人，家中距离支行车程尽量不超过半小时车程，并制定了

适合服务小微企业客户群体的员工脸谱特征，以产业链、社区、商圈为依托开展就近招聘，在网点附近的市场、社区招聘能与小微企业为伍的技能型人才。

**三是营销社区化。**银座村镇银行经常性结合金融服务进村居、进社区等活动开展社区营销宣传，使客户知晓银座银行、信赖银座银行。此外通过赞助社区便民生活、活动设施，援建节庆日社区活动等公益活动，不断增加客户粘性。针对老年人，开展“关爱老人 微笑夕阳”、“代孝中秋”等活动；针对幼小儿童，开展“小小银行家”活动；定期进村开展“包饺子”、“套圈”趣味运动赛、“量血压、测血糖”健康关怀、“放电影送清凉”等活动；定期进企开展“金融知识”、“金融环境变化”等宣传和讲座；甚至还在营业网点专辟“相亲角”为周边居民提供信息互通场地，深受社区村居居民欢迎和好评。

**四是技术标准化。**银座村镇银行传承了主发起行台州银行“入户调查、眼见为实、自编报表、交叉检验”的十六字风控技术。我们强调与客户当面接触，将小微企业的财务信息通过自编财务报表简单直观地表现出来，依靠客户经理“脚勤”来多方位获取客户软信息，并根据客户经营规模，采取不同的方式对各种信息进行交叉检验，从源头上保证调查信息质量，保证信贷决策的正确性，有效控制了信贷风险。

### **三、深入客户联系，共克“长疫情”时艰**

银座村镇银行非常重视客户联系工作，通过高频的客户

联系，给客户id提供增值服务，提高客户粘性。客户经理每天主动走出办公室，跑市场、入厂区、走社区、进村居，主动贴近客户，在客户的车间、仓库甚至田间地头与客户交流，通过深入、高效、持续、批量地获取客户信息，在快速发展业务的同时又能避免信息不对称的难题，有效地防范了信贷风险。

今年新冠肺炎疫情发生以来，银座村镇银行认真贯彻落实所在地党委、政府及监管部门关于做好疫情防控和助企扶企的政策要求，发挥机构网点优势，加强客户联系，尽所能帮助社区居民恢复日常生产生活，有效助力企业复工复产。如今年2月份渝北银座针对当地社区、小区限流管控，客户生活物资采购不便的情况，开展给城市客户送蔬菜、帮农村客户代购的活动，解决客户实际困难，收到蔬菜的客户都非常感动，半个月下来，渝北银座送出了1812份蔬菜，客户因感激而主动存款近1.8亿元。再如今年上半年银座村镇银行及主发起行台州银行各级党员、干部和信贷人员5000多人开展了为期三个月的客户大拜访，合计走访客户56.89万户，围绕“广泛走访客户、深入了解灾情、充分满足需求、妥善处置风险”，“一户一策”处理客户需求和风险，发放贷款利息抵用券帮助困难企业降低融资成本，有效帮助企业复工复产，助力社会恢复正常生产秩序。

#### **四、应用金融科技，助力“高质量”发展**

疫情助推了客户行为的移动化、线上化，银座村镇银行

依托主发起行加强金融科技在小微领域的应用，助力高质量发展。

**一是丰富客户服务渠道。**在客户服务和渠道层，银座村镇银行建设了移动工作站、综合前端、手机银行、微信银行、网上银行、银企直连系统、自助回单和对账等系统，实现了在任何时间，任何地点向客户提供任何服务的能力。特别是我们创新的移动工作站平台，客户经理可手持 Pad 上门服务客户，实现了让客户最多跑一次甚至一次也不用跑的跨越式转变，贷款业务办理时间也从传统作业的 1-2 天缩减到 1-2 小时。为适应 5G 万物互联时代的到来，我们还推出了“24 小时移动营业厅”，以业务场景驱动，融合柜员和后台客服资源，实现线上互动，满足客户需求。同时，引入人工智能（AI）、人脸及指纹等生物认证、视频等新技术，可以 24 小时手机一键连通视频柜员，面对面交流办理业务。

**二是提供本土化产品和服务。**在产品和基础服务层，银座村镇银行在核心系统、信贷系统、后台集中作业平台等传统的系统之外，我行积极探索和应用新技术，已建设了小微智慧金融服务平台、大数据平台、云计算平台。其中小微金融服务智慧平台能够实现银行产品可配置化、业务流程可配置化，支持产品的快速创新和快速发布。如浙江三门银座村镇银行以金池塘养殖户贷款为代表的“金”牌系列农业贷产品；深圳福田银座村镇银行的“易租赁”产品、“利市卡”业务；江西赣州银座村镇银行推出的林权抵押贷款、果业贷

款、小微信贷通，重庆渝北银座村镇银行的“小本惠农贷”，重庆黔江银座村镇银行的“三权”抵押贷款、浙江景宁银座村镇银行的小水电、异地商超、宾馆贷款等都是当地叫得响、有竞争力的特色产品，受到当地小微和“三农”客户的广泛欢迎与认可。

**三是提升作业效率和风控成效。**金融科技对提升内部作业效率作用明显。如贷款审批效率提升，银座村镇银行借助主发起行建立了前端批量获客、中后台集中作业的“半信贷工厂”模式，通过前、中、后台切片分工协作、监控作业、大数据授信模型评级，大大提高了审批准确度和审批效率，减少客户的等候时间和上门的次数，客户最短 90 分钟便可拿到急需的资金，满意度明显提高。又如客户经理管户产能提升。一系列管理及金融科技应用等作用下，银座村镇银行个别客户经理管户能达 800 户以上。在风险控制方面，在信贷业务流程包括贷前、贷中和贷后的模型应用，利用大数据分析建立风险模型来量化风险，精准判断风险，提升客户风险识别、监测、计量、控制能力，进一步加强了贷前风险防范、贷中风险识别和贷后监控管理。

总之，“支农支小”是我们的使命，“精耕细作”是我们的责任。银座村镇银行将在各级监管部门、协会的引领及帮助下，以高质量服务为基础，再创高质量发展新业绩。

## 广州农商银行交流发言材料

在各级监管部门的大力支持和指导下，广州农商银行自2010年起先后在全国9省市设立了25家“珠江”系村镇银行，覆盖5个国家贫困县、1个省定贫困县以及1个老少边穷地区。多年来，我们始终坚守村镇银行支农支小的市场定位，贯彻金融服务乡村振兴的国家战略，不断探索村镇银行的经营发展之路和管理之道。通过坚持不懈的努力，珠江村镇银行的发展取得了一定成绩。截至2019年末，25家珠江村镇银行总资产484.3亿元，各项存款余额407.8亿元，贷款余额285.6亿元，整体上实现了规模、质量、效益的协调发展。

今年疫情发生以来，珠江系各村镇银行积极参与抗击疫情，主动承担相应的社会责任，在疫情防控组织、金融服务保障、信贷资金支持、应急物资保障、营业网点防护、员工队伍防护以及疫情宣传引导等方面做了大量工作，对受疫情影响的个人扶微助弱，积极提供助贷资金，对受到影响的企业不断供不断贷，已有贷款“能延尽延”，截至11月份“能延尽延”贷款资金超过37亿元，与企业共克时艰。

助力乡村振兴、创新发展，珠江村镇银行积极贯彻政策要求，坚守市场定位，不断提升金融服务乡村振兴战略的能力。在探索发展的道路上，与大家一样，我们在村镇银行的

管理、经营、发展及风险防范等方面遇到诸多问题，因此向前迈出的每一步都有挑战、教训和经验。借此机会，与各位领导和同仁一起分享和交流珠江村镇银行在实践探索过程中的一些经验和教训。

一是村镇银行只有扎根乡土，服务好县域经济，坚守支农支小的市场定位，才能与大银行展开差异化竞争，才有可能保持可持续、良性发展；若偏离支农支小定位，一心求快、做大客户，极易引发风险。我们有正反两面的案例。辉县珠江村镇银行是典型的正面案例，该行从创立之初只做三农及小微客户，农户及小微企业贷款占比超过 99%，户均贷款余额低于 15 万元，不良率仅为 0.5%，截至 2019 年末存款余额 38.57 亿元，贷款余额 28.16 亿元，业务规模比肩当地“四大行”。该行扎根于本地，锚定农户金融需求，通过走街入户、送戏下乡、送医下乡等特色活动赢得客户，探索出了一种金融惠农又可持续发展的模式。同时我们也有反面案例，个别村镇银行由于做大客户引发重风险，导致经营困难。因此，正反两面的经验告诉我们村镇银行的发展必须坚守支农支小定位。

二是村镇银行体现竞争优势，需要根据当地市场特点和自身条件围绕支农支小做出一些行之有效的创新，探索出适合自身的特色发展模式，坚持久久为功，通过辛勤劳动不断积累客户基础，才能形成有力的竞争发展优势。例如珠江村镇银行曾创新出一款贷款产品——“珠江一家亲”，以家庭

成员互相担保，破解传统信贷产品门槛高、流程长、手续复杂、不适应农户小额贷款需求的问题，因简单快捷的优势迅速获得市场认可。珠江村镇银行通过长期探索实践摸索出一套获客、产品开发、营销、风险控制、管理等工作的思路和办法，形成了“珠江模式”。珠江系各村镇银行根据“珠江模式”的核心要义，结合当地特点又形成了各有特色的发展道路，这给珠江村镇银行未来的发展前景提供了强有力的信心。

**三是完善公司治理、防范化解金融风险是村镇银行工作的重中之重。**珠江村镇银行妥善化解个别村行风险，使其重回正轨，具有一定借鉴意义。如个别村镇股东违规关联持股导致风险发生，发起行积极加强与当地监管部门沟通，推动清理相关违规股权，理顺公司治理机制，及时化解村镇银行风险，使其经营状况快速回升，盈利能力和抗风险能力迅速修复，资产质量得到逐步提升。

**四是金融科技将是村镇银行未来必须要突破的瓶颈。**今年新冠疫情更加体现了金融科技的优势，也突显了村镇银行这一重要短板。金融科技在业务处理效率、产品开发迭代速度、智能营销等方面是传统业务模式所不能比拟的，未来村镇银行如果仍依赖于传统模式，那么发展空间将受到限制。在发起行的支持下突破金融科技的限制，将为村镇银行的发展插上翅膀。

作为发起行，广州农商银行在珠江村镇银行探索发展道路上不断加强管理支持力度，促使其坚持政策导向，确保三农及小微金融服务提质增效，促使其整体向好；但是我们也注意到各村镇银行之间的业务经营与内部管理水平仍存在较大差异，经营效益与行业标杆水平仍具有一定的差距，在产品创新、业务拓展、风险控制、金融科技等方面仍面临诸多瓶颈需要突破。

## 中银富登村镇银行交流发言材料

### 一、扎根县域，坚守支农支小定位，保持良好发展势头。

中银富登由中国银行和新加坡淡马锡旗下的富登金控共同发起设立，自 2011 年起在全国批量化发起设立村镇银行，探索出一条大型银行开办微型金融的可持续发展之路。截至今年 11 月末，中银富登共设立法人机构 126 家，在乡镇设立支行网点 177 家，形成了覆盖全国 22 个省市县域农村的金融服务网络，存款余额 488.64 亿元、贷款余额 560.58 亿元、服务客户数超 330 万户，户均贷款 21.46 万元。

今年 8 月 18 日，中银富登村镇银行股份有限公司在雄安新区正式开业，成为国内首批获准成立的投资管理型村镇银行，也是首家总部落户雄安的全国性银行业机构。

### 二、发挥村行特色，助力脱贫攻坚，与乡村振兴有机衔接。

近年来，在监管的支持下，中银富登持续加大脱贫攻坚力度。用足再贷款资金政策，创新推出“扶贫贷”及“扶贫再贷款”两类专项产品，丰富脱贫攻坚产品。截至今年 11 月末，中银富登扶贫贷款余额为 23.66 亿元，其中直接向 30233 户建档立卡贫困户发放贷款余额 8.38 亿元，带贫贷款余额 15.28 亿元，累计发放扶贫小额信贷 4.28 亿元，服务扶贫小额贷款农户近 1.7 万户。

推进“六个对接”，促进脱贫攻坚与乡村振兴有机衔接。中银富登在助力脱贫攻坚的同时，根据国家乡村振兴战略总要求和所在县域实际情况，积极推进“六个对接”，即对接供销合作社综合改革，服务农村供销产业链；对接农业产业强镇示范建设和“整村推进”工作，服务农业特色产业；对接核心扶贫企业，服务上下游贫困户；对接返乡创业人员经营需求，服务涉农个体工商户；对接小农户及现代农业金融衔接，服务小农户农机装备升级应用改造，培育农村发展新动能；对接农村生态宜居需求，服务人居环境和生态环境改善。各地中银富登村镇银行结合实际，积极参与当地政府“美丽乡村”、“厕所革命”等行动，制定专门的信贷方案，助力乡村振兴工作。

### **三、坚决抗击新冠疫情，加大疫情防控和金融支持力度。**

打好疫情防控阻击战，全辖员工零感染。年初新冠肺炎疫情爆发，中银富登迅速成立“应对新冠疫情应急领导小组”，全面抓好疫情防控工作。一年来，中银富登经受住了机构分布区域广、防疫基础薄弱的考验，全辖员工零感染。同时，严格全辖营业网点疫情防控，实施运营应急预案，严格体温检测和口罩佩戴等防控措施，实现安全生产，保障了员工和客户生命财产安全。

与受困客户共渡难关，金融支持复工复产。为与因疫情受困的客户共渡难关，疫情初期，中银富登在全辖紧急开辟信贷绿色通道，针对防疫企业和复工复产小微企业研发抗疫

贷、复工贷专属产品，抗疫贷投放 386 笔、3.7 亿元，复工贷投放 3420 笔、14.4 亿元，有力支持了医疗防疫、民生保障和企业复工复产。同时，中银富登建立受疫情影响逾期客户白名单，将已逾期个人客户 3554 户、企业客户 1786 户纳入征信白名单；开通远程办理贷款延期服务，累计达 20060 笔。此外，我们还开展了疫情影响调研分析，对约 8000 名县域小微客户开展调研，明确了疫情期间小微客户真实需求及困难，优化了我行政策产品与流程。

服务实体经济，落实“六稳”“六保”要求。中银富登持续加大金融支持实体经济力度，涉农及小微贷款占全部贷款的 90%以上，农户贷款占全部贷款的 45%以上，通过提升产能、创新产品、场景建设等方式提高服务水平，有力支持了县域乡村实体经济发展和疫情期间就业。同时，落实党中央稳企业保就业政策，助力小微企业纾解纾困，7 月份以来开展延期还本付息及无还本续贷业务金额 47 亿元，发放纯信用普惠性小微企业贷款 17 亿元，推动享受以上政策的企业签订“稳岗承诺书”。

#### **四、坚持科技引领，以数字普惠全面提升服务能力与效率。**

科技金融、数字普惠、人工智能是当前趋势，村镇银行这些年的实践也证明，越是下沉的金融机构，越能够体现数字化应用的功效。中银富登将数字化升级作为全行战略重点，建成了以 CRM（客户关系管理）、CBS（核心银行系统）、CMS

（信贷管理系统）为核心，包括几十个外围系统的 IT 系统平台，并实现了数据大集中，构建了丰富的清算网络和新兴电子渠道，着力以低成本方式解决农村金融服务的“最后一公里”问题。

打造线上线下一体化（O2O）营销模式。中银富登利用数字地图等先进技术，通过 PAD 等设备，以移动方式提供全面的信息收集、开户进件、审批贷后功能，大幅提升金融服务效率。自今年 5 月试点以来，累计新增存款客户 30 万户、送贷上门 7 万笔，客户经理最快一个小时内就能完成复杂贷款业务的受理审查、审批放款、提款等全流程。

研发纯线上经营性信用贷款。利用机器学习量化模型等人工智能技术，研发基于数字化、智能化风控体系的纯线上贷款“秒批秒贷”产品。首款产品“中富翼贷”为县域内无完整税务和财务报表、无完整信用记录的小微企业主、个体工商户及农户提供了便捷高效的信贷服务。客户申请贷款、签订合同以及用款还款均可通过手机银行自助完成，平均 3 分钟完成贷款审批并实时放款。自今年 5 月上线至 11 月底，在 68 家试点行已发放 23691 笔；新拓展客户 20329 户，其中大部分为无人行征信或营业执照客户；户均贷款规模仅为 4.5 万元，平均资金使用率达 76%。

## **五、聚焦村镇银行客群需求，因地制宜做好产品创新。**

和在座各位同仁一样，中银富登始终坚守“扎根县域、支农支小”业务定位，只做存、贷、汇等基本业务，从源头

上规避了偏离主业、脱实向虚等行为，真正做到了立足县域，将当地资金投放当地，没有做农村地区资金的“抽水机”。

在产品创新方面，考虑到小微企业和三农客户普遍缺乏合格抵押物，且信用信息相对缺失。中银富登推出 17 大类、76 个子类的小微及涉农系列产品，接受包括农村集体土地上的房产、大棚、猪舍、鸡舍等作为“准抵押物”。此外，还为三农客户提供了灵活的还款方式、简便的年审流程和差异化的定价。

在风险防控方面，村镇银行本身资本金规模小、抗风险能力弱，只有控制好信用风险，才能持续经营。中银富登探索建立了适合县域农村客户特点的风控模式：掌握客户的“软信息”，确保贷款用途的真实性；重视借款人的第一还款来源，轻押品而重人品，轻报表而重现金流；借鉴国际先进同业的小额信贷技术，设计专门的信贷流程，并借助科技系统全部实现无纸化审批。同时，加强制度建设，构建“简洁、灵活、有效”的公司治理结构，建立合规审计队伍，凝聚前中后台共同防范道德风险的合力。此外，中银富登实施集约化的运营管理机制，批量化、标准化发起设立法人机构，在政策框架、产品研发、系统平台等方面推进集约化，不仅降低了运营成本，而且有效控制了运营风险。

截至 2020 年 11 月末，中银富登全辖不良率为 1.67%，关注类贷款占比为 0.99%，拨备覆盖率为 234.56%。在业务持续高速增长的同时，资产质量保持稳中向好态势，有

效验证了中银富登商业模式的可持续性。

## 六、坚持党建引领，坚守“三大铁律”，打造诚信廉洁文化。

党建是国有金融企业的灵魂。中银富登始终坚持党建引领，高度重视廉洁文化建设。在立行之初，我们就将“不取客户一针一线、不弄虚作假、不放弃任何帮助别人和提升自己的机会”定为“三大铁律”，成为中银富登的立行根基。我们不仅把“三大铁律”挂在营业网点的墙上，让员工和客户看到，全行还对违反“三大铁律”的行为实行“零容忍”，并定期进行全辖警示教育。“三大铁律”为核心的诚信廉洁文化，已经成为中银富登每一名员工的行为准则，也成为了中银富登在客户心中的一块“招牌”。

下一步，中银富登将继续扩大机构覆盖面，并将现有网点向乡镇进一步延伸和辐射，在国家乡村振兴战略、县域稳步发展等大背景下，结合实际、抢抓机遇，完善、优化各项金融产品供给，提升金融服务质量，同时加大金融科技投入，积极推进村镇银行业务数字化升级，提高发展质量，助力普惠金融。

中银富登将和在座各位村镇银行同仁一道，贯彻落实好十九届五中全会精神，在监管的领导下、在协会的指导下，不忘农村金融初心、牢记普惠金融使命，扎根县域、坚守定位，为乡村振兴战略、为“十四五”规划开好局做出应有贡献。

## 兴福村镇银行整村授信经验交流分享

兴福村镇银行是经中国银保监会批准开业的全国首家投资管理型村镇银行，主发起行是常熟农商银行，于2019年9月落户海南。投管行下辖30家兴福系村镇银行，分布在湖北、江苏、河南、云南4省，其中22家设在中西部欠发达地区县域，覆盖了16个原国定贫困县。截至2020年9月末兴福系村镇银行合并报表总资产273亿元，总存款210亿元，总贷款217亿元，贷款户数突破10万户，户均贷款21万，总体不良率1%，全辖30家村镇银行继续保持全面盈利。兴福系村镇银行共设立各类网点近250个，其中90%以上集中在镇、村和社区，服务于当地百姓。

为积极贯彻党和国家乡村振兴、普惠金融、精准扶贫方略和银保监会《关于推动村镇银行坚守定位提升服务乡村振兴战略能力的通知》精神，我行于2020年初，实施“坚守定位、下沉村镇”发展战略，深化三农小微定位，践行错位经营策略，革新营销技术方法，深度开发农村市场，让农村市场成为兴福村镇银行业务发展的主要增长点，打造具有核心竞争力的兴福模式，推动实现村镇银行高质量发展。

整村授信作为我行推进“坚守定位、下沉村镇”实施工作的重要环节，有效解决了农户融资难、融资贵的问题，为农户开通了一条方便、快捷的贷款渠道！自整村授信工作开

展以来，兴福系村镇银行整村授信累计授信金额超 90 亿元，授信户数超 14 万户，覆盖超 2500 个行政村，实际发生用信超 1 万户，用信金额近 7 亿元。今年下半年，我行更新整村授信 2.0 模式，优化信贷流程，升级科技系统，全行工作人员统一思想，结合村行当地村委的积极配合，挨家挨户宣传授信政策，采集农户基本信息，了解村民的金融需求，扎实做好普惠金融整村农户授信工作。

下面和大家分享一下我行整村授信业务开展以来所取得的一些经验。

## 一、业务流程“七步法”

### 第一步、网格规划

各村行通过调研所辖区域村落的基本情况，根据村落经济发展和产业结构、农业特色、地方特点等，进行目标区域的网格划分。确定网格包干员，优先选择网点现有的不满足现状、不怕吃苦、交际能力强、当地人熟地熟有一定人脉、品质良好的年轻人。

### 第二步、宣传发动

积极对接街道办、乡镇政府主要领导，阐述金融支持乡村正兴、普惠金融落实、信用村打造等方面的重要意义，取得政府和村两委的信任和支持，获取村组成员名单。启动目标村的前期预热造势，充分利用宣讲会、金融知识下乡、座谈会、党建活动、微信群营销、地毯式营销等方式进行宣传。

### 第三步、民主评议

评定小组成员优先选取对村里知根知底、诚实本分、口碑好、德高望重的村组成员。如村里的妇女主任、老干部、老党员、退休老师、医生、小卖部老板，以及村里比较影响力的人物。审慎选择2名外部评定人员，进行背靠背评议。从客户是否属于四类人、是否存在重大疾病、道德品行、家庭收入等多个方面给与评议对象等级评定，并给出建议授信额度。

#### 第四步、走村访户

客户经理上门实地走访宣传，介绍我行产品，拉近与农户关系，取得农户信任；收集农户信息，包括农户家庭成员情况、工作信息、收入负债情况等；采集农户家庭照片，包括门牌、外观、内饰、客户经理及陪调上门合照等。

#### 第五步、授信审批

整村授信客户授信审批由支行审批，针对批量授信名单逐户把关，并报投管行备案，大大提高授信审批效率。

#### 第六步、营销提款

授信通过的客户，由客户经理将授信卡上门亲手发放至农户手中，并做好用信营销。客户用信提款时，征信符合准入要求的，外部评价无变化，支行长在授信限额内进行快速审批。

#### 第七步、跟踪反馈

贷后跟踪贷款用途，严禁贷款挪作他用，重点关注客户还款情况、负面信息情况、信用记录情况。客户经理走村访

户过程中，瞄准客户需求，交叉营销贷款、存款、理财等产品。为农户提供银行业务咨询服务，及时反馈客户需求。

## **二、风险防控“严把四道关”**

### **（一）严把调查准入关**

整村授信业务调查准入需做到“准入三无、测算额度三有”，三无，即无过度融资、无不良记录、无负面评价；三有，指有固定住所、有确定职业、有确定收入。

### **（二）严把授信审批关**

整村授信业务授信审批需将外部软信息评价与客户经理家访调查信息相结合；贷审会针对批量授信名单要逐户把关，通过软硬交加有效把控业务风险。

### **（三）严把发证关**

在发放授信卡的过程中，要求客户经理亲自送到农户家中，严禁他人代送，避免涂改和乱收费现象。

### **（四）严把资金流向关**

整村授信作为批量授信业务，客户经理需要严把资金流向关，及时跟踪贷款用途，严禁贷款挪作他用。避免户贷企用，分贷统还，借名贷款的发生。

## **三、注重口碑宣传**

“整村授信”不仅解决了农户融资难的问题，更为农户播种了增收致富的希望。根据不同地域情况，我行顺应当地经济发展的特色，以实际行动为小微商户、农户分忧，助力乡村振兴。如河南汝阳兴福村镇银行三屯镇客户赵先生申请

农户用信 5 万元用于香菇种植，从没有经营场所到现在建成 4 个香菇大棚，种植 2 万袋香菇，客户的创业梦在我行的帮助下，一步步的实现。再如云南罗平兴福村镇银行客户李先生在创业投资芦蒿种植时，因自身为贫困户的原因，在贷款时四处碰壁，兴福村镇银行在了解其实际情况后，经过认真调研，最终成功发放了这笔信用贷款，为客户后续成功创业带来了希望。“手续简单，放款快！”金杯、银杯都不如老百姓的口碑，客户的认可，才是我们前进道路上最大的动力。

路再远，行则将至；事再难，做则必成。整村授信工作，是我行践行普惠金融，推进农村社会诚信体系建设，解决农民融资难、贷款流程繁琐的积极表现，同时也方便了百姓干事创业，更好地推进金融精准扶贫工作，助力乡村振兴。我行将不断加强支农支小力度，创新金融产品和服务，加大对“三农”的信贷投入，坚持支农支小市场定位，持续深入推进整村授信工作，以优质的金融服务和扎实的工作成绩，着力打通普惠金融“最后一公里”，为乡村振兴和县域经济发展作出一份贡献！

## 做中西部一家有担当的村镇银行

——广元市贵商村镇银行交流发言材料

广元地处四川盆地北部、嘉陵江上游、川陕甘三省结合部，为四川的北大门，素有“女皇故里”、“蜀北重镇”、“川北门户”和“巴蜀金三角”之称，全市人口 300 余万，农村人口 220 多万。

广元是秦巴山区集中连片贫困地区、川陕革命老区，7 个县区内有 3 个国家扶贫开发工作重点县、4 个省级贫困县，是四川 6 个整体纳入扶贫开发的市州之一。

2019 年，广元 GDP 为 941.85 亿元，全省 21 个地市级州，广元 GDP 排名第 16 位。

2011 年 12 月 16 日，广元市贵商村镇银行就是在这样一片土地上成立了。

作为广元第一家市级法人金融机构，经过 9 年发展，到 2020 年 11 月末，我行目前注册资本 4.59 亿元，资产总额 113.15 亿元，各项存款 96.15 亿元，各项贷款 66.09 亿元。现在，我们银行有 14 个职能部门，在职员工 682 人。

我行连续多年被评为“中国服务县域经济十佳村镇银行”，获得了“第十二届四川名牌企业”称号，被评为“金融支持地方经济发展先进单位、四川银行业服务实体经济先进单位”，获得“四川银行业最佳民生金融奖”；今年，参与

了由中国银行业协会组织开展的全国村镇银行综合服务能力评估并荣获“百强单位”称号。是中银协村银委第二届副主任行。

现在，我将我们银行在普惠金融以及高质量发展方面给大家汇报一下。

### **普惠金融方面：**

#### **一、加强物理网点延伸建设**

“立足县域、服务社区、支农支小”是我行的市场定位。为了让边远贫困地区的老百姓享受到最基本的金融服务，我行通过构建助农金融服务站、设立社区便民服务处等方式增设农村金融服务网点，截止目前，我行已拥有对外营业网点48个、离行式自助银行18个；其中乡镇网点37个，占总网点77%；布放ATM机共计83台；建立金融服务站109个、社区便民服务处5个、双基惠农信贷工作室7个。这些网点的布设，打通了金融服务“最后一公里”，填补了我市偏远地区的金融服务空白。

#### **二、因地制宜为客户“量身定做”贷款产品**

作为一家以“农”为本的村镇银行，针对农村种植业、养殖业分别推出了“助业贷、畜旺贷”；针对生产周期长、资金回笼慢的客户推出“土地承包经营贷、农业订单贷”；针对经营状况良好，但是资金周转困难的客户，推出了“账融贷、货融贷、联保贷、税融贷”等贷款产品。这些为企业“量身定做”的贷款产品进一步降低了客户的财务成本和筹

资压力。

近两年，针对当前经济形式和客户需求，我行又开发了扶贫养殖贷、公用事业信用贷、企业信用贷和专利贷四个信贷新产品，通过创新担保方式，有效地解决了部分企业无抵押物、担保费用高的问题。

我行持续实施的“扶贫再贷款+金融精准扶贫贷款”模式，助推了一批具有文化底蕴、鲜明地域特征的特色农产品品牌形成，比如旺苍县的米仓山茶叶、青川县的黑木耳、苍溪县的猕猴桃等。截至目前，我行累计投放扶贫小额信贷 1.7 亿元，金融精准扶贫贷款 17.35 亿元，支持及带动贫困人口近 9400 人。

疫情期间我行推出“战疫贷”，向新型农业经营主体小微企业及小企业主、个体工商户提供优惠利率贷款，截至6月末共发放41户，金额1.12亿元。

### **三、创新还款方式，缓解小微企业还款压力**

针对小微企业反映强烈的贷款难题，我行推出无还本续贷业务，凭借其有效缓解小微企业短期高成本自筹资金压力的特点，深受客户好评。截至目前，我行累计办理续贷业务 843 笔，累计发放金额 20.33 亿元，惠及 503 户小微企业及个体工商户，累计为客户节约融资成本约 4000 万元。

### **四、充分利用政策为小微企业减负**

疫情期间，我行对医药、卫生防疫物资制造企业及医疗机构新增贷款执行最新优惠利率，对受疫情影响较大的行业

企业，贷款利率在现有利率水平上给予下调。据统计，2020年初至11月末新增普惠小微企业贷款加权平均利率比去年同期下降0.57个百分点。同时，通过减免开户费、账户管理费、减少中介机构收费等方式为企业“开源节流”，为企业节约各类成本累计约700万元。

## **在高质量发展方面：**

### **一、制定了“三驾马车”战略思想**

“三驾马车”即驻村联络官制度、助农金融服务站和肉牛养殖项目。驻村联络官制度解决了广元市贵商村镇银行服务末端的“人脉”问题，助农金融服务站解决了银行网点和服务半径不足的问题，肉牛养殖项目解决了老百姓脱贫致富缺项目少资金的问题。这3个问题的解决，让我行在广元农村市场根扎得更深，服务的触角延伸得更广。截止目前，发展驻村联络官727名，覆盖辖内407个村（社），累计发放肉牛养殖贷款4548户，共计7.52亿元。

### **二、风控管理是我行稳健发展的“护身符”**

企业要发展，风控是关键。在执行内控管理规定时，我行严控信用风险，重点关注贷款风险劣变，严格按照“三查”要求加强贷款的日常监测预警工作，将三农、小微相关统计数据报送、征信服务、不良管控等指标纳入绩效考核，同时督促支行完善各项基础服务，提升对三农、小微客户服务质量。

### **三、党建引领促进业务发展**

为了打造风清气正的村镇银行形象，我行加强了党建工作，目前已有123名在册党员，已建14个党支部。在重大决策和重要事务上采取党委会先置，严格执行“三重一大”议事决策制度，严格按照议事规则审议相关事项，做到全面依法治党和全面科学管理相结合。通过党建，我们在全行开展合规文化建设，打造阳光信贷银行。

明年是建党一百周年，也是“十四五”开局之年，我行将利用此契机，加强党建工作，通过党建树行业新风，立行业标杆，开拓新的市场领域。

当然，在发展的过程中，我们也遇到了很多困难，也存在很多不足，我们将坚守村镇银行的发展初心，走出一条真正属于村镇银行的发展之路！

## 安徽省银行业协会交流发言材料

**一、高度重视村镇银行工作的重要性，成立全省村镇银行工作委员会。**

为更好的服务村镇银行，发展普惠金融，2019年11月29日，安徽省银行业协会成立了全省村镇银行工作委员会，建立了村镇银行、省银协和监管机构信息共享、沟通交流的平台。对村银委工作，省银协要求一是要充分认识村镇银行在支农支小和助力普惠金融发展中的作用，强化服务乡村振兴战略定位。二是要全力做好村镇银行服务工作。三是要加强村镇银行工作委员会制度建设。四是要强化村镇银行宣传工作。省银保监局对全省村镇银行工作也提出工作要求：一是坚守定位，始终将支农支小作为立身之本，坚持“两个专注”。二是要坚决打好防范化解风险攻坚战，坚持依法合规管理不动摇。三是要坚持完善公司治理，不断提升公司治理水平。

目前安徽省村镇银行工作委员会已吸收会员单位60家，各村镇银行积极交流工作经验和做法，解决工作中遇到的困难，更好地发挥了村银委的平台作用。

**二、落实政策，精准施策，做好村镇银行“六稳”、“六保”工作，服务实体经济高质量发展。**

面对疫情，安徽省银行业协会扎实做好“六稳”工作，

全面落实“六保”任务，大力支持企业复工复产。各村镇银行克服自身经营压力，坚守支农支小、普惠金融市场定位，加大对小微企业复工复产信贷资金支持力度，不抽贷、不断贷、不压贷，有效增加信贷投入等差异化金融服务措施，有效降低企业融资成本，为助力普惠金融、实现乡村振兴和高质量发展添砖加瓦。得知安徽正强禽业有限责任公司面临困难后，铜陵铜源村镇银行最先联系上企业，了解企业经营情况，为企业打造“一企一册”融资方案，及时办理续贷业务，解决企业经营的燃眉之急。安徽长丰科源村镇银行及时推出小微企业金融服务专项政策，推出“科创贷”、“农保贷”、“支农快贷”、“普惠易贷”、“抗疫贷”等特色信贷产品，联手长丰县妇联成功推出“巾帼贷”，累计为24户女企业家提供信贷资金9680万元，发放“抗疫贷”135户，金额8.8亿元。

### **三、创新服务产品和业务流程，延伸服务深度和广度，开拓普惠银行“新路径”。**

村镇银行在我国金融体系中具有不可或缺的地位。省银协多次强调要重视村镇银行业务的发展与创新，提高服务效率。各村镇银行具有特有的地理优势和客户，因地制宜创新了特色金融产品，满足市场金融需求，扶持地方经济发展。天长民生村镇银行逐项梳理行业分类，全方位推进绿色信贷业务拓展。截至9月末，天长民生村镇银行绿色信贷余额1179.2万元。安徽谯城湖商村镇银行开辟疫情防控的信贷“绿色通道”，以“移动营销平台”为依托，疫情期间累计

发放贷款 17.08 亿元，其中通过移动平台线上模式发放的循环类贷款累计达到 12.09 亿元，占比达到 71%。安徽宿州淮海村镇银行紧扣乡村振兴大主题，引入“无感授信”“有礼加分”等新时代元素，创新农户小额普惠贷款发放机制。截至 10 月末，成功授信 119 户，授信金额 562.8 万元，带动贫困户 509 户，安排有劳动能力的贫困户就业 500 余人。

#### **四、强化风险防范意识，加强合规监管指导，严把风险关。**

合规经营是金融机构必须时刻坚守的底线，村镇银行工作委员会及时关注成员单位风险指标的变动。村银委各会员单位按季度交流本机构相关信息，包括资本金、资产余额、负债余额、不良率等，及时了解各会员单位资金结构的变动。芜湖圆融村镇银行将不良贷款压降控升和“两增两控”目标完成视为该行风险化解重点领域，实行“尽职免责、违规赔偿”制度。通过推进大数据智能风控建设，实现信贷决策由“经验判断”向“数据研判”转化，实现风险管理由人工向数据智能转化，信贷风险由“个人感知”向“全辖共知”转化。徽州铜源村镇银行积极开展“金融知识万里行”“金融知识进万家”等宣传活动，通过各网点电子显示屏、营业大厅电视、微信公众号发布防范非法集资、防范电信诈骗、存款保险制度、保护自身合法权益等金融知识等。

#### **五、推进精准扶贫，深入网格化营销，以专项活动提升服务实体经济力度。**

全面实施精准扶贫方略和乡村振兴战略，从根本上解决农民、农村、农业“三农”问题，促进城乡社会平衡发展和乡村充分发展。网格化营销，是精确化管理的基础，是真正让村镇银行扎根市场的手段，是村镇银行支持实现乡村振兴的发展之路。安徽濉溪湖商村镇银行在网格化管理方面，加大对“三农”服务的支持力度，发挥乡镇网点优势，对服务区域进行网格化管理，对符合条件的农户开展授信工作。通过与村组对接，开展“金融精准扶贫政策宣讲会”，“送金融知识进乡村”等主题活动，截至10月末，濉溪湖商村镇银行精准扶贫贷款余额193万元。安徽休宁大地村镇银行积极开展“抗疫情，促复产”专项贷款营销活动，截至11月末，结合“百行进万企”活动累计走访企业300余户，个体工商户800余户，走访区域21个乡镇，90余个行政村，发放各类宣传材料5万余份，宣传人群达到10余万人。累计发放普惠口径的小微企业贷款6.48亿元，户数1754户，涉农贷款6.22亿元，户数2261户。安徽怀宁江淮村镇银行组织开展“开发区企业户户到”等走访服务活动，提出“客户少跑路，客户经理多上门”的服务理念，至11月末，安徽怀宁江淮村镇银行网格化金融服务走访农户、小微企业3万余次，覆盖全县15个乡镇，新增客户台账8860户，共发放贷款2329.92万元。

**六、从“费”字转变，降低企业融资成本，做好减费让利。**

界首中银富登村镇银行免收银行卡(折)工本费、年费、小额账户管理费等一切费用，网银汇款、短信通知等免费。对企业多次循环使用的流动资金贷款，采取最高额担保方式，避免企业重复评估、抵押，为企业节约评估费等各类费用。安徽太湖江淮村镇银行担保公司担保贷款原利率基础上至少降 10 个基点，复工复产贷利率打 9 折，天使贷利率打 85 折等，累计减免利息超 120 户，减免利息金额超 58 万元。

以上六个方面是安徽省银行业协会在引领辖内村镇银行助力普惠金融、乡村振兴和实现高质量发展的主要做法。