# 银行三农年终总结

来源：网络 作者：独影花开 更新时间：2025-04-16

*1银行分行三农金融部年度工作总结ⅩⅩ年，三农金融部在市行党委的正确领导下，在相关部室和本部员工的配合和支持下，认真贯彻落实省、市行工作会议和三农工作会议精神，充分发挥“五种意识”引领作用，围绕“稳发展、促转型、强基础、活机制、控风险、转作风...*

1银行分行三农金融部年度工作总结

ⅩⅩ年，三农金融部在市行党委的正确领导下，在相关部室和本部员工的配合和支持下，认真贯彻落实省、市行工作会议和三农工作会议精神，充分发挥“五种意识”引领作用，围绕“稳发展、促转型、强基础、活机制、控风险、转作风”的18字工作原则，细分市场，找准定位，突出重点，加快了三农业务转型创新和结构调整步伐，延伸了农村现代金融支付渠道建设发展领域，提升了三农业务的市场竞争力、价值创造力和可持续发展能力。现将ⅩⅩ年“三农”业务有关情况报告如下：

一、“三农”业务总体情况

（一）业务指标完成情况

截至ⅩⅩ年9月末，“三农”类主要经营计划执行情况较好，涉及省行综合绩效考核的四项指标“农户贷款发放、涉农贷款日均增量、惠农通有效服务点新增、千百工程客户增量”完成率均达到了120%以上，法人客户贷款增量完成率为96。78%。农户贷款增量、惠农卡增量和农户关注类贷款三项指标也已完成省行全年计划，但农户不良贷款余额控制指标完成不够理想，较省行任务有一定的差距。“三农”板块综合绩效考核在全省排名第二，较去年提升两位。指标计划完成情况：截至9月末，农户贷款增量完成11，698万元，完成省行计划（5000万元）的233。96%；农户贷款日均增量8781万元，完成省行计划（5000万元）的175。62%；农户不良贷款余额4260万元，超出省行农户不良贷款余额控制计划1760万元；农户关注贷款余额10万元，完成省行农户关注贷款余额控制计划；农户贷款不良率6。83%，超出省行计划（4%）2。83个百分点；惠农卡有效2发卡43，884张，完成省行计划（10000张）的438。84%；涉农贷款月均余额增量47，495万元，完成省行计划（33，000万元）的143。92%；金穗惠农通工程有效服务点1413个，较年初新增211个，完成省行计划（150个）的140。67%；千百工程客户13户，较年初增加6户，完成省行计划省行计划（7户）的85。71%，但完成省行序时计划（5户）的120%；法人客户贷款余额61863万元，较年初下降11343万元，未完成省行全年计划。ⅩⅩ年12月末“三农”业务计划指标完成情况表序号指标名称单位实际完成省行计划完成率市行计划完成率1农户贷款增量万元50002农户贷款日均增量万元50003农户不良贷款余额万元25004农户关注贷款余额万元105农户贷款不良率%4%6惠农卡有效发卡张100007涉农贷款月均增量万元330008惠农通有效服务点新增户1509优质法人客户贷款净增万元20000

（二）“三农”业务经营情况。

1、法人客户贷款业务。截至9月末，县域法人客户31户，与年初持平，贷款余额（含贴现，下同）61，863万元，较年初减少11，343万元，未完成省行计划。其中优质法人客户31户，与年初持平，优质法人客户占比100%。风险分类情况。信贷资产按十二级分类划分，正常二级2户，信3用余额26，261万元；正常三级2户，信用余额2，250万元；正常四级27户，信用余额33，352万元。县域法人贷款不良率为零。

2、“三农”个人贷款业务。截至9月末，农户贷款余额62，339万元，较年初增加11，698万元，累计发放农户贷款55，701万元。不良贷款余额4，260万元，较年初增加2，295万元，较9月末控制额超1，760万元，不良率为6·83%，较年初增加2·95个百分点。关注类贷款余额10万元，较年初减少5万元。累计收回关注贷款3，796万元，累计收回不良贷款598万元。产品结构：农户小额贷款10，941户，较年初增加414户，贷款余额47，818万元，较年初增加6，057万元，占比76·71%，较年初下降5·76个百分点；农村个人生产经营贷款624户，较年初增加250户，贷款余额14，521万元，较年初增加5，641万元，贷款余额占比23·29%，较年初上升了5·76个百分点。风险分类：按照五级风险分类划分，正常类11，422户，贷款余额58，069万元，占比93·15%；关注类2户，贷款余额10万元，占比0·02%；次级类178户，贷款余额1，561万元，占比2·5%；可疑类282户，贷款余额1，313万元，占比2·11%；损失类407户，贷款余额1，386万元，占比2·22%。

3、新农保等涉农代理业务。一是“新农保”业务。新农保代理业务累计归集资金65，408万元，支付资金64，969万元，财政专户存款余额53，384万元，惠农卡存款余额15，873万元。二是“新农合”业务。已发放新农合医保IC卡42·5张，实现财政户资金余额7，499万元。三是其他代理业务。除“新农保”、“新农合”外，我行其他有效代理业务总数已达20项，较年初增加7项。累计发放惠农卡174万张，激4活率达100%，惠农卡存款余额23，253万元。

4、金穗“惠农通”工程。截至9月末，金穗“惠农通”服务点数量为1，450个，较年初增加63个，其中有效服务点1，428个，较年初增加211个。乡镇覆盖率108%，行政村覆盖率为96·63%。布放电子机具2，177部，其中：布放转账电话1，165部，布放农商通机具1，012部。点均交易笔数270笔，点均交易金额9·43万元，绑定账户沉淀资金396万元，实现手续费收入0·38万元。

5、信用风险及不良控制。截至9月末，全行三农不良贷款余额4，260万元，较年初增加2，295万元；三农贷款不良率3·43%，较全行贷款不良率高0·57个百分点。其中农户不良贷款余额4，206万元，较年初增加2，295万元，农户贷款不良率6。83%，高于全省农户不良率1。69个百分点。从各支行看，肇东支行和海伦支行不良贷款余额较年初增加较多，望奎、明水支行有小幅增加，北林、安达、兰西支行均有小幅下降。全市农行ⅩⅩ年农户贷款发放和不良贷款清收进度情况统计表填制单位：三农金融部ⅩⅩ年12月31日单位：笔、万元序号项目农户贷款增量情况农户不良贷款余额情况农户关注贷款余额情况行别年初余额累计投放本期余额比年初+、-比上日+、-年初余额本期余额比年初+、-比上日+、-不良率年初余额本期余额比年初+、-比上日+、-5合计1安达支行2肇东支行3兰西支行4青冈支行5明水支行6海伦支行7望奎支行8绥棱支行9庆安支行10北林支行66、三农板块价值创造力。通过加大三农法人贷款和农户贷款投放，三农板块实现利息收入XX万元，占全行利息收入总额的XX%，实现拨备前利润XX万元，占全行拔备前利润的XX%，完成省行全年计划的XX%；实现拨备后利润XX万元，占全行拔备后利润的XX%，完成省行全年计划的XX%。

二、“三农”业务工作回顾

（一）转观念，调结构，三农创新实现新突破。年初以来，我们继续坚持“三个调整”和“两增两降”战略目标，全面纠正了农户贷款即是农业贷款，农户即是农民，农户贷款只发放给种植业等错误认识。适时提出了由个人助业向农村个人生产经营转型，由一般农村农民向大集镇、城关镇住户转型，由联保贷款向有效担保贷款转型的工作思路。通过积极创新农户贷款发展模式，实现全年累计发放农户有效担保贷款XX万元，余额XX万元，农户有效担保贷款余额占比较年初提高了XX个百分点，有效优化了贷款结构。通过深入推进青冈“天丰”模式和土地经营权质押贷款模式，使“天丰”模式贷款余额由年初的420万元增加到XX万元，深入推进土地经营权抵押担保模式贷款，累计发放XX万元，其中兰西支行XX万元，XX支行XX万元，XX支行XX万元，使我行创新模式贷款得到了有效发展，进一步拓宽了业务经营领域。

（二）稳步推进三农转型发展，进一步夯实管理基础。为积极响应省行业务转型和集中经营的各项要求，优化客户结构，提高贷款质量，提升风险控制水平，提升价值创造能力，提升市场竞争力，实现农户贷款业务的持续发展，同时也为更好地服务三农，履行农行的社会责任，我们把此项工作牢牢抓在手里，按阶段推进实施，为“三农”7业务转型发展提供了有力的组织保障，打下了坚实的基础。一是开展农户贷款发展生态图谱绘制工程。按照省行《关于做好农户金融业务生态图谱的通知》要求，我们于第一时间启动了农户金融业务生态图谱的绘制工程，设定专人负责，通过学习借鉴其他地市行完成的生态图谱样本，对可能出现的问题给予事前提示，每日通过电话方式进行非现场督导，保证了各支行调研工作的高效性和准确性，全面展现各区域资源分布、产业和行业重点区域分布情况，为后续细分农村金融市场，深入推进农户贷款业务转型奠定了业务基础。二是建立现代农业规模经营农户信息数据库。按照农户贷款集中集约管理的流程安排，由我部牵头，支行客户部门和网点配合，对符合省行准入标准的农户进行摸底普查，并将客户经营内容、经营规模、经营年限、效益数据等基本信息录入至《黑龙江分行现代农业规模经营农户信息数据库》。三是制定农户贷款经营管理方案。为推动农户贷款转型发展和集中经营管理，增强可持续发展能力和风险管控能力，我部在省行制定的客户准入条件的基础上，结合辖内农户群的经营特点和分布情况，根据经营主体类型、种养殖品种等内容细化本行的各类农户群体的客户准入标准，制定出台了《绥化农行202\_年度农户贷款业务经营管理方案》。进一步明确了业务市场定位、客户准入标准、业务发展模式。四是确定客户管理名单。根据细化后的新增客户准入标准，在前期客户普查形成的信息数据库中筛选确定目标客户，并对目标客户实施名单制管理，建立了《现代农业规模经营农户信息数据库》，共录入客户１５，１３６户，其中：存量客户８，４８６户；新客户６，６５０户。同时建立了营销目录库，共录入客户１３，５９７户，其中：存量客户８，４８６户；新客户５，１１１户。下一步支行客户部门和网点将根据业务发展目8标和客户管理名单，采取“按图索骥”的方式主动营销目标客户。

（三）法人客户营销取得新进展，服务实体经济水平进一步提升。一是实行团队营销，发挥上下联动作用。通过开展全面调查，建立营销台账，对法人客户分类筛选，逐户走访调查，全面了解客户基本情况，掌握客户金融需求，准确定位客户营销切入点，相继营销了龙凤玉米、昊天玉米、宝迪等一批实力较强的大中型客户，累计为肇东伊利（XX万元）、龙凤玉米（XX万元）、昊天玉米（XX万元）、宝迪（XX万元）、国能望奎（XX万元）等企业发放贷款共计XX亿元。成功办理了全省首笔XX亿元银行承兑汇票质押贷款。同时，通过开展多元化的综合营销模式，逐户制定营销服务方案，明确营销目标、责任人、营销方式及营销措施，最大限度地挖潜客户资源，将优质法人客户牢牢抓在手上，储备了一批以肇东汇源食品饮料有限公司、黑龙江大庄园农牧业联合科技有限公司、黑龙江聚盟农业有限公司等优质客户，拟授信额度为XX亿元。二是充分发挥小企业简式贷品牌效应。利用我行小企业简式贷手续简便、办贷时间短等特点，全年累计营销小企业客户XX户，授信XX万元，发放信用XX万元，进一步扩大了我行小企业简式贷的社会影响力和知名度。

（四）以“金穗惠农通”为抓手，做实农村金融基础服务。我们将“金穗惠农通”工程作为践行群众路线、服务广大百姓的具体体现，为加快工程推进速度，打通金融服务“最后一公里”，集中人员、集中精力、集中资源，切实抓好进度管理，确保质效双升。一是开展全面巡检。今年我部组织人员按季对XX家支行惠农服务点进行了巡检，对巡查发现的问题现场进行了解决，按照“十个统一”标准，统一悬挂了标准牌和宣传条幅，建立健全台账及巡检日志，全面提升惠农9服务点的服务及管理水平。二是开展“金穗惠农通”工程宣传活动。从9月份开始，在全市范围内开展了惠农通工程建设金融知识普及宣传工作，共设立户外集中宣传点50个，累计活动370次，累计出动宣传人员1，060人次，接待消费者3。3万人次，发放宣传折页2。1万份，宣传海报1，500张，发送微信用户2。5万户，投放公益宣传片1部，使农民对我们的惠农机的功能和使用加深了认识。三是对无效服务点进行了全面调整。年初以来，我们要求各支行在规定的期限内将月均交易低于3笔的无效服务点调整到交易活跃的有效点，累计调整无效惠农通服务点148个，新增有效点196个，布放惠农设备1，600台，保证了资源的高效利用。

（五）全力清收不良贷款，取得扎扎实实的成效。一是周密部署，高压清收。按照省行年初下达的压降计划，及时召开专题会议进行了分解落实，分段对各支行下达了农户不良贷款压降计划，通过实施按日监测、电话督导、文件督导等形式，督促各支行完善清收措施，同时为了保证自主清收力度，我部抽调XX名同志赴肇东、海伦XX家农户不良贷款重点支行进行驻点清收，在协助支行清收不良贷款的同时，摸清不良贷款形成原因，帮助支行找措施、想办法，切实压降不良贷款的增长势头。截至12月末，累计清收农户不良贷款XX万元。三是责任追究，专职清收。对农户不良贷款责任人，采取下岗责任清收，责任清收期间只发生活费。对未完成6月末清收压降计划的XX支行和XX支行，对主管行长采取专职清收，并视压降效果确定是否复岗，力将农户不良贷款压降到控制计划范围内。四是多策并举，依法清收。积极协调绥化市公安局协助清收，成立专案组，依法对我行农户不良贷款进行清收。通过以肇东支行为试点，初步取得了较好效10果，抓捕了一批欠债人，依法清欠贷款XX万元。将明水、望奎、海伦支行清收难度较大的欠债户进行了移交。同时，运用政策化解。对因自然灾害、死亡等符合核销条件的农户不良贷款，按照“账销案存，对外保密、积极清收、规范核算”的原则，ⅩⅩ年累计核销农户不良贷款XX万元。

（六）真抓实干挖潜能，“千百工程”初显成效。一是将“千百工程”建设纳入“一把手工程”。为了实现战略破局，我们将实施“千百工程”建设纳入了“班子工程”，由“一把手”负总责，分管副行长抓督导，主管部门抓落实，支行抓有效实施，形成了一级抓一级，层层有效落实，全行齐抓共管的良好局面。二是以政策手段和机制保障推进“千百工程”建设。首先，在计划指标上实行自我加压，在省行计划基础上又增加12户，计划全年增量达到19户；其次，在督导落实上，要求支行“一把手”亲临营销一线，市行派专人负责监测，按月通报营销进展情况，确保抓出实效；再次，将“千百工程”营销纳入了全年综合绩效考核和重点业务推进。在完善机制上，实行奖惩机制，有效释放出营销活力。三是按照先易后难、先存后增的原则，立足存量客户挖潜力。充分发挥CCRM系统作用，及时捕捉存量客户信息，实施精准营销。相继营销了庆安天一购物中心、绥棱县人民医院、海伦市中医院等客户，对肇东市经济园区客户进行了补录，使园区基本账户开户数达到了16户。同时，我们还发挥团队营销合力，相继与省行营业部营销了中粮生化能源（肇东）有限公司、黑龙江宝迪肉类食品有限公司和黑龙江汇源食品饮料有限公司等大型企业。为此，省行以《绥化分行“千百工程”建设成效初显》为题，对我行进行了宣传报道。

（七）谋划“1215”发展战略，提升全行综合竞争力。为提升市分11行整体业务经营水平，提高重点县域支行市场竞争力，扭转“强县弱行”的不利局面，帮扶重点县支行走出经营困境，我部结合安达、肇东支行的经营现状以及区域经济环境进行统筹分析，制定了《关于加快推进“1215”县域重点帮扶行业务发展的指导意见》，为两家支行单独下达了各项指标计划，进一步明确了两家支行存款、贷款、中间业务、创效能力、风险控制、协调发展和管理能力等发展目标。在信贷政策、资源配置和渠道建设方面加大了政策支持和倾斜力度。同步实行按季考核打分，对第一阶段指标加权值未达到35%（含）以上的支行进行通报；对第二阶段加权值未达到50%（含）以上的支行进行问责；对第三阶段加权值未达到75%（含）以上的支行进行诫勉谈话；对第四阶段加权值未达到95%（含）以上的支行领导班子进行组织调整，通过强有力地考核制度，鞭策重点县域支行不断提升市场竞争力，为全市农行业务经营发展贡献出应有的力量。

（八）开展“三农”业务系统性培训，提升客户经理整体素质。年初以来，我们相继通过电话辅导、视频会议、现场指导等多种形式开展培训会。6月份，我们组织开展了金穗惠农通工程培训，对金穗惠农通的具体操作和规章制度进行了全面解读，对星级评比提出了要求，明确了惠农通服务点的巡检要点，对我行全面提升惠农通工程质量奠定了坚实基础。11月份，举办了为期两天的《绥化分行农户贷款转型发展与集中经营管理工作培训班》并组织了相应考试。制定下发了《小企业信贷业务管理办法》、《农户小额贷款管理办法》、《涉农代理业务管理办法》、《千百工程营销管理办法》、《绥化分行农户贷款客户经理“三包一挂”指导意见》以及XXX操作手册，督导各支行开展全方位学习。通过学习培训，管户客户经理业务素质和业12务能力不断在提高，客户经理责任心和风险意识不断在提高，农户贷款精细化管理水平不断在提高，取得了扎扎实实的良好收效。

三、工作中存在问题虽然“三农”金融工作取得了一些成绩，但存在的问题也不容忽视，“三农”业务与系统内兄弟行比和同业相比还有差距，还存在一些亟待解决的难题。

（一）风险防控依然压力较大。截至12月末，我行农户逾期贷款XXXX万元。其中农户不良类贷款XXXX万元，较年初增加XXXX万元，农户不良贷款占比XX%，高于全省XX个百分点。农户不良贷款零余额支行由年初的XXX家减少到XXX家，停牌支行达到XXX家，较年初增加XXX家。通过风险排查情况看，农户贷款出现问题的主要原因是个别支行对客户经理缺乏有效约束，人员管理失控，客户经理未能做到入户调查，使调查不真、不实，采用垒大户的形式，为关系人违规发放顶名、冒名、多户贷一户使用等虚假农户贷款。虽然各行积极采取了多种有效措施，累计清收农户不良贷款XX万元，但清收和压降压力依然较大。

（二）三农法人资产业务市场份额下滑。一是受审批权限影响。我行ⅩⅩ年简式快速小企业贷款审批权限下调为３００万元，小企业一般流动资金贷款审批权限下调为６００万元。虽然现已回复相应审批权限，但部分客户已流失。二是受贴现到期影响。我行县域法人贴现业务主要集中在青冈和庆安支行。青冈支行202\_年全年办理贴现额度达４７，０００万元，其中６０％以上贴现业务主要集中在ⅩⅩ年上半年到期，致使贴现额度大幅度下降。三是受同业竞争压力。我市哈尔滨银行、龙江银行、建信村镇银行等中小银行相继入驻，这些银行在贷款13手续、流程、贷款额度、担保方式等方面政策较我行宽松，对我行业务形成了冲击，一些优质客户流失他行。

(三)农户贷款创新进程缓慢。一是部分县市未开办土地经营权质押业务，土地经营权不能办理质押登记，且土地流转平台未建立，土地流转存在一定难度；二是缺乏主动创新意识。在“公司＋农户”模式创新方面，除“天丰”模式外，我部还发展了倍丰天硕和金事达农业等公司，但个别支行在创新上顾虑重重，不敢涉足，导致业务创新发展十分缓慢。

（四）对惠农通工程重视程度不够。一是个别支行对“惠农通”发展缺乏重视，有畏难情绪，工作不主动，无效服务点调整缓慢。现仍有无效服务点ＸＸＸ个，无效服务点占比达ＸＸＸＸ％。二是个别支行“惠农通”机具布放不到位，机具闲置时间长，机具使用效率低。三是服务点认知度不高，嫌麻烦，怕承担费用，不愿办理。

四、明年工作思路

202\_年，我行将按照总、省行服务三农工作总体部署，把握好国家政策机遇，吃透文件精神，深入研究，不断加快我行三农金融服务创新步伐和结构调整，拓展农村基础金融服务，做实叫响我行三农金融服务品牌。

（一）牢牢把握好难得发展机遇，强化服务“三农”模式创新。一是积极借鉴和推广系统内已成熟的经验和服务模式，继续推广“公司＋农户”模式，借鉴青冈“天丰”模式的成功经验，在全市范围内进行推广。积极营销农业产业链企业为农户提供担保，做大做强“公司＋农户”贷款模式；二是继续按照“三个调整”要求，保持联保方式贷款规模，积极采用公务员保证担保、担保公司担保、土地经营权抵14押、房产抵押等担保方式，丰富担保结构，有效降低贷款风险；三是对于农户多种经营业贷款，以发展农村个人生产经营贷款为主，择优支持乡、镇能够提供门市房抵押的从事商业经营的农户或城关镇从事与农业相关的商业经营的住户，努力抢占县域中高端客户，提高农村个人生产经营贷款占比；四是加快推进土地经营权抵押担保模式。兰西土地经营权抵押担保农户贷款已破题，下一步我们将积极与当地农业部门沟通，尽快成立土地登记流转平台，出台相应的指导性政策，对经营条件成熟的县域要尽快开办，及早实现农户贷款转型，降低信用风险。

（二）深入调研客户需求，加大优质法人客户营销力度。一是开展全面调查，建立营销台账。对辖内法人客户分类筛选，逐户走访调查，全面了解客户基本情况，掌握客户金融需求，准确定位客户营销切入点；二是制定营销服务方案，采取有针对性的营销措施。通过开展多元化的综合营销模式，逐户制定营销服务方案，明确营销目标、责任人、营销方式及营销措施，最大限度地挖潜客户资源，将优质法人客户牢牢抓在手上；不断深化与龙凤玉米、中粮生化、中粮米业、宝迪肉类、长林肉类、国能生物等产业化龙头企业合作，支持企业生产基地建设、加工、物流仓储设施建设以及整合延伸产业链条等，为企业提供多元金融服务。按照“紧扣项目、创新模式、综合经营、稳健发展”的思路，深入挖掘城镇化建设衍生的金融需求，完善新型城镇化业务产品和综合金融服务方案，努力打造城镇化建设“首选银行”。三是建立激励机制，有效调动工作积极性。各行要建立营销奖惩机制，对成功营销人员要给予适当奖励，对营销失机的要有理由，理由不充分的要给予处罚，真正做到能营销到位的不失机，营销不到15位不留遗憾。

（三）为“金穗惠农通”工程提质增效，健全县域服务渠道体系。一是强化责任意识。将“金穗惠农通”工程作为践行群众路线、服务广大百姓的具体体现，集中人员、集中精力、集中资源，切实抓好进度管理，落实资源配置政策，加快工程推进速度；按照新出台的《绥化农行“金穗惠农通”工程集中营销方案》要求，着力打造“三保三不”金融服务模式，构建“八大平台”充分发挥“金穗惠农通”对县域业务发展的支撑和渠道作用，努力将工程打造成为发现目标客户新手段、发展县域负债业务新阵地、壮大县域中间业务新渠道、塑造农业银行形象新平台。二是落实好惠农通巡检制度。按季监督各行惠农通巡检制度落实情况，要求各行进一步规范巡检内容，建立台账及巡检日志，全面提升我行对惠农服务点的服务及管理水平。稳步提升服务点使用率，确保有效服务点占比达９８％以上。三是积极开展星级评定。采取正向激励措施将服务点星级评定结果与客户经理的绩效工资挂钩，激发客户经理的工作主动性和积极性，从而促进服务点整体服务水平的提高。

（四）强力推进“1215”战略，加强县支行竞争能力建设。一是强化指导。协调市行相关部门，按照条线管理权限，加强对安达和肇东支行业务指导，帮助两家支行开展好相关业务，提升系统内贡献能力和位次，提高同业市场份额；二是落实督导。按照市行制定的《关于加快推进“１２１５”县域重点帮扶行业务发展的指导意见》中的阶段性指标计划，定期做好督导，确保两家支行按时完成阶段任务计划。对计划完成情况，采取定期通报制度。同时，对未完成计划的支行，要深入分析未完成计划的原因，制定下步工作目标和措施，为顺利完成16指标计划提供决策；三是落实奖惩。按季对安达和肇东支行进行监测，统计各项指标计划完成情况，测算考核得分，对未完成阶段性考核指标的支行，严格按照奖惩规定执行，实施通报、问责和诫勉谈话等惩罚措施，通过各种方式、方法促进帮助两家支行提升经营能力和贡献能力，摘掉“强县弱行”的帽子，切实改变被动经营的不利局面。

（五）推动“千百工程”再上新台阶，充分释放出市场新活力。一是对县域内法人客户进行逐一排队分类，摸清客户状况，锁定营销目标。加大对重点商场和连锁商业企业营销力度；二是以业务交叉营销为重点，通过以一带多的形式，全面实施资产、负债和理财等业务共同发展。三是通过上级行带动，抓好落实，通过有效指导，解决营销难题，通过联合公关，共同营销，形成营销合力。四是加大对县域经济园区企业攻关力度，将企业建设资金和销售资金通过我行账户结算，为其量身定做金融产品，满足其金融需求，将其培养成为我行的忠实客户，为我行经营做贡献。五是从政策完善、产品创新、资源配置、风险管理和激励机制等方面抓好“千百工程”的落实工作，实现早投放、早见效。

（六）全力清收压降不良贷款，持续抓好“三农”风险管控。针对各行对不良贷款的清收情况进行综合分析，并因地制宜地采取对策措施，对症下药，力求实效。坚持自主清收和外部清收相结合，内部加大责任追究力度，并与清收结果挂钩；外部清收要继续借助公安、经侦、法院等强力部门清收，适当协调纪委部门，对村书记、乡镇长等贷款进行联合清收。以年初农户不良贷款余额为基数，按纯下降额进行考核。同时，风险管理部和各支行要加强监测和考核，及时预警和催收，防止不良贷款前清后增。

2xx银行xx分行三农金融事业部制改革试点成效工作总结

20XX年我行开始三农金融事业部制改革试点，20XX年全面推开，20XX年3月我行组建“三农”事业部制，借助总行、xx省分行关怀指导，以蓝海战略为统领，抢抓事业部制改革和地震灾后重建机遇，大胆创新，稳步推进，取得了较为明显的成效。截止20XX年9月30日，全市县域支行分部各项存款余额xxx亿元，比年初增加xxx亿元，完成市分行全年任务127.5%；各项贷款余额xxx亿元，比年初增加xx亿元，县域行贷款余额占全市的49.6%；实现中间业务收入xxx万元，比去年同期增加xx万元；实现利润xxx万元。总结以上斐然成绩，我行主要从以下九个方面进行突破。

一、事业部管理体制

（一）经营理念发生根本性转变。我行通过3年多事业部制改革工作，切实认识到县域资源的丰富性和市场空间的广阔性，深刻体会到定位蓝海市场是科学有效的破题方向，实施蓝海战略是县域农行持续经营和发展壮大的根本出路。

（二）厘清事业部管理边界

1、机构边界。按照省分行要求，以地域为界，将我市7个县支行所有机构、所有业务，纳入三农金融分部管理、核算范围，各县域支行成为三农金融分部的基本经营单元。

2、业务边界。三农金融分部客户营销、维护和管理事权的划分，原则上以地域为界。注册地或居住地在县域的客户由三农金融分部管理，县域大型客户由城市板块提出直管客户名录，城市大中型涉农客户由三农金融分部提出直管客户名录，跨越城乡的集团性大型客户、垂直管理的系统性客户由城市板块公司、机构等部门牵头营销和统一管理，三农金融分部负责上述各类客户的县域端的功能落地和客户关系维护。

3、职能边界。我行三农金融分部对xx县域机构的客户和业务行使管理职能，并协助相关专业部门办理县域支行网点改造、电子渠道建设、科技建设、人员培训等工作事项。

（三）我行借鉴先进的事业部制管理模式，对xx县域支行三农金融分部中后台管理中心，采取矩阵制的双线报告模式，中后台管理中心直接向分管行长和三农金融部总经理同时汇报工作情况。

二、资本管理

（一）实行单独的资本管理。我行按照“总量平衡、单独配置、单独考核、自我约束”的原则，在一级法人体制下，对三农金融部实行单独的资本管理。单独确定三农金融分部经济资本限额，单独编制下达“三农”经济资本限额计划，计量、监测、评价、考核“三农”经济资本占用率和回报水平。按月计量，适时监测，对经济资本占用较高、非正常增加的行，及时分析增加原因，采取有效措施，降低经济资本占用比率。实现三农金融分部经济资本对“三农”和县域业务发展的刚性约束，实现“三农”业务总量、结构和速度的平衡协调发展，推动资本约束型、内涵式、可持续的增长方式转变。

（二）开展经济资本管理培训辅导。20XX年7月份，xx市分行计划财会部组织县域各支行行分管行长、会计科长进行经济资本管理培训，对经济资本管理的核心内容作详细讲解，提高全行对加强经济资本管理的重要性认识，有力促进经济资本管理办法的贯彻落实。

三、资金管理

(一)建立单独的资金平衡与运营机制。按照市场导向、差别管理的原则，在统一的资金清算体系、统一的IT系统的基础上，我行对三农金融分部所辖7个县域支行实行全额资金管理。根据“三农”业务发展现状和不同时期的工作重点，面向县域支行研究制定市场化、差别化、多元化资金转移价格制度。单独编制资金营运计划单独计提法定存款准备金。合理确定“三农”信贷产品价格（利率），提高议价能力和风险定价水平，综合考虑“三农”业务成本支出、效益状况、风险补偿，根据市场竞争情况、贷款风险状况和客户综合回报水平，按产品类别进行贷款定价，努力提高“三农”贷款综合收益水平，实现“三农”业务健康可持续发展。

（二）实行“收支两条线”管理。我行依据《中国农业银行股份有限公司xx分行人民币全额资金管理（试行）办法》，通过资产负债管理系统对全行所有资金来源和资金运用实行“收支两条线”管理，对不同种类的不同产品分别计价，从而实现了资金统一配置、业务经营统一引导、流动性风险和利率风险统一管理。

四、信贷管理

（一）xx分行设置三农信贷管理部。三农信贷管理部与信贷管理部实行“两块牌子、一套人马”，同时设立了三农信贷审查和管理岗，落实了岗位职责，承担县域三农信贷业务管理职责。

（二）下沉重心、就近审批。xx分行加大县域支行独立审批人派驻力度，并在此基础上调整优化县域支行授权方案，以省分行信贷业务直管行、重点行、极重灾行、空心经支行为突破口，完善专项信贷制度，进一步下沉经营重心，减少审批流程，尽可能就近审批决策。设置了贷审会三农业务委员，由三农前台部门和中后台各大中心负责人和相关专业人员兼任，具体承担三农信贷业务审议工作。优化信贷审查审批人员考评模式，由对信贷质量的单一考评，转变为对信贷质量、业务规模、审批效率的综合考评。完善推行网上审批，确保县域网上作业覆盖率达到100%，切实提高运作效率和评审质量。

五、会计核算

（一）建立完善了会计核算制度，实现了三农事业部财务单独核算。我行以单独核算规则为基础，以新核算与报告系统为平台，进一步完善事业部单独核算体系。规范财务报告编报流程，在20XX年上半年实现了依托系统编制出完整的三农金融事业部财务报告，做到三农金融分部单独核算“一本账”，实现了汇总生成、并表核算，确立了县支行的会计核算主体地位，实现了三农县域财务核算由“台账记载”向“财务核算”转变，由“报表还原”向“直接生成”转变，实现了三农县域直接成本费用和资产单独核算，并直接生成分摊前三农金融部会计报表。以核算报告系统为依托，按照总行、省分行统一制定的分摊规则，将各级管理层应分摊损益全部分摊，对总行集中计提的减值准备归集到各县域支行，并生成三农金融部分摊后财务报告，定期编制三农金融部分摊前后报告，按季对县域支行经营和财务状况进行全面分析通报，为三农业务的持续、快速发展提供决策有用依据。

（二）成立三农考核评价中心。三农考核评价中心承担贯彻实施“三农”金融事业分部绩效管理、经济资本管理、费用分配、资金管理、固定资产分配等管理制度和办法，编制“三农”业务综合经营计划，实施经济资本和信贷规模管理，制定县域固定资产配置计划，实施“三农”金融事业分部预算和费用管理，依据内部转移计价和成本分摊方案，监测、反映及评价“三农”金融事业分部的经营成果等职能。

六、风险管理

“三农”是弱质产业，风险集聚，我行以信用风险为标的，创新试验风险管控制度，坚持全面风险管理，创新管理手段，切实加强了“三农”风险防范。

(一)增强风险意识，强化了风险管控。我行通过实施事业部制核算和三农盈利结构、产品分析等，三农金融分部及各经营单元充分意识到风险成本对经营成果的重要影响，积极实施全面风险管理，创新管理手段，加强“三农”风险防范。在试行风险经理派驻制度、推行风险等级预警制度、搭建信用风险共担平台等措施基础上，积极与当地政府、银监部门协作，加强对不良贷款的清收工作，使信贷风险得到较好控制。

(二)推行农户贷款协管员制度。在农房重建贷款集中的北川擂鼓和永安、江油武都等乡镇聘请协管员，协助管理农房重建贷款和小额农贷，提高对农户贷款风险信号的快速反应和处置能力。

（三）推行小额农贷“三包一挂”制度。我行在三台支行创新试验了小额农贷“三包一挂”制度，并在全行推广，客户经理绩效考核直接与小额农贷的经营质量挂钩。截止20XX年9月末，xx不良贷款余额2716万元，比年初下降了163万元，不良贷款占比仅为2.14%。

(四)推行风险等级预警制度。采取“客户目录＋特别授权”模式，实行县域客户名单制管理。20XX年11月先行试验“红、橙、黄”三色预警信号，将109种风险信号依据风险类别划分不同等级，并建立预警信号的报告与处置、调整与解除、奖励与处罚等操作规程。

（五）实行风险管理新规定。我行要求当年新发放贷款不良率不超过0.1%，不良贷款余额占比控制在5%以内，三农对公贷款到期收回率不低于98%，三农个人贷款到期收回率不低于97%。

七、考评激励

(一)建立单独的考评激励约束机制。根据省分行绩效考核办法，建立和完善金融分部单独绩效考评管理办法，优化指标结构和权重，分条线、分类别确定挂钩内容，细化挂钩方式，充分体现“三农”和县域业务经营特点，最大限度发挥考核的激励约束作用。落实价值管理理念，激励价值创造的环节和过程，引导各行科学发展，提升价值创造水平。

（二）制定奖惩标准

我行制定了效益工资奖励标准和专项费用配置标准，对未完成任务的支行制定了扣减标准。

惠农卡发卡奖励2元/张。小额农户贷款按当月余额净增额的3‰计奖，兑现效益工资。农房重建贷款按季度末不良贷款余额净下降3‰计奖（不含政策性调整）。对农房重建贷款本息收回正常贷款的按1.5‰奖励手续费，不良贷款净下降按3‰奖励手续费，惠农卡发放有效卡并激活配置5元/张。对20XX年度未完成惠农卡、农户小额贷款授信及农户贷款计划任务的支行，按其未完成惠农卡任务数20元/张、农户小额贷款授信11元/户、农户小额贷款20元/万元的标准分别扣减该行效益工资总额；同时将惠农卡发卡、农户授信、农户小额贷款以及农房重建贷款不良余额下降任务完成情况与各支行行长、分管行长、部门经理效益工资挂钩考核。

八、搞活县支行

(一)绘制精美生态图谱，制定服务三农发展规划。

为全面搞活县支行，更好的服务“三农”，纵深推进县域蓝海战略，我行着眼可持续发展目标大局，加快经营战略转型，以服务“三农”为重点、以地方主导产业为中心、以扩大优质客户群体为目标的经营理念，编制了全辖三农和县域金融生态图，形成了特色鲜明、定位明却、目标清晰的县支行发展模式，制定了“农行20XX—20XX年县域三农业务发展战略规划”。建立xx、xx、xxxx三个新农村示范片，为搞活县域支行三农业务树立新标杆。

（二）发展电子银行，开辟延伸服务的新渠道。我行围绕县域城乡两级市场和三大目标客户群体，开展了全覆盖、渗透式营销。在乡镇，扎实开展电子金融产品整村推进专项活动，重点向各类特色种养殖（植）户、外出务工人员、农资经销商、个体商户营销惠农卡系列产品，绑定营销支付通、手机银行、电话银行、金E顺短信通，最大限度优化农村持卡客户用卡环境。组织营销小分队深入没有物理网点且经济较为发达的乡镇，进企业、进商户、进农家，加大电子银行产品宣传普及力度，延伸服务半径，拓展服务空间。在城区，对于党政机关人员、学校教师、企业高管等客户群体侧重营销贷记卡系列产品、网上银行等产品。对于集团客户，批量营销银行卡，批量营销金E顺短信通等。对于个体工商户，采取客户经理“分街而治，分片包干”方式开展电子银行产品“扫街行动”，重点营销转帐电话、POS等收单业务。在网点，区分不同客户和金融产品特点，绑定营销对应中间业务产品。对于大量持有银行存折的社保养老金客户，在政府相关部门积极配合下，全面启动社保客户“折换卡”工程。20XX年底在安县花荄镇联丰村启动“现代金融产品整村推进”活动，推广电子银行，对村内中小企业进行全面营销，对产业链上的农户发行惠农卡，营销小额农贷。今年初在平武县空白乡镇选择黄羊乡和木皮乡作为推进点，两乡距离县城分别为55公里和14公里。目前已在黄羊乡布设了1部转账电话，设立了1个“转账电话特约商户”服务点，在木皮乡设立了金融服务点。

(三)开展减柜分流，实施营业网点的再布局。针对“门柜拥挤、排队严重、无精力搞营销”的现状，我市三台县支行突破传统思维惯势，确立了“减柜分流”思路，多元推进，积极探索网点渠道分流新路径。在芦溪支行渠道分流试点取得成功后，三台支行及时总结经验，于20XX年１２月初在全行范围内开展了以“减高柜、设低柜、增大堂、强分流”为主题的电子银行渠道分流推广工作。全行净减高柜２２个，分流高柜人员３５人；增加专职大堂经理１８人，增加综合柜（低柜）员１４人，新增加自助设备２４台，20XX年6月末，网点柜台业务迁移率和电子渠道分流率分别达到９０％和５４．８％，比试点初上升２２个百分点。

九、三农业务发展

（一）以科技农业为牵引，推动现代农业产业链条发展。重点服务现代养殖业、特色种植业、农产品精深加工业、农业生产科技服务业等领先产业。如支持的xx铁骑力士集团，是一家国家级农业产业化龙头企业，集饲料、畜禽养殖、食品加工、生物工程于一体，拥有17家分（子）公司，生物技术科研机构和试验基地领先同业。我行向集团公司授信2亿元，用信余额

1.74亿元，试点以来累计发放贷款3.67亿元。重点支持了辖属圣迪乐公司创建“产业村+产业村民+产业龙头”经营模式，打造了中国西部第一村－xx村。公司运用生物技术开发的xx乐牌聪明蛋、宝贝蛋、生命活力蛋颇具特色，产品畅销全国，进入中南海。xx乐蛋鸡养殖规模275万只，带动7000多户农户养殖，户均年增收3200元。

(二)以中小企业为基础，竭力助推县域经济增长。围绕破解中小企业融资难题，我行从三个方面进行了探索。一是完善推广了信贷产品。紧盯企业供应链和资金流开辟抵(质)押新方式，设立推广“金太阳”小企业序列产品，完善推广了简式快速贷款、存货质押贷款、应收账款质押贷款等小企业信贷新产品。试点以来，共向128户小企业发放简式快速贷款6.1亿元，向3户小企业发放存货质押贷款3030万元，发放应收账款质押贷款50万元。二是改造优化了信贷流程。实施经营重心下沉，放宽了县级支行部分小企业评级、授信及部分法人用信审评权限。重新搭建了信贷决策组织架构，改组成立了市分行专家审贷委员会，实行了专家委员实名审贷，推行了独立审批人制度，共向6个县支行派驻独立审批人（不含xx县支行）。三是寻求扩大了担保中介。共与xx富诚等17家担保公司建立合作关系，促成地方政府出资筹建5家担保公司，向38户小企业发放专业公司担保贷款3.24亿元。试点以来，累计向125户小企业新增发放贷款15.9亿元，行业涉及种养业、林业、食品、商贸、制药等多个行业，小企业贷款余额26.9亿元。

目前我行三农业务经营整体平稳运行，存款余额增势良好，各县级支行服务三农的亮点突出，但发展中存在的问题逐渐浮现，表现在三农业务发展的不平衡、不稳定，部分支行行任务进度严重滞后，矛盾突现既有同业竞争激烈、政府融资平台信贷政策调整、农房重建贷款产品缺陷等客观原因，也有部分经营行和客户经理超常意识薄弱、竞争意识不强，营销积极性、主动性不高，存在畏难情结、清收不良贷款不力等主观原因。这些困难和问题的存在，特别是主观方面存在的原因严重影响了全行发展步伐，必须在后期的工作中加以克服和改进。

xxxx银行xx分行三农金融部

20XX-10-20

3村镇银行服务“三农”工作总结

20XX年2月在宿迁市ⅩⅩ县成立，ⅩⅩ地处ⅩⅩ北部，是全国十大商品粮基地县、首批平原绿化先进县、商品猪基地县，也是ⅩⅩ省“省管县”和全国百强县，ⅩⅩ花木名扬天下，是全国最大的花木基地，有“东方花都”之誉，她们的先辈虞姬化作“虞美人”花，用最美的生命滋养了后人，福泽ⅩⅩ180多万的人民。让她无悔的那个男人楚霸王项羽就出生在她家乡西边几十里的地方，那就是现在的宿迁市，在宿迁我们共设立了4家“ⅩⅩ”村镇银行，实现了全市县区村镇银行的覆盖。ⅩⅩ还因改革创新而备受社会关注，在社会体制改革和经济发展上创造了一个又一个“ⅩⅩ模式”，书写了一个又一个“ⅩⅩ速度”。

20XX年，财政总收入历史性突破百亿大关，其中公共财政预算收入总量继续稳居苏北23县（市）首位、位居全省47县（市）第11位，成为落后县域后发快进的典型和榜样。ⅩⅩⅩⅩ村镇银行是苏州银行发起成立的ⅩⅩ省首家村镇银行，并在全国首家开设分支机构、率先获批借记卡，上线网上银行、手机银行等先进结算工具的村镇银行。建行6年多来，我行始终坚持服务三农、服务小微的市场定位，大力实施“小额分散、特色经营、拾遗补漏、错位竞争”的经营战略，积极推行“贴农近企”的服务模式，在地方经济建设的主战场上，地位和作用日益突出，群众的认知度、信任度大幅提升。截止20XX年11月26日，全行存款总户数达14.4万户，存款余额17.00亿元，在全县12家银行金融机构中存款排第7名，占全县存款总量的4.8%。其中储蓄存款6.7亿元，占存款余额的40.73%；新苏卡发卡量7.2万张，卡均余额3800元。全行贷款总户数4671户，贷款余额15.88亿元，在全县12家银行金融机构中贷款排第6名，占全县存款总量的5.15%。全行户均贷款33.43万元，远远低于全国村镇银行整体户均贷款水平。不良贷款率0.7%。10月末，全行实现资产总额23.31亿元，资本净额2.84亿元，资本充足率17.91%，主体监管指标均优于监管标准，20XX年监管评级为3B。近三年来，ⅩⅩⅩⅩ村镇银行累计投放贷款近50亿元，涉农贷款占比均保持90%以上，强有力的支持了ⅩⅩ地方经济和“三农”的发展，致力打造本土的“零售银行”、“小微银行”。

（一）形成一套经营模式利用发起行苏州银行的优势，立足“统筹规范发展、资源互通共享、灵活特色经营，风险集中管控”的集约化管理要求，在业务发展、科技系统开发、IT支撑、产品开发、资金流动性、支付结算等给予支持，在法人治理、内部管理、制度流程、风险控制等给予指导。人员实行定员定岗定薪，管理人员、客户经理、风险经理、会计主管、柜员分别进行绩效考核。注重前台人员的营销，人员数量和薪酬都向创造利润的客户经理倾斜，前台人员占比50%以上。中后台业务实现大集中，大额贷款审批、稽核等借助ⅩⅩ村镇银行的“风险管理中心”和“苏北稽核审计中心”开展工作。分层授信，村镇银行派驻风险经理，进行平行贷款调查。还将成立放款中心、档案中心、财务报账中心和事后监督中心，4家村镇银行利用在同一地区的优势，既可以资源共享，又控制了风险。加强营销，进行转型，由“被动营销”转为“主动营销”，由“单一客户经理营销”转为“全员营销”。村镇银行是金融服务的神经末梢，打造“吃苦、务实、敬业、正直”的企业文化。

（二）明确一个市场定位六年来，我行牢牢把握服务三农、零售和小微的“主方向”。以小为美，专做小微群体。紧密围绕“零售、三农、小微”的战略选择，先对业务发展进行规划，再按规划内容实施，使业务发展有目标，避免重复建设和少走弯路，造成不必要的浪费。把握“小”和“农”的战略方向，关注老百姓衣食住行，主动加强地方特色产业行业及经营模式分析，针对市场需求、产品及服务营销能力，构建客户立体分层体系，引导村镇银行探索实践特色化差异化经营发展模式。坚持服务三农、零售和小微的“主方向”，只做小，不做大；打造支农支小的“主力军”，只做实，不做虚；建设农村金融市场的“主阵地”，只做土，不做洋。切实将“服务三农、服务小微”的市场定位，体现在战略上。先后获得市、县政府颁发的“金融为农服务先进单位”、“五一劳动奖状”、“服务三农明星窗口”等29项奖励。20XX年，时任国务院总理温家宝在ⅩⅩ调研时，充分肯定我行的发展成果，称赞我们是“中国的尤努斯”、“勇敢走出来的第一人”。

（三）掌握一门小微技术原汁原味学习掌握德国IPC小微技术，专做50万元以下的无抵押贷款。先固化后提升，沉下心拓展小微市场，打造“ⅩⅩ易贷”品牌。有计划拓展专业市场特色产业的小微业务。加大营销力度，尤其对专业市场、小商品市场和当地特色产业市场，根据当地产业特征因势利导开展小微业务，注重诚信营销、专属营销和效率营销，扶持和培育一批成长性小微企业。成立小微金融专营机构，积极破解农村担保抵押不足的现状，运用先进的营销和风控理念武装员工，为客户提供无担保贷款支持，为当地就业、创业、经济发展和企业培植注入了资金活力，不断扩大基础客户群，切实践行普惠金融理念。截至20XX年11月28日，小微业务开展6个多月，接受贷款申请611笔，审批发放贷款203笔，放款金额2512万元，户均贷款12.37万元。小微业务的顺利开展，带动了零售业务营销，为资产业务营销增添了活力、动力，与传统的业务模式形成错位竞争，业务互补，大大的增强了我行在当地金融市场的竞争力。小微金融将成为“培养人才的蓄水池、产品创新的试验田、客户成长的活水源”。

（四）培养一群基础客户先撒网后筛选，大力发展个人业务。使用互联网思维，运用大数据技术，加强客户信息收集管理，对不同市场、不同客户群进行细分，分析行业情况并建立客户档案。对客户信息进行筛选，识别潜在优质客户。走村访户，走进社区，利用各种亲戚朋友关系，采取“一带十，十牵百”的战略，对不同层次的客户提供有差别的产品和服务，真正形成“以客户为中心”的经营理念，满足客户多样化的需求。坚持小额、分散的原则，全员转型做零售，在客户定位上，主要围绕小微企业、个体工商户和农户，在公司客户营销上突出200万元以下的小微企业，全力做大总量分母，做低单户分子，降低户均贷款余额，通过扩大客户群体，降低经营风险。

(五)探索一种业务模式根据当地产业特征因势利导开展业务，通过一行一策，一镇一乡一策等方式，所有村镇银行网点选定特色产业，逐一分析，探索特色化、专业化、差异化经营模式。我行紧紧围绕“一圈一链一流”做文章。积极围绕专业市场和产业分布，通过“扫街、扫村”活动，建立金融客户信息档案，了解客户的需求，根据收入情况、经营产品和集中区域等因素，对客户集中的区域、商圈进行批量开发；还通过行业协会把相对分散的小微客户聚合在一起，采取“公司+农户”的模式，进行重点营销和批量拓展，根据当地实际围绕产业集聚，为客户提供产业链金融服务。重点在包覆纱制造、木材加工、花木种植、电子、路灯照明、批发零售等行业进行客户整合，实现产业链资金在我行体内循环的同时，风险也得到了有效的控制，在支农服务中实现了自身的快速发展，形成服务专业化、产品专业化、品牌专业化、业务规模化，效益最大化，团队专业化、经营集约化，流程专业化，风控专业化，管理专业化。

（六）打造一批特色支行立足本土，专注三农特色支行；紧密结合当地经济发展实际，因地制宜，积极为农户和农村小微企业量体裁衣，推出十余种特色产品，实现“一行一品一特色”，打造差异化、特色鲜明的“三农”支行服务。一是明确五个纬度。

①客户：明确目标客户；

②产品：多样化，量身定制，适应需求；

③定价：市场定价，可以持续；

④分析：重风险；

⑤审批：手续简便，审批高效。二是专业支行模式。依托支行所属区域的产业结构、主导行业、商业业态和特色经济，围绕周边商圈、主导产业链的经营特点和规律进行开发，提供融资、存款、结算和售后服务等一体化服务。

①产业链专业支行（白酒产业链支行、水产养殖产业链支行）。

②行业专业支行（服装行业支行、板材产业支行、苖木花卉支行）。

③商圈专业支行（建材商圈支行、皮革商圈支行）。三匹马支行围绕城区市场商业集中区，积极打造专门服务商圈的特色支行，通过开展不同形式的服务活动，为商圈内400余户业主提供特色的结算服务和信贷支持。新河支行积极围绕全国“花木之乡”做文章，将辖区花农细分为专业种植、零售买卖、绿化工程建设、网络电商四大类，开展批量授信，今年以来，为当地358户农户，发放了4026.5万元“花木贷”，逐步打造“花木支行”品牌影响力。桑墟支行则以绿色板材行业为突破口，在辖区内打造特色产业链服务，针对绿色板材小企业推出优惠利率、跟踪服务以及上下游连带服务等营销手段，形成产业链整体营销。截止目前，已与90家绿色板材企业建立业务合作关系，发放特色板材贷款业务295户，余额9300万元，受益板材农户600余户。

（七）建立一套内部制度增收节支，提高经营效益；精细管理，培养素质团队，稳健经营，严控经营风险。六年来，我们始终坚持风控优先，制度先行。今年初为全面防范各类风险，规范各项业务管理，强化内生优势，成立专门团队，在发起行苏州银行的指导下，村镇银行抽调人员到发起行苏州银行历时8个月对全行所有制度进行梳理，公司治理类、人力资源类、综合类、工会类、监察保卫类、计财类、科技类、合规类、授信类、运营类，共计208项制度。为保证制度的落地执行，成立专门的宣贯队伍，利用周末时间对全行干部员工进行宣传贯彻，并建立制度题库，组织全员测试，坚决将制度落地生根，大大提升了全行的内控管理力量，为业务发展提供有力的制度保障。成立独立于四家ⅩⅩ村镇银行的信贷管理中心，派驻专业的审批人员，重构信贷业务流程，集中贷款审批，重点加强对信贷业务风险的审查，努力培养ⅩⅩ村镇银行的信贷文化。综观过去的六年，既是我们ⅩⅩⅩⅩ村镇银行在探索中发展，在发展中转型的六年，也是中国新型农村金融机构从星星之火，发展成燎原之势的六年。在过去的发展中，我们既取得了一定的成绩，也战胜了众多的挑战，更积累了经验、收获了信心、夯实了基础，还证明了发展村镇银行事业的思路正确、路径正确、方法正确、定位准确。今天有幸被评为“全国十佳村镇银行”，我们深受鼓舞，信心满怀，也必将鼓舞我们以更加饱满的姿态砥砺前行。

当前，中国经济告别以往的高增长，进入深化调整的“新常态”，社会经济下行压力加大，利率市场化进程加速，加上互联网金融的发展，倒逼传统银行转型升级，这些都让客户基础、科技手段都较为薄弱的村镇银行面临巨大的外部挑战。与此同时，我们内部既承受着做大总量与提升质量的双重压力，又面临着加快发展和深化管理的双重任务。也让我们对未来村镇银行的发展产生了几点思考：

一是提高队伍素质，激发创业激情。对于村镇银行未来的发展而言，建立一支高素质、专业型的队伍尤为迫切，目前人才建设滞后。

二是增加科技投入，逐步建立自身系统。目前业务办理全部依托苏州银行业务平台，无独立自主的业务网络和平台，业务创新相应的平台支撑是软肋。互联网金融大潮的到来迫使我们必须在科技硬件和软件上加大投入，跟上发展。

三是加大创新力度，体现特色服务。积极探索特色支行和社区银行的发展道路，继续在小微和零售业务上深耕细作，努力拓展服务平台，提升自身综合实力。

四是建立村行管理平台，加强行业自律。迫切需要搭建一个全国村镇银行以及新型金融机构合作交流、智力支持和政策管理的平台，来解决和应对发展中不断出现的新情况和新问题，实现村镇银行间发展思路和先进经验的“互联互通”，达到村镇银行“抱团发展、创造多赢、共同超越”的目标。

五是全方位宣传，树立社会品牌。亟待提升村镇银行在社会上的口碑和认知度。六是加强产品研发，增加中间业务收入。传统的业务不能支撑利差的减少，提高中收势在必行。

本DOCX文档由 www.zciku.com/中词库网 生成，海量范文文档任你选，，为你的工作锦上添花,祝你一臂之力！