

# 党建引领背景下徽商银行马鞍山分行 整村授信的问题及对策研究

王忱

山东理工大学

**摘要：**农村商业银行在我国金融体系中起重要作用，为农业和农民提供金融信贷服务。整村授信以农户和村为主体进行批量授信，推动农户的小额贷款业务向前发展。然而，徽商银行马鞍山分行在过去几年的整村授信工作中面临一些挑战，授信用信户的数量和规模都没有达到预先设定的目标。在乡村振兴战略和普惠金融的大环境下，本文对徽商银行马鞍山分行在小额贷款整村授信方面的现状和所取得的成就进行了深入的分析，并对存在的问题进行了深刻的剖析，同时提出了相应的解决策略。旨在为该分行在整村授信业务中所面临的挑战提供有力的支持，并为其他金融机构在推动农户小额贷款整村授信工作方面提供有价值的参考。

**关键词：**整村授信；党建；乡村振兴

【DOI】10.12252/j.issn.2096-627X.2023.03.235

## 引言

党的二十大报告中提出要“健全农村金融服务体系”。2023年，《关于金融支持全面推进乡村振兴加快建设农业强国的指导意见》提出要“提升农村基础金融服务水平”，支持“持续开展‘信用户’‘信用村’‘信用乡（镇）’创建，同时也鼓励金融机构与政府性融资担保机构进行合作，实施整村授信和整村担保的策略”。这是我国首次在中央文件中明确提出整村授信这一政策导向，标志着农信社新一轮发展转型进入新阶段。整村授信业务核心是从被动地“等待客户上门”模式转向主动地吸引客户，同时也将个人贷款从传统的零售方式转向了批发方式。在当前形势下，农信社可以通过“整村授信+小额农户联保”等方式扩大对农村地区的信贷投放规模，同时引导企业加大对涉农企业的扶持力度，促进其可持续发展。这一策略是农信社执行“做小做散”信贷推广策略的关键步骤，同时也是进一步实施金融原则的起点和终点。

## 一、整村授信的发展现状

### （一）基本情况

自从徽商银行马鞍山分行开始了整村授信工作，该分行的所有业务都得到了广泛的宣传，包括存贷款业务、手机银行和社保卡激活等，这些都得到了同步的宣传，从而进一步加强了客户基础。通过整村授信，该行对“三农”信贷投放力度加大，在一定程度上缓解了农村资金供求矛盾。最为关键的一点是，推动整村授信工作不仅进一步拓宽了农户小额贷款的业务范围，同时也逐渐优化和完善了徽商银行马鞍山分行的贷款构成。

到2022年年底为止，马鞍山市农信社成功地在13个乡镇同步推进了整村授信工作，覆盖了184个行政村，这占到了53.8%的行政村覆盖率。在此过程中，共收集

了28668户客户信息，评定了1个信用村，完成了20180户的建档工作，完成了19982户的授信，总授信金额为69404万元。其中，2300户用户完成了授信，总用信金额为9790万元，而用信转化率达到11.51%。

### （二）整村授信发展现状

徽商银行马鞍山分行整村授信工作流程包括积极对接、宣传、采集客户资料、征信系统包括查询并初步确定预定的授信名单和授信额度，进行外部评估和交叉验证，确定并公开授信名单，以及处理信件和进行后续的管理工作等多个环节。

在积极对接阶段，分行与乡镇政府和村两委合作，争取支持，选定一些村庄作为首批整村授信的目标。在宣传阶段，分行通过广播、微信群、展板等多种方式，大力宣传整村授信工作，创造一个良好的宣传环境。

并集中处理整村授信流程。征信的查询以及初步设定预定的授信名单和授信额度是关键步骤。分行会根据客户的征信和资产状况等多个因素，初步设定预定的授信名单和授信额度。

在外部评议与交叉验证阶段，分行成立一个外部评估团队，负责对预定的授信名单进行评估和交叉核实，对客户的口碑、家庭和睦情况、健康状况等进行评估，并对存在负面信息的客户实行一票否决。

确定授信名单并公示阶段，分行会将最后确定的名单提交给贷款审核部门进行审核，并在村委会和微信群中公开展示。公示活动结束后，客户经理会在信贷系统中进行大规模的授信操作，并为村民提供适当的信贷额度。

最后是办理用信并进行后续管理阶段。在授信名单内的客户有资金需求时，他们可以在有效期限内凭借授信，无须再次进行上门调查。只要按照相关信贷产品的

要求补充提供贷款相关申请或佐证材料,经过非现场调查后,如果符合相关信贷产品的准入条件等,就可以发放授信额度以内的贷款。在用信办理时,如果发现不符合相关信贷产品授信额度测算标准,应及时调整授信额度。

## 二、整村授信发展的薄弱环节

### (一) 业务沟通效率低

一是授信评级的认可度相对较低。由于缺乏相关的考核机制和激励措施,客户经理对农村家庭资产的认识不足,对农村宅基地、土地经营权等难以衡量的资产价值的定价存在疑虑。同时,农村金融机构内部对农户信用评价体系建设不完善,导致客户对预授信评估结果认可度低。二是客户经理的权力过于集中,导致岗位之间难以实现平衡。客户经理在审核信贷客户时存在较大的主观性,难以保证信贷业务决策的质量。信息的收集、预先的授信计算、系统的信件使用以及贷款后的管理等各个环节均由客户经理负责,其他工作人员难以提出异议。三是贷款的调查和审查过程中存在沟通障碍,这导致了贷款审批的效率降低。部分客户经理认为审查岗并未进行实地考察,因此他们的审查意见不如审查岗的权威性,这可能导致沟通上的冲突。

### (二) 宣传推广不够深入

一是宣传推广工作尚未充分到位,这导致了客户对于整村授信活动的认知水平相对较低。大部分客户对整村授信了解程度较低,即便是那些已经成功地参与了整村授信并获得了授信额度的客户,也有相当一部分对整村授信的了解还不够全面。二是宣传口径不统一,不同的基层信用社在宣传整村授信时,强调的重点不同,有些强调低息贷款,有些宣传无须担保,还有些提到在办理业务时可以享受到“绿色通道”,而无须等待排队。关于授信与用信的把控方面,有的基层社宣传“宽授信、严用信”标准,而另一些基层社则宣传“严授信、宽用信”标准。三是宣传活动的时间安排存在不合理之处。基层信用社决定在工作日结束后,前往各个村庄进行全面的授信宣传。然而,这样的时间安排不仅时间有限,还难以有效地集中宣传人员,从而大大削弱了宣传的有效性。

### (三) 科技支撑不够强大

首先,数据的收集方法需要进行现代化的优化。目前,该行仍沿用传统信息收集、数据输入和整理方式,导致科技支持不足。客户经理们认为这种做法严重影响了整村授信的效率。在乡镇地区,由于外出打工人数较多,面对面签名和资料收集方式已显落后,成为整村授信工作的主要障碍。其次,收集到的数据未得到充分应用。徽商银行马鞍山分行发展相对较慢,特别是在电子银行和网络金融领域尚处于初级阶段。由于科技支持不

足,该行无法充分利用大数据、云计算等先进信息处理技术,同时缺乏数据挖掘和有效筛选处理能力,导致信息采集数据未能得到充分应用和利用。

## 三、整村授信发展不足的原因分析

### (一) 缺乏规范工作流程

徽商银行马鞍山分行在授信评级流程、授信运营模式、审批流程和权利与责任匹配方面存在不规范问题。由于农户申请贷款时面临资产评估困难和收入核定不易等问题,提交常规流程常常会导致贷款的审批过程不能通,迫使一些客户采取非正规手段,积累大量风险。同时,评议小组的专业素养不足导致授信评议结果失偏颇。该分行选择了“整村授信”作为他们扩大客户来源的策略,但未将其作为批量信贷业务处理,导致效率低下。审批流程过于繁琐,缺乏差异化经营和灵活性,这导致了业务流程变得复杂,同时也缺少了基础的灵活性和一致性。由于各部门间信息传递不够及时和有效,导致流程执行效率低下。当权益与职责不一致时,员工在处理业务的过程中往往缺乏责任感,这直接影响了工作的效率和质量。

### (二) 宣传推广缺乏多样性与协调性

首先,宣传方式单一,主要限于传统的村委广播和微信宣传,未充分利用现代高科技手段,如小程序推广、微信朋友圈广告投放等。此外,分行并没有使用传统的电视广告、广播、宣传页面或横幅等手段来推广小额农户贷款在整村授信活动,这导致了客户对此项目的了解不足,从而影响了其宣传的效果。其次,缺乏统一的顶层宣传口径,基层网点的宣传口径存在不一致情况,导致了后期授信和用信标准执行的差异,这为整村授信推进带来了诸多新的挑战。例如,不同村庄的授信客户在资金需求时需要不同的审批流程。最后,宣传时间未合理安排,主要集中在工作日晚上,限制了宣传时间的灵活性,这对整村授信宣传活动产生了影响。为了解决这些问题,分行可以采取多种措施,如创新宣传方式、统一宣传口径、合理安排宣传时间等,以提高宣传效果和客户对整村授信工作的认知度。

### (三) 信息化服务金融的重视程度不足

科技投入不够。分行缺乏足够的科技人才,科技科仅有两名员工,且近五年来未招聘相关专业的大学生进入科技部门。其次,缺乏整村授信工作平台,没有建立专门的科技平台或支持工作推进的专门链接或小程序,导致数据采集过于依赖人工填写纸质资料,严重影响工作效率和准确性。此外,该行在数据利用和分析能力方面也存在不足,无法将收集的农户信息和经济数据转化为可用的数据形式,也无法进入下一步的筛选和分析阶段,影响了客户信息提取的效果和信贷投放的准确性。为了解决这些问题,分行可以加大科技投入,招聘更多

的科技人才，建立专门的整村授信工作平台，为了提升工作的效率和精确度，需要增强数据的使用和分析技巧。

#### 四、整村授信发展的优化策略

##### （一）优化业务流程机制

优化授信方案审批流程，简化资料提交流程，减少提交材料的手续和家庭特色信息文件数量。符合条件的农村家庭可享受信贷扶持和担保，贷款额度不超过50万元的家庭可免除资产证明、年收入低于20万元的家庭无须提交收入证、贷款额度低于30万元的只需签署用途声明。改革信贷管理体制，实行“一标多单”制度，客户只需提交一份信贷资料，由同一人负责审核。优化信贷操作流程，调整客户经理权限，建立调查、审查、放款和贷后管理中心，确保部门间顺畅对接和分工合作。完善贷款管理办法，制定统一的政策规定，确保贷款发放与偿还。调整审批权限，简化审批流程，提高沟通效率。

##### （二）加强业务宣传

一是统一宣传口径，包括整村授信目标、农民参与益处及授信标准。其次，统一授信额度，支持乡村振兴和金融政策，为农业增长、农村建设提供资金援助，推动农业繁荣、农村美观和农民富裕。农民参与整村授信需满足户籍、固定住所、良好信誉、无不良嗜好及还款能力等条件。授信用信标准确保资产状况良好、负债较大的客户不获授信，避免负面舆论影响。二是优化宣传方式，结合传统与新型媒介，注重营造氛围。采用固定广播、悬挂宣传条幅、张贴海报等方式，发布宣传信息、有奖问答等活动，提高村民参与度。根据农村实际，统筹安排宣传时间，加大节假日和农忙时节的宣传力度，合理安排白天与晚上宣传时间，以达到最佳宣传效果。

##### （三）引入科技支撑

一是增加技术投资。金融机构应结合自身实际情况制定具体方案，加强科技创新力度，为提升金融服务效率提供有力支持。徽商银行马鞍山分行作为县级法人实体，为满足村庄科技产品授信需求，需进一步增加科技投资，并利用互联网技术加强与其他商业银行的联系，提升竞争力。二是重视科技人才培养和开发科技产品。根据实际业务需求开发科技产品，如小程序、链接、客户关系管理系统和在线贷款业务平台等，以便客户经理更方便地收集数据。利用云计算技术存储和管理数据，系统自动分析处理得到相关数据。与专业科研机构合作，为分行提供量身定制的科技产品。三是提升数据分析能力、风险管理能力。运用大数据技术分析贷款客户特征，创建客户经济记录、诚信记录和关系框架。大数据技术也可应用于贷款风险的预测和预防，提升决策过

程的科学性。分行应充分利用大数据技术和科技平台支持，提升数据分析能力，提供更优质的金融产品和服务，降低风险并增强决策过程的科学性。

#### 总结

党的十九大明确将“三农”问题视为与国家经济和人民生活紧密相连的核心议题，将其作为全党工作的重点，并强调了乡村振兴策略的重要性。农村金融在新时代农业和农村建设中扮演着关键角色。在普惠金融和乡村振兴的背景下，金融机构，尤其是农业相关金融机构如农信社，具有不可替代的重要性。近年来，随着农村金融改革的深化和农村经济的增长，村镇银行、贷款公司和小额贷款公司等机构迅速崭露头角，取得了显著成果。然而，对徽商银行马鞍山分行的整村授信问题的分析揭示了一系列挑战，包括业务沟通效率、宣传策略、人员管理和科技支持等方面的问题。这些问题不仅阻碍了该行的业务发展和市场竞争力，也对农村金融服务体系构成了新的挑战。为了有效应对这些挑战，需要采取多方面的优化措施。这包括优化业务流程，以提升业务效率和客户体验；加强业务的宣传和推广，以提高市场知名度和影响力；以及强化员工的培训和管理，确保业务的专业性和规范性。

#### 参考文献

- [1] 陈孝中. 乡村振兴背景下的农业普惠金融发展思考[J]. 新农业, 2022(01): 65-67.
- [2] 李珠玲. 基于经济新常态背景下农村普惠金融的发展研究[J]. 财会学习, 2021(36): 154-155.
- [3] 何慧忠, 谢宇皓, 陈晓梅. 农村普惠金融发展困境及其对策研究[J]. 经济研究导刊, 2021(36): 56-60.
- [4] 赵娜, 郑伟. 刍议农村普惠金融研究进展、市场现状及发展趋势[J]. 商讯, 2021(36): 89-91.
- [5] 王蕾, 刘俊铭, 吴正官. 基于SWOT分析的湖北省农村普惠金融发展路径探究[J]. 农业展望, 2021, 17(11): 16-21.
- [6] 张付玲. 重庆市农村地区普惠金融发展困境及应对策略[J]. 南方农业, 2021, 15(33): 103-105.
- [7] 马廷明, 杨丰岭, 马源. 农村普惠金融发展的宜君实践[J]. 金融博览, 2021(11): 60-61.
- [8] 李杰, 蔡木明. 福建农村地区普惠金融发展水平的实证分析[J]. 福建技术师范学院学报, 2021, 39(05): 479-484.
- [9] 贾晔, 张艳, 肖竞. 乡村振兴战略背景下宝鸡市农村普惠金融发展路径探讨[J]. 山西农经, 2021(18): 181-182.
- [10] 王娟. 乡村振兴战略下农村普惠金融的发展策略[J]. 农业开发与装备, 2021(09): 3-4.