

平潭渝农商村镇银行执行董事（兼行长） 2022 年履职报告

重庆农村商业银行：

2022 年，平潭渝农商村镇银行（以下简称我行）认真落实主发起行第一次、第二次行务会精神及“稳、调、提”的工作要求，坚持稳字当头、稳中求进的工作总基调，以农户和个体工商户为服务重点，坚守市场定位，坚持合规经营，强化风险防控，确立全年的经营目标和工作重点，部署落实各项经营管理工作，各项主要经营指标已全面完成。我行在近年的发展过程中，整体经营管理实现三个优化，同时依然面临三个主要挑战。现将 2022 年履职情况汇报如下：

一、2022 年主要经营指标情况

（一）**负债业务**。截至 12 月末，各项存款余额 20837 万元，比年初净增 4168 万元；各项存款日均余额 16981 万元，比年初净增 4490 万元，完成全年任务的 187%；储蓄存款日均余额 16218 万元，比年初净增 4068 万元，完成全年任务的 185%。我行存款主要以个人储蓄存款为主，储蓄存款占比 96.22%，其中定期存款占比 43.25%。我行存款主要表现为“小额、稳定”的特点，其中，50 万元以下的存款客户数达到 6572 户，占总存款客户数的 98.52%。

（二）**资产业务**。截至 12 月末，各项贷款余额 41668 万元，较年初净增 6670 万元，完成全年任务的 167%；“涉农”贷款余额

32765 万元,占比为 78.63%;农户及小微贷款余额为 38386 万元,占比达到 92.12%。不良贷款余额 479 万元,占比 1.15%。我行秉承做小做微、小额分散的原则,紧紧围绕“农小”开展贷款业务。现有贷款户数为 1422 户,户均余额为 29.30 万元。

(三) 财务状况。截至 12 月末,资产总额为 45756.6 万元,比年初净增 6238.7 万元;负债总额为 33683.5 万元,比年初净增 5869 万元;所有者权益为 12073 万元,比年初净增 370 万元。营业收入 2725.7 万元,同比增加 689.7 万元;拨备前利润总额为 948 万元,同比增加 311 万元,完成全年任务的 131%。

(四) 监管指标。各项非现场监管指标中,资本充足类、信用风险类以及大额风险暴露类所有指标均达标,盈利性和流动性类指标中资产利润率、流动性比例、流动性缺口率及净稳定资金比例已达标。盈利性指标和流动性指标中资本利润率、成本收入比、流动性匹配率、核心负债比例、优质流动性资产充足率及流动性覆盖率指标还在持续改善中,近两年监管评级均为“3B”。

二、多措并举,实现经营管理“三优化”

2022 年,平潭村行紧紧围绕发起行稳健经营思路,结合村行实际,深耕农小市场,逐步调整人员要素、产品要素和考核要素,充分挖掘内生动力,在发起行条线部门的指导下,经过全体员工的不懈努力,实现员工队伍、业务结构和激励机制的优化,推动业务稳健发展。

——员工队伍优化。一是以党建引领行建,扩大党员队伍。充分发挥党员带队作用,经过几年的发展,将党员队伍从 3 人发

展到 10 名党员（含 1 名预备党员），建立支部委员会，党员队伍占比达 50%，充分提升团队凝聚力和战斗力；二是优化前中后台人员结构，扩大业务团队配置。根据我行业务发展需求，将优秀人才向前台倾斜，客户经理团队从 2 人扩大到 7 人，占比达到三分之一，在团队内实现了末位淘汰和师带徒的良好机制；三是细化培训，提升员工技能。通过持续优化学习培训机制，做细做优条线辅导、部门管理、审计监督方面的培训，重点加强对员工技能水平的提升、过程管控能力的提升以及中层管理人员的管理水平提升。

——**业务结构优化**。坚持“支农支小”市场定位，充分分析市场和客群，分别调整存贷款结构。一是，以“小额、稳定”为目标，优化存款结构。为实现存款的稳定性，降低流动性风险，明确了锁定乡村客群，扩大定期存款规模的存款营销方向。通过加大定期营销力度，落实进村入户宣传等，实现定期存款的有效增长。截至 12 月末，存款余额为 20837 万元，其中，储蓄存款余额为 20049 万元，定期存款余额为 9013 万元，储蓄存款占比 96.22%，其中定期存款占比 43.25%。同时，50 万元以下的存款客户数达到 6572 户，占总存款客户数的 98.52%。二是，以“小额、分散”为目标，优化贷款结构。专注农小客群，围绕辖区农户、社区居民和小微企业，依托辖区产业经济，推出特色信贷产品，包括针对辖区内海产养殖等自然人客户，推出“海产养殖贷”、“民宿贷”、“亲情贷”、“场镇贷”等，进一步丰富了小额信用贷款品种，覆盖了 30 万以内小额信用贷款需求，解决农户及小微贷款无抵押无担保的难题。同时，引入主发起行的“房快贷”

线上产品，抢先线上产品市场。截至 12 月末，现有贷款户数为 1422 户，户均余额为 29.30 万元。实现贷款客户逐年增速达到 40%以上，户均余额持续下降。单户 100（含）万元以下贷款余额占比 93.69%。

——**激励机制优化**。结合村行的实际，在绩效分配上做文章，确保绩效考核机制起到有效的激励作用。一是**实行分类考核**。对前台员工和中后台员工差异化考核，前台员工以业务绩效考核为主，管理绩效为辅，中后台员工以管理绩效为主，业绩绩效为辅的方式结合执行。二是**实行短期与长期考核相结合**。做到短期专项考核完成阶段性工作和员工的持续激励，全年长期考核明确全年目标规划和导向。三是**做好职业通道规划的激励**。在做好全年员工绩效激励的基础上，做好员工职业晋升的激励，加强对年轻员工的培养和考核，严格按照考核甄选中层后备人员，对后备人员实行多岗位锻炼，在考核优秀的后备人员中实行助理机制，进一步培养，为本地干部的选拔储备人才。目前，本地培养提拔基层干部 2 人、助理 2 人、后备人员 3 人。

三、结合实际，面临三个挑战

在村镇银行的经营发展中，由于自身规模小、单户授信额度限制以及业务类型单一等实际情况，均面临了内外部各种挑战。同时，不同的村镇银行由于地域经济差异，面临的实际问题各异，导致各自发展不均衡。就平潭村镇银行而言，主要面临三个挑战：

（一）持续上升的外部信用风险。一方面，村镇银行的市场定位为“支农支小”，农小市场由于其自身的经济实力弱小、可

担保资产少、市场抗风险能力弱等特点成为长期以来融资难、融资贵的主要群体。随着近年国家对农小产业扶持和普惠金融政策，各类大型银行开始服务农小市场，以低利率抢占农小优质客群，村镇银行的优质客群开始流失，整体信用风险增加。同时，随着经济下行趋势和疫情对经济的影响，部分客户还款能力明显下降，导致不良贷款有所反弹，不良管控压力增加。由于村镇银行规模小、客群小，抵御市场风险的能力较弱，村行如何从产品结构、人员技能、风险偏好等方面提升自身的风险识别能力，成为防范持续上升的外部信用风险的迫切要求。

（二）规模增长对人力的需求。随着村行存贷规模的增长，对于前台业务营销人员的需求增加。以资产端而言，由于村行贷款以小额为主，户均要求在 30 万元以内，随着贷款规模每增加 10000 万元，贷款客户数将增加 330 户以上。以现有的客户经理管户能力分析，需增加 1.5-2 个的人力需求。目前，村行人力成本成为继利息支出成本后的最大成本支出，能否加快金融线上科技的运用以及用工模式的调整等方面实现合理的人力投入满足规模增长的需求，成为村行提升内部管理效益的必要思考。

（三）利差收窄对企业营收的影响。随着利率市场化和 LPR 利率实行，银行存款利率下降幅度明显小于贷款利息下降幅度，贷款市场利率每年下调均在 50BP 以上，部分大中型银行小微贷款利率由 6%左右下调至 3%左右，部分区域出现一年期贷款利率低于三年期及以上定期存款利率。利差收入作为村行的主要营收

来源，受到的市场影响十分显著，村行如何通过丰富业务类型、增加营收渠道、降本增效等成为发展中迫切解决的难题。

四、坚守定位与初心，探索村行高质量发展之路

村镇银行作为服务县域的主要金融主体，是金融支持农村、农业的有效补充，符合市场需求。平潭村镇银行有信心在结合县域经济市场环境实际情况的基础上，重点做好以下方面的工作，推进村行稳健经营发展。

第一，持续发挥党建引领，打造勤勉务实队伍。

始终坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想作为指引，落实好“三会一课”要求，组织好支部组织生活，提升支部全体党员的政治素养。严格主体责任，推动党建与经营管理深度融合。加强党员队伍建设，以党建带动内部管理，充分激发党员先锋带头作用，带动全行员工的工作积极性和业务水平，打造拼搏、勤勉、实干的员工队伍。

第二，提升产品与服务质效，打造诚信快捷口碑。

一是，秉持“做小、做微”的经营理念，扎根农村市场，持续做好走村入户的宣传，不断优化“海产养殖贷”、“亲情贷”、“场镇贷”、“安置房按揭贷”等贷款产品，服务乡村振兴；二是，持续开展扫街活动，拓展商户扫码业务，加快线上产品“房快贷”的宣传和推广，抢占市场先机。三是，优化产品与服务，序时落实信贷投放进度。充分利用我行自身审批半径短、客户经理上门服务 and 限时办贷、阳光办贷等，打造“诚信、快捷”金字招牌。

第三，坚持“强管理”要求，提升风险防范能力。

面对外部环境不确定因素增多，经营管理的挑战和压力增大，我行将持续贯彻发起行“强管理”要求。一是，细化流程管控，加强精细化管理。充分发挥前中后台三道防线履职及监督作用，落实好各类内外部检查、发现问题、整改问题工作，推进内控水平持续提升。同时，重点抓好信贷风险管控，严格执行贷款“三查”工作，严格信贷准入门槛，并定期组织开展交叉检查和内部审计，有效防范风险。二是，强化员工队伍提升。以考核为导向，对每个岗位突出履职要求和创新激励；开展多渠道、多层次的业务技能培训，从制定办法学习到业务营销技能学习，将学习纳入到日常的管理工作中，从上至下讲学习、重学习，培养提升员工队伍整体素能。三是，加强员工行为管理，严防案件风险。业务经营中，持续强化做小做微，降低员工产生道德风险；内部管理中，进一步完善制度办法，确保各项工作有规可循，通过制度约束，减少员工乱作为。

平潭村镇银行的发展，凝聚了全行员工的努力与勤奋。在发起行的关心支持下，在各条线部门的精心指导下，村行全体员工同心同向、勤勉实干，有信心和决心推动村行稳健发展。

2023 年 1 月 5 日