

分类号 F203.9/964
U D C _____

密级 公开
编号 10741



MBA 学位论文

论文题目 邮储银行 WS 支行小额贷款
支持农业产业化策略研究

研究生姓名：成伟

指导教师姓名、职称：陈芳平 教授

学科、专业名称：工商管理（MBA）

研究方向：商业银行经营

提交日期：2022 年 3 月 18 日

独创性声明

本人声明所呈交的论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名： 成伟 签字日期： 2022年6月16日

导师签名： 陈芳 签字日期： 2022年6月16日

关于论文使用授权的说明

本人完全了解学校关于保留、使用学位论文的各项规定，同意（选择“同意”/“不同意”）以下事项：

1.学校有权保留本论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文；

2.学校有权将本人的学位论文提交至清华大学“中国学术期刊（光盘版）电子杂志社”用于出版和编入 CNKI《中国知识资源总库》或其他同类数据库，传播本学位论文的全部或部分内容。

学位论文作者签名： 成伟 签字日期： 2022年6月16日

导师签名： 陈芳 签字日期： 2022年6月16日

Research on the strategy of WS sub branch of postal savings bank to support agricultural industrialization

Candidate :Cheng Wei

Supervisor:Prof. Cheng Fangping

摘要

党的十九大提出乡村振兴战略以后，党中央、国务院从机构改革、政策支持、法律保障等方面进行了顶层设计，确保乡村振兴战略顺利实施，我国的“三农”工作进入了新的发展阶段。中国邮政储蓄银行（以下简称“邮储银行”）成立以来，始终坚持“服务三农”的战略定位，坚决贯彻落实党中央、国务院决策部署，大力支持国家乡村振兴战略实施。

乡村要振兴、产业必振兴，发展好农业产业是实现乡村振兴的必要手段。从目前乡村振兴战略实施情况来看，农业产业发展是乡村振兴战略实施的短板之一。本文从邮储银行 WS 支行小额贷款支持农业产业化策略的研究入手，首先立足于农业信贷补贴论、农村金融市场论、不完全竞争市场理论、普惠金融理论等相关专业基础理论，系统梳理了国内外学者对小额贷款、农业产业化、乡村振兴等方面的研究成果，为本文写作奠定了较为扎实的理论支撑。在理论研究的基础上，本文通过发放调查问卷、同业对比等方法，对邮储银行 WS 支行在客户选择、产品服务、内部管理、业务宣传等方面进行了系统地分析，作者按照“发现问题”“分析问题”“解决问题”的思路，对邮储银行 WS 支行近五年来小额贷款发展情况，以及 WS 地区农业产业分布情况、农业产值等方面进行了详细的阐述，从政治环境、经济环境、社会环境、技术环境等宏观方面和邮储银行小额贷款产品、竞争对手分析、客户分析等微观方面，对邮储银行 WS 支行小额贷款支持农业产业化面临的内外部环境进行了全方位的分析。研究发现，在邮储银行小额贷款支持农业产业化的过程中存在小额贷款新产品推动缓慢、后台技术支撑力量不足、小额贷款业务管理成本较高、小额贷款资产质量管控不力等问题。这些问题的成因有目标客群定位不精准、内部绩效管理不科学、员工队伍管理水平低下、小额贷款流程繁琐、风控能力不足等原因。

最后，本文结合相关理论、发展现状及业务特色，有针对性地提出加大宣营销力度、强化内部管理能力建设、加快小额贷款产品创新、提高内部运营效率、健全风险控制体系等对策建议，为邮储银行 WS 支行小额贷款更好的服务于当地农业产业化发展、助力乡村振兴战略顺利实施起到更加显著的作用。

关键词：乡村振兴；邮储银行；小额贷款；农业产业化

Abstract

After the Rural Revitalization Strategy was put forward at the 19th CPC National Congress, the CPC Central Committee and the State Council carried out top-level design from the aspects of institutional reform, policy support and legal guarantee to ensure the smooth realization of the Rural Revitalization Strategy. China's "three rural" work has entered a new stage of development. Since its establishment, the postal savings bank of China (hereinafter referred to as the "postal savings bank") has always adhered to the strategic positioning of "serving agriculture, rural areas and farmers", resolutely implemented the decisions and arrangements of the Party Central Committee and the State Council, and vigorously supported the implementation of the national Rural Revitalization Strategy.

Rural areas must be revitalized and industries must be revitalized. Developing agricultural industry is a necessary means to realize rural revitalization. From the current implementation of the Rural Revitalization Strategy, the development of agricultural industry is one of the weaknesses in the implementation of the Rural Revitalization Strategy. This paper starts with the research on the strategy of microfinance supporting agricultural industrialization of WS branch of postal savings bank. Firstly, based on the relevant professional basic theories such as agricultural credit subsidy theory, rural financial market theory,

incomplete competitive market theory and inclusive finance theory, this paper systematically combs the research results of scholars at home and abroad on microfinance, agricultural industrialization and rural revitalization, which lays a solid theoretical support for the writing of this paper. On the basis of theoretical research, this paper systematically analyzes the WS branch of postal savings bank in terms of customer selection, product service, internal management and business publicity by issuing questionnaires and peer comparison. According to the ideas of "finding problems", "analyzing problems" and "solving problems", the author analyzes the development of microfinance in WS branch of postal savings bank in recent five years, as well as the distribution of agricultural industry in WS area. Agricultural output value and other aspects are described in detail. From the macro aspects of political environment, economic environment, social environment and technical environment, as well as the micro aspects of postal savings bank's microfinance products, competitor analysis and customer analysis, this paper makes an all-round analysis of the internal and external environment faced by postal savings Bank WS branch's microfinance to support agricultural industrialization. The study found that in the process of the postal savings bank's microfinance supporting agricultural industrialization, there are some problems, such as the slow promotion of new microfinance products, the lack of backstage technical support, the

high management cost of microfinance business, and the poor quality control of microfinance assets. The causes of these problems include inaccurate positioning of target customers, unscientific internal performance management, low management level of staff, cumbersome microfinance process, insufficient risk control ability and so on.

Finally, combined with the relevant theories, development status and business characteristics, this paper puts forward targeted countermeasures and suggestions, such as strengthening publicity and marketing, strengthening the construction of internal management capacity, accelerating the innovation of microfinance products, improving internal operation efficiency and perfecting the risk control system, which plays a more significant role in better serving the development of local agricultural industrialization and helping the smooth implementation of Rural Revitalization Strategy.

Key words: Rural Revitalization; Postal savings bank; Microcredit; Agricultural industrialization

目录

1 绪论	10
1.1 研究背景与意义	10
1.1.1 研究的背景	10
1.1.2 研究意义	10
1.2 国内外研究现状及述评	11
1.2.1 国外的研究现状	11
1.2.2 国内研究现状	12
1.2.3 研究现状述评	13
1.3 研究方法和研究思路	14
1.3.1 文献研究法	14
1.3.2 问卷调查法	14
1.3.3 比较分析法	14
1.3.4 研究思路	14
1.4 研究创新与不足	15
2 相关概念与基础理论	16
2.1 相关概念	16
2.1.1 乡村振兴战略	16
2.1.2 农业产业化	16
2.1.3 农户小额贷款	17
2.2 相关基础理论	17
2.2.1 农业信贷补贴论	17
2.2.2 农村金融市场论	18
2.2.3 不完全竞争市场理论	18
2.2.4 普惠金融理论	19
3 WS 支行小额贷款支持农业产业化现状分析	20
3.1 WS 支行支持农业产业化发展现状	20
3.1.1 WS 县支持农业产业发展概况	20
3.1.2 WS 支行小额贷款支持农业产业化概况	24
3.2 邮储银行 WS 支行小额贷款业务外部环境	28
3.2.1 政治环境分析	28
3.2.2 经济环境分析	28
3.2.3 社会环境分析	30
3.2.4 竞争对手分析	31
3.3 邮储银行 WS 支行小额贷款业务内部环境	33
3.3.1 邮储银行小额贷款产品	33
3.3.2 客户分析	34
3.3.3 技术环境分析	36
4 WS 支行小额贷款支持农业产业化问题及原因分析	38

4.1 小额贷款支持农业产业存在的问题	38
4.1.1 小额贷款新产品推动缓慢	38
4.1.2 后台技术支撑力量不足	38
4.1.3 小额贷款业务管理成本较高	39
4.1.4 小额贷款资产质量管控不力	40
4.2 小额贷款支持农业产业存在问题的原因	41
4.2.1 目标客群定位不精准	41
4.2.2 内部绩效管理不科学	42
4.2.3 员工队伍管理水平低下	43
4.2.4 小额贷款流程繁琐	44
4.2.5 风控能力不足	45
5 邮储银行 WS 支行支持农业产业化的建议	47
5.1 加大宣传营销力度	47
5.1.1 强化农村信用体系建设	47
5.1.2 加大与政府部门沟通力度	47
5.1.3 提升客户服务能力	48
5.2 强化内部管理能力建设	48
5.2.1 加强内部文化建设	48
5.2.2 优化绩效考核标准	49
5.2.3 加强员工能力提升	50
5.2.4 明确奖罚措施	51
5.2.5 建设小额信贷专业团队	52
5.3 加快小额贷款产品创新	52
5.3.1 加快小额贷款产品创新效率	52
5.3.2 推动产品创新	53
5.3.3 建立产品创新反馈机制	53
5.4 提高内部运营效率	54
5.4.1 加强线上业务处理能力	54
5.4.2 提高业务审批效率	56
5.5 健全风险控制体系	56
5.5.1 加强信贷全流程管理	56
5.5.2 加强防范员工道德风险	57
5.5.3 强化业务培训力度	58
5.5.4 强化风险防控力度	59
6 总结与展望	60
参考文献	61
附录	64
后 记	66

1 绪论

1.1 研究背景与意义

1.1.1 研究的背景

实施乡村振兴战略，是以习近平总书记为核心的党中央立足我国基本国情，总结改革开放以来尤其是党的十八大以来党中央“三农”工作的经验，为解决我国社会主要矛盾出发的，具有很强的现实意义。在提出乡村振兴战略后，党中央从国家层面进行了一系列顶层设计，出台了配套文件，要求各级政府行动起来，将“三农”工作这一关系国计民生的根本问题解决好。我国三农事业迎来了新的发展机遇。为全力支持乡村振兴战略实施，中国邮政储蓄银行从各个方面加大对“三农”领域的支持力度，利用网点众多的优势，积极践行普惠金融的责任和担当，加强涉农金融产品创新，优化服务流程、加大涉农贷款投放力度，努力做好“三农”工作，为国家农业产业发展做出更大贡献，全力支持党中央乡村振兴战略的实施。

1.1.2 研究意义

(1) 理论意义

对于小额贷款支持农业产业化策略理论研究方面，通过对国内外相关文献研究梳理发现，国内外很多学者已进行了大量的研究，研究历史比较悠久，研究体系比较完善，研究的成果也比较成熟，大多数学者是以宏观视角进行研究，研究面比较广泛，其研究成果具有普遍性，但是具体到一家金融机构来看，指导作用十分有限。在我国，国有商业银行在全国经济社会发展中起到十分重要的作用，金融支持是推动经济发展的重要力量，而发展农业产业更离不开全国性商业银行的信贷支持。从中国邮政储蓄银行自身来看，自成立之初，始终坚持“服务三农”战略定位，充分发挥四万多个金融网点的优势，在支持党中央乡村振兴战略实施过程中，中国邮政储蓄银行发挥的作用越来越明显。在金融支持农业产业发展方面，邮储银行小额贷款产品扮演了十分重要的角色，但是在发展过程中仍然存

在诸多问题，缺乏专业理论的指导。本文以邮储银行 WS 支行为例，充分运用国内外研究成果，通过分析当地农业产业发展现状、内外部环境等因素，发现存在的问题及成因，提出了解决方案，丰富了邮储银行小额贷款支持农业产业化策略的理论研究，为上级行决策部署提供了依据，对丰富商业银行小额贷款理论研究、解决邮储银行小额贷款服务地方农业产业发展、助力乡村振兴有着重要意义。

（2）现实意义

WS 县属于国家级的贫困县，2020 年实现全县脱贫。要想巩固脱贫攻坚成果，确保乡村振兴战略顺利实施，金融支持农业产业发展是重中之重。本文通过分析研究邮储银行 WS 支行在小额贷款业务支持农业产业化策略中存在的问题及问题产生的原因，进而提出创新性、针对性的解决建议，对提高邮储银行 WS 县自身能力建设、更好地支持 WS 县域农业产业化具有十分重要的现实意义。

客户方面：本文以发放调查问卷、与村委负责人交谈、现场调查等形式掌握目标客户农业生产、资金需求、风险偏好等情况，研判客户的资金需求特征及抗风险能力，形成精准的工作方案，为农户提供优质的金融服务。

发现、解决问题：本文通过对 WS 支行小额贷款支持农业产业发展现状、内外部环境等方面进行分析，并与同业在支农贷款产品、业务宣传、业务办理、风险控制等方面进行了比较分析，发现邮储银行 WS 支行小额贷款发展存在的问题与不足，对问题产生进行了深入的思考，针对问题本身提出了解决建议。随着困扰小额贷款支持农业产业发展问题解决后，将极大激发当地农业产业化发展活力，农村经济进一步发展，农民收入有了较大提升，农民消费能力有了较大提高。

1.2 国内外研究现状及述评

1.2.1 国外的研究现状

小额贷款支持农业产业发展一直是国内外学术界关注的热点问题。国外对于小额贷款方面的研究起步较早，现在已经形成了一定的研究规模，研究体系也日益完善。从国际流行的观点来看，小额贷款主要是对贫困人群和小规模企业发放的信贷，具有扶贫的作用，其特征就是额度小，无抵押、扶贫等。

Bayulgen(2008)认为孟加拉发放的妇女小额扶贫贷款模式有效的减少了贫

困，并带来了良好的社会影响，取得了较好的经济效益。贝斯利（2010）对孟加拉格莱珉银行的妇女扶贫小额贷款者与之前的生活环境进行对比，通过研究发现扶贫小额贷款确实增加了贫困人群改变自己生活质量的机会，对贷款人改善自己贫困现状是有帮助的。Hennink、KulbandKiiti（2013）研究了肯尼亚独特的社区小额贷款模式，研究结果表明这种小额贷款模式不仅促进了较长期的经济发展、金融安全和稳定，也带来了额外的社会和心理效益。Luan（2015）通过实证分析得出小额贷款对增加家庭收入有显著的正效应。FdlisandBelo（2019）通过构建数据模型研究小额贷款对东南亚 11 个国家减贫、就业、控制收入及其分配、通货膨胀和教育的影响，研究结果表明小额贷款可减少贫困。Sameer（2019）认为：为了提高贷款提供的质量并减少此过程中涉及的风险，通过优化信用评分模型中的 Gustafson-Kessel（GK）算法来优化信用评分模型，达到了改善评估信用价值过程的目的。最终，这一研究成果为降低贷款准备金相关的风险的研究提供了不小的参考价值。

1.2.2 国内研究现状

我国关于商业银行小额贷款支持农业产业方面的研究，学术界从不同的角度进行了充分的研究：顾长云（2007）认为，目前中国金融机构资金充裕，但无法合理流到农村，满足不了农村需求；农业信贷要在品种和体制上实现创新发展，为新农村建设提供资金支持。黄朱文、颜志红（2010）认为，随着农村产业发展，金融机构产品创新不能有效适应新形势下的农业产业发展，业务办理流程未得到优化，审批程序繁琐，导致了金融机构信贷产品与现代农业产业发展不匹配，满足不了农户的资金需求。他们提出健全金融组织体系、发挥法律与政策杠杆作用、完善金融机构内部创新机制，建立风险补偿与分散机制等建议，以此增强支农信贷的创新动力、能力，拓宽创新空间，推动支农信贷创新发展。朱乾宇（2010）认为，商业银行在小额贷款产品创新方面，要在认真了解、学习外国在小额贷款发展过程中的成功做法、汲取经验教训的基础上，以经济学理论的基本原理为指导，结合我国小额贷款发展现状，深入研究金融机构小额贷款业务的运行机制，并对存在的问题进行科学剖析，通过理论结合实践的模式，提出切实可行的方案，解决小额贷款支农中存在的问题，助力农村经济健康稳定发展。黄亚林（2012）

通过分析金融机构小额贷款和农业保险协同现状,对存在的问题进行深入分析阐述,对现行的农业保险和金融机构涉农小额贷款协同机制、农业产业生产者的资金需求模式及国家助农法律法规体系建设等方面进行了分析,并结合现状提出了促进农业保险与金融机构小额贷款协同发展的意见和建议,为农村小额贷款业务与农业保险有机结合提供了有效研究。杜晓山(2010)指出金融机构在规划其小额贷款产品要素时,应扩大将小额贷款应用广度,加深不同人群的合作深度,确保金融机构较好的收益。石俊志(2007)认为我国经济社会发展具有独立性和特殊性,低收入人群和弱势群体最重要的生产力是其劳动能力,金融机构应以此类客群未来的劳动作为还款担保,政府应该为此类客户提供优先劳动机会,促进小额贷款更好的支持低收入人群创收,而不是照搬外国的经验和做法。魏博(2017)以邮储角行小额贷款为例,对金融机构小额贷款产品在与党和政府的扶贫政策发展进行了对比研究,对融合过程中存在的金融腐败现象阻碍了小额贷款助力农业产业发展,制约农村经济发展进行了深入分析,并提出要形成相关制度,弥补相应的制度漏洞。刘志洋(2020)认为中国政府应该进行顶层设计,出台相关政策激励金融机构将长远利益与现实利益相结合,更好的服务贫困人群、小规模企业。

1.2.3 研究现状述评

关于小额信贷支持农业产业化发展,国内外学者均进行了大量的研究,尤其是我国对于金融体系的研讨深入详尽,但针对中国邮政储蓄银行小额贷款支持农业产业化发展方面的研究还很欠缺。本文以邮储银行 WS 支行为例,国内外理论和实证研究相结合,从 WS 支行小额贷款产品服务当地农业产业化发展现状入手,通过对内外部环境分析,充分利用文献研究法、问卷调查法、比较分析法等方法,通过“发现问题”“分析问题”“解决问题”的思路,找到邮储银行 WS 支行小额贷款助力农业产业化发展过程中的问题和不足,提出改进措施,以构建有效的支农小额贷款创新体系,开发支农小额贷款新模式,创新支农小额贷款新种类,打造邮储银行支农小额贷款品牌,增强 WS 支行小额贷款的实用性和高效性,助力当地农业产业化发展。

1.3 研究方法和研究思路

1.3.1 文献研究法

通过查阅大量的有关小额贷款的资料，收集、汇总、借鉴相关期刊、论文、报告等，为本文提供了有力的理论、数据支撑，为解决邮储银行 WS 支行小额贷款支持农业产业发展提供了可行的解决方案。

1.3.2 问卷调查法

通过对邮储银行 WS 支行小额贷款客群发放问卷调查，摸清小额贷款客群产业发展情况、资金需求情况、对支农贷款的要求和建议等情况，对问卷情况进行比较分析，形成科学的结论，为下一步提出合理建议提供了依据。

1.3.3 比较分析法

以邮储银行 WS 支行小额贷款与 WS 农村信用合作社小额贷款支持农业产业发展相比较，通过贷款发放、产品宣传、业务处理等方面进行分析比较，体现出邮储银行小额贷款支持农业产业发展的问题不足，为下一步改进指明了方向。

1.3.4 研究思路

按照“发现问题”“分析问题”“解决问题”的思路，对邮储银行 WS 支行近五年来小额贷款发展情况，以及 WS 地区农业产业分布情况、农业产值等方面进行了详细的阐述，从政治环境、经济环境、社会环境、技术环境等宏观方面和邮储银行小额贷款产品、竞争对手分析、客户分析等微观方面，对邮储银行 WS 支行小额贷款支持农业产业化面临的内外部环境进行了全方位的分析，找出问题所在，提出针对性的解决方案，将有效解决邮储银行 WS 支行小额贷款支持农业产业发展过程中存在不足，更加激发小额贷款支持农业产业发展活力，更好的支持 WS 县域农业产业发展。

1.4 研究创新与不足

本文的创新点主要是针对中国邮政储蓄银行业务特点，立足于微观视角，从 WS 支行小额贷款产品服务当地农业产业化发展现状入手，通过对内外部环境分析，找到邮储银行 WS 支行小额贷款助力农业产业发展过程中的问题和不足，提出具体的改进措施，以便有效推动当地农业产业化发展。

在关于邮储银行小额贷款支持 WS 县农业产业发展的研究中，自己本身的理论知识水平不足、缺乏一定的实际经验，导致对小额贷款支持农业产业发展过程中存在的问题研究的不深、不透，整个研究还需要进行大量的理论支撑和实践论证。我将深入学习相关的理论知识，掌握翔实的文献资料，对邮储银行小额贷款业务发展的相关数据进行分析整理，对县委县政府的政策加以研究，同时关注金融业动态，及时向上级行汇报研究成果，优化小额贷款产品要素，使之成为助推 WS 县农业产业发展的有力金融工具，为全县乡村振兴工作贡献力量。

2 相关概念与基础理论

2.1 相关概念

2.1.1 乡村振兴战略

乡村振兴战略是习近平总书记在党的十九大报告中提出的战略思想。中国共产党作为马克思主义政党，高度重视“三农”工作。乡村振兴战略充分运用、吸收马克思主义关于农村发展的重要思想，结合中国实际，继承和发扬历代中国共产党人对“三农”工作的经验作法，是从根本上解决三农问题的现实战略部署。党的十九大报告明确提出到 2050 年我国经济社会发展各方面处于强国标准，要有一个与之相匹配的高度发达的乡村。通过实施乡村振兴战略，使乡村在农业产业发展、文明乡风建设、生态环境保护等方面取得有效发展，实现农业产业强、农村环境美、农民收高的目标。因此，实施乡村振兴战略是实现农业强国的必由之路。

2.1.2 农业产业化

农业产业化发展是以市场为导向的一种新型农业发展模式。其重点突出当地农业产业优势，使农业产业化发展市场化、专业化、规模化，带动当地农业产业发展，提高农民收入，激发农业生产者的生产积极性，促进农村经济向好发展。农业产业化发展是我国依照国情创新农村经济发展模式，改变传统农业产业运行机制，引导我国农业产业现代化的重要举措。农业产业化实施过程中充分调动人员、金融机构、政府、科技等多方面因素，实施正规化、科学化、规模化生产方式，带动更多的贫困人群从事生产活动，以产业带动就业、以就业带动消费，盘活农村人力资源、资金等有利因素，对提高农民增收、美丽乡村建设、加快农村经济发展、促进农村经济向好发展都具有十分重要的意义。农业产业化发展不仅有利于促进农业生产转型、解决小农生产的弊端，还能契合乡村振兴战略的目标并加快农业现代化步伐。

2.1.3 农户小额贷款

农户小额贷款是针对农户资金需求的一种贷款产品。金融机构为加大支农力度，更好支持农业产业化发展。根据农户农业生产实际情况，信用状况，为农户发放的不需要抵押、担保的纯信用贷款。农户小额贷款能有效的规避传统金融的弊端，能将信贷资金引向农业产业化发展，激发农民从事农业发展的热情，激活农村金融市场，是助力乡村振兴、农业产业化发展的有效工具。

2.2 相关基础理论

2.2.1 农业信贷补贴论

凯恩斯主义在 20 世纪 60 年代成为主流经济学派，在此背景下，农业信贷理论应运而生，并逐步发展成为主流的农村经济发展理论。农村信贷理论指出处于贫困状态的农民没有储蓄能力，农业产业收入不确定性、效益较低，吸引信贷资金流入不足，导致农业产业发展滞后。为激活农村经济、提高农民消费能力，政府成立金融组织（非营利性的）从农村外部注入资金或出台补贴政策，以不高于其他行业的融资利率为农户或机构发放的信贷资金，以有效支持农业产业发展，帮助农村脱贫致富。该理论的假设前提是：绝大多数处于贫困状态的农民没有储蓄能力，面临农业生产资金不足的问题，对支农生产存在着一定的资金需求。由于农业产业生产者自身风险较高、生产周期长的特点，商业金融机构涉入动力不足，导致农业产业发展乏力，造成农民贫困现象发生。在此背景之下，就需要政府介入，对存在的风险进行一定的补偿措施，提振金融机构介入农业发展的信心，政府设立专门机构，采取利率补偿政策，引来金融机构资金注入农业产业发展，激发农民生产积极性，有助于农村经济发展，助力农民增收。但该理论还存在着不足：第一，政府设立的金融机构，不能使农村资金实现可持续循环发展，不利于农民储蓄，导致投入产出不成正比；第二，政府出台政策限定贷款利率，导致金融机构利润空间有限，一定比例的贷款资金流入生产大户、富户，多数贫困户未使用资金，导致农村两级分化严重，贫富差距加大；第三，农业产业生产存在一定的风险，农业信贷补贴论未能有效监督农业生产者，致使大量不良资产发

生，使农村信用生态恶化，阻碍农业产业发展。随着经济社会发展，农业信贷补贴论不适合实际，因此逐渐被农村金融市场论取代。

2.2.2 农村金融市场论

农村金融市场论是在否定农业信贷补贴论的基础上产生的，并逐步代替了农业信贷补贴论。该理论认为应该鼓励农业生产者按照市场机制去管理自己的财富，因为农民（特别是贫困、弱势群体）是有储蓄能力的，他们不需要从其他机构或个借入资金。农业信贷补贴论会导致农民过度依赖政府的补贴款项，会导致贷款资金回收困难，产生一定的信贷风险，对整个金融市场产生不好的影响。让贷款利率充分市场化，可以鼓励农民更好的储蓄，从而激活市场交易活力。从另一方面来看，由于农业生产本身具有较高的风险，金融机构对农户发放贷款本身风险较高，收相应的高利率也符合金融机构的赢利本质。而农业信贷补贴论中涉及的利息补贴则阻碍了商业银行注资的积极性，不利农业金融市场的发展。农村金融市场论对当前农业市场改革提供了重要的理论依据。根据金融机构帮扶农业产业发展的数据进行分析比对，可以了解到市场利率有利于金融机构支持当地农业产业发展，从而达到储蓄余额、信贷投放量、风险指标的动态平衡，从而实现农村金融体系的健康运行，对农业产业发展提供了有力的理论支持。

2.2.3 不完全竞争市场理论

在发展中国家的经济社会发展过程中，要培育一个有效率、健全的金融市场，就需要政府或者其他一些因素去支持它。不然自由市场所培育的市场根本不适合社会的发展。不完全竞争市场就应用而生，它同农业信贷补贴论有着根本的区别。不完全竞争市场认为在农村金融市场发民中会存在一些缺陷和问题，这就需要政府等非市场因素去介入解决，弥补存在的缺陷（如金融机构对目标客户的经营生产情况了解不全面，对其实情情况掌握不准确），使金融市场形成一个较为完善的运行机制，更适合经济社会的发展需求。但必须看到，政府等非市场因素的介入是准确的应对农村金融市场存在的缺陷，是为了加强和巩固农村金融市场，排除存在的障碍。不完全竞争市场理论重点关注非市场因素介入主要是为了改善农村金融市场机构建设，并将机构各岗位人员进行培训，对机构的运行系统进行更

新升级，从而更好的服务农业经济发展。

2.2.4 普惠金融理论

普惠金融，要求金融机构在遵守商业银行运行规律的前提下，在成本可控的范围内为各阶层群体提供优质、有效、公平的金融服务，满足他们应有的金融需求。我国普惠金融的服务对象主要是小微企业、弱势群体、农民、贫困群众、老人、残疾人等。践行普惠金融发展理念是我国实现两个一百年奋斗目标的必由之路，促进金融业健康、可持续发展，增进社会公平和谐。普惠金融体系以国家批准成立的金融机构为主，非主体金融机构为辅，服务半径涵盖传统金融行业的空白地带，确保人民群众特别是弱势群体获得公平的金融服务。作为新型服务理念，践行普惠金融不仅为解决脱贫问题，而是通过深化金融机构、服务改革，完整现有金融机构支行机制，创新金融产品，完善金融基础设施，以更加高效优质的金融服务满足人民群众多样化的金融需求，为更多群众提供公平优质的金融服务。普惠金融资金供给主体可以分为：第一类是商业银行机构，只有确定盈利性、风险可控性，才会向符合制定要求的客户提供金融服务；第二类是政府成立的金融机构，只有在自身不亏损、风险可控的前提下，服务于弱势群体，大力发展普惠金融业务，支持更多的农民发展农业产业；第三类是其他金融机构，为前两者目标客户之外的客户提供金融服务，弥补短板，实现服务全覆盖。普惠金融的需求主体包括：一是农民，由于一部分农民地处边远山区、缺乏金融网点，自身风险较高，影响其金融需求得不到满足；二是下岗人员，由于自身技能有限，离开原岗位，未能上岗，自身不确定性较高，不满足金融机构准入条件，导致后续生活困难；三是身体原因，部分客户自身残疾或者其他疾病，导致融资困难；四是小微企业，由于企业经营规模、经营时间、担保问题等因素导致金融机构不能提供有效的金融服务，融资难造成经营不力的局面。

3 WS 支行小额贷款支持农业产业化现状分析

3.1 WS 支行支持农业产业化发展现状

3.1.1 WS 县支持农业产业发展概况

截止 2020 年末，WS 县总人口为 47 万人，其中农民 35 万余人，占总人口的 75%。WS 县农业特色产业明显，是国家级蔬菜产业重点县。近年来县委县政府高度重视农业产业发展，全县 15 个乡镇形成了以蔬菜、养殖、种植为主的农业发展格局，随着农业产业兴旺，农村经济活跃、农民收入提高，乡村振兴战略顺利实施。

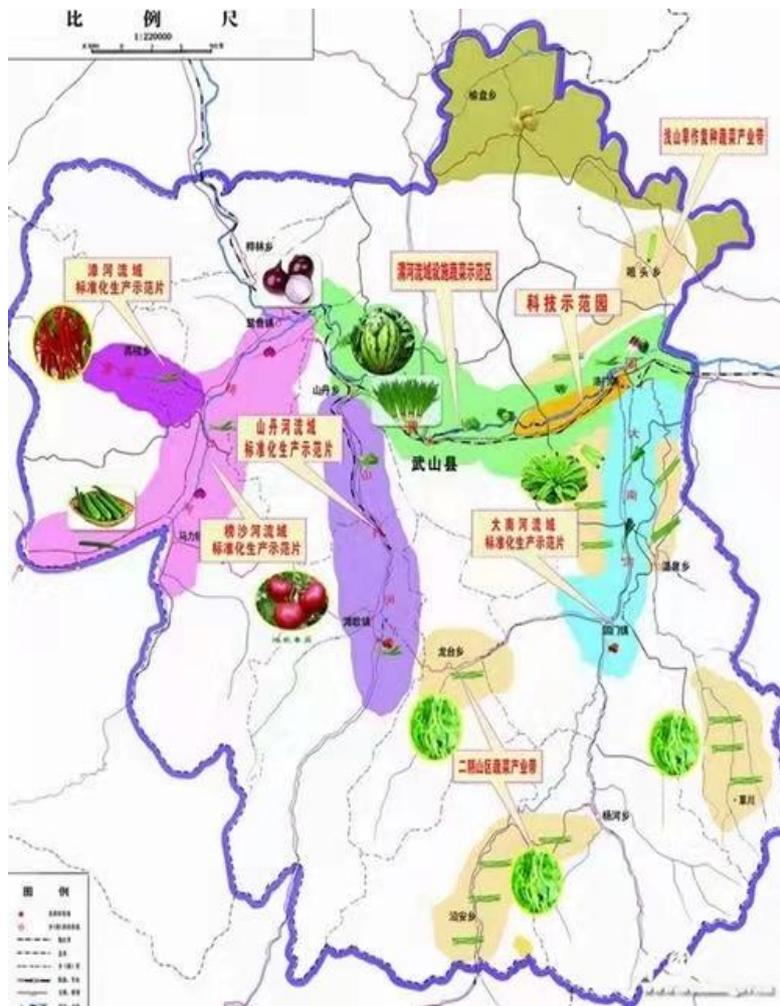


图 3.1 WS 县农业产业分布图

2020 年末，全县蔬菜种植面积达 39.5 万亩，产量 123.8 万吨，产值 23 亿元，带动种植户年均增收 5000 元以上。

(1) 农业科技的推广和广泛应用。从最初的韭菜“塑料大棚多层覆盖技术”到“菜—粮—油”两年三熟高效标准化种植模式，从春季莴笋秋季蒜的种植模式到蔬菜的间作套种模式，从全县的架豆推广种植到山地辣椒的试验推广，无不发挥着科技的力量，科技在蔬菜种植过程中的应用，极大地调动了广大群众种植蔬菜的积极性。

(2) 大力发展循环农业、推行绿色防控技术、蔬菜尾菜资源化利用，全县先后建成了 15 个蔬菜标准化生产示范基地，培育出了清池西瓜、龙台油菜花、城关豆角、马力萝卜、高台辣椒、洛门韭菜等一批蔬菜品牌，“一村一品，一乡一业”品牌优势进一步凸显。同时，WS 在通过建设“农产品质量安全追溯系统”，实现了网上全流程监管农产品质量系统。通过扫描二维码，就可监控农产品安全状态，为人民群众食用安全农产品提供了有力支撑。WS 县这一举措在甘肃省属首次。

(3) 建立 WS 蔬菜科技示范园区，示范园占地 52 亩，总投资 4200 万元。示范园内 1.2 万平方米玻璃智能化温室、3525 平方米钢架 PEP 膜连栋、双层、阴阳型组装膜温室和 610 平方米多层钢架无立柱大棚四种设施。WS 县蔬菜科技示范园围绕打造一流科技园区，加快技术创新、引进先进设备、培育优秀人才、服务陇东南地区人民群众引领区域蔬菜产业发展为己任，走访山东等优质蔬菜种植基地，认真学习工厂化育苗、先进的培育技术、培训农业生产人员，不断提升示范园区的规模和实力，提升园区的经济效益。建成运营以来，累计引进各类蔬菜品种 130 多个，举办培训班轮训骨干人才 156 人次，培训农民 1358 人次，筛选推广 40 多个蔬菜品种，完成集约化育苗 2000 多株，新品种、新技术得到快速推广，不断提高地域农业生产水平，累计推广新品种面积达 6 万亩，亩均增收 1800 元，带动 WS 县农业产业增值 1.1 亿元，占全县全年 GDP 的 2.5%，示范产业园的带动效应已经非常明显，逐步成长为 WS 县蔬菜产业发展的“加速器”，为 WS 县农业产业发展起到了很好的带动作用。

(4) 延长产业链条，增加经济效益，提升产业附加值和综合竞争力。在加快贫困村果蔬保鲜建设的同时，为适应新形势下蔬菜产业发展，WS 县高度重视

冷链建设，投资建设占地 110 亩，总投资 1 亿元的冷链物流区，拟建设 5 座恒温库、全链条果蔬分拣生产线和物流配送系统，整个项目采用国内一流标准进行，从蔬菜按质量筛选、分级处理、包装配送等全流程管理，在净菜包装、冷冻保鲜、腌制脱水、蔬菜汁粉、蔬菜饮料等方面不断突破，加快推动蔬菜生产与加工、销售、服务一体化。项目建成后，可实现年储藏蔬菜 15 万吨，增加产值 3 亿元，带动农民脱贫致富 1000 余户，对 WS 县蔬菜产业发展起到推动作用。

一直以来，WS 县坚持农业农村优先发展总方针，以实施乡村振兴战略为总抓手，加快构建现代农业产业体系、生产体系、经营体系，努力推动一二三产业融合发展，加快传统农业向现代农业转型，提高农业发展质量和效益，推进全县农业产业振兴。

(1) 不断优化产业结构，着力构建多元产业体系。制定了 WS 县现代丝路寒旱农业优势特色产业三年倍增行动计划方案，坚持“宜粮则粮、宜菜则菜、宜药则药、宜畜则畜、宜果则果”的农业产业发展思路，不断调整优化农业产业布局，形成了“接二连三、梯度发展”的农业产业格局。严格落实粮食安全责任制，全县已种植粮食作物 46.88 万亩，其中夏粮 23.55 万亩，预计产量 5.177 万吨。

(2) 坚持蔬菜首位产业地位不动摇，制定了《WS 县加快蔬菜产业发展的意见》等政策措施，县财政继续投入 1000 万元奖补资金，扶持群众发展蔬菜产业，目前已完成蔬菜种植面积 16.5 万亩，产量 49 万吨，产值 14 亿元。

(3) 突出“一乡一业、一村一品”，因地制宜发展畜牧、林果、中药材等特色富民产业，唐人神集团洛门邓湾养殖场和榆盘马寨育肥场已建成投产，沿安草滩育肥场建设已基本完成，全县新改扩建标准化养殖场 9 个（生猪养殖场 7 个，肉牛场 2 个），建成圈舍 9000 平方米，全县标准化规模养殖场达到 235 个，畜禽饲养总量 161.03 万头只。

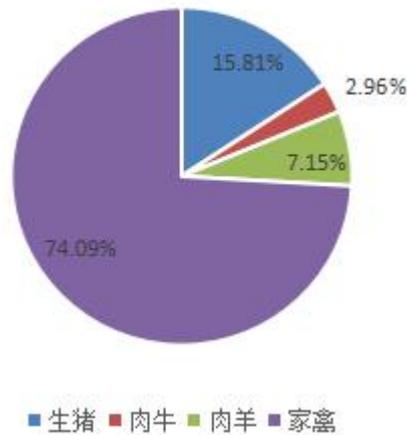


图 3.2 WS 县畜禽存栏情况

畜禽存栏总量 122.12 万头只，其中生猪 19.3 万头（唐人神存栏生猪 1.5 万头）、肉牛 3.61 万头、肉羊 8.73 万只、家禽 90.47 万只；出栏总量 42.89 万头，其中生猪 18.38 万头。肉蛋奶总产量达到 1.9 万吨，畜牧业总产值 6.14 亿元。全县完成果园提质增效 9500 亩、老旧苹果园改造 500 亩、新建苹果园 650 亩。建成了沿安南川、杨河军民等 13 个中药材种植基地，种植中药材 3.12 万亩。2021 年全县计划实施 17 个保险品种（其中：中央品种 8 个、省级品种 9 个），计划保费总计 777.075 万元。纳入参保计划的农户 3.15 万户（其中：贫困户 2.17 万户）。截至目前，全县（区）已签单实施 14 个保险品种（其中：中央品种 5 个、省级品种 9 个），投保农户 2.384 万户，其中建档立卡户 1.899 万户，建档立卡户投保率 87.50%，实现签单保费 574.92 万元。

3.1.2 WS 支行小额贷款支持农业产业化概况



图 3.3 邮储银行 WS 支行贷种分布图

2008 年 5 月，中国邮政储蓄银行 WS 支行正式成立。成立十三年来，邮储银行 WS 支行坚持服务“三农”的战略定位，秉承“普之城乡，惠之于民”的金融服务理念，不断创新业务模式，优化服务流程，拓宽融资渠道，助力 WS 县脱贫攻坚、乡村振兴、复工复产等工作，积极融入 WS 县经济社会发展，贡献邮储银行的责任和担当。作为一家国有六大行，邮储银行是一家全功能的商业银行，邮储银行 WS 支行坚持以客户为中心，为客户提供优质、高效的金融服务。在 WS 县域开展信用体系建设工作，深入了解 WS 县农业产业发展特征，精准设计金融产品，大力支持农户融资创业，取得了较好的社会效应。新冠疫情暴发以来，邮储银行 WS 支行在县委县政府的正确领导下，严格执行 24 小时小区值守要求，积极优化线上业务办理流程，充分满足疫情期间客户的金融需求，同时推出“优享贷”“信用村”等线上信贷产品，方便客户资金需求，减少往来次数，刺激县域消费活力，助力复工复产。支持全县产业结构调整，积极对接优质企业，提供金融服务发放贷款，帮助企业共度难关。截止 2020 年，邮储银行 WS 支行共 6 个网点，自营网点 1 个，代理网点 5 个，为 WS 县域人民群众提供优质的金融服务，积极践行普惠金融，认真履行社会责任。

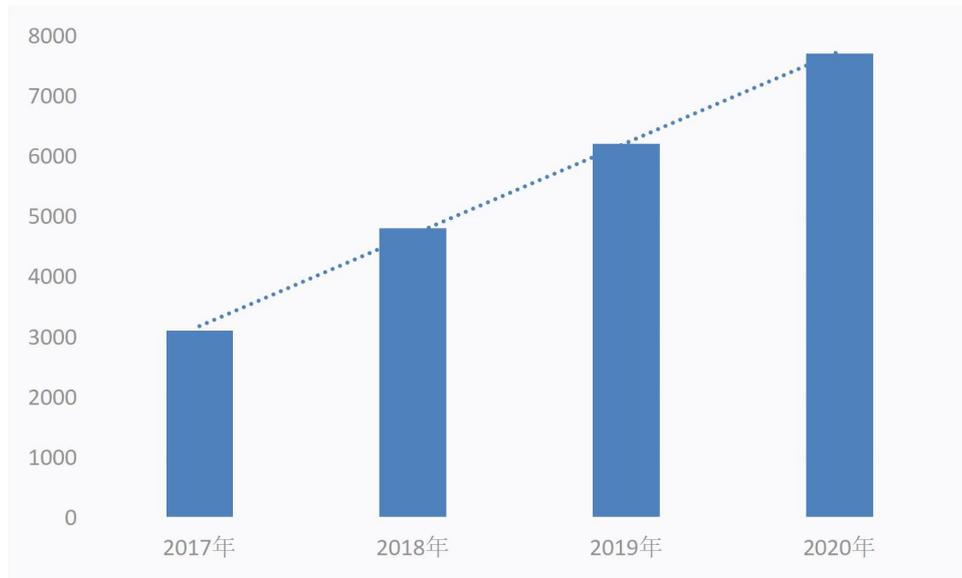


图 3.4 邮储银行 WS 支行近四年小额贷款余额图

中国邮政储蓄银行 WS 支行所在的 WS 县，经过八年的艰苦努力，2020 年全县农村居民人均可支配收入到 9526 元，较八年前增长了 117%。全县贫困人口全部脱贫，贫困人员人均可支配收入达到 8624 元，较八年前增长 242%。顺利通过了国家脱贫攻坚验收，全县整体脱贫。成绩的取得离不开社会各界支持农业产业发展，邮储银行 WS 县支行成立 13 年以来，充分利用小额信贷等产品大力支持农业产业发展，累计为 1 万余名农户发放小额贷款，有效支持县域农村经济发展，带动农民年均人均增收 5000 元以上，有力支持农业产业发展。近年来，邮储银行从总行层面大力推动小额贷款业务发展，在业务创新方面，总行不断优化小额贷款产品、精简小额贷款业务申请流程，以信用体系建设为突破口，大力推进邮储银行支农贷款业务发展，取了较好的成绩。邮储银行 WS 支行，在总行、省市分行的大力指导下，多措并举发展小额贷款业务，从多渠道宣传、与政府搭建小额贷款平台、提高小额贷款从业人员素质均进行了大量的工作，在 WS 县域取得了良好的口碑，尤其新冠疫情爆发以来，邮储银行 WS 支行利用网络宣传、线上业务办理等手段，为小额贷款客户提供了优质的金融服务，充分利用总行、省市分行线上业务处理平台，为客户提供便利，为疫情期间复工复产贡献了力量，彰显了大行的责任与担当，受到当地政府、监管部门的好评。

为了摸清邮储银行 WS 支行小额贷款客户需求，进一步了解小额贷款客户生产现状，对邮储银行小额贷款的了解程度，在申请小额贷款过程中存在的问题。

有利与精准发现小额贷款在宣传、客户接受度、业务处理等方面存在的问题和不足，为下文解决问题、提出建议提供有效的数据支撑。因此采取了发放问卷调查方式，共计发放有关邮储银行 WS 支行小额贷款支持农业产业发展的调查问卷 300 份，收回 265 份，收回比率为 88.33%。为了使调查问卷更有说服力、被调查者方便接受，本次问卷分为三部分，第一部分主要了解被调查者的年龄、知识水平、家庭收入、从事哪种农业生产等内容；第二部分主要了解客户在申请小额贷款方面存在的问题，比如是否了解邮储银行小额贷款产品、是否接受网上申请贷款、在申请贷款时最在意的有哪些因素（贷款利率、期限、担保方式）；第三部分是请求客户填写对邮储银行提供小额贷款业务的建议，以及其他需要完善的方面。

（问卷调查见附件）

表 3.1 小额贷款调查问卷

调查问卷情况表											
性别	人数	占比	年龄	人数	占比	申请贷款遇到的 主要问题	人数	占比	邮储银行小额贷款应 该完善	人数	占比
男	175	66.04%	18~25岁	3	1.13%	缺乏有效担保	161	60.75%	简化贷款审批程序	233	87.92%
			26~35岁	18	6.79%	抵押不足	102	38.49%			
			36~45岁	177	66.79%	资产负债较高	2	0.75%	完善贷款前调查程序	30	11.32%
女	90	33.96%	46~55岁	60	22.64%	经营规模小	0	0.00%	完善贷款后检查	2	0.75%
			56岁及以上	7	2.64%	经营信用度较低	0	0.00%			

调查情况分析：

（1）对邮储银行小额贷款有需求的客户主要集中在 36 岁-55 岁，这部分客户大多数出生于上世纪 60-80 年代，处于我们经济建设起步阶段，由于 WS 县域经济社会发展水平较低，教育普及性不高，多数客户文化水平不高、农业生产能力不足，是当年 WS 县农业生产的中坚力量。年轻人外出务工、老年人丧失劳动力，这部分客户正值壮年，是家里的经济支柱，也是邮储银行小额贷款的主要目标客户。

（2）从指导客户填写调查问卷了解到，大多数目标客户文化程度在初中以下，家庭负担较重，面临供养家庭、儿女嫁娶等家庭支出较大，这部分客户未外出打工主要以农业生产为主要经济来源，对信贷业务办理流程了解不足，对电子化产品接受程度较低。其所掌握的农业生产技能主要依赖于政府组织的培训班。因此，这部客户抗风险能力较弱，需要信贷从业人员认真对其讲解邮储银行小额

贷款产品要素，对产生逾期不良后果对客户告知清晰，贷后检查扎实有效，及时化解可能出现的风险。

(3) 从调查数据来看，65%申请小额贷款的客户月收入在 5000 元以下，30%申请小额贷款的客户月收入 5000-1000 元之间，极少部分是精准扶贫贫困户。此类客户农业生产水平不高、生产规模不大，抗风险能力较弱。对邮储银行小额贷款业务发展增加了诸多不利因素，面对不同收入的客户，信贷从业人员要对其进行科学有效的分析，对其收入来源的真实性进行核实，确保有足够的还款能力。同时对其贷款用途进行了解，保证邮储银行小额贷款运用于农业生产上来，助力农户脱贫致富。

(4) 从对申请贷款的主要问题调查情况看，98%的客户缺乏抵押物和有效的担保，这也是制约农民贷款的主要因素。农户自建房缺乏房产证，变现能力较弱，难以实现抵押，这种现象在农村十分普遍，也是造成农户融资难的主要原因，金融机构要想在农村市场有所突破，必须创新担保方式才能有效解决农户融资难问题。面对抵押担保不足的问题，在十余年践行普惠金融、服务“三农”的实践中，中国邮政储蓄银行以“信用村”建设为抓手，推动信用体系建设，按农业产业分布情况进行整村推进，加大对农业产业发展的信贷支持力度，积极联系县财政、人社搭建工作平台，提供无抵押、无担保的金融产品，为农民融资提供有力的金融支持，破解农户融资难题，全力支持乡村振兴。

(5) 在小额贷款期限要求上，近 95%的贷款意向期限在 1-2 年时间，符合农业生产周期特征。WS 县是蔬菜的重要生产批发县，农业生产者从种子进入生产过程开始，到获得产品的整个生产过程中要付出大量的劳动。部分生产成果与天气因素有很大关系，将贷款期限设置在 1-2 年时间符合 WS 县域农业发展现状，同时将还款设置便利，将极大激发农业生产的生产积极性，带动农业产业发展、农民致富，切实推动农业发展，将邮储银行小额贷款产品打造成为推动农业产业发展的强大动力。

(6) 在邮储银行小额贷款应该完善哪些服务方面，90%的受访群众选择了简化贷款审批程序。说明现有的贷款审批程序不符合小额贷款发展要求，金融机构必须优化贷款审批流程，尊重农村金融市场现状，依照农户知识水平、农业生产现状、产业发展规律、信用评级等方面进行产品要素设计，优化整个审批流程，

切实提高小额贷款审批效率，更好的支持当地农业产业发展。

(7) 在贷款用途上，55%的人选择农业生产，33%的人选择娶亲，10%的人选择偿还债务，其他用途占 2%。说明申请小额贷款的客户多数还是从事农业生产，农村高价彩礼仍然是制约农户发展农业的重要因素，金融机构应该看到小额贷款在农村有着较为广阔的市场，半数农业生产者希望获得贷款支持其产业发展，同时金融机构也要看到部分群众为了贷款去支付高额彩礼和偿还债务，存在一定的信贷风险。

3.2 邮储银行 WS 支行小额贷款业务外部环境

3.2.1 政治环境分析

“三农”工作一直以来是党中央高度重视的中心工作。党的十九大提出的乡村振兴战略，是各级政府做好新时代“三农”工作的总抓手。WS 县委县政府高度重视农业产业发展，为支持特色农业产业发展，相继成立了县农业农村局、畜牧局、蔬菜中心、果业中心、渔业局等单位，具体负责 WS 县农业产业发展。出台多项政策支持全县农业产业发展。加大“内培外引”力度，通过招商引资，建成了陇浆源酸菜、小榆树水果玉米等农产品精深加工企业，全县农业产业化龙头企业发展到 23 家。大力发展新型农业经营主体，支持龙头企业、农民专业合作社、家庭农场等参与农业全产业链建设，带动技术、资本、人才向农业全产业链聚集，全县农民专业合作社达到 1187 家，各类示范社达到 157 家。全县家庭农场达到 176 家，各级示范性家庭农场达到 34 家。推荐 WS 县宏忠种植专业合作社等 7 家农民专业合作社申报 2021 年市级示范社，WS 县西梁金鑫家庭农场等 3 家家庭农场申 2021 年市级示范家庭农场。计划新建农产品仓储保鲜设施 4 座，新增储藏能力 1800 吨。深入实施品牌带动战略，突出科技引领，做强品牌优势，制定了 14 类蔬菜标准化生产技术规程，全县种植业有效期内“三品一标”农产品发展到 19 个，其中绿色食品 16 个、农产品地理标志 3 个。WS 韭菜被认定为“甘味”农产品，咀头高山大樱桃被评为天水市十佳最好吃樱桃。

3.2.2 经济环境分析

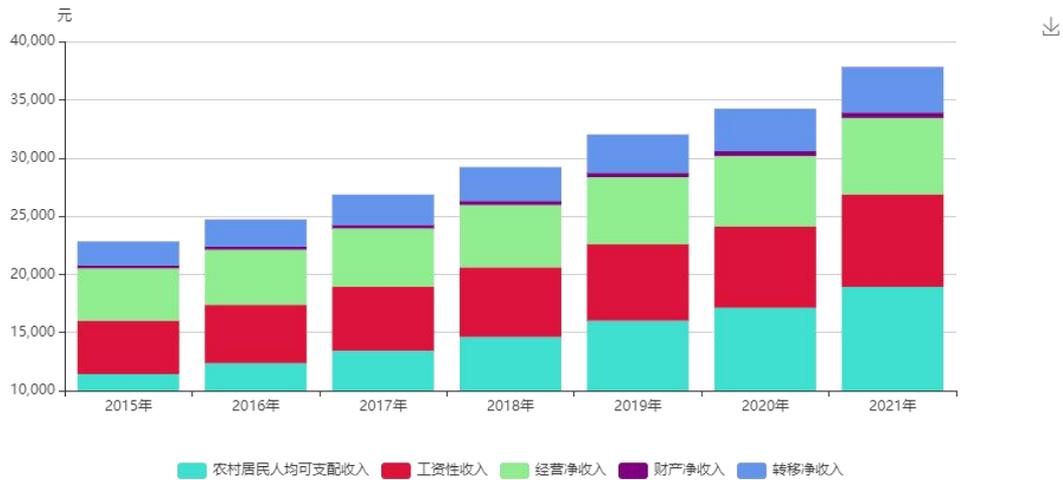


图 3.5 2020 年我国农村居民可支配收入

在习近平新时代中国特色社会主义思想的指导下，全国农村特色产业加快发展。从国家统计局发布的相关数据（2020 年）显示，2020 年我国农村居民人均可支配收入 17131 元，较 2015 年的 11422 元增长了 50%。其中，经营净收入、工资性收入逐年上升，这都是在党中央对“三农”工作的正确领导下取得的成绩，农村经济活跃、农业产业兴旺、农民收入增加，农村消费能力提高，农民生活水平有了较大改善。同时，随着农民经济条件的改善，使农民更加关注农业生产，农业产业规模进一步扩大，农业生产水平有了较大提高，农业产业正在向正规化、市场化、专业化的方向的迈进。WS 县按照“产加销一条龙、贸工农一体化”的要求，以提升经济效益为目标，着力推进“4+2”农业产业振兴行动，实现全产业链高质量发展。加强产业基地配套设施建设。以实施农产品产地初加工补助政策为契机加快果蔬保鲜库的建设，到 2020 年，建成各类果蔬贮藏保鲜库 1000 座，年贮藏能力达到 100 万吨以上。深入实施“互联网+”行动计划。积极实施电子商务进农村综合示范、电子扶贫试点和“快递下乡”工程，加快完善农村物流体系，延长产业链、打造供应链，健全网络营销体系，形成线上线下结合，农产品进城与农资和消费品下乡双向流动格局。从中央到地方都十分重视“三农”工作，各级政府认真贯彻落实党中央乡村振兴战略，带来了“三农”工作新的发展机遇。中国邮政储蓄银行 WS 支行要利用好当地政府对三农工作的优惠政策，抓住发展机遇，实现业务突破，切实为 WS 县域农业产业发展贡献力量，支持当地乡村振兴战略的实施。

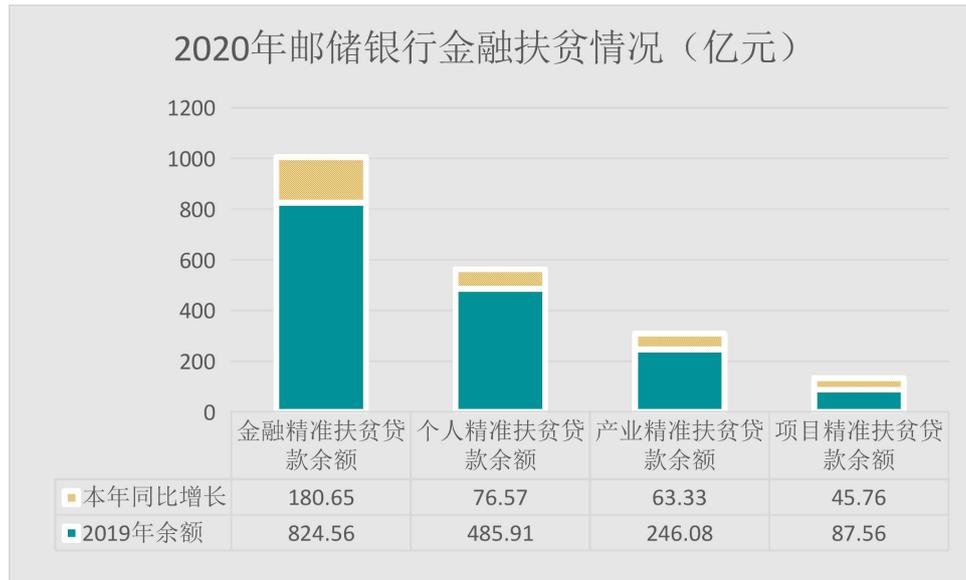


图 3.6 2020 年邮储银行金融扶贫情况

近年来，邮储银行高度重视金融扶贫工作，积极响应党中央号召，加大金融扶贫力度，创新工作方法，全力助推乡村振兴战略实施。2020 年，全行金融精准扶贫贷款余额 1005.21 亿元，较 2019 年提高 21.9%；个人精准扶贫贷款余额 562.48 亿元，较 2019 年提高 15.75%，产业精准扶贫贷款余额 309.41 亿元，较 2019 年提高 25.73%；项目精准扶贫贷款余额 133.32 亿元，较 2019 年提高 52.26%。扶贫力度进一步加强，扶贫质效进一步提升，扶贫规模进一步扩大，为邮储银行赢得了良好的社会口碑，产生了较好的社会效应，赢得了“年度金融扶贫最佳贡献奖”荣誉。

3.2.3 社会环境分析

WS 县有着比较丰富的自然资源，村镇人口占比较大，全县蔬菜、冷水鱼、油菜花等特色农业产业明显，农业产业发展较为发达，邮储银行小额借款业务有着较大市场空间。邮储银行 WS 支行成立十三年来，大力推动支农小额贷款，对县域农业产业发展做出了应有的贡献。但也能看到，邮储银行小额借款产品对 WS 县农业产业发展贡献有限，由于农村产业发展未形成规模，农业生产者各自为政现象突出，农村传统经济思想未得到有效改变，农业生产者普遍存在文化水平较低，农业生产能力弱，制约着邮储银行 WS 支行小额贷款的发展。近年来随着中央脱贫攻坚工作的不断深入推进，乡村振兴战略逐步实施，中央各项惠农政策的普及，增强了农民对农业产业发展的信心，扩大了农业经营的规模，刺激了

农业生产者对信贷资金的需求，为邮储银行发展农户小额贷款业务带来了机遇。

新冠疫情暴发以来，世界经济发生了深刻而广泛的变化。而我国经济正处于高质量发展的重要阶段。面对新冠疫情的肆虐，我国经济受到了一定的影响，居民消费水平、方式均发生了深刻变化，为适应新形势下的经济现状，通过刺激消费、减利让费、培育经济新的增长点，是保证经济高质量发展的必要手段，可以促进经济健康向好发展。WS 县农业生产者的资金计划多以保守型为主，这样的经济行为，使得大多数农业生产者不愿意为更好的经营而承担更多负债，不会选择信贷产品来扩大生产规模，从而改善自己的生活和经营环境，固守着保守的农业生产理念。邮储银行 WS 支行根据农户的思维导向去精准的制定信贷宣传策略，提供符合当地实情的金融服务，为 WS 县农业产业发展提供优质的金融服务。

3.2.4 竞争对手分析

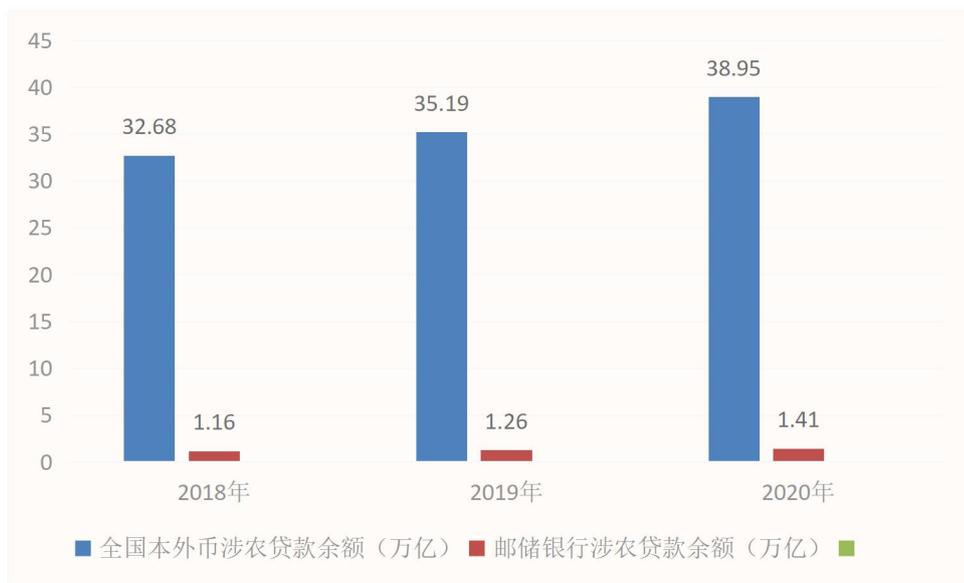


图 3.7 邮储银行涉农贷款占比图

从中国人民银行发布的《中国农村金融服务报告(2018-2020)》显示，全国涉农贷款余额已于 2018 年的 32.68 万亿元上升到 2020 年的 38.95 万亿元，增长 19.19%；而中国邮政储蓄银行涉农贷款余额从 2018 年的 1.16 万亿元上升到 2020 年的 1.41 万亿元，增长 21.55%。从增速方面来看高于全国增速。2018 年-2020 年中国邮政储蓄银行涉农贷款占全国涉农贷款的比例分别为 3.55%、3.58%、3.62% 占比逐年上升，可以看到中国邮政储蓄银行在全国范围内涉农贷款的份额逐年增

加。但也看到邮储银行小涉农贷款在全国的比例依然很低，例如 2020 年全国涉农贷款增长了 3.76 万亿，而邮储银行只增长了 0.15 万亿元，增长额度只占全国增长的 3.98%对农业产业发展、助力乡村振兴方面起的作用有限，下一步邮储银行要在多方面发力、优化产品要素，以抢占更多市场份额，争取更大的发展空间。

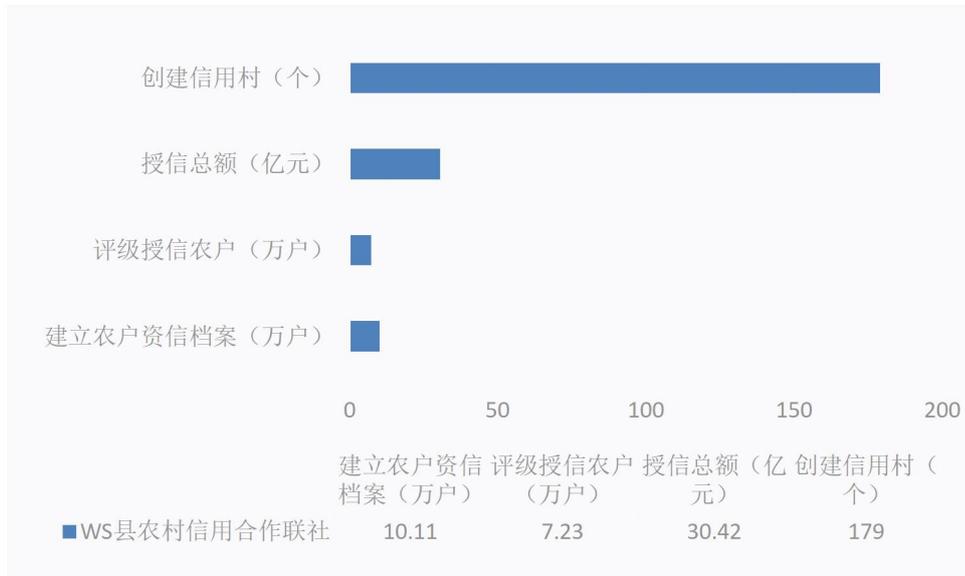


图 3.8 WS 县农村信用合作联社信用体系建设图

2020 年末，WS 县农村信用合作联社建立农户资信档案 10.11 万户，评级授信农户 7.23 万户，授信总额 30.42 亿元，创建信用村 179 个。WS 县农村信用社在农村信用体系建设工作列 WS 县金融机构前列，而邮储银行 WS 支行的涉农贷款不足一亿，信用体系建设各项指标均不足信用社的 10%，与全县其他八家金融机构差距比较大。邮储银行占全国涉农贷款的比例为 3.62%，在 WS 县域只占 2%，发展差距非常大，市场拓展空间充足。邮储银行成立于 2008 年，成立时间较短，涉农小额贷款存在宣传力度不足、办理流程繁琐、人员素质等问题制约着邮储银行 WS 支行小额贷款业务的发展，为了发展好支农小额贷款业务，邮储银行 WS 支行应该总结成功与失败的经验，学习农村信用社、农业银行等单位的好做法，利用自身已有的移动展业，通过有力的宣传、科学的市场营销策略、规范的经营、优质的产品赢得市场，稳步占领市场，找寻业务发展和风险管理的平衡点。同时，通过拓展市场、学习同业、增强业务水平等手段，可以锻炼出一支优秀的信贷团队，为邮储银行发展提供一个坚强的后盾，使邮储银行 WS 支行综合实力进一步

提供，市场影响力不断加大，成为 WS 县乡村振兴重要的金融力量。在业务拓展中要将邮储银行小额贷款额度高、利率低、放款快、线上办理等优点进行细致介绍，提高客户的体验度。但也要注意，邮储银行 WS 支行小额贷款的目标客户是一支抗风险比较弱的群体，从信用社的不良率也能得出，要高度重视风险防控工作，严把客户准入关，做好贷后管理，信贷人员也要对所涉及的农产品市场高度关注，防止区域性风险发生。

3.3 邮储银行 WS 支行小额贷款业务内部环境

3.3.1 邮储银行小额贷款产品

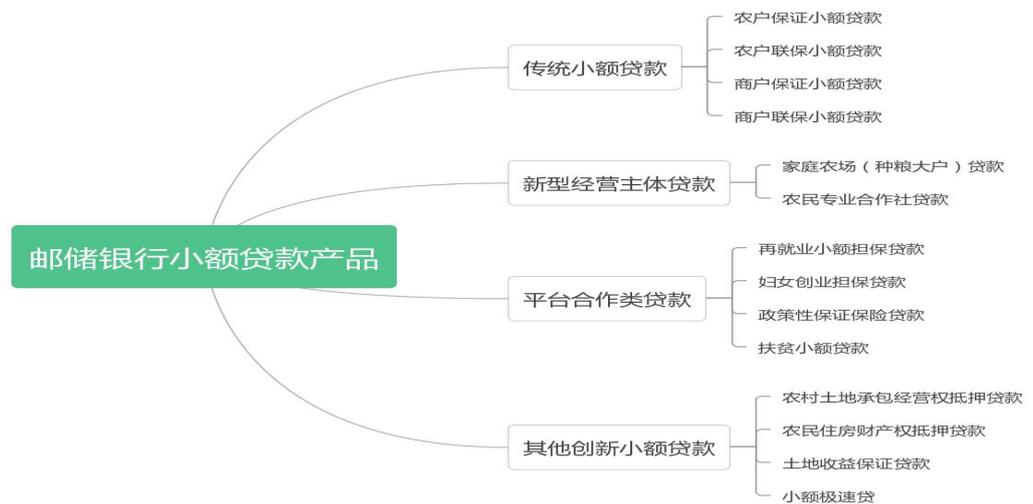


图 3.9 邮储银行小额贷款产品明细

(1) 邮易贷-极速贷（信用）

产品简介：面向信用状况优质的经营者提供的纯线上个人经营性贷款，用于满足其生产经营活动资金需求。客户可足不出户，纯手机操作，最快 10 分钟即可完成申请到放款全流程。适用对象：信用状况优质，年龄在 18-60 周岁的个人经营者（农户、商户）。授信额度：单户贷款最高 30 万。贷款期限：最长 24 个月。支用方式：额度循环，随借随还。还款方式：等额本息、一次性还本付息、按月付息到期还本。办理渠道：手机银行等线上渠道，纯线上自助办理。

(2) 政贷通

产品简介:由县级及以上政府主管部门提供风险补偿金,向遵纪守法、诚实守信、有劳动能力和创业愿望的特定群体人员(含创业妇女、残疾人、退伍军人、创业大学生、建档立卡贫困户等)发放的,用于支持其创业就业、脱贫致富的等经营性用途的贷款。服务介绍:适用对象:创业人口、建档立卡贫困户。授信额度:单户贷款最高 50 万元(合伙组织起来再就业合作企业实际控制人最高 100 万元)且不超过当地政府主管部门相关政策规定的最高授信额度。贷款期限:最长 3 年且不得超过当地政府主管部门规定的最长期限。担保方式:信用、保证、抵押、质押。利率:根据地方政策要求,以各地实际利率为准。办理渠道:邮储银行各大开办信贷业务的网点。客户服务热线:95580。

(3) 商贷通

产品简介:向遵纪守法、诚实守信、有劳动能力的商户发放的,用于满足其生产经营活动资金需求的小额贷款。服务介绍:适用对象:商户(含个体工商户、小微企业主等自然人)。授信额度:单户贷款最高 1000 万元。贷款期限:最长 10 年。担保方式:信用、抵押、质押、保证。利率:以各地实际利率为准。办理渠道

(4) 农贷通

产品简介:向遵纪守法、诚实守信、有劳动能力的农户发放的,用于支持其生产经营性用途以及改善乡村居民生活环境的贷款。服务介绍:适用对象:农户。授信额度:单户贷款最高 1000 万元。贷款期限:最长 10 年。担保方式:信用、保证、抵押、质押。利率:以各地实际利率为准。办理渠道:邮储银行各大开办信贷业务的网点。客户服务热线:95580。

3.3.2 客户分析

一直以来,邮储银行积极践行普惠金融,支持国家脱贫攻坚战略实施,以国有大行的责任担当,加快区域信用体系建设,不断优化产品要素,提升科技水平,以金融扶贫和金融支农为主线,支持农业产业发展,全力助推党中央乡村振兴战略实施。截止 2020 年,累计发放小额贷款 5 万亿元,服务 4000 余万人次,满足了贫困人群、小微企业、弱势群体等群众的普惠金融需求。累计在国家级贫困地区投放的信贷资金已超万亿,其中小额扶贫贷款发放 164 亿元,服务贫困人口 42 万多人次。在国家经济社会发展中扮演越来越重要的角色。中国邮政储蓄银

行要充分发挥近 4 万个金融网点的网络优势，2020 年服务的个人客户超 6 亿的有利优势，坚持“以客户为中心”的服务理念，积极参与全国经济社会发展，为更多的客户提供优质的金融服务。

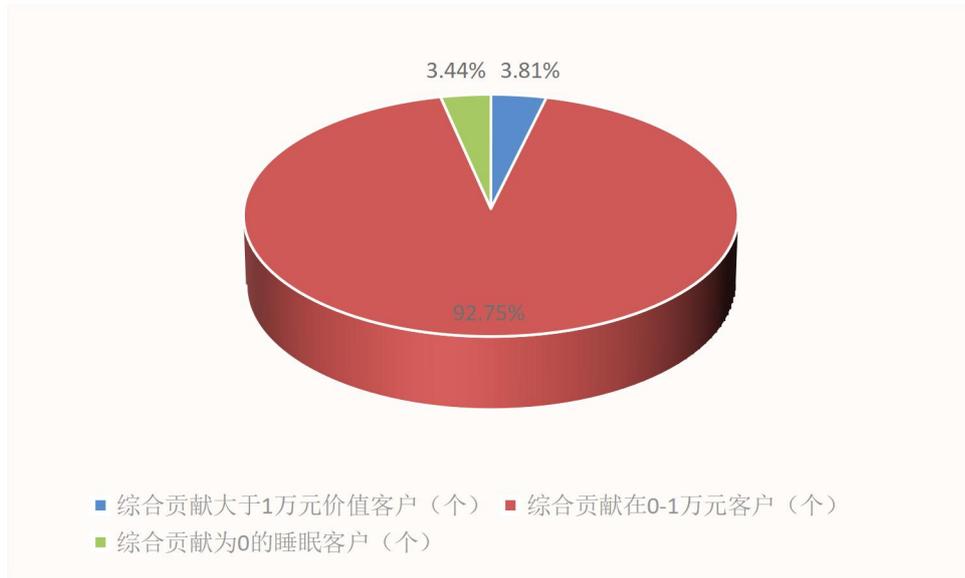


图 3.10 邮储银行 WS 支行客户分布图

从上图可以看到，邮储银行 WS 支行共价值贡献大于 1 万元价值客户占 3.81%，价值贡献在 0-1 万元客户占 92.75%，价值贡献为 0 的睡眠客户 3.44%。从上述数据可以得出，邮储银行 WS 支行大量客户贡献度不到 1 万元，说明在客户维护方面还存在不足。支行应该从挖掘这类客户的价值入手，做好客户财富管理，提高客户的经营贡献度。从存量的小额贷款客户来看，主要分布于 33-56 岁之间，这和问卷调查数据是相契合的，在小额贷款客群里 80% 的客户是初中文化以下、只有 20% 的客户上过高中，由此可见我们小额贷款客户的文化水平不高，对新的农业技术学习、接受能力有限，主动创新农业产业发展模式的主动性欠缺，其所从事的农业生产抗风险能力弱，带来的风险可能性大，为邮储银行 WS 支行小额贷款发展增加了很多不确定性。由于客户文化水平低，对线上业务办理接受能力有限，为信贷客户经理上传资料、业务处理方面带来了很多困难，直接影响着支行小额贷款的处理质效。从收入分布方面分析，我行 95% 的存量小客贷款客户月收入均不超过 1 万元，超过一万元的也是农场大户，65% 的客户月收入不到 5000 元。

通过对客户按照文化水平、年龄分布、产业收入等情况进行综合分析判断，

邮储银行 WS 支行农户小额贷款的目标客户主要分面情况：要从事一定时间的农业产业生产，熟悉该农业产业生长规律和市场行情，经历过市场的波动，有一定的抗风险能力；最好具有初中以上的文化程度，具备接受线上业务办理的能力，年龄在 33 岁-56 岁区间，月均收入在 5000 元以上，不是精准扶贫户。通过邮储银行存量的小额贷款客户分析，及市场调研情况，进一步了解了邮储银行 WS 支行农户小额贷款的主要目标客群，从而进行精准营销。

3.3.3 技术环境分析

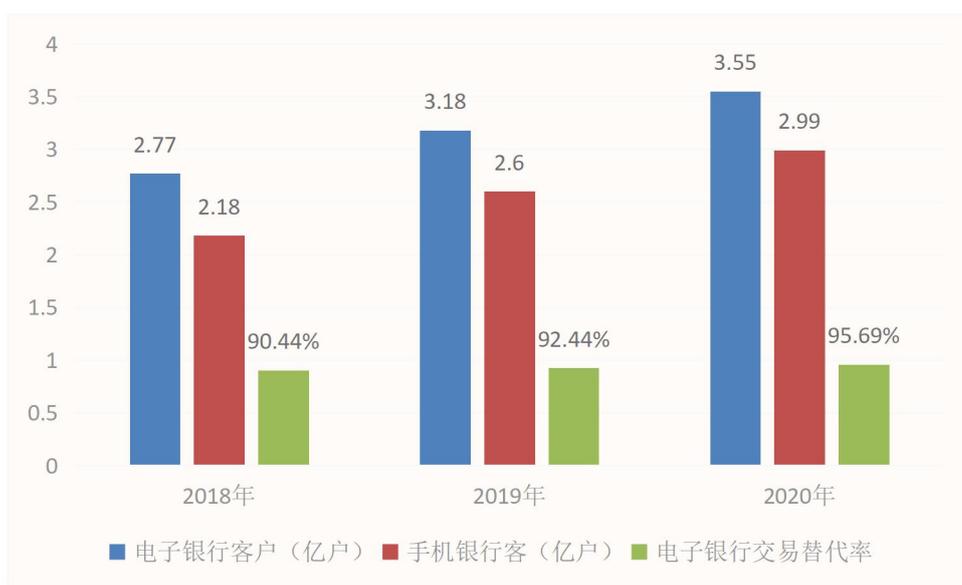


图 3.11 2018-2020 年邮储银行电子银行发展情况

中国邮政储蓄银行自成立伊始就十分注重发展科技信息技术，截止 2020 年末，电子银行客户（个人）数达到 3.55 亿户，网银（个人）客户数 2.43 亿户，手机银行客户数 2.99 亿户。个人电子银行交易替代率 95.69%，邮储银行 95580 电话渠道客户满意度 99.63%。科技力量不断加强，科技人力队伍科研实力进一步提升，成为邮储银行发展科技力量的重要保障。截止 2020 年末，邮储银行企业网银签约客户较 2019 年末增长 80.48%，全新推出了企业网银 2.0 版，在业务调查、下载安装、交互响应、信息服务等全流程进行升级改造，圆满完成客户迁移工作，客户交易金额有了显著提高，体验感也有明显提升。这主要归功于邮储银行高层高度重视提升本行科技力量，打造一流的专业人才队伍，充分利用大数据分析系统，科研经费投入较大，核心研发技术进一步增强，邮储银行综合电子

科技实力有了明显提高，成为保障客户信息安全、提高客户体验、与同业竞争的重要保障。从所周知，当今世界科学技术发展日新月异，科学技术改变着人类的生活消费习惯，互联网金融异军突起，成为主流金融消费模式，作为一家国有大型商业银行，如果在科技竞争中落后于他行，适应不了新形式下的客户消费习惯，就会遭到客户的抛弃，主动退出竞争，造成客户流失，带来的损失不可估量，因此顺应时代变化，主动拥抱科技，大力投入研发，是当前金融机构的惟一选择，尤其在 2019 年末爆发的新冠疫情，考验着金融机构的科技实力，在大数据、智能化的线上业务办理模式已经成为当前适应疫情的主要作法，如何发挥科技的力量满足客户业务业务的需求，增强客户的满意度，有效防范风险是邮储银行面临的重大课题，从近几年的发展情况来看，邮储银行不断增长的电子银行客户数与日渐密集的交易量均表明邮储银行赢得了竞争，并逐步走向更为成功的未来。

4 WS 支行小额贷款支持农业产业问题及原因分析

4.1 小额贷款支持农业产业存在的问题

4.1.1 小额贷款新产品推动缓慢

邮储银行业务比较多，很多业务都有专业的术语。鉴于邮储银行是一家全国性的银行，其宣传口径的一致性，造成了很多客户对产品要素产生难以理解的感觉。邮储银行 WS 支行所在的 WS 县是西北贫困地区，很多小额贷款客户文化水平有限，造成了产品宣传不力的局面。

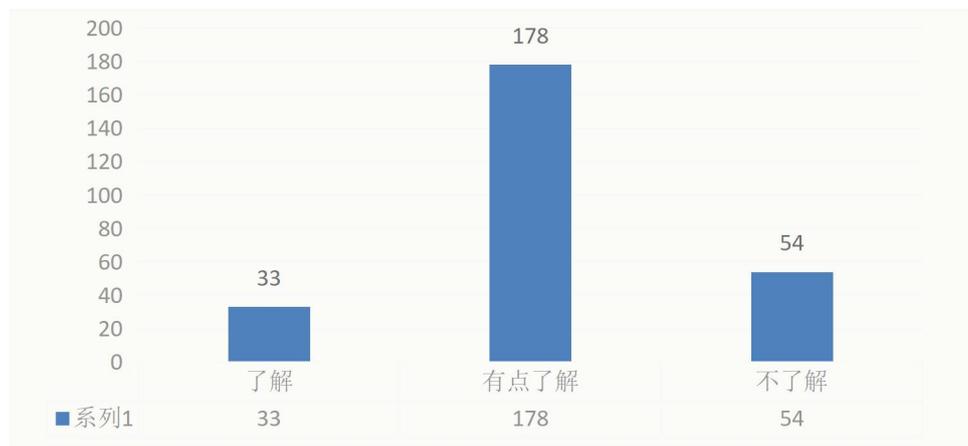


图 4.1 受访客户对邮储银行小额贷款产品了解情况

在本次抽样调查中（发放调查问卷 300 份，收回 265 份），发现：对邮储银行小额贷款产品了解的客户为 33 人，占比 12.45%；有点了解的客户为 178 人，占比 67.17%；不了解的客户为 54 人，占比 20.38%。从抽样调查数据显示，超过 87% 的客户对邮储银行小额贷款处于不是很了解的状态，这说明邮储银行 WS 支行存在日常业务宣传不到位，宣传效果不明显，业务推动缓慢。

4.1.2 后台技术支撑力量不足

近年来，在疫情影响下，银行业务模式发生着深刻的变革，互联网金融迅速崛起，各金融机构充分利用自身平台，加大科技投入力度，运用大数据分析和金

融场景建设，实现了线上资金结算和信贷业务办理，更加适应疫情期间的业务发展趋势。同行业中，工、农、中、建等大型国有商业银行将大数据分析、人工智能、线上业务办理等科技元素运用于整个信贷业务办理中。而邮储银行自身科技力量比较薄弱，线上信贷业务办理模式刚刚起步，在移动展页应用、业务线上审批、风险控制等方面，与先进同业存在较大的差距。

同业推出的以互联网为信托的线上农户小额贷款产品，产品要素同质性很强，市场竞争激烈。邮储银行不甘落后，在优化线上业务办理流程的同时，利用服务三农积累的存量客户群，有利于做大做强，抢占市场。但是，还存在以下问题，一是邮储银行 WS 支行所在 WS 县域客户由于知识文化水平有限，对线上金融产品接受度有限；二是科技支撑不足，线上业务处于推广初期，技术能力有限，线上流程不通畅，造成客户体验感不好；三是人才培养有待加强，支行信贷从业人员培训能力有限，造成线上业务发展障碍重重；四是线上业务办理风控能力跟不上业务发展需求，支行对线上业务办理所涉及的操作风险、客户识别风险、法律风险等均存在不小差距。

4.1.3 小额贷款业务管理成本较高

随着国家乡村振兴战略的实施，邮储银行支农小额贷款也迎来了新的发展机遇，但也遇到了很多问题。业务处理成本、客户管理成本、风险控制成本均较高。因此分析成本较高原因，能释放更多利润空间，激发小额贷款发展活力。

(1) 邮储银行小额贷款经营利润有限。邮储银行小额贷款有着金额小、笔数多、客户分散、风险高等特点。按照人民银行、银保监会监管要求及中国邮政储蓄银行贷款的相关制度要求，一笔小额贷款业务完成需求经过贷前调查、贷中审查、贷后检查等环节，每个环节必须由信贷主管、两名信贷客户经理、贷款审批人员、放款人员、贷后检查人员、档案保管人员等人共同完成，信贷客户经理要收集客户的农业生产信息、测算信贷额度期限、贷款用途的真实性、贷后还要持续跟进客户的经营生产情况，并将纸质、电子档案归档，耗费大量人力成本和经营成本。与此同时，WS 县地处黄土高原、山大沟深，邮储银行小额贷款的目标客户比较分散，信贷客户经理工作半径大，质效低，交通成本比较高，与大额商贷比较，经营利润相差较大。

表 4.1 邮储银行小额贷款发展情况表

年份	个人小额贷款余额笔数（万笔）	员工人数
2018 年	280.9	170809
2019 年	380.16	174406
2020 年	680.74	177797

根据邮储银行发布的《2020 年社会责任报告》显示，2020 年底个人小额贷款余额笔数为 680.74 万笔，较 2018 年增长了 142.34%；员工人数 2020 年较 2018 年 4.09%。小额贷款业务增长是员工人数增长的 34.8 倍。可见员工工作强度增大，随之而来的成本也随之增加。

（2）邮储银行小额贷款风控成本较高。由于 WS 县农业产业化水平较低，农户知识水平不足，农业生产比较粗放，对小额贷款调查工作增加了不少难度，造成审批率低，审批通过的小额贷款，支行往往要花费大量的时间精力去关注小额客户经营情况，对出现的逾期不良贷款在进行催收的过程中，还要与司法机关进行沟通，造成了小额贷款成本较高现状。

4.1.4 小额贷款资产质量管控不力

邮储银行 WS 支行小额贷款资产质量管控压力逐年加大，在疫情影响下，小额贷款资产质量管控面临诸多不确定性。经过分析，主要有以下几个方面：



图 4.2 中国邮政储蓄银行贷款不良变化情况

（1）农村信用体系建设不健全

由于 WS 县地域、经济发展、农业生产能力等诸多因素影响，造成邮储银行 WS 支行农村信用体系建设困难重重，无法真实反映农户经营生产的实际情况，造成信贷调查质量不高、对农户信用评级较低，信贷授信额度不高，贷款审批困难等问题。再加之邮储银行新上线的移动展页对于农户小额贷款模块设计不合理，不能真实全面反映当地农户经营生产情况，经过调研了解到，很多农户均表示邮储银行办理业务流程繁杂，提供资料多。

（2）人力队伍建设滞后

表 4.2 邮储银行 WS 支行信贷从业人员信息表

从业年限	5	3	2
从业人数	1	1	1
学历	本科	本科	本科

从邮储银行 WS 支行信贷从业人员来看，共有信贷客户经理 3 人，均有本科学历，平均从业年限 3 年。可以看出信贷客户经理人数有限，从业经验不足，应对金额小、笔数多、情况复杂的小额贷款业务，往往显现出经验不足、精力不够等问题，同时随着新系统上线，支行培训压力增大，能力不足的问题日益突出，这也是不良形成的重要因素。

（3）贷后管理跟不上

邮储银行近年来，加大了贷后队伍建设，要求贷后管理由专人进行，并设立风险经理的岗位，大大提高了贷后管理队伍，对风险防控有着重要意义。但也要看到，专业贷后管理人员的管理能力距离小额贷款风险管控的要求还有很大差距。贷后信息的获取、客户信息科学分析、逾期不良业务与法院、上级行的沟通协调，均衡量着贷后管理的水平和质量。

4.2 小额贷款支持农业产业化存在问题的原因

4.2.1 目标客群定位不精准

邮储银行 WS 支行在小额贷款目标客群定位上存在较多问题。一是逐一开发客户，开发成本较高，未形成批量客群开发模式。邮储银行信用村贷款业务，未形成全县批量性的宣传发放，造成小额贷款业务推动困难，未有效拉动支行经营利润增长。二是未能与政府平台深度合作，近十余年来党中央高度重视“三农”工作，相关部门出台了多项政策扶持金融资金流向农村，邮储银行积极与财政、人社等部门进行合作，开发了小额创业贷款，极大的方便了农户贷款，减少了农户贷款成本，推动了农业产业发展。但在邮储银行 WS 支行小额贷款发放情况看，与政府平台合作仅限与表面，未达到覆盖全县的规模，未能对全县经济社会发展贡献力量。三是未对蔬菜产业集中批发市场、农产品交易中心、农业合作社进行深度开发，WS 县是著名的蔬菜批发集中地，像洛门、清池等均为国家级的蔬菜交易中心，这些当地的蔬菜经营机构掌握着大量的农户信息，邮储银行 WS 支行可充分利用其掌握的农户资源，进行小额贷款批量开发，可在风险可控的前提下实现业务增长。四是未能邮政代理达成有效的合作。邮政代理网点有着点多面广、熟悉当地的特点，对当地农业产业发展、风土人情、客群识别有着天然的优势，邮储银行 WS 支行应该加大与邮政公司的合作，实现业务的双赢。

4.2.2 内部绩效管理不科学

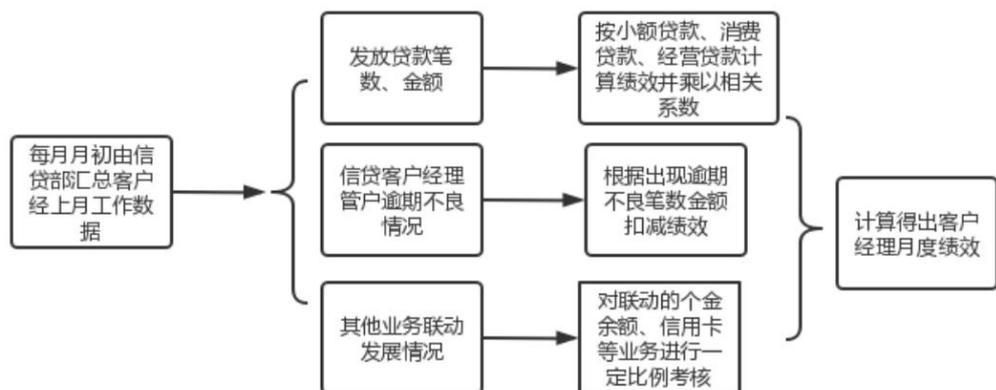


图 4.3 邮储银行信贷客户经理绩效考核流程表

邮储银行现行的绩效考核办法以总行规定为主，市分行按照省分行文件精神出台考核方案，县支行遵照执行。

(1) 近年来，由于不良贷款攀升较快，出现了绩效工作降低和信贷绩效倾向于不良催收方面，信贷业务发展绩效考核比重减小，造成信贷客户经理业务发展积极性不高。

(2) 在信贷业务考核方面，考核办法简单粗暴，只是以提取的数字核算信贷经理的绩效，没有将信贷从业人员的业务能力、工作效率和学习能力考虑进去，对员工的成长没有起到全面发展的引导作用。

(3) 在支行经营管理层面来说，现行的绩效考核办法忽略了对支行经营发展起到关键核心指标的考核，只是是上级行在阶段性要求的重点指标进行了突击性的增长，上级行考虑的是全盘业务，而县支行受经济发展、人口构成、风俗习惯等因素的影响，未必在上级行关注的领域取得发展，从而造成支行整体绩效较低，挫伤了信贷客户经理业务发展的积极性，从而丧失了县域的特色业务市场。

(4) 从贷款质量方面来说，虽然绩效考核向不良逾期倾斜，但只是以结果为导向，并没有对贷款全流程进行考核，未在业务办理过程中提高贷后人员的风控能力，只是在出现不良后才进行相应的考核，这样对提高贷款质量作用不大。

4.2.3 员工队伍管理水平低下

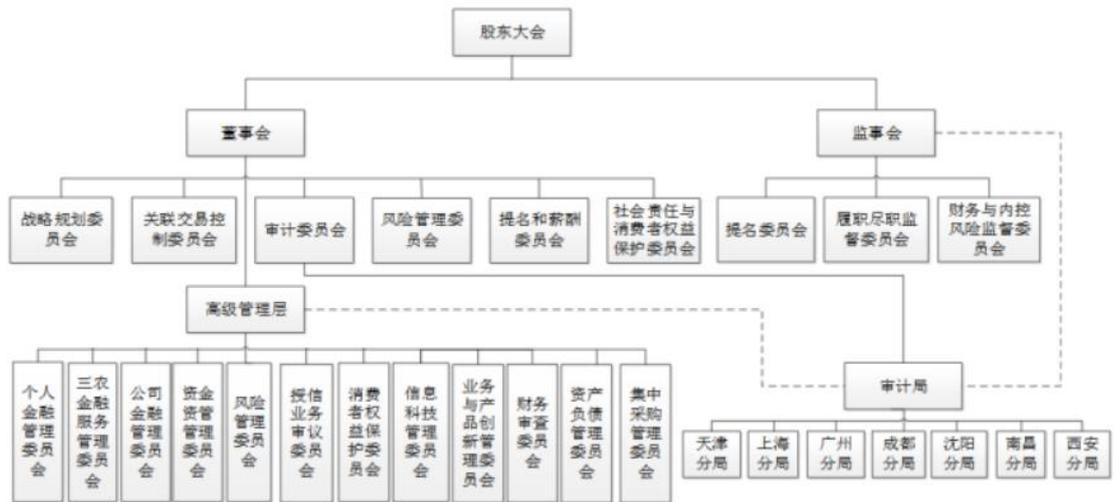


图 4.4 邮储银行治理架构图

从中国邮政储蓄银行治理架构图来看，邮储银行的治理架构合理，是一家以总行、省市分行、县支行（包含一级支行和二级支行）为主体的经营管理结构，邮储银行 WS 支行处于一级支行序列，负责 WS 县域内邮储业务的发展。随着机构职能改革一级支行所掌握的权力大幅缩小，对人员管理增加了难度。

(1) 管理链条较长，管理者权力受限，被管理者机构成本较高，造成管理效果欠佳。近年来邮储银行不断优化管理体系，制定了详细的管理办法。将人员、财务、奖罚、采购等从县支行上收，造成支行管理难度增加。主要表现在对员工的奖罚措施主导权有限、绩效办法制定参与度不高、能动用的经费与经营发展不匹，配造成了管理质效的降低。

(2) 管理人员的自身能力与水平有待提高。在疫情影响下，随着经济下行压力加大，经济发展已经出现了深层次变革，传统银行业的经济发展受了了互联网金融的强烈冲击，在新形式下如何提高员工管理水平、正确引导银行员工创造更多利润考验着每一位管理人员。从目前邮储银行 WS 支行小额贷款发展现状来看，管理人员自身能力同业务发展要求存在较大差距。

(3) 管理人员科学引导信贷从业人员提高综合能力。信贷客户经理的综合能力直接影响着支行信贷业务的发展质量和规模，因此管理人员要认真做好信贷从业人员综合能力提升，以适应繁杂的工作。

(4) 管理人员在提高团队文化建设方面还存在不足。整个团队文化氛围建设是业务发展成败的关键，创立积极向上的工作氛围、合规氛围，以提升员工凝聚力和向心力，形成工作合力，以取得更好的工作业绩。

4.2.4 小额贷款流程繁琐

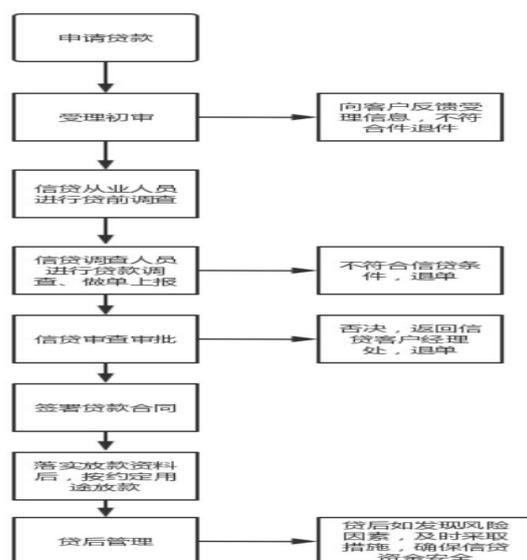


图 4.5 邮储银行信贷业务流程

从邮储银行小额贷款审批流程图来看，与市场所要求的简单、快捷、高效还存在较大差距。

(1) 岗位设计复杂不精准，实用性较差。从贷款审批流程看，一笔贷款从审计受理到档案上交需要八个岗位人员进行作业，从邮储银行岗位设计来看，贷款审批和放款涉及支行、信贷部、授信部、计财部、办公室、法规部等部门，各部门均有自己的关注点，因此造成贷款作业流程长，有些问题很难沟通协调，造成客户体验度差。

(2) 信贷客户经理工作量大，效率低下。无论 1 万元的贷款还是 1000 万元的，信贷处理流程是一致的，信贷客户经理的工作量是相同的，入门级信贷客户经理此类问题不明显，管户到一定程度的信贷客户经理此类问题越发突出，信贷客户经理按要求做好管户贷后的同时，还要处理新增贷款，整日奔忙，效率低下。

(3) 目前邮储银行贷款审批还是依赖人工作业，很难提高贷款审批的质量和速度。贷款审批与审批人员的从业经历、信贷知识储备、风险偏好有很大关系，这些不确定因素造成了小额贷款审批的不确定性，增加了贷款审批难度。

(4) 电子化水平太低。从贷款审批模式可以看出，贷款审批缺乏大数据分析和人工智能测试，只有简单的传资料、审资料、批资料，中间还存在太多的人为因素，这也是邮储银行科技力量薄弱的体现，尤其是疫情期间，更显短板。

4.2.5 风控能力不足

中国邮政储蓄银行历来高度重视资产质量，无论从制度设计、人员岗位设置、科技力量支撑、队伍建设等方面做了大量工作，取得了一定的成效。但依然存在诸多不足。

(1) 传统的信贷管理模式没有得到根本性的改变。自 2008 年成立以来，邮储银行对小额贷款进行了全流程管理，经过近十余年的发展，信贷审批模式未发生根本性变化，对贷款流程化管理执行不到位，利用大数据、智能系统监管仍存在不少差距，信贷管理部门未能与风控、法规部门未建立有效的沟通渠道，信贷管理未形成专业化、法律化，造成信贷管理跟不上业务发展，风险事件极易发生。

(2) 对客户经理风险意识的教育弱化。从支行日常管理来看，支行管理人员将主要精力放在了业务发展和利润创造上，对信贷经理没有进行科学的风险意

识教育，造成客户经理由于认识不到位形成的操作风险，更有甚者对法律知识淡薄，使其行为带来了严重的后果。部分客户经理自身能力不足，对信贷业务知识掌握不深、不透，在实际工作中存在知识盲区，存在违规还不自知的现象。

(3) 现有的信贷系统未能有效规避风险。邮储银行目前使用的信贷系统中风险控制板块功能和设计均存在漏洞，相较其他先进金融机构系统存在较大差距，对客户经营资金流向、负债规模、还款能力等指标未能进行实时科学的监控，未能与人民银行征信系统、大数据系统进行有效对接，造成监控不到位，客户出了风险因素我行过很久才能知道，而且是通过其他渠道了解，时效性差。导致逾期不良催收错失了时机，导致后期花费较大成本回收。

(4) 审计督导有待加强。邮储银行审计方式为总行审计部及下属的天津、上海、广州、成都、沈阳、南昌、西安七家审计分局，负责对所辖范围的审计工作。各一级分行设立审计部负责本省的审计工作。从审计岗位设置上来看，能够做到全覆盖和独立审计，但由于自身审计系统的缺陷性、审计人员的自身能力、审计方法等问题造成审计质效较差，跟不上业务风险的变化，更多审计只是在考核资料的合规性，而忽略了其他方面的合规，未能达到审计对风险控制的作用。

5 邮储银行 WS 支行支持农业产业化的建议

5.1 加大宣传营销力度

5.1.1 强化农村信用体系建设

表 5.1 邮储银行 WS 支行信用体系建设资料

证明	信用村建设评定小组成员名单公示	推荐信
中国邮政储蓄银行 WS 支行： 兹有我村村民，身份证号，在有宅基地一处。家庭主要产业为花椒种植，目前有盛果期花椒园亩，初过期花椒园，幼树 亩。椒园土地均为家庭承包地。 特此证明。 乡（镇） 村（公章） 年 月 日	为积极响应党中央号召，实施乡村振兴战略，大力推动农村经济发展，中国邮政储蓄银行决定在全市范围内开展“党旗领航”信用村镇建设活动。经中国邮政储蓄银行 WS 支行与***村委商定，拟推荐***等同志为信用村建设评定小组成员（具体名单见附件）。现进行公示，接受广大群众监督举报。公示期间，如有任何异议，请通过书面、电话及邮件方式进行反映。 公示时间自 年 月 日至 年 月 日 村委联系电话： 中国邮政储蓄银行联系电话： 镇（村）公章 经办行公章	中国邮政储蓄银行 WS 支行： 根据贵行信用村建设的相关要求，经镇（村）党委会议研究，决定推荐我镇（村）***为信用村建设评定小组成员，负责我镇（村）辖内人员在贵行申请贷款时信用评定审议工作。 请审定。 村民委员会 年 月 日

上表是邮储银行 WS 支行农村信用体系建设的相关资料。按照相关规定，在 WS 县建设信用村，首先要考查 WS 县农业产业发展情况，选择农业产业发展突出的乡镇或者行政村，在对目标村镇的信用环境、信贷资金需求情况、产业发展情况深入了解后，邮储银行工作人员上门与村支两委进行对接，进行“整村授信”、“批量开发”，缓解农户贷款难、要抵押担保、贷款贵的难题。邮储银行信用村所需资料简单、业务申请便利、利率低、期限长，能够满足一般农业生产者的资金需求，是邮储银行支持区域农业产业发展的重要金融工具，也是拓展农村市场同其他金融机构竞争的拳头产品。

5.1.2 加大与政府部门沟通力度

小额贷款客户由当地村委推荐和考察，并将考察结果公示是邮储银行支农小

额贷款办理流程的重要一环。做好同当地政府沟通工作尤为重要。我党历来重视“三农”工作，在党的十八大以来，习近平总书记多次做出指示批示要求各级政府做好“三农”工作。邮储银行 WS 支行要做好支农小额贷款的宣传工作，离不开当政府的支持。党的十九大，习近平总书记提出乡村振兴战略，三农工作迎来了新的历史机遇。无论从农业产业发展还是入村入户、建档立卡，各级政府对辖区农户生产经营情况均了然于胸，政府与农户之间建立了畅通的沟通渠道，邮储银行 WS 支行想要发展好支农小额贷款，就要做好同当地政府的的关系，利用政府已有的宣传渠道进行宣传，能起到事半功倍的效果。同时，由当地政府对贷款对象进行考核，将更为有用的区域农业产业信息反馈到我行，更为精准的建设农村信用体系，也可以减少信贷人员的调查难度，更好防范风险。

5.1.3 提升客户服务能力

邮储银行 WS 支行支农小额贷款目标客户普遍存在文化水平较低、农业生产抗风险能力差、经营收入来源不稳定等特点。要提升小额贷款客户服务能力，WS 支行要从以下几个方面开展工作：一是认真学习小额贷款制度、研究 WS 县域农业生产现状、深入了解县域小额贷款信用环境，做到知己知彼精准施策；二是精简宣传标语，尽量运用通俗易懂的语言宣传小额贷款产品，使小额贷款客户能一目了然；三是学懂弄通小额贷款线上办理流程，简化贷款资料，做到一次性完成贷款资料提交，避免客户多次往返，提高客户的服务体验；四是运用大数据和互联网+等模式去全方位研判客户信用度和经营生产现状，杜绝道听途说，造成对客户的判断有失公允；四是提高服务“软实力”，从服务礼仪做起，做到热情、周到、细心服务客户，使小额贷款客户有种回家的感觉，带动支行个金、公司业务共同发展。

5.2 强化内部管理能力建设

5.2.1 加强内部文化建设

中国邮政储蓄银行 WS 支行成立于 2008 年，立足服务“三农”、城乡居民和中小企业的战略定位。作为一家大型零售银行，邮储银行 WS 支行要在竞争激烈

的环境中赢得一席之地，离不开优秀企业文化的支撑。

(1) 践行“以客户为中心”的服务理念，形成有担当，有韧性，有温度的企业精神。一是加强领导，靠实责任。对支行在服务客户过程中存在的问题进行查找梳理，并形成有效的解决方案，制定奖惩办法，加大服务监督和考核力度，全面提升邮储银行 WS 支行全员的服务意识和服务能力。

(2) 形成良好的服务习惯。支行班子要加大团队建设，尤其是引导支行员工形成良好的服务习惯，为客户提供优质服务作为工作目标。同时，支行要加大培训学习力度，加强岗位知识学习，规范服务礼仪，通过随机抽查的模式进行考评，推动支行服务水平上水平。

(3) 做好客户回访工作。对支行服务质效进行回访，将客户服务体验反馈至支行服务人员，坚持做到以客户需求为导向，做好客户服务工作，营造支行“服务客户”的良好氛围，锻造“客户满意”为衡量支行工作的重要尺度，打造支行精品服务文化。

(4) 正确引导，形成风清气正的工作氛围。银行是经营货币的，也是案件高发区，员工道德风险和操作风险是银行案发的主因。支行在日常经营管理工作中，要做好员工的风险管理工作，了解支行员工八小时外的生活圈、社交圈，把握员工的思想动态，做好日常员工的教育引导，形成良好的合规文化。

5.2.2 优化绩效考核标准

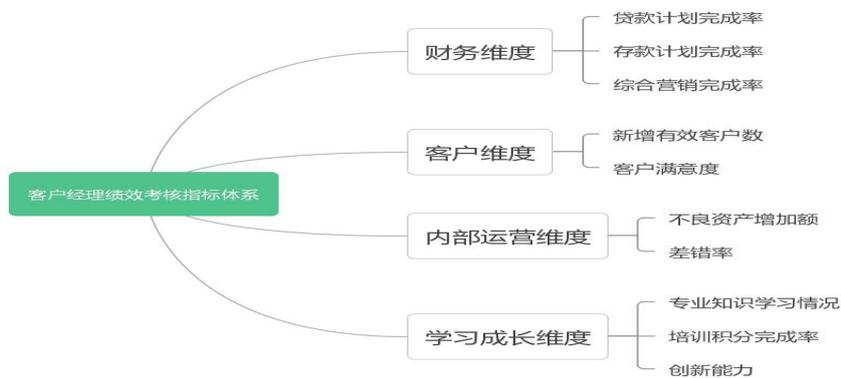


图 5.1 邮储银行 WS 支行信贷客户经理考核指标体系

上图是对信贷客户经理四个维度的考核，同时列出十个指标细化了考核内容，

优化了信贷客户经理的绩效考核标准,激发了信贷客户经理综合开发客户的积极性。

(1) 财务维度是邮储银行 WS 支行小额贷款发展战略的直接体现,也是发挥绩效考核指挥棒的重要作用,主要分为贷款计划完成率、存款计划完成率、综合营销完成率。这三个指标各占一定比例进行考核,要求客户经理为客户配置各项产品,提高客户综合贡献度。

(2) 客户维度主要是为支行增加有效客户和提高客户满意度而设立的指标,小额信贷客户在为客户发放贷款的同时为客户叠加更多的金融产品和服务,增加客户的粘性,从客户满意度和新增客户数量两个指标来引导信贷客户经理在日常工作中,要不断提高自身能力,为客户提供优质的信贷服务和综合性的服务方案,提高客户的满意度,从而增加更多的价值客户。

(3) 银行是经营风险的行为,内部制度很多,业务流程规范且繁杂,为了保障高质量经营,规避各种风险,因此设计了不良资产增加额、差错率、团队合作能力三项指标进行考核,这三项指标的设立也为前两荐考核奠定了基础。

(4) 学习成长维度是为了提高客户经理综合业务能力,为整体业务发展提供强有力的支撑而设立的,旨在加强信贷客户经理的学习能力,提高信贷客户经理对专业知识学习和业务发展的主动性,创新业务能力的角度进行考核的。因此,从员工培训、鼓励创新两个方面来设计考核指标。

5.2.3 加强员工能力提升

邮储银行 WS 支行小额贷款业务发展离不开一支高素质信贷客户经理队伍,面对支行目前小额贷款发展现状,提高客户经理能力要从以下几个方面着手:

(1) 面对客户经理专业知识不足的情况,支行要对客户经理进行基础知识和专业素养双培训,打牢知识基础,同时组织信贷从业人员学懂学透各种业务制度,对新产品、新理念、新技术要做到第一时间学习研究,使之快速投入生产。

(2) 对客户经理经验不足的问题,支行信贷客户经理工作时间不长,社会经验不足,很容易被外界假象迷惑,支行领导要高度重视积极作为,一是组织信贷客户经理向兄弟支行学习取经,建议市分行组织辖内有经验的信贷从业人员与新入岗的信贷经理进行互动交流,解疑答惑,弥补客户经理经验不足的问题;二

是支行邀请县域银行资深信贷客户经理以讲课、座谈等形式，与支行信贷客户经理交流，这样可以使支行信贷客户经理更加了解本地信用现状和一些共性风险，提高信贷客户经理见识，有效防范风险；三是邀请本地人行、法院相关工作人员对支行进行授课，对县域从在的风险特征、黑名单公示情况和违约人员的案件审理情况进行现场讲授，不仅使客户经理能够学到知识，还能了解相关法律规定，增进与相关单位的感情，为后续工作开展奠定基础。

(3) 加大信贷客户经理风险识别、防范能力，诱惑无处不有，对于刚进单位的客户经理，往往对社会危害性行动分辨能力有限，在不知情的情况下落入不法分子的陷阱，支行在日常工作中要培训到位、提醒到位，提高客户经理风险防范能力。

5.2.4 明确奖罚措施

表 5.2 邮储银行 WS 支行不同年限、岗位奖罚措施

工作年限	新入职员工	工作 2-3 年	工作 3-10 年员工	工作 10 年以上
激励措施	不计任务，平均奖金。多鼓励，日常工作以提高业务能力和适应岗位为主。	以服务客户能力、业务技能提升、服务能力等方面进行激励。日常还是以鼓励为主，更加快速成长。	给予更多岗位锻炼、重大项目跟班学习机会，锻炼员工综合能力。	以晋升领导职务和年终奖励为重点激励措施，激励员工贡献更多力量。
惩罚措施	严格执行考勤，对业务能力、请销假、投诉等进行重点考核。	以支行平均任务下浮一定比例进行考核，以年终考评、职级晋升为主要考核内容。	以工作质效、工作任务完成情况进行考核，重点在晋升、评优方面进行惩罚	取消晋升、评优资格，以组织谈话等方式为主要惩罚措施。
岗位	柜员	客户经理	理财经理	后台工作人员
激励措施	工作差错低、业务办理效率高，客户评价好的进行口头表扬和提高月均绩效。	目标任务完成，风险可控。可采取绩效奖励、职务优先晋升、外出培训学习的考核办法。	理财知识掌握熟悉程度、理财客户储存情况进行绩效考核，同时优先评优。	支撑生产工作有力、加班费，给予带薪假期、职务晋升等激励。
惩罚措施	由于工作质效差、客户投诉，要求柜员进行书面检讨，并扣罚一定比例绩效。	工作质效差、风险率高，可采取扣减绩效、组织处理，对出现道德风险的移送司法机关。	对学习理财知识不够，理财产品销售不达标，会上主动检讨，并扣减绩效，取消评优资格。	考勤不达标、支撑生产工作不力，扣减绩效，必要时降职处理或者调离本岗位。

在支行经营管理过程中，要明确奖罚措施，对支行员工进行合理的激励和处罚，做到张弛有度，切实起到激发员工工作积极性，为支行经营发展创造更多利润。

5.2.5 建设小额信贷专业团队

为了更好地服务于农业产业发展，按上级行统一部署，邮储银行 WS 支行于 2017 年 11 月挂牌成立了三农金融事业部，标志着邮储银行从总行到基层单位成立了一支专业的三农事业队伍，产生了一支专业的“三农”队伍，为邮储银行金融服务地方“三农”事业进行了全覆盖，更加精准、有效的支持地方农业产业发展，助推乡村振兴战略实施的有力举措。着力将三农金融事业部 WS 县分部打造成 WS “三农”金融服务的“主力军”。邮储银行 WS 支行将以三农金融事业部的成立为契机，借助邮储银行集中全行优质资源大力支持“三农”事业的利好形式，邮储银行 WS 支行要用好政策红利，切实提高服务 WS 县农业产业的水平，为 WS 县的农业产业发展贡献应有的力量，纾缓农民贷款难问题。成立三农金融事业部、打造专业的小额贷款团队是邮储银行探索出一条致力于金融服务“三农”的发展之路，通过自我革新、不断进取，润泽 WS 大地。同时，也要加强了小额贷款团队建设，逐渐培养出一批专业的信贷人才。激发了员工工作积极性，提高了团队的整体素质。

5.3 加快小额贷款产品创新

5.3.1 加快小额贷款产品创新效率

邮储银行 WS 支行成立时间较短，与同级的信用社、兰州银行、农行、建行、甘肃银行相比，小额贷款产品比较单一。因为是一家全国性的商业银行，产品更新速度慢、适应性差的缺点越来越突出。邮储银行 WS 支行小额贷款产品要想获得更好的发展，需要畅通产品沟通渠道、加快产品更新速度，更好的适应本地市场。一是邮储银行 WS 支行要对 WS 县农业产业发展、同业小额产品、客群现状进行细致的调研，掌握最为详实的市场情况；二是走访县金融办、县人行、县财政、人社等部门，对县政府支持地域农业产业发展政策进行了解跟进，多渠道掌握政

策落地的可行性，积极对接汇报，为后期业务发展奠定基础；三是优化贷款流程，简化贷款资料，做实信贷调查质量，打造邮储银行精品小额贷款产品；四是建立与上级行的沟通渠道，市场瞬息万变，各金融机构对市场变化是敏感的，支行要第一时间将各金融机构的信贷要素变更情况上报市分行，对县支行产品要素变更建议及时上报上级行，抢占市场，满足客户需求，提高品牌效应。

5.3.2 推动产品创新

新冠疫情暴发以来，我国经济结构发生了深刻而广泛的变化，邮储银行信贷产品如果跟不上市场形式变化，将很容易被其他金融机构占得发展先机，占领市场份额，后期再想分一杯羹就很难了。从客户角度来看，如果产品创新太慢，客户会适应领先产品的属性，对落后产品会增加适应难度，造成市场介入困难。一是邮储银行总行应该充分授予一级分行农业产业金融产品开发权限，缩短产品创新时间，缩短产品创新半径，由于一级分行更了解辖内经济发展现状，对本地支持农业产业发展政策领会更为深刻，对区域风险现状有着更加清晰的认识，产品创新更加符合现状，产品创新会更加有竞争力。二是邮储银行总行应该向下级行提供更加有效的科技支持和政策引导，总行站在全国发展的角度，对中央政策把握更加明晰，对法规要求了解的更为深刻，总行科技条线为分支机构提供有效的科技支持，从源头上规避共性风险，为地方业务创新提供有力的支持；三是建立高效的沟通机制，邮储银行框架为总行、一级分行、二级分行、一级支行、二级支行，管理链条较长，管理难度较高，为了提高产品创新效率，更能适应当地农业产业发展，邮储银行应该建立多渠道沟通机制，多层次联动，提高信息沟通质量。四是借鉴同业产品要素，提高产品竞争力。邮储银行应该提高对金融市场的敏锐度，在同业支农贷款产品创新方面给予更多关注，及时复制有用的产品信息，抢占更多市场份额。

5.3.3 建立产品创新反馈机制

从邮储银行目前的创新机制看，主要将精力放在贷前产品创新上，对贷款发放后的跟踪研究很不到位，对市场的反应未能做到及时有效反馈，后期产品创新未能吸取之前的经验，造成很大的资源浪费。邮储银行在产品创新反馈方面要借

鉴同业的好做法好机制，切实做好自身产品创新反馈工作。在邮储银行 WS 支行创新反馈实际来看，应该从日常工作安排和体制机制健全两方面进行。

(1) 在日常工作安排上，支行管理人员要在支行内部建立创新反馈制度，选择责任心强、业务水平高的信贷客户经理兼理创新反馈人员，充分利用贷后检查、电话沟通、发放调查访谈表、移动展页等手段进行信息搜集，并采用科学的统计手段将信息进行汇总，在支行研究后将有用的信息报上级分行，提高反馈信息的质量，为上级行决策提供一手资料。

(2) 建议总行从制度层面建立高效的反馈机制，充分运用大数据和互联网渠道进行新产品评价，从贷后各支行信贷投放量、创收情况、产品利润增长情况等指标进行综合性分析，得出该产品对本行的利润贡献情况。从风险角度来看，在新产品投放后，产生的逾期不良情况进行分析，是否产品要素与客群选择相匹配，风险防控手段是否合理从、信贷人员是否有操作方面的困惑，客户体验感如何等方面进行分析。从一线支行反馈的信息是否与总行大数据分析一致，与同业产品相比有哪些优势和劣势，为下一步产品更新提供有效遵循。

5.4 提高内部运营效率

5.4.1 加强线上业务处理能力

2019 年暴发的新冠疫情加速了邮储银行行为业务线上化进程，也加速驱动了对金融科技运用，加快了邮储银行数字化转型步伐。

2020 年是邮储银行“十三五”收官之年，邮储银行在“十三五”期间关于 IT 方面的各项规划任务圆满完成，全行在新一代个人业务核心系统、人工智能、区块链、物联网和 5G 等方面均有了较大改造升级，构建了信贷业务、资金业务、互联网金融、客户关系管理（CRM 系统）、流程融合、内部评级、服务开放和组合交易等八大平台，新建信息系统 145 个，科技实力的提升带动了本行各条线联动、加快金融产品创新、提高了客户体验，使邮储银行整体实力有了较大增强，为后续可持续发展打下了坚实的基础。在科技人才队伍建设方面，邮储银行制定了《2020 年信息科技人才工程实施方案》细化了信息科技人才培养方案，从绩效考核、岗位晋升、科技成果专项奖励等方面均进行了倾斜，从邮储银行《2019

年社会责任报告》数据显示，邮储银行 2019 年的信息科技方面的投入为 81.8 亿元，占全行营业收入的 2.96%。为信息科技力量发展提供了坚强的人才保障。在服在科技助力小额贷款业务方面，为解决我行在部分农村未设立金融网点，方便农户办理信贷业务，积极践行普惠金融战略。邮储银行加快发展互联网贷款技术，大力推进移动展页小额贷款全流程办理，利用大数据分析、智能识别、移动办理等科技技术，已经实现了小额贷款全流程线上办理，将邮储银行网点搬到了农户的家门口，大大提高了工作效率，满足了农户的贷款需求。根据邮储银行《2020 年社会责任报告》数据显示，截止 2020 年末，邮储银行小额贷款线上放款同比增长了 513.87%，线上小额贷款发放笔数占放款总额的 92.34%，线上业务办理已经成为主流业务处理模式。信息科技发展与业务办理实现融合发展。智能客服系统已实现全国 36 家一级分行，问答准确率已达到 95.91%，疫情期间日均服务客户达 58.63 万人次，为客户提供了更加精准、高效的金融服务。



图 5.2 2015-2020 年中国网民规模及互联网普及率趋势图

根据中国互联网络信息中心（CNNIC）发布的第 47 次《中国互联网络发展状况统计报告》显示，截至 2020 年 12 月，中国网民规模为 9.89 亿，手机网民规模为 9.86 亿。从 2015-2020 年中国网民规模及互联网普及率趋势图来看，近五年来中国互联网普及率上升了 20.1%，达到 70.4%。互联网在人们的生活中扮演的角色越来越重要。根据报告数据：农村网民规模为 3.09 亿，农村地区互联网普及率为 55.9%，邮储银行发展互联网金融支持小额贷款业务拥有广阔的客户基础。

随着信息科技的不断发展，“互联网+”模式下的网络金融发展成为各商业

银行主要的发展方向。利用互联网的优势带动传统行业的优化升级，使得传统银行业与电子科技有机结果，增加科技附能，更加适应新形势下的发展要求。根据 2015 年 7 月 4 日，国务院印发的《国务院关于积极推进“互联网+”行动的指导意见》和李克强总理在 2020 年《政府工作报告》中提出的：全面推进“互联网+”，打造数字经济新优势。邮储银行作为国有大行，充分利用国家数字经济的优势，在提高全行信息科技的同时，大力发展“互联网+业务”处理模式。截止 2020 年末，邮储银行拥有近 4 万个营业网点，服务客户过 6 亿，服务面覆盖全国，这是邮储银行的传统优势，但面对互联网迅猛发展的今天，如何能将邮储银行的传统优势同互联网技术有效结合，以提升整体业务处理模式，以高效率创造高利润，打造邮储银行新的利润增长级，考验着每一个人。很可喜的看到，经过整个“十三五”的发展，邮储银行提升了自身的信息科技水平，与传统优势能够有效的结合，业务办理更加高效，走出一条有邮储特色的“互联网+”的业务处理模式。

5.4.2 提高业务审批效率

按照邮储银行小额贷款产品要素，优化小额贷款业务系统，对小额贷款办理进行全流程管理，保证小额信贷系统高效运行。通过科技创新，减少线下业务办理，2020 年是中国邮政储蓄银行“十三五”收官之前，科技信息方面的各项规划任务均已圆满完成。全行整体科技实力有了较大提高，移动展页已经运用于信贷全流程，同时运用大数据分析、人工智能技术，优化了信贷业务线上处理流程，实现了各岗位的线上处理模式，缩短了业务处理时间。同时，通过培训、考试等方式不断提高审批人员的业务能力和风险识别能力，实行集中审批模式，选派各分支行的优秀信贷人员加入审批团队，并定期轮换，减少了人为干预信贷审批，提高了审批团队的综合素质，对业务全流程进行日通报管理，不断提高审批质效。

5.5 健全风险控制体系

5.5.1 加强信贷全流程管理



图 5.3 邮储银行 WS 支行小额贷款全流程管理图

从贷前环节、贷款审查与审批环节、风险管理、贷后管理等环节进行全流程管理，提高了邮储银行信贷业务处理效率，提升了客户的服务体验，增强了邮储银行小额贷款业务的市场竞争力。

5.5.2 加强防范员工道德风险

随着国家经济社会不断发展，邮储银行迎来了新的发展机遇，对国家经济发展的金融支持力度越来越大，随之而来的风险防控压力也在增加。邮储银行信贷条线是风险发生的重灾区，其中信贷工作人员的道德风险显得尤为重要，如何防范化解员工道德风险考验着每个管理人员。

(1) 严把准入关。从邮储银行 WS 支行目前的经营现状分析，能做信贷客户经理的都是支行表现优秀、责任心强、有担当的同事担任。邮储银行相关制度要求从事信贷业务的人员要具备一定的学历、工龄、考核等级等条件，一些贷种也规定了信贷从业年限，这就方便了支行级上级部门观察考核客户经理能否胜任信贷工作，为信贷业务质量把好了第一关。

(2) 做好信贷客户经理的考核工作。对信贷客户经理的考核要从多维度、综合进行，不能简单的以放款量进行粗暴的考核。首先，要对客户经理的学习能力进行跟踪考核，近年来为适应瞬息万变的市场环境，邮储银行不断优化产品要素、提高科技附能，这就要求信贷客户经理有较高的学习能力，尽快掌握新的产品办理流程，投入业务发展中，不仅对信贷业务掌握还要求了解个金、信用卡、

公司等业务，做到综合性的客户经理。其次，要求客户经理要有高度的责任感，能够高效完成业务处理，每个客户的情况均不一样，在业务处理中产生的矛盾多种多样，这就需要客户经理进行细说耐心的沟通，从而提高客户的满意度。最后，客户经理还要有较高的风险识别能力，对客户潜藏的风险线索进行深度挖掘，从而做好客户的准入关，把好风险的第一道关口。

(3) 做好对客户经理定期培训、提醒工作。作为支行的管理人员，要定期开展培训，并采取多种形式的提醒谈话工作。做到警钟长鸣，不绝于耳。通过警示教育片、法律教育等方式，提醒客户经理严守道德底线，保持良好的职业操守，对来自社会的诱惑保持清醒的头脑，做到不敢越红线。支行管理人员也要通过多渠道了解员工的生活、工作、家庭情况，对出现的异常现象要及时进行排查，将风险扼杀在摇篮里。

5.5.3 强化业务培训力度

(1) 加强岗位培训，将培训制度化。从邮储银行 WS 支行小额贷款业务发展历程分析，贷客户经理需要不断掌握信贷业务知识、农业产业发展、国家政策方向、区域小额贷款业务风险控制等知识。支行应制定详细的培训制度，加强培训力度，定期高质量开展培训工作，不断提升小额贷款信贷客户经理的专业能力。在培训过程中根据信贷客户经理的学历、工作时间、工作效率等情况，开展有针对性的培训，做到应材施教。加强培训效果的考核力度，对考核结果排名靠后的客户经理，应给予相应的处罚措施，必要时调离现岗位，切实提高支行小额贷款客户能力水平。

(2) 丰富培训内容，提高培训质量。邮储银行 WS 支行在培训小额信贷客户经理过程中要着眼于客户经理整体素质提升，在加强对邮储银行本行信贷贷款业务制度、操作规程学习的同时，还要加强对监管相关制度和法律法规、行业政策支持等内容进行学习，一是加强对信贷客户经理有关行内各项政策的培训力度，使信贷客户经理从业务受理、业务办理、贷后检查、不良处置全流程掌握，对出现的不良贷款能够做到心中有数，精准的进行处置。杜绝一套制度用千人的现象出现。二是加强信贷客户经理专业知识的学习培训。以目前发展现状看，信贷客户经理了解本行的信贷知识远远不够，新形势下的客户经理要学习法律、财务、

沟通等知识,才能有效的应对当前严峻的形式。三是提高客户经理数据分析能力,信贷客户经理通过分析客户的经营、流水特征,掌握客户的相关资料,运用科学的分析方法对客户的还款能力、经营现状、信用状况等因素进行综合评估,从而达到专业化、科学化、精准化的风控水平。

5.5.4 强化风险防控力度

(1) 邮储银行 WS 支行要强化合规意识。在日常经营管理工作中加强员工合法合规思想道德教育,对涉及合规方面的法律法规要做到定期培训,对违法违规所造成的后果要定期进行揭示,同时强化支行员工行为管理工作,关注员工异常行为,多渠道了解员工八小时以外的生活圈、交友圈、及不良爱好情况。

(2) 开展警示教育。对上级行下发的违规处理意见、警示教育片等资料,支行要第一时间组织学习,以警示信贷从业人员违规的不良后果,同时组织支行信贷人员前往爱国主义教育基地、监狱、革命烈士陵园等地接受教育,通过现场聆听腐败份子堕落历程,反思自己的不足,将有效增强员工廉洁自律意识和遵纪守法观念。

(3) 狠抓制度执行。组织全员学习邮储银行各项规章制度,对监管机构下发的文件要定期高质量组织学习,并进行充分的沟通交流,结合支行工作实际,将制度执行不力的地方找出来,进行专题学习弥补,切实补足支行制度盲点,做到合规稳健经营。

(4) 邮储银行 WS 支行要健全和完善制度建设,建立全面风险管理体系,强化“三道防线”管控有效性,不断增强风险防范意识,坚守合规底线,坚持主动防控风险,多措并举强化风险管控,提高支行整体风险防控能力。

6 总结与展望

乡村振兴战略标志着我国“三农”工作迎来新的发展机遇。为落实党中央工作部署，中国邮政储蓄银行出台多项政策、措施，多渠道、多角度支持国家乡村振兴战略顺利实施。在支持农业产业化方面，邮储银行加大支农贷款的投入，从制度建设、产品优化、科技创新等方面提升小额贷款支持农业产业化发展力度，为农业产业化发展提供了有力的金融支持，为活跃农村经济、农民增收、农业产业发展做出了应有的贡献。

为更好的支持邮储银行 WS 支行小额贷款支持农业产业化策略的研究，本文在借鉴国内外学者研究成果的基础上，查阅大量的有关小额贷款支持农业产业化方面的资料，收集、汇总相关期刊、论文、报告等，为本文研究提供了有力的理论、数据支撑。在理论研究的基础上，本文通过发放调查问卷、同业对比等方法，对邮储银行 WS 支行在客户选择、产品服务、内部管理、业务宣传等方面进行了细致的分析，为本文解决问题提供了有力的支持。

本文通过分析研究邮储银行 WS 支行在小额贷款业务发展的内外部环境，发现邮储银行小额贷款业务发展过程中存在传统小额贷款业务发展乏力、新产品推动缓慢、后台支撑力量不足、员工积极性不够、小额贷款业务管理不科学、管理成本较高、小额贷款资产质量管控能力不足等问题。并认真分析问题产生的原因，针对性地提出加大宣营销力度、强化内部管理能力建设、加快小额贷款产品创新、提高内部运营效率、健全风险控制体系等建议，随着问题的不断解决，将有效解决邮储银行 WS 支行小额贷款支持农业产业发展过程中存在不足，更加激发小额贷款支持农业产业发展活力，更好的支持 WS 县域农业产业发展，助力党中央乡村振兴战略的顺利实施。

参考文献

- [1] Berger A N, Rosen R J, Udell G F. The Effect of Market Size Structure on Competition: The Case of Small Business Lending[J]. Finance and Economics Discussion Series, 2001.
- [2] Boehlje M, Schrader L F, Royer J S, et al. The industrialization of agriculture: questions of coordination[M]. 1998.
- [3] C.H. Gladwin, B.F. Long, E.M. Babb. Rural Entrepreneurship: One Key to Rural Revitalization[J]. American Journal of Agricultural Economics, 1989, 71(5): 1305-1314.
- [4] Chen X, Zhou L, Wan D. Group Social Capital and Lending Outcomes in the Financial Credit Market: An Empirical Study of Online Peer-to-peer Lending[J]. Electronic Commerce Research and Applications, 2016.
- [5] Jose A G Baptista, Joaquim J S Ramalho, J Vi-digal da Silva. Understanding the Microenterprise Sector to Design a Tailor-made Microfinance Policy for Cape Verde[R]. Praia, Cape Verde: African Development Bank, 2006.
- [6] Copestake J. Mainstreaming Microfinance: Social Performance Management or Mission Drift?[J]. World Development, 2007, 35(10): 1721-1738.
- [7] Rhodes V.J. Industrialization of Agriculture: Discussion[J]. American Journal of Agricultural Economics, 1993, 75(5): 1137-1139.
- [8] Chen T, Wang J, Liu H, et al. Contagion model on counterparty credit risk in the CRT market by considering the heterogeneity of counterparties and preferential-random mixing attachment[J]. Physica A: Statistical Mechanics and its Applications, 2019.
- [9] Craner G L, Jensen C W. Agricultural Economics and Agribusiness: An Introduction[J]. American Journal of Agricultural Economics, 1980, 2(1).
- [10] Hartarska V, Nadolnyak D. Does rating help microfinance institutions raise funds? Cross-country evidence[J]. International Review of Economics & Finance, 2008, 17(4): 558-571.
- [11] 蔡彤, 唐录天, 郭亮. 以小额信贷为载体发展普惠金融的实践与思考[J]. 甘

- 肃金融, 2010(10):26-28.
- [12]陈锡文. 实施乡村振兴战略, 推进农业农村现代化[J]. 中国农业大学学报, 2018, 35(01):5-12.
- [13]陈畅, 农户正规信贷需求识别和影响因素实证研究[D]. 南京农业大学, 2010.
- [14]陈申骏. 普惠金融视角下农村小额信贷创新发展研究[D]. 浙江大学, 2015.
- [15]陈湘满, 喻科. 以金融供给侧改革助力实体经济发展[J]. 人民论坛, 2019(22):84-85.
- [16]陈晓卉. 乡村振兴背景下中国邮政储蓄银行福建省分行普惠金融发展研究[D]. 福州: 福建农林大学, 2019.
- [17]范建华. 乡村振兴战略的时代意义[J]. 行政管理改革, 2018(02):16-21.
- [18]范垄基. 蔬菜产业发展框架下的农户行为研究[D]. 中国农业大学, 2015.
- [19]冯爱林. 制约农村信贷服务创新的因素与破解途径[J]. 武汉金融, 2009(07):52-54.
- [20]符德勇. 互联网金融背景下邮储银行小微信贷研究[J]. 海南金融, 2019(02):43-48.
- [21]洪晓成. 普惠金融理论与我国农村金融扶贫问题调适[J]. 山东社会科学, 2016(12):83-87.
- [22]侯佳萌. 中国农村小额信贷问题研究[D]. 吉林大学, 2017.
- [23]李江辉. 试论我国村镇银行的发展现状及可持续发展对策[J]. 现代管理科学, 2018(05):112-114.
- [24]李国英. “互联网+”背景下我国现代农业产业链及商业模式解构[J]. 农村经济, 2015(9):5.
- [25]李涛, 徐翔, 孙硕. 普惠金融与经济增长[J]. 社会科学文摘, 2016(06):10-14.
- [26]李明泽. 农户小额贷款风险管理研究[J]. 中小企业管理与科技(中旬刊), 2016(09):34-35.
- [27]吕德宏, 朱莹. 农户小额信贷风险影响因素层次差异性研究[J]. 管理评论, 2017, 29(01):33-41.
- [28]罗微. 互联网金融对传统银行业的影响分析[J]. 中国商贸, 2013(31):129-130.

- [29]刘守英,熊雪锋.我国乡村振兴战略的实施与制度供给[J].政治经济学评论,2018(04):11-14.
- [30]龙丹丹.普惠金融问题下小额信贷机制发展问题研究[J].现代商业,2011(30):23-24.
- [31]潘光伟主编.中国银行业社会责任报告(2016年度)[M].中国金融出版社,2017.
- [32]邵智宝.小额信贷技术的应用发展[J].中国金融,2018(24):49-51.
- [33]石峰.“三农”信贷过程中的各方关系研究[D].西南交通大学,2007.
- [34]史正义.商业银行中小企业信贷管理模式创新[J].现代企业文化,2019(27):2.
- [35]王欢.石河子邮储银行小额贷款风险管理研究[D].石河子大学,2014.
- [36]王恺.我国农村信贷产品创新研究[D].天津财经大学,2014.
- [37]王腾.新时代背景下的乡村振兴战略研究[J].产业与科技论坛,2019(10):16-17.
- [38]王勇,李广斌.乡村衰败与复兴之辩[J].规划师,2016(12):36-37.
- [39]魏岚.农户小额信贷风险评价体系研究[J].财经问题研究,2013(08):125-128.
- [40]姚佩伦.我国农村金融服务发展问题研究[D].河南科技大学,2018.
- [41]吴盛光.农村金融产品创新:品类、特点、困境与可持续之策[J].南方农村,2010(4):76-80.
- [42]杨惠美.邮储银行白城市分行农户小额贷款市场营销策略研究[J].武汉金融,2009(07):52-54.
- [43]杨世伟.绿色金融支持乡村振兴:内在逻辑、现实境遇与实践理路[J].农业经济与管理,2019(5):16-24.
- [44]周彤.黑龙江省农村小额信贷问题研究[D].吉林大学,2017.
- [45]朱乾宇.中国农户小额信贷影响研究[M].北京人民出版社,2010:32-45.
- [46]赵志刚.金融精准扶贫的减贫机制[J].中国金融,2017(15):91-92.
- [47]张荣.我国农村金融发展存在的问题与改革路径探寻[J].农村金融研究,2017(10):45-48.

附录

调查问卷

尊敬的先生、女士：

您好！我是中国邮政储蓄银行 WS 支行一名工作人员，由于“金融服务三农”的需要，我们将向您展开关于小额贷款的情况进行调查。希望您在百忙之中抽出宝贵时间作答本次调查。注：本问卷调查非商业性调查，我们会对您所提供的所以信息进行保密。

1. 您的性别是

男 女

2. 您的年龄是

18-25 岁 26-35 岁 36-45 岁

46-55 岁 56 岁及以上

3. 您的月收入

5000 及以下 5000-10000

10000-20000 2 万以上

4. 您的每月生活费主要来源

家庭 上班 兼职 其他

5. 您遇到过资金短缺的情况吗？

经常遇到 偶尔遇到过 没有遇到过

6. 您是否了解邮储银行小额贷款产品

了解 有点了解 不了解

7. 您是否考虑过或者申请过小额贷款

没有考虑过， 考虑过，但还未申请申请过，

申请过，但没有成功 申请并成功

8. 您贷款的用途

农业生产 娶亲 归还拖欠贷款 买车 学费 其他

9. 您获得贷款的主要途径

银行 信用社 高利贷 小额贷款公司 其他

10. 您获取贷款信息的渠道是

电视 网络 报刊杂志 他人介绍 其他

11. 您最能接受的还款期限是

3 个月以内 3-6 个月 6-12 个月 一年到两年

12. 您认为当前的小额贷款利率

太高难以接受

仍然较高，但是相比较其他贷款来说，只能选择小额贷款

还行，能负担得起

13. 从邮储银行申请小额贷款时，您最看重的因素是

审批速度 利率 金额大小 担保方式

14. 您向邮储银行 WS 支行申请小额贷款时，存在问题有

缺乏抵押物 提供不了有效担保 负债较大

经营规模不满足要求 征信有问题

15. 您认为邮储银行小额贷款应该完善哪些方面的服务

简化贷款审批程序 完善贷款前调查程序 完善贷款后检查

16. 您对邮储银行小额贷款服务农业产业发展方面还有哪些意见、建议：

后 记

三年的学习时光马上就要结束了，我感慨万千。三年来，身边同学们认真学习、刻苦钻研的精神鼓舞着我，使我不敢松懈。老师们的谆谆教诲，使我如沐春风。我在兰州财经大学的学习时光，在收获知识的同时，也收获了友谊，不仅有学识渊博的导师，还有一群积极向上的同学们，我们一起学习、一起探讨、一起成长，各种思维的碰撞激发着智慧的火花，感恩兰州财经大学对我的馈赠，我会将自己学习到的知识、理论更好运用到工作中去，为社会创造更多价值。

在本次论文写作过程中，我要感谢我的导师陈芳平教授。由于自己理论水平欠缺、实践经验不足导致论文写作困难重重。陈芳平教授以自己严谨的治学态度、丰富的实践经验、渊博的学识对我进行悉心指导，从论文题目拟定、论文框架搭建、开题报告撰写、论文写作等方面给予了大力帮助，不厌其烦的帮我解决每一个困难。论文写作虽然艰辛，但我也学到了很多知识，发现了学习中存在的问题，自身理论水平有了较大提高。

感恩三年来所有支持我的人，感恩导师的付出、同学的帮助、家人的支持。这段学习经历是我一生最难忘的幸福时光，为我今后的人生指明了方向，照亮了前进的道路，使我摒弃浮躁、认真思考。这一切将是美好的结束，也将是美好的开始。