村镇银行经营管理与风险控制研究

CUNZHEN YINHANG JINGYING GUANLI YU FENGXIAN KONGZHI YANJIU

张传良◎著



吉林大学出版社

村镇银行经营管理与风险控制研究

CUNZHEN YINHANG JINGYING GUANLI
YU FENGXIAN KONGZHI YANJIU

张传良◎著



图书在版编目(CIP)数据

村镇银行经营管理与风险控制研究 / 张传良著. —
长春：吉林大学出版社，2019.5

ISBN 978-7-5692-4732-9

Ⅰ. ①村… Ⅱ. ①张… Ⅲ. ①村镇银行－银行经营－经营管理－研究－中国②村镇银行－银行风险－风险管理－研究－中国 Ⅳ. ① F832.35

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2019) 第 084246 号

书　　名 村镇银行经营管理与风险控制研究
CUNZHEN YINHANG JINGYING GUANLI YU FENGXIAN KONGZHI YANJIU
作　　者 张传良 著
策划编辑 黄国彬
责任编辑 许海生
责任校对 李潇潇
装帧设计 繁华教育
出版发行 吉林大学出版社
社　　址 长春市人民大街 4059 号
邮政编码 130021
发行电话 0431-89580028/29/21
网　　址 http://www.jlup.com.cn
电子邮箱 jdcbs@jlu.edu.cn
印　　刷 三河市华晨印务有限公司
开　　本 787mm×1092mm　　1/16
印　　张 15.5
字　　数 240 千字
版　　次 2019 年 8 月　第 1 版
印　　次 2019 年 8 月　第 1 次
书　　号 ISBN 978-7-5692-4732-9
定　　价 78.00 元

版权所有　翻印必究

目录 contents

导 论 1

第一章 我国村镇银行的产生与发展 6

第一节 村镇银行相关概念的界定 7

第二节 我国村镇银行的管理模式 11

第三节 村镇银行试点实践及其发展成效 14

第四节 村镇银行 SWOT 分析 17

第五节 我国村镇银行的发展现状 23

第二章 村镇银行的业务经营 32

第一节 村镇银行的负债业务 33

第二节 村镇银行的资产业务 38

第三节 村镇银行中间业务 51

第四节 村镇银行业务经营存在的问题与对策 55

第三章 村镇银行的贷款定价 59

第一节 贷款定价的理论与方法 60

第二节 村镇银行贷款定价原则与影响因素分析 64

第三节 村镇银行贷款定价的实证分析 67

第四节 完善村镇银行贷款定价的建议 70

第四章 村镇银行的绩效考核 72

第一节 商业银行绩效考核概述 72

第二节 村镇银行的绩效考核 74

第三节 村镇银行的绩效考核存在的问题及对策 77

第五章 村镇银行金融风险的原因与对策 80

第一节 村镇银行金融风险防范的理论基础 80

第二节 村镇银行面临的金融风险 82

第三节　村镇银行金融风险的主要特征及生成原因 85
第四节　村镇银行防范金融风险的对策 91
第六章　“农村基金会”教训与“格莱珉银行”借鉴 100
第一节　“农村合作基金会”的兴衰及原因 100
第二节　孟加拉国格莱珉银行的风险管理措施 109
第七章　村镇银行信用风险与控制 119
第一节　关于信用风险的界定与度量模型 119
第二节　村镇银行信用风险特征与表现 127
第三节　引发村镇银行信用风险的主要原因 129
第四节　村镇银行农户信用等级评定 132
第五节　村镇银行公司客户信用等级评定 136
第六节　村镇银行信用风险的控制措施 141
第八章　村镇银行市场风险与控制 145
第一节　关于市场风险的界定与特点 145
第二节　市场风险的计量 150
第三节　村镇银行市场风险产生的原因 158
第四节　控制村镇银行市场风险的建议 160
第九章　村镇银行操作风险与控制 164
第一节　关于操作风险的界定与特点 164
第二节　操作风险度量模型 166
第三节　村镇银行操作风险表现及主要原因 171
第四节　村镇银行与中外金融机构在操作风险管理的比较 174
第五节　村镇银行操作风险的控制措施 176
第十章　村镇银行流动性风险与控制 182
第一节　关于流动性风险的界定与巴塞尔协议（Ⅲ） 182
第二节　村镇银行流动性风险的表现、特点与原因 188
第三节　村镇银行流动性风险预警信号的设计与预警 190
第四节　村镇银行流动性风险的控制措施 194

第十一章　村镇银行存款保险制度与道德风险 197
第一节　关于存款保险制度及其道德风险问题理论分析 198
第二节　东亚存款保险制度发展及其防范道德风险经验 200
第三节　村镇银行存款保险道德风险的原因分析 204
第四节　村镇银行存款保险道德风险的防范 206
第五节　福建省村镇银行存款保险评级及存在的问题 208
第十二章　村镇银行公司治理结构与内部控制 213
第一节　村镇银行公司治理的主要缺陷与对策 214
第二节　村镇银行内部控制存在的问题与对策 217
第十三章　村镇银行的金融监管 221
第一节　村镇银行金融监管原则与方法 221
第二节　村镇银行金融监管的主要内容 226
第三节　村镇银行监管评级及问题的村镇银行处置 230
第四节　村镇银行金融监管存在的问题与对策 235

导 论

一、研究背景与意义

建设社会主义新农村，需要金融的配套与支持。2006年12月22日，原银监会出台《关于调整放宽农村地区银行业金融机构准入政策，更好支持社会主义新农村建设的若干意见》，提出要积极支持和引导境内外的银行资本、产业资本和民间资本到农村地区投资、收购、新设各类银行业金融机构，鼓励各类资本到农村地区新设主要为当地农户提供金融服务的村镇银行。该《意见》确定四川、青海、甘肃、内蒙古、吉林、湖北6个省（区）的36个县、市、乡、镇作为首批调整放宽农村地区银行业金融机构准入政策的试点地区。2007年1月22日，原银监会发布《村镇银行管理暂行规定》。2007年5月29日，原银监会发布《关于加强村镇银行监管的意见》。党的十七大报告指出：解决好“三农”问题，事关全面建设小康社会大局，必须始终作为全党工作的重中之重。深化农村综合改革，推进农村金融体制改革和创新。2008年中央“一号文件”主题是切实加强农业基础建设，进一步促进农业发展、农民增收，同时强调加快推进调整放宽农村地区银行业金融机构准入政策试点工作。2008年10月12日发布的《中共中央关于推进农村改革发展若干重大问题的决定》中指出：农村金融是现代农村经济的核心。放宽农村金融市场准入，加快建立健全农村金融体系。

自2007年试点设立村镇银行以来，原银监会将“立足县域、立足支农支小”作为村镇银行培育发展的基本目标和工作要求，持续强化市场定位监管，积极引导主发起人有效履职。村镇银行落实监管要求，坚持扎根县域、坚守定位、专注农小、做精做优，在完善农村金融组织体系、激活农村金融供给市场、优化城乡金融资源配置等方面做出了积极贡献，已成为服务乡村振兴战略、助力普惠金融发展的金融生力军。

目前，中国银行保险监督管理委员会将继续认真贯彻党中央、国务院实施乡村振兴战略的决策部署，切实推动村镇银行更好服务乡村振兴战略、服务精准脱贫攻坚战。一方面，牢牢抓住主发起人制度这一村镇银行公司治理的“牛鼻子”，进一步改革优化投资管理模式，推动主发起人“优进劣出”，探索建立主发起人履职评价机制，督促主发起人主动、规范、有效履职，积极引导主发起人把培育发展好村镇银行作为落实党中央乡村振兴战略的重要举措。另一方面，紧紧围绕服务乡村振兴战略和脱贫攻坚任务，持续强化定位监管，进一步完善村镇银行支

农支小监测考核体系，引导村镇银行的设立重点向中西部地区、农村金融服务薄弱地区，特别是向贫困地区倾斜，注重延伸服务网点，下沉服务重心，深耕县域金融市场，专注基础金融服务，切实坚守支农支小的战略定位。①

自创建以来，村镇银行实现自身发展的同时，在带动县域银行业金融机构转变作风，提升所在地区金融服务水平方面起到了积极作用。农村信贷市场上的相对垄断初步打破，县域适度竞争的农村商业银行和村镇银行“双法人”格局已初步形成，让老百姓享受到了服务质量改善的竞争红利。

经过十年来的发展，村镇银行从不为人知到覆盖大部分县域，从蹒跚起步到成为支农支小的生力军，有效填补了农村地区金融服务的空白，承载了很多金融机构未能承载的社会责任。村镇银行支持服务广大农户和小微企业，促进了我国农村地区形成投资多元、种类多样、覆盖全面、服务高效的金融服务体系，有效解决了农村地区银行业金融机构网点覆盖率低、金融供给不足、竞争不充分的问题，从而更好地改进和加强农村金融服务，支持构建和谐社会和社会主义新农村建设。但是，不容忽视的是，当前经济下行抑制村镇银行发展速度、行业竞争挤压村镇银行发展空间、公司法人治理不够完善、发起行制度欠缺、内控管理能力不足、经营定位偏离、外部环境不确定性导致风险增加等问题制约村镇银行的发展。

全面而深入地总结前十年的经验教训，研究和探讨村镇银行经营管理与风险控制，保护存款人的合法权益，稳定农村金融秩序，并把村镇银行真正办成以服务“三农”为宗旨，具有可持续发展能力的农村社区性银行，具有重要的理论意义和实际价值。

二、框架设计与主要内容

全书共十三章，由导论与正文两部分构成。

第一章：我国村镇银行的产生发展。对村镇银行相关概念的界定；明确村镇银行的内涵与市场定位、村镇银行的特征；村镇银行与商业银行、小额贷款公司、典当行、农村资金互助社等金融机构的区别；论述我国村镇银行管理模式及优缺点比较；对村镇银行进行 SWOT 分析，提出村镇银行发展策略；以建瓯瑞狮村镇银行为例，概述村镇银行发展及其成效。

第二章：村镇银行的业务经营。概述村镇银行负债业务、资产业务和中间业务的主要内容；分析当前村镇银行业务经营存在的主要问题，并相应提出对策建议。

① http: // 中国银保监会官网 www.cbrc.gov.cn/chinese/newIndex.html 充分发挥主发起人制度优势，更好推进村镇银行服务乡村振兴战略，2018-07-02.

第三章：村镇银行贷款定价。介绍贷款定价的理论；对贷款定价基本方法与优缺点进行比较；阐述村镇银行贷款定价原则；影响村镇银行贷款定价的因素分析；以福建某村镇银行为例，对村镇银行贷款定价的进行实证分析；提出完善村镇银行贷款定价的建议。

第四章：村镇银行的绩效考核。概述商业银行绩效考核内涵、原则与考核指标；阐述国内外商业银行绩效考核发展历程；从财务绩效考核、行长或高管人员绩效考核和员工绩效考核三个方面进行村镇银行的绩效评价；分析村镇银行的绩效考核存在问题，并提出完善村镇银行绩效考核的对策建议。

第五章：村镇银行面临金融风险、特征与生成原因。论述村镇银行金融风险防范的理论基础；阐述村镇银行面临的金融风险；指出村镇银行金融风险的主要特征；分析村镇银行金融风险村非系统性风险产生原因；提出控制村镇银行非系统性风险的相关措施；分析了村镇银行系统性风险的形成原因；提出降低村镇银行系统性风险的具体对策。

第六章："农村基金会"的教训与"格莱珉银行"的借鉴。村镇银行与农村合作基金会的区别；介绍了"农村合作基金会"的兴衰及原因，吸取"农村合作基金会"的教训；我国的村镇银行与孟加拉国格莱珉银行模式的对比；概述了孟加拉"格莱珉银行"风险管理措施，并总结其成功经验。

第七章：村镇银行信用风险与控制。关于信用风险的定义、国外信用风险的理论与模型、特点；村镇银行信用风险的表现；阐述公司客户与农户信用等级评估；引发村镇银行信用风险的内部原因、外部原因；提出村镇银行信用风险的控制措施。

第八章：村镇银行市场风险与控制。关于市场风险的定义、西方市场风险的理论与模型、特点；村镇银行市场风险表现；引发村镇银行市场风险的内部原因、外部原因；提出控制村镇银行市场风险的建议。

第九章：村镇银行操作风险与控制。关于操作风险的定义、国外操作风险的理论与模型、特点；村镇银行操作风险类型；引发村镇银行操作风险的内部原因、外部原因；对村镇银行与中外金融机构在操作风险管理的比较，提出村镇银行操作风险的控制措施。

第十章：村镇银行流动性风险与控制。关于流动性风险的定义、国外流动性风险的理论与模型、特点；村镇银行流动性风险的表现；引发村镇银行流动性风险的内部原因、外部原因；较详细论述村镇银行流动性风险预警信号的设计与预警，提出村镇银行流动性风险的控制措施。

第十一章：村镇银行存款保险制度与道德风险。阐述我国存款保险制度的建

立的过程；对存款保险制度下道德风险的理论分析；介绍东亚存款保险制度发展现状；总结东亚防范存款保险道德风险的经验；对我国村镇银行存款保险道德风险的原因进行分析；提出村镇银行存款保险道德风险的防范措施；介绍存款保险评级指标、内容、存款保险评级得分与结果；以福建省村镇银行为例，分析存款保险评级存在主要问题。

第十二章：村镇银行的公司治理结构与内部控制。村镇银行法人治理结构现状；分析村镇银行公司治理主要缺陷；提出完善村镇银行法人治理结构措施；分析当前村镇银行内控机制存在的问题；提出完善村镇银行内控机制的对策建议。

第十三章：村镇银行的金融监管。阐述村镇银行金融监管一般原则与方法；介绍村镇银行金融监管主要内容；论述村镇银行监管评级及问题的村镇银行处置；分析村镇银行金融监管存在问题；提出加强村镇银行金融监管的对策建议。

三、研究方法与研究创新

（一）研究方法

1. 理论分析与实证分析相结合

本书除了对村镇银行理论分析外，通过实地调研进行分析研究，探讨村镇银行经营管理与风险控制存在的问题，并提出相应对策建议。

2. 典型分析与比较分析相结合

我国村镇银行作为农村金融发展的一个新生事物，在支持构建和谐社会和社会主义新农村建设等方面取得了积极成效。通过调研福鼎恒兴村镇银行、武夷山本富村镇银行、南安汇通村镇银行、长汀汀州红村镇银行，收集资料和数据，探讨村镇银行与商业银行、农村信用社的联系与区别、村镇银行经营管理与风险控制。

3. 定性分析与定量分析相结合

本书从定性角度分析了我国村镇银行金融风险的现状及特征，分析我国村镇银行产生系统性金融风险与非系统性金融风险的原因，运用统计数据、图表等量化工具，提高论据的说服力和充分性。

（二）研究创新

（1）我国村镇银行发展尚处在发展阶段，选择我国村镇银行经营管理与风险控制作为研究对象，具有一定的前瞻性。理论联系实际地研究和探讨我国村镇银行经营管理与风险控制和可持续健康发展的问题，具有较高的理论性和现实意义。

（2）比较系统、完整地研究村镇银行经营管理及所面临的各种风险，较深入研究村镇银行经营管理，如贷款定价等问题，详细剖析村镇银行各种风险产生的

原因，提出的建议具有一定的现实指导意义。

（3）在防范我国村镇银行金融风险的具体对策建议方面，提出村镇银行完善公司治理结构、建立健全内部控制机制、加强金融监管、提高从业人员素质对防范风险的重要性，对村镇银行纳入我国存款保险存在道德风险的分析与建议，具有一定的参考价值。

第一章　我国村镇银行的产生与发展

2006年12月，原银监会出台《关于调整放宽农村地区银行业金融机构准入政策，更好支持社会主义新农村建设的若干意见》，本着“先试点、后推开、分期分批、有序推进”原则，组建村镇银行。2007年初，选择在内蒙古、吉林、湖北、四川、甘肃、青海6个省（区）的农村地区开展首批试点工作。2007年10月，在总结6省（区）试点工作的基础上，将试点范围由6省（区）扩大至31个省（区、市）。设立村镇银行实行挂钩政策，在地点上实习省份与省份挂钩；在次序上按照先西部地区、后东部地区，先欠发达县城、后发达县城。村镇银行设立实行主发起行制度。黄之慧（2016）认为，村镇银行社会影响力不够，吸收公众存款能力差；服务“三农”经济风险大；从业人员素质有待提高；农村地区信用意识淡薄；市场竞争激烈，制约村镇银行的发展。需采取增长型战略（SO战略）、扭转型战略（WO战略）、错位经营战略（ST战略）和防御型战略（WT战略）；需要解决银行与农民间的信任问题；完善农村产权制度；创新多元化农业抵押担保制度；不断改善服务水平。龙世清（2017）指出，村镇银行面临互联网金融对传统银行业的渗透与冲击，民营银行的竞争威胁等挑战。村镇银行要实现可持续发展的路径，应采取最优战略即SO战略。村镇银行要主动下沉网点或建立服务站点；采取差异化、特色化经营策略；完善公司治理结构；加强金融监管、防控金融风险。张洋峰（2016）指出村镇银行存在融资渠道狭窄；经营理念落后，产品缺乏创新；运营风险较高；互联网金融的竞争；农村金融生态环境破损等劣势和挑战。提出坚持“三农”定位，提升品牌认知度；转变经营理念，创新金融产品；加强人员建设，提升风险管理能力；改善金融生态环境，完善信用体系；积极争取政策支持，加强银政合作。刘芝榕（2018）认为村镇银行要创新融资渠道，吸引农村客户投资储蓄；高效灵活放贷服务，实现收入加速增长；笼络金融专业人才，实现优势资源配置；优化政府政策导向，提高农村信贷风控能力。

本章通过对村镇银行相关概念的界定，明确村镇银行的内涵与市场定位、村镇银行的特征，以及村镇银行与商业银行、小额贷款公司、典当行、农村资金互助社等金融机构的区别；论述了我国村镇银行管理模式及优缺点比较，并对村镇银行进行SWOT分析，提出村镇银行发展策略；以建瓯瑞狮村镇银行为例，概述村镇银行发展及其成效。

第一节　村镇银行相关概念的界定

一、村镇银行的内涵与特征

村镇银行是一个经监管部门依据有关法律法规批准的，主要为县（市、区）域内“三农”、小微企业和社区居民提供金融服务的银行业金融机构。村镇银行被称为“草根银行”“穷人的银行”。

村镇银行的产生，是深化我国农村金融机构改革的一项创新之举，是针对当前我国农村金融创新能力不足，业务品种缺乏，服务方式单一，结算手段落后，难以满足多元化的农村金融服务需求的现状而设立。

村镇银行特点表现在：

（一）地域性和市场准入门槛低

按照规定要求，村镇银行设置在县域及乡镇，主要为小微企业和“三农”服务。村镇银行市场准入门槛低，如在县（市）设立村镇银行，其注册资本不低于300万元人民币；在乡（镇）设立村镇银行，其注册资本不低于100万元人民币。

（二）资本多元化，产权结构明晰

境内外银行资本、产业资本和民间资本等都可以到农村地区投资、收购、新设立村镇银行。

（三）实行主发起人制度

主发起人是指依据有关法律法规，发起设立或投资入股村镇银行、持股比例不低于最低标准且为村镇银行唯一或最大股东的银行业金融机构。

村镇银行必须由境内外金融机构企业法人发起成立。主发起人作为村镇银行的主要股东，在公司治理、风险管理、科技支撑、流动性救助等方面发挥了核心作用。

（四）经营机制比较灵活，法人治理结构简洁

村镇银行通常规模都比较小，“船小好掉头”，所以其能够根据市场的竞争状况及时调整策略，完善其自身的各项功能。村镇银行的决策机构可以根据实际情况设立。有的村镇银行可只设立董事会，行使决策权和监督权；有的村镇银行可不设董事会，由执行董事行使董事会相关职责。

（五）操作机制灵活

村镇银行的员工通常十分熟悉本地市场，与贷款客户有着直接或间接的接触，

贷款手续简化，决策链条短，操作机制灵活，大大降低了运营成本。村镇银行是地区性金融机构，不能跨地区经营。把从本地区吸收的存款继续投入到本地区，从而推动当地经济的发展，容易得到地方政府和农民的支持。

（六）差异化金融服务

村镇银行可以根据农民和农村小微企业的特点，因地制宜地设计贷款方案，提供多样化的金融产品，实行差异化的金融服务。

二、村镇银行的市场定位

村镇银行的市场定位为：主要是在欠发达地区针对农户、小微企业和社区居民发放小额信贷。具体表现在：

（一）服务对象——农村小微企业、农户和社区居民

村镇银行坚持立足“支农支小”、立足基础金融服务、立足普惠金融。农民和农村小微企业融资难已成为建设社会主义新农村的潜在障碍，因此，村镇银行必须以农户和农村小微企业作为服务对象，以有效支持新农村建设。另外，社区居民的一些金融需求在一定程度上也需要得到满足。积极开拓银行“支农支小”特色服务，持股5%以上的股东应该对支持村镇银行“支农支小”定位做出书面承诺。

（二）营运方式——基础性金融服务和小额信贷

村镇银行以提供基础性金融服务为主，不能超越业务经营范围。信贷投放立足县（市、区）域内农村经济发展需要。村镇银行贷款额度小，单笔借款一般在2～10万元，其中2万元以下的小额贷款是信用贷款，根据申请人年收入、上两年节余、家庭财产、品德、社会反映等五项指标来综合评定信用等级，决定是否贷款。贷款期限较灵活，利率参考农村地区利率水平，适当下浮。

（三）设置地域——农村为主的经济欠发达地区

村镇银行坚持立足县域。村镇银行设立地点主要在中西部、东北和海南省县（市）及县（市）以下地区，以及其他省（区、市）的国定贫困县和省定贫困县及县以下地区，其设置地域是以农村为主的经济欠发达地区。

三、村镇银行与商业银行的比较

村镇银行是农村经济欠发达地区的小型商业银行，与其他商业银行一样，以安全性、流动性、效益性为经营原则，实行自主经营、自负盈亏、自担风险和自我约束的经营机制。但也存在一定的区别，村镇银行与商业银行的区别具体表现在以下方面：

（一）业务对象不同

村镇银行业务对象主要是农村小微企业和农户等低端小客户。商业银行业务对象主要是行业垄断性企业、城镇高收入群体等优质大客户。

（二）服务的区域不同

村镇银行服务的区域是县域及乡镇。商业银行服务的区域一般在大中城市。

（三）法人资格不同

村镇银行是独立的企业法人，享有由股东投资形成的全部法人财产权，依法享有民事权利，并以全部法人财产独立承担民事责任。商业银行的分支机构不具有法人资格。

（四）注册资本要求不同

在县（市）设立的村镇银行，其注册资本不得低于300万元人民币；在乡（镇）设立的村镇银行，其注册资本不得低于100万元人民币。设立全国性商业银行的注册资本最低限额为10亿元人民币，设立城市商业银行的注册资本最低限额为1亿元人民币，设立农村商业银行的注册资本最低限额为5000万元人民币。

四、村镇银行与小额贷款公司、典当行的比较

村镇银行与小额贷款公司、典当行的区别表现在以下方面：

（一）设立程序不同

小额贷款公司是由省级政府主管部门批准设立；典当行是由商务部门批准设立；村镇银行是由银监部门批准设立。

（二）注册资金不同

设立小额贷款公司的注册资金各省要求不同，但最低限额不能少于500万元人民币；典当行注册资金最低限额不能少于300万元人民币；在县（市）设立的村镇银行，其注册资本不得低于300万元人民币；在乡（镇）设立的村镇银行，其注册资本不得低于100万元人民币。

（三）业务范围不同

小额贷款公司与典当行都只能发放贷款，不能吸收存款；村镇银行可以吸收存款和发放贷款。

（四）监管方式不同

小额贷款公司与典当行实行非审慎性监管；对村镇银行实行审慎性监管。

（五）服务区域不同

小额贷款公司禁止跨区经营业务；典当行没有限制去跨区经营业务；村镇银行可以跨区经营业务。

（六）服务对象不同

小额贷款公司主要服务对象为中小企业、个体工商户、农户等；村镇银行主要服务对象为“三农”和小微企业。

五、村镇银行与农村资金互助社

农村资金互助社是指经银行业监督管理机构批准，由乡（镇）、行政村农民和农村小企业自愿入股组成，为社员提供存款、贷款、结算等业务的社区互助性银行业金融机构。村镇银行与农村资金互助社的区别表现在以下方面：

（一）经营目的不同

村镇银行是盈利性的商业银行，商业投资的性质决定了其首要目标是创造利润。资金互助社是农民互助性的资金合作组织，以吸收社员存款、接受社会捐赠资金和向其他银行业金融机构融入资金作为资金来源。以入社成员为服务对象为其提供存贷款等业务服务，不以营利为目的，其首要目标在于成员间的互助和服务，解决农民发展中的困难和信用问题，其次才是经济效益。

（二）产权结构不同

村镇银行是股份制银行，其明晰、多元化的产权结构决定了村镇银行能基本上按照商业银行的经营模式开展许可范围内的经营业务，具有现代企业制度，运行科学、治理有效的原则，建立和设置公司组织架构，科学设置业务流程和管理流程，确保机构安全、稳健与高效运行。农村资金互助社是具有类似或关联生产的农民共同发起、拥有和管理，为了获取便利的融资服务或经济利益，按照资本入股、民主管理、互助互利的原则建立的互助金融组织。在社员范围内开展借贷业务。它以入股参加的农民为主要社员，都是一人一票，合作社设立理事会和监事会，都是从社员中选举产生的。定期召开社员大会，研究决定合作社的重大事项。其成员多为居住于一定区域（通常以村为基础）或是一定区域内具有一定经济联系的农户。农村资金互助社具有较明显的社区特征，参加的社员之间知根知底，具有相互信任的原始制度基础，通过资金互助组织的建立，形成了一定的信任共同体，并形成了以信任为载体的社会资本，这种形式的组织具有较强的稳定性和抗风险能力。

（三）业务管理制度不同

村镇银行实行董事会领导下的行长负责制，机构较为精简、岗位设置灵活、人员综合素质较高，保障了各项业务的顺利开展，也提高了决策效率，能够按照市场化原则有针对性地创新产品品种和业务流程。

很多村镇银行根据当地农民的需求，建立村镇银行贷款服务中心（乡镇）、金融服务站（村）、农民贷款小组的四级市场营销网络，开发了农户小额信用贷款、农民养殖业贷款、农村小微企业贷款等贷款品种。农村资金互助社是一种内生于农村经济、有真正合作性质的新型金融机构，它与生俱来就有制度上的优势，社员之间信息对称，建立在互助互利原则上的互助金融无须抵押和担保，成员获取资金手续快捷，规模小，互助社本身经营成本也相对较小。村镇银行贷款一般在没有抵押的情况下只能满足生产性贷款，而农村资金互助社的贷款还可以进行非生产性贷款。如疾病所带来的经济困难时期的农民可以在互助社得到帮助。

（四）利率管理不同

村镇银行基本能够综合考虑客户风险状况、贷款方式、贷款期限等因素，简单对客户进行信用评级，灵活确定贷款利率。虽然资金互助社的实际利率较高，但因其独特的还款保障机制，不仅降低了还款风险，而且增强了农民勤劳致富、自我发展的能力。如村镇银行的贷款一般是到期时连本带息归还，而农村资金互助社一般要求农民半个月还1次。这样的还款方式，一方面使农民把平时零散的钱存起来；另一方面由于还款的次数多，也迫使农民自己想办法去挣钱，提高了农民劳动致富的能力，在一定程度上降低了贷款风险。

第二节　我国村镇银行的管理模式

目前我国村镇管理模式归纳起来主要有以下几种。

一、我国村镇银行管理模式及比较

（一）管理总部模式

所谓管理总部模式是指发起行在其内部设立管理总部，对其所有的村镇银行负有管理职能，包括业务指导、产品开发、风险控制、资源调配等。管理总部并不具有法人资格，其法律主体关系归属于发起行。村镇银行管理总部是代表出资人（发起行）对所投资村镇银行进行集约化、集权式管理。采用管理总部的管理模式的主要是外资行、城商行，如汇丰村镇银行、包商惠农村镇银行等。管理总