

摘要

TS 农商银行整村授信业务数字化策略研究

数字化发展的时代背景，对以政府推动、银行业所开展的普惠金融服务形成了良好的推动作用。整村授信是我国各级农商银行开展普惠金融的重要服务内容之一，受到该类金融服务客户多而散、分布小而杂等特点的影响，在这一银行产品与服务体系的建构与运行中，传统的商业银行作业模式存在着成本高、作业难、员工积极性不高、风险分散且难管控等特点，这成为了农商银行履行社会责任与实现企业盈利目标之间的一个矛盾。

本研究以 TS 农商银行为研究对象，应用流程再造、动态能力等理论，运用文献研究、对比分析、实地调查等方法，对 TS 农商银行的整村授信业务传统作业方式下所面临的流程繁琐、效率低下、手段落后、考核难继、风险增加等系统性问题进行了剖析，对导致问题形成的银行管理缺乏规划、考核机制不完善、人员统筹不合理、信息化建设滞后等主要成因进行了系统性梳理分析。以此为基础，提出了 TS 农商银行通过数字化转型为手段，实现银行所开展的普惠金融高质量服务、高强度防控风险等银行业务向更高的管理目标发展的路径，进而提出了架构系统性、管理平台化、采信智能化、人才复合化等具体的策略。基于策略的提出，构建了策略实施在组织体系、管理制度、人力资源、技术应用等不同维度上的保障措施。

本课题力求通过对平台构建、整村授信业务流程、风险控制、人才储备等方面进行研究分析，推动 TS 农商银行数字化变革的持续进步，同时也可为从事中小银行授信业务相关研究的学者提供参考。

关键词：

农商银行，整村授信业务，数字化转型，流程再造，动态能力

Abstract

The Study on the Digitization Strategy of Whole Village Credit Business in TS Rural Commercial Bank

The era background of digital development has played a good role in promoting inclusive financial services promoted by the government and carried out by the banking industry. Village credit is one of the important services for rural commercial banks at all levels to carry out inclusive finance. Influenced by the characteristics of such financial service customers being numerous and scattered, small and miscellaneous, the traditional operation mode of commercial banks is characterized by high cost, difficult operation, low enthusiasm of employees, scattered risk and difficult control in the construction and operation of this banking product and service system. This has become a contradiction between the fulfillment of rural Commercial Bank's social responsibility and the realization of corporate profit goal.

This study takes TS Rural Commercial Bank as the research object, applies the theories of process reengineering and dynamic capacity, and adopts the methods of literature research, comparative analysis and field investigation to analyze the systematic problems faced by TS Rural Commercial Bank in the traditional operation mode of village credit business, such as cumbersome process, low efficiency, backward means, difficult assessment and increased risk. The paper systematically combs and analyzes the main causes that lead to the formation of problems, such as the lack of bank management planning, the imperfect assessment mechanism, the unreasonable personnel coordination, the lagging information construction and so on. On this basis, it puts forward a path for TS Rural Commercial Bank to realize the development of high-quality inclusive finance services, high-intensity risk prevention and control and other banking businesses to higher management goals by means of digital transformation, and then puts forward specific strategies such as systematic structure, management platform, intelligent credit acquisition and talent compound. Based on the proposal of the strategy, the safeguard measures for the implementation of the strategy in different dimensions such as organization system, management system, human resources and technology application are constructed.

This topic strives to promote the continuous progress of the digital reform of TS Rural Commercial Bank through the research and analysis of the platform

construction, the whole village credit business process, risk control, talent reserve and other aspects. At the same time, it can also provide references for scholars engaged in the research of small and medium-sized banks' credit business.

Keywords:

Rural Commercial Bank, Whole Village Credit Business, Digital Transformation, Process Reengineering, Dynamic Capability

目 录

第 1 章 绪论.....	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究意义.....	1
1.2.1 理论意义.....	1
1.2.2 现实意义.....	2
1.3 文献综述.....	2
1.3.1 国外相关研究.....	2
1.3.2 国内相关研究.....	3
1.3.3 文献述评.....	6
1.4 研究内容与方法.....	6
1.4.1 研究内容.....	6
1.4.2 研究方法.....	7
第 2 章 数字化转型相关概念与基础理论.....	8
2.1 业务数字化.....	8
2.1.1 业务数字化概念.....	8
2.1.2 业务数字化的特点.....	9
2.1.3 业务数字化的作用.....	9
2.2 数字化转型概念及流程.....	10
2.2.1 数字化转型概念.....	10
2.2.2 数字化转型的途径.....	11
2.2.3 数字化转型的流程.....	11
2.2.4 数字化转型影响因素.....	12
2.2.5 银行类金融机构数字化转型的特点.....	13
2.3 相关基础理论.....	14
2.3.1 竞争优势理论.....	14
2.3.2 流程再造理论.....	15
2.3.3 客户关系理论.....	15
2.3.4 动态能力理论.....	16
第 3 章 TS 农商银行整村授信业务现状及分析.....	18
3.1 TS 农商银行概况.....	18
3.1.1 TS 农商银行组织架构.....	18
3.1.2 TS 农商银行经营情况.....	18
3.2 TS 农商银行整村授信业务分析.....	21

3.2.1	整村授信业务开展形式	22
3.2.2	TS 农商银行整村授信业务开展状况分析	22
3.2.3	TS 农商银行整村授信业务数字化推进情况	23
3.2.4	实地访谈	25
3.3	TS 农商银行整村授信业务数字化转型中存在问题分析	27
3.3.1	数字化系统架构有待提升	27
3.3.2	整村授信流程过于繁琐	27
3.3.3	数字化采集制度建设滞后	29
3.3.4	员工缺乏转型动力	30
3.3.5	风险防控机制建设滞后	31
3.3.6	数字化转型人才储备不足	32
3.4	制约整村授信业务数字化转型的原因分析	32
3.4.1	考核机制不完善	32
3.4.2	管理层缺乏明确转型规划	33
3.4.3	人员统筹不合理	33
3.4.4	信息化服务金融的程度不足	34
3.4.5	未建立适应数字化转型的企业文化	34
第 4 章	TS 农商银行整村授信业务数字化转型策略	36
4.1	转型目标与原则	36
4.1.1	转型目标	36
4.1.2	转型原则	36
4.2	整村授信业务数字化转型的总体方案	37
4.2.1	重点转型领域	37
4.2.2	转型总体方案	38
4.3	具体转型实施策略	39
4.3.1	建立统一的系统架构	39
4.3.2	优化整村授信流程	42
4.3.3	智能化采集制度	44
4.3.4	客户经理工作内容的变革	45
4.3.5	完善业务风控体系	45
4.3.6	强化数字化人才储备	46
4.4	转型初步效果分析	46
4.4.1	客户体验效果明显提升	47
4.4.2	信息采集效率与数据采集质量明显好转	47
4.4.3	授信效率提升效果	48

4.4.4 形成了精准客户营销模式	48
4.4.5 客户经理工作积极性提高	48
第 5 章 保障措施	49
5.1 制度保障	49
5.2 组织保障	49
5.3 人力资源保障	50
5.4 信息技术保障	51
5.5 文化保障	51
第 6 章 结论与展望	52
6.1 研究结论	52
6.2 展望	52
参考文献	53
附录	57
作者简介	58
致谢	59

第 1 章 绪论

1.1 研究背景

党的十九大对建设网络强国、数字中国、智慧社会作出了战略部署，加快数字化转型和大力发展数字经济是实施这一政策的关键步骤，实体企业的数字化转型正逐渐成为必然。从国内的银行业来看，大型国有银行和股份制银行纷纷走上数字化转型之路，并取得了显著的成效。其中具有代表性的是中国工商银行所实施数字化升级战略，该行以打造“端、云、边”一体化物联网技术体系为手段，取得了良好的效果。同时，中国农业银行亦实施了“IABC”战略，不断推进“5G+智慧银行”网点建设，积极布局“智慧+”场景，同样达到了预期的成果。

随着改革发展的深入，业务信息化程度不高，资本流动不充分以及贷款难等长期存在的问题依然难以得到彻底解决。面对此类情形，数字化转型为中小银行机构提供了解决问题的渠道，数字化技术的应用将为客户提供更加丰富便捷的服务，促进银行线下网点、线上网银、直销银行、手机银行的整合，以适应当前信息化发展的新形式，满足用户持续增加的需求。在这一背景下，探索“整村授信”这一新兴的银行业务如何借助数字化技术发展所形成的成果实现更高的效率，为开设此类业务的商业银行指明了新的方向。

目前，我国的乡村振兴事业正在如火如荼地开展过程之中，在这一过程中，农村的金融服务的需求将持续增加，这要求金融业尤其是最贴近“三农”事业的商业银行必须做出调整，以更灵活、更便捷同时也更具风险防控能力的金融服务，助力于这一伟大的历史进程。这对以服务三农为主要任务的各农商银行（农村信用社）等提出了全新的要求，必须以求新求变来满足市场的要求，并在乡村振兴中发挥更重大的作用。

本文以 TS 农商银行作为研究对象，针对其所开展的整村授信业务，试图从传统业务状况出发，深入剖析现有业务开展过程中存在的问题。通过对数字化转型前后的操作流程、风控体系、获客渠道、定价机制等方面进行前后比较，汇总银行数字化转型对企业成本、效率、信息准确度等方面所形成的积极作用，通过打造授信充分、风险可控、支付便利、关联紧密、正向激励等良性金融生态圈，建立以客户为中心的银行，解决商业银行在优化客户分层、精准信息获取、深化技术变革、精准产品供给、高效智能风控等方面的需求。推动 TS 农商银行数字化变革的持续进步，更好地服务“三农”，服务国家战略，同时也可以给一些中小银行以及其他研究者提供经验参考。

1.2 研究意义

1.2.1 理论意义

近年来，随着专家学者对数字化转型理论的研究与各行各业对数字化转型的应用实践（王宏等，2022；张军红，2022），尤其是在商业银行服务体系的数字化金融服务应用场

景的拓展（皮洋和胡丁言，2022），相关理论已经形成系统化和科学化的整体架构，但是在农商银行将数字化转型手段应用于整村授信业务方面的研究和应用相对较少。

本课题以 TS 农商银行为例，通过结合该行的业务实践，围绕其正在开展的数字化转型工作中所遇到的经验、困难与解决方案的设计、建设和修正等因素，充分发掘和分析数字化背景下服务农村的金融机构的整村授信业务中的难点及特点，梳理建设思路，总结方案策略，提出以网格化的金融市场细分为基础，以数字化转型为技术手段，形成符合整村授信业务特点的一体化解决方案，所形成的转型与优化相结合的发展思路，期望弥补相关理论体系中的欠缺与不足，通过实践检验与案例解剖，引起学者对银行数字化转型中现实应用的重视（Cuesta 等，2015；Strietzel 等，2018），对农村金融服务的数字化理论中的不足之处形成补充，为其他从事数字化转型研究的学者和正在或准备进行数字化转型业务的相关组织提供借鉴与参考。

1.2.2 现实意义

整村授信是数字化背景下产生的创新业务（周源，2021），TS 农商银行在这方面进行了积极的探索，积累了一定的经验，也发现了许多新的问题。因此，本研究形成了在强化风险防控前提下，实现 TS 农商银行整村授信数字化转型的方案，并集中于以下几个主要方向：

（1）整合现有银行数据基础，全面扩展移动金融渠道，实现现有整村授信业务的平台化、作业流程的标准化，全面推进数字化，提升相关业务的作业效率。

（2）动态掌握客户需求，实时了解风险情况，新增结算产品服务，满足客户服务需求，提升客户体验感。

（3）借助自然科学进步所形成的科技成果，运用管理科学的理论与模型，将智慧化和数字化技术的成果与银行作业流程和平台管理相结合，全面提高效率，通过效率的提高降低运营成本。

（4）强化内部管理治理能力，整合企业的资源体系，优化人力资源结构，提高金融业务的风控水平和服务质量，解决 TS 农商银行在实际整村授信业务中遇到的现实问题，所形成的研究成果对同行业的银行或金融机构具有较强的借鉴意义，对不同行业的数字化转型也具有一定的借鉴和参考价值。

上述各项措施，对于其他中小银行的转型发展具有较强的现实指导意义。

1.3 文献综述

1.3.1 国外相关研究

将普惠金融的概念（HongY 等，2021；ZhangH 等，2022）与中国特色社会主义理论（Wilson，1989）相结合，所形成的农商银行整村授信业务，是具有典型中国特色的金融

服务产品。本研究查阅了大量与课题相关的研究文献，并主要参考了国外研究者对普惠信贷方向的研究成果，对普惠金融的影响因素、普惠金融的信贷可持续发展、供给侧有效性研究、需求侧可获得性研究等方面进行了梳理，对银行的授信业务的波及对象形成深化研究。

(1) 普惠金融的发展水平测度

Honohan 等（2004）提出，普惠型的贷款服务需要从供给和需求两个方面进行度量。王凤羽和冉陆荣（2022）等人认为普惠金融是指金融机构提供一系列优质金融服务，惠及大众的金融模式，不排除贫困人口、残疾人和农村人口，与传统金融机构相比，普惠金融的主要目标是让消费者更容易获得负担得起的金融服务。因此，普惠金融对于改善贫困农民、农村非农企业等弱势群体的生活条件和消除贫困具有重要意义。特别是，农村农民需要金融服务以改善农业生产，促进农村地区创业能力的提升。

(2) 普惠金融的影响因素

Beck 等（2007）提出，再分配政策将会对就业机会和与银行的吸储产生影响，国家的货币政策与财政政策的出台，应促进此类的影响向正面方向发展。Aleen 等人（2012）则基于 123 个国家中的大约 12 万人所进行的大样本的抽样调查，以核定储蓄户头与普惠信贷之间存在的关系，提出了国家与银行机构的金融政策对普惠金融的发展具有促进作用。

(3) 普惠信贷的可持续性

Thomas 等（2016）认为，普惠金融是社会性的工作，而不是某些银行机构的单独的业务或责任。普惠金融需要多方进行配合，以真正实现普惠信贷政策与业务的可持续性。John Sagan（2018）提出，行政管理机构应对银行开展的普惠金融义务提供必要的补偿机制，而不是简单地通过政策压力迫使银行开展该项工作，否则，将会形成短时间的表面繁荣。只有政策的连续性，才可确保银行持续发展普惠金融业务，真正实现对更广泛群体的金融扶持。

(4) 供给侧有效性与需求侧可获性的研究

在金融支持农村经济的发展问题上，国外专家对金融供给有效性与资金需求方对金融支持的可获性等方面开展了深入的研究。Patrick（2000）认为，从需求的角度来看，涉农金融的发展首选取决于需求方的具体需求情况，涉农经济主体的需求将推动供给方形成对金融产品服务的创新，从而形成供需双方的良性循环，促进相关区域农村经济的发展；从供给的角度来看，则强调供给优先于需求，供给方能够提供的产品与服务处于主动地位，需求方可以依据自身需求而选择接受供给方所提供的产品与服务。

1.3.2 国内相关研究

我国学者与银行机构同样对农村金融服务机构的发展转型进行了丰富的研究与实践。李小飞（2022）提出，在我国乡村振兴的战略背景下，在涉农金融服务、产品研发拓展与

信贷风险防控等方面形成了完善的理论和研究成果，并开展了积极的实践。

（1）农村金融机构普惠金融的转型发展

赵丹丹（2020）分析了在数据驱动下我国的商业银行在普惠金融服务方向上进行数字化转型的主要特征，提出我国的商业银行已经或正在开展的对数字化转型的积极探索，通过大数据、人工智能等金融科技赋能，开发普惠金融业务和产品模式，解决民营经济融资难、融资贵问题。张庆玲（2021）提出，普惠金融的数字化是我国现有的金融体系改革中最具活力的领域之一，其普惠性的特点与便捷性的操作过程，对传统金融体系的融资歧视将形成极大的缓解，进而提高金融机构提供服务的效率和公平性，并对投资拉动与促进消费等多方面起到重要作用。实证检验数字普惠金融对经济高质量发展的驱动效应，发现数字普惠金融的发展能弥补传统金融服务盲点，对经济发展质量的走到“提速”作用，但尚未形成“提质”效应，且存在区域异质性。刘玉丽（2020）认为，农业转型中的普惠金融支持及其福利影响是一个重要课题。农村金融普惠性与农业转型程度互为格兰杰原因，具有双向互促效应。同时，农村普惠金融发展对农民转型虽然并不存在“立竿见影”的福利效应，而是对农业的转型具有福利增益效应。

（2）关于“整村授信”业务

王磊等（2021）提出，属于普惠金融服务的“整村授信”业务，以建立家庭档案为基础，对未接受或较少接受本行产品及服务的客户进行查找，以精准走访等方式开展获客及营销，对信誉良好的村民提供主动性的授信服务，是该业务的核心所在。在生产投入期内，通过对农资供应商的交易类型、交易特点和交易数据进行分析，可以形成对农村中的特色种植、专业养殖等关键点与关键人的信息掌握，进而完成贷款投放与资金回笼的完整体系。吴昊（2020）认为，银行机构通过把“整村授信”作为突破口，构建设定适宜的贷款审批流程，可以提高涉农贷款的发放质量。而以“金融服务产品创新+互联网大数据科技”赋能的“整村授信”业务，将成为银行授信改革的绩效结果，促进银行业的绩效提升。

董晓林等（2022）对江苏 43 家农村商业银行所形成的 2015-2018 年的面板数据进行了整体分析，结合与整村授信业务等相关的普惠金融的渗透度、业务数量、服务质量等 3 个维度，设定了 14 个分析指标，研究结果显示，金融普惠与各农商银行的绩效目标之间存在着固有的矛盾，其成因在于普惠金融发展所增加的经营成本，对银行机构的盈利能力形成负向影响。数字化转型可有效缓解农商银行的普惠金融开展与盈利能力之间的矛盾，并可以实现二者之间的平稳。

张珩等（2017）指出，评估农村普惠金融需要从供给侧的 4 个主要因素开展进行，分别是：银行业务额度与所处地区的生产总值之比、农民使用农村商业银行金融服务的频次、储蓄的加权利息率程度以及信贷的加权利息率程度。

（3）关于信贷产品及服务的科技化程度

刘迪等（2022）认为，目前的金融创新尚未充分形成与科技创新同步互动，二者之间的良性健康循环尚有诸多堵点需要打通，其中既有来自科技因素的原因，也有金融服务机

构自身的缺失所导致的因素。二者的关系需要从多个方面进行同步及匹配,包括创新和融资结构的优化、政策/制度/体制/机制的调整、金融产品及金融工具的创新等。站在银行的角度来看,需要解决以下三个问题:信贷产品和服务的模式创新、资本市场的管理与运营机制创新、以科技手段赋能的金融服务创新。

王燕(2018)指出,大数据、“互联网+”等高新技术通过与小微企业的金融需求形成融合,可以缓解信息不对称的现象,进而降低小微企业的融资成本,超越传统金融模式下的信贷产品服务,为破解小微企业融资难问题开创了新的路径。

(4) 大数据可以更好的支持普惠金融的实现

关于普惠金融的影响因素,赵敏(2018)运用金融机构的设置、市场份额、服务覆盖率等维度,对2009-2014五年间我国西部六省所开展的农村普惠金融进行了发展水平的测度,此后对面板数据进行了回归分析,确定了政府的投入与扶持力度、农业产业的发展水平、交通便利性、信息技术水平等因素对各地农村普惠金融发展水平的影响程度及影响机理。

龙飞等(2017)从普惠金融的三个维度选取八项指标,通过变异系数法设定指标选取并确定其权重,形成对普惠金融发展的评价指数,并将其应用于四川省普惠金融发展的研究,报告了四川省普惠金融的发展态势及普惠金融指数逐年上升的现状。通过采用灰色关联方法,对影响四川普惠金融发展的相关因素展开调查,探讨影响普惠金融发展的主要因素,认为地区教育水平、收入水平和信息化水平等因素对普惠金融发展影响较大,提出增加金融供给、加快金融创新、强化金融保护等政策建议,以期实现促进地区普惠金融发展的研究目的。

总的来看,国内研究普惠金融、普惠信贷、信贷科技化发展方面的文献非常丰富,可以支撑本文研究从背景梳理、方法改进和对策凝练等部分的撰写,尤其是在银行数字化方面,目前的研究方法已经非常成熟。随着我国乡村振兴战略的提出,我们农村与城市发展不均衡的问题日益突出,国有大行与中小银行及农商银行业务结构存在差异性,因此需要借鉴当前已有研究成果,构建符合农村授信业务的数字化流程。

(5) 涉农贷款的授信与风险管理

郑翔(2018)通过对农户、农业龙头企业、家庭农场、农民专业合作社等不同类型的涉农组织的研究,建立了协整检验模型,总结分析了涉农信贷对三农问题的促进作用。孟樱(2018)剖析了金融联结对农业家庭的信贷配给机理,分析农村家庭信贷供给的改善效应,探讨针对农村地区的金融联结创新模式、运行机制和制度安排。基于农户信贷供给改善效应的提升,形成了“正规金融机构+农民专业合作社+农户”的模式制度,形成金融机构与三农联结模式的创新。王鹏(2013)通过对集中评级授信贷款业务流程与传统的农村家庭贷款流程进行比较分析,解剖集中评级授信贷款全过程中的风险成因,进而以信贷风险管理理论为依托,设计总结了“风险识别+风险评估+风险控制”一体化的涉农集中评级授信业务的三维风险管控模式。

1.3.3 文献述评

从总体上来看，国内和国外的学者在普惠金融、涉农金融产品、涉农贷款风险、农村金融机构等方面开展了广泛而深入的研究，同时，学者针对大数据及数字化对上述各个方向的影响与支持进行了多方面的探讨，可以为本研究提供丰富的理论与实践素材。同时，针对农村经济发展的金融支持，学者们非常关注金融供给侧的有效性与需求侧的可获性。

整村授信业务是一项非常具有中国特色的涉农金融服务产品，该产品涵盖了上述所涉及各个维度，结合文献研究所形成的理论指向，前人的研究成果对本研究可以形成多方面的指导，为研究的开展提供路径、方法。

1.4 研究内容与方法

1.4.1 研究内容

本文以 TS 农商银行为研究对象，通过分析该行所面临的问题，探讨整村授信业务数字化转型的流程再造，运用研究生学习过程中所掌握的理论知识和自身的工作经验，以整村授信业务作为样本，从流程再造和优化方向着手，结合宏观环境以及行业环境，充分考虑对客户需求的契合，构成本课题的主要研究内容。通过提出问题→分析问题→解决问题的研究方法，撰成此文。本论文共有六个主要章节，课题研究和论文的路线如图 1.1 所示。

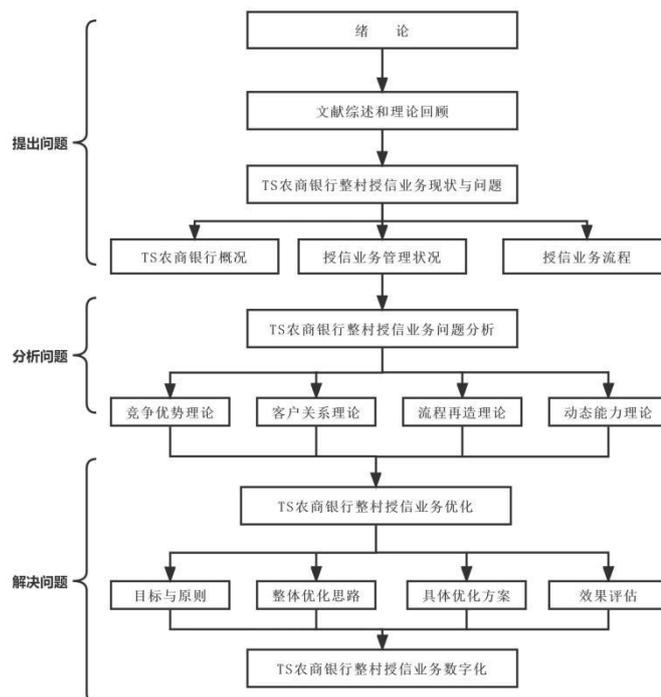


图 1.1 研究的技术路线图

具体内容如下：

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/018073004130006042>