

农村信用社的经营风险管理问题研究

安徽财经大学经济与金融学院 朱德忠

[摘要] 农村信用社作为我国农村乡镇及以下唯一合法的正规金融机构,在广大县乡正面临着前所未有的发展机遇。然而,我们应清醒地认识到农村信用社存在的经营风险问题,思考和探索其经营风险防范和化解之道。本文通过揭示当前农村信用社存在的经营风险,并分析其风险成因,进而提出了一系列的改革措施,着力于提升农村信用社金融服务水平及其管理效能,其旨在进一步推动农村金融业和农村经济协调发展。

[关键词] 农村信用社 经营风险 管理

一、目前农村信用社经营风险的主要表现

1、资本金不足,经营困难,弱质性特征凸显。资本金是农信社赖以生存和发展的先决条件。农信社有充足的资本是自我发展的实力和抵御风险能力的体现。其资本金来源可有两种途径:一是收益(盈余公积金)转增资本,二是增扩股金。目前农信社增加资本金的这两种途径收效甚微,直接导致农信社资本充足率普遍偏低,经营困难,抗风险能力弱。如2003年12月末,安徽省明光市(县级市)所辖的33家农信社和1家联社中,资产加权后的资本充足率在12%以上的只有市联社,在8% - 12%之间的有2家,在4% - 8%之间的有18家,在2% - 4%之间的有7家,在2%以下的有6家,有30家农信社资产加权后的资本充足率低于8%,94%以上的农信社不符合要求。

2、经营规模小,资产质量差,高风险社所占比例大。农信社目前经营范围通常只覆盖一个乡(镇),与其他商业银行相比经营规模弱小,竞争力不足,经营实力存在明显差距。虽然农信社遍布各个乡镇,点多面广,但因其结算渠道不畅,大大影响了其吸收存款的能力,制约了其发展并影响了支持“三农”的能力。多数农信社贷款结构不合理,不良贷款占比高企,且绝对额有增无减,风险资产随着时间的推移,清收难度增大。如安徽省蚌埠市辖内农村信用社至2003年底,各类贷款余额为166958万元,不良贷款为81910万元,占比达49%,其中“两呆”数额共计53413万元,占贷款比例为35%。另据调查,明光市所辖农村信用社至2003年底,各类贷款余额为43976万元,不良贷款为12664万元,占比为28.8%。近年来农村人口流动量大,外迁人口增加,农信社受人力、财力等因素制约,对其中的贷款外迁户难以花费大量时间、精力追回其贷款本金,更别谈利息了,加之管理方面存在的诸多问题,由此导致贷款回收率得不到提高,许多农信社经营效益低下,甚至连年亏损,高风险社大量存在。如明光市到2003年底,“两呆”比例超30%一项指标的高风险社有15家,占45.5%;“两呆”比例超30%和资不抵债两项指标的高风险社有2家,占6.1%。2002年和2003年,全国农村信用社分别亏损59.32亿元和6.09亿元。

3、农信社从业人员素质低,金融监管力量薄弱,缺乏有效的风险防范体系。由于农信社的特殊性质,计划经济时期鲜有正规大学毕业生分配到农村信用社。当有可能通过“双向择业”引进所需人才时,农信社则因经济效益差、工资福利水平低而难以招募到业务发展所需人才,造成员工素质偏低,管理不规范。据蚌埠市调查,全辖农信社职工本科以上者仅占1.2%,专科18.8%,其中素质低的信贷管理人员占比为21.3%。再以明光市联社为例,大专以上学历几乎空白,不少从业人员既无业务知识,也无必要的法律意识,甚至没培训上岗操作,职工经营意识、业务能力、政策水平、服务质量与市场经济和现代金融发展的客观要求很不适应,因而贷款基础工作薄弱,很难把握农户资信状况,难以给农户提供有效的市场信息,不能对经营活动做出

建立防止拖欠工程款长效机制的有力措施。推行工程担保,业主要提供支付担保,工程建设资金就有了保障,一旦业主拖欠或不给工程款时,承包商可以不与业主纠缠,直接从担保机构拿到工程款。因此,推行工程担保,不仅能够保障了承包商的权益不受侵害,而且有利于保证合同的履行、工程的建设。但在推行业主支付担保的过程中,不可避免将会遇到一些问题,其一是业主作为招标方,能难将支付担保开具为“见索即付”保函,而开具为有条件保函,又有可能在承包商提出支付请求时耽于审查请求的合理性的纠缠中;其二是业主作为合同签订的主导方,在实际操作中可能采取先办理支付担保,一旦拿到施工许可证,马上撤销支付担保的应付措施,使工程担保流于形式;其三是如果政府为防止业主的不当行为而作出某些强制性的具体规定,一方面有悖于政府宏观管理的初衷,另一方面又可能产生承包商不当索要保函的风险。因此,保函只是作为解决工程款拖欠的一个手段,要长期有效的彻底解决还有待于政府规范整个经济领域,使整个社会建立起长效的诚信机制。

[参考文献]

- [1] 邓晓梅,“国际工程保证担保制度特征的研究”,《清华大学学报(社科版)》2003.2 vol. 18
- [2] 吴福良,“建设工程招标的最低价中标法及其保证措施的理论研究”,《当地经济科学》2002.3 vol. 24
- [3] 王进,“利用业主保证解决拖欠工程款问题”,《天津大学(社科版)》2003.1 vol. 5
- [4] 吴总建,“保函规则的发展及其在对外经济活动中的运用”,《天府新论》2001.3
- [5] 方仁君,“对银行出具非标准格式保函的法律分析”,《广西金融研究》2004.5

全面、准确地评估,经营管理效能不高。而金融监管部门人手有限、监管工作措施乏力、手段落后,缺乏主动性和超前性,加之受其他因素制约,难以充分发挥协调指导作用,风险管理职能大打折扣,风险隐患在所难免。

二、农村信用社经营风险的成因分析

1、“行社脱钩”遗留下来的问题繁杂,是导致农信社高风险的历史原因。作为合作金融组织,农信社有其先天不足。1996年以前,隶属农业银行管理,无经营自主权,成了农行处理经营难题的“平台”,农行解决不了的难题推给了农信社,农行遇到资金困难,也把资金供求矛盾和风险转嫁过来,导致农信社超比例放贷,资产与负债比例严重失调,形成巨大的历史包袱。这些影响至今未消除,在很大程度上影响了农信社经营形势的好转。例如,蚌埠市在1996年农信社与农业银行分离后,农行向农信社电包袱所造成的历史遗留资金问题至今仍有约一千万元未能得到有效解决。

2、法人治理结构和内控制度不完善,风险防范机制不健全,是产生风险的制度原因。农信社是独立的法人,有其经营自主权,但其经营活动,特别是农信社主任权利的行使,缺乏有效监督制约机制和事后稽查措施。广大农民受教育程度低,缺乏相关的知识,更缺乏民主管理意识,加之股金存款化使入股的社员不去关心农信社经营管理。农信社的高度集权,经营机制落后,使其经营行为、经营成果的好坏,往往直接取决于农信社主任个人素质。有的是无章可循,更多的却是有章不循,同时存在相当数量的“家族社”、“亲属社”,信息不透明,致使违章违纪以至违法犯罪不能得以及时、有效的追究。另外,农信社大多远离城市,吸收的存款往往不能及时交存央行,同时因应发放贷款和储户提款之需,信用社库房就可能存有大量现金,而其安全保卫设施却很脆弱,给违法乱纪分子以可乘之机,职员携款外逃也时有发生。

3、内部缺乏畅通的结算渠道,自身经营定位不准,是农信社产生风险的技术原因。目前,农信社一大问题是无自己的结算工具和结算渠道,即使实行了结算代理制,因成本高、速度慢(县以下网点较多)、环节多及利益关系影响,农信社结算渠道一直通而不畅,难以适应城乡一体化发展趋势,流失了大量“黄金客户”。农信社扶植的打工族大量在外省,劳动力资本转移形成的巨大储源被农行、邮局接收,致使农信社吸储率大大降低。而在农信社发展方向和市场定位上,不同层次、不同利益的群体各执己见,认识较混乱。一些人认为,农信社定位农村可以,但必须讲集约经营,规模经营,要垒大户,贷大款,赚大钱。诚然,在市场经济条件下,规模经营对商品生产者来说是一个十分重要的理念,农信社作为市场竞争的一个行为主体,也一样需要规模经营。根据规模报酬理论,农信社贷款只有达到一定规模后才能保本,且随着贷款规模的进一步扩大,边际收益会逐渐增加。但规模经营和小额农贷并不矛盾,规模经营是总量概念,垒大户是单个概念,并非垒几个大户就形成了规模经营,相反,几百元、几千元的小额贷款表面上看来并不多,但因户数多,千家万户的小额贷款累加起来就会形成规模经营,产生规模效益。贷大户固然有其好处,但信贷集中更多的是加大了风险。“行社脱钩”后,许多农信社对分散在各村各户的农业信贷和小额信贷不愿投放,市场定位在口号上喊支持“三农”,实际却将大量信贷资金投向乡镇企业基础建设,投向流通企业,甚至投向房地产企业,热衷于支持经营大户,追求高效益,同时也酝酿了高风险。随着乡镇企业经营滑坡,房地产日益降温,流通企业竞争加剧,大量信贷资金沉淀,形成巨额不良贷款。现在,当初垒出的大户基本上垮台了,垒大户的农信社自然也亏损严重。从投资技术的角度看,理论上“不能把所有的鸡蛋放在一个篮子里”,要讲究投资组合,而小额农贷正是分散、控制经营风险的有效方式。

4、外部缺乏公平的竞争环境,是农信社风险加剧的政策原因。在金融竞争日趋激烈的形势下,市场经济的法则是公平的,而农信社与国有商业银行、股份制银行却不在同一条起跑线上:①吸收对公存款受限,许多垄断性行业、存款大户从资金安全性方面考虑,往往要求存款不得存入中小金融机构;②农信社吸收资本金的渠道窄,数额少,资本金得不到有效扩充,资本充足率逐年下降,而国有商业银行可由国家财政发行国债等途径补充资本金;③扶持政策是“看得见、用不到”,农信社长期担任支农重任和对中小企业的支持,承担了相当部分的政策性风险和改革风险,理应得到国家优惠政策扶持,但事实上,在利率、税费方面实行的是与商业银行同等政策,保值补贴及改革成本、资本金的充实、不良资产的处置等都只能靠农信社自行消化,而国有商业银行则享受国家优惠政策扶持。

三、农村信用社经营风险管理的对策建议

1、改善外部环境,加快落实扶持政策,解决农信社自身难以解决的问题。国家应根据农信社的特点,适时制定相应的财政金融法规,规范和引导农信社经营行为,切实维护农信社合法权益,促进农村金融业健康发展。一是增加其在利率、贷款期限的自主权。央行在安排向农信社再贷款时,利率和期限规定进一步放宽,为农信社增加对“三农”投入和提高经济效益提供有利条件。二是根据“社员入股、为农服务、投资效益相对低和不以盈利为根本目的”,适当给以财政税收优惠政策,如适当减免农信社营业税和所得税、对前些年宏观货币政策调整造成的农信社历年保值贴息亏损,可由中央财政出资进行全额弥补;抑或在适度提高农信社呆帐准备金计提比例、增进自身处置不良资产能力的基础上,对历史和政策因素造成的损失或不良资产,参照四大国有商业银行处理不良资产办法,实行资产剥离,从政策上消化沉积的历史包袱。三是从宣传和政策上支持农信社增加新的符合条件的社员入股,可以在单个社员最高持股比例不超过2%的前提下向专业大户

等倾斜,逐步增强农信社资本实力及抗风险能力。四是在优化管理、严控风险的前提下,适当增加农信社用人、网点设置等经营自主权。

2、想方设法盘活不良旧贷,着力提高资产质量。例如:①清理不良资产,签订还款协议书,在保全信贷资产上求突破。根据不良贷款多的现状,对逾期贷款全面签订还款协议书,保证贷款诉讼时效性。②与法院联手,在提高胜诉案件执结率上求突破。③主动出击,在落实债务上求突破。如明光市管店制药厂欠贷145万元,由于企业改制为私营,通过当地政府将145万元贷款落实到了新债务人,并办理抵押手续。④建立网络,在联手制裁上求突破。对过去欠贷单位、企业及个体私营的贷户,杜绝对其发放新贷款,严禁跨区域发放贷款。⑤推行“贷款证”放贷,加大支农力度,在创建“信用村”上求突破。通过创建“信用村”活动,促使辖区农户信用意识增强,积极归还所欠旧贷;同时合规发放农户小额信用贷款,扩大支农规模,分散贷款风险。

3、加快农村信用社体制改革,完善治理结构。从农村实际出发,对经济相对落后、规模较小、资本充足率较低、抗风险能力较弱的农信社,可借鉴江苏等地试点经验,成立以县级联社为基础的统一法人,形成董事会对重大事项进行决策,高级管理层在董事会的授权范围内进行经营管理,监事会、股东代表大会对董事会、高级管理层的行为进行监督的制衡机制,明确各机构的职责。对联社的改革,应规范其股权结构,适时、适当引入民营资本,增资扩股,着重加强其对农信社管理、协调、监督和检查职能,建立健全一套完整的管理运作机制,督促农信社建立并实行基本的信息报告和信息披露制度,应采取适当形式定期向股东及其他利益相关者披露财务会计报告、法人治理结构、重大事项等信息,其中包括资本充足率、资产质量、盈亏状况,特别是费用总额及人均费用等关键性指标,并确保信息的真实性、准确性、完整性,从而加强外部约束机制,增强监督制约力,规范农信社管理,成为为“三农”服务的农村金融主力。

4、转换经营机制,改革内控制度,提高抗风险的能力。当务之急是在坚持“安全性、流动性和效益性”相统一的经营原则下,建立“自主经营、自负盈亏、自我约束、自担风险”的经营机制。为此,首先应对各类贷款的发放和使用实行有效控制,建立以风险评估和控制为核心的信贷风险管理制度,对贷款必须实行贷前风险评估和风险测定,根据风险程度确定贷与不贷、贷多贷少,以及与之相适应的放贷方式。其次是建立规范的授权授信管理制度及问责制。对贷款的立项、调查、审核、决策,以及对贷款的检查监督为内容的信贷资产管理责任制,理应体现责任明确、逐级负责,防止超越职权和违反程序放贷。三是建立监督信贷风险和借款企业经营风险的报警系统、监测信贷风险的考核指标体系和应急应变措施。此外,要实行劳动用工制度改革,推动建立优胜劣汰、能进能出、能上能下的开放型可流动的人事制度,实行有利于信用社可持续发展的分配制度。通过竞聘上岗并落实工效挂钩,对受聘人员制定刚性的任期目标,对凡不能实现任期目标的应通过合法、合规程序适时劝勉或辞退;对政绩显著的给予必要奖励;对因重大过失造成农信社经济损失的,追究其经济、行政直至法律责任。

5、建立全国性农信社的存款保险基金制度和联行结算体系。建立农村信用社存款保险制度主要目的是形成风险救助机制,保护存款人利益,增强社会公众对农信社的信心。但该制度的建立要在处理完农信社历史包袱、健全内部治理结构后进行,以规避由此可能引起的道德风险。农信社县级以上应尽快全面建立以行业自律为主、行业监管为辅的管理体系,形成全国、省、市(地)、县四级联社的经营管理模式,上级由下级入股组成,归下级所有,为下级提供结算、信息、技术交流、业务创新、资金服务、行业管理服务,从而组织全国农信社在更高层次和更大范围的合作,逐步建立全省、全国性的管理中心、结算中心、融资中心,加快金融创新,畅通结算渠道,完善服务功能,以便广泛招徕客户。

6、注重培养人才,改善服务质效,更新经营观念,扶持“三农”发展。农信社要通过分层次、多渠道、多形式岗位培训教育,注重培养员工的职业道德、法律意识和风险意识,全面提高员工文化素质、业务技能、政策水平和服务质量;通过进一步充实农业科技知识,提高对农村产业发展前景的判断能力,指导和支持广大农民发家致富,增进社群之间感情。要适时更新经营观念,明确经营管理重点和发展方向,在贯彻“为本社社员服务,为本地农业和农村经济发展服务”办社宗旨的基础上,不断拓展服务范围,增强服务功能,积极开展贷款营销,发放贫困学生的助学贷款、农民消费贷款等新的农村贷款种类,探索和创新中间业务,追求支农实效,推进农村信贷结构与农村经济结构的同步调整,把农村支柱产业扶优、扶大、扶强,实现农村经济与农村信用“双赢”,促进辖内经济金融共同发展,为创建地方金融安全区做出贡献。

7、优化金融管理工作,进一步提高监管和金融服务水平。现实而言,一是把监管职责以“责任状”形式明确分解落实到具体部门和监管员,并制定严格的奖惩措施。二是加快监管部门硬件建设,调整充实监管力量,实现监管手段现代化、监管力量高标准化和监管措施超前化。三是完善非现场监测体系,建立统一、高效、快捷的反馈和处置风险机制。四是加强现场检查指导的力度,在严肃查处违规违纪行为的同时,指导和监督农信社全面完善内控制度,加强内部管理,把风险苗头消灭在萌芽状态。五是改进监管方式,发挥综合管理手段的合力作用,做到“三个结合”,即非现场分析与现场检查相结合;对单个农信社机构非现场检测分析与对全市农信社及全辖区经济金融运行态势分析相结合;定期分析与连续性分析相结合,全面提高金融分析和管理水平,切实做到对农信社的经营风险状况底数清、情况明,从而以辩证的观点和方法更有效地实现

试论员工激励的方法与艺术

西安唯德人力顾问有限公司 张明珠

[摘要] 本文在对员工激励的基本含义及其科学性和艺术性的分析基础之上,较为详细的讨论了员工激励的具体方法和艺术形式。

[关键词] 员工激励 方法 艺术

员工激励是企业管理的一项重要内容,是企业最为关心的事情。但员工激励应如何做,如何才能有效的激励员工,从而激发出员工的工作热情,调动员工的工作积极性,则是每一位管理者应该经常思考的问题。

激励从字面意义上说就是激发和鼓励。现代管理学将其定义为:通过满足人的需要,激发人的动机,将其内在潜力转化为实现目标的行为过程。所谓需要是指人们对某种目标的渴求和欲望,它既包括基本需要,也包括高层次的需要。所谓动机,是指诱发、活跃、推动和引导行为指向一定目标的心理过程。激励是一种强化作用,也是一种心理状态,即激发动机、产生欲望、渴求满足的状态。激励是一个持续反复的过程。

员工激励的方法体现了激励的科学性的一面,激励的科学性主要表现在以比较系统和完备的激励理论,如需要理论、期望理论、公平理论、强化理论等为依托,具体的实施是以对员工工作业绩的实际考评为基础的,每一位管理者都应该系统学习相关的激励理论,并在管理实践中运用。而员工激励的艺术则主要体现在激励的人性化方面,柔的一面,需要对现有的激励理论灵活有效地运用,在不同的环境下要有不同的激励形式。下面本文将在具体的激励方法与艺术方面做较为详细地探讨。

一、员工激励要科学规范、方法适当

我们知道不同的员工有不同的需求,就是同一员工在不同的时期需求也不同。正是需求的复杂性、多层次性决定了激励一定要科学、要规范,要对员工的需求细致调查,全面了解员工的各种需求,根据企业实际制定出企业的激励政策,建立起激励机制,并坚持兑现,切实起到鼓舞员工士气,调动员工积极性的作用,让员工始终看到前景,有“奔头”,以利企业顺利发展,组织目标尽早实现。科学的激励方法主要有:

1. 目标激励法。目标是一种刺激,是满足人的需要的外在物,是希望通过努力而达到的成就和结果。合适的目标能够诱发人的动机,规定行为的方向。心理学上把目标称为诱因。由诱因诱发动机,再由动机到达成目标的过程称为激励过程。目标作为诱因对人们的积极性起着强烈的激励作用。作为一个管理者一定要帮助下属设立一个具体明确、富于挑战的工作目标,让他清楚地知道你希望他做什么,做到什么程度,怎样去做(建设性地),做到以后有什么奖励。这样每一个员工既有清晰的目标又有压力,就会产生强烈的动力,努力完成任务。

2. 考评与竞赛激励法。考评是指各级组织对所属成员的工作及各方面的表现进行分析和评定。通过考核和评比,及时指出员工的成绩、不足及下阶段努力的方向,从而激发员工的积极性、主动性和创造性。为了让考评激励发挥最大作用,在考评过程中必须注意制定科学的考评标准;设置正确的考评方法;提高主考者的个体素质等。竞赛以及竞赛中的评比对调动人的积极性有重大意义。竞赛与评比对动机有激发作用,使动机处于活跃状态。能增强组织成员心理内聚力,明确组织与个人的目标,激发人的积极性,提高工作效率。

3. 强化激励法。主要包括正强化和负强化。对员工劳动态度和贡献予以荣誉奖励属于正强化,如会议表彰、发给荣誉证书、光荣榜、在公司内外媒体上的宣传报导、家访慰问、流览观光、疗养、推荐获取社会荣誉、评选星级标兵等。增加员工的工资、生活福利、保险,发放奖金、奖励住房、生活用品、工资晋级等也属于正强化。激励并不全是正强化,它也包括许多负向激励措施,即利用带有强制性、威胁性的控制技术,如批评、降级、罚款、降薪、淘汰等来创造一种令人不快或带有压力的条件,以否定某些不符合要求的行为,从而达到负向强化的效果。

4. 培训激励法。通过基本和高级的训练计划,提高职工的工作能力,并且从公司内部选拔有资格担任领导工作的人才。素质提高的员工会产生更高层次的需要,从而起到激励的作用。

对辖内金融机构风险预警、风险控制和风险化解,使管理与经营相辅相成,相得益彰。例如,人民银行蚌埠市中心支行深入农村信用社,了解当前农业生产资金需求及缺口情况,积极引导农村信用社合理制订全年支农资金投放计划,有效保证生产资金及时足额供应。从发展的眼光来看,银监局和人民银行今后要加强工作协调,以便共同推进重要问题尤其是金融风险的防范和处置的协调解决。

[参考文献]

- [1]赵杰,邵新国,盛建明.改革时期农村信用社的新情况新问题[J].金融纵横,2004,(11).
- [2]张俊伟,张彦生.农村信用社经营状况调查[J].金融参考,2003,(10).
- [3]罗润年,等.论农村信用社替代效应及服务定位[J].金融研究,2003,(3).
- [4]人民银行南京分行金融研究处课题组.江苏省农村信用社改革成效分析与研究[J].金融纵横,2004,(9).
- [5]于海.中外农业金融制度比较研究[M].北京:中国金融出版社,2003.