

中国国情调研丛书·企业卷

China's national conditions survey Series · Vol enterprises

主 编 陈佳贵

副主编 黄群慧



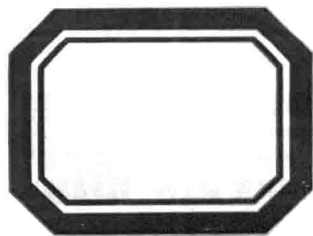
江苏江阴农村商业银行考察

Field Research on the Development of Jiangsu
Jiangyin Rural Commercial Bank

—胡滨等/著—



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



研丛书·企业卷
survey Series · Vol enterprises

江苏江阴农村商业银行考察

Field Research on the Development of Jiangsu
Jiangyin Rural Commercial Bank

胡滨等/著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

江苏江阴农村商业银行考察/胡滨等著. —北京: 经济管理出版社, 2010.6

ISBN 978-7-5096-1005-3

I. ①江… II. ①胡… III. ①农村—商业银行—经济发展—研究—江阴市 IV. ①F832.753.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 100139 号

出版发行：经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话:(010)51915602 邮编:100038

印刷：北京银祥印刷厂

经销：新华书店

组稿编辑：陈 力

责任编辑：陈 力 李晓宪

技术编辑：蒋 方

责任校对：超 凡 曹 平

720mm×1000mm/16

19.5 印张 314 千字

2010 年 6 月第 1 版

2010 年 6 月第 1 次印刷

定价：42.00 元

书号：ISBN 978-7-5096-1005-3

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书,如有印装错误,由本社读者服务部
负责调换。联系地址:北京阜外月坛北小街 2 号

电话:(010)68022974 邮编:100836



中国国情调研丛书
企业卷

China's national conditions survey Series
Vol enterprises

课题组成员

课题负责人：胡 滨

课题组成员：（按姓氏笔画排序）

尹振涛 全先银 唐 晔 高哲理 程 炼

《中国国情调研丛书·企业卷·乡镇卷·村庄卷》

序 言

为了贯彻党中央的指示，充分发挥中国社会科学院思想库和智囊团的作用，进一步推进理论创新，提高哲学社会科学研究水平，2006年中国社会科学院开始实施“国情调研”项目。

改革开放以来，尤其是经历了近30年的改革开放进程，我国已经进入了一个新的历史时期，我国的国情发生了很大变化。从经济国情角度看，伴随着市场化改革的深入和工业化进程的推进，我国经济实现了连续近30年的高速增长。我国已经具有庞大的经济总量，整体经济实力显著增强，到2006年，我国国内生产总值达到了209407亿元，约合2.67万亿美元，列世界第四位；我国的经济结构也得到了优化，产业结构不断升级，第一产业产值的比重从1978年的27.9%下降到2006年的11.8%，第三产业产值的比重从1978年的24.2%上升到39.5%；2006年，我国实际利用外资为630.21亿美元，列世界第四位，进出口总额达1.76万亿美元，列世界第三位；我国人民生活水平不断改善，城市化水平不断提升。2006年，我国城镇居民家庭人均可支配收入从1978年的343.4元上升到11759元，恩格尔系数从57.5%下降到35.8%，农村居民家庭人均纯收入从133.6元上升到3587元，恩格尔系数从67.7%下降到43%，人口城市化率从1978年的17.92%上升到2006年的43.9%以上。经济的高速发展，必然引起国情的变化。我们的研究表明，我国的经济国情已经逐渐从一个农业经济大国转变为一个工业经济大国。但是，这只是从总体上对我国经济国情的分析判断，还缺少对我国经济国情变化分析的微观基础。这需要对我国基层单位进行详细的分析研究。实际上，深入基层进行调查研究，坚持理论与实际相结合，由此制定和执行正确的路线方针政策，是我们党领导



革命、建设和改革的基本经验和基本工作方法。进行国情调研，也必须深入基层，只有深入基层，才能真正了解我国国情。

为此，中国社会科学院经济学部组织了针对我国企业、乡镇和村庄三类基层单位的国情调研活动。据国家统计局的最近一次普查，到2005年底，我国有国营农场0.19万家，国有以及规模以上非国有工业企业27.18万家，建筑业企业5.88万家；乡政府1.66万个，镇政府1.89万个，村民委员会64.01万个。这些基层单位是我国社会经济的细胞，是我国经济运行和社会进步的基础。要真正了解我国国情，必须对这些基层单位的构成要素、体制结构、运行机制以及生存发展状况进行深入的调查研究。

在国情调研的具体组织方面，中国社会科学院经济学部组织的调研由我牵头，第一期安排了三个大的长期的调研项目，分别是“中国企业调研”、“中国乡镇调研”和“中国村庄调研”。“中国乡镇调研”由刘树成同志和吴太昌同志具体负责，“中国村庄调研”由张晓山同志和蔡昉同志具体负责，“中国企业调研”由我和黄群慧同志具体负责。第一期项目时间为三年（2006~2009年），每个项目至少选择30个调研对象。经过一年多的调查研究，这些调研活动已经取得了初步成果，分别形成了《中国国情调研丛书·企业卷》、《中国国情调研丛书·乡镇卷》和《中国国情调研丛书·村庄卷》。今后，这三个国情调研项目的调研成果还会陆续收录到这三卷书中。我们期望，通过《中国国情调研丛书·企业卷》、《中国国情调研丛书·乡镇卷》和《中国国情调研丛书·村庄卷》这三卷书，能够在一定程度上反映和描述在21世纪初期工业化、市场化、国际化和信息化的背景下，我国企业、乡镇和村庄的发展变化。

国情调研是一个需要不断进行的过程，以后我们还会在第一期国情调研项目基础上将这三个国情调研项目滚动开展下去，全面持续地反映我国基层单位的发展变化，为国家的科学决策服务，为提高科研水平服务，为社会科学理论创新服务。《中国国情调研丛书·企业卷》、《中国国情调研丛书·乡镇卷》和《中国国情调研丛书·村庄卷》这三卷书也会在此基础上不断丰富和完善。

中国社会科学院副院长、经济学部主任

陈佳贵

2007年9月

《中国国情调研丛书·企业卷》

序 言

企业是我国社会主义市场经济的主体，是最为广泛的经济组织。要对我国经济国情进行全面深刻的了解和把握，必须对企业的情况和问题进行科学的调查和分析。深入了解我国企业生存发展的根本状况，全面把握我国企业生产经营的基本情况，仔细观察我国企业的各种行为，分析研究我国企业面临的问题，对于科学制定国家经济发展战略和宏观调控经济政策，提高宏观调控经济政策的科学性、针对性和可操作性，具有重要的意义。另外，通过“解剖麻雀”的典型调查，长期跟踪调查企业的发展，详尽反映企业的生产经营状况、改革与发展情况、各类行为和问题等，也可以为学术研究积累很好的案例研究资料。

基于上述两方面的认识，中国社会科学院国情调查选择的企业调研对象，是以中国企业及在中国境内的企业为基本调查对象，具体包括各种类型的企业，既包括不同所有制企业，也包括各个行业的企业，还包括位于不同区域、具有不同规模的各种企业。所选择的企业具有一定的代表性，或者是在这类所有制企业中具有代表性，或者是在这类行业中具有代表性，或者是在这个区域中具有代表性，或者是在这类规模的企业中具有代表性。我们期望，通过长期的调查和积累，中国社会科学院国情调查之企业调查对象，逐步覆盖各类所有制、各类行业、不同区域和规模的代表性企业。

中国社会科学院国情调查之企业调查的基本形式是典型调查，针对某个代表性的典型企业长期跟踪调查。具体调查方法除了收集查阅各类报表、管理制度、文件、分析报告、经验总结、宣传介绍等文字资料外，主要是实地调查，实地调查主要包括进行问卷调查、会议座谈或者单独访谈、现场观察写实等方式。调查过程不干扰企业的正常生产经营秩序，调查报告不能对企业正常的生产经营活动产生不良影响，不能泄露企业的商



业秘密，“研究无禁区，宣传有纪律”，这是我们进行企业调研活动遵循的基本原则。

中国社会科学院国情调查之企业调查的研究成果主要包括两种形式：一是内部调研报告，主要是针对在调查企业过程中发现的某些具体但具有普遍意义的问题进行分析的报告；二是全面反映调研企业整体情况、生存发展状况的长篇调研报告。这构成了《中国国情调研丛书·企业卷》的核心内容。《中国国情调研丛书·企业卷》的基本设计是，大体上每一家被调研企业的长篇调研报告独立成为《中国国情调研丛书·企业卷》中的一册。每家企业长篇调研报告的内容，或者说《中国国情调研丛书·企业卷》每册书的内容，大致包括以下相互关联的几个方面：一是关于企业的发展历程和总体现状的调查，这是对一个企业基本情况的大体描述，使人们对企业有一个大致的了解，包括名称、历史沿革、所有者、行业或主营业务、领导体制、组织结构、资产、销售收入、效益、产品、人员等；二是有关企业生产经营的各个领域、各项活动的深入调查，包括购销、生产（或服务）、技术、财务与会计、管理等专项领域和企业活动；三是关于企业某个专门问题的调查，例如企业改革问题、安全生产问题、信息化建设问题、企业社会责任问题、技术创新问题、品牌建设问题，等等；四是通过对这些个案企业的调查分析，引申出这类企业生存发展中所反映出的一般性的问题、理论含义或者其他代表性意义。

中国正处于经济高速增长的工业化中期阶段，同时中国的经济发展又是以市场化、全球化和信息化为大背景的，我们期望通过《中国国情调研丛书·企业卷》，对中国若干具有代表性的企业进行一个全景式的描述，给处于市场化、工业化、信息化和全球化背景中的中国企业留下一幅幅具体、生动的“文字照片”。一方面，我们努力提高《中国国情调研丛书·企业卷》的写作质量，使这些“文字照片”清晰准确；另一方面，我们试图选择尽量多的企业进行调查研究，将始于2006年的中国社会科学院国情调研之企业调研活动持续下去，不断增加《中国国情调研丛书·企业卷》的数量，通过更多的“文字照片”来全面展示处于21世纪初期的中国企业的发展状况。

中国社会科学院经济学部工作室主任

黄群慧

2007年9月

目 录

总论 农村金融服务的“苏南模式”	1
第一节 背景：中国农村金融改革历程	1
第二节 农村金融服务的“苏南模式”：江阴农商行成功经验解读	4
第三节 发展的“瓶颈”：中国农村商业银行当前面临的困扰	8
第四节 破茧而出：农村商业银行下一步发展的方向	10
结语	14
第一章 概况与发展历程	17
第一节 包袱沉重：归属农业银行管理阶段（1981~1995 年）	18
第二节 艰难起步：信用社独立发展阶段（1995~2000 年）	21
第三节 突出重围：信用社到农商行的转型阶段（2000~2001 年）	25
第四节 迈步向前：农商行的建立与发展阶段（2001~2007 年）	31
第五节 走向未来：跨越式发展阶段（2008 年至今）	38
第二章 股权结构与法人治理结构	47
第一节 我国农村商业银行的股权改革及法人治理现状	47
第二节 江阴农商行的股权结构	50
第三节 江阴农商行的法人治理结构	56
第三章 业务经营策略与状况	69
第一节 农村商业银行经营的优劣势分析	69
第二节 江阴农商行的市场定位选择	71



第三节 江阴农商行的业务经营概况	77
第四章 主要财务指标分析与变化	103
第一节 江阴农商行业务规模指标分析	103
第二节 江阴农商行盈利能力指标分析	109
第三节 江阴农商行风险管理指标分析	118
第五章 风险管理与内部控制	127
第一节 多方并举，成功化解历史不良包袱	127
第二节 完善制度，不断提升风险管理水平	137
第三节 与时俱进，走向全面风险管理	147
第四节 强化管理，构建一流内控体系	160
第六章 人力资源管理与激励	169
第一节 江阴农商行人力资源概况	169
第二节 江阴农商行人力资源制度	172
第三节 江阴农商行人力资源培训	184
第七章 企业文化与社会责任	195
第一节 商业银行企业文化与社会责任	195
第二节 江阴农商行的企业文化特色	196
第三节 江阴农商行的企业文化建设	214
第四节 服务社会，践行责任	220
第八章 江阴农商行的未来发展之路	227
第一节 江阴农商行的外部环境分析	227
第二节 江阴农商行发展战略的SWOT分析	230
第三节 江阴农商行发展的战略选择	236
第四节 江阴农商行发展历程引发的思考	250
第九章 实证评价分析	253
第一节 员工满意度调查	253

第二节 客户满意度调查	269
附 录	283
行徽	283
大事记	284
荣誉表	290
参考文献	295
后记	299

总论 农村金融服务的“苏南模式”

长期以来，民营经济发展的“苏南模式”一直是中国经济理论界关注的焦点。经济与金融发展之间有着密切的相互关系，这一点在苏南地区再次得到了印证。与其经济发展模式相适应，苏南地区农村金融机构发展同样具有自身的特色，并且取得了较大的成功。在中国新农村建设和农村金融改革步入最为关键时刻的今天，苏南地区农村金融机构的发展经验无疑具有重要的启示意义。为此，我们选择了我国农村金融机构改革的先行者——江苏江阴农村商业银行^①——作为我们的调查对象，以其为样本对苏南地区农村金融机构的运行与发展进行剖析，并从中总结出农村金融服务的“苏南模式”。

第一节 背景：中国农村金融改革历程

农村金融改革是中国金融改革的重要内容。改革开放 30 多年来，中国农村金融经历了多次大的变革，这些历史背景对农村金融机构的发展历程起着重要的影响，因此，这里我们首先根据农村金融机构改革、发展过

^① 在发展过程中江苏江阴农村商业银行共经历过四次更名：2000 年统一法人前，市级联社名称为“江阴市信用合作联社”，同时各乡镇信用社都拥有独立法人资格；2000 年统一法人后，各乡镇信用社与江阴市信用合作联社合并为一个法人，名称为“江阴市农村信用社联合社”；2001 年股份制改革后名称变更为“江阴市农村商业银行”；2005 年更名为“江苏江阴农村商业银行”。为方便描述，在本书中，我们将统一法人前的“江阴市信用合作联社”简称为“市联社”，将“江阴市信用合作联社”与各乡镇信用社构成的整体统称为“（江阴市）信用社”；统一法人后改制前，简称为“（江阴市）农信联社”；2001 年改制后简称为“江阴农商行”；涉及改制前后的多个阶段时，统一简称“江阴农商行”。



程中的主要制度变迁和重大标志性事件，对中国农村合作金融机构尤其是农村信用社的改革发展做一个简单的梳理。

一、农村金融机构的恢复与重建阶段（1979~1993 年）

1978 年改革开放前，受历史因素影响，中国已没有真正意义上单独为农村服务的金融组织。中国农业银行于 1965 年合入中国人民银行，而农村信用社则下放给人民公社管理。改革开放后，农村家庭联产承包责任制以及随后农村商品经济的发展，农村地区对于金融服务的需求随之而来，重新构建单独的农村金融机构，并对其重新进行功能定位势在必行。1979 年 2 月 23 日，国家恢复中国农业银行，由此拉开了农村金融改革的序幕。农业银行恢复后，原来政社合一的农村信用社被分离出来归属农业银行管理，但这种管理模式并没能实现农村信用社成立时“民间金融互助合作”的初衷，反而是“官办”色彩越来越重，独立性越来越小。1984 年 8 月，国务院转批了中国农业银行总行提交的《中国农业银行关于改革信用社管理体制的报告》，提出通过改革恢复和加强农信社的“三性”，即组织上的群众性、管理上的民主性、经营上的灵活性，把农村信用社真正办成独立经营、独立核算、自负盈亏的群众性的合作金融组织。但是，由于依附农行管理，信用社缺乏自主独立经营的环境，这一意图的落实并不顺利，恢复“三性”成为一纸空文，农信社未能真正发挥其支持农业发展的作用。

二、农村金融机构的改革与调整阶段（1993~2000 年）

随着经济体制改革的深入和经济的快速增长，农村金融领域内的深层矛盾越来越突出。第一，中国农业银行的定位问题。这一时期农业银行同时承办相关的政策性业务和商业性业务，两种资金运行机制混乱。第二，农村信用社的“三性”未能真正恢复，农信社管理混乱，效率低下。为此，中国启动了新一轮农村金融体制改革。1993 年 12 月国务院颁发《关于金融体制改革的决定》，将政策性业务从农业银行中剥离出来，单独组建中国农业发展银行。次年，中国农业发展银行挂牌成立，中国农业银行向国有商业银行转型。1996 年，国务院发布《关于农村金融体制改革的决定》，明确农村信用社与中国农业银行脱离行政隶属关系，由人民银行监管，信用社逐步改为由“农民自愿入股、社员民主管理、主要为入股社员服务”的合作性金融组织。至此，农村信用社初步做到了独立经营，理顺了与人



行及农行之间的关系，并逐渐成为支持农村金融的主要力量。但是，农村信用社的先天弱点使其难以胜任这一历史使命。首先，法人治理结构不完善，经营机制和内部制度不健全；其次，从农业银行脱离时背上了沉重的历史包袱，资产质量差，潜在风险大；再次，农村生产力的快速发展及部分地区城市化进程的推进，合作制的组织形式已无法满足农村金融服务的需求；最后，农信社普遍实行县乡二级法人体制，导致管理体制不顺，乡镇级信用社之间缺乏协调。新一轮的改革势在必行。

三、农村金融机构深化改革阶段（2000~2006 年）

这一轮改革的主要对象是农村信用社，其关键是改革信用社产权制度，明晰产权关系，完善法人治理结构。2000 年左右，中国人民银行和江苏省政府在江苏正式开展了农村信用社改革试点的工作。试点的主要内容有四点：一是以县为单位统一法人；二是明晰产权，完善法人治理；三是在江阴、常熟、张家港三个县级市试点组建农村商业银行；四是组建江苏省农村信用联社。随后，2003 年 6 月，国务院正式拉开了第三轮农村金融改革的序幕。将江西、山东等八个省市作为试点，按照农村商业银行、农村合作银行、县（市）统一法人信用合作联社、乡镇农村信用合作社，四种主要模式来改组农村信用社，并成立省级农村信用社联合社代表省政府行使管理职能。到 2004 年下半年，改革试点扩大到北京、天津、上海等 29 个省市（自治区）。此后，农村信用社改革全面加速。截至 2005 年末，全国共组建农村合作银行 60 家、农村商业银行 12 家，另有 9 家农村合作银行机构批准筹建；组建了以（市）为单位统一法人的机构 519 家。^① 通过改革，农村信用社的产权得到进一步明晰，管理体制基本理顺，盈利能力有所提高，农信社取得了阶段性成果。但农村地区金融服务不足，竞争不充分的情况并未得到根本改善。

四、多层次的农村金融体系完善阶段（2006 年至今）

针对广袤农村地区金融服务不足的问题，从 2006 年开始，新一轮的农村金融改革大幕再次拉开。重点是通过放宽农村金融市场的准入条件，在现有基础上设立新型农村金融机构，构建一个农村政策性金融、合作性

^① 2006 年全国合作金融监管暨改革工作会议资料。



金融、商业性金融和其他新型农村金融机构共同组成的多层次、广覆盖、可持续的农村金融体系。通过三年多的努力，取得了很好的成绩：一是中国农业银行提出了“面向‘三农’、整体改制、商业运作、择机上市”的改革方针，设立了三农事业部，国有商业银行跨入农村金融服务的新阶段。二是农村商业银行的股份制改革取得阶段性进展，法人治理结构得以完善。截至 2008 年底，农村合作金融机构改制组建银行类金融机构 185 家，其中农村商业银行 22 家、农村合作银行 163 家，组建以县（市）为单位统一法人机构 1966 家、地（市）统一法人社 7 家。^① 江阴农商行等多家农商行已获得银监会的批准，进入证监会发行审核阶段。三是新型农村金融机构蓬勃发展。2006 年 12 月，银监会大幅度的放宽农村金融机构准入政策，首次允许产业资本和民间资本到农村地区新设银行，并提出要在农村增设村镇银行、贷款公司和农村资金互助社等三类新型农村金融机构。截至 2008 年底，设立的新型农村金融机构数量共 107 家，其中村镇银行 91 家、贷款公司 6 家、农村资金互助社 10 家，^② 农村金融机构蓬勃发展。

但截至目前，中国农村金融机构改革的效应还未得到完全释放，农村金融服务不足的问题并没有得到根本解决，农村金融与当地经济共生共荣的良好格局在许多地方还未出现，农村金融改革还有很长的路要走。

第二节 农村金融服务的“苏南模式”： 江阴农商行成功经验解读

与中国农村金融改革波动起伏的格局不同，江阴农商行给我们的认识是“风景这边独好”。1995 年 12 月 25 日，随着农村信用社改革的进行，信用社与农业银行脱离隶属关系，迎来了自己独立经营发展的新时期。2000 年 10 月 23 日，江阴市信用合作联社与江阴市 31 个乡镇农村信用社和 3 家城市信用社合并成统一法人的江阴市农村信用社联合社，从而成为江阴农信联社发展新的里程碑。2001 年 12 月 6 日，通过股份制改造，江

^{①②} 中国银行业监督管理委员会 2008 年年报。



阴农村商业银行正式挂牌营业，从此走上商业银行发展之路。从行、社分门至 2009 年，短短十几年的时间，江阴农商行的发展取得了一系列骄人的成绩。

一是总资产规模由 1995 年底的 25 亿元增长到 2009 年末的 412 亿元，增长了 16 倍。在 2006 年度，中国人民银行主办的《中国金融》杂志公布的中国商业银行排名中，江阴农商行在平均资产税前利润率（ROA）方面名列第 4 位，2008 年更是上升到了第 2 位，成为全国 ROA 表现最好的 10 家商业银行之一。

二是账面利润由 1995 年底的 0.12 亿元增长到 2009 年的 8.05 亿元，增长了 67.1 倍。利润水平在江苏省农村金融机构中排名第一。2010 年，江苏省财政厅通报的全省 216 家省级以下地方金融企业绩效评价结果中，江阴农商行以“AAA 优秀”的评价，在无锡全市独占鳌头。

三是不良贷款率由 1995 年底的 50.27% 下降到了 2009 年末的 1.32%，下降了 48.95%，较 2009 年末境内商业银行平均不良贷款率 1.58% 低了 0.36 个百分点，资产质量达到国内先进水平。

四是截至 2009 年末，存款规模和贷款规模分别突破 350 亿元和 250 亿元，在全国县级农村金融机构中名列前茅，在江阴十几家金融机构中连续多年排名第一。

五是截至 2009 年末，资本充足率达到了 11.73%，核心资本充足率达到了 10.92%，比 1995 年底的 -2.55% 提高了 13.47%，现有的资本质量达到或超过了全国股份制商业银行和五大国有商业银行现有的水平。

六是社会地位得到不断提升。江阴农商行董事长赵益在全国第四、第五届金融（专家）年会上两次被授予“2007 年度、2008 年度中国农村金融年度人物”。江阴农村商业银行在全国第五届金融（专家）年会上被授予“2008 年度中国最具影响力农村金融机构”称号。

从 1995 年行、社分门时举步维艰的信用社，到 2001 年全国首批成立的三家农村商业银行之一，再到“2008 年度中国最具影响力农村金融机构”，短短十几年时间，江阴农商行就实现了由传统信用社向现代化商业银行的飞跃，成为了中国银行业中闪耀的“新星”。

江阴农商行的成功并不是偶然的，其成功的背后有着苏南地区经济高速发展的强力支撑以及其准确的市场定位。江阴农村商业银行所在的江阴市是苏南地区的一个县级市。改革开放以来，江阴经济飞速发展，自 2003