

NONGCUN
HEZUO
JINRONG
GAIGE
YU
FAZHAN

农村合作金融

改革与发展

宋文瑄 主编

山东人民出版社

农村合作金融改革与发展

主 编 宋文瑄



山东人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

农村合作金融改革与发展/宋文瑄主编. —济南: 山东人民出版社, 2010. 1

ISBN 978-7-209-05203-0

I. ①农… II. ①宋… III. ①农村-信用合作社-经济体制改革-研究-中国 ②农村-信用合作社-经济发展-研究-中国 IV. ①F832. 35

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 014517 号

责任编辑:李明功

封面设计:张丽娜

农村合作金融改革与发展

宋文瑄 主编

山东出版集团

山东人民出版社出版发行

社址:济南市经九路胜利大街 39 号 邮编:250001

网 址:<http://www.sd-book.com.cn>

发行部:(0531)82098027 82098028

新华书店经销

山东新华印刷厂印装

规 格 16 开(169mm×230mm)

印 张 19.75

字 数 360 千字 插 页 2

版 次 2010 年 1 月第 1 版

印 次 2010 年 1 月第 1 次

ISBN 978-7-209-05203-0

定 价 32.00 元

如有质量问题,请与印刷厂调换。电话:(0531)82079112

《农村合作金融改革与发展》编委会

主 任	宋文瑄	张建民		
副主任	丁浩升	展西亮	王继东	
成 员	孙清华	陈卫东	张 珺	于振福
	黄孝杰	王季刚	王宝城	袁德亭
	田杰友	赵雪银	康 东	刘传武

主 编	宋文瑄			
副主编	王继东			
编 者	赵书阳	管延春	王世英	王国政
	李 伟	李德品	林 朋	刘建光
	张宝森			

目 录

农村信用社金融创新路径初探	宋文瑄(1)
农村信用社审计体系建设问题研究	张建民(15)
山东省农村信用社实施《企业会计准则》对策研究	丁浩升(28)
农村信用社案件防控长效机制建设探析	展西亮(40)
山东省农村信用社企业文化建设研究	王继东(51)
农村信用社管理机制创新研究	于富海(64)
农村居民理财需求与山东省农村信用社理财业务发展研究	刘宗波(76)
农村信用社抵债资产问题研究	陈卫东(86)
宏观调控下农村信用社流动性风险管理研究	黄孝杰(96)
山东省农村信用社巡视制度建设研究	赵雪银(108)
山东省农村信用社信息化管理体制研究	康 东(121)
农村信用社防范票据业务风险浅议	任荫盈(132)
农村信用社信贷业务管理流程再造	王新声(143)
农村信用社信用卡业务赢利模式及其风险管理探讨	李 毅(154)
农村信用社利率风险实证研究	李本领(161)
农村信用社绩效管理机制研究	张洪俊(171)
县级法人体制下的农村信用社授权授信创新研究	张效节(181)
农村信用社支持“三农”的模式选择与路径设计	王 军(191)
农村信用社廉政风险防范机制建设研究	曹洪启(204)
农村信用社财务风险防范及对策研究	杨忠诚(214)
新巴塞尔协议与农村信用社风险管理	郑爱华(226)

农村信用社公司治理模式创新研究	曹廷求(235)
农村信用社金融债权的法律保护	范进学(255)
提升农村信用社员工满意度与积极性的对策研究	宋振春(265)
山东省农村信用社中间业务产品竞争策略研究	葛永波(290)

农村信用社金融创新路径初探

宋文瑄

当前,创新活动被认为是改革体制机制,提高和解放生产力的最直接途径,在国内外各行业、领域均备受关注。在我国金融领域,出现了村镇银行、小额贷款公司等新体制的农村中小金融机构;“客户关系管理”、“流程银行”等管理创新已在部分商业银行稳步推进;“网上银行”、“电话银行”、“手机银行”等创新产品和服务不断冲击消费者的眼球,一股创新的热潮正在席卷着整个银行业。对于农村信用社来说,金融创新事关农村信用社改革发展的成效和应对市场挑战的核心能力。

一、金融创新重要元素分析

金融创新要服务于全社(行)的总体发展战略,不断提高全社(行)的核心竞争力和可持续发展能力。纵观银行业金融创新的历史,成功的金融创新有赖于多方面的条件、因素。

(一)金融创新的科学定位

任何工作的开展离不开科学的定位,科学的定位是一项工作开展的立足点,失去了这个立足点,就会导致目标混乱、多重取向,思路与措施无法协调一致。对创新工作的定位,就是要解决创新工作在整体发展战略布局中的位置问题。农村信用社要把建设创新型现代农村金融机构作为面向未来的重大战略选择,要从战略高度对管理机制、产品体系、人力资源管理、组织机构等方面的整体工作予以谋划,即实施创新战略。

金融创新的战略定位必须避免两种倾向。一种倾向是认为通过实施积极的创新战略,长期制约农村信用社发展的困难和问题都可以迎刃而解。金融创新的可持续运行受到制度、文化、人等基本因素的制约,金融创新不可能脱离其他机制独立运行,需要其他战略机制的协调配合。在其他辅助机制缺失或不到

位的情况下,再优秀的金融创新也不可能被正确地执行,金融创新的目标也无法实现。因此,金融创新不应被视为包治百病的万能良药,不应承载过多的职能。另一种倾向是对金融创新目标的过高设置。金融创新是核心竞争力的重要组成部分,从本质上讲是一种能力。这种能力不是一朝一夕迅速形成的,而是一个长期的积累过程,包括文化积淀、理念形成、人才培养,以及体制、机制、环境等方方面面的因素,是一种高度内生的事物,有一种规律性、必然性。如同任何企业都有一个内在的可持续增长率,从长期看,可持续增长率基本恒定,超常的增长是不可持续的。在此意义上,高级管理层对于金融创新战略的任何安排应有一个科学合理的期望,要从本社(行)的创新能力(包括环境)的现实出发,实施切实可行的谋划。

(二) 创新文化

文化是区别于制度的一种一般性的规范指导,这种规范往往是一种理念和思维方式,包括在这种理念指导下的行为习惯。金融创新建设不可忽视创新文化的力量,只有创新文化以高标准的理念和思维要求各级管理者、执行者时,创新工作的开展才会积极主动,充满活力。

1. 对金融创新重要性的认识。从高管层到普通员工都要清楚地认识到,“创新出效益,创新添活力”。创新工作并非在银行主营业务之外的可有可无的附属品,在当今同业竞争日益激烈的银行业,高效实用的金融创新与递增的规模效益是利润的重要来源,无论金融创新以何种方式(组织制度、管理制度、金融产品)呈现,它都不被视为仅仅与成本相联系的附属活动;相反的,它应被看做银行为提高或维持利润水平而必须承担的成本支出,是与银行核心竞争力、长期发展潜力紧密联系的高价值业务活动。

2. 对创新工作即核心竞争力的文化认同。创新理念要真正地深入人心,必须取得所有员工的高度认同。首先,金融创新是全社会(行)核心竞争力的本质体现。在激烈的同业竞争中,只有通过不断地升级产品和服务,满足更高层次的客户需求,降低交易成本,才能维持或提升市场地位,增强竞争力。全社会(行)的员工在这一点上必须具有统一的认识。其次,金融创新不一定发生在重大决策层面,也不是仅靠决策层可以解决的问题,它可能产生于银行业务与非业务活动的方方面面,也可能出于一名基层员工的原始设想。“细节决定成败”,工作细节由一线员工和各级管理者掌握,在这些细节中孕育着不计其数的关乎成败的潜在价值领域。因此,最广大的潜在创新领域在一线、在操作层面,一线员工对金融创新的认同和广泛参与,是金融创新工作的重要一环。最后,金融创新的运用涉及银行每一名执行员工。员工对待金融创新的态度,对金融创新项目的正确解读与执行,都直接关系着金融创新的成败。

(三) 创新机制

金融创新是一个为盈利动机所推动、缓慢进行、持续不断的创造潜在价值的过程。在这样一个渐进的过程中,如何来保障金融创新的执行没有偏离既定的战略部署,并且能够以合理时间和经济成本完成既定目标,保障金融创新的选择切实有效,这就需要一整套科学的运行机制。

1. 金融创新发展战略与风险管理政策协调机制。金融创新发展战略是全社会(行)金融创新活动的起点,它决定了全社会(行)金融创新的发展方向 and 原则,必须体现投资者在金融创新上的意志和选择。因此,金融创新发展战略应由投资者的直接受托管理者——理(董)事会负责制定,同时理(董)事会还应制定与金融创新发展战略相适应的风险管理政策,并监督战略与政策的执行情况。理(董)事会要确保高级管理层有足够的资金和合格的专业人才,以有效实施战略并管理创新过程中带来的风险。理(董)事会要确保金融创新的发展战略和风险管理政策与全社会(行)整体战略和风险管理政策相一致。高级管理层负责执行董事会制定的金融创新发展战略和风险管理政策,建立能够有效管理创新活动的风险管理和内部控制系统、文件档案和审计流程管理系统,以及培训和信息反馈制度。

2. 金融创新决策机制。决策直接影响风险与收益,金融创新的决策也是如此。部分开发投入较大、涉及广泛的金融创新,可能会对商业银行的未来发展产生重大影响,监管部门也因此要求商业银行从事金融创新必须严格履行信息披露义务。金融创新的决策主要指立项决策和推广应用决策两个方面。银行必须建立科学的金融创新决策机制,以解决金融创新立项与推广应用的决策程序,以及由谁对哪一类金融创新进行决策的问题。要确保每一项金融创新的开展都必须经过适当的决策程序和全面的授权,杜绝决策机制内控失效的现象。根据金融创新重要性程度,创新成本较高(一般以预算成本占上年各项收入的百分比计算)、涉及银行整体管理架构的金融创新应由理(董)事会决策,一般性的单一产品和服务的决策可由社(行)高级管理层负责。应设立金融创新委员会或类似机构,采用集体审议、投票表决的方式进行决策。

3. 金融创新的内部管理制度。一个完整的金融创新项目至少要经过需求发起、立项、设计、开发、测试、风险评估、审批、投产、培训、销售、后评价和定期更新等程序。高级管理层应负责建立金融创新各个程序的内部管理制度,以切实保障每一个金融创新项目能够由适当的创新人员在全面的授权下,按照规定的工作程序科学运行,提高金融创新的效率和质量,将项目失败风险控制在最低水平。

4. 产品服务标准化制度。每一项产品、服务的推出,都应做到制度先行。

明确目标客户、适用范围及准入条件,制定与每一类业务相适应的操作规程、内部管理制度和客户风险提示内容,条件成熟后应制定产品手册。

5. 信息科技协调支持制度。信息系统在现代银行业管理中发挥着重要的“神经中枢”作用,几乎所有的银行业务都与信息系统有关,信息系统的建设水平也是反映一个金融机构整体实力的一个重要方面。金融创新离不开功能完善的信息系统的支持,甚至在某些情况下完全决定于信息系统。高级管理层应加大对金融创新信息科技的投入,建立有效的创新业务技术支持系统和管理信息系统,保证数据信息的完整性、安全性,以及经营计划和业务流程的持续开展,提高金融创新的技术含量。

6. 客户效用监测机制。金融创新最重要的原则就是“以客户为中心”的原则。任何一项金融创新,无论是管理流程、组织机构,还是产品和服务创新,也无论以何种方式呈现,最终都是要通过实行新流程、新组织、新方法、新活动,落实于改变客户的效用,提高客户满意度,从而引导客户金融消费行为,实现金融创新的目标。因此,社(行)高级管理层应结合本社(行)实际,建立和完善以客户为中心的客户关系管理系统,有效整合客户信息,通过数据分析与挖掘,为客户提供更多创新产品和服务,不断提升客户服务水平,提高客户满意度。

7. 考核激励机制。设计科学而又有效运行的考核激励机制能够产生合理的推力和拉力,引导考核激励对象的积极性和创造力。其中关键在于考核激励机制怎样设计、怎样保障其有效运行。

8. 人力资源机制。金融创新的基础在于构筑人才的高地。全社(行)应逐步制定适应金融创新活动的薪酬制度、培训计划和人力资源战略,不断吸引经验丰富的专业人才,提高金融创新专业能力。应组织多种形式的金融创新培训活动,确保员工熟悉创新产品和服务的特性及业务流程,建立健全相关业务从业人员的资格认定与考核制度,保证从事创新业务的员工具备必要的专业资格和从业经验。

9. 部门协调机制。金融创新不是高级管理层的任务,也不是产品研发部门的全部职责,金融创新需要全员共同参与,各职能部门要与金融创新项目组协调配合。金融创新需要高级管理层识别、发现可能影响部门间协调配合的所有矛盾和不利因素,及时化解,清除影响。要负责设计良好的部门间协调配合机制,使不同部门形成共同的价值取向,做到职责清晰,各司其职,互通信息,步调统一。

(四) 创新原则

金融创新在创造潜在价值的过程中,需要反复进行科学的判断与评估,不断会面临方向的选择和方案的取舍,以何为标准进行判断与评估以作出准确的

决策?这就需要提前设定一系列金融创新的基本原则。金融创新的基本原则是保障金融创新符合实际、行之有效所必须遵循的原则和标准。研究和确定开展金融创新的基本原则,目的是为了创新避免偏离实际,影响创新成效。一般来讲,金融创新应遵循以下基本原则:依法合规原则、客户为中心原则、风险可控原则、市场导向原则、从实际出发原则、成本效益原则。

一是依照金融法律法规进行创新。对于符合我国金融改革方向,有利于和国际金融接轨,又不触犯现行政策法规的创新项目,要敢于试验,大胆开拓。二是开展金融创新,要以客户为中心。任何金融创新的应用,都会伴生对客户的新变化、新影响。成功的金融创新必须以客户为中心,全方位地考虑客户的需求及需求的变化,并加以精心设计,量身定做,才可能满足客户的多元化分层次需求,得到客户的广泛认可,取得经济意义上的成功。反之,忽视对客户的可能影响,将客户排除在外或作为次要因素考虑,不注重客户利益保护的金融创新必然遭到客户的逆向选择,注定会走向失败。三是开展金融创新,要做到风险可控。应做到“认识你的风险”。理(董)事会和高级管理层应准确认识金融创新活动的风险,定期评估、审批金融创新活动的政策和各类新产品的风险限额,使金融创新活动限制在可控的风险范围之内。四是要以市场为导向。认真调查和研究经济社会发展变革中市场新动向和新需要,立足于向市场提供全方位、多功能的金融服务,开展金融创新,远离了市场的金融创新无异于“闭门造车”、“空中楼阁”。五是从实际出发的原则。开展金融创新,要根据银行的经营能力和实力,实事求是,切不可贪大求洋,脱离自身需要与实际,盲目与其他金融机构开展全方位的产品、机构竞争。要认识自己的市场、自己的客户和自己的优势与劣势,把握自身需要解决的最迫切问题,合理定位,实事求是地开展自己的金融创新。六是遵循成本效益原则。一方面,要合理控制金融创新的成本支出,以合理的、必要的最小成本,实现既定的创新目标;另一方面,创新项目决策应进行科学的成本效益分析,要系统论证金融创新带来的未来收益与开发成本、运行成本的配比关系,进行全面的边际分析,确保金融创新实施后新增收益涵盖全部的新增成本,提高全社(行)的资本利润率。同时,开展金融创新,要和机制、体制改革紧密结合。要从建立和完善机制、体制入手,使金融创新真正成为推进机制、体制改革的动力。

二、山东省农村信用社金融创新的现状分析

深化农村金融改革以来,特别是在省联社成立后,各地农村信用社逐渐步入科学的发展轨道,内在的发展要求与自我约束能力增强。面对同业竞争、客户不断升级的产品和服务需求,全省农村信用社产生了前所未有的金融创新愿

望和动力,多种形式、符合“三农”金融需求的特色产品和服务在农村信用社不断涌现。在全省农村信用社改革和发展中,金融创新工作已经并且正在发挥着重要的推动和促进作用。

(一)近年来金融创新取得的主要成就

1. 构建了金融创新管理组织体系和制度体系,为金融创新可持续发展奠定了基础。省联社成立了山东省农村信用社产品创新领导委员会,领导全省农村信用社创新研发工作。2007年还专门设立创新研发部,负责创新研发日常管理,并建立了金融创新管理相关规章制度。《山东省农村信用社创新研发管理办法》对创新管理体制、各部门职能分工、创新规划与计划,以及创新产品立项与开发、投产和维护、产品评估等程序作了明确规定,为全省农村信用社创新研发工作向着标准化、规范化的方向稳步推进奠定了基础。《山东省农村信用社产品创新领导委员会工作规则》对包括创新委员会组成及办事机构、工作职责、工作程序等方面作出规定,为创新委员会议事程序的规范性、议事成果的科学性做好制度保障。《山东省农村信用社业务创新评选奖励暂行办法》确立了创新研发奖励机制,有效调动了创新单位、人员的积极性。

2. 创新了小额农户贷款模式,以此为核心,成功打造了具有强大竞争力和品牌价值的农村个贷产品体系。为破解农户贷款难困局,省联社推出了以信用评定为基础、以综合授信为手段、以贷款上柜台为方式、以贷款证为载体的小额农户贷款模式,对农户贷款全面推行“一次核定、随用随贷、余额控制、周转使用”的方法,流程便捷,程序透明,深受广大农户欢迎。以小额农户贷款为核心,延伸推出了小额信用贷款、联户联保贷款、农户贷款和个体工商户贷款、大联保体贷款、住房按揭贷款、助学贷款、农民建房贷款、出国劳务贷款、林权抵押贷款等品种,在农村金融个贷市场形成了优势产品体系,信贷支农投放额度逐年增加。

3. 创新了公司业务集中管理模式,开发了丰富的公司类新产品、新服务,公司业务管理架构得到优化,产品竞争力明显改善。实行公司业务部、风险管理部分设制度,将县级联社公司业务集中公司业务部办理,风险管理部作为中台控制部门,严格审查,独立出具审查意见,公司业务部营销职能得到强化,风险管理部风险控制职能更加独立,实现了部门间横向平行制约,做到了业务营销与风险防范并重。公司类信贷产品研发取得了重要突破。统一了全省农村信用社企业流动资金贷款,新开发了贷款分期还款、仓单质押、保兑仓、社团贷款、信用共同体贷款、农民专业合作社贷款、第三方监管动产质押、应收账款质押贷款等新品种,公司业务服务职能进一步完善。

4. 信息技术得到了广泛应用,金融创新的科技含量提高。省联社在全省农

村信用社推广应用办公自动化系统,实现了网络无纸化办公,在大幅度降低了文件打印、传递、传阅等办公成本的同时,提高了办公效率,增进了省联社、办事处(市联社)和县级联社的联结,深受广大干部员工和基层好评。除此之外,经营决策系统、信贷管理系统、在线考试系统、邮件系统、财务管理系统等均实现了较好的管理功效。办事处(市联社)和县级联社在金融创新中对信息技术的运用能力也明显加强。新研发的信用风险管理系统,通过系统完成对信贷资产违约概率、违约损失率、预期损失率、风险度的多维度计量,并将计量数据运用于绩效考核、风险预警、风险监测、管理人员业绩评价等方面,有力推动了信用风险管理水平的提高,并建立了违约信息数据库,为今后实施新资本协议积累了宝贵的历史数据。

5. 县级联社开展金融创新的主动性和创新能力逐步提高,各具特色的地方产品品牌不断涌现。从2007年、2008年连续两年统计情况看,全省各地上报创新项目均达90个以上,其中部分产品已具有较强的市场影响力。如:齐河联社总结多年的经验,创新信用评价模式,启动农户“数字信用”评价体系,创立了“农户信用状况量化评价指标体系”、“信用管理信息系统”,破解农贷困局。系统可根据农户信用档案及其他信息进行信用评分,并自动生成客观公正的信用报告。目前,该系统已经采集齐河20多万条自然人基本信息,其中有信贷记录的7万人。山东寿光农村商业银行推出“2+1”贷款模式,破解农村发展“贫血”难题。这个以信用互助协会为操作平台的村级“大联保体”支农贷款新模式,让农民“贷款像存款一样方便”,为农业、农村发展输入了更多资金“血液”。

以上提到的五个方面,还不足以全面覆盖近年来全省农村信用社金融创新的全部业绩。近年来的金融创新工作还存在着诸多其他亮点,如不良资产处置、人力资源管理、财务管理创新等方面。概而言之,全省农村信用社金融创新工作已经有了良好的开端,并逐步进入了一个纳入系统化管理的科学发展阶段。

(二)当前金融创新工作存在的主要问题

必须看到,省联社统一管理下的金融创新工作才刚刚起步,全省农村信用社法人治理结构只是初步到位,影响改革和发展的深层次矛盾尚未解决,县级联社自我发展、自我约束的市场意识和主动参与竞争的意识还处于初级水平,与现代化商业银行相比,与现实需要相比和与现代金融企业管理要求相比,总体上比较落后。主要表现在以下方面:

1. 省联社专业创新研发力量还相对薄弱。由于受人员编制等各方面因素制约,省联社创新研发部只配备了信贷业务和管理创新专业人员,缺少信息科技、外汇、中间业务、法律和产品管理等专业人才,对其他专业部室创新研发的

支持能力不足,因而创新研发方向受到一定限制,对于涉及多个专业和信息系统的复合性产品开发往往难以胜任。

2. 缺乏对金融创新的科学定位,各项创新随意性大。从目前情况看,各县级联社理(董)事会还没有做到从战略的高度对金融创新实施整体谋划,金融创新的决策程序缺失,表现为金融创新的随意性、偶发性,并与全社(行)的整体发展战略相互隔离,往往为创新而创新,对整体发展目标的支持和推动较少,也难以形成持续提高的金融创新能力。

3. 对金融创新认识不到位,新产品推广应用难度较大。部分县级联社管理人员对金融创新认识不到位或出现偏差,造成县级联社产品创新数量扩张较快,总体创新层次不高,新产品认知度低,推广应用进度较慢。主要表现在三个方面:一是以自我为中心,客户意识不强。对当前买方市场的形势和客户的需求认识不足,在产品设计中忽视客户的效用评价和同业产品竞争的形势,片面重视自身需要,造成产品推出后即为客户和市场所排斥。二是重产品功能,轻业务流程。部分产品开发单位仅是将注意力集中于产品功能和对外宣传上,而没有真正重视新产品研发应特别考虑的法律风险、业务流程等问题,产品设计先天不足,存在格式文本不全或制度设计缺陷等问题。三是产品应用习惯于简单化。长期以来,农村信用社产品相对单一,业务人员已形成“一份合同、一份借据”办业务的习惯。随着同业竞争的加剧,业务品种的细分,客户需求的升级和多元化,新产品操作的复杂程度相应增加,与部分单位管理人员、操作人员长期简单化的业务习惯形成冲突。

4. 金融创新靠外力推动,内在驱动不足。县级联社法人治理结构虽然已初步完善到位,但投资额分散,投资人话语权不高,经营管理层绩效与收入不对等的情况较为严重。当前,县级联社金融创新主要由考核激励等外因推动,要真正达到以价值最大化为驱动,全面体现投资人的意志和要求,形成充满活动和内在动力的创新机制,还需要有一段长期的推进过程。

5. 重复开发投入,县级联社间横向联合少。在产品和服务创新方面,县级联社之间缺乏信息沟通机制和渠道,往往在同一产品服务上重复开发,资源浪费,加大了产品研发成本。从2007年、2008年各地上报的创新评奖项目看,相同或相似的项目较多,未能有效整合资源以增强开发实力,降低开发成本。

6. 金融创新文化建设滞后。省级联社成立后,全省农村信用社对企业文化建设的重视程度有所提高,但与先进金融创新文化建设的要求相比,仍存在明显差距。金融创新文化的整体提升是一个渐进的、缓慢渗透的过程,先进创新文化的真正形成需要高级管理层全面地认知、正确地导向、科学地推动,以及全社(行)员工坚持不懈地共同努力。然而,从目前情况看,多数县级联社高级管

理层对金融创新认识不足,重视不够,全省农村信用社先进金融创新文化的形成仍任重道远。

7. 金融创新人才储备不足。金融创新人才是稀有资源。几乎所有小型股份制商业银行都或多或少存在着金融创新人才不足的问题。但从另一角度看,目前农村信用社薪酬制度还缺乏弹性,金融创新的软环境较差,再加上人才引进渠道还相对单一,在复合型金融创新人才竞争上仍处于劣势。目前省联社实施的“百千万人才工程”有利于创新人员的科学培养和后续管理,对金融创新人力资源建设意义重大,但自我培养的创新团队要转化为中坚创新力量还需要一个较长的实践和学习过程。

三、山东省农村信用社开展金融创新的现实策略

农村信用社作为特殊的非银行金融机构,在体制与机制上与商业银行有着很大的差异。全省农村信用社仍处于改革和发展的特殊阶段,增强赢利能力和风险防范能力,加快自身积累,化解历史包袱,加快体制和机制改革,是近阶段的中心任务。此外,在主要市场定位、目标客户以及分支机构管理体制等方面与省内其他金融机构也明显不同。因而,山东省农村信用社的金融创新就不可能完全复制其他商业银行的模式,必须立足实际,准确定位,加快完善金融创新机制,培育特色创新文化,确立金融创新基本原则,走出一条既符合“三农”需求,又具有强大竞争力的特色创新之路。

(一) 打造多层次的金融创新平台

农村信用社金融创新的成功,关键在于提升县级联社的金融创新能力。然而,县级联社由于规模较小,可利用资源少,在一些开发投入大、期限长、涉及信息科技支持的创新项目上存在着人员、信息、成本等诸多限制,完全独立地开展金融创新难度较大。因此,现阶段应结合山东省农村信用社省、县(个别市设有市级法人)两级法人管理体制,打造既分工明确又紧密联结的多层次的金融创新平台。

第一,以省联社为主体的金融创新平台。目前,省联社已成立创新研发部,专业从事新产品研发和产品管理,下步省联社应更多发挥大型商业银行总行的金融创新职能,利用资源、人才优势,打造全省农村信用社优秀的金融创新平台,加快形成强大的金融创新能力。产品研发方面,省联社金融创新平台重点负责全省农村信用社改革发展迫切需要、开发投入较大、各方面资源需求较高、涉及信息科技支持、单一县级联社没有能力完成的重要金融创新项目。

第二,以多家县级联社的横向联合体为主体的金融创新平台。经营管理状况接近、具备共同的金融创新诉求的县级联社,可以在省联社的协调支持下,就

单一或多个金融创新项目成立联合体,共同投资,联合设计开发,成果共享,达到资源有效组合,降低成本的目的。

第三,以单一县级联社为主体的金融创新平台。县级联社要真正实现向“自我发展、自我约束、自担风险、自负盈亏”的现代商业银行的转型,必须形成较强的独立创新能力。县级联社必须增强产品意识、创新意识,着力加强自身创新能力的培育。县级联社应设置独立的产品部门或产品人员,由专门人员专业从事产品、流程、客户和市场的研究,循序渐进地提高自主研发能力。初期阶段可主要负责开发难度不大、投入较小、与地方特色市场和特色经济联系紧密、能够为特定客户群提供特色服务的金融创新项目。随着县级联社的金融创新能力的不断增强,逐步扩大创新内涵和外延。

这种以省联社创新平台为主导,县级联社联合体、县级联社创新研发平台为辅助共同组成的三级创新平台,符合当前县级联社创新能力普遍不高而又存在对创新服务、产品和管理较高要求的形势,既有利于通过省联社开展重要项目的创新,满足县联社对主流创新产品与服务的需求,又利于保护县级联社特色创新,扶持带动县级联社稳步提高自主创新能力。

(二) 构建完善省联社金融创新体系

山东省农村信用社系统化金融创新实践较少,目前还处于边探索边改进阶段,省联社应发挥管理、指导职能,建立起一整套的金融创新体系。

1. 加强管理制度和组织机构建设,构建全省金融创新系统化管理体系。第一,进一步完善省联社金融创新各项基本管理制度。目前,省联社已制定了创新研发管理办法、创新委员会工作规则、创新奖评选奖励办法等基本制度,为全省农村信用社创新研发工作向着标准化、规范化的方向稳步推进奠定了基础。下步,应重点推进以下基本制度建设:一是建立定期举办创新论坛制度。可采取各市轮流举办的形式,通过创新论坛交流各地金融创新好的做法和思路,达到互通信息、相互促进、逐步统一金融创新理念的目的。二是进一步完善“金点子”工程建设。主要是在改进“金点子”评奖流程、加快优秀“金点子”的推广应用等方面进一步完善制度,增加广大员工对金融创新的关注度,提高参与主动性。三是结合省联社“百千万工程”,建立完善创新人员后续教育制度。创新研发专业人才应定期参加产品研发培训和同业产品研讨会议,持续提高研发人员技能。四是逐步完善产品标准化管理制度。对新产品目标客户描述、需要达到的各项标准、配套推广计划、作业指导书等作出明确规定,达到产品管理的标准化。第二,充分发挥省联社金融创新委员会的领导和决策职能。省联社金融创新委员会负责组织领导全省农村信用社金融创新工作,并对重要创新项目进行论证与决策。下步重点对省联社金融创新委员会人员构成进一步优化,可考虑

从外部聘请金融、产品、法律、财务专家加入金融创新委员会,进一步提高对全省农村信用社金融创新工作的指导能力。第三,加强创新研发部部门建设。省联社创新研发部主要承担产品标准化管理职能,制定产品创新管理制度,汇总、整合、编制全省产品创新发展规划及年度计划,对产品创新项目优先顺序进行排序,负责产品的评估与立项,组织业务部门进行需求编写、产品研发、验收测试等产品生命周期管理,承担创新委员会办公室职责,并定期向创新研发委员会报告全省农村信用社金融创新工作情况。

2. 明确分工,形成创新研发联动机制。省联社各专业部室对口负责本专业产品研发,并指定本专业产品人员,定期参加有关产品培训学习和创新研发部牵头的产品会议,使各专业部室产品人员保持高度统一的产品理念和较强的产品研发技能。创新研发部应配备具有资产、负债、中间业务类产品、国际业务、管理流程、产品管理以及信息科技等专业开发经验的人员与各专业部室对口联系。对立项的创新研发项目,由对口专业部室产品人员与创新研发部相关专业人员组成项目研发组,有效提高产品研发效率和专业化程度。涉及信息系统支持的创新研发项目由科技中心配合相关业务部门编制项目需求,对立项申请提出技术可行性意见,并负责项目技术开发、项目版本管理及系统维护工作。可考虑将各专业部室产品研发工作纳入省联社部室考核,以充分调动各部室创新研发积极性。

3. 加强新产品跟踪监测,形成持续改进的产品维护机制。新产品监测制度是省联社产品管理体系的重要组成部分,是增强产品推广程序和产品决策的科学性,完善产品功能,提升产品质量,防范产品风险的内在要求。通过对产品推广应用全过程的实时跟踪监测,可以发现和纠正新产品在流程设计、风险防范措施以及推广单位对产品理解操作等方面的疏漏或不足,有利于及时采取应对措施,更好地防范风险。新产品跟踪监测主要关注以下方面:客户满意度及市场适应性;新产品制度及相关合同文书的准确性及可操作性;产品成本效益情况;新产品推广应用过程中存在的问题和困难;金融同业同类产品的变动情况。新产品跟踪监测要强调直接跟踪监测,省联社产品研发项目组应针对每一款新产品选定部分试点县级联社作为直接跟踪监测联系单位,直接参与试点推广工作,及时掌握新产品推广应用第一手资料。试点单位在推广过程中遇到问题直接向省联社产品研发项目组报告,省联社产品研发项目组根据新产品监测信息,定期评价,及时改进,产品成熟后,制定产品标准化手册,形成完善的产品研发后续管理流程。