

农村银行可持续发展 长效机制研究

—— 基于流程银行建设视角

宋良荣 著



立信会计出版社

LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE

上海文化发展基金图书专项出版基金资助项目

农村银行可持续发展 长效机制研究

——基于流程银行建设视角

宋良荣 著



立信会计出版社

LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

农村银行可持续发展长效机制研究:基于流程银行建设视角/宋良荣著. —上海:立信会计出版社, 2015. 1

ISBN 978-7-5429-4454-2

I. ①农… II. ①宋… III. ①农村金融—商业银行—可持续发展—研究—中国 IV. ①F832.35

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第014711号

策划编辑
责任编辑
封面设计



农村银行可持续发展长效机制研究——基于流程银行建设视角

出版发行 立信会计出版社

地 址 上海市中山西路 2230 号

邮政编码 200235

电 话 (021)64411389

传 真 (021)64411325

网 址 www.lixinaph.com

电子邮箱 lxaph@sh163.net

网上书店 www.shlx.net

电 话 (021)64411071

经 销 各地新华书店

印 刷 浙江省临安市曙光印务有限公司

开 本 787 毫米×1092 毫米 1/16

印 张 22.5 插 页 1

字 数 426 千字

版 次 2015 年 1 月第 1 版

印 次 2015 年 1 月第 1 次

印 数 1—3 100

书 号 ISBN 978-7-5429-4454-2/F

定 价 43.00 元

如有印订差错,请与本社联系调换

上海文化发展基金图书专项出版基金资助项目

前言

我国经济发展的战略目标是实现可持续协调发展,这是我国经济健康稳定增长的重要保证。众所周知,金融是现代国民经济的核心,金融的可持续发展是经济可持续发展的基础和前提,是促进经济可持续发展的重要力量。我国是农业大国,实现经济可持续发展存在一个根本性问题:“三农”!这是特大难题之一。辩证地说,可持续发展既是“三农”难题的一个组成部分,又是化解“三农”难题的一把“金钥匙”。

在我国,农村银行是农村金融服务体系的主要组成部分,包括农村商业银行、农村合作银行、村镇银行和农村信用合作联社等,其营业网点主要分布在县及县以下农村地区,是致力于促进“三农”发展和向个体工商户、中小企业提供金融服务的“农民银行”、“社区银行”,是我国农村金融的主力军。农村银行的可持续发展,对增加农村有效金融供给,优化农村金融资源配置,促进农业市场化和“三农”产业升级,帮助农民增产增收和多元发展,缩小城乡差距,推动农村经济社会持续、健康、全面、协调发展具有重要意义。然而,我国农村银行的发展面临着诸多困境。诸如功能定位不准确导致农村银行“商业性”功能和“政策性”功能重叠,城乡“二元经济”结构导致农村资金大量被用于城市工业化建设,再加上农村银行金融创新不足,信息不对称带来的高交易成本,农业弱质性带来的高经营风险,制约了农村银行的发展。

鉴于此,作者受上海市一流学科项目(编号 S1201YLXK)、沪江基金(编号 A14006)、上海文化发展基金图书专项出版基金的资助,探讨了基于流程银行建设视角的农村银行实现可持续发展之路。农村银行要走上可持续发展之路必须将可持续发展理念升华到战略高度,作为指导思想,融入农村银行发展的各个层次与各个阶段的战略规划,通过科学制定发展战略并在实现可持续发展和农村银行整体价值最大化战略目标导向下优化、再造流程和组织架构,建设相应的全面风险管理



机制、资源配置机制、“风险—收益”平衡的绩效薪酬体系和信息科技支撑体系,为农村银行实现可持续发展提供保障。希望本书提供的思想方法,对农村银行通过实施流程银行建设实现可持续发展提供一点帮助。

限于篇幅,本书不可能对当前农村银行可持续发展的所有问题作一一详述,仅限于从流程银行建设视角展开讨论,遗漏之处在所难免。加之时间仓促,可能还存在不妥或不当之处,希望广大读者能批评指正,并请方便时把意见发往电子邮箱:liangrong1966@163.com,本作者一定会虚心接受。同时,此书在编撰过程中,参考了部分作者的资料,特此说明并表示真诚的感谢!

宋良荣

2015年1月于上海



目 录

第 1 章 导 论	1
1.1 可持续发展的本质	2
1.2 农村银行可持续发展的内涵与要素	4
1.3 农村银行可持续发展的必要性与原则	7
1.4 农村银行可持续发展的影响因素	10
1.5 农村银行可持续发展长效机制建设的途径	13
第 2 章 发展战略:农村银行可持续发展的关键	17
2.1 农村银行发展战略概述	18
2.2 价值导向农村银行发展战略的内涵	21
2.3 农村银行发展战略的制定	25
2.4 农村银行发展战略的实施	52
2.5 农村银行发展战略的编写要求及注意事项	56
2.6 BSC 与农村银行战略管理	58
第 3 章 优化、再造流程与架构	65
3.1 ISO 标准化管理与流程银行建设	66
3.2 OHSAS18001 标准在流程安全评价中的应用	87
3.3 农村银行流程的特殊性与存在的缺陷	98
3.4 农村银行流程体系的建设与管理	101
3.5 组织架构的优化调整	116



第4章 全面风险管理机制建设(上):组织框架	131
4.1 风险治理与组织分工	132
4.2 风险经理制建设	139
4.3 风险管理文化建设	161
第5章 全面风险管理机制建设(下):业务层面	181
5.1 信用风险管理机制	182
5.2 市场风险管理机制	194
5.3 操作风险管理机制	201
5.4 流动性风险管理机制	211
5.5 声誉风险管理机制	224
第6章 战略导向的资源配置机制建设	233
6.1 全面预算体系	234
6.2 风险限额管理	283
6.3 经济资本管理	294
第7章 “风险—收益”平衡的绩效考核与薪酬激励体系建设	299
7.1 “风险—收益”平衡的绩效薪酬体系概述	300
7.2 岗位职责体系与岗位价值评估	304
7.3 “风险—收益”平衡考核的薪酬制度设计	326
第8章 信息科技支撑体系建设	337
8.1 农村银行信息科技的现状与发展趋势	338
8.2 农村银行集成管理信息系统框架	342
8.3 农村银行 GRC 管控平台	347
参考文献	353

第1章

导论

本章由张其成撰写 1-1

- 可持续发展的本质
- 农村银行可持续发展的内涵与要素
- 农村银行可持续发展的必要性与原则
- 农村银行可持续发展的影响因素
- 农村银行可持续发展长效机制建设的途径



“三农”问题是我国的根本性问题之一,也是特大难题之一,是历届政府工作的重中之重。而农村金融的改革与可持续发展既是“三农”难题的一个组成部分,又是化解“三农”难题的一把“金钥匙”。在我国,农村银行是农村金融服务体系的主要组成部分,包括农村商业银行、农村合作银行、村镇银行和农村信用合作联社等,其营业网点主要分布在县及县以下农村地区,是致力促进“三农”发展和向个体工商户、中小企业提供金融服务的“农民银行”、“社区银行”,是我国农村金融的主力军。农村银行的可持续发展,对增加农村有效金融供给,优化农村金融资源配置,促进农业市场化和“三农”产业升级,帮助农民增产增收和多元发展,缩小城乡差距,推动农村经济社会持续、健康、全面、协调发展具有重要意义。

1.1 可持续发展的本质

1972年5~16日,联合国在瑞典首都斯德哥尔摩举行人类环境会议,来自113个国家的1300多名代表共同讨论当代环境问题,探讨保护全球环境战略。会议通过了《联合国人类环境会议宣言》(简称《人类环境宣言》),这是人类对于环境与发展问题里程碑式的反思,可以说是可持续发展思想的最早萌芽。《人类环境宣言》提出了“只有一个地球”的口号,要求人类采取大规模的行动保护环境、保护地球;地球既是现代人类的生存家园,也是我们子孙后代的生活乐园。《人类环境宣言》已经闪烁着可持续发展的思想火花,提出了社会经济发展与生态环境保护相协调的理念。

可持续发展的概念是20世纪80年代从生态学中引用过来的,在国际文件中最早出自1980年国际自然保护同盟(IUCN)颁布的《世界自然保护大纲》(The World Conservation Strategy,简称WCS)。此后,虽然不同专家学者分别从各自学科的角度来定义可持续发展,导致了一些不同的认识和理解,但目前得到国际社会广泛接受和认可的关于可持续发展的定义是世界环境与发展委员会(WCED)于1987年在《我们共同的未来》报告中阐述的,并在1992年6月联合国“环境与发展”大会所通过的《全球21世纪议程》中成为共识并得到强化,更注重了将可持续发展的理念规划成为具体的行动方案。WCED在报告中定义“可持续发展”为“能满足当代的需要,同时不损及未来世代满足其需要之发展”(WCED, 1987)。其中有两大要点,一是要发展,二是发展要有限度,不能损害子孙的发展。可见,可持续发展是一个复合系统,它必须是经济、社会、人口、资源和环境等各方面的协调发展。可持续发展复合系统如图1-1所示。

自联合国环境与发展组织首次提出可持续发展概念后,作为一种新的发展观,可持续发展引起了国际社会的普遍关注,各国学术界在不同的领域、从不同的角度

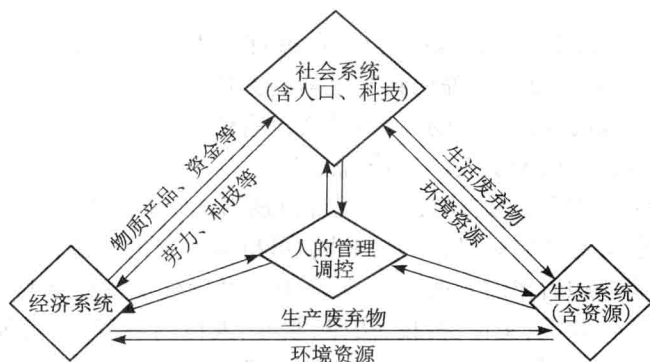


图 1-1 可持续发展复合系统示意图

对其进行了研究。可持续发展的内涵极为丰富,其核心是正确处理人与人、人与自然之间的关系,但由于不同的研究者对其理解不尽一致,强调的侧重点不同,有的侧重于自然属性、有的侧重于经济属性、有的侧重于社会属性、有的侧重于科技属性、有的侧重于综合定义。一般认为,可持续发展理念不管应用于何种领域,对其定义时应揭示如下 5 个方面的本质特性。

(1) 进步性。可持续发展必须是进步的。只有进步的发展,才能消除贫困、提高生活水平,才能为解决生态危机供应资金、技术等物质基础,才能最终打破贫困加剧与环境破坏的恶性循环。止步或退步是绝对不可取的。

(2) 和谐性。可持续发展的和谐性体现在四个层面:一是,人与自然和谐。首先要确立人与自然共存共生的生态关系;人类对自然的索取,须按生态规律有所节制,人类社会的发展要与生态系统的涵容能力相适应。二是,个人身心和谐。这要求个人的生理与心理、机体与精神、主观与客观必须协调发展。三是,人与人和谐。提倡拉近人际间的距离,崇尚亲情与爱意、理解与信赖、交往与关怀;反对功利化、经济化与商品化的人际异化;要以诚信与爱心为基础,构筑和谐的人际关系。四是,人与社会和谐。强调人与社会的互动关系;人应促进社会的健康、和谐与稳定;社会亦应促进人的全面自由的发展。

(3) 公正性。公正本指处理事情不偏袒哪一方面,合情合理。也更多意味着权利与责任义务的对称。可从两个层次理解。第一,人与自然间要公正。非人类存在也是物竞天择的结果,具有系统价值,人应尊重维护它们,给非人类存在合理的地位,善待人类外的自然事物。第二,人际间要公正。从两方面理解:一是,代际公正。强调当代人的发展、消费不应损害后代人发展的能力,应留给后代人同等的发展机会。二是,代内公正。指同一代内,个体人与一些人的发展不应损坏其他人



的利益。

(4) 人本性。人本是指将人作为根本,或称以人为本。可持续发展的着眼点是对自然环境的呵护,而又同等地甚至更加的关怀人能生存得越来越好。可持续发展如不能促进人的自由全面的发展,那就没有任何意义。可持续发展的受益者和践行者都是人:“一切为了人,一切依靠人”。

(5) 协同性。“协”意为协调、各方配合得适当;强调互相之间的均衡、适应、融合与促进。“同”应有两层涵义:一是,共同,可持续发展的协调范围要涵盖全球各国、各地区;且要兼顾后代的发展。二是,全面。可持续发展涉及生态环境保护、自然资源利用、经济、政治、文化、科技、法律、制度、人口、教育与道德等各方面、各领域、各层次,这些方面都在可持续发展整合协调范围中。可持续发展寻求的正是一条“经济一定要发展、社会一定要公正、生态一定要平衡”的发展道路。

1.2 农村银行可持续发展的内涵与要素

从图 1-1 可知,经济系统是可持续发展复合系统中三大系统之一,金融是现代经济的核心组成部分,在经济全球化、经济金融化、金融全球化和金融自由化不断加快、加深的背景下,金融可持续发展是经济可持续发展的必然要求,对整个可持续发展复合系统必将发挥重要的积极作用。农村银行作为农村金融的主力军,是经济系统的一个子系统,也是可持续发展复合系统的构成内容。

1.2.1 农村银行可持续发展的内涵

1991 年联合国粮农组织在荷兰召开的国际农业与环境会议,通过了著名的《关于农业和农村发展的登博斯宣言和行动纲领》(简称《登博斯宣言》),提出了比较权威的“持续农业”定义:持续农业是“采取某种管理和保护自然资源基础的方式,以及实行技术变革和体制性改革,以确保当代人及其后代对农产品的需求得到满足,这种持久的发展(包括农业、林业和渔业),能维护土地、水、动植物遗传资源,并不造成环境退化;同时,这种发展在技术上是适当的,在经济上是能维持下去的,并能够为社会接受的”。这一定义比较全面地概括了持续农业的本质。“采取某种管理和保护自然资源基础的方式”和“实行技术变革和体制性改革”指明了持续农业的基本途径;“能维护土地、水、动植物遗传资源”和“不造成环境退化”是持续农业的基本特征;“技术上适当、经济上可行、社会可接受”则是持续农业的基本要求。可见,《登博斯宣言》阐明了农业、农村可持续发展的理念,即在不损害后代利益的前提下,保证当代人对农产品的需求,维持资源的供需平衡和环境的良性循环,其核心是科学化,方式是产业化,过程是生态化,结果是价值最大化。



农村银行可持续发展的内涵,首先要符合可持续发展的核心理念:一要发展,二要发展有度,即以资源与环境最大承载力为限;其次要考虑时间、空间因素;第三要结合农村银行自身实际,要与农业、农村可持续发展相联系。有鉴于此,农村银行可持续发展可以进行如下界定:所谓农村银行可持续发展是指农村银行在促进农业与农村经济可持续发展的前提下,集约使用金融资源,始终保持适当的发展速度、规模和效益,同时不断提升发展的质量、层次和效率,实现自身与经济社会的互动协调发展。

农村银行可持续发展必须以农业及农村经济可持续发展为基础,农村银行可持续发展概念的核心在于正确处理和把握好管理与发展、质量与速度、长远利益和短期利益的关系问题,使农村银行资金、财务、信贷、人力、机构等资源的配置作用得以良性循环和永续利用。

1.2.2 农村银行可持续发展的要素

农村银行可持续发展是对传统粗放式发展模式进行深刻反思的成果,尽管目前国内外对农村银行可持续发展还处于初步研究阶段,尚未有确切、权威的定义。但我们认为,农村银行可持续发展至少应包括如下6个要素。

(1) 发展。发展始终是可持续发展的核心,失去了发展,一切将无从谈起。科学发展是硬道理,是第一要务,只有发展才能解决前进中的一切问题,才能巩固和强化应有的市场地位,才能让广大员工更好地享受利益成果。失去发展,银行可持续也就无从谈起。但这种发展绝不同于单纯的“速度型”增长模式,更不是大起大落的发展,需要遵循银行发展和农村银行自身发展的客观规律,适应经济社会发展环境的不断变化,具有健全的经营管理体制、内部运行机制,具有较强的盈利能力、风险控制能力和创新能力,具有良好的企业文化和金融服务水平,且人、财、物等各类资源都能得到合理有效地配置和利用,从而实现全面、协调、稳定、可持续的发展。

(2) 结构。这是可持续发展的重点。农村银行可持续发展的内在要求是经营结构的调整和优化。比如,在业务结构上,由以批发业务为主向批发与零售业务并重转变,由单一传统的存、贷、汇业务向投行、基金、租赁、保险等新兴业务和综合经营扩展。在客户结构上,要预防“垒大户”现象,逐步形成均衡良好的客户结构。在资产结构上,以经济资本为导向配置风险资产,尽可能降低贷款风险权重,大力拓展轻型资本业务。在负债结构上,实施主动负债管理,全力争揽低成本核心存款。在收入结构上,由以利差收入为主向利差与非利息收入协调发展转变。

(3) 效益。效益是可持续发展的目标,也是农村银行生存发展的保证。农村



银行可持续发展的最终目标是要实现可持续的盈利增长,因此,要坚持以效益为中心,真正将效益观念贯穿于经营管理的全过程。一切经营活动都要围绕效益展开,在资源有限的情况下,积极增加高效的业务,尽量减少低效的业务,严格限制无效的业务。要围绕“提质增效”的目标,一方面,通过优化结构和加强管理,挖掘效益增长的空间,使发展经得起市场和时间的检验,从而获取较高的风险回报。另一方面,大力倡导厉行节约、勤俭办行,通过降低成本增加银行效益。与此同时,在经营管理实践中,既要考虑短期利益,又要追求长远利益;既要获取自身效益,也要注重社会效益,实现长期和短期、自身和社会效益的有机统一。

(4) 创新。加快提高金融创新能力,更快更好地满足客户需求是农村银行加快发展、保持市场竞争力的关键。面对日益复杂的宏观经济金融环境和日趋激烈的农村金融市场竞争格局,农村银行要实现可持续发展,就必须加快金融创新步伐,提高金融创新能力,增强自身核心竞争力。要确立以客户为中心的创新理念,不断满足、培育和挖掘客户的金融需求;要加强创新的统一组织和规划,提高创新效率;要建立科学的创新跟踪分析机制,及时掌握创新的最新动态,学习借鉴国内外同业的创新成果;要在推进产品创新的同时,致力于管理和技术创新。从逻辑关系上讲,管理创新是产品创新的保障,技术创新是产品创新的支撑。

(5) 规范。这是可持续发展的前提。农村银行的经营活动必须与法律、规则和准则相一致,遵循与银行经营业务相关的法律、规则及标准。银行风险的客观性、隐蔽性、持久性、关联性,决定控制好风险是银行可持续发展的生命线。因此,要将风险管理渗透到各项业务之中,渗透到各个层面、环节和领域,将各种风险控制在可承受范围内,确保发展质量;要动态抓好政策规章、操作规程、业务流程等管理制度的建立和完善,不断健全内部控制和约束机制,使一切业务和管理活动开展都有章可循;要注重合规文化建设,真正让合规成为银行员工的价值观和行为标准。

(6) 责任。农村银行应秉持风险管理底线,审慎经营,通过负责任的经营行为和金融资源的合理配置,防范环境与社会风险,保证农村金融安全,推动社会可持续发展。农村银行履行社会责任的途径主要有两条:一是以优质的银行服务履行社会责任;二是灵活运用信贷杠杆实现社会责任。农村银行通过不断改进服务、推动金融创新,为客户提供有价值的金融产品,帮助客户适时捕捉商机,创造价值。同时,不断提高金融服务的可获得性,保护金融消费者的利益。另一方面,农村银行在信贷资源配置中,应紧紧围绕社会经济发展的需要,积极支持“三农”、中小微企业、科技创新企业、环保型和低能耗型企业,严格控制低效益、环境污染严重、低水平重复建设项目的信贷投放。



1.3 农村银行可持续发展的必要性与原则

1.3.1 农村银行可持续发展的必要性

大多数农村银行的资产规模较小,与其他商业银行相比,在资本金规模、业务竞争能力、市场份额、信息技术、产品创新能力、人员素质等方面存在较大的差距。为了获得足够的生存空间,农村银行急需提升自身各方面的竞争能力,但这并不意味着农村银行要不顾现实情况,一味地通过加大投入取得自身经营实力的快速增长,而是应该实施可持续发展战略,走一条更加科学的发展道路。可持续发展是不以牺牲后期发展资源为代价的一种良性发展方式,实质就是稳定健康发展。

(1) 农村银行发展现状决定必须走可持续发展之路。毋庸讳言,由于历史原因和体制问题,作为中国金融业的一员,农村银行处于中国金融链条中的一个十分脆弱的一环,农村银行问题也是中国金融业的“软肋”。这两年来,农村银行的改革虽然给农村银行带来较快的发展,但大多数农村银行其实还是积重难返,生存和发展面临多重困难:历史包袱沉重,潜在风险较大;资产质量较差,增资扩股困难;法人治理结构不完善,商业化经营较难实现;管理基础十分薄弱,缺乏灵活的经营机制和严密的内控机制;外部经营环境不理想,加重了经营风险和业务拓展难度;等等。同时随着改革的深入,一些关系全局的深层次矛盾将不断触及。虽然政府对农村银行出台了有利发展的改革措施,并配套了一些优惠政策,但一是完全落实政策有困难,二是改革措施和优惠政策毕竟属于外部因素,而且是有时效性的,只能解决发展中的某些突出问题。农村银行要真正突破发展瓶颈,解决上述面临的困难,必须在外力的扶持下靠自身的努力切实转换经营机制,为此需要运用金融可持续发展理论,按照可持续发展思路推出解决问题的有针对性的一揽子方案,避免走入“改革—失败—再改革”的怪圈。

(2) 农村银行支持城乡经济统筹发展客观上要求以自身可持续发展作为基础。近些年来,为了促进农村和城市社会经济全面、快速、协调发展,国家把统筹城乡经济发展作为重要的经济方针政策。在这个方针指引下,农村城市化、城乡一体化发展进程加快,“三农”已不再局限于传统意义上的农业、农村和农民,农村银行同样不能再停留在以往的支农层次,必须适应城乡统筹发展的格局,要强化对城乡统筹发展中金融需求日益扩大的涉农领域的长期而持续的支持,必须以可持续发展作为基础,实现对城乡经济统筹发展中各市场主体的有效支持,加快城乡统筹发展的进程。

(3) 经济与金融的辩证关系客观上要求农村银行与所服务的经济环境统筹协



调发展。经济决定金融,金融反作用于经济。这个规律客观上要求金融与经济必须统筹协调发展,20世纪及21世纪初发生的一系列金融危机敲响了金融与经济不协调发展的警钟。但在我国一些地方,由于经济发展是地方政府的主要任务,而金融业属于“条管”,因此在发展经济与发展金融方面常常产生矛盾,更多的是以牺牲金融企业的利益来取得经济的发展,经济虽得到一时的发展,但给金融业和经济的可持续发展埋下了隐患,如果处理不好,就会演变成影响经济发展和社会稳定的灾难性因素。当前,我国正以科学发展观统领经济发展,这给农村银行实现可持续发展创造了很好的外部条件,可以有效解决地方经济发展与农村金融发展之间的矛盾,既支持社会经济特别是“三农”经济的发展,又确保农村金融稳定,避免出现人为因素造成的不必要的农村金融风险。因此,农村银行应该抓住当前的有利条件,积极实施科学发展观,实现自身的可持续发展。

(4) 农村金融体制的改革客观上要求农村银行实行可持续发展战略。目前,我国已初步形成了以农业发展银行为政策金融、以农业银行为商业金融、以农村信用社为合作金融的农村金融体系,然而三者间的分工有时仍有冲突,出现很多难以协调的矛盾。农业发展银行尚未成为实质上的政策性银行。由于资金不足,业务单一,它的政策性支农作用很难充分发挥。近年来,随着金融体制的改革,农村银行面向农村的基层营业网点不断撤并,逐渐淡出农村市场,农村银行的支农作用逐渐减弱,偏离了为“三农”服务的宗旨。农村信用社形式单一、资产质量低、支农作用小。另外,农业保险、农业信托等其他新型农村金融机构较少。只有对农村金融体制进行大刀阔斧的改革,走可持续发展之路,才能形成政策性、商业性、合作性金融分工协作、各守其职的农村金融体系。

(5) 实行可持续发展是应对金融全球化挑战的有效途径。进入21世纪以来,金融全球化速度明显加快。中国加入WTO后,中国金融业已自然而然地融入到世界金融体系。金融全球化挑战不可抗拒地已从世界各地辐射到我国。中国金融业不管规模大小,不管在城市还是农村,不管愿不愿意参与竞争,无一例外地要面对着国际金融市场的竞争。在这种背景下,农村银行这样的中小金融机构虽然以农村金融市场为主要阵地,但迟早要不可避免地面临着国内、国际银行业激烈竞争的巨大压力和严峻考验。一是随着农村社会经济的发展、环境的改善和国家对农村金融体系的重构,国内商业银行和股份制金融机构对农村金融市场这块巨大的蛋糕不可能长期坐视不理,农村金融市场的竞争态势只会加剧,不会减弱。二是随着城乡一体化和中国国际地位的提高,外资金融机构迟早也会将发展触角从城市伸向农村。在今后漫长的发展过程中,农村银行要始终占据农村金融市场,使之成为赖以生存和发展的根据地,同时向城市拓展业务空间,做到在激烈的市场竞争中立于不败之地,就必须要有应对同业竞争和全球化挑战的经营和管理方略。经过



分析,我们不难发现,这个方略就是:顺应时代潮流,坚定不移地走可持续发展之路。当前农村银行应该抓住改革契机,未雨绸缪,以可持续发展理论为指导及早规划发展蓝图,并推出相应的产品和服务,制定服务措施和管理策略,确保在激烈的竞争中立于不败之地。

1.3.2 农村银行可持续发展的原则

(1) 量的增长与质的提高相结合。为了真正达到可持续发展的目标,农村银行必须做到量的增长与质的提高有机结合,这两个方面缺一不可、相辅相成、相互促进。量的增长是质的提高的前提和基础,质的提高为量的增长提供保证和优化。企业“大”不等于企业就“强”,企业“强”也不等于企业就“大”。所有发展首先表现为量的增长,也就是说银行规模上的不断扩大,对农村银行来说,是指资产数量的不断增加、金融产品的不断创新发展等;质的提高是指在发展质量上的演进、提升,是企业能力的增强,与量的增长相比,具有更丰富、更深刻的内涵。就农村银行而言,主要包含经营发展同趋稳定、风险防范强而有力、内外环境和谐有序、服务效率不断提升、资源配置效率日益提高、资产可替代性加强、市场范围更加广阔、对经济的渗透加深和贡献度提高等。因此,农村银行要实现可持续发展,必须坚定不移地走质量效益型的发展路子,协调好做大与做强、速度与效率间的矛盾关系,在保持适当的发展速度时更要注重内在质量和经营效益的提高,增强发展的理性。坚决反对各种不顾风险、不计成本的非理性竞争行为。

(2) 加快发展与防范风险相并重。企业可持续发展包括两层含义:一是指谋求企业发展而不是维持生存;二是要求企业决策者处理好眼前利益与未来发展的辩证关系。就农村银行而言,要做到这两点关键是如何正确处理加快发展与防范风险的关系。作为金融企业在资金运用上要力求安全性、流动性和效益性的统一,保证资金安全是前提,但为了追求百分之百的安全,而放弃有利可图的机会也是不可取的。所以加快发展应该始终是目的,而防范风险只是为这个目的服务的必要手段。农村银行要实现可持续发展,必须坚持加快发展与防范风险的统一,使发展建立在有效防范风险基础之上。具体而言:一是必须以加快发展、实现可持续发展作为根本出发点。目前,农村银行金融总量小,市场份额少,抗风险能力弱。加快有效发展,增强金融实力,提升竞争优势,始终是农村银行最紧迫、最重要的任务。二是必须始终坚持以创新作为发展的动力。农村银行必须顺应市场经济发展的大势,遵循金融机构自身成长规律,全面创新管理理念,创新经营机制,创新管理方法,以机制创新带动业务创新和手段创新,把人的积极性激发出来,不断增强核心竞争力,最终实现自身的可持续发展。三是必须始终把控制和防范系统性风险作为加快发展的关键环节。金融风险相伴于金融活动,在加快发展的同时防范风险