

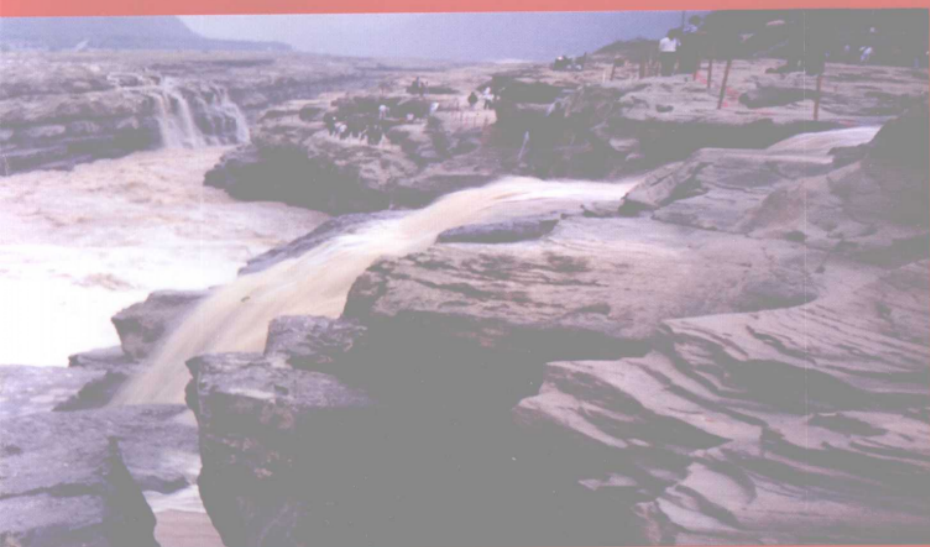
历史的空间

space of history space of history space of history

农村信用社改革发展探索

肖四如 著

SPACE OF HISTORY



经济科学出版社



中青年经济学家文库

历史的空间

space of history space of history

农村信用社改革发展探索



ISBN 978-7-5058-7669-9

F·6921 定价：48.00元

ISBN 978-7-5058-7669-9



9 787505 876699 >

历史的空间

——农村信用社改革发展探索

肖四如 著

经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

历史的空间：农村信用社改革发展探索 / 肖四如著.
北京：经济科学出版社，2008. 12

(中青年经济学家文库)

ISBN 978 - 7 - 5058 - 7669 - 9

I. 历… II. 肖… III. 农村 - 信用合作社 - 江西省 -
文集 IV. F832. 756 - 63

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 172009 号

责任编辑：杨 莉

责任校对：杨晓莹

版式设计：高文悦

技术编辑：李长建

历史的空间

——农村信用社改革发展探索

肖四如 著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址：北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编：100142

总编室电话：88191217 发行部电话：88191540

网址：www. esp. com. cn

电子邮件：esp@ esp. com. cn

北京天宇星印刷厂印刷

永胜装订厂装订

787 × 1092 16 开 29. 125 印张 470000 字

2008 年 12 月第 1 版 2008 年 12 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5058 - 7669 - 9 / F · 6921 定价：48. 00 元

(图书出现印装问题，本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

序

王松奇

在“三农”领域，目前最大的制约因素是农村金融服务不足。多年来，在农村、农业、农民急需生产发展资金的情况下，每年都有大量的存款资源流向城市，使得农村金融服务需求与供给之间的缺口不断加大。我们都知道，要改善农村金融服务供给，不仅是要增加新的金融服务机构和组织，更重要的是改善和提升现有农村金融机构及服务组织的服务水平和能力。2006年12月以来，中国决策层已在村镇银行、农村资金互助社、中国农业银行功能重新定位、邮储银行明确服务方向、拓宽中国农业发展银行业务范围、支持各地开办小额贷款公司以及给农村非正式金融活动以宽容对待等方面做出了很多努力，两年多来也取得了引人注目的进展，但产生预期效果还须假以时日。因此，在一段很长的时间里，农村信用社仍然是农村金融服务的主力军。从中国金融市场体系和金融供求格局来看，农村金融始终是中国金融改革发展的重点和难点。破解农村信用社改革发展难题，提升农村信用社服务功能，在相当长时期内又始终是农村金融改革发展的重点和焦点。在这种情况下，如何认识和化解农信社改革和发展面临的现实困难？怎样提升农信社服务功能使之在破解中国农村金融服务难题方面发挥最大的作用？农信社省级机构的定性定位、县级法人的产权改革、经营模式、产品创新、服务拓展及适合农信社特点的信息化建设、风险管理、流程再造、机制建设、企业文化、党的建设等等

诸多实际问题到底怎样解决？这些农村金融服务领域的前沿问题，肖四如研究员在《历史的空间》这部书稿中都给出了清晰深刻的分析和回答。

中国农村信用社改革，可以说是我国金融史上历经时间最长、情况最为复杂、改革难度最大的改革任务之一。作者在领导江西省农村信用社改革试点工作中，充分发挥其政府领导者和专家学者兼备的丰富知识与管理经验，以科学管理理念为指导，从解决制约农村信用社生存发展的突出问题入手，把求真务实的产权改革、系统的管理创新、可持续发展的战略举措紧密结合起来，在纷繁复杂的现状中，找准问题，实事求是，因地制宜，提出解决方案，形成了一系列行之有效的管理理念、思路、机制和办法。《历史的空间》正是作者对这些理念、思路、机制和办法的高度凝结，分为改革探路、发展谋略、管理纵横、区域论坛四个部分。

关于农村信用社改革问题。针对农村信用社产权改革中大量历史包袱未彻底清算、难以按股份制要求进行财务重组、复杂的产权关系无法明晰、有效的委托代理机制难以建立等难题与困惑，作者以深厚的理论功底，在深入研究国内外现代企业成功法人治理机制的基础上，提出了广义法人治理机制的概念。其要义在于：不仅仅是建立一种制衡关系，更重要的是能确保科学决策，有效管住风险；不仅仅是追求股东利益，而是要努力实现股东、客户、员工及社区等各利益相关者综合价值的最大化。作者认为，广义理解的法人治理机制，没有统一的、固定的、理想的模型，不同类型的成功企业治理结构各不相同、千差万别，因此必须从实际出发，因企制宜，因企而异，绝不能照搬照套教科书或某一成功的单一、固定的模式。只要是能确保科学决策、有效执行和管住风险的治理机制，就是好的机制，就应该肯定和鼓励。作者还认为，产权改革可能为管理创新打下基础、创造环境，但并不会必然导致、更不可能替代管理创新。广义理解的法人治理机制，抓住了企业建立法人治理机制的本质要求，从而在产权改革实践中避免了很多是非争议，为农村信用社建立有效的法人治理机制和科学管理机制理清了思路。

针对国务院把农村信用社行业管理权交给省级政府带来诸如要不要行业管理、怎样实行业管理等一系列热点、难点问题，作者认为，对分散的社区性银行机构建立区域性管理和服务平台，使之克服对接金融大市场的诸多缺陷，始终是世界上许多国家在金融实践中着力解决的问题。在农村信用社产权改革存在先天缺陷、管理基础仍然薄弱、大量小规模法人机

构与开放金融大市场存在对接难题、省级政府对农村信用社最终风险责任没有解除的情况下，省级行业管理和服务平台不但不能削弱，而且必须加强、必须规范、必须有效，从而形成一种既保持和稳定县级法人地位和经营灵活性，又建立区域性行业管理和服务平台以弥补分散法人机制种种缺陷的金融生态。作者还根据国务院的改革方案，从法理上分析了省级行业管理机构的自律性行业管理权、行政性行业管理权、组织性行业管理权的三大权力来源，进一步说明了省级行业管理机构存在的合理性和必要性。作者提出，省级行业管理机构功能定位必须从满足农村信用社共同需求出发，具体履职必须按照责权对等原则做出相应安排，总体上坚持“遵照章程、民主管理，根据授权、依法管理，建立规范、科学管理，系统党建、相辅相成，因地制宜、分类指导”的原则，不断优化行业管理，强化行业公共服务，重点是做强做实行业管理和服务平台，与之相适应并授以相应的经营权。

关于农村信用社发展问题。农村信用社既要承担支持“三农”和区域经济发展之责，又要实现商业化经营和可持续发展，必须走出一条具有自身特色的发展之路。针对长期以来农村信用社金融产品和服务方式与农村社区金融需求没有有效对接导致大量金融需求无法满足等问题，作者在分析农村社区金融需求基础上，提出农村信用社必须把以客户为中心作为一种系统创新的要求加以推进落实，使产品创新和服务方式尽快从以机构为中心、以产品为中心转变到以客户为中心上来，使所有经营管理决策都必须放到对接各类客户需求这个关键点上来，从而使组织架构、制度设计、营销策略等各方面都与以客户为中心的理念实现对接。针对农村信用社既面临大量的小额、分散、缺乏担保抵押条件的非正规金融需求，又面临区域经济发展中较大规模、具有一定抵押保证条件的正规金融需求的特点，作者在对客户分层的基础上，创造性提出了具有农村信用社特色的“双层经营模式”，既要继续保持基层信用社经营小额信贷、满足大量分散小客户的灵活性，更要适应区域经济发展要求，做强法人单位本级直接服务大客户、满足较大规模正规金融需求的能力，使优质资源对接优势客户，从而最大限度地满足农村社区中多元化、多层次的金融需求。根据农村信用社现有地位、优势和未来定位，提出了农村信用社的品牌战略，力求把农村信用社打造成“服务县域的主力银行、立足社区的零售银行和农民喜爱的乡村银行”。遵循经济金融发展规律，提出了农村金融与经济

社会文化互动发展战略，把农村信用社业务发展与政府经济发展战略、农村社区信用建设、分散经济组织化、政府社区基层组织和支持“三农”及经济社会发展的各项优惠政策结合起来，在互动发展广泛争取各种信用资源，从而在区域经济蓬勃发展中最大限度地寻求和抓住各种业务发展机会，实现自身业务与区域经济良性互动发展。主张充分发挥农村信用社这一中国最大的社区银行体系作用，进一步提升农户小额信贷功效，使之成为解决千家万户分散农户贷款难题并保持可持续发展的信贷品牌；主张高度重视创新发展各类“信用共同体贷款模式”，把与信贷项目相关的各利益相关者和信用资源组织起来建立“利益共享、风险共担”的信用共同体，为其各成员获得信贷支持建立有效的联保机制和风险分散机制，破解中小企业、个体工商户、产业经营户等薄弱经济实体因缺乏抵押担保物导致与现代金融企业信贷条件对接难的问题，走出一条以综合利用信用资源为核心的农村金融创新之路。

关于农村信用社管理问题。建立科学管理机制是企业在激烈市场竞争中立于不败之地的核心内容。针对农村信用社管理基础薄弱、员工整体素质不高、机构网点分散等特点，作者从科学管理的核心要素，全面阐述了农村信用社科学管理的机制和方法。作者认为，企业文化是引领企业健康发展的旗帜，是凝聚企业员工及各利益相关者的纽带，是使企业立于不败之地的力量源泉，农村信用社必须以先进的企业文化武装广大员工头脑，大力倡导以“敬业”为核心、以“勤奋、忠诚、严谨、开拓”为四维的企业精神，构建涵盖“战略文化、精神文化、规制文化、行为文化、形象文化”五个层面的系统企业文化体系，内铸精神动力，外树企业品牌。优化管理的关键是建立有效的激励约束机制。作者借鉴现代银行科学管理经验，按照以人为本的理念，在农村信用社率先引进“平衡计分卡”考评办法，大力推行“当期绩效决定薪酬、长期业绩决定升迁、道德缺陷一票否决”的激励机制，并探索建立了包括员工违规处罚、轻微违规扣分办法、违规追责制度、经济损失责任赔偿制度等一整套处罚约束体系，从而探索建立起一系列有效的激励约束机制。作者还从中国特色社会主义的国情出发，创造性提出把党的建设融入企业法人治理机制的一系列理论，认为党的组织完全可以也应该成为企业科学决策、有效管理最重要的组织资源，实现党组织与企业资源的良性互动，共同实现企业管理目标。针对农村信用社长期以来经营风险较大、风险管理薄弱特别是操作风险高

居不下、案件频发等难题，作者引进现代银行的全面风险管理理念，主张把风险当作一种资源，把管理风险作为一种企业文化、一种组织责任、一种日常行为，变被动防范风险为主动管理风险，寓风险管理于积极发展之中，系统构建了具有农村信用社特色的“三个维度、五个层面、十项机制”的全面风险管理体系。特别是作者借鉴现代企业流程化管理经验，本着“对内优化、对外简化”的原则，对农村信用社各项业务操作和管理行为提出全面流程再造的思路，真正把农村信用社打造成现代正规化的流程银行。这些科学管理思路在管理基础薄弱的农村信用社实施，无疑是全国农村金融系统的创造性实践。

关于金融与区域经济发展关系问题。本书最后一篇，作者以更加广阔的视角，审视中国“三农”问题、区域经济发展问题及与“三农”相关联的农村金融发展问题，提出了解决“三农”问题的基本思路 and 对策。作者站在金融经济相互作用的高度，把金融服务于经济的功能，归结为交易媒介、融资中介和理财三大功能，并就金融在区域中如何发挥三大功能提出了自己独到的见解，特别是就金融支持新农村建设，提出了一系列解决方案。作者还把金融的未来发展放在中国乃至世界金融发展趋势上理解，认为现代金融体系实质上是一整套社会财富有效配置的市场机制，未来的银行已是社会整个价值网络中的价值管理者，是信息化条件支撑下的真正意义的电子银行，是市场交易深化下的银行，是作为更广泛社会信用服务商的银行，是社会复杂性下的银行。这部分尽管不是单纯讨论农村信用社问题，但对于更广义地理解和探讨农村信用社改革发展问题很有启发。

作者领导的江西省农村信用社改革发展实践，破解了农村金融改革与制度抑制的一系列难题，从理论上给出了农村金融改革必须坚持从实际出发、因地制宜的标准答案。对这些问题的认识，教科书不曾有过，甚至有悖于传统的农村金融理论，但它在解决问题中是很有效的。这不但取决于作者勇于探索精神，而且得益于其针对各种复杂的改革发展难题，驾驭和运用科学方法论的娴熟技巧。《历史的空间》不仅对农村信用社改革发展问题进行了系统设计和思考，而且也反映了作者解决农村信用社改革发展问题的方法。给我的启示是：农村信用社问题是一个中国特色的问题。长期以来，农村信用社在既承担着支持“三农”和区域经济发展重任又背负着沉重历史包袱，既面对着“三农”转嫁的较大风险而有关扶持政策

又没有制度化，长期以来员工素质、服务手段、风险管理水平与现代银行要求相距较远且企业、员工、政府、社区等已构成一个非常复杂关系的情况下，农村信用社面临退不行、进又难的艰难处境，必须走出一条有特色的生存发展之路。农村信用社问题还是一个系统性、复杂性问题。它面临着历史的、现实的、经济的、社会的、体制内的、体制外的各种复杂问题和矛盾，各种矛盾又交织在一起，单纯谈一个问题或就问题解决问题，逻辑上可能说得通，但实际操作起来难度很大。面对农村信用社这样具有中国特色的复杂性、系统性问题，作者为寻求可行的解决方案为我们提出了有效方法论：一是要从问题出发，从实践中找解决方案，做到怎样有利于农村信用社发展就怎么改、怎么管，在各种可能方案中找到体现中国特色的、最适合的、可行的解决方案，绝不能从教科书或从纯粹模型出发寻找理想方案或最优方案。二是必须综合性、系统性、因地制宜地解决农村信用社问题，不能单一地就事论事，要重视实现内部改进与外部帮扶的互动，形成政策扶持与自身努力的强大合力。三是解决农村信用社历史问题，必须站在发展的高度，以发展的眼光争取历史的发展空间，通过加快有效发展解决存在的问题。

作为一个经济学理论功底深厚的学者型省级金融机构领导者，现任的江西省农村信用联社理事长，他喜读书、善思考，又有很强的统驭操作能力。他领导的江西省农信社系统在管理、服务、绩效等方面，每年都上新台阶，创造了很多改革发展经验。我和四如同志神交久矣，虽见面不多但知之甚深，他是中国农村信用合作系统中为数不多的兼具深厚理论修养和很强实践领导能力的人。他的新著《历史的空间》凝聚了他近几年的诸多心得，既适合以农村金融服务为研究对象的理论工作者阅读，对那些在农村信用社乃至农村金融第一线实践的工作人员也具有操作指导意义。

前 言

肖四如

我国农村信用社自 1951 年成立以来，体制几经更迭，发展几起几落，饱受风雨沧桑，历经凤凰涅槃，由小变大，由弱变强，正在成为支持“三农”和县域经济的金融主力军。但在曲折的发展历程、复杂的现实难题和难以摆脱的路径依赖之下，如何走出一条符合农村信用社实际并实现其全面协调可持续发展的改革发展之路，始终是一个需要不断探索的重大课题。

历史造就了中国最大的金融体系之一

我国合作金融的实践，最早是 1923 年 6 月由“中国华泽义赈救灾总会”在河北省香河县成立了第一个农村信用合作社。1927 年 2 月中国共产党在湖北省黄冈县建立了第一个农民协会信用合作社。新中国成立后，合作金融事业由于种种原因，走过了一段曲折的发展道路，大体经历了五个重要阶段：第一阶段：初创时期。以 1951 年全国农村金融工作会议决定大力发展农村信用社为起点，到 1957 年，全国共建立农村信用社 10.3 万家。期间，农村信用社由人民银行管理，资本由农民入股，干部由社员选举，信贷为社员提供，合作制性质明显，是扶持农业生产的重要金融力量。第二阶段：严重挫折时期。1958 年至 1979 年，由于极“左”路线影响，农村信用社先后下放给人民公社、生产大队管理，后来交给“贫下中农”操作，“文化大革命”时

期，合作金融事业遭到严重破坏。第三阶段：农行代管时期。1980年至1996年，农村信用社交由农业银行管理，合作制“三性”基本恢复，期间设立了县级联社，合作金融获得较大发展，但实际上成了农业银行的基层机构，逐渐丧失经营自主权，走上了“官办”道路，留下大量风险隐患。第四阶段：规范发展时期。1996年底，农村信用社与农行脱钩，实际上接受人民银行（2003年由银监会）的金融监管和行业管理，并按合作制原则进行了规范化改革，强化了支农服务功能。1999年到2000年，全国还试点组建了65家市（地）联社、6家省级联社和5家省级信用合作协会。2000年，江苏省开始在以县（市）为单位统一法人、试办农村商业银行以及组建省级联社等方面进行了有益探索。第五阶段：深化改革时期。2003年6月，国务院下发了《深化农村信用社改革试点方案》，按照“明晰产权关系、强化约束机制、增强服务功能、国家适当支持、地方政府负责”的总体要求，以组建省级联社和改革县级联社产权制度为主要内容，在中国银监会指导和具体组织下，率先在全国8个省（市）开展了深化农村信用社改革试点工作。2004年8月，在总结试点经验基础上开始向全国其他21个省（区、市）全面推开深化农村信用社改革工作。至2007年底，全国共组建省级联社26家、农村商业银行17家、农村合作银行113家、县（市）统一法人联社1824家。这个阶段，由于把农村信用社交由省级政府管理，政府出台了保值贴补、央行票据、税收减免返还等有效的扶持政策，特别是成立了省级行业管理机构，加强了对农村信用社的管理、指导、协调和服务，使农村信用社管理体制进一步理顺，管理创新全面展开，业务发展速度明显加快，经营风险得到有效控制，对“三农”和地方经济贡献度显著提升。

透视农村信用社曲折的发展历程可以发现，虽然其管理体制和经营机制几经变革，几度浮沉，但历史最终还是造就了中国最庞大的金融体系之一。时至今日，中国农村信用社及其衍变的农村合作银行、农村商业银行，已经成为中国金融体系中最重要的一支力量。其人民币存款总额已达到6万亿元，占全国市场份额的1/7，拥有机构网点8万多家，相当于其他所有银行机构网点之总和，从业人员近80万人，占全国银行机构从业人员的1/3；其发放的信贷量，占全国涉农贷款的80%以上，中小企业贷款的1/3强。特别是在50多年的发展过程中，农村信用社始终与“三农”保持着一种相互依存的鱼水关系，长期以来在支持“三农”和地方经济

发展中的成绩不可低估，作用不可替代，功能不可缺少。

现实的困境呼唤深化改革

我国农村信用社在深化改革前的 50 多年发展历程中，虽然总体上取得了较大发展，但由于种种因素影响，农村信用社面临着大量复杂的现实难题，相当多的法人机构几乎走到崩溃的边缘。一是历史包袱沉重。由于管理体制更迭、内部管理缺失等原因，农村信用社积累了大量的历年亏损包袱，整体上实际是严重资不抵债。至 2002 年底，全国农村合作金融机构资不抵债额达 3300 多亿元，资本充足率为 -8.45%，资本净额为 -1217 亿元，历年亏损挂账高达 1500 多亿元。虽然深化改革几年来全国农村信用社通过政策扶持和自身盈利消化了部分历史包袱，但目前仍有大概 6000 亿元历史遗留包袱，其中贷款损失 4000 亿元左右、亏损挂账 800 亿元左右。在农村金融机构的商业化运营和可持续发展面临众多困难和矛盾的前提下，仅靠农村信用社通过自身努力来化解这块包袱，这还不包括新增的不良贷款和亏损包袱，其困难是不言而喻的。二是资产质量低下。深化改革前，农村信用社由于信贷管理松散、制度落实不到位、执行标准不一，导致违规贷款、跨区贷款、以贷收息、无效担保抵押贷款等现象时有发生，沉淀了大量不良贷款。至 2002 年底，全国农村合作金融机构按四级分类不良贷款余额高达 5147 亿元，占各项贷款的 36.93%，加上大量隐性不良贷款，实际上绝大部分省市信用社的不良贷款占比高达 50% 以上。如江西省农村信用社 2003 年底不良贷款按四级分类账面余额 97.15 亿元，占比 32.25%。但清产核资后发现，2003 年底全省农村信用社实际不良贷款高达 181 亿元，比账面增加 84 亿元，占贷款总量的 60%，占比比账面高出 28.75 个百分点，2006 年底五级分类后又暴露出 103 亿元的隐性不良贷款。三是人员素质偏低。深化改革前，员工整体的文化、业务、道德素质偏低，近亲繁殖严重，加上缺乏系统性的有效培训，使得农村信用社产品创新、管理创新和服务提升举步维艰，很难适应现代企业流程化、信息化操作和激烈市场竞争的需要。四是业务手段落后。一直以来，农村信用社由于多级法人、网点分散、各自为政，业务和服务手段落后已成为制约业务发展的瓶颈因素，主要表现在系统内外的结算渠道不通，客户异地存取款极为不便；业务操作基本停留在手工操作或单机操作，缺乏支撑业务发展的现代信息网络系统，服务手段与其他商业

银行相差甚远；金融产品和服务单一，业务模式陈旧，新产品推广不力，特别是电子银行、现代结算手段发展滞后，难以满足日益增长的城乡经济中各类客户多元化的金融需求；缺乏统一的、正规化的机构网点形象，严重影响农村信用社的公信度和业务发展。五是管理基础薄弱。主要表现在农村信用社信贷管理、财务管理、干部人事管理、固定资产管理、现金管理、薪酬管理等各个方面。具体表现在：制度建设缺失，制度很不完善，执行标准不一，经营管理随意性较大，对业务经营缺乏有效的监督机制，对高级管理人员的权力缺乏必要的制衡机制；违规经营现象突出，存款贴水、假冒贷款、以贷收息、账外经营、弄虚作假等现象在很多信用社屡禁不止、积重难返，特别是一批高风险社面临着一触即发的风险；各种经济案件频繁发生，员工长期违规经营、惯性作案，合规文化、内控建设、职工道德教育严重缺失，使农村信用社改革后案件高发势头很难在短期内完全遏制住。

以上“五大难题”的形成，比其他国有商业银行更具有复杂性、综合性、艰巨性。农村信用社面临的种种困难和问题，是多年计划经济时期行政性管理的种种弊端的积累，是用人机制、员工制度、分配制度和风险管理制度的综合表现，更是产权不明、责权不清的制度性硬伤。它们既是深化农村信用社改革必须面对的现实难题，也是深化农村信用社改革必须破除的最大障碍。

改革须破解“九大难题”

退之不能，进之不易。既然农村信用社长期以来在支持“三农”和县域经济中的成绩不可低估、作用不可替代、功能不可缺失，那么在国家越来越重视加大对“三农”投入、推进城乡统筹发展的情况下，农村信用社必须进一步做大做强做优，不能停滞，更不能消失；而相当多的农村信用社因大量问题和困难缠身又难以为继。如何找到一条杀出重围、谋求生存发展之路？在这种背景下，2003年8月，国务院在深入调研、反复论证基础之上，率先在江西、浙江、山东、贵州、吉林、重庆、陕西、江苏8个省市启动了深化农村信用社改革试点工作，2004年在试点基础上又向全国其他各省市全面推开。

在这一历史背景下，新一轮农村信用社改革必须面临的重大课题是：第一，农村信用社的产权改革在财务无法重组、债务没有彻底清算的前提

下，在农村信用社存在种种现实问题和干部、员工基本维持现状的情况下，如何有实质性的推进？如何在先天不足而又后天不良的环境下，逐步建立起产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学的现代企业制度？第二，在法人治理机制不健全、内部人控制仍然是突出问题、政策引导和扶持不可缺失、省级政府风险责任无法解除的情况下，必须加强对农村信用社的行业管理，即需要较强势的行业管理机构。然而这种管理的强化又可能导致企业自主权的丧失和对市场化进步的阻碍，形成管理机构的自身利益导向。如何使行业管理在弥补缺陷时，又成为市场化、股份化的推动力量？第三，农信社改革的最终目标是农村信用社的综合实力增强、为农民服务能力的加强和风险控制水平提高，因而加快发展始终是改革的目标和解决存在的各种复杂问题的手段。然而农村信用社所面临的客户多具弱势群体特征，分散、小规模、信息不对称、抵质押不充足成为这类客户的金融需求特色，同时商业化、盈利性目标与实际承担的社会责任也存在着内在冲突。任何改革、管理不最终落实到客户服务水平提高的效果上，都不能说是最终的成功。如何针对客户服务对象特点，建立起有效的经营战略和业务发展模式，走出一条快速、健康、可持续发展之路？第四，农村信用社风险控制是一个最复杂的系统工程，任何单项努力都可能顾此失彼。在管理基础极其薄弱、资产质量低下、财务信息极不规范、员工素质不相适应的条件下，既要治标，扼制住案件高发势头，又要治本，建立起风险控制长效机制；既要遵循银行风险控制的一般规律，又要切合农村信用社客户服务的实际，如何具体去有效作为？第五，规范化建设是农村信用社管理创新的重要使命，在规制建设基础上建立起并落实好各项业务操作和管理流程是农村信用社规范化建设的治本工程。江西为此奋斗了几个年头，其中的阻力和问题难以尽言。如何对业务流程进行系统性再造，建立起符合科学管理要求又能有效服务客户的管理流程，并确保自上而下的执行力？第六，长期以来，业务手段的落后、服务产品品牌缺失是农村信用社缺乏竞争力的最大问题之一。以信息技术推广应用为主要内容的手段创新势在必行。在财力、员工素质、网点分散、客户面广的现实情况下，手段创新实际是员工素质、管理流程、客户服务、思想观念等各方面脱胎换骨的变革。如何最有效利用现代金融信息技术发展成果，发挥后发优势，走出有自身特色的农村信用社信息化之路？第七，在中国特色社会主义制度下，党的建设必须在企业发展中得到加强，发挥起政治核心作用。然而

这一作用与现代企业的法人治理如何结合并融为一体，使之最有效地促进企业发展和提升科学管理水平，则是多年来未破解的难题。如何在农村信用社改革中破解党的建设与科学管理结合的难题，创新出一条企业党建之路？第八，企业的发展靠每个员工积极作为，风险靠每个员工自觉防范。改革的成效也在于是否把员工的积极性与创造性充分发掘出来，形成企业发展的活力和内在动力。因此，以绩效评价制度、员工制度、干部制度和分配制度为重点的管理机制，始终是企业管理的重点和难点问题。如何通过改革，形成科学管理的内在机制？第九，成功的企业，内在地依赖企业文化“内铸动力，外树形象”。在企业管理中，如果价值观偏离或道德失范，制度就形同虚设，执行力就大打折扣。如何建立起能长期地支撑起农村信用社实现三大使命（推进规范化、提升竞争力、做出新贡献）的精神动力和外在形象，是确保企业长期成功的根本问题。农村信用社如何建立起具有鲜明企业特色、具有时代特征、能扎根于员工心中的企业文化？

实践探索深化改革、科学发展之路

江西省被列入首批改革试点省份后，我先是作为省政府分管副秘书长，后作为省联社首任党委书记、理事长，在省委、省政府的正确领导和中国银监会的指导下，参与组织了江西省深化农村信用社改革试点的全过程。改革4年多来，我根据自己多年从事经济金融工作研究的经验体会，从解决制约农村信用社生存发展的突出问题入手，在科学管理理念指导下，把求真务实的产权改革、系统的管理创新、可持续发展的战略举措紧密结合起来，带领全省农村信用社大力践行“推进规范化、提升竞争力、做出新贡献”三大历史使命，在农村信用社产权改革、管理体制、发展战略、风险管理、流程再造、机制建设、企业文化、企业党建等方面进行了一些积极探索和实践。

——探索农村信用社产权改革之路。把农村信用社改革为符合现代企业制度本质要求的现代银行企业，市场化、股份制应该成为农村信用社坚定不移的方向。面对县市农村信用社产权改革中因历史包袱未彻底清算、产权制度存在先天不足等导致普遍存在的产权明晰难、委托代理机制建立难等难题和困惑，在广泛研究国内外成功企业法人治理结构的基础上，从农村信用社实际出发，我们提出，县级农村信用社产权改革、法人治理不能从狭义上去片面理解从而照搬照抄某些专家或书本上早已

不合时宜的所谓的固定治理模式，导致“形似”而“神不似”，而是要积极借鉴国内外现代企业有效的、复杂的、多样化的法人治理形态，从广义法人治理机制上去科学理解企业法人治理问题，从而真正把握建立治理机制的本质要求：不仅仅是形成一种制衡关系，更重要的是能实现科学决策；不仅仅是追求股东利益的最大化，而是要追求股东、客户、企业员工、社区等各利益相关者利益的最大化。法人治理机制千差万别，只要能确保科学决策、高效执行和有效管控风险就是好的治理机制，也才能最终实现股东的利益。因此，要十分重视、因地制宜地实施决策、执行和监督机制的建设。在改革中，要广义地理解银行机构资本的含义，十分重视信用资源对于银行企业的意义，充分发挥各类资本在创造价值中的作用，从而主动借助资本市场去实现银行机构的资本增值，加快股份制改造，化解历史难题。

——探索农村信用社规范有效的行业管理机制。为了求解农村信用社到底要不要行业管理、到底需要什么样的行业管理等被一些专家学者争论不休的问题，在深入研究分析法人单位产权制度、治理结构、风险状况和现实需要的基础上，我们认为，要充分理解国务院形成管理体制改革的理据：在法人单位治理机制存在先天不足、管理基础相对薄弱、对接开放金融市场存在种种缺陷、省级政府对信用社风险责任不能解除的情况下，省级行业管理和服 务不但不能削弱，而且必须加强、必须规范、必须有效。从法理上分析，省级行业管理机构履职有三大权力来源：一是基于法人单位出于共同利益共同制定的《章程》基础上的自律性行业管理权；二是基于省级政府管理并承担最终风险责任而依法授权的行政性行业管理权；三是基于中国特色社会主义制度下党在企业中发挥政治核心作用的组织性行业管理权。每种权力都有着具体的产生方式并规范其运行范围。自律性行业管理权主要是解决法人共同利益诉求问题；行政性行业管理主要解决政府政策目标传导机制问题；组织性行业管理权则是保证科学决策和执行的力量。管理体制应该按照国务院改革方案，从农村信用社内在需求出发，根据运行过程中出现的问题不断完善，从而进一步优化行业管理，强化对法人单位的服务。管理的原则是：遵照章程、民主管理，根据授权、依法管理，建立规范、科学管理，系统党建、相辅相成。同时，因地制宜，分类指导。通过行业管理，引导法人治理机制的形成，推动产权改革取得正向成果。重点是要着力打造区域性行业管理和服务平台，以弥补