

管理创新与中小银行转型*

——新昌农村合作银行经济资本管理案例分析

李广子 曾刚

(中国社会科学院金融研究所 100028)

摘要: 中小银行如何转型是近期理论界和实务界关注的一个重点。与已有研究较多地关注业务层面的创新不同, 本文强调了管理创新对中小银行转型的重要作用。本文以新昌农合行实施经济资本管理为例, 考察了管理水平相对落后的中小银行如何进行管理创新。研究发现, 中小银行能够创造条件, 在当前相对落后的管理水平下, 利用先进的管理方法和管理技术, 实施有效的管理创新。通过实施管理创新, 中小银行在业务结构、资产质量、经营风险和盈利能力等方面都有明显改善。因此, 管理创新是中小银行实施转型的一种有效手段。此外, 本文还对中小银行实施管理创新的一些关键环节进行了总结, 同时介绍了其他银行通过管理创新实施转型的一些经验。本文的研究对促进中小银行转型具有较高的参考价值。

关键词: 管理创新 经济资本管理 中小银行 风险 EVA

中图分类号: F8

文献标识码: A

Management Innovation and SMBs' Transformation

--- A Case Study Based on Xinchang Rural Cooperative Bank

Abstract: Small and medium-sized banks' (SMBs) transformation has been an important focus by scholars and practitioners recently. Different from previous research which focuses more on operational innovation in SMBs, this paper emphasizes the important role of management innovation in SMBs' transformation. Using Xinchang Rural Cooperative Bank's implementation of economic capital management system as an example, this paper analyzes how those SMBs with relatively poor management implement management innovation. The study finds that, those SMBs with relatively poor management can create conditions for effective management innovation based on advanced management concepts and methods. Management innovation will then have positive effect on SMBs in many aspects, including business structure, asset quality, operation risk and profitability, etc. Therefore, management innovation is an effective means for SMBs' transformation. In addition, several key aspects for SMBs to implement management innovation and experiences of some banks which implement management innovation in their transformation are summarized. This study has an important reference value for SMBs' transformation.

Key Words: Management Innovation, Economic Capital Management, SMBs, Risk, EVA.

* 本文是国家自然科学基金青年基金项目(编号 71202133)、2012 年度国家社科基金重大项目(编号 12&ZD086)和中国社会科学院青年科研启动基金 B 类项目(编号 110000074)的阶段性研究成果。作者感谢赵学夫、林建华、石旭峰、陈帅峰、杨杰等在材料搜集和实地调研过程中提供的支持和帮助, 特别感谢程炼、李楠(编辑)及审稿人对本文的启发性建议。当然, 文责自负。

引言

中小银行在服务中小企业、促进地区经济增长等方面发挥着重要作用(林毅夫和李永军, 2001; 林毅夫和孙希芳, 2008; Berger and Udell, 1995; Stiglitz, 2008)。近段时期以来, 我国中小银行面临的生存发展环境正经历着深刻变革。一方面, 随着利率市场化步伐的加快和银行业竞争的加剧, 中小银行在管理理念、管理模式、人才、资金、科技实力等方面的劣势日益凸显; 另一方面, 以《巴塞尔协议III》为标志, 中小银行面临的监管压力不断增加。在上述背景下, 中小银行改变传统经营模式、加速实施转型显得尤为紧迫。

那么, 中小银行如何实施转型? 特色化、专业化、服务中小企业、发展中间业务等成为近期理论界和实务界关注度较高的一些关键词(例如, 肖远企, 2010; 樊大志, 2010; 左中海, 2012; 等等)。上述关键词总体上可以被归结为业务层面的创新。与之相比, 目前理论界和实务界对中小银行管理层面的创新关注相对较少。实际上, 业务创新固然重要, 但如何实现业务创新更值得我们关注。有效的管理是业务开展的基础, 相应地, 任何一项业务创新都离不开对应的管理创新作为支撑。只有通过采取先进的管理方法和管理技术、实施有效的管理创新, 才能够为业务创新配置有效的人力、物力资源, 也才能够保证业务创新的连续性以及不同业务创新之间的统筹与协调。与大银行相比, 中小银行在管理理念和管理水平上都相对落后。在这种情况下, 中小银行如何实施有效的管理创新是理论界和实务界需要认真思考和解决的一个重要问题。

针对上述问题, 本文以浙江省新昌农村合作银行(以下简称“新昌农合行”)实施经济资本管理为例, 讨论了管理水平相对落后的中小银行如何实施管理创新、实施管理创新的效果以及其中的一些关键环节, 以此为其他中小银行提供借鉴。研究发现, 中小银行能够创造条件, 在当前相对落后的管理水平下, 利用先进的管理方法和管理技术, 实施有效的管理创新。通过实施管理创新, 中小银行在业务结构、资产质量、经营风险和盈利能力等方面都有明显改善。因此, 管理创新是中小银行实施转型的一种有效手段。最后, 本文还对中小银行实施管理创新中的一些关键环节进行了总结, 同时简要介绍了其他银行通过管理创新实施转型的一些经验。

与已有文献相比, 本文的贡献主要有以下三个方面。首先, 本文以经济资本管理为例, 讨论了中小银行如何实施管理创新, 指出管理创新对中小银行转型的重要作用, 为理解中小银行转型问题提供了新的视角; 其次, 本文的研究丰富了经济资本管理问题的相关文献。在研究内容上, 本文利用第一手资料对经济资本管理体系的实施效果进行了深入评估。已有文献较多地关注于经济资本计量和经济资本配置的模型和方法(例如, Artzner et al., 1999; Crouhy et al., 2000; Gordy, 2000; Gouieroux et al., 2000; Denault, 2001; Jacobson et al., 2005; Buch and Dorfleitner, 2008; 等), 利用经验数据对经济资本管理的实施效果进行评估的文献还不多见。本文的分析为评估经济资本管理的实施效果提供了有益的素材; 在研究对象上, 本文对中小银行实施经济资本管理的效果、经验和问题等进行了深入研究。由于大银行的相对重要性, 已有关于经济资本管理的文献对大银行的关注相对较多(例如 Smithson et al., 2002; 周行健, 2008; 武剑, 2009; 等), 对中小银行的研究则几乎处于空白; 最后, 从案例研究角度看, 已有案例研究绝大多数关注工业企业(比如, 朱红军等, 2005; 唐国正, 2005; 等), 田利辉(2006)、姚铮和汤彦峰(2009)是较少的以银行为对象的案例研究, 他们讨论了银行治理中的一些问题, 基于微观数据对银行的经营管理进行讨论的案例研究相对较少, 本研究弥补了已有文献的这一不足。

一、经济资本管理与管理创新

这一部分, 本文以新昌农合行实施经济资本管理为例讨论中小银行如何实施管理创新。

经济资本也称风险资本 (Capital at Risk), 是在一个给定的水平下, 用来吸收或缓冲所有风险带来的非预期损失的资本 (Ong, 1999), 是一种虚拟资本。所谓的经济资本管理是指银行将经济资本作为一种风险指标, 在经济资本计量基础上, 以资本制约风险资产的扩张, 将经济资本控制在既定的目标范围内并确保获得必要的回报, 主要涉及经济资本计量、经济资本分配和经济资本绩效考核等三项内容 (Merton and Perold, 1993; Zaik et al., 1996)。经济资本概念在 20 世纪 70 年代由美国的 Trust Bank 引入到商业银行经营管理之中, 经过多年发展, 目前已成为世界上很多银行风险和管理的核心 (刘建德, 2004)。我国大型商业银行中, 建行最早于 2002 年引入经济资本概念。此后, 中行、工行、农行、招行等大银行也纷纷建立自己的经济资本管理体系。尽管相对落后, 但部分经济发达地区的中小银行也逐步开始实施经济资本管理。

新昌农合行的前身是 1954 年成立的新昌县农村信用社。2005 年 1 月, 中国银监会批复同意组建新昌农村合作银行。截至 2011 年底, 新昌农合行各项存款余额 51.87 亿元, 各项贷款余额 36.02 亿元, 资产总额 57.61 亿元。2011 年实现净利润 8094 万元, 资产收益率 (ROA) 达到 1.41%。2011 年底, 该行资本充足率 11.23%, 不良贷款率 1.93%, 拨备覆盖率达到 229.11%。对其他农村中小银行来说, 新昌农合行作为一家县级农村合作银行, 在经营规模、盈利能力和经营风险等方面在全国农村合作银行中处于中等水平, 在业务结构、管理水平和市场环境等方面与其他农村中小银行都具有很大的相似性, 其实施经济资本管理的经验和问题对其他农村中小银行具有直接的参考价值; 对于城市地区的中小银行来说, 与新昌农合行相比, 尽管城市地区的中小银行面临的外部环境有所差异, 但两者的客户结构都以中小客户为主, 内部管理水平和市场环境都相对落后, 且都面临着较大的业务转型压力等等, 这些共性的存在使得新昌农合行实施经济资本管理对于城市地区的中小银行同样具有较高的参考价值。

新昌农合行是国内较早实施经济资本管理的农村中小银行之一。该行于 2006 年 9 月开始引进消化经济资本管理理念, 2008 年 4 月被列为浙江省农村合作金融机构实施经济资本管理试点。2009 年 4 月, 信用风险经济资本管理系统投入试运行, 2010 年 4 月, 操作风险经济管理系统投入试运行, 截至 2011 年底, 市场风险模块基本完成测试并将很快投入运行。随着市场风险模块的运行, 新昌农合行的经济资本管理体系初步成型。

截至 2011 年底, 新昌农合行在经济资本计量、配置和绩效考核等方面的情况分别如下。

(一) 经济资本计量

经济资本计量是经济资本配置、经济资本绩效考核的基础。巴塞尔银行监管委员会 2004 年发布的《统一资本计量和资本标准的国际协议: 修订框架》(以下简称《巴塞尔协议 II》) 对信用风险、市场风险和操作风险的监管资本计量方法进行了明确, 我国的规定与《巴塞尔协议 II》基本一致。新昌农合行在经济资本计量方面主要借鉴监管资本计量方法, 并结合自身特点在模型和参数选择上进行了一定的调整。

1、信用风险

虽然《巴塞尔协议 II》规定商业银行可以根据自身情况采取标准法和内部评级法 (IRB) 计量信用风险, 但银监会 2007 年出台的《中国银行业实施新资本协议指导意见》明确规定, 我国商业银行应采取内部评级法计量信用风险。其中, 内部评级法又分为初级法和高级法。参照银监会的要求, 新昌农合行采取内部评级法的初级法对信用风险经济资本进行计量, 对于不同类型资产的信用风险资本按照给定的系数和公式计算得到。

2、操作风险

银监会于 2008 年出台《商业银行操作风险监管资本计量指引》, 给出标准法、替代标准法、高级计量法等三种方法计量操作风险监管资本。新昌农合行在操作风险经济资本计量过程中, 参考替代标准法的原理, 结合不同分支机构的内控评价考核、违规积分考核的得分情况, 确定机构内控等级。在计量操作风险经济资本时, 对不同的内控等级设定不同的调整系

数。具体计算公式如下：

$$\text{账户操作风险经济资本} = \sum \text{账户收入} \times \beta_i \times \text{机构内控等级调整系数}$$

上式中， β_i 为各业务条线对应的操作风险 β 系数，取值参照《商业银行操作风险监管资本计量指引》给出的相关标准；机构内控等级调整系数为新昌农合行根据各分支机构内控等级而设定的不同调整系数。

通过上述方法，新昌农合行可以实现在账户层面对操作风险所需的经济资本进行计量；同时，通过机构内控等级调整系数来体现不同分支机构在操作风险管控能力上的差异，从而极大地提高了操作风险经济资本计量的针对性。

3、市场风险

依据银监会2004年出台的《商业银行市场风险管理指引》，我国商业银行可以选择标准法和内部模型法来计量市场风险监管资本。作为一家农村中小银行，新昌农合行目前业务比较单一，在经营过程中面临的市场风险相对较小。正因为此，新昌农合行对市场风险经济资本计量模块的开发排在信用风险和操作风险之后。截至2011年底，新昌农合行的市场风险经济资本计量系统已完成开发并将很快投入使用。在方法选择上，新昌农合行采取内部模型法计量市场风险经济资本，通过历史数据和相关模型计算出资产的风险价值（VaR），进而得到相应的市场风险经济资本。

（二）经济资本配置

经济资本是一种虚拟资本，表现的是风险量，经济资本配置实质上是风险限额的分配。

在经济资本配置上，新昌农合行由总行经济资本管理部门提出经济资本存量和增量控制目标。各分支机构根据年度经济资本存量和增量指标，安排经济资本存量和增量在各项信贷风险资产和非信贷风险资产中分配。总行经济资本管理部门对分支机构上报的综合发展计划进行审核，并对上报计划进行调整，审核通过后正式下达预算计划，分支机构、业务部门根据实际需求可申请调整预算，经总行审核确认后进行调整。

经济资本配置包括存量配置和增量配置两部分。新昌农合行的经济资本存量配置是根据计划年初实际风险资产余额和相应经济资本分配系数对各分支机构、各业务部门进行的经济资本配置；经济资本增量配置是根据计划年度预计经济资本增加额、经营战略调整等因素，对各分支机构、业务部门配置计划年度经济资本增加额。需要说明的是，总行战略性分配在经济资本增量配置中起着重要作用。所谓战略性分配是指，总行为实现战略性经营目标而配置一定的战略性经济资本，其额度为经济资本增量总额的一定比例（比如10%），根据战略性信贷项目资金需求情况或信贷资源的区域结构性调整需要专项安排到具体项目、部门或分支机构。通过战略性分配，总行能够有效地实现其战略性目标。

在分配方法上，新昌农合行主要采取系数法对经济资本进行配置，所需分配的经济资本由各类风险资产余额乘以相应分配系数得到。其中，经济资本分配系数由各风险资产的风险权重和资本充足率目标值计算得到。

（三）经济资本考核

经济资本考核是经济资本配置的依据。经济增加值（EVA）和经风险调整的资本收益率（RAROC）是两种最为常见的考核指标。新昌农合行选取经济增加值（EVA）作为经济资本考核指标。具体涉及以下两方面内容：

1、EVA 计量

在经济资本计量基础上，新昌农合行计算得到每个存款或贷款账户的EVA。通过这种方式，新昌农合行能够对EVA在账户层面进行计量和归集，从而为经营决策直接提供相关信息。具体公式如下：

$$\text{账户EVA} = \text{转移价格收入} - \text{经营成本} - \text{预期损失} - \text{经济资本}$$

其中,转移价格收入根据内部资金转移定价(FTP)计算得到;经营成本包括直接成本和间接成本,间接成本采取作业成本法进行分摊并归集到相应账户;预期损失(EL)由违约风险暴露(EAD)、违约概率(PD)和违约损失率(LGD)的乘积得到;经济资本为各种风险经济资本之和^①。

基于账户EVA数据,可以进一步实现对不同客户、不同分支机构和不同客户经理EVA的归集。方法如下:

$$\text{客户EVA} = \sum \text{客户所属账户EVA};$$

$$\text{机构EVA} = \sum \text{机构所属账户EVA};$$

$$\text{客户经理EVA} = \sum \text{该客户经理所管账户EVA} + \sum \text{其他客户经理所管账户EVA} \times \text{分配比例}。$$

2、基于EVA的绩效考核

在绩效考核上,新昌农合行将员工分为直接创造EVA的员工和不直接创造EVA的员工两大类,对不同类型员工采取不同的考核方式。

薪酬分为基本薪酬(约占35%)、业务量薪酬(约占25%)和绩效薪酬(约占40%)等三个部分。其中,基本薪酬根据工龄、学历、职称等基本要素综合计分确定;业务量薪酬中,对于不同类型员工,依据其各自业务量按照一定方法折算成标准业务量,在此基础上确定业务量薪酬;对于绩效薪酬,直接创造EVA员工按其创造的EVA大小计算,而非直接创造EVA员工的绩效薪酬则通过平衡计分卡的方式进行计算,通过对员工的关键业绩指标(KPI)进行评分得到。通过这种方式,能够将直接创造EVA的员工和不直接创造EVA的员工区分开来,避免了单纯依赖EVA考核的不足。

二、管理创新与转型效果

作为一项有效的管理创新,经济资本管理的实施为新昌农合行在很多方面都带来了积极的变化。这一部分中,本文将对新昌农合行通过经济资本管理实施管理创新的效果进行分析。需要说明的是,新昌农合行实施经济资本管理经历了逐步推进的过程,对于不同模块采取了分别开发的办法,因此很难准确界定新昌农合行实施经济资本管理的具体时间。考虑到信用风险经济资本管理系统和操作风险经济管理系统分别与2009年4月和2010年4月投入运行,本文以2009至2011年共计3年的数据为例,对新昌农合行经济资本管理的实施效果进行分析。新昌农合行实施经济资本管理的效果主要体现在以下几个方面。

(一) 业务结构不断优化

一方面,作为一家农村中小银行,新昌农合行与大银行相比的优势在于对农村金融业务较为熟悉、机制灵活、决策链条短、服务效率高等;另一方面,随着同业竞争不断加剧,规模较大、资信等级较高的大客户、法人客户以及具有较强担保能力的客户逐渐成为其他银行特别是大银行的主要营销对象,客户资源争夺非常激烈。在这种情况下,坚持“支农支小”、实现与大银行的错位竞争是其必由之路。通过实施经济资本管理,新昌农合行的风险管理水平和引导资源配置的能力大大增强。通过对经济资本管理体系相应参数的设置,提高对目标客户的风险容忍度,同时加大对目标客户业务的考核力度,促使银行各项资源向目标客户有效集中,实现了业务结构的不断优化。主要体现在以下四个方面。

1、小规模客户快速增长

表1给出了2009至2011年新昌农合行不同类型客户户数和贷款余额变化情况。

^① 截至2011年底,由于市场风险计量模块尚未投入运行,新昌农合行在EVA计量中暂未考虑市场风险。

表1 贷款客户规模分布情况(2009-2011)

客户类型	2009			2010			2011		
	户数	余额 (万)	余额 占比	户数	余额 (万)	余额 占比	户数	余额 (万)	余额 占比
<=200万	4154	88672	38.32%	5938	124991	43.21%	8228	160132	44.46%
>500万	99	107271	46.35%	110	115372	39.89%	132	141297	39.23%
其中: >1000万	46	68412	29.56%	42	65037	22.48%	53	82490	22.90%
客户类型	2009-2010			2010-2011			2009-2011		
	户数 增长	余额 增长	余额占 比变化	户数 增长	余额 增长	余额占 比变化	户数 增长	余额 增长	余额占 比变化
<=200万	42.95%	40.96%	4.89%	38.57%	28.11%	1.25%	98.07%	80.59%	6.14%
>500万	11.11%	7.55%	-6.46%	20.00%	22.47%	-0.66%	33.33%	31.72%	-7.12%
其中: >1000万	-8.70%	-4.93%	-7.08%	26.19%	26.84%	0.42%	15.22%	20.58%	-6.66%

资料来源: 新昌农合行相关数据。

表1 涵盖的客户有三种类型: 小客户(贷款余额200万元以下(含))、大客户(贷款余额500万元以上)和特大客户(贷款余额1000万元以上)。总体上看, 贷款余额在200万元以下(含)的小客户是新昌农合行的主要服务对象, 其数量远远超过贷款余额在500万元以上的大客户。

对比2011年和2009年数据可以发现, 从客户数量来看, 贷款余额在200万元以下(含)的小客户数量由2009年末的4154户增加到2011年末的8228户, 增幅达到98.07%, 小客户数量增长迅速。与之相比, 贷款余额500万元以上的大客户数量从2009年末的99户增加到2011年末的132户, 增长幅度仅为33.33%。其中, 贷款余额超过1000万元的特大客户数量增幅最低, 同期增长幅度仅为15.22%。从贷款余额来看, 200万元以下(含)小客户贷款余额由2009年末的8.87亿元增加到2011年末的16.07亿元, 增长幅度80.59%; 而500万元以上大客户的贷款余额同期增长幅度仅为31.72%。其中, 1000万元以上特大客户贷款余额同期增长幅度更低, 仅为20.58%。相应地, 小客户贷款余额占比从2009年末的38.32%上升到2011年末的44.46%, 提高了6.14%; 而大客户贷款余额占比在同期则下降了7.12%; 特大客户贷款余额占比下降幅度也达到6.66%。

分年度来看, 情况基本类似。在2010年和2011年, 小规模客户的户数和余额均快速增长, 余额占比不断提高, 且增幅大大高于大规模客户。

可以看到, 新昌农合行贷款投向积极向小规模客户转移, 小规模客户不断增加, 大规模客户占比明显下降。与过去新增贷款主要靠大额贷款形成了鲜明的对比, 客户规模结构不断优化。

2、个人客户不断增加

客户结构的优化还体现在客户类型的变化上。表2反映了新昌农合行2009至2011年贷款客户类型分布情况。

表2 贷款客户类型分布(2009-2011)

项目	2009		2010		2011	
	余额(万)	余额占比	余额(万)	余额占比	余额(万)	余额占比
自然人客户	67903	29.34%	97209	33.61%	126613	35.15%
法人客户	163555	70.66%	192052	66.39%	233564	64.85%
其中: 政府类贷款	11100	6.58%	10030	3.47%	7850	2.18%
项目	2009-2010		2010-2011		2009-2011	
	增幅	余额占比变化	增幅	余额占比变化	增幅	余额占比变化
自然人客户	43.16%	4.27%	30.25%	1.54%	86.46%	5.81%
法人客户	17.42%	-4.27%	21.61%	-1.54%	42.80%	-5.81%
其中: 政府类贷款	-9.64%	-3.11%	-21.73%	-1.29%	-29.28%	-4.40%

资料来源: 新昌农合行相关数据。

表 2 将贷款客户分为个人客户和法人客户两大类。依据表 2 的数据,从两类客户贷款余额来看,个人客户贷款余额大幅增长,从 2009 年末的 6.79 亿元增长到 2011 年末的 12.66 亿元,增幅达 86.46%;而法人客户贷款余额的同期增幅仅为 42.80%,不到个人客户贷款余额增幅的一半。法人客户中,政府类客户贷款余额近两年来甚至出现了下降,从 2009 年末的 1.1 亿元下降到 2011 年末的 0.79 亿元,下降幅度达 29.28%。从不同类型客户余额占比来看,个人客户贷款余额占比从 2009 年末的 29.34% 上升至 2011 年末的 35.15%,占比增加了 5.81%;相应地,法人客户贷款余额占比同期下降了 5.81%,其中,法人客户中政府类客户贷款余额占比同一时期由 6.58% 下降至 2.18%,下降幅度非常明显。分年来看的情形基本类似,不再赘述。

表 2 的结果总体上说明,新昌农合行在调整客户类型结构上取得了很大进展。个人客户发展迅速,贷款投向积极向个人客户转移。特别的,政府类客户贷款余额占比有所下降,符合监管部门对政府类贷款控制和清理的要求。

3、抵(质)押贷款比重逐步下降

按担保方式不同,可以将贷款分为信用贷款、保证贷款和抵(质)押贷款等。表 3 反映了 2009 至 2011 年新昌农合行不同担保方式贷款的分布情况。

表 3 贷款担保方式分布(2009-2011)

项目	2009		2010		2011	
	余额(万)	余额占比	余额(万)	余额占比	余额(万)	余额占比
信用方式	482	0.21%	621	0.21%	4508	1.25%
保证方式	127687	55.17%	174257	60.24%	224487	62.33%
抵(质)押方式	103289	44.63%	114383	39.54%	131182	36.42%
项目	2009-2010		2010-2011		2009-2011	
	增幅	余额占比变化	增幅	余额占比变化	增幅	余额占比变化
信用方式	28.84%	0.01%	625.93%	1.04%	835.27%	1.04%
保证方式	36.47%	5.08%	28.83%	2.08%	75.81%	7.16%
抵(质)押方式	10.74%	-5.08%	14.69%	-3.12%	27.00%	-8.20%

资料来源:新昌农合行相关数据。

对比表 3 中的数据可以发现,从不同担保方式贷款余额来看,新昌农合行信用方式贷款由 2009 年末的 482 万元增长到 2011 年末的 4058 万元,增幅达到 835.27%,在三种方式中增长最为迅速;保证方式贷款也出现较快增长,在同一时期增长了 75.81%;与前两种方式相比,抵(质)押方式贷款余额增长则相对较慢,从 2009 年末的 10.33 亿元增长到年末的 13.12 亿元,仅增长 27%,远远低于前两种担保方式贷款余额的增幅。从余额占比来看,2009 年末,新昌农合行信用方式贷款余额占比仅为 0.21%,但到 2011 年末,已经增加到 1.25%,增加了 1.04%;保证方式贷款余额占比明显提高,增幅达到 7.16%,抵(质)押方式贷款余额占比相应地下降了 8.20%。

分年度的情况基本上是类似的:信用贷款和保证方式贷款的增速远远高于抵(质)押方式贷款增速,信用贷款和保证方式贷款余额占比不断上升,抵(质)押方式贷款余额占比不断下降。

表 3 的数据表明,抵(质)押方式贷款在新昌农合行贷款中的比重有所下降,而信用和保证方式贷款的比重明显上升。说明随着风险管控能力的提升,新昌农合行已经在一定程度上改变了传统上主要依赖于抵(质)押贷款的经营模式,不断开发出适合农村中小客户特点的金融产品和服务,传统上风险较高的信用贷款、保证贷款成为业务发展新的增长点。

4、中长期贷款占比有所提高

长期以来,新昌农合行的短期贷款的占比在 90% 以上,中长期贷款占比不足 10%,与

该行中长期存款占比高、活期存款占比低的存款结构形成反差。实施经济资本管理、提升风险管控水平除带来贷款担保方式的结构变化之外，贷款的期限结构也发生了变化。表 4 反映了 2009 至 2011 年新昌农合行贷款期限分布情况。

表 4 贷款期限分布 (2009-2011)

项目	2009		2010		2011	
	余额(万)	余额占比	余额(万)	余额占比	余额(万)	余额占比
短期贷款	209034	90.30%	244464	84.51%	297004	82.46%
中长期贷款	22424	9.70%	44797	15.49%	63173	17.54%

项目	2009-2010		2010-2011		2009-2011	
	增幅	余额占比变化	增幅	余额占比变化	增幅	余额占比变化
短期贷款	16.95%	-5.79%	21.49%	-2.05%	42.08%	-7.84%
中长期贷款	99.77%	5.79%	41.02%	2.05%	181.72%	7.84%

资料来源：新昌农合行相关数据。

从不同期限贷款余额来看，短期贷款由 2009 年末的 20.90 亿元增长到 2011 年末的 29.70 亿元，增幅 42.08%；与之相比，中长期贷款同一时期的增幅达到 181.72%，远远高于短期贷款增幅。从余额占比来看，短期贷款余额占比由 2009 年末的 90.30% 下降到 2011 年末的 82.46%，下降了 7.84%；相应地，中长期贷款余额占比同一时期则上升了 7.84%。分年度反映的情况基本类似。

可以看到，实施经济资本管理之后，新昌农合行中长期贷款相对于短期贷款保持较快增长势头，中长期贷款比重有所提高。中长期贷款比重的提高对于优化存贷款期限结构配比、提高贷款收益率、减少客户经理转贷工作量、稳定优质客户起到了非常重要的作用。

(二) 资产质量稳步提升

实施经济资本管理显著提升了新昌农合行的风险管控能力，该银行的资产质量也不断改善，不良贷款余额和不良贷款率实现双降。从贷款质量来看，按照五级分类口径，2011 年度末，新昌农合行不良贷款余额 6953 万元，不良贷款比率 1.93%。不良贷款余额及占比分别比 2009 年末下降 2213 万元和 2.03%，不良贷款余额和不良贷款比率实现双降。

(三) 操作风险显著降低

作为经济资本管理管理体系的一部分，2010 年操作风险监测系统投入运行。通过该系统，新昌农合行可以对日常业务中存在的操作风险进行监测，能有效识别、评估和检测风险。这套系统的实施使得银行操作风险显著降低。以员工违规标准差错率为例，新昌农合行 2011 年的员工违规标准差错率仅为万分之 2.66，而 2010 年和 2009 年分别为万分之 3.55 和万分之 4.20，近年来呈现明显的下降趋势。这一水平也远远低于同行水平。与此同时，银行员工的合规意识也大大提高。

(四) 经济效益明显增强

实施经济资本管理的最终效果体现在经济效益的改善上。从贷款利息收入来看，2011 年新昌农合行实现利息收入 27979 万元，比 2009 年增加 8812 万元，增长 46%。全年实现净利润 8094 万元，与 2009 年的 4239 万元相比大幅增加 3855 万元，增幅达到 90.94%。与此同时，收入结构也在不断优化。2011 年，利息收入在财务总收入中占比 84.13%，较 2009 年下降了 0.95%。利息收入占比呈现下降趋势，意味着新昌农合行对贷款利息收入的依赖程度有所降低，收入结构不断优化。

总体上看，通过实施以经济资本管理进行管理创新，新昌农合行在业务结构、资产质量、操作风险和经济效益等方面都取得了明显的效果，由地方农村中小银行向“精品社区银行”的转型步伐不断迈进。

除上述积极效果外,实施经济资本管理也为新昌农合行带来了一些挑战。一是增大了内部员工管理沟通上的难度。作为一家农村中小银行,新昌农合行员工素质普遍不够高。对于大多数员工来说,要充分理解和应用经济资本管理这一先进的管理工具需要一定的时间,这也造成了实施经济资本管理初期在内部员工管理沟通上存在一些困难。不过,随着时间的推移和内部培训的持续开展,这一情况已经有所改观;二是在目前即使采取粗放发展方式仍能获取较好收益的情况下,员工对于实施经济资本管理动力不足,一些员工更愿意维持传统的粗放的经营管理模式而不愿意创新。为解决这一问题,银行领导层自上而下的推动是非常重要的;三是成本费用的增加。在当前管理水平相对落后的情况下实施经济资本管理,不可避免地需要投入大量的人力物力,包括系统开发、员工培训等等。2009年至2011年,新昌农合行手续费营业费用支出在财务总支出中占比分别为36.83%、42.72%和40.27%,呈现出一定的上升势头,这与实施经济资本管理方面的投入不无关系。不过,相对而言,实施经济资本管理所产生的正面效果要远远超过这些负面效果。

三、中小银行管理创新中的关键环节

通过实施经济资本管理进行管理创新对银行具有较高的要求,需要投入大量的人力和物力,即使对于一些大银行来说也具有较高的难度。那么,与其他中小银行相比,为什么新昌农合行能够在实施经济资本管理方面走在全国前列?这一部分中,本文将对新昌农合行通过实施经济资本管理进行管理创新的一些关键环节进行分析。

(一) 发展定位明确清晰

明确清晰的发展定位是有效实施管理创新的基础。新昌农合行对自身有着清晰的地位,经营目标非常明确。正是对自身的明确定位使得新昌农合行在进行管理创新方面勇于探索、大胆尝试。新昌农合行按照“客户→需求→定位→服务→管理”的思路,由客户需求出发,自下而上,逐级分解,确定自身定位和经营目标,在此基础上进行管理创新以实现目标。

第一步,对客户进行细分。新昌农合行地处县域,以农户和涉农企业为主要服务对象。2009至2011年,其涉农贷款在全部贷款余额中占比分别达到91.31%、93.13%和93.20%。涉农客户千差万别,新昌农合行对于农户和涉农企业分别进行了细分。对于农户,新昌农合行将其分为市场型农户和其他类型客户。其中市场型客户需要满足以下条件:(1)年龄在18至60周岁之间;(2)无“黄赌毒”等不良嗜好;(3)有一定经济能力;(4)在新昌农合行无不良记录。对于涉农企业,根据县政府有关部门的认定^②,新昌农合行将其分为微小涉农企业和农业龙头企业。

第二步,分析不同客户的金融需求。从农户来看,市场型农户以市场为导向从事专业化生产经营活动,贷款需求相对较大,但由于缺乏抵押担保品,其金融需求通常很难得到满足;其他类型客户或者没有迫切的资金需求,或者即使有资金需求但风险相对较大。从涉农企业来看,微小涉农企业是涉农企业的主体,通常由家庭工业或当地乡镇政府投资发展而来,规模小、信息不透明、生产经营风险较大,因而金融机构对其发放贷款特别谨慎,资金短缺始终制约着微小涉农企业的进一步发展。农业龙头企业资金实力较为雄厚,贷款风险较小,一般可以获得商业金融机构的贷款,是各类金融机构特别是大型金融机构重点争夺的客户资源。

第三步,根据市场需求明确定位。根据对不同类型客户金融需求的分析,结合自身资金实力相对较小的特点,新昌农合行将其目标客户定位于那些金融需求没有完全满足的市场型农户和微小涉农企业上,充分满足此类客户的金融需求,实现与大型金融机构的错位竞争,而不是与当地大型金融机构拼资源、争夺大客户。

^② 微小涉农企业和农业龙头企业由县经贸局根据企业资产规模、销售额、员工人数等信息综合认定。

第四步，根据定位创新产品和服务。针对不同农户、不同涉农企业的多层次金融需求，新昌农合行在创新金融产品上进行了一系列探索，努力满足不同层次的金融需求。主要包括：

(1) 农户小额信用贷款。针对农户普遍缺少抵押品的特点，采取“一次核定、随用随贷、余额控制、周转使用”的管理办法，向农户发放信用贷款；(2) 农户、商户、微小涉农企业联保贷款。由没有直系亲属关系的微小涉农企业、个体工商户、农户在自愿基础上组成联保小组，对联保小组成员提供贷款；(3) 教育助学贷款。向本地大学生发放助学贷款，保证人要求为公务员；(4) 权证抵押贷款。包括规模养殖场林权、土地承包权证抵押贷款等。

第五步，创新管理以满足产品和服务创新需求。金融产品和服务创新对新昌农合行的管理创新提出了更高的要求。一方面，对各类新金融产品进行管理需要精细化的银行内部管理体系。包括对各种产品和服务的风险和收益进行科学评估，对相关风险进行精细化管理等；另一方面，银行需要提升管理水平以对各种产品和服务创新加以引导。与大客户相比，短期来看，农户及各微小涉农企业等客户“高风险、低收益”。要想引导资金流向此类客户，必须在严格控制风险的基础上对此类业务的收益和风险采取差别化的定价和考核方式。在这种背景下，经济资本管理成为新昌农合行进行管理创新、提升管理水平的必然选择。

上述分析表明，新昌农合行通过实施经济资本管理进行管理创新是一个自下而上的过程，这一管理创新过程是与其自身发展定位相适应的，而准确的发展定位又来自于该银行对目标客户和市场需求的深刻把握。反过来，通过实施经济资本管理进行管理创新又能够在很大程度上促进银行的产品和服务创新，使其与银行自身发展定位相适应，最终更好地服务于目标客户的金融需求。这一双向的过程可以用如图 1 表示。

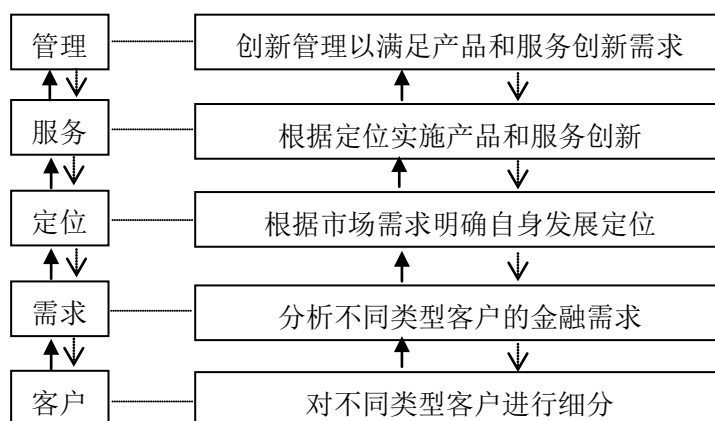


图 1 以准确定位带动管理创新图示

(二) 政策诱导及时合理

如果说发展定位清晰反映了管理创新的内在动力的话，那么，来自于政府的政策诱导则形成了管理创新的外在动力。以新昌农合行为例，浙江省农村合作金融系统自 2006 年以来开始推行经济资本管理系统，2008 年 4 月，新昌农合行被列为浙江省农村合作金融机构实施经济资本管理的试点机构，通过试点为其他中小银行开发经济资本管理系统、加强经济资本管理积累经验。来自于地方政府的外部政策诱导是新昌农合行通过实施经济资本管理进行管理创新的直接诱因，起到了催化剂的作用。

(三) 管理技术有针对性

中小银行采用特定方法或技术进行管理创新时，与银行自身特点相结合是非常必要的。唯有如此，才能够有针对性地解决银行的实际问题，为银行的经营目标和发展转型服务。

阙方平(2008)发现，一些大银行在实施经济资本管理后，导致信贷资金进一步向发达地区倾斜。实行经济资本管理后，商业银行贷款表现出对大项目、大型优质客户、中心城市

的偏好,信贷资金向发达地区集中的趋势明显。与之相反,通过实施经济资本管理,新昌农村合作银行户均贷款显著下降,信贷资金向中小客户倾斜明显。

为什么新昌农合行能够通过实施经济资本管理系统实现向中小客户倾斜?本文认为,经济资本管理作为一种先进的管理工具,问题不在于这种工具本身,而在于对这一工具的应用。大银行网点数量众多、资金实力雄厚,在经济发达地区、高端客户方面具有比较优势。在这种理念的指导下,大银行通过对经济资本管理系统中有关参数进行调整,提高发达地区、高端客户的权重,便可以将信贷资金向这些领域引导。与之相反,作为一家农村中小金融机构,新昌农合行的优势在于决策链条短、机制灵活、服务质量高,这些特点决定了新昌农合行在欠发达地区、低端客户上具有比较优势。正因为此,新昌农合行在经济资本计量和考核过程中,通过调整有关参数,增加欠发达地区、低端客户的权重,从而实现了信贷资金向这一领域配置。比如,在计算EVA过程中,对于小额贷款、农户贷款等与银行目标相一致的业务给予更高的权重,从而引导资金流向此类业务。因此,大银行和新昌农合行在经济资本管理实施效果方面的差别恰恰说明了经济资本管理在引导资源配置方面的突出作用。

(四) 推进步骤循序渐进

一项管理创新的实施通常需要很长的时间,对于管理水平相对落后的中小银行来说尤其如此。此时,合理把握创新的节奏、循序渐进地推进管理创新至关重要。

在经济资本管理系统开发和方法选择上,新昌农合行结合自身特点,本着先易后难的原则,有序推进,使得该行能够在短时间内建立起行之有效的经济资本管理体系。在开发的步骤上,由于信用风险、操作风险与银行业务的关联程度更高,新昌农合行首先对这两类风险的计量模型和系统进行开发;而业务经营中面临的市场风险相对较小,对市场风险经济资本模块的计量则位于信用风险和操作风险之后。在经济资本计量上,充分借鉴监管资本的计量方法,大大缩短了对相关方法的学习吸收过程。此外,《巴塞尔协议II》和银监会出台的相关指引针对不同发展程度的银行给出了不同方法可供选择。比如,商业银行在用内部评级法计量信用风险时,可以采取初级法,也可以采取高级法;计量操作风险时,可以采取标准法,也可以采取替代标准法或高级计量法;计量市场风险可以采取标准法和内部模型法等。总体上看,方法越高级,其精确性就越高,但也相对越复杂,对数据长度和质量要求以及对银行管理人员的专业素质要求都比较高。考虑到这种情形,新昌农合行在开发经济资本管理系统时,目前主要采取相对初级(标准)的资本计量方法。信用风险采用初级内部评级法计量,操作风险采用标准法计量,市场风险采用内部模型法计量。在条件成熟时,逐步向高级资本计量方法过渡。

(五) 外部资源有效整合

在目前管理水平相对落后的情况下,借助于外部力量、有效整合外部资源对于中小银行进行管理创新十分必要。作为一种先进的管理工具,实施经济资本管理需要有较高的人才和科技支撑。与大银行相比,农村中小银行人员整体素质普遍不高,技术实力总体偏低,新昌农合行也不例外。在这种情况下,如果完全依赖于自身力量,实施经济资本管理的难度较大。在这种情况下,新昌农合行在建设经济资本管理系统时,与相关科研机构、外部专业管理咨询公司和科技公司合作,借助外部力量完成系统开发建设。通过技术服务外包,在解决了人才和科技瓶颈的同时,新昌农合行员工本身在这一过程中也提高了自身业务能力。

四、其他银行的经验

尽管对于我国中小银行来说,实施经济资本管理目前还处于探索阶段,但经济资本作为一种有效的管理工具已经被我国很多大银行用于管理创新,比如工、农、中、建、招商、浦发、光大、浙商银行等。从实施效果来看,经济资本管理在推动银行转型方面起到了较好的

作用。例如,王轩(2012)对农行河南分行的研究发现,通过实施经济资本管理,该行中间业务收入、经济增加值、经济资本回报率等均大幅增加,价值创造能力显著提升;经济资本占用和客户结构不断优化;贷款定价水平明显提高。归纳起来,这些大银行实施经济资本管理具有以下三个特点:一是以巴塞尔协议和我国银监会出台的一系列办法为依据。这一过程再次体现了政策诱导在促进银行通过管理创新实施转型方面的作用;二是结合自身特点开发合理的经济资本计量和配置技术。比如工商银行结合自身情况,通过内部系数法计量信用风险经济资本。所谓内部系数法是基于现有会计科目,参照资产分类口径,对具有相同风险属性的资产进行分类,确定各品种的经济资本分配系数,并根据分类资产的时点余额和平均余额,确定相应的经济资本占用额。全行资产共分为信贷资产、非信贷生息资产、无息资产和表外资产等四大类(吴艳艳,2010);三是注重信息系统平台建设。信息系统是实施经济资本管理的重要基础设施,风险计量模型的效力很大程度上依赖于基础数据信息的完整性以及信息系统的有效性。我国各大银行在实施经济资本管理过程中,也非常重视信息系统平台建设。例如,农行河南分行的资产负债管理系统2010年正式上线运行,通过该系统将经济资本纳入日常监测范围,该行经济资本管理模块目前已实现了信用风险经济资本占用的日常化、科目化分类查询(王轩,2012)。尽管大银行在资产规模上远远超过一般中小银行,但是大银行在风险计量方法的选用、系统开发的步骤、基础数据平台建设等方面的经验仍然为中小银行实施经济资本管理提供了有益的借鉴。

从国外银行来看,荷兰银行(ABN AMRO)是通过实施经济资本管理进行转型的一个成功例子。从2000年开始,荷兰银行通过实施经济资本管理来实现风险管理和价值管理的结合,最终实现其最大化股东价值的目标。经过10多年的探索,荷兰银行的经济资本管理体系已经日臻完善。该银行的经济资本管理体系具有以下两个特点:一是风险计量技术的科学化。比如,在计量信用风险时,利用Monte Carlo模拟方法在考虑资产特性及分散化效应基础上确立资产组合的损失分布;在计量操作风险时,采取情景分析方法;在计量市场风险时,利用基于负向利率变动的VaR模型,同时考虑了可能的压力情形;等等。二是风险计量范围的广泛性。与大多数银行主要考虑信用风险、市场风险和操作风险不同,荷兰银行在经济资本计量上涵盖的风险还包括利率风险、商业风险和养老金风险(Pension Risk)等^③。可见,与国外先进银行相比,国内银行特别是中小银行的经济资本管理在精细化方面还有很长的路要走。当然,中小银行对这些先进技术方法的运用应该是循序渐进的,要充分结合自身业务的发展需要、银行员工的基本素质等。

作为一家由小型社区银行转变成为全球领先银行,富国银行(Wells Fargo)是通过管理创新实现经营转型的一个成功案例。富国银行以服务小微企业著称。对于小微企业融资这样一种高风险业务,富国银行在风险管理上的创新为其成功开展这项业务提供了支撑^④。在风险管理方面,首先,富国银行通过分散化降低风险,利用贷款销售、银团贷款或保险等方式对贷款组合在规模、行业和地域等方面进行分散化;其次,建立小微企业信用评分系统,不断优化全过程风险管理。在贷前客户营销过程中,富国银行倡导数据驱动型的目标市场营销,加大客户引入的精准度,最大程度降低逆向选择风险;在贷款发放过程中,通过数据模型进行信贷评分,加强复杂数据的分析与处理,有效评估客户风险;在贷后管理中,富国银行加强账户管理、监控及风险评估,在此基础上对产品定价、授信额度等进行调整。正是基于这种有效的风险管理模式,富国银行能够在保持小微企业贷款业务高速增长的同时,维持较低的风险水平。随着金融竞争的日益激烈,中小银行面临的往往是风险较高的中小客户。利用先进的风险管理工具、通过加强风险管理来实施管理创新是中小银行推动自身转型的可行路

^③ 具体参见荷兰银行2012年报。

^④ 时任富国银行高级副总裁刘建民将风险管理作为其开展小微企业贷款业务的最重要经验之一,参见孙芙蓉(2007)。

径之一。

五、结论与启示

中小银行转型是近期关注度较高的一个问题。与已有研究较多地关注业务层面的创新不同,本文强调了管理创新对中小银行转型的重要作用。本文以新昌农合行实施经济资本管理为例,分析了管理水平相对落后的中小银行如何进行管理创新。研究发现,中小银行能够创造条件,在当前相对落后的管理水平下,利用先进的管理理念和管理技术,实施有效的管理创新。通过实施管理创新,中小银行在业务结构、资产质量、经营风险和盈利能力等方面都有明显改善。因此,管理创新是中小银行实施转型的一种有效手段。此外,本文还对中小银行实施管理创新的一些关键环节以及其他银行通过管理创新实施转型的一些经验进行了总结。

本案例研究具有一定的政策含义。从中小银行来看,首先,要加快管理创新的步伐,勇于探索和尝试先进的管理方法和管理技术,以管理创新推动业务创新进而银行转型;其次,要积极利用外部资源特别是外部科技和人才力量,弥补自身在人才、技术方面的不足;最后,对管理方法和管理技术的采用要与银行自身特点相结合。只有将相应方法和技术与银行自身的特点和发展目标相结合,才能够真正为银行转型服务。从行业主管部门来看,首先,相关部门应进一步出台有针对性的政策,对中小银行实施管理创新加以引导和扶持,充分发挥政策性诱导的作用;其次,要加强培训工作,鼓励具有相关经验的大银行积极向中小银行输出人才和技术,加快中小银行实施管理创新的步伐。

参考文献:

- [1] 樊大志. 中小银行业务转型问题[J]. 中国金融, 2010(3).
- [2] 林毅夫, 李永军. 中小金融机构发展与中小企业融资[J]. 经济研究, 2001(1).
- [3] 林毅夫, 孙希芳. 银行业结构与经济增长[J]. 经济研究, 2008(9).
- [4] 刘建德. 经济资本——风险和价值的核心[J]. 国际金融研究, 2004(8).
- [5] 阙方平. 银行经济资本管理在欠发达地区存在的问题[J]. 中国金融, 2008(19).
- [6] 孙芙蓉. 科学营销和管理小企业贷款[J]. 中国金融, 2007(4).
- [7] 唐国正. 投资群体差异与我国可转债价值低估[J]. 管理世界, 2005(8).
- [8] 田利辉. 海外上市、制度跃迁和银行绩效[J]. 管理世界, 2006(2).
- [9] 王轩. 经济资本管理对商业银行价值创造能力的影响探究[J]. 农村金融研究, 2012(5).
- [10] 武剑. 商业银行经济资本配置——理论模型与案例研究[J]. 国际金融研究, 2009(5).
- [11] 吴艳艳. 商业银行经济资本管理体系应用[J]. 金融与经济, 2010(6).
- [12] 肖远企. 后危机时代我国中小银行的发展方向[J]. 中国金融, 2010(3).
- [13] 姚铮, 汤彦峰. 商业银行引进境外战略投资者是否提升了公司价值[J]. 管理世界, 2009(增刊).
- [14] 周行健. 基于价值创造的商业银行经济资本管理研究[J]. 湖南大学博士论文, 2008.
- [15] 朱红军, 杨静, 张人骥. 共同控制下的企业合并: 协同效应还是财富转移[J]. 管理世界, 2005(4).
- [16] 左中海. 利率市场化与中小银行转型[J]. 中国金融, 2012(15).
- [17] Artzner, P., Delbaen, F. and J. Eber. Coherent Measures of Risk [J]. Mathematical Finance, 1999(9): 203-228.
- [18] Berger, A. and G. Udell. Relationship Lending and Lines of Credit in Small Firm Finance [J].

- Journal of Business, 1995(68): 351-382.
- [19] Buch, A. and G. Dorfleitner. Coherent Risk Measures, Coherent Capital Allocations and the Gradient Allocation Principle [J]. Insurance: Mathematics and Economics, 2008(42): 235-242.
- [20] Crouhy, M., Galai, D. and R. Mark. A Comparative Analysis of Current Credit Risk Models [J]. Journal of Banking and Finance, 2000(24): 59-117.
- [21] Denault, M. Coherent Allocation of Risk Capital [J]. Journal of Risk, 2001(4): 7-21.
- [22] Gordy, M. A Comparative Anatomy of Credit Risk Models [J]. Journal of Banking and Finance, 2000(24): 119-149.
- [23] Gouriéroux, C., Laurent, J. and O. Scaillet. Sensitivity Analysis of Values at Risk [J]. Journal of Empirical Finance, 2000(7): 225-245.
- [24] Jacobson, T., Lindé, J. and K. Roszbach. Credit Risk versus Capital Requirements under Basel II: Are SME Loans and Retail Credit Really Different? [J] Journal of Financial Services Research, 2005(28): 43-75.
- [25] Merton, R. and A. Perold. Theory of Risk Capital in Finance Firms [J]. Journal of Applied Corporate Finance, 1993(3): 16-32.
- [26] Ong, M. Internal Credit Risk Models, London: Risk Books, 1999.
- [27] Smithson, C., Brannan, S. and D. Mengle. Results from the 2002 Survey of Credit Portfolio Management Practices, www.rutterassociates.com, 2002.
- [28] Stiglitz, J. China: Towards a New Model of Development [J]. China Economic Journal, 2008(1): 33-52.
- [29] Zaik, E., J. Walter, G. Kelling and C. James. RAROC at Bank of America: From Theory to Practice [J]. Journal of Applied Corporate Finance, 1996(9): 83-93.