

商业银行中小企业融资激励机制研究

■ 中央财经大学金融学院 闫明
中国华融资产管理股份有限公司 张
怡硕

摘要:纵观当今世界,中小企业在我国经济中的地位也愈来愈重要。但与之相对应的却是其在发展过程中面临的严重的融资难现状。解决中小企业融资难的问题,关系到我国国民经济持续发展的大事。商业银行作为金融体系的主体和中小企业融资的主要来源,在中小企业融资中扮演着不可替代的重要角色。然而,商业银行普遍对中小企业融资业务缺乏足够的重视,如何通过建立有效的激励机制推动商业银行中小企业融资业务的发展?本文将从商业银行的角度出发,对商业银行中小企业融资业务激励机制进行研究。

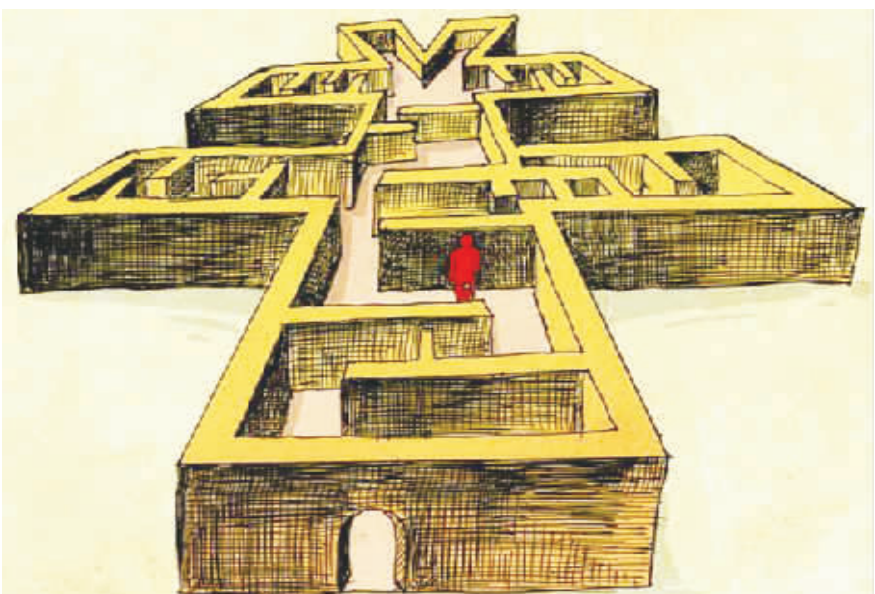
一、我国中小企业融资现状

中小企业是推动我国国民经济发展、构造市场经济主体、促进社会稳定的基础力量,特别是在确保国民经济适度增长、缓解就业压力、实现科技兴国、优化经济结构等方面都发挥着越来越重要的作用。不少中小企业已经从早期的加工、贸易等领域,向基础设施、高新技术等领域拓展有些地区中小企业形成了集群,不断推动产业结构的优化升级,在吸纳劳动力、促进市场竞争、方便群众生活、推进技术创新、推动经济发展等多方面发挥了不可替代的作用。但我们看到,虽然目前中小企业数量多、贡献大,但受各种内外因素的制约,中小企业在发展过程中所获得的金融资源与其在国民经济和社会发展中中的地位作用却是极不相称的,融资难问题已成为制约中小企业发展的首要瓶颈。

企业的融资行为是企业开展一系列生产经营活动的基础和前提,中小企业也不例外。目前我国中小企业融资的特点之一就是过于依赖内源融资。所谓内源融资是指企业将自己的内部储蓄(折旧和留存盈利)转化为投资。根据世界银行所属的国际金融公司的调查,中国私营公司的发展资金,绝大部分来自于业主资本和内部留存收益,近年来一直保持在 60%以上,而公司债券和外部股权融资等直接融资则不到 1%,银行贷款大约在 20%左右。而在 20 世纪 90 年代美国中小企业的资金来源中,业主资本大约占 30%左右,显著低于当前中国中小企业的比率,股权融资占到 18%,金融机构贷款占到 42%,显著高于中国当前中小企业的相应比率。过度依赖于内源融资,既是中小企业融资困境的一个重要表现,也是当前中国金融结构缺陷的一个反映,反映了当前以商业银行为主导的金融体系的低效率和我国中小企业直接融资空间偏小的问题。同时,也表明只要激励机制到位使金融体系充分发挥其作用,中小企业的外源融资尤其是间接融资还有很大的发展空间。

而中小企业在外源融资方面,由于证券市场门槛高,创业投资体制不健全,公司债券发行的准入障碍等,中小企业无法像许多大型国有控股公司和国有独资公司那样进入资本市场,通过发行债券和股票而组织到大量资金。因此,在其他外源融资渠道短期内尚不能满足中小企业融资需求的情况下,商业银行针对中小企业的融资业务就成为支持中小企业发展最可行的途径。尽管如此,由于信用体系不完善、有效担保抵押不足、信息不对称等原因,使得中小企业间接融资渠道却走得并不顺畅。

在我国的金融体系中,商业银行居于绝对主导地位,离开商业银行的金融支持,就无法真正解决中小企业融资难的问题。但是,作为独立的市场经济主体,商业银行必然会以其自身利益作为一切经营活动的出发点,而上述中小企业融资难的原因往往使得商业银行在中小企业融资业务上踌躇不前。一方面,尽管目前政府出台了支持中小企业发展的各项法规、政策和措施,鼓励商业银行积极提供信贷资金以支持中小企业的发展,但针对商业银行发展中小企业融资业务的激励机制并不完善,商业银行特别是国有商业银行开展这项业务的积极主动性不高,中小企业融资难的问题并



未得到根本解决。

二、我国商业银行激励机制现状

目前,我国银行业形成了以国有大型商业银行为主体,股份制商业银行、城市商业银行、邮政储蓄银行等中小商业银行为重要组成部分,多层次、多类型的金融机构并存的架构。随着金融改革步伐的加快,许多股份制商业银行创新激励机制,国有商业银行也在激励机制方面做了一些积极的探索,如推行绩效工资制,在实践中也的确起到了很好的激励作用,一定程度上增强了银行经营者的经营活力,提高了银行的整体效率。但从各商业银行内部经营机制改革总体上看,仍然缺乏一套长期有效的激励机制。我国商业银行名义上也有多种激励手段,如奖金、福利、津贴、技术职称和各种荣誉等,但固定的基本工资占员工收入的很大比例,与绩效工资相关的奖金、收入与员工业绩的相关度较低,同时,相对于国外商业银行而言,国内商业银行的长期激励机制(股权激励)、非现金福利计划(带薪休假、医疗保障、住房保障等)等激励机制并不完善。

在现代商业银行体制下中小企业融资业务具体操作人员是对公客户经理,因此我们就以对公客户经理的考核激励机制为例对国内商业银行激励机制的现状进行分析。

(一)、公客户经理的主要职能

客户经理是商业银行客户经理制度的实际执行者。具体到对公客户经理,他是商业银行与各种企业、事业单位等对公客户业务关系的主要维系者,并作为商业银行方面的代表与对公客户开展各方面的业务合作。

对公客户经理要全面了解客户的实际情况和具体需求,并在此基础上积极向客户营销相关产品,承揽各种业务;同时在商业银行内部起到“润滑剂”的作用,努力协调各个部门、各个环节,组织全行相关部门和人员为客户提供全方位的金融服务;最后,还要全面做好贷后管理工作,注意防范金融风险,对客户保持长期密切的联系。具体来说,对公客户经理的职能主要有包括维护客户、拓展客户、营销产品、撰写材料、内部协调及贷后管理等。

(二)我国商业银行对公客户经理的考核激励机制

客户经理是银行直接面对客户包括中小企业客户的最前沿,他们通过拓展客户和销售产品,成为银行利润的主要来源;他们通过接触客户、调查客户,成为银行风险管理的第一道防线。与银行其他人员相比,客户经理备受关注。采用恰当的客户经理考核和激励办法,提高客户经理业绩,是商业银行提高经营绩效的重要手段。目前我国商业银行客户经理业绩考核主要包括定量考核和定性考核两方面,在综合定量和定性考核的机制中,还要体现团队营销的理念,其中,定量考核主要包括分列指标和模拟利润两个方面定性考核主要包括客户经理对工作流程的执行情况及客户经理的综合素质。

三、我国商业银行现行中小企业融资业务激励机制存在的问题

(一)、缺乏独立的激励机制

在我国商业银行内部,中小企业融资业务作为银行的一项业务内容,其激励机制大多包括在银行整体业务激励方案之中。然而大企业、大项目贷款管理成本相对较低,规模、效益都比较明显。而对于中小企业提供融资服务,数量多、金额小,相对比较分散,管理成本比较高。缺乏区别于大型客户独立的激励机制,就降低了信贷人员和管理人员的工作积极性,一方面不愿意选择中小企业客户,另一方面即使选择了也无法为其提供贴心的金融服务。

(二)、薪酬制度不合理

薪酬是最直接、最有效的激励手段,商业银行薪酬机制的有效性将直接关系到银行激励机制的有效性,从而能对商业银行的经营管理效率产生影响。薪酬制度的不合理体现在:平均主义严重,在目前市场经济的条件下,国内商业银行仍存在“搭便车”和平均主义的现象。由于长期以来的平均主义偏好,只要职工不犯大的错误,就一视同仁地发给基本一致的工资和奖金;员工整体收入水平偏低,银行内部收入结构不合理,银行管理者与员工收入差距拉大,银行员工收入水平偏低,使得薪酬激励的作用不足;员工的个人报酬虽然与绩效工资挂钩,但两者之间的比例不合理等。

(三)、考核机制不够科学

绩效考评是连接员工工资和组织激励的纽带与桥梁,它一方面对员工上一阶段的工作成绩和问题予以总结和认定;另一方面又以认定的结果为基础进行相应的奖惩,从而对下一阶段的工作施加积极或消极的影响。对于银行的激励机制而言,建立起一个科学合理的绩效考评体系就成功了一半,目前国内的商业银行的考核机制主要是对经营单位执行目标考核,对员工个人的考核机制不够完善,表现在:考核的观念没有转变,往往把考核理解为员工的评价,忽视了考核本身的目的在于提高员工的个人绩效水平,不注重主管与员工的沟通,使得员工个人任务和目标能上不能下,而且“鞭打快牛”,高者恒高;考核标准制定不明确、考核标准单一化且考评方法和技术简单化;薪酬发放与考评结果脱节,在企业人力资源管理中,考评结果之所以能够起到督促员工提高绩效的作用,是因为薪酬发放、晋升等都以此为基础。但是,在目前我国的商业银行中,绩效考评的结果没有成为员工薪酬分配、职位晋升的直接依据。

(四)、激励手段单一

相比国外商业银行激励机制,国内商业银行显得十分单一。对于实际操作中小企业融资业务的信贷人员和管理者来说,薪酬似乎仍然是最主要的激励方式,商业银行缺少一些长效的激励手段。据世界经理人文摘网站进行的一次网上调查显示,在公司所提供的七项福利:医疗保障、退休保障、住房补贴、带薪休假、业务用车、培训进修、子女教育津贴中,有 43%的人首选了培训进修。可见培训进修已经成为许多员工重视的条件。对于办理中小企业融资业务的信贷人员来说,如何甄别和判断客户以及采取有效的风险缓释措施是大家关注的方面,而这些除了需要在日常的工作中

去积累,还需要银行提供良好的培训机会和平台。目前,尽管各家商业银行也会定期对员工进行培训,但一方面培训的机会少,层级低,无法满足银行员工的需要;另一方面,培训内容针对性不强,如做中小企业融资的信贷人员往往希望得到实战性很强的培训知识,如果理论过多,就无法达到良好的培训效果也浪费了培训资源。

四、对策和建议

(一)、要建立独立的中小企业融资业务激励机制

商业银行要建立独立的中小企业融资业务激励机制,这个机制既不能依附于原有的大型客户的激励机制同时也要区别于大型客户的激励机制,使为中小企业提供金融服务的信贷人员、管理人员能够不怕麻烦、能够尽可能地去做中小企业的沟通、调研和风险的评估,为中小企业提供更好的服务。

(二)、要建立长期有效的薪酬激励方式

薪酬激励是一种很复杂的激励方式,它属于物质激励的范畴,基本满足员工的生理需求,但又不仅仅是物质激励,它隐含着成就的激励、地位的激励等精神方面的激励,能在一定程度上满足员工的成就感。巧妙运用薪酬激励,不但能激发员工的工作热情,还可以吸引更多的外来高级人才,为商业银行的发展注入生机与活力。在设计薪酬激励机制时,将国内商业银行的管理者和员工作为两个单独的群体进行分别考虑。

(三)、要建立科学透明的绩效考评体系

对服务中小企业的信贷人员要科学合理的下达各项指标。首先要与信贷人员充分沟通,认真听取信贷人员对任务指标的意见,突出利润指标和市场占有率指标的前提下,兼顾风险控制的指标,并取消那些非效益性的指标。其次要客观公正,务求指标合理化。主要是在指标核定上,管理人员应根据信贷人员自身的客户资源等实际情况,本着“实事求是、区别对待”的原则,在确保各信贷人员经过努力能够完成的前提下,客观公正地下达各项经营指标,避免搞“一刀切”。同时指标考核要科学合理,做到规范化、制度化。

(四)、要创新审批机制和中小企业评估评价体系

应从适应中小企业资金需求金额小、频率高、时间急的特点和提高工作效率的角度出发,有必要简化贷款手续,通过授权、转授权的形式将中小企业一定金额内的贷款审批权限下放,为中小企业融资开辟“绿色通道”,进而缩短代理链和下移决策层。同时,突破原有的企业信用评级界限,建立适合中小企业的独立的评价突破现有授信额度界限,提高优质中小企业贷款额度

(五)、建立尽职尽责机制

商业银行的信贷人员和管理者不愿意做中小企业贷款的一个重要原因就是会有“后顾之忧”。小企业贷款本身风险就高,如果贷款出现问题,变成了坏账,那么可能要被追究责任,甚至要被追究刑事责任。而做大企业、大项目的贷款,即使发生了不良,变成了坏账,相对来讲也不会更多地追究信贷人员和管理人员的责任。为了鼓励商业银行,特别是信贷人员愿意去做小企业的融资业务就必须免除他们的后顾之忧,就需要建立尽职尽责、尽职问责的机制。

(六)、完善其他激励措施

在建立有效的薪酬激励机制和透明的绩效考评体系的同时,一方面要致力于拓宽员工晋升渠道,多渠道解决员工的晋升问题,实现职业生涯激励;另一方面完善培训机制,既要从银行战略发展的角度出发,对培训进行长期规划,又要提高培训质量,加强培训后的考核。此外,作为政策的制定者、执行者、公共服务提供者,政府在解决中小企业融资问题上首当其冲,义不容辞,应制定相应的扶持政策,完善法律法规,为中小企业融资提供宽松的政策和法律环境。

领导下属的诀窍 表扬三要诀

■ 刘勇

有许多研究证实,人们在受到赞扬激励后,会表现得更好。但是,“表扬”并非说上几句好听的话就可以了,表扬就是激励,激励就是领导,也要讲究一些策略和技巧,否则也不会有好的结果。

因此,好的表扬需要遵守以下三个要诀。

1、时机:要不前不后正当时

什么时候表扬最好?当下属的工作状态正在或已经达到最佳的时候表扬最好,过早地表扬,或滞后表扬都不会取得好的效果,甚至会适得其反。许多人谈到“表扬”都会强调要“及时表扬”,这是对的。但是我们很多人只是停留在字面的理解上,并没有把握好表扬的“火候”。

“表扬”也是一种资源,只有用得恰到好处,才会取得最佳的效果。如果下属稍有表现就表扬,今天表扬明天表扬,这容易让对方有满足感;如果下属表现很努力,也有很好的业绩,你却迟迟不表扬,这容易让下属灰心泄气。不管怎么样,都会打击下属的积极性。

所以,表扬的时机很重要,当下属的兴奋点还没有到的时候,你不仅不要表扬,有时还需要压一压、激一下,让他尽快兴奋起来;当下属的兴奋点来了,你一定不要吝惜表扬,让他的兴奋点保持的更加高涨一点,持续一点。

如何把握好表扬的时机呢?这就要求你必须要了解下属的需求,了解下属的工作状态,然后细心地呵护他们。从这一点来看,高高在上永远不会成为一个好的领导。

2、方式:要让人受到特有的尊重

在什么场合,用什么方式表扬,这一点也很重要,有的领导会忽视这个问题,表现的很随意,同样不会取得很好的效果。

首先,我们要学会在工作场合表扬自己的下属,而不是在非工作场合表扬下属。很多领导并不注意这一点,我对此却有很深的体会。有的领导在工作场合从不表扬自己的下属,往往会在一些非正式的场合,比如在酒席的闲聊中说上几句“好听”的话,感觉是在表扬下属,但这样的表扬显得很随意,不仅在座的人不会在意,就是受表扬者也不会在意。

其次,即使是工作场合,也要注意什么情况下公开表扬,什么情况下私下表扬。并不是所有的表扬都需要公开进行的,有的时候,我们需要把下属叫到办公室单独给予表扬和奖励,这反而会更好。一般而言,如果你想表扬一个人,私下进行比较好;如果你想表扬一件事,或表扬一个团队的时候,公开进行比较好。当然,我们也要根据组织文化和下属的特点有选择地进行,不能一概而论。

表扬是一件非常认真和庄重的事情,正如你批评一个人的时候,不要嘻嘻哈哈一样,当你表扬一个人的时候,也不要随随便便。即使是几句话,即使是私下两个人在一起,也要表现的“郑重其事”。否则,你的下属就不会把你的表扬当回事。

3、赞扬:要能够说到对方的心里去

时机把握好了,场合也对了,剩下就是“怎么说”了。如果说有的领导不会表扬是因为不懂得抓时机、讲场合,乱说一气;那么有的领导不愿表扬就是因为“不知怎么说”,说不到对方心里去。我们发现有的领导也常常表扬自己的下属,但往往只是笼统地说一些“工作很努力”“大家干得不错”等不痛不痒的话,说与不说没有什么区别,这就叫没有说到对方心里去。而有的领导却说的让人感动,让人兴奋:“你的这个点子太好了,我怎么没有想到?”“这个月费用下来了,销售额却上来了,干得真是太漂亮了!”这就叫说到对方的心里去了。

表扬就是给予,给予就要真心诚意,而不是随便地把一些“溢美之词”送给对方。要学会赞美对方独有的才干和业绩,赞美那些让他们自己引以自豪的东西,一句话,说到对方心里去。让对方感觉到你是了解他的,尊重他的,你的夸奖是真心实意的,而不是敷衍了事的。只有这样,你的表扬才会真正起到激励的作用。

表扬不是说几句好听的话就可以了,要有节奏地表扬,有选择地表扬,深思熟虑地表扬。这才有激励,这才是领导。



企业家自负情结偏好与职业经理人发展

企业家是社会群体中非常重要的一极,其显性价值不言而喻,但在这一高雅群体中,泛企业家成员似乎占据了相当大的比例。由老板转化为泛企业家,再到企业家,这一路走来确实历尽艰辛、排除万难,才博得政府授牌的合规角色。但企业家的自负情结似乎并没有随之而递减,相反有些泛企业家成员却是楼高一层,道高一丈。

自负情结几乎人人有之,但作为企业家,或泛企业家阶层,其自负情结的偏好程度一旦跨越既定红线,其潜在的风险便应运而生,且会从企业根部滋生蔓延,一发而不可收拾。

作为企业家,其内在张力和外延引力是一对博弈门,如何平衡则是考验企业家

成败的基点,但自负情结偏好是不可或缺的要素之一。

谈到自负,有些企业家可谓有行中见无形,无形中见有行。一时间忘记了自己的本来面目,飘然的不亦乐乎,钱、权与地位的三位一体格局在刹那间演绎的有声有色。其一言九鼎、本位主义、色利鸡群、谎言无度、表里不一、暗度陈仓、乱象丛生的“新生态哲学思维”和“泛社会责任价值认知能量”在企业、员工和社会之间大放异彩。那光鲜亮丽的个性魅力与老板既有的狭隘价值取向,催生出阿谀奉承、好话连连、谏言无根、到处画饼、说诚信而不作为的声情并茂般的繁荣景象。

企业家之自负情结,使其经过多年打磨

的良好价值能量和社会责任意识一时间变成了狭隘权利纠结的代言人,其利益攻心、不择手段、空手套白狼的行为格局占据了主导地位。这使得广大职业经理人阶层被动面临非常规的生存挑战,如何像面对皇帝一样朝拜“企业家”,迎合老板诉求,只说好听的,不说不爱听的;只做了乐享其成的,不做盘根错节、苦心甘味的。殊不知,这样一来,企业变味了,高阶人才留不住,核心职业经理人招不来,业务走下坡路。表象及美感在困顿中丛生,企业和员工在自卫与共融中成长。

可悲的是,那些过度自负且情结较重的“企业家们”在挂羊头卖狗肉的旗帜下,在政府和员工之间周旋,政府给政策、给资金、给荣耀;员工卖苦力、得实惠、求生存。

企业家的皇冠固然重要,但当其接受者忘形无为,违背德刚,迁怒员工,做过很多非职业操守而为之的事情,政府和企业家该如何监管,其个性偏好是否也该有情理常规,要不然政府就收回皇冠,让其回归到商人或老板的境地中。

唯有职业企业家,才有职业经理人的未来。企业家的自负情结也应该有度而为之,中国企业家阶层的生存与发展目前还是个空地地带,如何制定更为严谨高效的企业家规则乃是当务之急。

诚然,社会监管体系的构建也是必不可少的。但谁来为员工和职业经理人的成长与发展买单。

(慧聪网)