

# 信贷决策权、组织激励 与混合型金融组织绩效<sup>\*</sup>

——基于农信社和农行三农事业部的纵向案例对比分析

罗建章 张珩 周立

(摘要) 混合型组织在中国广泛存在、影响巨大且颇具特色,但就其合理性存在着“剥离负担论”和“购买服务论”两种不同的竞争性解释。对此,本文基于农信社和农行三农金融事业部这两类混合型组织的纵向比较案例分析,提出了混合优势论:对于不同结构的混合型组织,可以通过优化信贷决策权配置和提升组织激励来不断试错与纠错,实现双重目标兼顾。其次,本文建立了“信贷决策权—组织激励”的分析框架,并系统性地诠释了信贷配给、使命漂移、信用评级和有效配置四种信贷配置结果的生成机理。最后,本文通过案例复制法则验证了农信社和农行三农金融事业部这两类混合型组织,如何能在完成支农支小目标的同时,实现商业可持续发展的混合优势假说。本文对完善农村金融机构治理、推动金融支持乡村振兴提供了政策启示。

关键词: 组织结构 混合型组织 组织绩效 信贷决策权 组织激励

JEL 分类号: D23 G21 Q14

## 一、引言

在中国经济快速崛起的过程中,新的经济组织形式不断衍生,以混合所有制经济<sup>①</sup>为代表的中国实践有力地挑战了西方主流的产业组织理论(刘伟,2015;杨记军等,2019)。与西方主流认为单一组织属性带来高效率绩效的理论预设不同,兼具政府和非公共组织性质的中国混合型金融组织的效能,尤其在农村信贷方面<sup>②</sup>,远高于发达国家和其他发展中国家。根据中国家庭追踪调查数据和中国家庭金融调查数据等多项数据显示,超过三成的中国农民得到了混合型金融组织提供的信贷服务<sup>③</sup>,官方公布的这一数据更是达到了四成。而作为世界银行推崇的微型金融服务的“模范生”,例如孟加拉国小额贷款渗透率为25%,泰国为8%,印度为7%,均远低于中国(周立,2020)。

\* 罗建章,中国人民大学农业与农村发展学院,博士研究生;张珩,中国社会科学院金融研究所助理研究员,管理学博士;周立(通信作者),中国人民大学农业与农村发展学院,教授、博士生导师,经济学博士。本文受到国家社会科学基金重大项目“食品安全社会共治与跨界合作机制研究”(项目批准号:20&ZD116)、国家自然科学基金青年项目“法人治理、产权改革对农村信用社双重绩效的影响:机理研究与实证检验”(项目批准号:71903151)和中国人民大学科学研究基金重大项目(项目批准号:20XNL012)的资助。作者感谢两位审稿专家的修改意见,同时感谢华南农业大学张沁岚教授对本文提供的宝贵意见。当然,文责自负。

① 混合所有制经济是指不同性质和不同形式的所有制经济体相互结合构成的一种组织状态(刘伟,2015)。

② 2016年《中国农村金融服务报告》显示,截至2016年末,全国累计有1.72亿农户建立了信用档案,40.21%的样本农户(样本量为9248万)获得过贷款。参见:[http://www.gov.cn/xinwen/2017-08/25/content\\_5220259.htm](http://www.gov.cn/xinwen/2017-08/25/content_5220259.htm)。

③ 2012年中国家庭追踪调查数据(CFPS)显示,28.53%的贫困农户和30.37%的非贫困农户有过借贷行为;2011年中国家庭金融调查数据(CHFS)显示,在3244个样本家庭中,33.23%的家庭居民有过借贷行为。

在中国,广泛存在、影响巨大及颇具特色的混合型农村金融组织,当属中国农业银行(以下简称“农行”)和中国农村信用社(以下简称“农信社”<sup>①</sup>)。其中,农行最早成立于1951年,并先后经历了国家专业银行、国有独资商业银行和国有控股商业银行等不同发展阶段;农信社最早成立于1951年,并先后经历了由中央集中统一领导、农行和中国人民银行代管以及省联社管理等不同发展阶段。2003年中国对农信社启动了深化改革,其目的旨在推动农信社向股份制商业银行转型,并更好地服务地方经济发展。2008年农行率先启动了服务县域经济发展的三农事业部试点改革,这是农行自1996年“行社分离”后开拓县域金融市场的一次重大举措。从农行三农事业部和农信社的组织结构来看,两者存在很大差别。其中,农行三农事业部采取的是条线逻辑的事业部制,即总行对县域三农事业部进行授权,赋予其在县域独立开展各项三农金融服务的权限;而农信社采取的是科层逻辑的职能部门制,即从省联社到县联社,均把承担相同或相似职能的金融业务及从业人员组合在一起,设置相应的管理部门和职务并进行权限管理。那么,这两种不同的组织结构是否会对其经营绩效产生影响,其如何在信贷决策权和组织激励上做出适应性调整,以此做到支农支小的政策性和商业可持续发展的双重目标兼顾,值得深入研究。

从现有研究来看,虽然混合型组织在中国广泛存在、影响巨大且颇具特色,但对其的争议从未停止。已有研究主要关注了如何用其他组织方式来替代混合型组织,但很少关注混合型组织内部结构对自身绩效的影响。由于混合型组织不符合传统组织理论和产业组织理论的前提假设,导致现有针对混合型组织的理论研究存在两种不同的竞争性观点。其中,一种观点是偏向自由主义的“剥离负担论”。该观点认为只有将政府和非公共组织的职能分开才能促进分工,提高组织效率(萨瓦斯 2002; 敬义嘉 2007)。因此,中国政府应将企业的政策性负担剥离出来(张维迎和马捷, 1999; 林毅夫和李志赞 2004)。另一种观点是偏向干预主义的“购买服务论”。该观点认为企业的政策性目标可以通过政府购买(萨瓦斯 2002)或政府自制(敬义嘉 2007)来实现。事实上,这两种观点的内在逻辑均是通过分工合作或购买外部服务,将政府的公共偏好和资源与市场和社会组织的生产和递送服务优势结合起来,以此提高比较经济效率,克服政府在微观管理和激励机制上的无效性以及非公共组织在资源配置上的无效性(孟庆国等 2021)。但这两种观点存在一个明显的缺陷:断言了混合型组织无法做到激励约束相容,因此必须分开计价、分别管理。之所以出现上述两种不同的观点,其主要原因是现有研究在分析组织结构对绩效的影响时,大多从经典的组织理论的五个维度(适应性、匹配性、运行速度、先进性及组织绩效)进行分析(Tirole, 1988)或基于产业组织理论提出的“结构—行为—绩效”的范式进行分析(张正平 2017),但这两种做法都忽略了组织目标在目标制定与执行过程中决策权的异质性以及组织激励的非均衡性(陈家建等 2013; 罗建章和周立 2020)。伴随着农行事业部改制始终,一些学者也针对“事业部改制对混合型金融组织绩效的影响”进行了充分讨论,并给出了两种不同的解释。一种解释是“效率增进”说。该解释从代理人激励和信息优势等视角分析认为,商业银行通过采取事业部制竞争的方式,不仅可以充分发挥出组织结构优势,还能促进金融深化、带动农村经济增长(Williamson, 1975; Qian, 1994)。另一种解释是“效率损耗说”。该解释从交易成本视角分析,认为多个利润核算中心会增加事业部制的转移价格,带动计价成本的增加,并导致金融组织低效率(Alchain and Demsetz, 1972; Tirole, 1988; 侯龙和李锋亮 2009)。此外,基于三农事业部的改革实践,曹雷(2016)认为商业银行的逐利性与事业部的普惠性存在根本不一致,从而导致事业部模式无法成为解决中国农村金融问题的系统性

<sup>①</sup> 2003年,中国农村信用社开启了新一轮的深化改革,并在改成过程中逐渐产生了农村信用社、农村合作银行(简称“农合行”)和农村商业银行(简称“农商行”)三种产权组织形式,其中,农商行在2010年后成为主导模式。若非特指,本文所言的“农信社”为农信社系统,包括上述三类机构。

方案。以上文献可以发现,现有研究仅从理论视角讨论了事业部改制对混合型金融组织绩效的影响,并未针对组织结构对混合型金融组织的绩效所产生的理论机理做深入讨论,需要进一步打开“组织结构对绩效影响”这一黑匣子的研究。鉴于此,本文并未跟随主流研究做法分析如何消除或替代混合型组织组织,而是以农信社和农行三农金融事业部这两类典型的混合型金融组织为例,在中国情境下系统性地讨论农村混合型金融组织的组织结构对经营绩效的影响,同时,将组织结构分为信贷决策权与组织激励两个维度,诠释在不同信贷配置类型下绩效变化的作用机理以及在容错、试错和纠错过程中,如何找到有效兼顾政策性目标和商业性目标的两条主要路径,以此论证混合优势论。

与已有研究相比,本文的边际贡献体现为如下三方面:

第一,提出了混合优势论。本文从混合型金融组织视角展开讨论,在提出“组织结构—配置结果—绩效变化”解释路径的基础上,反驳了剥离负担论和购买服务论,这不仅打开了组织结构影响组织绩效的“黑箱”,也为中国混合型金融组织存在的合理性提供了理论支撑。

第二,构建了“信贷决策权—组织激励”的分析框架。本文从混合所有制的决策权异质性和激励非均衡性的角度出发,构建了信贷决策权和组织激励的 $2*2$ 矩阵下,并从信贷配给、信用评级、使命漂移、有效配置等4个方面递推出了决定绩效变化的四种信贷配置的理想型结果。

第三,加深了学界对混合型组织和混合所有制经济的认识。本文剖析了农信社省联社改革和农行业务部制改革的典型案例,并通过混合优势论诠释了混合型金融组织如何在容错、试错和纠错过程中优化内部治理、忠实执行支农支小政策等问题。这不仅超越了现有对省联社改革和三农事业部改革的体系之争和道路之争的讨论,也进一步加深了学界对混合所有制经济组织的客观认识。

本文其余部分安排如下:第二部分是组织结构与经营绩效阐述混合型金融组织,第三部分是分析框架与研究命题,第四部分是案例分析,第五部分是结论与启示。

## 二、混合型金融组织:组织结构与经营绩效

### (一) 混合型金融组织与组织结构

交易成本经济学主要聚焦市场制和科层制两种极端组织形式,但忽略了介于两者之间的中间形式,即混合型组织形式(Williamson,1975)。混合型组织旨在通过组织结构的变革来克服环境对组织绩效的影响,其属性已由单一变得多元(Tirole,1988;Lynn,2006),其在目标、规则以及绩效方面兼具公有、私有以及公益性组织的特征(Lan and Rainey,1992)。然而,与交易成本经济学中定义的“离散结构组织”不同,混合型组织是将政府、企业或非营利机构的性质和目标等制度逻辑结合在一起(McAdam et al.,2005),但其又不是其中任何一者的组织形式(Christensen,2011)。本文将混合型组织的存在与发展,视作中国情境下混合所有制经济中亟需理论建构的一种组织现象。

组织结构是组织为实现战略目标而设计的内部分工体系(Tirole,1988),职能部门制、事业部制是常见的组织结构模式。其中,农信社采取职能部门制,在支行以下是按照纵向分工的营业网点,在信贷管理方面由审贷部门承担,实行逐级上报、层层审批的制度;农行三农事业部采用条块结合的事业部制结构,并由专业化程度较高的团队负责金融业务,同时县域支行按照横向分工,设置专业化的功能部门(罗建章,2019;杨记军等,2019)。

表 1 混合型组织特征与中国农村金融组织对照

混合型组织	特征 1: 定位与多元目标	特征 2: 混搭的制度逻辑	特征 3: 具有混合属性
组织属性由单一变得复杂	混合不同组织目标、价值观念及组织形式的多功能实体( Christensen 2011)	将不同制度逻辑结合在一起( Tirole ,1988; McAdam et al. ,2005)	兼具政府、企业或非营利机构的性质和目标 ,但又不是其中任何一者的组织形式( Christensen 2011)
农信社	“支农主力军”: 农信社既要盈利、又要支农( 冯庆水和孙丽娟 2010)	在省级层面受到省级政府控制 ,在县级层面又实行法人自主经营( 张杰 ,2004)	作为独立法人的盈利机构 ,但兼具公共组织的普惠性质特征( 董玄等 ,2018)
农行三农事业部	“支农生力军”: 农行落实面向“三农”市场定位、实施城乡业务“双轮驱动”发展战略( 罗建章 2019)	立足于服务县域农业经济 ,又尝试跨区域设立营业网点来完善省域布局( 郭浩达 2012)	它的设立源自于总行的支农动机 ,其本身从属于商业银行的二级监管体制 ,无独立法人地位( 郭浩达 2012)

结合表 1 的混合型组织三大特征 ,本文将县级农信社和县域农行三农事业部界定为两类组织结构不同的混合型金融组织 ,并提出“混合优势论” ,以期与“剥离负担论”和“购买服务论”进行对话 ,并就其合理性问题展开符合中国实际情境的理论探讨。

### (二) 混合型金融组织的经营绩效

组织经营绩效是指对一定经营期间内组织目标的实现程度进行评价。本文研究的混合型金融组织绩效主要有肩负政策性目标的支农绩效和商业可持续发展的经营绩效。具体而言: 肩负着政策性目标的支农绩效体现了金融支农的要求 ,主要指标有涉农业务占比、“三个不低于”等( 冯庆水和孙丽娟 2010; 董玄等 2016); 商业可持续发展的经营绩效体现了混合型金融组织的自身持续性要求和监管机构对金融风险的安全性要求 ,主要指标有成本收入比、资本回报率、不良贷款率、拨备覆盖率等( 罗建章 2019)。

组织管理学派认为 ,组织结构的匹配性、适用性、运行速度、变革性和运营绩效是考量组织结构是否适合实现组织发展目标的主要因素 ,但该理论主要适用于诸如非营利组织等单一目标的组织( 王名 2010)。本文提出信贷决策权和组织激励影响混合型金融组织的绩效。周小川( 2004) 认为银行经营绩效的生命线很大程度上取决于信贷审批、风险控制、资产处置和后台监督的机制 ,而信贷决策权配置是提升银行经营绩效的第一步。与此同时 ,多元化的组织激励也有利于协调银行的委托—代理关系 ,对于提升组织经营绩效的作用不可忽视( Ciancanelli and ReyesGonzalez 2000)。随着农村金融组织肩负多元目标成为主流 ,本文关注农村金融领域中存在的混合型组织现象 ,以农信社和农行三农金融事业部为例 ,运用交易成本理论 ,展开组织结构如何通过信贷决策权和组织激励这两大因素来影响绩效的研究。

## 三、理论基础与分析框架

本文在交易成本理论的基础上 ,以混合型金融组织为研究对象 ,将“组织结构”分为“信贷决策权”和“组织激励”两个构念 ,分别对应信贷决策的信息成本和代理成本 ,以此建立“信贷决策权—组织激励”的分析框架<sup>①</sup> ,形成“决策信息类型—配置结果—组织绩效”的分析路径。

<sup>①</sup> 组织绩效即是组织目标的执行及实现程度 ,因此本文借鉴了组织社会学派关于组织目标制定与执行的观点 ,将“组织结构”分为“信贷决策权”和“组织激励”两个维度进行了分析 ,其推导过程详见罗建章和周立( 2020)。

### (一) 信贷决策权与组织激励

信贷决策权是执行信贷决策的权限,具体指信贷决策者对信贷业务的对象、金额、期限、利率以及担保类型等进行决策的权限(Berger and Udell 2002; 黄达和张杰 2016)。如何将信贷风险控制 在可控范围,并避免不符合贷款要求和可能导致不良贷款的信贷行为发生,这是信贷决策权配置的核心。现行“分级授权、集中审批、审贷分离”的信贷审批制度是配置信贷决策权必须遵循的基本要求。其中,审与贷的横向分离,主要体现为职能的横向划分,增加相互制约和监督的机制,能有效降低道德风险和寻租出现的可能性。事实上,审贷的横向分离主要体现为信贷集中度在信贷决策权所处的组织层级,与信贷决策的信息成本密切相关,其分为上收(集权)和下放(分权)两个方向(张杰 2004)。另外,影响银行贷款审批决策的首要因素是资产安全性而非资金盈利(孙伯灿等, 2003)。因此,本文假定金融机构在充分考量风险后,对信贷决策权进行优化配置。

组织激励是组织为激发个体产生信息共享意愿而使用的各种奖励手段(金辉等 2013),其经常被交易成本经济学视为一种用以控制个体行为的工具(Williamson, 1985; 马喜芳和颜世富, 2016)。组织激励特别是激励约束机制的不断调整完善对提高银行效率十分重要(刘小玄, 1996)。因此,健全激励约束机制有助于激发个体知识共享意愿(Kankanhalli et al. 2005)。具体而言,当银行给信贷员提供多元化的组织激励时,不仅有利于充分获取信贷信息(施丽芳等 2010),还能有效降低交易成本,解决“道德风险”和“逆向选择”问题(Qian, 1994)。因此,组织激励的提升有利于降低组织决策的代理成本。

目前,国内商业银行构建了包含薪酬激励、股权激励、晋升激励及培训激励等四方面的激励约束体制(郝项超 2015)。然而,农信社和农行三农事业部的现实情况是,股权激励主要针对高层管理人员,很少扩展到基层员工。即使是针对高管,现行的股权激励也停留于象征意义,因为中国商业银行和农信系统的高管任用,一直沿用政府官员考核与任命程序(谢平 2001; 徐忠等 2009),商业银行与金融监管部门之间的高管流动频繁,导致银行价值的创造与股权激励无法成正比(陈雨露和马勇 2010)。因此,本文对组织激励主要构成分为薪酬激励、晋升激励与价值激励。其中,薪酬激励是协调委托—代理问题的有效激励机制;晋升激励包括管理岗位职务序列晋升、经办岗位职务序列晋升、专业技术岗位职务晋升;价值激励属于“双因素”中的激励因素,指人通过工作成就追求自我实现,其主要包括培训激励等。

### (二) 信息类型与决策成本

1. 硬信息与软信息。根据信息的人格化程度高低,Liberti and Petersen(2017)将信贷决策信息划分为软信息和硬信息两种类型。其中,硬信息是指那些能够编码、量化和传递的信息,由于其信用评级、财务状况等信息收集比较独立,因此具有独立于个人的非人格化特征;软信息是长期交往过程中形成的信任关系等信息,一般是自己的观点、想法以及自己的观点、想法以及对信贷市场的评价等文字或语言等文字或语言,由于这些信息难以度量,因此具有高度的人格化的特征(张一林等 2019)。与硬信息相比,软信息在关系型借贷方面虽然具有一定的优势,但在收集过程中有一定限制(芮明杰和陈守明, 1999; Berger and Udell 2002)。

2. 信息类型与决策成本。银行组织结构与信息类型的契合度紧密关联,信贷决策的信息类型决定了不同规模的银行在信贷市场上的专业化分工。一般而言,中小企业融资有“中小银行优势”(Levonian and Soller, 1996; 林毅夫和李永军 2001)。大银行一般更擅长使用硬信息,小银行更善于使用软信息(张捷 2002; 林毅夫和孙希芳 2005; Berger et al. 2005)。Berger et al. (2005)认为,与硬信息相比,软信息是关于特定信贷服务对象的专有信息,其具有模糊性、专有性和高度人格化等特征,一般不符合信用评级体系的要求,因此不易在组织结构复杂的内部进行传递与使用。

因此,依据不同信息类型的比较优势,银行合理配置信贷决策权能有效降低信贷决策成本。例



如,在软信息的传输成本较高的情况下,若将信贷决策权下放给拥有软信息优势的基层信贷员,将有效缩短传输链条,降低信息传输成本,但这也会诱发银行内部委托—代理问题,并产生代理成本。一般而言,科层结构复杂的大银行因代理链条较长,其解决代理问题的成本可能会更高,而结构简单小银行将信贷决策权下放到基层一线,代理成本几乎为零(Berger and Udell, 2002; Berger et al., 2005)。

### (三) 组织结构的异质性: 分析框架与命题提出

#### 1. “信贷决策权—组织激励”: 一个组织结构异质性的分析框架

理论上,只要信贷决策信息能降低借贷双方的信息不对称和识别风险,就能实现信贷资源的有效配置(Stiglitz and Weiss, 1981; 周立和罗建章, 2022),如网商银行通过大数据风控模型实现的完全硬信息决策,以及孟加拉国的格莱珉银行通过妇女关系链发放贷款实现的软信息决策。然而,为何各类金融机构至今仍然采取以硬信息为主、软信息为辅的混合信息作为信贷决策依据?为何以金融科技见长的大型金融机构没有摒弃软信息收集,“接地气、人缘好”的中小金融机构却在大力推动数字化转型?

本文认为,理论与实际出现不一致的原因有两个。其一,在客户类型单一的条件下,金融机构才能只通过软信息或硬信息作为信贷决策依据。例如,互联网银行主要面对的是互联网用户,无法通过线下授信方式搜集用户的软信息,而格莱珉银行面对的是孟加拉国当地的妇女,其设立的初衷就是要赋予缺乏信贷决策硬信息的发展中国家用户以金融的权利。但是,以农信社和农行三农金融事业部为代表的混合型金融组织,大多面临的是多元化类型的客户(张珩等, 2017),必须要将硬信息和软信息结合起来,才能作出最优的信贷决策,进而达到信贷资源的有效配给。其二,多元目标决定了农村金融机构不能有效配置信贷资源(董玄等, 2016; 冯庆水和孙丽娟, 2010)。一般来说,农村金融机构既天然带有盈利性目标,也有监管机构赋予的安全性目标,还有中央高层赋予的政策性目标(罗建章, 2019; 张珩等, 2022)。在这些目标发生冲突时,自身的盈利性目标可能会让位于政策性目标或安全性目标(董玄等, 2016),从而导致信贷资源不能有效配置。因此,为打开信贷决策信息与信贷资源配置的“黑箱”,本文基于“信贷决策权”(详见图1)和“组织激励”的二元分类,提出分析框架以此体现出四种理想(极端)的信贷配置结果(见表2)。

(1) 硬信息决策—信用评级。信用评级能有效降低借贷双方信息不对称(林毅夫和孙希芳, 2005; Liberti and Petersen, 2017)。信贷决策权上收,延长了信贷决策信息的传输距离,增加了信息成本。不过,组织激励能提升信息共享意愿,并通过信用评级将软信息有效转化为硬信息(施丽芳等, 2009),以此降低信息不对称性,提升信贷配置效率。

(2) 信息缺失—信贷配给。信贷配给是因信贷决策的三重“信息困境”<sup>①</sup>导致信贷市场无效率(Stiglitz and Weiss, 1981)。在农村信贷市场中,金融机构在贷前审查和贷中放款等信息搜集环节,都需要支付一定成本(张杰, 2005),但由于信贷需求者财富禀赋较差,难以提供有效的抵押品,因此容易出现信贷配给现象(马九杰、吴本健, 2012)。

(3) 混合信息决策—有效配置。下放信贷决策权会缩短信贷决策信息传输的距离,减少信息损耗少和信息成本,使信贷信息共享的意愿增加,特别是在信息完全时,信贷决策所产生的信贷利率能真实反映信贷成本(林毅夫和李永军, 2001)。

<sup>①</sup> “三重困境”加大了信贷决策者不确定能力,制约了信贷决策质量和效率。具体而言:首先,由于信贷评级与信贷状况不匹配,信贷决策所依赖的硬信息经常“被软化”(高洪民, 2005),软信息难以转化为硬信息,从而加剧了信息传递损耗(Liberti and Peterson, 2017);其次,信贷决策流程中普遍存在着信息“私有化”现象,即信贷信息经常在加工、处理时会被信贷员据为己有(施丽芳等, 2010),这不利于获得有效的信息供给;最后,在缺乏足够信息供给的条件下,传递给信贷决策者的信息,难以被充分解读(孙伯灿等, 2003)。

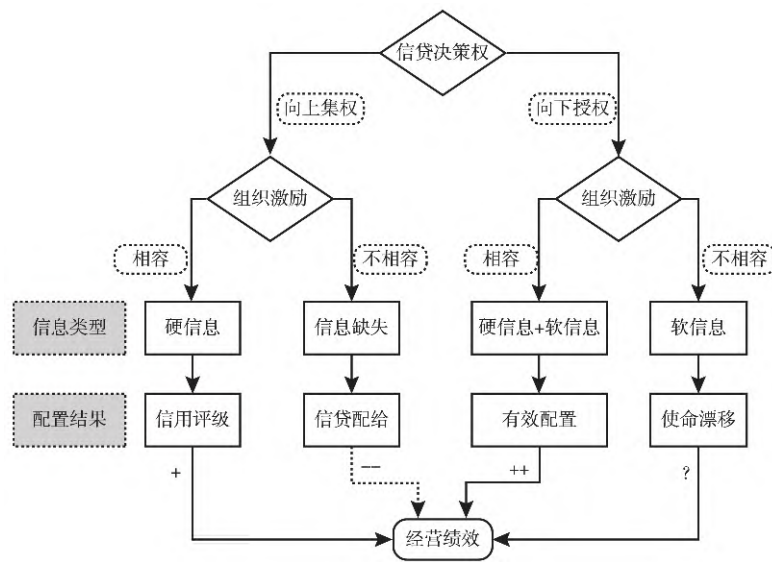


图1 信贷决策权与组织激励分析框架

(4) 软信息决策—使命漂移<sup>①</sup>。小银行在关系型贷款上具有软信息优势 (Berger and Udell, 2002; 张一林等 2019), 但本文主要关注“使命漂移”现象, 这是基层软信息决策的极端结果, 具体是指县域法人在具有一定信贷决策权且组织激励不足条件下, 当大股东资本占比较高时, 资本会在趋利引导下, 使农信社产生“使命漂移”(周天芸 2012)。

表2 信贷配置的四种结果

极端结果	授权层级	组织激励	释义	信息类型	对绩效的影响
信用评级	总行	相容	①信贷决策过度依赖“硬信息”降低不确定性; ②“软信息”转化为“硬信息”才能被决策者所用。	硬信息	正向
信贷配给	总行	不相容	①在所有贷款中, 一部分申请人能得到贷款, 另一部分申请人即使愿意接受高利率也得不到贷款; ②申请人得到的贷款不一定是足额贷款。	信息缺失	负向
使命漂移	基层行	不相容	①大客户具有资本控制权; ②新发放的贷款具有大额、短期的特点; ③贷款流向与组织目标相背离。	软信息	不确定
有效配置	基层行	相容	①真实利率反映信贷成本; ②贷款申请能被满足。	软硬信息	正向

## 2. 研究命题

基于图1分析框架, 本文针对信贷决策权和组织激励对混合型金融组织的绩效影响提出以下两个有待验证的命题:

命题1 信贷决策权假说: 在组织激励既定情况下, 改变信贷决策权到基层行的距离, 可能会对

<sup>①</sup> “使命漂移”最早是用来描述微型金融组织为了自身发展的持续性而背离服务穷人初衷出现的一种现象 (Mosley and Hulme, 1998)。随着这一现象的不断发展, 逐渐被扩展到研究其他农村金融组织中。

混合型金融组织绩效产生影响。当信贷决策权距离基层行的距离越远, 软信息转化为硬信息的成本越大, 对绩效的负向影响越显著。

命题 2. 组织激励假说: 在信贷决策权授权程度既定情况下, 组织激励由不相容到相容的转变, 会对混合型金融组织的绩效产生正向影响。

#### 四、纵向案例对比分析

##### (一) 案例组介绍、研究策略与指标设定

##### 1. 案例组介绍与研究情境

本文以县级农信社和农行县域支行三农事业部为代表进行分析。其中, 全国农信社数量占银行业金融机构的 48.8%, 三农金融事业部遍布 2089 个县域支行, 两者是当前农村金融服务供给的主力军(周立, 2020)。图 2 呈现了两类混合型金融组织的案例情境, 依据理论抽样的原则, 本文选取了四组案例进行对比分析(表 3)。

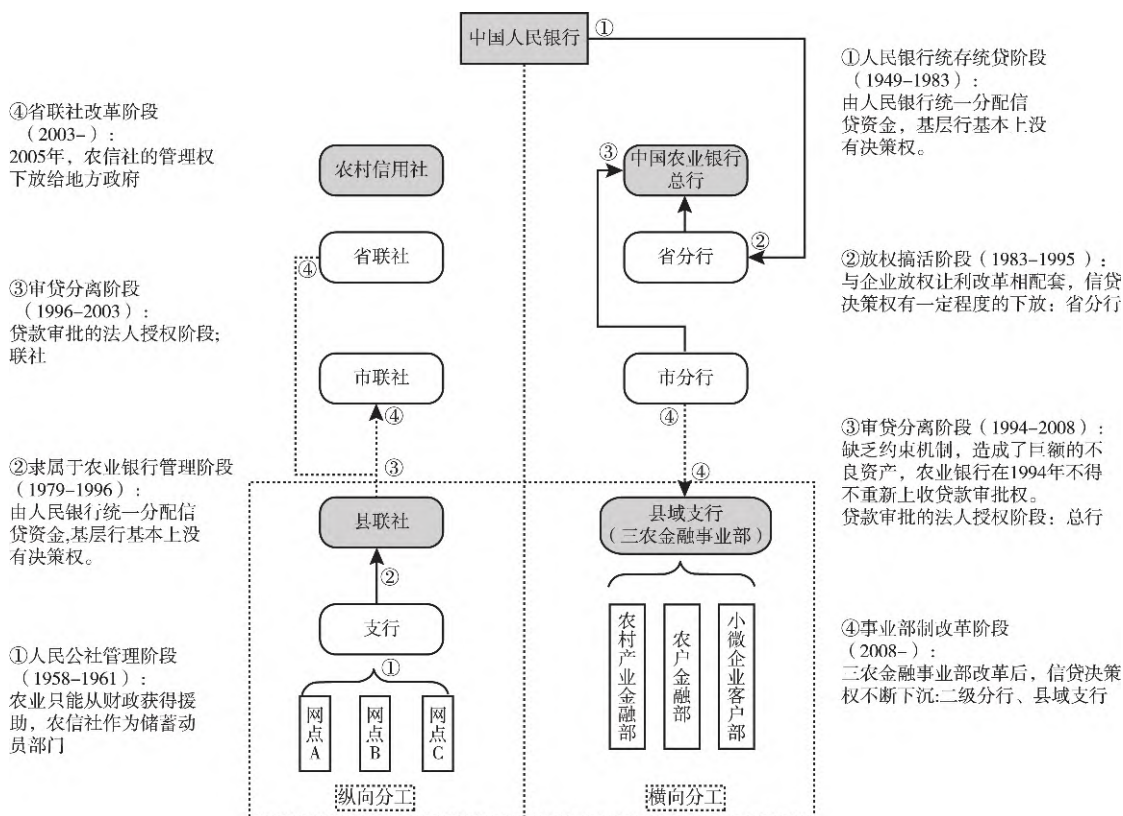


图 2 两类混合型金融组织的案例情境

##### 2. 案例情境下的指标设定

为准确测度信贷决策权和组织激励对混合型组织绩效的影响, 本文分别从信贷决策权、决策信息类型、组织激励、决策成本和绩效选取了指标, 各指标含义详见表 4。



表3 案例组概览

		信贷决策权	
		集权化	分权化
组织 激励	单一化	[NXS-1]: 农信社“三重信息困境” [NH-1]: 农行股改撤离农村	[NXS-2]: 农信社商业化前期“使命漂移” [NH-2]: “两块牌子,一套人马”试点
	多元化	[NXS-4]: 农信社的前后对比 [NH-3]: 事业部制覆盖全国县域	[NXS-3]: “悦农e贷”整村授信 [NH-4]: 农行信贷决策权精细化配置

注: 经验证据的搜集, 严格遵循三角印证法, 来自作者所在研究团队2015~2016年的农信系统高管访谈、2018年秋季的回访调研及2020年G省两类混合型金融组织的调研。

表4 案例指标设定及其测度

构念	维度	具体含义	测度变量
信贷决策权	集权化	信贷决策权主要由高层行使, 中层和基层的信贷决策权较低	以省市一级为界确定信贷决策权的距离
	分权化	信贷决策权主要由独立经营单位行使, 自担风险、自负盈亏	
决策信息 类型	硬信息	指易于编码、量化和传递的信息	财务、评级等非人格化信息
	软信息	指难以量化的信息, 通常以文字形式交流, 收集对象和方法限制较多	包括观点、传闻、经济预测、对未来计划的陈述和对市场的评价等
组织激励	薪酬激励	给予员工的劳动报酬	员工薪酬、高管薪酬
	晋升激励	给予员工职业发展的激励	工作年限、晋升空间
	价值激励	给予员工晋升需求的激励	培训、挂职、机构升格
决策成本	信息成本	进行信贷业务决策时, 在信息搜寻获取和分析等环节所耗费的成本	信贷决策权所处层级与基层行的距离
	代理成本	委托方支付给代理方, 执行既定信贷计划安排所支付的成本	薪酬福利支出
绩效	支农绩效	体现支农支小的政策性目标	涉农贷款、三个不低于
	经营绩效	体现自身商业可持续发展以及监管机构对安全性的要求	不良贷款率、拨备覆盖率 成本收入比、资本回报率

(二) 职能部门制的组织激励分析: 以农信社为例

1. 组织激励由单一到多元

(1) 省联社改革前: 基层行无信贷决策权, 以负向组织激励为主 [NXS-1]

农信社的改革是政府主导推动下的一种强制性制度变迁(张杰, 2004)。在2003年之前, “工行黄, 农行撤, 最后剩下农信社”是这一时期农村金融市场的真实写照。尤其是在农业集体化时期, 农户的生产和投资服从人民公社的统一安排, 农户的借贷很有限(朱喜和李子奈, 2006), 其充当的是农信社的存款者。这种情形下, 农村金融的储蓄资源被当作城市工业发展的资金“抽水机”(张杰, 2004), 借贷的信息成本与代理成本较高, 面临着“三重困境”, 信贷配给发生。

农信社基层行无信贷决策权, 业务拓展受制约。农信社股份制改革之前, 为了从总体上控制信

贷风险,依据《贷款通则》建立了严格的授权、授信管理体制。基层行无信贷决策权,信贷业务听从“指挥棒”,无法有效地满足小微部门的信贷需求(张杰,2004)。

以此同时,股份制改革之前的农信社强调“零风险”考核机制(谢平,2001),组织激励不健全。这主要表现为:信贷审批耗时长、效率低,且基层信贷报告不能为决策层提供有效的信息,信息成本与代理成本双高。县联社在行使信贷决策权时,面临着“三重困境”,为了降低信贷风险,信贷资金主要用于给资信状况良好的长期客户发放关系型贷款,“惧贷”、“惜贷”及“信贷配给”现象常有发生。

## (2) 省联社改革以来:县域法人地位稳定,激励约束机制逐步完善 [NXS-2]

2003年深化农信社改革以来,农信社交由省联社代为管理。从G省样本农信社2006~2010年的贷款投向情况、新增贷款规模及前十大客户贷款占比等财务数据<sup>①</sup>发现,由于组织激励不足,农信社曾出现“使命漂移”。自2006年以来,样本农信社的农户贷款在农村中的占比从2006年的34.5%下降到2010年的23.9%,五年下降了将近11个百分点。其主要原因是2007年以后统计口径发生变化<sup>②</sup>,这也反映出农信社可能已经出现了偏离支农支小目标的现象。新增贷款规模数据显示,贷款平均规模已达五十万以上,在大额工商业贷款中,1~3年期的贷款比例最大且逐年上升,1年期以下的贷款显著下降。前十大贷款户余额持续攀升,占比在2008年显著提高,这说明贷款存在“垒大户”倾向,即农信社信贷资源逐步向大客户配置,小农户贷款需求得不到有效供给。

G省联社以2008年放开“票据兑付”申请为标志,全面启动“花钱买机制”的改革。G省农信社目前实行多级法人体制,由改制前的99个一级法人、5828家机构变为95个一级法人、5750家机构。改制前后法人数量变化不大,但信贷决策权和组织激励有明显变化。从信贷决策权的行使来看,农信社审批形式和审批权限发生了变化,已经由过去单一的集体审批变为大额集体审批和小额独立审批的形式。从组织激励来看,农信社建立了现代公司治理模式,信贷决策流程逐步完善,激励约束机制也由单一的贷款责任追究变为多元化的组织激励,支农主力军作用不断彰显 [NXS-4]。

### 2. 支农主力军积极服务乡村振兴

农信社是支农支小的主力军。在2008~2018年期间,G省农信社经历了省联社改革、股份制改革、商业化运作等阶段。在这十年间,虽然农信系统出现过信贷决策的信贷配给与“使命漂移”,但在试错与纠错过程中支农绩效一直呈现出稳步提升的趋势。

从图3和表5来看,G省农信社存贷比在0.6上下稳定浮动,“三农+小微”业务占比有波动,但不良贷款率在合理范围内,且经营利润总体呈稳步上升。其中,经营利润在2010和2011年实现“翻两番”,这得益于G省辖内农商行股份制改革和现代企业制度的建立。高管任免机制的完善和组织激励的多元化使其经营利润在2014年再度攀升。

2016年以来,G省联社积极响应国家政策号召,下沉业务重心。2018年,G省联社在整村授信的基础上,依托村委会的地缘、人缘优势推行了“悦农e贷”,这种通过对授信客户实行批量化管理的模式,不仅节约了代理成本,缩短了审批流程,缩短了放款效率,也使贷款利率保持着低于一般市场利率的竞争优势。另外,G省农信社收回了流动资金贷款的再贷权和全额质押贷款的签发权,并由支行审查和发放等举措,这不仅缩短了决策信息的传导路径,也激活了农村市场的融资潜力,实现了放贷“最快一分钟” [NXS-3]。

截至2019年,G省联社经营利润突破500亿元,“三个不低于”全部完成,“两增两控”目标如

<sup>①</sup> 受篇幅所限,文中未呈现全部描述性统计,如有需要,可询问作者。

<sup>②</sup> 2007年中国人民银行和当时的银监会联合发布《涉农贷款专项统计制度》,将涉农贷款分为三类:农户贷款、农村企业贷款及各类组织贷款、城市企业及各类组织涉农贷款,是涉农贷款投放量的唯一统计口径。

期实现,兼顾了政策性和商业性的双重目标。究其绩效变化的原因主要有两个:其一,组织激励机制由单一的落实贷款责任制的人员控制“负向激励”变为了重视权、责、利的多元化“正向激励”。其二,信贷决策权稳定在县域法人,并由严格遵循《贷款通则》的静态管理,转变到多种信贷决策形式相结合的动态管理。

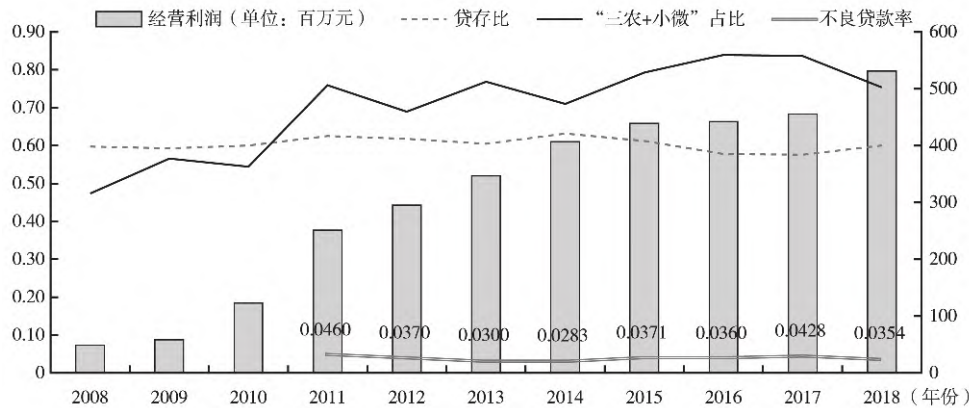


图3 G省农村信用合作社联合社的经营绩效<sup>①</sup>

表5 职能部门制的证据实例及测度结果

构念	维度	证据实例(典型援引)	测度结果
信贷决策权	层级	“大额业务集体审批、小额业务独立审批”	稳定在县域法人
		“一分钟放贷、应贷尽贷” (NXS-ASLXS-2018)	
组织激励	晋升激励	由联社“选配推荐”到“选优配强”	多元化激励
	薪酬激励	同比增长6.7%,高于同业水平(G省联社年报,2019)	
	价值激励	践行“一懂两爱”的优秀三农工作队( G省省委宣传部,2018)	
经营绩效	支农性目标	“三个不低于”任务全面完成” (《信贷工作指导意见》2017)	全面完成
	盈利性目标	G省联社2011年突破万亿大关(详见图2) 实现了“两增两控”的目标 <sup>②</sup> (人民网G省站,2019)	稳定盈利

(三) 事业部制的信贷决策权分析:以农行三农事业部为例

1. 信贷决策权由上收到下放

(1) 三农事业部设立前:上收信贷决策权,严控风险。在股改之前,农行裁撤了大量乡镇网点。

① “三农+小微”占比为涉农贷款余额与小微企业贷款余额之和与总贷款余额之比。其中,2008~2009年的指标是农业贷款和农村工商贷款之和。数据来源:整理自G省联社年度报告。

② “两增”是指单户授信总额1000万元以下(含)小微企业贷款同比增速不低于各项贷款同比增速,贷款户数不低于上年同期水平,“两控”是指合理控制小微企业贷款资产质量水平和贷款综合成本,突出对小微企业贷款量质并重、可持续发展的监管导向。见新华网: [http://www.xinhuanet.com/2018-03/19/c\\_1122560807.htm](http://www.xinhuanet.com/2018-03/19/c_1122560807.htm)。

在转授权制度下,其组织激励较为单一,涉农贷款业务严格执行审贷分离制度,信贷决策权基本配置在一级分行或二级分行,信贷配置效率较低[NH-1]。

(2) 三农事业部初设: 下放部分信贷决策权。2008年,农行在全国八省(市)开展了三农事业部改革试点<sup>①</sup>,试点县域支行获得了小微金融业务的审批权。不过,初期的“两块牌子、一套人马”的制度使人员配置基本沿用原有县域信贷业务员,部分省市分行曾出现了三农金融业务与城市金融业务合署办公的情况,这不仅增加了信贷决策的代理成本,也模糊了两类业务界线<sup>②</sup>,跨区跨业经营等现象时有发生,不利于“三农”金融业务发展[NH-2]。

(3) 扩张时期试错阶段: 大幅下放信贷决策权。2015年3月,农行三农金融事业部改革全面铺开,以地域为界,覆盖全国2048个县(市)支行。在快速扩张阶段大胆试错,农行三农金融事业部的信贷决策权下放到二级分行(见表6),并针对政策性目标实现了“六个单独<sup>③</sup>”架构在全国县域支行的全覆盖。截止2015年末,农行三农金融事业部实现了三农(县域)业务存款达到6.42万亿,突破6万亿的目标。但在扩张试错阶段,存在“做大做强”、“拼速度”的不良倾向[NH-3]。

(4) 成熟时期纠错阶段: 完善信贷决策权精细化配置。2016年以来,农行三农金融事业部有效利用差异化的存款准备金政策,使其信贷决策权的配置更为科学与完善,总体完成了银保监会的考核要求总体达标,并进入了成熟发展阶段。在此期间,一方面,农行二级分行在121工程<sup>④</sup>获得了增量授信、用信和贷款定价审批权;另一方面,县域支行在互联网服务三农“一号工程”<sup>⑤</sup>中获得了“惠农e贷”的直接审批权。截至2018年末,农行“惠农e贷”余额达1018亿元,较上年增加866亿元。这标志着三农金融事业部实现了精细管理的转变,三级督导、一级经营和六个单独的管理体制得以完善[NH-4]。

表6 信贷决策权变化的关键事件梳理

标志性事件	时间	授权层级	获授权层级	授权类别	范围
三农事业部八省市试点	2008.06	农行 总行	分行、 县域支行	会议审批权	8省17个地区、 123个支行
扩大试点范围	2008.08	农行 总行	县域支行	会议审批权 会议审批权	1027个县域支行
差异化管理体制的建立	2009	三农金融 事业部	县域支行、 二级营业部	独立经营自主权 信贷计划权	2048个县域支行、 22个二级分行业 务部
构建单独的 信贷管理体系	2010	一级分行	二级分行	独立审批权 独立审查权	8个试点省区
总行设立“三农” 风险审查中心、 信贷审查审批中心	2012	总行	县域支行	集中审批权	县域支行

① 2008年3月,农行在甘肃、四川、广西、福建等8家省(市)分行启动了三农事业部改革试点。

② 城乡业务边界的划分依据为:注册地或生产地在县域的对公业务由三农金融分部营销管理,城市涉农企业及县域涉农企业按三农金融分部和城市业务前台部门确定的客户名单分别营销管理。

③ “六个单独管理机制”是指单独的信贷管理、资本管理、会计核算、风险拨备与核销、资源配置和考评激励约束。

④ “121”工程(一城两区百园结盟)是指重点县域支行在选择部分有条件的支行事业部扩大经营授权、配置专项资源、加快网点考核的基础上,通过创新县域金融产品,推出一批面向中高端信贷市场的拳头产品。

⑤ 互联网服务三农“一号工程”包括农银惠农“e贷”、“e付”和“e商”三个平台。县域支行有“e贷”决策权。

续表

标志性事件	时间	授权层级	获授权层级	授权类别	范围
事业部制改革 覆盖全国县域 “三部八中心” 设立	2015	总行、省分行	二级分行	存贷款定价权	全国县域支行的 上级行
	2016	总行	一级分行	信贷政策制定权	全国省分行
121 工程	2018	省分行	二级分行	增量授信审批权 用信审批权 贷款定价审批权	全国二级分行
“惠农 e 贷”	2019	二级分行	县域支行	直接审批权	全国县域支行

资料来源:笔者根据访谈内容整理所得。

## 2. 支农生力军服务县域经济发展

自 2008 年农行三农事业部设立以来,农行投放在三农和县域市场的贷款每年以 11.37% 的速度增长,十年累计投放 25.94 万亿元(罗建章,2019)。在 2010 年三农事业部改革之前,农行 G 省分行共计 67 家县域支行的存、贷款余额分别仅占全行体量的 15.88% 和 11.86%,拨备前利润占总量的 12.11%。到 2018 年末,三农金融业务占比 37.9%,三农金融业务的利润情况整体呈现出递增趋势。这些数据足以说明三农事业部有助于缓解农村金融供给不足。

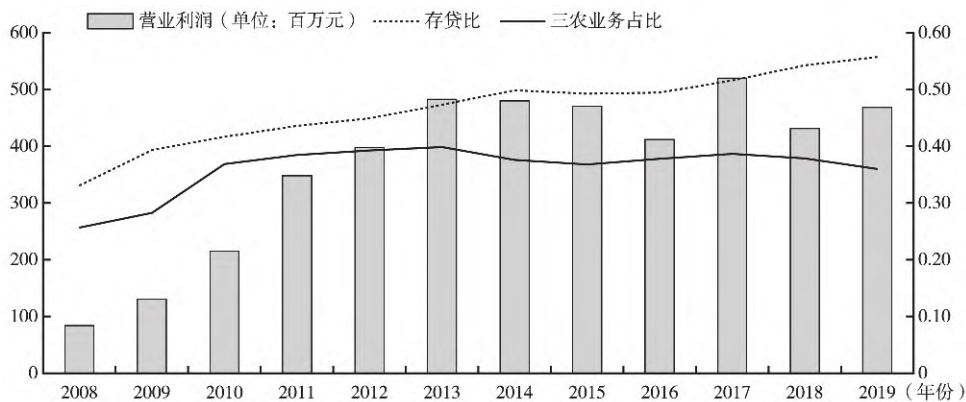


图 4 G 省农行三农事业部经营绩效<sup>①</sup>

数据来源:作者于中国农业银行 G 省分行调研所得(2008~2019 年)

从组织绩效来看,一方面,支农性目标得到了强化。农行通过不断健全三农信贷政策体系,完善三农信贷政策指引,修订涉农业务信贷政策,以及推动建设三农单独审批通道,提高了涉农领域信贷审批效率。如三农金融业务资产(负债)/全行总资产(负债)逐年提升,涉农贷款增速高于全行平均贷款增速,存贷比也在逐年提升。另一方面,在风险可控下实现县域业务的稳定盈利。农行持续加强三农金融服务风险管控,强化三农客户评级管理,完善农户贷款风险识别机制。同时,加大不良贷款化解处置力度,确保三农金融业务风险总体可控。据农行年报披露,自三农事业部改革试点以来,不良贷款率均小于政策规定的 5%,并且维持着较高的拨备覆盖率,盈利性目标得到了提升。

<sup>①</sup> 三农金融业务利润 = 总营业利润 - 城市金融业务利润; 农行 G 省分行未单独披露三农金融业务的不良贷款率情况。



表 7 事业部制的证据实例及测度结果

构念	维度	证据实例(典型援引)	测度结果
信贷决策权	层级	存贷款定价权授权到省分行; 独立审批权授权到二级分行; 部分县域支行有直接审批权限。	权限下移
组织激励	晋升激励	“加大风险合规考核力度 落实行长职级高配政策”( NH - AB - 2020); “强化基层行员工激励机制”( NH - A2019)	有针对地为县域支行提供晋升激励
	薪酬激励	“职工薪酬及福利年均增长 8.6%”( 农行年报 2016)	薪酬激励增加
经营绩效	价值激励	“总行与分行互派干部挂职交流”、“落实县域支行升格”( 农行年报 2009; “农银大学”累计培训 161.37 万人次 ( 农行年报 2017)	多元化价值激励
	政策性目标	县域城镇化贷款 (+ 11.2%)、精准扶贫贷款 (+ 15.1%)、惠农 e 贷 (+ 56.2%)、新型农业经营主体贷款 (+ 33.7%) 等余额稳步增长	重点领域成效显著
	盈利性目标	2009~2019 年间, 农行 G 省分行实现营业利润 4.19% 的增长( 图 4) 不良贷款率低于 5%、整体实现“两增两控”目标( NH - A2019)	拓展县域蓝海, 严控金融风险

#### (四) 跨案例对比分析

本文遵循对比案例间的多案例分析法, 通过三组逐项复制和两组差别复制, 展示复制法则的验证过程( 见表 8), 以此验证了充分条件和必要条件。首先, 信息成本和代理成本决定了信贷决策方式。具体而言: 信贷决策权越接近县域单位, 其信息成本越低( 差别复制 I); 组织激励越相容, 其代理成本越低( 差别复制 II)。其次, 信贷配置效率决定了组织绩效。具体而言: 第一, 信贷配给现象的发生会对绩效产生负向影响, 常见于商业化前期阶段; 第二, 使命漂移对绩效的影响需结合具体的信贷情境进行讨论, 单个营业网点虽能提升自身的可持续性, 但降低了整个分行的支农绩效; 第三, 信用评级是金融机构严控风险的有效信贷决策方式; 第四, 有效的配置是在信息较为完备时的配置结果, 利率不仅能够反映信贷成本, 还会对绩效结果产生正向影响。

表 8 实证分析中多案例复制结果

		信贷决策权		
		向上集权	向下授权	
组织激励	不相容	逐项复制 A [NXS - 1]和[NH - 1]	逐项复制 B [NXS - 2]和[NH - 2]	差别复制 II (从激励不相容到激励相容)
	相容	无法复制 D [NH - 3]	逐项复制 C [NXS - 3]和[NH - 4]	
差别复制 I(从向上集权到向下授权)				

注: 表 8 总结了各子案例之间的复制关系, 表中编码与文中的子案例编号一一对应。需要说明的是: ①在同一框中的两个子案例构成了逐项复制的聚类如逐项复制 A、B 及 C, 表示相同条件出现相似结果, 用以验证充分条件; ②跨框的两个案例组相互对应构成差别复制如 I 和 II, 表示控制除关键条件外, 因关键因素的时空变化而出现不同结果, 即不具备关键条件就不会带来特定结果, 用以验证必要条件。③由于案例 NH - 3 的时空特殊性, 无法构造聚类内的逐项复制, 但逐项复制 C 为无法复制 D 组提供了本义复现, 多案例复制结果依然成立。

在农村金融改革深化背景下,农信社和农行三农事业部都健全了组织激励约束机制;但从信贷决策权配置演进来看,农行三农事业部的信贷决策权一直在下放,从中国人民银行直至县域支行三农事业部这一层级,而农信社的信贷决策权在逐渐上收,从社队到县联社,部分决策权上收到省联社,但总体稳定在县域法人这一层级(详见表9)。

表9 两类混合型金融组织的案例总结

类别	时期	信贷决策权	组织激励	决策成本	决策信息类型	配置结果(绩效)
农信社	社队管理 (1951~1978)	村集体、社队	不相容	高	软信息	储蓄动员(一)
	农行管理 (1979~1996)	中国人民银行	不相容	高	硬信息	信贷配给(一)
	省联社改革 (2003~)	省联社	不相容	低	信用评级	使命漂移(?)
	股份制改革 (2010~)	县联社 省联社	相容	低	有效配置	信用评级 (+)
农行	统存统贷 (1951~1983)	中国人民银行	不相容	高	信用评级	信贷配给(一)
	放权搞活 (1983~1995)	省分行	不相容	低	软信息	使命漂移(?)
	审贷分离 (1994~2008)	总行	不相容	高	硬信息	信用评级 (+)
	事业部制 (2008~)	县域支行	相容	低	充分信息	有效配置 (+)

1. 下移信贷决策权能降低决策成本。分析[NXS-2]和[NH-2]与[NXS-1]和[NH-1]可以发现,下移信贷决策权能使下级行充分发挥获取“软信息”,减少信贷决策信息向上传输产生的信息成本和三农客户交流产生的交易费用(周立,2007)。但进一步来看,信贷决策权的下放,在[NXS-2]中出现了“使命漂移”的极端现象。这也意味着,由于组织激励单一化,混合型金融组织常常会在支农性目标和盈利性目标之间取舍,容易将涉农信贷资金投放到资本回报率更高的非农部门,这说明在信贷决策权下移的同时,需要考虑组织激励因素,以此克服-委托代理问题。命题组1得到验证。

2. 多元化的组织激励能避免多元目标冲突。分析[NH-3]与[NXS-1]和[NH-1]、[NXS-3]、[NH-4]与[NXS-2]、[NH-2]可以发现,组织激励由负向变为正向、由单一变为多元,能有效提高信贷信息的共享意愿。具体而言:在信贷决策权上移时,组织能将基层“软信息”转化为“硬信息”,在信贷决策权下移时,组织能将软信息和硬信息配合使用并进行决策,这不仅降低了代理成本,也能真实地反映信贷利率,大大提高了信贷资源的配置效率。命题组2得到验证。

3. 混合型金融组织的混合优势论。不同组织结构的混合型金融组织具有兼顾市场制与科层制的优势,可以在信贷决策权配置和提升组织激励两条路径上不断试错与纠错,以此提升组织绩效,实现双重目标兼顾。混合优势体现在:农信社和农行三农事业部的绩效提升并不是通过政府剥离或政府购买,来实现支农支小的政策性目标,而是通过调试信贷决策权配置和优化组织激励来降低信贷决策成本,提升其在市场中的竞争优势。

4. 组织结构的异质性决定了其在信贷管理和风险管理存在差异,并使其对组织绩效的提升路径有所差异。从农行的三农事业部制来看,其信贷决策权配置更为灵活,不仅设立了“六个单独”

的管理体制,还下放了直接审批权。从农信社来看,经过股份制改革后,农信社能为兼顾多元目标提供多元化的组织激励,并具有现代企业制度和科层逻辑组织结构的优势。

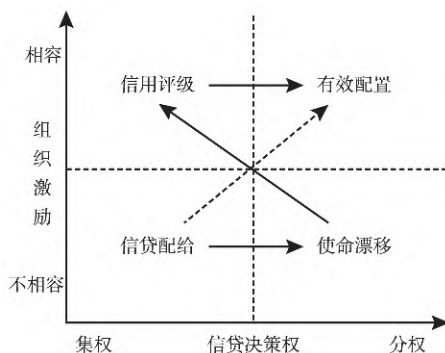


图5 分析矩阵

注: 实线为农信社的演进路径, 虚线为农商行三农事业部的演进路径。

## 五、结论与讨论

### (一) 研究结论

混合型金融组织是中国特色的组织现象,虽然混合型金融组织存在组织结构的差异,但都通过各自路径实现了绩效的跃迁。由于传统组织理论和产业组织理论无法解释这一现象,就基于理论认为要么剥离,要么改造,而这在中国实践中未能奏效。本文针对组织结构对组织绩效影响研究的缺乏,以农信社和农商行三农事业部为对比案例,将混合型组织理论拓展到农村金融领域,提出了信贷决策权-组织激励的2\*2分析框架,为研究组织结构对经营绩效的影响,提供了中国情境下的解释路径。

### (二) 政策启示

基于上述分析,本文得到如下政策启示:

第一,充分发挥混合型组织的组织激励优势,促使农村金融机构兼顾多元目标。为做好金融支持和服务乡村振兴,国家需通过对农村金融机构提供货币、财政等正向激励政策强化组织激励,促进组织层级之间信贷信息的共享,以期强化金融支农支小、促进县域资金的社区再投资。

第二,优化信贷决策权配置,维持农信社县域法人地位长期稳定。在中国特色金融发展背景下,一方面,要一改按行政级别高低授权的做法,将授权大小与信贷风险、决策信息使用能力结合起来,以优化信贷决策权配置。另一方面,要稳定农信社在县域的法人地位,发挥其“小而活、人缘好、接地气”的使命和优势,以此助力全面乡村振兴。

第三,推进农商行三农事业部制改革,发挥大银行利用金融科技的平台和优势。金融科技改变了大银行三农事业部的经营环境,并对事业部制传统的组织结构优势提出了新的挑战。因此,在全面推进乡村振兴的大背景下,大银行一是要按照事业部的经营范围划分成不同的网格,并通过经理负责制负责不同的网格。二是加快放管服改革,优化分级授权体系,并充分给予县域支行更大空间的信贷配置计划和决策权限,以此优化信贷资源配置。三是借助大数据云等金融科技手段,充分释放数字红利,更好地服务与聚类客户,形成更有利于信贷决策、更有利于重心下沉的多元目标兼顾的新模式和新体系。

### (三) 讨论

兼顾多元目标的混合型金融组织并不符合“剥离负担论”和“购买服务论”的假设,以绩效不断提升的中国农村金融组织为代表的实践,有力地挑战了现有理论。鉴于此,对于具有中国特色的混合型金融组织的研究,不能迎合“剥离负担论”或“购买服务论”,削足适履地采取符合西方理论预设的改革措施,剥离或改变中国农村金融组织所谓的政策性负担,而应该在组织治理过程中,通过完善信贷决策权和组织激励两条路径来充分发挥市场与科层的特点,实现混合金融组织的优势。然而,混合金融组织的优势是否在发展中国家乃至发达国家具有普遍适用价值,还需要更多、更丰富的案例和数据进行佐证。此外,风险管理是信贷决策的重要因素,本文虽然在构建的“信贷决策权—组织激励”的分析框架中,充分考虑这一因素,但随着经济金融形势的变化,未来研究还需进一步围绕信贷决策权如何进行相机抉择、组织激励是否存在棘轮效应、金融科技是否能充分发挥混合金融组织优势的等问题,展开更深入的讨论。

### 参考文献

- 曹雷(2016):《新时期我国农村金融改革效果评估:基于总体的视角》,《农业经济问题》,第1期。
- 陈家建、边慧敏、邓湘树(2013):《科层结构与政策执行》,《社会学研究》,第6期。
- 陈雨露、马勇(2010):《地方政府的介入与农信社信贷资源错配》,《经济理论与经济管理》,第4期。
- 董玄、孟庆国、周立(2018):《混合型组织治理:政府控制权视角——基于农村信用社等涉农金融机构的多案例研究》,《公共管理学报》,第4期。
- 董玄、周立、刘婧玥(2016):《金融支农政策的选择性制定与选择性执行——兼论上有政策、下有对策》,《农业经济问题》,第10期。
- 冯庆水、孙丽娟(2010):《农村信用社双重改革目标冲突性分析——以安徽省为例》,《农业经济问题》,第3期。
- 高洪民(2005):《转轨经济中的信息、不确定性与贷款决策机制——一个将制度性信息内生化的贷款决策模型》,《财经研究》,第5期。
- 郭浩达(2012):《更加扎实地推进三农金融事业部改革》,《中国金融》,第10期。
- 郝项超(2015):《高管薪酬、政治晋升激励与银行风险》,《财经研究》,第6期。
- 侯龙龙、李锋亮(2009):《重新探讨科斯问题:科层制的转变——从U型组织到M型组织》,《学园》,第1期。
- 黄达、张杰(2016):《金融学(第六版)》,中国人民大学出版社。
- 金辉、杨忠、黄彦婷(2013):《组织激励、组织文化对知识共享的作用机理——基于修订的社会影响理论》,《科学学研究》,第11期。
- 敬义嘉(2007):《中国公共服务外部购买的实证分析——一个治理转型的角度》,《管理世界》,第2期。
- 林毅夫、李永军(2001):《中小金融机构发展与中小企业融资》,《经济研究》,第1期。
- 林毅夫、李志赞(2004):《政策性负担、道德风险与预算软约束》,《经济研究》,第2期。
- 林毅夫、孙希芳(2005):《信息、非正规金融与中小企业融资》,《经济研究》,第7期。
- 刘伟(2015):《发展混合所有制经济是建设社会主义市场经济的根本性制度创新》,《经济理论与经济管理》,第1期。
- 刘小玄(1996):《现代企业的激励机制:剩余支配权》,《经济研究》,第5期。
- 罗建章(2019):《三农金融事业部中的组织结构张力——基于中国农业银行的分析》,《银行家》,第11期。
- 罗建章、周立(2020):《事业部改制对信贷配置效率影响的研究——以农业银行三农金融事业部为例》,《农村金融研究》,第11期。
- 马九杰、吴本健(2012):《利率浮动政策、差别定价策略与金融机构对农户的信贷配给》,《金融研究》,第4期。
- 马喜芳、颜世富(2016):《创业导向对组织创造力的作用机制研究——基于组织情境视角》,《研究与发展管理》,第1期。
- 孟庆国、董玄、孔祥智(2021):《嵌入性组织为何存在?供销合作社农业生产托管的案例研究》,《管理世界》,第2期。
- 芮明杰、陈守明(1999):《企业组织的集权与分权:一个分析框架及其应用》,《上海经济研究》,第7期。
- 萨瓦斯(2002):《民营化与公私部门的伙伴关系》,中国人民大学出版社。
- 施丽芳、丁德明、廖飞(2009):《银行内部信用评级“软信息”硬化过程中的信息激励作用研究》,《投资研究》,第7期。
- 施丽芳、廖飞、丁德明(2010):《商业银行信贷决策与内部信用评级:一个授权激励视角的研究》,《金融研究》,第1期。
- 孙伯灿、宋安平、马庆国(2003):《商业银行贷审委的信贷决策行为研究及其绩效评估》,《金融研究》,第4期。

- 王名(2010):《非营利组织管理概论》,中国人民大学出版社。
- 谢平(2001):《中国农村信用合作社体制改革的争论》,《金融研究》,第1期。
- 徐忠、沈艳、王小康(2009):《市场结构与我国银行业绩效:假说与检验》,《经济研究》,第10期。
- 杨记军、徐乙尹、黄皓月(2019):《国有企业“事业部制”改革模式研究——基于“M型”组织理论新视角》,《经济学家》,第11期。
- 张珩、程名望、罗剑朝、李礼连(2022):《破解地方金融机构支持县域经济发展之谜》,《财贸经济》,第2期。
- 张珩、罗剑朝、牛荣(2017):《产权改革与农信社效率变化及其收敛性:2008~2014年——来自陕西省107个县(区)的经验证据》,《管理世界》,第5期。
- 张杰(2004):《解读中国农贷制度》,《金融研究》,第2期。
- 张杰(2005):《农户、国家与中国农贷制度:一个长期视角》,《金融研究》,第2期。
- 张捷(2002):《中小企业的关系型借贷与银行组织结构》,《经济研究》,第6期。
- 张维迎、马捷(1999):《恶性竞争的产权基础》,《经济研究》,第6期。
- 张一林、林毅夫、龚强(2019):《企业规模、银行规模与最优银行业结构——基于新结构经济学的视角》,《管理世界》,第3期。
- 张正平(2017):《中国农村金融结构优化研究》,中国金融出版社。
- 周立(2007):《农村金融市场四大问题及其演化逻辑》,《财贸经济》,第2期。
- 周立(2020):《中国农村金融体系的政治经济逻辑(1949~2019年)》,《中国农村经济》,第4期。
- 周立、罗建章(2022):《农村金融机构数字化转型趋势与路径》,《银行家》,第4期。
- 周天芸(2012):《农村小额信贷的“使命漂移”与中国验证》,《安徽师范大学学报(人文社会科学版)》,第4期。
- 周小川(2004):《关于农村金融改革的几点思路》,《经济学动态》,第8期。
- 朱喜、李子奈(2006):《我国农村正式金融机构对农户的信贷配给——一个联立离散选择模型的实证分析》,《数量经济技术经济研究》,第3期。
- Alchian, A. and H. Demsetz (1975): “Production, Information Costs, and Economic Organization”, *IEEE Engineering Management Review*, 3, 21-41.
- Berger, A. and G. Udell (2002): “Small Business Credit Availability and Relationship Lending: The Importance of Bank Organizational Structure”, *The Economic Journal*, 477, 32-53.
- Berger, A., N. Miller, M. Petersen, R. Rajan and J. Stein (2005): “Does Function Follow Organizational Form? Evidence from the Lending Practices of Large and Small Banks”, *Journal of Financial Economics*, 76, 237-269.
- Christensen, T. (2011): “Complexity and Hybrid Public Administration—Theoretical and Empirical Challenges”, *Public Organization Review*, 11, 407-423.
- Ciancanelli, P. and J. ReyesGonzalez (2000): “Corporate Governance in Banking: A Conceptual Framework”, *SSRN Electronic Journal*.
- Kankanhalli, A., B. Tan and K. Wei. (2005): “Contributing Knowledge to Electronic Knowledge Repositories: an Empirical Investigation”, *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 29, 113-143.
- Lan, Z. and H. Rainey (1992): “Goals, Rules, and Effectiveness in Public, Private and Hybrid Organizations: More Evidence on Frequent Assertions about Differences”, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 2, 5-28.
- Levonian, M. and J. Soller (1996): “Small Banks, Small Loans, Small Business”, *FRBSF Weekly Letter*, 96, 1-1.
- Liberti, J. and M. Petersen (2017): “Information: Hard and Soft”, *SSRN Electronic Journal*.
- Lynn, L. (2006): *Public management Old and New*, Routledge.
- McAdam, D., W. Scott and M. Zald (2005): *Social Movements and Organization Theory*, Cambridge University Press.
- Mosley, P. and D. Hulme (1998): “Microenterprise Finance: Is There a Conflict Between Growth and Poverty Alleviation?”, *World Development*, 26, 783-790.
- Qian, Y. (1994): “Incentives and Loss of Control in an Optimal Hierarchy”, *Review of Economic Studies* 3, 527-544.
- Stiglitz, J. and A. Weiss (1981): “Credit Rationing in Markets with Incomplete Information”, *American Economic Review* 71, 393-410.
- Tirole, J. (1988): *The Theory of Industrial Organization*, MIT Press Books.
- Williamson, O. (1985): *The Economic Institutions of Capitalism Transaction Cost Economics*, Free Press.
- Williamson, O. (1975): *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications: A Study of Internal Organization*, Free Press.

(责任编辑: 范可鑫)



## Credit Decision–Authority , Organizational Incentive and Performance of Hybrid Financial Organizations

——A Comparative Analysis of Rural Credit Cooperatives and Agriculture ,  
Rural Areas and Farmers Divisions of Rural Commercial Banks

LUO Jianzhang<sup>[a]</sup> ZHANG Heng<sup>[b]</sup> ZHOU Li<sup>[c]</sup>

( School of Agricultural Economics and Rural Development , Renmin University of China , Beijing 100872 , China<sup>[a, c]</sup>;

Institute of Finance and Banking , Chinese Academy of Social Sciences , Beijing 100710 , China<sup>[b]</sup> )

**Abstract:** There are two competing explanations for the existence of hybrid organizations: the theory of stripping burden and the theory of purchasing service. Based on a comparative analysis of rural credit cooperatives and Agriculture , Rural Areas and Farmers divisions of rural commercial banks in Chian , this article proposes a theory of hybrid superiority. It argues that hybrid organizations can reconcile policy targets and business targets by improving the allocation of credit decision rights and organizational incentive though a trial and error path. It builds an analytic frame work of “credit decisions–organization incentive” to elaborate the argument and tests it by measuring the performance of the above two types of hybrid organizations.

**Keywords:** Organizational Structure; Hybrid Organization; Organizational Performance; Credit Decision Right; Organizational Incentive

**JEL Codes:** D23; G21; Q14

## Financial Sector Openness and Firm Economic Performance

JIN Zeyang<sup>[a]</sup> DING Haoyuan<sup>[b]</sup> JIN Yuying<sup>[c]</sup>

( School of Finance and Business , Shanghai Normal University , Shanghai 200233 , China<sup>[a]</sup>;

College of Business , Shanghai University of Finance and Economics , Shanghai 200433 , China<sup>[b, c]</sup> )

**Abstract:** President Xi Jinping announced the further opening of the financial sector at the 2018 Boao Forum , a landmark event of economic reform. We examine the impact of opening up on firm economic performance using a general difference-in-difference methodology. Financial sector openings have improved the performance of firms in general. Furthermore , firms with tighter financing constraints perform better , suggesting that financial constraints are the primary channel of financial sector openness. As a result of the opening of the financial sector , firms tend to invest more in fixed assets than in financial assets. Firms with tighter financing constraints also tend to invest more. According to the findings , opening up the financial sector has increased firm performance , and firms with restrictive financial constraints perform better. In addition , firms also invest more in fixed assets after financial sectors open up. The openness of the financial sector is consistent with the national strategic positioning of a “financial service entity”.

**Keywords:** Financial Sector Openness , Firm Economic Performance , Financial Constraint

**JEL Codes:** F33; G18; G30