

历史的跨越

——汝州市农村信用合作联社改革发展纪实

彭中彦 张宝友 杨文正 刘明立 著

中国  播电视出版社
CHINA RADIO & TELEVISION PUBLISHING HOUSE

历史的跨越

长篇报告文学

——汝州市农村信用合作联社改革发展纪实

彭中彦 张宝友 杨文正 刘明立

江苏工业学院图书馆
藏书章

中国



广播电视出版社

CHINA RADIO & TELEVISION PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

历史的跨越/彭中彦 著. —北京:中国广播电视出版社,
2008.12

ISBN 978—7—5043—5272—9

I. 历… II. 彭… III. 报告文学 IV. K350.41

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 098542 号

历史的跨越

作 者	彭中彦 张宝友 杨文正 刘明立
责任编辑	跃 钊
封面设计	李许那
出版发行	中国广播电视出版社
社 址	北京市西城区真武庙二条 9 号(邮政编码 100045)
经 销	全国各地新华书店
印 刷	北京文华印刷有限公司
开 本	850 × 1160 1/32
字 数	153 千字
印 张	12.25 印张
印 数	1000 册
版 次	2008 年 12 月第 1 版 2008 年 12 月第一次印刷
书 号	ISBN 978—7—5043—5272—9
定 价	18.80 元

(版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换)

“弄潮儿向涛头立，
手把红旗旗不湿”

——宋·潘阆《酒泉子·长忆观潮》



引子：在春风中飞翔

2008年阳春三月的一天，古城汝州。

春风正轻轻地抚摸着这片古老神奇而又焕发勃勃生机的热土；
春阳正沐浴着这块文化积淀厚重而又洋溢着创造和创新活力的乐土；

春潮正涌动着这片历经沧桑而又魅力四溢的皇天后土；
春信正飞翔在这片温馨而又明净的蓝天；

……

此刻，汝州市市标东南端的汝州市农信社办公大楼内，理事长白建波和他的同事们如沐春风。研究农信社下一轮向农村商业银行新跨越的改革会议马上就要召开。这当儿，班子成员们正在专心传阅着两份报道，一份是《河南日报》头版头条刊登的《汝州：县域经济演绎精彩的“窑变”》，另一份是《河南龙头农企迎来信贷“春天”——省农信联社主任张建刚解读〈支持农业产业化龙头企业意见〉》。

“科学发展，路越走越宽。汝州市县域经济积聚了巨大的发展能量，显示出勃勃的发展生机。2007年，汝州市就新上、续建、技改投资超百万元项目280个，超千万元项目120个，超亿元项目18

个，总投资 87 亿元。能源、建材、冶金、铸造、食品五大支柱产业撑起汝州宏大的经济格局，推动汝州经济快速发展，2007 年，完成生产总值 165.59 亿元，增速连续 4 年保持 15% 以上；地方财政收入连续 3 年保持 50% 左右的增速；在全国县域经济基本竞争力排序中，四年前移 28 个位次，位居中部百强县（市）第 26 位、全省第 13 位。”

白建波——“白云龙”看着报道，由衷而又自豪地笑了；宽厚、质朴、敬业、老道的联社主任高质人看着报道，笑得饱满的天庭都在颤动；睿智、勤勉的监事长张景振笑得一脸灿烂；聪慧、厚道、能干的副主任王运长笑得眼睛眯成了一条缝；朝气、精干、豁达、开拓的主任助理李红旗笑得红光面满……决策、经营、监管——农信社“三驾马车”的头人们深知：在汝州经济腾飞的荣誉簿中，记录着长期以发放农户小额信贷、鼎力支持地方龙头企业发展而著称的金融主力军——农信社的功劳；在汝州经济突飞猛进的历程中，凝聚着农信人太多的汗水和奉献；在汝州改革发展的历史中，将会写下农信人浓墨重彩的一笔！

风雨兼程路。回望几年来的改革历程，所有农信人更加珍惜眼前的春光。冬去春来不是梦，农信人身后留下了一串串神奇的足迹；风雨过后是彩虹，农信人靠改革迎来了历史的跨越，用拼搏换来了一串串闪光的数字。

存款节节攀升：

2003 年，69716 万元；2004 年，84212 万元；2005 年，132356 万元；2006 年，151701 万元；2007 年，210549 万元；2008 年 290523 万元。

贷款持续增加：

2003 年，82544 万元；2004 年，113113 万元；2005 年，102825 万元；2006 年，126722 万元；2007 年，138926 万元；2008 年 208951 万元。

不良贷款大幅下降：

2003 年，79.37%；2004 年，47.9%；2005 年，20.5%；2006 年，15.03%；2007 年 13.2%。

经营利润跨越提高：

2003 年，-2295 万元；2004 年，-994 万元；2005 年，3 万元；2006 年，735 万元；2007 年，3635 万元；2008 年 6006 万元。

事业蒸蒸日上：

2007 年 9 月 19 日，汝州市农村信用合作联社正式挂牌成立，实现了以县（市）联社为单位的统一法人；同年 12 月上旬，央行 3.0272 亿元扶持票据兑付资金全额到位；近年来，汝州农信社先后摘取了省地（市）以上的 10 多项桂冠；中国人民银行合作司、济南分行、河南省农信社、平顶山农信办等单位的领导多次来视察、调研和指导工作，对汝州农信社的改革和发展给予了充分肯定和高度评价，省内外兄弟单位前来学习交流的络绎不绝……

春光四泻。几缕春风携带着花香和泥土温润的气息钻进会议室里，白建波和大家一边深深的吮吸着，一边继续认真阅读：

“农信社支持农业产业化是进一步增强‘三农’金融服务功能，适应不断变化的农村信贷市场，创新服务方式，开拓业务领域，增强市场竞争能力的现实选择……”

白建波一页页仔细地读着，倍感任重而道远。他最终把目光定格在我省主要领导对农信社的寄语上：“希望借改革的东风，把农信社建成我省农村经济发展的发动机。”

白建波不能自抑澎湃在胸中的激情，建议把班子会议挪到青藤缠绕的四楼顶层召开，那是他们的“空中花园”。大家纷纷响应，快步走出会议室。

登临“空中花园”，春天的气息扑面而来，春潮鼓荡着大家的胸怀，新一轮冲刺的目标在向白建波为首的农信人召唤——“改革，进一步深化改革，以期把汝州农信社打造成为具有竞争实力的现



代金融企业！”

春和景明，惠风和畅，鸟瞰古城，繁华与祥和并存，忙碌与休闲同在，大千天籁，和弦谐音。此刻，沐浴在春光中的三套领导班子成员们都有一种飞翔的欲望，他们分明看到：有一只金鸟——是信用鸟，在春风中呢喃飞翔……

目 录

引子：在春风中飞翔	(1)
-----------------	-------

第一章 盘活：重点突破——紧握达摩之剑

“士为知己者死”	(1)
打响攻坚战	(3)
在利益驱动中创新盘活机制	(6)
从“黑色漏洞”到金色诱惑	(12)

第二章 改革：挑战自我——跨越历史不是梦

“洗脑”、“换脑”、“借脑”三重奏	(15)
铁腕改革二枝梅	(22)
好雨知时节	(30)
揪心撕肺的抉择	(32)
旗帜——高高飘扬的旗帜	(40)
万众擎起艳阳天	(46)
冲刺：在前沿阵地上	(53)
令人深思的“汝州联社现象”	(61)
“兑票精神”——农信社永远的财富	(67)
跨越，历史的跨越！	(80)

第三章 管理：凸显创新——反弹琵琶奏凯歌

乐章之一：淬火——擦亮和创新宣传品牌	(83)
--------------------------	--------

乐章之二：创新贷款品牌	(89)
乐章之三：对接市场——再标新举	(94)
乐章之四：破解不良贷款——再辟新径	(103)
乐章之五：撤“站”设“员”，实现“瘦身”管理	(109)
 第四章 发展：提升服务——苦练内功谱华章	
企业文化育发展	(117)
苦练内功保发展	(124)
优质服务促发展	(131)
 第五章 支农：信用如山——真情奉献兴汝州	
打造信用工程，惠及千家万户	(139)
培植民营龙头企业，促进县域经济发展	(144)
支农——一往情深	(153)
真情奉献兴“三农”	(162)
 尾声：云天放歌	(172)

“士为知己者死”

公元2002年7月下旬的一天，子夜，燥热难耐。

一阵急促的电话铃声把白建波从酣梦中惊醒。电话是平顶山市人民银行王强副行长打来的。“建波，你顶住不到汝州农信社上任的事，搅得我睡不着觉，现在我还在街上转悠。我不以领导的身份，就以哥们的情义求弟尽快到任，我这样做完全是为了工作着想，绝没有私人成见……”

白建波一看表，此时已是凌晨一点多钟。都这么晚了，领导还在为工作上的事焦心思虑，他心里陡然涌起一阵激动和感动。

前不久，王强副行长在如何盘活农信社不良贷款的调研中，听取了宝丰联社主抓业务的副主任白建波的汇报。王副行长对他在盘活不良贷款中推行的创新模式和创新机制大为赞赏。在听取汇报和实地考察的基础上，王副行长发现白建波是一个思路清晰、作风扎实、极富创造才情、敢想敢干且很有“点子”的管理人才。当时，他就萌发了要把白建波调往汝州市农信社工作的念头。王强副行长在汝州联社的调研中发现，该社的7亿贷款中有6亿多为死滞贷款，挤兑风波不断，经营形势严峻，已成为平顶山市乃至全省的重灾区。如何选贤任能，紧紧抓住盘活不良资产这个突破口，扭转汝州农信社日渐恶化的经营形势成了王强副行长的心头事。很快平顶山市人行党组作出决定，调白建波到汝州市农村信用联社任副主任。白建波顶住不到任，组织上决定不到任就地免职。白建波

歷史
的
跨
越



生性脾气倔，吃软不吃硬，说免职也不去。因为汝州当时的金融生态环境恶劣，“三会一部”挤兑引起城市信用社挤兑，继而波及到农信社，大有“山雨欲来风满楼”的态势。由于历史、政策、体制、经营等等方面的原因，汝州农信社连年亏损，士气低落，人心思散，经营陷入了举步维艰的地步。

知人善任的王强副行长改变了行政命令的手段，就以“哥们”的情分，在这个酷暑的子夜打响了白建波的电话。这个本来溽热难耐的暑夜，却因这个充满“哥们”情义的电话变得凉爽起来。

白建波在电话中说：“王行长，冲着您这句话，我明天就去汝州报到。您从南阳到平顶山是为了工作，我从宝丰到汝州也是为了工作，换句话说也叫‘士为知己者死’吧……”

“你还有什么条件？”王副行长在电话中问。

“没有任何条件！干好工作才是首要条件！谢谢领导对我的信任……”

白建波就是这样一个重情重义的人，第二天果然就到汝州市农村信用联社就任了。

打响攻坚战

白建波是汝州农信社主抓业务的副主任，盘活不良老贷款是他到任后唱的首场重头戏。像众多的农信社一样，不良贷款成为高悬在汝州农信人头上的达摩克利斯之剑。只不过面对高悬在头顶的达摩克利斯之剑，有的人朝夕提心吊胆，总害怕头发丝随时会断，剑刺身亡，因此选择了被动的躲避；有的人则不怕风险，不怕承担责任，变被动躲避为主动出击，跳起来把达摩克利斯之剑紧紧握在手里，化解和消除风险。

白建波属于后者。

白建波通过调查摸底，向联社领导班子大胆提出了“实行利益驱动，以盘活老贷款为突破口，把盘活不良贷款作为走出困境的信心和形象工程来抓”的工作思路，并同时提出了“五级十户”的具体工作措施。以主任魏志民为首的领导班子全力支持他的工作。“五级十户”的内容是联社和各基层社分别报出 10 户不良贷款大户，然后把工作人员划分为联社主任、副主任、科长、基层社主任和信贷员五级，并分包 10 个不良贷款大户中的具体户，大员抓大户，把任务落实到人头，实行责任清收。

万事人为本。白建波从骑岭信用联社调来了李红旗，蟒川社调来了常伟信，资产部抽调了杨献营等组成了盘活不良资产工作小组，具体从事日常盘活中的督促、协调、指导、考核和依法收贷等工作。

歷史的跨越



汝州卷烟厂是联社不良贷款前10大户中的第2大户，欠联社2200万元，三年没有还一分钱利息。当时烟厂已处于半停产状态，办公楼、厂房、设备和所有能看得见的物品已分别被工行、建行等作抵押或被法院依法查封，联社想收回贷款本息的确很难——难于上青天。沧海横流方显英雄本色。白建波带头攻坚，和同志们一道迎难而上。

思路决定出路，方法决定成败。联社领导班子采纳了白建波提出的“以情、以理、依法”相结合盘活不良贷款的办法。依法盘活是最重要的一环。由于当时农信社实行的是二级法人的体制，烟厂的2200万元贷款分布在市联社和好几个基层社，为了便于统一依法收回，联社通过债权转移的形式把烟厂的贷款剥离出来，转移到原汝州镇信用社，然后统一起诉，实施抢救性保全信贷资产。

依法收贷之战终于打响了。原汝州镇信用社主任杨文正、联社法律顾问常伟信和汝州法院的法官们一起出发了。他们冒着酷暑深入到河南、河北、山西、陕西、甘肃、宁夏、辽宁、海南等地依法查封烟厂的烟款。高温炙烤中，他们三上北京，三进山西，两下大连……在临汾市他们拿着中院的裁定，一次查封150多万元烟款，在大连市又查封28万多元烟款。在河北某县他们顺便拐进一家烟草批发部，结果意外发现这家批发部也欠有汝州卷烟厂的烟款，喜出望外，当场查封33万多元。一次，在三门峡查封一家烟款时遇到了阻力，主任魏志民和副主任白建波连夜赶到现场，和大家一起解决排除遇到的困难和阻力，保证了依法查封。

依法收贷，首战告捷，先后共查封烟厂烟款400多万元，极大地鼓舞了农信社干部职工的士气，使大家从中看到了光明和希望，树立了必胜的信心和勇气。

气可鼓而不可泄。紧接着又对农行1992年和联社分家时借纸坊信用社和小屯信用社的款项进行依法起诉。这两笔款分别是欠纸坊社50万元，小屯社70万元。法院依法查封了农行的账户后，

第一笔经过调解，农行还联社本息 60 万元，第二笔开庭审理，联社连本带息收回 138 万元。

“山重水复疑无路，柳暗花明又一村”。两笔 10 年陈账，大家公认死透的钱，如今又收回来了，农信人眼前豁然明朗起来。

“信心工程”树立起来了。这一举措带动全联社上下迅速形成了人人关心和参与盘活不良贷款的高潮。接着，市联社先后又同市经济技术开发区打了四次官司，依法收回该公司所欠本息 148 万元，蟒川社分别收回市酒厂、煤炭公司、王寨铁路专用线等单位的欠款，为基层社依法收贷树立了榜样。同时，原汝州镇信用社在市社的领导配合下，继续紧锣密鼓地清收对烟厂的不良贷款，并配合法院强力执行，加大了清收力度，巩固了盘活成果。

大员挂帅攻大户，上下齐心抓盘活。整个联社上下，从领导班子成员到一般职工，人人头上有指标，个个身上有压力。各基层社也按照联社的要求，分别报出辖区内的不良资产“十大户”并明确“五级”清收任务。那是一个非常的时期，联社领导班子真正发挥了非常的领导智慧和指挥才能。白建波除了领导协调整个面上的盘活工作外，把主要精力放在对烟厂、焦化厂等欠款大户的清欠上。律师常伟信回忆起那段生活时光时动情地说：“那一年多的光景中，白主任带领我和红旗经常奔波在外，渴饮矿泉水，饥食方便面，困睡列车上，与时间赛跑，超负荷工作，然而，看到收回的一笔笔欠款，我们虽苦犹甜。”

“执行难”困扰了法律的公平实施。对烟厂欠款的执行工作历时两年半，法院的执行案卷 4000 多页，厚厚的 8 本。为配合法院执行，他们的足迹南到海南，北到东北三省，先后跑了 100 多个省、地、市、县，从查封到执行共计行程 43000 多公里，至法院宣布该厂破产之日起，联社不但收回贷款 2200 万元，而且追回利息 600 万元。这是全省农村信用社系统最成功的一个依法收贷案例，从而受到上级业务主管部门的充分肯定。



在利益驱动中创新盘活机制

时间如白驹过隙，一年多的光阴悄悄溜去了。随着盘活不良资产高潮的叠起，白建波的名望在联社员工中日渐升高。

“老白胆大，敢弄事，能弄事，会弄事！”这是汝州人用方言说出的心里话，也是对老白的人品、工作能力、工作方法和工作成效的认可。

说老白胆大，主要是指他在盘活不良资产中大胆推行放开盘活渠道和实行了利益驱动的办法。为了调动全社会的力量都来关注和投身盘活不良贷款工作，联社出台了一系列的奖励和提成办法。比如不分行业内外，只要收回呆账、呆滞账的，统统按 20% 提取酬报。按照当时上级的文件规定，属于呆账的才能提取 20% 的费用，但根据汝州不良资产数额大、面域广和清收难的实际情况，为了调动盘活的积极性，快速全面铺开盘活工作，白建波提出了在呆滞账的盘活中也按 20% 提取费用，并且得到了社领导班子的一致通过。实践证明，“利益驱动法”的确在盘活不良贷款中发挥了重要作用。

“老白敢弄事”是说他勇于承担责任，敢想、敢说、敢干、敢管。作为主管业务的副职，他尽其所能在日常的财务、信贷等业务工作中，以铁的面孔和铁的手腕抓管理，在不同的场合向职工灌输风险意识和危机意识，推行贷款责任追究制度，树正气，堵漏洞。2003 年孟春的一天，白建波在一次基层盘活不良贷款专题会议上的讲话至今仍然让人记忆犹新。

“谁自尊谁就会得到自重，能约束自己的人最有威信。我们目前正处于非常时期，弘扬正气，打击邪气非常重要。大家要廉洁自律，按制度办事，如发现违纪违规的人和事，我们一定严加处理，绝不心慈手软……”他是这样说的，也是这样做的。对一些因信贷人员主观原因形成的新增不良贷款，本着“不负责任，就付代价”的原则，严格实行责任追究，通过“责任追究”，堵死不良贷款新增源头。严格执行《汝州农信社涉内人员清欠办法》。严格按照《河南省农村信用社抵债资产管理办法》，加强对抵债资产的处置和管理，加快抵债资产变现，防止资产“二次流失”，进一步加大涉内人员清欠力度。

“老白能弄事”是说他很有工作能力，有魄力，有帅才，懂经营，善于协调方方面面的关系，干工作会提纲挈领，突破口选得好，主要矛盾抓得准。老白一到任就紧紧抓住盘活不良贷款这个牛鼻子不放，前面拽住牛鼻子牵行，后面鞭子赶“牛”催行，前后互动，使这头快要僵死的“老牛”终于又蹒跚远行了。他知道盘活不良贷款要得到地方政府领导的支持才能搞好，所以他和魏志民主任一起找市委、政府的主要领导汇报，市领导明白：信用社是地方金融机构，其资产是地方的资产，若收不回来势必影响地方经济的发展和百姓的稳定，因而，市领导非常重视和支持盘活工作。

“用兵之道攻心为上，攻城为下，心战为上，兵战为下。”在盘活不良资产这场战斗中，农信人既善于拿起法律武器，又善于打“攻心战”。在对烟厂的不良贷款收回中，白建波善于和烟厂领导交朋友。一次，白建波听说烟厂一个副厂长的爱人患病住院，他连忙带礼物到医院看望。以心换心，使烟厂领导由最初的主动躲避债务变为主动配合盘活工作。在他的带领下，大家纷纷和债务户推心置腹交朋友，为盘活工作创造宽松环境。

“老白会弄事”是指他肚里装着“金点子”，会干工作措施多，方法得当效率高。特别是白建波危难之中接任联社主任后，紧抓盘

歷

史

的

跨

越

