

QIANG HANG

孔繁波 / 主编

打造经营 强行

探索与实践

吉林人民出版社

打造经营强行探索与实践

孔繁波 主编

吉林人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

打造经营强行探索与实践 / 孔繁波主编. — 长春: 吉林人民出版社, 2009.3
ISBN 978-7-206-05983-4

I. 打… II. 孔… III. 农发行—经济发展—研究—吉林省 IV. F832.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 033839 号

打造经营强行探索与实践

主 编: 孔繁波

责任编辑: 杨九屹 责任校对: 李思群

吉林人民出版社出版发行 (长春市人民大街 4646 号 邮政编码: 130021)

印 刷: 长春方圆印业有限公司

开 本: 880mm×1230mm 1/32

印 张: 20 字数: 470 千字

版 次: 2009 年 3 月第 1 版 印 次: 2009 年 3 月第 1 次印刷

定价: 28.80 元

课题负责人:孔繁波

课题主持人:林德昌

课题组成员:孔繁波 姜树森 林德昌

陆俊国 朱作安 王 宁

陈文语 董治平 朱孟明

吴玉海 杨 森 孟前进

林家治 史德顺 马振瑕

夏远兰 郝丰年 杨德伟

王长安 王振文

序

推进业务大行向经营强行转变，是吉林省分行党委贯彻落实科学发展观，结合省情行情实际提出的发展思路和奋斗目标。这一目标的提出，得到了全行广大干部职工的充分肯定和积极响应，也成为凝聚全行在新的历史起点上实现有效发展的巨大力量。省行于2008年10月17日召开了以“学习实践科学发展观打造经营强行”为主题的理论研讨会，在丰富经营强行内涵和加快经营强行转变步伐等方面进一步取得了共识。省行将这次研讨会的论文编辑出版，目的在于引导全省各级行坚定打造经营强行的信心，深入推进打造经营强行的实践。

打造经营强行是贯彻落实科学发展观的具体体现。科学发展观的第一要义是发展。这个发展，是又好又快的发展，是速度与结构、质量与效益相统一的发展，是以人

为本、统筹兼顾的全面协调可持续的发展。打造经营强行突出的是强调发展能力要强,发展质量要好,旨在改变过去重规模和数量、轻效益和管理的发展理念,把发展转变到提高质量和效益上来。

打造经营强行是建设现代农业政策性银行的积极探索。总行提出把农发行办成建设新农村的银行和现代农业政策性银行,这是根据农发行外延和内涵发展要求提出来的。办成建设新农村的银行,讲的是外延发展,即通过农发行业务的有效发展,认真履行支持新农村建设职能,切实体现政策性银行作用。办成现代银行,强调的是内涵发展,农发行本质上是银行,必须按照银行的规律来办事,在体制机制的打造上必须要体现现代银行的管理要求,这也是发挥支农作用的有利保障。从这个意义上讲,打造经营强行既是提高全行支农能力的客观要求,也是建设现代农业政策性银行的必由之路。打造经营强行的过程,也是落实总行办行要求的过程。

打造经营强行是凝聚新的发展力量的现实选择。我省的业务大行是由农业大省的地位形成的。在多年来的业务发展中,我行贷款规模和业务量始终位于全国前列。但由于种种原因,业务大行的经营效益不高,经营绩效综合排名不稳定,有些指标在全系统排名靠后,业务大行的地位与业务经营的质量效益不相符。如果任由这种状况

发展下去,全行就很难形成新的改革发展动力。当前,农发行的改革发展已经站在了新的发展起点上,客观上要求我们必须立足省情、行情,认真谋划发展思路,走出一条科学发展的道路来。

打造经营强行是一个不断发展和实践的过程。不同的历史发展时期对科学发展的要求不同,“经营强行”的标准也要随之变化和完善,我们的发展跃上了新的台阶,其他分行和同业先进银行也在加快发展的步伐。因此,打造经营强行既是一个阶段性的目标,也是一个必须长期坚持的奋斗目标。全行上下必须树立长远思想和大局观念,认真贯彻落实科学发展观,坚持解放思想,大兴调查研究之风,不断创新经营理念,不断完善经营管理机制,不断提高发展质量,使全行的各项工作始终站在改革发展的最前沿,为把农发行办成建设新农村的银行和现代农业政策性银行做出新贡献。

孔繁波

2008年12月22日

目 录

打造经营强行

深入学习实践科学发展观 加快推进经营强行

转变进程·····	孔繁波	1
坚持科学发展观 加快向经营强行转变·····	陆俊国	19
推进业务大行向经营强行转变需做好的五方面工作 ·····	侯 敏	27
做精做强粮油购销信贷业务是推进业务大行向经营 强行转变的关键·····	董治平	38
做好粮油加工及农业产业化龙头企业贷款营销与管理 工作的思考·····	朱孟明	44
农村基础设施 农业综合开发和小企业贷款投向 的思考·····	吴玉海	51
发挥资金计划管理在打造经营强行中的职能作用·····	陈文语	56
谈加强信贷管理对打造经营强行的重要作用 ·····	杨 森 赵敏楠	63
加快实施信贷业务发展战略的思考·····	李任浩	72
由业务大行向经营强行转变的几点思考·····	陈雪松	78
以科学发展观为指导 加快向经营强行转变·····	肖桂德	86
加快推进业务大行向经营强行转变的思考·····	张俊才	91



在支持新农村建设中打造经营强行·····	曹喜有	94
以“四个提高”推进业务大行向经营强行转变·····	董文林	99
推进业务大行向经营强行转变的若干思考·····	张世军	103
探索产销区经营强行发展之路·····	孙文忠	109
浅议向经营强行转变中的客户营销问题·····	赵 春	116
推进业务大行向经营强行转变重点要抓好收购资金 供应与管理工作·····	汪素燕	121

促进科学发展

以科学发展观指导农发行业务发展·····	林德昌	124
“龙型”经济发展与农发行信贷支持策略和模式选择·····	徐宏图	133
把握好“四个关系” 促进农发行有效发展·····	金振贤	141
落实发展观 找准切入点 积极探索销区行发展之路 ·····	李秀伟	148
加快经济欠发达地区农发行业务有效发展 的优势与策略·····	于显成	153
加快基层农发行业务有效发展的目标选择及策略分析 ·····	龚万福	157
创新金融产品是农发行科学发展的动力·····	于 波	165
关于支持农民专业合作社的实践与思考·····	课题组	173
农村基础设施建设贷款支持农业产业化园区建设的 若干思考·····	孙同徽	183
谈加大对农业科技成果转化应用的信贷支持·····	李灵敏	188
农发行信贷支持新型农村信用合作组织发展探究·····	张广宇	193
对完善农业政策性银行功能的思考·····	田志方 孙忠民	201

对农发行支持当地农村经济发展的调查与思考·····	李茂丽	206
坚持科学发展观 促进各项工作又好又快发展·····	王从顺	212
浅谈如何谋划好农发行发展这篇文章·····	金玉会 王志军	216
对完善农发行金融服务功能的思考·····	庄冬梅	221
坚持用科学发展观指导信贷工作·····	戴崇刚 刘明国	225
客户营销的现状 问题 目标及策略		
·····	张广智 刘士和 任学峰	230
国际业务客户营销的难点与对策·····	战 生	237
对基层行业务营销工作的思考·····	杨占明	247
关于基层农发行拓展商业性业务的思考·····	王雪冬 杨辉林	251
关于加快推进国际结算业务的思考·····	张 锐	255
洮南市杂粮杂豆市场形成发展及信贷支持对策·····	王野峰	261

强化信贷管理

对农发行粮油贷款业务有关问题的探讨·····	许孝仁	267
对准政策性贷款管理的思考·····	李世春	275
浅议商业性贷款期限管理·····	杨志新	278
浅论商业性贷款业务的市场定位·····	李秀山	283
浅谈商业性贷款营销与管理·····	刘德元	287
关于商业性贷款调查环节需注意的几个问题·····	王洪波	291
粮食流通体制改革给农发行信贷管理带来的影响·····	宋 伟	295
浅谈省级分行贷款审查质量和效率问题·····	鲍 烽	299
加强基层农发行贷后管理工作之浅见·····	王海民	306
贷款审查过程中存在的问题及对策建议·····	范文昌	310
对县支行经营管理问题的思考·····	刘长荣	314



粮食移库存储销售的利弊分析与监管策略···	赵立杰 汤英俊	317
关于做好粮食加工及产业化龙头企业信贷 工作的几点思考·····	刘 存 邓立山	321
加强农村基础设施建设项目贷款精细化管理 ·····	金东灿 孙晓春	325
对做好国家扶贫开发工作重点县信贷扶持 的探讨·····	太 松 范广涛	328
对基层农发行粮食促销收贷工作的几点思考·····	林 岳	333
关于支持企业开展玉米套期保值业务的思考 ·····	杨文锴 李 辉	339

加强风险防范

关于防范和化解信贷风险的浅见·····	史德顺	346
农发行推行风险经理制度之浅见·····	孟前进	353
立足科学发展观 有效防控农发行金融风险·····	林家治	358
浅谈农发行信贷风险成因及控制对策·····	赵 玉	364
关于构建农发行操作风险管理架构的思考·····	胡秉学	369
浅谈如何防范商业性信贷业务的风险·····	桑宝义	374
加强不良贷款清收工作 努力化解存量贷款风险·····	逢增云	379
基层农发行信贷风险管理的现状及对策·····	闫相中	384
基层行如何做到有效发展与风险防控的统筹兼顾·····	李京成	388
浅谈新建企业信贷风险及防范措施·····	徐文利	393
浅议在粮食市场化条件下如何做好信贷风险防控工作 ·····	王永利	398

经济欠发达地区农发行不良贷款“双降”的难点与对策	艾景祥	401
押品价值管理现状及对策	李立峰	405
浅谈营业网点综合业务系统风险预防	和殿庚 王 迪	409
对不良贷款清收工作的思考	刘春生 张云刚 蔡富年	415
浅议集团性粮食购销企业经营管理创新与金融风险防范		
——以吉粮集团收储经销有限公司为例		
	祝大勇 刘 亮 付忠峰	420
试论经营强行建设中内部审计与风险管理的关系及作用		
	黄志学 宋 法	426
谈建立具有农发行特色的风险文化	祁晓轩 于威凡	428

深化内部改革

加强基层农发行经营管理机制建设的思考	李 杰	431
推行岗位绩效考核的思考	夏远兰	436
如何从科学的角度看岗位绩效考核	张道昱	443
浅议信贷管理的责任追究	金东灿 郑明山	448
关于强化会计结算工作的几点思考	张 颖	453
对经营成本管理情况的调查与思考	刘宏伟	461
浅谈新会计准则对农发行的影响及应对对策	于忠文	468
对创新农发行财会管理工作的几点思考	陈广巍	474
加强农发行审计工作的思考	王金兰	478
浅谈对提高内审工作质量的认识	李 岚	483
目前内部审计工作中存在的问题及对策	薛 飞	489
信息化建设存在的主要问题及解决对策	马振瑕	495



数据大集中后省级分行科技部门角色定位···王敬宜 李 颖	501
关于改善农发行内部信息沟通方式的思考···房树国 姜 夫	506
谈发挥工会职能在打造经营强行中的作用·····吴宝宏	511
当前基层行办公室工作存在问题及对策·····张亚平	516
加强新时期农发行档案管理工作的几点思考·····金淑芬	522
农发行营业机构设立大堂经理之我见·····姜秀娟	526
谈加强节约型机关建设·····王振文	528

构建和谐银行

创新思想政治工作 为建设经营强行提供有力保障···王 宁	531
农业发展银行领导干部应具备的政治品德和工作作风 ·····李建平	538
把加强思想道德建设作为学习落实科学发展观的 重要内容·····高元德	548
谈如何加强领导班子建设·····刘颖雁	553
新形势下加强基层行领导班子和基层组织建设的 几点思考·····张春生	557
浅谈如何加强基层行领导班子建设·····周昌荣	560
切实加强信贷队伍建设 尽快实现由业务大行向 经营强行转变·····赵立杰	564
谈如何加强和改进机关党建工作·····王长安	569
进一步完善农发行职代会制度的思考·····杨德伟	574
对如何发挥好基层行共产党员先锋模范作用的思想 ·····陈荣吉	579
谈如何造就一支高素质干部队伍·····张明君	584

加强岗位轮换是基层行提高干部队伍素质的有效途径	
.....	姜 锐 591
坚持以科学发展观为指导 切实加强和改进	
人力资源工作.....	杨成栋 596
试论建立与员工职业发展和工作实际相适应	
的培训机制.....	刘长利 刘 洋 601
业务大行向经营强行转变中的企业文化建设.....	杨 光 604
企业文化是打造经营强行的助推器	
.....	刘福星 张广宇 张 辛 612
浅谈如何推进农发行企业文化建设.....	赵守军 张东方 618
后记.....	622

深入学习实践科学发展观 加快推进经营强行转变进程

孔繁波

推进业务大行向经营强行转变是省行党委按照总行打造现代银行和建设新农村的银行要求,立足吉林实际提出的战略性目标,也是我行学习实践科学发展观的重要内容。只有把全行打造成“发展能力强、运行质量好、管理水平高、经营业绩优”的强行,才能落实好党中央国务院的各项支农惠农政策,发挥好在农村金融中的骨干和支柱作用。

一、积极探索,经营强行建设迈出坚实步伐

年初以来,全省各级行紧紧围绕由业务大行向经营强行转变这一思路,开展了一系列的探索和创新活动,在打造经营强行方面做出了有益探索,并取得一定成效。

(一)多元化业务发展格局基本形成。年初以来,面对国际国内日益复杂的经济金融形势,针对粮食宏观调控政策频繁出台的实际情况,全省各级行沉着应对,齐心协力,努力工作,在错综复杂的局面下,较好地完成了政策目标,实现了业务有效发展。到9月末,我行贷款余额达到759.9亿元,比年初增加50.7亿元。其中,主体业务继续得到巩固和加强,自去年旺季以来,全省累计发放粮食收购贷款305.5亿元,支持收购粮食203.4亿公斤,同比增加54.6亿元和10.1亿



公斤；累计促销2007年度商品粮89.3亿公斤，实现购销比67.6%，同比提高18.6个百分点。与此同时，商业性贷款业务呈现较为合理的增长态势，全行在支持产业化龙头企业、农村基础设施建设和综合开发、农业小企业、农业科技、农村生产资料等各个领域都有了全新进展，特别是在支持农民专业合作社方面做出了新的尝试，全行信贷业务基本已涵盖农业和农村生产的各个环节，信贷支农功能得到了进一步完善。省行年初确立的完善支农功能、实现有效发展的目标得到体现，适应业务发展需要的多元化格局基本形成。

(二)优化结构战略取得实效。为实现向经营强行转变，我们在年初安排部署工作时，决定把优化结构战略作为强化经营管理的基础性工作，并通过不懈努力，取得了实实在在的成效。一是客户结构得到优化。我们按照“重点支持、积极支持、审慎支持、限制支持”4个类别对全省客户进行了分类管理，实行了差异化信贷管理和服务，并对20户劣质客户果断实施了信贷退出，客户结构明显改善。二是资产负债结构得到优化。在信贷业务方面，我们借助多元化经营策略，把贷款投向经营水平高、风险承受力强、信誉度良好的客户倾斜。到9月末统计，我行新增贷款中，占比31%的优良客户贷款额度占贷款增量的86%；在中间业务发展方面，实现了保险代理和国际结算业务双增长。前三季度累计实现保险代理手续费收入672万元，同比增加110万元，完成全年任务的61.1%；累计办理国际结算业务457笔，实现结算金额10242万美元，完成全年任务的85.4%；在存款营销方面，截至9月末，全省存款日均余额65.8亿元，同比增加3.6亿元。其中，营销同业存款5.8亿元，日均余额达2亿元，占新增日均存款余额的56%，存款结构大为改观。三是区域发展结构得到优化。各级行在推进业务发展的过程中，很好地结合了本地特色和优势产业。如营业部、吉林、四平、松原分行借助粮食主产区优势，在扩大主体业务同时，支持了皓月集团、阜康酒精、红嘴



集团、吉安生化等一批影响力大、辐射面广、带动力强的大型产业化龙头企业；辽源、通化、白山、白城、延边等粮食销区，通过对杂粮杂豆、农业小企业、山区特色产业等特色优势企业的支持，也取得了良好效益。同时，各地积极营销了对农业和农村经济发展有重要影响的基础设施建设，形成了区域结构合理、各项业务协调发展的新局面。

（三）防控风险手段更加先进。我们在做好日常风险防控工作的同时，从贷款管理的各个方面入手，健全了风险管理体系，强化不良贷款清收处置工作，努力实现了不良贷款“双降”。一是推行信贷风险经理制。在二级分行和县支行设置信贷风险经理和风险管理员，参与风险识别和控制工作，前移贷款风险防控关口。二是建立贷后分级管理责任制。本着“谁发放贷款谁负责管理、谁审批贷款谁负责监管”的原则，把贷后管理工作责任层层分解到岗位和人员，强化了责任约束。三是完善贷款审查审议流程。强化了法律事务审查，实施了专家咨询制度，提高了贷款审议质量。整理编印了《信贷经营管理实用手册》，把近年来我行在工作实践中制定的各类制度办法汇编成册，近期将印发给各行，进一步规范信贷管理工作。四是强化不良贷款监测处置。专题召开全省不良贷款管理工作会议，制定具体措施和意见，通过清收存量、控制增量、加大呆账核销等综合措施，在前7个月不良贷款持续增长的情况下，实现“双降”目标。到9月末，累计清收不良贷款8.2亿元。不良贷款余额为35.8亿元，比年初下降1.8亿元；不良贷款比率4.7%，比年初下降0.59个百分点。

（四）业务经营管理机制逐步健全。在全省全面推开了业务经营计划管理，实现了以业务经营计划引领全行经营发展的管理目标，强化了二级分行经营管理基础平台作用。推进了等级行管理，实行以经营绩效考核为主导、以基础管理工作为补充的考核机制，