

全国计划单列市 金融计划问题探索

朱晓平 编

QUANGUO JIHUA DANLIESHI
JINRONG JIHUA WENTI TANSUO

鹭江出版社

序

计划是人们对未来行为的远期控制和调节，是指导未来活动的指南。银行作为联系生产和联系流通的信用中介，其计划功能如何将直接影响到银行现时的经营策略和未来的经营目标，影响到经济发展的速度和经济结构的变化。

随着经济改革和金融改革的进一步深化，社会主义有计划商品经济的发展，银行计划工作在深度和广度上都发生了深刻的变化。主要表现在：（1）银行计划工作的机能由一元向多元转化。目前，中国工商银行的计划工作，不仅负责信贷收支计划管理和全行信贷、现金业务统计，还担负着利率管理，信贷资金和联行汇差资金调拨，指导资金市场业务，进行资金融通，债券证发行与管理，对公存款管理，综合反馈等众多工作机能。（2）银行信贷计划工作的深度、难度逐步加大。伴随全社会对发挥银行信贷、利率等经济杠杆作用期望值的上升，银行宏观调控、微观搞活职能的强化，银行信贷计划工作随之深化。金融管理业务工作的改革，信贷计划管理改革首当其冲，1979年起就试行“差额控制”、“差额包干”，后改为“实贷实存”，改革的深入，变化较大，使信贷计划管理工作由过去较为简单的“指标管理”，转化为系统内外结合，条块结合的资金与规模“双线”调控。在信贷计划的安排、组织执行中，也不只是一般性的长计划短安排，而是要密切关注国民经济发展态势，以“适时调节”。同时，要在竞争中增强银行自身活力，搞好企业管理。因此，工作中更加注重了计划的预测和判断功能，更加重视决策的可行性论证，更加重视按照信贷资金

的运动规律来指导计划运作,科学地确定资产和负债的结构比重,以资金来源制约资金运用,加强了自我约束、自我调控和自我发展的能力。(3)计划管理的方式也正由经验管理型向科学管理型转变。在注重工作经验积累的同时,更加注重管理的科学性、规范性,以及管理手段的先进性和科学化、电子化,增强了计划系统的反馈能力和对信息的处理分析能力。

面对这些转变,计划部门的同志通过大量的计划工作的实践,在理论上进行了一系列大胆的探索和论证,并致力于将这些实践经验向较为系统的理论高度推进,使得“感性上升到理性,再指导感性”。从而使银行计划工作更具有实践性、创造性和充满活力。正是站在这基点之上,《全国计划单列市金融计划问题探索》一书便应运而生了。我认为,这是一个极具启迪性的良好开端,“千里之行始于足下”。它表明计划单列市分行计划工作正向主动性、预见性和科学管理性转变和发展。

该书作为一本论文集一方面反映了同志们探求真理,总结经验的可贵精神,另一方面作为一种尝试它在实践的丰富性和理论的系统性上都还仅是一块璞玉,有待全体同仁在今后的日子里,不断地琢磨,加以丰富、完善和发展,但它对我们从事计划工作,特别是城市行计划管理工作是可以起到借鉴、启迪作用的,也正是在这一意义上,我认为及时地把计划单列市分行计划工作近年来的已有的实践和理论研究成果汇编成集,并予发行,具有较强的现实意义和必要。

在此书出版之际,我谨表示诚挚的祝贺,并向在计划工作中开拓奋进,躬身实践,努力探索的全体同仁致以敬意,江海不择细流,故能成其大,渊潭不拒涓滴,故能就其深。衷心希望全体同仁为构建银行计划学的理论大厦添砖加瓦,协力拼搏。

张美林

1992年元月

目 录

序.....	(1)
--------	-----

一、计划管理

增强城市行系统调控能力的初步尝试	
..... 宁波市工商银行计划处	(1)
强化资产负债管理 努力促使信贷资金正常运用 ... 陈良江	(8)
增强系统调控能力 灵活调度信贷规模	
..... 广州市工商银行计划处	(16)
切实做到“六抓、六坚持” 努力搞好计划检查分析工作 ..	
..... 西安市工商银行营业部计划科	(21)
加强计划管理 搞好系统调控..... 长春市工商银行计划处	(27)
对城市二级分行实行资产负债管理模式的设想	
..... 于临辉 黄德洪	(35)
试论加强信贷计划管理 提高资金使用效益的途径	
..... 姜振金 张 宏	(42)
试论专业银行资产负债与计划管理..... 张茂双	(50)
推行资产负债管理 增强系统调控能力	
..... 深圳市工商银行计划处	(56)

二、资金营运

谈汇 清算的管理和控制..... 刘 忠	(64)
----------------------	------

我国金融市场的现实困境与出路·····	朱等严 谢祖裕 (71)
资金“效益危机”与金融操作的合理选择 ·····	
·····	彭有喜 郝美荣 (79)
加强汇差资金管理的尝试·····	倪 伟 (84)
强化信贷资金自我调控能力是提高资金使用效益的	
重要保证·····	张肇乾 (86)
负债风险问题初探·····	朱晓平 (91)
认识城市行资金市场的作用 提高营运资金管理	
水平·····	朱惟玺 (97)
改善工商银行信贷资金管理之我见 ·····	郑 骏 (104)
对同业拆借有关问题的探讨 ·····	张海宝 (111)
资金“体外循环”的形式、原因及对策 ·····	于临辉 (115)
实行超限额有偿占用 压缩不合理库存现金	
——关于现金业务库存适量性分析及管理的对策 ·····	
·····	深圳市工商银行计划处 (120)
采取多种措施 压缩现金库存 节约资金使用 提高	
经济效益 ·····	王晓琍 (125)
适应形势 调整力度 进一步搞好资金营运 ·····	姜振金 (128)
对联行清算制度改革的浅见 ·····	范 滨 (133)
建立和完善专业银行信贷资金管理机制初探 ·····	李 华 (138)
强化营运资金管理 提高资金使用效益 ·····	李 宁 (144)

三、对公存款研究

货币乘数时变规律研究 ·····	刘相勇 (148)
公营存款管理的现状与对策 ·····	盛 平 (158)
建立对公存款工作机制的实践与体会 ·····	陈 炜 (161)
推行对公存款目标承包责任制的尝试 ·····	栾彩虹 (166)

强化存款意识 发挥整体优势 推动公存业务稳步发展 …	杨金财 (171)
谈如何完善对公存款工作机制 ……	林爱娟 (178)
厦门市工商银行采取多种形式大力组织存款 ……	郑福升 (182)
做好对公存款工作的设想与建议 ……	
………	武汉市工商银行计划处 (187)
坚持常抓不懈, 稳定增加对公存款 ……	李 欣 (193)
企业存款变化规律初探 ……	黄德洪 (199)
制定有效措施是稳定和发展对公存款的保证 ……	
………	梁 茵 邵景雄 (206)
对公存款工作中理论与实践的探索 ……	
………	西安市工商银行南关办事处 (214)
对当前对公存款的一点浅见 ……	徐德库 (222)
稳定增加对公存款的设想与着力点 ……	陈玉章 (226)
更新观念 实行“四个挂钩” 扎扎实实抓存款	
——1986 年企业存款增减情况及其原因分析 ……	
………	深圳市工商银行计划处 (231)
公营存款增加 企业资金紧张	
——公营存款变化原因及趋势预测 ……	张昌辉 (240)

四、利率管理

当前加强利率管理应注意的几个问题

——兼论专业银行分行一级如何发挥作用 …	汪 凌 (244)
浅析利率调整对企业效益的影响 ……	王露凝 (250)
对调低贷款利率的粗浅看法 ……	张 宏 (255)
储蓄存款利率下调的效应浅析 ……	刘岩春 (259)
从计划经济与市场经济的协调谈利率机制改革 …	刘晓军 (264)

存款利率下调对经济生活的影响

——143 份问卷中反映的信息 王又磊 朱 敏 (269)

五、现金管理

现金管理之我见 王 宁 (275)

现金管理扬弃辩 孙鉴山 (279)

对武汉市近几年来货币流通状况的浅析

..... 邱能浩 刘 璞 (283)

治理整顿对货币流通的影响作用 王 晶 (289)

六、调研与分析

发挥商业二级批发企业蓄水池作用的问题与对策

..... 陈良江 林洪世 (294)

保值储蓄可以取消吗

——对宁波市行保值储蓄存款的统计分析 ... 周志芬 (300)

食品罐头行业的出路何在

——对宁波市三家食品罐头厂的调查报告

..... 朱等严 李 伟 (304)

1990 年青岛市工业经济效益浅析 陈建文 (311)

外贸企业自负盈亏出口创汇企业效益下降 李世文 (315)

对我行储蓄存款的分析预测 张 磊 (319)

1991 年上半年信贷、现金计划执行情况 叶 玲 (323)

城镇居民结余购买力的形成与出路浅析 王少第 (330)

浅议贷款超量增长的成因及对策 刘国建 王新明 (335)

对 1990 年南京市商品市场的调查及预测

..... 南京市工商银行计划处 (341)

对南京市工商银行 1990 年 1—9 月份服务事业收入

情况浅析 戴志红 (351)

外贸体制改革与工商银行信贷

——对南京市出口创汇企业的情况调查	
..... 姜金陵 杨小娟 (355)	
工业企业利息负担过重的主要症结	刘莉蓉 (361)
似步出低谷 然困扰尚存	
——厦门市国营重点大中型企业生产经营状况调	
查笔记	傅安东 (366)
向难点、热点和重点深入	
——武汉市工商银行综合情况反映工作的几点	
作法和体会	胡祖郁 李共青 (372)
城镇居民购买力日益增大的剖析与思考	林春生 (377)
关于当前商业企业经营中存在“两多一少”的调查报告 ...	
..... 深圳市工商银行计划处 (381)	
加强调研反映 提高计划工作水平	郑建军 宋一平 (386)
“七五”期间存贷款变化及“八五”期间存贷款趋势预测...	
..... 王桂清 (394)	
商业企业代销商品的现状问题及对策	邵明宇 (404)
商业结算资金现状与对策	刘明君 冯艳云 (409)
储蓄存款已跃出低谷	重庆市工商银行计划处 (413)
对优化大中型企业信贷资金的思考	于 光 (417)
1990 年上半年资金营运简况	向朝慧 (422)
为什么消费基金仍保持过快的增长速度	
——对 6 个企业的调查浅析	
..... 重庆市工商银行计划处 (426)	
我们是怎样开展现金计划综合反映工作的	
..... 重庆市工商银行中区办事处 (430)	
对 10 户企业集资情况调查	
..... 重庆市工商银行营业部计划科 (435)	

对哈尔滨市上半年信贷投入与工业产出情况的分析

..... 王淑珍 (437)

在发展外向型经济中关于沿海地区专业银行策略的

一点探讨 李明志 (441)

商业二级站“蓄水池”功能萎缩 冯艳云 (446)

增强城市行系统调控能力的初步尝试

宁波市工商银行计划处

增加城市行的系统调控能力是近几年来金融体制改革的重点之一，也是计划部门灵活调度、控制资金和规模，更好地发挥其应有的作用所必要的手段。为此，我们进行了努力和探索。

一、逐步完善机制，保证系统调控作用的发挥

建立系统调控机制，并随着经济与金融形势的变化而能逐步完善与健全，是发挥城市行系统调控能力的保证和基础，城市行相同于总行、省分行的是它们都是管理行，其区别在于城市行也同时是经营行，它的管理对象是经营行而非管理行。由此决定了城市行系统调控机制的特点或要求：经营性强，灵敏度高，透明度大，措施具体化。

经过几年的努力和完善，至去年，我行已建立了较完善的调控机制。(1)“双线控制”的规模管理机制。即市分行对各经营行的规模实行用经济手段——本行可用资金量和行政手段——市分行下达的计划指标相结合的管理办法。具体操作上，在资金相对宽裕时，贷款最高额按市分行下达的计划控制，当按资产负债管理办法计算资金不足时，多余规模自动作废，归还市分行。市分行按月考核，无论哪一项突破都与各行处留利挂钩，予以扣减。实施以来，各基层行处都未突破过计划指标和可用资金量。(2)三个网络联结的资金调度与融通体系：一是银企网络，我们在存款

大户企业中聘请了 280 名资金信息员，明确其具体职责，以掌握企业资金变化动态和需求，及时采取相应对策；二是同业网络，我们加强与人行及其他专业银行和金融机构的联系；三是内部网络，计划部门在本行信贷、会计和出纳等部门聘请了存款、资金联络员 31 名，利于辖内资金调度。（3）对全辖 13 个基层行处按其不同资金状况制定的分块管理机制：第一块是重点企业少、存款多的市区三个办事处，我们着重控制其贷款规模，建立了上缴统筹基金制度，即把这几个存差行当年新增存款的 50% 上缴市分行，使市分行有足够的资力加强系统调控，以集中资金保证重点，去年共集中统筹资金近一亿元，占我行全年新增存款的 13%，第二块是存贷款相对平衡的各县支行，实行根据其资金变化状况调剂规模的办法；第三块是资金少但集全市一半以上大中型工业企业和所有物资、商业二级站的营业部和市分行本身经营的技改处和国际业务部，我们着重掌握贷款投向，将市分行集中的资金用于保证重点企业和项目的资金需要。这个逐渐完善的划块管理机制，既能基本满足企业的资金需要，又能严格控制规模，平衡资金，同时也能调动各行组织资金的积极性。（4）定期不定期的资金营运状况考评制度。我们对各经营行进行每季一次的资产负债管理执行情况考评，以分析资金营运状况及时采取对策措施，去年还制定了对基层行二大计划执行情况与资金调拨的考核办法，定期进行考核，同时，又不定期地进行规模管理、资金管理、汇差资金清算、拆借资金管理等检查，以制度制约、促进各基层行的资金营运进入正常。

当然，任何的制度、机制都是需要不断完善的。去年，大多数基层行处都出现了存款增幅大于贷款增幅，资金相对宽松，而规模十分紧张的状况，由此，出现了下述二个问题：

一是各经营行因有资金而要求增加规模迫切，二是向市分行

要求规模的理由总是几个重点企业，这引起了我们的思考：在资金相对宽松时，市分行如何发挥调控作用？用什么制约基层行的资金营运？经过多次讨论座谈，我们又对原来的调控机制予以完善。（1）修改完善了原来的资产负债办法。我行从1989年起实施资产负债管理，取得了较好效果，也得到了总行的肯定。当时，各经营行资金超负荷经营严重，因而办法的立足点也在于以来源制约运用控制总量。1989年实施对改变我行资金超负荷运营状况起到了较大的作用。但1990年来，由于资金形势好，这个办法已基本难起作用。为此，今年对办法进行了修改，着重增加了对贷款资产中结构、质量要求及它们对总量的制约，明确制定了各种不合理贷款资产占全部贷款资产的上限比例和在资金营运中改善资产结构的要求，并与贷款总量和新增规模挂钩。在每季一次的考核办法上，变原来仅对总量即贷款上限考核为四大块，17项指标百分制考核，具体是资产项目5个，负债项目3个，质量项目6个，综合效益项目3个，对其中主要指标如贷款规模、固定资产贷款占比、存款增长率、信贷资金周转、不合理贷款占比和下降率、应收利息率等或与各行留利、或与下期规模分配等挂钩，办法并规定全年四次考核汇总后对行长及有关人员进行奖惩。（2）制定了《信贷结构调节基金办法》。规定各基层行于次季5日内压缩本行流动资金贷款余额的1%，连资金带规模上缴市分行，然后由计划、信贷部门共同掌握，审查其投向投量原则上返还给各行处，也进行适量调剂。这样既有利于市分行集中调控，又利于保证各基层行的主要工商企业贷款需要优先得到保证。

二、灵活变换支点，增强系统调控的力度

经济形势的不断变化，决定了金融系统调控杠杆发挥作用的支点也须不断变换。我们在安排规模调度资金及平衡两者时，也

就此作了些探索。(1) 在平衡规模与资金中适时调整支点，以求得两者的动态平衡。规模与资金始终是一对矛盾，同一行处或不同时间、地区、行处间两者总处在不均衡状态。我们在处理二者关系时，根据不同期的特点，确定调控的着力点，即当规模紧时，以可用规模为立足点来平衡全辖资金，反之则以可用资金来决定规模的安排分配。具体操作时坚持“一严二不”的原则，采用“灵活调度，动态平衡”的办法。以达到在控制总量的前提下，最大限度地满足地方经济对资金的合理需求的目的。“一严”即无论什么时候，规模缺口怎样大，资金需求怎样旺，总量必须控制在上级行核定的规模内，绝对不得突破。“二不”即通过市分行调度不使规模暂时有余的行处找“防空洞”占用规模，不使急需增加贷款的行处得不到支持。我们采用“灵活调度、动态平衡”的办法，是因为资金与规模是经常变化的，如仅追求静态平衡会使工作被动，管辖行只能通过灵活合理调度、安排资金和规模，在资金营运的动态中求得平衡，才能发挥市分行调控作用和最大限度地提高资金效益及规模利用率。去年全行共调剂规模 151 笔 5.7 亿元，占当年新增规模的 124%，辖内融资 18.4 亿元，占全行贷款资产的 60%。(2) 在年、季度正式指标分配上采取“适当集中、灵活调度、滚动使用”的办法，以求得在地区上、时间上的合理流动。我们按照可用规模总量，根据各地经济发展状况、各行资金实力及前三年存贷款平均增幅分配 80%，将贷款吞吐量大、周转快的大中型企业、商业、物资二级站集中的市区定为重点倾斜区，根据集中资金的可能在 80% 中安排 35—40% 为市区调控规模。余下的 20% 由市分行集中掌握统一调度，在不同的时间里将这部分规模在各行处滚动周转使用，既增强市分行的调控能力，也提高了规模的利用率。(3) 信贷资金营运上制定了“适时调节均衡投放、集中资金保证重点”的操作原则。去年二季度，全市出

现经济负增长，我们充分利用资金相对充裕的有利条件，区别不同类型，对工商企业进行了全方位的投入。同时，我们强调不能“遍地开花”，要区分轻重缓急，在保证重点的前提下带动全局，从而为重点企业注入启动贷款，为商业粮食部门收购地产品和农副产品安排收购资金，为不同层次的清欠安排资金和规模，至6月末增贷1.2亿元，比1989年同期多增1.9亿，改变了往年贷款集中于下半年投放的规律，为6月末遏制住全市工业负增长的势头和三季度生产回升、市场转好打下了基础，我行也多次得到市府及各主管部门和企业的好评。在贷款旺季时集中资金保证重点，去年下半年特别是四季度，我市经济基本进入正常，企业资金需求也更大，而规模更紧张。我们一面向总行和市人行汇报取得支持，一面摸清主要企业旺季资金需求的时间、内容和性质，并据此对基层行提出“对开户企业进行排队、保证重点企业资金需求”的要求，为把保证重点落到实处，我们又提出按“粮油农副产品收购、商业二大节日、工业物资企业计划材料、出口创汇”的支持层次安排资金和规模，不得留硬缺口。但考虑到企业用款时间不一，为提高资金和规模利用率，在重点企业未用资金前，允许照顾一般，但必须到期收回，为此，我们在规模调度上，多采用短期的临时指标以保证按期归位。到年末，重点企业和项目资金需求基本得到了支持，四个重点支持内容占全年增贷的87.4%，从而保证了全市各项经济措施的落实和目标的实现，支持了地方经济的稳定发展。今年初，总行规定新增贷款控制在年初余额的1%，我行不到3000万元，如按此分配则难起作用。我们采取都由市分行集中分配的办法，至3月末，90%以上用于市级大中型企业上，取得了较好效果。

三、加强调查研究，明确调控操纵的方向

要较好地发挥城市行系统调控作用，除了有合理的机制外，调控中枢还必须及时掌握大量的经济、金融情况和信息。我们十分重视开展调查研究，为系统调控在具体操作上提供依据和方向。我们注重多角度地观察问题，多方式地反映问题，多样化地研究课题，调查研究体现了以下特点：（1）围绕本行资金营运和当地经济状况进行正常性的分析研究，为全行资金营运决策提供依据。去年，针对我市亏损企业多，占用贷款量大，而地方和企业仍要求银行继续予以支持。我们选择了亏损较严重的食品罐头行业为典型，开展重点调查，并据此提出了对亏损企业在产销平衡、不亏损、新贷款能归还的前提下可予适当支持，但采用先小量投入，银行加强事中检查，监督分析，根据其结果再决定下步贷款的建议。实施中，对新贷款继续亏损的就坚决予以限制。（2）针对突出的问题进行深入的调查研究。去年市人行清理多头开户时，我们及时对如何稳定存款和可能涉及的贷款债权债务转移、各专业银行对工行的竞争焦点和人行政策的灵活性等进行了深入的全面调查和走访，调查报告反映的问题针对性强，建议措施有力可行，行长室迅速转发至全行贯彻执行，为我行在清户中取得了主动权。（3）抓住重点题目进行专题调查。去年，我们进行了大额转汇、农副产品收购、商业二级站蓄水池作用，新扩建企业竣工投产所需流动资金等专题调查，四季度，又进行了旺季资金需求调查，摸清了我行开户企业不同内容的旺季资金需求量，调查的情况为我行安排规模提供了依据，从而顺利地度过规模紧、需求旺、压力大的资金投放旺季。今年初，我们针对去年为“稳定、安定”而发放了一定的亏损企业贷款，保开工、工资性贷款的现实。为

在今年的“品种、质量、效益年”中落实挖掘信贷资金潜力、搞活现有资产，提高经济效益的措施，于1月份对去年的信贷资金投放和年末存量作了详细的调查和分析，摸清了我行信贷效益的潜力结构、风险程度等，据此提出了搞活资产存量的工作思路，为今年的资金、规模安排，强化市分行调控能力打下了基础。

我们在增强城市行系统调控能力上做了些工作但这仅仅是起步，尚处在摸索阶段，如何进一步完善市分行调控机制，使机制更灵活，手段更多样，调控更有力，作用更显著，还需进一步探索，我们愿借此机会，向各老大哥行学习和求教，以把我们工作做得更好。

1991年5月

强化资产负债管理 努力促使信贷资金正常运用

陈良江

宁波市分行成立以来，各项业务发展较快，信贷资金实力不断壮大，有力地支持了宁波市经济的发展和企业的技术进步，然而在1988年人民银行采取宏观紧缩措施后，我行在人行存款却连连出现红字，一些分支机构发生了提现困难和应解付的票据不能按时提交的问题。经过1988年的“波折”，使我们接受了经验教训，认识到缺乏有效稳定增长存款机制和系统调控手段，以及自我约束能力弱，是出现信贷资金总量失控、比例失衡、周转失灵现象的原因所在。根据总行的要求，1989年我行对强化资产负债管理问题进行了积极的探索，力图通过建立一个既能有效稳定存款增长，又具有系统宏观调控和自我约束能力相结合的信贷资金管理机制，以促进信贷资金的正常运行。通过一年来资产负债管理办法的试行，已取得了初步成效。全行整体功能优势得到了发挥，经营管理水平进一步提高；贷款总量得到自我控制，信贷资金超负荷运行状况开始扭转；资金结构、期限逐趋对称、合理；资金运用充分、合理安全。在实践中我们主要体会是：

一、以组织存款为基础，以调节贷款总量为核心，达到资产负债总量平衡

在强化资产负债管理中，如何既能调动各级行组织存款、扩大资金来源的积极性，又能有效地自我地控制贷款总量，是实行