

农业银行营业所

实借实存管理

张树范 编著



.35

吉 林 大 学 出 版 社

解放思想，深化改革，大胆
探索基层农行加强经营
管理的新路子。

廖重光

一九九一年十月

把实借实存推行到
营业所势在必行。

袁玉岐

91.10.12日

官儀之存
節末了
流々

陸羽

一九二二年十月の日

序 言

《农业银行营业所“实借实存”管理》这本书是张树范同志总结了哲盟农业银行和他亲自参加在扎鲁特旗支行营业所推行“实借实存”试点工作的基础上编著的。他从实际出发，理论联系实际，把实际工作经验提高到理论高度加以总结和论述，这是值得推荐和提倡的。

这本书可以帮助广大读者系统地了解在农业银行基层营业所推行“实借实存”管理体制的现实意义，掌握营业所推行“实借实存”管理体制的具体方法和基本操作程序，解决基层营业所随着“实借实存”管理体制的实施，如何进行业务经营目标责任制管理，实施“实借实存”管理体制后收到的明显效果和存在的问题，以及如何解决这些问题，不断改进、完善计划管理和资金管理等内容。有利全区各级农业银行在认真回顾，总结自身信贷计划、信贷资金管理的基础上，搞好信贷计划、信贷资金管理和对基层营业所实施“实借实存”管理体制，开创信贷计划工作的新局面，促进农牧金融事业的不断发展。

在农业银行实行企业化经营的过程中，银行信贷资金计划管理体制是一个重要组成部分。经过几年的改革，实行了“统一计划，划分资金，实借实存，相互融通”的信贷资金管理体制，划清了人民银行和专业银行、专业银行各级行间的资金，把计划和资金分开，开始改变了长期以来信贷资金管理上形成的“供给制”和“大锅饭”的状况，各级行在划分了自有资金和营运资金后，实行了自主经营，为银行实行企业化经营创造了必要的条件，完善了信贷资金计划管理

体制。但目前看，全区农行信贷资金计划管理尚不够完善之处，主要反映在“实借实存”管理体制基本上是在旗县(市)以上机构实行，而绝大部分基层营业所仍然是差额管理和指标管理。“实借实存”管理体制就不能延伸到营业所，造成了营业所吃支行资金的“大锅饭”，筹措资金的积极性调动不起来，助长了资金营运上的粗放经营，不利于提高经营水平和经济效益。基层营业所超负荷经营，加大了上级行资金营运的压力。这也是全区农业银行近两年信贷资金营运步履艰难的一个重要原因。为改变全区农业银行资金营运现状，信贷资金计划管理工作就必须继续实行改革。在计划和资金分开的情况下，要在计划管理上采取以下措施：一是各级行要以资金为核心进行信贷资金计划管理，以资金制约计划的原则安排资金营运。二是引入资产负债管理机制，各级行都要实行资产负债比例管理，以存款的增长制约贷款增量。三是尽快在营业所一级推行“实借实存”管理，提高基层行、所人员的业务素质和信贷资金营运水平。

我区农业银行在全区范围内推行对营业所的“实借实存”管理体制刚刚开始，这本书也只能作为初步的论述，需要全区各级农行计划部门的同志和其他关心、涉及这方面工作的同志，按照今年5月份《全区农业银行信贷资金计划管理工作经验交流会议》精神，勇于探索，大胆实践，把我区农业银行信贷计划管理工作的改革搞好，逐步探索出适合全区农村牧区经济特点和发展需要的信贷计划管理办法。

张锦云 徐福成

1991年9月

目 录

第一篇 总 论

前言	(3)
第一章 推行“实借实存”管理体制概述	(6)
第一节 “实借实存”管理体制的由来	(6)
第二节 “实借实存”管理体制的主要内容	(8)
第三节 推行“实借实存”管理体制的方法	(9)
第四节 推行前要做好的几项准备工作	(10)

第二篇 实施过程

第二章 推行“实借实存”管理体制的程序	(15)
第一节 制定“实借实存”管理体制和业务经营目标责任制实施办法	(15)
第二节 划分资金	(25)
第三节 做出信贷资金分配测算表	(27)
第四节 汇划各项资金	(29)
第五节 提缴统筹资金缴存准备金汇划应收汇差资金	(44)
第六节 汇划统筹资金缴存准备金应收汇差资金	(45)
第七节 填制资金平衡关系表资金平衡表资产	

负债表·····	(56)
第八节 支行临时借款的来源·····	(64)
第九节 建帐记帐·····	(65)
第十节 项电归属·····	(68)
第十一节 会计股计划股增设的帐目·····	(68)
第十二节 怎样轧算在支行存款头寸·····	(69)
第十三节 填制资产负债表·····	(70)
第十四节 填制资金头寸快报·····	(70)
第十五节 下达年度或季度存贷款计划·····	(73)
第十六节 实施“实借实存”管理体制的主要 措施·····	(73)
第三章 业务经营目标责任制办法 ·····	(75)
第一节 业务经营责任制形式·····	(75)
第二节 业务经营考核范围·····	(75)
第三节 财务计划考核范围·····	(76)
第四节 业务经营指标·····	(76)
第五节 财务计划指标·····	(76)
第六节 宏观调控指标·····	(77)
第七节 各项经营指标计算公式·····	(77)
第八节 奖金分配与奖金来源·····	(79)
第九节 签订“实借实存”和业务经营目标责 任制责任状·····	(80)

第三篇 实施效果

第四章 推行“实借实存”管理体制促进了农 牧金融事业的发展 ·····	(87)
--	--------

附经验材料

- 之一 正视困难强化内部经营机制寻求对策缓解资金供求矛盾…………… (89)
——中国农业银行赤峰市中心支行
- 之二 推行“实借实存”管理体制规范资金计划运行…………… (98)
——中国农业银行巴林左旗支行
- 之三 “实借实存”管理体制给我们带来了活力…………… (110)
——哈拉哈达营业所、信用社

第四篇 管理过程

- 第五章 巩固和完善“实借实存”管理体制…………… (123)
- 第一节 “实借实存”管理体制目前尚存在的问题…………… (123)
- 第二节 巩固和完善“实借实存”管理体制的主要途径…………… (126)
- 第三节 建立健全有关配套机制促进“实借实存”管理体制发挥更佳作用…………… (129)
- 第六章 改进和完善信贷资金和信贷计划管理办法…………… (132)
- 第一节 加强和改进信贷计划管理办法…………… (132)
- 第二节 加强和改进信贷资金管理办法…………… (138)
- 后记 …………… (146)

第 一 篇

总 论

前 言

在农业银行逐步实行企业化经营的过程中，银行信贷资金计划管理体制的改革是一个重要组成部分。经过多年的改革，实行的“统一计划，划分资金，实贷实存，相互融通”的信贷资金管理体制，划清了人民银行同专业银行的资金，把货币发行的信贷业务分开，把计划和资金分开，开始改变了长期以来在信贷资金供应上各家银行吃大锅饭的状况，确定了各专业银行的自有资金和营运资金由各级银行实行自主经营，为专业银行实行企业化经营创造了必要的条件，完善了信贷计划管理体制。

“实借实存”的信贷资金计划管理体制自1985年出台以来，已经6年了，但部分地区都是在旗县（市）以上实行，忽视了对旗县（市）以下营业机构的“实借实存”管理体制的推行，也就是说“实借实存”只执行了一半。由于农业银行的业务活动主要在基层，这就带来了三个问题。一是支行筹措资金、营业所使用，造成在资金使用上仍然吃支行的大锅饭，营业所筹措资金的积极性调动不起来。二是助长了资金营运上的粗放经营，营业所缺乏经营意识，甚至造成资金的损失浪费，不利于加强企业化经营和贷款管理。三是基层营业所由于无压力，缺乏自我约束，有些同志不知道资金是怎么来的，把搞存款视为任务，发放贷款看指标，有指标就放款，没有资金就等、靠、要。而支行本身在没有存、贷款业务的情况下，为使基层营业所开展业务，只好向人民银行申请贷款，向系统内外拆借资金，拆借来资金再供给营业所。同时营业所和支行的资金往来不是借贷关系，而且是供

给制，所以支行在没有资金保证的情况下，有些拆借资金还不能按期偿还，造成负债累累，降低了农行的信誉。更为严重的是，在没有可用资金的情况下，置结算纪律而不顾，占用联行汇差资金维持业务，致使占用汇差资金居高不下，最后导致宏观上失控，超负荷经营。

当然，信贷资金紧缺，超负荷经营，步入低谷，营运艰难有其主、客观原因。既要看到和承认客观上存在的一些问题，并且要建议和呼吁各级政府和上级行协调解决好这些问题。同时也要从主观原因上查根源，主要是经营意识和资金意识不强，一些同志对政策性银行和企业化经营理解不够全面，过多的强调了政策性银行，而忽视了企业化经营。特别是“实借实存”的信贷资金计划管理体制还没有延伸到营业所，基层营业所仍然吃着支行资金的大锅饭，缺乏资金紧缺的危机感和筹措资金的紧迫感，这是信贷资金紧缺的最主要原因之一。

实践证明，把“实借实存”的信贷资金计划管理体制延伸到营业所，打破营业所在资金上吃支行大锅饭的铁饭碗，增强营业所的资金意识、经营意识，使每个营业所在资金筹运上视同一个“小支行”。“自己的梦自己圆”，“八仙过海各显其能”。这是走出资金低谷、摆脱困境、缓解资金供求矛盾的有效途径，势在必行非搞不可，早搞早见效，晚搞晚见效。

但是，推行“实借实存”信贷资金计划管理体制只能增强资金意识，而信贷资金管理和业务经营管理是分不开的。还要增强经营意识，使“实借实存”信贷资金计划管理与业务经营目标责任制相配套，调动筹措资金和业务经营两个积极性，增强资金和经营两个意识，加快企业化进程。

本书就怎样推行“实借实存”信贷资金计划管理和业务经营目标责任制做一概述，供农行基层营业所推行“实借实存”信贷资金计划管理体制和业务经营目标责任制过程中参考，如果这本小册子能够在基层营业所推进“实借实存”信贷资金管理体制和业务经营目标责任制中起到一些作用，尤其是通过实施能够缓解资金供求矛盾的话，我也就心满意足了，这就是我写这本书的目的。由于本人水平有限，难免有些错误，望请广大读者提出批评和修改意见。

作 者

1991年9月

第一章 推行“实借实存”管理体制概述

在本章中，着重写了“实借实存”信贷资金计划管理由来；“实借实存”信贷资金计划管理的主要内容；推行“实借实存”信贷资金计划管理的方法步骤；推行前要做好的几项准备工作。

第一节 “实借实存”管理体制的由来

建国以来，我国银行信贷资金计划管理体制，随着国家经济体制的改革，曾有过几次大的改革，有不少经验和教训。

“一五”期间，根据国民经济恢复时期，国家采取的统一全国财政收支、物资调拨、资金调度的“三统一”措施，信贷资金计划管理体制初期是采取“统收统支”的管理。即收支两条线，一切存款上缴总行掌握，地方行无权动用，一切贷款由总行逐级分季、分项目下达计划指标，下级行不得突破，项目之间不得调剂使用，但对粮食和主要农付产品收购充分供应资金，不受指标限制。1956年，改为由总行每年下达年中农业贷款最高余额和年末余额两个指标，地方行从而有了一定的灵活性，这个改变虽然没有超出统收统支的范围，但所体现的改革方向是正确的。

“二五”期间，搞大跃进。随着工商业体制下放，银行信贷资金计划管理体制也实行“存贷下放，差额包干”的办

法。除了中央一级的存、放款外，其余存、放款都交给地方统筹管理，上级行只管存、放差额。与此同时，各地银行对公社信贷资金也实行“差额包干，一年两算，半年差额，基本不变”的办法，在不突破差额的前提下，多存多收可以多放，这个时期，由于对国民经济指导失误等原因，造成国民经济比例失调，影响工农业生产发展，银行大量增发票子，市场物价上涨。

三年调整时期，为了克服国民经济的严重困难，中央对国民经济执行“调整、巩固、充实、提高”的方针，信贷计划管理相应地实行高度集中的管理体制。1962年，中央作出“关于切实加强银行工作集中统一，严格控制货币发行的决定”，收回几年来对银行工作下放的一权切力，银行业务实行完全的、彻底的垂直领导，“严格信贷管理，加强信贷的计划性，非经人民银行总行批准，任何地方部门和企业事业单位，不得在计划外增加贷款；信贷计划必须层层控制，不得突破。”1963年，中国农业银行成立，将农村社队贷款由单纯管理农贷指标改为固定基金制，既按当时各行农业贷款指标，如数的拨给了农贷基金，由各地加强管理，多收多贷，少收少贷。总的来看，这个时期的信贷计划管理体制，基本是恢复“一五”时期的信贷计划管理体制。

“文革”时期，造成了计划管理、现金管理等工作的松弛。1971年确定了农村信贷开始实行“小包干”，除原有农贷指标可以继续使用外，以后每年农村存款新增部分，可以相应地增加农贷指标，由各省、市、自治区统一安排使用。

党的十一届三中全会以后，随着我国经济体制一系列的改革，为适应农村和城市一些重大改革，加强农业、发展农牧经济，于1979年底和1980年初恢复中国农业银行，并从

1980年开始，把原来的基本上属于“统收统支”的信贷计划管理体制，改为“统一计划，分级管理，存贷挂钩，差额包干”的信贷计划管理。但是，这种体制仍然没有从根本上打破资金上的供给制，也没有很好地解决专业银行吃中央银行、下级行吃上级行资金大锅饭的问题。

为了彻底改革这种状况，适应经济体制的改革，经过调查研究，于1984年10月，中国人民银行、中国工商银行、中国农业银行、中国银行四家总行联合在石家庄召开会议，研究制定了中国人民银行和各专业银行之间的信贷资金管理，按照“统一计划，划分资金，实借实存，相互融通”的原则，进行新的改革，实行“实贷实存”的资金管理体制直至到今天。

第二节 “实借实存”管理体制的主要内容

“实借实存”信贷资金计划管理体制，总的讲就是四句话。即：统一计划，划分资金，实存实贷，相互融通。

统一计划 就是逐级下达存贷款计划，营业所在支行批准的季、年度计划内，积极组织资金，合理运筹资金，努力做到宏观上控制，微观上搞活，确保实现各项存、贷款计划。

划分资金 就是支行把信贷基金、1984年底基数借款、汇差基数借款、铺底基金按近三年月平均经营性贷款余额分别去除上述几项资金所得的商，在分别去乘各营业所经营性贷款三年月平均数，既得各营业所应划分的几项资金，然后再划到各营业所和支行营业部，做为长期使用资金。

实存实贷 就是各营业所在支行开立存款和借款两个帐户，一切县辖汇划款项和调拨现金，必须通过支行会计股汇划。来帐大于往帐时，在支行尚有存差（头寸），往帐大于