

共进与协调

——探索商业银行新观念

● 袁思义 著



中国金融出版社
CHINA FINANCIAL PUBLISHING HOUSE

共进与协调

——探索商业银行新观念

袁思义 著



中国金融出版社

PDG

责任编辑：成景阳

责任校对：潘 洁

责任印制：裴 刚

图书在版编目 (CIP) 数据

共进与协调：探索商业银行新观念/袁思义著. —北京：中国金融出版社，2004.3

ISBN 7-5049-3333-3

I. 共…

II. 袁…

III. 企业管理—文集

IV. F270-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 016452 号

出版 **中国金融出版社**

发行

社址 北京市广安门外小红庙南里 3 号

发行部：66024766 读者服务部：66070833 82672183

http: //www. chinafph. com

邮编 100055

经销 新华书店

印刷 北京地矿印刷厂

尺寸 170 毫米×230 毫米

印张 22.75

字数 396 千

版次 2004 年 5 月第 1 版

印次 2004 年 5 月第 1 次印刷

定价 35.00 元

如出现印装错误本社负责调换

中国需要银行家

(序言)

近代以来，中国有这样一条规律：各行各业的人才都是通过两个途径而达到殊途同归的。一条是出国留学，在市场经济发达的国家学习先进理念和技术，然后应用于中国的同类事业；另一条是植根于中国的沃土，在中国现实中摸索前行。从这两极出发，为什么会同归呢？这是因为他们都有一个明确的指归，那就是中国的实践。无论是知在行先，还是行在知前，最终都在中国实践中达到知行合一。这是中国海通以来至今人才薪火相传过程中表现出的一个明显的轨迹。

银行业是一个古老的行业，但由于它的智慧与技术密集的特点，自产生以来，在各个时代和各种经济形态中，它一直是个前卫性很强的产业。在我国近代银行家中，首先夺人眼目的是一批留学欧、美、日本的才人，如中国银行的张嘉璈、交通银行的钱新之、上海商业储蓄银行的陈光甫等；同时又不可忽视那些植根本土借着域外灵光摸索前行的人，如信成银行的周廷弼、中国垦业银行的秦润卿、金城银行的周作民等，他们也大多有海外短期学习与考察的经历。在海通以前，我国有自己的古典金融业，但尚没有完整的近代意义的银行。近代银行的经营理念和技术，除了早期的外商银行在中国本土经营业务带进来的以外，具有明确而强烈的建立民族银行业的理念，无疑是由那些负笈海外、学成归来的人才发展出来的。所以在中国的近代银行史上，知在行先、知行互促共进是一个明显的特点。

改革开放以来，我国银行业人才的生成依然保持着这个特点。告别了高度集中的计划经济走入市场经济，特别是加入世界贸易组织以后，我国不能回避的一个严峻问题，就是我国银行业如何在全球化经济中合规地和富有效能地发挥作用？在此问题上，市场经济发达国家的理念与技术当然对我们大有帮助，我们也看到留学海外、回国效力的莘莘学子在我国银行业改革与发展中的作用举足轻重。而且我国二十年来十分重视金融教育，重视建立我们自己的人才摇篮，迄今已能与世界同步培养

优秀银行人员和专家。他们正在成为我国银行业的中坚力量之一。

同样不可忽视的是，我国还拥有不少伴随着改革开放步伐勤于探索的实践型人才，由于各种原因，他们早年没有留学或国内深造的机会，但他们一走入银行业就积极融入改革开放大潮，利用各种途径，海绵吸水一般接受新的知识、新的理念、新的信息、一边学一边运用于本职工作。他们中善于总结的有心人往往会给我们提供宝贵的经验和启示。

本书的作者袁思义就是一个善于总结的有心人。他把自己随时随地的感触与思考记录下来，这既是给自己的实践道路描绘轨迹，同时，那些感触与思考也有益于他人，将它们面世是一件有益的事。关于本书的内容，我的学友秦援晋在跋语中已述之甚详，读者可以参看。我想借此机会提出一个希望，希望我国银行业的各个实践者都来做善于总结的有心人，把你们随时随地的感触记录下来，不要让宝贵的经验随事而亡。这是对人对自己都很有益的事情。

唐 旭

金融协调理论的一个重要方面

(前言)

1997年泰国爆发了严重的金融危机，我以这个现实焦点问题为切入点，带领一些研究生探讨其成因与对策，试图对当今世界经济中金融危机问题做出一般的原理性表述。但随着研究的深入，我越来越感到一些疑问不借助一种新理论是无法解答的。例如泰国的金融危机为何能够越出国界，给别的国家造成损害？而那些受波及国为什么如此脆弱，不堪一击？这个诱因把我们的研究导入了对一个更深问题的探索，这结果便是金融协调理论的提出和阐述。经过几年的研究，我们已经可以概述出它的轮廓。这就是：当代市场经济是以全球间的联系性为特征的，而起联系作用的一条核心性纽带便是金融，加之金融之需求来自于政府、厂商、居民户、个人等各个方面，当今世界之科技进步又使得金融工具满足这些需求成为可能，这就必然使金融在当代经济中处于核心地位（当代经济可以称之为金融的市场经济）；因此，为使当代市场经济在全球稳健运行，各个国家的金融制度必须保证金融体系内部的协调，还必须保证金融与经济活动的协调，同时还必须保证金融与社会文化之各方面的协调。

现在看到袁思义的这本书，我感到金融协调理论还可以向微观方面进一步延伸出去。以往我们的研究，注意力主要集中在宏观方面：金融体系内部、金融与经济、金融与社会。不仅一国之内要讲金融协调，国际间更有一个金融协调问题。袁思义是在实践中探索的，他立足于一个微观的金融单位——一家商业银行，发现也有一个协调原理在制定发展战略和经营运作中起着作用。当他在侯马市农业银行任行长期间，不是简单地就银行业务办银行，而是立足于地方经济、地理与产业特征，在全面规划之下择优扶持，同时以银行经营效益为中心调动工商、执法部门共同护卫银行资产的安全。这就是协调！当他在太原市农业银行任行长期间，大城市作为传统金融与前卫金融的结合点，更为他的协调经营理念提供了用武之地。他提出的“五个创建”的发展战略，核心思想之

一就是协调各种可调动的内外部资源，谋求全面、快速和稳健的发展。根据他最近几篇文章透露出的信息，袁思义正在探索内地省会城市如何在全球化经济中合适地进行市场定位，调动和协调那些可利用的政府、企业、居民户方面的资源，使自己所执掌的银行能够常胜不败。当然，这些只是袁思义书中的几个例子，读者细读全书，定会发现自始至终贯穿着协调发展的线索。

我认为本书一个特别值得推荐之处是，从一个微观金融单位出发，以实践的方式探索了我们的协调理论尚未深入研究的方面，对我们今后的工作大有裨益。至于全书所包含的全面思想情况，特别是经营商业银行的智慧，秦援晋在跋语中已经总结得很明白，并且作者自创的文本俱在，无需我在此饶舌。我所能够向学术界和实践界的朋友们保证的，就是本书会给你多方面的启发，你一定不会空手而归。

孔祥毅

目 录

第一部分 经营理念篇

银行如何支持“三户”发展商品生产	(3)
论培养储蓄的源头活水	(9)
“贷款农业”——危险的警号	(13)
粘合：银行无法替代的功能	(21)
银行与社会	(26)
“非纯农业贷款”中的限额管理	(31)
姓“商”的农行要矢志攻“城”	(33)
“存款立行”的思想与我们的实践	(45)
资产风险监管的实践论	(53)
论信贷管理中的人本意识	(63)
“入世”首年我们的应对方略初探	(77)
在运动中调整自己壮大自己	(85)
大银行不能轻视小业务	(91)

第二部分 战略组织篇

超越本位思考，立足本位实践	(99)
点面关系与发挥优势	(103)
区域农金战略的思考与实践	(111)
谈城市业务和城乡一体化战略	(118)
把握全局，围点打援	(124)
商业银行发展战略探索	(140)
解析我们的发展战略：“五个创建”	(158)
战略的持续适用论	(176)
战略的稳步推进论	(195)
目前形势和我们的任务	(210)
我们的增效之旅	(226)

城市行如何持续保持领先地位	(234)
---------------------	-------

第三部分 市场运筹篇

市场机会与金融创新	(247)
从市场中找出路	(252)
关于金融创新答客问	(254)
机遇、结构与效益增长	(259)
定位、个性与快速发展	(264)
略论基层行如何向商业银行转变	(269)
立足市场，做好竞争大文章	(274)
以实践者眼光论客户经理制	(289)
客户经理制及其支持系统	(298)
论市场营销管理理念与我们的实践	(301)

第四部分 领导艺术篇

管理和领导艺术	(313)
与员工谈换脑筋	(318)
基层行长：前沿阵地的指挥员	(324)
论基层行的全局领导问题	(329)
改进我们的工作作风	(332)
从先进文化的角度看加强领导干部思想建设的重要性	(340)
跋：银行家的知行步履（秦援晋）	(345)

第一部分

经营理念篇

银行如何支持“三户” 发展商品生产

(一)

“三户”是我国改革开放中在农村经济里出现的新的经济力量，即所谓专业户、重点户、承包户的统称。

侯马市，位于黄河、汾河汇流形成的广袤河汾三角洲的中心。“三户”在侯马市出现并呈现蓬勃生机，意义非同寻常，因为“三户”遥连着东方最古老的农业文明，见证着中国农村、农业、农民发展进化的深刻的历史连续性。这块肥沃平坦的河汾平原，是我华族先民定居生息、繁衍族种的祖基。遥想黄帝当年，率我种族，东下昆仑，辗转流徙，见此水草丰茂、土地平旷之河滨，翕然而喜，遂倦于游猎，定居耕作，始有当时世界上最先进的农业文明。更至尧、舜、禹时代，三代鼎都于此，这块土地上的文明达于极盛，直可与欧洲爱琴文明、印度恒河文明相媲美。此后历数百代，我华族以河汾平原为祖基，发边殖民，教化异类，锄而劳兮，不遗余力，始有今日之广大疆域和辉煌中华文明。而中华文明中，至今尤切关我们的现实生活的，其中之一便是农业文明。

侯马市作为这块文明发祥地的中心，见识过神农尝百草、嫫祖教蚕桑带来的定居农作生活，见识过驯化群畜、运用铁制农具的我国农业之第一次革命；也见识过明清以来手工业进步、手工业与农业互补互济的第二次革命。在今天，这块热土，见证着农村“三户”的出现和蓬勃发展。几十年后，我们回眸历史，定会发现这又是我国农村，乃至我们古老文明的又一次巨大飞跃。从这种历史连续性上，我们也更应看重“三户”正在发挥的作用。

由历史引领纵视，至于现在，更至于我们所在的银行业，我们必须在自己的具体岗位上体现出对历史趋势的迎合与推动。在我国当前的经济格局中，农业银行和农村信用社必须立足“三农”（农村、农业、农民）。这样，大力支持“三户”发展商品生产，就是我们农村金融部门的一项重要任务。但如何才能支持好“三户”发展商品生产，并取得最

侯马是河汾平原上之中心城市，见证着我国数千年农业文明历史，也见证着“三户”的出现与发展。

佳经济效益，则是我们从事农村金融工作的同志们迫切需要研究的问题。本文想就这个问题，谈谈自己的一点看法。供领导与同志们参考。

(二)

农村经济中，商品生产已经取代了自给半自给的生产，逐渐占据统治地位。

我国农村经济正处在由自给半自给经济向大规模的商品生产发展的历史转折之中。这是中央对 80 年代中国农民从事经济活动的总背景的估计和概括。万里同志最近指出，我们各级领导干部都要重新认识转变中的农村经济，以适应由自给半自给经济向大规模商品生产发展转化这样一个历史性转折。力求做到具有现代化眼光，全面的经济知识和领导商品生产的能力，以便在中央的路线、方针、政策的指导下，创造性地工作，进一步开创和发展农村商品生产的新局面。

几年来侯马市农村经济发展表明，这一转变中的经济形势发展很快，甚至达到了相当的程度。

1983 年，全市农业总产值 3720 万元，其中多种经营收入达 2678 万元，占总产值的 70%；粮食总产量 8792 万斤，商品粮 3020 万斤，占总产 34%。产品生产的价值已占到总价值的 67%，和 1978 年相比，农业经济中的商品生产价值增加了 2.6 倍，平均以每年 52% 的速度增长（以 1978 年商品价值为基数）。

主要用来进行农业商品生产的“三户”全市已发展到 6800 户，年产值 1856 万元，户数是全市农户的 35.7%，而他们的产值是总产值的 50%，占全市商品生产总值的 73%。粮食专业户是 2421 户，出售商品粮占全部商品粮数的 57%，棉花专业户是 1203 户，售棉量占总量的 41%，蔬菜专业户提供的商品菜已达全市蔬菜供应量的 68%。

全市直接进行多种经营生产的劳动力在 2 万人以上，占总劳动力的 55%，比 1978 年增加了 10 倍。

农业经济由几年前基本上是单一粮棉经济，发展到：种植、养殖、加工、采集、编织、修理、刺绣、雕塑、运输、建筑材料、饮食服务等十多种门类。

从以上材料可以看出，农村经济中的商品生产已经取代了自给半自给的生产，逐渐占有统治地位。从事农业商品生产的劳动力已经达一半以上。专业户、重点户的商品量在农业商品经济中已占有 70% 以上的比重，并且以迅速的趋势上升。

作为一个农村金融工作者，只有对转变中的农业经济有一个清醒的正确认识，有一个对本地区、本部门农业经济清醒的、正确的了解和

认识，才能有效地、创造性地贯彻执行党和国家的农村经济政策以及农村金融政策，从而支持好农村发展商品生产。

最近召开的全国农业银行行长会议提出，要大力支持“三户”发展商品生产，信贷工作重点要放在支持粮食专业户和为各种专业户提供产前、产后服务的专业户上。会议的要求无疑正确地反映了信贷工作适应转变中农业经济的要求。从我市具体情况来看，也具有重大的指导意义。

(三)

要使农村信贷工作以最好的效益发挥其在农业商品经济中的作用，农业银行与信用社必须对农业商品生产、交换过程中资金需要量有确切了解。

农村信贷的重点之一是对“三户”商品生产的支持。

从对具体“三户”生产过程中资金需要量分析。一个承包 15 亩土地，年交售商品粮在 1 万斤左右的粮食专业户，按亩产 1000 斤计，约需良种款每亩（两季）10 元，总计 150 元；化肥每亩（两季约用磷 100 斤，碳铵 100 斤，尿素 20 斤，硝酸 60 斤）30 元，总计 450 元；水电费 50 元；耕地、农药、收割、脱粒（其中按经营手扶拖拉机一台和小型脱粒机一台折旧计）总计 350 元左右。这样下来，每年的生产费用在 1000 元左右。

一个经营 5 亩年产量在 5 万斤左右，产值在 3000 元左右的蔬菜专业户，每年仅塑料薄膜、大粪、化肥、支架、农药、水电费、菜种几项约需资金 1300 元。

一个经营小型粉房的年产值在 4000 元左右的农产品加工专业户，生产底金：磨粉机、原料、电费，后两项按一次生产周期计，需资金 1000 元左右。

一个养鸡专业户。按 600 只蛋鸡计，在产蛋前的半年间，买小鸡用钱 300 元，饲料一项 3000 元，鸡舍约 1000 元，约用资金 4000 多元。

从以上材料可以看出：第一，信贷工作对“三户”发展商品生产所需资金量必须在实事求是了解的基础上保证供应，每户都应分别对待，不能“一刀切”。第二，除了粮食专业户外的其他专业户，一般都有生产底金大，技术性强，管理要求高，要保证有良好的销路的特点。因此对信贷工作一定要建立在了解从产到销的整个过程之上，对于那些技术力量薄弱，管理不善，原料来源不可靠，销路没有保障的专业户，一定

信贷要支持“三户”做大做强，银行要选择那些对全市整个生产、生活有明显积极作用的“三户”作为支持的对象。

要在尽力帮助解决问题之后再给予贷款支持。仅仅如此仍不够周全，还要考虑自然灾害的影响，自有资金的多少以及其他事故的发生等情况。第三，一定要把信贷的重点放在支持粮食、蔬菜，为各种专业户产前产后服务的专业户上，放在那些对全市整个生产、生活有明显积极作用的专业户上。

信贷工作要
本着因地、因人、
因技术、因
资源制宜的原
则，还要进行周
密的调查研究。

以上这些，都要求我们每个每个地具体地、过细地掌握“三户”的情况，才能使信贷工作取得良好的经济效益。

农村信贷工作应把重点放在“三户”上。从一个地区、一个部分的全局鸟瞰，为了使农业商品经济更有效地发展，信贷工作应有目的地针对一个村子、一个地方的技术力量的构成、自然资源的分布情况，适当地使一种专业户具有相对的集中性，全市范围的合理的分工布局，形成一个既相对集中，又密切联系配合的多种经营网。

侯马市南边的上马公社，处于紫金山北麓，有丰富的天然石料资源，可以就近发展采石、掘砂专业户，可以把信贷重点放在支持采石、掘砂上边。北靠汾河，有辽阔的河滩地，是良好的棉花、花生产地，可以把信贷重点放在支持棉花专业户及花生油料专业户上。东西都是灌溉便利、土地肥沃的传统粮棉产区，多年来粮食亩产都在千斤左右，棉花在百斤左右，就把信贷重点放在支持粮食、棉花专业户上。

中间，侯马公社近邻市区，根据市区生活和建设的需要，就把信贷重点放在蔬菜、农副产品加工、商品服务业、建筑材料以及运输等专业户上。

信贷工作的重点还应放在那些拥有一定的技术力量、工艺特长和传统手艺的专业户上。

对那些在当地享有盛誉的传统小吃、名手工制品，要精心扶植，一些具有雕塑、刺绣、加工等工艺特长的专业户要大力扶植，如秦村狄亚平的缝纫专业（他做的童装样式新颖、图画绚丽、美观大方，销路很畅），小贺的雷实龙雕塑专业（他的雕塑技艺高强，品种多样，产品远销西安、太原等几个省市的大小城市），就在大力扶持之列。

对那些主要依靠技术进步，产品精良而赢得市场销路的专业户、承包户要着重扶植。如东庄王启海承包的醋厂，西新城李秀珍等五女社员联办的果酒厂和上马村李帮杰的养鸡场等，已经积蓄了相当的技术和经验，可以作为同类中的优先扶植对象。特别是对那些从事农业科研的专业户更应积极扶植。

信贷工作本着因地、因人、因技术、因资源制宜的原则，既根据客

观条件使不同门类的专业户各得其所，又要使其密切配合，形成全市整个生产和生活服务整体。

信贷工作要善于在周密的调查了解基础上，对全市多种经营专业户的发展规模、数量、种类有全面性的了解，使多种经营的专业户既百花齐放，又卓有实效。把信贷工作重点放在对全市的生产和生活有切实益处的各个门类上，尤其放在对全市的生产、生活有重大作用的门类上，比如粮食、棉花、油料、蔬菜、建筑材料、饮食服务、运输、购销、农副产品加工，为其他专业户的产前产后服务的专业户等。要全面发展，又要突出重点，对那些华而不实、原料不可靠、技术无保障、产品没销路的多种经营项目，要坚决控制。在多种经营的项目的规模、数量等方面，也要针对全市的实际情况，掌握在一个合理的范围内，利用信贷杠杆加以支持、加以限制，坚决防止那种盲目地一哄而上又一哄而下，白白浪费资金的情况。

(四)

如何使信贷工作对农村“三户”发展商品生产起强有力的推动作用？首先要对80年代的我国农村经济正处于一个由自给半自给经济向商品经济的转变时期这个总的背景有正确的认识。其次要对本市的农村经济形势、“三户”的规模及发展前景，对本市的整个经济前景有一个科学的考察和分析，这样才能真正贯彻执行全国农业银行行长会议提出的大力支持“三户”发展商品生产的精神。

通过对全市目前农村经济状况的分析，对本市“三户”经济现状的分析，笔者初步对信贷工作如何大力支持“三户”发展商品生产有以下设想：

(1) 一定要认真严肃地执行党和国家农村经济政策，坚决反对那种随心所欲的主观唯心的工作方法。

(2) 对全市农业商品经济的发展速度有一个科学的客观的分析，这样才能有计划地合理安排年度整个信贷资金以及其分布状况。这样做，既避免了就事抓事的盲目性，又不至于陷于落后经济势头的保守性。

(3) 对全市“三户”的粮棉种植业及多种经营项目的布局、规模有一个科学的设计，使其发挥天然资源、技术力量、传统技艺等各自的不同优势，在专业化的社会主义大分工上进行探索，为将来的农业经济更大发展铺平道路，创造一个良好的基础。

(4) 对全市“三户”发展商品生产的经营项目、种类有一个合理的

银行信贷支持“三户”既要有全盘设想，也要掌握实际，更要有主动、积极、努力的主观能动精神，而不是让政策推一步挪一步。

总体安排、考虑，优先支持对全市生产生活影响大的，积极鼓励支持有远景利益的，控制调整那些各方面不成熟或盲目性较大的经营项目，使“三户”各有所长，百花齐放，又突出重点，发挥优势。

(5) 信贷工作一定要做到，保证恰到好处的贷款数量，来支持“三户”的生产。但一定要使这种资金发挥最好的经济效益，这就要求信贷人员，深入生产实际，每户每户地参与和了解“三户”的全部生产过程，从产前的准备，生产过程，到产品的销售都要随时掌握情况，这样才能保证信贷的监督使用和随时纠正偏差问题。因此①各级农业银行应积极考虑、筹备、建立农村经济信息网，随时准备提供有关的原料、产品、技术、供求、市场变化等情报，使现代的科学信息进入农业经济领域。②建立健全“三户”的经营档案，这样才能历史地、全面地、详细地掌握“三户”的经济状况，从而采取相应的积极措施。③抽调一些人员参与一些“三户”典型的全部生产过程，掌握最新动态，随时了解变化，解剖麻雀，总结经验，不断地更新和完善已确定的支持“三户”信贷措施，使信贷支持“三户”发展商品生产始终是积极的、主动的、科学的、不断完善的。③也是实行①、②两点的重要的措施。

(6) 实际情况表明，随着农村商品经济的发展，随着“三户”商品生产的发展，一个是农业生产本身机械化和现代化水平的提高，一个是其他专业户专业化程度的提高，规模的扩大，大型机械、设备的贷款额越来越多，开设专项设备性贷款的必要性越来越突出，应该考虑对这些专项设备贷款实行特殊的期限、利率、数额，有利于“三户”的商品生产向纵深发展。

作为一个农村金融工作者，重要的是，一定要有相应的马克思主义的经济理论水平和政策理论水平，要有对全国农业经济形势的全局性了解，有对本地区经济状况的切实考察、分析和掌握，敢于在正确的理论指导下，胸有全局，了解实情，做出开创新局面的工作。既有客观的掌握，又有主观的主动、积极、努力，这样才能做出符合开创社会主义现代化新局面的工作成效。有了这样的指导思想，即使工作中出现一些失误和偏差也是不难纠正的。

(1984年3月)