



农业银行 机构业务实务

主 审 / 曾昭才
主 编 / 霍国富
副主编 / 刘海军 余少君
总 纂 / 喻家国

 湖南科学技术出版社



责任编辑/喻明 装帧设计/刘谊

ISBN 7-5357-4442-7



9 767535 744427 >

F·447

定价: 26.00元



农业银行 机构业务实务

主 审 / 曾昭才

主 编 / 霍国富

副主编 / 刘海军 余少君

总 纂 / 喻家国

编 委 / (按姓氏笔画为序)

李了之 刘 雄 刘利国

姜喜琼 彭亚杰 黄洪波

罗艳华 秦建群 谢 波

 湖南科学技术出版社

农业银行
机构业务
实务

PDG

.....

图书在版编目 (CIP) 数据

农业银行机构业务实务 / 霍国富主编. —长沙: 湖南科学技术出版社, 2005.10

ISBN 7-5357-4442-7

I. 农... II. 霍... III. 农业银行 - 银行业务 - 研究 - 中国 IV. F832.33

中国版本图书馆CIP数据核字 (2005) 第119034号

.....

农业银行机构业务实务

主 审: 曾昭才

主 编: 霍国富

副 主 编: 刘海军 余少君

总 纂: 喻家国

责任编辑: 喻 明

出版发行: 湖南科学技术出版社

社 址: 长沙市湘雅路 276 号

<http://www.hnstp.com>

印 刷: 长沙市文华印刷厂

(印装质量问题请直接与本厂联系)

厂 址: 长沙市文艺路 32 号

邮 编: 410011

出版日期: 2005年10月第1版第1次

开 本: 700mm × 960mm 1/16

印 张: 16

插 页: 2

字 数: 182000

书 号: ISBN 7-5357-4442-7/F·447

定 价: 26.00元

(版权所有·翻印必究)



拓展机构业务
提高经济效益

杨昆

2005. 7. 18.

序

机构业务是国有商业银行业务中的一项前台业务,它是一项风险相对小,成本相对低,效益相对好,带动性很强,发展空间很广的业务。其主要对象是集团性、系统性的大客户,包括政府机构、金融同业、事业法人、保险代理等业务范围,相当一部分属于新业务。农业银行作为国有商业银行如何面向市场,加快发展,做大做强机构业务,对当前乃至今后农业银行的改革与发展都具有重要意义。

序

一、抢抓机遇,提升经营理念

随着金融业改革与发展,我国银行业将对外资银行全面开放,国内银行将面临更大的竞争压力。目前,交通银行已经在香港上市,中国银行、中国建设银行已经获得国家注资,已完成股份制改造,准备上市;工商银行股份制改造正在进行;其他股份制银行、城市商业银行正积极引入战略投资者,并加强了与中、外资银行的合作;农村信用社成立省联社后,加强网络联网建设,对农行以县域金融市场为主导的地位提出了挑战。在竞争日趋激烈的同时,金融资源的总量也在日趋扩大,为农行机构业务提供了更广阔的市场前景和更多的市场机遇。

在政府部门方面,随着加入WTO与改革的不断深入,政府加大了职能转变的力度,实施了一系列改革,特别是财政体制改革大多涉及对银行账户的清理与规范,加强了资金的流动与管理。这是一次政府职能部门对选择与之合作银行的大调整,是银行政府类客户市场的“大洗牌”,对于进城相对较晚的农行来说,正是进军这一市场的极好机遇。

在金融同业方面,中国的证券市场进入新世纪以来,管理层改革创新步伐日益加快,政府紧锣密鼓出台的一系列政策,不断地给予了证券市场新的活力。当前,伴随国内外金融业的发展,金融同业发展中另一个不容忽视的金融现象应当引起我们高度的重视,即金融理财业务的崛起将引发商业银行间客户、业务市场的新一轮竞争。这一重新洗牌、划分、占有金融市场的新变化,对我国金融业的影响将是深远而广泛的。

在事业法人方面,科教、文卫、传媒、环保、旅游等行业系统随着国民经济的持续增长将继续快速发展。当前,各类新兴社会中介机构脱颖而出,市场进入和新客户机会增多,社会资金重新分配和“洗牌”的机会也在增加。以教育行业为例:伴随教育产业化的提出,国家教育法律法规相应出台,我国教育将迎来新的春天。文、教、卫等事业单位性质在悄然发生变化,企业化经营管理现象值得注意。

机构类客户一直是国有商业银行市场营销竞争的重点,抓政府部门源头,抓事业单位大头,抓金融理财新的效益增长点,既是金融机构竞争的焦点,也是农行有发展潜力的朝阳业务,全行要提升营销理念,达成共识,形成合力,努力做

好机构业务客户营销服务,真正实现“一样的业务,不一样的服务,我们做得更好”的承诺。

二、加快创新,实施多元营销战略

农行扁平化整合后的机构业务既面临着经营机遇,也将迎接更大的业务竞争挑战。营销是拓展市场、发展客户、创造效益最重要的经营手段,而服务创新则是支撑营销、最终赢得客户的关键。实施多元营销战略,需要做好以下几个方面的工作。

一是加快制度、方式、产品、服务和管理的创新。在充分调研市场,分析客户业务的基础上,创新制度,制定机构业务营销指导意见,制定科学的发展规划,拿出经营管理的具体方案和实施步骤,既考虑当前,又着眼长远;创新营销方式,以省会等中心城市行为重点地区,以政府机构、单位、同业客户为重点客户,以重点项目为营销主攻方向,采取上下多元营销,业务综合营销,价值产品捆绑营销,客户战略联盟营销等多种创新的营销策略方式,根据市场客户的实际需求,快速研究、开发、推广农行组合产品,突出重要客户服务系统、网上银行、现金管理等产品与服务优势,有针对性地提供特色业务服务,充分发挥新产品和特色业务在机构客户营销中的重要作用。

二是实施政府机构合作,拓展系统行业代理业务。政府系统类客户是银行宝贵的经营资源。政府系统类客户因其具有机构庞大性、系统性、资金归集性等特点,是银行真正的高价值客户。这类客户在银行之间的竞争是人才、网络、服务、营销手段的竞争,系统类客户能为代理银行带来稳定的效

益。各行要巩固和扩大机构代理项目成果,突出抓好“系统性、行业性、集团性”项目的开发与代理工作。

三是深化金融同业合作,推动金融理财业务开展。按照“资源共享、优势互补,合作双赢”的原则,努力发展与银行同业的合作关系,与众多内外资银行、中小商业银行签署业务合作协议,建立代理行关系。巩固和扩大国家开发银行贷款项目代理业务,积极探索联合贷款、银团贷款和委托贷款业务,充分利用政策性银行的资金和智力资源培植农行的优良客户。加强与证券公司的合作,大力发展银证通业务,积极开办集合资产计划理财业务,稳妥开办银期转账业务;继续做好代理农村信用社、联社结算业务、现金出纳、守押、金库业务,扩大银票代理业务。

四是严格条件标准,营销管理事业法人客户。各级行要把营销开发优质事业法人客户作为当前一项重要工作来抓。要严格客户准入标准,配备懂信贷基本制度、懂信贷业务操作流程、懂项目评估的专职信贷人员,具体进行运作;要面向市场、面向大中城市,面向大中型优质客户,积极营销,防范风险,严格执行收费权账户管理办法等相关信贷制度和操作流程,强化贷后管理;要加强基础管理,切实搞好客户的评级、授信、档案资料和报表的统计工作;要始终注意把贷款的投放与存款的组织、卡业务的开展、不良贷款的清收有机结合起来,推动农行客户结构的战略调整,真正提高机构类客户信贷资产的经营管理水平。

三、精细管理,确保业务持续有效发展

一是适应职能调整,重视客户维护管理。各级行要在开

发营销机构类客户的同时,把客户维护管理作为同等重要工作来抓,坚持“客户回访”制度,通过“客户回访”调查,对客户现实合理需求不折不扣地给予满足,对客户的潜在需求积极创造条件不断给予满足,不断完善我们的工作;要提高业务管理水平,要配备专职人员具体进行日常管理;要强化业务事前、事中、事后管理,切实搞好客户的调查、评级、授信、档案资料和报表的统计工作,真正提高机构类客户的经营管理水平。

二是加强基础工作,严格按程序办事。加强代理产品网络运行的安全性管理,确保在线产品运行的质量和效益;加强信贷资产的“三性”管理,严格按制度、按程序、按权限经营机构类信贷业务,以保证贷款投放的流动性、安全性和效益性;加强中间业务收入的管理,严格执行中间业务产品收费标准,实行有偿服务,差别服务,严格实行“收支两条线”管理,各项收入必须进大账,坚决防止“暗箱操作”和私分手续费收入。

三是实行责任经营,建立责任长效机制。要根据细分市场的情况,确定开发机构业务客户和营销机构业务产品的具体数量指标,把市场拓展、客户维护和客户退出目标责任到人;要增强对新市场、新业务、新客户的敏感性,超前研究产品方案,适时跟进,提出业务需求,配合软件开发和管理核算,明确产品开发责任;要按照信贷管理的有关规定,落实信贷资产经营责任制。对因开发营销不力、维护管理不善、工作服务不周,造成优质客户或业务流失的要追究有关单位和个人的责任,并给予经济处罚;造成农行重大经济和形象损失

的,对责任人要给予行政处分;对弄虚作假或违规经营的,要收回相应经济报酬及奖金,取消因此获得的荣誉,并按有关规定处理。

《农业银行机构业务实务》一书来源实践,运用实践,指导实践。书中分别对目前机构业务的经营方略、业务内容、操作流程、市场营销、产品开发、工作调研、经营管理、风险防范等,都作了较详尽的阐述,并运用具体实例加以实证,是一本具有一定理论性、实用性、操作性的工具书。愿该书成为指导农业银行机构业务发展的催化剂。

机
构
业
务

王明才



目 录

第一章 绪论	(1)
第一节 机构业务的概念及内涵	(1)
第二节 机构业务基本分类	(5)
第三节 机构业务发展的重要意义	(6)
第四节 机构业务发展总体思路和主要措施	(8)
第二章 金融同业客户营销与管理	(11)
第一节 金融同业概述	(11)
第二节 金融同业业务架构	(15)
第三节 金融同业客户综合营销	(35)
第四节 金融同业客户管理	(39)
第三章 政府机构业务的营销与管理	(41)
第一节 政府机构业务概述	(41)
第二节 产品介绍	(44)
第三节 政府机构客户的营销	(67)
第四节 政府机构客户的管理	(69)

机 构 业 务	第四章 事业法人客户营销与管理	(74)
	第一节 事业法人客户的概述	(74)
	第二节 事业法人市场营销	(83)
	第三节 事业法人客户管理	(102)
	第五章 保险代理客户营销	(111)
	第一节 商业银行保险代理业务概念	(111)
	第二节 商业银行保险代理业务内容	(117)
	第三节 商业银行保险代理营销	(127)
	第四节 商业银行保险代理业务管理	(137)
	第六章 农行中间业务	(145)
	第一节 中间业务基本理念	(145)
	第二节 中间业务分类	(148)
	第三节 中间业务的拓展	(154)
	第四节 中间业务管理	(162)
	案例一	
	岳阳分行代理国家开发银行城市建设项目贷款效 益显现	(171)
	案例二	
	邵阳分行强力推介债市通新业务	(174)
	案例三	
	投标范例(财政国库集中支付代理项目)	(178)

案例四

- 中国农业银行湖南省分行代理全省财政性单位统
发工资实施方案 (183)

案例五

- ××大学贷后管理方案 (187)

案例六

- ××银行××省分行保险代理业务工作营销方案 (191)

附录 (198)

- 附录一 商业银行中间业务暂行规定 (198)

- 附录二 中国人民银行关于落实《商业银行中间
业务暂行规定》有关问题的通知 (204)

- 附录三 保险代理机构管理规定 (213)

后 记 (243)

第一章 绪论

第一节 机构业务的概念及内涵

一、机构业务的概念

农业银行的机构业务是在深化社会经济和信用关系改革的基础上发展的必然产物，一般认为机构业务就是社会经济中的事业法人客户的业务（相对应的公司法人业务统称公司业务），政府机构部门、金融同业客户、事业法人、行政公益事业单位或部门等的业务都属于机构业务范畴。随着市场经济的发展，经济体制改革的深化，农业银行机构业务将进一步发展，机构业务的领域将越来越宽广，机构业务的产品将越来越丰富。

农业银行机构业务的职能是按照农总行业务职能划分的，其业务范围目前包括政府部门，如财政、税务、工商、教育、公安、检察、法院、社保等；金融同业有国有商业银行、城市商业银行、股份制银行、农村信用社、证券公司、期货公司、保险公司、财务公司、信托投资公司等；

事业法人有文化、教育、卫生、医院、学校、广电中心、公路征稽等公益性单位。这些部门、单位客户业务可分为三种类型：一是银行沿袭下来的业务，如法院、工商、教育等；二是政府深化改革后新增的业务，如社保局、医保局、税务分家后的地税局和国税局等；三是社会经济发展的新兴业务，如证券、期货、金融理财等新业务。同时，随着我国社会主义市场经济的进一步发展与金融体制改革的深化，特别是加入WTO后，商业银行机构业务将会有一个更大的发展和更加美好的前景。

二、机构业务的特征

农业银行机构业务，作为以事业法人为主体，以深化改革、发展经济为新内容，其特征体现在以下几个方面：

1. 大系统、大行业、大项目。社会经济发展的系统性、行业性客户给机构业务提供了业务平台，机构业务合作经营的对象有政府所辖机构、金融同业、事业法人、保险代理业务。如目前进行系统性工资代发的有地税、工商、技术监督等；金融同业代理国家开发银行贷款项目，高速公路建设、电力、能源、城市基础设施建设，如农行代理的常吉高速公路，总投资108亿元，其中：国家开发银行贷款54亿元。涉及常德、怀化、湘西自治州，系目前农行最大的代理项目。

2. 新业务、新产品、新市场。改革的深化及社会经济形势发展给农行机构业务提供了业务创新、产品创新的有利市场。代理业务项目大都是机构改革、市场经济发展的产物，代理财政非税收入、国库支付、社会保障、农村合

作医疗等都是进入市场经济后，随着国家财政体制改革才出现的；作为事业法人客户的大学、重点中学、三甲、二甲医院都是新形势发展下的提升层次的新业务。

3. 业务量大、风险低、综合效益好。机构类客户代理业务不动用自身的资金，充分利用农行已有的机构网点、网络、信誉开展业务，拥有大量客户，既带来存款，也通过办理结算，银行卡等带来收入，风险程度低，综合效益好。

4. 信息量大、内涵丰富、科技支撑含量高。相对农行其他业务来说，与政府机构部门、证券公司、保险公司、商业银行、政策性银行的合作都是知识密集型、劳动密集型和科技密集型的结合，都利用了农行的优势。例如：代理财政、税务业务，农行与人民银行网络结算、财政金财网等相关部门连接。科技的运用既方便、快捷、又安全可靠，进一步促进业务的有效、快速发展。

5. 政策性强、要求高、发展长远。银政、银保、银证、银企、银校、银医、银银等方面的合作业务，具有政策性强、涉及面广、要求高、竞争激烈，必须坚持按政策规定办事，需要积极公关。有些项目当前效益不明显，却是朝阳产业，有直接利益和间接利益，发展持久，效益长远。例如：目前开展的代理农村合作医疗基金业务，全省4500万农民基金筹集有中央、省、市、县财政拨款，有每年农民的自筹，业务量大，政策性强，需要坚持长久、耐心细致的工作，方能取得应有的效果。

三、机构业务与相关业务的联系