

中国农业发展银行业务培训教材

资 金 计 划 管 理

主 编 胡楚寿
副主编 吴国栋 于 光
李竞雄



中国农业发展银行

AGRICULTURAL DEVELOPMENT BANK OF CHINA

资金计划管理

中国农业发展银行

二〇〇〇年三月

切实抓好提高员工素质这件大事

(代 序)

谢 旭 人

1998年4月份粮食流通体制改革以来,农发行认真学习贯彻国务院关于粮改的一系列政策,统一思想,提高认识,转变观念,认真整改,采取一系列措施全面加强收购资金贷款管理。经全行职工共同努力,1998粮食年度,既保证了粮食收购资金供应,大力支持经济发展,又有效遏制了收购资金贷款被企业亏损挂帐、挤占挪用的势头,基本实现了当期收购资金贷款封闭运行。1999年,全行上下继续深入贯彻国务院粮棉流通体制改革政策,按照“完善管理、巩固成效、提高水平”的思路和“抓两基、达三新”的工作要求,进一步加强管理,当期收购资金贷款基本保持了封闭运行的良好态势。同时,在财务管理、内部稽核以及党的建设、廉政建设、领导班子和员工队伍建设等方面也都取得了明显进展。

目前,粮棉收购资金管理工作中仍存在不少困难,尤其是在近年来粮食出现阶段性供过于求情况下,有些问题更为突出,面临的形势不容乐观。一是市场粮价持续低迷,国有粮食购销企业顺价销售困难,企业潜在亏损较大;二是有些地方财政困难,粮食风险基金总量不足,欠补数量较多,加上粮食顺价销售量少,给贷款利息回收造成很大难度;三是库存粮食陈化严重,处理陈化粮操作不规范,价差损失弥补来源不落实,我行存量信贷资产面临很大风险,

棉花也存在同样问题；四是粮棉企业改革仍比较缓慢，新的经营机制尚未建立，管理水平低，经济效益差；五是棉花购销体制改革和购销主体多元化以后，棉花市场管理还不适应，棉花企业降价亏本销售仍在发生，增大了现有棉花存量贷款的风险，同时也给棉花收购资金供应和管理工作提出了新的要求。

克服和解决上述困难和问题，实现收购资金持续稳定封闭运行的目标，需要通过粮改使外部环境进一步改善，同时也要依靠我们自身的努力，把国务院深化粮棉流通体制改革政策和总行制定的一系列管理办法与本地实际相结合，坚持不懈地创造性开展工作。要做到这一点，必须下大气力提高全行干部职工的素质，建设一支政治素质过硬、业务能力强的干部职工队伍，切实增强在复杂和困难的局面中解决实际问题的能力。这不仅是解决当前面临现实问题的需要，也是保证农发行今后持续健康发展的根本大计。农发行成立以来，特别是1998年4月份以来，各级行在加强员工教育培训，提高干部职工素质方面做了大量工作，取得了一定成效。但从收购资金封闭运行的长期性、艰巨性和复杂性以及农发行的长远发展来看，有一部分干部职工的素质还不适应，主要表现在：事业心和责任感不强，工作不深入、不扎实、效率低，缺乏艰苦奋斗精神和主观能动性；政策观念和银行意识不够强，不能很好处理管理与服务的关系，在实际工作中把握和运用政策有时不准确，致使政策贯彻落实不到位；业务不够精通，具体操作不规范，解决实际问题的能力不高，不善于总结、发现工作中存在的问题，与我行业务紧密相关的其他方面的专业知识比较欠缺，尤其是对贷款对象的经营情况和财务制度了解不够；法制观念淡薄，有章不循，违规操作的现象时有发生；等等。针对这种状况，我们必须把提高干部职工的素质作为一项重要而紧迫的任务，真正高度重视，摆上突出位置，下功夫抓紧抓好，切实抓出成效。提高素质，首先，要提高思想政治素质，增强政策观念，提高政策水平。我们是政策性银

序 言

行,贯彻执行国家有关政策是我们的基本职责。要确保政策的贯彻执行,必须有较高的思想政治素质作保证。因此,全行干部职工必须认真学习马列主义、毛泽东思想和邓小平理论,学习党的十五大精神,加强理论修养,不断提高思想政治水平。通过思想政治素质的提高,增强理解、把握和执行政策的能力,在实际工作中真正做到贯彻政策不打折扣、不走样。其次,要加强专业知识学习,努力提高业务能力。我们所从事的工作涉及面较广,不仅需要干部职工精通银行自身业务,而且还需要了解和掌握贷款对象的相关业务知识和其他一些方面的知识,把专与博结合起来。所谓专,就是要加强对金融知识、银行业务特别是收购资金封闭运行有关知识和管理方法的学习,掌握必要的操作技能,成为精通银行业务的行家里手。所谓博,就是要在熟悉和掌握自身业务的基础上,还要懂粮棉企业经营管理、财务管理等方面的知识,了解粮棉市场供求变化情况,熟悉国家经济、金融等方面的政策,这些对做好我们的本职工作都是十分必要的。我们的干部职工如果绝大多数都能达到上述要求,业务素质就会有一个显著提高,业务能力就会大大增强,收购资金封闭运行和其他业务工作就会达到一个新水平。第三,要加强职业道德修养,树立艰苦创业、爱岗敬业、廉洁从业、建功立业的精神,增强工作的责任感和事业心,树立扎实的工作作风,热情为粮棉企业搞好金融服务,把各项政策措施和管理办法落到实处,努力创一流的工作业绩。第四,要增强法制观念,自觉遵守国家法律、法规和总行制定的各项规章制度,严格依法按章办事,使每个人的行为都规范在法律和制度的范围内,从而把我们的工作纳入法制化管理轨道。

为了切实抓好提高干部职工素质这件大事,今年以来,总行人事教育会同资金计划部、信贷一部、信贷二部、财务会计部、稽核部、监察室等部门组织编写了这套业务培训教材,包括资金计划、粮棉信贷、财务会计、稽核、监察等方面的内容,同时为了加强基层

行的工作,还专门编写了《怎样当好县支行行长》一书。这是一项很有意义的工作。这套教材在内容上基本涵盖了我行以收购资金封闭运行为中心的业务工作的各个方面,以及国务院关于深化粮食和棉花流通体制改革的一系列政策,并在认真总结一年多来收购资金封闭运行和其他内部管理经验的基礎上编写成的,具有较强的理论性、实用性和可操作性,是农发行成立以来总行组织编写的内容比较系统、质量比较高的培训教材,为各级行开展培训,干部职工钻研业务,提供了一套比较好的蓝本。我希望,各级行要充分利用这套教材,采取多种形式,加大对干部职工的培训力度,努力提高干部职工的政策水平和业务素质。同时,也希望全行干部职工能够利用一切可能的时间,认真自学,努力掌握自己所从事工作的业务知识和操作技能,真正成为一名既熟悉政策又精通业务的行业能手,以适应当前工作的要求,适应未来形势发展的需要。我相信,只要全行上下高度重视,真抓实干,干部职工刻苦钻研,勤奋努力,我行干部职工的整体素质必将达到一个新的水平。

目 录

第一章 信贷资金计划管理综述

- 第一节 信贷资金计划管理的概念与内容 (1)
- 第二节 信贷资金计划管理的目标、原则与特点 (5)
- 第三节 信贷资金计划管理的职能与意义 (9)
- 第四节 从业人员应具备的基本素质 (14)

第二章 信贷计划管理

- 第一节 信贷计划管理概述 (18)
- 第二节 信贷计划的编制 (23)
- 第三节 信贷计划的组织实施 (39)

第三章 信贷资金管理

- 第一节 信贷资金管理概述 (48)
- 第二节 信贷资金的筹措 (57)
- 第三节 资金头寸管理 (63)
- 第四节 信贷资金调度管理 (80)

第四章 现金管理

- 第一节 现金管理概述 (92)
- 第二节 现金计划管理 (95)

第三节	现金日常管理	(98)
第四节	工资基金监督	(101)
第五节	现金管理的检查	(103)
第五章 利率管理		
第一节	利率管理概述	(109)
第二节	现行利率体系	(115)
第三节	贷款展期和存贷款结息	(119)
第四节	利率管理检查	(122)
第六章 财政补贴资金管理		
第一节	财政补贴资金管理概述	(126)
第二节	粮食风险基金管理	(131)
第三节	国家储备粮油补贴资金管理	(136)
第四节	棉花及其他补贴资金管理	(142)
第五节	财政补贴资金统计报表管理	(149)
第七章 信贷资产保全管理		
第一节	信贷资产保全管理概述	(160)
第二节	信贷资产风险分类管理	(164)
第三节	信贷资产保全的法规政策和管理要求	(175)
第四节	粮食财务挂帐的管理	(189)
第五节	贷款呆坏帐核销管理	(201)
第八章 信贷资金计划管理的综合分析与考核		
第一节	信贷资金计划管理综合分析的目的和作用	(219)

目 录

第二节	信贷资金管理综合分析的内容	(222)
第三节	综合分析的基本特点和方法	(228)
第四节	综合分析报告的形式和要求	(235)
第五节	资金计划管理的考核	(238)
附录一	中国农业发展银行信贷计划管理暂行办法	(242)
附录二	中国农业发展银行信贷资金管理暂行办法	(257)
附录三	中国农业发展银行 1999 年暨 12 月份信贷 资金运营分析	(270)
后 记	(282)

第一章 信贷资金计划管理综述

农业发展银行信贷资金计划管理是全行业务管理工作的一项重要内容。本章概括地论述农业发展银行信贷资金计划管理的概念与内容,管理的目标、原则与特点,职能与意义以及从事信贷资金计划管理的人员应具备的基本素质等。

第一节 信贷资金计划管理的概念与内容

本节将就信贷资金计划管理的概念与内容,信贷资金计划各项管理工作的内在联系,以及信贷资金计划管理工作在全行业务工作所处的地位进行简要的介绍。

一、信贷资金计划管理的概念与内容

农业发展银行信贷资金计划管理的概念是指:以国家政策为导向,在服务于农业政策性金融活动的过程中,围绕信贷资金高效和完整地运作而开展的组织、指导、协调、控制和监督等一系列管理活动的总称。农业发展银行信贷资金计划管理的主要内容包括信贷计划管理、信贷资金管理、现金管理、利率管理、财政补贴资金管理和信贷资产保全管理等,各项管理工作的具体内容如下:

(一)信贷计划管理。信贷计划管理包括信贷计划管理制度、办法的制定,年度、季度等各项信贷计划的编制、分配、下达、调度、平

资金计划管理

衡、监测等工作,对涉及信贷计划管理有关政策的研究,与有关部门的计划协调工作和信贷业务活动的综合反映工作。

(二)信贷资金管理。信贷资金管理主要包括信贷资金来源管理和信贷资金调度管理两部分。信贷资金来源管理主要由资本金管理、系统内借款管理(向中央银行借款管理)、存款管理和发行金融债券等内容构成。资本金管理包括两个方面:一是要保持资本金的完整,二是要建立资本金补充制度,使农业发展银行资本金逐步达到注册资本标准以增强农业发展银行承担风险的能力。向中央银行借款管理主要涉及如何科学合理地确定向中央银行借款的额度和期限。存款管理包括企事业单位存款管理和财政专项存款管理。其中,企事业单位存款管理主要是严格对粮棉购销企业实行存款账户管理,制止企业多头开户,防止收购资金流失。信贷资金运营管理主要涉及如何及时高效地调剂和调度系统内借款,统筹安排各项资金的运营,以满足信贷资金的合理需要。

(三)现金管理。现金管理主要包括现金计划管理、现金日常管理和工资基金管理三项内容。现金计划管理又包括现金计划的编制、报批、分解下达、监测分析和现金收支统计,确保农副产品收购现金供应。现金日常管理包括现金账户管理、现金收支管理、大额现金支付管理和库存现金限额管理等内容。工资基金管理是国家授权银行按规定对其开户单位的工资基金进行管理,由开户行监督开户单位在批准的工资总额计划内从工资基金专户支付,不得预支或从库存现金中支付并计入工资基金管理手册。

(四)利率管理。利率管理的主要内容为:严格贯彻执行国家的利率政策、法规和中国人民银行制定的利率管理规章,加强自身及所辖分支机构的利率管理,发现问题及时主动处理。协助和配合中国人民银行进行利率管理工作,宣传国家政策。根据人民银行各项利率政策、法规,结合自身业务特点,制定本系统内部的利率管理政策和办法,并组织这些政策和办法在行内贯彻实施。对本系统利率管理工作进行监督检查,研究解决执行利率政策中出现的各种问题,向

第一章 信贷资金计划管理综述

人民银行报告本系统执行利率政策及有关情况。自觉接受并主动配合中国人民银行的利率管理和检查,提供真实的相关资料。

(五)财政补贴资金管理。财政补贴资金管理主要涉及以下内容:规范各项财政补贴资金专户的开设工作,建立健全专户管理制度;督促财政部门及时足额将应拨付的补贴资金拨入专户;监督财政部门会同粮棉主管部门按规定测算应补数并在规定时间内将资金分解下拨到企业的基本账户,对于账户上有资金但不及时下拨的补贴资金实行预拨;监督到达企业基本账户的资金被及时正确地分解;准确统计、及时上报财政补贴资金统计报表,并对财政补贴资金拨补到位情况进行分析,提出相应的建议。

(六)信贷资产保安全管理。信贷资产保全工作主要包括信贷资产的风险分类管理、粮棉购销企业财务挂帐及不合理占用贷款管理和呆帐贷款核销管理。通过信贷资产的风险分类管理,对我行信贷资产的风险状况进行监测、评估、分类和反映。粮棉购销企业财务挂帐及不合理占用贷款管理是对粮棉购销企业在粮棉油经营活动中形成的各种财务挂帐和不合理占用贷款,按照国务院有关规定提出的处理办法督促有关部门和企业按照政策进行消化。呆帐贷款核销管理是对已经形成损失的信贷资产提出处置意见。

二、信贷资金计划各项管理工作的内在联系

农业发展银行信贷资金计划管理是以信贷资金运营管理为核心而开展的一系列管理活动,信贷资金计划管理内部各项具体管理工作都与信贷资金运营管理有着内在而密切的联系,这些联系主要体现在以下几个方面:

(一)信贷资金的运作是在信贷计划的框架内运行,也就是说必须先有信贷计划,信贷计划是信贷资金运作的轨道和载体,信贷资金是信贷计划安排和执行的实体,信贷计划与信贷资金的关系是密不可分的一体化关系。

(二)信贷资金的运作是有借有还的,无论是系统内部还是在系统外部,所有信贷资金活动,都是有借有还的,这就要求加强信贷资金运营(调度)管理,以确保在及时足额供应资金的前提下提高信贷资金运营效率。

(三)信贷资金运作伴随着往来资金和财务资金的运动。往来资金是在银行之间运动的,有偿占用的货币资金,是信贷资金在异地间的运动。财务资金则是银行在经营活动过程中发生的费用与收益。伴随着银行经营活动的发生就必然产生往来资金与财务资金的运动,这就要求我们正确处理好信贷资金、往来资金和财务资金三者之间的关系,确保各项资金的顺利运行。

(四)现金收支是我行信贷资金收支的一个重要内容,因此,现金管理是我行收购资金封闭管理的一个重要内容,而现金管理又从属于信贷资金管理这一更大的概念。

(五)利率是资金的价格,做好利率管理对于顺利实现银行的经营效益和发挥利率的杠杆作用具有十分重要的意义。

(六)要确保我行收购资金的完整性,顺利实现信贷资金的增值,需要加强对财政补贴资金管理和信贷资产保全,化解已有的信贷风险和防范新的风险产生,在最完整的意义上实现我行收购资金的封闭运行。

三、信贷资金计划管理工作所处的业务地位

农业发展银行的资金运作过程可简单地表示为:

总行 \longleftrightarrow 分行 \longleftrightarrow 二级分行 \longleftrightarrow 支行 \longleftrightarrow 企业

从上述示意图我们可以一览农业发展银行信贷资金运动的全部过程,整个农发行的信贷资金运动实际上是一个四重支付、四重归流的过程,整个信贷资金从上至下的运作大体要经过如下四个支付环节:即一级批发是指信贷资金从总行批发给分行,二级批发是指信贷资金由分行批发给二级分行,三级批发是指信贷资金由二级分行批

发给支行,零售是指支行将信贷资金贷给企业用于粮棉油的购销调存。信贷资金自下至上的四重归流过程大致为:企业在商品出卖之后用收回的货币资金还本付息给支行,这些收回的贷款本息逐级从支行到二级分行,再从二级分行上划到分行,最后从分行上划到总行的过程。

信贷资金的零售过程是指先由支行将信贷资金贷给企业,到企业后这些信贷资金变成企业的货币资金,企业将这些货币资金用于粮棉油的购销调存,信贷资金随之就演变成商品资金,商品出售后又变成企业的货币资金,然后企业用这些资金还本付息给农发行后又变成信贷资金。这一过程就是一般意义上的信贷资金运作规律,是一个二重支付和二重归流的过程。

从上述信贷资金运作的全过程中我们可以看出资金计划部门和信贷部门分别负责农发行资金运动不同阶段的管理工作,信贷资金计划管理部门主要是负责做好信贷资金在农发行系统内的三重支付和三重归流工作,而信贷部门主要是负责管理好信贷资金的零售和收回工作。因此,做好信贷资金计划管理所涉及的信贷资金三重支付和三重归流管理具有十分重要的意义。

第二节 信贷资金计划管理的目标、原则与特点

一、信贷资金计划管理目标

信贷资金计划管理目标可以分为内部目标和外部目标。信贷资金计划管理的内部目标是指确保收购资金持续稳定地封闭运行和促进保本微利经营目标的实现。充分发挥信贷资金计划管理的职能作用,做好信贷资金计划的各项管理工作对于促进收购资金封闭运行,提高信贷资产质量和经营效益具有重要的意义。

信贷资金计划管理的外部目标是指为中央银行准确实施货币政

策提供良好的基础,为粮棉油流通体制改革和农村经济发展提供优质的金融服务。现阶段,农业发展银行信贷资金的主要来源是中央银行的再贷款,在我行收购资金已经基本实现封闭运行的情况下,做好农业发展银行的信贷资金计划工作,准确测算信贷资金资金需求变化,可为中央银行更为精确地实施货币政策提供可靠的决策依据。高效灵活地调度资金,确保及时足额地满足合理信贷资金需求。做好财政补贴资金管理,及时拨补粮棉购销企业有关费用有助于支持企业贯彻执行敞开收购和顺价销售等粮棉油流通体制改革政策,促进农村经济发展。

二、信贷资金计划管理的原则

根据农业发展银行信贷资金计划管理在行内所应处的地位以及当前实际管理状况,我们认为要想充分发挥信贷资金计划管理的职能,做好信贷资金计划管理的各项管理工作,应遵循“统一政策、分级管理、组织协调、综合反映”四项管理原则。

统一政策是指农业发展银行资金计划系统执行统一的管理政策和措施。这些管理政策和措施主要包括:统一的信贷计划管理办法和信贷资金管理辦法、统一的现金管理、利率管理以及财政补贴资金管理政策、统一的信贷资产保全政策和措施等等。

分级管理是指在统一的管理政策下,各级信贷资金计划管理部门具体负责现行各项政策和措施在辖区的贯彻落实,并可在不违背总行现行政策的前提下,允许各级管理部门结合本地区的实际情况,创造性地制订相应的实施细则,以增强各项政策和措施的适应性和可操作性,并调动各级管理部门和人员参与管理的积极性,充分发挥其管理潜能。

组织协调是指信贷资金计划管理系统的在具体业务中要发挥综合部门的职能,在业务活动的开展过程中做好组织协调工作,真正体现业务综合管理部门的作用。

综合反映是指作为全行重要的业务综合职能部门,信贷资金计划管理部门有条件,也有责任对全行业务经营状况及时进行客观真实的反映和评价,并提出相应的管理措施,为行领导决策提供参考依据,真正发挥参谋助手的作用。

三、信贷资金计划管理的特点

农业发展银行作为国内唯一一家农业政策性金融机构,尤其是现阶段业务的独特性,决定了农业发展银行信贷资金计划管理与国内其它银行相比具有较大的差别,这些差别主要可从以下几个方面得以体现。

(一)信贷资金运营的政策性。农业发展银行作为农业政策性金融机构,是一家特殊的金融企业,其所有的经营活动必须围绕和服务于国家的有关政策。农业发展银行信贷资金计划管理的政策性是由其农业政策性金融特殊的服务对象(政策性粮棉购销企业)所决定的,体现在信贷资金计划管理工作中,就是要以国家有关政策为导向来组织和开展各项管理工作。通过有计划地筹措,调度,运用信贷资金,确保政策性信贷活动的开展;严格执行国家现金和利率管理政策,维护良好的金融秩序;按照有关政策规定做好财政补贴资金的管理,确保国家粮食和棉花流通体制改革目标的实现;按照有关政策做好农业发展银行的新老挂账的消化处理、金融债权管理和信贷资产分类工作,防范和化解农业发展银行的金融风险,提高农业政策性金融资产的质量。

商业银行的信贷资金计划管理则以盈利为唯一的经营目标,通过合理配置资产负债,达到自求平衡,实现信贷资金盈利性、流动性和安全性的有机统一。

(二)信贷资金运用的刚性约束。农业发展银行的政策性导向决定了其信贷资金运用的刚性约束。信贷资金运用的刚性主要表现在信贷资金运用决定信贷资金来源以及严格界定的贷款范围。首先,

与目前国内其它银行尤其是商业银行所不同的是,农业发展银行在信贷资金来源与运用的平衡关系上突出表现为信贷资金运用决定信贷资金的来源。由于国家实行敞开收购农民余粮的政策,而且企业收购多少粮食,农业发展银行就有责任及时提供相应数量的收购贷款,以确保合理的政策性收购资金需求,防止“打白条”现象的发生。因此,农业发展银行信贷资金需求的刚性就决定了信贷资金计划管理必须围绕满足合理的信贷需求开展信贷资金的筹措和调度。其次,国家对农业发展银行信贷资金运用范围具有严格的界定,农业发展银行的贷款范围仅限于粮棉油的收购、储备和调销(包括进出口经营)等购销活动,非此范围不得发放收购贷款。因此,收购贷款对象仅限于进行政策性粮棉油购销的企业,对不从事政策性粮棉油购销活动的企业不能发放收购贷款。

(三)信贷资金来源与运用的单一性。农业发展银行的资产负债表中显示出,无论是负债结构还是资产结构都明显具有单一性的特点。从信贷资金来源来看,由于农业发展银行不组织储蓄存款,不能进入同业拆借市场,导致中央银行的再贷款占农业发展银行总资金来源的95%以上。从信贷资金运用来看,由于经营范围局限于办理收购贷款业务,导致在贷款增量中除了新近批准的极少量的简易建仓贷款之外,信贷资金基本上只运用于收购贷款的投放上。另外,信贷资金运用的单一性还表现在贷款对象上,政策性粮棉购销企业是我行唯一的信贷对象。与此相比较,其它银行的资金来源和资金运用则都呈现出多元化的特点。

(四)信贷资金运营的封闭性。由于收购贷款管理的主体仅为农业发展银行的各级机构,也就是说收购资金只能在农业发展银行系统内运行,粮棉购销企业必须且只能在农业发展银行开设账户,以确保收购资金不流出农业发展银行系统,这是收购资金封闭运行的制度保证。具体地讲,信贷资金运营的封闭性是指农业发展银行的信贷资金实行自上而下系统调拨,自下而上上划的系统调控管理,以便于对收购资金的封闭运行状况进行实时的监控。只有在特殊情况