

微言集

银行改革发展谈

李世经著



上不愧天
下不愧地
外不愧人
里不愧心

自題

耕耘者的思想印记

这部书是一个在农村金融战线上转战东(山东)西(陕西)、奋斗多年的领导干部实践和思索的成果集结。我为出版社能出版这样一本很有价值的书而感到由衷的高兴。这本书是作者对农村金融事业倾注大量心血的真实写照,它深深地印记在了金穗的田野上辛勤地耕耘着的一个思想者的足迹。

我们正处在一个伟大的变革时代,多彩纷纭的工作实践呼唤着理论的指导,呼唤着创造新理论,呼唤人们做到知与行的一致,理论和实践的统一。知与行越是达到高度的合谐与一致,人们的智慧和创造力便愈会得到充分的发挥,也就愈能推动事业的蓬勃发展。勤于耕耘,善于思索,是每个领导者应具备的素质,如果在理论上贫乏,在干的过程中就不能从更深的层次、更高的角度来探索农村金融的理论和实践问题。缺乏科学理论的指导,实际工作就会带有相当的盲目性和随意性,也就不能做好实际工作。善于总结经验,注意摸索规律,尽量站在较高的层次去分析和解决问题,才能在变化万千的复杂社会实际工作中看准方向,掌握正确方法。市场经济的大潮席卷而来,它要求人们不仅在语言和行动上投身进去,要想游刃有余,就必须在思想观念上去参与和适应,这样才能在浩瀚汹涌的商海中正确地把握自己,使想法和做法更符合实际,更加贴近农村金融工作,才能推动事业的发展。这部书在这方面是做得不错的,对启迪我们的思维很有益处。

世经同志在农村金融战线横刀跃马拼搏多年,他既有在基层行工作的丰富经验,又有多年在省分行领导岗位上的指挥才能。长

期以来，他一直注重深入实际、调查研究。他身为领导干部，不仅注重在宏观的角度上看问题，而且注意把自己在实践中得来的点滴、零散的体会经过整理和提炼，使之成为较系统的、有理论深度、并在实际工作中行之有效的观点和方法。特别是在农村金融体制改革、农业银行的经营管理、农村金融干部职工队伍建设等关系农村金融事业兴衰成败的重大问题上，更是观点新颖，论理深刻、透彻，很有建树。在论理过程中，他把宏观和微观、理论和实际、全局和局部较好地结合起来。他的文章总是从发现问题和解决问题出发，注重实际，看事物的角度较高，既谈现象，谈问题，谈事物，又谈观点，谈实质，谈方向。层次清晰，文风严谨，语言朴实亲切，体现了一个农村金融工作者对事业的所想、所为、所忧和所喜，表现了积极、认真、不畏困难和乐观向上的精神。在问题面前，他既抓矛盾的主要方面，又不放过细微的、对全局有影响的具体行为，注意透过现象看实质，力求找出带有规律性的东西。我相信，他在书中表现出来的一些闪光的印记对于我们的事业，对于在农村金融园地上辛勤耕耘的人们将大有益处。

书中的论述和观点，有些是20年前迸发出来的火花，尽管当时在认识上不够清晰，提法不够明确，概念上还欠确切，但它像整个中国经济体制改革循序渐进一样，仍不失其开拓性的光辉，其创新精神仍在中国金融体制改革进程中闪烁发光。

我再次以欣喜的心情向农村金融工作者，向热爱农村金融事业的人们介绍推荐这本书，因为这是一部具有较高理论造诣和实用价值的书，是我们在工作和学习中值得一读的书。

王长太

1997年6月

目 录

- 耕耘者的思想印记…………… 王长太(1)
- 体制改革勾勒篇
- 银行体制应改为垂直领导…………… (3)
- 把银行办成接近商业一百倍的企业…………… (7)
- 关于改革县支行营业部管理体制的设想…………… (9)
- 加大改革力度 适应转轨要求 …………… (12)
- 论农业银行商业化改革中思想观念和思维方式的转变 …… (20)
- 经营管理筹策篇
- 论乡村企业信贷的管理 …………… (35)
- 谈山东棉花专项贷款使用中的问题、原因和对策…………… (38)
- 要加强棉花贷款的管理 …………… (44)
- 农业生产资料专营资金使用浅议 …………… (47)
- 审计工作应更好地为改革开放服务 …………… (52)
- 要扎实有效地做好农业银行的安全防范工作 …………… (59)
- 青岛市农业银行业务经营情况初探 …………… (65)
- 对强化农业信贷管理的再认识 …………… (69)
- 提高农业银行经营水平的出路在于改革 …………… (75)
- 优化贷款投向 缓解资金供求 …………… (86)
- 论我国商业银行经营管理问题 …………… (92)
- 努力使农业银行存款工作上个新台阶…………… (106)
- 采取有力措施 做好农业银行的存款工作…………… (109)
- 论农业银行存款工作的开拓与创新…………… (114)

毫不放松地抓好农业银行的存款工作·····	(121)
论农业银行信用卡业务的开发·····	(128)
端正思想认识 提高管理水平·····	(138)
依法开展经营 推进农业银行改革·····	(145)
把经营管理工作提高到一个新水平·····	(151)
浅谈转变观念与增强农业银行效益·····	(162)
争取较好地完成农业银行的各项任务·····	(166)
试论农业银行生存和发展的“三大”硬件建设·····	(172)
以经济效益为中心 做好农业银行的各项工作·····	(183)
努力促进农业银行经营状况尽快好转·····	(192)
提高省行机关管理工作水平初探·····	(208)
论农业银行商业化经营应正确处理好的几个关系·····	(215)
对强化监督保障机制的思考·····	(223)
试论欠发达地区信用卡业务的发展·····	(233)
●队伍建设谋划篇	
论农业银行向商业银行转轨中的人才教育问题·····	(245)
商业银行人事管理若干问题探讨·····	(250)
论农业银行青年干部的成长·····	(264)
认真搞好省行机关改革·····	(278)
全面提高干部队伍素质·····	(283)
谈新领导班子的作为·····	(285)
推进各级行领导班子建设·····	(291)
试论农业银行领导干部自身建设·····	(299)
中青年干部要肩负起跨世纪的历史重任·····	(313)
论地县行的领导班子建设·····	(322)
●足迹行踪报道篇	
当好稳粮增收的钱掌柜·····	(331)
跃出谷底走平川·····	(333)

打好基础 稳步前进·····	(337)
上任前的嘱托·····	(339)
在困境中求发展·····	(342)
保持信心·····	(345)
荧屏巧绘多彩图·····	(346)
厚积薄发·····	(349)
充实基层适逢其时·····	(352)
把握第二次创业机遇·····	(354)
●后记·····	(356)

体制改革

勾勒篇

银行体制应改为垂直领导*

(1978年12月)

粉碎“四人帮”以后，中央领导同志一再强调要整顿和加强银行工作，发挥银行、信贷对各项经济活动的促进和监督作用。但是，这个问题并没有引起有关方面足够的重视。令人奇怪的是，有些多年做银行工作的同志也对银行能否发挥这样大的作用持怀疑态度。这是为什么呢？我认为，主要是目前银行的管理体制束缚了银行广大干部的积极性，阻碍了银行作用的很好发挥。

国务院文件规定：“人民银行的工作，实行总行和省、市、自治区革命委员会双重领导，在业务上，以总行领导为主，做到统一政策，统一计划，统一制度，统一资金调度，统一货币发行。在党的工作和政治工作方面，以地方的领导为主。”这个决定，对于扭转“四人帮”破坏银行工作的“五统一”所造成的不良后果，有着重要作用。但形势发展很快，旧的矛盾解决了，新的矛盾又产生了。银行实行这样的管理体制，不能适应党的工作着重点的转移，不能更好地为四个现代化服务。要改变这种情况，必须进一步改革银行的管理体制，实行银行自上而下的垂直领导。

主要理由，我认为有三条。

* 本文发表在《经济管理》1979年第8期。

一、银行的性质决定了必须实行垂直领导

毛泽东同志在总结我国社会主义建设的经验时指出：“中央的部门可以分成两类。其中有一类，它们的领导可以一直管到企业，它们设在地方的管理机构和企业由地方进行监督。”银行就应该属于从上面一直管到企业的那一类部门。

列宁指出：“没有大银行，社会主义是不能实现的。”随着社会主义革命和社会主义建设的深入发展，银行的作用更加巨大，它“成为更广泛、更包罗万象、更具有全民性的机关。”（列宁《布尔什维克能保持国家政权吗？》《列宁全集》第26卷，第87页）人民银行是我国信贷、结算和现金活动的中心，是全国管理货币的唯一机关。要使银行真正起这样的作用，做到“五统一”，就必须自上而下保持一定的独立性，实行高度的集中统一。国务院文件中已经提出了“坚持银行业务工作的集中统一，建立指挥如意的、政策和制度能够贯彻到底的银行工作系统。”我们知道，政治和业务是对立的统一，政治工作必须结合经济工作一道去做。要想使业务工作做到集中统一，就必须使政治工作也做到集中统一。根据银行的性质，改革银行的管理体制，就必须实行银行工作自上而下的垂直领导，像目前铁道部那样，党的工作、政治工作、人员调动和任免，均由上级行决定。总行管省分行，省分行管地区中心支行，地区中心支行管县行，县行管公社营业所，这样层层管起来才能真正做到指挥如意，集中统一。

二、从建国以来的实践看，必须实行垂直领导

建国以来，银行的管理体制也是几经反复。从实践中，我们做银行工作的同志体会到：什么时候加强了银行的集中统一领导，什

么时候银行对国民经济的促进作用就大；反之则小，甚至阻碍国民经济的发展。50年代初期，银行实行垂直领导，银行干部由总行逐级管到底。这样，总行就能做到在政治上、业务上指挥如意，中央指示能够顺利执行、不打折扣。当时，对于统一财经、稳定物价和恢复国民经济，对于生产资料所有制的社会主义改造，对于保证完成第一个五年计划都起了重要作用。在50年代后期，由于极左思想的影响，加之我们对客观经济规律认识不够，片面地强调了加强党的一元化领导，取消了银行的垂直领导，把银行党的工作、政治工作和干部调动任免权下放到地方，削弱了银行的作用。当时，企业不讲经济核算、乱拉乱用资金的现象严重，银行根本管不了。这种现象给国民经济造成了很大损失。中央发现这问题后，1962年制定了银行六条，对贯彻国民经济调整、巩固、充实、提高的方针起了重要作用。当时银行党的工作和政治工作实行总行和地方的双重领导。地方比较尊重银行意见。文化大革命中，银行党的工作、政治工作和干部调动任免权又全部下放到地方。在林彪、“四人帮”极左路线的干扰破坏下，一些地方的本位主义严重，加上无政府主义思潮在银行内部泛滥，银行信贷计划、现金收支计划不能平衡，迫使中央多发票子，严重影响了人民币的币值稳定，教训是非常惨痛的。银行工作的几次起落，都是和银行的管理体制紧密相连。实践证明，银行必须实行垂直领导。

三、从现状看也必须实行垂直领导

我国的社会主义银行是在半封建半殖民地的废墟上建立起来的，许多银行干部缺乏管理社会主义大银行的经验，加上长期用行政命令的办法和长官意志管理银行，对银行的工作干扰很大。按照现行制度，实行双重领导，党政工作和干部调动任免下放到地方，总行不实行垂直领导，这种干扰越发严重。银行干部，地方可以随

时抽调去搞与银行业务无关的所谓中心工作，地方为了完成某项突击任务，甚至可以命令银行暂停营业；银行的机构和人员可以随时被精简，干部可以随时被调走，特别是如果银行干部坚持制度，对于地方违犯中央财经政策的事进行监督，则往往受打击，或调离，或降职，或找个别的事无限上纲，与他为难。这样，银行干部，特别是领导干部，为了保住自己的“乌纱帽”，对于地方上违犯中央政策的事，睁一只眼，闭一只眼，不想管也不敢管。长期以来坚决执行中央政策的不一定被认为是好干部，不执行上级业务部门规定和中央有关政策的，只要地方党委满意，则被认为是好干部，可以得到升迁。因此，对于违反中央一些财经政策的行为，银行也不敢把关堵口。以不准挪用流动资金和银行贷款搞基本建设或用于财政性开支为例，虽然中央三令五申，但许多地方挪用越来越多。为什么会出现这种情况呢？为什么银行信贷干部不敢大胆管住呢？最根本的原因是银行在干部管理上没有实行垂直领导，银行干部怕得罪地方领导。在对待信贷资金上，有些地方认为，银行的钱是中央的，银行信贷计划能否实现与地方无关，挪用了流动资金和银行贷款，地方可以办些事情，对地方有好处，因而挪用越来越多，不能制止。这样，就冲击了银行信贷计划，破坏了信贷计划的综合平衡。

粉碎“四人帮”已经两年了，中央对加强银行工作采取了许多措施，但银行体制问题一直没有得到根本解决。现在有许多人，特别是银行系统的一些领导人，被“四人帮”挥舞“条条专政”的大棒打怕了，不敢坚持实践证明是正确的、对银行实行垂直领导的管理体制。这对发挥银行的作用，加速实现现代化起到了一定阻碍作用。我认为，在目前情况下要加强银行工作，必须首先改变银行的管理体制，实行银行自上而下的垂直领导。不这样做，加强银行工作只能是修修补补。当然，在体制问题解决之后还有许多工作要做，像建立银行内部的经济核算制度，建立银行内部的技术职称，培养高级银行专家和管理人员等，这些问题也是需要逐步解决的。

把银行办成接近商业一百倍的企业*

(1979年8月)

社会主义银行是个什么性质的部门?是行政机关,还是企业组织?对这个问题,曾进行过多次讨论,意见不尽统一。一种意见,银行是国家机关;另一种意见,认为是企业组织。长期以来比较流行的说法,银行是政企合一的组织,它既是国家的金融管理机关,又是办理信用业务的经济组织。究竟哪种说法符合银行的实质呢?弄清这个问题,对于充分发挥银行这一经济杠杆作用,有着重要意义。重温列宁关于银行性质的论述,有助于我们解决这个问题。

马克思、恩格斯、列宁历来都认为资本主义银行是经济组织,是企业,但它又和一般工商企业不同。工商企业生产和经营的是普通商品(商品的生产和交换),而银行经营的是特殊商品——货币(货币的买卖和交换),因而革命导师把银行称为特殊的资本主义企业。资本主义银行是企业,那么社会主义银行是否也是企业呢?列宁说:“我们需要的国家银行,要比资本主义最商业化的国家银行,还要接近商业一百倍。我们的国家银行应当有从上而下的商业代办员,在上面的类似银行的掌管几十亿贸易额的商务巡视员,在下面的是一些小的和极小的商业代办员,如果整个代办员同实行提成分红,并且能学会(也教会我们)做好生意,那么我们将掌握贸易总额的十分之九”。(《列宁论苏维埃俄国社会主义经济建设》人

* 本文发表在《财经问题研究》1980年第3期。

民出版社,1979年版第249~250页)列宁的这段论述,清楚地指出:社会主义国家银行是企业,它的企业化程度要比资本主义国家银行的企业化程度高。可见社会主义国家银行是企业无疑的了。不同意这种观点的同志,往往引用列宁另一段话来证明银行不是企业,而是国家机关或政企合一的组织。列宁说:“大银行是我们实现社会主义所必要的、我们可以从资本主义那里现成地拿过来的‘国家机构’,而我们在这方面的任务只是砍掉使这个极好机构产生资本主义畸形发展的东西,使它成为更巨大、更民主、更包罗万象的机构,那时候量就会转化为质。统一而规模巨大无比的国家银行,连同它在各乡、各工厂中的办事处——这已经十分之九是社会主义的机构了。这是全国性的簿记机关,全国性的产品的生产和分配的计算机关,这可以说是社会主义社会的一种骨干。”(同上,第247页)列宁的这段论述,我认为也不能证明银行是国家机关,列宁在这里说的国家机构,是带引号的国家机构,是从经济角度讲的。把带引号的国家机构和从经济上讲的机关误认为国家行政机关,显然是不符合列宁的原意的,也是不符合客观事物的本质的。

从建国30年的实践看,把国家银行看作是行政机关,弊病很多,主要是不能充分发挥银行这一经济杠杆对国民经济的调节监督作用,不能按客观经济规律办事,促进国民经济按比例高速度地发展;容易使银行机关化,容易使银行人员滋长官僚主义,用行政手段管理经济,从而不利国民经济的高速发展。建国30年来没能充分发挥银行在国民经济中的作用,与认识上的混乱不是没有关系的。

关于改革县支行营业部管理体制的设想

(1994年8月)

随着金融体制改革的深入,农业银行要逐步实现商业化经营,在巩固农村业务阵地的基础上,开拓城区业务。通过对荣成等市(县)支行的调查,我认为,必须改革县支行营业部的管理体制,增强县支行自身经营的活力,使之成为支行全辖业务发展的“龙头”。

一、改革县支行营业部管理体制的必要性

县支行营业部设立以来,积极开拓城区业务阵地,成为农业银行发展城区业务的“桥头堡”,同时还较好地完成了联行、内部现金调拨业务和相应的管理工作。但与农业银行商业化经营的要求相比,县支行营业部在设置、管理中还存在一些弊端:一是营业部设立后,有的县支行不再承担经营职能,变为纯管理型,脱离了以经营为主的方向,滋生了机关作风;二是营业部既要经营,又要承担联行、内部现金调拨及相应的管理工作,不利于营业部和办事处(营业所)的业务经营与发展;三是营业部服务功能不全,有的没有信贷权,有的虽配备了信贷人员,但没有建立适合城区业务特点的管理制度,信贷服务职能名有实无;四是县支行与营业部部分管理职能重叠,有关科室承担了原营业室的管理、服务职能,营业部再配备相关业务人员,各自独立承担职能,造成岗位重复设置,人员浪费。上述问题的存在,导致城区业务活力不足,限制

了城区业务的进一步发展。改革县支行营业部的管理体制，已显得十分必要。

二、改革县支行营业部管理体制的出发点

改革县支行营业部管理体制的目的，是把县支行办成管理经营型，并坚持以经营为中心的方向，在搞好对基层办事处（营业所）各项管理工作的基础上，搞好自身业务经营，成为全辖业务发展的“龙头”和农业银行进一步开拓大中城市业务的“跳板”。在具体工作中，应正确处理好三个关系。

一是加强县支行自身业务经营对基层处（所）管理的关系。加强县支行自身业务经营，是为了提高全行的整体盈利能力，如果放松对基层处（所）的管理，可能出现经济效益此增彼减的局面。因此，对基层处（所）的管理和监督，只能加强不能削弱，同时，还要疏通人、财、物在辖内的流动渠道，实现内部资源合理配置，提高整体经营水平。

二是县支行自身营业机构与职能科室的关系。营业机构是县支行自身经营业务的依托和提高全行效益的基础，对营业机构的领导要不断加强，充实其力量，确保各项业务的不断发展。要取消营业机构与职能科室重复设置的岗位，完善营业机构的服务功能。职能科室既要有管理职能，又要有经营任务，并以经营目标为主要考核对象，形成全行经营的局面。

三是县支行自身业务经营与基层处（所）经营的关系。县支行要在搞好自身经营的同时，积极为基层处（所）创造良好的经营环境，在联行、现金调拨等方面，为基层处（所）开展业务提供方便，做到农村业务与城区业务两发展