



农村金融 转轨谋略

主 编 宋宜敏
王开学

副主编 罗培钊

云南民族出版社

序

周好文

读罢《农村金融转轨谋略》，回味无穷。90篇文章，皆围绕向商业银行转轨的主题，从不同方面探讨转轨之策。内容涉及整体谋划和存款业务开拓、贷款风险管理、成本费用管理、财务、人才机制、思想政治工作等方面；作者来自管理行、基层行社；文章都不长，长则六百余字，短则二千余字，开门见山，朴实无华，少有冗言赘句，读之朗朗上口，集之一书，浑成一体。展现了曲靖地区农村金融的改革和发展，反映了各位作者对农业银行、信用社转轨的理性思考。这些成果来自实践，深思熟虑，对全省、全国的农村金融同仁及相关部门的同志，不无参考意义。若能置于案头枕边，随手偷闲阅读，定有启迪之效。

现代商业银行从1694年的英格兰银行开始，已有三百年历史，而我国农业银行恢复成立仅有十六年，明确提出向国有商业银行转化才有两年，正如各位作者所分析，转轨面临许多困难。一些在银行工作的朋友对我说：“我

们这一代人恐怕见不到真正的商业银行了！”我感到把前途看得太渺茫，对转轨太悲观，就会丧失信心。实际情况并非如此，据我回忆：农业银行1979年恢复以来，在贷款领域上，1980年开始进入法制化、科学化、规范化轨道，中央已提出本世纪末或更长一点时间，把专业银行“办成具有国际先进经营管理水平的商业银行”。实事求是地分析困难，是为了寻求对策，解决困难，而不是畏首畏尾，本书作者正是这样做的。目前，农村改革在深化，企业制度创新和政府职能转换有新突破，国家稳定，改革配套条件比以往任何时候都好。每一位银行职员都应从我做起，从本行做起，商业银行改革的基本完成指日可待。

这本书所讲的“谋略”多是转化过渡期的对策措施，这一点是很对的，富于现实操作性。又多反映了边疆民族地区的情况，很有特色。目标模式和过渡模式应该有所区别，从这点上看，书中提到的利润最大化、成本最小化等主张有些失准。商业银行改革必须协调改革、发展与稳定的关系，强调社会效益、公共利益，谨慎防止出现支付危机，以国家独资、控股为主。从长远看，商业银行最具有实质意义的改革，可能是性质公司化改革，按公司法的机制运转。尽管如此，该书不失为深化农村金融改革的精彩之作，每篇都使人受益。

我愿向读者推荐这本好书！

目 录

转轨谋略篇

- 农业银行向商业银行转轨的难点及对策
..... 曲靖地区农业银行课题组 (3)
- 农业银行向商业银行转轨的思考
..... 曲靖地区农业银行 宋宜敏 (18)
- 欠发达地区农业银行转轨谋略
..... 曲靖地区农业银行 罗培钊 (24)
- 农村信用社体制改革应走一分为三的道路
..... 昭通地区农业银行 史光武 (34)
- 农业银行按商业银行机制运转的难点及对策
..... 曲靖地区农业银行 王显斌 (43)
- 对山区县支行商业化改革的构想
..... 罗平县农业银行 陈跃昌 黄河 (50)
- 对农业银行商业化经营的思考
..... 师宗县农业银行 赵吉昌 刘勇 (56)
- 浅谈曲靖市农业银行实行商业化经营的有利
条件..... 曲靖市农业银行 祁正生 赵彤心 (65)
- 县级农业银行经营管理初探
..... 马龙县农业银行 吕发昌 (70)

民族贫困县农业银行向商业银行转轨面临的 困难及对策·····	寻甸县农业银行 段廷勋 (76)
浅议农业银行商业化经营的问题与措施 ·····	富源县农业银行 王来稳 (84)
转换经营机制 适应市场经济发展需要 ·····	曲靖市信用联社 王天荣 (90)
贫困地区农业银行商业化经营的难点及对策 ·····	寻甸县农业银行 王金才 (95)
浅谈农业银行的商业化经营 ·····	马龙县农业银行 董锡安 (100)
强化内部管理 提高经营效益 ·····	富源县信用联社 李小生 (107)
加强县联社建设工作刍议 ·····	陆良县信用联社 李富荣 (114)
对农业银行实行商业化经营的思考 ·····	陆良县农业银行 王春良 (121)
贫困地区农业银行向商业银行转轨之我见 ·····	寻甸县农业银行 李发明 (127)
浅谈县级农业银行向商业银行转轨中亟待解 决的问题 ·····	陆良县农业银行 李庚武 (133)
农业银行商业化进程的思考 ·····	师宗县农业银行 刘学飞 (138)
浅议县级农业银行向商业银行转化的比较与 选择 ·····	富源县农业银行 黎永坤 (147)
浅议农村信用社改革 ·····	马龙县信用联社 罗如龙 (153)

创造条件为组建农村合作银行作准备	
.....	陆良县信用联社 韩彦来 (156)
基层农业银行商业化经营中存在的问题及对策	
.....	寻甸县农业银行 丁应德 (161)
基层营业所向商业银行转轨面临的困难及对策	
.....	富源县农业银行 程士德 余 胜 (164)
农村信用社改革中几个值得思考的问题	
.....	曲靖市信用联社 李永生 (172)
农业银行基层行向商业银行转化之浅见	
.....	富源县农业银行 田大云 (176)
对农村信用社分社管理的几点看法和建议	
.....	宣威市信用联社 瞿世华 (181)
试论专业银行商业化经营中的情报调研	
.....	富源县农业银行 汤大军 (186)
向商业银行转轨之我见	
.....	曲靖市农业银行 李林华 (190)
师宗县农业银行在市场竞争中应站稳脚跟	
.....	师宗县农业银行 李永祥 (195)
浅议强化农村信用社稽核工作	
.....	寻甸县信用联社 梅老所 (201)
浅谈基层营业所的商业化经营	
.....	富源县农业银行 蒋国浩 (205)
民族贫困地区农村信用社管理的难点及对策	
.....	寻甸县信用联社 刘乔生 (208)
浅议信用社经营中的困难及对策	
.....	马龙县信用联社 施家府 (216)

资金组织篇

对增强农业银行资金实力的思考

..... 曲靖市农业银行 王俊生 (221)

试论储蓄工作中的公共关系策略

..... 曲靖地区农业银行 周 曦 (226)

浅谈农业银行商业化经营后的资金组织

..... 曲靖市农业银行 陈 俊 (231)

农村信用社组织存款中存在的问题及对策

..... 马龙县信用联社 万乔富 (235)

农村信用社组织资金的难点及对策

..... 寻甸县信用联社 陈世能 (239)

浅谈资金分流对罗平县农业银行储蓄存款的影

响及对策 罗平县农业银行 田佳定 (242)

对信用社存款增长的思考

..... 宣威市信用联社 耿成弼 (246)

对农业银行电子化建设的几点看法

..... 富源县农业银行 李小权 (251)

边疆地区农业银行外汇代办业务中的问题及

对策 陆良县农业银行 胡华良 岳春堂 (256)

银行业务电子化给内审工作带来的新问题及

对策 陆良县农业银行 杨晓灿 (260)

信贷管理篇

农业银行转轨过程中信贷工作的思考

..... 曲靖地区农业银行 陈忠富 (267)

浅谈信贷风险管理

..... 曲靖地区农业银行 孙光斗 (272)

浅谈制约增加农业投入的因素及对策

..... 曲靖地区农业银行 董培恩 (275)

企业破产给银行带来的风险及对策

..... 曲靖地区农业银行 丁有金 (280)

浅谈项目实施管理存在的问题及对策

..... 马龙县农业银行 王成六 (283)

对农业银行转轨与支农问题的思考

..... 昭通地区农业银行 彭元淮 (288)

浅谈乡镇企业转制与银行信贷管理

..... 陆良县农业银行 李乔良 (296)

浅议农业银行转轨过程中的信贷管理

..... 宣威市农业银行 马纵荣 (299)

浅谈沉淀贷款的成因及对策

..... 曲靖市农业银行 沙占忠 (305)

浅谈银行在建立现代企业制度中面临的问题

及对策 马龙县农业银行 张志明 (310)

试论信用社实行资产负债比例管理

..... 师宗县信用联社 王金生 (315)

加强信贷资产管理是农业银行面临的重大课题

.....	富源县农业银行	陈永珍 (319)
加强信贷服务与管理之我见		
.....	曲靖市农业银行	李忠富 (325)
发展乡镇企业的思路及对策		
.....	富源县农业银行	宋茂家 (329)
对基层所转换机制中信贷管理的思考		
.....	马龙县农业银行	周国生 (333)
基层农业银行资产负债比例管理之我见		
.....	罗平县农业银行	舒福灵 (337)
农村信用社信贷管理初探		
.....	宣威市信用联社	谷祥邦 (341)
浅谈农业银行商业化的信贷管理		
.....	富源县农业银行	丰滢 (346)
信用社非正常贷款居高不下的原因及对策		
.....	师宗县信用联社	陈云发 (349)

财务核算篇

农业银行追求利润最大化的难点及对策		
.....	曲靖地区农业银行	董志兴 (357)
对农业银行扭亏增盈的建议		
.....	曲靖地区农业银行	曾芝仪 (362)
抓好联社建设 九年亏损一年抛		
.....	曲靖地区农业银行	张复兴 (369)
对提高基层行经营效益的思考		
.....	师宗县农业银行	史福灿 (374)

- 浅谈专业银行向国有商业银行转换的财务管理
 马龙县农业银行 段嘉喜 (382)
- 浅谈营业所相对独立核算
 会泽县农业银行 王玉成 (387)
- 完善基层营业所相对独立核算办法的思考
 会泽县农业银行 杨明书 (390)

精神文明建设篇

- 县(市)级农业银行转轨后党务工作刍议
 宣威市农业银行 宁欢功 (397)
- 当前农金系统基层党组织建设中存在的问题
 与对策 寻甸县农业银行 林旺友 (402)
- 新时期如何加强和改进思想政治工作
 曲靖地区农业银行 刘成富 (409)
- 发挥思想政治工作优势 促进农村金融事业
 健康发展 曲靖地区农业银行 李仕仁 (414)
- 商业银行职工思想政治工作初探
 富源县农业银行 郝振宇 邓兴林 (420)
- 新时期加强农业银行思想政治工作之我见
 会泽县农业银行 郭兴宽 (426)
- 浅谈调动职工积极性的问题
 寻甸县农业银行 冯国泰 (431)
- 新时期加强农村信用社思想政治工作的思考
 曲靖市信用联社 冯学昌 (435)
- 调动女职工积极性之我见

..... 寻甸县农业银行	苏 茵 (440)
对调动职工积极性的几点看法	
..... 曲靖市农业银行	敖学清 (445)
浅谈新时期农业银行的企业形象	
..... 曲靖地区农业银行	张庆玲 (448)
塑造农业银行企业形象的构想	
..... 师宗县农业银行	侯宁波 (453)
谈农业银行人事制度的改革问题	
..... 陆良县农业银行	钱家陆 马红学 (461)
加强精神文明建设 确保改革健康发展	
..... 马龙县农业银行	李业员 (467)
对责任目标津贴分配管理的再思考	
..... 曲靖地区农业银行	曾 勇 (473)
浅谈“三防一保”与经营管理	
..... 曲靖地区农业银行	罗富德 (479)
以正确舆论引导人	马龙县农业银行 孙希云 (485)
农村信用社劳动人事管理体制改革的初探	
..... 宣威市信用联社	方庆辉 (488)
浅议贫困县农业银行如何培养人才	
..... 寻甸县农业银行	李 勤 (495)

转轨谋略篇

农业银行向商业银行 转轨的难点及对策

曲靖地区农业银行课题组

《国务院关于金融体制改革的决定》明确提出：“在政策性业务分离出去之后，现国家各专业银行要尽快转变为国有商业银行，按现代商业银行经营机制运行”。《中华人民共和国商业银行法》的颁布，为商业银行指明了方向，规定了具体实施办法。但在目前的条件下，农业银行向商业银行转轨，不论是外部经营环境的改善，还是内部管理机制的重塑，都面临着许多困难和问题，在一定程度上影响改革的进程。对此，我们结合曲靖地区农村经济和农村金融工作的实际，进行了一些调查研究，对转轨中的难点和问题进行了分析，并提出一些对策措施。

一、农业银行向商业银行转轨面临的主要困难和问题

（一）外部制约因素

1. 政策不配套，影响农业银行的经营活力。国家为保障专业银行向国有商业银行转轨制定的政策和法规还没有完全实施到位，有的还没有出台、不配套。国家宏观调控机制仍不完善，具体表现为：一是利率政策不配套，利率结构不合理；二是经营范围限制太死；三是经营区域限制太死；四是金融秩序混乱；五是政策性业务分离不彻底。这些问题，给农业银行商业化经营带来极大困难。

2. 不合理的行政干预，影响农业银行自主经营。一是地方政府从本地区的经济利益出发，往往在不能对本地区实际进行全面具体分析的情况下，实行超常规经济发展政策，指令银行对政府安排的项目进行投资。银行迫于压力，不论项目是否可行，资金承受能力和效益性如何，只能听命于政府长官意志。再者，政府官员变换频繁，为了尽快显示政绩，往往急功近利，缺乏长远规划，安排发展项目多，投资大。导致农业银行资金使用失当，贷款结构失衡，自身效益下降。二是当前政府在考虑和处理经济问题时，要兼顾社会安定、地区特点、政府信誉等多种因素，往往很难考虑经济效益问题。因此，银行就被政府视作第二财政，银行信贷资金的财政化倾向越来越严重。在这样的环境下，农业银行的经营自主权，资产安全性、流动性和盈利性无从谈起。另外，个别党政领导干部总想支持企业利用种种借口逃避银行债务和干预银行合理撤并营业机构的现象时有发生，严重地制约着农业银行的顺利转轨。

3. 现代企业制度不健全，影响农业银行商业化经营。目前，现代企业制度还未真正建立和完善，企业还非完全意义上的企业，主要靠银行贷款维持生产经营，企业的风

险转嫁给了银行，这也限制了银行商业化手段的运用。到1995年二季度末，曲靖地区农业银行亏损企业、关停企业贷款总数达68998万元，占同期贷款总数的24.27%，使银行信贷资金难以正常运转。

(二) 农业银行内部经营管理方面存在的主要困难和问题

1. 传统思想观念难以适应向商业银行转变。长期以来，由于受传统观念和旧的经营方式的影响，农业银行干部队伍的整体素质与办商业银行的要求存在着很大差距，突出表现为：一是缺乏市场经济和商业银行观念；二是盈利意识不强；三是缺乏风险意识；四是缺乏竞争意识。这些观念不改变，难以适应向商业银行转变的需要。

2. 信贷资产质量低，经济效益不佳。由于历史原因，特别是政策影响和主观经营管理不善，农业银行经营包袱十分沉重。一是资产结构单一。全区农业银行盈利资产中信贷资产占76.45%，组织业务收入的路子过窄。二是非盈利性资金占用过多。到1995年6月底，全区农业银行非盈利性占款达13263万元，占各项存款的6.15%，占各项贷款的4.67%。三是不良贷款比重重大。截至1995年6月底，全区农业银行不良贷款达74889万元，占信贷资产的26.34%。在存款中定期储蓄和信用社转存款占36.2%，资金成本过高。四是创利水平低。由于信贷资产质量低，盈利绝对额呈逐年减少趋势。1994年全区农业银行的贷款规模是1986年的5.2倍，而利润仅为三分之一。当前农业银行资产和负债包袱重，已成为向商业银行转化的极大障碍。

3. 负债结构不合理，资金不平衡的矛盾尖锐。目前，

农业银行在资金营运中反映的突出问题：一是负债结构失衡。1994 年底，全区资本金为 11794 万元，占全部负债的 3.2%；各项存款为 198114 万元，占负债总额的 53.8%；系统内借入资金为 169790 万元，占负债总额的 46.1%。二是超负荷经营问题突出。1994 年底，全区农业银行贷差为 88021 万元，如果剔除信用社的转存款，实际贷差为 124580 万元。这么大的资金缺口，农业银行在短时间内很难解决。

4. 经营管理水平低，服务功能差，不适应向商业银行转化。一是经营管理机制不适应。管理人员所占比重大，办事效率低，费用开支大；管理行权力集中过多，经营行自主权过少、活力不足；在分配上没有真正打破“大锅饭”，不利于调动职工积极性和创造性。二是服务功能不适应。主要表现为基础设施差，技术装备落后，对客户缺乏吸引力；服务手段落后，储蓄、对公业务电脑化程度低；经营业务种类单调，新业务开发少。三是管理方式不适应。对营业机构无论规模大小，基本上按相同的级别进行管理，各方面政策倾斜度小，难于提高农业银行整体经营实力。四是金融管理法规和操作程序不健全、不规范。管理手段落后，监督机制跟不上，漏洞较多，各类案件时有发生，不能适应业务发展的需要。

5. 职工队伍素质低，难以适应市场经济竞争的需要。从文化素质看，文化层次偏低，在我区农行系统人员中，达到大专以上文化程度的有 205 人，仅占职工总数的 12.9%；具有中高级职称的有 232 人，占 14.6%。从思想素质看，一部分职工对经营转轨缺乏认识，无所适从，信