

金融管理论坛

姚德全 主编

西南财经大学出版社

JINRONG GUANLI LUNTAN

YAO DEQUAN ZHUBIAN

XINAN CAIJING DAXUE

CHUBANSHE



●前 言●

中共十四大的召开,标志着我国金融体制改革进入了一个崭新阶段,专业银行商业化、国际化正紧锣密鼓,抓紧施行,金融竞争公开化、激烈化日趋现实。为了提高金融企业职工理论素养、业务工作能力,适应市场经济发展的新形势;为了提高金融企业整体经营管理水平,取得良好经济效益,在金融竞争中立于不败之地,我们在有关方面领导的支持下,组织编辑了《金融管理论坛》一书,以归纳总结当代金融从业者经营管理成功的经验、方法与技巧,藉以指导中国金融体制改革与金融运作实践,推进中国金融体制改革目标的早日实现,促进中国金融事业的健康发展。

本书内容丰富,所述内容涉及了银行经营管理的各个方面,总结归纳了可行经验,深入地剖析了目前银行经营管理过程中出现的新情况、新问题,并对此提出对策,以探索出一条具有中国特色的社会主

义现代化商业银行成功之路。

本书是从一百多篇银行干部专门撰写的论文中精选出来,由姚德全同志担任主编,负责全书设计、总纂、修改和定稿。在编辑出版过程中得到了湖南财经学院期刊部主任、《财经理论与实践》杂志副主编李学宇副教授、西南财经大学出版社、各论文作者的大力支持,在此特别感谢。

由于时间仓促,水平有限,错误或不妥之处在所难免,恳请批评指正。

编者

1995年3月

目 录

前言	(1)
专业银行向商业银行过渡的九大障碍	杨平波(1)
专业银行向商业银行转轨的难点及对策	
..... 欧法旺 李解富(7)	
浅析制约专业银行企业化进程的三大障碍	
..... 杨庆和 龚泽宇(10)	
基层行向商业银行转轨亟需解决四题	傅胜原(15)
农村信用合作银行经营模式初探	
..... 翟尧 全云生 王顺廷(20)	
浅谈农业发展银行分设后农业银行	
经营中存在的问题及对策	于可义(26)
农村信用社向市场经济转轨的对策思考	
..... 李海生 郭建生 王书生(32)	
农行信用社信贷投向及其引导	胡梅涛 封保平(36)
论理顺“政府·企业·银行”关系	陈光拔(41)
信贷管理转轨的几个关系	栗宝铭 吕丹霞(44)
论农业银行的审慎经营与风险防范	何子美(49)
建立现代企业制度与专业银行商业化改革	胡德声(50)
金融改革三大顽症	钟光成(60)
对金融机构经营错位的思考	

——来自湖南娄底地区 85 家金融机构的调查·····	
····· 邹玉光 戴友田 朱新 彭少一(64)	
农金会的嬗变、弊端及规范·····	张定坤(71)
农村合作基金会急需清理整顿	
——桃江农金会情况调查·····	胡善良(78)
基层城信社实行资产负债比例管理	
的难点及对策·····	张明 王世文 杨范营(82)
“硬”字治行 再造辉煌·····	厉汝秋(86)
“群雁”高飞靠“头雁”·····	杨英云(91)
优化负债结构 做好“动”字文章·····	
····· 长沙市郊区韶山路信用社(99)	
真抓实干见成效 组织资金创佳绩·····	
····· 长沙市郊区洞井信用社(104)	
重经营 重效益 容城信用联社 8 年无一亏损社·····	
····· 肖满仓(107)	
泊来品“柜员制”冲击旧模式 临沂	
工行快步靠拢商业银行	
——山东临沂地区工行柜员制	
实施情况的调查与思考·····	张宗礼(111)
房地产金融业务现状与发展设想·····	姜黎明(115)
推行抵押贷款的难点及对策·····	
····· 张军超 余江文 王桂良(119)	
银行走出效益低谷的障碍与途径	
——兼论向商业银行过渡转轨的现实思考·····	
····· 严建刚(124)	
经营效益最大化:新设城市行的战略选择·····	谢作瑜(130)

提高农行信贷资金效益之我见·····	潘在琼(139)
试论提高保险企业经济效益·····	谭先钧(143)
“三驾马车”体制下的农业银行	
将面临的难点及对策·····	刘建新(146)
扶植中西部地区乡镇企业发展的金融方略·····	樊建民(152)
金融改革对欠发达地区经济发展的影响及对策·····	
·····	于南 张文斌(156)
欠发达地区基层建行向商业银行转轨的根本出路	
——对馆陶县建行的调查分析·····	王西礼(164)
稽核查处 注重帮促·····	何智能 肖益轩(172)
“抓落实 促到位”加强金融稽核·····	黄昭培(176)
金融机构信誉评级有关问题的初步探讨·····	贺绍昌(178)
信贷资产风险的成因与防范·····	张明 杨范营(183)
强化信贷资金管理浅论·····	蒙光发(187)
试论农村信用社信贷资产风险管理·····	姚光耀(192)
提高贷款质量乃农村信用社搞活经营之关键·····	
·····	李海生 冯用根 王书生(202)
乡镇企业贷款担保的思考·····	陈鼎华(207)
基层行实施新财务制度的现实思考·····	
·····	王继红 陈明荣(211)
论利率市场化·····	戴克明(215)
适应市场经济发展 改革银行结算办法·····	
·····	石国玺 刘廷斌 窦东鸣(220)
通货膨胀对金融的影响及治理措施·····	
·····	陈伟杰 廖正基(225)
改革银行人事管理制度之管见·····	叶威廷(231)

浅论商业银行经营中的激励机制·····	交玉福(237)
银行公关的沉思与尝试·····	杨保军(243)
在结合上下功夫 在渗透上做文章·····	陈贯人(250)
实行信贷员等级管理的几点做法和体会 ·····	
·····	焦占利 王广武(253)
资金之题与改革之解	
——记原沈阳市工行行长李纪荣·····	王 琪(257)
范广惠的求才观与用人术	
——记沈阳市新城子区工行办事处主任范广惠 ·····	
·····	王 琪(263)

专业银行向商业银行过渡的九大障碍

杨平波

〔作者简介〕杨平波，男，39岁，高级经济师，现任湖南省工商银行存款部主任。

目前，金融体制改革的热门话题是专业银行向国有商业银行过渡问题。但专业银行向商业银行过渡举步维艰，究其原因，我们不难发现专业银行向商业银行过渡尚存九大障碍：

1. 市场经济的发育问题。我们知道，经济是第一性的；金融是第二性的，金融产生于经济并依赖于经济的发展而发展。目前，我国正处在市场经济的初步阶段，市场经济发育不完善，不平衡。这样的市场经济环境，同商业银行产生、存在、发展的经济环境存在一定的距离，给专业银行向商业银行过渡造成一定的困难：①专业银行难以成为真正的“六自”企业，并以盈利为唯一目标。因为在市场经济没有发育成熟的条件下，专业银行很难脱离国家分配资金调控经济杠杆手段的范畴。②资金难以完全商品化。市场经济发展的不平衡，价值规律的作用，势必会出现资金向效益高的地方流动；而国家基于整体上、宏观上的考虑，又不容许完全这样做。③利率难以市场化。在市场经济发育不健全、不平衡的情况下，利率市场化只能就区域而言，就全国而言就不行了（投资环境的不同，对消化资金价格的能力也就不同，资金自然就会向价格高的地方流动），这样的市场化，显然不是真正的市场化。④宏观调控难以间接化。由于市场经济的不发达，间接化的

宏观调控难以通过市场传导到经济生活的各个领域，难免会重蹈直接调控的覆辙。

2. 企业经营机制转换问题。企业经营机制转换是我国经济体制改革的重大举措，也是我国企业发展的根本出路，为此国家专门颁布了若干法规和条例，为企业转换经营机制提供法律依据和各项配套改革方案。但现实的情况仍然是“雷声大、雨点小”，企业的经营机制依旧是没有根本转换，一些地方稍有转换，一些地方就根本没有转换。企业经营机制转换的时滞，使得专业银行向商业银行过渡困难重重。①根据商业银行经营原则，目前我国有60%以上的企业不能贷款支持，但不贷款支持又完全做不到，贷款支持又会“钳制”专业银行商业化经营。②企业产权不明，使得银行在办理抵押放款时，就遇到企业不能以国有资产抵押银行贷款，更无权处理国有资产来清偿银行各债。③政策性贷款的损失，企业负责清偿有其道理；但企业不负责，银行找谁去清偿。因为银行资金是向老百姓负债来的，它必须清偿。④作为商业银行同企业是两个平等主体之间的借贷关系，应该是建立在完全的平等、自愿、有偿的基础上，但由于经济的和非经济的原因，政府往往直接介入，“市长现场办公”，逼银行贷款。显然破坏了民事主体的平等关系。

3. 政府职能转换问题。政府作为社会管理者和宏观经济调控者同其作为国有企业的所有者两重身份没有分离，势必会导致各级政府为了本地区的经济利益，对专业银行的经营进行干预。①为了本地区经济的超常规发展，大搞投资性扩张，过多地安排固定资产投资计划，过高地追求生产发展速度，因而一味地要求银行增加固定资产和资金贷款，甚至鼓

励企业挪用银行流动资金搞基建、上项目。②企业亏损由银行信贷资金填补，企业财政补贴款长期不到位，造成一些企业边贷款、边生产、边亏损、边缴税，其实质是不顾银行信贷资金的损失，以达到垫交税金的目的。③为了发展地方经济，地方政府运用自己的经济和行政手段，在资金上“划地为牢，各自为战”，有些政府部门明确规定，不允许本地资金外流，更不允许外地证券在本地发行，从而阻碍了银行的资金营运和资金市场的形成。

4. 历史包袱问题。专业银行，特别是工、农两行，由于多年的计划经济管理体制，一直承担着很多国家政策性业务。这些政策性业务一般不但收不回利息，连本金也难保住。以扶贫开发贷款而言，邵阳市扶贫开发贷款不仅收不回利息，连本金目前尚只存 30—40% 了。同时，专业银行还在各级政府的干预下，发放了不少效益低下的“安定团结贷款”、“财税入库贷款”、“启动贷款”等。这些贷款至少有 50% 处呆滞状态，收回无望。以常德工行中支为例，166 家预算内工业企业亏损及潜亏资金包袱达 7.52 亿元，占流动资金贷款余额的 42.01%。邵阳市工行截止 93 年 6 月，呆帐、风险贷款达 10.7 亿元，占该行信贷资产总量的 53.2%。专业银行这样沉重的包袱转换经营机制，显然是不可能的。

5. 金融市场问题。金融市场机制是联结宏观金融调控机制与微观金融运行机制的枢纽，完善的金融市场是宏观金融间接调控和金融运行机制有效运转的重要条件，也是商业银行资金营运的前提。我国金融市场怎样？从目前情况看，我认为有如下一些问题：①市场主体发育不成熟。一是企业还没有完全成为独立自主的经济实体，进行直接融资尚有很多

困难。二是各专业银行和其他金融机构还未真正实现“六自”。因而，对金融市场的参与意识不强，既无来自市场的竞争压力，又无参与市场的利益动力，很多市场主体仍然习惯过去的计划分配。②金融市场资金供求严重失衡。长期以来计划经济体制造成了我国投资的“饥饿症”固定资产规模过大，效益又差，造成市场对资金的求大于供，同时利率长期偏低，无法发挥调节作用，难以形成资金市场的相对平衡，出现有场无市的局面。③市场交易不活跃。证券交易明显落后于证券发行，证券交易额还不到证券发行额的10%，与西方发达国家的证券交易数倍于证券发行额形成鲜明反差。④金融市场上金融商品品种数量有限，限制了金融市场的功能。金融市场的这些问题，严重地制约专业银行商业化经营方式的实施。

6. 中央银行体制及宏观调控问题。首先，中央银行体制在我国社会主义市场经济条件下，到底如何建立运转，在深化中央银行体制改革中尚未彻底明确并定型，如中央银行到底是按行政区域设，还是按经济区域设”，是设到二级分行，还是应该到县支行？一级分行、二级分行以及县支行在专业银行商业化以后到底如何发挥其职能作用，诸如此类问题，必须有一个明确框架和总体构思，不然专业银行向商业银行过渡就有点迷惘，不知道方向和途径。其次是宏观调控，以前专业银行在一定程度上是国家宏观调控系统上的一个“制动器”，担负一定的宏观调控职能和任务。过渡到商业银行后，专业银行不再是国家宏观调控系统的组成部分，而是调控对象了，那么国家宏观调控的系统没有专业银行伸向国民经济各个领域、各个部门、各个行业的“制动器”后，能有效的

调控吗?宏观调控又发何来调控专业银行,调控效果如何?对此问题金融改革尚没有彻底明确,这些都制约了专业银行商业化步伐。

7. 人员素质问题。目前专业银行的人员素质,由于历史和现实原因,要适应商业银行的经营方式的确很困难。据对邵阳市工、农、建、中四家专业银行人员素质摸底分析,93年底有高级职称的仅占0.5%,中级职称者占13.5%,初级职称者占47.3%。从文化素质来看,有本科文凭的占3.2%,其中专业对口的占2.1%,大专文凭者占30.7%,中专文凭者占21.4%,其他的为高中文凭,有个别还是初中生。从现实情况看,“不懂、不会”(不懂业务、不会经营)干部职工占30%,只懂不会的占50%。科级干部中不懂业务的和懂业务的达四六开,处级干部中搞业务的和搞政治的五五开。另外,近年来因各种原因内招职工占总人数的20%左右,其中20—30%素质特差。加之,长期以来的平均主义的分配体制和不良的社会风气,干好干坏、多干少干一个样,自然就不会什么知识的更新和素质的提高。甚至有些行出现人员素质一代不如一代的恶化状况。这样的银行职工队伍素质,显然不能适应商业银行的经营需要。

8. 人事制度问题。目前专业银行的人事制度,一是长期沿用的计划经济条件下的党政机关干部管理模式,二是1986年以来的专业技术职务聘任制度。这些管理模式和制度:①行政化管理色彩较浓,管理方式过于单一,僵化、死板、缺乏活力,与银行的行业、职业和工作特点相悖,不利于银行根据自己的特点管理员工、培养人才。②同地党政机关人事联系过于密切。地方党政过多地插手专业银行的人事安排,造

成专业银行地方化，银行干部党政化，不利于专业银行干部的选拔培养。③用工、分配缺乏自主权。银行能根据自身业务发展需要自主决定用工数量和方式，受政府指标限制过大。分配上不能与企业的效益挂钩，长期套用行政级制、吃国家的“大锅饭”。④缺乏规范、科学的人事任免、考核奖惩辞职辞退、退休退职、劳保福利以及人才选拔和员工权利义务等方面的完整科学规定。任人唯亲，能上不能下，能增不能减，能进不能出等不正常现象极为普遍。诸如这些方面的制度缺陷，非银行自身制度改革所能克服的，而有待于整个政治体制的改革。这种人事制度显然阻碍着专业银行商业化进程。

9. 法制建设问题。市场经济本质是法制经济，市场经济条件下的专业银行商业银行化必然要求有一系列的金融法律法规来规范专业银行的行为。而目前我国金融业，除了《中华人民共和国银行管理暂行条例》和现金管理办法、利率管理办法、结算管理办法外，几乎无法可依。现行金融法律的规定及适应市场经济的金融法律体系尚未建立，使专业银行向商业银行过渡，既无法律依据，又无法律保障。

专业银行向商业银行转轨的难点及对策

欧法旺 李解富

〔作者简介〕欧法旺，男，51岁，高级政工师，现任湖南省江华县人民银行行长

李解富，男，38岁，经济师，现任中国人民银行湖南省江华县支行会计股长。

专业银行向商业银行转轨，由于历史的原因，存在着不少急需研究、解决的难题。

难点之一：专业银行信贷资金的历史包袱使商业银行无法承受。由于多方原因，我国专业银行信贷资金包袱沉重。据我们对本县二家专业银行调查情况表明：一家九四年初流动资金贷款余额1,637万元，其中挤占挪用贷款264万元，占16.1%，逾期呆滞呆帐贷款705万元，占43.1%，其中商业流动资金贷款702万元，挤占用贷款34万元，占5%，逾期“两呆”贷款390万元，占55.6%。另一家九四年初流动资金贷款14733万元，逾期呆滞呆帐贷款5862万元，占40%。这些指标不仅与国外商业银行资产负债比例管理和巴塞尔协议指标相差甚远，而且已经使现有的专业银行运转十分困难，成为专业银行向商业银行转化的最大拦路虎。

难点之二：受外部环境制约。主要表现在：1. 目前我国企业经营机制没有实质性转换，依靠吃国家大锅饭，长期占用银行信贷资金，且经济效益差。据调查，除大型企业外，大部分中小企业为亏损单位，有的企业已无力维持正常生产、经

营，个别企业趁专业银行向商业银行转化，但又尚未转化之际，向银行甩包袱，将亏损和损失转嫁给银行，从而制约和影响专业银行向商业银行的过渡。2. 从竞争情况看，我国专业银行向商业银行转化已落后于交行、城市和农村信用合作社及中信实业银行、光大银行、华夏银行等新建立的金融机构。

难点之三：专业银行内部经营机制不适应商业银行的要求。人事管理上的“三铁”，论资排辈，分配上的平均主义等旧机制还存在，而新的适应商业银行运作和激励机制尚未形成。

难点之四：《银行法》、《票据法》尚未出台，无操作性可依，业务上、结算上受阻。

国家专业银行向国有商业银行顺利过渡的对策：

对策之一：划分政策性业务与商业性业务，使专业银行从一身二任中解脱出来，按国际商业银行管理办法分2—3年逐步到位。

对策之二：过关斩将，枪杀拦路虎。解决专业贷款包袱已成为转轨的首要任务。有人认为绕道而行，把包袱交给政策银行。试想，政策银行能承受得了吗？我们认为，解决此难题首先要政府下大决心，上下一致，采取多种有效措施，把贷款损失压到最低限度：1. 全面清理逾期“两呆”贷款，分别不同情况采用经济的、行政的和法律的手段，实行追缴、抵押、拍卖资产、破产还债等办法收回贷款；2. 对个别债务较重难以一时偿还，但基础较好，通过帮助完善经营责任制和注入资金能起死回生的企业，可以采取以贷款转股本金（要收回的特殊股）的办法，通过银行参股控股，加强企业经营

管理，停止贷款收息，参与分红，使企业得以休整，克服短期困难，待企业效益好时，银行收回股本金重新放贷，收取利息，这样既可收回贷款，又可搞活企业。其次是将包袱化整为零，多方负担。凡属政策性的包袱划给政策银行或财政承担部分逐年消化。凡属经营性的包袱由银行“内化”，其好处：一是不集中包袱压到某家而影响专业银行向商业银行转化的进程。二是促使大家把损失压到最低限度，保护国家财产。否则今后的商业银行将会成为“几不象”银行。

对策之三：国家要尽快实现企业经营机制的真正转换。银行对贷款企业实行“支帮促”，尽快提高企业效益，建立新的银企关系，使企业成为银行的活水之源。

对策之四：加速银行内部经营机制的改革，强化内部管理。1. 精简机构，提高效率，改革“三级管理，一级经营”的作法，实行层层经营，层层管理，各负其责。2. 打破“终身制”砸烂铁饭碗，引入“炒鱿鱼”作法。3. 确立职能定位，打破分配上的平均主义，实现能者多酬的激励机制。4. 建立约束和防范风险机制，增设贷款决策评审、预测机构，并按一定标准预测贷款的风险程度，对信贷资金进行评估和监测，实现贷、审分离。对信贷人员实行离岗审计。5. 全面推行抵押、担保贷款，督促企业建立风险金制度和办理保险业务等。

对策五：增加信用工具，发展综合经营。

对策六：建立健全操作性较强的银行法律、法规体系。

浅析制约专业银行 企业化进程的三大障碍

杨庆和 龚泽宇

〔作者简介〕杨庆和，1962年出生，经济师，现任人民银行山西省怀仁县支行行长，有多篇论文发表。

近几年，国有专业银行在向商业化方向发展方面，做了很多有益的探索，但纵观其转轨进程，仍然步履维艰。分析专业银行向企业化经营过渡的制约因素，笔者认为主要有来自三方面的障碍：

一、现行企业制度使商业银行的启动运行背上沉重的负担。商业银行是在资本主义环境下产生和发展起来的金融企业，具有符合资本主义社会生产经济规律的特征，遵循价值规律和自由竞争原则，这就决定了其服务对象与经营目标的一体性。发展社会主义市场经济就是要求银企双方同时成为市场的主体。但我国国有企业作为计划经济体制下的特殊产物，明显地带有与市场经济不相协调的特征。主要表现为：1. 缺乏适应市场经济环境的灵活机动的竞争手段。2. 债务包袱沉重，长期亏损。3. 企业自有流动资金严重匮乏，甚至长期负债经营。这些造成了银行营运资金大量沉淀，企业负债前清后积的恶性态势，使专业银行商业化进程中风险重重。

二、政府的行政干预成为瓶颈约束，制约了银行活化经营。市场经济的特点之一就是一切经济活动都直接或间接地