

王 振 安

韩 柏 等 编 著

谭 万 达

JINGYINGGAILUN

农业银行经营概论



吉林大学出版社

农业银行经营概论

王振安 韩柏 谭万达 主编

吉林大学出版社出版	吉林大学出版社发行
(长春市解放大路85号)	长春大学印刷厂印刷

开本: 787×1092毫米 1/32	1989年7月第1版
印张: 10.5	1989年7月第1次印刷
字数: 223千字	印数: 1—3 000册

ISBN 7—5601—0310—3/F·55 定价: 4.10元

编写说明

空前深刻的金融体制改革，把农业银行推上了陌生而又坎坷不平的企业化经营之路。什么是企业化经营？为什么要实行企业化经营？怎样进行企业化经营？已不仅仅是金融理论工作者研究和讨论的热门话题，而且已经实实在在地摆在了农业银行各级领导和广大职工的面前。加强银行管理的提法人们并不陌生，但管理的重心在经营的真谛却少有人知。银行管理科学虽问世多年，但实践效果却不能尽如人意。经过几年教学实践中的困惑和探索，我们尝试着编写了这本《农业银行经营概论》，以期对农业银行经营的理论和实践贡献绵薄之力。

我们认为，既然把企业化作为农业银行改革的目标，就应当按照银行经营的一般规律去寻求其生存和发展的有效途径，即要依据经营规律，确立经营规范，既不脱离实际，又不是对现实的简单注释和复述。应该从理论与实际的结合之中，走出一条开拓经营之路。

基于以上认识，我们在本书编写过程中，主要遵循了以下几条原则：

第一，以马克思主义关于经济管理具有二重性的理论为指导，从农业银行的实际情况和需要出发，适当地借用西方商业银行的经营理论和方法，择其要点，取其精华，融合提炼，为我所用。

第二，在保证科学性和系统性的前提下，努力避免与信贷管理、银行会计、领导科学、人事管理等相关学科在内容上的重复，其结构安排和内容阐述都力求突出“经营”二字。

第三，在对农业银行现实情况给予充分注意的前提下，力求适应其未来的发展。在全书内容的选择和阐述上，不仅阐明“实际怎样做”，而且更注重探讨“应该怎样做”。

在上述原则的指导下，根据农业银行业务经营的发展过程和内在联系，我们在本书中安排了十章内容，大体上可以分为四个部分：第一部分包括第一、二、三章，主要论述农业银行经营的意义、内容、经营思想、经营目标、经营组织及经营预测与决策；第二部分包括第四、五、六章，集中论述农业银行资金营运的基本理论和方法，以及这些理论和方法在资金来源管理和资金运用管理中的具体运用；第三部分包括第七、八、九章，主要阐述农业银行经营计划、经济核算和经营分析的意义、内容和方法等；第四部分为第十章，着力阐述农业银行经营责任制的意义、内容、形式和方法等。

本书的一些主要内容，我们曾在我院举办的中支行长岗位培训班、二年制大专班和一年制专业证书班上作过讲授，受到了各类学员的普遍欢迎。据此，我们认为，本书可以作为各种层次的行长岗位培训班、专业技术人员培训班、以及有关学历教育中银行经营管理课程的试用教材，也可供广大银行干部职工自学之用。

本书由中国农业银行长春管理干部学院银行经营管理系的部分专业课教师集体编写，由王振安、韩柏、谭万达任主

编。参加各章编写的有：王振安（第一、九章）、刘永彬（第二、七章）、山广林（第三章）、韩柏（第四、五、六章）、张亚山（第八章）和谭万达（第十章）。全书由王振安、韩柏进行了总纂。

由于农业银行企业化经营仍处于起步阶段，其理论成果和实践经验都尚嫌不足，特别是由于我们的水平所限，书中的不足甚至错误之处一定不少，欢迎广大读者提出批评和改进意见！

编 者

1989年6月

目 录

第一章 总 论	(1)
第一节 农业银行经营的意义	(1)
第二节 农业银行的经营思想	(10)
第三节 农业银行的经营目标	(16)
第二章 经营组织	(25)
第一节 农业银行经营组织的结构	(25)
第二节 农业银行内部机构	(42)
第三节 农业银行经营组织的管理	(52)
第三章 经营预测与决策	(62)
第一节 经营预测概述	(62)
第二节 经营预测方法	(72)
第三节 经营决策概述	(88)
第四节 经营决策方法	(99)
第四章 资金营运(上)	
——基本理论与方法	(119)
第一节 资金营运方针	(119)
第二节 资金营运的一般理论	(125)
第三节 资金营运管理原理和方法	(133)
第五章 资金营运(中)	
——资金来源的管理	(149)
第一节 自有资金	(149)
第二节 各项存款	(154)

第三节 其它资金来源	(169)
第六章 资金营运 (下)	
——资金运用的管理	(174)
第一节 贷款概述	(174)
第二节 信用分析	(177)
第三节 比例管理	(188)
第四节 头寸及其调度	(192)
第七章 经营计划	(201)
第一节 经营计划工作的任务及原则	(201)
第二节 经营计划的种类及主要内容	(205)
第三节 业务计划的编制	(226)
第四节 年度经营计划的组织管理	(233)
第八章 经济核算	(242)
第一节 经营收入	(242)
第二节 经营成本	(251)
第三节 利润分配	(259)
第四节 经营成果考核	(267)
第九章 经营分析	(276)
第一节 经营分析概述	(276)
第二节 资金平衡表分析	(288)
第三节 经营效益的分析	(294)
第四节 经营安全状况的分析	(301)
第十章 经营责任制	(308)
第一节 银行经营责任制的内容和意义	(308)
第二节 银行经营责任制的形式	(317)
第三节 银行实行经营责任制的主要方法	(320)

第一章 总 论

中国农业银行是我国社会主义金融体系中的一个专业银行。把专业银行办成真正的经济实体，实行企业化经营，是金融体制改革的重要目标之一，也是我国有计划的商品经济不断发展的客观要求。

第一节 农业银行经营的意义

研究农业银行经营，首先应该弄清农业银行经营的概念，明确加强农业银行经营的必要性，以提高做好农业银行经营工作的自觉性。

一、农业银行经营的概念

按照词典上的解释，经营就是“筹划并管理”和“办理经济事业”的意思。根据这种解释，经营的含义是十分广泛的。但是，经营作为现代经济学中的一个专门术语，则主要是指对各种经济组织的管理，因为对经济组织的管理，首先需要从资金的投入与产出的比较出发去管理。从经营的这个特定含义出发，我们可以把经营看成是商品经济发展所引起的职能，它随着商品经济的出现而出现，随着商品经济的发展而发展，存在于商品再生产的全过程之中。

银行是商品经济不断发展的产物，是现代商品再生产过

程中一个精巧而奇妙的机构，它一方面通过吸收存款、发行债券等形式把社会上各方面暂时闲置的货币资金集中起来，另一方面又通过发放贷款、办理投资等形式把集中起来的资金运用出去，弥补社会上某些企业、单位和个人的暂时资金不足，从而支持和促进商品经济的发展，并努力追求自身的经济利益。为了更多更省地组织资金，银行必须解决哪些资金可以吸收，采用什么方式才能吸收，吸收多少才算合适等一系列问题；为了更好地运用资金，银行又必须解决有多少资金可用，用在哪些方面，怎样用才既合理又合算等一系列问题。而要搞好资金的组织和运用，又必然涉及应该树立什么样的指导思想，建立什么样的组织机构，采取什么样的手段和方法等许多问题。所有这些，都属于银行经营问题。由此可见，农业银行经营，包括了农业银行货币信用业务的全部活动，贯穿于农业银行活动的整个过程之中。

综上所述，农业银行经营，就是农业银行为实现一定的目标，在对各种条件和因素进行综合研究和分析的基础上，对自身所从事的货币信用业务所进行的一系列筹划和管理活动的总称。

通过上述对农业银行经营概念的分析，我们可以理解到，经营与管理是密不可分的；经营决定着管理，管理服务于经营；经营之中有管理，管理的重心在经营。二者互相渗透，相辅相成，共同统一于一个过程之中。正因为如此，所以在国外的管理理论中，经营和管理往往是作为一个概念出现的，如英文Management，就既可译为管理，又可译为经营。日本则认为经营就是遵循着企业的目标，合理地管理企业，管理是保障经营的一种职能。

二、农业银行经营的内容

这里所说的农业银行经营的内容，不是指作为农业银行经营对象的货币信用活动的具体内容，而是指农业银行经营活动本身的内容而言的。它主要包括以下几个方面：

（一）制定经营战略决策

农业银行经营的核心，应该着眼于未来的发展，尤其是高层管理者，更应该把经常地、系统地研究未来作为自己首要的课题。只有这样，才能保证农业银行在迅速变化着的国内外环境中生存和发展下去。因此，制定经营战略决策，是整个农业银行经营活动中具有决定意义的一项工作。这项工作的主要内容，包括制定经营方针和经营策略；对内部条件和外部环境进行分析；确定本行的经营目标；决定本行的业务发展方向、技术发展水平、以及总体发展规模等。

（二）研究和开发新业务

农业银行只有通过为社会和客户 provide 优良的服务才能够生存和发展，而社会和客户需要又是在不断变化和日益多样化的。因此，农业银行只有不断地研究社会和客户的需要，适时地开发并举办新的业务，才能满足整个社会和广大客户不断出现的新的需要和要求，也才能够使自己更好地生存和发展。这项工作的内容，主要包括研究业务发展方向；确定业务开发策略；研究社会 and 客户需求变化规律，以及选择新业务开办的时机等。

（三）制定经营计划

制定经营计划，是组织、协调和监督农业银行经营活动的一项重要管理方法，它可以为各级行处的各个部门、各个

环节的工作指明方向，作为它们的行动纲领。因此，在确定农业银行经营目标和预测、决策的基础上，编制长期经营计划和年度经营计划，是农业银行经营工作的又一项重要内容。这项工作的具体内容，主要包括确定经营计划的编制原则、编制程序和编制方法；具体确定经营计划的各项指标及其相互之间的综合平衡，以及组织经营计划的实施和检查等。

（四）进行经营状况的分析

进行经营状况的分析，就是定期或不定期地对一个行处的经营状况进行了解、分析、评价和判断，从而确切地了解并鉴定其优点和缺点，找出妨碍经营或影响发展的症结所在，以便及时采取措施，“对症下药”，保证经营活动的顺利进行和不断改进。这既是农业银行经营工作的一项重要内容，也是提高农业银行经营工作水平的一个重要方法。这项工作的具体内容，既可以是对经营状况全面情况的分析，也可以是对某一方面或某一环节的情况的分析，如经营方向是否正确、组织机构是否合理、财务状况是否良好、发展前景是否乐观等等。

从上述农业银行经营的内容，我们可以看出，农业银行经营具有下列三个明显的特点：

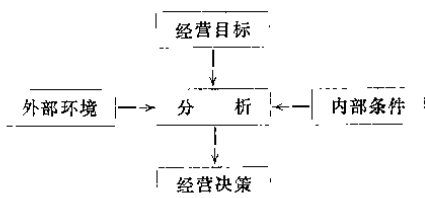
一是具有明显的外向性。它研究的所有问题，都与农业银行的外部环境有密切联系，因此要重视外部环境的调查研究和预测。农业银行的外部环境，包括国家的政治经济形势、国家的政策法规、上级行的要求、国家及上级行赋予的权力、客户的情况、资金来源的可靠程度、以及同类银行的竞争能力等。

二是具有明显的目标性。农业银行经营所要解决的一切

问题，都是围绕着一个中心，就是全面提高经济效益，实现自身的经营目标。农业银行经营目标的确定，除了要考虑外部条件以外，主要还要考虑本行的内部条件。本行的内部条件，主要包括营业条件、技术装备情况、职工的文化业务水平、资金情况、经营成本情况、职工的生活条件、以及组织机构的设置情况等。

三是具有明显的战略性。农业银行经营所研究和解决的问题，都是针对本行全局性、战略性的重大问题的决策，经营工作的重点在于战略性问题的决策。农业银行经营的实质，就是解决农业银行外部环境、经营目标、内部条件这三者之间的动态平衡问题。

基于以上分析，我们可以用图式1—1来表示农业银行经营的一般程序。



图式1—1 农业银行经营程序图

三、加强农业银行经营的必要性

在建国以后的三十多年里，由于受苏联经济理论和我们自身“左”的思想的影响，我们不承认社会主义经济是在公有制基础上的有计划的商品经济，不重视甚至否认社会主义条件下货币和银行的作用，银行体制是“大一统”，在国民

经济整个资金管理上，主要是实行财政统收统支，银行只发放短期的季节性和临时性流动资金贷款；在银行内部管理上，过分强调银行的行政机关功能，其运行方式完全靠上下级行的隶属关系，资金的筹集和分配靠单一的渠道，通过纵向的信息流通和行政手段来营运资金；至于银行的企业性质，则被忽视、削弱甚至否定。因此，各级行经营观念淡薄，经营目标模糊，经营决策高度集中，经营成败与经营者毫不相干。在这种情况下，不必要、也不可能有效地进行银行经营。

随着经济体制改革、特别是金融体制改革的不断深入，随着客观要求的日益强烈和理论研究的不断深化，我国社会主义经济是有计划的商品经济的观点已被确认；专业银行是经营货币信用业务的特殊企业，因而必须实行企业化经营的观点也已基本得到确认，这是我国经济理论和金融理论上的一个重大突破。由此可见，实现农业银行管理由“纵向的行政管理型”向“自主的业务经营型”的转变，已是不可逆转的必然趋势。

（一）加强农业银行经营，是经济体制改革的客观要求
首先，随着经济体制的改革，国家对宏观经济的管理，开始由以直接控制为主转向以间接控制为主，迫切需要更好地运用信贷、结算、利率等经济杠杆推动经济运行。加强农业银行企业化经营，就能利用农业银行直接办理业务同生产、经营单位发生联系的优势，把经济杠杆运用得更加灵活自如。

其次，我国现在实行的是有计划的商品经济，而且要大力发展商品经济。商品经济愈发展，对资金的需求量就愈

大。农业银行实行企业化经营之后，就必然从自身的经济利益出发，同社会各个方面发生更广泛、更密切的联系，从而在筹集融通资金、引导资金流向、提高资金利用效率和调节社会需求方面发挥更大的作用。

第三，随着多渠道、多层次、多形式的横向经济联系的不不断加强，企业单位在自愿互利的原则下，已经打破了原来地区、部门、所有制的界限和组织结构，按照扬长避短、互相补充、共同发展的愿望，形成了各种各样的经济联合体，这是商品经济发展过程中不可逆转的趋势。农业银行只有尽快地、彻底地改变过去的那种呆板、迟钝的机关式经营方式，才会对横向经济联合起到促进作用。否则，就会阻碍横向经济联合的发展。

第四，随着经济体制改革的进行，指令性计划的范围正在逐步缩小，市场问题则越来越明显地突出出来。除了商品市场进一步发展之外，还出现了技术市场、劳务市场、资金市场等等。农业银行只有以企业的身份参与市场，加强自身经营，才能更好地了解市场、把握市场，搞好市场调节。

（二）加强农业银行经营，是充分发挥中央银行宏观调控作用的需要

以中央银行为核心，以专业银行为主体，多种金融组织并存的社会主义金融体系在我国形成以后，中央银行已成为我国国民经济中最重要的宏观调节机构之一。中央银行的宏观调节作用，除了通过政策指导和计划控制之外，主要是通过存款准备金比例的调整，再贷款的增加或减少，以及利率杠杆的运用等经济手段来调节专业银行的经济利益，促进专业银行做出能动反应来实现的。以中央银行调整再贷款利率

为例，当这一利率提高时，就会使农业银行的经营成本加大，利润减少。农业银行为减少损失，就必然或者减少向中央银行的借款，或者提高本行向借款人贷款的利率。这样做的结果，前者将直接减少本行可用于贷款的信贷资金，使整个社会货币量减少；后者则会加大借款人的利息负担，使借款人减少贷款的借入，从而导致社会货币资金需要量的下降。反之，如果中央银行降低再贷款利率，则情况正好相反。因此，只有实行和加强农业银行企业化经营，使农业银行确有自身的经济利益，才能使中央银行的宏观调控手段具有真正的作用点，从而更好地发挥作用。

（三）加强农业银行经营，是使农业银行真正成为相对独立的经济实体的客观要求

1986年1月7日国务院发布的《中华人民共和国银行管理暂行条例》已明确指出：“专业银行都是独立核算的经济实体，按照国家法律、行政法规的规定，独立行使职权，进行业务活动。”事实上，农业银行也确实已经有了自己的责、权、利。

从“责”的方面看，农业银行一是要认真执行和全面完成国家的信贷计划，保证更多地筹集资金，更好地运用资金，支持社会主义有计划商品经济的发展；二是要加强经济核算，为国家提供更多的税金和利润；三是要对业务上同有关方面发生的债权、债务负责，如保证存款的支付等；四是要完成国家赋予的诸如现金管理等金融管理任务。为了履行这些职责，农业银行就必须加强自身的经营管理。

从“权”的方面看，在服从国家计划和法令法规的前提下，农业银行各级行有权选择灵活多样的经营方式；有权安排自己的业务活动；有权拥有和支配利润留成资金；有权依

照规定自行任免、聘用和选举本行的工作人员；有权按照实际工作需要自行确定内部机构设置和人员配备；有权自行决定奖励方式等等。这样，农业银行各级行作为一个相对独立的决策者，就不能再象过去那样，处处依赖国家和上级行，而必须对自己的经营方向、经营目标、经营策略、经营计划等作出科学合理的决策。

从“利”的方面看，国家已经在对农业银行实行利润留成的基础上试行了经营承包，农业银行系统内也试行了逐级承包，从而使各级行的经营活动成果与其物质利益直接挂起钩来。这样，就要求农业银行各级行的每个干部职工，都要以主人翁的姿态进行工作，人人关注本行的经营，人人重视本行的效益，千方百计学会经营，努力提高经济效益。

（四）加强农业银行经营，是在竞争中求得生存和发展的需要

社会主义银行之间的关系，首先是在基本分工基础上的相互协作、相互支援的关系，但这种关系并不意味着排斥竞争。特别是在实行各银行间的业务可以适当交叉，银行可以选择客户，客户也可以选择银行的情况下，银行之间的竞争就更是不可避免的。有竞争就会有胜负，就会有淘汰。农业银行各级行要想在竞争中取胜，或者最起码不被淘汰，就必须加强经营，制定正确的经营战略和经营策略，扬长避短，发挥优势，以在竞争中立于不败之地。

总之，在国民经济新的发展时期，迫切需要农业银行的各项活动适应经济发展和体制改革的需要。为此，客观上就要求农业银行各级行向相对独立的经济实体转化，实行自主

经营，独立核算，自担风险，自负盈亏，优胜劣汰，更好地发挥自己在国民经济中的作用。

第二节 农业银行的经营思想

经营思想是指农业银行从事经营活动的指导思想，它是由一系列的观念和观点构成的，是对农业银行业务经营全过程中发生的各种事物与关系的认识和态度的总和。农业银行的经营思想正确与否，对农业银行经营的好坏和成败有着直接的和根本的影响。因此，研究和进行农业银行经营，必须具有正确的经营思想。

总的来说，农业银行的经营思想，必须符合社会主义制度的要求，符合社会主义有计划的商品经济的要求，即必须在国家的方针政策和计划的指导下，面向市场和客户，在竞争的环境下，以最有利的条件组织资金和运用资金，努力追求最好的经济效益。具体地说，农业银行应树立下列经营思想。

一、全局观念

农业银行是整个国民经济中的一个重要组成部分，其经营活动会对国民经济全局产生十分重要的影响。为了使各个银行的经营符合国民经济的总体要求，国家必须通过计划的、经济的、行政的、法律的手段对银行进行必要的管理。以保证国民经济的统一性，维护国家和社会的整体利益。因此，农业银行各级行都必须服从国家和社会的整体利益，认真贯彻执行国家的方针政策，遵守国家的法律法规，服从国家信贷计划，履行国家赋予的职责，完成国家交给的