

中国

农村金融家
治行方略

主 编 陈永贵

副主编 周俊勤

35-53

中国金融出版社

(京)新登字 142 号

责任编辑:邓瑞锁 叶南奇

图书在版编目(CIP)数据

中国农村金融家治行方略/朱德贵主编. —北京:中国金融出版社, 1994. 4. ISBN 7-5049-1284-0

I. 中…

1. 朱…

Ⅱ. 农村金融—概论—中国

IV. F832.35

出版:中国金融出版社

发行:

社址:北京广安门外小红庙南街3号

邮编:100053

经销:新华书店

印刷:华北石油廊坊华星印刷厂

开本:850毫米×1168毫米 1/32

印张:9.625

字数:241千字

版次:1994年5月第1版

印次:1994年5月第1次印刷

印数:1—3100册

定价:12.00元



《中国农村金融家治行方略》

编委会成员

王景师 段晓兴 林中杰
朱德贵 石义荣 许玉龙

编辑部成员

庞向华 张书 刘欣
张莹 许锡龙 郑学筠
邱青碧 郝凯 秦援晋

在改革开放、发展中
再现金融家的风采

廖正 九九年

清醒、開拓、穩健、
務實，是當代銀行
家具有的特性。

王景師
一九九〇年
二月十八日

总结经验，促进改革

——《中国农村金融家治行方略》序

马永伟

在由计划经济向社会主义市场经济过渡的今天，金融对国民经济的发展起着越来越重要的作用。中国农业银行沐浴着改革开放的春风，自重新恢复以来，对农业的发展和农村经济的繁荣做出了巨大的贡献，同时她也在这种服务和贡献中得到了壮大和提高。今天的中国农业银行，已成为资金实力雄厚、服务功能齐全的国家四大专业银行之一，并跨入世界前 50 家大银行之列。在经营范围上，她已由原有的单一农贷业务向综合经营方面全面发展；在服务领域上，她由纯粹的面向农村不断地朝立足于农村经济、开拓城乡市场方向转变。在这既短暂又漫长的 15 年中，通过对农村社会化服务体系建设、异军突起的乡镇企业和“二高一优”农业的大力扶持，中国农业银行已发展成为兼营城乡信贷业务、本外币业务及其他金融业务，运用电子化手段操作的国家银行。

回顾我们所走过的路，无论是成功，还是曲折，都凝结着近百万农村金融工作者的勤劳、汗水和无私奉献，都是我们农村金融事业继续前进和发展的宝贵精神财富，值得我们去总结，去思考。

深化社会主义市场经济体制改革，要求广大农行干部按社会主义市场经济的原则去组织经营和管理，为此我们必须转变观念，更换脑筋，树立强烈的市场、竞争和风险意识。在这种机遇和挑战同在、发展和困难并存的新时期，我希望广大农行干部和职工，发扬农金人的优良传统和敬业精神，把农村金融事业推向一个新

阶段。

《中国农村金融家治行方略》就是在这种改革和发展的大背景中，广大农村金融工作者特别是各级行社领导干部，通过他们的辛勤劳动和不断摸索，对农村金融实践多层次、多角度进行总结的结晶。她的问世，对广大农村金融工作者尤其是基层行社领导干部，在新的历史时期开动脑筋，拓宽视野，进行富有主动性和创造性的研究和工作是大有裨益的。

我希望广大农村金融工作者以冷静的头脑、稳健的步伐和更饱满的热情投身于社会主义市场经济建设大潮中，为社会主义农村金融的繁荣和国民经济持续、快速、健康地发展做出新贡献。

1994年3月21日

目 录

一、改革开拓篇

加强研究、指导，为农村金融体改谱新篇

…… 中国农业银行原研究部兼体改办公室主任 郑良芳(3)

打破“铁交椅”，实行聘任制

…………… 李均峰(7)

我对国营农业企业信贷改革的初步探索

…………… 中国农业银行信托投资公司顾问 方纯(11)

建立两个体系，科学运筹资金，服务特区建设

…………… 黄仁山 李士泉(14)

马能泽三治农村信用社

…………… 石丹林 田建华(19)

推行农业贷款分期限管理办法的实践

…………… 中国农业银行辽宁省分行行长助理 张文刚(23)

勇于开拓进取的年轻副行长

…………… 刘宝瑞(27)

开拓的支点

…………… 中国农业银行上海市分行副行长 龚秉铨(33)

胆略过人的女行长

…………… 游伟林 赵芳 黄文明(37)

殚精竭虑，寻策尽忠

…………… 叶国宾 刘欣(42)

科技先导，兴农富民

.....	罗伍林 秦援晋(46)
积极推行区域信贷政策的老行长	
.....	胡钢(50)
转变信贷投向的启示	
.....	伍小玲(55)

二、运筹决策篇

开办贴息开发性贷款后的思考	
.....	中国农业银行安徽省分行原行长 王士举(61)
胸中自有宏图略	
.....	党春海(66)
决策之度, 贵在善断	
.....	赵晋文 陈兴民(71)
难忘的 1985 年和 1988 年	
.....	甘班(76)
审时度势, 科学决策	
.....	中国农业银行青岛市分行原行长 王华(81)
牵着“牛鼻子”走	
.....	冯莉(86)
预见、运筹与决策	
.....	中国农业银行重庆市分行行长 牟森万(90)
一次成功的机构调整	
.....	李汉斌(95)
总稽核的远见	
.....	吴平(99)
突出资金营运重点, 促进农村经济发展	
.....	中国农业银行江苏省分行总经济师 杨振中(104)
扶贫喜得众人欢	

- 张俊生(109)
- 胸怀大局巧运筹，为国分忧解民愁
- 赵永军(116)
- 运筹于帷幄之中，决胜于千里之外
- 王钢(119)
- 稳健经营三把“火”
- ... 中国农业银行湖南省湘潭市中心支行行长 李在林(123)
- 郭治海行长的资金运筹三部曲
- 魏办(127)
- 处变不惊巧出谋
- 管建德(131)
- 常怀忧民心，就有富民策
- 中国农业银行河南省洛阳市支行调研员 何可人(135)
- 高瞻远瞩，据实施策
- 谭新华(139)

三、组织协调篇

- 组织协调与群体合力
- 中国农业银行河北省分行副行长 周连吉(145)
- 一门解决矛盾做好工作的艺术
- 中国农业银行江苏省苏州市分行行长 钱育文(149)
- 一个注重协调人际关系的行长
- 权毅(154)
- 正确处理条块关系，做好农村金融工作
- 中国农业银行安徽省阜阳地区中心支行副行长 江录友(159)
- 先予后取，利市三倍
- 郭生林(164)
- 讲求现代领导艺术，协调内部各方关系

- 中国农业银行广东省汕头市分行行长 蔡俊辉(167)
- 理解赖于宣传,沟通重在协调
- 中国农业银行福建省龙岩地区中心支行行长
- 徐则超(173)

四、方法艺术篇

- 农行内部管理综合治理方案出台前后
- 李铜华(179)
- 规范化管理推进了信贷健康发展
- 中国农业银行原工业信贷部主任 郑直方(183)
- 四十条信贷政策措施诞生记
- 陈献明(188)
- 守正不挠抓根本
- 刘欣(192)
- 以变应变,处逆不惊
- 鲜庆华 张光辉(195)
- 审时度势抓队伍,选贤任能补“断层”
- 中国农业银行辽宁省分行副行长 宫垂英(199)
- 一套从严治行的良策
- 刘庆飞(203)
- 普遍联系与综合治理
- 中国农业银行青岛市分行副行长 刘德林(208)
- 因材施教
- 中国农业银行长春管理干部学院原副院长 杨葵荣(212)
- 为有源头活水来
- 兰晨 乐陶(217)
- 扶持城市副食品生产基地建设的启示
- 中国农业银行福建省分行副行长 吴弘范(221)

讲求领导艺术,拓展农金坦途

..... 金班(224)

坚定不移建堡垒

..... 袁豪民 秦先进(229)

五、精神文明篇

一位注重务实的老行长

..... 孙建武(235)

在理论和实践结合上下功夫

..... 中国农业银行甘肃省分行行长 李文光(240)

开拓惟重抓基础

..... 陈锡安 陈惠康(245)

从一个“廉”字悟出的治行之道

..... 张忠信(249)

精心熔铸金融“魂”

..... 甘古办(253)

文明花开事业兴

... 中国农业银行河南省南阳地区中心支行行长 范来成(258)

廉洁勤政,甘当公仆

..... 中国农业银行江西省彭泽县支行行长 张雪柏(263)

用奉献之光辐射,靠自我塑造激励

..... 郭素方(268)

思想工作加强事业兴

..... 孙兰生(272)

六、育人用人篇

千秋农金业,慧眼识良才

..... 李俊英(279)

广聚蒙汉贤才，振兴农牧金融

..... 中国农业银行内蒙古自治区分行原行长 苏格(284)

兴业之策，重在“树人”

..... 王吉泰(288)

一、改革开放篇

加强研究、指导，为农村金融体改谱新篇

中国农业银行原研究部兼体改办公室主任 郑良芳

1986年初，国家在推进经济体制改革的同时，掀起了推进金融体制改革的大潮。当时，我担任中国农业银行总行研究部兼体改办公室主任，客观形势的要求，研究和组织推进农村金融体制改革的任務，历史地落到了我的肩上。

在经济体制和金融体制改革中，如何才能更好地推进农村金融体制改革，对于从事银行工作35年的我来说，还是一个新问题。过去在高度集中的计划经济体制下，银行长期被视同国家机关，按照行政机关一套办法进行管理，不像邓小平同志指出那样的“真正的银行”。

把农业银行办成企业化管理的“真正的银行”，把农村信用社改革成为归农民所有、为农民服务的真正的信用合作组织，这是摆在总行研究部和体改办公室同志面前的两个重要课题。

世上无难事，只怕有心人。当时在总行研究部和体改办工作的有十几位同志，是一个团结、奋进的战斗集体。几年来，根据金融改革的形势要求，我们围绕有关体改的重要课题，进行了深入的调查研究和集体攻关，一个一个地做出有数据、有分析、有观点的回答。

1986年世界银行专家对我国金融体制改革提出了：“农村信用社要自成体系，脱离农业银行领导，归人民银行领导，同农业银行业务上展开竞争”的主张，有的部门同志也赞同上述主张，在有关刊物上广泛进行了宣传。但这个改革主张能否符合实际？能

否行得通？其利弊得失如何？需要进行全面客观的分析，做出回答。为此，我在部内组织了一个农村信用社改革、发展问题课题研究组，分头广泛搜集建国以来信用社改革发展的历史数据、文字资料，以及当时信用社改革进展情况和存在问题的资料。在广泛搜集资料进行综合分析的基础上，起草了一份“中国农村信用社的历史、现状和进一步改革的意见”的研究报告，于1987年1月上报中央农村政策研究室、国家体改委和中国人民银行。此研究报告，总结了农村信用社改革发展的历史经验，从七个方面作了分析论证，并提出了五点看法和建议，为有关部门研究农村信用社改革提供了决策参考。

推进农业银行企业化改革是关系全行经营方向的大事情。这项改革应从哪几个方面入手？根据国家体改委和人民银行的部署和要求，我们着重研究了农业银行领导体制、财务体制、建立风险机制等方面的改革。农业银行是经营货币与信用的风险产业，必须有一个决策准、指挥灵、效率高的指挥系统，改革领导体制，实行行长负责制，对办好金融企业有决定性的影响。为此，我们参照全民所有制工业企业厂长负责制等三个条例，起草了《县（市）支行行长负责制》、《支行党组织工作》、《职工代表大会》等三个暂行规定，报经人民银行批准后，下发至各试点城市农业银行试行，指导和推动了试点城市行的领导体制改革。此后，我发现深圳市农行创造了“引入竞争机制，公开招聘支行行长”的成功经验，黑龙江分行在同江市农行实行公开竞争选行长，实现了一年扭亏增盈的成功改革经验，南京市农行、新疆自治区分行也创造了类似的经验。这些改革经验的涌现，使人们颇受鼓舞，在《农村金融调研与改革》简报上一一向全国作了介绍，为农行和信用社运用竞争机制、选拔人才提供了经验。

关于农行财务体制改革问题，过去我没进行过专门研究，可以说心中无数。1987年我在黑龙江绥化等地实地调查，看了各分