

N.Y.Y.H.S.Y.H.J.Y.Z.D.L.L.Y.T.S

农业银行商业化经营中的理论与探索

农业银行 商业化经营中的 理论与探索

主 编 张 华 孟东风 苏展丰 匡立杰

NONGYE YINHANG
SHANGYE HUA
JINGYING ZHONG DE
LILUN YU TANSUO

中原农民出版社

主 编: 张 华 孟东风 苏展丰 匡立杰

副主编: 李思福 马连志 李继承 孙忠民

王树廷 王翰枫 李 伟 姜永峰

孟昭祥 杨朋初

编 委: 陈 昱 望其信 刘 强 翟景平

夏晓东 王道东 陈 华 史清华

李 潮 李道顺 李家永 刘启伟

李文华

前 言

随着我国经济体制改革的不断深入,银行作为金融领域的重要部门同样面临着改革所带来的种种新问题。农业银行作为国有商业银行,在商业化经营中出现了前所未有的新情况,本书从理论上做了比较全面深刻的探索和研究。

任何一种理论都是实践的总结,相反,又指导着实践。改革开放以来,就河南省情况而言,经济生活发生了改天换地的变化。河南是一个农业大省,作为主要支农单位的农业银行如何跟上改革的步伐,适应改革的形势,更好地发挥农业银行自身的作用,并使自身得到良性发展,这是摆在我们面前的一个重大课题。譬如,商业化经营后如何更好地提高农行的信贷资产质量,如何防范和化解信贷风险等等,这些都是我们亟待研究的课题。

随着与世界经济的接轨,中国的金融形势发生了变化,作为大多数从事传统业务的农业银行面临着拓展业务空间的艰巨任务;而在各家商业银行激烈竞争的形势下,如何开拓新的业务领域,使资产多元化,从传统的以收取利息为主要收入来源转到不需要投入资金或少投入资金通过代客户管理、经营

和处理一定资财等收取手续费来获取利润,在传统业务向新业务过渡、传统经营观念向现代经营观念过渡中我们同样需要理论的指导。

收入本书的理论文章均是在全国金融专业、非金融专业大中报刊杂志发表过的,部分文章曾获得不同奖项,作者多半来自农业银行的基层领域和理论研究部门,除具有较高的理论修养和金融理论研究经验外,还具备多年基层工作的经验,相信他们的作品将会给我们金融领域的理论园地带来一阵新风。

1998.9.29

目 录

农业银行发展的着力点选择·····	孟东风(1)
抢抓机遇 勇于拼搏 开拓商业银行之路·····	王志善(5)
欠发达地区农行提高自身经营效益应选择好 5个突破口 ·····	孟东风(13)
浅析适应商业银行运作的信贷资产风险管理机制 ·····	李建国 陈 昱(16)
新形势下农行如何做好结算工作 ·····	高向阳 李传民 刘红旗(25)
对农行会计电算化工作的思考 ·····	高向阳 李传民 刘红旗(28)
向商业银行转轨 农行面临的困难和对策 ·····	张 华 阎爱民 贾豫郑(32)
浅谈农业银行支持科技兴农的着力点 ·····	陈 昱 李东林(37)
浅谈农行限额控制下资产负债比例管理 ·····	陈 昱(40)
浅谈农行农村贷款风险管理 ·····	陈 昱(46)

商业银行企业家的必备素质	张 勇(51)
当前出纳工作的难点与对策	孟东风 朱中超(57)
经济落后地区农行实施“效益兴行”战略的切入点	段敬康 陈 华 祖建伟(62)
商业银行要进一步加强案件防范工作	李文华 孟凡歧(66)
谈谈农行应如何在竞争中求生存求发展	祝艳云 刘德红(70)
新形势下农行思想政治工作之窥见 ...	孙永书 陈 华(73)
商业银行怎样做好经营中的公关工作	史清华(77)
缜密匡算资金“头寸” 努力提高资金使用效益探析	陈 昱(81)
论商业银行信贷风险的控制管理	望其信 陈 昱(85)
浅析商业银行取消限额管理的条件 ...	孟东风 陈 昱(91)
加强企业文化建设 促进农行实现“两个”转变	王志善(97)
浅谈基层营业所主任如何适应农行商业化经营	孟东风(104)
实现科技与金融结合 提高经济发展质量	陈 昱(108)
制约基层农行经营的五大困扰因素	田勇强 孟东风(114)
浅谈影响基层银行经营效益的因素及对策	陈 辉 杨继辉(120)
培育农行企业精神的难点与对策.....	陈 昱(125)

金融职工“隐性思想”透视·····	陈 昱(128)
经济不发达地区提高商业银行经营管理水平的 难点与对策·····	夏晓东(134)
浅谈“一分一脱”后对欠发达地区农业银行的负 面影响及出路选择·····	张学义 孟东风(143)
基层农行商业化经营的难点与对策·····	陈 昱(151)
全面推行分类等级管理 切实提高经营管理水平 ·····	夏晓东(155)
谈提高信贷资产质量的途径·····	陈 昱(164)
浅谈农业银行基层行处的库存现金管理·····	陈 昱(170)
当议当前银行资产负债管理存在的问题与对策 ·····	陈 昱(174)
农业银行向商业银行转化过程中应协调和处理好 的 10 个关系 ·····	王志善(179)
浅谈信贷风险管理·····	陈 昱(188)
稳健经营——农业银行发展的必然选择·····	孟东风(192)
论农行经营风险的防范和控制·····	范文兰(198)
金融企业加强精神文明建设之我见 ·····	周兴伦 闫爱民(203)
创建良好的企业文化是提高农行经营管理水平的 有效途径·····	董红英 周兴伦 贾豫郑(207)
基层农行办公室工作浅谈·····	李家永(215)
谈银行如何加强对开户企业的信贷管理·····	刘和平(220)
谈信贷资产质量低下的成因及对策·····	李道顺(225)

“GB”模式给农行信贷管理工作的启迪	匡立杰(232)
浅谈存款总量增加与结构优化对经营效益的影响	郭天敏 葛泽礼(236)
试论金融系统推行社会服务承诺制	史清华(242)
提高基层农行经营效益之我见	姚青山(247)
银行商业化经营必须制止不正当竞争	闫爱民(253)
谈农业银行信贷风险及防范	夏晓东(259)
实施 CI 战略 创建“名牌”银行	董红英(265)
后记	(270)

农业银行发展的着力点选择

孟东风

农业银行(此以后多数情况下简称“农行”)发展的着力点如何选择,可谓是仁者见仁,智者见智,众说纷纭。

对此,笔者谈以下几点粗浅的看法。

一、巩固农村,占领阵地,是农行发展的第一着力点

在农村,农行营业网点一统天下的格局已不复存在,且竞争最大的对手是信用社。与信用社相比,农行虽有整体功能强、汇兑结算优、物质装备好、人员素质高等优势,但农村信用社在天时、地利、人和上所占据的优势是不可低估的。仅举一例就可说明这一点:如夏邑县太平乡在秋季征收各项提留款时,该乡营业所已和乡领导讲妥,同意此款存营业所。在收款的那一天,营业所人员及时在乡政府设立了收款台,等了半天只有一个村将款交到了乡政府。一了解,信用社的十几个人利用人员多、情况熟的特点已分布到各村和通往乡政府的各主要路口。对此,营业所的同志一筹莫展。这时 50 多岁的老营业所主任彭世居当机立断,让一个代办员骑着摩托车带着他一个村一个村地跑,吸收存款 50 多万元。这个例子说明农

行员工在农村不但要具有一定的敏锐性和洞察力,增强竞争意识,而且要制定自己的主攻方向,调整农村工作重点。这就要深入农村、深入农民,认真搞好调查和摸底,了解农民的需求,建立农村、农民档案。根据农民的需求,及时地、诚恳地帮助农民解决一些生产、生活和家庭中的实际问题,感化农民、教育农民,与农民建立一种亲密无间的关系,使农民感受到支持农行的工作是自己分内的事。这样农行的工作就会得到广大农民朋友的支持。此外,在保证安全的情况下,可聘请知名度高、有威望的农民朋友做农行的协储员,用这些人去影响一方、带动一方,必要时可设立农金代办站。只要以上工作做得扎实、细致、深入、广泛,农行在农村占据市场份额第一的位置是有把握的。

二、以乡攻城,占领城郊,是农行发展的第二着力点

在城郊,农行营业网点并没有多大的优势。但从将来城郊的发展看,城郊结合部又具有得天独厚的条件。一方面,城郊可以把一只脚伸向农村,发挥和农村、农民联系广的优势,广聚农村闲散资金。虽然农民还很穷,但随着国家扶贫开发计划的实施,农民会尽快摆脱贫困而走向富裕的,这是发展的必然。如果城郊每年在农村集聚的资金提高1~2个百分点或者更多,那么资金的数量就相当可观。农行可以利用这部分资金去进攻城市,为城区服务,拉城市客户,逐步在城市培养一个稳定的、可靠的客户群,增加资金来源,培养生息基地。只要农行把城、乡网络的基础打牢,以乡攻城,城郊结合,两者便可以起到互补和相得益彰的作用。

三、进军城市、抢占制高点，是农行发展的第三着力点

城市是经济发展的中心，也是同业竞争最激烈的焦点。农行与其他商业银行相比，影响最广、营业网点和人员最多、资金力量雄厚。但这一优势并不是一成不变的，“兵无常势，水无常形”。因此，在城市要强化“三种意识”，加大“三个力度”，即：强化全员筹资意识，加大全方位筹资的力度；强化竞争意识，加大奖惩力度；强化合力公关意识，加大宣传力度。只要有一个团结创业的领导班子和为此而愿意付出千辛万苦的员工队伍，农业银行同样会占有绝对的城市市场份额。

四、不失时机地拓展新业务，是农行发展的第四着力点

不失时机地拓展新业务，也就是在巩固传统业务的前提下，积极主动地开拓新的业务领域。作为县级农行最突出的一点不足就是经营品种单一，房地产业务、信用卡业务等，也没有完全走出传统经营的误区。要想在新业务上有所突破，一方面可以迅速选拔内部优秀人才去学习新业务知识，另一方面可以在社会上聘请一些专家、学者以及各领域知名度较高的人士，成立农业银行的编外“智囊团”。平时和他们多联系，积极培养感情，必要时可以给他们一定的报酬，使他们为农行的新业务发展出谋献计。如有把握，可由他们去组织开展农行的新业务，这样农行又有了一支不在编的“编外队伍”，去为农行的发展做贡献。新业务的发展是无止境的，只要高瞻远瞩，超前决策，并付出努力，新业务的发展前景将会更广阔。

总之，农业银行发展的着力点选择不止以上四点。但只

要农行员工找准位置,以“三个有利于”为标准,农业银行辉煌的日子将会再现。

抢抓机遇 勇于拼搏 开拓商业银行之路

王志善

作为信用社脱钩、农发行增设分支机构后的农业银行，如何找准自己的位置，审时度势，理清思路，调整方略，向商业银行迈出开拓性一步，笔者认为，应准确把握好以下 10 个基本点。

一、立足点：认清把握形势

1996 年是实施“九五”计划的第一年，也是农业银行实现三年规划，向商业银行转轨的重要一年。党的十四届五中全会通过的《中共中央关于制定国民经济和社会发展“九五”计划和 2010 年远景目标的建议》明确提出了今后 15 年经济发展奋斗目标和经济建设的主要任务。其政策措施的实施，在带来国民经济快速发展的同时，必将给农业银行工作带来新的情况和问题：一是五中全会通过的《中共中央关于制定国民经济和社会发展“九五”计划和 2010 年远景目标的建议》，提出了两个具有全局性意义的根本性转变，明确要求“要处理好农业与其他产业的关系，坚定不移地加强农业”，“要把农业和

支农产业安排好”。与此相适应,作为支持农村经济发展的农业银行,必须调整经营思想和策略,切实担负起支持农村经济稳健发展的重任。二是随着《人民银行法》、《商业银行法》的颁布实施,金融同业竞争一方面在更广的领域、更高的层次上展开,另一方面将会由紊乱趋向规范。这就要求农行必须苦练内功,依法经营,在未来的市场较量和同业竞争中站稳脚跟。三是国务院关于农村金融体制改革的目标是形成一个商业性金融、合作金融、政策性金融分工协作的农村金融体系,目前尚处在新旧交替“磨合期”。在农行商业化经营外部环境尚未理顺的情况下,要求农行必须审时度势,立足实际,正确处理好各个方面的利益关系。为此,我们必须在这种经济、金融环境中找准自己的位置,争取工作主动,研究和确定农行工作的基本方略。

二、启动点:解放思想换脑筋

“解放思想,黄金万两”。要做到解放思想、转换脑筋、急起直追、加快发展,必须启动转变思想观念这个总开关,把解放思想引向更深的层次,紧紧围绕业务经营和效益,破除各种思想障碍,转变观念,树立敢闯、敢试、敢冒的改革创新意识;抢抓机遇;负重开拓,去营造一个良好的内外部环境,确保农行均衡高效地开展工作。

作为农行一是要大张旗鼓地搞好思想发动,使张家港、苏南基本经验家喻户晓,人人皆知,以增强每个员工投身于活动中的自觉性。二是要对照先进经验,联系自身实际,从思想观念、班子建设、精神状态、发展意识、目标完成等方面找差距,

制定出切实可行的改进措施。三是找准农行赶超的目标,提出赶超的时限,加大赶超的力度,抓住良好的机遇,分秒必争地抢,有胆有识地闯,千辛万苦地拼,脚踏实地地干,真正形成你追我赶、加快发展的局面。

三、出发点:调整经营策略

正确的经营策略是做好农行工作的行动导向,也是繁荣和发展农村金融事业的根本保证。根据农行经营管理的现状和长远发展方向,今后一个时期,农行工作经营策略应着重实现5个转变:①经营发展模式要由外延型向内涵型转变。②宏观调控方式要由直接的行政手段为主向间接的经济手段为主转变。③资金组织方式要由单一的规模扩张型向结构效益型转变。④信贷投入方式要由粗放经营型向集约效益型转变。⑤业务经营布局要由片面追求点多、面广、线长向收拢五指、注重规模效益转变。

四、切入点:转换内部经营机制

第一,全面推行资产负债比例管理。逐步由限额控制下的资产负债比例管理向资产负债比例管理转变。真正下放权力,搞好经营,激活“细胞”。

第二,调整营业网点布局。要本着“布局合理、精简高效”的原则,对长期亏损、业务量不大的营业所要予以撤销或委托农村信用社经营。按照总行“撤、并、转、建”的要求,实施“四个一批”:即闹市区新建一批,窄小的老网点改造一批,地方偏僻的调整一批,业务量小的撤并一批。逐步向城区、城郊和新的经济中心等空间大、有潜力的地方发展。

第三,精简内设机构。本着“精简上层、充实基层,精简行政、充实经营”的原则,精简机关科(室),减少管理人员,向一线分流,向新发展的业务领域分流,以实现由纯管理型向经营管理型过渡。

第四,继续完善营业所单独核算和行、所分类等级管理办法,在信贷政策、贷款规模、资金供应、财务费用、利益分配等方面实行区别对待,以利于充分调动全体员工的工作积极性,确保上级行各项方针、政策和措施落到实处,有效地促进各项业务的均衡发展。

第五,打破收入分配平均主义,巩固和发展行员等级工资制改革成果。要把工资活的部分和其他可分配的收入捆在一起,与经营成果和个人实绩挂起钩来,激发全员工作积极性。

五、着眼点:强化基础管理

第一,各行所领导干部要切实转变工作作风。各级农行领导干部要深入基层,调查研究,虚心听取群众意见。

第二,加强基层班子建设。农行管理重点在基层,为保证各项重大改革举措的实施,配备强有力的领导班子至关重要。为此,要加大干部交流的力度,完善轮换制度。对那些软弱涣散、内耗严重的班子要及时调整,对那些基础管理混乱,给工作造成严重损失的班子成员不能易地为官,应该就地免职。

第三,增强稽核部门的独立性和权威性。国外商业银行把稽核部门放在很高的地位,其负责人由董事会任命,由董事长直接领导,只有最优秀的人才才能到稽核部门去。农行必须把稽核监督摆在强化基础管理工作中“纲”的位置,首先,要

尽快建立素质较高的稽核队伍,探索上级行对下级行的派驻稽核制度。其次,要改变对县市行分专业的稽核方式,每年要选择一定比例的营业所,实行全面稽核。再次,加强微机稽核工作,稽核部门必须配备微机人员。最后,要把处罚的“尚方宝剑”交给稽核部门,稽核部门要敢于抓典型,对严重违规和屡查屡犯的单位和个人给予加重处罚,对严重违规、渎职的,不仅要予以除名,而且要诉诸法律,追究法律责任。

六、侧重点:加大支农力度

农行向商业银行转轨,不转支农方向,这是国家发展大局的需要,也是农行植根于农村、农业、农民,生存发展的需要。因此,要责无旁贷地肩负起历史赋予农业银行支持农村经济发展的重任,做到一手抓资金组织,扩大资金来源;一手抓资金盘活,提高资金利用率,加速资金周转,集中规模和资金,加大对农业的投入力度。

第一,把支持贸工农一体化经营作为信贷支农重点,支持适度规模经营的高效农业,引导农业立足当地资源优势,结合区域经济特点,帮助培育当地的主导产业,发展具有当地特色、有竞争力的拳头产品。

第二,要积极支持推广应用科技成果,围绕推进农业产业化,有重点地支持推广重大科技成果和先进实用技术,支持科技人员进行技术承包、技术服务和兴办各类科研经营实体,支持实施“丰收计划”、“星火计划”、“绿色计划”。此外,要积极支持农村社会化服务体系建设、以农业银行自营收购为重点的农村流通环节和市场体系的建设以及农业生产资料的生产