

农业银行经营 管理新论

阎秀鸿 云兆峰 叶小刚
郭桂平 张学禄 王 颖 等编著

天津社会科学院出版社

参加编写人员

陈菊蓉	田银霞	肖雪松	倪华明	张 涛
高学枝	沈孟君	周春芳	晏佳兰	王晴霞
张春芳	赵淑杰	苏 群	杨秀慧	曹淑萍
朱广云	孙少平	江 安	刘延凤	刘彩云
张宜霞	陈海燕	杨晓芹	李雪云	邓华华
杨吉亚	许德美	陈有机	郑碧云	梁韶珍
韦临霜	曾小波	孙雅玲	瞿 蕊	徐 萍
白 静	屠双燕	张群华	张有仁	张寿田
陈国祥	刘海燕	阎秀鸿	云兆峰	郭桂平
叶小刚	张学禄	李汉林	王 颖	李景才

目 录

一、实践呼唤着理论

(一) 一个矛盾的结合体

——农行基层行处经营管理的现实····· 1—4

(二) 农行企业化经营的新思路····· 4—15

(三) 专业银行如何在困难中实现宏观

调控的职能····· 15—21

(四) 农行经营管理机制的建立与完善····· 21—29

二、银行负债

(一) 正确认识储蓄的作用····· 30—35

(二) 银行负债问题探秘····· 36—52

三、银行资产管理

(一) 如何实现农行信贷资金“三性”的

协调与统一····· 53—61

(二) 农行资产的规范化管理····· 61—70

(三) 新兴而实用的放款方式····· 71—79

(四) 对农行信贷结构调整的再认识····· 79—84

(五) 农行信贷资金歪曲的运动形式

——超负荷营运····· 84—94

(六) 清理非正常贷款工作的基本思路····· 94—99

(七) 工商信贷结构的调整····· 99—100

四、农村信贷资金的风险与管理	106—124
五、外资业务经营	
(一) 农业项目价值测定的新设想	125—136
(二) 农行外汇业务面临的形势与对策	137—142
六、会计与审计	
(一) 现行“三票”在实践中	143—151
(二) 当前农行内部审计工作的难点与对策	151—156
七、如何当好行长	
(一) 怎样当好“班长”	157—166
(二) 农行经营管理决策必须由经验上升到科学	166—173
(三) 农行经营管理中的用人艺术	173—180
八、利率	
(一) 问题与措施	181—190
(二) 利率体系在完善中	190—195
九、农行经营竞争的反思	196—201
十、农行管理计划中的量化解析	211—219
十一、农行经营战略构思	220—229
十二、信托与资金市场	
(一) 信托	230—234
(二) 对我国资金市场建立与发展的再认识	234—239
十三、关于汇率的探讨	240—253
十四、经营承包	254—265
十五、农行企业化承包经营与发展继续教育	266—272
十六、农行经济效益的考核	273—277

十七、干部与职工教育

- (一) 妇女参政的心理障碍.....278—282
- (二) 思想政治工作与业务工作相结合.....283—289
- (三) 农行系统案件主要特点及预防.....289—293
- (四) 农行政工干部应具备的素质.....293—300
- 编后记.....301—302

一 实践呼唤着理论

（一）一个矛盾的结合体——

“农行”基层行处经营管理的现实

体制改革以来，从方向上说力求朝着相对独立的经济实体——企业化模式调整，从而使银行基层行处的经营管理走出困境。通过几年的企业化、集约化经营的实践，银行经营管理水平有所提高。但是，随着治理整顿的深化，基层行处经营管理存在的问题依然突出，潜在的矛盾日益明显。

“农行”基层行处一方面加强了信贷、会计的基础管理，信贷投向向农业、效益好的企业及产业领域倾斜；同时保证农副产品和农资专营贷款资金的需要，贷款存量逐渐盘活，存款增幅较快。但另一方面在大气候的影响下，非正常贷款前清后增；信贷资金周转率下降，企业效益却在下降。

1. 目前困扰基层行处经营的问题

（1）宏观目标与微观经营的错位使基层行处营运机制扭曲变形。主要表现：

其一，基层行处是宏观与微观的结合部位，既要执行宏观上的调控指令又要受到自身经营与地方经济发展不一致的矛盾。条块磨擦和全局与局部利益冲突常常左右着基层行处

的经营行为。前一时期多数基层行迫于地方政府经济过热的压力不得不超负荷运转，近期又实行总量控制而不能充分运用信贷资金。

其二，政策变动大，宏观调控忙于现实的社会经济循环，时紧时松，使得基层行营运无序。

其三、政策保证性贷款资金运用与无保证性资金来源的矛盾。这一矛盾常使基层行处陷入困境。如扶贫贷款、农业开发贷款要保证资金供应，可是资金不能按时到位，若向“人行”借款，此种款项多属短期，到时必须扣还。同时还由于体制上的原因造成银行的刚性负债，而银行的软性资产又是资金失衡的潜在原因，这些矛盾交织在一起将导致基层行处陷入不解的恶性循环。

（2）基层行处经营目标不明确。专业银行的双重性质本身就是一个矛盾的结合体，所以在其职能上、目标上及整体营运的操作上的两难是现实又客观，它是我们回避的问题。这种进退境地表现在：第一，计划无底，缺乏科学性。信贷计划本来应“一次出台亮底”，但实际上年初定、年中变、年底调，使基层行处无所适从。第二，计划管理过细、过死。实行“每季考核，每月监测、分项控制”的管理办法，而实际上把指导性计划也变成指令性计划，倒退到原来的指标管理上去，为保计划，每个层次都留有余地，计划分配仅仅凭历史静态数据，在客观上基层行成了执行机构。第三，信贷规模与信贷资金分离，打乱了基层行以资金为中心的营运机制，极易造成地区间、时间上和项目本身在资金关系间的矛盾。

（3）存贷利率倒挂、经营亏损。造成这样局面的原因

是：其一是农行资金来源成本高，资产运用优惠利率构成比例大，而浮动幅度小、范围窄。据某地区“中支”测算，高成本资金来源占构成比例的60%以上，而政策性优惠贷款占资产构成的50%，存贷倒挂2个百分点以上，这势必出现经营亏损的负效应。其二，企业效益下降，应收未收利息上升，加之费用与物价上涨，对基层行处的经营带来更大困难。

（4）信贷资金“板结”，结构调整艰难。事实上银行包企业的资金、财政挤银行资金，这是体制原因造成的，银行自身无回天之力。据某支行资料表明，国营工业的全部流动资金平均占用贷款达80%以上，粮食收购贷款占全部流动资金占用115%，财政应补未补资金长期由信贷资金垫付；另外，为照顾地区经济的发展，对效益差的企业，行政部门干预银行实行“输血”。对银行包企业的资金一项，风险完全在银行，银行被迫“救死扶伤”，盘活资金困难重重。

（5）困扰基层行处的另一问题是：文山会海，使基层行穷于应付。某“中支行”一个月内收支达千件，领导参加会议占半，还要应付各种检查团达几十多次，这样的现实不可能使基层行领导有时间搞调研，研究问题。

2. 专业银行企业化经营虽步履艰难、遥远，但机遇和希望同在。

农业银行基层行处应朝着稳定、综合方向发展，并以效益为目标，真正成为一个相对独立的经济实体，发挥真正银行的作用。这里要具体解决以下几个问题：

首先，划清中央银行宏观、专业银行中观经济与基层行处微观经营的界限，理顺它们之间的关系，从而确立农业银

行基层行处企业的性质和地位。这样使基层行处的经营环境宽松，就可以实施指令性与指导性相结合的信贷计划的管理，增强基层行处自我发展的能力。

其次，建立规范化信贷管理体系，剔除现实中信贷管理的不正常因素。在外部环境上国家应制订相应的金融法规，从而改变长期以来软性贷款造成银行资金恶性循环的状况，扩大基层行处的经营自主权，其中主要的扩大利率管理权限，以便充分发挥利率这一杠杆的作用。

再次，改进计划管理，理顺资金与规模控制的关系。一方面要使政策性业务与经营性业务分离，分别核算。

最后，应将利润承包为目标管理。由于各项改革尚未配套，区域经济发展又不平衡，应针对不同地区有区别地进行目标管理。

（二）农行企业化经营的新思路

农业银行的改革，经过几年的探索，初步取得了一些进展，1988年开始的全系统综合承包，使“农行”的企业进入了一个新的阶段。然而，推行过程中出现的一系列问题，却使改革陷入令人困惑的窘境。

1. 中央银行的间接调控无法形成。 农业银行与中央银行只是简单的机构分设，在取消了与人民银行直接的行政隶属关系后，未建立起正确的、规范化的业务依存和调控机制，分别鼎立自成一体。“农行”本身的自我约束、控制能力和风险敏感意识也尚未形成。因此，对中央银行的宏观调控缺乏敏锐的反应，致使出现宏观失控，最终又被“切一刀”使

得刚刚起步的企业性经营进入不解的矛盾之中。

2. 基层行对来自地方的行政干预无法摆脱。地方党政各部门为了局部经济发展的需要、产值增长速度和某种区域产业政策，不考虑全局后果，通过种种方式迫使银行盲目扩张投资，甚至不讲承受能力，超负荷经营。银行名义上自成系统，实际上除了接受上级的垂直领导外，还有众多的“婆婆”，不能自主地开展业务，被动或被迫放弃长远利益和自身经济效益，程度不同地充当着政府部门的出纳工具。

3. 恶性竞争愈演愈烈。靠行政手段拼凑出许多金融和非金融机构，上下一哄而起，抢夺“业已瓜分完毕”的传统业务。许多策略、方法均偏离了正常竞争的轨道。“网点战”中拚消耗；“利率战”中大攀比；“贷款战”中大拍卖；“联行战”中设关卡。不但严重扰乱了经济秩序，金融秩序，而且极大地破坏了经济和财务管理，使自己背上了沉重的包袱，经济利益受到严重损害。

4. 银行行为短期化。承包经营本身就是一种短期行为，农行在承包中正效果产生的同时副作用也越来越严重。因为承包忽略了动态的市场因素和无法抵御的政策变化的冲击，采用许多带有产品色彩的既定指标进行考核。这种情况下，经营者为完成这些指标，放弃长远的战略目标，去追求短期效益，出现了不提或少提呆帐准备金、应付未付利息。在市场上拆入短期资金用于扩大放款，放贷收息，倒换科目、弄虚作假以求存款指标的完成，把资金投向高盈利、高风险部门等，其结果使资产结构畸形、风险扩大从而使整个银行的生存与发展面临危机。表现得越来越突出的这种副作

用，使承包经营责任制本身陷入严重的混乱之中。

针对这些问题，人们往往归咎于承包方案的不规范，于是都把眼睛盯在千方百计地追求承包条款的不断完善上。殊不知，这样一来又产生新的问题：一方面、过份地追求规范化，总是与现实相去甚远，实践中往往难以推行，特别是“农行”经营活动处在国家经济和农业生态的双重影响下，这一基础的任何波动都将使预先设计的蓝图顷刻间失去意义。另一方面，随着承包合同中条款的不断追加、不断完善配套，当它们最终覆盖了全部业务、财务活动时，各级行完全按合同行事，其主观能动性也就完全失去作用了。改来改去，挣脱了旧束缚又套上了新枷锁。

“农行”改革不能取得突破性进展，“企业化”困难重重，关键在于“二重性”的问题没有解决。由于历史的原因，政府和银行都不愿放弃专业银行在货币、现金管理等方面的诸多的国家机关职能。作为农业银行，似乎责无旁贷地承担起了宏观调控的任务，这样一来，“企业化”便常常在推行中被否定，在否定中还需推行。一遇到宏观紧缩，在行政力量左右下，企业性质相对隐退，调控职能提到了首位；而需要微观搞活的时候，又表现出信贷上的盲目扩张。正因为同企业性质，要求都不相容的宏观调控职能在制肘，“企业化”便总也迈不开大步。这种前提下，所谓的一些改革，也不过是对原有基础的修补。

那么，使改革走出困境的出路在哪里？

我们认为，不能把思路局限在“如何承包”的圈子里，根本的，要依靠银行内部勃发出强大的生命力来自我驱动。这种驱动应该来自健全、完善的内部经营管理机制。目前推行

的自上而下的承包经营责任制，对于基层经营行来说带有被动的色彩。因此，虽然对激发内驱动力具有一定作用，但不能从根本上解决问题。农业银行的改革最终目标应当是：在性质上，通过实现真正的企业化经营，逐步向“商业银行”过渡，即主观上不承担社会义务，通过客观经营活动，在国民经济中发挥影响。在体制上，通过实行承包经营，完成“两权分离”的基础上，面向社会吸收股本，办成以国家控股为主，有各企事业单位、社会团体和相当数量私有股参加的股份化企业，从而淡化“官办”意识，突出经营特性。这是商品经济条件下“农行”发展的大方向、大趋势。但是，要完成这一转变需要有一个历史过程、需要整个社会的政治、经济体制改革以及人们思想意识的变革与之同步，不可能一步到位。现在，必须从明确经营目标入手，完善内部经营管理机制、创造内有动力、外有压力的环境。

几年来的改革实践证明，目标多元化，只会使经营者无所适从，尤其与这些目标相悖时，更不可能找到一个完美的形式把诸多方面协调、统一起来；相反，由于目标之间相互制肘、相互摩擦，引起无穷的内耗，最终哪一个也难以保证完美。因此，基层行处，特别是县支行，应把利润作为经营的唯一目标。在商品经济社会，经济规律决定了任何企业都是追求最大限度的利润，从而为社会创造财富，金融企业自然也不能例外。并不能因为是经营货币的特殊企业，就否定这种属性或附加诸多条件。事实上，否定利润就等于否定商品经济，不承认企业性质。农行的县支行作为经营货币商品，自主经营，自负盈亏的经济实体，一切经营管理活动都

要围绕经济效益去进行，必须不断地放弃宏观调控职责，变“二重性”为“一重性”。原来承担的管理任务交给人民银行从而从矛盾中解脱出来。同时，人民银行用“三大手段”及有关法令、法规来控制、调节“农行”的经营活动，保证其同国家经济政策和利益一致，同中央银行的宏观金融目标一致。这样才能实现真正意义上的“农行”与中央银行的分离，才能完善我国社会主义金融体系。

明确利润为唯一经营目标以后，相应地，在业务上要把自身商业性业务和政策性业务区分开，卸下政策性业务这付担子，否则仍将是有名无实。有这样二种设想：一是将现有“农行”一分为二划为商业银行和专业银行，也就是实行“双轨制”，商业银行为利润而经营，从事农村各业贷款，聚集、融通资金办理结算和提供其他综合性金融服务，专业银行集中专门财力去扶持国家指定的农村某些产业和地区的开发（如农村能源、交通、水利以及扶贫、科技开发应用和目前的一切“戴帽”项目），成为政府特设的专门机构，突出管理，不求盈利。另一种设想，由人民银行增设专门机构来办理上述政策性业务。当然，“人行”也可委托“农行”代办，但对“农行”来说，这就是纯代理业务了，不负责资金，不负责任，并且不能与自身业务冲突。

使银行充满生机和活力，不断向前发展关键要激发出内在动力，这既是企业化改革的需要，也是目的。健全、完善内部机制应当作为改革最主要的任务。

第一，实行招标承包，完善竞争机制

多年来，银行一直是机关式管理，人员由上级任命，指标由上级下达。干多干少一个样，干好干坏一个样，“铁饭

碗、大锅饭”，使得企业各部门暮气沉沉。职工没有积极性，企业没有扩张愿望，这种局面，只有引入竞争机制才能彻底打破。竞争，就意味优胜劣汰，产生内在压力，唤起紧迫感、危机感。

(1)实行行长竞选制。不论是民主推举、自荐，还是上级委派的行长人选（包括其他中层干部）都应参加竞选。不唯资历，不唯上，以真才实学为标准参加竞争，上级行负责组织和全面考察、择优任命，坚决不搞论资排辈。单位内乃至系统内全体职工都有竞选的机会；原任干部与其他人机会平等。选举产生的行长实行任期目标责任制，是企业的法人代表，享有人事、财务、业务决策各项权力，自由“组阁”，接受职工代表大会和上级行的双重监督。行长在选拔任用下属管理干部时，也可用同样办法。这样做将有利于打破“终身制”和只上不下惯例，利于优秀人才的出现。

(2)优化劳动组合。实行“兵选将、将选兵”的“双向选择”；推行以定员定岗为主要内容的满负荷工作制。要大力裁减冗员，撤并臃肿机构，以保证整体结构最佳，人员组合最佳。编余人员在待遇上要明显低于一线人员并限期进行处理，如劝退、劝调，只发生活费等，要形成竞争气氛，促进人人奋发图强。

(3)招标承包。过去的承包流于形式，指标缺乏科学性，要么鞭打快牛，要么不考虑级差收入。责权利相互脱节，尤其是发包方和承包方一对一的讨价还价，无法使指标优化。竞争机制引入承包，体现在一方发包，至少有二个以上承包人，二个以上的承包方案，优胜劣汰，能者中标。

(4)开展业务竞争。必须结束“割据一方”、“割据一行”、“划地为牢”的状况,取消政策保护,“农行”要与“工商行”、“建行”,信用社等其他专业银行和非金融机构展开合理竞争,业务上允许适当交叉。在银行与客户之间,打破“包办婚姻式”的固定关系,也实行双向选择,银行可选择客户,客户也可选择银行。资金力量雄厚、信誉好、服务质量高,就能生存、发展,否则就被自然淘汰。这方面特别要强调树立市场观念,利率要具有竞争性,努力降低资金成本,提高收益水平。

业务上的竞争是促进银行经营者加强管理和核算的原动力。通过竞争,强化全体成员的忧患意识,从而增强凝聚力,认同感。

第三、确立物质利益原则,完善分配机制

现阶段,专业银行经营的原动力和压力必然是经济利益。利益驱动是企业行为和职工行为的主要杠杆和手段。因此,重视物质利益,解决好分配问题是激发主观能动性的关键。

农行系统现行的分配采用“4·3·3制”奖金既封顶又保底,等于搞了平均。利润返还过程中从上到下层层截留,到基层行处时已所剩无几,信贷基金的损耗,不能得到及时补充,装备、设备得不到更新改造,硬负债越大,抵御风险能力越来越小,企业发展后劲严重不足。完善分配机制,主要应给支行以更大的自主权,完成上交利润后,“三大基金”的提取,应由支行按实际情况自行决定,对于职工个人所得与全行经济效益切实挂起钩来,拉开收入档次。刚刚出现的万元存、贷款、利润含量工资制和效益工资制不失

为值得推广的方法。万元含量工资制的基本思路是：按万元存、贷款业务量和经营利润所需要业务量，应付劳动力的报酬，计算万元工资应承担的存、贷款业务和利润值，以存、贷、利三项指标确定工资。在分配时，以定编定员为基础，岗位工资为主，联责计酬。效益工资简单说就是取消现行基本工资和奖金，以行长任期目标责任制和岗位责任制为基础，根据经营效益和每个人的劳动时间、强度和工作绩效来决定其工资收入的多少。不管采用什么方法，中心都是为体现多劳多得，按劳分配，打破平均主义。要革除不问效益、上班开资、干活有奖现象，从而促使全体员工围绕经营，关心经营，努力干好本职工作，推动各项业务发展。

第三，突出“四自”特征，完善资金供给机制。

资金是银行的“商品”，银行业务活动的主要内容就是对资金的组织、运用的过程。所以解决好资金问题是企业化的重要保障。农业银行以县支行（处）为经营实体，以利润为目标从事各种业务活动，必须做到自主经营，自求平衡，自担风险，自负盈亏。传统的作法既没有自主经营，也没有自求平衡，自担风险，自然谈不上自负盈亏。比如贷款，贷什么不贷什么，数量大小，期限长短，利率高低，来自上级主管部门和地方行政的干预，甚至到了“取而代之”的地步，在农业贷款中表现尤甚。真正承担责任并借此来获得收益的经营者却被搁置一旁，“经济实体”名不符实。资金供给上企业吃银行“大锅饭”；“农行”吃系统和“人行”“大锅饭”。虽说“实贷实存”“以存定贷”但资金缺口最终都依赖几口“大锅”给弥补了。这无形中助长了人们的依赖性，影响组织资金的积极性。

完善资金供给机制，重要的一条要自求平衡。上级行和同级人民银行不再包承包行资金，筹集和运用全由经营者自行解决。在清理和重新界定信贷资产的基础上上级行把统筹资金全部返还给县支行作为营运资金。营运者本着盈利性、流动性，安全性原则，在接受中央银行宏观调控和国家政策指导下自主决定投向投量。要按“四自”要求实现资金所有权和经营权的分离。县级行、处同上级行为业务上存、贷关系，并建立起能适应市场的作用机制。自求平衡，要求把资金来源的战略首先放在面向社会大力组织存款上。通过增设储蓄网点，改进服务，扩大储种，广泛吸收社会闲散资金；其次，要尽快地学习、利用新手段，开拓新业务。重视资金市场的作用，向市场寻出路。可以进行同业短期拆借，也可发行融资债券，筹集中长期资金。有计划，有组织地开放商业信用，也是缓解资金供求矛盾的很好方法；再次，要挖掘内部资金潜力，提高集约化水平。

(1)加强计划管理，合理运用资金；

(2)严格控制固定资产投资规模；

(3)优化贷款结构；

(4)加强结算管理，疏通流通渠道，尽量减少资金不合理占压；

(5)坚持按期限管理、防止资金沉淀、呆滞。

建立以自求平衡为核心的资金供给机制，将通过资金导向把基层行从管理轨道，引入经营轨道。使经营者树立商品观念、市场观念，竞争观念，效益观念，增强经营意识。

第四，强化目标管理，完善科学管理机制。

目标管理是在行为科学理论指导下，重视人的作用，发挥