

商业银行业务与经营管理

——农业银行向商业
银行转轨问题探索

主编·冉领军 才岩

商业银行业务与经营管理

——农业银行向商业银行转轨问题探索

主编 冉领军 才 岩

责任编辑、责任校对:刘子贵 封面设计:刘 叶

吉林大学出版社出版 吉林大学出版社发行
(长春市东中华路 29 号) 长航印刷厂印刷

开本:789×1092 毫米 1/32 1995 年第 1 版

印张:11.375 1995 年 11 月第 1 次印刷

字数:251 千字 印数:1—2000 册

ISBN 7-5601-1832-1/F·396 定价:14.80 元



目 录

理论篇

1. 对提高农村信用社经济效益途径的探索 张亚楠 李小平 (1)
2. 浅析联行往来的核算和管理 何乃东 (6)
3. 农业银行向商业银行转化应注重人才培养 冉领军 (10)
4. 农业银行向商业银行转变的人才对策 赵守军 (14)
5. 专业银行向商业银行转化的难点及运行机制 王长茹 (18)
6. 浅谈商业银行思想政治工作的途径 才 岩 (23)
7. 潜心研究解决难点认真组织办好会刊 李瑞茶 (31)
8. 做好人事教育工作的探索 刘一虹 (37)
9. 实现政策性贷款良性循环的几点措施 张雁东 (44)
10. 实现金融资产多元化是农行向商业银行转变的关键 贾洪飞 (48)
11. 关于资产负债比例管理的探讨 苏 颖 (52)

12. 以市场为导向，以效益为中心，积极稳妥地支持“三高”农业 罗莉耘 (57)
13. 做好商业银行管理工作的几点思考 金关仁 (62)
14. 存款兴行，信贷支农 宋殿义 (67)
15. 遵循国际惯例，拓展农行涉外业务 魏泽春 (73)
16. 坚持以经济效益为中心，强化信托业务经营管理 张延久 (80)
17. 创造性地开拓信用社业务新模式 段庆礼 (84)

改革篇

18. 向商业银行转轨的探索 汪振东 (89)
19. 加快农行商业化进程，稳步推进农村金融改革 黄世修 (91)
20. 深化农行改革稳步向商业银行转轨 王顺庭 (97)
21. 拓展业务是农业银行转轨的关键 杨崇礼 (105)
22. 农业银行向商业银行转轨的探索 甘德平 (112)
23. 树立盈利观念，提高经济效益 张树青 (116)
24. 商业银行信贷计划管理新模式初探 王 雷 (121)
25. 积极探索商业银行资金计划管理新模式 邓湘南 (126)
26. 谈基层银行进行金融体制改革的对策 徐 雷 (131)
27. 强化经营管理，服务农村金融体制改革 韩吉庆 (136)
28. 以改革推动农村信用社发展 李忠实 (141)

29. 以现代企业制度指导信用社改革 梁德轩 (147)
30. 加强稽核监督促进全行改革 龚有龙 (151)
31. 改革发展中的银行的新任务 章辅华 (158)
32. 信用社发展面临的问题及解决的
对策 刘广禄 (164)
33. 探索信用社改革, 支持农村经济
发展 刘万英 (168)
34. 探索信托管理的新模式 江风虎 齐志龙 (172)
35. 内抓管理, 外拓市场, 改善金穗卡
运行环境 周 瑛 (178)

实践篇

36. 加强商业银行管理的探索 张庆永 (183)
37. 农业银行顺利向商业银行过渡应打好
基础 贺恩聪 (187)
38. 在实践中探索商业银行经营之路 王天木 (193)
39. 对加强商业银行转轨的探索 董士堃 (198)
40. 谈组织资金是加大支农力度的基础 ... 宁国龙 (202)
41. 在实践中探索农业银行向商业银行
转轨的对策 王 伟 (208)
42. 关于农业银行强化管理机制的探讨 ... 侯国强 (215)
43. 做好信用社工作的新实践 李乃真 (220)
44. 以经营为中心提高信用社管理效益... 尚钦佐 (227)
45. 存款立社, 信贷兴农 刘安迟 (233)
46. 加大支农力度促进农村信用社健康
发展 王家干 (238)

47. 在实践中探索提高信用社管理质量的途径 张宝贵 (244)
48. 努力增强信用社自我管理自我发展的能力 田俊忠 (249)
49. 改善经营努力使濒临倒闭的信用社起死回生 艾永锡 (254)
50. 怎样促进信用社各项业务发展 刘培鑫 (258)
51. 立足当地实际开拓农村信用合作事业 宋维一 (263)
52. 农村信用社工作的管理与操作 林九州 (270)
53. 对办好信托业务的探索 顾烈勇 (274)
54. 信托公司企业改革实践经验 吴洪斌 (279)
55. 盘活存量调整投向做好信托工作 付金荣 (283)
56. 发展房地产及多种经营业务的实践探索 李 军 (289)
57. 浅谈在向商业银行转轨中信托转换机制的几点措施 刘珍清 (294)
58. 关于做好财务管理工作的探讨 徐幼弘 (299)
59. 对做好基层金融管理工作的设想 邹承元 (305)
60. 努力做好向商业银行转化的准备 刘汝胜 (311)
61. 积极支村农村工业发展, 提高信贷资金使用效益 章观麟 (317)
62. 总结经验, 加大力度, 支持城郊经济发展 白兆平 (322)
63. 以优质的服务壮大支农资金 董广禄 (328)

64. 合理营运行社资金，支村城乡经济	
发展	陈郑和 (332)
65. 增强总量，优化结构，努力降低存款	
成本	姜克云 (338)
66. 做好农村金融工作要从市场观念	
出发	姚光建 (346)
后记	(353)

理论篇

对提高农村信用社 经济效益途径的探索

张亚楠 李小平

农村信用社（以下简称信用社）的经济效益是其各项业务经营活动的最终成果，在会计报表上，是以利润总额指标来体现的。它的高低直接关系到信用社的生存能力和发展前景以及全体干部职工的切身经济利益。但在目前的各专业银行向商业银行转轨，金融市场逐步开放的情况下，作为农村金融组成部分的农村信用社，其业务规模和获利能力，由于受地理经济条件及金融政策等诸多因素的影响，远远落后于其它金融企业 and 非金融机构；信用社要在激烈的市场竞争中立足，并寻求发展，以尽可能少的劳动耗费取得尽可能多的经营成果，则必须遵循市场经济规律，转换经营观念，根据信用社自身的特点和条件，采取一些切实可行的措施和办法。本文拟就如何提高信用社经济效益谈一管之见。

一、大力组织存款，增强信贷资金实力

信用社的经营收入同其它金融机构一样，主要是存贷款的利差收入。而吸收存款是发放贷款的基本前提条件，只有大量吸收各类存款，信用社的信贷资金才有充足的实力。目前，各家金融机构在吸收存款上竞争激烈，方法、措施不断推陈出新，信用社要在各方而的激烈竞争中使其存款得到稳步增长，应加强和改进以下几方面工作。

（一）强化职工储蓄存款意识和竞争意识。通过思想教育和建立各项风险机制，存款与职工的工资、奖金挂钩，使每个职工都能充分认识到只有积极参与竞争，才能扩大存款，只有不断扩大存款，信用社才有出路，才有发展，个人的利益才有保障。

（二）加强信用社的公关工作。通过各种宣传方式的优质服务手段，树立信用社的威信和良好形象，密切与储户的关系，扩大信用社的影响。多年来的成功经验告诉我们：争信誉、争储户，既要搞好宣传，更主要的是靠优质文明服务。要想做到优质文明服务，首先，应该在全体职工中开展优质文明服务评比竞争活动，要扎扎实实地抓，不能流于形式，树立的标兵，要名符其实，不能轮流坐桩。其次，要建立健全各项奖惩规章制度，真正实行奖勤罚懒，奖优罚劣，彻底解决干好干坏都一样的“大锅饭”问题。再次，根据实际情况，采取一些便民措施，如适当延长营业时间，提供一些额外的便民服务项目等。

（三）要发挥信用社所处的地理特点，在合理设置固定性营业网点的同时，在各村可按季节设立一些临时性的业务网点，深入到田间、地头、各家各户，充分吸收广大群众手中的闲置资金。

(四)调整存款结构。信用社一方面要严格执行国家有关的储蓄存款政策，要在不违背国家有关政策的前提下，开动脑筋想办法，扩大低成本存款。除努力增扩股金外，应把着眼点放在集体、活期储蓄等低档利率的存款上；另一方面要完善内部管理工作，加强储蓄事后监督，提高储蓄会计核算水平。

二、强化信贷资金质量，提高贷款收息率

信用社的经济效益是以贷款收息为基础，而贷款收息情况主要取决于信贷资金的质量。要提高信贷资金的经济效益。一要遵循信贷资金运行的客观规律，落实目标经营责任制，并将信贷计划分解到人，效益、责任落实到人；同时要实行内部监督和外部监督一体化的路子，形成内外结合，全方位的网络，以促使信用社和职工均竭心尽职。二是要建立风险防范机制。其主要内容是：完善贷款审批担保抵押（公证）制度，降低损失；建立贷款保证金制度，减少风险；建立岗位风险机制，增强职工的风险意识和责任感；正确运用有关经济法规，依法对欠贷单位（个人）实行经济制裁。三要提高信用社信贷队伍群体素质（包括思想素质、政策水平和业务能力）。这个问题要从根本上解决，第一要领导重视，将素质较好的人员充实到信贷工作岗位；第二要强化培训，以此来提高信贷人员政策理解能力，调查研究能力，风险识别和风险化解能力，以及业务操作能力；第三要开展业务质量考核评优和学政策、学业务等学习竞赛活动。

三、加强对头寸资金的科学管理

信用社在业务经营过程中，要掌握各时期货币投放回笼的规律和实际情况，利用时间差、空间差、项目差调节搞活资金；掌握好资金头寸，算好细帐，适时调节各时期的库存现金额。管

好用好资金，促进资金加速周转，提高资金使用效益。

四、加强成本管理，控制费用及其他各项支出

信用社的成本是由业务支出和各项费用构成的，它与利润总额的增长成反比。要降低成本费用支出，首先应该对成本形成的全过程进行目标成本控制，既对办理存款（含股金）业务支出和存、贷款支付的手续费及营业费用支出的全过程，进行目标成本的计算、分解、控制、考核。

（一）要搞好存款、调入资金的目标成本管理。管理人员要掌握上年各期资金来源目标成本情况，对当期资金成本尽可能做到每季匡算一次，并将实际成本与目标成本及上期成本进行比较，检查本期目标成本的完成情况，分析各个成本项目的超降原因和影响程度，总结经验教训，以便采取有效措施，进一步挖掘降低成本的潜力。

（二）要严格控制营业费用支出。抓好信用社内部挖潜，降低费用率，实现“年度费用总额包干制和财务成本考核制”，也是信用社提高经济效益的关键环节。首先财会部门要履行职责当好家，认真把关守口，把厉行节约，反对浪费作为治社之本。其次要把非固定性费用，例印刷费、业务招待费、公杂费、差旅费等，依据近年支出比例，科学合理地分解为项目指标进行考核。费用支出要与经济效益挂钩，要认真坚持财政开支审批制度。

（三）要控制营业外的支出。其重点要加强固定资产的管理和提高会计业务结算质量。应定期对固定资产进行盘点，切实加强某些固定资产更新的投资决策，日常的维护保养，直至清理报废全过程的管理，避免发生固定资产的盘亏、毁损等。要注意提高会计业务结算的工作质量，特别是异地转存、转汇业

务，会计人员要严格按会计制度要求，认真及时办理结算，避免人为的结算失误所造成损失。

五、充分发挥内审部门的职能作用，促进信用社经济效益的提高

内部审计的内容包括内部财务审计和内部管理审计两个方面。通过内审工作来提高工作效率、管理水平和促进信用社提高经济效益。

首先，通过内审工作，检查经营中的资产负债比例是否合理，内控制度是否健全，费用开支是否扩大，贷款质量是否达到标准，贷款收息率是否合理等等；进而评价信用社效益的优劣，寻找差距，查明原因，明确经济责任，以促进信用社加强经营管理。

其次，通过内审对信用社有关存款结构、贷款项目、财务收支等方面进行正确评价，提出建议性意见，促进信用社不断优化存、贷款结构，提高贷款收息率，压缩费用，降低成本，合理运用信贷资金，提高信用社的经济效益。

再次，通过内审工作，保护信用社的合法权益。在当今多家金融企业迅速发展形势下，内审部门一方面开展经济效益审计；一方面运用“银行法”保护信用社的合法经济权益不受侵犯，促进信用社的业务健康发展。

作者单位：农行长春管理干部学院
农行长春市分行信合处

浅析联行往来的核算和管理

何乃东

联行往来，是同一银行系统内经核准并发给联行行号的各行处之间，用于资金划拨与帐务处理所发生的往来，是银行进行异地结算业务，以及资金划拨清算的工具。

银行作为国民经济中资金活动的枢纽；它与各单位各部门的经济和业务活动有着广泛而密切的联系，社会各企业间的商业往来的资金结算，财政预算款项的上缴下拨，银行内部资金调拨与清算等，其中除一部分资金收付业务，因双方单位同在一个银行开户，可以在同一银行办理外，大部分异地收、付款业务，要由两家银行通过联行往来，这一行际间核算的工具来完成。所以，银行联行往来的核算过程，就是国民经济中各类资金的异地结算、划拨与清算的过程。做好联行往来管理核算工作，对于加速结算过程中的资金周转，财政预算资金的及时上缴下拨，促进生产与商品流通，深化改革与搞活市场，稳定与发展国民经济，金融工作，都有重要意义。

为做好联行往来核算，要着重抓好基层各行处的联行往来基础工作，来保证专业银行系统内的联行往来帐务组织与核算的有机联系与整体质量，实现联行帐务正确，资金安全。在这一工作中如果有任何一个行处，任何一个环节，在处理往帐与来帐时稍有疏忽大意，都会造成差错，给内部查询查复带来大

量工作，以至影响企业与银行间的资金周转与清算，严重时还会使国家资金被挪用、被盗取，造成不应有的损失。为此，在联行往来管理工作中我们规定了以下几项原则。

(一) 制定了一整套联行管理制度，并要求省行对帐中心及辖地区联行机构严格执行制度。由于省行对帐中心 1993 年 7 月 1 日正式开通全国联行计算机对帐业务，所以我们根据本单位实际情况，制定了一系列管理制度。其中有《机房录入、复核员岗位职责制》、《系统管理员岗位职责制》、《查询查复员岗位职责制》，通过这些制度制定，保证了省行对帐中心制度的健全。同时，对基层单位也相应制定了《吉林省全国联行机构暂行管理办法》，同时对所辖全国联行机构的工作质量进行考核，并由录入员负责登记在每日的质量考核表上。对过去规定的对漏盖制单、复核、密押、核押名章，或凭证号码残缺、凭证要素不完整等有问题的联行报单坚持暂停办理，经查询查复取得确切补正手续后再妥为处理。对联行印、押、证必须落实专人分别管理，真正做到有章可循，按章办理。同时根据实际情况，我们相应做出一些补充规定，使基层单位进一步明确核算手续，严格复核环节。

(二) 树立全局观念。在做好本行联行工作的同时，要以联行往来整体工作的全局要求，配合、支持对方做好联行的管理与核算工作。要求基层单位所寄出的联行报单及附件凭证都要力求正确、清晰并通过严格复核；对他行的有关联行查询、查复要认真办理，及时答复，必要的补正手续应尽快寄给，以免影响他行联行业务处理。由于每笔报单数据都是通过录入员录磁，上传总行，所以录入员录磁质量也显得特别重要。由于复核员复核时能够纠正录入员录磁时出现的差错，但同时也可能

把录入的正确报单改成错误的，所以我们要求录入员、复核员要仔细核对报单，对字迹不清，数字模糊的报单不予录入，坚持把好关。同时要求查询员及时与基层单位或对方行联系，这样做即保证了我们报单的正确录入，又提示了他行经办人员注意，从而做到把差错减少到最低程度，使对帐查询查复周期缩短，对帐质量得以迅速提高。

（三）科学组织传递。我们根据联行往来报单凭证必须做到准确、安全、迅速地寄发这一特点，要求做到交接清楚，手续齐备，及时处理，以加速联行资金的划拨与清算，促进企业间资金的清算与周转。对查询、查复员要求把每天收到的各基层行处的报单、金额核对清楚，做到报告表的前后顺序必须衔接，对于其中缺少的报告表和报单及时与基层或他行联系，使他们能及时补制，确保在总行规定的时间内给予查复。

（四）建立监督机制。由于联行往来是一个有机整体，在联行工作中既要坚持集中统一监督机制，又要明确分级负责管理的目标，即总行、分行、支行各自负责辖内联行帐务，使大量联行帐务都能得到及时、认真、全面的核对与监督。现在的联行往来分为三级管理核算体制，即全国联行往来、分行辖内往来（亦称省辖联行往来）、支行辖内往来（亦称县辖联行往来）。由于各方面的条件限制，我省只有全国联行往来采用了计算机对帐，计算机对帐把经办人员从劳动量繁重的手工对帐中解脱出来，工作效率是手工对帐无法比拟的，同时也避免了一些人为因素干扰。例如 1994 年的全国联行往帐到 1995 年 2 月份就全部查清，而 1993 年往、来帐到 1994 年末才查清。从上面的实例可以看出无论从对帐质量上看，还是从对帐周期上看，对帐效率明显提高，而且 1994 年的联行案件发案率也明显下降。

显示出计算机对帐高效和特殊的监督作用。

随着专业银行向商业银行的转轨,金融电子化势在必行。在总结全国联行对帐经验基础上,在省辖联行实行计算机对帐,总行统一指导下,在全国农行系统中试行清算系统,这对加速信贷资金周转,解决当前普遍存在的资金短缺问题,必将起到积极影响,从而保证农行在激烈市场经济竞争中保持不败。

作者单位:农行吉林省分行会计处

农业银行向商业银行 转化应注重人才培养

冉领军

当前我们正处于建立并完善社会主义市场经济体制，积极向现代化商业银行转变的关键时期。现代商业银行是一个能够提供多种服务的综合性银行。我们农行向社会主义国有商业银行转化，在经营范围上一定要有所突破，不但办理一般存款、放款、汇兑等传统业务，而且还要办理租赁、投资、信托等新兴业务。随着对外开放的扩大，国际业务正突飞猛进地发展，农行业务要逐步与国际现代化商业银行通行规则接轨。这就要求我们职工队伍必然在政治、文化、业务、技能等诸素质有一个较大的提高，以适应当前转变的严峻形势。市场经济条件下，诸多银行竞争是不可避免的，并且将是日趋激烈。向国有商业银行过渡的各家专业银行，谁能立于不败之地，就要看谁家银行营销战略精明、经营管理科学、服务略胜一筹。在改革的大潮中，各级行领导和全体职工受教育程度及其经过教育获得的知识、才能，已经或将来必然成为促进银行发展的一个决定性因素。特别是在世界新技术革命蓬勃兴起的新形势下，种种竞争的实质是智力和人才的竞争，归根结底是教育的竞争。

回顾我们农业银行走过来的历程，各项业务突飞猛进发展，新业务不断开拓，取得了令人瞩目的成绩，一个很重要的不可