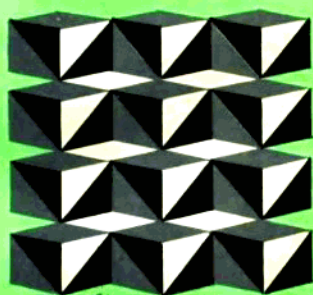


农业银行经营管理 理论与实践

杨善文 著

中国金融出版社



前 言

银行经营管理学，是一门研究管理银行货币信用业务的原理与方法的部门经济学。银行经营的业务，主要是货币形态的资金转让活动，它的负债是必须清偿的，它的资产是必须收回和周转的。但是，由于多种原因的影响，我国银行的经营管理水平现在还较低，与发达国家相比，还有一定差距。要达到一个新的境界，必须大彻大悟，需要经过较长时期的多方面的努力。因此，它既迫切地需要进行研究，又要有长期奋斗的考虑，即必须长期地进行探索——实践——再探索——再实践。也就是说，它需要我们有一种创新意识，有一种坚持不懈的追求进步的精神，去寻觅符合我国国情的银行经营管理的方法。这也是我写作此书的心境。

近十年特别是近几年来，随着我国农村经济体制的变革，农村商品和货币信用关系不断深化，农业银行经营管理中出现了许多不适应的情况，我无时无刻不在思考着如何推进银行经营管理的改革。我深感这是一件极艰难极不易理清楚的工作，但又必须进行研究，因为它关系着农业银行的生存与发展。从农业银行经营管理的现状来看，我们要有一种创新意识，即对农业银行的经营管理要有一种有别于现在、针对新形势并依据它的特性创造和完善银行管理的观念。之所以要有这样的思想意境，第一，我们正处在改革时代，处在

发展社会主义有计划的商品经济的时代，银行的经营管理必须与之相适应；第二，过去在产品经济即自然经济条件下形成的银行经营管理意识与经验已经不适应今天的要求了，要探索创建合乎发展社会主义有计划的商品经济所要求的新型的银行经营管理意识与规范；第三，近几年来产生和存在的经济过热、通货膨胀、管理无序、信用混乱，使金融业的发展陷入难以自拔的困谷，银行经营管理中有不少问题需要重新认识，加以总结。

基于上述的一些认识和思考，本书准备从以下几个方面来研究农业银行经营管理问题：一是对农业银行经营管理现状的分析；二是农业银行的性质、特点与应有的经营管理意识；三是如何实施战略目标管理；四是如何搞好经营计划管理；五是如何搞好资本金及负债管理；六是如何搞好信贷资产管理；七是如何加强和改善财务管理；八是如何加强和改进劳动人事管理；九是县（市）支行的经营管理职责；十是银行领导者应具有的素质。

我国老一辈金融专家、原中国农业银行行长韩雷同志对本书的写作十分关怀，在此深表谢意。

作者

目 录

前言	(1)
第一章 农业银行经营管理现状分析	(1)
第一节 农业银行经营管理取得的成就	(1)
第二节 农业银行经营管理中存在的问题	(10)
第三节 农业银行经营管理的困境与出路	(16)
第二章 农业银行的性质、特点及其经营思想	(21)
第一节 一般银行的性质与特点	(21)
第二节 我国农业银行同商业银行的异同	(25)
第三节 对农业银行经营管理环境的几点 思考	(29)
第四节 农业银行应确立的经营意识	(33)
第三章 经营战略目标管理	(39)
第一节 实行经营战略目标管理的意义	(39)
第二节 如何制订切实可行的经营目标	(43)
第三节 确定和执行正确的经营方针	(51)

第四章 农业银行经营计划管理	(57)
第一节 实施信贷经营计划管理的必要性.....	(57)
第二节 怎样实施信贷经营计划管理.....	(63)
第三节 当前信贷计划管理中需要解决好的几个 问题.....	(72)
第五章 资本金及负债管理	(79)
第一节 资本金管理.....	(79)
第二节 存款负债管理.....	(84)
第三节 流动性负债管理.....	(96)
第四节 银行制度与存款创造.....	(101)
第六章 信贷资产管理	(107)
第一节 银行的资产结构和一般管理方法.....	(108)
第二节 资产安全性管理.....	(125)
第三节 资产流动性管理.....	(136)
第七章 农业银行财务管理	(149)
第一节 银行财务管理的一般认识.....	(149)
第二节 银行盈利性管理.....	(154)
第三节 农业银行财务管理中存在的问题与 对策.....	(163)

第八章 农业银行劳动人事管理…………… (170)

第一节 劳动组织管理应有的意境…………… (170)

第二节 劳动组织管理工作的任务与内容…………… (174)

第三节 智力资源开发…………… (177)

第四节 劳动人事管理者的素质要求…………… (185)

第九章 农业银行县(市)支行的经营管理

责任制…………… (188)

第一节 行长负责制与行长岗位职责…………… (188)

第二节 办公室的主要职责…………… (193)

第三节 劳动人事股的主要职责…………… (194)

第四节 综合计划股的主要职责…………… (195)

第五节 存款(资金组织)股的主要职责…………… (196)

第六节 信贷股的主要职责…………… (197)

第七节 会计出纳股的主要职责…………… (199)

第八节 信用合作股(信用社联社)的
主要职责…………… (201)

第九节 营业所(部)的主要职责…………… (202)

第十节 监保股的主要职责…………… (203)

第十一节 工会的主要职责…………… (204)

第十章 银行经营管理艺术与银行领导者应具备的素质…………… (206)

第一节 现代社会经济活动要求现代银行管理
必须从经验上升到科学…………… (208)

第二节	银行领导者应具备的素质·····	(210)
第三节	银行管理艺术·····	(218)

第一章 农业银行经营管理现状分析

农业银行经营管理的现状，是喜忧交织。在农业银行恢复至今的10多年中，经营管理有了较显著的改进，这是可喜的一面，而全行处于超负荷放款，信贷资产管理不善，经营管理水平较低的境地，则是隐忧的一面。今后能否做到喜多于忧，要视经营管理的改善程度。

第一节 农业银行经营管理 取得的成就

中国农业银行恢复10多年来，在业务方面获得了巨大发展，在经营管理方面有了明显的改观，基本上适应了农村商品经济发展的要求。党的十一届三中全会以来，我国农村经济发展所取得的翻天覆地的变化与农业银行在信贷方面的积极支持是分不开的。信贷投入已经成为我国农村资金形成的一条不可替代的、最重要的渠道。农业银行恢复10多年来在经营管理上取得的主要成就表现在以下几个方面：

第一，机构人员有了较多的充实，结构有了较大的调整。这为农业银行经营管理的改进创造了一定的基础条件。农业银行目前的机构和人员结构情况详见表1—1、表1—2 和 表1—3。

表1—1 农业银行机构结构

单位：家

	1980年	1989年	1989年同1980年 比较增减数
1.机构总数	27828	53718	25890
2.总行	1	1	
3.省、自治区、直辖市分行	27	29	2
4.计划单列市分行		11	11
5.地市中心支行	288	308	18
6.县支行及城郊办事处	2614	2577	-37
7.营业所、营业部、储蓄所	24889	50383	25494
8.信托投资公司		121	121
9.院、校及培训中心	8	180	172
10.疗养院、宾馆、招待所		32	32
11.其他	1	78	77

表1—2 农业银行工作人员配备结构

	1980年		1989年		1989年比1980年	
	人数(人)	比重(%)	人数(人)	比重(%)	增减数 (人)	增减率 (%)
人员总数	284855	100.0	453822	100.0	168967	59.4
业务人员	228782	79.7	360798	79.6	134016	59.1
行政人员	21467	7.5	36062	7.9	14595	67.9
金融研究、 教育类	157	0.1	6445	1.4	6288	3800
服务人员	12378	4.3	16119	7.5	21820	180
其他人员	23871	8.4	16119	3.6	-7752	-32.5

表1—3 农业银行工作人员知识结构

单位：人，%

	1980年		1988年		1988年比1980年	
	人数(人)	比重(%)	人数(人)	比重(%)	增减数(人)	增减率(%)
人员总数	284655	100.0	443976	100.0	159321	56.0
大专以上 学历	5522	1.9	40459	9.1	34973	630
中专学历	21247	7.5	68786	15.5	47539	220
高中学历	71110	25.0	183716	41.4	112606	160
初中及初 中以下	186776	65.6	161015	34.0	-35761	-19.1

从表1—1可以看出，1989年底，农业银行系统各类机构有53718家，比1980年增加了25890家，增加的主要是第一线的营业机构，仅吸储网点就增加17000多个。农业银行机构的组织结构大体可分为三种类别：一类是进行管理和从事业务经营活动的各级机构，包括总行、分行、地区、县（市）支行和基层营业单位，这是农业银行最基本和最主要的机构，占总数的99.5%；第二类是为培养农村金融人才和提高职工素质的大中专院校，现已有180所，基本上是近10年中创办的，占机构总数的0.3%；第三类为银行职工服务的机构，如养老院、招待所、日常生活服务组织，现已有110个，占总数的0.2%。目前，农业银行所形成的这种组织结构，基本上是适应国家大环境的要求的，是顺其自然的。至于它的内部结构如何，是否合理，即是否合乎专业银行企业化经营管理的要求，我们将另作研究。同时，还需指出，随着农业

银行业务的发展和内部条件的逐渐具备，二、三类机构还需进一步增加，所占比重还应大一些。

表1—2、1—3显示，到1989年末，农业银行拥有的工作人员已达453622人，比1980年增加了168967人，增加了59.4%。人员配备按大类结构分析，似乎可称为基本合理，各类业务人员的比重已占到79.6%，各类为业务经营管理服务人员的比重为20.4%。人员学历（请注意“学历”二字的提法，我之所以不用“文化”二字，因为我认为现在人员的学历并不能反映应具有的业务技术水平、经营管理能力和文化修养意识，不能把二者等同）结构也有了显著变化：具有大专以上学历的人员已占到9.1%（1988年数，下同），比1980年增加了7.2个百分点；具有中专学历的人员占到15.5%，比1980年增加了8个百分点；具有高中学历的人员占到41.4%，比1980年增加了16.4个百分点；只具初中及以下学历的人员占34%，比1980年降低了31.6个百分点。农业银行人员学历结构变化表明，1980年前，从事农村金融业务的人员接受专业知识和文化教育的层次是相当低的。经恢复农业银行后的多年努力，这种状况有了很大改变，为提高银行经营管理水平在人员上奠定了一定的基础。一个国家，一个部门，一个单位，经营管理如何，最根本的是取决于人的素质，取决于人员所受教育——专业知识和文化意识的涵养及修炼的气质。

第二，各项业务有了较大发展。这里着重介绍农业银行恢复10多年来人民币存贷款业务的发展情况，因为它是农业银行在农村经济活动中发挥作用的最基本的方面，也是我们研究农业银行经营管理的立足点。农业银行1979年以来各项

存款的增减变化情况见表1—4。

表1—4 农业银行各项存款变动情况（1979—1990年）

单位：亿元，%

年份	各项存款 合计	其中，对公存款		储蓄存款		信用社存款	
		额度	比重	额度	比重	额度	比重
1979	298	64.6	22	21.2	7	193.3	65
1980	395	97.3	25	32.2	8	218.4	55
1981	453	108.2	24	42.6	9	254.0	56
1982	539	126.0	23	53.8	10	302.9	56
1983	629	127.0	20	67.0	11	388.7	59
1984	719	228.4	32	100.5	14	323.1	45
1985	912	273.3	30	155.3	17	404.6	44
1986	1214	355.1	29	257.7	21	495.0	41
1987	1487	408.4	27	426.2	29	550.0	37
1988	1714	452.4	26	539.7	35	564.3	33
1989	2052	462.8	23	846.4	41	611.2	30
1990	2640	572.7	22	1212.1	46	718.8	27

到1990年末，农业银行各项存款余额为2640亿元，比恢复初期1979年的298亿元增加了2342亿元，增加7.8倍，增长幅度年平均为20.6%。农业银行存款主要来源是三个方面：一是储蓄存款，由1979年的21.2亿元增加到1990年的1212亿元，增加了57倍，所占比重由1979年的7%增加到1990年的46%，提高了39个百分点，这是农业银行存款即负债管理中

变化最大的一项，二是农村农工商企事业的存款，由1979年的64.6亿元增加到1990年的572.7亿元，增加了7.8倍，所占比重为22%，与1979年基本持平；三是农村信用合作社转存农业银行的资金，由1979年的193.3亿元增加到1990年的718.5亿元，增加了525.5亿元，所占比重由1979年的65%降为1990年的27%，下降38个百分点。信用社转存银行的资金在银行总负债中所占比重的下降是件好事，一方面表明信用社在融通农村资金、支持农村经济发展中发挥了更多的作用；另一方面反映出农业银行和信用社在经营管理上都有了改善，农业银行自身吸收资金的工作加强了，信用社在农村经济生活中的融资功能也加强了。

现在我们再来看农业银行1979—1990年贷款增长及在农、工、商三大部门中的结构情况。1990年末，农业银行各项贷款总余额为3774亿元，比1979年的451亿元增加了3323亿元，增长了7.4倍，年均递增21%。贷款结构中，在农业贷款和商业贷款中实际上都含有一部分工业贷款，若按实际归宿统计，则农业贷款和商业贷款所占比重还要小一些，而工业贷款所占比重还要大一些。农业银行贷款结构所发生的变化，是同我国10多年来经济发展的基本态势相吻合的，即伴随我国农村经济体制的改革和产业结构的调整，农业基本以家庭经营，乡镇企业有了突飞猛进的发展，农业银行对农业的贷款有一部分转到了农村信用合作社，同时加强了对乡镇企业的支持，这是一个方面的情况；另一方面，近10年特别是1984年以来，我国经济生活中出现的工业热，对农业银行贷款结构的变化产生了重大影响。工业贷款迅速增长的另一个原因是，农业银行代理人民银行对国营集体工业发放的贷款

(1984年余额为48亿元),自1985年开始改为自营,1990年对这方面的贷款余额已达到249亿元。农业银行贷款结构变化中的问题,下面将另做分析。1979—1990年农业银行贷款的增长与结构变化的情况详见如表1—5。

表1—5 1979—1990年农业银行各项贷款增长及结构变化情况 单位:亿元, %

年份	各项贷款合计	农业贷款		工业贷款		商业贷款	
		金额	占各项贷款比重	金额	占各项贷款比重	金额	占各项贷款比重
1979	451	103	22.8	26	5.8	322	71.4
1980	672	114	17.0	62	9.2	496	73.8
1981	784	120	15.7	71	9.3	573	75.0
1982	858	132	15.4	86	10.0	640	74.6
1983	1023	144	14.1	91	9.5	782	76.4
1984	1467	198	13.6	247	16.9	1015	69.5
1985	1693	212	12.5	323	19.0	1158	68.4
1986	1986	268	13.4	478	24.1	1242	62.5
1987	2303	318	13.8	596	25.9	1389	60.3
1988	2632	372	14.1	691	26.3	1569	59.6
1989	3057	463	15.1	723	23.7	1871	61.2
1990	3774	563	14.9	852	22.6	2359	62.5

第三,银行功能作用有了较显著的增强。中国农业银行在恢复后的10多年中,坚定地贯彻执行党的十一届三中全会确定的改革、开放的总方针,努力适应我国农村经济体制改

革和发展农村商品经济的新形势，使农业银行的功能作用发生了很大变化，主要表现在：

——农业银行已发展成为拥有5万多个经营管理机构 and 45万多干部职工的、以办理农村金融业务为主、城乡业务结合、国内国际业务结合、为社会提供多功能综合性金融服务的国家专业银行。

——确立了“大力聚集资金，支持商品生产，讲求经济效益，活跃农村经济”的基本工作方针。服务重点逐步从支持社队集体为主转变为以支持国营企业、合作经济和农户为主，从单纯支持农业生产转变为支持农、林、牧、副、渔，农、工、商、运、服务业综合经营，从主要办理农业贷款转变为办理国内各项金融业务和部分国际金融业务。10多年来，农业银行在支持农村经济体制改革，调整农村生产关系，发展农村生产力方面；在支持发展农业生产，建设商品生产基地，开发农业资源，扶植贫困地区发展经济，推广农业科学技术成果方面；在支持农村产业结构调整，发展乡镇企业和国营、集体工业，发展外向型经济方面；在支持农村商品流通体制改革，搞好农副产品购销和组织工业品下乡方面，都发挥了重要作用。

——逐步开拓了国际业务。1990年底止，已有34个省、市（含计划单列市）分行建立了国际业务机构，并且能够同61个国家和地区、178个城市的551家银行直接进行业务往来，这标志着中国农业银行已跻身于国际金融市场。通过办理外汇存、贷、结算业务，为农业银行支持农村经济发展，实施沿海地区经济发展战略开辟了新的途径。

——逐步推进了农业银行运营机制的改革，实行了多种

形式的承包经营管理办法。1988年农业银行全系统试行了财务包干和承包经营责任制。各级行对各业务工种实行了多种形式的承包经营管理办法。对县（市）支行实行了综合配套放权，使其成为相对独立的基本经营单位。这些都强化了银行的经营意识，权、责、利三者得到了有机的结合。

——逐步建立和健全了各项业务的管理制度与办法，使农业银行经营管理在规范化、制度化方面迈出了一步。10多年来，在信贷计划、负债管理、资产管理、财务会计、劳动人事等方面，以规范化、制度化为手段，以经济效益为目标，都建立了一些以强化管理为中心内容的制度或办法。

——为适应现代金融事业发展的需要，在推动办公、营业自动化方面有了很大改观。现已建立了微机远程通信系统，拥有微机8000多台，已实现了全国、省、地、县四级微机联网，自动化营业网点已达2000多个。

——领导农村信用合作社按独立核算、自主经营、自负盈亏、自担风险、办成合作金融组织的原则，进行了管理体制的全面改革。信用社在业务经营上的灵活性增强了，存、放款业务有了很大发展，在农村经济生活中发挥着日益显著的作用。

——建立了职工培训基地，在提高职工素质方面取得了一定成效。目前，农业银行系统已创办了3所成人高等院校、44所中等专业学校和133所干部学校，拥有3500名专职教师和3000多名专职教育管理干部，培训了大批职工，并为今后不断提高职工素质从而提高农业银行的经营管理水平打下了坚实的基础。

第二节 农业银行经营管理 中存在的问题

前面已经提到，农业银行在改革前进中，经营管理上存在不少隐忧之处。一是全系统处于超负荷放款状态；二是信贷资产管理不善；三是从整体来说，经营管理水平低。本节就这几个方面作一些具体的揭示和分析。

一、超负荷放款

超负荷放款是指资金运用超过一般资金来源（一般存款），靠举同业长期与短期负债维持扩大放款业务。这既是农业银行经营中的一个突出特点，也是潜伏在经营中的一个严峻问题，使农业银行的基本业务处于难以自主的困谷。到1988末，全国农业银行的39个省、自治区、直辖市和计划单列市分行，一般信用负债（存款）大于信贷资产（贷款）的只有北京、上海、青海与广州、大连等5个省、市分行，其他34个省、自治区、市（包括计划单列市）分行的信贷资产都不同程度地超过了一般信用负债。表1—6是1979—1988年农业银行的存款与贷款比较。从表1—6可以看出：

1. 农业银行自1979—1988年，贷款大于存款是逐年增大，1979年贷大于存154亿元，贷存比率为1.51，1988年末贷大于存917.6亿元（这里还未包括交存人民银行的准备金、保证支付的存款和必须有的库存现金，当然银行的资本金——信贷基金也未计算在存款之内。这点下面再作分析），