

股 元 素

金融 · 保险市场

JIN RONG · BAO XIAN SHI CHANG

中 国 人 民 银 行

西安地图出版社

序言

机构改革成败的关键

2008年两会,五年一轮的机构改革,再次成为坊间议论的焦点。尽管与往年不一样,这次机构改革第一次明确提出“大部制”的改革思路,但人们关注的是,说了多年的政府职能转变,怎样才能真正落到实处呢?

改革开放30年以来,每次在党的新一届全国代表大会召开之后的第二年,随着全国人大换届,国务院的组成部门都要进行一次改革。在十二大之后的1983年、十三大之后1988年、十四大之后的1993年、十五大之后的1998年、十六大之后的2003年,先后进行过五次比较大的政府机构改革。

三十年河东四十年河西。在我们这样一个改革阶段和市场化的转轨时期,政府的机构设置也不可能有一个万全之策。回顾这五次大的机构改革,是有很多经验教训值得总结的。

比较历次机构改革的方案,从中可以发现两个关键词:“精简机构”和“职能转变”。客观地说,每次机构改革,其动作不可谓不“猛”,其决心也不可谓不“大”,但细究起来,尽管费了老大劲、付了高成本(不知有人算过这笔账没有),看起来政府部门的机构“精简”了,人员也“分流”了,为什么职能转变的收效并不是很大呢?

政府有膨胀的趋势。这也不是唯我独有的“中国特色”,“帕金森规律”就是英国历史学家诺斯古德·帕金森根据官僚组织机构自我繁殖和持续膨胀的现象总结出来的。应该说,经过30年的改革,我国政府组织机构的设置已尽可能做到消除机构臃肿、人浮于事、效率低下的弊端,对于一个13亿人口、发展中的大国的中央政府来说,机构也算精简,但我们应该清醒地认识到,精简本身不是目的。相反,如果为了使政府管理经济、服务社会的职能更有效率、更加公平,需要更多的手,适当增加政府公务人员也未尝不可。问题在于,政府机构运行的机制没变。所以,在我看来,第一个原因就是机构改革手段和目的的错位。

第二,有没有以一贯之地形成和坚持一个官员选拔、任用的新机制。1982年,第一次政府机构改革之所以有深远影响,主要是两方面:一是打破了领导职务终身制,二是根据邓小平提出的“四化”标准(革命化、年轻化、知识化、专业化),大批年轻知识分子走上领导岗位。20世纪80年代改革开放局面的形成和经济的红火与此直接相关。这次改革还为后来的改革开放选拔和储备了一大批年轻的领导人才,现在的省部级乃至中央级的领导人中,有很多都是在那个时候逐渐走向领导岗位的。因此,机构的精简本身不是目的,最重要的是能否形成一个新的、与时代发展相适应的干部选拔与任免、考核与监督的机制,一个能够让更多有真才实学、敢于负责的人才得以涌现的机制。这是第一次改革的经验,也是后来改革的教训。

第三,有没有行之有效的、权力对等的制约机制和监督机制。在“摸着石头过河”多年以后,我们终于摸到了市场经济这块大石头,与之相适应,政府机构也应随之而变。最近这

些年的机构改革,尤其是1993年以后强调最多的就是“职能转变是机构改革的关键”,但实际情况怎样?作为政府管理的对象,企业和公众都深有体会,自不待言。仅从审计署每年公布的查处情况看,一些部门挤占挪用、营私舞弊几亿、几十亿专项资金的情况已属相当普遍,连部门的自身约束都做不到,遑论建设服务型政府了。

因此,对于政府机构改革的目标来说,不是部门的撤并,更不是人员的增减,而是合理设计部门管理权限,并形成与之相对应的约束和监督机制,才能保证机构改革顺利推进,也才能最终实现政府机构管理经济社会的效率最大化。30年里,五次机构改革的经验教训,归结为一条就是,必须对政府部门的权力进行强有力的监督制衡,否则,政府职能转变就永远是一句空话。

这次“大部制”的改革是按照十七大报告提出的思路进行设计的,要“建立健全决策权、执行权、监督权既相互制约又相互协调的权力结构和运行机制”。用中央政策研究室副主任郑新立的话说,这是“决策权、执行权、监督权”的“三权分立”。

从制度安排的层面,引入现代政治理论的“权力制约”概念,无疑是这次行政管理体制改革的一个重要进步。维护人民的幸福和自由是现代国家的基本目的,因而,当某一国家机关超越职权或滥用权力时,最好的办法就是预先设定一个另外的与之相当或者更强大的权力主体,运用法律手段来对之加以约束。如果不存在对等的法律地位,或者缺乏必要的能力与手段,就难以保证控制的强度和力度。约翰·伦道夫说:“你可以在整张整张的羊皮纸上写满种种限制措施,但是唯有权力才能限制权力。”

现在,机构改革的指导思想有了,但从目前公布的方案中,部门之间如何实行权力相互制约?带有监督制约功能的部门,如监察部、审计署的职能如何设定、有没有得到强化,我们还不能做出判断。

另一方面,监督机制的形成也很重要。实行大部制管理后,有可能解决部门职能交叉、政出多门、相互扯皮的问题。但也有人认为,对它进行监督也将更加困难。政府部门的权力更大了,能不能建立起有效的权力约束机制,能不能有效遏制部门利益,成为人们担心的主要问题。

因此,与这次机构改革相配套的是,必须鼓励和放开各种监督力量,让包括党内监督、法律监督、社会监督、舆论监督等各种渠道的力量对行政权力进行行之有效的监督。

在经过改革开放30年的洗礼之后,目前中国经济社会发展已经进入一个新阶段,改革面临攻坚,市场经济体制在初步完成要素建设之后需要进一步完善,人们对第六次机构改革也寄予厚望。而如何建立健全决策权、执行权、监督权既相互制约又相互协调的权力结构和运行机制,是这次改革成败的关键。

图书在版编目 (CIP) 数据

股元素——金融·保险市场/崔勇编著—西安地图出版社，2008.9
ISBN978-780748-304-5

I. 股元素——金融·保险市场

II. 主 编：崔 勇

III. ①金融市场中国文集 ②保险业经济发展中国文集 ③股票—资本市场—中国文集

IV. F842-53 F832.5-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 114213 号

校对：胡雁航

股元素——金融·保险市场

崔勇 主编

西安地图出版社出版发行

(西安市友谊东路 334 号 邮政编码: 710054)

新华书店经销 成都上尚印务公司印刷

850 毫米×1168 毫米·1/16 开本 6 印张 290 千字

2008 年 9 月第 1 版 2008 年 10 月第 1 次印刷

印数 0001~5000

ISBN978-7-80748-304-5

定价: 18.00 元

特别报道

农行改革:大处着眼 细节入手..... 陈 莎(5)

管理论语

论树立正确的权力观..... 易继克(6)
加大信贷支持力度 大力促进农业产业化... 杜 晔(7)
对储备粮轮换应建立有效的管理机制... 尹洪元(8)
农发行乐山市分行关于防控农发行中长期贷款风险
的调研报告

..... 农发行乐山市分行重点课题调研组(9)

把握重点县发展规律 增强基层银行经营活力

..... 李 智(13)

改善服务树形象 突出重点强公关 ——农业银行宣
汉县支行蒲江营业所“春天行动”实现开门红

..... 张 俊(13)

企业文化,可持续发展的不竭源泉... 龚孝军 杨 俊(14)

银行保险应以客户为中心..... 张文明 张 岩(15)

用科学发展观引领县域农行又好又快发展... 仪永强(16)

时代星座

“三员”主任 ——记农行莲溪蓬南支行行长黄勇

..... 王登志(17)

一位想着农发行事业的好领导 ——记陈其强同志先进

事迹..... 陈顺其(18)

改革发展中的内江市市中区农村信用合作联社... (19)

30年巨变 ——中江县农村信用社改革发展30年回

顾..... (21)

解放思想求创新 科学发展促提高 ——宣汉县农村

信用合作联社全面贯彻落实科学发展观成效显著

..... 李康利 廖春云 陈 鹏(23)

工作探讨

对农业银行四川省眉山市分行震后加快发展的思考

..... 任国顺 王 涛(24)

金库管理亟需加强考... 农行眉山市分行课题组(25)

南充市农村金融创新研究..... (26)

在沪保险公司总资产占全国25%..... (28)

加强明查暗访力度 提高规章制度执行力

..... 王祖宏 彭泰华(29)

统一法人下贫困山区 农村信用社信贷管理的难点及

对策..... 张小均 曹明勇 邓 波(30)

农村信用体系建设(试点)问题与建议

..... 王海松 杨永山(31)

加强农村信用社内控管理之浅见..... 陈祥林(32)

信用卡营销与风险管理的对策..... 杨六平(33)

加强农村信用社内控制度建设的建议... 王宗林(35)

金融创新:弱势地区经济发展之助推器... 陈英韵(36)

股市大波动保险不保险..... 刘 腾(37)

员工激励途径探究..... 袁芝云(38)

农村金融面临的困境与发展对策..... 冉 静(39)

金融业发展再迎政策“东风”..... 崔晓伟(41)

经济调查

关于商业性小额信贷组织试点情况的调查与思考

..... 樊 艺 何 勇 杨玉彬(42)

浅谈农信社如何在支持新农村建设中实现又好又快

发展..... 周秀英 王泽和(44)

信息安全:金融业头等大事..... (45)

对广安“三农”小企业贷款金融服务的思考

..... 农业银行广安市分行课题组(46)

农行安岳县支行人力资源改革调查... 廖建荣 陈江安(48)

平安“现身”货币经纪市场..... 李 茜(49)

对基层农行服务“三农”,支持县域经济发展的调查

..... 许 鹏(50)

保险拼的是服务..... (51)

对农村信用社代发政府性款项的调查与建议

——兼对广安市农村信用社代发政府性补助调查

..... 卿 松(52)

对岳池县白色农业产业化发展的调查与思考

..... 杨永山(53)

按照新的市场定位 强化信贷营销 ——对农村信用社

信贷有效增量需求的调查与思考.....

..... 李雪冬 吴成刚(54)

目 录

CONTENTS

对农村合作金融机构推行独立理(董)事制度	杜 杰 蒲天国(56)
立足区情 有效发展 ——农行成都新都支行拓展县域业务市场的调查与分析	熊天勇(57)
对大竹县农村信用社新进员工的调查与思考	周家艳(58)
农村商业银行发展的出路在于创新	冉 静 彭淑芳 彭 政(59)

政策金融

浅谈农发行二级分行如何规范职代会制度建设	汪厚锦(61)
同心化寒雪 ——农发行苍溪县支行切实做好抗冰雪灾害期间金融服务工作	罗荣光(62)
对农发行信贷支持农民专业合作社的调查与思考	郭桂霖(63)
群策群力 争创支行工作新局面 ——农发行成都市温江区支行作好全年工作安排	张 霞(64)
换个舞台竞风流 ——农发行重庆市忠县支行业务发展纪实	王太华(65)
实施“12345”工程全力提高效能建设水平	唐文忠(66)
农发行支持县域新农村建设的思考	何 勇(67)
农发行办公室主任应当怎样开展工作之浅见	姚荣洪 (68)
农发行武胜县支行三个到位贯彻落实全市农发行系统 2008 年工作会议精神	达 勇(69)
农发行支持农民专业合作社发展情况的调查 ——以资阳市猪业合作社为例	王 朋 国 奇 郭桂霖(70)
强管理,谋发展	张方跃(72)
抢抓机遇促发展 切实优化负债结构	胡立新(73)

经验交流

努力改进农村金融服务	杨武生(74)
中国平安再融资计划雄心勃勃	李 茜(75)

先行 ——农行德阳分行大力做好“擦亮牌子提升形象”试点工程	魏善述 吴天科 唐智清 李永劲(76)
办公室工作必须过好“四道关”	邓 辉 廖 毅(77)
深化改革 真抓实干 开创工作新局面	杜应海(78)
银保合作如何实现共赢	(79)
对防范和化解贷款风险的几点思考	张枕铭(80)
以改革促发展 全面完成目标任务	邵卫东 胡建华(81)
应正确把握紧信贷的要义	(83)
这里的演变静悄悄:记开江县农信联社稽核的变革之路	王定荣 胡胜兵 唐 军 熊绍河(84)
把握全局 突出重点扎实有效履行好基层央行各项职责	樊建松 蒋卫明(85)
航天材料志家呼呈我国应加快先进复合材料研发步伐	(85)
这里的演变静悄悄:记开江县农信联社稽核的变革之路	王定荣 胡胜兵 唐 军 熊绍河(90)
压降规模防风险 优化质量促发展 ——巴中市巴州区恩阳农村信用社稳健经营见成效	冯勇军 冯小容(86)

企业园地

“六着手”增实力 “攻三点”提质量	曾 曦 刘 毅 黄大文(87)
发挥支农优势 凸显支农亮点	王建川(88)
浅谈农村信用社发展中间业务的途径选择	任万品(89)
前进中的仁寿县农村信用合作联社	(89)
贯彻科学发展观推动企业全面协调发展	陈加玉(90)
农村人身保险在新农村建设中将大有可为	冉 静 彭淑芳 赵永梅(92)

保险天地

企财险:企业护身符	(93)
中国平安涉险过关	(93)
国内首个医保补充险“问世”	(95)
保险中介大进大出隐患多	(95)
频频加息考验寿险经营	(96)
小额保险试点即将“破冰”	(96)

农行改革：大处着眼 细节入手

◆ 陈莎

银监会公布的2007年银行业不良资产状况显示,截至2007年底,农行的不良资产余额约8161亿元,不良贷款率23.64%。农行不良资产占有商业银行不良资产的93.2%,占主要商业银行不良资产的67.95%,占整个银行业金融机构不良资产的64.4%。作为国有商业银行改革的收官之战,如何面向三农推进农行改革成为社会各界关注的焦点,专家学者提出了许多有价值的建议,农行内部也进行了大讨论,并将县域支行分为粮棉大县支行、贫困县支行、西藏青海地区支行、经济强县和大中城市郊区支行,实行差别定位,确定相应的重点服务领域,争取发挥县域金融主渠道作用。这些都是必要的,不谋全局不足以谋一域,从大处着眼,才能看清农行改革的方向。

近期我也去农行的一些县级支行进行调研。在调研中,我体会最深的是,银行的专业操作性很强,大部分基层员工每天的工作基本上是简单的重复操作,是个体力活,他们也关心农行的改革方向,但更关心自己的切身利益,比如今年能不能涨工资,能不能提高福利待遇等。金融业务并不复杂,但如果不在业内熏陶几年,你很难说明白,只能“看热闹”,因为很多问题并不能在统计报表中反映出来。有些问题看起来很琐碎,但细节决定成败,正是这些看似细微的不同之处才是农村金融机构竞争力的差别所在,需要引起重视。

细节一,农行的贷款手续比较繁琐。比如,一位农行的客户是农村的城镇居民,他向某农行支行申请贷款20万元,用自有的一座建筑面积520平方米的房屋、110平方米的土地使用权做抵押,他需要支付的费用:一是评估费用,房产评估40万,评估费按评估值的0.4%收费,共计1600元;二是登记费用,房产抵押登记费130元,查档费400元,土地登记费100元,共计630元;三是保险费,按房地产评估额每年0.06%,共计240元。以上费用总计约2470元,占贷款成本1.235%;银行一年期贷款基准利率为7.47%,如银行上浮40%,则利率达10.458%,借款人实际支出成本约11.7%。农行针对个人的贷款利率和农信社差不多,比民间利率也低不了多少。一些农行的贷款不管额度大小,大部分要上报市分行审批,有的甚至省分行审批,并且在审批过程中还需要不断补充有关材料,不少贷款等审批下来已经误了农时和生产旺季。农行要发挥县域金融主渠道的作用,还需要简化县域贷款的手续,否则难以发挥自身的优势。

细节二,借贷的问题还有待解决。近年来农行实行了较严的贷款问责制,导致部分县级以下分支机构及信贷人员在贷款发放方面存在“多做多错,少做少错,不做不错”的思想,一些支行行长为避免因贷款损失年终被通报和扣奖金,不看准了,没有十分把握,宁愿不做贷款业务。

细节三,系统内尚存问题。农行平均存款综合实际付息率约为1.27%,而系统内尚存的平均利率为2.5%左右,能赚一个点以上的利差,并且几乎不用承担风险。而涉农贷款风险一般较大,信用等级普遍较低,贷款风险系数较高,贷款利息收入扣除贷款营销费用以后,与系统内上存资金利息收入差距较小,而且还要承担较大的市场风险。一些基层支行不想也不敢发放涉农贷款,宁愿将资金转入系统内上存获取利息收入,而不愿主动营销贷款去获取风险不确定的贷款利息收入。在调研中了解到,某省农行存款相当于农信社的1.6倍,但涉农贷款只有农信社的44%。农行改革的定位是“县域金融的主渠道”,但如不解决系统内上存等细节问题,农行要想恢复在农村金融的龙头老大地位,可能需要相当长的时间。

细节四,农行对县域中小企业的信用评级标准较高。某县农行支行对有信贷关系的251家中小企业进行调查,被评为A至AAA级的中小企业占37.45%,B级的占5.98%,C级以下的占55.38%。按照农行的有关制度规定,B级及以下的企业属于信用不佳、限期退出的企业,按此口径,该县60%以上的中小企业信用评级普遍偏低,很难从农行得到贷款。造成这种局面的原因很多,除了严格的贷款问责制外,还有一个原因就是县域担保机制不健全,银监会规定与银行业金融机构合作的贷款担保机构的注册资金应在1亿元人民币以上,且必须是实缴资本,这对从事县域信贷担保的公司造成了冲击,一些资金实力较弱、贷款困难、真正需要担保的县域中小企业,往往无法进入担保公司的视野。如果不健全县域担保机制,就很难解决县域支行“借贷”的问题,当然这个问题不是农行自身能解决的。

以上这些细节可能不具有代表性,不能“窥一斑而知全豹”,但也反映出一些问题。天下大事,必做于细。农行改革的任务很艰巨,推进农行改革要胸怀全局,从大处着眼,但具体的改革措施要从解决这些制约农行发展的细节入手,要有蚂蚁啃骨头的精神,积少成多,才能取得质变的成效。在推进农行改革的过程中也要设身处地考虑基层干部员工的处境和利益,多几分理解,也就能多赢得基层干部员工的支持,才能取得更好的改革成效,因为无论多好的改革方案,最后还是要靠基层的员工来落实。“雄关漫道真如铁,而今迈步从头越”。我们期待着农行在服务三农的实践中,取得更大的成绩。

论树立正确的权力观

◆ 易继克

权力观正确与否,决定着政权存亡和事业的成败。从近几年的反腐败斗争实践看,一些党员干部蜕化变质,往往是从思想上的蜕化变质开始的。要有效地预防和治理腐败,必须立足于治本,真正做到教育在先,防范在先,打牢思想政治基础,筑牢思想政治防线。最根本的就是教育我们的党员干部牢固树立马克思主义的世界观、人生观、价值观;牢固树立正确的权力观、地位观、利益观。只有树立远大的理想,解决好权力观、地位观、利益观问题,才能不被浮云遮眼,在思想上筑起坚固的防线。

树立正确的权力观,首先必须解决好同人民群众的血肉联系。党的宗旨是全心全意为人民服务,党的全部工作的出发点和落脚点,是不断地实现好、维护好、发展好最广大人民的根本利益,作为执政党,面临的根本课题就是能不能始终代表最广大人民的根本利益,始终保持同人民群众的血肉联系,从根本上说,政治问题主要是对人民群众的态度问题,同人民群众的关系问题。相信谁、依靠谁、为了谁,是否始终站在最广大人民的立场上,是区分唯物史观和唯心史观的分水岭,也是判断马克思主义政党的试金石。

树立正确的权力观,必须坚持立党为公、执政为民。立党为公、执政为民,是共产党人第一标准。多为群众办好事、办实事,办得人心的事,在工作实践中不断增强同人民群众的感情;树立正确的权力观,必须加强学习,提高思想境界和道德修养。加强学习是防止和反对腐败的一个最基础的方法,领导干部加强学习,不仅可以开阔眼界,增长知识,增强为党和人民工作的本领,而且有利于陶冶情操,提高道德修养;树立正确的权力观,必须增强“四种意识”、构筑“四条防线”。

一、增强自律意识,构筑廉洁从政的警示防线

领导干部必须明确两个问题:一是岗位职责有哪些要求?二是岗位有哪些纪律约束?简单地讲就是应该做什么,不该做什么?但是,有些领导干部往往对岗位的目标任务、工作职责思考得多,重视得多,而对岗位有哪些纪律和制度约束,考虑不够,重视不够,就象一个刚拿到驾驶执照的司机,跃跃欲试,急于求成,而对行驶中应遵守的交通规则,重视不够,安全意识不强,以至轻则罚款扣证,重则头破血流,甚至一命呜呼,连后悔的机会都没有。提任的领导干部就象经过考试、考核并取得“驾驶证”的司机,组织上在发给“驾驶证”的同时,应同时给“交通规则”——《党员领导干部廉洁从政若干准则》。领导干部若不经常学习,警示自己,严于律己,就很容易闯“红灯”。回顾腐败分子的人生历程,他们中许多人原本并不腐败,有的当初还是清正廉洁,由于职务升迁、岗位变动、学习放松、防线松懈,在社会转型中经不住执政、改革开放和市场经济的考验,屡闯“红灯”酿成大错。因此,领导干部在成长的转折点上,更应自我警示、自我警惕、自我警觉、自我警醒,做到严于律己,防微杜渐,警钟长鸣。

二、强化修养意识,构筑拒腐防变的道德防线

有人说每个领导干部都具有两种资产,一种是“有形资产”“公布令”,另一种是“无形资产”人的道德品质和人格魅力。“有形资产”产生号召力,“无形资产”产生凝聚力,只有当这两种“资产”同时具备并有机结合,才能实现“资产增值”,才能不断提高领导干部的领导水平和领导能力。培养一名干净干事、廉洁从政的领导干部,需要各种因素的合力作用,光靠哪一种因素都不行;导致一名党员干部腐败,原因多种多样,其中必有一个共同的、根本的原因,而且只要有这个原因,就必然产生腐败,这就是道德防线崩溃。翻开领导干部腐败堕落的案例,我们发现许多人往往从自己的道德底线和生活防线开始的,以“领导干部也是人”来为自己开脱,等同一般老百姓,甚至连普通百姓都不如。我们的社会以市场经济为基础,任何人的生存发展都不能完全离开金钱。但是,对金钱必须“取之有道”,金钱也并不等于一切,许多能使人生幸福的东西,都是金钱所买不到的。正如一首题为《金钱悟》的诗歌所说:“钱能买到肉体,却买不到爱情;钱能买到帮手,却买不到朋友;钱能买到吹捧,却买不到尊敬;钱能买到派头,却买不到修养……”一些贪官每当做成一笔权钱交易,得到一些赃款赃物,便以为占了便宜,暗自得意。殊不知,此时他们已经失去了官德和做人的尊严,触犯了党纪国法,这是必定要受到应有的惩罚。因此,凡是提任的领导干部都要加强自我修养,在从政的新起点上更应自重、自省、自警、自励,做到居“官”不自高,得意不忘形,受挫不自弃,失意不失志,始终保持奋发进取的精神状态,真正筑牢拒腐防变的思想道德防线。

三、强化“内助”意识,构筑拒腐防变的家庭防线

一个成功的男人身后必定有一个贤惠的女人,一个经济犯罪的领导,身后往往有一个贪婪的配偶,前者被称为“贤内助”或“廉内助”,而后者则被称为“贪内助”。从腐败的反面典型看,有不少领导干部是因家門口“篱笆”不严,后院起火,被“贪内助”击倒的。一些不法分子对领导干部的正面进攻难以奏效,就“与时俱进”,不断改变“进攻策略”,转向从领导干部家属身上找“突破口”,有的“贪内助”也深知权力的魔力,主动实施“夫人路线”,少数意志薄弱的领导干部在“枕头风”的软化下,逐渐丧失原则,纵容包庇自己的亲属谋取不正当的利益。“妻廉夫祸少”,我们许多领导干部,之所以能做到干净干事与“廉内助”的支持是分不开的。因此,新提任领导干部要强化“内助”意识,以身作则、以身示范,教育、帮助配偶正确对待自己手中的权力,不因自己的职务升迁、岗位变动,而夫贵妻荣,发生变化,产生邪念,使配偶一如既往地耐得住清苦,抗得住诱惑,顶得住歪理,管得住“小节”;使领导干部“内外”一致,无后顾之忧;使配偶的“枕头风”变为“警示钟”,防止“廉内助”变为“贪内助”;使家属在廉政建设中发挥好守门员、保健员、监督员的作用,自觉协助、配合支持领导干部实践勤政廉政,真正筑牢拒腐防变的家庭防线。

四、强化他律意识,构筑反腐保廉的制度防线

“牛栏里关猫,进出自由”,这是胡长清在剖析自己犯罪根源时说的一句话。一些党员领导干部走向腐败是各种因素综合作用的必然结果,其中制度不健全、监督不到位是重要的外因。有这样两幅漫画,一幅是一只猫坐在一条鱼旁边,主人教育它不准吃鱼,这猫比较听话,就自觉不吃,另一幅是在主人教育的同时用铁丝网住鱼,使旁边的猫想吃也吃不到。这幅漫画给我们的启示是,通过教育,构筑思想道德防线非常重要,而构筑反腐保廉的制度防线更加重要,前者是解决思想腐败的问题,后者是解决行为腐败的问题,达到“关口前移”。

对党员领导干部而言,最重要的是要强化他律意识,要把制度当“护栏”,不把制度当累赘,主动接受制度的约束。首先要克服“四种心理”。一是“吃亏”心理。有的同志总觉得制度规定严了,会“得罪上级,苦了自己,断了关系”。二是“攀比”心理。有的与左

邻右舍比,与其他干部比,自我感觉良好,认为廉政不能太较真。三是“从众”心理。有的认为腐败是一种社会现象,自己太清廉了,别人会说“不合群”。四是侥幸心理。有的违反制度规定,自认为手法巧妙隐蔽,不会暴露,因而冒险“闯红灯”。其次要坚持“三个不动摇”:一是从自身做起不动摇。凡是上级明文规定的,不管别人做得怎么样,自己首先执行;凡是上级明令禁止的,不管别人是否违令,自己首先不违反;凡是应该纠正的不正之风,不管别人纠正了没有,自己首先纠正,切实做到“横不攀、竖不比,老老实实正自己”。二是严肃认真不动摇。对上级的规定要求,不管符不符合心意,都要不折不扣地贯彻执行,决不能打着“为群众办实事,为集体谋福利”等旗号,从事违反规定的行为。三是一以贯之不动摇。落实制度规定贵在自觉,贵在坚持,必须持之以恒、始终如一地严守制度规定,不搞“一阵风”。只有这样才能成为一名真正合格的领导干部,成为一名合格的共产党员。

(作者系农发行重庆市万州分行行长)

加大信贷支持力度 大力促进农业产业化

◆ 杜 晔

农业产业化的实质是以市场为导向、对当地的支柱产业和主导产品实行区域化布局、专业化生产、一体化经营、社会化服务、企业化管理,把产供销、农工贸紧密结合成一个利益共同体,形成“一条龙”的经营体系。支持和发展农业产业化经营对于促进一个地区农业的“两个根本改变”,对于改变农业的弱势地位和增加农民收入,促进农业银行可持续发展都具有十分重要意义。

一、充分认识农业产业化的重要意义

实行农业的产业化经营是我国农业发展的大趋势,这是因为农业化经营有着诸多明显的优势。

(一)优化了农业产业结构

实行产业化经营,克服了过去生产和销售相分离所产生的种种矛盾,将生产者与市场紧密地联结在一起,有利于把农业结构调优、流向调外、效益增高、农民致富。广大农民在市场的引导下已经逐步学会了按市场的需求来调整生产结构,市场需要什么,就种什么、养什么、销什么,再加上政府的因势利导和各部门的协助支持,一大批专业户、专业村、专业乡(镇)相继形成,并正呈现出良好的产业布局态势。

(二)加快了科技成果的转化

以户经营为主的联产承包责任制在很大程度上沿袭了传统农业的生产方式,客观上存在着容纳不下先进的技术手段、无力购置贵重机具等诸多不足。实行产业化经营就成功地避免了这些不足。同时由于市场变化大,竞争日趋激烈,尤其在加入世贸组织以后,对产品的品种、质量的要求在不断提高,使得政府产业基地、龙头企业的技术意识和科技致胜策略的主要要求也日趋强烈。一些新技术在各地也得到了迅速推广,群众接受快,效果好,取得了很好的经济效益和社会效益。

(三)提高了规模经营水平

农业产业化把分散的农户组织起来,实行规模化和专业化生产,改变了传统的农业生产方式,解决了传统的农业生产规模小、环节多、中间效益流失严重等一系列问题,提高了农产品的产出率、商品率和附加值率,使农业的比较效益和综合效益大幅度增长。而且随着各类专业村、特色乡的经营规模的逐渐扩大,经营水平的不断提高,形成了一条或数条以市场为龙头,龙头带基地,基地连农户的农业产业化经营链已经或正在形成,农村经济也逐步走上了良性发展轨道。

农发行是新形势下农村金融中的骨干与支柱,是“建设新农村的银行”。农业产业化蓬勃发展,方兴未艾,这其中离不开农发行的大力支持。农发行的区域基础主要在农村,产业基础主要是农业。在支持农业产业化经营上我们有义不容辞的责任,要牢固树立“发展才是硬道理”的科学发展观,认真分析农业产业化的新形势、新特点,调查了解农业产业化经营的客观实际和发展趋势,积极支持农村基础设施建设、农业综合开发以及农业小企业的发展,充分发挥信贷支农的最佳作用,取得最佳的经济效益,达到政府、企业、农民、银行“四赢”目的。

二、正确运用信贷原则,选准选好信贷支持农业产业化经营的切入点

(一)要坚持“因地制宜,循序渐进”的原则,支持农业产业化经营

要因地制宜,根据各地资源条件等情况具体分析,能快则快,没有条件的绝不能急于求成,盲目发展,关键是要在“有效”二字上做文章。优先支持农民最需要的、对农业生产发展作用最大的项目、基地、龙头企业,帮助它们先发展起来,然后循序渐进,逐步提高产业化水平。重点支持特色产业龙头企业做大做强,发展一批具有较强竞争力的龙头企业集群,构建发展现代农业的产业体系,促进新农村建设快速发展。

(二)要坚持“多元投资,风险共担”的原则

农业产业化经营的发展需要的资金多、数额大、涉及面广。要立足投资的多元化,继续呼唤全社会关心支持农业,增强对农业的投入,既要建立和健全以国家资金为基础,以横向其他闲散资金为补充的多层次、多渠道、多元化的投资格局,又要形成农业发展银行、农业银行、农村信用社携手协作、共同投资、共担风险,共同担负信贷支持农业产业化健康发展的重任。

(三)要坚持“区别对待,择优扶持”的原则

要始终遵循“择优扶持”的原则,切实保证把资金用在刀刃上。不能笼统的凡是农业产业化经营的基地、企业、产品都给贷款,而是要认真地选择信用之优、项目之优、效益之优,对那些最有发展前途的优势企业、产品优先投放贷款,实现优胜劣汰,适者生存。

(四)要坚持“自力更生为主,信贷支持为辅”的原则

解决农业产业化经营的资金需求,不能依靠“等、靠、要”,必须坚持依靠自身积累。农发行信贷资金贷款主要用于解决企业流动资金需求,只能起到一定的导向、催化、补充的辅助作用。无论什么时候,农发行都不可能把企业发展所需的资金全包下来,所以农业产业化经营的组织、实体本身必须立足自力更生,完善筹资机制,挖掘各方面的资金潜力,逐渐发展壮大自己。

三、进一步支持农业产业化,实现共赢局面

今后,农发行要牢固树立“以农为本”的理念,认真履行好信贷支农这一基本职责,发挥好信贷导向作用、催化作用、杠杆作用,积极支持农业产业化的发展,提高农业产业化水平,促进新农村建设,实现政府、企业、农民和银行共赢。

(一)发挥信贷导向作用

转变观念,加大在信贷支农工作上的力度,与农业产业化龙头企业建立合作伙伴关系。农业产业化是农村经济改革和发展的必然产物,是实现农业现代化的有效途径。农业产业化也为农发行开拓信贷领域,拓展服务范围,培植高效资产负债客户群,提高经营效益创造了良机。农发行要转变传统的,并在观念上做到“五转变”。一是从支持农业产品经济观念向支持农村商品经济观念转变;二是从计划经济观念向市场经济观念转变;三是从支持产品数量增长观念向品质优化观念转变;四是从投放型信贷支农向集约型信贷支农的观念转变;五是从狭隘的部门观念向“一盘棋”的全局观念转变。通过转变观念,加大资金的投入力度,集中一定的资金和规模对发展农业产业化所需资金适当予以倾斜,在利率政策方面给予优惠。在加大资金投力度的同时,加强信贷管理,支持农业产业化发展。

(二)发挥信贷催化作用

农发行支持农业产业化必须从实际出发,立足资源优势,突出区域特色,选择既有利于建立合理的农业产业结构,又能推动农村经济的主导产品和产业给予信贷扶持。在实际的信贷扶持中做到:一是坚持以市场需求为导向,支持市场前景广阔的主导产业产品;二是坚持因地制宜,以开发本地资源为基础;三是坚持以适度规模化生产、系列化经营为主要内容;四是坚持以经济效益为核心,支持经济优势明显,生产态势较为稳定的产业;五是坚持以农业增产、农民增收和信贷资金增效为目标;六是坚持以科学技术为先导,立足名、优、新、特产业,推动农业增长方式的转变。

(三)发挥信贷杠杆作用,支持市场体系发育

农业产业化的出发点和归宿都是市场,必须按市场的需求来发展农业产业化。当前农村市场体系很不健全,区域市场、国内市场、国际市场分割,流通不畅,要支持企业在开拓市场上下功夫,在方便购销的区域,支持以初级集贸市场为基础,以批发市场为中心的多功能市场网络的建设,促使批发市场、商贸市场为农业服务,把小生产和大市场联系起来,解决农民“卖难、买难”问题。

(作者系农发行岳池县支行行长)

对储备粮轮换应建立有效的管理机制

◆ 尹洪元

储备粮制度是保障国家粮食安全和粮食宏观调控的长期的战略举措,是稳定粮食市场、应对重大自然灾害或者其他突发事件,实施宏观调控的实物手段,是粮食行政主管部门和农发行承担的一项重要政治任务。随着地方储备粮规模增加,轮换量的加大,农发行贷款的投入,为做好此项工作起到积极的作用。但由于近两年国内粮食市场出现了剧烈的价格波动,让处于市场中的储备粮轮换业务面临着风险,给轮换风险管理带来了新的课题。因此,应当建立相应的管理机制,以保证此项工作的顺利实施。

一、建立储备粮轮换风险机制

当前市政府对地方储备粮的粮保管费用、轮换价差、轮换费用实行定额补贴,包干使用的办法,这也就意味着包干对象要承担粮食轮换风险,对此我们必须要有正确的认识。今年以来由于粮价大幅上涨,部分企业轮换稻谷造成亏损,亏损额度远大于轮换价差补贴,使企业陷入困境。因此,地方储备粮实行费用补贴包干制是一把双刃剑,市场行情平时时,可以从轮换中获得一定的经济效益;市场行情出现大幅波动,极有可能造成较大的亏损,这不仅影响到地方储备粮规模的稳定、储备体系的巩固、承储企业的正常经营,还会影响到政府的调控能力,还危及信贷资金的安全。因此,在储备粮运作中,切不可将政策补贴效益和轮换价差收益全部用光,可建立储备粮轮换风险金,以丰补歉,应对储备粮轮换可能出现的价差风险。

二、建立粮食价格的信息分析机制

在轮换前期应对当年的粮价走势进行认真分析,要结合当年粮食产量、农户的储粮情况、商品率、供需矛盾包括当地和毗邻地区的轮换情况进行掌握和了解,采取“高抛低吸”的办法,合理确定储备粮轮进轮出的时机,合理利用轮换过程中的轮空期,在最大限度地利用政策的前提下,规避市场风险,争取最佳经济效益,及时科学制定储备粮进出库方案。各承储企业均可根据市场粮价走势和仓容情况,灵活采取先销后购、边购边销和先购后销的轮换方式,农发行要正确分析形势,利用所掌握的信息帮助承储企业,创新轮换方式,积极采取多种有效的轮换方式支持企业实施轮换工作。

三、建立粮食轮换与粮食经营相结合机制

在轮出上,当前农发行的业务不断拓展,可依托农发行在粮物流、粮食的深加工贷款项目的优势,结合企业特点优势积极开拓粮物流、粮食的深加工等经营业务,来促进轮出粮食多渠道的销售;二是与用粮大户如:饲料加工、制酒、医药等行业建立稳定供需关系来促进企业的自身经营和轮换业务的开展。在轮入方面,可根据企业储粮的种类与种粮农户签订种粮订单,并坚持常年收购的政策,既保证国家收购政策的落实又保证来年轮换和自身经营的需要。

四、建立粮食轮换监督检查机制

要监督检查企业按要求轮换和保管。轮进时,检查轮进的质量、进度和价格,轮进结束要及时核算入库均价;存储期内,粮食数量、质量出现问题,企业要负全责,做到科学保粮,确保存粮安全。储备库对存粮安全保管负全责,要健全制度,落实责任,不断提高粮食水平,要检查企业保管制度的落实、“一符四无”的达标等情况,确保粮质良好;轮出时,督促企业及时实施,把握出库的关键环节,落实合同金保证制,坚持现金提货制,防止出库过程中的资金风险,出库结束及时核算,确保资金安全,争取最佳经济效益。采取先销后购方式实施轮换的企业,轮出粮食的销货款要全额及时归还还贷,不得挪作他用;采取先购后销方式实施轮换的企业,轮入新粮时,其开户农发行要根据下达的轮换计划先发放收购调入贷款,库存粮食轮出后等额收回调销贷款。

五、建立银企合作机制

农发行要加强同储备粮承储企业的联系和配合,建立银企定期协商制度,加强信息反馈和沟通,对轮换中出现的新情况和新问题,要共同分析研究,及时制定解决问题的意见和措施;农发行要进一步提高信贷监管和服务水平,为轮换企业提供方便快捷的结算方式,要认真地总结经验,解放思想,积极探索适应粮改变化,有利于控制市场风险,降低轮换成本,加快轮换进程的有效方式;适时引入竞争机制,积极探索竞价交易、招投标、电子商务等现代交易方式,使轮换工作更加公开、公平、公正,从而降低轮入成本。

(作者系农发行宜宾市分行营业部主任)

农发行乐山市分行关于防控农发行 中长期贷款风险的调研报告

农发行乐山市分行重点课题调研组

农发行作为建设新农村的银行,业务范围逐步从原粮棉油政策性金融拓展到广泛的“三农经济”领域。近年来,乐山市分行的贷款结构也从过去单纯的粮油收购流动资金贷款向短、中、长期多品种贷款过渡,且中长期贷款占据重要份额。农发行贷款风险防范也从流动资金转变为防控中长期贷款风险为主。鉴于农发行开展此项业务起步晚,人才和经验不足,加上中长期贷款金额大、时间长、未来风险变数大等特点,增加了管理和风险防控的难度。因此,防控中长期贷款风险时不我待地提上了农发行业务与管理的重要日程。为寻求防控中长期贷款风险的有效办法,确保业务又好又快发展,近日乐山市分行组织调研组,深入基层行和中长期贷款企业实地进行了专题调研,主要情况如下:

一、中长期贷款基本情况

8月末,农发行乐山市分行中长期贷款余额 59530 万元,占全行贷款总额的三分之一,中长期贷款逐步占据我行信贷规模的重要地位。在中长期贷款中,政策性贷款 640 万元,商业性贷款 58890 万元。在中长期商业性贷款中除 1.7 亿元为河道治理、农贸市场建设和仓储等三个农业基础设施建设贷款外,其余全部为水电站建设等农村能源项目贷款,共计 10 个项目,贷款 42190 万元(其中已建成投产项目 3 个,在建项目 7 个)。目前我行尚有已批未放中长期贷款 1.1 亿元;已上报总行待批项目 1 个、金额 6.5 亿元。如果这些贷款发放完毕,则我行贷款结构中中长期项目贷款将占主导地位。贷款方式分别有信用贷款、抵押贷款、保证担保贷款和质押贷款。

目前乐山市分行中长期贷款具有以下特点:一是以商业性项目贷款为主体。在全部中长期贷款 59530 万元中,仅有占 1% 的政策性粮食建仓贷款 640 万元,其余 99%, 58890 万元均为商业性的农业基础设施建设项目贷款和经营性的仓储贷款。二是贷款额度和承贷主体规模相对较大,一般具有长期稳定的收益。如我行支持的 10 个水电站项目,贷款亿元以上的就有 2 个,即使是小型的,其资本金投入也超过千万元,电站只要正常投产运行,其收益至少会达到 20 年以上。我行已申报的和邦集团农业化工项目、巨星集团多晶硅项目等,都是由资产总值达十亿乃至几十亿、资产负债率低、内部管理和经营比较规范和成熟、经营效益持续稳定的农业产业化龙头企业承贷,且预期收益比较稳定可靠。三是风险防控措施有力。所有水电项目在建设期间均采用保证担保方式,担保单位既有企业集团总公司或其它企业,又有专业担保公司;工程竣工后,用建成资产抵押,同时将售电收费权进行质押。峨眉河整治工程,由市人大决议以政府财政预算支出作为还款来源,同时企业以超过贷款总额的城区商用土地作抵押,以双重保险规避风险。所有工程项目均由有实力的保险公司进行了资产保险。四是因中长期贷款额度大期限长、易管理、成本低和风险相对小等特点,农发行特别是基层行营销积极性相对较高。一个县支行,如果能营销一笔几千乃至数亿元贷款的中长期项目,贷款规模就会迅速翻番,相当于过去发放十几个甚至几十个企业的流动资金贷款规模,且经营和管理的单位成本也要小得多,多数项目贷款期限在 5 年以上,管理相对容易,风险相对较小,对当前基层行拓展业务解决生存问题意义重大。因此对基层行而言营销中长期贷款吸引力大、积极性高。

二、当前中长期贷款存在的问题和风险

我行开展商业性中长期贷款业务才刚起步,自身经验和专业人才不足,在贷款的运营过程中可能产生诸多问题引发风险,而且也会由于外部环境的不确定影响导致未来贷款风险的不确定性。

(一)从外部环境看。一是政府和政策行为风险。首先是国家产业政策调整给项目贷款带来的潜在风险。国家随时可能调整产业政策,其结果必将出现产业重心的转移,在不同程度上波及中长期项目的正常运行和管理。其次是规划调整给项目贷款带来的潜在风险。在建和已经建成的项目都可能受到更合理、更科学的规划调整的影响。第三是地方政府行为带来的风险。有的中长期项目由地方政府牵头,多方投资或筹资建设。当资金筹措出现困难时,有的会产生不规范的行政干预等政府行为,可能给项目贷款带来一系列问题和风险。有的地方政府在项目管理中存在薄弱环节,一定程度上存在重引资、轻规划、弱实施的现象,如峨眉河综合整治项目由于涉及水利、建设、国土、园林等部门,政府如果协调不力,银行在监管上将遇到诸多困难,稍有不慎就会导致工程进展不畅,产生信贷风险。政府班子换届或主要领导变动也会给项目贷款带来潜在风险。四是政府债务风险。近年来,各地城市基础设施建设明显加快,面对需要巨额资金投入的项目,财政预算不能满足。于是地方政府积极开辟融资渠道,广泛利用国内外资金,缓解资金的紧张状态。随着政府性债务规模的不断扩大,债务风险也日益增长。例如,峨眉山市政府 2007 年前在金融部门的债务 1 亿元左右,2008 年 6 月末近 4 亿元,一年半时间增长 3 倍。这对于我行投入、政府财政预算作为还款来源的峨眉河整治中长期贷款风险的政府偿债能力提出了挑战。

二是企业(项目)经营管理风险。首先是项目论证不充分引起的投资规模合理性、项目发展前景以及产品成本和效益预测不准确带来的风险。其次是项目投资者的组织形式潜在的风险。借款人组织形式的改变对还款能力的影响十分显著。股权转让、兼并、联营、重组等变化均可能对借款人现金流量和盈利能力产生不利的影响。有的甚至借“改制”之机,“逃废”银行债务。三是经营管理

不善,项目经营效益不能实现预期目标,甚至亏损严重、资不抵债,无力归还银行贷款。四是有的项目,如千佛岩电站属于涉及两家银行投资的拼盘企业贷款,在贷后管理,特别是对资金使用、工程进度、账户监管等方面加大了难度,潜伏一定风险。

三是市场和自然灾害风险。当国家产业政策调整或产品市场行情发生变化,以及项目所需原材料或建筑材料供应发生较大变化带来价格上涨,都可能导致在建项目投资超过预期概算而延误工期,有的甚至被迫停建。如我行有的水电贷款项目,由于今年建筑材料和人工成本上涨,加上地质构造出现意外,致使工程超投资预算千万元以上,如果企业自身经济实力弱,后续资金不能及时接上,工程将受到严重影响,进而产生信贷风险。有的工程如遇地震、山体滑坡、洪涝等自然灾害,也将给工程和投资带来风险。今年我省发生的汶川8级大地震,致使在建水电工程等项目遭受巨大损失便是前车之鉴。

四是项目法律风险。在国家法律制度不断完善和细化的情况下,中长期项目贷款对法律风险是比较敏感的。首先是国家新的法规出台对在建和已建项目的影响。比如农业中长期项目所涉及的环保、生态、防洪问题,以及拆迁和占地补偿民事纠纷等问题,都牵涉项目法律风险。其次是项目资金的筹措和经营过程中,难免出现互相担保或为他人担保,最终会在整体上削弱项目业主的偿债能力,甚至引发法律纠纷。三是项目业主或施工单位常常发生一些意外的法律纠纷问题,对项目的还款能力造成一定影响,有的甚至成为决定贷款偿还的主要因素。如业主与建设方施工单位、与关联企业、与供应商、与消费者发生法律纠纷或案件等等,都将对项目的偿债能力产生非常不利的影响。

(二)从农发行内部看。一是观念道德风险。农发行长期习惯于政策性金融工作思维方式,在转变为商业性贷款后操作理念有诸多的不适应性;多年主要从事短期流动资金贷款,而今开展中长期项目贷款在“三查”制度理念和工作方法上存在差异。特别是中长期贷款项目,因时间长、跨度大,在建设期和投产后受政策、市场、自然、管理等影响变数大,对可能造成的风险在思想上重视不够,在投资决策上预见性差,在贷后管理上认为期限长、论证充分、保证有力、项目可靠而产生松懈麻痹思想,惰于检查或贷后监管走过场,有的习惯于听企业汇报和看表面现象,少有风险警惕和戒备心理。有的地方为了满足追求业务增长、做大业绩或有的操作人员为实现个人利益目的而在项目贷款的评估和管理等方面放宽条件、对发现的问题和风险视而不见,这类道德意识风险都严重地威胁贷款的安全。

二是操作风险。首先是基层行项目评估质量不高可能带来的风险。当前看,基层行农发行内部既缺乏中长期贷款评估的专业队伍,又缺乏评估工作操作经验,更没有形成银行内部与外部专家结合的中长期贷款调查评估体系。对于只有兼职岗的基层行,因其技术人才严重不足,有的项目评估报告和贷款调查报告照抄、照搬客户的《可行性研究报告》和贷款申报材料,其质量和可信度可想而知。二是当前农发行拓展业务心切,具备条件的要上、不具备条件的“创造”条件也想上,存在个别贷款准入条件把握失衡的可能。这些问题带来的风险不可小视。三是管理能力有待提高。对项目贷款的管理模式、资金使用监管和控制、项目的经营和管理、产品市场和效益等方面的风险点不能及时发现和有效地处理。四是对贷款的保证、抵押、质押等担保方式不能合理地掌握和运用,往往出现抵(质)押物品价值被高估等一系列问题而丧失第二还款来源的保障。

三是信息与技能风险。如前所述,中长期贷款期限长,在建期和投产后受各种不确定性因素影响风险变数大,银行对客户企业建设和发展密切相关的市场、政策、客观环境变化以及贷款使用、工程进度和贷款安全等信息的掌握,如果出现准确性、时效性的偏差对中长期贷款风险影响很大。而当前农发行系统的资料信息库尚不完整,网络不完备,特别是银行外部信息更欠缺,有的可能是不准确信息或者过时信息,为中长期贷款带来风险隐患。农发行,特别是基层行可能存在因人手少、履职能力弱、技不如人,被企业蒙骗;有的信贷人员可能因事业心不强、责任心差,对企业在建设、财务、经营管理和贷款使用等方面信息了解不及时、不全面。这些都可能给我行贷款造成风险。

三、防控中长期贷款风险的对策及建议

防控中长期贷款风险,需要农发行自身与外部环境的一致行动,需要与时俱进地转变观念、提高技能素质,才能确保风险防控到位、及时和有效。

(一)外部环境方面,建立政府、企业与银行之间的互动诚信机制。

一是规范政府项目贷款。对土地治理、河道整治、农村路网、农贸市场建设等具有政府行为的中长期项目贷款中的信用贷款部份,建议地方政府建立财政专项项目偿债基金,完善债务偿还机制。地方政府债务能否按期偿还,直接关系到地方政府信誉和政府市场再融资能力。而债务偿还还需要稳定的资金来源,地方财政部门应以年度财政预算安排,财政结余资金等形式建立财政偿债资金,并将政府融资项目投资额及项目投资收益的一定比例转入偿债基金,专项用于地方政府债务偿还。对于每一个具体项目,应由市地级人大形成有法律保障的政府财政预算偿债决议,以强制政府履行对农发行此类项目贷款的还本付息承诺。

二是建立政府与银行的互动诚信机制。政府在当地如遇重大产业政策调整、规划变动以及其它重大经济政策、措施变化时,应事先与银行沟通信息,共同评估和应对因调整变动对企业和银行投资带来的风险,采取联动措施规避投资风险。有的项目如果涉及多个部门、企业利益或管理事项时,政府不应推诿回避,应主动出面协调,尽量求得当事各方共赢。政府的偿债基金或财政偿债能力出现困难时,应事先告之银行并协商解决办法。各级政府应切实改变一些地方重引资、轻管理、弄承诺的行为,并避免某些不合理不合法的行政干预等政府行为,以建立政府诚信机制,营造政府诚信环境。

三是企业真诚与银行配合,求得银企双赢。企业首先不能有欺诈骗贷意识和行为,无论银行在贷前的可行性调查、资料搜集、评估论证,还是贷时的条件保证、贷后监管各环节,企业都应向银行提供真实可靠完整的财务报表、相关资料,不得隐瞒或提供不实的假资料,并帮助银行预测投资期内可能出现的各种风险,主动并真诚地配合银行对资金使用和工程进度的监督,对遇到的困难和投资风险共商对策,共渡难关。如遇项目投资者组织形式或主要股东变动,应提前告之银行,不能以各种形式“逃废”农发行债务。对拼盘贷款项目,企业应站在中立立场兼顾各家银行利益,不能厚此薄彼,更不能串通某一银行来对付或算计有共同投资的其

它银行。企业自身应大力提高法人、高管或主管人员的思想和经营管理综合素质,对建设项目的预概算和未来发展上可能出现的困难和风险做到未雨绸缪,提高预见性和投资的准确性,尽力避免盲目性和各种失误。银企共同规避风险。

(二)农发行内部,从转变观念强素质,履职尽责强管理入手,建立和完善中长期贷款准入、发放和监管机制。

一是转变观念强素质,以适应商业性和中长期贷款品种增多,结构增大的需要。各级行领导和业务人员应尽快实现角色转换,将工作思维和工作方法从过去长期从事单纯的政策性业务转变到政策性和商业性金融并举中来,从习惯于短期流动资金贷款的全套操作手段转换为同时从事中长期贷款中来。对于具体从事中长期贷款基础资料收集调查、申报审查,以及贷款基础管理的基层市、县行而言,应根据中长期贷款业务发展需要,引进、配置与之相适应的一定数量并专门从事此项工作的信贷前后台专业人才。采取银行内部培训、聘请外部专家专长人员讲授和现场操作学习等手段,不断增强我行领导和业务人员从事中长期项目贷款调查申报、审查监管的综合业务素质。结合职工思想政治教育和考核奖惩机制的实施,不断提高业务人员的思想素质,调动工作积极性,激发工作主动性,做到人人履职尽责。以此为确保中长期贷款安全奠定良好的思想和业务基础。

二是建立和完善全方位、贯穿业务全过程的中长期贷款风险防控体系。

首先建立和完善项目贷款前期风险评估体系。具体措施包括:严格准入条件,审慎选择贷款项目。以国家产业政策为导向、行业经济参数标准为基础、政府和企业信用状况为动因、农发行信贷管理制度为准绳择优支持。树立科学的项目评估观念,提高评估报告质量。对国家产业政策禁止的一律不得介入,对符合国家产业政策但不具备我行条件的项目不能介入;从企业提供报表和申报资料以外的其它渠道搜集第一手资料数据,综合测算项目各项经济指标,以确定贷与不贷及合理的信用额度。严格审查项目的投资概算。项目的投资概算,包含了整个项目资金用途,内容很多、很细。如:电站涉及取水口、拦水坝、隧道、防洪堤、厂房、机组及附属设备等等的市场价格和投资概算都要进行对比审查,看是否相符,有差异是否在可控范围内,如不可控,业主能否自筹解决。以人为本多角度地考察并准确评价项目法定代表人的综合素质。

其次,建立贷中风险防范体系。主要措施:坚持项目资本金制度,加大对项目资本金的约束力,以分散和化解项目贷款风险。要与项目业主签订保护性限制条款,主要包括:银行有权介入项目业主治理,禁止借款人资产为他人提供担保或抵押;控制借款人固定资产投资额度和比例;要求项目资金专款专用,并规定项目资金回流和收益专户管理,防止项目资金体外循环。同时要规范和完善贷款担保手续,增大第二还款来源保障力度。确保项目贷款保证、抵押、质押等担保手续的合法性和合规性;尽可能准确合理评估抵押物价值、变现能力,对工程项目和抵押物应强制保险以防减值或灭失,加强对担保人代偿能力的监测,随时做好应变和处理。

第三,建立贷后风险防控体系。规范管贷行为,增强风险意识,强化贷后管理,大力提高对上级行项目贷款管理规章制度的执行力。客户部门要抓好贷后日常检查监测,按月写出对项目贷款风险度进行定量和定性的分析报告,召开由县支行行长主持,客户部门全体参加,市分行领导和业务部门列席的贷后分析例会,发现问题及时纠正处理和报告;风险管理部门在客户部门日常检查的基础上按季对项目贷款的资金使用、担保措施落实情况、企业经营管理、经济效益、贷款本息偿付以及客户部门的贷后管理工作的情况等进行监测分析,及时发现风险隐患并采取处理措施;建立风险处置体系,明确各级行在贷款出现各类别风险的处理权限、处置方式方法和责任。

三是建立和完善中长期贷款风险预警机制。首先应尽快建立针对地方政府债务融资的预警系统。财政债务风险在不同地方表现的方式程度不同,因此需要建立一套既符合地方财政债务状况,又能反映地方财政风险程度及其它变化发展趋势的风险预警系统,以监测和预防债务风险发生。如:财政自给率、债务依存度、偿债率、内外比率、财力可用比例等,并设定相应的合理债务安全线和风险指标控制范围,划分风险信号类别等。其次建立在建项目风险预警机制。项目工程建设跨度长,支付频繁,要严密跟踪项目工程的实施进展情况,严格审查工程进度与资金使用是否相符,并且分阶段定期对工程的实施进行评估,看是否与概算、评估一致,出现风险苗头应及时向企业和银行示警,并采取相应的补救措施。第三是完善风险评估机制。风险评估对人员素质要求专业化,农发行基层行人员难以胜任,在风险评估方面应以市分行为平台,组建专门机构,对项目实施过程中各阶段进行评估,或聘请专门中介机构评估。把风险防范工作重点关口前移,防止出现“救火队”现象。

(课题调研人员:王斌 郭桂霖 时季春 黄俊 王毅 张宇 罗华 李朋 乔建平 江海萍 许世强)

把握重点县发展规律 增强基层银行经营活力

◆ 李 智

农业银行威远县支行作为四川省 41 家重点县城行之一,同时也是内江市的效益大行,业务定位于农村行与特色行之间,在农行股改之际如何依托重点行县域经济和政策优势,在“服务三农”与“商业运作”中找准业务经营契合点是我行面临的紧迫课题。

一、准确把握县域经济 and 同业竞争形势,明晰自身发展定位

市场定位问题必须根据县域经济的总体状况而定,威远县的经济可以归纳为以下两点:一是总量居前,人均落后。威远的 GDP 和财政收入一直领跑内江市,2006 年 GDP 总量财政收入,均列内江市第一,在全省丘区十强县中位居第七位,但人均收入在内江市靠后,城乡居民的收入增长远远落后于 GDP 增长,经济增长并未带动城乡收入同步增加,二是产业结构不合理,能源型、资源型产业发展迅猛,中小企业和第三产业滞后,发展不均衡,一方面,规模工业成为了全市的一大亮点,川威、建业、威玻几大支柱企业占据了当地经济的半壁江山,近几年地方经济快速发展主要得益于规模工业的发展,并使当地工业化程度不断提高,工业增加值占 GDP 的比重,远远高于全市平均水平,在全省丘区十强县列第三位。但另一方面,因地理位置偏僻、交通落后、流动人口少、制度与诚信等软环境的众多因素制约,威远县第三产业和中小企业的发展不尽人意,消费品零售总额、人均消费品零售额排在内江市的后列,在全省丘区十强县中均列最后一位。经济决定金融,当地相对发达的第二产业与落后的第三产业,强势的规模工业与弱小的中小企业,领跑全市的 GDP 总量与落后的人均收入之间的鲜明反差决定了我行当前的合理市场定位应该是:以批发业务为重点,零售业务为补充,这是当地县域经济发展规律所决定的。当前,法人客户尤其是工业企业对我行资产类金融产品需求十分旺盛,而人口基数少、人均收入低,第三产业欠发达等不利因素会使个人金融产品、中间业务的拓展比公司业务要难一些,这就决定了我行在现阶段的经营仍将以公司业务尤其是公司信贷业务作为发展的重点,个人、中间业务可以作为今后努力的方向。

从同业竞争的另一角度分析,目前,我行的存款份额位居全县第二贷款位居第一,存贷总量一直保持同业第一的位次,彰显了农行作为支持县域经济的主渠道作用。在乡镇领域,与信用社和邮政储蓄相比,农行在硬件设施、业务网络、人员素质、科技支撑等方面保持着领先优势,我们的点均、人均数远远高于信用社,但我们的劣势在于网点覆盖面经营灵活性不及信用社,据此,乡镇业务的发展思路是资产业务发展是集中优势资源拼高端,重点发展农业产业化龙头企业和支持城镇化、市场培育、“五通”建设等高端领域,以做批发高端为主,至于部分零售低端业务,比如个人贷款、农户贷款等方面,受准入条件、审批环节、信贷体制、人力资源多方面限制,我们现阶段还无法与信用社竞争,不如集中我们的优势资源拼高端,放弃一部分低端零售市场,不搞寸土必争;负债业务发展可以发挥我们的业务网络、信誉优势,继续扩大乡镇筹资市场和中间业务份额,扩大企事业单位存款,继续做大银行卡、代理保险和务工汇兑业务。

在城区领域,城市业务竞争激烈,与其他商业银行相比已处在劣势,尤其近年来,随着其他商业银行相继完成股改,差距是越拉越大,表现比较突出的是城区筹资与中间业务的拓展困难重重。农业银行要在城区业务上实现突破,一是把提升城区网点竞争力作为立足点和长远目标,我们自身不仅要奋起直追,迎头赶上,同时需要上级银行继续给予大力支持,在网点建设方面要下重手,多改造一批标杆网点、精品网点,把网点面积、硬件设施、人员素质搞上去,以此基础对业务流程实行再造,实施功能分区,业务分流,服务分层,优化网点功能,实现网点由交易型向营销型转变,力争用 3 到 5 年的时间使城区网点的点均、人均与其他商业银行平起平坐,并使筹资与中间业务市场份额增加 5~10 个百分点。二是要固本强基,继续巩固、拓展我行的优势项目,比如法人客户的资产业务,继续以加大扶持规模工业、商贸物流、城镇建设龙头作为资产立行、资产增效的主攻方向。

二、优化信贷结构,关注重点行业、企业的发展

从资产类分析,我银行的客户有三大类,第一类,规模工业的龙头企业,信贷存量占比约 90%。第二类客户,中小企业,包括农业产业化龙头企业。第三类,是个体工商业、个人住房按揭、个人消费类客户。第二类与第三类客户信贷存量不足 10%,目前我行在金融同业中拥有的优良客户比重已达 70%以上,从结构分析,川威、建业、威玻等几大客户占据我行信贷资源的绝大部分,信贷存量摆布失衡,风险过于集中,这里有经济发展的层次——正经历快速工业化阶段,以及信贷体制等多种原因,因为威远经济的特色就是规模工业,第三产业和中小企业发展滞后,除了规模工业和少部分效益良好的中小企业、个体私营企业外,没有更多的优良客户资源供我们选择,并且,农行现有的准入门槛高、审批链条长等制度因素的“痼疾”并没有很好地解决,在目前状况下,改善客户结构,分散信贷风险不可能一蹴而就,也不是一朝一夕能够完成的。我行必须立足长远,及时跟踪当地重点工程、民营企业、个人经销商的经营动态,多储备优质客户和项目,通过做大这一块以增量稀释的方式把过高的信贷集中度降下来,分散信贷风险。近期,国家出台了一系列针对“两高一资”行业的调控措施,收紧了信贷闸门,换一个角度考虑,这对威远县工业的发展长远来看是利好因素:一是能起到产能过滤的作用,将淘汰一大批“五小”企业,腾出市场空间,对企业远期发展有利;二是有利于企业经营方式转

变,更加注重环保和工艺改造,引导其向产业链的高端发展,有力于提高竞争。现阶段,我行应以“抓大不放小”作为支持县域经济的主导思路,大力扶持规模工业和农业产业化企业不放松,要顺应调控形势,对规模企业的产能过剩部分信贷需求要从严控制,严格信贷准入条件,引导规模企业向高附加值、深加工、两翼延伸产业转变,提高科技含量,转变增长方式。对符合准入条件的中小企业和农业产业化企业要择优扶持,每年力争新介入6~8户。要推进金融服务的深度,改变一味信贷投入的传统方式,增加金融租赁、股权质押、应收账款管理、现金管理平台,财务顾问等金融创新品种,提高金融服务水平。加大信贷业务的管理、创新力度,提高金融服务深度。当前,我行信贷业务面临的主要问题是:(1)对重点客户尤其是集团客户的风险监控能力、贷后管理能力薄弱。成立了优选高素质的客户经理派驻,但这方面我行有两个初步解决方案,一是提高派驻经理的地位,使其能够深入企业经营管理内核,列席集团高层的董事会、重大的战略、财务决策会议,并作为信贷授信的必备条件;二是充实信贷力量,再增加1~2名客户经理派驻,进行分片包干,这样才管得好,这需要上级银行给予更多的政策、财力支持。(2)现在“担保难”的问题基层行无法破解,担保难已成为我行乃至全市一个普遍性的难题,是造成传统信贷有效投放不足的主因,公司业务和个人业务都有类似情况,原因可以归结为信贷门槛高、担保抵押条件苛刻。审批层级过多等制度因素,虽然,近期上级银行在简化信贷管理流程和增加新品种上出台了一些新政策,如流动资金循环贷、小企业简式快速贷款,但这些都是以在担保抵押充足为先决条件,主要问题还是没解决。我认为,要破解当前的“担保难”,必须走金融创新这条路。市分行应尽早争取省分行转授权开办金融租赁、国内保理业务,这些新品种不针对第二还款来源,注重的是第一还款来源有保障,可以同时解决企业资金短贷长用问题,而且资产的所有权还在我行手上,资产收益也较传统信贷业务要高。

四、优化重点县域银行指标体系,提高绩效考核对基层银行的指引作用

任务指标的分配以及与之相配套的绩效考核必须依据当地经济发展的状况而定,顺势而为,不能超越客观规律,任务和绩效指标的分配应注重发挥基层银行的长处,使其优势更加巩固,如果贪多求全,指标被拔高,不考虑基层银行的实际,这样无异于增加了基层银行负担,迫使其把拓展的重点和主攻方向用于弱势项目,浪费了宝贵的人力、财力资源不说,也起不到好的效果,严重的甚至会导致“负激励”,也就背离了绩效考核的目的。以威远支行为例,利润与公司业务是我银行作为全市效益大行的基石,也是我银行的一大特色,是否可以把多达数十项的经营指标做适度调整,给予县城重点银行和特色银行一个特殊政策,比如可以把所有指标简化为以下两类:一是利润,二是资产质量。因为其他指标不论是筹资也好,中间业务也好都是为这两项基础指标服务的,这样基层银行可以根据自身实际灵活进行选择,把拓展的重点用于自身有潜力的项目,充分调动重点行的积极性。

(作者系农行威远县支行行长)

改善服务树形象 突出重点强公关

——农业银行宣汉县支行蒲江营业所“春天行动”实现开门红

◆ 张俊

大门口一幅“大行德广,伴你成长,金钥匙春天行动”大幅标语显得格外醒目,这是农行宣汉县支行蒲江营业所贯彻落实上级行“春天行动”会议以后,逐“储”大行动的显著标志。截至2008年2月16日,储蓄存款余额,比年初显著增加,实现了保费收入年比被增加逐“储”开门红。

一、提高认识 加强领导

“大行德广,伴你成长,金钥匙春天行动”是农行的一次综合营销活动,具有重要意义的始终是存款,该所在一季度的“春天行动”活动中,为做到“营销工作人人挑,人人肩上有指标”,成立了以主任为组长专门组织,加强对“大行德广,伴你成长,金钥匙春天行动”的组织领导,保证“一季度开门红”活动的顺利开展。

二、加强宣传 改善服务

一是开展行之有效的宣传活动,树立农行的良好形象。坚持“三早,两多,一整体”的指导思想,即:早安排、早部署、早行动;创意新、形式多、花钱少、办事多;整体效果好。利用同学、老乡团拜,联谊会等形式加强联系,建立感情。二是抓好针对性的宣传。针对宣汉2007年“民间高息揽存”的教训,大力宣传农行“联系城乡,服务三农”的战略定位,让客户深知“农行以客户为中心”的服务理念,大力宣传“高息揽存不受法律保护”、“高息揽存后患无穷”等。在宣传的同时,加强针对性。

三、明确任务 突出重点

该所根据县支行下达“春天行动”活动任务,层层分解,认真落实,确定了全所员工各人的不同工作重点。所主任把工作重点放在攻大户,实行上下联系重点突破,员工人均100万元揽存款任务,促使全所动员,全员参与。临柜人员在搞好柜台服务的同时,做到勤动脑、勤动腿、勤宣传。

(作者单位:农行宣汉县支行)

企业文化,可持续发展的不竭源泉

◆ 龚孝军 杨俊

小胜靠技巧,中胜靠机遇,大胜靠文化。我行从抓企业文化入手,积极探索适应自身发展,具有自身特色的个性文化,为支行的改革发展提供了有力的精神动力和文化支撑,各项工作迈上新台阶。

一、内化于心,形成全行共识

构建具有自身特色的企业文化是时代的呼唤,是落实科学发展观、全面建设和谐社会的迫切需要,是企业生存发展的灵魂工程,也是企业提升核心竞争力的活力之本,动力之源。我们本着试点先行的原则,从抓观念更新入手,使企业文化建设逐渐内化于心,形成全行共识。一是营造氛围。良好的氛围是企业文化建设的土壤。支行制订了《企业文化建设实施方案》,确立了“把握四个重点、加强五项建设、打造三个品牌”的建设思路,为企业文化建设确定了方向。采取组织干部职工到绵阳市分行、五粮液等单位学习观摩,邀请专家介绍海尔、联想等优秀企业先进企业文化建设经验等方式,纠正员工思想认识不到位、对企业文化本质和内涵理解不深、把企业文化等同于开展文体活动等片面认识,逐步营造了良好的企业文化建设氛围。二是形成合力。员工的积极参与是企业文化建设顺利实施的关键。我们通过向全行干部职工发出调查问卷,就“我希望支行企业文化建设给我带来什么,希望怎么做?我能做些什么”三个问题征求职工意见,全面、真实了解员工对企业文化的认知度和需求。在此基础上,开展了企业文化建设大讨论活动,围绕支行确定的企业文化建设重点积极献言献策。通过调动员工的积极参与,使员工感受到每一个目标的实现给他们带来的利益与荣耀,形成了上下合力。三是理念引导。企业文化的核心在于企业的价值观和理念。我们把总行确定的核心理念和宣传语作为企业文化建设的基础和指针,结合实际提炼了价值、发展、服务、职业和团队“五大观念”,形成价值、服务、团队和职业“四大理念”。同时,根据各部室的职能和专业特点,研究确定每个部门的24字专业工作理念,成为各部室行为的标杆和追求的目标。比如办公室的专业工作理念为“行文求精、办事到位、督促及时、服务高效、保障有力、构建和谐”,客户业务部的专业工作理念为“客户至上、热忱服务、灵活调度、精打细算、强化管理、化解风险”,会计结算部的专业工作理念为“内控严密、监督及时、操作规范、核算严谨、反映真实、服务热忱”,初步形成了企业文化的理念识别系统,以理念凝聚人心、激发活力和创造力,得到了广大员工、企业和当地党政的普遍认同。

二、固化于制,构建企业管理新机制

没有规矩,不成方圆。农发行自成立以来,已经形成了一套覆盖业务经营及内控管理的较为完善的制度体系,这些制度为业务发展筑起了坚实的屏障。但实际工作中有章不循、有法不依的现象时有发生,为彻底改变这种现状,支行借制度文化建设的契机,建立健全督促检查制度,把制度落实的效果纳入支行与各部室、部室与员工的业绩考核,在全行形成了一种以工作落实与否论英雄、以工作落实与否辩是非、以工作落实与否评先进的良好氛围,有效提高了执行力。一是,全力推行“一查三看”制度,“一查”即按月合规检查。各岗位工作人员月末根据支行统一制订到岗到人的按月检查表逐条逐款进行自查、部门负责人检查、行长抽查;“三看”即通过检查,看执行制度是否规范、看自身工作是否改进完善、看本职工作是否有提高。“一查三看”制度的实行,为检验员工日常履职情况增加了三道防线,使得漏洞得以及时发现、及时弥补。通过检查,员工横向看到了差距,纵向看到了成绩,领导掌握了情况,理清了管理重点,推动了支行整体管理水平的提升。二是,大力实施精细化管理。细节决定成败。我们充分认识到实施精细化管理对于基层农发行而言,不仅是超越竞争者、超越自我的需要,也是农发行构筑现代银行、走可持续发展道路的必然选择。近年来支行陆续出台了一系列精细化管理制度,囊括了大到内控管理小到日常行为的各个环节,通过坚持不懈严以执行,收到了良好的效果。如“员工日常行为规则”,就从关注小节入手,要求员工从节约一张纸、一滴水做起,规范员工日常行为,小到卷帘门的拉放位置到电灯开关的责任到人,洗手液的摆放到抹布的折叠,纸张的双面打印到计算机键盘的摆放、胸牌的佩戴到职位牌的位置等细微之处均做了明确的规定,列入日常检查。通过领导垂范做榜样,检查考核来推动,严格执行制度成为习惯,成为每个员工的自觉行为。

三、外化于行,打造支持新农村建设的品牌形象

坐而言,不如立而行。我们努力深化企业文化内涵,把企业文化建设内在要求外化于实实在在的行动,营造全新的服务文化,打造农发行支持新农村建设的品牌形象,使文化转化为现实的生产力。

(一)塑造良好个人形象,展现昂扬精神面貌

个人的行为举止反映着一个企业的社会公众形象。一年来,我们不断强化“人人都是农发行形象”的责任意识,从细节入手,规范员工的一言一行。一是,制订个体形象标准;领导干部的形象定位是抓管理、带队伍、开拓创新;党员的形象定位是做好事、带好头、忠诚奉献;职工的形象定位是守纪律、讲诚信、爱岗敬业。二是,要求职工保持良好精神风貌。为了规范员工行为,全行统一着装,统一佩戴胸牌,从小处着手,把职工衣着打扮、化妆、剪指甲等列入日常检查;为了使职工有一个健康的体魄和保持良好的精神状态,腾出地方安装了室外健身器材、修建了羽毛球场,要求职工早晚锻炼;为了使职工了解我行的历史发展变迁,记住昨天的光荣和领导的关怀,更好地展望未来,新建了集领导关怀、荣誉成果、历史延安、服务理念于一体的陈列室,每有新员工,首先接受传统教育。三是,统一职工言行。在全行持续开展“五声服务”、“服务八体现”、“五不让”三大活动,推行预约、准时、限时、延时“四时服务”,实行首问责任、承诺服务、办事公开、一次性告知、意见反馈“五项制度”,树立文明单位个人良好形象。连续三年被市文明办评为“文明服务示范窗口”,被县委县政府树为作风形象建设样板单位,县人行向全县金融部门推广了我们的做法。

(二)打造统一视觉形象,形成独特有序的办公环境

一是,统一视觉形象。为了强化“一个声音、一个面目”的整体形象,对办公大楼的外观和内部进行VI设计改造,根据县支行实

际,在办公大楼楼道口的显眼位置,用优美的宣传画的形式宣传我行的办行理念,视觉形象系统的广泛应用,支行办公环境得以明显改观,向社会展示农发行规范有序的良好环境;为了提高农发行知名度,使大众对农发行宣传语耳熟能详,在县电视台滚动播放,在县城繁华的竹都大道制作了大型户外广告牌。二是,形成独特有序环境。为了给职工创造一个舒适、优美的创业环境,挤出资金美化了庭院、更换了洁具,改善了食堂、办公场所摆放四季花木,逐步营造了一个“花园式”的工作生活环境;为了切实有效地贯彻我行的核心理念,宣传我行的各项业务,方便客户查询,集中大家的智慧,自行设计了融企业简介、机构设置、业务介绍、办事指南等服务内容为一体的多媒体查询一体机;为使客户广泛知晓我行至诚服务的“四大理念”和“五大观念”,随时了解当期利息,自创了融理念宣传、当期利率及临柜人员介绍为一体的等离子显示屏,塑造了现代银行形象。

(三)支持县域经济发展,树立支持新农村建设品牌形象

抓企业文化的最终目的是提升企业形象,促进支行的改革与发展。我们通过企业文化建设,秉承“始于客户需求,终于客户满意”12字服务承诺,换位思考,突出“互利双赢”理念,建立定期宣传、双向沟通、定期走访、信息反馈、承诺服务五项制度,初步形成了以客户为中心至诚服务的工作格局,有力推动了全行业务经营的开展,各项业务呈现良好的发展势头。农发行品牌形象社会地位大大提升。“建设新农村的银行”品牌日益显现,受到政府和社会各界的普遍关注。

“雄关漫道真如铁,而今迈步从头越”。实践让我们体会到:文化凝聚力量、文化创造业绩、文化铸就行魂。企业文化——企业可持续发展的不竭源泉!

(作者黄孝军系农发行长宁县支行行长)

银行保险应以客户为中心

◆ 张文明 张 岩

随着经济全球化、一体化的趋势和市场环境的不断变化,世界范围内金融严格分业经营的界限正逐渐被打破,银行与保险公司之间建立了新型的合作关系。

在此背景下,集银行理财和保险保障功能于一身,作为银行经营的一项重要中间业务银行保险,对我国银行和保险公司提出了更高层次的要求。

国内外银行保险经营的经验教训告诉我们,要想实现银行保险稳定持续的发展,必须把“以客户为中心”作为出发点和终结点。根据确定的目标客户的需求,开发满足客户需要的产品,并为客户提供全面的金融服务。从以产品为中心转向以客户为中心,是现代西方金融机构经营管理体制带有根本性的转变,这一转变体现在金融机构经营管理体制的各个主要方面。

客户的需求是使得银行保险发展如火如荼的主要原因,因此必须实现商业银行从“产品本位”向“客户本位”转变,从“被动销售”向“主动销售”转变,为此银行和保险公司必须从以下几方面入手:

首先,确立产品开发以客户为中心,为客户提供组合式的金融服务的经营理念。现阶段银行保险产品中;投资分红类产品占据了绝对的份额,在外部投资环境不够成熟的情况下,这类产品并非唯一和上乘,要确保银行保险“量”的增长和“质”的提高,新产品开发主要应考虑以下三个方面:一是,互补性,银保产品与银行产品互补,满足客户对金融综合产品的需求。二是,简易性,无论是寿险,还是意外险、医疗险,宜多开发折式、卡式、撕单式简单保险单,符合银行险的销售环境。三是,组合性,通过寿险与意外险、意外险与医疗险、寿险与医疗险的相互搭配,提高对客户的综合保障功能。商业银行和保险公司应该根据客户分类和不同客户的特点,以“量身定做”的方式开发适合,不同客户群需要的产品,更好地满足客户需要。

其次,对客户信息的进行充分分析与挖掘,实施客户关系管理。保险公司可以利用银行客户的基础资料,发掘有利于险种设计及保单销售的市场信息,发现以前未注意到的销售需求和销售机会,提高保险经营的成功率。任何一种金融产品的成败,在很大程度上都取决于是否能满足市场需求,而需求信息的获得很大程度上来源于对客户基础资料的掌握。保险公司可以通过对客户进行市场细分,根据不同的需求层次设计相应的保险产品,有助于产品的开发和营销。

再次,加强人才培养合作,加强对客户的把握。银行保险的经营状况很大程度上取决于业务人员的专业素质,因此必须加强对银行保险销售人员的业务培训,重视规范销售人员的行为,避免出现误导。使银行的不同层次人员真正了解保险,真正把银行保险业务视为本业的一部分,切实加强管理和营销;使银保双方加强对彼此营销理念、管理规程、职业操守的了解,促进企业文化的交流,实现银保双方合作理念和职业规范的融合。使之有能力应付各种技术性和专业性问题,使客户能感受到在银行买保险和在保险公司买保险一样享受专业化的服务。

此外,加强市场营销合作,为客户提供“一站式”服务。通过银行保险双方多层次、多形式的交流和沟通,共同建立银行保险多层次的营销网络,并以客户需求为导向,制定以客户为中心的客户服务战略,形成一套体现竞争优势的差异化服务体系。同时,加强客户关系管理,积累长期客户群,对客户群体进行细分,研究不同目标客户群体的真正需求,做到知己知彼;对重点客户进行渗透式营销,对其他潜在客户尝试开展客户经理营销、网络营销、“捆绑式”销售以及电话服务和信用卡服务等简单易行的销售方式,使客户获得方便、快捷、准确的“一站式”服务。

总之,国内商业银行和保险公司应该树立“以客户为中心”的理念,细分客户价值,针对不同客户群体进行市场定位,提供符合其需求的银行保险产品和服务,并着力稳定发展高效益的客户群,建立长期稳定、科学管理的客户关系,深度挖掘客户资源的效益,实现银行、保险、客户在价值利益上的“三赢”。

用科学发展观引领县域农行又好又快发展

◆ 付永强

牢固树立和深入落实科学发展观,其核心就是要学习和领会科学发展观的深刻内涵,坚持用科学发展观引领经济社会发展。当前,对于处在股份制改革纵深推进和实施经营战略转型关键时期的农业银行来说,树立和落实科学发展观是保证改革稳定、发展和和谐的根本点和落脚点。下面笔者结合基层经营银行实际,用科学发展观引领县域农行实现又好又快发展,谈几点体会。

一、坚持科学发展观,首先要树立正确的业绩观

党的十七大报告把坚持科学发展观提升到了一个新的层次,一个新的高度,整个报告有38处指出要“科学发展”,并反复提出,反复论述。其核心定义,科学发展就是要全面、协调、可持续发展。结合县支行的经营实际,我认为,要坚持好科学发展观,首先就是要树立正确的业绩观。业绩是考量工作成效最重要的一个指标,没有树立好正确的业绩观,就很难处理好量和质的关系、局和面的关系、当前发展和长远发展的关系,就会走弯路、走岔路,甚至走错路。长期以来的事实也充分证明了这一点,经营银行若不树立正确的业绩观,就容易出现短期行为,甚至不惜付出高额成本来获取眼前的蝇头小利,这无一不是对全面、协调、可持续发展的巨大损害。同时,有没有树立正确的业绩观也是考量我们工作是否求真务实的重要指标,单纯地为了出业绩才去抓发展,甚至不顾实际情况,在条件并不具备的情况下采取“揠苗助长”的方式,最终只会得不偿失,阻碍发展。坚持科学发展观,首先就是要树立正确的业绩观,坚持求真务实、不骄不躁的工作作风,摒弃功利主义思想,与时俱进、认真负责地推动业务发展。

二、着力培养忠诚的优良客户群体,保障科学发展

再好的发展规划、发展战略,都必须以客户作为有效实施载体。而客户群体是否优良,其忠诚度怎样,直接关系到我们的发展好与坏、快与慢。结合简阳支行的实际情况,我认为要在以下几个方面“精耕细作”。一是要本着培育的态度。特别是欠发达地区,优质客户资源很少,这就需要我们仔细甄别和遴选出成长型、资源型、潜力型优质小客户、“三农”客户,精心培育,良性互动发展。二是要本着帮助的态度。大部分小企业、“三农”客户大多内部管理不规范、制度不健全,抗风险能力相对较弱,这就需要我们利用银行特有的管理资源、专业知识资源、人力资源和行业信息等资源,帮助客户规范管理,完善制度、分析市场、抗击风险,推动客户又好又快发展。三是要本着服务的态度,把“以客户为中心”真正落在实处,不断地改进思想观念,改进工作作风,改进服务方式,实现从单纯的信贷支持向综合金融支撑转变,从单纯的金融“输血”到培育客户自身“造血”转变,从单纯的扶持功能向综合服务功能转变。也只有在精心培育、尽心帮扶、倾心服务的过程中,我们与客户建立起来牢固的、互为鱼水的银企感情才牢不可破,客户的忠诚度才坚不可摧,从而保障业务健康快速发展。

三、加强合规文化建设,筑牢科学发展基础

科学发展观的落脚点是可持续发展。要实现可持续发展,合规文化建设是基础,也是关键。因为合规管理不仅是银行内部风险管理的核心,更是确保业务经营合法守法、符合监管规定、符合自律性原则的主要手段。反思以前“一抓就死,一放就乱”的现象,很大程度上,就是没有把“合规”贯穿于业务发展的全过程,让一些当时看起来的小问题成了最后的大麻烦。所以,建立合规文化,让“合规”成为每位干部员工的自觉意识和行动,是落实科学发展的基础和关键。我认为,主要应从以下几个方面来推进合规文化建设。首先,要努力建立并完善合格的“规”。银行业务拓展、营销策略、内部管理、发展战略、市场竞争、考核激励、工作创新等各方面,都必须要与市场竞争的客观需求相匹配,这就需要我们这个“规”要不断完善,并随着市场变化进行相应调整,确保有章可循,有规可依。其次,要创建科学的合规管理机制,确保一个“规”在建立好后能够被大家持续地遵守,并始终使其在全面风险管理和内部控制中保持核心地位。第三,树立“合规就是效益”的思想,把合规理念渗透到每一员工,使遵章守纪、合规经营成为每一员工的自觉行为。第四,就是要把合规管理嵌入到业务经营的每个环节,确保规范发展。

四、打造一支业精技强的干部员工队伍,推动科学发展

发展战略的最终执行者是广大干部员工,推动整个发展进程的也是广大干部职工,所以要坚持以人为本,切实打造好一支优秀的干部员工队伍,才能推动发展、加快发展。一是要以提升全行干部员工的业务经营、管理水平和科学文化素养为突破口,通过学习、培训、轮岗等方式,着眼培养复合型人才,使员工在实践中开拓视野、增长才干,提高业务水平和服务技能。二是对员工的职业生涯进行规划,让员工个人发展与农行的整体发展紧密联系起来,使之把努力学习、提高自身素质和能力转化为一种自觉愿望。三是对员工实行有效的激励约束,从正面引导和鼓励员工,增强其发展的动力和压力。四是,要科学建立健全一套严谨、公正的人才评价体系,并适度进行人才本土化挖掘和开发,充分发挥本土人才熟悉当地环境、经济、人文、社会关系等方面的优势,有力推动发展。

五、深刻领会科学发展观的内涵,确保发展质量

坚持科学发展观,中心还是发展。虽然增长印证发展,但增长并不简单地等同于发展,如果单纯扩大数量,单纯追求速度,而不重视质量和效益,不重视协调发展、和谐发展,就会出现增长失调,最终导致制约发展的局面。在实践过程中,有的企业并没有处理好三者之间的关系,片面地追求量的扩张,片面地追求速的提升,而忽视了“质”这个最关键的因素,最终导致“欲速则不达”的后果。我认为,科学发展必须要做到统筹兼顾,妥善处理发展速度和质量效益的关系,要在确保风险可控、确保发展质量的基础上,才能保证扩面提速的稳定性,才能保证整个发展进程不出偏差,才能确保发展成果。同时我们在抓发展过程中,要坚决抵制违规行为,对故意违规的人和事要严抓严管,过去一些基层营业机构之所以屡违屡犯,很大程度上就是对其违规行为失之于宽,失之于软,没有什么违规成本可言,所以必须强化制度执行,辅之以严厉的制裁措施,才能为发展保驾护航,切实推动发展。

(作者系农行简阳市支行行长)