

2007.12.4(4)

F832.3353/
16

农业发展银行 改革与发展思考

蔺秦生 主编

甘肃人民出版社

农业发展银行 改革与发展思考

蔺秦生 主编



甘肃人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

农业发展银行改革与发展思路/蔺秦生主编. —兰州:
甘肃人民出版社, 2006. 5

ISBN 7-226-03417-4

I. 农... II. 蔺... III. 农业银行—银行管理体制
—经济体制改革—研究—中国 IV. F832.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 055320 号

责任编辑: 张旭东

封面设计: 贾 文

农业发展银行改革与发展思考

主编: 蔺秦生

甘肃人民出版社出版发行

(730000 兰州市南滨河东路 520 号)

兰州新华印刷厂印刷

开本 850×1168 毫米 1/32 印张 9.75 插页 2 字数 245 千

2006 年 7 月第 1 版 2006 年 7 月第 1 次印刷

印数: 1—2,050

ISBN 7-226-03417-4 定价: 25.00 元

《农业发展银行改革与发展思考》

编委名单

主 编：蔺秦生

副主编：袁宏伟 吴怀德 陈晓东 管立新

张建政

编 委：曾贤禹 苏德荣 肖春兰 王达祖

罗思锋 郭 荟 陈光有 张鹏君

张俊明 姜安周 白文耀 董 勇

朱四军 孙建平 乔士连

目 录

在甘肃省农业发展银行改革发展研讨会结束时的讲话（代序）	袁宏伟（1）
用科学发展观统领甘肃农发行的改革与发展	蔺秦生（10）
关于完善农发行经营机制的思考	袁宏伟（18）
加强内部控制建设 促进农发行改革发展	吴怀德（24）
以创新精神开创农业政策性银行新局面	陈晓东（31）
对当前业务发展和经营管理几个问题的看法	管立新（35）
坚持科学发展观 促进农发行的改革与发展	张建政（41）
西部中心城市拓展农发行业务的战略思考	赵澎湃（47）
求真务实抓业务 开拓创新谋发展	张 涛（54）
认真贯彻落实科学发展观 打造现代农业政策性银行	冯得才（61）
浅论农发行内部审计体制创新	徐大元（69）
当前城市农发行改革和发展的思路与对策	赵全录（77）
以科学发展观统领各项工作 实现庆阳农发行又快又好发展	王明德（83）
认真学习贯彻党的十六届五中全会精神 积极推进平凉农发行未来五年的改革与发展	米 锐（89）
认真学习十六届五中全会精神 加快陇南业务发展步伐	赵传勇（95）
依托区域经济 促进业务发展	李凤魁（100）
以改革发展为动力 努力按现代银行要求打造基层农发行	

.....	刘 亮 (105)
基层农发行业务发展中存在的问题及建议	吴尚德 (110)
资金计划管理工作“十五”回顾与未来五年改革设想	
.....	张世祖 (116)
对临夏州分行业务经营的思考	王仲斌 (121)
创新思路求突破 聚合优势谋发展	才 洛 (127)
认真履行职责 促进改革发展	曾贤禹 (133)
继往开来 与时俱进 努力开创酒泉农发行工作新局面	
.....	苏德荣 (139)
树立科学发展观 切实做好粮油客户营销与管理工作	
.....	肖春兰 (145)
树立科学发展观 推动传统业务持续发展	王达祖 (152)
大力推行信贷新规则 加快农发行现代化步伐 ...	罗思锋 (159)
构建农发行风险管理长效机制之我见	郭 荟 (167)
对建立完善农发行经营机制的实践和思考	陈光有 (173)
在改革中创新思路 在发展中解决问题	张鹏君 (179)
数据大集中后所面临的问题与对策	张俊明 (186)
进一步深化人事制度改革 为全行改革发展提供人力	
资源支撑	姜安周 (191)
关于建立反腐倡廉工作机制的探索与思考	白文耀 (197)
在推进农发行改革发展的实践中充分发挥工会组织的职能	
作用	董 勇 (204)
积极探索建立机关党员保持先进性的长效机制 ...	朱四军 (210)
浅谈农业政策性金融的生存与发展	乔士连 (215)
对棉花及其他储备贷款营销的战略思考	景晓光 (220)
关于农行人人事制度改革的一些建议	徐守库 (226)
关于甘肃省分行 2006 年工作思路的思考	
.....	省分行课题组 (233)

当前县级支行经营管理中存在的问题及建议	省分行课题组 (240)
对加强和改进农发行宣传报道工作的几点思考 ...	张 磊 (247)
农发行会计管理中存在的问题及解决建议	张 静 (251)
改进和完善几个制度办法的建议	牛开泰 (256)
积极做好新时期农发行信贷风险防范工作	阎晓伟 (261)
谈谈农发行基层机构的整合问题	霍来世 (267)
农发行信贷风险探析	赵方喜 (270)
应用激励方式提高职工队伍素质	金晓强 (274)
对农业政策性银行深化改革的几点思考	张浩文 (277)
对新时期农业政策性银行经营风险的思考	鲍建林 (281)
关于对农发行改革发展中加强柜台服务的思考 ...	唐 芳 (289)
打造现代银行 电子化建设势在必行	冯锐军 (293)
关于抓好存款和中间业务的几点建议 ...	马 鸿 李正红 (296)
新形势下做好信贷管理工作的几点思考	冯 全 (301)
后记	(305)

在甘肃省农业发展银行改革发展 研讨会结束时的讲话 (代序)

袁宏伟

同志们：

全省农业发展银行改革发展研讨会，已完成了预定的各项议程，现在就要结束了。这次研讨会是全省农发行系统落实总行党委和省委关于学习贯彻十六届五中全会要求的具体措施，也是全行先进性教育活动主题实践活动的延续。会议时间虽短，但开得很成功，达到了预期目的。特别是对我行未来五年改革发展的思路做了前瞻性的探讨和研究，对制定全行五年规划、促进我行可持续发展以及部署明年的工作将发挥重要作用。下面，我结合藺行长的讲话和大家的讨论情况，讲三个问题。

一、研讨活动的基本情况

这次以改革发展为主题的研讨活动，是省分行党委动员全行力量，集中全体员工智慧，谋划改革发展大计，营造推动改革发展氛围的重要措施，从全省农发行先进性教育活动初期开始，按照“全员参与、分层组织、逐级集中”的方式组织实施，历时4个多月。8月4

日，省分行下发了《关于在全行开展改革发展问题大讨论的通知》，要求各级行动员全体员工以“强化支农职能、深化综合改革、创新经营管理、加快业务发展”为主题，积极开展调查研究，一些行还召开了专题研讨会。研讨活动共收到研讨文章 130 余篇，不仅形成了大量的成果，给我行先进性教育活动增添了色彩，而且对全行上下进一步统一思想，提高认识，转变观念，振奋精神起到积极推动作用。这次会议又收到二级分行材料 14 篇，省分行各处室材料 16 篇，省分行党委班子成员和行级干部材料 6 篇。会议开始时，省分行党委书记、行长蔺秦生同志做了重要的讲话，全面总结了十多年来的工作和主要经验，从全局和战略的高度分析了面临的形势，提出了未来五年改革发展总体思路、具体目标和保证措施，对今后的工作有很强的指导性。会议期间，有 4 个二级分行和 1 个处室的负责同志通过视频系统作了大会交流。昨天下午和今天上午，10 个二级分行负责同志和省分行党委班子成员、行级干部、5 个处室的负责同志分别结合各自的工作作了发言，省分行其他处室的负责同志也提交了书面交流材料。与会同志紧紧围绕改革发展这个主题，结合实际认真研讨，提出了很好的意见和建议。通过研讨交流，基本理清了思路，明确了目标任务，为全行改革发展和明年的工作奠定了良好的思想基础。

二、研讨会的主要收获

这次研讨会成果涉及全行改革发展的方方面面，内

容丰富，重点突出，前瞻性和操作性比较强。综合起来，主要收获有以下几个方面：

一是关于形势和工作思路。大家一致认为，过去十多年，全省各级行在总行和省委、省政府的正确领导及各有关方面的大力支持下，认真执行国家经济、金融政策和农业产业政策，业务健康发展，各项工作取得了显著成效。特别是今年，全行的改革发展势头良好，业务发展和经营效益都达到历史最高水平，为未来五年的发展奠定了良好的基础。在充分肯定成绩的同时，大家还认为，当前我行面临不少突出的困难和问题，必须引起高度关注。主要是：由于受政策环境、经济环境、客户环境、自身工作等诸多因素的影响，要保持业务发展的良好势头，实现业务发展方式的根本性转变，使发展的速度、质量、效益有机统一，时不我待，任重道远；在新一轮粮食财务挂账剥离后，加强信贷监管，控制不良贷款，防范风险的形势十分严峻；如何改善负债结构、优化收入结构、调整费用结构，建立改善经营状况的长效机制也是一项重大课题等等。对于这些问题，大家在发言中结合实际做了具体深入的分析，一致认为，农发行正处于改革发展的关键阶段，机遇挑战并存，但机遇大于挑战。推动全行改革发展的首要任务就是要解决好全行上下，特别是各级领导干部的观念问题，牢固树立大局意识、责任意识、改革意识、发展意识，把思想和行动统一到总行和省分行党委的部署上来。要抢抓和用好战略机遇，以十六届五中全会精神为指导，坚持以科

学发展观统领全行改革发展，以执行政策为前提，以业务发展为中心，以质量效益为目标，实施信贷结构的战略性调整，要深化综合改革，加强经营管理，改进金融服务，防范控制风险，切实提高履行职能的能力，逐步把甘肃农发行办成体制机制健全、经营管理规范、操作手段先进、支农作用突出，具有可持续发展能力的现代农业政策性银行。

二是关于加快业务发展。大家普遍认为，要按照科学发展观的要求，合理确定发展速度，确保发展质量和效益。传统业务仍是我们业务的主体，不但丝毫不能放松，而且要促其振兴。要抓住粮改机遇，主动参与企业改革，促进企业重组整合和机制转换，做到有进有退，调整优化客户结构；发挥收储骨干企业和产业化龙头企业的区域带动优势和产业优势，采取订单收购、联营收购、委托收购等多种形式，创新支持方式，扩大支持范围，积极培育传统业务新的增长点；要把储备企业的商品粮油购销业务作为重点之一，支持搞活经营，做大做强，同时探索建立其他专项储备和市县级粮食储备。在产业化企业贷款等新业务方面，要集中资金做大做强马铃薯、制种、啤酒大麦、畜牧养殖等优势产业，提升竞争力和辐射力；积极争取政策，选准介入点，支持果蔬、畜草、中药材等具有一定市场前景的产业发展，使其成为农民增收、农业发展的新亮点；要搭建政府信用协议平台，研究制定具体措施和办法，抓好协议项目的落实；要大力发展保险代理等中间业务，做好与开行等

银行的合作事宜；及早谋划未来的业务范围，做好调查研究和准备工作。

三是关于深化综合改革和健全经营机制。大家认为，目前应在以下方面加大力度：在经营绩效考核上，要区分政策性业务和商业性业务，实行动态分组考核，加大挂钩力度，调动全行工作积极性。在资源配置上，要逐步建立激励型的人力、资金、资产、费用等资源配置机制，提高资源利用效率，增强盈利能力。要合理扩大优质贷款规模，培植收息来源，增加中间业务收入，调整收入结构；加强存款组织，降低资金成本，改善负债结构；切实转变观念，细化成本管理，努力降低机构运行、资产运营、人力投入成本，建立和完善成本控制机制。要探索省市两级行对重点客户和重大项目的直接经营，缩小管理半径，逐步实现核心业务垂直管理。在人事和组织机构改革上，要按照总行的统一部署，进一步推进收入分配、干部管理和用工制度改革；要把建立健全二级分行经营管理的基础平台作为内部体制改革的重点，精心谋划，稳步推进；按照明确职能、理顺关系的思路，调整优化市县两级行的内设机构，尽快解决机构调整中的遗留问题；进一步优化基层营业机构的布局结构，深入研究委托代理业务的全面自营问题，寻求管理要求和成本控制的最佳结合点；要以上收县级支行贷款审批权、财务审批权和行政管理职能为重点，建立县支行业务经营窗口；实行县支行客户经理最低比例和二级分行行政管理人员最高比例管理，充实业务经营人

员。

四是关于防范风险和内部控制。与会同志认为，必须牢固树立全面的风险管理理念，建立健全风险识别、预警、监测、控制、处置及考核评价体系，完善决策、操作、监控三分离，前台、中台、后台相互制约的风险管理体系。要按照盘活存量、优化增量、落实责任、创新方式的思路，以企业的风险承受能力为基础，全方位防范风险。重点是要主动加强与政府、企业的协调沟通，规范国有粮食购销企业改制行为，积极防范改制风险。结合挂账剥离认定情况，区分企业有库存保证和无库存保证贷款，加强监管，加大清收。进一步落实商业性贷款调查和贷后监管责任，创新监管方式，全程监控企业经营环节的现金流，有效控制信贷风险。完善法律服务体系，坚持依法维权，保全资产。建立和完善垂直管理、独立运行的内审体制，增强内审工作的权威性。要在梳理完善各项规章制度的基础上，重点抓好客户、信贷、风险、财会等制度的落实，强化职能部门之间的制约，有效发挥权力制衡作用，提高内控水平。要加大业务经营环节的检查 and 审计，严肃查处违规违纪行为，实行严格的责任追究和领导干部问责制，决不姑息迁就。

五是关于改善金融服务。大家认为，总体上，全行以客户为中心的服务理念还有待增强，金融服务还不能很好适应业务发展和客户的需要，与商业银行相比有很大差距。要立足于农发行的业务特点和管理特色，加强

金融产品、金融服务方式以及服务手段的创新，实行跨越式发展。推行客户经理制，实施客户细分，制定营销规划，确定营销重点，努力为企业 provide 差异化、个性化的服务，以满足客户多元化的需要。进一步规范办贷流程，提高办贷效率。发挥系统网络优势，改进结算手段，方便客户存、贷及结算等全方位的需求。借鉴同业经验，改进柜面服务，打造农发行对外窗口形象。

六是关于党建和班子队伍建设。大家一致认为，要调整优化各级行领导班子结构，提高各级领导干部推进改革、驾驭全局、建设和谐银行的能力。认真落实中央和总行党委的各项规定，切实加强党风廉政建设。要健全保持共产党员先进性的长效机制，抓好基层党组织建设，提高各级党组织的凝聚力和战斗力。从提高农发行履行职能能力和未来发展的高度，加强人才培养，创建学习型组织。继续实施员工素质教育工程，制定规划，当前要把企业财务分析和法律知识培训作为重点。要完善人才评价机制，强化培训激励作用，积极推进构建学习与实践相结合、培养与使用相结合的长效培训机制，为我行的改革与发展提供强大的人才支持。要探索建立具有农发行特色的企业文化，充分发挥工青妇组织作用，推进民主管理，维护职工权益，广泛开展文明创建活动，促进全行三大文明协调发展。

三、关于会议精神的落实和当前工作

这次研讨会主要着眼于未来五年的发展，对部署安排明年的工作也具有重要的指导作用。会议结束后，各

级行、省分行各处室要以这次会议精神为契机，进一步深入学习十六届五中全会、中共甘肃省委十届九次全委会和“全省未来五年发展思考”研讨班精神，采取多种形式，动员全体员工继续进行深入的研究和思考，尤其是要及早谋划好明年的工作，确定具体目标、工作重点和主要措施，力争未来五年的发展有一个良好的开局。

本次研讨会的成果，省分行将组织人员，进一步梳理，对可操作性的意见和建议，将体现在全行未来五年规划和明年的工作安排中；同时，还要选择部分文章，向总行推荐，并在省分行《调查与研究》刊载。另外，按照省分行党委的安排，还要从整个研讨活动的一百三十余篇文章中筛选部分优秀文章与本次会议的材料修改编辑，结集成册，正式出版。

离年终仅剩十多天的时间，各行一定要认真分析把握各项工作进度，按照年初和年中全省分支行行长会议对全年工作的安排部署，全面均衡完成各项工作任务。要突出抓好以下工作：一是做好信贷规模的控制，坚持有保有压，不得突破省分行下达的计划。同时要处理好压和放的关系，压的重点是派生存款和销货回笼款，必要的收购调销资金还可以适当投放。二是要加强与财政、粮食等部门的协作，按照省分行的统一部署，做好新增粮食财务挂账的认定剥离工作。三是认真分析七项考核指标的完成情况，对薄弱环节采取有针对性的措施，确保任务的均衡完成。四是要按照省分行会计决算工作会议的要求，各有关部门密切配合，确保决算工作

顺利进行。五是认真落实省分行关于加强党委班子自身建设的規定和两节期间廉政建设的有关规定。各行还有一些费用，省分行又下达了一些，要严格按照财务规定，依法合规使用，坚决杜绝请客送礼、奢侈浪费行为。六是要加强组织领导，尽早安排部署年末的总结、考核和评先奖优等工作。七是要组织好两节期间的“送温暖”活动，帮助困难职工解决工作中的实际问题。八是要高度重视安全保卫和安全管理工.作，确保全行职工生命财产安全。

同志们，时至年底，全行各项工作头绪很多，也还有一些复杂因素，各行一定要加强领导，精心组织，周密安排，统筹兼顾，全面完成各项任务，为支持“三农”做出新的贡献！

谢谢大家！

用科学发展观统领甘肃 农发行的改革与发展

蔺 秦 生

党的十六届五中全会指出：要坚定不移地以科学发展观统领经济社会发展全局，坚持以人为本，转变发展观念、创新发展模式、提高发展质量，把经济社会发展切实转入全面协调可持续发展的轨道。农发行作为服务“三农”的政策性银行，认真学习贯彻十六届五中全会精神，全面落实科学发展观，对于促进全省农业和农村经济发展以及农发行自身的改革与发展具有十分重要的意义。

一、正确分析面临的形势和任务，确立科学发展的思路

科学发展观是我们党关于发展方法的科学理论，它要求在经济社会发展中，必须坚持以人为本，统筹考虑各方面的因素，实现全面、协调、可持续发展。我们要在科学发展观的指导下，认真分析农发行改革发展的现状、特点、规律，提出切实可行的工作思路，努力实现可持续发展。

综合分析，我们面临着机遇挑战并存、机遇大于挑战的形势。一是党和政府高度重视“三农”问题，始终坚持把解决好“三农”问题作为全党和全国工作的重中之重。党的十六届五中全会明确提出工业反哺农业、城市支持农村的方针和深化农村金融体制改革、深化政策性银行改革的要求。这为农业发展银行进一步完善职能、强化支农作用提供了政策依据，指明了发展方