

贵州农村金融

1

GUIZHOU NONGCUN JINRONG

2000





12月30日晚，在省分行行长高继文同志（左一）陪同下，贵州省副省长顾庆金同志（右三）及省金融系统负责人慰问了我行贵阳市中北支行。

图 片



高继文行长（左二）在听取基层行负责人汇报一年来的发展情况。



基层行员工在进行年终决算。

新 闻



高继文行长（左二）慰问基层行员工。

报 道



总行纪委书记韩仲琦同志（前排左三）在会上作重要讲话。

1999年12月15—17日，总行在贵州省召开全国部分省、市分行稽核工作座谈会，会议代表来自河北、辽宁、江苏、山东、四川、广西、广东、湖北、陕西、新疆、湖南、江西、重庆、青岛、贵州等15个省(市)分行主管稽核工作的行领导和稽核处长，贵州省分行行长高继文同志参加了会议。会议主要研究了如何进一步加强稽核体制改革和明年稽核工作的初步意见，总行纪委书记韩仲琦同志代表总行党委作了重要讲话，指出1999年全行稽核工作在各级行党委的重视下取得了很好的成绩，工作成果丰硕，稽核工作在业务经营活动中的覆盖面进一步提高，几乎囊括全行所有业务活动，稽核质量也显著提高，敢于揭示问题，真正起到了再监督作用。2000年稽核部门要进一步加强内控制度建设，全力配合好审计署对农行的全面审计。



高继文同志代表贵州（前排右二）农行对到会代表表示欢迎。

贵州农村金融 ●月刊

GUI ZHOU NONG CUN JIN RONG

2000年第1期 (总第146期) 1月15日出版



编委会

主任 高继文
副主任 宋先元 李云
李印平 马久常
编委 (以姓氏笔划为序)
马皖寅 王仕轩
龙建勇 孙承燧
刘先荣 阳世谦
吴念琼 肖同生
邵明森 周怀义
罗春芬 贾尚举

总编 李印平
副总编 龙建勇
刊号:

ISSN1007-6816
CN52-1092/F

定价: 3.00元
广告经营许可证:

黔工商广字0115号

●本刊特稿●

3 加快改革 迎接挑战..... 高继文

●营运之道●

6 对农业银行搞活大集镇业务
经营的几点思考..... 周志坚

10 不以成份论高低 择优扶持强管理
——农行遵义分行拓宽银行承兑汇票服务领域获
良好效益..... 黄远刚 周贵昌

12 提高资金计划管理水平 促进全行
经营业务发展..... 杨莉

18 培植优良客户的思考..... 群山

19 整顿信用环境: 提高商业银行
效益的当务之急..... 张天明 吴绍伟

15 浅谈贫困地区农行支持农业产业化的难点
与对策..... 李洪贵

21 开征利息所得税后农行应该怎么办
..... 遵义县农行办公室

25 永续经营 稳步发展..... 杨嵩 邵斌

●理论经纬●

26 党性党风锻炼的心得体会..... 张奇麟

dqwu12/01

22 产业结构调整与金融支持..... 孙 军

31 反通缩方略浅谈..... 吴述胜

● 信贷管理 ●

28 小额扶贫贷款发放中应注意的几个问题
..... 张珍凡 杨 芳 李 军

● 电子化建设 ●

35 《银行档案资料数据库》检索介绍..... 迟 兰

● 金融法治建设 ●

40 法庭为什么要免除担保人责任? 陈义生

● 储蓄纵横 ●

37 简谈征收利息所得税..... 吴 言

● 农行管理 ●

30 做好新形势下农行培训工作..... 陈天后

● 黔中银苑 ●

39 迎千禧献辞..... 常达人

41 迎接新世纪..... 路建祥

42 千禧组歌..... 李惠予

44 养 酒..... 严天国

45 嫁他无怨无悔..... 吴显名

● 消息报道 ●

46 遵义开发区农行职工协助破获一起盗窃
团伙案 周贵昌

48 省分行举办业务经营计划管理
和统计制度培训班 省分行计划处

封面 巨龙腾飞新世纪 设计 王 静

中国农业银行贵州省分行农村金融研究所

贵州省农村金融学会

主办

出版发行:

《贵州农村金融》编辑部

地 址:

贵阳市瑞金中路 11 号

电 话:

(0851) 5960056

(0851) 5962777

邮政编码: 550003

印 刷:

彩印: 快捷印刷厂

内页: 贵州金富印务有限责任公司

贵州农村金融 ●月刊

GUI ZHOU NONG CUN JIN RONG

2000年第1期 (总第146期) 1月15日出版



编委会

主任 高继文
副主任 宋先元 李云
李印平 马欠常
编委 (以姓氏笔划为序)
马皖寅 王仕轩
龙建勇 孙承燧
刘先荣 阳世谦
吴念琼 肖同生
邵明森 周怀义
罗春芬 贾尚举

总编 李印平
副总编 龙建勇
刊号:

ISSN1007-6816
CN52-1092/F

定价: 3.00元
广告经营许可证:

黔工商广字 0115 号

●本刊特稿●

3 加快改革 迎接挑战..... 高继文

●营运之道●

6 对农业银行搞活大集镇业务
经营的几点思考 周志坚

10 不以成份论高低 择优扶持强管理
——农行遵义分行拓宽银行承兑汇票服务领域获
良好效益 黄远刚 周贵昌

12 提高资金计划管理水平 促进全行
经营业务发展 杨 莉

18 培植优良客户的思考..... 群 山

19 整顿信用环境: 提高商业银行
效益的当务之急 张天明 吴绍伟

15 浅谈贫困地区农行支持农业产业化的难点
与对策 李洪贵

21 开征利息所得税后农行应该怎么办
..... 遵义县农行办公室

25 永续经营 稳步发展..... 杨 嵩 邵 斌

●理论经纬●

26 党性党风锻炼的心得体会..... 张奇麟

dqwu12/01

22 产业结构调整与金融支持..... 孙 军

31 反通缩方略浅谈..... 吴迷胜

● 信贷管理 ●

28 小额扶贫贷款发放中应注意的几个问题
..... 张珍凡 杨 芳 李 军

● 电子化建设 ●

35 《银行档案资料数据库》检索介绍..... 迟 兰

● 金融法治建设 ●

40 法庭为什么要免除担保人责任? 陈义生

● 储蓄纵横 ●

37 简谈征收利息所得税..... 吴 言

● 农行管理 ●

30 做好新形势下农行培训工作..... 陈天后

● 黔中银苑 ●

39 迎千禧献辞..... 常达人

41 迎接新世纪..... 路建祥

42 千禧组歌..... 李惠予

44 养 酒..... 严天国

45 嫁他无怨无悔..... 吴显名

● 消息报道 ●

46 遵义开发区农行职工协助破获一起盗窃
团伙案 周贵昌

48 省分行举办业务经营计划管理
和统计制度培训班 省分行计划处

封面 巨龙腾飞新世纪 设计 王 静

中国农业银行贵州省分行农村金融研究所

贵州省农村金融学会

主 办

出版发行:

《贵州农村金融》编辑部

地 址:

贵阳市瑞金中路 11 号

电 话:

(0851) 5960056

(0851) 5962777

邮政编码: 550003

印 刷:

彩印:快捷印刷厂

内页:贵州金富印务有限责任公司

加快改革 迎接挑战

● 农行贵州省分行行长 高继文

21世纪将是一个充满着竞争和挑战的世纪。随着我国“入世”日期的临近，外资银行将从目前有限的几个大城市逐步扩展到所有中心城市，金融领域的竞争将呈现出日益白热化趋势。作为四大国有商业银行之一的农业银行，不能再躺在“国”字上高枕无忧了。那种认为国有银行有国家作后盾，在市场竞争中可以不战而胜的思想是十分危险的思想。市场竞争是无情的，“狭路相逢勇者胜”。“勇者”靠什么呢？靠实力。实力从哪来呢？从经营效益中来。目前，在四大国有商业银行中，农业银行是包袱最重，亏损最大的行，如果以这种羸弱之躯去参与市场竞争，结局可想而知，面对新的形势，我们必须正视现实，加快改革，提高效益，增强实力，迎接挑战。

一、增强改革意识，树立竞争观念

从目前来看，严重阻碍我省农业银行经营发展的，除了沉重的历史包袱之外，最主要的是农行人普遍缺乏改革意识和竞争观念，“吃大锅饭”、平均主义、安于现状、工作积极性不高、责任心不强、“混日子”的现象不同程度地存在。企业缺乏活力，业务发展缓慢，不良资产增多，经营效益下滑没有引起足够重视。虽然从纵向比，我们取得

了一定的成绩，但从横向比，我们与本省其他国有商业银行、与全国其他省市兄弟行的差距在拉大。如果我们不增强危机感和紧迫感，不奋起直追，就注定要被时代所抛弃，被市场所淘汰。

增强危机感，就是要切实增强改革的意识，一切从提高经营效益出发，从增强企业活力出发，从适应市场竞争出发，彻底改革现行弊制，真正建立适应市场经济竞争和现代商业银行经营要求的全新机制，要从根本上铲除“吃大锅饭”和平均主义的思想。要把改革作为农业银行生存发展、兴旺发达的唯一出路。各级行领导要带头深化改革，正确研究处理改革中的各种矛盾和问题，而不能回避改革，回避矛盾。广大职工要积极拥护改革，支持改革，体谅企业的困难，从长远利益出发，顾全大局，共渡难关。历史经验表明，谁最先推行改革，最先建立优越的企业内部经营管理机制，谁就能赢得竞争的主动权、取得竞争的胜利。

增强危机感，就是要全面树立竞争的观念。要大胆走向市场，寻找发展机遇，积极参与竞争，以竞争求生存，以竞争促发展。没有竞争的机制就没有发展的动力。银行内部必须真正建立起干部能上能下、员工能进能出、工资能高能低，以岗定责、以责定酬、以效定酬、竞争上岗，优胜劣汰的竞争

激励机制,最大限度地调动干部职工的工作积极性和主观能动性,从而使企业迸发出前所未有的生机与活力。

二、抓住机遇,实施“双优”战略

由于受历史上专业分工的影响,农业银行的服务对象长期面向“三农”,形成了业务低效扩张、经营粗放、成本高、总量少、发展慢的格局,严重影响了我行向商业银行转化的进程。2000年,随着西部大开发战略的实施,国家将进一步加大对西部地区的资金投入,并制定一系列优惠的引资政策,为西部地区加快发展,也为我省农业银行的发展带来了前所未有的良好机遇。历史上这样的机遇并不多,机不可失,时不再来。能否真正抓住这次机遇,是直接关系到我省农业银行长久生存与发展的大事。我们必须以“只争朝夕”的高度紧迫感和“志在必得”的顽强拼搏精神,主动开展工作。要牢牢抓住西部大开发的有利时机,加大实施“双优”战略的力度,调整优化信贷结构,大力盘活不良资产,全面提高经营效益。一是要增强市场的敏锐性,及时捕捉信息,争取主动权。信息就是机遇,信息就是效益,信息就是胜利。从某种意义上说,“双优”客户的竞争就是信息的竞争。要充分发挥农业银行的系统优势、网点优势、人员优势,广泛开辟各种信息渠道,大量收集各种信息,研究制定竞争策略。二是以西部开发为契机,主动配合国家计划投资的重点项目,继续加大对交通、通讯、电力、房地产等基础设施建设项目的信贷投入,大力争取各种投资代理业务,发展“双优”客户,组织低成本存款,增强资金力量。积极配合国家产业结构调整,支持有关行业、企业依靠科技进步,加快技术改造,更新设备或工艺,提高产品的生产能力和质量。重点支持实行产业化经营的特色农业、生物工程、光电子信息软

件、新能源等高新技术产业;支持公路、农村电网、城市供水等基础设施建设;支持环保产业及出口创汇型企业;支持国有企业改革和中小型企业、民营经济的发展。三是积极盘活不良资产,逐步消化历史包袱。高比例的不良资产已成为严重影响我行经营效益的直接因素,也是我行改革和发展的沉重包袱。必须以高度负责的精神盘活不良资产,利用当前国家扩大内需,搞活市场的时机,帮助企业寻找产品销路,积极清收拖欠贷款,增加资金回笼;配合资产管理公司搞好国有企业债转股工作,减轻负担,收回陈欠;帮助经营困难企业根据市场需要进行转产改造、生产适销对路商品,恢复活力,走出困境。要把烟草、供销社、乡镇企业的不良资产作为当前盘活的重点,逐年减少烟草不良贷款余额,降低不良贷款比重,分散经营风险。对确实无法搞活的企业,要采取法律措施,及时保全银行债权,并抓紧清收。要建立清收盘活不良贷款的激励机制,采取各种手段,加大清收盘活力度,使不良资产余额逐年有明显下降。

三、切实建立“以人为本”的经营管理机制

企业的一切经营管理活动,最根本的因素还是“人”。“事在人为”、“谋事在人”都充分说明了人的重要性。“以人为本”不是一个抽象的概念,必须落实到具体的经营活动中。一是要建立能够最大限度地激发人的积极性和能动性的干部任用机制。当前要加大人事改革力度,在推行全员合同制基础上,实行“双聘”,竞争上岗,以岗定责,以责定酬,以绩定酬,量化考核,工资靠业绩,收入凭贡献。真正建立干部能上能下、员工能进能出的良性循环机制。二是做好研究“人”的工作,开发人力资源,做到知人善任,因材施教。当前我行人员数量多,但素质有待提高,员工的专业知识结构不合



理,人力资源浪费现象相当严重。要把好进人关,做好用人工作。在进人上,要根据业务、岗位需要选择相应专业、相应层次的人才,变被动接收为主动选择。在用人上,要使人尽其才,才尽其用,用成其事。三是要建立使用人、培养人、关心人的良好氛围。人才既要敢于使用,更要善于培养,还要加以关心。不能搞武大郎开店,压制人才;要制定员工岗位培训和人才培养规划,正确引导职工结合岗位工作不断补充新知识,鼓励自学成才;要通过物质奖励、精神鼓励和政治思想工作等多种渠道,关心职工的工作学习和生活,才能使真正的人才用得上、留得住。

四、不断完善以效益为中心的 利益分配机制

进一步加大对工效挂钩考核力度,拉开行际间、职工之间的收入差距,充分体现工资凭效益,收入凭贡献的利益分配机制。费用分配要与业务量挂钩,与经营效益挂钩,实行比例管理与限额管理相结合的办法,重点向业务发展快、经营效益好的行倾斜。对业务总量少、发展迟缓、经营亏损的行实行费用报账制。近两年,全行的费用要集中使用于城市行的网点建设,用于电子化网络建设,以不断增强网点的竞争力,增强发展后劲。

五、继续加强党的建设, 充分发挥各级党组织的战斗 堡垒作用

办国有商业银行离不开党的领导。通过一年多的建设和发展,我省农行系统党建工作正逐步走向正轨,走向深入,但还需要进一步加强。一是党建工作要从组织建设转向全面开展。组织建设是党建工作的根本前提,但有了党的各级组织,不等于就做好了党建的全部工作,还必须不断加强对党建理论知识的学习,结合农业银行的实际研究党的建设的工作,一手抓业务经营,一手抓党的

建设,并通过加强党的建设,更好地促进业务经营的发展。二是要进一步明确各级党组织和职能部门的职责,理顺工作关系,加强协调配合,增强整体合力。各级党委(党总支、党支部)书记要带头抓、亲自抓党建工作,党委成员要配合抓,各职能部门要具体抓,把党建工作作为金融改革的一项重要任务,在进一步完善党的组织建设的基础上,搞好党的思想建设和作风建设,充分发挥各级党组织的战斗堡垒作用,增强凝聚力和战斗力。要加强对邓小平理论的学习,用邓小平理论指导农业银行的改革工作,正确看待和分析、解决改革中面临的各种矛盾和问题,增强改革的信心和决心。三是巩固“三讲”教育成果,狠抓从严治行。按照中央金融工委和总行党委的部署,全省农行系统支行以上领导班子和机关副处级以上领导干部的“三讲”教育工作已基本告一段落,但目前落实整改措施的任务还十分繁重。“三讲”教育是不是走过场,关键看整改措施落实得怎么样。因此,各级行党委必须把“三讲”教育整改措施的落实作为当前党建工作的一项阶段性任务来抓,认真按照温家宝副总理在中央金融工委第十次全委(扩大)会议上的讲话精神,着重从加强内部管理,狠抓从严治行上面抓好各项整改措施的落实工作,才能取信于民,树立威信,才能真正体现共产党的自我完善功能。通过抓好“三讲”教育整改措施的落实,把党建工作和金融工作有机地结合起来。在抓好“三讲”教育整改措施落实的同时,有计划、有步骤地集中一段时间广泛开展职工的职业道德教育,全面培养职工爱岗敬业,乐于奉献,积极向上,富有正义的良好风貌。

形势紧迫,时不我待。全行系统广大干部职工务必高度统一思想认识,全力以赴投身改革,齐心协力共谋发展,不断提高经营效益,逐渐增强资金实力,才能在激烈的市场竞争中求得一席之地,迎来光辉灿烂的明天。

对农业银行搞活大集镇业务经营的几点思考

●农行江苏盐城分行 周志坚

大集镇是农村政治、经济、文化的中心，是连接乡村和城市的纽带，是农业银行赖以生存和发展的重要阵地。进一步搞活大集镇的业务经营，不断增强其存款增长能力、业务创新能力、利润创造能力和金融竞争能力，不仅是经济金融形势发展的必然要求，是农业银行改善业务经营状况的现实呼唤，而且是促进农村经济发展、发挥农业银行在农村金融中主导地位 and 作用的客观选择。

一、加强班子和队伍建设，强化分配激励机制

人是生产力中最积极、最活跃、最关键的因素。搞活大集镇营业或办事处的决定因素在于人，在于建设一支“特别能战斗”的班子和员工队伍。

大胆试行主任竞聘制。按照“公开竞聘、目标管理、定期考评、奖优罚劣”的基本要求，面向本系统公开选拔，真正把那些具备良好的政治素质、业务素质和心理素质的人才选聘到大集镇营业所（办事处）主任的岗位上来。县级行的后备干部原则上都要到大集镇的业务经营主战场去建功立业，经受锻炼。必要时也可跨县（市）交流锻炼。要坚持“年检制度”，对大集镇营业所（办事处）主任的任期业绩定期作出辩证客观、公平公正的结论，并建立业绩档案，防止短

期行为。对工作业绩十分突出的，可以给予特殊的表彰和奖励，如组织疗养、选送进修、职务晋升等；业绩平平或任职期间所在单位发生重大案件和责任事故的，分别给予诫勉谈话、黄牌警告、解聘或政纪处分。

积极实行内勤主任派驻制。大集镇营业所（办事处）的内勤主任应由上级行派驻，除固定工资参加本处所考勤发放外，其余工资全部上划县级行，由所在的县级行会计部门根据其职责履行情况和实际工作业绩考核发放，逐步建立一个直接向县支行行长负责、垂直领导、下管一级的基础管理体制。实施派驻制以后，内勤主任有权对所有业务进行即时监督检查，有权参加各种经营管理工作，有权向上级行直接反映情况，真正以铁面孔、铁心肠、铁手腕促进铁帐本、铁算盘、铁规章的真正实现。与此同时，内勤主任也应积极为本处、所经营管理出谋划策，切实加强财务核算，不断改善经营状况，特别是要有效组织和团结柜面业务人员，兢兢业业地做好本职工作，认认真真地对待每一笔业务、每一个业务处理环节。

与此同时，注重大集镇营业所（办事处）班子建设。一般大集镇处所配备主任一人，副主任两人，除内勤主任实施派驻制外，还要配备一名副主任，同时担任信贷中心组组长；并建立健全经营管理制度，建立

健全严格的监督考核管理机制。

大力推行一般员工双选制。从业务经营和岗位制约的合理需求出发,大集镇营业所(办事处)的员工总数一般要在12人以上,要通过收缩网点、精简机关、科学调整、优化组合等办法,积极充实大集镇的员工队伍,真正把有限的人力资源配置到最能促进业务发展、最能提高经营效益的单位和岗位上去。要赋予大集镇营业所(办事处)主任用人自主权和优化劳动组合权,对一般员工实行竞争上岗,双向选择,尾数淘汰,逐步形成不爱岗就下岗、不敬业就待业的人事用工机制。马克思主义哲学量与质的互变规律告诉我们,事物的结构组合及排列方式,是实现量变到质变的途径之一,因此要特别注意大集镇人员的最佳组合。一般地说,在年龄结构上,要老中青结合;在区域结构上,要本外地结合;在文化结构上,要高中低结合。这样,优势互补,不仅能有力地推动各项业务的发展,而且能有效促进群体素质的提高。要坚持“班前班后一刻钟”、“周一晨会”、“季度例会”等制度,加强训练,加快思想和业务建设,进一步发扬光大集镇营业所(办事处)的“团队”精神和“人和”效应。

坚持实行绩效挂钩制。坚持以经营效益为标尺,进一步拉开处所之间、员工之间、领导与员工之间的收入分配差距,努力实现责任与义务、贡献与工资的统一。要逐步放开大集镇营业所(办事处)的收入分配权,除固定工资按出勤情况考核发放以外,其活工资部分由大集镇营业所(办事处)根据每个员工的工作实绩与业务技能分配兑现,工效挂钩,按绩取酬。同时,还可实行大集镇营业所(办事处)主任工资收入“年薪制”试点,把经营效益与单位负责人的经济收入直接挂起钩来,最大限度地激发和释放其工作能量与领导潜力。

二、推行客户经理制,有效占领大集镇金融市场

所谓客户经理,就是直接深入市场,直接面向客户,以客户为工作对象,以宣传金融方针政策、组织资金、贷款营销、利息清收和开拓中间业务为主要职责,向客户提供全方位金融服务包括为客户理财的银行员工。它是市场营销、市场拓展的中坚力量,是农业银行占领大集镇金融市场必不可少的队伍。从目前来看,客户经理首要的、突出的任务就是公关服务,组织存款。大集镇办事处要在客户经理队伍建设上先行一步,按照“思想好、业务精、公关能力强”的要求,尽快选配客户经理。所有客户经理都要坚持对公业务与对私业务全方位推进,传统业务与新业务捆绑式营销的策略,尽快进入角色,通过了解客户、熟悉客户、建立档案等加强公关,组织存款。要发扬“千方百计、千言万语、千辛万苦”的精神,首先在亲友、学友、战友、邻友上寻求突破。要积极完善管理、考核及奖惩办法,使客户经理的工资收入与工作业绩能够紧密联系和有机地统一起来,真正发挥客户经理在深化金融服务、促进存款增长方面的不可替代作用。

要完善信息传导机制,从健全的储蓄档案中获取村镇各类大户的生产经营情况,从食品站、饲料供应点等生产流通环节获取信息,从工商、税务、防疫等行政管理和服务部门获取公关线索,从大额款项划拨预报制度中获取重大突破。尤其要密切捕捉市场热点,牢牢掌握农副产品收购资金投放、企业货款回笼、务工收入汇兑、年终分配结算等重点环节。完善存贷一体机制,切实防止存贷分离现象,坚持以贷引存,以贷稳存,以贷增存,大集镇营业所(办事处)每一笔贷款的发放,不仅要有利于资产质量的提高、经营状况的改善,而且要有利于各类大户的

稳固、存款市场的开拓。完善大户联络机制，要对全辖的大户进行分类排队，并落实公关联络责任人，保持经常性联系，防止紧一阵、松一阵、热一阵、冷一阵，确保公关效果。完善考评考核机制，今后，衡量大集镇营业所（办事处）业务经营的思路明不明、力度大不大、实绩好不好，就看本镇“七所八站”和农村各类大户在你这个处所的开户率，就看夏季、秋季和春节这三个投放旺季的回笼率，就看存款总量和增量份额的占有率，就看资产质量是否提高。从而逐步完善以扩大市场份额为目标，以提高人均效益为重点的工作考评考核机制。

三、实行信贷集中管理，努力提高资产质量

组建信贷中心组，改革信贷管理模式。根据先试点、再推广的基本要求，逐步将一般处所的信贷人员集中到大集镇营业所（办事处），组建信贷中心组。其信贷中心组组长一般由大集镇营业所（办事处）分管信贷工作的副主任兼任，信贷员可实行“等级制”，不同等级的信贷员享有不同的权力，承担不同的责任，获得不同的劳动报酬。组建信贷中心组，不是信贷人员的简单合并，而是信贷经营层次的有效提高，信贷管理职能的重新定位。信贷中心组内部必须严格明确岗位职责，完善操作程序，健全工作制度。信贷中心组的建立，必将促进信贷三岗有效分离，在开拓低风险贷款市场、改善信贷资产质量、增强对周边乡镇信贷辐射功能、提高信贷管理水平方面发挥应有作用。

实施“四个转变”，积极增加信贷有效投入。首先，在指导思想上要由被动地逃避责任向主动地迎接挑战转变。贷款既是我行的主要资产，也是实现经营成果的重要途径。那种靠不投入或少投入来消极地防范风险的行为，不仅是错误的，而且也是十分有

害的，是对工作、对事业不负责任的表现。丢掉存款市场是一种失职，错过有效投入机遇也是一种失职，甚至是一种更大的失职。可以说，在信贷的有效投入上，我们所缺少的是不是机遇，而是机制；不是能力，而是责任；不是智慧，而是信心。要主动迎接挑战，灵活地从国家宏观政策的变化中找到结合点，从经济结构的调整中找到增长点，从本地的实际工作中找到切入点，积极开辟符合本镇特点、具有自身特色的低风险贷款市场。其次，在增值渠道上要从单纯地依靠上存资金向全方位地营运资产转变。大集镇营业所（办事处）要从实际出发。因地制宜地拓宽资产增值渠道。就整个面上而言，大集镇每年要有75%左右的新增存款用于有效投入。第三，在贷款领域上要由重点支持生产向生产、消费、投资一起支持转变，要有所选择地支持集镇基础设施建设，支持乡镇企业的产业和产品结构调整，支持特色农产品基地建设和名牌农副产品开发，支持个体私营企业和农村各类生产经营大户。对黄金客户和优势项目要抢先介入，抢先承诺，抢先支持，急事急办，特事特办。与此同时，要认真分析本镇的个人消费市场和消费倾向，在慎重稳妥、确保安全的前提下，积极试办个人住房、大额耐用消费品、农用机械、教育助学等消费贷款业务，努力培养独具特色的优良客户群体，逐步形成多层次的客户网络。第四，在贷款方式上要由单一的存单质押向多元的信贷品种组合转变。贷款品种、贷款方式的选择仅仅是一种形式，而能不能确保贷款安全，回流增值才是实质。要根据不同的风险等级、不同的贷款对象，确定不同的贷款方式，形成科学的贷款品种组合，满足不同的客户需求。要继续加大力度，进一步挖掘小额存单质押、凭证式国债质押贷款的市场空间；要积极慎重地推进他行存单及其他有价证券质押、房产和大型设



备抵押贷款；要通过“银企双向承诺”，尽快完善“封闭贷款”办法；要稳妥试行自然人小额担保贷款和农民多户联保贷款；要全面规范信用贷款，对黄金客户的信用贷款实行单笔授信。

四、实行财务独立核算，进一步激发经营活力

正确认识独立核算办法对搞活业务经营的重要意义。财务核算体制直接关系到核算原则的确立、核算办法的制订、财务成果的分配。因此说，能否真正搞活大集镇的业务经营，关键看有没有一个与商业银行经营原则相匹配的效益优先、兼顾公平的财务核算办法。而农业银行现行的财务核算办法是以县级行为基本核算单位的，即使我们对县行以下的基层营业单位实行了相对的独立核算，也没有真正体现权责统一、收支配比的核算原则，许多收支项目游离于核算体系之外，从而未能起到真实反映财务状况、奖优罚劣、促进业务发展的应有作用。把基本核算单位延伸到大集镇营业所（办事处），实行处所主任“当家”负责制，其根本目的，就是为了统一核算对象、统一核算口径、统一核算办法；就是为了赋予大集镇营业所（办事处）更大的权力和义务，激发经营活力；就是为了改变由支行统收统支的财务管理格局，矫正一些基层机构负债不计成本、贷款不计风险、管理不计效益的非商业化经营行为，逐步在全行内部形成符合现代商业银行运作要求的财务核算机制。

切实发挥独立核算办法对提高经营效益的应有作用。实行独立核算以后，大集镇营业所（办事处）应当自始至终地贯穿“利润”这根红线，每时每刻围绕“利润”核心开展工作，真正把营业所（办事处）的人、财、物最大限度地集中到以利润为核心的商业化经营上来，真正把资金当作商品来经营。要经常进行财务分析，加强对利润敏感指标的监控；要按照人总行《人民币利率管

理规定》，切实调整收息策略，努力提高各项贷款利息的综合收回水平；要严格控制非盈利资产占用，最大限度地降本减耗；要加强抵贷资产的管理，加快处理变现，防止资产流失；要按照偿债来源和时间合理确定贷款期限，准确运用贷款科目，既真实反映信贷资金使用情况，又充分体现负债与资产在期限上的对称关系。这样，通过不断分析掌握报表数字背后的情况，随时把握内部营运脉搏，及时矫正经营管理的偏差行为，千方百计地争取经营利润的最大化。

积极推行独立核算办法要严格执行财务管理各项规定。实行独立核算以后，大集镇营业所（办事处）在规定的范围和标准内，拥有了成本管理权。无疑地，这为大集镇营业所（办事处）的业务经营注入了一定的活力。但权力代表着义务，权力代表着责任。我们应当进一步完善运作机制，把财务管理的各项规定落到实处。坚持核算质量通报制，市、县行将加大检查、稽核力度，尤其是要实行“滚动检查”、“回访稽核”，防止问题反弹，其检查及整改情况及时向全行通报。问题突出或屡查不改的，将取消其独立核算资格。坚持专项费用授权制，对业务管理费、其他营业支出、营业外支出等，必须在财务会计制度规定的范围和标准内，由管辖行实行总额授权。坚持一支笔审批制，大集镇营业所（办事处）必须明确一名主任负责费用审批，每张票据至少要有经手人、证明人、批准人三人签字方可出帐。坚持民主理财制。大集镇营业所（办事处）至少每月组织一次民主理财，将财务收支情况公开，接受全体员工的监督和评判。只有这样，才能真正使每一笔费用的开支，不仅有利于业务经营的发展，有利于财务状况的改善，有利于社会声誉的提高，而且符合财务管理的规定，符合监督制约的手续，符合勤俭办行的要求，使独立核算办法与财务管理各项规定有机和谐地统一起来，成为搞活大集镇营业所（办事处）业务经营的保障和推动力量。

农行遵义分行

黄远刚 周贵昌

不以成份论高低 择优扶持强管理

——
| 农行遵义分行拓宽银行承兑
| 汇票服务领域获良好效益

本行存单（折），是否为足额质押，是否有真实可靠的抵押物，是否具有真实的商品交易，银行承兑汇票的出票人和收款人与商品交易合同的购销双方单位是否一致。三是严把决策关。市分行信贷部门和分管行长根据审核人呈报的资料，在其承兑权限范围内重点对银行承兑汇票的合规合法及风险责任方面把关，在审批表上签署审批意见。四是把

按照《中国农业银行银行承兑汇票管理实施细则》第二章第八条第二款规定：承兑申请人必须是按照农业银行信用等级评定标准，信用等级 AA 级（含 AA 级）以上和资产负债率在 70% 以下的企业。

在经济欠发达的中西部地区，如何在 AA 级以上企业很少的情况下，充分利用银行承兑汇票这一新型、灵活而又适应市场规律的结算工具，拓展新的业务领域，成为商业银行市场竞争中的重要课题。

为拓展城市行业务，农行遵义分行针对在农行开户的特一级企业较少、当前授信工作不规范及城区几大专业批发市场个体私营企业集中、业务开展活跃的实际情况，为培育、争取和稳定资金实力雄厚的个体私营企业，制定了“以存款作保证，为个体私营企业办理银行承兑汇票，以票引存，培育新的效益增长点”的工作思路。1998 年至 1999 年，以存款作保证，为客户办理银行承兑汇票 567 笔，金额 27571 万元。以此累计吸收存款 3 亿多元，手续费收入达 13.79 万元。无一笔逾期，未发生一笔垫付。截止 11 月末，银行承兑汇票余额为 11333 万元，以此吸收的存款余额达 6635 万元。其中个体私营企业银行承兑汇票余额 5400 万元，吸收的存款余额 5635 万元。

一、规范管理、严格把关

银行承兑汇票是以银行信用为保证的支付手段，其安全、方便、快捷的特点，受到企业的普遍欢迎。但由于银行承兑汇票的第一付款人是银行、汇票到期后，承兑银行必须无条件付款，汇票的风险主要由承兑银行承担，因此，办理银行承兑汇票，必须坚持审慎的原则，严格按规定的程序和条件办理。具体操作中，遵义分行重点从以下几个方面把好关：

一是严把调查关。各营业机构信贷人员受理承兑申请人的承兑申请后，严格按照信贷管理的原则对其资格、资信情况及银行承兑风险进行调查、核实、评估，重点调查存款的真实性和商品购销合同的真实、有效、合法性。二是严把审核关。支行信贷部门和分管行长对调查人提供的资料作进一步核实，重点核实承兑申请人提供质押的存单（折）是否为

好承兑关。汇票到期承兑，出票行要认真审查汇票的真伪，是否有伪造“克隆”汇票。往往见到本行开出的银行承兑汇票，在全审查付款时容易产生麻痹思想，被假票先骗走资金。因此，本行开出的汇票在承兑时也要按规定审查，特别是对背书转让的汇票，更要审查转让的背书是否连续，要素记载是否



真实齐备,是否超过揭示付款期限等。以防止被居心不良者互相勾结诈骗。在办理所有手续过程中,从营业机构到市分行,都本着特事特办、急事急办的原则,在确保无风险的前提下,为客户大开“绿灯”,真正为客户提供方便、快捷的服务。

二、分类指导、区别对待

对出票人的资格,《票据法》未作限制规定,任何单位、个人都可以签发各种票据。中国人民银行《支付结算办法》规定,银行承兑汇票的出票人必须具备三个条件:一是在承兑银行开立存款帐户的法人以及其他组织;二是与承兑银行具有真实的委托付款关系;三是资金状况良好,具有支付汇票金额的可靠性来源。根据1997年印发的《中国农业银行银行承兑汇票管理实施细则》规定,出票人应为特一级信用企业。我行在办理银行承汇票时,对不同信用等级企业,采取不同比例的保证金存款方式,以确保汇票按时支付,银行不垫付资金。对特一级国有大型企业,保证金存款不低于20%,如遵义卷烟厂年销货款近10亿元全部归存农行,经省分行批准,开具5000万银行承兑汇票,保证金存款1000万。其他特一级信用企业,要求专户存入70%以上的保证金存款;无保证金部分要依法落实抵押登记。对一级以下企业,必须存入足额存款,才开具银行承兑汇票,确保有足额资金到期付款。

三、落实责任,严格监控,做到三个到位

一是对企业贷款回笼归行的资金监督到位。每一户都必须每天有人上门收款,防止贷款流失形成资金体外循环。二是风险责任到位。每一笔汇票都明确了风险责任人(一般为管户信贷员和所主任),责任人写出承诺书,纳入信贷档案严格管理。三是监控到位。市分行信贷部门对每一户开票单位建立台帐,逐户登记,承兑行按月报送“银行承兑汇票月报表”;信贷、会计部门定期或不定期对开票行(年)进行检查,防止违规操

作。

四、银行承兑汇票成为银行新业务的增长点,受到企业的普遍欢迎

打破界限,不拘一格,在确保无风险的前提下,为个体私营企业办理银行承兑汇票,使银行、客户和企业(厂家)都获得了良好的效益。对银行而言,可吸引和稳定存款,增加手续费收入。到11月底,全市银行承兑汇票保证金存款6635万元,占新增存款的15%,其中红花岗支行和开发区支行保证金存款分别达3684.1万元和2260万元,占同期新增存款的39%和56%。如:遵义红花岗支行1999年累计为重庆美鱼铝业有限公司遵义分公司办理承兑汇票21笔,金额2642万元,累计吸收存款2700多万元。11月底,该公司在农行的汇票余额916万元,存款已达1046万元。

对客户而言,可获得存款利息,提高自身信誉;对厂家而言,拿到承兑汇票,就相当于拿到了钱,只不过是约期支付,可避免赊销引起的长期拖欠和纠纷。由此,加速了资金周转,促进了商品流通。以遵义丁氏轮胎经营部近期办理的一笔业务为例:1999年11月1日,以存单全额质押,向遵义开发区支行申请办理银行承兑汇票,金额74.5万元,期限6个月。向银行支付手续费372.5元(收费标准:承兑金额的万分之五),获得存款利息8046元,从中受益匪浅。既解决了购货需要,又不用支付现金。供货企业收到承兑汇票后,便吃了“定心丸”,迅即发货。供需双方建立了长期稳定的供销关系。银行稳定了存款,提高了资金使用效率。遵义佳通轮胎有限公司于1996年开始搞轮胎经营,在农行遵义开发区支行为其签发承兑汇票的支持下,销售额和利润成台阶式上升。仅1998年至1999年,农行遵义开发区支行就为其办理银行承兑汇票53笔,金额2629万元,公司在农行的汇票余额428万元,存款余额达500余万元,已成为遵义最大的轮胎销售公司。

提高资金计划管理水平

促进全行经营业务发展

●农行贵州省分行 杨未莉

我省农业银行由于长期以来受经济条件的制约,存贷差额较大,超负荷经营严重,资产负债率高,资产结构单一,资产质量低,资金自给能力差,经营成本较高,亏损等占压较大,严重制约着我行向商业银行转化的步伐。为此,近年来我行为了适应经济和金融发展,加快了向商业银行转化的进程,积极优化信贷结构,大力推行和实施“双优”战略,推进集约化经营,改善财务状况,增强我省农业银行的经营实力。资金计划部门作为全行经营的“总闸门”、“总枢纽”,在资金营运和计划的调控中如何引导和围绕信贷结构的调整,合理配置和调剂增量资金以及引导存量资产的盘活,是值得研究的课题。本文针对我行资产负债的现状,从增强资金的自给能力,调整负债结构,壮大资金实力。加强资金营运和计划管理,提高资金使用效益等方面,谈一点粗浅的看法。

一、我行资产负债现状

(一) 负债单一并集中。负债中借款本金占比较大,负债形式单一。我行存款负债占47%,借款负债占49%,高于存款负债2个百分点,大量的资金需求靠借款维系,每年需支付借款利息7.4亿元,每季支付利息1.8亿元,资金自给率低下;同业存放负债仅占1%,其他资金来源占比较小。组织资金的成本较高,稳定性不强。

(二) 不合理资金占压较大。历年亏损和非生息资金占压较大。历年的亏损和非生息资产占压了大量经营资金,降低资金流动

性,加重财务的负担。

(三) 资产结构单一,贷款资产占比较大。常规业务中贷款资产占88%,其中烟草贷款占46%,贷款行业较集中,贷款风险较大。

(四) 资金流动性较差,经营风险显现。主要是不良资产、亏损占用以及其他资产占用较大。

二、调整负债结构,降低负债成本,努力增强资金自给能力

(一) 加大组织存款的力度,努力增加存款总量。组织存款工作,是商业银行主要和传统的负债业务,是重要的资金来源,是经营活动的基础。存款业务经营服从于整体经营管理的需要,需遵循“效益性、安全性、流动性”的原则,在经营中努力做到保持稳定性,降低成本率,扩大来源渠道,从而有效增加存款总量。

1. 保持存款的稳定性,资金运用尤其是长期性贷款和投资的资产必须限制在存款的稳定性内。一是扩大定期存款的比重。虽然定期存款利率较高,但稳定性较高,在约定期限内一般不能提前支取,产生突然性集中提取的可能性不大。二是增加存款者数量,在存款规模一定的条件下,存款者越多,每户平均余额就越小,个别客户存款波动对银行资金稳定性影响越小,存款稳定性就越强;另一方面存款户数量的增加,使得同时来提取的概率大为减小,银行存款的稳定性也得到增强。三是认真抓好存款大户的工作,因大户存款的提取及支付行为,对银