

农业发展银行资金计划管理

主编 谭永青

中南大学出版社

提高員工素質。
加強並多培訓。

王松

二〇〇二年十一月

《农业发展银行资金计划管理》

顾问和编写人员

一、顾问

王振周阳生姜大刚

江才春吴晓轮周霆

二、编写人员

主 编 谭永青

副 主 编 何丽华

总 纂 唐耿林

编写人员 谭永青 何丽华 邓兴建

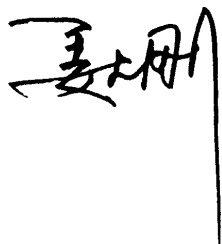
聂玲丽 唐耿林 陈宇

肖娟

序 摇言

从 1994 年初开始，湖南省粮棉流通体制改革和粮棉企业改革已迈出了实质性步伐。具体表现在：其一，粮棉油品种全面退出了保护价收购。全省全面放开了粮食购销价格及市场，取消了粮食定购制度，对常德、岳阳、益阳、衡阳四个粮食主产区的晚籼稻实行保护性生产补贴。其二，企业改组改制已全面推开，企业组织形式和产权制度改革已纳入重要议事日程。其三，企业经营创新步伐明显加快。适应农业结构调整和农业产业化要求的粮食产业化集团和粮食加工龙头企业、合同收购等随之出现，粮棉流通领域向经营加工、生产领域延伸。其四，购销市场多元化格局已经形成，粮棉企业占有购销市场份额的竞争更趋激烈。其五，粮棉购销企业内部两极分化的趋势日益明显，不同地区的企业间，甚至同一地区的不同企业间经营管理水平与效益差异日见突出。其六，粮食风险基金补贴向生产领域延伸以及补贴项目等增多，监管难度进一步加大。此外，我国加入 世贸组织后，对我国政府行使职能、农业持续发展、金融安全运行的影响日渐明显等，这一切都对农业发展银行各项工作提出了新的更高的要求。面对新形势、新情况、新问题，为了实现收购资金持续稳定封闭运行管理目标，在需要通过进一步深化粮棉流通体制改革，改善、理顺外部环境的同时，也要依靠我们自身的努力，把国务院深化粮棉流通体制改革政策和总行制定的一系列管理制度和办法深入贯彻下去，并坚持不懈地创造性地开展工作。要做到这一点，必须下大气力开展员工培训，提高全行干部职工的素质，建设一支政治素质过硬、职业道德好、业务能力强的干部职工队伍。为了适应当前业务发展的需要，根据国务院、湖南省政府关

于深化粮棉流通体制改革政策，在认真总结多年来特别是 1995 年 1 月以来收购资金封闭运行和其他内部管理经验的基础上，湖南省分行资金计划部门编写了这本内容比较系统、全面，具有较强的理论性、实用性和可操作性的《农业发展银行资金计划管理》培训教材，为全省各级行开展业务培训、干部职工自学及钻研业务，提供了较好的学习蓝本。我相信，只要全行高度重视干部业务培训，真抓实干，勤奋努力工作，农业发展银行的各项业务就一定能够保持稳定健康的发展。



1995 年 1 月

编写说明

为了使全省农业发展银行系统从事资金计划管理工作的同志能够比较全面、系统地了解和掌握资金计划管理理论、方法和要求，不断提高资金计划管理队伍的业务素质与专业水平，充分发挥资金计划在收购资金持续稳定封闭运行过程中的职能作用，按照年初工作安排和部署，我们编写了这本《农业发展银行资金计划管理》教材。

本书共分六章，第一章，资金计划管理概述；第二章，信贷计划管理；第三章，信贷资金管理；第四章，财政补贴资金管理；第五章，现金和利率管理；第六章，业务综合管理。在编写过程中得到了省分行党委及总行资金计划部等部门有关领导同志的大力支持，在此一并表示感谢。

由于我们水平有限，加之时间紧，缺点和错误肯定不少，敬请读者批评和指正。

编摇者

一九八四年 八月

目 录

| | |
|-----------------------------|--------|
| 第一章 摇资金计划管理概述 | (员) |
| 第一节 摇资金计划管理的概念及其基本原理 | (员) |
| 第二节 摇资金计划管理的内容及其所处的地位 | (员园) |
| 第三节 摇资金计划管理的目标及其管理原则 | (员愿) |
| 第四节 摇资金计划管理的主要特点 | (员园) |
| 第五节 摇资金计划管理的职能及其重要意义 | (员园) |
| 第六节 摇从业人员应具备的基本素质 | (猿) |
| 第二章 摇信贷计划管理 | (猿) |
| 第一节 摇信贷计划管理概述 | (猿) |
| 第二节 摇贷款计划种类与分类管理 | (源) |
| 第三节 摇信贷计划的编制 | (缘) |
| 第四节 摇信贷计划的组织实施 | (远) |
| 第三章 摇信贷资金管理 | (愿) |
| 第一节 摇信贷资金管理概述 | (愿) |
| 第二节 摇信贷资金管理的方式及营运特点 | (愿) |
| 第三节 摇信贷资金的筹措 | (愿) |
| 第四节 摇资金头寸管理 | (愿) |
| 第五节 摇资金调度管理 | (愿) |
| 第六节 摇资金台账管理 | (愿) |
| 第四章 摇财政补贴资金管理 | (员) |
| 第一节 摇财政补贴资金管理概述 | (员) |

| | | | |
|------|--------------------|-------|-------|
| 第二节 | 摇粮棉油财政补贴的沿革与管理的作用 | | (员远) |
| 第三节 | 摇财政补贴资金管理操作要求 | | (员员) |
| 第四节 | 摇财政补贴资金统计表 | | (员愿) |
| 第五节 | 摇主要财政补贴资金补贴政策要点 | | (员园) |
| 第五章 | 摇现金和利率管理 | | (员员) |
| 第一节 | 摇现金管理 | | (员员) |
| 第二节 | 摇利率管理 | | (员愿) |
| 第六章 | 摇业务综合管理 | | (圆园) |
| 第一节 | 摇业务经营分析的概念、目的及一般步骤 | ... | (圆园) |
| 第二节 | 摇业务经营分析的地位、作用和意义 | | (圆源) |
| 第三节 | 摇业务经营分析的内容 | | (圆苑) |
| 第四节 | 摇业务经营分析的分类与特点 | | (圆猿) |
| 第五节 | 摇业务经营分析的理论基础和一般方法 | | (圆缘) |
| 第六节 | 摇开展业务经营分析的基本要求 | | (圆源) |
| 第七节 | 摇信贷计划执行情况分析 | | (圆园) |
| 第八节 | 摇信贷资金分析 | | (圆缘) |
| 第九节 | 摇财政补贴资金到位情况分析 | | (圆缘) |
| 第十节 | 摇现金收支情况分析 | | (圆圆) |
| 第十一节 | 摇经营管理指标分析 | | (圆猿) |

第一章 摇资金计划管理概述

农业发展银行资金计划管理是全行业务经营管理活动的重要组成部分，是实现收购资金封闭运行目标的重要工具和手段。本章概述农业发展银行资金计划管理的概念及基本原理、资金计划管理的内容及所处的地位、管理的目标与原则、资金计划管理的主要特点、资金计划管理的职能及重要意义、从事资金计划管理人员应具备的基本素质等，对于做好资金计划管理工作，促进全行业务经营活动的顺利开展，完成收购资金封闭管理目标任务，将具有积极指导作用。

第一节 摇资金计划管理的概念 摇摇摇摇及其基本原理摇摇摇

一、资金计划管理的概念

所谓资金，就是社会主义再生产过程中能够不断周转并使自身增值的价值。它有三种存在形态，即货币资金、生产资金和商品资金。由于资金是作为一定的价值量存在的，所以，资金在账面上总是表现为一定的货币金额。

就农业发展银行而言，是指运用于业务经营活动的全部资金。

从负债看，可分为自有资本（所有者权益）、借入资金（向央行借款、发行债券）、各项存款（派生存款、财政存款等）。

从资产看，可分为信贷资金、财务资金、往来资金。

计划是指办事前所拟定的方案。制定行动的方案，以规划未

来。

在社会主义市场经济体制下，农业发展银行为什么要加强资金计划管理，我们认为，主要应从以下几个方面加以认识：

我国推行社会主义市场经济体制是对计划经济体制的否定，并不是对计划管理职能的否定。我们党从十四大起，就提出了建立社会主义市场经济体制的改革目标。这是对马克思主义理论的发展，是对社会主义经济性质和经济规律认识的飞跃。在这里，我们应该深刻认识到，我们党提出建立社会主义市场经济体制是对计划经济体制的否定，并不是对计划管理职能的否定。这是因为：从理论上来说，计划经济体制与计划管理并不是同一个概念，计划经济体制是一种经济制度，是指经济要素必须受政府的控制和调节以期达到一个综合经济发展的目标。从我国的实践来说，计划经济体制所必然产生的种种弊端，并不是计划管理带来的。我国过去实行计划经济体制的最大弊病就是否定社会主义条件下商品货币关系的存在，否定价值规律作用的存在，排斥市场调节的作用。这样就使计划经济体制成为一种脱离客观实际的体制。而计划管理是一种管理职能，实行计划经济体制并不一定就能正确发挥计划管理职能的作用。实行市场经济体制，也并非要取消计划管理职能，排斥计划管理的作用。我们都知道，办任何事情都要有一定的计划性。在日常生活中，人们每做一件事情，都要预先盘算盘算，思忖思忖，然后作出活动安排或确定行动方案。实际上，这种安排或方案就是计划，盘算和思忖就是计划工作。当然，这只是一种原始的简单的计划和无意识的零散的计划工作。但这足以说明，计划，就是工作或行动以前预先拟定的包含具体活动内容的步骤或方案。

随着人类社会的发展，人们不但要进行单个的生产、消费活动，而且要从事集体化、社会化的经济、政治、军事、文化活动，因而需要综合、完备的计划和系统、完整的计划工作。于是，人们将计划管理应用于各种社会活动，进而产生了各种规模

和层次的计划和计划工作。这时的计划，具有目标性和约束力。人们把计划看成是未来行动的纲领、目标和依据。同时给计划赋予指导、调节和管理功能，使计划成为现代管理工作的重要手段。

回顾古今中外，都把计划管理职能作为首选手段加以运用。在古代，充分发挥计划职能作用，进行计划管理的事例不胜枚举。19世纪末20世纪初，泰罗创立管理学，其中提出的一条重要原理就是把计划与执行职能分开。1905年法国著名的管理学家法约尔在其出版的《工业管理和一般管理》一书中，首次提出管理的五项职能，其中第一项就是计划管理。在以后的管理思想发展史中，许多管理学家对管理职能进行了归纳和分类。在这些归纳分类中，对其他的管理职能都是有不同认识，惟有对计划职能在认识上是一致的。

在我国古代，人们对计划的重要作用也有很深刻的认识。《礼记·中庸》中说：“凡事豫则立，不豫则废。”意思是，不论做什么事情，事先有所准备，就能取得成功；没有准备就会遭到失败。所谓准备，就是计划，可见对计划的重视程度。

革命导师对加强计划管理也作过深刻的论述。列宁指出：“任何计划都是尺度、准则、灯塔、路标。”毛泽东同志在论述革命战争问题时指出：“游击战争要取得胜利，是不能离开它的计划性的。”

在现代社会，人们对计划作用的认识和对计划管理的运用水平空前提高，计划在经济、科技、文化各个领域中得到普遍应用，充分发挥其计划管理职能作用。

农业发展银行更要加强资金计划管理。这是因为农业发展银行作为国家宏观经济管理的一个重要部门，作为国家综合信贷资金计划的重要组成部分，它直接调节着社会经济，推动社会生产力的发展，特别是对农村经济的发展有着重大的影响。发挥计划管理职能作用，搞好资金计划，对银行而言，是银行业务管

猿

理核心内容，任何一家银行，都不能缺少资金管理和计划管理。可以说，没有资金，就没有银行；没有计划，根本谈不上业务经营，其他业务都是由资金管理和计划管理派生出来的。因此，在社会主义市场经济条件下，农业发展银行不是要不要加强资金计划管理，而是要研究如何加强资金计划管理问题。只有这样，才能充分发挥资金计划调控职能作用。

农业发展银行的计划是对未来一个时期业务经营活动和发展所制定的方案和规划的总和。按内容分：一般分为信贷计划、现金计划、财务计划、经营计划等；按期限分：一般分为短期计划、中期计划、长期发展计划。

长期计划——长期计划一般指缘年或缘年以上的纲要计划。它是根据国民经济发展的长远规划，结合计划期内经济发展变化情况的预测，以及银行自身条件的变化而制定的本行工作远景计划。它根据本行自身条件的变化而确定方向、规模和主要指标可能达到的水平和程度，例如信贷的规模和投向、机构的网络布局、业务经营的方向、员工的培养等。银行长期计划为银行指明了奋斗目标，从而成为推动银行工作不断前进的动力。

由于长期计划期限较长，对经济情况的发展变化和可能出现的各种新情况和新问题，很难准确预测，因而长期计划不可能制定得十分具体，而只能是一个比较概括的、粗线条的计划，必须通过中期和短期计划加以具体化。

中期计划——中期计划一般是指猿~缘年的计划。它主要是根据国民经济和社会发展规划的主要指标和银行自身长期计划的要求制定的中期工作规划。中期计划是实现计划管理的重要形式。由于中期计划的期限相对较短，不确定因素较少，因而可以比较准确地预测计划期内各种因素的变化及其影响，可以在综合平衡的基础上，把长期计划规定的任务具体化为各项数量和质量指标；并对实现任务应采取的措施进行具体安排，使长期计划的实现成为可能。中期计划又是短期计划的依据，因为中期计划比

短期计划期限长，可以避免期限短而带来的局限性。

短期计划——短期计划是指农业发展银行业务和管理活动的年度、季度、月度计划，通常以年度、季度计划为主要形式，是业务经营的具体计划。

长、中、短期计划，三位一体，相互补充，有机结合。长期计划是纲领性计划；中期计划是承前启后的计划；短期计划是年度内的具体计划，使计划更好地发挥指导作用。

另外，按管理方式分：农业发展银行资金计划可分为指令性计划和指导性计划。

资金计划部门所研究的计划是指信贷计划、现金计划等。

资金与计划，既相互联系又不完全不同。资金显得很“实在”，计划显得很“虚有”。但它们都很重要，那么谁更重要，谁决定谁，人们各有自己的见解。一则认为，资金重要，没有资金不能开展业务，所以资金决定计划；一则认为，计划重要，组织资金是有计划进行的，没有计划，连资金都没有，所以计划决定资金。到底是“资金决定计划”，还是“计划决定资金”？为什么又称资金管理，而不称计划资金管理？人们总在追寻着。

综上所述，那么，农业发展银行的资金管理概念是什么呢？我们可以概括为：农业发展银行资金管理是指以国家有关政策为指导，以实现收购资金封闭运行为中心，遵循信贷资金运动的基本规律，为实现农业政策性金融目标和业务经营目标而开展的一系列资金管理活动的总称。

农业发展银行的资金管理概念的基本含义：

■农业发展银行的资金管理是以国家有关政策为指导。现阶段农业发展银行业务经营活动，是按照国家严格界定的信贷业务范围，有目标、有计划、有组织、有措施地开展的一系列管理活动。农业发展银行之所以要以国家有关政策为指导，是因为农业发展银行是国家农业政策性银行，是以完成国家确定的政策

目标和经营目标为基本出发点和归宿的。因而，农业发展银行的业务经营是在国家严格界定的信贷业务范围内进行的。这在1995年国务院决定组建农业发展银行时就作了明确规定。1995年9月，国务院根据当时粮棉流通体制改革形势的要求，对农业发展银行的业务经营范围作了适当调整，也就是目前办理粮棉油收购、调销、储备以及食糖、烟叶、肉、羊毛国家专项储备贷款和为增加粮食购销企业的粮食收储能力而办理简易建仓贷款。

农业发展银行的资金计划管理是以收购资金封闭运行为中心。它的目的就是要保证粮棉油收购资金需要，防止收购资金流失，不再发生给农民打“白条”的现象。

农业发展银行的资金计划管理要遵循信贷资金运动的基本规律。我们提出要遵循信贷资金运动的基本规律，是因为政策性信贷资金的运动与所有信贷资金运动一样，都要遵循信贷资金运动规律，在坚持信贷资金运用的政策性原则的同时，还要坚持信贷资金的流动性、安全性和效益性原则。

农业发展银行的资金计划管理贯穿于业务经营全过程。农业发展银行的资金计划管理是以信贷资金运营管理为核心而开展的一系列管理活动。信贷资金的运作是在信贷计划的框架内进行的，信贷资金运作伴随着往来资金和财务资金的运动。往来资金是在银行之间运动的、有偿占用的货币资金，是信贷资金在异地间运动的结果。财务资金则是银行在经营过程中发生的费用与收益。伴随着银行经营活动的发生就必然产生往来资金与财务资金的运动，这就要求我们正确处理好信贷资金、往来资金和财务资金三者之间的关系，确保各项资金的顺利运行。

二、资金计划管理的基本原理

信贷业务是农业发展银行的业务经营的核心业务，而信贷业务的重点是贷款业务。我们知道，农业发展银行的贷款对象是粮棉购销企业。通过办理贷款业务，支持粮棉购销企业开展粮棉油

远

等商品的经营活动，即按照国家制定的粮棉购销政策，把农民生产的粮棉油收购起来，以保护农民的粮棉油生产积极性，增加农民收入，加快农业生产结构的调整；支持粮棉购销企业开展粮棉油经销活动，保证作为国民经济战略物质和人民生活必需品的市场供应，维护市场稳定，促进国民经济持续稳定健康发展；支持粮棉购销企业按照国家计划开展粮棉油等物质的储备，增强国家在社会主义市场经济条件下的宏观调控能力，保证粮食等物质安全，不断提高我国的综合国力。粮棉购销企业开展的粮棉油收购、储备和调销等经营活动，实质上是按照国家的有关政策规定所从事的粮棉油买卖活动：以收购的形式买入、以调销的形式卖出、以库存的方式储备。经营的基本方式是收购和销售。用公式可表示为：

(货币) — (宰 商品) — (货币)
收购环节 摇 销售环节

如果有粮棉油加工能力的粮棉购销企业，要对收购的粮棉油进行加工，将原粮、油菜籽、籽棉转化为贸易粮、成品油和商品棉，那么就具有了粮棉油加工环节。这时的粮棉购销企业的经营方式可以描述为：收购（买入）—加工（增值）—调销（卖出）。用公式可表示为：

(货币) — (宰 商品) 孕 宰 (商品) — (货币)
收购环节 摇摇摇 加工环节 摇摇摇 销售环节

农业发展银行支持粮棉购销企业开展经营活动，是严格按照国家有关政策规定和人民银行核批的信贷计划进行的。根据人民银行核批的信贷计划，首先要向人民银行取得再贷款，然后才能开展信贷业务活动。也就是说，农业发展银行只有在获得信贷计划和资金的情况下，才能开展信贷业务，使得对粮棉购销企业的贷款支持变为现实。而农业发展银行开展的信贷活动，是以粮棉购销企业为对象和载体的。所以，农业发展银行信贷业务活动可以表述为放款—收购—销售—收回贷款本息。用公式可表示为：

鄹 银行) — 鄹 企业) — 宰 商品) — 鄹乙企业) — 鄹乙银行)

放款环节摇收购环节摇销售环节摇收贷环节

这也就是通常我们所讲的信贷资金运动的基本规律，即“二重支付、二重归流”的形式：农业发展银行通过对粮棉购销企业发放贷款形式第一次支付，通过粮棉购销企业向农民支付粮棉油价款形成第二次支付；粮棉购销企业通过销售粮棉油形成第一次归流，农业发展银行向粮棉购销企业收回贷款本息形成第二次归流。用公式可表示为：

鄹 银行) — 鄹 企业) — 宰 商品) — 鄹乙企业) — 鄹乙银行)

第一次支付 → 第二次支付 → 第一次归流 → 第二次归流

应该说，农业发展银行信贷资金运动的基本形式，就是信贷资金的运动形式；信贷资金运动的过程，也正是农业发展银行业务经营的过程。这是因为：第一次货币的支付形式，即 鄹—鄹，是农业发展银行将粮棉油收购贷款有条件地借给粮棉购销企业。我们讲有条件，就是按照国家粮棉油购销政策，以有偿有息为前提，将作为资本的货币资金，让渡给企业使用。这个让渡，就是业务经营过程中的一个环节。第二次货币支付形式，即 鄹—宰，是粮棉购销企业在取得贷款后，以收购的形式向农民或其他粮棉油经营者买入粮棉油商品。第一次归流，即 宰—鄹乙，是粮棉购销企业将粮棉油商品卖出，以收回原先预付的资金，而且是放大的、增值了的资金。这一个环节，是整个企业业务经营活动中最为关键的一环。我们知道，任何企业，不论是生产企业，还是流通企业，其经营目标都是实现利润，实现价值增值。作为执行政策性经营业务的粮棉购销企业也不例外。因为粮棉油商品和其他所有商品一样，受市场供求关系的影响，受一只“看不见的手”支配着，总有一部分商品生产者和经营者，不可能把所有生产（收购）的商品全部卖出去，并都能取得利润。正因为这样，大家都在追逐利润，争取粮棉油销售收入要大于粮棉油经营成本，即实现顺价销售。能不能实现利润或顺价销售，是“惊愿

险的一跳”。在这个跳跃中，摔坏的不仅是商品的生产和经营者，还有支持这些商品生产者和经营者的银行。那么，关心这个“跳跃”的不仅是粮棉购销企业，还有支持它们的农业发展银行。因为没有第一次顺利归流，就不可能实现第二次归流，即购—购—就是粮棉购销企业将贷款本息偿还给农业发展银行。完成了第二次资金归流，才能算是完成了一个完整的信贷资金的循环，也就是完成了一个信贷活动过程。

应该看到，在这个信贷活动过程中，粮棉购销企业从农业发展银行取得贷款，向农民收购粮棉油，在目前是需要通过支付现金来完成的。这就要求农业发展银行在提供贷款的同时，要根据粮棉油的收购量、收购进度，有计划地供应现金。在粮棉购销企业销售活动中，也会以现金的方式实现销售收入。现金收付活动始终伴随着信贷活动和企业的经营活动。

通常说，银行是以信贷方式开展货币买卖的金融企业，作为农业政策性银行的农业发展银行，也是经营货币买卖的特殊的金融企业。既然是货币买卖，就存在货币的价格，这个价格就是利率。客观上要求农业发展银行要以较低的价格买入资金，以较高的价格卖出资金。买入资金的价格，要受货币政策和货币市场供求关系的制约；卖出资金的价格，也要受贷款企业的承受能力、社会平均利润水平和资金供求关系的影响。作为政策性金融企业，在从事货币买卖的过程中，既要体现国家的扶持政策和发挥利率的杠杆作用，也要讲求经营效益。所以，利率管理活动贯穿于信贷活动的始终。

我们知道，粮棉购销企业是为卖而买，以获取经营利润为目的的。但是，粮棉购销企业的经营活动，必须服从国家制定的粮棉油购销政策，在粮棉油市场出现阶段性供大于求的情况下，要按保护价敞开收购农民的剩余粮棉油，以保护农民的生产积极性。而粮棉油销售市场却在供求关系的作用下，出现粮棉油市场销售价低于收购价的情况，卖则亏损，不卖形成陈化还亏损，使