

第一章 绪论

第一节 机构业务的概念及内涵

一、机构业务的概念

农业银行的机构业务是在深化社会经济和信用关系改革的基础上发展的必然产物，一般认为机构业务就是社会经济中的事业法人客户的业务（相对应的公司法人业务统称公司业务），政府机构部门、金融同业客户、事业法人、行政公益事业单位或部门等的业务都属于机构业务范畴。随着市场经济的发展，经济体制改革的深化，农业银行机构业务将进一步发展，机构业务的领域将越来越宽广，机构业务的产品将越来越丰富。

农业银行机构业务的职能是按照农总行业务职能划分的，其业务范围目前包括政府部门，如财政、税务、工商、教育、公安、检察、法院、社保等；金融同业有国有商业银行、城市商业银行、股份制银行、农村信用社、证券公司、期货公司、保险公司、财务公司、信托投资公司等；

事业法人有文化、教育、卫生、医院、学校、广电中心、公路征稽等公益性单位。这些部门、单位客户业务可分为三种类型：一是银行沿袭下来的业务，如法院、工商、教育等；二是政府深化改革后新增的业务，如社保局、医保局、税务分家后的地税局和国税局等；三是社会经济发展的新兴业务，如证券、期货、金融理财等新业务。同时，随着我国社会主义市场经济的进一步发展及金融体制改革的深化，特别是加入WTO后，商业银行机构业务将会有更大的发展和更加美好的前景。

二、机构业务的特征

农业银行机构业务，作为以事业法人为主体，以深化改革、发展经济为新内容，其特征体现在以下几个方面：

1. 大系统、大行业、大项目。社会经济发展的系统性、行业性客户给机构业务提供了业务平台，机构业务合作经营的对象有政府所辖机构、金融同业、事业法人、保险代理业务。如目前进行系统性工资代发的有地税、工商、技术监督等；金融同业代理国家开发银行贷款项目，高速公路建设，电力、能源、城市基础设施建设，如农行代理的常吉高速公路，总投资108亿元，其中：国家开发银行贷款54亿元。涉及常德、怀化、湘西自治州，系目前农行最大的代理项目。

2. 新业务、新产品、新市场。改革的深化及社会经济形势发展给农行机构业务提供了业务创新、产品创新的有利市场。代理业务项目大都是机构改革、市场经济发展的产物，代理财政非税收入、国库支付、社会保障、农村合

作医疗等都是进入市场经济后，随着国家财政体制改革才出现的；作为事业法人客户的大学、重点中学、三甲、二甲医院都是新形势发展下的提升层次的新业务。

3. 业务量大、风险低、综合效益好。机构类客户代理业务不动用自身的资金，充分利用农行已有的机构网点、网络、信誉开展业务；拥有大量客户，既带来存款，也通过办理结算，银行卡等带来收入，风险程度低，综合效益好。

4. 信息量大、内涵丰富、科技支撑含量高。相对农行其他业务来说，与政府机构部门、证券公司、保险公司、商业银行、政策性银行的合作都是知识密集型、劳动密集型和科技密集型的结合，都利用了农行的优势。例如：代理财政、税务业务，农行与人民银行网络结算、财政金财网等相关部门连接。科技的运用既方便、快捷、又安全可靠，进一步促进业务的有效、快速发展。

5. 政策性强、要求高、发展长远。银政、银保、银证、银企、银校、银医、银银等方面的合作业务，具有政策性强、涉及面广、要求高、竞争激烈，必须坚持按政策规定办事；需要积极公关。有些项目当前效益不明显，却是朝阳产业，有直接利益和间接利益，发展持久，效益长远。例如：目前开展的代理农村合作医疗基金业务，全省 4500 万农民基金筹集有中央、省、市、县财政拨款，有每年农民的自筹，业务量大，政策性强，需要坚持长久、耐心细致的工作，方能取得应有的效果。

三、机构业务与相关业务的联系

在农业银行内部设置的机构业务与行内的各个部门，各个方面都有密切的联系，这里就相关业务部门的联系作阐述：

1. 机构业务与公司业务联系。在业务划分上，机构业务主要是经营事业单位，公司业务主要经营企业单位。双方都有资产业务、负债业务、中间业务，双方都通过营销拓展优良客户，有客户和业务上的交叉，都为农行商业化经营作贡献。

2. 机构业务与信贷扶贫业务的联系。在贫困地区机构类业务中的事业法人客户中的大学，重点中学，三甲、二甲医院，文、教、卫系统的项目中，有的扶贫项目是属机构类客户，扶贫贷款属农业信贷业务，双方都必须加强客户和业务的营销和管理。

3. 机构业务与房地产业务的联系。在机构类业务的事业法人中的大学，医院等客户中的房地产、公寓楼的开发，由房地产贷款进行支持。这类业务，客户性质是机构类，业务归属房地产信贷业务，项目由房地产信贷部门负责评估，贷款发放、管理和收回。

4. 机构业务与个人业务、银行卡业务的联系。机构类客户的大系统代理业务，基层网点、柜台的业务都是使用信用卡或业务在柜台办理。如：全省地税、工商、劳教、监狱、技术监督、社保系统工资统发，在网点、柜台都属于个人业务、卡业务范畴，需要相互配合，相互衔接，作好服务，加强管理，确保安全效益。

5. 机构业务与国际业务联系。有些机构类客户中渗透

着国际业务，需要共同营销管理客户。例如：代理进出口银行业务，代理世界银行业务，代理亚洲开发银行业务都有国际结算业务，需要积极配合，共同营销，达到预期目的。

第二节 机构业务基本分类

农业银行机构业务朝气蓬勃，新的业务在不断产生，原有的业务也在不断演变，新项目、新产品、新领域层出不穷。为了更好地从总体上认识，研究和把握机构业务，以便在农行经营实践中更好地规划、经营和发展机构业务，也便于农行上下机构业务营销、管理，现就机构业务的主要分类方法作以下介绍。

一、机构业务分类的原则

由于机构业务的广泛性，难以按单一的尺度或标准进行分类，这就需要从不同的角度和不同的需要出发，以多种尺度和标准对机构业务进行分类，那么，我们究竟选择什么样的尺度和标准呢？这实际上就是一个机构业务分类原则问题。由于机构业务是以事业法人为经营范围，因此，我们对机构业务分类尺度和标准选择就要围绕农行经营事业法人业务的需要，进行机构业务大体分类。

二、机构业务的基本分类

如果按机构业务经营的行业、客户形式来分。目前，农行机构业务可以划分五大类。

1. 政府机构业务。这是农业银行为政府部门和所辖机

构办理货币代收代付相关的业务。如财政、税务（国税、地税）、法院、公安、工商、教育、文化、卫生、医疗等单位和合作相关部门的合作相关业务。

2. 金融同业业务。包括与国有商业银行、政策性银行、股份制商业银行、城市商业银行、农村信用社、证券公司、期货公司、财务公司等银银、银银、行业部门的合作，以及代理、咨询、理财及相关业务。

3. 保险代理业务。包括与国有财产险保险公司，国有寿险保险公司，股份制财产保险公司，股份制寿险保险公司，保险经纪公司，保险代理公司，中介机构等经中国保监会批准取得经营保险经纪业务许可证，并与农总行签订合作协议的部门进行合作、代理保险及相关业务。

4. 事业法人业务。包括具有事业法人资格的大学，重点中学，三甲、二甲医院，重点医院，广电中心以及事业法人的所辖部门、单位并符合农总行规定的准入条件的单位和部门，开展的资产业务、负债业务、中间业务。

5. 相关的中间业务。包括机构类业务的中间业务，以及相关的结算性、担保性、融资性、管理性、衍生金融工具及有关的中间业务。

第三节 机构业务发展的重要意义

农业银行发展机构业务，可以有效地为社会各部门各行业进行有效合作提供有力支持，可以为客户提供有效的服务，其意义十分明显。本节从农业银行自身业务发展的

角度阐述其重要的意义。

一、发展机构业务有利于拓展农业银行业务领域

随着市场经济的发展和改革的深入，农行根据社会各阶层、各类经济主体的要求，积极推进新的信用形式，以及不同于传统信用形式的其他业务关系。例如，对学校、医院等文教卫行业，政策性银行，保险行业等代理类业务，利用银行良好的信誉，雄厚的经济实力，丰富的经验等优势，在传统业务已瓜分的前提下，拓展新的业务领域。

二、发展机构业务有利于利用社会资源

农业银行因其实力雄厚、网点众多、客户广泛、整体功能强，电子化网络遍布全省甚至全国、全球，所以在客户中享有较高信誉。有一支懂业务，会经营，善管理的庞大员工队伍。因此，对机构业务的开拓，有利于我们充分利用农行的人力资源、财力资源、物力资源及信息资源，实现这些资源合理配置，为农行服务。

三、发展机构业务有利于提升农行盈利水平

机构业务大都是市场经济发展，改革深化带来的新业务，具有业务量大，科技含量高，人才素质高，收入来源稳定的特点。从某种意义上讲，未来银行竞争，就是银行新业务的竞争，谁抢先占领市场，谁就拥有市场和财富。谁要是墨守成规，不进行经营方向的调整，谁就迟早会被市场淘汰。大力拓展机构业务，有效地抢占市场份额，扩大业务量，能进一步提高农行盈利水平。

四、发展机构业务有利于分散农行经营风险

目前，银行的经营风险主要表现为不良资产和不良贷

款比例的增高。分散缩小风险资产的规模是扩大风险核心的先进优势业务，其中主要是金融服务性业务，掌握新兴业务主导权。机构业务虽说不可能一点风险也没有，但相对而言 机构业务经营的是优势行业 接收的是代理业务 其风险主要应由委托人来承担，是一种安全性较好的银行业务。

五、发展机构业务有利于提升农行的公众形象

机构业务系统性强，业务量大，联系面广，服务性优，有利于银行形象的塑造。例如，代理新型农村合作医疗基金业务，服务全省4500多万农民，其广度和深度可想而知。因此，发展机构业务不但要看当前的经济效益，还要看它产生的综合效益、社会效益和长远的经济效益。有些机构业务、代理业务盈利性不强，但体现了银行的社会责任，更说明银行不是单纯以盈利为唯一目的。银行通过全方位，高质量的服务，树立了良好的负责任的社会形象，这将给农行带来良好的社会效益和经济效益。

第四节 机构业务发展总体思路和主要措施

一、总体思路

坚持以市场为导向，以客户为中心，以效益为目的，转变有效增长方式，推行经济资本管理，充分运用农行的机构、网点、科技网路、人力资源以及拥有的信誉、信息等方面优势，按照有市场，有效益，有能力的原则，加大开发力度，实施有效营销；抢占市场份额，完善经营机制和组织管理体系，加强协调配合，发挥整体实力，防范风

险，实现机构业务的健康、有效、快速发展。

二、主要措施

（一）确立发展机构业务是一项战略措施的观念

发展机构业务是经济社会发展对银行功能提出的新要求，是农行内部机制完善的表现，是银行业务的重要组成部分，符合商业银行的发展方向。因此，要从战略高度，树立科学发展观和正确的业绩观，把机构业务作为农行一项重要业务，作为增效的一个重要方面，加大工作力度，加大激励机制，促进业务的有效、快速、健康发展。

（二）建立科学的组织管理体系和有效机制

机构业务的对象是系统性行业，具有优良的客户、大的项目。在农行内部：一是从上至下建立组织体系，做到机构业务有部门管理，有专人负责组织实施；二是机构业务内部的政府机构系统、金融同业、事业法人、保险代理、中间业务体系，相互协调；三是机构业务纳入全行考核体系，加大考核权重，不同区域，区别对待，体现政策导向作用，实施有效激励机制。形成思想上重视，行动上抓实的局面。

（三）搞好产品开发和市场营销

机构业务具有行政性、经济性互相结合的特点，要紧跟经济体制改革的步伐，瞄准政府机构保障机制，经济发展的需求，充分考虑农行在机构网络，技术管理，人才信息等方面的条件，运用多种营销手段，加大公关力度，贴近市场和经济发展的脉搏，力争行业性代理项目，培育和发展新的客户群体，充分占领市场，实现机构业务的良性

营运。

（四）加强客户经理队伍建设

做好机构业务，关键在人，在客户经理，要培养一支强有力的客户经理队伍。首先在人员选拔上，要选拔热爱机构业务，有事业心、责任感，了解宏观，掌握微观，富有创造性，进取心的人才；其次，机构业务客户经理要加强学习，不断学习新业务，新知识，新技能。要具有较强的公关能力、政策水平、业务技能，不怕麻烦，不达目的不罢休的风格；再次是机构业务客户经理要不断提高服务水平，极力维护农行利益，善于协调各方关系，解决各种矛盾和问题。

（五）实施强有力的科技支撑

机构业务的大系统性，大行业性都离不开科技电子化网络，不管是项目产品的开发、运用、维护，都需要现代化的科技手段，市场竞争也是科技竞争。因此，必须发挥科技网络、数据支撑的重要作用，建全现代化的金融信息系统，为机构业务创造技术和信息条件，为客户发展和维护提供有力的科技保障。

（六）切实防范经营风险

在拓展机构业务中，必须十分注意合规合法性，坚决执行国家金融政策，接受银监局的监督。在项目开发维护中坚持政策性，效益性原则，建立健全各项制度和管理办法，坚持依法合规经营。注意信用风险、政策风险、市场风险防范。杜绝违规活动 and 不法行为，使机构业务沿着正确轨道快速发展。

第二章金融同业客户营销与管理

金融同业业务是新业务、新领域，是我们正在开发拓展的重要业务市场，这里有很多的优质客户和丰富的业务品种，同业竞争也相当激烈。

第一节金融同业概述

一、金融同业业务的概念

金融同业业务是指银行同银行、信用社、邮政储蓄、证券、保险、基金、信托、财务、租赁等拥有人民银行颁发的金融业务经营许可证单位间的金融往来合作业务。

市场中的企业都是为了追逐利润，银行当然也毫不例外。据了解，在西方发达国家，银行利润的30%~60%，甚至80%都来自金融同业业务，而我国银行业却远远低于这一水平。加入世贸组织后，随着中外银行业务合作的日益频繁，“合作大于竞争”成了中外银行的共识。本着80%客户带来20%的利润的盈利模式，在个人金融业务的利润越来越薄的情况下，各商业银行开始纷纷寻找机构客户，

银行开始学习从其他银行、证券公司等同业身上赚取利润。

二、金融同业业务的特点

随着国内银行竞争的加剧和国外银行先进的经营理念的冲击，金融同业市场迅速扩张，给银行的经营带来了崭新的业务发展领域。金融同业业务具有如下显著的特点：

1. 市场大，业务新。金融同业客户及其客户，均是我们的市场客户，受托理财、期货经纪等同业业务都是新业务。

2. 客户优，项目好。国家开发银行等政策性银行、湘财证券等证券公司、信用社都是好客户，贷款代理、债券代理等项目投入少，产出大。

3. 竞争激烈，创效明显。同业合作业务是同业间既相互竞争又合作的业务，可为银行带来巨大的资金量、可观的手续费收入，激活传统存贷款、中间业务，改善经营和收入结构，分流富余人员，增加中间业务收入。

三、金融同业业务与相关业务的联系与区别

和个人业务、公司业务的最大不同之处在于：金融同业业务客户常常既是合作伙伴又是竞争对手，双方对彼此的业务盈利模式和空间都非常清楚。当开展合作谈判时，双方比的就是业务底蕴、专业背景、服务的产品和资本的实力。金融同业业务涵盖了资产、负债和中间业务等各个领域。金融同业业务大部分产品都是中间业务范畴，但并非所有产品均属此范畴，如动用银行信贷资产的股票质押贷款，就是将券商或股民的证券进行估值质押后，让客户重新获得资金的一种金融同业业务产品，又如投资收益科

目项下的国债买卖、黄金交易，等等。而中间业务最本质的特性就是不动用银行自身资产。比如银证通业务，虽然储户买入或卖出股票，均不动用银行自有资产，但却直接减少或增加银行负债。虽然每种业务都有其独特的品质和不同的卖点，但不论何种业务和服务，都是银行业务和服务的子范畴，都与其他业务和服务有着密切的联系。合理理顺金融同业业务与现行业务之间的内在关系，有利于更好地配置业务资源构成比重，从而有的放矢地发展金融同业业务。

四、金融同业业务的发展

近几年来，由于各中小股份制银行在业务拓展过程中，在与四大国有银行的竞争中，常常处于网络网点少的劣势，为与四大国有银行展开竞争，它们除了着力于提升服务层次外，也相互之间或深或浅地开展了同业合作，比如民生银行、招商银行、兴业银行等都成立了独立的金融同业部，专门负责开展同业合作业务。而外资银行在同业业务上的先进的管理和经营理念，更是对农行发展同业业务提出了高要求，在今后几年，很可能形成外资银行在国内发展业务依靠国内银行协助，国内商业银行发展国际业务则依赖于外资银行协助，银行间的协助与合作将成为主流业务之一。同时，混业经营的趋势也决定了资本市场和货币市场的互联，不同的市场参与者（即我们所说的各金融机构）其业务的交叉与重合也成为大势所趋，天下潮流浩浩荡荡，顺者昌，金融同业业务的蓬勃发展之态，势不可挡。

20世纪90年代以来，许多国家纷纷放弃原来的分业经

营、分业管理的金融制度，向银行、证券、保险相互融合、相互促进的综合化金融方向发展。综合化经营已成为当今国际金融业的主流经营模式。我们现在所讲的综合化经营，指的就是充分借助于网络信息技术，推进和强化银行、证券、保险、信托、基金等金融机构之间的合作，即借助发展金融同业业务，实现客户共享和资源共享，改善业务结构和收入结构，从而谋取更好地生存与发展的一种经营模式。可以从以下三个方面来认识新时期商业银行发展金融同业业务的科学内涵。

第一，金融同业业务的核心是对传统的银行融资业务和工具的创新。通过大力拓展银行业务尤其是中间业务，积极进行金融工具创新尤其是复合性工具创新，从而大幅度提高银行的非利息收入的比重。

第二，金融同业业务的运行平台主要是资本市场。资本市场是推动金融体系演变的最重要的力量，商业银行的真正出路在于以资本市场为平台所进行的一系列创新。商业银行的经营活动只有嫁接在资本市场上，积极地与资本市场相对接，才能够有效地开拓自身的发展空间。银行开展综合化经营活动，主要是依托于资本市场，以金融同业合作为主线，通过银行与非银行金融机构的紧密合作尤其是银证合作来进行的。

第三，金融同业业务的基础是对网络信息技术的充分利用。银行通过对网络信息技术的充分利用，深入挖掘银行的各种资源，可以为客户提供全方位的金融服务。

第二节 金融同业业务架构

随着金融创新、全球化和金融监管的不断放松，金融体系各组成部分之间关系更加密切。发达国家金融体系正在朝金融机构的综合经营体制与发达的资本市场相结合模式演变。在这种新的金融体系中，可交易的金融资产逐渐替代不可交易的金融资产，金融机构的业务界限、产品界限和地域限制被打破，通过全能银行或者金融控股集团的方式实现综合经营。

一、政策性银行客户业务

目前我国主要的政策性银行共有三家，即国家开发银行、中国进出口银行和中国农业发展银行。

（一）国家开发银行

国家开发银行成立于1994年3月，直属国务院领导。目前在全国设有32家分行和4家代表处。国家开发银行主要是贯彻国家宏观经济政策，发挥宏观调控职能，支持经济发展和经济结构战略性调整，在关系国家经济发展命脉的基础设施、基础产业和支柱产业重大项目及配套工程建设中，发挥长期融资领域主力银行作用。至2004年底，开发银行累计向“两基一支”领域的重要行业的14000多个项目发放贷款16000多亿元。在重大项目建设中，开发银行发挥了政府和市场之间的桥梁纽带作用——构造信用结构，积极“铺路”、“搭桥”引导社会资金投向。

近年来，开发银行把有限的资源集中用于制约国民经

济发展的能源、交通等“瓶颈”行业，严格控制贷款投向重复建设高发领域。2004年里，开发银行在这些领域取得了重要进展，重点支持了国家石油储备、南水北调、北京奥运、上海世博等一大批国家重大项目。截至2004年年底，开发银行的信贷资产达13786亿元。在去年发放的贷款中，“煤电油运”占比超过60%；在评审承诺的贷款中，电力、铁路、电信、公路、公共设施、石油石化等主要行业占比达82%。与此同时，开发银行加大了对中西部地区和东北老工业基地的投入，占全年贷款的近50%。开发银行还加强了与有关部门的合作，在西部地区城市规划，长三角、京津冀区域发展规划等方面都发挥了积极的作用。

截至2004年年底，国家开发银行当期本息回收率99.77%，本息回收连续20个季度保持国际先进水平；不良贷款率1.21%，同比下降0.13个百分点；风险准备金对不良贷款覆盖率285%，资本充足率10.51%。

国家开发银行与农业银行合作情况：目前，双方的业务互补，双方的合作表现为合作受益，而不是竞争受损。当前双方主要在国家开发银行贷款项目结算资金监督管理、管理资产业务（间接银团贷款和联合贷款）方面开展合作。

1. 贷款基础上结算资金监督管理业务。因为国家开发银行一般只在省会城市才有机构，而其项目大多在没有机构的各地市，在贷款资金的监管上，国家开发银行就需要网络遍布城乡的农行提供管理协助。而农行在提供协助时，按协议要求项目相关方在农行开立结算账户，实现客户延伸拓展，并带来一系列资产、负债和中间业务，综合效益

明显。

2. 管理资产业务。(1) 间接银团贷款。由国家开发银行作为安排行先向借款人发放贷款，并将所形成的债权按照借款合同规定的贷款偿还时间进行拆分，然后把拆分后的债权分别转让给农行或其他金融机构，使得国家开发银行贷款成为由两家以上银行承贷的银团贷款。(2) 联合贷款。指国家开发银行充分利用信用优势和信用建设成果，在贷款评审阶段或贷款合同签订后，经双方同意，农行或其他商业银行参与“两基一支”项目融资，国家开发银行负责融资安排和受托管理的商业银行贷款。(3) 以上两种方式的主要区别在于：联合贷款针对增量资产，间接银团贷款针对存量资产。通过以上两种方式与国家开发银行开展管理资产业务，农行一是可以在项目风险相对较低的情况下参与国家重点项目的建设；二是可以合理配置信贷资源，拓展农行以前极少介入的基础建设类客户的竞争，完善商业银行功能。

(二) 中国进出口银行

中国进出口银行成立于 1994 年，是直属国务院领导、政府全资拥有的国家出口信用机构。其国际信用评级与国家主权评级一致。目前在国内设有 7 家营业性分支机构和 6 个代表处，在境外设有两个代表处，与 140 家银行建立了代理行关系。

中国进出口银行的主要职责是贯彻执行国家产业政策、外贸政策和金融政策，为扩大我国机电产品和高新技术产品出口、推动有比较优势的企业“走出去”、发展对外关