

改革与转轨

呼市农业银行向商业 银行转轨的战略思考

李存伟

农业银行向国有商业银行转轨已付诸实施，在运行过程中，出现了诸多难点，急需解决。为此，笔者就农业银行向国有商业银行转轨的问题，结合呼市农业银行实际，谈些看法和见解，以供商榷。

一、转轨的难点及成因

1. 营业机构多而分散。目前，呼市农行拥有营业网点 135 个，其中：25 个设在农村，城镇内有 40 多个网点位置设置不佳，这种先天性布局不当，给农业银行经营带来了管理费用大、经营成本高、业务量少、经营效益差等无法克服的困难，有待于调整、撤并。

2. 职工队伍庞大，素质偏低。有相当一部分职工不适应商业银行管理要求，有待于培养、提高。

3. 信贷资产质量低。截止 1995 年末，呼市农行非正常贷款占贷款总额的 45.46%。非正常贷款所占比重高、绝对额大、资金周转慢，贷款风险大，成为商业银行发育的一个沉重的先天性包袱。

4. 经营效益不甚理想。财务亏损，应收未收利息居高不下，自我发展能力十分脆弱。

5. 实收资本少，经营包袱重。实收资本仅 5000 余万元。目前，仍有 5 个旗县支行（营业部）、49 个储蓄所采取租房形式搞经

营，平均每年支付租金 240 万元。

6. 负债总量小。1995 年末各项存款 13 亿元，人均 84 万元。剔除信用社转存款人均仅为 61 万元。近些年增长幅度远远低于呼市同行业的增长幅度。

造成上述困难的主要原因有：

其一，呼市属老、少、边、落后地区，经济落后，发展缓慢，企业经济效益差，人民群众收入水平低，银行筹集资金、盘活存量、提高经济效益受到很大制约。

其二，领导班子的相对稳定性差，因而缺乏长远规划，真抓实干精神不足，工作力度不够。

其三，内部经营管理机制落后，没有形成一套激励机制。突出的是资金分配上的“大锅饭”；干部能上不能下，职工能进不能出；劳动工资分配虽然有一些工效挂钩办法，也不成熟，效果不佳。

其四，各级领导和广大干部思想不够解放，观念陈旧，对在市场经济条件下商业银行的经营管理还没有足够的思想准备。

二、转轨的促进因素

1. 外部经营环境不断改善。经济决定金融。呼市的改革在深入，经济在发展，特别是十四届五中全会把发展农业放在国民经济的首位，金融工作在落实适度从紧的货币政策前提下要加强对农业的信贷投入。我市把切实加强农业、全面繁荣农村经济做为“九五”计划和 2010 年远景奋斗目标的主要任务，这必将促进我市城乡特别是农村经济的繁荣，为我们开拓金融业务奠定雄厚的物质基础，创造宽松的外部环境和良好的发展机遇。

2. 各种管理职能逐渐加强和理顺。我行和自治区分行同城办公，对于转轨中出现的新情况、新问题能够及时得到上级行的指导和帮助。市委、市政府也越来越重视金融工作，也将给予我们

足够的重视和大力的支持，且政府职能也在逐步的转变之中，政企关系将逐步理顺，银行的经营自主权不断加强。

3. 强健的干部职工队伍是转轨的组织保证。我行有一个团结奋斗的领导班子，有一支诚实肯干、艰苦奋斗的干部职工队伍，大家有建设商业银行的信心和决心，这是实现转轨和发展的决定因素和根本保证。

4. 稳固的经营基础是转轨的前提。我行机构网点覆盖面广，遍布城乡，资产负债具有一定规模，服务功能齐全，这为今后的发展奠定了基础。

5. 多方面的领导和管理职能有利于新形象的塑造。农行目前还承担着领导和管理农村信用社、代理农业发展银行业务的工作，通过发挥整体作用，会进一步促进农村经济的发展，从而也利于发展农行业务，塑造农行新形象。

基于以上分析，呼市农行向商业银行转轨有时、地利、人和的优势，可以说：前途光明、任务艰巨。

三、转轨的战略选择

1. 确立符合实际的正确的指导思想。随着金融体制改革的深入和农业银行向商业银行的转变，确立一个新的、与当前的体制背景尤其是转轨要求相适应的指导思想，既是推进农业商业化改革的必然要求，也是农行在转轨中实现“第二次创业”和“制度性创新”，办好商业银行的内在要求。

党的十四届五中全会把转变经济增长方式作为一项基本方针，农业银行也要适应和促进经济增长方式的转变，以效益总揽全局，推进经营方式向集约型转变。为此，我认为，呼市农行向商业银行转轨过程中的指导思想应是：在建设有中国特色社会主义理论指引下，坚持党的基本路线，认真贯彻十四届五中全会精神；牢固树立商业银行经营意识和首府行意识；积极推进经营机

制和业务发展方式的转变；巩固农村经营阵地，拓展城市金融业务；以经营管理为中心，以经营效益为目的；深化改革，转机建制；以人为本，强化管理，求真务实，开拓进取；发挥整体作用，塑造农行新形象；把呼市农行建成社会主义现代化国有商业银行，促进呼市经济持续、快速、健康发展。

2. 明确发展的方向、任务、原则。改革的方向已定，各家专业银行转轨的步伐都在加快，同业竞争日趋激烈。农业银行只有增强危机感、责任感、使命感，坚定改革信心，加快转轨步伐，才能在竞争中求生存、求发展。因此，必须在发展思想的指导下，坚定一个方向、完成两项任务、牢记三个坚持、抓住四个重点。

坚定一个方向：即全行干部、职工要坚定向商业银行转轨的方向。坚决实行商业化经营，主动加快转轨步伐。

完成两项任务：其一，农业银行自身建设要达到经营管理上档次、上水平、上效益，把农行建设成社会主义现代化商业银行；其二，服务经济建设要做到转轨不转向，充分发挥职能作用，开展全方位服务，支持呼市城乡经济发展。

牢记三个坚持：即坚持以经营管理为中心，以经营效益为目的；坚持两手抓，两手都要硬的方针；坚持解放思想，实事求是，区别情况，分类指导的原则。

抓住四个重点：即抓班子、抓改革、抓增存、抓盘活。

3. 把握工作重点，积极推进转轨。呼市农业银行在向商业银行转轨若干年内，必须抓好以下四项重点工作。

第一，强化班子建设，提高领导水平。

“群雁高飞头雁领”。一个单位事业的发展必须有一个坚强有力的领导班子的带动，班子的好坏，是事业成败的关键。呼市农行近几年领导的频繁更迭，班子的不稳定，给工作带来的消极影响也说明效益是根本，而班子是关键。新的时期，对领导班子有新的更高的要求：必须是政治立场坚定、坚持改革、团结奋斗、开

拓创新、务实工作。为此，一是要坚持任人唯贤的原则，大胆启用德才兼备的有用人才；二是要加大干部考核力度，坚持调整缺乏开拓精神、工作打不开局面的干部；三是要加强对领导干部的思想教育，坚持原则，更新观念；四是要加强领导廉政建设，勤政敬业，廉洁自律；五是要改进工作作风、深入实际、调查研究。真正把基层领导班子建设成为团结、民主、廉洁、高效、务实、奋进的班子，以人为本，强化管理，向人要效益，向班子要效益。

第二，深化内部改革，增强经营活力。

一是全面推行资产负债比例管理。实行资产负债比例管理，是农业银行商业经营的基本方法。是逐步清除计划经济体制下形成的超负荷经营状况，提高资产质量和营运效益，建立自主经营、自负盈亏、自担风险、自我约束的经营机制的重要手段。必须把这项改革做为全行的中心工作来抓。当前的重点是要逐步理顺比例管理与规模控制的关系，限额控制与专项贷款的关系，存量比例与增量比例的关系，存差行与贷差行的关系。核心是解决资金配置问题，强化市行的宏观调控职能和力度，要把资金调控的重心由过去的调剂余缺、应付解困为主，转为扶优增效，扩大市场为主。计划部门应转变职能，研究如何充分运用资金，搞好资金的合理配置。对市场拆借、系统内借款、上存资金和归还借款，都要进行提前预测，准确计划，认真核算，严格按照信贷收支的实际需要和高效原则确定时间和数量。做到资金一到就用出去，一归行就上存，充分加大资金流量的运用，把资金内部闲置时间降到最低限度。当前，首要的是完善贷款质量监测制度、建立资金统一调度制度、资金成本利润分析等制度，为全面实行比例管理创造条件。二是建立和执行信贷风险防范制度。信贷风险是整个资产质量管理的重点，为防范信贷风险要逐步推行审贷分离。先搞岗位分离，有条件的可以部门分离。通过贷前调查、贷款审批和贷后检查的分离，明确岗位责任，强化贷款管理过程的相互制

约。要相对集中贷款的审批权，限制信贷质量差、管理水平低的支行的贷款权限，加强贷款的监测考核，提高担保、抵押的实效。三是扩大经营阵地，推进业务经营多样化。过去农行在有的乡镇不设机构，业务由信用社代办。信用社脱钩后，农行在乡镇一级的经营阵地就会缩小，业务要萎缩。而农行在城区的经营阵地又很狭小，市场份额也不大，这样农行经营的潜力就要受影响。所以必须巩固农村经营阵地，积极拓展城区业务。在机构设置上，要尽快解决所社合署办公问题，慎重撤并一些效益差的网点，同时要在重点乡镇、城郊结合部、城市商贸区积极增设一批网点，巩固农村阵地，扩大城区领域。在发展城区业务方面要抓住新业务和电子化建设两方面。一方面，国际业务和信用卡业务要注重上规模、上档次、增加市场占有率；要推进业务经营多样化，推广其它能够完善银行负债功能和提高资产流动性、安全性、盈利性的中间业务。如：银行承兑汇票贴现业务、定期存单抵押贷款业务、各种代办业务、个人消费贷款、个人支票等，增加业务种类。另一方面，要加快电子化网络建设步伐，实现通存通兑，注重开发应用综合业务功能，提高服务功能和手段。

第三，增强资金实力，提高资金自给率。

一是存款工作要改变过去单纯依靠增机构、增人员、增投入来推动存款增长的外延型增长方式，转向在内涵上下功夫，依靠科技进步，提高服务质量，增加业务品种，建立激励机制来控制负债成本，壮大资金实力。二是网点的建设重点要放到布局调整，改造装璜、扶持一大批高产稳产网点上来。三是通过社会调查，经常研究推出一些符合社会和客户群体需要的筹资新品种、新项目、新服务，如实行储蓄柜员制，开办电话银行、汽车银行，开办代收水电费、煤气费、违章罚款和代发工资等各种代收代付业务。四是切实防止不计成本，不讲核算、不顾政策的乱竞争。要在保证存款总量持续增长的前提下，突出抓好低成本资金的组织。五是

要完善激励机制，逐步试行内部资金买卖制和资金成本核算制，增强储蓄部门企业化经营意识和效益观念。

第四，盘活现有存量，提高资产质量。

盘活存量，提高质量是农业银行向国有商业银行转变，实施集约化经营的核心问题，也是提高经营效益的关键。目前对呼市农行来说，盘活工作仍是信贷工作的重中之重，盘活任务仍相当艰巨。全行上下要牢固树立“盘活存量、振兴农行”的经营意识，把盘活工作作为全行的头等大事，横下决心，采取有效措施，最大限度地降低不良资产的比重。一是要加快不良资产活化进度。对不良贷款要实行专门管理，进一步对全辖的不良资产进行一次全面清理、审查，确保真实准确。在此基础上，由支行逐笔，逐户建立逾期、催收贷款台帐，实行按季跟踪、核对、监控。并分级制定活化不良资产的目标，分解量化到行到所、到岗到人，纳入当年责任目标考核。同时，区别情况充分运用行政、经济、法律手段，实行重点清收。要采取一户一策，一厂一策，坐门清收等多种方法，务求实效。二是要强化信贷资产质量监测考核。按照“新老划段、分类管理”的原则，信贷、会计、稽核、计划等部门各司其职，分工协作，相互配合，做好监测工作，防止对贷款形态随意调整和弄虚作假。三是要加大奖惩力度。要把资产质量考核任务的完成情况与行长考评挂钩，凡成绩突出的行，上级行要对其领导班子予以通报表扬，给予一定物质奖励，同时要记入考评档案，作为考核干部的依据。要加大贷款质量考核指标在经营目标责任制中的权重，与财务计划包括利润计划、费用计划挂钩。对盘活突出的行，在公益金的提取比例上给予适当奖励，对盘活有突出贡献的个人，要给予重奖。四是在贷款增量管理上，要调整结构，引导资金合理流动，贷款要向确有效益的“两高一优”农牧业和创汇农牧业，具有地区优势的乡镇企业、名牌产品、支柱产业倾斜，并集中一定的规模和资金，使资金运用有利于规模经

济的发展，提高资产盈利率。从而推进资产业务的稳健发展，集约经营。

（作者单位 农业银行呼市分行）

农业银行转轨中的难点及对策

潘文俊 任爱琴

一、农业银行向商业银行转轨的难点

农业银行向商业银行转轨已付诸实施，但在转轨过程中，将既面临自身存在的矛盾和问题，同时还面临巨大的社会压力和风险。具体表现在：

1. 从现实资金状况看，存在着较大障碍。首先，从资金的总量看，存在着严重短缺现象。社会资金总量是商业银行的基本活动空间，总量大，商业银行的活动余地就大；总量少，活动余地也就小。在我国过去的计划经济体制中，银行之所以成为财政的附庸，发挥不了多大作用，主要是因为商品经济比重小，社会资源资金化程度低，资金总量少。通过十多年的改革开放，市场经济有了迅猛发展，资金总量虽然急剧扩张了，但短缺现象也更加严重了，甚至有些方面达到过去无法想象的程度。从一般意义上讲，社会资金愈是短缺，愈是需要金融调剂，银行愈能发挥作用。但中国的实际情况不同，由于经济体制方面尚存有多方面的深层次矛盾，因此资金愈是短缺，就愈是需要国家加强管理，统筹安排，确保重点，这样就必须要限制商业银行的活动空间，约束商业银行的融资功能。其次，从资金质量看，存在着质量低劣

状况。资金质量指的是资金的抗风险能力、周转能力和增殖能力。目前社会资金质量低具有综合性、整体性：一是抗风险能力低，大量的资金在运行中不具有任何保障、补偿机制。二是周转能力低，资金周转经常不能按期完成，信用周期没有必要的约束功能，大量资金处于无周期运转状态。三是增殖能力低，也就是投入产出比例低。如内蒙乌盟地区农业银行向乡镇企业投入年年递增，而每百元资金实现利税则逐年递减，1985年为24元，1994年只有17元。因而资产质量成为商业银行发育的一个沉重的先天性包袱。第三，从资金政策看，我国到目前为止，还没有形成促进规范商业银行发展的政策机制。所谓贷款限额下的资产负债比例管理，实际上只有限额，没有比例，比单纯的限额还要卡得死。

2. 由于长期超负荷经营，使资金状况不可能随着向商业银行转轨而马上得到缓解。目前，农业银行基层行资产负债的基本情况，是自筹资金和信贷基金仅能为其信贷资产业务提供30%左右资金，而由信用社转存款和其他资金来源提供的部分资金占40%左右，由上级行提供的再贷款部分占30%左右，农业银行的资本充足率长期达不到要求，超负荷经营，这个问题不解决，严重地阻碍其向商业银行转轨。

3. 政府对银行的干预并未停止。这种干预近几年虽有所好转，批条子要银行贷款的现象已经鲜有所闻，但政府通过“现场办公会”等方式要求银行贷款并不是个别的例子。如果政府还是习惯于直接干预经济、干预银行的正常经营，商业银行将无法健康、正常地运转。为了适应社会主义市场经济的要求，政府除了制定经济政策，并监督经济政策的执行外，不要具体干预包括商业银行在内的企业经营活动。

4. 银行对企业尚未断奶。目前，农业银行贷款的企业，许多都经营不景气，经济效益差，自有资金补充渠道萎缩，加之产品积压，物价上涨，流动资金相当紧张。多年来，国有企业需要的

流动资金，财政停拨，企业自己也很少提留，企业往往躺在银行身上，完全依赖银行输血过日子。在乌盟地区农业银行贷款企业占有的流动资金余额中，80%是银行贷款，有三分之一的企业明亏，三分之一暗亏，信用状况很差，如银行彻底按照商业银行原则发放贷款，其中有很大一部分企业是不具备贷款条件的，应该停止新贷款，甚至应该收回旧贷款。然而要真正这样做，这些企业就只有倒闭，这不仅是一个经济问题，而且是一个重大的政治问题，谁也不敢支持银行这样做，银行本身也不能这样做。一些新铺摊子和技改项目，自筹资金也往往不能按时足额到位，要求银行伸出“援助之手”，这就使银行对企业的喂奶机制依然故我。为使农业银行真正按商业银行的原则经营，必须卡断这种喂奶机制，其办法：一是建立企业资本金与银行贷款的正常比例，促使企业通过多种渠道补充资金。二是发展直接融资市场，使企业筹资渠道多样化。三是固定资产项目要有足够比例的自筹资金，先用自筹资金，然后再用信贷资金。

5. 历史遗留下来的呆滞贷款尚没有处理办法。目前在农业银行贷款中，有不小的一部分是根本无法收回的，这些无法收回的贷款，有的是坏帐、烂帐，它的物资基础已不存在，只是因为尚未盘亏报损虚挂在帐上。有的是企业最低需要的资金，本应由资本金充任，因无资本金才用银行贷款抵补，只要企业存在，这部分贷款就必须占用，不能归还银行。这既是企业的包袱，也是银行的包袱。农业银行“双呆”贷款占信贷资产比重高，严重影响农业银行经营的稳定性和经济效益，使农业银行利润目标难以实现。由于大部分“双呆”贷款是非农业银行经营上的原因造成的，因此这个沉重的包袱不应由农业银行一家承担。如果不解决这个问题，农业银行就不可能转化为商业银行。

6. 内部管理机制的缺陷。主要是农业银行管理层次较多，管理机构过于庞大，一线人员少，整体素质不高，营业网点设置不

合理。时至今日，农业银行的营业机构还是沿用计划经济时期形成的布局，不管有无效益，基本上是一个行政区域设置一个业务机构，这显然不符合商业银行经营原则。

二、向商业银行转轨应采取的措施

针对农业银行向商业银行转轨的目标及难点，我认为，实现向商业银行转轨应采取以下措施：

1. 要统一思想认识，按照《决定》精神，进一步深化改革。搞活金融，建成适应社会主义市场经济需要的新金融体制已成既定方针，必须坚决贯彻执行，为此就要更新观念，以适应商业银行运行的需要。要树立明确的市场观念，包括资金商品观念、利润观念、风险观念、法规观念和竞争观念，使银行信用摆脱旧的模式，转入新的运行轨道。

2. 要调整经营策略，适应新体制的运行。一是建立以利润为目标的经营机制，把利润作为考核经营成果的依据，一切经营活动都要紧紧围绕利润目标来进行。二是全面推行集约化经营，随着企业产权制度改革和经营方式的变化，银行信贷风险随之增加，因此，有必要将信贷决策、增量资金和新增规模相对集中于县支行及其营业部和少数业务量大、管理能力强的营业所，按照集约化经营原则匹配使用，其他的营业所，则主要是组织资金、办理结算和用好贷款存量。三是全面推行资产负债比例管理，规范农业银行的经营活动，资产负债比例管理的核心是以资金来源制约资金运用，保持资产与负债总量平衡及期限和结构对应，以防止超负荷经营。当前要在旗县行推行贷款限额控制下的资产负债比例管理，从总量、流动、安全、效益四方面；从存贷款、汇差清算、拆借资金、备付金、中长期贷款、风险权重资产、贷款质量、资产利润、负债成本、应收息等十个量化指标进行增量考核，并逐步过渡到余额考核，最终实现农业银行自主经营、自负盈亏、自

担风险、自求平衡、自我发展、自我约束，转化为真正的国有商业银行。四是实行贷款风险度管理，建立风险防范机制，通过对信贷资金营运实行风险度量、体制制约和权限管理，强化信贷资产管理整体意识、岗位权责制约和事实风险度量，建立信贷风险防范、转化和补偿机制，降低贷款风险，提高资产质量。目前在严格控制贷款规模下，正是盘活存量的大好时机，应抓住机遇，集中力量，打一场盘活资金的翻身仗。

3. 千方百计组织存款，增强资金实力。商业银行的竞争首先是资金实力的竞争，谁的资金实力强，谁就占优势，谁就有主动权。存款是信贷资金的主要来源，在组织存款的同时，要注重调整存款的结构。一是组织低成本存款，目前，我们经营困难的一个重要因素是存款总量结构不合理，资金成本高。据统计乌盟农业银行对公存款逐年减少，1990 年对公存款占各项存款 10.6%，而 1994 年仅占 8.7%；而储蓄存款中定期存款的增长比重高于活期存款，但这种高成本结构的存款增量十分有限，每年要用相当部分信用社转存款和借款等资金来源来实现贷款规模。因而，加强对公存款的组织已势在必行，应采取建立应付工资专户、应付利息专户、风险基金专户等大量组织活期存款，组织企业存款。二是组织企业存款，改变贷款发放的形式，贷款发放要改变即贷即用，贷后全部划走，只贷不存，有贷款无贷款回笼，以及留着规模和资金等待企业先用完自筹资金再放款的传统作法，坚持以存定贷，存贷结合，销售收入回行率要达到 90% 以上。有的可一次贷足，贷后转存，按款监管，专款专用；有的可实行自筹资金与所安排贷款规模同比到位，逐笔监督使用；有的可存一贷二，或存二贷三，通过这些途径提高低成本存款比重。经验证明，盈利不仅是来源于放款，而且取之于低成本存款利差。

4. 发放贷款讲求效益。不能再听命于“长官意志”，要以市场和产业政策为导向，按规范化程序科学地发放贷款。发放

贷款一般都要进行抵押担保，贷款项目要进行保险，信贷员和贷款决策者都要有风险约束，贷款形成呆滞呆帐要承担一定的经济责任。对一些较大的贷款项目要从社会聘请有关专家进行评估，增强贷款项目评估的公证性、准确性和科学性。同时还要积极参与贷款企业的经营管理，与企业同生死、共患难。

5. 加强职工队伍建设，提高干部职工业务素质。要从加强教育和规范行为着手，强化职工队伍培训，使广大员工具备忠于职守、严守纪律、恪守信用的职业道德和情操，并能熟练地了解、掌握商业银行的有关知识和技能，立足农村金融，面向城乡经济，拓宽农村金融宣传的覆盖面，树立改革开放的超前意识，弘扬爱行如家，尽责敬业的“群体意识”和一尘不染的“廉洁意识”，从物质和精神两个方面启发人、鼓舞人、引导人，尽最大可能调动职工的积极性，以适应农业银行向商业银行转轨的需要。

（作者单位：农业银行呼市分行 乌盟中心支行）

农业银行转轨的思考

高承仁

1995 年是学习贯彻十四届五中全会制定的我国国民经济和社会发展跨世纪宏伟蓝图，实现计划经济体制向市场经济体制的转变和经济增长方式从粗放型向集约型转变的一年。也是农业银行由国家专业银行向国有商业银行转变的第一年，这一年思想转轨和改革发展都迈出了坚实的步伐，取得了一定的成效。

应当看到，在内部管理和经营操作上还存在不少问题，转轨过程很难一蹴而就，如何提纲携领，抓住关键，克服困难，改变局面，加快进程，获取效益，是领导与员工共负的重担。特别象

呼和浩特市这样的首府行，在特定的地理环境和经营条件下，应该走在全区的前列，对国家应有较大贡献。就此，笔者谈点个人意见，并就教于同行。

一、转化不良资产，严格经营管理

农业银行信贷资产质量低下，经营管理粗松软弱，是较长时期以来日积月累遗留下来的，现今日趋严重，且有不断加大的势头，个中原因，错综复杂。从内部看，既有筛选项目不妥，调查评估浮浅，抵押财产不实，发放决断失误；又有注重规模数量，轻视管理质量，跟踪监控断续，个人不担风险，工效互不挂钩，奖罚没有制约等等。从外部讲，政府干预较多，贷款挪作弥补，企业产品积压，债务互相拖欠，经管步履维艰，几乎濒临破产等等。

如何面对现实，采取措施，确实奏效，笔者认为，农业银行应该紧紧抓住转轨的主题，这既是机遇，也是挑战。找准突破口——盘活资产存量。在业务发展方式上从粗放经营向集约经营转变。

1. 集中精兵强将，清理低质资产。历年形成的不良资产，数量较大，时间较长，企业败落，情况复杂，它是制约农行发展的主要因素。首先应抽调精明干练，政治坚强的同志组成“清收资产”的突击队伍（特别注意把原信贷人员纳入，因为他（她）们是经手人，也是知情人，负有不可推卸的责任），由各行一位领导统帅，制定方案，明确目标，不达目的，决不收兵。其次针对不同情况，区别对待。一是利用企业转制改革的有利时机，同步把贷款落到实处，搞活大数，放下小数，解决重点，带动一般，兴师动众，确有成效。二是对个别“钉子”沉呆贷款，摸清底细，通过法律手段予以解决。三是对历史形成的政策性或制度上造成的呆滞贷款，既不能收回，又不能核销，暂作搁置，由政府给政策或财政给补贴逐步加以解决。

2. 合理网点布局，加强经营管理。农业银行的营业网点设置，历来以行政区划为准则。进入市场经济，特别是向商业银行转轨，原有的格局已不适应，按照以城市为中心，向周边地区辐射的发展思路，既有利乡村经济发展，也有利城市行政管理和宏观调控，达到互补，适时调整农业银行的营业网点。可是这一议题已探讨多年，仅限于纸上设计，付诸实施，极为困难。这种不合理的设置，给农业银行带来了很大损失。希望能够通过组织渠道得到政府的明文确认，尽快操作。这样做的好处，一是裁撤业务不多，收不抵支的亏损网点，可给农业银行减轻负担。新建的经济较发达或集中的乡镇网点，能够更好的为城乡经济服务创利增盈，改变松散的粗放经营，强化集中管理。二是人员便于统筹兼顾，合理配置，工种齐全，符合制度，上岗到位，优质高效，解决了长期以来基层人少，岗位不齐，程序不全，差错不断的老大难问题。三是有利于“三防一保”的加强。网点适中，布局合理，对款项调送工具和门卫守护等都能得到最佳配备，极大地消除了案件隐患，提高了安全系数。

3. 全员吸收存款，优化资金来源。“存款立行”、“效益兴行”、“资金建行”、“以法治行”是农业银行的根本所在。没有存款、没有资金、没有效益，谈何生存？因此，全员大搞存款，特别储蓄存款是头等大事。资金来源（即负债）的结构优化，促进了农业银行的效益。由于负债的多少，成本的高低和时间的长短，决定着资产规模的大小，收益率的高低和运用速度的快慢，因此，一要下大力气抓低成本存款，稳住总量，增加存量，在人民银行批准后，创办一些新储种，以保证和扩大资产的占用。二要创建新的吸储揽储方法，如：电话预约，上门服务，昼夜营业以及代收款项、代发工资等。扩大储源，延长滞留。三要灵活及时运用定期存款，高来高去，相应地购买国库券，企业债券等高利率收入，从中获取利差，增加效益。