农业银行发展的着力点选择

孟东风

农业银行(此以后多数情况下简称‘农行”)发展的着力点如何选择,可谓是仁者见仁,智者见智,众说纷纭。

对此，笔者谈以下几点粗浅的看法。

一、巩固农村,占领阵地,是农行发展的第一着力点

在农村，农行营业网点一统天下的格局已不复存在，且竞争最大的对手是信用社。与信用社相比，农行虽有整体功能强、汇兑结算优、物质装备好、人员素质高等优势,但农村信用社在天时、地利、人和上所占据的优势是不可低估的。仅举一例就可说明这一点：如夏邑县太平乡在秋季征收各项提留款时，该乡营业所已和乡领导讲妥，同意此款存营业所。在收款的那一天，营业所人员及时在乡政府设立了收款台，等了半天只有一个村将款交到了乡政府。一了解，信用社的十几个人利用人员多、情况熟的特点已分布到各村和通往乡政府的各主要路口。对此，营业所的同志一筹莫展。这时 50 多岁的老营业所主任彭世居当机立断，让一个代办员骑着摩托车带着他一个村一个村地跑，吸收存款 50 多万元。这个例子说明农

需要全本请访问 www.ertongbook.com

行员工在农村不但要具有一定的敏锐性和洞察力，增强竞争意识，而且要制定自己的主攻方向，调整农村工作重点。这就要深入农村、深入农民，认真搞好调查和摸底，了解农民的需求,建立农村、农民档案。根据农民的需求,及时地、诚恳地帮助农民解决一些生产、生活和家庭中的实际问题，感化农民、教育农民，与农民建立一种亲密无间的关系，使农民感受到支持农行的工作是自己分内的事。这样农行的工作就会得到广大农民朋友的支持。此外，在保证安全的情况下，可聘请知名度高、有威望的农民朋友做农行的协储员，用这些人去影响一方、带动一方，必要时可设立农金代办站。只要以上工作做得扎实、细致、深入、广泛,农行在农村占据市场份额第一的位置是有把握的。

二、以乡攻城,占领城郊,是农行发展的第二着力点

在城郊，农行营业网点并没有多大的优势。但从将来城郊的发展看，城郊结合部又具有得天独厚的条件。一方面，城郊可以把一只脚伸向农村，发挥和农村、农民联系广的优势，广聚农村闲散资金。虽然农民还很穷，但随着国家扶贫开发计划的实施，农民会尽快摆脱贫困而走向富裕的，这是发展的必然。如果城郊每年在农村集聚的资金提高 1～2 个百分点或者更多，那么资金的数量就相当可观。农行可以利用这部分资金去进攻城市，为城区服务，拉城市客户，逐步在城市培养一个稳定的、可靠的客户群，增加资金来源，培养生息基地。只要农行把城、乡网络的基础打牢,以乡攻城,城郊结合,两者便可以起到互补和相得益彰的作用。

三、进军城市、抢占制高点,是农行发展的第三着力点

城市是经济发展的中心，也是同业竞争最激烈的焦点。农行与其他商业银行相比，影响最广、营业网点和人员最多、资金力量雄厚。但这一优势并不是一成不变的，“兵无常势，水无常形”。因此,在城市要强化“三种意识”,加大“三个力度”,即强化全员筹资意识,加大全方位筹资的力度强化竞争意识，加大奖惩力度；强化合力公关意识，加大宣传力度。只要有一个团结创业的领导班子和为此而愿意付出千辛万苦的员工队伍，农业银行同样会占有绝对的城市市场份额。

四、不失时机地拓展新业务,是农行发展的第四着力点

不失时机地拓展新业务，也就是在巩固传统业务的前提下，积极主动地开拓新的业务领域。作为县级农行最突出的一点不足就是经营品种单一,房地产业务、信用卡业务等,也没有完全走出传统经营的误区。要想在新业务上有所突破，一方面可以迅速选拔内部优秀人才去学习新业务知识，另一方面可以在社会上聘请一些专家、学者以及各领域知名度较高的人士,成立农业银行的编外“智囊团”。平时和他们多联系,积极培养感情,必要时可以给他们一定的报酬,使他们为农行的新业务发展出谋献计。如有把握，可由他们去组织开展农行的新业务,这样农行又有了一支不在编的“编外队伍”,去为农行的发展做贡献。新业务的发展是无止境的，只要高瞻远瞩,超前决策,并付出努力,新业务的发展前景将会更广阔。

总之，农业银行发展的着力点选择不止以上四点。但只

要农行员工找准位置,以‘ 三个有利于 ’为标准,农业银行辉煌的日子将会再现。

抢抓机遇　勇于拼搏
开拓商业银行之路

王志善

作为信用社脱钩、农发行增设分支机构后的农业银行，如何找准自己的位置，审时度势，理清思路，调整方略，向商业银行迈出开拓性一步，笔者认为，应准确把握好以下 10 个基本点。

一、立足点 认清把握形势

1996 年是实施“九五”计划的第一年，也是农业银行实现三年规划，向商业银行转轨的重要一年。党的十四届五中全会通过的《中共中央关于制定国民经济和社会发展“九五”计划和 2010 年远景目标的建议》明确提出了今后 15 年经济发展奋斗目标和经济建设的主要任务。其政策措施的实施，在带来国民经济快速发展的同时，必将给农业银行工作带来新的情况和问题：一是五中全会通过的《中共中央关于制定国民经济和社会发展“九五”计划和 2010 年远景目标的建议》，提出了两个具有全局性意义的根本性转变，明确要求“要处理好农业与其他产业的关系，坚定不移地加强农业”；“要把农业和

需要全本请访问 www.ertongbook.com

支农产业安排好”。与此相适应，作为支持农村经济发展的农业银行，必须调整经营思想和策略，切实担负起支持农村经济稳健发展的重任。二是随着《人民银行法》、《商业银行法》的颁布实施，金融同业竞争一方面在更广的领域、更高的层次上展开，另一方面将会由紊乱趋向规范。这就要求农行必须苦练内功，依法经营，在未来的市场较量和同业竞争中站稳脚跟。三是国务院关于农村金融体制改革的目标是形成一个商业性金融、合作金融、政策性金融分工协作的农村金融体系，目前尚处在新旧交替“磨合期”。在农行商业化经营外部环境尚未理顺的情况下，要求农行必须审时度势，立足实际，正确处理好各个方面的利益关系。为此，我们必须在这种经济、金融环境中找准自己的位置，争取工作主动，研究和确定农行工作的基本方略。

二、启动点 解放思想换脑筋

“解放思想，黄金万两”。要做到解放思想、转换脑筋、急起直追、加快发展，必须启动转变思想观念这个总开关，把解放思想引向更深的层次，紧紧围绕业务经营和效益，破除各种思想障碍，转变观念，树立敢闯、敢试、敢冒的改革创新意识；抢抓机遇，负重开拓，去营造一个良好的内外部环境，确保农行均衡高效地开展工作。

作为农行一是要大张旗鼓地搞好思想发动，使张家港、苏南基本经验家喻户晓，人人皆知，以增强每个员工投身于活动中的自觉性。二是要对照先进经验，联系自身实际，从思想观念、班子建设、精神状态、发展意识、目标完成等方面找差距，

制定出切实可行的改进措施。三是找准农行赶超的目标，提出赶超的时限,加大赶超的力度,抓住良好的机遇,分秒必争地抢,有胆有识地闯,千辛万苦地拼,脚踏实地地干,真正形成你追我赶、加快发展的局面。

三、出发点 调整经营策略

正确的经营策略是做好农行工作的行动导向，也是繁荣和发展农村金融事业的根本保证。根据农行经营管理的现状和长远发展方向,今后一个时期,农行工作经营策略应着重实现 5 个转变：①经营发展模式要由外延型向内涵型转变。②宏观调控方式要由直接的行政手段为主向间接的经济手段为主转变。③资金组织方式要由单一的规模扩张型向结构效益型转变。④信贷投入方式要由粗放经营型向集约效益型转变。⑤业务经营布局要由片面追求点多、面广、线长向收拢五指、注重规模效益转变。

四、切入点 转换内部经营机制

第一，全面推行资产负债比例管理。逐步由限额控制下的资产负债比例管理向资产负债比例管理转变。真正下放权力,搞好经营,激活‘ 细胞 ”。

第二,调整营业网点布局。要本着‘ 布局合理、精简高效 ”的原则,对长期亏损、业务量不大的营业所要予以撤销或委托农村信用社经营。按照总行‘ 撤、并、转、建 ’的要求,实施‘ 四个一批 ”即闹市区新建一批,窄小的老网点改造一批,地方偏僻的调整一批,业务量小的撤并一批。逐步向城区、城郊和新的经济中心等空间大、有潜力的地方发展。

第三,精简内设机构。本着‘精简上层、充实基层,精简行政、充实经营’的原则,精简机关科(室),减少管理人员,向一线分流,向新发展的业务领域分流,以实现由纯管理型向经营管理型过渡。

第四,继续完善营业所单独核算和行、所分类等级管理办法,在信贷政策、贷款规模、资金供应、财务费用、利益分配等方面实行区别对待,以利于充分调动全体员工的工作积极性,确保上级行各项方针、政策和措施落到实处,有效地促进各项业务的均衡发展。

第五,打破收入分配平均主义,巩固和发展行员等级工资制改革成果。要把工资活的部分和其他可分配的收入捆在一起,与经营成果和个人实绩挂起钩来,激发全员工作积极性。

五、着眼点 强化基础管理

第一,各行所领导干部要切实转变工作作风。各级农行领导干部要深入基层,调查研究,虚心听取群众意见。

第二,加强基层班子建设。农行管理重点在基层,为保证各项重大改革举措的实施,配备强有力的领导班子至关重要。为此,要加大干部交流的力度,完善轮换制度。对那些软弱涣散、内耗严重的班子要及时调整,对那些基础管理混乱,给工作造成严重损失的班子成员不能易地为官,应该就地免职。

第三,增强稽核部门的独立性和权威性。国外商业银行把稽核部门放在很高的地位,其负责人由董事会任命,由董事长直接领导,只有最优秀的人才才能到稽核部门去。农行必须把稽核监督摆在强化基础管理工作中‘纲’的位置,首先,要

尽快建立素质较高的稽核队伍，探索上级行对下级行的派驻稽核制度。其次，要改变对县市行分专业的稽核方式，每年要选择一定比例的营业所，实行全面稽核。再次，加强微机稽核工作，稽核部门必须配备微机人员。最后，要把处罚的“尚方宝剑”交给稽核部门，稽核部门要敢于抓典型，对严重违规和屡查屡犯的单位和个人给予加重处罚，对严重违规、渎职的，不仅要予以除名，而且要诉诸法律，追究法律责任。

六、侧重点 加大支农力度

农行向商业银行转轨，不转支农方向，这是国家发展大局的需要，也是农行植根于农村、农业、农民，生存发展的需要。因此，要责无旁贷地肩负起历史赋予农业银行支持农村经济发展的重任，做到一手抓资金组织，扩大资金来源；一手抓资金盘活,提高资金利用率,加速资金周转,集中规模和资金,加大对农业的投入力度。

第一，把支持贸工农一体化经营作为信贷支农重点，支持适度规模经营的高效农业，引导农业立足当地资源优势，结合区域经济特点，帮助培育当地的主导产业，发展具有当地特色、有竞争力的拳头产品。

第二，要积极支持推广应用科技成果，围绕推进农业产业化，有重点地支持推广重大科技成果和先进实用技术，支持科技人员进行技术承包、技术服务和兴办各类科研经营实体，支持实施“丰收计划”、“星火计划”、“绿色计划”。此外,要积极支持农村社会化服务体系建设、以农业银行自营收购为重点的农村流通环节和市场体系的建设以及农业生产资料的生产

和销售。同时要保证支农资金社会效益与自身效益的有机统一,既要支持农村经济持续、快速、健康发展,又要繁荣和发展农行事业。

七、潜力点 盘活资产存量

信贷是商业银行业务经营的主体，加强信贷管理，提高信贷资产质量是实现信贷资金安全性、流动性和效益性的重要保证。因此，在优化信贷增量的同时，要采取新老划段的办法，对新发放的贷款，坚持推行贷款第一责任人制度和贷款质量效益工资制,并对信贷部门全面推行调、审、贷、检四岗分离责任制,明确职责,界定责任,工效挂钩,奖罚兑现,以增强信贷部门和信贷人员的工作责任感 对老的资产存量,要采取“翻箱倒柜、分约到人”的办法,责任到人,强力清收 对濒临破产的企业以及大额的陈欠贷款，要在建立风险预警系统、依靠司法部门保全信贷资产安全的同时，坚持全员上阵，组织清欠小分队,强力攻坚,扩大清收战果,走内涵扩大信贷规模、提高经济效益的新路子。

八、突破点 整体转制

第一，从国际业务部门突破。各级行领导要提高“全行办外汇”的认识,坚持本、外币“一起抓、一起上”的思想,实行外汇的资产负债比例管理和风险管理，并以此为契机，用国际惯例改进农行目前的资产管理方法，用资产的不同风险度来配置资产、调整资产、控制风险,使其更加科学。

第二，从城镇网点机构上突破。农业银行经过“分、脱、转”以后,随着农村阵地的缩小,城乡一体化,工农一体化步伐

的加快，要抓住战略转移的机遇、业务交叉发展的机遇、市场竞争的机遇，加强城镇网点机构基础设施的建设和人才的培养，实现资产多元化、功能多元化，从而将城镇网点建成面向市场、功能齐全、经营灵活，具有竞争力和发展前途的经营主体，成为农业银行参与市场竞争的一支劲旅。

第三，要从新业务和新机构上取得突破。农业银行向商业银行转轨，将不断丰富金融产品，开发业务种类，拓宽经营领域，新建的业务机构，一开始就要按照商业银行的要求进行规范操作,实行‘新业务、新机构、新机制”。除了要建立一系列体现改革和市场经济要求的管理办法外，还要制定市场竞争策略。在业务开办之初，要进行严格的市场调查和可行性论证,确保有市场、有效益、有前途 在业务发展之日,要制定严格的规章制度和方法，达到管理制度化、规范化和科学化。在同业竞争之中，要采取各种公关措施，加大宣传力度，提高自身的知名度和影响力，以优质的服务吸引更多的客户；在市场饱和之时，要不断创新服务种类，扩张市场空间，向市场的深度进军，提高市场份额。使新业务、新机构不仅产生于市场，而且发展于市场，取胜于市场，由始至终成为农业银行商业化经营和发展的重要方面。

九、生长点 大力拓展新的业务发展领域

大力拓展新业务是农业银行完善服务功能、扩大服务范围、增强竞争能力的需要，也是近几年农业银行在业务经营中已被实践证明了的又一个新的、强有力的效益增长点。因此，要加大工作力度，改变资产结构单一状况，扩大非利息收入资

需要全本请访问 www.ertongbook.com

产的比重。首先，在大力发展已开办的国际业务、房地产信贷业务的同时,积极拓展银行本票、票据承兑贴现、代收款、代付款、代保管以及投资咨询、项目评估业务 其次,构建“金卡工程”体系，大力发展信用卡业务，膨胀发卡规模，广筹卡存资金,形成规模效益,并逐步实现同城、异地自动授权业务,充分发挥信用卡集存、贷、汇、结算等业务于一身的优势,为持卡人提供更好的金融服务。

十、落脚点 实现利润最大化

以利润为经营目标是商业银行的基本特征，是向商业银行转化的落脚点。为了尽快扭转农行目前的亏损局面，实现农行三年规划的目标，各级农行要切实解放思想、更新观念、提高对“效益兴行”的认识,以利润为目标,以“一高(提高收息率)、一低(降低资金成本)、一压(压缩无息资产占用)、一控(控制费用支出)”为主攻方向,保证实现扭亏增盈。

欠发达地区农行提高自身经营效益应选择好5个突破口

孟东 风

追求利润最大化,提高农行自身经营效益,是农行商业化经营的战略选择。作为欠发达地区如何提高自身经营效益,本文拟结合夏邑农行的实际,谈谈如何选好欠发达地区提高自身经营效益的突破口问题。

一、欠发达地区农行经营的现状

随着改革开放的不断深入和发展,欠发达地区农业银行也逐步发展壮大。以夏邑农行为例, 1997 年底各项存款比 1981 年增长 15 倍,各项贷款比 1981 年增长 8 倍,现有营业机构 41 个,干部职工 342 人,成为支持夏邑经济发展的一支生力军。但经营十几年来,效益极不理想, 25 个营业所没有一个完成全年利润计划,县行亏损 192 万元。存在的主要问题是:

第一,信贷资产质量低下。到 1997 年末,农行不良贷款余额为 8 862 万元,占整个贷款余额的 38%,严重影响了自身经营效益的提高。

第二，负债结构有待于进一步优化。1997 年夏邑农行低成本存款的比重占 45%，低于其他商业银行的水平。而且低成本存款表现稳定性差，月平均余额低，并逐步呈现滑坡的趋势。

第三，网点设置不尽合理。作为夏邑农行现有的营业网点基本上是按行政区域设置，乡镇一级全部建立了营业所，有营业所就得有人办理存贷业务，有人就得发工资、就得耗费用。在存贷业务量小的情况下，其结果只有亏损。根据财务部门测算，营业所在资产质量尚好的情况下，只有达到人均办理存贷款业务 250～300 万元左右才能保本。每个营业所最低以 5 人配备计算，即一个营业所只有达到存贷业务相加在 1 250 万元以上才能实现保本微利。如此来看，现在的营业所又有几个能达到这样的水平？

第四，人员素质偏低。就夏邑农行而言，大专以上文化程度仅占 11%,中级职称仅占 12%。如此素质，如何能提高自身的经营效益？又怎样才能搞好农行的商业化经营？

二、提高自身效益应选好 5 个突破口

作为欠发达地区的农行，商业化经营困难重重，步履艰难。怎么办？我认为应选择以下几个突破口：

突破口之一：提高信贷资产质量要有新突破。要不断创新盘活资金的新路子，对不良贷款要采取经济的、法律的等手段努力盘活；要把信贷工作的重点放在加强存量管理上，完善审贷分离制度,实行‘包放、包收、包效益’责任制,实现责、权、利的最佳结合。

突破口之二：组织资金上应有突破。存款第一的思想必须牢固树立，在“增加总量，优化结构”的前提下，必须进一步加大组织低成本资金的力度，要把对公存款增长率纳入业务经营的考核体系，并加大考核力度，形成领导带头抓、职能部门具体抓、全行齐心协力抓的局面。要采取以贷引存，以贷促存，存贷结合等多种经营策略，以增加低成本存款的比重。

突破口之三：网点布局上要有新突破。农行点多、面广、线长，要按照效益原则，撤并转建，调整布局，收拢五指，按效益原则配置营业机构。

突破口之四：在新业务上要有新突破。要大力开展房地产、信用卡、国际业务、信息咨询、代收代付等业务，争取新业务收入占主体业务收入的 50％。

突破口之五：在队伍建设上要有新突破。市场竞争说到底是人才的竞争，因此，我们要把选拔人才、培养人才，当做当务之急、重中之重。在人才的使用上，要解放思想，要把那些开拓进取、积极向上、善于经营、大胆负责的同志选拔到中层领导岗位上来。对全员实行聘任、聘用制，竞争上岗，以增强队伍的活力。

浅析适应商业银行运作的信贷资产风险管理机制

李建国　　陈昱

信贷资产风险管理是西方商业银行普遍采用的信贷管理方法,也是《巴塞尔协议》中的一项主要内容。在我国社会主义市场经济条件下,企业的经营风险日益扩大,金融竞争日趋加剧，银行信贷资产的风险也将相应地增加。如何防范信贷风险、减少贷款损失,实现信贷资金的安全性、流动性、效益性，已成为国有商业银行信贷管理面临的重要课题。依据市场经济的一般原则及国际商业银行惯例，构建信贷资产风险管理机制,是降低信贷风险、提高商业银行信贷资产质量的有效途径。

一、建立信贷资产风险管理机制的思路

(一)贷款审查阶段建立风险预测机制

1.认真审查借款人资信情况。严格贷款审查，是控制信贷风险的先决条件。审查时,西方商业银行实行的原则,很值得我们借鉴。其具体内容是：①品德（character）,指个人或企业借款人对其所欠债务是否愿意归还，一般通过考察过去的

资信情况，谁介绍来借款和通过与借款者正面接触之后做出判断。②才干(capacity)，指个人或企业负责人工作魅力、受教育程度、分析判断能力、经营才能等，主要通过审查其财务报表，看其资金的流入流出是否正常，以及经营业绩如何。③资本(capital)，指借款人拥有自有资金的数量，即借款人财务报表上的总资产负债情况、资本结构、资产减负债后的净值。④担保品(collateral)，指借款人用做借款担保品的质量。⑤经营环境(condition)，指借款人在经营衰退及其他事件中的脆弱性，或说他在最糟糕的情况下的还款能力。⑥事业的连续性(continuity)，指借款人能否在日益竞争的环境中生存与发展。以上 6 个 C 为个人或企业取得银行贷款最起码的条件，缺一不可，而品德又是基础。

2. 运用量化指标进行风险预测。贷款风险度量化，在西方发达国家的金融业中已普遍采用，在我国则起步较晚，深圳农行率先在国内实行贷款风险度管理，建立了一套科学化管理的量化指标，并收到较好的成效，所以很有推广之必要。农业银行总行已颁发了这方面的文件，明确规定了贷款方式、贷款对象、贷款形态的风险权重。

具体要求是一般情况下，风险度大于 0.7 的不予贷款。贷款风险度是量度贷款质量的标准，利用风险度可以把贷款的各个环节贯穿起来，贷与不贷、收与不收界限明确，按风险度界定不该放的贷款一算便知，谁决策谁负责。

银行通过定性和定量分析审查，对不符合贷款条件或风险大、预算效益差的贷款对象，坚持不予贷款。另外，在项目

需要全本请访问 www.ertongbook.com