



热门文章

用多元线性

何加强会计

国外汇储备

间借贷利率

国衍生金融

章

章

品市场竞争

业银行走混

国存款保险

国创业板市

华夏并购案

[2008年8月]西部地区基层农行股份制改革中的难点及对策——以曲靖市辖内农

【字体 大 中 小】

作者: [人行曲靖中支货信处课题组] 来源: [本站] 浏览:

一、辖内农业银行基本状况

(一) 总体情况

目前,曲靖市辖内农行共有对外营业机构64个,职工1066人,成为全市网点最广、人员最多、射范围最大的国有商业银行。截止2008年5月末,全行各项存款余额152.3亿元,其中储蓄存款0.5亿元,共有各项贷款余额104.6亿元,均居全市银行业机构首位,占全市存贷款份额的近至一季末,全行资产总额336亿元,负债总额335.1亿元,实现利润总额0.9亿元,也居全市首位,业务优势明显。

(二) 股份制改革进展

按照农总行的股改要求,为确保股改工作顺利推进,农行曲靖市分行成立了风管、计财、信审、法律等部门组成的股改工作领导小组。自2007年3月以来,已初步完成固定资产确权评估清查和档案资料整理等股改基础工作,通过逐笔清理核对,辖内农行土地房产确权率、可客户尽职调查率、不良贷款法人客户档案清理面及不良贷款责任认定率均达到100%,扎实5各项主要基础工作。目前,农总行股改方案尚未最终确定,资产处置、法律尽职调查和责任究等工作仍在进行中,不良贷款尚待核查验收,实施剥离。

二、股份制改革中的难点

(一) 不良资产历史负担沉重

农业银行是最后一家尚未完成股改上市的大型国有商业银行,近年来,农行曲靖市分行加强理、加大不良资产清收处置力度,但不良贷款余额与不良贷款率均远高于其他国有商业银行示,截至2008年5月末,农行曲靖市分行不良贷款余额17.1亿元,占全市金融机构不良贷款1%,不良贷款率为16.3%,比其他三大股改国有商业银行高14.7个百分点,辖内会泽县支行至达49.6%。主要原因:一是农行经营范围集中在县域农村经济欠发达地区、弱势群体和弱质史上形成的不良贷款包袱沉重;二是其他三家国有商业银行经过多次剥离,不良率明显下降农行近年大规模的不良资产核销和剥离较少,不良率多年来高位徘徊,下降不明显。

(二) 机构、人员结构不尽合理

农行网点基本上按行政区划设置,机构数量多、规模小、效益差且功能单一,过长的网点战的覆盖范围,成为网点营运、核算、网络三大管理的包袱,给基层农行的有效监管和服务造困难。另外,农行以县域为主要经营区域,具有部分支农职能,不能像其他国有商业银行一益最大化为目标,实施大规模的机构和人员的整合,造成基层员工绝对数量的过剩和人力资匮乏问题并存。如辖内农行会泽县支行干部职工队伍总体年龄偏大,知识和技能更新缓慢,管理人才缺乏,很大一部分人员来自撤并前的乡镇营业网点,员工综合素质难以适应农行股后城乡一体化综合发展的需要。

(三) 服务“三农”缺乏竞争优势

农业银行改革已被明确定位为“面向三农”,但与农信社、农发行、邮政储蓄等其他涉农金比,农业银行在农村地区贴近度和客户认知度欠缺,农村业务市场并无优势。一方面,近年商业化改革后,经过大规模撤并农村营业网点,由原来农村金融的主力军,转化为城市中的行,逐步退出了基层农村市场,缺乏服务“三农”的有效载体和网络优势;另一方面,我国金融与农村金融有别的优惠政策,国家对农村信用社资金支持、存款准备金率、税费减免、率等优惠政策较多,而农行集城市和农村金融服务于一身,却无政策优势,造成经营相同的业务,相对于农村信用社,农业银行的条件更高、优惠更少、成本较高、风险较大,盈利空

(四) 商业化经营与政策性服务矛盾较大

一方面,从金融理论角度讲,资金流动具有特定的规律性,即从低利产业向高利产业,从不向发达地区流动,而“三农”产业具有高风险、低盈利、周期长的特点,是资金的流出端,相应的优惠政策,理论上资金很难从城市流入农村,从其他产业流入农业。另一方面,商业典型的按经济规律办事的特点,经营自主,资金来自如、逐利性非常明显,而农业银行股三家国有商业银行不同,它定位为商业银行,但业务方向“面向三农”,具有政策性服务和作的双重要求,资金逆向操作有悖于经济规律,而其获得的政策性扶持远远不足,服务“三弱质产业与商业化经营的目标难以兼顾。

(五) 公司治理与运作机制不够完善

近年来,曲靖市辖内农行在组织体系、风险管理模式、信贷管理、财务管理、人力资源管理体制,中间业务发展、产品及服务创新等方面都进行了积极探索,取得一定的成效,但与已股改上市的国有商业行相比,基层农行不良资产率、资产费用率、平均网点规模、人均资产规模、中间业务占比等指标较差,人力资源配置不合理,经营手段单一,盈利能力低下,风险管理薄弱,业务竞争力不强等问题依然突出,尚未形成完善的公司管理机制和现代商业银行运行机制,从根本上制约了城市业务的可持续发展,限制了“服务三农”目标的实现。

(六) 股改基础工作问题不少

一是不良贷款尽职调查难。目前,不良贷款尽职调查工作已近尾声,但因时间较长和成因复杂,剩余的部分调查较难。一些企业因改制、撤销或破产关闭,债务承担主体几经变更,无法找到法人代表,难以对形成的不良贷款进行尽职调查;二是债权、产权确权困难。一些企业虽然已确认过债权,但因关闭时间较长,经营场所变更,现在的贷款主体不承担债务,不主动配合,无法进一步确认债权。而固定资产确权涉及城建、土地、税务等部门,工作难度大、进度慢,有些土地、房产因与农信社、农发行财产分割不清,造成产权纠纷,部分国有租赁性质土地、无证划拨土地归属也不明确,办证确权困难;三是档案资料补充难。由于贷款时间较长,借据、不良贷款认定等内部资料,企业营业执照、法人代表身份证明、自然人身份证明、催收通知书等外部资料缺实较多,加上借款人下落不明,资料收集困难,难以补齐相关资料。

三、政策建议

(一) 减轻不良资产负担

曲靖市辖内农行系统不良资产非常庞大,单靠自身基础已无法消化历史包袱,需要内外互动,实行大

120+ renowned advisors reveal what to buy and what to sell

Meet face-to-face with top investment experts

Acquire a global market perspective

Discover profitable investment insights...

The WORLD MONEY SHOW

Using the Global Investment Community

insights... investment boutique discover

120+ renowned advisors reveal what to buy and what to sell

Meet face-to-face with top investment experts

Acquire a global market perspective

Discover profitable investment insights...

The WORLD MONEY SHOW

Using the Global Investment Community

insights... investment boutique discover

规模剥离核销，顺利实现股改上市。一方面，要加强内部管理，整合各类监测手段和监管力量，加强基层农行信贷风险控制，严格追究有关人员责任，有效防控各类风险，防止产生新的不良资产；另一方面，可参考三家国有商业银行股改上市模式，先向资产管理公司剥离一部分不良资产，然后国家加大注资力度，引进战略投资者，补充银行资本金，核销一部分不良资产，最后通过股改上市，进一步加强各项管理，用利润核销一部分不良资产，全面提高资产质量。

(二) 优化机构、人力资源组合

首先，要根据市场发展和支持“三农”的需要，确定农行的机构设置。可以按照市场化的手段，裁撤业绩不好的营业网点，面向“三农”，恢复重建乡镇网点，为农行的长远可持续发展提前进行战略布局；然后，根据机构设置，优化人员组合，对于缺乏开拓创新精神、利润考核不达标、涉嫌渎职的相关管理人员，要坚决罢免或辞退，对于素质偏低、年龄老化的员工要全盘考虑，实行提前退休或买断工龄政策，畅通人员进出通道。同时及时吸收年轻、有活力、综合素质高的人员充实到管理队伍和一线柜台，实现基层农行机构、人员组合的最大效益。

(三) 积极实施面向“三农”的战略转型

随着国家各项优惠政策和支农措施的推出，“三农”和县域成为日益广阔的市场，基层农行要依托其资金、网络、专业和品牌优势，抢占县域金融市场制高点，把“三农”和县域业务打造成最具特色和竞争力的业务。一是围绕新农村建设、城乡一体化和县域经济发展产生的金融需求，加快移植推广成熟的金融产品，通过向广大农民发放贷款卡、研发农户联保贷款等方式，加紧创新“面向三农”的特色金融产品和服务；二是改革绩效考核、资源配置、激励约束、信贷政策、风险控制等制度，建立一整套针对县域机构和“三农”的特色政策体系，提升县支行的竞争能力、经营活力和风险控制水平；三是支持“三农”是国策，要不分行业、不分机构，在优惠政策上一视同仁，确保支农资金同基同策，公平竞争；四是适当降低信贷门槛。农业银行应结合农村金融大环境，视借款人偿还能力，创新担保方式，充分利用农户联保机制，降低信贷条件，在农民、农业、农村三个层面上实现自身经济效益和支农社会效益的有机结合；五是发挥优势，正确定位。将“面向三农”锁定为资金需求较大、收益性较高、风险管理难度较大的农业产业化、新型工业化、基础设施建设、特色资源开发利用的县域龙头企业，不与其他涉农金融机构的客户市场重叠。

(四) 妥善处理面向“三农”与商业运作的关系

农业银行股改既要满足面向“三农”的政策要求，又要实现商业可持续发展，如何解决运行中的内在矛盾难度不小。一是探索差异化管理模式。结合我国二元经济特点，可在地市级以上实行城市金融政策，县以下实行农村金融政策，也可把涉农业务和非农业务分离，实行业务重组，分部门独立核算，差异化政策提高了农业银行管理上可选择性，有利于银行资金按经济规律自由流动；二是拓宽农业银行农村金融服务范围。可允许其开展农村银行业、证券业、保险业综合服务，不仅可以弥补其支农风险，而且填补了农村证券业、保险业服务的空白；三是对支农业务实行政策优惠。按一定标准，向在县域、乡村开展业务的农行分支机构，实行税费减免、财政补贴、放宽利率限制，降低准备金缴纳比例等优惠措施；四是探索城乡综合经营。从农业产业链、县域经济、新型农民群体和农村就业促进体系等层面挖掘有效资金需求，努力做好“三农”金融服务，实现面向“三农”和商业运作的有机结合。

(五) 建立健全现代商业银行运行机制

完善公司治理机制，实现股改上市，是建立现代商业银行运行机制的必然过程，农业银行既要达到国有商业银行股改基本目标，又要满足“三农”经济发展的现实金融需求，难度相对更大，需要全面重构各项公司运作管理机制。一是全面重构组织体系。要建立完善的股东大会、董事会、监事会、经理层的公司治理架构和管理制度，在此基础上，深入推进人力资源综合改革，从根本上解决基层农行在所有人缺位、公司治理、风险管理和经营机制等方面的痼疾；二是结合农业银行横跨城乡经营特点，建立一套独具特色的城乡业务综合管理模式。基层农行要发挥城乡联动的独特优势，在大力实施“三农”业务发展战略的同时，坚持城市业务的支柱地位，努力形成城市业务和县域“三农”业务相互促进、有机联结、协调发展的新格局；三是深入推进业务创新。基层农行要以股改上市为契机，零售业务要逐步向理财和资产管理延伸，公司业务要逐步向投资、信托、租赁等方面延伸，中间业务要逐步向高价值领域延伸，努力打造综合化服务平台，形成多元化收入结构，满足不同层次客户群体金融服务需求。

(六) 积极支持农行股改上市基础工作

农行股份制改革是一项复杂的系统工程，涉及央行、财政、税务、国土、银监、工商、农业、法院等部门，加快推进农行股改进程需要各级政府的大力支持。一方面，针对股改过程中的各种问题，地方政府相关部门应从尊重历史、支持国有金融机构改革高度，在农行不良资产尽职调查、原始贷款依据完善、土地确权等工作中给予协调和支持；另一方面，进一步改善农行行内外政策环境。基层农行要加强内部管理，创新经营管理机制，提高综合服务水平，有效防控经营风险，改善面向“三农”的内部环境。政府和监管部门也要适时推出相应的优惠政策，积极改善农行外部环境，支持农行股改上市、服务“三农”各项工作，促进其实现商业性可持续发展。

参考文献：

- [1] 吴平 《破解“面向三农、商业运作”难题的初步思考》 《西南金融》 200711 18-19
- [2] 张志峰 《寻求欠发达地区农村资金落地的渠道》 《中国金融》 2008 2 68-69
- [3] 张俊刚 马昌贵 《农业银行的农村金融服务》 《西南金融》 2008 4 42-44
- [4] 周川帛 陈静然 《农业银行服务“三农”的信贷策略探析》 《西南金融》 2008 2 32-33
- [5] 周建成 《中国股份制商业银行的竞争力探讨》 《西南金融》 2008 5 25-27

(作者单位：中国人民银行曲靖市中心支行)

【评论】 【推荐】

评一评

正在读取...



笔名：



评论：

【注】 发表评论必需遵守以下条例：

- 尊重网上道德，遵守中华人民共和国的各项有关法律法规
- 承担一切因您的行为而直接或间接导致的民事或刑事法律责任
- 本站管理人员有权保留或删除其管辖留言中的任意内容
- 本站有权在网站内转载或引用您的评论
- 参与本评论即表明您已经阅读并接受上述

发表评论

重写评论

[评论将在5分钟内被审核，请耐心等待]

述条款

Copyright ©2007-2008 时代金融

[XML](#) [RSS 2.0](#)



EliteArticle System Version 3.00 Beta2

当前风格: [经典风格](#)

云南省昆明市正义路69号金融大厦