



中国农业银行

AGRICULTURAL BANK OF CHINA

天津市分行

顺应经济发展形势 探索银行改革创新

农行天津分行行长 徐红霞

2010.06

本次交流的主要内容

1

农业银行的发展历程

2

银行业务决策与宏观经济发展的协调

3

对商业银行管理创新的思考与实践

农业银行经历的三个发展阶段

农行自1979年恢复成立以来，经历了三个大的发展阶段：

1

1979-1993
国家专业银行
时期

2

1994-2006
向商业银行转
轨时期

3

2007至今
建设现代商业
银行时期

国家专业银行时期的主要特征

主要职能

统一管理支农资金，集中办理农村信贷，领导农村信用合作社，发展农村金融事业。

业务经营上

根据国家的政策、预算和计划，按照既经确定的拨款额度、费用标准和贷款指标，运用国家财政拨款和本行各项存款，拨付和发放贷款。

经营结果评价上

采用平均制、指令式地落实计划任务，盈余按比例上缴，政策亏损则由财政部门补贴。

突出特点

管理上集中制，资金上供给制，经营上封闭式，内部分配平均制，银行机构行政化，信贷资金财政化。

向商业银行转轨时期的主要特征

主要职能

把计划职能从银行体制中分离出来，由政策性职能逐步变成单一商业性职能，强调以盈利为目标，提出“效益兴行”的观念。

业务经营上

落实国家宏观调控政策，实行自主经营，确立了“增加总量、优化结构、降低成本、提高效益”的战略方针。

业绩考核上

实行经营目标责任制，以经济效益为目标，同时实施财务管理体制和劳动人事制度改革，调动全员参与经营积极性。

突出特点

管理上突出效益观念，职能向商业化转变，业务实现自主经营，初步奠定商业化经营的内部管理及市场竞争基础。

建设现代商业银行时期的主要特征

主要职能

面向市场和客户，建立完善现代公司治理结构，突出价值创造，面向三农，服务城乡，回报股东，成就员工。

业务经营上

转变经营机制，深入推进经营转型和内部改革，大力开展创新，增强市场竞争力，推行精细化管理，业务增长方式由规模速度型向质量效益型转变。

绩效考核上

突出战略导向，把资本回报率、经济增加值作为核心指标，建立与商业化经营相匹配的综合绩效考核评价体系。

突出特点

现代公司治理架构逐步确立，以价值创造为核心，推进经营转型，不断提升发展质量水平。

商业银行业务决策与宏观经济

- ▶ 商业银行与宏观经济密切相关，是典型的顺周期行业。
- ▶ 商业银行必须加大对经济形势和国家宏观政策的研究，把握金融监管当局的政策取向，了解国家产业政策的变化和区域经济发展情况。
- ▶ 作为一家经营管理行，只有及时研究和把握区域经济增长格局变化情况，合理配置资源，才能有效化解由于宏观经济周期波动造成的系统风险，避免政策风险。

商业银行业务决策与宏观经济

我们的观点是：

商业银行业务的决策要与经济发展相协调，要以国家行业指导政策强化信用风险管理能力。

农行天津分行的有关做法

一、突出对行业信贷的准入、退出管理

二、强化行业信贷限额管控

三、将行业信贷政策渗透到信贷管理的各个环节

农行天津分行重点支持介入的行业

→ 以基础设施建设为主的基础性产业

→ 基础能源行业

→ 经营优势明显的垄断行业

→ 以节能环保、低碳经济为主的新兴产业、文化创意产业、旅游业和物流服务业

→ 与国家、天津市产业调整振兴规划相关的重点产业和优势行业。

农行天津分行实施信贷管控的行业

→ 有色金属冶炼及压延加工

→ 钢铁

→ 水泥

→ 化学原料及化学制品制造

→ 造纸及纸制品

→ 火电

→ 纺织

→ 房地产

政府投融资平台相关问题

政府投融资平台在应对金融危机中发挥了重要的作用，为带动城市化建设、扩张内需提供了良好的动力，也带动了银行贷款的快速增长。

投融资平台贷款也蕴藏着一定的风险：

一是投融资平台的总体负债水平都很高，负债率普遍超过80%或者更高

二是部分投融资平台的法人治理结构不健全，缺乏严格的管理规范

三是部分项目效益不高，偿债责任主体不明确

农行对政府投融资平台的介入标准

结合天津实际，结合滨海新区开发开放的形势，我认为只要做好投融资平台客户和项目的甄选工作，充分运用好相关管理政策，完全可以在控制风险的前提下，实现资金的双盈运作。

农业银行主要介入符合以下标准的平台贷款项目：

- 一、法人治理结构完善
- 二、信用等级在AA级（含）以上
- 三、建设项目符合国家产行业政策和农业银行信贷政策
- 四、项目资本金充足
- 五、还款来源有保证

管理创新方面的有关问题

管理创新包括组织结构创新、经营流程和管理流程创新、人才管理创新以及业务经营创新等方面。

经过这些年实践，对于银行业的管理创新，我们认为：

应该以有效控制风险为前提，在法律和规章许可的范围内，创造出更富有效率的经营管理模式。

农行天津分行在管理创新方面的主要实践

一、调整优化组织架构

二、积极开展业务流程创新

三、拓展与新兴金融市场的合作

四、积极推进业务经营转型

农业银行正处在一个充满变革与创新的重要发展阶段，我们愿意加强与各位专家学者、业内人士的交流与合作，不断学习借鉴同业的成功经验，尝试实践学界的研究成果，为促进天津经济的发展、社会的繁荣做出积极的贡献。

Thank you!