

一部中国金融改革历史缩影的真实记录
一束国有商业银行危机治理的思想灵光

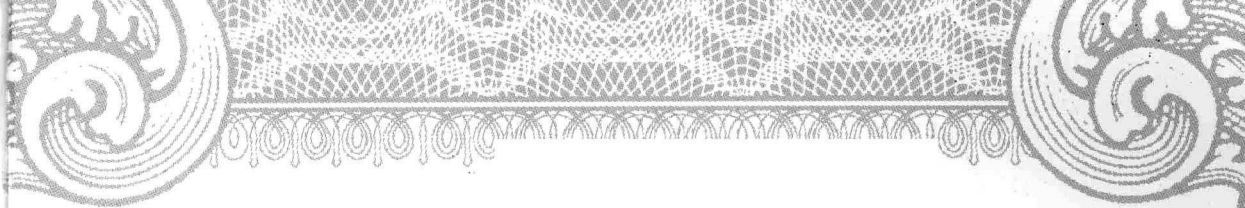
金融探微

Financial Research

刘秉升 著



中国财政经济出版社



金融探微

FINANCIAL RESEARCH

刘秉升 著



中国财政经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

金融探微/刘秉升著. —北京: 中国财政经济出版社, 2004.9

ISBN 7-5005-7624-2

I. 金… II. 刘… III. 金融体制-经济体制改革-研究-中国
IV. F832.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 099377 号

中国财政经济出版社出版

URL: <http://www.cfeph.com.cn>

E-mail: cfeph@cfeph.cn

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码: 100036

发行处电话: 88190406 财经书店电话: 64033436

北京人卫印刷厂印刷 各地新华书店经销

787×1092 毫米 16 开 23.25 印张 307 000 字

2004 年 10 月第 1 版 2004 年 10 月北京第 1 次印刷

定价: 50.00 元

ISBN 7-5005-7624-2/F·6679

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

序

全国人大财经委员会委员 周道炯
原中国建设银行行长

改革开放二十多年来，中国金融业发展是很快的，成效也是显著的。对促进改革开放，社会经济发展，科技进步，资源合理配置，改善企业经营管理，增加国家税收和扩大就业等方面都起了极大的推动作用。同时，一定要清醒地看到金融业还存在一些突出的矛盾和问题，特别是中国加入 WTO 后面临的严峻挑战。总体上看，中国金融业在法制、监管、自律、规范、体制、人才、观念等方面都还存在不少薄弱环节，有的还很突出。诸如银行不良资产比例过高、资本充足率未达国际标准要求、机构庞大、人员过多、盈利水平低、内控和激励机制不健全、公司法人治理结构不到位、计划经济体制的痕迹依然严重存在。总之，离现代化国际商业银行的标准还有相当差距。

当世界金融业正在越来越走向全球化，中国的金融业依然带着沉重的计划经济枷锁，作为最后开放的领域，中国金融犹如一个负重的跋涉者，踽踽而行。而全球化的脚步近了，世界的冲击已经来临。金融改革已成为中国改革发展必须面临的课题。非改革不能适应经济全球化的趋势，非改革不能解决中国经济发展的问题。同时也无法同国际接轨，融入国际金融蓬勃发展的进程中。逝者如斯而时不我待！

海南是中国最大的经济特区，许多人都会记得上个世纪海南发生的那场大规模的经济开发，瞬间起伏，群情激昂。但欢乐过后是剧痛，热闹走后是无奈，光荣与梦想随喧嚣远去。随着房地产泡沫的破灭，海南金融业深受重创。海南发展银行关闭、海南8家信托投资公司关闭，许多金融机构外迁。元气大伤的海南金融业成为海南经济发展的切肤之痛，海南成为全国的金融高风险地区。建行海南省分行既是海南金融系统灾情最重的分行，也是建设银行系统灾情最重的分行。分行的不良资产率更是高达91.5%，在全国38个分行中列倒数第一！就是在这样一个历史背景下，1998年时任中国建设银行长春分行行长、党委书记的刘秉升临危授命，从北国的白山黑水，来到南国的天涯海角，出任建设银行海南省分行行长。

刘秉升在亚洲金融危机的大环境下，以一种大金融的思维，以同国际金融接轨的眼光，进行建设银行海南省分行的各项改革。经过五年多的跋涉和耕耘，如今建设银行海南省分行已今非昔比：不良资产率降到3.93%，机构精简70%，人员精简65%，历史案件化解95%，累计减亏24亿多元。分行被海南省评为“经营创新示范企业”。

中国建设银行行长张恩照在海南视察时指出：“海南行虽是个小行，但在管理理念和管理方法等方面走在了全国其他分行的前面，而且每年都有创新。”秉升同志的成功之处在于：他能坚持锐意改革、不断创新，在改革过程中，稳健扎实，迈小步不停步，较好地把握了改革、发展、稳定的关系；坚持辩证思维，无论是放眼宏观，还是把握微观，能结合实际，纵揽全局，灵活运用；坚持以人为本，理解人、尊重人，最大限度地实现人的价值。

《金融探微》选摘了刘秉升同志任建设银行海南省分行行长以来各个时期撰写的文章；选登了他发表的部分金融论文；刊载了全国各个媒体对海南建行改革进程的真实报道；附录了刘秉升同志在长春建行任职期间部分资料，和由他倡导的建行海南省分行的“CEV管理”

及与其相配套的管理办法和企业理念、价值观。字里行间，留给我们对他金融改革思路的深入了解，留给我们对中国金融发展历史缩影的回顾，并将启迪我们去迎接金融改革大潮的冲击和洗礼。这里还要提到的是：秉升同志原来在吉林是从事基层党政工作的，转入金融新岗位后，刻苦学习、认真钻研、勇于改革的精神是非常可贵和值得学习的。

《金融探微》记录了刘秉升同志银行危机治理的艰难历程，再现了他从事银行内部改革的艰辛探索，文集中有不少观点是很有见地的，而且也是超前的。如能深加推敲，精雕细刻，文集将会更加生辉。这也可能是苛求。因为，他毕竟是一边学习，一边从事写作，他只能踏着金融改革的脚步一边走一边思考，孕育他《金融探微》的续集。

2004年7月于北京

张恩照在海南建行调研

——在控制和防范风险的前提下稳步发展

“进一步巩固不良资产攻坚战成果，进一步完善管理制度和业务流程，在控制和防范风险的前提下稳步拓展市场，改善服务，大力创新，加快发展，尽快扭亏为盈，树立海南省分行的良好形象。”这是2003年11月1日—11月3日，张恩照行长参加海南博鳌亚洲论坛第二届年会期间在海南省分行进行调研时作出的重要指示。张恩照在听取了海南省分行领导班子的汇报后，充分肯定了该行的工作，认为该行思路清晰，重点突出，创新较多，力度很大，效果很好，充分体现了总行的改革精神和要求。张恩照对海南省分行在机构人事改革和开展不良资产攻坚战中所取得的成果给予了充分肯定。他说，海南省分行的机构撤并、人员分流和化解不良力度都很大，而且人心稳定，人心思变，员工士气很高。海南省分行在经历了金融风暴和经济泡沫的冲击后能取得这样的成绩的确不易。相比之下，全国其他分行应该有更大的进展。海南省分行应很好地总结经验，保持目前良好的势头，团结全行员工更加努力地工作。

张恩照指出，要正确处理发展与控制风险的关系，不能顾此失彼。化解不良、控制风险是基础，要增加盈利、鼓舞士气还要靠好的资产、好的客户、好的业务、好的市场。海南“一省两地”的定位非常清晰，得天独厚的自然环境使其越来越成为全国乃至世界性的旅游

度假胜地。海南省分行不要贪大求快，而应循序渐进、因地制宜，紧紧围绕海南省委的工作思路，在保证质量和控制风险的前提下按照稳健、审慎的原则积极介入好的工业项目和好的市场机会，大力发展龙卡、个人住房贷款等业务，增加可持续发展和盈利的能力。

在观看了海南省分行关于岗位职责和业务流程的电脑演示后，张恩照说，海南省分行虽然是个小行，但在管理理念和管理办法等方面走在了全国其他分行的前列，而且每年都有创新。下一步要更加细化管理，明确岗位职责，形成制度化、流程化的东西，以此指导我们的工作。做事不能拍脑袋，一定要体现我们的管理水平，体现我们建设银行应有的素质。在法人治理结构、组织架构设计、全面风险防范体系、业务创新方面努力朝国际先进水平的现代商业银行的目标迈进。同时要强化培训、强化考核、强化竞争，提高员工的整体素质，以适应形势发展和市场竞争的需要。

张恩照强调，银行的素质和管理水平最主要体现在领导干部身上。总行本部和各一级分行的一把手要在思想观念和管理办法等方面起到表率作用。各级领导干部要按照中央和总行的要求，严格自律，严格要求，树立强烈的事业心和责任心，在改革中做好深入细致的思想政治工作，在稳定中求发展。分行班子要加强团结，搞好协调配合，团结带领员工克服困难，开拓市场，防范风险，加快发展，创造盈利，向着一流商业银行的目标继续努力和奋斗。

——摘自 2003 年 11 月 7 日《建设银行报》

张恩照肯定海南建行的工作

——开展精品业务 打造精品银行

2004年4月23日—25日，张恩照行长在参加海南博鳌亚洲论坛2004年年会期间，到海南省分行进行了调研。他要求海南省分行要准确把握国家宏观产业政策，科学分析市场走势和客户需求，抓住精品客户，开展精品业务，打造精品银行，走“小而精”发展之路。

张恩照在听取了海南省分行领导班子的工作汇报后，对分行的工作给予了充分肯定。他说，海南省分行不良资产攻坚战力度很大，不良率大幅下降，成绩值得肯定。海南省分行虽是个小行，但思维活跃，理念先进，每年都有一些新举措，而且效果不错。

张恩照对海南省分行确定的围绕区域经济优势大力发展银行卡、住房金融、国际金融和票据贴现等特色业务的思路表示肯定。他说，海南省分行应因地制宜，大力发展信用卡业务和住房按揭业务。在发展住房按揭业务时，应优化流程，加强过程监管和跟踪服务。开发类贷款一定要符合国家的产业政策和当地的实际情况，不能因争抢市场份额而忽视了风险防范。海南省分行不要贪大求快，而应扬长避短，有所为，有所不为，努力办成“小而精”的银行。

张恩照指出，建设银行实行股份制改造，对我们各项经营管理提出了更高的标准和要求，我们必须要以全新的观念、全新的机制使我们的经营管理有一个根本性的改变。一是要树立科学发展观，坚决控

制住各类道德风险。在贷款发放上既要坚持高标准、高质量、高效益，又要有长远眼光，不能有短期行为，特别要避免发生道德风险。当前我们应加强调查研究，加强科学分析，密切注视宏观经济政策、调控措施以及当地的经济、市场、消费走势，不要介入国家严格控制 and 风险较大的行业 and 项目，防止产生新的不良资产。二是要在保证质量和效益的前提下加快发展，不断创新业务 and 产品，从而在市场竞争中赢得主动。目前我们的服务手段 and 品种还很单一，应借鉴国际先进商业银行的做法 and 经验，大力发展个人零售业务。在提供大众化服务的同时，更加关注高端客户，充分利用电子银行、网络银行、手机银行等信息化手段为他们提供差别化服务。在产品 and 服务创新上，要讲究成本 and 质量，并下大力气提高我们的管理水平和营销水平。三是要加大人事激励约束机制改革力度，坚决按照总行的有关政策落实绩效分配，充分调动广大员工积极性，增强建设银行的核心竞争力。建设银行实行股改后，我行的价值、品牌、效益都会有新的飞跃，相应的激励约束政策的力度还会加大。另外，在机构与人事改革过程中，要注意稳妥推进，有情操作。

在谈到员工队伍建设和领导班子建设时，张恩照强调，要抓好领导班子和员工队伍的建设，特别是一把手的建设。要加强对员工的教育，使分行员工更好地领会总行的战略意图，并与股改的核心思想、目标 and 要求更紧密地连接在一起。要使员工更加自觉地遵章守纪，合力维护建设银行的形象。

——摘自 2004 年 4 月 30 日《建设银行报》

目 录

张恩照在海南建行调研·····	(1)
张恩照肯定海南建行的工作·····	(3)

上篇 言论集

运用激励手段 引发积极行为·····	(3)
加强班子建设 增强员工信心·····	(6)
切实抓好领导班子和职工队伍建设·····	(9)
增强防腐意识 保持队伍纯洁·····	(12)
加强权力制约 从源头上遏制腐败·····	(17)
关于党建在金融工作中的地位和作用·····	(23)
认清国际形势 做好本职工作·····	(27)
总结经验教训 寻找新的出路·····	(32)
把严信贷关口 提高信贷质量·····	(34)
建设高素质的员工队伍·····	(39)
把握机遇 拓展市场·····	(42)
做好纪检监察和安全保卫工作·····	(46)
学习《会计法》贯彻《会计法》·····	(50)
更新观念 迎接挑战·····	(55)
房地产金融业务市场前景广阔·····	(58)

学习“三个代表”思想 推动业务全面发展·····	(62)
关于加强党的自身建设·····	(79)
克服惯性思维 提倡辩证思维·····	(82)
谈谈 CEV 管理 ·····	(86)
培养一流人才 创办一流银行·····	(92)
企业文化建设 必须以人为本·····	(95)
关于海南建行未来四年的发展思路·····	(100)
把工会办成职工温馨的家·····	(103)
关于当前的形势和任务·····	(107)
改变机关党的作风·····	(112)
把用工管理纳入合同管理的轨道·····	(115)
优化服务 推进创新·····	(120)
把握机遇 面向未来·····	(122)
坚持基本办行理念 全力打造特色品牌·····	(128)
坚持科学发展观 落实“两个确保” ·····	(134)
全面推进“零缺陷”管理·····	(139)
齐心打造海南建行风险管理平台·····	(142)

中篇 论文集

实施人才强省战略的关键与切入点·····	(151)
以新思路面对新世纪 以新姿态迎接新挑战	
——学习江泽民同志十五大报告的体会·····	(153)
以改革求发展 以竞争求生存·····	(164)
实行等级管理 建立激励机制	
——长春建行依据改革跃上新台阶·····	(169)
坚持集约化经营 优化资源配置·····	(174)
论领导艺术和方法·····	(181)

中国现阶段债转股的法律环境思考·····	(184)
坚持理想信念 实践“三个代表”·····	(191)
实践“三个代表”重要思想 必须坚持解放思想实事求是·····	(196)
以证券化方式处置海南停缓建工程的构想·····	(205)
发挥领导干部的影响力 大力推进家园文化建设·····	(210)
价值激励模型(CEV 管理)应用研究·····	(214)
全面建设小康社会 建设银行应大有作为·····	(234)
坚持“三个代表” 领导干部要做到“公道正派, 勤政廉政” ·····	(238)

下篇 新闻集

痛定思变 知难而进

——建行海南省分行以改革治乱局·····	(243)
----------------------	-------

百日攻坚战果辉煌·····	(246)
---------------	-------

打破坚冰

——建行海南省分行案件执行百日攻坚战纪实·····	(252)
---------------------------	-------

在改革创新中寻求生存与发展

——访建行海南省分行行长刘秉升·····	(257)
----------------------	-------

缚住苍龙

——建行海南省分行防范化解金融风险工作纪实·····	(262)
----------------------------	-------

背水一战

——建行海南省分行收贷收息工作纪实·····	(266)
------------------------	-------

死钱变活钱 一点变两点·····	(271)
------------------	-------

崛起的秘密

——建行海南省分行人事制度改革纪实·····	(273)
------------------------	-------

21 亿元写就大文章·····	(276)
-----------------	-------

处变不惊创佳绩

——建行海南省分行化解案件风险纪实·····	(279)
困境中的突围	
——访建行海南省分行行长刘秉升·····	(283)
蓄势待发	
——建行海南省分行实施信贷调整战略纪实·····	(292)
来自建行海南分行的报告	
——CEV：银行管理革命·····	(299)
不竭的动力	
——建行海南省分行实施“CEV”管理纪实·····	(304)
源头反腐	
——建行海南省分行党风廉政建设纪实·····	(309)
要用中国眼光看世界 也要用世界眼光看中国	
——建行海南省分行行长刘秉升纵论经济·····	(314)
手持利剑斩顽石	
——建行海南省分行不良贷款歼灭战纪实·····	(321)
实行等级管理 建立激励机制	
——建行长春分行行长刘秉升访谈录·····	(326)
长春建行在竞争中脱颖而出	
——存贷款增长速度跃升全市各家银行之首·····	(329)
机制出活力	
——建行长春市分行人事制度改革纪实·····	(332)
实行等级管理 增强经营活力	
——建行长春市分行全员“下海”·····	(335)
“三招”激活一盘棋	
——建行长春市分行人事制度改革走笔·····	(337)
“等级管理”增效益	
——建行长春市分行扭亏增盈纪实·····	(341)

·附 录·

建设银行海南省分行企业理念、价值观·····	(343)
后 记·····	(351)

上 篇

言 论 集

