

探索的足迹

——交通银行工作纪实

乔伟 著

Tansuo de Zuji

Jiaotong Yinhang Gongzuo Jishi

 中国金融出版社

探索的足迹

——记福建银行工作纪实

李伟 著

福建人民出版社

福州 福建省图书馆藏

1984年10月

探索的足迹

——交通银行工作纪实

乔伟 著



中国金融出版社

责任编辑：肖丽敏

责任校对：孙蕊

责任印制：丁淮宾

图书在版编目 (CIP) 数据

探索的足迹 (Tansuo de Zuji): 交通银行工作纪实/乔伟著. —北京:
中国金融出版社, 2008. 12

ISBN 978 - 7 - 5049 - 4893 - 9

I. 探… II. 乔… III. 交通银行—工作—中国—文集
IV. F832.33 - 53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 187190 号

出版 **中国金融出版社**
发行

社址 北京市广安门外小红庙南里 3 号

市场开发部 (010) 63272190, 66070804 (传真)

网上书店 <http://www.chinafph.com>

(010) 63286832, 63365686 (传真)

读者服务部 (010) 66070833, 82672183

邮编 100055

经销 新华书店

印刷 保利达印刷有限公司

尺寸 169 毫米 × 239 毫米

印张 17.5

字数 214 千

版次 2008 年 12 月第 1 版

印次 2008 年 12 月第 1 次印刷

定价 48.00 元

ISBN 978 - 7 - 5049 - 4893 - 9/F. 4453

如出现印装错误本社负责调换 联系电话 (010) 63263947

序 言

商业银行是市场经济的产物。改革开放以来，作为我国金融体系的主体组成部分，商业银行在我国社会主义市场经济发育和成长过程中发挥了重要作用。

20 世纪 80 年代中后期，我国商业银行进入了一个新的改革和发展时期。以 1987 年交通银行重新组建为标志，一批股份制商业银行相继诞生。1993 年，国务院作出把专业银行，即工商银行、农业银行、中国银行、建设银行四大银行转为国有独资商业银行的决定后，专业银行的改革力度进一步加大。1994 年，国家先后成立了国家开发银行、中国农业发展银行和中国进出口银行三家政策性银行，把四家专业银行所承担的政策性业务划归政策性银行，从而为专业银行专门从事商业性金融业务开辟了广阔的前景，与此同时，国有商业银行内部管理体制和经营机制的一系列改革也不断深化。1995 年，《中华人民共和国商业银行法》正式颁布，标志着我国商业银行的发展步入了法制化的轨道。1997 年，党中央、国务院提出要用三年左右的时间，大体建立与社会主义市场经济发展相适应的金融机构体系、金融市场体系和金融调控监管体系。2001 年年底，

中国加入世界贸易组织，银行业对外开放的时间表正式确定。2002年，中国银行业监督管理委员会成立，迈开了专业化的银行监管历程。2003年，国务院决定中国银行和中国建设银行实行股份制改造，四大国有独资商业银行进一步加快了商业化改革的步伐。

在这场商业银行改革大潮中，交通银行始终走在前列，成为大型商业银行改革的“领头羊”和“试验田”。在1987年重组时，交通银行就实行了股份制，是我国第一家全国性股份制商业银行。交通银行按照国际上通行的股份制公司治理结构的要求，成立了股东大会、董事会和监事会等机构。在银行内部管理方面，首次推行当时国际商业银行普遍实行的资产负债管理制度、资产质量监控制度、主要财务指标分析制度和内部评级制度等先进的管理制度；首次按经济区域而不是按行政区划设立分支机构；首次推出大额存款证（CD）和“外汇宝”等金融创新产品。从我国加入世界贸易组织以后的2001年起，交通银行率先实施引进境外战略投资者和深化股份制改革工程，经过三年艰苦卓绝的努力，于2004年完成了财务重组，引进了国际战略同盟——汇丰银行参股，不良资产占比降至3.27%，资本充足率达到11.75%，财务状况从根本上得到改善，抗风险能力大大增强。截至2004年年底，交通银行创造了中国银行业历史上的几个第一：外资参股中国商业银行的投资金额最大；外资占中资商业银行的股本比例最高；在中国资产超万亿的大型银行中，交通银行的不良资产占比最低、资本充足率最高。交通银行的公司治理结构达到了规范化的要求，

并大力实施了组织架构再造、员工绩效考核，以及竞争机制、激励机制、自我约束机制创新等一系列内部管理体制改革的。2005 年和 2006 年，交通银行又先后在香港和上海两家证券交易所公开上市，成为一家境内外公众持股的国际化大银行。交通银行的成功实践为我国商业银行改革的进一步深化提供了许多鲜活的经验。

乔伟同志是交通银行发展改革的思想者、实践者和见证者。乔伟同志于 1991 年调入交通银行，历任综合计划部副总经理（主持工作）、总经理，以及副行长、副董事长、党委副书记，曾一度主持过交通银行的全面工作。在他担任副行长的 13 年期间，曾分管过综合计划、私人金融、信贷和授信、国际、财务会计、法律事务、研究开发、教育培训以及办公室和党务系统等项工作，曾参与主持过资产负债管理等一系列重大内部管理制度的设计和创立。2001 年 6 月至 2004 年 5 月，他主持并领导了交通银行引进境外战略投资者和深化股份制改革工作，通过财务重组、引进外资以及完善公司治理结构和组织架构再造，为提升交通银行的品牌形象，实现科学发展、可持续发展奠定了坚实的基础。

在交通银行这一系列重大改革过程中，乔伟同志全身心地投入。他思考着、探索着、实践着，他不仅亲身经历了交通银行的这一系列重大变革，而且还是这一系列重大变革的组织者、设计者和主要领导者之一。一分耕耘，一分收获，《探索的足迹——交通银行工作纪实》就是乔伟同志在交通银行高管层 13 年间辛勤耕耘的结晶。

《探索的足迹——交通银行工作纪实》共收录了乔伟同志从20世纪90年代至21世纪初不同时期的37篇文章，综观全书，有以下几个特点：

第一，浓郁的历史感和时代感。本书所收录的文章从1993年开始一直到2005年，时间跨度较大，从一个侧面反映了我国股份制商业银行改革发展和经营管理所走过的不平坦历程，反映了不同时期的宏观金融状况和商业银行的改革着力点。本书从一家商业银行的角度真实地记录了自20世纪末和21世纪初以来，党中央、国务院有关金融改革的重大决策所产生的积极作用；记录了一家大型股份制商业银行在世纪之交，面对机遇和挑战所进行的一系列重大变革，充满了时代气息。

第二，理论联系实际，求真务实。本书所探讨的都是有关商业银行改革发展和经营管理的实际问题，涉及商业银行的战略规划、经营理念、发展目标、风险控制、财务重组、引进外资、制度建设、体制机制创新和人力资源管理等一系列实际问题，针对性强，注重实务操作。通过对这一系列实际问题的阐述，读者可以清晰地感受到本书作者具有扎实的理论功底和娴熟的运用理论分析、解决实际问题的能力，这种理论与实践相融合之功力可以用“随风潜入夜，润物细无声”来比喻，这对于一位实务工作者来说是十分难能可贵的。

第三，观点新颖，理念超前。本书作者以其深厚的理论功底和丰富的实践经验，在商业银行改革发展和经营管理方面提出了一系列创新观点，例如，关于坚持质量立行、人才兴行的观点；关于实施全面的质量管理，力求做到客户质

量、网点质量、负债质量、资产质量、产品质量、服务质量相统一的观点；关于集中统一，加强内控，风险管理从源头抓起，以预防为主的观点；关于在发展中调整结构，在调整中加快发展的观点；关于大力发展财富管理和私人金融业务的观点；关于总分行业务、本外币业务、境内外业务、对公对私业务联动，实行一体化经营的观点；关于推行管理会计，建立严密的成本管理和内部核算体系的观点；关于建立先进的银行制度、确立先进的经营理念、实行先进的内部管理、创新先进的服务手段、开发先进的人力资源、建设先进的企业文化，办好规范化商业银行的观点；关于建立以客户为中心，以利润和股东权益最大化为目标，前台、中台、后台分离并相互制衡，专业化、扁平化的组织架构的观点；关于引进境外战略投资者，推进体制机制创新和经营管理创新的观点；关于商业银行文化建设重在教育、重在学习、重在沟通、重在凝聚、重在组织的观点；关于加快步伐实现经营管理水平与国际接轨的观点；等等，这些观点都明显领先于当时银行业的认识和实践。此后，我国银行业发展改革的实践表明，上述观点都是十分正确的。

第四，逻辑性强，具有较好的学术价值。在本书所收录的37篇文章中，有相当一部分是作者在内部会议上的演讲稿经过整理而成。这些演讲稿都是作者在会议之前经过深思熟虑的，思路十分清晰，层次相当分明；针对所阐述的问题，逐次分析，娓娓道来，每篇文章都结构严谨、富有逻辑。这一方面反映了作者具有很强的逻辑思维能力，另一方面也反映了作者的

工作作风和治学态度十分严谨。书中许多文章是关于商业银行改革发展和经营管理研究的很好的参考文献。

鉴于本书覆盖了相当多商业银行经营管理领域的内容，因而其既可以成为各级商业银行经营管理人员的读本，也可以成为各类金融研究，尤其是从事商业银行研究的专业人员的参考资料。阅读此书相信读者一定会大有裨益。

“两岸猿声啼不住，轻舟已过万重山”。值此中国改革开放30周年之际，交通银行的历史已经翻开了崭新的一页；我国商业银行在历经如火如荼的改革攻坚之后，正以更加雄厚的实力和更加稳健的步伐出现在国际经济金融的大舞台上。在此大背景下，乔伟同志《探索的足迹——交通银行工作纪实》一书的出版，无疑是中国银行业和金融研究界值得可喜可贺的事。

戴相龍

2008年12月

目 录

交行百年献辞	1
加强资产负债管理是办好商业银行的基础	3
关于教育培训工作的几个问题	8
论交通银行的“三个联动”	13
专业银行如何向商业银行转变	18
借鉴成功经验 推动表外业务发展	23
突出特色 大力开办信用卡业务	28
论商业银行经营管理的若干重要问题	34
怎样实现存款稳定增长	40
坚持质量立行 着力调整结构 加强集中统一 健全内控体系	47
当前交通银行信贷工作的目标和任务	56
在发展中调整结构 在调整中加快发展	69
明确市场定位 快速发展私人金融业务	82
认真搞好贷款五级分类	94
进一步明确教师的职责	100
紧密联系实际 注重教育效果 努力提高员工 职业道德素质	105

坚持真抓实干 反对弄虚作假	111
应对加入世界贸易组织的战略思考	113
当前财会工作必须处理好十个方面的关系	117
引进境外战略投资者与深化股份制改革	127
狠抓管理 依法经营	138
学习实践“三个代表”重要思想 把交通银行 办成规范化的股份制商业银行	144
增进共识 积极行动 共创两岸商业银行业务 合作的崭新格局	158
审慎发展商业银行表外业务	164
今年的基本任务和总体要求	171
论交通银行组织架构重组的几个问题	175
面向市场 细分客户 建立一流的银行服务体系	184
发展要有新思路	187
私人金融业务要实现跨越式发展	197
教材编写工作要上新水平	205
加快实现经营管理水平与国际标准接轨	207
改革要有新突破	210
抓紧教育培训基地建设	217
用“三个代表”之“矢”射交通银行发展改革之“的”	219
全力打造适应现代市场经济要求的精品银行	225
论发展、改革和管理	239
以人为本 人才兴行	255
办学习型银行 走科学发展之路	264

交行百年献辞^{*}

百年沧桑，风雨兼程；
凤凰涅槃，浴火重生；
三个一流^①，交行所宗；
六个先进^②，身体力行；
比例管理，自求平衡；
三性^③协调，稳健经营；
资源集中，全行联动；
风险监控，贯彻始终；
质量立行，视若生命；

* 交通银行成立于1908年，2008年是它的百年诞辰。1986年，国务院决定重新组建交通银行，次年4月1日，重新组建后的交通银行在上海正式营业，从事综合性金融业务，是我国第一家全国性股份制商业银行。

① 1987年交通银行重新组建时，提出了“一流的服务质量，一流的工作效率，一流的银行信誉”的办行宗旨。

② 2001年交通银行在学习贯彻“三个代表”重要思想的同时，提出了“建立先进的银行制度，确立先进的经营理念，实行先进的内部管理，创新先进的服务手段，开发先进的人力资源，建设先进的企业文化”的工作目标。

③ 指银行信贷资产的流动性、安全性和盈利性。

客户至上，银企双赢；
股东权益，维护坚定；
交流融通，诚信永恒；
求真务实，不图虚名；
功利所在，国计民生；
以人为本，教育先行；
科技进步，重中之重；
尊重知识，鼓励竞争；
绩效挂钩，奖罚分明；
爱岗敬业，行兴我兴；
规范服务，廉洁清正；
遵纪守法，警钟长鸣；
改革创新，众志成城；
与时俱进，不畏攀登；
歌以咏志，交行昌盛。

加强资产负债管理是办好 商业银行的基础^{*}

(1993 年 3 月 13 日)

为了推进交通银行的改革与发展，必须坚定不移地把全行的工作重点放在加强资产负债管理、提高金融资产质量上，为办好社会主义商业银行打下坚实的基础。我行重新组建以来，借鉴国外商业银行的先进做法，在逐步完善资产负债管理方面进行了有益的探索。1987 年建立的资金使用比例控制制度，1990 年制定的以资金、成本、利润等 17 项指标为主要内容的财务分析制度，1991 年推出的信贷资产质量监控制度和在“教育、清理、整顿”活动中完善的要害岗位责任制度，经过几年来的认真实施，对于防范资产风险、防范经济案件，增强全行资产的流动性、安全性和盈利性发挥了重要作用，使我行初步形成了自主经营、自负盈亏、自求资金平衡、自担风险、自我约束和自我发展的经营机制，促进了各项业务又好又快发展。实践证明，实行资产负债比例管理有利于完善商业银行内部经营机制，有利于深化金融体制改革，有利于促进社会主义市场经济体制的建立，必须坚持下去，逐步完善。

分析 1992 年全行十项比例管理指标的执行情况，应当肯定我行资产负债管理工作所取得的成绩。据全行汇总，多数比例管理指标达到或

* 本文是为交通银行资产负债管理委员会第一次会议起草的纪要。

接近达到规定要求，资本与风险资产总额的比例超过 8%。从资产流动性上看，1992 年年末，全行流动资金贷款占 93.5%，固定资产贷款占 6.5%；在人民银行备付金存款达 70 亿元，备付金率为 10.33%；全行净拆出资金 107 亿元；流动资产的比重较大，支付能力和变现能力很强。在今年春节前，全国资金紧缺时，我行不仅保持了富足的头寸，而且还支持了国家专业银行的头寸不足。从安全性上看，贷款质量进一步提高，1992 年年末，全行有问题贷款占比为 4.66%，比上年年末下降 1.67 个百分点。其中，逾期贷款为 3.32%，下降 0.95 个百分点；呆滞贷款为 1.27%，下降 0.69 个百分点；呆账贷款为 0.07%，下降 0.03 个百分点。天津、海南、杭州、浦东、绍兴、芜湖等分支行无逾期、无呆滞、无呆账贷款。从盈利性上看，资金成本下降，盈利能力增强。1992 年全行资产收益率为 2.2%；资本收益率为 36.93%，比上年上升 7.26 个百分点；人均创利为 12.2 万元，比上年增加 0.5 万元。全行 13 个管辖（直属）分行汇总，经营收益指标均达到规定要求，其中深圳分行资产收益率达 3.02%，资本收益率达 99%，居全行之冠。

应当指出，对全行资产负债比例管理的现状还不能估价过高，行与行之间的各项指标反差较大，有些指标存在的问题十分突出。

一、投资规模超过规定的控制比例，有些项目投资效益不高

1992 年年末，全行投资余额达 24.13 亿元，占资本金加积累之和的 31.8%，在 70 个分支行中，有 26 个行超过控制比例，有些投资项目缺乏可行性论证或经营管理不善，投资效益不够理想。

二、委托贷款增加过快，问题较多

1992 年年末，全行委托贷款余额达 134 亿元，比上年年末增加 67 亿元，增长 1 倍。其中非定向委托贷款 37.4 亿元，占 28%，增长

89.4%，贷款风险增大。有些分支行的委托贷款业务不符合人民银行和我行的规定。

三、有些资金拆借业务不符合规定

1992年年末，全行拆出资金余额为134亿元，占各项存款余额的20%。其中，对非银行金融机构拆出资金占45%以上，有相当一部分被长期占用；少数分支行不顾自身资金平衡条件，为求高利，过量拆出资金，导致存款备付金大幅度下降，资金周转困难，占用联行资金的现象时有发生。

四、全行资产负债管理的各项制度还不够完善，某些比例管理指标的统计口径还不够一致，监管机构不健全，还没有形成一个全行上下协调统一的管理体系

随着社会主义市场经济体制的建立，商业银行必将在我国金融体系中居于主体地位。要办好社会主义商业银行，核心问题是建立自担风险、自我约束的内部经营机制，而实行资产负债比例管理则是形成这种机制的根本途径。因此，全行上下必须进一步提高对资产负债比例管理重要性的认识，统一思想，明确目标，增强自觉性和紧迫感。为此，应当进一步修订交通银行资产负债比例管理指标和暂行办法，对十项管理指标坚持考核到每一个分支行；建立资产负债管理委员会工作制度，明确综合计划部为日常办事机构。同时，对下一步的工作提出如下要求：

第一，组成工作班子，在深入调研、认真测算的基础上，对我行资本的构成以及资产的分类和风险资产权重的确定提出初步方案，报中国人民银行审定后执行。全行按统一的口径考核资本适宜度指标，并按各分支行资本适宜度指标状况决定增资扩股。此项工作要在今年第二季度完成。