

基层银行工作笔记

龚方乐编著



新华出版社

基层银行工作笔记

龚方乐 编著

新 华 出 版 社

图书在版编目(CIP)数据

基层银行工作笔记/龚方乐编著. —北京: 新华出版社, 2003. 6

ISBN 7-5011-6191-7

I. 基… II. 龚… III. 中央银行—经济管理—中国—文集

IV. F832.31-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 041014 号

基层银行工作笔记

龚方乐 编著

*

新华出版社出版发行

(北京石景山区京原路 8 号 邮编: 100043)

新华出版社网址: <http://xhcbs.126.com>

中国新闻书店: (010)63072012

新华书店经销

浙江印刷集团公司印刷

*

850 毫米×1168 毫米 32 开本 9.375 印张 230 千字

2003 年 6 月第一版 2003 年 6 月浙江第一次印刷

ISBN 7-5011-6191-7/F·896 定价: 20.00 元

杭州金融现象

代 序^①

编者按 “上有天堂，下有苏杭”，美丽的西湖令多少世人流连忘返。漫步杭州，我们还会注意到一个现象，就是在这座仅有 300 万人口的省会城市里，各种金融机构林立。据中国人民银行杭州中心支行统计，早在 2000 年初，所有全国性中资商业银行都已在杭设立了分行机构，杭州也因此成为全国第一个中资商业银行均设有分行机构的省会城市。此外，杭州还设有两家政策性银行的分行，加上杭州市商业银行、杭州市区农村信用联社和邮政储蓄，到 2001 年底，杭州市区共有各类银行营业网点 1000 多家。

如果把市场资源比作一块“蛋糕”的话，那么吃的人多了，一般来讲，每个人所获得的必将减少。不仅如此，在“弱肉强食”的市场法则下，或许有的人会吃得很胖，有的人会因此饿死。在杭州，随着越来越多的银行加入，市场竞争更加激烈，但参加竞争的每一家银行却都吃得“饱”、吃得“好”。据了解，杭州的每一家银行都已连续多年盈利，效益和各项综合指标考核在其各自系统内都名列

^① 本书记录了中国人民银行杭州中心支行成立以来，我和同事们在履行职责中遇到的一些热点、难点和重点问题以及由此产生的一些主要想法、做法和体会。不妥之处，敬请指正。

《金融时报》于 2002 年 3 月 31 日至 4 月 5 日以“杭州金融现象”为题，连续报道了杭州银行业的经营与管理，它从多侧面展示了杭州银行业的点点滴滴。杭州是浙江的代表，商业银行是中央银行的窗口。故借“杭州金融现象”为序。

前茅。同时,杭州是银行不良资产率最低的城市之一,银行的发展速度却一直居全国同类城市的领先地位。“来一家,赚一家”的杭州银行业,被业内人士称之为“杭州金融现象”。日前,本报记者在杭州银行界进行了深入采访,希望能够通过我们的报道透视这个“杭州金融现象”,并能给银行界广大读者以启迪。

“蛋糕”，会吃还要会做

——“杭州金融现象”透视之一

《金融时报》记者 沈杭

如今的杭州为世人所瞩目，不仅是因为其迷人的江南风光，更因为这个城市自改革开放以来在经济建设上所取得的成就。

2002年初，国内许多媒体上报导的两则消息使杭州再一次被人瞩目，也使得杭州老百姓为此兴奋。第一则消息称，通过采用1997~1999年度有关城市标准统计数据 and 专家、居民问卷数据，经过数万次的计算，得出中国24个城市综合和分项竞争力的得分和排序结果。在优选出的10个最具竞争力的城市中，杭州列第九位，同时被认为是环境竞争力最强的城市。另一则消息来自统计部门。2001年，杭州市实现国内生产总值1568亿元，比上年增长12.2%，分别高于全国、全省4.9个和1.7个百分点，连续11年保持两位数的增长。人均国内生产总值达到2.5万元，按现行汇率计算突破3000美元。从产业经济学角度来讲，意味着杭州已进入工业化发展的中后期，经济已进入一个快速发展的时期。

以上两则消息也让杭州的银行界人士感到振奋。记者了解到，2001年末杭州各家银行各项存款余额2621.1

亿元,比上年增长 25.2%,高出全省 4.2 个百分点。同时,各家银行的经营利润明显上升。全年各金融机构实现利润比上年增加 17.54 亿元,增长 78%,高出全省 34.9 个百分点。特别是国有独资商业银行实现利润翻番,达 33.4 亿元;股份制银行实现利润比上年增加了近三分之一。

经济决定金融。杭州市经济的持续快速发展和良好的增势为杭州银行业夯实了基础,也为杭州银行业发展提供了广阔的空间。在经济发展的“大蛋糕”面前,杭州银行吃得不错。

“蛋糕”好吃,但总也有吃完的时候。一位商业银行支行的行长说,在吃“蛋糕”的同时,考虑如何做大“蛋糕”,这才是上策。他非常自豪地告诉记者,支行每年都对杭州市的市政建设贷款十几亿元,杭州市的城市发展,有支行非常大的贡献。记者了解到,2001 年末,杭州市金融机构各项贷款余额达 2087.7 亿元,比上年增长 22.75%,高出全省平均 3.25 个百分点。从 1997 年到 2001 年,杭州银行业每年的贷款增幅为 23.21%,满足了当地重点大中型企业、基础设施建设、出口创汇及“三资”企业的有效资金需求。

杭州市个体私营经济发达,杭州银行业通过各种方式加大和改进对中小企业的金融服务,杭州市中小企业融资状况得到明显改善,仅去年就累计发放中小企业贷款 1321.25 亿元,新增 101.56 亿元。据人民银行杭州中心支行的调查,杭州中小企业贷款满足率达 80% 以上,高于全国平均近 20 个百分点。

此外,杭州市各家银行还积极响应国家加大消费信贷、刺激内需的政策,加大消费信贷的投放力度,为刺激杭州内需、促进消费结构升级和经济发展起到了巨大的推动作用。在银行信贷规模越来越大的同时,资产质量也越来越好。杭州市的信贷资产不良率一直大大低于全国平均水平,去年不良贷款又实现“双降”,全市金融机构不良贷款率比年初下降 2.71 个百分点,其中国有独资商业银行下降 2.31 个百分点,股份制商业银行下降 2.37 个百分点。

经济决定金融,金融反作用于经济。这一经济学规律被一家银行的行长比喻为“边吃边做”,他的解释是,吃得越多,做得越多;做得越多,吃得也就越多,形成良性循环,“蛋糕”也就越来越大了。

记者在采访中,多家银行的行长们都对记者提及当地政府对金融的支持。浙江省委省政府多年一直强调“创造两个环境”的观念,即金融为经济发展创造良好的金融环境,政府为金融稳定创造良好的社会环境。

今年年初,中共浙江省委常委、杭州市委书记王国平指出,杭州经济发展与金融的支持、参与、作为是密不可分的。关心、支持金融是政府的职责,市委市政府全力支持金融工作,并将金融作为重要产业加以培育。市委市政府和金融部门应该成为利益的共同体,但决不能干预具体的金融业务,尊重金融部门的各项自主权。去年以来,浙江省和杭州市分别提出打造“信用浙江”和“信用杭州”的目标,严厉打击包括逃废银行债务在内的各种不良信用行

为。在今天的浙江省委和省政府的工作报告中,建设“信用浙江”作为一项重要工作被郑重其事地列入了议事内容。据记者了解,进行各项制度性基础建设将成为建设“信用浙江”的重点,浙江的企业、个体工商户、中介机构等都将在今年领到“经济户口”。金融机构以及工商、税务、劳动、技术监督、司法、海关等相关部门将按“一企一码”记录、收集这些市场主体的信用信息,并实现计算机联网。此外,还将建立企业信用评价系统、信用激励和失信惩罚机制,建立健全信用服务机构。去年底,杭州银行同业协会对逾期不归还银行贷款和不履行连带保证责任的13家企业和4名自然人公开曝光并实施金融制裁;今年初,29家信用欠佳企业被政府有关部门淘汰出重点扶持企业行列,32家欠税500万元以上的企业被税务部门公之于众。“信用浙江”在进一步规范市场经济秩序的同时,让银行感到经营环境正在变得更为净化。

没有了计划经济时代的指令和行政干预,面对越来越大的市场经济“蛋糕”,杭州银行业人士认为,银行发展的空间也会越来越大。不怕吃“蛋糕”的人多,关键在于怎么吃。

吃“蛋糕”要用叉子

——“杭州金融现象”透视之二

《金融时报》记者 沈杭

经常吃蛋糕的人大概都会有这样的体会，就是吃蛋糕时最好用叉子，而不要用筷子，因为用筷子往往会把蛋糕搅得一塌糊涂，不仅破坏了蛋糕本身的漂亮，而且吃起来的味道也变了。

也就是说，什么事有什么规矩，没有规矩什么事也做不好。

和吃蛋糕的道理一样，加强内控建设，坚持合规经营，是杭州银行业取得骄人业绩的基础所在。

上海浦东发展银行杭州分行成立至今已有8年，在建行之初片面强调规模和速度，一度曾积累了额度较大的不良资产。从1999年初开始，曾担任人民银行浙江省分行副行长的杨绍红走马上任，担任这家分行的行长。他到任后向全行阐明的第一个观点是“新官要理好旧账”，不论是新发生的不良资产还是原有的不良资产，不论是事实风险还是潜在风险，没有孰轻孰重之分，清老与堵新同样需要投入百分之百的精力。杨绍红坦言，自他上任以来，浦发银行杭州分行除了抓发展、抓营销之外，更多的是把重点放在加强内控、防范化解风险上，力争做到规模质量互动、防

范化解并举。

记者了解到,这家分行在1999年初设立了审贷中心和资产保全部,成立了资产保全委员会,增强了资产审查委员会的功能;2000年初又设立了会计事后监督中心。分行集中审贷,从机制上确立了贷款审查的独立性和权威性,在统一贷款标准、清理辖内多头贷款、防止互保的大量产生、控制集团公司系统及关联企业贷款、防范风险叠加等方面很快就显示出作用。组织机构的健全和各自职责的明确,有效地在行内建立起风险控制的决策、执行和监督三大系统,强化了对信贷业务的程序控制和权力制衡。为了将信贷管理的各个环节有机衔接,使信贷部门的自律管理和相关部门的制约管理结合起来,分行先后制定各类规章制度近20项,形成了《信贷资产管理规程》为总纲,以授权授信办法、信贷管理工作考核办法等为管理性制度,以流动资金贷款操作规程等为操作性制度的层次清晰的信贷制度体系,使全行的信贷工作流程和质量标准趋向明确、规范、审慎。同时,分行还配以稽核巡访制、责任追究制等措施,并采取多种措施清收不良贷款。从1999年到2001年,分行各项存款平均增长幅度达34.5%,去年底各项存款达123.4亿元。与此同时,资产质量得到了根本性的改善,1999年至2001年新发放贷款的不良率仅0.27%,并以现金形式收回了近5亿元的不良资产,目前不良率同口径比最高时下降了近12个百分点,全行进入一个良性、快速发展时期。

深圳发展银行杭州分行自建行起就确立了在风险可

控基础上追求效益的理念。为此,这家分行全面实施不良资产拨备制度。若分行辖内的支行出现不良资产,则年末考核支行利润时,将从其实现的利润中扣除当年发生的不良资产额,把最终考核利润与员工的收入挂钩,形成全体员工都关心本单位的信贷资产质量,形成强大的群众监督力量,促使支行负责人和客户经理慎重对待每一笔业务。分行成立3年多来,机构规模不断发展,但贷款逾期、欠息率一直保持“双零”。

国有商业银行是我国银行业发展的主体。国有商业银行在杭州的分支机构坚持合规经营,在复杂多变的市场环境中不断加强内控建设。工行浙江省分行营业部是杭州银行界的“老大”,也是全国工行系统的一面旗帜。除了建立一套较为完善的内控制度外,营业部把内控的外延扩大到每一个员工。员工行为动态管理是这家分行近年又在从严治行中推广使用的一套管理办法,其主要内容是对员工行内的日常管理由所在部门负责人负责,及时做好记录和反馈工作;员工行外的日常行为通过与员工居住地的派出所、居委会等建立联系制度获得。营业部定期召开员工行为动态分析会和防案分析会,对全行员工的日常行为进行全面分析,发现有不健康或不正常的苗头及时予以提醒和教育,问题严重的要立即强制休假、离岗稽核或调离岗位,尽量把员工的违法、违纪、违章行为消除在萌芽状态。早在1995年,营业部就制定了《关于清退不适宜在工商银行工作人员的规定》,规定凡发现有7种违规违纪行为之一的员工,一经发现,查实后予以清退。

中国银行浙江省分行在全面推行科学的授信决策机制中,为落实统一授信、审贷分离的要求,组建了尽职调查小组以加强风险控制。仅去年省分行受理和尽职调查授信项目 2204 个,组织了 72 次项目评审会议,评审项目 528 个,其中否决 66 个,否决率达 12.5%。农行浙江省分行营业部建立了信贷进退机制,以此作为加强内控、提高信贷资产质量的重点。营业部辖属的城西支行在 1999 年时是一个亏损 900 万元的亏损行,客户也多集中在小矿山、小水泥等小户、散户领域。2000 年,支行在营业部的指导下开始进行进退机制,进入城西地区的住房和汽车消费贷款领域,并同时通过各种途径和手段从原先的领域内退出。去年,支行成为盈利千万元的盈利行。

不断加强内控,坚持合规经营目前已成为杭州各家银行的共识。但形成这种共识的经过却不是一蹴而就的,有些阻力不是来自外部,而恰恰来自银行内部。招商银行杭州分行自 1997 年成立以后,坚持在保证质量的前提下有效发展,针对市场和自身经营管理的实际情况,不断完善各项内控制度。就拿这家分行的业务操作来说,所有业务都实行业务流程管理控制,尤其是储蓄业务和会计业务全面实行 ISO9001 质量体系标准,每一个环节都严格把关;窗口服务方面也出台了各类服务规范,实行标准化管理,建立起有效的监督考核机制;在信贷管理中全面加强风险控制,实行贷款分级权限管理、所有贷款资料由分行直接统一管理等一系列制度。每项制度刚刚实行的时候,分行内部特别是支行的同志都会有些想不通,认为管理太严,

没有灵活性,会失去很多市场等。但该分行行长廖秉和的观点是:赚钱的本事在赚钱外。虽然不这样做,市场的份额会大一点,眼前的利益会多一点,但换来的是较差的质量和缺乏后劲的发展,以牺牲质量换来的发展是决不可取的。为此,分行以各种形式统一分行内部特别是支行同志的思想,同时用“先小人后君子”的做法做好对企业的宣传和解释工作。今年是这家分行成立5周年,期间分行以每年50%的增长速度发展,效益以每年40%的速度增长,但不良资产率却始终控制在1%以下。在如此良好的业绩面前,分行的员工对合规经营和加强内控建设逐步形成共识,企业对这家银行的严格管理也都认同甚至是赞赏。

不断加强和完善内控制度建设,坚持合规经营,使在杭各家银行的发案率和发案金额自1999年以来一直保持较低的态势,经营风险大为降低,为创造良好业绩打下了坚实的基础。记者了解到,到去年末,杭州辖内金融机构本外币不良率仅为7.5%,不良贷款余额和比例在2001年实现“双降”,其中国有独资商业银行机构不良比例比年初下降2.31个百分点,股份制商业银行机构不良贷款比例下降2.37个百分点。

不排队,但也不能乱挤

——“杭州金融现象”透视之三

《金融时报》记者 沈杭

排着队,按计划分配,是过去计划经济时期的做法。现在“蛋糕”做大了,虽然已用不着排队,但却也经不起哄抢。有时相互间的谦让,保持一种井然有序的状况,能让人更好地吃到蛋糕。记者在采访中感觉到,在杭州银行界,人们似乎更懂得这个道理。

许多同志都会记得,在上个世纪 80 年代末 90 年代初的时候,为了拉拢客户、争夺市场,在我国银行界经常会爆发利率大战、手续费大战等,各种违规甚至是违法事件时有发生。谈起这个话题,农行浙江省分行营业部总经理姜瑞斌用“非理性”和“盲目”来形容那个时期的银行竞争,并且认为给银行的经营造成了极大的伤害。他认为,目前杭州银行业已抛弃了以往那些低层次的竞争,从非理性转到理性的竞争。所谓理性的竞争,就是比管理、比服务、比科技含量,竞争的内涵不断扩大。

农行浙江省分行营业部去年在全市范围内搞了一次金融产品的调查。他们对目前杭州各家银行主要的 56 个产品进行了调查分析,然后与本行的同类产品进行比较,从中得出自己产品与他行产品的优劣,有取有舍地对自己

的产品进行分类,营造出自身具有的竞争优势。姜瑞斌说,这就是竞争,知己知彼,百战不殆。

银行结算业务是与广大企业事业单位和居民个人联系十分密切的一项业务,也是银行盈利的重要渠道,因此也就成为银行竞争的焦点,而以往的竞争手段主要在手续费上,你降我再降,甚至有的银行为了留住客户干脆就不收费。记者在采访中发现,现在的竞争手段则变成了“速度”。王先生是杭州一家集团公司的财务负责人,与银行打了多年交道。在采访中他告诉记者,银行提“速”越来越快了。据他介绍,中国光大银行杭州分行开通了“一柜通”业务,凡在光大银行开立活期存款账户的对公客户,都可以在光大银行任何一个对公营业机构办理款项划转、代理现金收付业务,并且瞬时到账;招商银行杭州分行推出的“Office To Office”(即资金汇划零在途结算服务),客户只需将电汇凭证交给该行的柜台人员,经审核后,资金立即到达招行系统内的收款人账户;中信实业银行杭州分行的电子汇划系统中,客户无论是单位汇款还是个人汇款,只要向开户行提交汇款凭证,经该行临柜人员审核后,资金即时到达客户指定的国内任何一家中信银行分支机构;中国银行浙江省分行推出的环球收付清算系统“环球汇兑一日通”则充分利用中国银行国际业务的优势,把24个国家(地区)的559个中国银行海外分支机构连成有机整体,与170多个国家和地区的3600多家国外代理行清算支付网络联网,从国外发来一笔合格的付款指示,通过环球收付清算系统可以实时到达客户所在地中行的收付电脑系统

并转入受益人账户。此外,杭州有7家银行开通了网上银行业务,部分银行还开通了手机银行等。王先生所在的集团公司已成为工行浙江省分行的结算户,他指着办公桌上的电脑告诉记者,他在办公室里敲敲键盘就可完成货款的支付和各地资金头寸的调拨,从付款人、银行到收款人的资金流转全过程没有时间间隔,方便极了。但王先生说银行提“速”也给他带来了“麻烦”,这个“麻烦”就在于他对每家银行都“爱不释手”。

从非理性竞争到理性竞争,杭州银行业走过一个逐渐认知的过程。记者在采访中发现,目前,杭州银行业又开始一个新的认知过程,那就是由竞争走向合作。

工行浙江省分行营业部总经理沈立强认为,经营银行要精明、开明、高明,竞争促发展,合作更促发展。记者了解到,这家营业部目前已与杭州大部分的银行机构开展了代理支付结算业务,累计签约机构的营业网点数达241家;与在杭的52家证券营业部合作开办银证转账业务,与4家证券营业部签订了银证通业务的合作协议,与66家证券营业部签订了存管银行协议,并代理5家券商的法人资金清算业务;与在杭的7家保险机构签订了全面合作协议,合作领域涉及代理保险、共享信息资源等。沈立强说,与同业的合作,为我们带来了存款、新客户以及手续费收入,何乐而不为?记者了解到,与之合作的银行则可因此弥补自身在全国各地网点少、资金结算清算不便的劣势,并以此巩固和扩大银企合作。营业部甚至还在中小银行间开展了代理金库服务,一些中小银行每天的营业款都存