

大河水 图文传播 策划

潘新民 著

跳跃于 Enthusiasm and Rationality 激情理性之间

——我国商业银行改革实践与思考



河南大学出版社
HENAN UNIVERSITY PRESS

中国·开封

大河大图文传播 策划

潘新民 著

跳跃于 Enthusiasm and Rationality 激情理性之间

——我国商业银行改革实践与思考

江苏工业学院图书馆
藏书章



河南大学出版社
HENAN UNIVERSITY PRESS

中国·开封

图书在版编目(CIP)数据

跳跃于激情理性之间 / 潘新民著. -开封: 河南大学出版社, 2008.12

ISBN 978-7-81091-928-9

I. 跳… II. 潘… III. 金融-研究-中国 IV. F832

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第210184号

出 版 人 马小泉

总 监 制 杨长春

策划编辑 朱 霞

责任编辑 吴万夫

装帧设计 秦 奔

策划:  河南大河大图文化传播有限公司

地址: 郑州市农业路东 28 号河南日报报业大厦 (450008)

发行热线: 0371-65388227 65388222

出版:  河南大学出版社
HENAN UNIVERSITY PRESS

地址: 开封市明伦街 85 号

邮编: 475001

经销: 全国新华书店

印刷: 河南日报报业集团彩印厂

版次: 2008 年 12 月第 1 版

印次: 2008 年 12 月第 1 次印刷

开本: 787mm×1092mm 1/16

印张: 32.5

字数: 540 千字

定价: 58.00 元

ISBN 978-7-81091-928-9

(本书如有印装质量问题, 请与河南大河大图文化传播有限公司发行中心联系调换)

序 言

2008年12月，我国将迎来改革开放30周年，这30年，对于中国的经济来说，是巨变的30年，我国商业银行也经历一个快速发展和不断变革的时期。1984年国家实行“拨改贷”，工、农、中、建成为国家专业银行。1993年，国务院出台《关于金融体制改革的决定》，并于1994年组建三家政策性银行，分离了专业银行承担的政策性业务，实现了政策性金融与商业化金融的分离。1995年，《商业银行法》正式颁布，明确商业银行以效益性、安全性、流动性为经营原则，实行自主经营、自担风险、自负盈亏、自我约束。1997年，国家加快国有商业银行的改革步伐，加大了解决坏账力度，取消贷款规模控制，使经营效益和资产质量成为对商业银行的重要考量指标。2004年，国家正式启动国有商业银行股份制改革工作，随后中行、建行、工行相继重组上市。

回顾我国商业银行发展史上的重要事件，认真阅读新民这本文集的每一篇文章，犹如重新回眸了30年的中国商业银行改革发展史。作者自1977年考入财经院校学习，1980年参加工作进入建设银行工作起，到今天算起来已在财政金融界整整学习工作了30年。30年来，他既当过国有银行的基层行行长，也当过国有银行的省级分行副行长，还担任过两家股份制银行省级分行的行长，可以说，他见证和经历了我国商业银行发展中的每个重要阶段。作为长期从事商业银行经营管理的金融工作者，作者具有丰富的实践经验，熟知我国经济改革和发展的路径和逻辑，关注现代商业银行的发展趋势。他既有国有商业银行推进改革的丰富阅历，又有股份制银行经营管理的实践经验。长期以来，在重视实践探索的同时，他对经济金融理论的研究也保持着浓厚的兴趣。应当说，新民丰富的工作阅历、坚实的理论功底、严谨的治学态度、昂扬的工作热情，使得他完成了这本文集。

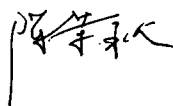
本文集涉及领域广、内容丰富、论述深刻。既有作者对宏观经济形势的分析判断，也有基于社会热点问题的探讨；既有早期对商业银行如何发挥财政职能支持经济发展的建言献策，也有后期如何推进国有银行改革的理论探索；既有对股份制银行未来发展的前瞻性研究，也有自己在股份制银行工作中的实践经验总结；既有自己亲自参与实施的考察调研报告，也有参加各种学术论坛的演讲稿件。在文集中还可以看到，近年来作者对金融生态环境建设、金融创新以及金融如何支持地方经济建设等课题也较为关注，并作了大量的研究。除经济金融领域以外，作者还对银行党建工作和企业文化建设等问题也有所涉及。

读完潘新民博士的这本文集，另外一个鲜明的特色就是时代感强。作为作者30年财政金融工作实践的智慧结晶，文集集中的每篇文章都紧扣了当时金融发展的热点、难点问题，并进行了深入的研究分析，提出了一系列富有创见的观点、论断或策略。在上世纪90年代中期关于国有银行如何从专业银行向商业银行转变的研究中，结合建设银行面临的资金少、贷款难、效益差的情况，他提出了国有银行要向商业银行过渡，国有银行的管理者要向“专家学者型过渡”，国有银行的员工要向“文化人”过渡的“三个过渡”的发展战略，提出了要构建“筹资市场化、贷款自主化、效益中心化的综合性、多功能的资金营运体系”的观点，就今天来说仍很有借鉴意义。在20世纪初关于加入世贸后中资银行如何应对外资银行竞争的研究中，他不但全面分析了中资银行的差距，还从市场开发、业务发展、风险管理、计划财务、电子化建设、资本运作、集团化发展、国际化发展等方面，系统地提出了中资银行的应对策略，并提出了“合作是最好的应对”的论断。今年下半年，这场突如其来的波及全球的金融危机，立刻引起他的关注和思考，在进行大量调查研究和认真分析的基础上，撰写了《经济金融形势分析及对策》一文，提出商业银行的应对措施。在关于商业银行风险的研究中，他形象地指出“经营银行犹如跨在奔驰的骏马上，我们唯有紧握缰绳，遵守规则，提高能力，才能确保安全”，还指出现代商业银行的经营已不是不允许“不二过”了，而是不允许“不一过”了，必须“把别人的失败当做自己的成功之母”，只有这

样才能实现自身的持续健康快速发展。关于银行服务，他提出要“让服务具有思想，为沟通架起桥梁”，服务是立行之本，商业银行搞好服务必须用先进的文化去服务、用诚心去服务、用过硬的技能去服务、用差异化的产品去服务、用创新的理念去服务、用高尚的人品去服务、用团队的力量去服务、用优雅舒适的环境去服务。特别值得提出的是，从本文集中，还可以看到作者在带队伍、抓文化等方面也有很多值得借鉴的经验。比如，近年来作者在招商银行郑州分行的工作实践中就先后提出了坚持“三个训练有素”和“不能突破三个底线”、倡导做“六种人”、树立“六个意识”以及坚持“十之追求”等理论和观点，这些观点对加强员工队伍建设和塑造良好的企业文化都很有意义。作者的文集中还有很多精辟的论断和有益的经验，不能在这里一一详述。但从这些观点中可以看出，作者不仅有丰富的实践经验，还有深厚的理论功底。作者也是一位勤于笔耕的金融实践者。

通读这本文集，虽然时间跨度长、内容涉及广，但始终能够感受到作者强烈的社会责任感。文集始终围绕现代商业银行的经营管理这一主线展开，比如，如何推进商业银行的市场化改革，如何加快商业银行的经营战略转型，如何实现商业银行的持续健康发展，如何加大金融对经济发展的支持作用等。文集中的每一篇文章都无不透出作者对金融事业的无限热爱和强烈的责任感。

认识新民已有数年，今天看到这本文集即将付梓也甚为高兴。
是为序。



2008年11月19日

自序

从1978年到2008年，中国走过了改革开放辉煌的30年。这30年间，中国从经济几乎停滞到发展成为如今全球第四大经济体。同时，这场变革所带来的，绝不仅仅是巨大的经济成就，中国在国际社会中身份和角色的转变，更是结结实实地落到我们每一个人的生活之中。

改革开放以来，我国金融业在改革创新中不断发展壮大，金融机构和从业人员数量大幅增加，金融规模明显扩大，各种不同性质的银行机构遍布全国，承担着吸收存款、发放贷款的职能，保险机构从小到大、证券机构从无到有，呈现出快速发展势头，初步形成了银行、证券、保险等功能比较齐全的金融机构体系。金融业的不断发展壮大在优化资源配置、支持经济改革、促进经济平稳快速发展和维护社会稳定方面发挥了重要作用。

30年来，河南银行业也随着时代的发展而发生了巨变。河南的银行业从人民银行一家到四大专业银行，四大国有银行从专业银行到商业银行，从只有四大国有商业银行到股份制银行的相继入驻，再到城市商业银行、农村信用联社以及邮政储蓄银行的重组、改制、成立，到外资银行的入驻开业，河南已逐渐形成了一个完善的金融体系。

适逢改革开放30年，河南金融业走过了30年的改革发展历程。从1977年参加高考进入财经院校学习，到毕业后分配到省建设银行工作，我已在财政金融系统学习工作了30个春秋。30年来，自己从一个普通的银行工作人员，到担任国有商业银行省级分行副行长，再到担任两家股份制商业银行省级分行行长，其间转战两省，供职于三家商业银行，见证、亲历并实践了我国金融业改革开放30年的伟大进程。回顾这30年的改革历程，我亲身感到金融作为现代经济的核心，一直走在经济改革的前列，河南银行业经历了由政府部门式的国有银行，向现代商业银行的过渡和转轨变型的过程，这种变型带来的变化是剧烈

和难忘的，有些是刻骨铭心的。人生的职业生涯能够身处这样的时代，投身于这一伟大的实践，并随着我国金融改革的进程不断地成长，是令人难忘和自豪的。

《易经》说过，“穷则变，变则通，通则久”。世间的万物变化都符合这么一个规律，不管我们从历史角度还是我们身边息息相关的一些事情来看也不能脱离这么一个规律。改革开放30年，也是一个持续创新的“变”的历程。作为金融改革开放30年的亲历参与者，30年来，无论是自己思想、理念的演变，还是事业平台在国有银行和股份制银行之间的转换，无不是受改革开放、解放思想、创新发展这个时代主旋律思想的影响，也是自己主动与这个时代最强音“合拍”的一个历程。银行业作为金融行业的一个重要组成部分，其推出的现代金融理念，引导的现代金融意识，让老百姓在使用银行产品过程中增加了现代的时尚和品位。银行的转变，带来了人们意识的变化。全面开放的金融行业，必须有参与国际化竞争的眼光，要勇于创新，挑战传统，颠覆传统的管理理念与模式，我们不能总是继续做以前行得通的事情，想要成功，你必须走在变化的前面。正是在这样一个变革的进程中，自己作为一个金融工作者，在参与我国金融改革的实践过程中，对现代商业银行的经营理念、基本规律、运作原则、评判标准、责任使命、实质内涵等方面的认识不断深化。在多年的工作中，自己将亲历和见证的银行工作实践，适时进行了一些归纳总结和思考，并得以形成了一些不成熟的文章。有些在银行内部进行交流，有些在相关学术刊物和学术会议上发表。适逢改革开放30年，自己有了将这些文章部分整理筛选成集的想法，并最终形成了这本文集。

从事银行工作30年来，特别是担任三家银行省级分行的高层管理人员以来，自己在不断地探索和实践商业银行的经营理念，但归根结底，我始终认为银行业是跳跃于激情与理性之间的行业，做银行需要激情，但更需要理性。就像踢足球一样，既要强调防守，更要有进攻，只有做到攻守兼备、攻守平衡，才能取得健康可持续发展。这本文集命名为《跳跃于激情理性之间》，也正是对自己对我国商业银行经营实践的切身感悟。

正如丹麦物理学家玻尔所说，“人应当具有激情，但是也应当具

有驾驭激情的本领”。我认为这句箴言用之于我国30年的金融改革的实践过程，也非常恰如其分。我国金融改革是伴随着国家的改革开放而进行的，并一直是走在改革的前列。银行由原来主要行使国家政府职能的角色，不断转变为市场竞争的参与者、金融服务的提供者，要适应这种转变，就要求银行工作者必须以饱满的激情参与市场的竞争，只有这样，才能在接受市场和客户的选择中赢得主动。商业银行作为国民经济发展的核心，其发展的健康与否，决定了一个国家甚至全球经济的稳定。商业银行运用和配置着国家的信贷资金这一稀缺资源，承担着经济运行中的资金收付结算功能，管理着企业居民的存款资金。在我国市场经济机制不断完善的金融生态环境下，作为商业银行的经营管理者就更需要理性的思维。激情是跳跃的，是要往前发展、向前冲的，理性是要求把握节奏。一家商业银行能否持续健康地发展，打造“百年老店”，不仅在于速度的快与慢，而且在于质量的好坏，必须是在贯彻科学发展观的前提下，保持效益、质量、规模三者之间的协调发展。

2008年12月18日，是党的十一届三中全会召开30周年纪念日。作为一名伴随改革开放伟大进程成长的金融工作者，面对这样的值得纪念的时刻，我愿以本文集的100篇文章献给30年金融改革的伟大历程。

潘汝民

2008年12月18日

目录

- 1 // 序言 陈荣秋
4 // 自序 潘新民
-

实践思考篇

- 2 // 管理固定资产投资是建设银行的责任
7 // 在国民经济调整中充分发挥建设银行的作用
14 // 我省县办工业需要解决的几个问题
19 // 在宏观控制条件下如何搞活建行信贷业务
23 // 存贷款利息核算质量亟待提高
26 // 发挥双重职能 促进地方经济发展
28 // 建行信托业转轨过程中若干问题的思考
36 // 在地方经济建设大环境中思考建行工作
38 // 怎样利用财务分析评定承贷企业的信用状况
42 // 强化法制观念 维护金融秩序
44 // 现实条件下建设银行的经济效益
51 // 金融改革的依据 健康发展的保障
53 // 建设银行向商业银行转化过程中的经营策略
58 // 金融法制建设的又一成果
60 // 我国商业银行效益下滑的原因及对策
64 // 加强企业文化建设 打造分行发展基础
75 // 发挥六大优势 推动战略调整

- 80 // 坚持三抓一促进
84 // 面临的形势与必须承担的责任
93 // 激情创业 理性决策 规范经营 稳健发展
99 // 崇规建规、懂规执规是反欺诈控风险的基础
105 // 对事业负责是人生的价值
110 // 五个统筹与科学发展
114 // 建设受人尊敬的银行
126 // 当前经济金融走势分析及对策

改革探索篇

- 134 // 略论新形势下建设银行财政职能
138 // 新形势下银行思想政治工作的着力点
142 // 证券市场发展态势的基本估价与设想
146 // 建立我国股份制若干问题的思考
152 // 论建设银行商业化改革之路
158 // 我国企业的股份制改革制度的推行与完善
164 // 建设银行面临的形势及商业化改革
172 // 建设银行要完成“三个过渡”
176 // 信贷体制改革与审批业务的发展
185 // 发展模式与目标定位
190 // 河南金融需要创造下一个郑州现象
196 // 坚持科学发展观 促进商业银行健康发展
204 // 现代商业银行经营策略选择
211 // 企业家也应是金融家
213 // 合作是最好的应对
215 // 技术是风险管理的手段
219 // 体制是风险管理的基础
226 // 文化是风险管理的灵魂
229 // 商业银行资产结构调整应从三个方面入手
230 // 商业银行的策略风险误区与防范
234 // 省级商业银行核心竞争力的培育

- 237 // 基于洛伦兹曲线的信贷集中度建模
242 // 票据业务操作风险的防范与管理
246 // 提升研究能力是建设优秀银行的有效途径
254 // 在发展中调整 在调整中提高

创新思维篇

- 264 // 我国信托业存在的问题及改革设想
269 // 我国国有商业银行贷款风险问题研究
272 // 谈谈银行会计与企业会计的联系和区别
276 // 我国资本市场的发展对商业银行业务的影响
280 // 看似不能 其实可行
284 // 加入世贸后中资商业银行经营策略研究
286 // 现代商业银行管理中需要关注的几个问题
292 // 行为思想的培养要做到三个训练有素
296 // 未来几年中资商业银行经营战略重点
299 // 银行风险的再认识
302 // 巩固扩大红海阵地 占领拓展蓝海领域
312 // 政府在转变经济增长方式中的作用
317 // 唯一不变的就是变
321 // 坚持发展与调整并重 确立市场优势和地位
323 // 成功的企业是在为社会作贡献中成长起来的
326 // 让服务具有思想 为沟通架起桥梁
332 // 思维决定一切
337 // 传承招银文化 持续创新发展
345 // 管理的生命在于创新
354 // 财富管理与中国商业银行发展的战略转型
361 // 让客户更多地拥有财产性收入
363 // 商业银行应成为居民理财的“心理医生”
366 // 大力发展零售业务, 改变传统的业务结构
369 // 中部地区股份制商业银行核心风险防控与运营管理
375 // 金融危机形势下河南经济发展的机遇与对策

沟通交流篇

- 380 // 管窥美国金融
- 386 // 商业银行的改革应该围绕“四自”做起
- 391 // 我国的投融资体制的改革与深化
- 394 // 我国商业银行改革的难点及对策
- 396 // 市场经济体制与基层建行的改革
- 399 // 建设银行员工的职业道德规范
- 402 // 当代大学生择业后应思考的几个问题
- 406 // 房地产金融在城市建设中的地位和作用
- 413 // 在招行做什么样的人
- 422 // 企业家是推动中国经济前进的中坚力量
- 428 // 商业银行经营要坚守三个底线
- 433 // 现代商业银行行长应该做到的十个方面
- 434 // 银行业的改革、发展与中原经济崛起
- 439 // 品牌就是责任
- 447 // 企业家应该做什么
- 451 // 完善内控制度 建设执行文化
- 457 // 银行改革发展与金融生态环境建设
- 463 // 经济全球化背景下的商业银行发展趋势
- 467 // 企业家应最大限度地盘活资金
- 469 // 加强金融生态环境建设 提高金融资源配置效率
- 473 // 在肯定自己中不断创新
- 475 // 循环经济与金融支持
- 481 // 中部崛起与新型银企关系构建
- 489 // 卓越员工应具备的知识、智慧和能力
- 497 // 我国商业银行改革与未来发展

- 508 // 后记

管理固定资产投资是建设银行的责任

新中国成立以来，我省基本建设工作取得了伟大成就，1950年到1979年国家财政对基本建设拨款2436500万元，完成投资2789800万元，新增固定资产1889600万元，为国民经济各部门提供了大量的生产能力和工程效益，对改变我省工农业生产的基本条件，发展交通运输、商业贸易、科教文卫事业，改善人民群众的物质文化生活等，都发挥了巨大的作用。建设银行作为管理固定资产投资的专业银行，在管理基本建设支出预算，管理基本建设财务，办理基本建设拨款、贷款和结算，加强财政监督，守计划，把口子，保证及时供应建设资金，开展经济核算，降低工程成本，提高投资效果等方面，作了积极的工作。但由于“左”的错误，使国民经济陷入恶性循环，在基本建设工作中，反映为不量力而行，建设规模大，施工周期长，工程造价高，新增固定资产支付使用率低，工程超支现象严重，投资效果比较差。迅速改变这种状况，狠抓建设资金的使用效果，是我们的基本建设工作者面临的一个重要任务。

一、管理固定资产投资是国家赋予建设银行的职能

建设银行具有财政和银行双重职能，在固定资产投资的管理上，过去主要采用财政无偿拨款，这种资金供应方法，在新中国成立初期，对于集中财力发展工农业生产，支持大规模的经济建设，发挥了积极的作用。随着国民经济的发展，资金渠道的增多，基建规模的扩大，这种拨款办法，愈来愈显出它固有的弊病，不利于调动各部门、各单位合理节约使用建设资金的积极性，影响投资效果的发挥。1979年国务院决定基本建设投资要逐步由拨款改为贷款，1980年11月18日国务院286号文件要求：从1981年起，凡是实行独立核算，有还款能力的企业，都应该实行基建拨款改贷款的制度。我省从1979年开始试点，到1981年实行拨改贷的行业有轻工、化工、纺织、电力、冶金、交通、旅游、文化等36个项目，贷款总额17850万元。在这些项目中，轻纺占48.6%，电力占20%，大都是国民经济中急需的短线能源项目，而且

具有投资少、积累高、还款能力强等条件，符合国民经济调定的方针。从3年来推行的情况来看，基本建设拨款改贷款有利于调动各部门、单位的积极性，促使建设单位慎重地确定建设方案，合理安排工程项目，加快工程进度，节约使用建设资金，注重经济效益。基本建设投资由财政拨款改为建设银行贷款，是基本建设管理的一项重大改革，为我们建设银行管理固定资产投资，提出了新的课题，开辟了新的途径。

二、管理固定资产投资是建设银行的责任

当前，基本建设正在继续贯彻调整的方针，坚决把大的基建规模压缩到与国力相适应的水平。基本建设从以外延为主，转向了以内涵为主，坚持先挖、革、改，后新建的原则，由此而要求我们国家的投资政策和管理制度应跟上变化了的形势。对我们建设银行来讲，就应该把一部分精力转到现有企业的挖潜、改造、更新上来，不仅要管理固定资产的扩大再生产，还要管理固定资产的简单再生产。

最近，中央领导同志指出：在国民经济调整时期要有一定的速度。要有一定的速度，就应进行必要的建设，要建设就要有一定的资金，在我国财力还比较困难的情况下，财政拿不出很多钱。但是，目前地方有些钱，企业有些钱，人民手里也有一些钱，只要方法对头，对不同的对象因势利导，采取不同的方式，就可以在国内筹集一些资金，用于必要的建设，这就要求我们银行要进一步发挥作用，研究聚财之道、生财之道、用财之道，以银行再分配作为财政再分配的一种有益补充。

筹集资金，搞好经济，建设银行是责无旁贷的。那么，从我们建设银行的角度讲，应该筹集哪些资金呢？我们认为凡是固定资产领域的闲散资金，都应该作为建设银行筹集的对象，如企业、部门留存的折旧基金和其他用于发展的资金等，由建设银行集中起来，根据国家计划的要求，统一高度和使用，对此我们有以下看法：

（一）马克思关于社会再生产的理论告诉我们，任何一个社会生产总是不间断地、反复地进行。把社会再生产过程当做一个连续的、更新着的过程来观察，就是一个再生产的过程。马克思在具体分析和考察资本主义社会总资本再生产实现条件和运动规律时，首选是从简单再生产开始的，把简单再生产作为扩大再生产的前提和条件。在此基础上，马克思又指出：“既然一

方面，在资本主义基础上，没有任何积累或规模扩大的再生产，是一种奇怪的假定。另一方面，生产条件在不同的年份不是绝对不变的（而假定它们是不变的），那么规模不变的简单再生产就只是一个抽象。”从马克思这段话里可以看出，简单再生产只是一个理论上的抽象，当然，这是一个科学的、合理的抽象。因为，只有在上述的“奇怪的假定”和“绝对不变”的条件下（即把积累的因素暂时摆开不谈）才能便于考察简单再生产，没有简单再生产的科学抽象，扩大再生产就无从谈起。

在论述简单再生产与扩大再生产的关系时，马克思指出：“只要有积累，简单再生产总是积累的一部分，所以，可以就简单再生产本身进行考察，它是积累的一个现实因素。”从这里可以看出，简单再生产不仅是一个理论上的抽象，而且是扩大再生产的一个现实因素。只要有积累而进行扩大再生产的地方，简单再生产总是包含在扩大再生产之中，是扩大再生产的组成部分。从一个社会的经济发展来看，每年再生产的总体中，简单再生产的比重最大，是最主要的一部分，而扩大的部分就是比较小的。马克思揭示的再生产过程是一切社会再生产活动的一般内容和共同规律。对社会主义经济来说，同样也是具有指导意义的。

（二）新中国成立以来，通过大规模的基本建设，我们国家已初具完整的工业体系和技术基础。但由于我国长期以来不重视固定资产正常更新替换，使许多老企业设备陈旧，危房增多，已严重影响生产的正常发展，没有固定资产的更新替换，简单再生产就难以维持。这就要求固定资产的投资方向以外延为主变为以内涵为主，固定资产的挖、革、改资金在全部固定资产投资中所占的比重会日趋提高，引起固定资产投资结构的变化，建设银行是管理固定资产投资的专业银行，应该把用于固定资产再生产的投资统管起来，这样有利于国家控制基本建设规模，统观固定资产投资的全貌，有利于控制积累与消费的比例，有利于对基本建设所需人力、物力和财力的综合平衡，从而克服由于多头管理而造成的各种弊病，保证固定资产再生产的顺利进行。

（三）固定资金与流动资金的性质不同。固定资金有其特有的运动规律，因此两者必须分别管理，贯彻专款专用的原则，不能互相串用，流动资金占用了固定资金就会影响固定资产的再生产，影响机器设备的及时更新。再者固定资产价值的损耗是长年不断发生的，而固定资产的更新重置要在固定资产长期损耗而需要更新时，才会进行。为了保证固定资产简单再生产所需资金，必须把企业零星收回的补偿基金与其他资金进行严格划分。事实上，目