

昨天今天明天

广东建行改革启示录

董虎臣

昨天 今天 明天

——广东建行改革启示录

董虎臣 主编

李国维 蔡映明 刘雄弼 黎福田 副主编

广东人民出版社

粤新登字 01 号

责任编辑：何艳珍 江友德

封面设计：王 进

责任技编：陈垂涛

昨天 今天 明天

——广东建行改革启示录

董虎臣主编

李国维 刘雄弼 黎福田 副主编

*

广东人民出版社出版发行

广东省新华书店经销

广东出版技校彩印厂印刷

850×1168毫米 32开本 9.25印张 1插页 213,000字

1993年3月第1版 1993年3月第1次印刷

印数1-30,200册

ISBN 7-218-01053-9/F·163

定价 6.00元

如发现印装质量问题，影响阅读，请与本厂联系调换。

编委：（按姓氏笔划分序）

方惠明（经济师）

刘雄弼（高级经济师）

张志伟（高级经济师）

李国维（高级经济师）

陈良山（经济师）

南海潮

(代序)

董虎臣

南海浪涛涌，风帆起珠江。伴随着中国改革开放的春潮，广东建行“不唯书、不唯上、只唯实”，励精图治，锐意进取，抗“季风”、换脑筋、辟新路，得天时而先机在握，凭地利而纵横捭阖，依人和而决胜千里，终于开辟了建行史上璀灿辉煌的新纪元。

改革堪回首，日月换新天。翻开仍散发墨渍余香的广东建行改革史记，呈现在眼前的是一幅幅可歌可泣的瑰丽图景——

衡广复线、三茂铁路等令南北东西贯通，我们曾为南粤大动脉输注过多少殷红的血液；

广东公路主干线无渡口通车的梦幻成真，南粤建行人曾呕心沥血地描制了岭南版图上多少红艳的彩线；

“南粤的光明使者”，“特区顶梁柱，侨乡知心人”，“花城建设的基石”，“火炬工程助产士”……深受社会高度赞誉的广东建行无愧于伟大时代的改革伟业。

既问耕耘，更问收获。在改革的漫漫征途上，我们藉“务实、

开拓、进取”的建行人精神，沐雨栉风，巧干实干苦干，促春风化春雨，迎来了自身发展最快的黄金时代。建行成为南粤的改革明星之一。中国金融改革与发展的绚丽画卷里将录入“敢为天下先”的广东建行人的系列杰作——

“建设有奖有息债券”开全国金融系统代理发行债券之先河；
中国第一只电力股票的设计师；

“以电（路、桥、港）养电（路、桥、港）”新投资模式的参与创立者；

“供楼”金融新品种和华侨投捐投资管理新业务的全国首创者；
全国建行系统本币外币存贷款及现金收付业务的率先开办者。

……

南粤建行的改革画卷波澜壮阔，动人心魄。历史将会铭记丰碑的创造者！

自省 14 年非凡历程，概括言之，“大胆创新，理性决策，果敢实践”就是我们节节胜利的基本经验。正是这种不机械、不教条的求实勇气和科学精神，我们才敢闯敢冒敢变。于是，我们才有“一业为主、多种经营”的改革方针，“财政职能是立行之本，银行职能是强行之路”的发展方略，银行企业集团化的宏伟目标，“自上而下定目标、自下而上立规程”的管理策略及“目标明、小步走、不停步”的战术选择；我们才有“增人员、设机构、建制度、立规程”的外延内涵发展并行的新模式；我们才有业务规模与财务效益百倍飞跃的奇迹……

如果说我们曾有过委屈苦闷的煎熬和风霜雨雪的洗礼，那么，面对今天自南而北辐射的改革浪潮与自北而南的交流热，我们终

于可以自豪地说：在改革的新长征路上，奋勇争先的广东建行堪称改革的播种机、宣传队！

南国春早，万象更新。随着传统计划经济体制的寿终正寝及社会主义市场经济体制的建立和日益完善，今天我们终于能够不再隐晦而理直气壮地大胆宣告：我们的目标是要把建设银行办成以经营管理中长期固定资产投资为特色的，全方位、综合性、多功能、现代化的金融企业集团。今天，广东建行的改革之船正在新观念新思路新前进杠杆的导引下，循着“追龙奔康”的新航道乘风破浪，黄金海岸已可望且可即。

我们的目的一定要达到！

我们的目的一定能够达到！

目 录

南海潮（代序）	董虎臣
“跛脚银行”新传略	1
“笼子”里搞活的艺术	16
——记探索中的广东建行资产负债比例管理	
根繁叶茂银果累	23
——网点建设启示	
强行之路——吸存功夫	4
不争一城一地之得失	48
第一推动力的背后	56
——自筹基建资金管理纪实	
为了万家灯火	66
南粤沃土盛开建行储蓄之花	72
改革潮中扬起发展的风帆	80
——证券业务发展纪实	
几度风雨圆成信托梦	92
探索信贷管理模式的新篇章	104
握紧拳头显雄风	121
——深圳建行银团贷款崛起纪实	

安得广厦千万间·····	129
——“供楼”贷款业务推出始末	
一卡在手万事达·····	138
千锁不如一箱·····	147
一枝红杏出墙来·····	150
——华侨捐资项目管理业务发展纪实	
雏鹰展翅·····	158
——国际金融业务发展纪实	
层林尽染绿南粤·····	166
——实行领导班子任期目标责任制纪实	
不以规矩 不成方圆·····	173
——广东建行强化管理纪实	
新的经营管理模式·····	183
——记粤建投资管理咨询有限公司	
掌管商品房售价的天平·····	191
财会工作步步高·····	198
一声槌响 别墅易主·····	208
结束“帐簿银行”的历史·····	214
腾飞的翅膀·····	220
——记广东建行电脑技术的应用	
办学育人变奏曲·····	230
稽审园地百花开·····	245
标本兼治除“蛀虫”·····	258
理性之光·····	266
在深化改革中走向未来·····	280
后记·····	288

“跛脚银行”新传略

自画像

银行，亦有“跛脚”之说？是的。80年代以前的广东省建设银行，就是一家“跛脚银行”。

怎么个“跛”法？且看——

你是这家银行的存款户，想提款取现，你得到的不会是现金，而是一张它对人民银行开出的现金支票。对不起，要拿到现金，你还得跑一趟人民银行。没法子，这家银行不办理现金出纳业务。

你在这家银行开立结算户，一旦与客户发生了结算关系，你就别指望在它那里就能办妥，你同样须拿着它开出的传票，通过人民银行来办理。

你想将闲钱就近存入建行某一机构，兴冲冲跑到柜台，回答却是：“储蓄？哦，我们这里不办这项业务。”看着业务人员愕然的神色，只好扫兴移步。

贷款，银行就该是干这行当的——常人心目中，银行想必就是整日都在发放一笔一笔的贷款。但如果你单位因生产建设需要，或因周转碰上不时之需，向建行申请贷款，哪怕是一笔小额贷款，十有八九会令你失望，因为业务人员会如实告诉你：他们只按国

家的规定，对少数企业和基建单位发放一些施工企业流动资金贷款、设备储备贷款，数额少得可怜。这不，1979年末，全省建行各项贷款余额只有1亿多元。

“跛脚银行”模样，大致如此。说是银行，却没有现金，连自己职工发放工资都要到人民银行提取；说是人民的银行，连居民储蓄业务都不办，就甭说向居民提供其它的金融服务了；说是银行，却没有信贷资金来发放贷款……只有银行之名，而无银行之实。长年累月，单一地履行着“三办两管”的财政职能。唯其如此，才被人戏称为“跛脚银行”。

“跛脚银行”生存于新中国，给富有传奇色彩的古老银行业，添上一抹不和谐的色彩。

银行，从中古时代发端，至今走过了七八百年的漫长岁月。斗转星移，日月更迭，银行的传统存贷功能，不断充实、更新。银行不再是当年意大利人蜗居在斗室里，坐在长板凳上代客保管资财的银行；存取，亦不再是银行业务的同义语。当今银行，在其金碧辉煌的办公楼里，聚集着一批批精明的理财专家、富于开创精神的计算机开发专家、能言善辩的信贷推销员，他们把银行功能发挥得淋漓尽致，将触角伸到世界各个角落，世界的四大洋五大洲。从非洲的灌木丛，南美洲的莽林，到亚洲的热带丛林，直至欧美的都市，到处都可以看到各国银行信贷推销员、业务调查员的足迹和身影。当今银行，在激烈竞争和高新科技的推动下，业务品种琳琅满目，功能门类齐全，服务手段现代化。只要顾客在哪里感到尚有不便，银行便会在那里有所作为。

20世纪70年代，当西方发达工业国家银行业通过银行电子业务网络，探索进入无现金社会的现实性的时候，中国大陆上的“跛脚银行”却还处于另一情形的无现金时代。

反差，令人痛心的反差！

改革，改革，改革……1979年春天，神州大地上回响起时代的最强音。次年6月，广东建行正式从财政部门分离出来。从此，“跛脚银行”揭开了历史崭新的一页。

有帐，亦有钱了

“建设银行不应只是打打算盘，记记帐；建设银行亦应学会做生意，按经济规律办事”。“要办成真正的银行”，“按银行办法办银行”。改革伊始，中国改革开放总设计师邓小平同志以及中央有关领导同志寄语建设银行，其语殷殷，其情切切。

“按银行办法办银行”、“办成真正的银行”，言语朴实，但却蕴含着丰富的实践内涵。省行党组寻思再三，决定放手发动全行员工想办法。

1980年下半年，一场改革思想酝酿自上而下展开了。一年半时间下来，全行思想认识统一到改革上来，在“走小步，分步走，不停步”的指导思想下，1982年，第一个改革方案诞生了，这就是“存贷挂钩”、“收支挂钩”。

“存贷挂钩”、“收支挂钩”，成功地将基层行经营积极性调动了起来，同时亦面临着现金出纳业务的诘难。

“存贷挂钩”，即多存多贷。在存贷过程中，银行作为信用中介者，通过大量的借入和贷出，对社会资金进行吐纳，在资金不断流入和溢出过程中，促进生产投资，调节流通，影响消费，成为社会货币资金的心脏。

实践，要求银行履行起调节社会资金的功能。当时，广东商品经济日益发展起来，生产建设、商品流通、居民消费日益趋旺，

大量资金在流动。1982年国务院在批转《广东、福建两省和经济特区工作会议纪要》中指出：“两省银行要起地方银行的作用。”这意味着，建设银行要适应地方经济发展的需要，积极参与社会资金的调节。

遗憾，当时广东建行现金出纳业务还没有办起来。是疏忽，抑或无知？都不是。

早在分设初始，省行党组就已有此共识：没有现金出纳业务，不合乎办银行的规律，对资金的筹措和融通亦就只好作壁上观；广东建行要迎接随时可能到来的银行业务交叉，在竞争中站稳脚跟，没有现金出纳业务会成为笑谈；现在，经济发展在呼唤这项业务早日问世，基层行亦有了来自实践的认识，时机成熟了。

然而，困难接踵而来：偌大的广东建设系统找不到一处金库；当时，广东的商品市场供应已渐渐丰足起来，但偏偏就买不到保险柜；更让人头痛的是，人手紧巴巴的，守库员、押钞员、出纳记帐员、复核员在哪里？一时增加这么多人，进入质量可以把关，不合格的亦可以培训，但进入编制如何解决？

困难，样样棘手，几近让人却步。

困难有时是阻力，但有时亦可以化为动力。省行党组深信：困难再大，只要下决心去做，总可以一一加以克服。在全行员工大力支持下，一场开办现金出纳业务的前哨战打响了。

金库，选择好试点，有计划有步骤地营建起来；保险柜嘛，市面无法买到，就由省行统一向制造商定做；至于人员编制，则采取了“两条腿”走路的方针，一方面积极向总行争取增加编制，一方面加紧分批培训人员，并在原有人员基础上，进行岗位调配，提高人员使用效率。

“意坚铁杵磨成针”。全行上下，众志成城，击退了困难，终

于迎来了这么一天——1982年佛山市分行率先在全省建行办起了现金出纳业务。

从这一天起，广东建行有帐，亦有钱了！

佛山、深圳、广州、省行营业部、江门……到1984年上半年，全省大部分行处办起了现金出纳业务。1984年全省建行现金收付量达7亿多元。

大鸡，啄起了小米

翻开中国人民建设银行总行1990年第59期《每日动态》，在“1990年我行储蓄之最”一栏中，广东建行在全部列举的“9个之最”中，地位显赫，占据了4项：“储蓄存款余额最多的分行是广东省分行，余额为475465万元”；“储蓄存款余额最多的县支行是广东省南海县支行，余额为22252万元”；“当年新增储额最多的是广东省分行，新增额为233036万元”；“储蓄所柜平均储蓄存款余额最高的是广州市分行，为1600万元”。

哟，广东建行储蓄业务，战绩彪炳。没错，这是事实。但事实背后却不乏曲折。或许，这就是好事多磨吧。

1983年，现金出纳业务起步了。来不及歇息，省行党组又一重大改革措施议定了：开辟新的吸存渠道，壮大建行资金实力。

紧迫感来自这样的事实：这一年广东全省存款和居民手持现金流量估计有800亿元，若按当时4家国家专业银行均分天下算，每家应为200亿元，然而，当年广东建行的实际存款余额仅有18亿元。200亿与18亿，这是个倾斜了的对比。省行党组下决心改变这一格局。出路在哪里？当时的现状是：截至当年为止，广东建行的“财神爷”仍是传统的“建”字号企业存款，1983年年末

存款余额为 18.6 亿元，其中“建”字号企业存款就达 14.4 亿元，占近 80%；迅速崛起的商品经济和日新月异的经济建设，带动了强劲的资金需求，广东建行当时那点资金满足不了经济建设的巨额需求；资金实力本来就很弱小，资金来源结构单一又使可用资金大打折扣。

一番审时度势之后，省行党组决定：开拓私人存款领域。

一听广东建行要兴办居民储蓄，不少人议论开了——

“建行搞储蓄，半路出家，吃力不讨好”。

“储蓄成本高，划不来”。

“居民储蓄业务，零星琐碎，费了半天劲，还不及一笔企业存款！”

.....

归结为一条，就是建行办储蓄，就像大鸡啄小米——吃不饱！

这是个观念问题。是新旧经济模式观念的较量，新旧经营观念的较量。省行党组认为，观念要更新，道理当然要讲，但更重要的是依靠现实典型的力量。于是省行党组在发动讨论的同时，耐心地观察，希望发现现实的样板，加以培植和推广。

终于，机会来了。1986 年 6 月，丰顺县支行在柜台里多摆了一张台，办起了储蓄业务。到是年底，仅半年功夫储蓄余额已达 300 多万元。

省行紧紧抓住这一契机。1988 年初，在全省建设银行工作会议上，对丰顺县支行的创举加以肯定和褒扬。接着趁热打铁，1988 年下半年，省行储蓄出纳处挂牌成立，筹备、规划全行的储蓄事业。

1988 年春，全省建行首次储蓄工作会议在深圳召开。中心议题是促进全省储蓄业务的兴起。省行储蓄出纳处、主管行长以及

支行代表等 60 多名与会代表共同探讨了建行储蓄事业。会议结束后，省行主管行长代表行党组宣布了如下决定：全行尽早兴起储蓄业务；省行下放网点审批权，提高审批效率。

这次会议成了兴办储蓄业务的分水岭。到年底，全行储蓄业务全面兴起，储蓄存款余额达 8.6 亿元，比年初净增 6.7 亿元。

说来凑巧，就在储蓄业务全面兴起后不久，银根开始紧缩。各家银行资金头寸告紧，建行亦不例外。但所幸，稳步增长的储蓄存款，雪中送炭，使建行资金缺口逐步填平，渡过难关。

走过寒冬，更倍感春天的可人。进入 1989 年，建行储蓄业务大干快上，迎来了全省建行储蓄事业的春天。就在这一年，东莞市分行创下了每 8 天半时间新设 1 个网点的惊人纪录，这一年全省建行下伸网点增加 431 个，储蓄新增额 15.5 亿元，储蓄存款余额达 24 亿元。

实践是力量的源泉，实践加深了全省建行对储蓄事业的认识。储蓄业务在广东建行的兴起，使广东省建行取得了第二步战略目标的胜利，资金实力在不断壮大，存款结构不断调整、优化。1989 年，广东建行一般性存款余额在全国建行系统脱颖而出，率先闯过 100 亿元大关。此后，一年一大步，存款连年大幅度递增。1990 年一般性存款余额为 187 亿元，1991 年更增至 268 亿元，同时，存款结构调整与数量增长同步，储蓄存款在全部存款中稳居 28% 的比重，成为一条重要的资金来源渠道。

漂洋过海

1988 年，中国对外经济领域活跃异常，“大进大出”的呼声至今仍令人记忆犹新。

亦就在这一年，省行成立国际业务部，各市分行纷纷办起自营国际业务。从此，广东省建行服务的触角，跨越了国界，漂洋过海了。

这纯粹是时间上的巧合。其实，承办国际金融业务，跻身国际金融舞台，广东建行早已跃跃欲试。

广东，最需要一个良好的国际金融环境。广东建行当家的认为，这事实是明摆着的。作为对外开放的前沿和窗口，“三资”企业迅速崛起，对外经济往来蓬勃发展，广东约 1/4 的国内生产总值、1/4 的投资资金来源和 1/4 的国民收入在海外实现。这一切的背后，就是大量资金跨越疆界在流动。

虽然由于历史的分工，中国银行仍是当时唯一举办国际金融业务的国家专业银行，但广东省建行的决策者们认为，这一分工状况适应不了经济发展的要求，中国银行独揽国际金融业务的格局不久将会改变。

最后，还有一条更重要的理由，国际金融舞台，是广东省建行办成真正银行的必由之路。

1985 年，国家允许各专业银行经营实行“一业为主，适当交叉”。深圳市分行一马当先，1986 年率先办起了外汇存、贷、汇等传统国际金融业务。但奇怪，各市分行没有迅速起而效之。

事情有了梗阻。筹足外汇资本金成了一块难啃的骨头，当家的手指一扳，全省范围举办自营国际业务，外汇资本金数以亿计，而当时的家底，人民币资本金刚过 2 亿元。

曾经沧海难为水。打过现金出纳业务和储蓄业务两场硬仗后，广东建行足以藐视任何困难。1988 年，省行作出部署：一、想方设法，尽早让足额资金到位；二、在资本金到位之前，各行要积极行动起来，一边筹备，一边做代营国际金融业务。