



中国建设银行
China Construction Bank

张家口分行行志

1994 — 2002

(下册)

中国建设银行张家口分行行志编纂委员会

中国建设银行 张家口分行行志

1994 - 2002

(下 册)

中国建设银行张家口分行行志编纂委员会



中国建设银行张家口分行办公大楼

CCB

China Construction Bank [1994-2002]



中国建设银行张家口分行行志编纂委员会合影

(左起：袁杉龄、王旭升、白曜新、朱建辉、靳 权、李占往

赵焕福、王绍顺、朱秉兴、任成功、赵耀辉、杨淑萍)

CCB

[1994-2002]

China Construction Bank



中国建设银行张家口分行行志编纂修改人员

(左起：杜永志、王 栋、贺树杉、李占往、王永亮

靳 权、郑淑芬、李涛志、成海燕、任建芳)

《中国建设银行张家口分行行志》

[1994 - 2002]

目 录

第一章	概 述	1
第二章	机构设置与发展	11
	第一节 机构性质及经营范围	11
	第二节 内设部门及职能	12
	第三节 营业机构和网点	16
第三章	党群组织	26
	第一节 中国共产党	26
	第二节 中国共产主义青年团	59
	第三节 工 会	69
第四章	存款业务	79
	第一节 企业存款	80
	第二节 储蓄存款	88
	第三节 同业存款	115
	第四节 信用卡业务	116
第五章	信贷业务	126
	第一节 信贷管理	126
	第二节 信贷经营	138
	第三节 信贷风险管理	150
	第四节 信贷资产保全	158
	第五节 房地产金融业务	168
	第六节 国际金融业务	181
	第七节 个人信贷业务	185
第六章	中间业务	191
	第一节 财政委托代理业务	191
	第二节 代理开发银行业务	196
	第三节 部门委托贷款业务	201
	第四节 工程造价审查及咨询业务	209
	第五节 信托投资代办业务	213
	第六节 投资银行业务	213
	第七节 其他代理业务	214

《中国建设银行张家口分行行志》

[1994 - 2002]

目 录

第七章	计划财务管理及综合统计	225
第一节	综合经营计划管理	225
第二节	资金管理	234
第三节	存贷款利率	240
第四节	财务管理	244
第五节	综合统计	252
第八章	会计出纳与资金清算	259
第一节	会计管理	259
第二节	会计结算	268
第三节	现金出纳	271
第四节	资金清算	274
第九章	科技信息技术	281
第十章	人力资源管理	289
第一节	干部管理	290
第二节	职工管理	324
第三节	专业技术职称评聘	328
第四节	劳资统筹管理	344
第五节	离退休干部管理	348
第六节	岗位培训和学历教育	352
第十一章	行政管理	357
第一节	公文与印章管理	357
第二节	信息宣传	361
第三节	法规建设	366
第四节	档案管理	386
第五节	机要保密	389
第六节	综合调研	390
第七节	后勤保障	394
第十二章	安全保卫与内部监督	397
第一节	安全保卫	397
第二节	纪检监察	403
第三节	内部审计	409
第十三章	自办经济实体	414
第一节	银华房地产开发公司	414
第二节	城市信用合作社	416
第三节	证券公司	417
附 录		418

第七章 计划财务管理及综合统计

1994年至2002年,建设银行张家口分行的计划财务工作经历由计划经济体制向市场经济体制转变的特殊历史时期。在计划管理工作方面,经历了由省分行下达信贷计划、突出规模控制,到由下而上编制、由上而下逐级下达,直至全面推行综合经营计划。在资金管理方面,由前期每年上借资金几个亿,到实现资金自求平衡并上存定期存款5个多亿。在财务工作方面,经营效益由账面亏损近千万元到实现账面利润6000多万元;费用管理由各基层行处自行预拨到全面实行报账制。信息统计工作也由过去单一的手工统计,发展到信息化、计算机化和网络化,形成了包括总账传输、行长查询、综合统计和信贷信息管理系统在内的综合信息统计网络。

计划财务部门是建设银行的综合业务管理部门,归口管理计划、财务、统计等工作。1994年至1998年6月,计划资金统计和财务管理由当时的计划处和会计处分别承担。1998年6月以后,根据内设机构改革要求,会计处和计划处的业务职能重新划分,将原来由会计处负责的财务管理纳入新成立的计划财务处职责范围。2002年,计划财务处管理的范围扩展为综合经营计划(信贷计划)管理、资金管理、利率管理、财务管理、固定资产管理、总账传输、综合统计报表和信息统计工作。

第一节 综合经营计划管理

1994年至2002年,建设银行张家口分行计划管理体制实现了由信贷收支计划到综合经营计划的转变。期间,1994年和1995年实行信贷计划余额控制管理办法;1996年,实行贷款总量控制与新增存、贷款比例相结合的管理方式;1997年,实行以新增存、贷款比例为重心的全额资产负债比例管理办法;1998年,实行新增贷款限额和直接下达(补助)贷款额度相结合的管理办法;1999年至2002年,逐步形成综合经营计划管理体系。

一、信贷计划余额控制阶段

1994和1995年,建设银行张家口分行实行信贷计划余额控制管理。期间,按照建设银行河北省分行下达的存款计划执行年度新增计划;贷款计划采取年度新增与季度贷款限额控制相结合的方式,年末贷款余额必须控制在计划余额之内。固定资产贷款发放计划,有省分行定向下达的项目,也有切块规模。在贷款投向,固定资产贷款要按照项目计划、自筹资金到位比例和项目实际进度掌握发放,优先保证国家重点和大中型项目需求;流动资金贷款要保证重点,有计划地发展巩固基本结算客户和上级行确定的重点大中型企业的

铺底流动资金。

1994年,建设银行张家口分行流动资金贷款新增规模按新增存款的15%确定。省分行下达的信贷计划主要指标是:1、一般性存款新增13500万元,年末余额65650万元,其中:企业存款新增3000万元,储蓄存款新增10500万元;2、基本建设贷款新增计划7840万元,其中:发放9380万元,收回1540万元;3、技术改造贷款新增2100万元,其中:发放2900万元,收回800万元;4、流动资金贷款新增5122万元。当年,核定所辖行处一般性存款增存计划为25000万元,其中:企业存款新增8500万元,储蓄存款新增16500万元。基本建设贷款新增-2890万元;技改贷款新增-830万元;流动资金贷款新增2025万元。

当年,全行一般性存款新增32859万元,存款余额为85012万元,完成省分行核定计划的243%,其中:企业存款新增10905万元,完成省分行核定计划的363%;储蓄存款新增21957万元,完成省分行核定计划的209%。基本建设贷款新增7839万元,技术改造贷款新增2100万元,流动资金贷款新增5122万元。

是年,下花园办事处、沙岭子电厂专业支行和阳原县支行,被评为全辖“有限目标管理优胜单位”;桥东办事处、蔚县支行、赤城县支行、桥西办事处和沽源县支行,被评为全辖“有限目标管理优良单位”。

1995年,建设银行河北省分行信贷资金计划的要求是:1、年度信贷资金收支计划由表内项目和表外项目组成,二者具有同等约束力,不可随意取舍。2、核定的上交资金总

量中包括二级准备金和抽回的借差资金。二级准备金按各行上月末存款余额的2%核定;抽回的借差资金按各借差行上年末累计借差的10%核定。3、固定资产贷款发放计划随总行项目下达情况每月调整一次。4、资产负债比例管理与考核仍按原规定执行。对以前年度违章拆借资金要压缩50%,对完不成计划的行要按一定比例抽减流动资金贷款规模。建设银行河北省分行下达给建设银行张家口分行的信贷资金计划主要指标有:1、一般性存款新增20250万元,其中:企业存款新增6250万元,储蓄存款新增14000万元;2、建行基建贷款新增54420万元;3、技术改造贷款新增-1000万元;4、流动资金贷款新增-2757万元。

同年4月,建设银行张家口分行一般性存款余额达100255万元,首次突破10亿元大关。9月,根据国务院及上级文件精神,开始清理不规范贷款(即未纳入信贷规模核算的绕规模贷款),按形成时间划分为1993年7月7日以前及其以后两部分。期间,共清理出不规范贷款15383万元,并于当月由账外转入规模内核算。12月,接收原信托投资公司张家口代办处贷款1562万元。

是年,全行一般性存款新增43219万元,完成省分行核定计划的213%,其中:企业存款新增10135万元,完成省分行核定计划的162%;储蓄存款新增33084万元,完成省分行核定计划的236%。建行基建贷款新增54421万元,技术改造贷款新增1000万元,流动资金贷款新增16157万元。经考核,信贷资金计划执行“优胜单位”是宣化办事处、沙岭子电

厂专业支行和沽源县支行,“优良单位”是崇礼县支行、下花园办事处和桥西办事处。

二、贷款总量控制与新增存贷款比例相结合的管理方式

1996年初,建设银行河北省分行开始在所辖实行总量控制下的信贷规模管理和(流动资金贷款)新增存贷款比例相结合的管理方式。实行这种信贷计划管理方式的指导思想是:一是严格执行国家金融宏观调控政策,既要控制总量,又要保证重点、保证比例;二是按“三性”原则,调整增量,盘活存量;三是坚持资金来源决定资金运用,鼓励各行处壮大资金实力,提高市场占比;四是促进业务增长方式由粗放型向集约型转变。总的原则是:统一管理,划分类型,分别核定,定期考核,总量控制。在具体管理上,对流动资金贷款实行新增存贷款比例管理;对固定资产贷款、专项流动资金贷款和由省分行直接调控的大中型企业流动资金贷款,实行指令性规模管理。当年,下达给建设银行张家口分行的信贷计划是:一般性存款新增20000万元,其中:企业存款新增8000万元,储蓄存款新增12000万元;各项贷款回收31640万元。

根据上级行计划管理政策,建设银行张家口分行结合实际,对所辖行处实行“规模管理、余额控制”的信贷计划管理办法,贷款发放和收回计划实行指令性计划,主要指标有:1、一般性存款新增55610万元,其中:企业存款新增12510万元,储蓄存款新增43100万元;2、各项贷款新增-35763万元,其中:发放6772万元,收回42535万元;3、集中资金

80461万元,其中:一般性存款增量集中38717万元,贷款回收集中41744万元。

同年4月,制发《中国建设银行张家口分行1996年有限目标管理考核办法》。同时,成立“有限目标考核领导小组”,行行长双起任组长,成员有办公室、计划处、工会和审计处负责人。有限目标考核,采取任务完成情况与职工补助津贴挂钩,季度工作目标与全年工作目标分别考核兑现的办法。按月从全行每位职工工资中集中150元,建立效益工资基金,其中:80元与季度筹资、收贷目标完成情况挂钩,按季考核兑现;70元与全年筹资、贷款管理、资金管理和财务工作目标完成情况挂钩,年终考核兑现。年度考核分为优胜单位、优良单位、较好单位和较差单位。“优胜单位”前三名分别奖励20000元、15000元、10000元;“优良单位”前三名分别奖励8000元、6000元、5000元。“优胜单位”、“优良单位”和较好单位兑现年终挂钩效益工资;较差单位扣发年终挂钩效益工资。

当年,全行一般性存款新增33398万元(包括市分行房信部并账3766万元),完成省分行核定计划的167%,其中:企业存款新增8202万元,完成计划的102.5%;储蓄存款新增25196万元,完成计划的210%(未考虑县支行办事处房地产信贷部并账因素)。规模类贷款全部及时足额到位,比例类贷款利用率较高,贷款总量增加9927万元,贷款余额164548万元,存贷款比例93%,贷款总量控制在省分行核定的规模之内。归还省分行结转借款17136万元,上缴经营调节基金6656万元,活

期存款 3205 万元, 净消化资金压力 26997 万元。完成一般性存款新增计划的行处有沙支、涿鹿、蔚县、万全、西办、下办、怀来、尚义和赤城支行; 完成贷款回收计划的行处有下办、蔚县和赤城。

是年末, 房地产信贷部自营性业务及 1995 年后漏报的绕规模贷款全部并入账内核算。房地产信贷部并入存款 18619 万元, 贷款 17050 万元; 并入绕规模存款 303 万元, 贷款 590 万元; 省分行信托公司同期转入贷款 2000 万元。

三、以新增存贷款比例为重心的全额资产负债比例管理

1997 年, 建设银行河北省分行在全省建设银行范围内实行以新增存贷款比例为重心的全额资产负债比例管理, 其目的: 一是为了同建设银行总行资产负债比例管理合拢; 二是控制贷款总量, 保证重点, 保证比例; 三是坚持资金来源制约资金运用, 调整存贷比例, 促进各项资金自求平衡; 四是坚持“三性”原则, 注重效益和质量, 以增量调整盘活存量; 五是强化资产负债比例管理在调整信贷资金、提高资金营运效益方面的调节和导向作用。总的原则是: 统一管理, 划分类型, 综合定比, 调整总量, 按季考核。建设银行张家口分行根据新的管理办法, 对信贷计划管理内容进行了修改完善。同时, 继续上收基层行处贷款审批权, 统一管理新增贷款规模, 最大限度集中全行信贷规模。鼓励基层行处积极收贷, 超收的贷款规模原则上由超收行处使用。

当年, 新增比例类贷款(按上级行核定的

当年新增存款的一定比例发放的贷款) 规模 5780 万元, 实际利用 4886 万元, 利用率为 84.5%。除保证“双大”项目所需 51200 万元贷款规模外, 年末向省分行上交结余规模 8221 万元。

四、新增贷款限额和补助贷款额度管理办法

1998 年, 建设银行河北省分行对各所属二级分行实行新增贷款限额和直接下达贷款额度相结合的管理办法。实施这一办法的背景是: 当年, 建设银行总行对省级分行实行以新增存贷款比和直接下达贷款额度控制贷款总量。为保证总行一级法人体制的顺利实施, 落实总行核定的指标, 建设银行河北省分行对各二级分行贷款增量控制, 实行核定新增贷款限额和直接下达贷款额度相结合的办法。具体内容为: 1、按照资金来源制约资金运用的原则, 参照各行不良贷款率、非生息资产比例、存款增长率、资金余缺率四项指标确定新增贷款系数, 以当年上季度新增存款五日均额度为基数, 考虑当年季存款增长速度, 确定各行每季新增贷款限额。2、对固定资产贷款(包括“安居工程”贷款)及列入省分行重点支持的“双大”企业所需流动资金, 由省分行直接下达贷款额度(即全额补助贷款额度), 到位贷款新增数不计算在新增贷款限额之内。

在存款计划的核定上, 从当年起, 改指令性计划为指导性全口径五日均存款计划。当年, 下达给建设银行张家口分行的信贷计划主要指标: 1、全口径存款五日均新增计划 24300 万元, 其中: 对公存款新增 13800 万元,

储蓄存款新增10500万元;2、贷款新增控制额68334万元;3、个人住房贷款新增600万元;4、备付金比例5%。

同年2月,向所辖印发《中国建设银行张家口分行目标管理考核办法》,提出:一、成立“目标管理考核领导小组”,由行长魏熙任组长,副行长袁杉龄、纪检组长靳权任副组长,成员有办公室、计划处、筹资处、信贷处、会计处、人事处、保卫处、监察室、思政办和工会的负责人。二、集中全行正式职工每人每月目标责任津贴150元,建立目标考核挂钩基金。当年前三季度每季度挂钩360元,第四季度挂钩720元,按被考核单位实际得分情况确定返还挂钩资金数额。三、对年度考核评比“优胜单位”,依排序各奖18000元、15000元、12000元、10000元、8000元和5000元。

同期,以建张发字[1998]第13号文件,向所辖印发《关于下达1998年信贷资金计划的通知》。《通知》明确:1、存款计划分为年末时点增存计划和全年五日均增存计划。储蓄存款时点计划新增21000万元,全年五日均余额计划新增10620万元;企业存款时点计划新增20000万元,全年五日均余额计划新增23000万元。2、计划全年回收贷款36913万元,其中:固定资产贷款11056万元,流动资金贷款25857万元。3、在贷款管理上,仍沿用1997年的办法,实行规模总量控制,所有贷款全部纳入信贷计划管理。向各行处核定的贷款发放和收回计划,均为指令性计划,按月监测考核。

11月,开始试编《中国建设银行张家口分

行1999年综合经营计划》,探索计划财务综合管理方法。编制原则是突出以效益为中心的业务发展思想;编制方法是“自上而下、由下而上、条块结合”。《综合经营计划》将资产、负债和中间业务发展计划同经营效益密切联系起来,通过对投入产出的对比,加强内部成本控制,使财务预算具有指导意义,为经营方式的转变提供体制保障。当时,编制《综合经营计划》主要是为解决如下三个问题:一是探索计划编制的方法与程序,解决计划编制、实施的可行性;二是统一计划并协调各部门的指标和口径;三是明确考核办法,提出奖惩依据和标准。

是年,信贷计划主要指标完成情况如下:第四季度,全口径存款五日均余额比上年同期增加30533万元,完成计划的125.6%,其中:对公存款增加14802万元,完成计划的107.3%;储蓄存款增加15731万元,完成计划的149.8%。各项贷款比年初新增67965万元,低于省分行核定控制额369万元,完成计划的99.6%,其中:省分行直接下达的额度计划全部落实;限额贷款规模结余369万元,结转下年度使用。资金备付率4.75%,低于计划0.25个百分点。信贷计划执行情况在全省12个二级分行中名列第十,属C类行。经考核,所辖20个行处按得分由高到低依次为:沙支、营业部、怀来、阳原、西办、赤城、下办、东办、尚义、崇礼、蔚县、康保、宣支、沽源、怀安、城建、万全、纬办、涿鹿、张北。

1999年,建设银行张家口分行按照建设银行河北省分行下达的信贷收支计划,加大

信贷资金集中配置力度,注重贷款日常监控,开始试行《综合经营计划》。3月,向所属行处印发《关于下达1999年综合经营计划的通知》(张建银发字〔1999〕第25号),总体目标是:各项存款稳步增长,贷款适度投放,中间业务取得突破,资金运营保持盈余,财务效益同口径继续好转。主要指标是:1、一般性存款新增30000万元;2、同业存款新增5000万元;3、不良贷款率控制在22.88%;4、账面利润1360万元,实际利润45万元;5、业务管理费5910万元;6、中间业务收入699万元;7、核销坏账1000万元。

为保证全面实现《综合经营计划》,制定了《中国建设银行张家口分行综合考评实施办法》(建张发〔1999〕第20号),据此对所辖行处的经营状况和经营成果进行考评。《办法》设置季度考评指标和年度考评指标;季度考评指标设置企业存款五日均新增计划、储蓄存款五日均新增计划、季度收贷计划和季度收息计划四项指标;年度考评指标设置有负债业务、信贷资产、中间业务和绩效评价四大类12项指标,考评结果作为考评各行处领导班子政绩和确定再转授权的重要依据。根据年度考评结果,确定各行处经营管理等级:A级2个,B级4个,D级1个,C级13个;对A级和B级行处给予奖励。

一季度,制定了《中国建设银行张家口分行1999年信贷收支计划》(建张发〔1999〕第27号):1、存款计划以全口径存款下达并考核。全口径存款包括对公存款和储蓄存款。2、收贷计划同时下达全年收贷计划和季度收贷

计划。3、年度增存计划以年初下达计划为准,年末时点新增和五日均余额新增计划列入1999年第四季度工作目标一并考核。季度增存计划年度中间分季下达,按五日均核定并考核。对公存款实行动态管理。4、收贷计划年初一次核定,分季下达,按季考核。第二、三、四季度的收贷进度基本按全年收贷总量的40%、30%、30%比例核定,年度中间不做调整。5、贷款管理仍实行规模管理、余额控制办法。贷款发放和回收计划均为指令性计划。四季度,对4123万元账外贷款进行并账,其中:沙支4011万元,营业部112万元。同期,剥离不良贷款52797万元(人民币贷款本金)。

当年,《综合经营计划》主要指标完成情况如下:1、一般性存款新增37663万元,完成省分行核定计划的125.5%;2、同业存款新增3585万元,完成计划的71.7%;3、不良贷款率16.5%,比计划低6.38个百分点;4、账面利润6395万元(按省分行考核口径为2273万元),完成计划的167%;实际利润10927万元(按省分行考核口径为274万元),完成计划的608.9%;5、业务管理费5828万元,完成计划的99%;6、中间业务收入3861万元(剔除沙支违规进账因素后为942万元),完成计划的134.8%;核销坏账4122万元,完成计划的412%。在全省建设银行系统考评中排名第六,属B类行。

经考评,所辖行处按得分由高到低依次为:沙电专业支行、营业部、宣化支行、阳原县支行、桥东办事处、住房城建支行、蔚县支

行、下花园办事处、桥西办事处、怀来县支行、涿鹿县支行、怀安县支行、赤城县支行、纬一路办事处、张北县支行。

五、综合经营计划管理阶段

2000年3月,建设银行张家口分行以建张发〔2000〕13号文件,向所属印发《关于下达2000年综合经营计划的通知》。《2000年综合经营计划》的制定原则和主导思想是:以劳动增加值和资本增加值的测度为主线;在纵向上,根据各行处的劳动增加值和资本增加值,合理分配人力费用;在横向上,运用管理会计的方法测度产品和部门的劳动增加值和资本增加值,据此分配人力费用,从而形成与各行处绩效、产品绩效及部门绩效紧密挂钩的全方位激励约束机制。

《2000年综合经营计划》指标如下:一是控制指标,包括:1、账面利润2300万元;2、新增存贷款比例34%;3、不良贷款率14.5%;4、或有资产比例2.4%;5、低弹性非人力费用890万元;6、高弹性非人力费用3007万元;7、人力费用2671万元;8、固定资产购建指标540万元;9、递延资产年末余额340万元。二是预测指标,包括:1、一般性存款新增41000万元;2、中间业务净收入720万元;3、折旧支出687万元。三是有些指标不再是指令性的,而是以计划方法和管理参数的逻辑约束取代计划指令的直接控制。

同年8月,以建张发〔2000〕44号文件,向所属印发《中国建设银行张家口分行2000年综合考评方案》,对考评指标体系和计分方法进行相应调整。《方案》以考评综合经营计

划完成情况为主线,把效益、负债和资产质量指标摆在突出位置。对利润的考核以考核贡献度为主,设置有利润、相对存款市场占比、不良贷款降低率、人均中间业务净收入、经营集约度指数、资产利润率、五项资产占用降低率、人均非人力费用、减员、综合经营计划部分指标完成情况。考评等级划分为A、B、C、D四个等级,其中:A类行3个,B、C、D类行各4个。

当年,除个别项目有调整外,控制指标全额完成,具体情况如下:1、实现账面利润-6699万元(还原后账面利润为2385万元),完成计划的103.6%;2、新增存贷款比例8.9%,控制在计划内;3、不良贷款率14.47%,比计划低0.03个百分点;4、或有资产比例2.1%,比计划低0.3个百分点;5、低弹性非人力费用853万元,比计划少7万元;6、高弹性非人力费用3006万元,与计划持平;7、人力费用2671万元,与计划持平;8、固定资产购建指标540万元,与计划持平;9、递延资产年末余额283万元,比计划减少57万元。预测指标完成情况:1、一般性存款新增55251万元,完成计划的134.7%;2、中间业务净收入1088万元,完成计划的151%;3、折旧支出1084万元,完成计划的157.8%。综合得分在全省建设银行系统12个二级分行中名列第十二位,属D类行。

经考评,所辖A类行有营业部、沙电专业支行和宣化支行;B类行有蔚县支行、住房城建支行、下花园办事处和赤城县支行;C类行有怀安县支行、涿鹿县支行、阳原县支行和桥

东办事处;D类行有怀来县支行、纬一路办事处、桥西办事处和张北县支行。

2001年,为全面贯彻落实综合经营计划,建立纵横交错、融汇贯通的综合经营计划体系,充分体现建立激励约束机制的改革要求,根据建设银行河北省分行制定综合经营计划总体原则,建设银行张家口分行经过全行反复测算、平衡、汇总,编制下达了《中国建设银行张家口分行2001年综合经营计划》(建张发[2001]97号)。《2001年综合经营计划》的编制原则和主导思想是:围绕加强全面财务管理的要求,建立纵横交错、融合贯通的立体式预算管理体系。考核指标由业务计划指标和财务计划指标组成。业务计划指标包括:1、一般性存款新增35000万元;2、同业存款新增3310万元;3、贷款新增7909万元;4、公司业务收回再贷款规模22060万元;5、委托性住房金融业务存款新增2200万元;6、委托性住房金融业务贷款新增1080万元。财务计划指标主要有:1、利息收入18651万元;2、利息支出5827万元;3、中间业务收支净额975万元;4、金融企业往来收支净额-2085万元;5、业务管理费6273万元;6、呆账核销2560万元;7、账面利润241万元。

按照建立激励约束机制的要求,2001年工资分配与绩效挂钩力度加大。工资总量划分为人员基本工资和绩效工资两部分。同时,制定了一系列考核办法,包括:《2001年第一季度综合考评暂行办法》(建张发[2001]6号)和《2001年综合考评方案》(建张发[2001]44号)。一季度,在全省建设银行系统综合考

评中,再次进入B类行。二季度绩效工资兑现以后,根据上半年考评结果反映出的问题,7月以建张发[2001]33号文件印发《关于修订〈2001年综合考评方案〉及利润考核有关内容的补充通知》,企业存款、储蓄存款和同业存款计划调整为保证计划和争取计划,分别考核。同时,考评计分办法和利润指标考核方法也做了修改。三季度,在全省建设银行系统综合经营计划考评中排在第四位,列B类行第一名。

当年,综合经营计划业务指标完成情况如下:1、一般性存款新增63589万元,完成计划的181.6%;2、同业存款新增10054万元,完成计划的303.7%;3、贷款新增5642万元,完成计划的71.3%;4、公司业务收回再贷款20778万元,完成计划的94.2%;5、委托性住房金融业务存款新增3883万元,完成计划的176.6%;6、委托性住房金融业务贷款新增1081万元,完成计划的100%。财务指标完成情况是:1、实现利息收入17926万元,完成计划的96%;2、发生利息支出6395万元,是计划的109.7%;3、实现中间业务收支净额1302万元,完成计划的133.5%;4、金融企业往来收支净额2740万元,是计划的105.3%;5、发生业务管理费6379万元,控制在计划之内;6、核销呆账3040万元,是计划的118.75%;7、实现账面利润1398万元(还原核销呆账、冲减应收利息和其它因素,实际利润为3649万元),超额完成计划。在全省建设银行系统综合考评中上升到第二位,首次进入A类行。

经考评,所辖A类行分别为营业部、沙屯

专业支行、宣化支行和桥东办事处;B类行分别为蔚县支行、住房城建支行、张北县支行和桥西办事处;C类行分别为纬一路办事处、阳原县支行、涿鹿县支行和下花园办事处;D类行分别为赤城县支行、怀安县支行和怀来县支行。

2002年,建设银行张家口分行《综合经营计划》的主导思想是:围绕“效益、质量、发展”主题,在业务经营和内部管理方面大力推进各项改革,信贷、财务和人力资源得到优化,资产、负债市场份额不断扩大,盈利水平明显提升;利用现行政策条件,努力创造经营效益,多消化历史包袱,为参与竞争尽可能赢得有利局面。《2002年综合经营计划》的编制原则是:1、坚持和贯彻建设银行总行有关经营者有偿占用资源的原则,继续按员工人数收取内部管理费;2、强调效益增长原则,突出经济增加值增长额;3、有质量、有效益的发展原则;4、加大考核激励力度原则;5、消化历史包袱原则;6、逐步提高集约度原则。

当年,省分行下达的综合经营计划主要业务指标有:1、一般性存款新增36841万元;2、同业存款新增1200万元;3、委托性住房资金存款新增800万元;4、各项贷款新增20050万元;5、不良贷款控制额29312万元;6、不良率控制在8.8%;7、核销呆账贷款500万元。主要财务指标是:1、实现账面利润5055万元,调整后利润6104万元;2、贷款利息收入18751万元;3、金融企业往来净收支-526万元;4、中间业务收支净额1550万元;5、费用总额7094万元;6、呆账准备金支出500万元。

同年3月,以建张发〔2002〕15号文件,向所辖印发《2002年综合考评办法》,设置财务效益、业务发展、资产质量、其他和内部管理五类考核指标。下半年,对上述《考评办法》进行了补充完善,选取业务发展核心指标进行考核,按月兑现绩效工资和相应的绩效费用,突出经营绩效在资源配置中的导向作用,取消了以往按“人头”配置资源的习惯做法。8月,根据省分行《关于2002年上半年综合考评情况的通报》(建冀发〔2002〕42号),在全省建设银行12个二级分行中排名第一,列A类行第一名。

当年,《综合经营计划》业务指标完成情况如下:一般性存款新增88700万元,完成计划的240.8%;同业存款新增1002万元,完成计划的83.5%;委托性住房资金存款新增8764万元,完成计划的1095.5%;各项贷款新增25798万元,完成计划的128.7%;不良贷款余额24369万元,完成计划的116.9%;不良贷款率7.21%,完成计划的118.2%;核销呆账贷款529万元,完成计划的105.8%。财务指标完成情况是:1、实现账面利润6785万元,完成计划的134.2%;2、实现调整后利润8059万元,完成计划的132%;3、贷款利息收入19332万元,是计划的103.1%;4、金融企业往来净收支957万元,是计划的381.9%;5、中间业务收支净额1380万元,是计划的89%;6、费用总额7119万元,是计划的100.4%;7、核销呆账支出529万元,是计划的105.8%。在年度考评中,位居全省建设银行12个二级分行第四名,列B类行第二位。

是年,对所辖行处综合考评分上半年和下半年两次进行:上半年,按照《中国建设银行张家口分行2002年综合考评方案》,对各行处按季考评,按季兑现绩效工资;下半年,对各行处按月考评,按月兑现绩效工资和绩效工资。

第二节 资金管理

1994年至2002年,建设银行张家口分行资金管理体制经历了多次改革,由单纯的调拨资金、保证支付、资金清算,逐渐转到以经营资金为中心、提高资金效益为目标的资金管理轨道;由自行不规范拆借资金,逐步走向统一向上级行上借或上缴资金。通过不断完善制度、强化管理、规范日常操作,资金备付率和现金备付率呈现逐年下降态势,为提高全行经营效益起到了有力的支持和保障作用。期间,多次在全省建设银行系统资金管理评比中荣获“先进单位”称号。

一、资金计划和资金调拨

1994年,建设银行张家口分行实行的资金管理体制是:在完成存贷款任务的前提下,按照存款计划的一定比例向省分行上缴“二级存款准备金”;根据固定资产贷款回收计划上缴回收资金;上借资金和上缴资金实行“两条线”管理,即在上缴资金的同时可以向省分行借款。资金调拨核算单一,日常核算尽管有信贷资金,但请调资金全在“调拨资金”一个科目核算。为保证支付,在必要时可向系统外融资。

同年8月,以张建银〔1994〕126号文件,向所属下发《关于加强资金调度和备付金管理的通知》,明确规定:桥东办事处、桥西办事处、宣化办事处、宣化县支行和营业部的资金备付率按5-7%掌握,其他行处按6-8%掌握;现金备付率控制在1%以内。

当年,全行共向省分行请领资金207400万元,其中:应供应业务资金175390万元,计划内上借资金28039万元,超计划上借资金3971万元。全行现金备付率2%,资金备付率11%。备付率较高的主要原因:一是存款余额较低;二是机构网点多。所辖行处,宣办、宣化、怀来、万全和崇礼5个行处的资金备付率控制在计划内;宣办、宣化、沙支、下办、涿鹿、阳原、尚义、怀安、怀来和营业部10个行处的现金备付率控制在指标内。

1995年,建设银行张家口分行资金管理体制仍然执行“二级准备金制度”。“二级准备金”上缴计划按上年月均存款余额的2%核定,抽回的借差资金按上年末累计借差的10%核定。

同年3月,为加强全行资金集中管理和统一调度,保证正常支付,保持合理头寸,提高资金营运效益,制定了《中国人民建设银行张家口分行超额备付资金管理办法》。《办法》规定:1、各行处备付金限额保持不变;2、对月末发生超额备付资金的行处,转为“临时借款户”,按10.5%计收利息。

9月,根据《中国建设银行河北省分行备付金管理暂行办法》和《关于核定和调整备付金比例的通知》精神,对《备付资金管理暂行