

迈向新世纪的

中国信托业

主编 江云龙

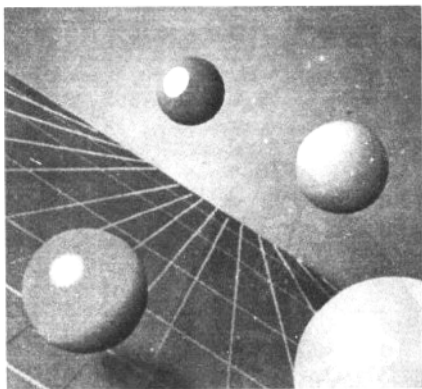
江西人民出版社

The background of the cover features a dark blue field with a grid of lighter blue lines that converge towards the bottom left. Four large, 3D-rendered spheres are scattered across the scene: a green one at the top center, a blue one to its right, a pink one at the bottom left, and a yellow one at the bottom right. Each sphere has a bright white highlight on its upper surface, giving them a three-dimensional appearance.

迈向新世纪的 中国信托业

主 编 江云龙

副主编 周志宏 易勤华 肖兴正



江西人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

迈向新世纪的中国信托业/江云龙

—江西南昌:江西人民出版社,1998.1

ISBN7-01899-9

I. 迈…

II. 江…

III. 金融,信托业,中国-经济

IV. F83

迈向新世纪的中国信托业

江云龙 主编

江西人民出版社出版发行

江西省行政学院造纸印刷厂印刷 新华书店经销

1998年1月第1版 1998年1月第1次印刷

开本:850×1168毫米 1/32 印张:12.75

字数:330千 印数:1-2600册

ISBN 7-01899-9/F·261 定价:20.00元

江西人民出版社 地址:南昌市新魏路17号

邮政编码:330002 电报挂号:3652 电话:8511534(发行部)

(赣人版图书凡属印刷、装订错误,请随时向承印厂调换)

前言

自从“信托立法”讨论以来，信托投资公司的地位和业务发展方向已经逐渐明朗化。按照《信托法》(草案)的要求，我国信托投资公司现行的经营范围、经营方式都需要有一个大的转变。为了逐步实现这一转变，由江西省国际信托投资公司主办，河南中原信托投资公司、天津国际信托投资公司协办的“全国国际信托投资公司第十届年会”于1997年10月6日到10日在江西南昌召开，会议旨在探讨一种新形势下符合信托业发展规律的经营管理体制和风险控制机制。全国人大财经委、国务院法制局、中国人民银行、国家外汇管理局、以及70余家国际信托投资公司和新闻单位有关人士参加了会议。

一、转换体制，改善外部环境，增强展业能力

党的十五大明确指出，国企改革的方向是以资本为纽带，明晰产权，增强企业投资主体，对企业实行增资减债，转变企业经营机制，提高企业效益。可以看出以资产重组为中心的国企改革将在全国展开。这意味着在信托投资公司面前，将涌现出一个巨大的资本市场。面对这历史性的机遇，与会者普遍认为，信托投资公司欲担此重任，必须做好以下工作：第一，自强“筋骨”，推动信托投资公司自身的重组与兼并；第二，走金融资本与产业资本相结合的道路，实行“大金融”战略；第三，构筑现代企业领导制度。

就第一点而言，集团化是企业重组、规模经营、发挥金融信托行业优势和提高综合实力的有效途径。目前，我国信托投资公司资产规模超过百亿元的寥寥无几，这种小规模运作的状况，难以承担参与国企改革的重任。国内外大量企业发展的成功经验表明，不失时机地采取企业并购这种战略手段，是迅速聚集资本、壮大规模、

增强市场竞争力、实现集团化规模效益的有效途径。在企业集团的形成和组建方式上,鉴于我国企业集团试点经验和信托公司股份制改造的实践情况,宜采取国有资产授权经营和股份制形式改造、组建信托企业集团。在不久前,吉林省国际信托投资公司在我国国际信托投资公司中,第一家成功地采取增资扩股形式实行了股份制改造,这对于大多数处于危难时期的信托投资公司,无疑是一剂良方。对于第二点,它包括了两方面的内容,即资本运营中介和直接股权投资。从宏观面来看,产融之间的参股使两者建立起良好的传导机制,为政府部门用金融手段更有效地调控经济运行提供了便利条件。至于第三点,与会者认为,在信托投资公司改制的基础上,要按照《公司法》的要求,通过股东大会、董事会、监事会的方式对信托公司的经营管理进行领导和监督,减少行政干预。

二、转变机制,加强内部管理,防范金融风险

信托投资公司加强内部控制和管理,是防范金融风险、建立现代企业制度的重要标志,也是金融市场化过程的重要基点,是实现公司业务质的飞跃的重要保证。为此,信托投资公司的经营管理者们提出,要把内部管理作为改革的保障、发展的基础,放到核心地位,并介绍了不少强化内部控制管理的具体措施。

A. 内部稽核和审计。(1)做好内部财务分析和研究工作;(2)加强对分、子公司及联营公司的监管;(3)人事组织的管理;(4)内部业务交叉监控。

B. 资金计划管理。(1)资产负债比例管理;(2)加强资金头寸的日常管理。

C. 信贷资产管理。(1)实行审贷分离原则;(2)实行信用评估制度和建立信贷投资委员会;(3)坚持信贷分级管理制度;(4)健全贷款管理责任制;(5)坚持抵押担保原则。

D. 投资项目管理。(1)加强投资项目的前期评估研究工作;(2)对投资项目的实施进行监管;(3)投产项目的后期监管;(4)坚

持控股、控管理、控财务的“三控”原则。

E. 内部激励机制的建立。在公司内部成立考核小组,定期对各部门进行业绩考核。对各部门和个人实行与任务奖金挂钩的激励机制,激发部门、个人的积极性。设立总经理奖励基金,定期对公司有重大贡献或在某些方面有杰出成绩的有功人员进行奖励。设立内部民主评议机构,对定期向总经理提出优良方案并被采纳的提议者予以奖励等。

F. 内部管理模式的转化。根据建立现代企业制度的要求,把公司内控和管理逐步向管理会计模式转化,建立内部管理责任中心。基本内容包括:财务计划与监控中心;投资管理中心;利润中心等。

切实做好内部控制和管理,完善内部监控机制,建立以三大中心为目标的现代企业管理体系,是信托投资公司目前乃至今后较长一段时期的工作重点,必须切实落实。

三、准确定位,稳中有进,前景美好

尽管《信托法》到目前为止仍未出台,但从全国人大财经委、国务院法制局、中国人民银行有关领导的发言,仍可看出信托业美好的前景。从绝大多数信托公司带头人的演讲中,我们深深感到,为了使信托业更加规范和发展,并为信托公司确立起新的生存空间,老总们仍在努力拼搏。

上海国际信托投资公司现阶段确定了两手抓的方针,即“一手抓当前,一手抓长远发展”;“一手抓传统业务发展,一手抓新业务开拓”。一年多来,上海国际信托投资公司坚持稳健的原则,以效益为中心,在风险防范、严格管理、规范操作和新业务开拓方面取得了新的进展。公司从严控制贷款和投资规模;加大调控力度,优化资产结构;大力发展财务顾问为核心的金融服务;进一步拓展新的信用工具,发展共同基金并参与企业资产重组和企业上市工作。

几年来,深圳国际信托投资公司坚持按照信托业未来的职能

定位,坚持进行资产结构和人员结构的调整。在1989年就实现了消灭亏损企业的目标。1997年,深圳国际信托投资公司为了进一步优化组合,还将再次清理其投资企业,其中包括转让有赢利但没有发展前景的属下企业。深圳国际信托投资公司在人才配置上也有它特有的原则,即事业心、责任心、专业知识和经验三者并重。

管理出人才,管理出效益。科学有效的管理是现代企业成功的关键。江西国际信托投资公司介绍了该公司5年迈出四大步,在从一个巨额亏损企业一跃成为全省利税大户的转机建制过程中,所探索和总结出来的“三制”管理模式的巨大作用。“三制”包括:一是全面推行经营目标责任制。每年年初,各部门及其下属公司与总公司签订目标责任状,将任务指标分解落实到人,形成“千斤重担人人挑,人人肩上有指标”的局面,把竞争、激励和约束机制贯穿于经营活动的全过程,形成了较为完善的目标管理体系。二是资金使用上实行内部银行制,与市场接轨,公司上下一律有偿使用资金,在资金使用上,重点向效益好的部门和公司倾斜。三是人员使用上实行全员聘用制。在任用上唯一能说明问题的是做人不行,做事不好。“三制”管理模式的推行,极大地激发了蕴藏在广大干部职工中的积极性、主动性和创造性,造就了一支能战斗、能吃苦的干部队伍。

会上,其他信托公司的老总们在谈到本公司未来发展战略时也提出了许多发展新思路。海南省国际信托投资公司提出投资基金化是信托业发展的方向;武汉国际信托投资公司提出运用信托创新,即运用发行不动产投资信托中的“房地产按揭贷款投资信托权益凭证”,“受人之托,代人理财”,充分发挥金融中介作用,推动房地产业和自身发展,等等。

信托投资公司经营方式的转变,从本质上说,是从资本密集型到知识密集型的转变。对经营者来说,资本经营尤其需要人才知识的高投入。目前金融专业人才缺乏的问题日益突出,在一定程度上

制约了信托业的发展。为此,各信托投资公司除了加紧内部人员培训外,要有选择地吸收一些在财产管理、法律、对外交流等方面的人才,通过培训并给予参与了解国内外资本市场、资金市场的机会,使其锻炼成为理财能手、投资银行专家,建立、开发理财与投资银行业务的人才优势,为未来信托业的腾飞奠定雄厚的基础。

编 者

1997年12月8日

第一编 中国信托业的空前发展

目录

第一编

中国信托业的空前发展

积极拓展中国信托事业的上海国际

信托投资公司..... 尚 信(1)

十年开拓结硕果,乘风破浪展宏图

——记山东省国际信托投资公司 傅毅军 钟金龙(10)

稳健经营 严格管理 健康发展

——记深圳国际信托投资公司 肖水龙 程 红(16)

回顾历史 展望未来

——记福建国际信托投资公司 吴立平(22)

服务地方经济建设 不断壮大自身实力

——记江苏省国际信托投资公司 姜 凯(28)

解放思想探新路 稳中求进谋发展

——从江信的实践看信托业的发展 江云龙 易勤华(33)

规范经营 稳步发展 迎接信托业灿烂的明天

——记河南中原信托投资公司 崔泽军(43)

强化管理 防范风险 稳健经营

——广西国际信托投资公司发展之路..... 曾 宁 杨学全(48)

认清形势 解放思想 把握机遇 稳中求进

——记黑龙江省国际信托投资公司 龙 江(56)

托起光明的事业

——中国电力信托投资有限公司的昨天、今天和明天

..... 赵 照(61)

在规范中不断发展的珠海国际信托投资公司 刘琦斌(67)

第二编

中国信托业的规范经营

做好当前工作 着眼长远发展 俞梦兰 金志(75)

信托投资公司经营问题探析 李南峰(80)

抓住机遇 再求发展

——浅议信托业业务发展方向 李绍周 明国珍(88)

积极拓展信托品种 大力开展投资业务

——谈信托投资业务的方向 王永多(94)

我国信托业发展问题初探 魏宝瑞 焦传洲(98)

信托业存在及发展问题的一点思考 卞渝生 林德琼(104)

地方性国际信托投资公司的

定位与对策 张虹海(109)

关于信托业改革与发展的思考 周世海(116)

自律——信托发展的基础 赵东 何熙平(126)

信托业发展的方向:投资基金化 伍先道 丛锐(130)

运用信托创新 推动房地产业发展 许志超 霍效峰(141)

聚万家财 兴千秋业

——关于努力创造信托业“代人理财”服务特色的思考

..... 华致蔚 夏军(152)

规范化、集团化、国际化:我国国际信托投资公司跨世纪发展

战略走向 范宗富 向元望(156)

努力开拓信托投资业市场空间 陈锡明(162)

试论当前国际信托投资公司的业务转型

..... 钟强 潘伟基 李建华(166)

信托投资公司的兼并重组战略 冯政先 赵照(173)

- 谈新形势下信托投资公司的业务结构与自身机构的调整
- 俞薇薇 刘维用 唐兴宁(180)
- 困境与出路:
- 我国信托行业现状及发展战略探讨..... 刘景峰(185)
- 从高负债经营到资本经营
- 谈信托公司经营方式的转变..... 栾五俭 涂晓鸣(190)
- 浅谈我国信托发展投资基金的模式..... 李宏业(195)
- 认清形势,加快改革,建立一套适应社会主义市场经济的新型
- 内部经营管理体制..... 吴高奎 连培国(199)
- 参与资产重组 走出信托业的新路..... 姜润国(207)
- 信托投资公司运用计划管理手段的探讨..... 熊志琴(211)
- 浅议信托投资公司内部经营管理体制的建立..... 王胜旗(215)

第三编

中国信托业的风险控制

- 经济体制转轨时期我国信托业的现状、风险及防范措施.....
- 季 红(221)
- 论信托业的风险控制..... 陈文宪(242)
- 在十五大精神指引下,规范发展信托业务
- 兼谈防范化解金融风险
- 宋国文(252)
- 浅议决策风险及其防范..... 卢继延(262)
- 建立现代企业制度 防范金融信托风险
- 浅议信托公司的转机建制与风险控制
- 游永华(267)
- 加强风险防范意识 提高外债管理水平..... 王希超(271)
- 试析我国金融信托业风险成因及防范措施
- 王显明 陈建华(278)
- 信托投资业的风险成因及防范措施
- 董立新 梁小南 程尔谦(283)

稳健经营 防范风险 促进信托业

- 迅速发展..... 付 磊 毛雁斌(290)
- 完善内控机制 防范经营风险..... 张瑞林(297)
- 防范化解信托业金融风险刍议..... 张广慧(302)
- 建立信托业风险内控管理体系的探讨..... 周志宏 肖兴正(310)
- 强化管理 控制风险..... 李淑国 王多耀(320)
- 加强内部经营管理体制的几点思考..... 李晓莉(325)
- 试论信托业风险控制与防范..... 蔡云波(328)
- 信托业资金风险防范的对策研究..... 邹 阳 吴永明(335)
- 信托业风险的成因与对策..... 王洪兰(340)
- 论信托机构的风险防范和化解..... 宁 波(346)
- 加强经营管理 完善内控机制
- 浅析国际信托投资公司防范和化解风险的对策
- 陈冰峰 钟楚宏(353)
- 信托投资公司风险与防范浅议..... 林奕辉 潘肇英(360)
- 论当前信托业的风险防范..... 杨晓华(367)
- 完善机制 强化管理 规范经营 防范风险..... 沈海波(374)
- 后记..... (380)

积极拓展中国信托事业的 上海国际信托投资公司

尚 信

在国内外银行林立、金融竞争激烈的上海，有一家非银行金融机构，以其既积极开拓又守法经营的特色，吸引着众多的客户，引起同行的关注。这就是上海国际信托投资公司。80年代初，随着经济金融改革开放的发展，上海国际信托投资公司（原名上海市投资信托公司）应运而生，开始了在社会主义市场经济体系下办好中国信托业的探索。如今经过16年的努力，该公司已成长为一个以金融为主，集信托、投资、证券、房地产开发、咨询、招标及进出口贸易为一体，拥有7个子（分）公司和4个海外机构的综合性企业。其资产总额达256亿元，是成立之初1000万元的2560倍；净资产32.9亿元，是成立之初的160倍；近5年来利润平均每年增长44%。

勇敢地向国际资本市场“要钱”

作为上海市政府直接控股的地方性金融信托机构，上海国际信托投资公司成立之初，荣幸地得到国务院的批准，成为当时为数很少的对外筹资的窗口。1986年，上海各项建设方兴未艾，“头寸”

十分紧张。上投公司经过细致周到科学的考虑和分析,决定跨出国门,尝试到海外举债,闯出一条向国际资本市场“要钱”的路子。当年该公司在海外同行的帮助下,毅然进军东京金融市场,并一举成功地发行了250亿日元的公募债。以发债的形式在海外筹资,上投公司开创了上海金融机构之先。2年之后,上投公司又成功地在英国伦敦发行150亿欧洲日元债券。以后还连续3次在日本东京、英国伦敦和新加坡等国际资本市场发债筹资,累计折合美元达7亿多。在成功地向外举债的同时,由于上投公司认真管理每一项资产负债,保持资金的合理周转并严格把握住资金投放的对象,选择有发展前途、有还款能力、效益较好的项目重点支持。结果不仅明显地缓解了上海经济建设中的“贫血症”,促进了上海经济的高速持续发展,而且还如期偿还了每一笔外债,十多年来从未发生过一次违约的情况,在国际资本市场上赢得了较高的信誉。在国内,上投公司的资信被评为AAA级,在日本的债务资信等级为A级,国际上最具权威的美国两家评级机构穆迪和标准普尔,分别评定上投公司为国际投资级资信Baa2和BBB-。1996年,欧洲著名评级机构CI公司评定上投公司长期信用级别为BBB+,短期级别为A-1。除了在国际资本市场发债外,上投公司还千方百计通过商业贷款、银团贷款、外国政府出口信贷、亚洲开发银行转贷等多种途径,总共引进外资多达40多亿美元,相当于前几年中央银行切块给上海的资金总额。上海国际信托投资公司成了上海建设发展中一条新的“供血源”。

地方经济建设的“润滑油”、“催化剂”

作为地方的信托投资公司,其一个重大的功能就是对地方经济建设的全力支持。从一定的意义上来说,对地方经济支持力度的大小是检验信托投资公司成败的一个尺度。上海国际信托投资公

司在这方面取得了成功的经验。抓住“牛鼻子”是上投公司经营业务的特点。邓小平同志南巡以后，党中央决定开发开放浦东。对于上海来说，开发开放浦东是发展浦东、带动浦西、东西联动、面貌大改的“天赐良机”。机会难遇、机不可失！但是开发浦东谈何容易，启动资金迟迟难以到位。1990年下半年，上投公司率先拿出9000万元人民币，以股权的形式，分别投入浦东外高桥、金桥、陆家嘴3个开发区，使其尽快运转起来。浦东要发展，交通能源是关键。1995年上投公司获悉浦东输变电工程项目上马缺资金，在经过周密的调查分析后，很快决定贷款5000万美元。这个项目将建设东昌、张桥和张江三座220千伏变电站，电源来自外高桥电厂，项目建成后，每年可向三个开发小区新增供电25亿千瓦时，满足新区经济建设和社会生活的需要。隧道是连接浦东浦西的交通咽喉。但是以前黄浦江底只有一条隧道，来去车辆都挤在一起。为了改善交通状况，上海市政府决定再造隧道复线，可这也需要钱呀！上投公司急建设所需，立即通过海外融资，放贷4000万美元“雪中送炭”，如今隧道复线已正式开通，堵车现象明显减少。据不完全统计，近几年来，上投公司为浦东的开发开放共融通资金达30多亿元人民币，有力地支持了浦东的腾飞。

汽车工业是我国的支柱产业，也是上海的支柱产业。1992年桑塔纳轿车的生产面临紧要关头，一方面要迅速加快零部件生产的国产化步伐；另一方面要尽快达产形成规模，企业才可能尽早取得经济效益。上投公司看准这一有发展前途的支柱行业，毅然投入1.1亿美元的现汇，获得上海汽车工业总公司25%的股本，并且有两位正、副总经理分别担任了汽车公司的副董事长和董事。他们协助和支持汽车工业公司组建资金调度中心、财务公司，对资金运用出谋划策，调度资金，搞活资产，使资产增值。就帐面净资产而言，当初汽车工业总公司是28亿元，现在已达100亿元。更为可观的是，上投公司的投资回报惊人，每年分红利就可得近2亿元左右。

对于汽车公司和上投公司都收效甚大，在市场经济发展的道路上，上投公司又领先一步。

此外，上投公司利用综合配套优势，为上海的重大市政和经济建设项目提供咨询、招标、技术引进等各项服务。1981年上投公司提出了建设闵行出口加工区和虹桥开发区的设想，并草拟了具体的规划、可行性分析、章程草案等提交上海市政府。目前这两个经济技术开发区已颇具规模。1987年上投公司还参与上海地铁一号线咨询代理业务。以资金来源、设备进口等捆在一起的全方位“一条龙”服务的做法，争取到德、法、美政府3亿美元的软贷款，并负责盾构、机车等设备到货的履约，确保了地铁一号线的顺利通车。总之，在上海的路、桥、道、房等重大的市政建设中，到处都留有上投公司的足迹。

为发展中国特色的金融信托业探路

信托业作为现代金融业的支柱之一，在中国经济发展的金融改革中具有宽广的舞台。上投公司从开创之日起，就十分注意充分发挥信托业的功能，尤其是在推进产业结构调整 and 实现资源优化方面，进行了积极的尝试。

上投公司发挥信托业的特色，主要是从以下四个方面进行的。

受人之托，代客理财。市场经济的发展，促使人们务必增强金融意识，通俗地说要学会理财。无论是政府、企业还是个人，这种需求越来越多。上投公司针对这一现状，毅然充当起“帐房先生”的角色。开发浦东振兴上海是一项跨世纪的工程，资金吞吐量很大。80年代国家连续3年给予上海每年3亿美元的技术改造贷款，后来又给了32亿美元利用外资规模。中央宣布开发开放浦东之后给予上海一系列融资的政策。这些资金渠道多样，资金性质各异，既有中央的又有地方的，既有国内的又有海外的。资金的总量很大，但