



建設銀行改革
興發展新探

建设银行改革与发展新探



王明

建设银行福建省分行

扉页题词: 周耀彬

封面题字: 赖锦辉

主 编: 朱范子

副 主 编: 方 超

陈祖华

编 辑: 陈良俊

黄 汾

白建卫

封面设计: 朱松晨

面向市場深化
改革優化管理
服務中建設

周都彬一九九三年
一月

编者按

在邓小平同志南巡重要谈话和党的十四大精神指引下，神州大地生机勃勃，改革开放春潮澎湃，经济建设万马奔腾，有中国特色的社会主义事业欣欣向荣，建设社会主义市场经济体制已成为亿万中国人民的共同心愿！在改革开放和现代化建设的滚滚洪流中，全省建设银行如何把握机遇，走向市场，深化改革、迎接挑战、更好地为福建经济建设服务呢？1992年11月、12月，省分行先后组织召开了建设银行发展战略研讨会和全省建设银行地（市）分行、专业支行行长座谈会，就新形势下，建设银行如何进一步解放思想、更新观念、不断加大改革力度和广度，完善和发展银行功能、努力开创全行工作新局面展开了热烈的争鸣。省分行办公室也牵头组织了建设银行发展战略的课题研究。现将省分行周耀彬行长的《认真学习、加快改革、努力开创全省建设银行工作的新局面》、赖锦辉副行长的《加强干部队伍建设、适应市场经济的需要》、朱范予副行长的《建设银行改革与发展的几点思考》、纪检组长陈文海的《思想政治工作要有鲜明的时代感》、刘吉昌总经济师的《浅谈建设银行的发展方向》，以及建行总行《笔谈市场经济与建设银行》系列文章和建行发展战略研讨会、课题研究中择选部分文章汇编成《建设银行改革与发展新探》一书，供大家参阅。

由于时间匆促，经验不足，此书尚有许多不足之处，请读者批评指正。

一九九二年十二月二十八日

目 录

认真学习，加快改革，努力开创全省建设

- 银行工作的新局面 周耀彬 (1)
- 加强干部队伍建设，适应市场经济需要 赖锦辉 (8)
- 建设银行改革与发展的几点思考 朱范予 (16)
- 思想政治工作要有鲜明的时代感 陈文海 (25)
- 浅谈建设银行的发展方向 刘吉昌 (34)
- 社会主义市场经济条件下银行经营方略的
几个问题 朱晓黄 (39)
- 银行经营中不容忽视的问题——推销 张 媛 (44)
- 市场机制下建设银行的发展道路 姚中民 (48)
- 建设银行适应市场经济发展应有五大突破 许会斌 (55)
- 建设银行发展战略的宏观思考与现实选择 赵志良 (59)
- 建设银行人才对策及其思考 王晓东 (67)
- 海南特区市场经济与建设银行发展方向刍议
..... 赵洪林 (73)
- 建设银行在体制转轨时期应有调整战略 李 嵘 (79)
- 面对市场，迎接挑战进一步发展建设银行
- 国际业务 尹先龙 (84)
- 支持基层行走向市场经济是当务之急 张 端 (88)
- 把建行办成有实力有效益的国有商业银行 何光祀 (91)
- 当代银行制度的发展趋势与我国银行体制
改革的对策 李早航 (97)

建设银行应当积极地进入市场	曾国坚 (105)
发展和完善我国长期投资信用银行 体系的思考	建设银行总行办公室 (112)
走向市场, 迎接挑战	陈 轶 (121)
福建省建设银行发展战略的思考	陈祖华 邓培正 黄 汾 (130)
建设银行转换经营机制刍议	邓培正 陈祖华 陈良俊 (139)
抓住机遇, 大胆实践, 努力拓展业务领域 ...	黄玉森 (150)
建设银行在市场经济下转化经营机制初探 ...	林青山 (160)
坚定不移地支持脱贫致富的 重点项目建设	翁郑生 林增荣 (168)
拓展证券业务, 为特区建设 筹措融通资金	厦门市建行办公室 (186)
论深化投资体制改革与完善 长期资金市场	蒋 源 黄庆扬 (195)
社会主义市场经济体制下建设 银行发展战略的几点思考	钟友泉 (204)
闽西房地产金融发展的思考	汤庆华 (210)
漳州市建设银行发展外汇业务的思考	漳州市建行课题组 (217)
加快国际业务发展的几个难点与对策	黄照明 (231)
浅谈建设银行信贷风险的法律抵御
.....	陆金如 陈齐株 (236)

认真学习 加快改革

努力开创全省建设银行工作新局面

周耀彬

深入学习党的十四大精神，是当前全省建行的一项重要任务。党的第十四次全国代表大会是一次肩负重要历史使命、承前启后、继往开来的盛会，是标志中国改革开放和现代化建设进程的一座新的里程碑。大会以邓小平同志建设有中国特色社会主义的理论和南巡重要讲话为指导，认真总结了党的十一届三中全会以来的基本实践和成功的经验，系统阐述了建设具有中国特色社会主义的一系列问题，提出了建立社会主义市场经济体制，把全党对建设有中国特色的社会主义规律的认识提高到了一个新的高度，标志着我国经济体制改革进入一个新的阶段。建立社会主义市场经济体制，就是要使市场在社会主义国家的宏观调控下对资源配置起基础性作用，使经济活动遵循价值规律的要求，适应供求关系的变化，以进一步解放和发展生产力。建立社会主义市场经济体制，必然对金融工作提出更高的要求，要求银行转换经营机制，按照社会主义市场经济的规律，把银行办成自主经营、自负盈亏、自求平衡、自担风险、自我约束、自求发展的金融企业。金融是商品经济发展的产物，金融业则是由经营货币信用的特殊企业和特殊经济组织构成产业部门。金融业的企业化经

营，是货币资本的本质反映，是市场经济的一般规律。金融业的发达兴旺标志着商品经济的高度发展，也就是市场经济的繁荣昌盛。随着我国商品经济的发展，国民经济信用化、货币化程度的不断提高，金融越来越成为国民经济的重要调节手段。金融业的发展，对于更好地筹集和运用资金，实施宏观调控，建立社会主义市场经济都具有十分重要的意义。改革开放以来，我省建设银行同全省金融事业一样获得了迅速发展。全行上下按照经济体制和金融体制改革的要求，从实际出发，勇于创新，大胆实践，充分发挥自身优势，积极开辟筹资渠道，大力支持国家和地方重点建设；努力开拓业务领域，完善金融服务，初步形成长期投资信用体制框架，由单纯经办财政投资实施拨款监督的专业银行，转变为既管理财政投资又经营银行信贷、既经营国内业务又经营国际业务、实行“一业为主、多种经营”的具有中国特色的长期投资信用银行，适应于我国现阶段投资主体多元化、投资来源多渠道的新格局，促进了商品经济的发展。总的说，这些年全省建设银行改革的方向是正确的，成就是显著的，这充分显示了改革开放的巨大威力和深刻影响，也为我们建行走向市场、迎接挑战奠定了雄厚的物质基础。但是，我们也要清醒地看到，我们建设银行现行体制是在计划经济体制下形成的，这些年虽然不断采取措施，深化改革，但由于受主客观条件的影响，在某些方面尚未摆脱计划经济的模式，保留着高度集中的传统体制的烙印，它与社会主义市场经济体制还很不适应。我们全行各级领导干部的水平、干部职工的素质、人们的思想观念以及服务手段等方面也与将要建立的社会主义市场经济体制不适应。同时，随着改革的推进，特别是市场经济的发展，有关方面提出的将专业银行现有的政策性业务与

经营性业务实行分别管理的意见也可能成为现实，我们有些业务优势将可能因政策的调整而削弱。从省内的情况看，也不容我们乐观。最近省委、省府在正式印发的《关于加快发展第三产业的若干意见》中强调：要在商品经济比较发达的地、市、县适当发展城市信用社；继续发展和搞活地方性金融机构，加快发展地方银行，增设和扩大分支机构网点；允许规模较大的企业集团经人民银行批准设立财务公司，开展融资业务，等等。市场经济本质特征的一个重要方面就是竞争，随着经济体制改革的逐步深入，各专业银行都存在着向综合性商业银行发展的趋向，如兴业银行、交通银行一开始就具备了商业银行功能，加上合资银行、外资银行的介入，地方其他金融机构的设置，可以预见，未来我省金融业间的竞争将是相当激烈的。因此，全行上下必须深入学习十四大文件精神，进一步解放思想，更新观念，开拓进取，努力开创全行工作新局面，更好地为社会主义市场经济建设服务。

（一）要认真学好十四大文件，进一步解放思想，更新观念。全行上下要认真学好十四大文件，深刻领会精神实质。学习和贯彻党的十四大文件精神，要同学习马克思列宁主义毛泽东思想结合起来，而中心内容是学习邓小平同志建设有中国特色社会主义的理论。建设有中国特色社会主义的理论，是马克思主义基本原理和中国具体实际相结合的最新成果，是在新的历史条件下对马列主义毛泽东思想的继承和发展，是当代中国的马克思主义。我们在学习邓小平同志建设有中国特色社会主义的理论时，不仅要努力学习邓小平同志的战略思想和理论观点，更要努力学习他运用马克思主义立场、观点、方法去研究新情况和解决新问题的科学态度和创造精神，不断提高政治素质和解决实际问题的能力。通过学习，进一

步坚持和发扬解放思想和实事求是的科学态度。解放思想、实事求是，是马列主义毛泽东思想的精髓，也是建设有中国特色社会主义理论的精髓，是保证我们党的工作永远保持蓬勃发展生机与活力的一个法宝。我们全行同志尤其是各级领导干部，必须坚持解放思想、实事求是的科学态度，在马克思主义指导下，冲破各种不正确的思想束缚，特别是落后的传统观念和主观偏见的束缚，改变因循守旧、不接受新事物的精神状态，用辩证唯物主义的世界观、方法论去分析客观实际，使自己的思想符合发展变化的新形势，真正树立紧迫感、使命感和责任感。要贯彻理论联系实际的原则，做到把党的十四大的指导思想和确定的各项方针、任务和部署，同本部门本单位的实际紧密结合起来，并使之具体化，不断地研究新情况，解决新问题，创造性地开展工作。要坚持大胆试验，及时总结经验；要善于抓大事，解决突出矛盾和关键问题；要认清形势，真抓实干，少说空话，多办实事，要鼓实劲。要真正使十四大的精神全面深入地贯彻到全行干部职工中去，扎扎实实地落实到全行各项工作中去，真正使建设有中国特色社会主义的理论为广大干部职工所掌握，从而进一步变成推动全行工作更上一个新台阶的强大物质力量。

（二）完善和发展服务功能，增强经营意识和效益观念。在激烈竞争的环境中，我们要正视困难，看到希望，扬长避短，迎接挑战。虽然，随着政企分开和银行企业化进程的加快，建设银行原有的财政职能可能会进一步弱化。但是，长期以来，我们在为经济建设服务中，培养和造就了一大批固定资产投资管理和专业技术人才，在固定资产投资领域占有绝对优势。尽管我行的财政职能有进一步弱化的可能，但我们的这些优势还仍然存在。当前的关键是，我们应如何进一

步转变观念，更好地利用和发挥我们的优势，更好地巩固和发展我们建设银行事业。一是狠抓存款，壮大资金实力。项目建设和施工企业、房地产业管理是建设银行的传统业务，长期以来，我们已经与这些企业以及主管部门结下了不解之缘，成了很好的业务伙伴。当前我们必须采取切实有效措施，巩固老客户，广交新朋友，密切银企关系，巩固和发展我们的基本客户，拓展和壮大我们信贷基地，努力扩大企业存款来源。同时，要大力发展代发债券、信用卡、代发工资等业务，继续推广储蓄承包责任制，保证储蓄存款稳步增长。二是提高项目决策和管理水平。继续改进和推进审贷分离的决策制度，不断加强信息工作，提高决策的准确度；进一步改革传统的项目管理方法和内容，以适应市场经济的要求；逐步建立风险基金制度，保证项目质量和经营效益；增强法律意识，一切经营活动必须符合依法经营的要求。三是增强服务功能，走集团化的道路。要采取灵活多样的经营策略和切实有效的措施，大力培植我行所属的信托投资公司、房地产开发公司、劳动服务公司及我行参股、控股、参与经营的有关企业。要不失时机地把建行的一些传统业务推向社会、推向市场，为社会提供服务，促进我行传统的财政职能向市场经济体制下服务功能的转换。初步的思路是：在投资调查部门相应设立投资咨询服务机构，为拟建固定资产投资项目提供咨询评估；在三胞工程财务咨询部的基础上，设立审价事务所，为客户提供代编代审工程预、决算，代编代审标函标底服务；以及设立为基建财务管理提供咨询服务的会计师事务所等，努力拓展服务范围，把建设银行建设成为功能齐全、实力雄厚、资信度高、能够提供高效优质服务的企业集团。

（三）加快队伍建设，树立人才观念。市场经济的竞争，

归根到底是人才的竞争。要立足于现有职工队伍，抓紧新业务新知识的培训和普及，建立健全岗位培训制度，使岗位培训成为直接、有效地提高职工队伍素质的主要手段，要合理地确定岗位培训的工作目标，并把重点放在对业务第一线的操作人员和管理人员的资格培训上。要有计划、分步骤地实行干部聘任制和任期目标考核责任制，推行人才招聘和引进制度，在行内实行双向选择，优化劳动组合，允许人才在系统内和部门之间的自由流动，形成一个举贤任能、平等竞争、优胜劣汰的激励机制。实行人事部门考核与群众民主评议相结合的办法，对干部任期目标完成情况进行考核和评比，对完成任期目标情况出色的，予以精神和物质鼓励；对未完成任期目标的扣发一定的奖金；对劳动态度不好、业务技能低、工作差错多、组织纪律差的干部职工，采取行内停岗待业制和停岗培训，培训期内扣发部分工资、奖金，直至培训期满考核合格上岗为止。建立健全部门分工负责制和岗位责任制，遵循以事定岗、以岗定员、以责定权的原则，明确各部门和人员的职责，做到人人有专责，事事有人管，并实行奖惩制度，推动各项工作上水平。

（四）加强内部建设，提高管理水平，树立效率观念。一要加快银行电子化进程，提高现代化管理水平。银行业的电子化是银行管理现代化的标志。现代银行的电子化促使银行出现金融机构网络化、传统业务电算化、金融创新经常化、信息反馈灵敏化。建设银行计算机应用起步较迟，距离电子化要求还有较大的差距，必须积极采取措施，加快电子化的进程。各级行必须组织力量拟定本行计算机的发展和规划，各行计算机部门和业务部门要互相配合，通力协作，积极开发和应用软件，大力提高金融手段和服务水平。二要建立健

全规章制度，完善内部约束机制。要对现行的各项管理规章进行清理，分别类型进行完善充实或废止；对新业务要及时制定一整套管理制度和操作规程，使各项工作制度日趋完善。要加强规章制度执行情况的检查落实，保证各项工作有条不紊地进行。充分发挥工会和纪检、监察、思政办、稽核审计等职能部门的作用，强化民主管理和监督，杜绝各种违法违章的事件发生，促进各项工作走上制度化、规范化、科学化的管理轨道。

（作者系建设银行福建省分行行长）

加强干部队伍建设 适应市场经济需要

赖锦辉

目前，全党全国各族人民，正以满腔的热情深入学习宣传贯彻党的十四大精神，用邓小平同志建设有中国特色社会主义理论武装自己，以实际行动为实现十四大提出的战略目标做积极的贡献。去年年初邓小平同志在视察南方的谈话中，精辟地指出：“计划经济不等于社会主义，资本主义也有计划；市场经济不等于资本主义，社会主义也有市场。计划和市场都是经济手段，计划和市场不是社会主义和资本主义的本质区别。”党的十四大依据邓小平同志这一思想，明确提出我国经济体制改革的目标是建立社会主义市场经济体制。这是我们对计划与市场关系认识上的又一次思想大解放，是对马克思主义经济理论的又一次重大突破，是全党、全国人民思想观念的一次大转变。历史证明，发展市场经济，是社会主义经济发展中一个不可逾越的历史阶段，正处于社会主义初级阶段的中国更是如此。十四大提出建立社会主义市场经济体制，标志着我们党对建设有中国特色社会主义的认识跃上了一个新的高度。

一、建立和完善社会主义市场经济体制的关键是干部

按照市场经济的要求，结合我国现阶段社会主义经济条

件，建立社会主义市场经济体制，要认真抓好四个相互联系的重要环节，一是转换国有企业特别是大中型企业的经营机制，把企业推向市场，增强它们的活力，提高它们的素质；二是加快市场体系的培育，大力发展商品市场特别是生产资料市场，积极培育包括债券、股票等有价证券的金融市场，发展技术、劳务、信息和房地产市场，尽快形成全国统一的开放的市场体系；三是深化分配制度和保障制度的改革；四是加快政府职能的转变。

毛泽东同志说过：“正确的政治路线确定之后，干部就是决定的因素。”建立和完善社会主义市场经济体制是一项宏伟而又艰巨的事业，不是靠少数人一朝一夕可以完成的，而是要通过亿万人民群众的伟大实践来完成，需要最大限度、最广泛地调动群众的积极性，最关键的是要有一大批德才兼备、年富力强的，尤其是懂经济、懂市场、懂经营管理的干部，带领广大群众去实践，经过若干年的不懈努力才能实现。但是，目前人才短缺。为此，首先要把当前具有现代意识，立志改革，并且在实际工作中作出成效的干部，尽快提拔到领导工作岗位上来；其次是要改革各类学校（包括党校）的课程和教学方式，大量培训适合于新经济体制的干部，采用多种形式吸引人才；其三是引进管理市场经济的知识与技术，以适应我国确立社会主义市场经济的需要。

二、市场经济对干部队伍提出了更高的要求

首先，对党政机构的干部队伍提出更高的要求。据有关资料提供的信息，现在我国县以上党政机构达三万多个，拥有干部三千四百多万人，占全国总人口的百分之三点一。从总体上看，这支队伍是从亿万人民群众中挑选出来的，又经

过党的教育、培养，其素质是较好的，其中包含了我们党政的各级领导干部，我们的经济建设靠这个队伍，改革开放靠这支队伍，国家的长治久安靠这支队伍。邓小平同志说，我们党的基本路线要坚持一百年不变，靠谁去努力？不言而喻，仍要靠这支队伍继往开来地去奋斗，去努力。

但是，对照建立和完善社会主义市场经济的要求，当前这支队伍还是不适应的。众所周知，我们长期实行计划经济，靠计划手段和行政手段调节经济运行，习惯了大包大揽的管理方式，对市场作用既陌生又心有余悸。在观念上难以摆脱对市场经济的恐惧和对计划经济的束缚；在知识和能力上对市场经济规律的认识和运用缺乏准备或者说准备不足。据有关资料统计，干部队伍中只有三分之一是经济部门干部，真正懂经济、懂市场、懂经营管理的干部很少。以县委、县府这一级机构来说，每三年换届一次，连任的很少，班子中懂经济的就更少，行家里手凤毛麟角。如县委常委会一般由九人组成，其职务和分工构成是：县委书记、县委副书记（县长），分管组织工作的副书记，分管意识形态的副书记，常务副县长，纪委书记，组织部长，宣传部长，武装部长。这样的结构，只有政府正职和常务副职直接负责经济工作，如果县委书记也懂经济其精力也不可能都放在经济工作上，那末从事经济工作的常委充其量也只有三分之一。换句话说，作为经济建设是第一任务的决策中枢来说，从事经济工作的领导干部少，导致多数同志对经济工作的决策不能充分发挥主观能动作用，集体讨论研究经济工作发表意见时，要么不疼不痒，要么无的放矢，难以说到点子上，那么经济工作的决策就无科学化可言。我省金融体制改革步伐迟缓的一个重要原因，也可以说是党和政府的班子中缺乏懂金融的人才。由