

工商银行集约化 经营问题探索

● 张秀谷 主编

-53

湖南科学技术出版社

前 言

今年初工商银行全国分行行长会议上张肖行长明确提出：工商银行要“加强集约经营、深化内部改革”，以促进经营效益的不断提高。然而，工商银行怎样从长期以来形成的粗放型经营模式中，走向集约化经营的道路，则是目前亟待研究和探讨的问题。针对这一热点问题，我们在总行委托我院举办的第13期地市行长、分行处长岗位培训班和湖南省分行委托我院举办的第3、4期县市支行行长岗位培训班中，展开了积极热烈、广泛深入的讨论，并在此基础上，行长（处长）们经过认真思考、仔细推敲，形成了一篇篇既有一定的理论深度，又有较强操作性的论文。

三期行长、处长班共收到论文200余篇，我们从中精选了71篇编辑成该册优秀论文集。全书共分四个部分：第一部分集中论述工商银行集约化经营的内涵、意义、方式方法；第二部分集中论述工商银行向商业银行转轨的难点与对策；第三部分集中论述如何提高信贷资产质量，推进工商银行集约化经营；第四部分集中论述集约化经营中的效益问题，存款组织问题和人事管理问题等。我们真诚希望这本集子的出版，能对工商银行集约化经营的起步和正常运行起到一定的推动作用。

在该论文集的编辑出版过程中，中国工商银行总行教育部王金贤主任审阅了全部文稿，并为该书作序；湖南金融管理干部学院周光贤书记、肖一柄、张剑辉副院长和院党委办公室谭定安主任，分别担任该书的编委主任和副主任；还有陕西省工商银行营业部于力总经理等12位编委和湖南金融管理干部学院的龙灿、陈俊雄、黄大玉、瞿孝龙四位老师为该书的出版做了大量的组织和论文

的修改编辑审校工作；湖南金融管理干部学院培训部张秀谷副主任担任该书主编；并由其对全书进行总纂、修改、定稿；湖南科学技术出版社的陈一心编辑和曹阳科长为该书的出版给予了大力支持和付出了辛勤的劳动。在此，谨向关心、指导、帮助、支持该书出版的各位领导和同仁表示衷心的感谢！

由于时间仓促，书中肯定会有很多疏漏和错误之处，恭请各位读者批评指正。

湖南金融管理干部学院培训部

一九九五年六月二十八日

序

中国工商银行自一九八四年成立以来,至今已走过近十二年的历程。在这十二年中,无论是经营指导思想、经营策略,还是经营规模、从业人员,以及业务种类、业务范围、操作手段,都发生了很大的变化和长足的发展。中国工商银行已跻身于世界大银行的前列。然而,勿庸讳言,工商银行成立以来所走的大体上是粗放型经营的路子。我认为,在工商银行的发展初期,为了扩大经营规模,拓宽业务范围,经营呈粗放型难以避免,但是发展到现在,工商银行根据我国经济体制改革的总体目标,由国家专业银行向国有商业银行转变,再沿着这条路走下去,显然是不可取的。实际上我们已有不少行处在探索以提高效益为核心的经营之道。今年初,张肖行长在全国分行行长会议上明确指出,工商银行要走集约化经营之路,这无疑为工商银行进一步发展指明了方向。

工商银行如何搞好集约化经营,是当前工商银行系统的理论工作者和实际经营者正在积极探索和研究的重要课题之一。湖南金融管理干部学院的领导和老师们积极投入了这项工作。他们在总行委托其举办的第13期地市行行长、分行处长岗位培训班和湖南省分行委托其举办的第3、4期县市支行行长江岗位培训班中,聘请总行和上海浦东分行以及本院的专家、教授,就这个问题作了专题讲座;参加培训的各位行长、处长联系工作实际,对这一问题进行了深入的讨论;在此基础上形成了200余篇研究论文。他们从中挑选了71篇论文编辑成这本论文集。我翻阅了这本论文集的文稿并了解了有关论文集作者的一些情况,觉得这本集子有以下三个特点:一是信息量大。这本集子的作者来自华北、西北、西南、中南、

华东五区十五个省、市、自治区，论文反映了各地工商银行探索集约化经营的作法 and 经验。二是研究范围宽、也有一定深度，这本集子的论文中，既有研究整个工商银行系统如何实行集约化经营的论文，又有探索省、地、县各级行怎样走集约化经营之路的文章；这些论文一般既有理论阐述，又有实证分析。三是可操作性强。由于论文作者都来自银行实际工作第一线，因此有很多作法就是他们在集约化经营中的成功经验。我相信这本论文集的出版，对起步中的工商银行集约化经营一定能起到推动作用；同时，也为工商银行广大经营管理者探索集约化经营提供了一本有价值的参考书。

工商银行集约化经营刚刚起步，需要研究和探索的问题还很多，希望作者和编者依此为基础，结合工作和教学实际继续进行研究和探索，衷心期待他们取得新的研究成果。

王金贤

一九九五年六月八日

目 录

序	王金贤
---------	-----

(一)

从中银集团在香港的迅速崛起谈商业银行集约化经营	于 力(1)
工商银行集约化经营问题研究	彭菊华(7)
对工商银行集约化经营的认识	贾成旺(15)
试论工商银行集约化经营	秦建文(21)
工商银行实行集约化经营的基本思路	宋春歌(29)
对工商银行集约化经营的思考	龚德榜(35)
工商银行集约化经营模式与运作重点	肖岳安(41)
工商银行实行集约化经营的难点及对策	白西庆(46)
工商银行实行集约化经营之管见	蒋坤山(52)
刍议工商银行向集约化经营的转化	解英奎(56)
工商银行集约化经营的基本机制和主攻方向	刘 炬(61)
浅谈工商银行集约化经营管理	戴瑞娟(65)
工商银行集约化经营的难点及对策	陈朝清(71)
简论集约化经营	陈道和(76)
工商银行集约经营的现实选择	刘卫东(82)
推进集约经营 改革内部机制 提高经营效益	孟祥敏(87)
浅谈工商银行转轨过程中的集约化经营	杨家文(92)
集约化经营是一个过程	刘井冈(98)
完善内部经营机制 逐步向商业银行集约化经营推进	王景芬(103)

浅谈集约化经营的难点及对策·····	刘纯华(108)
浅谈工商银行集约化经营的若干问题·····	朱翠英(113)
试论商业银行集约化经营·····	李忠详(119)
浅谈商业银行集约化经营·····	中 岗(123)
地市行集约化经营浅思·····	郁维坪(128)
浅谈我行在集约化经营中的几点尝试·····	邢 敏(135)
工商银行推行集约化经营的模式探讨·····	戴冬江(141)
基层行实施集约经营的方略·····	龚云溪(146)
国有商业银行集约化经营的若干思考·····	陈耀辉(150)
集约化经营是工商银行生存与发展的唯一选择 ——兼谈集约化经营战略步骤及县级支行的 战术调整·····	郭建雄(154)

(二)

关于工商银行城市化发展战略的思考·····	熊丘谷(160)
欠发达地区工行改革方案的选择·····	宁德先(167)
专业银行向商业银行转换措施探讨·····	吴荣珍(172)
深化内部改革 健全经营机制 ·····	徐忠生(178)
刍议国家专业银行改革面临的矛盾及解决对策·····	陈 刚(183)
工商银行向商业银行转变的思考·····	王立志(188)
正确认识工行行情 积极推进内部改革 ·····	胡淑芬(194)
论国有专业银行向商业银行转轨的难点及对策·····	孙长凤(199)
适应商业银行要求 加强经营机制建设 ·····	曹淑媛(205)
浅谈专业银行向商业银行过渡的障碍突破·····	邢照财(211)

(三)

实行集约经营;着力提高信贷资产质量 ·····	刘明征(216)
-------------------------	----------

工商银行集约化信贷经营管理机制初探·····	赵 鹏(221)
略论商业银行的贷款风险管理·····	崔长凯(227)
提高信贷资产质量是工商银行实行集约化经营的基础 ·····	和三斤(233)
工商银行向商业银行转轨中信贷操作问题覃思·····	哈立新(241)
浅议信贷资产风险管理·····	安振平(248)
活化低质贷款与“效益贷款”原则·····	钟圣云(254)
浅谈我行低质贷款的成因及对策·····	刘友伦(258)
信贷资产低质量制约着集约化经营·····	申保球(264)
浅议信贷资金运行机制的变化及对策·····	朱世金(268)
论适应集约经营要求 提高信贷资产质量 ·····	吕三楚(272)
信贷资产风险管理面临的问题与对策·····	祝晓菲(276)
加强风险管理 提高信贷资产质量 ·····	刘银光(281)
浅论工商银行贷款风险管理·····	陶顺明(284)
强化信贷资产质量管理 促进专业银行向商业银行转轨 ·····	冯松柏(289)
深化银行信贷改革 推进专业银行向商业银行转轨 ·····	周世珍(294)
略论信贷资产风险管理·····	陈筱兰(300)
浅议工商银行信贷业务集约化经营问题·····	贾宪国(306)
审贷分离是实施贷款风险管理的保障·····	许桂北(311)
认清形势 转变观念 大力推进财产抵押贷款 ·····	廖国恺(315)

(四)

工商银行效益问题透视·····	宿洪宾(319)
商业银行经济效益滑坡成因及对策·····	汤建军(324)
当前工行经济效益下滑的原因及对策探讨·····	解 山(328)
浅谈我行集约化经营与吸揽对公存款问题·····	王世明(333)

集约化经营中存款工作面临的问题与对策.....	张迎春(340)
储蓄工作集约化经营的思考.....	周撑发(345)
试论市场经济条件下储蓄经营新观念.....	吴喜英(350)
谈谈对备付金的管理.....	戴红(355)
实行集约化经营管理的关键是要提高全体行员的素质	胡端荣(360)
完善用人机制 提高全员素质	宋兴堂(366)
加强集约经营 深化劳动人事制度改革	潘玲(370)
工商银行集约化经营中人事管理之拙见.....	郑国群(376)

从中银集团在香港的 迅速崛起谈商业银行集约化经营

于 力

去年六月中旬,我随陕西金融系统代表团,来到虽近在咫尺却又十分陌生的现代大都市——香港。经过在香港中银集团 20 多天的学习、考察、调研,对香港的金融状况有了初步的了解,也作了大量的但又很零碎的考察笔记,未能理出完整的思路来。通过本次来湖南金融管理干部学院比较系统的学习、深造,对商业银行集约化经营的重要性、紧迫性、基本内涵有了进一步的认识。现结合赴香港考察情况,谈谈自己的启示和思考,作为他山之石吧。

香港这个繁荣而又繁忙的城市,集国际金融、贸易、旅游中心于一地。香港拥有金融机构 538 家,分支机构 2033 家。世界 100 家最大银行中就有 84 家在港设有分支机构。据 1990 年统计,香港平均 2800 人就有一家挂牌银行及有限制挂牌银行、接受存款公司和银行代表处。按人口计算的金融机构密度,香港居世界前列。香港的黄金市场是亚洲历史最长、规模最大的,被誉为世界四大黄金市场之一,香港的外汇市场发展完善,买卖活跃,全天 24 小时与全球各地进行外汇买卖。据统计,香港汇市每个交易日的成交额约 490 亿美元,在世界排名第六位。

当然最令人感兴趣的还是在机构林立、竞争激烈的香港金融业中,中银集团是如何集约化经营的,以及中银集团在竞争中处于什么地位的问题。

中银集团精心经营数十载,秉承立足香港、服务港澳、支持内地四化建设的宗旨,为 1997 年的顺利过渡,为香港经济的繁荣稳

定,努力开拓前进。现有员工 18000 多名,拥有分支机构 378 家,居世界各国在港银行分支网点前列的中银集团,如今已成为香港银行业的一大支柱。特别值得一提的是中银集团已于 1994 年 5 月加入在港发钞行行列,成为香港三大发钞行之一。虽然银行发钞并未带来实质性的收益,但对塑造中银集团的形象十分有利。

集约化经营牵涉到机构设置、运行方式、人员素质、工作状态、经营策略、运作技巧等诸多方面的内容和要素。中银集团何以能在香港金融同业经营竞争的大潮中立足、起步,并迅速崛起,我们又从中得到什么启示呢?

· 敬业、守时、礼貌、热情的良好服务使中银集团在香港名声鹊起。

据介绍,中银集团在香港所经历的是一条非常崎岖、坎坷的道路,特别是刚起步的那些岁月里,要得到香港人的认可是非常不容易的,甚至曾经还被认为是落后、保守、呆板的象征。但是随着商品经济的发展,加之国内改革开放的大好形势,中银人在金融竞争的实践中认识到:任何直接为人服务的行业都不可没有一批训练有素、积极主动、热情大方、笑脸迎人的员工。要培养一批热情可亲、乐于助人的员工必须长期努力。同时,他们还体会到:银行服务必须十分注意落实到人,其效果好坏跟直接接触顾客的人员密切相关,他们的表现既可使新户变成常客,也可使客户退避三舍。我们在港 20 多天,接触了中银集团的多家分行和各个层面的人物,无论总经理、部门经理还是一般职员、司机、炊事人员都非常敬业,给人感觉都很匆忙、认真、聚精会神。少见海阔天空、漫无边际地谈天说地。接待客人、回答问题都很热情、文雅、礼貌、负责。不论上课、开饭、出车、参观都非常准时,而且教师、工作人员、炊事员、司助人员都是提前到达,做好一切准备工作,整个教学、生活、外出活动都安排得紧张有序。我们参观、实习、听课先后到过南洋、宝生、信用卡部、电脑信息部等中银集团各家分支行的办公场地和营业大厅,

都可以看到笑脸相迎、服务周到、快速办理、气氛谐和，使人油然而生亲切、愉快和放心的感觉。

• 把最精明强干的银行员工摆在业务第一线。

中银集团在长期的商业银行经营运作实践中，深切体会到营业第一线是联系银行和客户的桥梁与纽带，是在客户中树立形象的窗口，是各家银行竞争和争夺的前沿阵地。他们认为商品经济就是占有经济，就必然存在竞争，而且竞争决不同情弱者。竞争的好坏不但直接关系到银行的利润、员工的收益和队伍的稳定（据介绍在香港、澳门、新加坡银行招工较难，缺员很多，因此，能否稳定员工队伍，对哪家银行都关系极大）甚至影响到自己银行的生死存亡，成败兴衰。因此，在香港，银行兼并倒闭时有发生。近年来中银集团及时总结经验教训，借鉴汇丰银行、恒生银行好的作法，改变传统习惯，注意把最精明强干的员工放到业务第一线，有意识地把优秀的大学生、研究生分到业务第一线，广泛接触客户，树立银行形象，研究开拓业务，适应竞争需要，收到了极好的效果，被称为是出奇制胜的一招。

• “八〇”、“二〇”理论必须认真运筹。

商业银行的性质就决定了它们的经营观念必然以盈利为宗旨，以顾客为中心，对员工负责，对社会负责。就必须提高工作效率，降低经营成本。中银集团在商业银行集约化经营的运作实践中，发现并深刻体会到客户万千、业务纷繁中，“八〇”、“二〇”理论起着很大的作用。即有20%的客户决定着银行存款收益的80%，而另80%的客户却只占银行存款和收益的20%。因此，在人、才、物有限、竞争又激烈的情况下，就必须注意抓重点，用80%的精力去解决占20%大户的问题，才能取得事半功倍的效果。因而现在的中银集团各分支行大都设有大户接待室、大户服务专柜，并配备有素质较高的员工，进行定向联系，明确任务，落实责任，定期考核。对于扭转在香港大户被汇丰、渣打垄断，中银集团以中小户为

主的局面,起到了举足轻重的作用。但是事物总是有它的两面性,既要看到大户的户头少、金额大的一面,也要看到它吞吐大、起伏大、影响大、不稳定的一面。而 80% 的中小户又有其单个变动数量小、起伏小和此增彼减比较稳定的一面。因此,“八〇”、“二〇”理论必须正确把握,辨证地运用。

• 在商业银行的集约化经营中“就近原则”不可忽视。

据中银集团的老师们介绍,多年来,他们在商业银行的营销和竞争中,逐渐发现客户在开户、结算联系过程当中,过去那种“好酒不怕巷子深”和“老关系”、“老感情”等因素还起着一定的作用。但随着市场经济的发展,人们工作生活节奏的加快,特别是象香港这样繁忙而又紧迫的社会,以上感情因素逐渐淡化,正象他们所说的一句意味深长的话“不要期望顾客会忠实于某家银行,而起主导作用的是就近原则”。人们就近开户,就近结算,省时、省力、方便、快捷,相互了解,得心应手。在这一原则的启发下,中银集团的启示有三:一是重视盈利性网点的延伸和机构的设置,他们认为无网点就谈不上就近,网点少也谈不上占有。因此中银集团机构、网点上有了长足的发展,截止 1993 年末,已达 378 家,列世界各国在香港金融机构之首。二是网点要位置适中、气派醒目、交通便利、方便客户。三是开户银行要把工作的重点放在周边单位、企业和个人。不要舍近求远,更不能本末倒置(当然距离较远的客户我们也应努力去争取,上门开户照样欢迎)。

• 加速金融服务电脑化、自动化是商业银行集约化经营和金融竞争的必然趋势。

香港金融业一向密切注视世界各地同业采用的新技术,然后根据本地市场实际加以吸收,使香港银行业技术经常处于世界前列。目前,香港银行业在存款取款、票据清算、国际汇兑、资料处理、信息传递等多方面,已基本实现电脑化和自动化。据香港一些学者统计,国际金融业近 30 年来的主要技术创新中,香港已采用了八

成以上。香港股票联合交易所采用的电脑系统,在国际上也达到先进水平。据介绍偌大一个香港,仅自动柜员机一项,已装备1800多架。在港期间我们参观了香港最大的证券交易市场——联交所和号称世界四大金市之一的黄金市场,也详细考察了中银集团的统计信息部、信用卡部和证券交易所,不但全部采用电脑,且自动化程度极高。中银集团的自动柜员机在街道上随处可见,多为穿墙式,24小时对外开放,不但方便了顾客,也宣传了自己,提高了声望。中银集团最近推出的电话银行,可称得上是与自动柜员机并驾齐驱的银行服务,更为香港人所称道和欢迎。使客户透过电话网络,处理个人或业务上的财务问题,真正享受一种更“贴身”的需求。人们不出家门就可以查询、结存、办理信用卡款项,了解利率、汇率,办理转帐等。除此以外,当用户申领信用卡后,欲查询有关批核与否的情况亦同样可行。各种信用卡开展十分普及,且手段都十分先进,这无疑给顾客带来方便、快捷和信任。中银集团先进的技术水平,既提高了金融服务效率,又使该行可与世界其它金融中心联系起来,为工商企业和个人投资者提供全球性服务,是银行赢得客户、拓展业务、提高效益的必由之路。

· 金融产品和服务手段必须多元化。

随着社会经济和金融事业的不断发展和人们金融意识的增强,商业银行竞争日趋激烈,特别是近十多年来,中银集团的业务经历了巨大的变化,以前的经营范围主要集中于存款、放款、汇兑,比较单一,服务态度多显保守、被动,而且服务方式往往千篇一律。等商家在需要资金时上门洽谈,很少业务推广,贷款市场上贷方占上风,需求大大高于供应。可是近几年来,中银集团的业务出现了许多重大变化,面貌焕然一新。银行界的传统作风大为改观,以前被动现在非常主动,以前拘泥保守现在非常注意创新。他们四处奔忙走访新老客户,从坐等生意变为主动争取,他们随时调整工作战略,以适应客户的特殊需求,并对需求变化迅速作出反映,千方百

计超过竞争对手。他们认为香港社会可以经营的业务,集团便有兴趣并能积极参与,使市场繁荣。而最重要的是照顾客户的需求,作多元化的发展。因此近年来,中银集团在资金的收付、中介等存、放、汇业务上有了长足发展的同时,还拓展了诸如投资、托管、信托、保险、咨询、信用卡等金融服务业务。据统计自1980年以来中银集团先后发行了“发达卡”等8种国际信用卡,在中、港、澳信用卡业务上担当着异常重要的角色。与此同时,他们还根据需要拓展了帮助客户买卖股票、印刷、保安、运钞等收费性业务。据介绍银行的多元化服务,对于满足需求,引导投资,拓展业务,壮大声誉,适应竞争,提高效益,发挥了极好的作用。

• 聘用制和合同制的采用,对商业银行集约化经营运作的效应出人意料。

在港期间,我们对中银集团的用工制度也进行了一些题外考察和研究。虽不是我们赴港学习的正题,但看后觉得确实值得一提,不可等闲视之。特别是聘用制和合同制“泥饭碗”、“重政绩”和用工单位与被聘用人之间的合同约定与“两便性”带来的勤奋、敬业和效率,杜绝不必要的内耗、拖拉、扯皮和麻烦,都给人留下了深刻的印象。

(作者系工商银行陕西省分行营业部总经理)

工商银行集约化经营问题研究

彭莉华

一、工商银行集约化经营的涵义

所谓集约化经营是指通过经营要素价值或技术含量的增加,要素投入的相对集中以及要素组合方式的调整等途径,以达到增进经营效益的一种经营方式。它是相对于粗放经营的一个概念,主要具有五个方面的特征:①集约化经营是高技术经营,就是运用现代科学知识、现代科技设备、现代管理手段所进行的经营。②集约化经营是集团经营,就是经营者不是一个单一的企业或单一银行,而是一个具有若干子公司或若干分支机构的企业集团或银行集团。③集约化经营是规模经营,就是讲求以最少的投入获得最大的收益,或者说讲求最佳规模效益的经营。④集约化经营是高质量经营,就是要求经营要素、经营过程、经营结果都要有高质量,绝不是低水平上简单循环。⑤集约化经营是高效率经营,就是要求经营过程快速高效,机构不臃肿重叠、减少冗员、办事效率高,对市场反映灵敏。

由此可知,工商银行集约化经营应该是规模经济和效益经营的最佳组合。即经营权力不宜高度地、绝对地集中,而应采取相对集中和适当分散的办法;不能片面追求量的集中,还要注意质的提高;要把握好度的界限,做到集而不死,约而不束。在具体的操作过程中,要避免发生以下二种情况:(1)避免集约化经营步入高度集中的误区。集约化不等于集中化,更不等于退出县城。目前有的行处集约化经营的实施方案,有明显放弃农村县城、退守中心城市的

倾向,这是对集约化经营的曲解。集约化经营应是相对集中与适当分散的统一。所谓相对集中,就是要集中主要人力、物力、财力,保重点经营行、保效益好的地区和保效益好的借款企业,以实现经营要素的最佳配置,取得最佳的经济效益;适当分散,就是要给予基层行一定的人力、物力、财力,先保地盘,次求发展。(2)避免集约化经营步入高度集权的误区。集约化经营要求集中一定的权力,以提高经营的质量和经营的效率,这是无可非议的。但集约化经营绝不是要把所有的经营权都从基层银行集中到地市行或总分行来;而应该是统一管理和分级经营的有机结合。所谓统一管理,就是系统内的各项规章制度、政策、原则,统一由总行或省分行制定、统一执行、统一监管,各基层行无权擅自修改或拒不执行,以此维护上级行的权威性和规范各级行的经营行为。分级经营,就是把重大决策权和基层无力开办的业务经营权集中到上级行。如科技开发贷款、技术改造贷款、基本建设贷款等投资多、期限长、技术要求高的贷款决策权集中在上级行,有利于提高决策的质量和效率;对于外汇业务、租赁业务、期货、期权等新型业务,由于基层行业务量不大,形不成规模,统一集中在上级行是十分必要的。而对于大部分的流动资金贷款,其权力应分散给各基层银行,只有“大权独揽,小权分散”,才能调动各级行的经营积极性,提高经营效率和增进经营效益。

二、工商银行集约化经营的现实意义

在社会主义市场经济不断发展,国有商业银行实行国际化、电子化和综合化发展的形势下,工商银行实行集约化经营具有深远的现实意义。具体而言,主要表现在以下四个方面:

(一)集约化经营是市场经济发展的需要。经济决定金融,金融服务于经济。在我国市场经济体系的建立过程中,我国经济日益由封闭式的国内经济走向开放式的国际经济,在激烈的国际竞争中,