

大庆建行经营管理新探

杨日新 / 主编

3 53

黑龙江人民出版社

编 委 会

主 任：杨日新

副主任：王培长

委 员：李明星 张志江 李新中

王庆厚 李玉杰 闫占鳌

孙经业 于 杰 车承武

刘 凯 李英斌 沈殿军

向经营管理要效益(代序)

陈书芬

经营管理是制约着人、财、物、时间等经营管理对象;运用着机构体制、政策法规、信息技术等经营管理手段;实现着效率和效益等经营管理目标的现代商业银行运营活动。经营管理是建设银行运营活动的基本要素,是现代生产力,是一门科学。对此,全省建设银行系统要研究经营管理,科学经营管理,严格经营管理,深刻认识经营管理的基本职能和主要作用,向经营管理要效率和效益,不断提高经营管理的现代化水平。

建设银行经营管理的主要职能

1. 决策职能。在建设银行经营管理实践中,决策职能处于全部经营管理活动的首位,并且贯穿于其它经营管理职能之中,任何经营管理活动都离不开决策。决策是指对建设银行近远期经营目标以及为实现这些目标相关的各项重大的问题所作出的选择和决定。作为一家现代商业银行而言,经营管理决策是具有战略意义的,决策正确与否,对其经营方向和经营效益,具有举足轻重的作用。现代商业银行经营管理过程中,决策已由个人决策发展到群体决策,由经验决策发展到科学决策,并具有高速化、准确化、相关化、网络化等特点。

2. 组织职能。是指为了实现建设银行的经营管理目标,要全行的人、财、物组织起来,实现最优结合,进行科学管理,确保各项业务协调、稳健地顺利进行。现代商业银行的组织标准是:层次分

明,经营管理效益高;参谋咨询强而有力,信息流通快而准确;用人合理,关系协调;目标明确,层次分解落实计划指标,有切实保障。

3.指挥职能。是指凭借指挥权力,以指示、命令等手段,有效地指导下级机构和全行员工尽职尽责,高效率的工作,高效益的运营。指挥权力包括担任领导职务,居于岗位,法定授予的法定权力;靠惩罚、命令、压力等建立起来的强制权力;靠报酬、奖金、精神荣誉等建立的奖励权力;靠领导者自身能和本领的专长权力;靠领导者资历较深、率先垂范、严于律己的资深权力等。

4.监控职能。是指监督检查全行各项业务开展是否符合有关政策、制度、标准和法规的要求。监控包括确定监控标准;衡量取得成效;纠正出现偏差。

5.协调职能。是指为了有效地实现经营管理目标,对经营管理各组织系统之间、各种要素之间加以调节,使之配合协作,避免扯皮磨擦,形成全力。

建设银行经营管理的主要作用

1.经营管理是确保建设银行正常运转的必不可少的重要手段。没有经营管理,建设银行是无法进行正常运转的。没有科学的经营管理,也就谈不上把建设银行建成现代化商业银行。

2.经营管理是充分发挥建设银行职能作用的必要条件。建设银行的各项职能作用的发挥,没有一个环节可以离开科学的经营管理。只有实行科学的经营管理,才能在金融市场竞争中立于不败之地。

3.经营管理是实现建设银行利润目标最大化的根本保证。建设银行的经营目标是实现利润最大化,只有进行科学的经营管理,才能确保提高工作效率,减少劳动消耗,拓展各项新的业务,增加收入,节约开支,从而实现利润最大化这个现代商业银行的经营管理目标。

4.经营管理是建设银行按照国际惯例运作,执行《巴塞尔协议》的目标标准的基本保证。尤其是要执行《巴塞尔协议》规定的资本充足率标准,就离不开全方位的经营管理,离不开综合性的资产负债管理。

大庆市建设银行加强经营管理的经验就充分显示了经营管理的现代化职能及其作用。他们的现代化经营管理观念;他们的规范操作,稳健经营,战略明确,依托油田,面向市场,抢占先机,班子过硬,领导有力,立足改革,转换机制,外塑形象,服务先行,支持企改,服务经营等经营管理的基本经验;特别是他们总结的对经济趋势和市场动态及时反应的决策机制,科学严格的信贷保障机制,以人为本的用人机制,以效益为中心的管理机制,奖惩分明的激励机制,细密严谨的监督机制,防范未然的风险规避机制等现代化经营管理机制等等都为我们树立了现代化经营管理的模式,很值得我们认真学习、总结和推广。我可以这样讲,大庆市建设银行经营管理经验在全省建行系统开花结果之时便是全省建行盈利之日。在这里,也祝愿大庆市建设银行经营管理再上新台阶,再做新贡献,再创新辉煌!

目 录

向经营管理要效益(代序)·····	陈书芬(1)
-------------------	--------

发展综合篇

大庆建行近 20 年改革与发展回顾 ·····	杨日新 车承武(1)
关于大庆市建行经营管理经验的调查报告 ···	省建行调查组(16)
向经营管理要效益 ·····	王守川 李 利(45)
立足改革 转换机制 ·····	刘世佳(50)
积极探索向国有商业银行转轨的新路子 ···	王幼平 刘世佳(55)

理论探索篇

论西方商业管理策略在我国国有商业银行 管理中的应用 ·····	于成信(64)
试论商业银行的发展动力 ·····	孟宇博(70)
市场营销——商业银行竞争的必然选择 ·····	李淑媛(81)
目前商业银行应着力解决的几个问题 ·····	徐宏伟(86)

实践经验篇

油田“双大”战略研究 ·····	李新中(91)
对建设银行经营管理工作的几点看法 ·····	陈桂荣(104)
大庆市建设银行是如何使所属四个县支行 走出经营困境的 ·····	车承武 刘 凯(112)

经营技术篇

大庆市建行集约化经营实例分析	杨日新	刘 凯(118)
关于信贷资产质量问题的研究	李欣欣	(136)
浅谈抵押贷款的风险管理	江 涛	(143)
浅析商业银行风险的成因及防范	曲志锋	(150)
如何防范信贷资产风险	吕照斌	王坤华(159)
提高信贷资产质量的途径	杨子江	(165)
立足现实 适应改革 全力做好贷款评审工作	张清河	(172)

业务创新篇

关于大庆市建行开展综合性零售业务情况的调查		
报告	杜建中	闫庆元 张志江(181)
积极适应市场转变,大力拓展储蓄筹资		
领域	郝国颖	张 喜(191)
大庆建行拓展资本市场金融业务研究	赵 雷	(197)
建设银行龙卡业务的市场定位及拓展	张志江	(203)
优质服务、规范管理,抢占国际结算市场	于威信	(212)
县级行推荐国际业务的思考与对策	高维志	(220)
关于当前房地产金融业发展对策浅议	杜 军	段成海(225)
抓住机遇 勇于竞争 开拓社会保险代理		
市场	张志江	郝国颖(229)
抓住机遇积极拓展中间业务	朱金红	(238)
关于建行拓展中间业务问题探讨	张钊千	(243)

企业文化篇

国有专业银行向国有商业银行转化应把提高员工

素质摆上重要位置…………… 杨日新 于 杰(250)

抓规范 打基础 全方位

导入 CIS 战略…………… 杨日新 刘 凯(256)

如何搞好基层支行公共关系工作的几点认识…………… 许 宁(267)

行风评议工作中的几点体会…………… 孙学臣(272)

树行业新风 创优质服务…………… 杨德勇(279)

端正行业风气 狠抓队伍建设 确保各项工作

有效完成…………… 刘顺国(286)

行风建设结硕果,一年一个新台阶…………… 于文会 陈桂荣(294)

加强思想政治工作,促进商业银行发展…………… 赵东宁(301)

关于选准用好基层支行行长若干问题的探索…………… 刘世强(314)

新形势下建设银行应重视员工队伍整体

素质的提高…………… 薛庆红(319)

现代银行在新形势下应注重人才培养…………… 杨日新 刘 凯(325)

怎样当好一名储蓄所所长…………… 张 喜(331)

浅谈银行职工教育的方法…………… 车承武 江 涛(333)

大庆建行近 20 年改革与发展回顾

杨日新 车承武

大庆建设银行始建于 1960 年,至今已有 38 年历史。1978 年具有划时代意义的党的十一届三中全会拉开了中国经济体制改革的序幕,给中国经济注入生机与活力。以此为界,大庆建设银行大致划分为两个阶段:1960 年至 1978 年为大庆建行传统模式阶段;1978 年至今为大庆建设银行迈向现代化阶段。传统模式下的大庆建设银行的特点是网点少,人员少,业务单一,且具有财政职能。当时机构仅有 2 个,即市分行及下属的龙凤支行,职工总数不超过 50 人,主要业务是代理财政拨款和监督,“计划部门点菜;财政部门拿钱;建设银行记账”是当时建设银行的真实写照;现代化的大庆建设银行,历经 20 年改革和发展,逐步成为目前大庆地区一家网点布局合理、业务品种繁多、功能十分齐全、资金实力雄厚、投放能力强、服务手段先进、职工队伍素质好的新型国有商业银行。

大庆建设银行作为全国建设银行重要组成部分,这 20 年改革和发展应该说是全国建设银行 20 年改革和发展的缩影。站在历史的今天,我们完全可以这样认为:如果没有建设银行这 20 年不断探索、弃旧图新,即历经几次大的飞跃和突破,便不会有大庆建设银行今天的辉煌业绩。

飞跃 再飞跃

飞跃,是一种质变,是某一事物积累到一定量的临界点后,发生的向某一更高层次转变的过程。它是旧事物到新事物的必然阶段。从大庆建行改革的角度来讲,则是指建设银行从传统的拨款银行向现代化真正的银行的转变。而那些推动着建设银行飞跃的改革活动,则构成了建设银行飞跃的主体。这些飞跃包括:第一次飞跃——现金出纳业务的开办,它结束了建设银行“账本银行”的历史,使建设银行具备了最基本的银行功能;第二次飞跃——居民储蓄业务的开办,它结束了建设银行存款对公不对私的历史,使建设银行进入一个新的负债领域,获得了新的生命线;第三次飞跃——国际业务的开办,它结束了建设银行只经营内资,不经营外资的历史,使建行涉足于国际金融舞台。这三次飞跃,是建设银行20年改革最精彩篇章,亦是大庆建设银行20年改革的主旋律。

第一次飞跃:插上现金出纳业务金翅膀

(一)“账本银行”的历史沿革

现金出纳业务是银行最基本的业务,现金收支活动是银行最基本活动,但由于受产品经济模式的禁锢,长期以来中国建设银行并未办理此项业务,直到1984年开始在全行普遍推广。那么,在产品经济模式下,建设银行为什么没有开办现金出纳业务呢?建设银行成立伊始,主要业务就是将国家财政用于重点建设的预算内拨款,按照国家计划的规模安排和进度安排尽快分配到各个重点项目。后来国家又赋予建设银行管理基本建设资金的职责。尽管建设银行职责范围逐渐扩大,但建设银行的基本客户仍然是那

些从事基本建设的企业和单位,工程建设资金的拨付,建筑材料的采购,设备价款的支付,以及工程价款的结算,均采用转账支票结算。经济往来中发生的现金收支量较少,再加上建设银行仅仅是为财政记账,完全不必为建设资金的结算操心,也不必为完备支付手段发愁。因此,1984年以前,全国各地建设银行的现金出纳业务普遍委托当地人民银行办理。由此,社会上将建设银行称为“账本银行”。“账本银行”是产品经济模式的必然产物,它有很多弊端,如:1.不方便客户;2.不利于竞争;3.不利于发展。只有当改革的春风吹绿神州大地的时候,建设银行才插上现金出纳业务的金色翅膀,在社会主义金融的辽阔天空里展翅高飞,鹏程万里。

(二)建设银行开办现金出纳业务的战略意义

建设银行开办现金出纳业务,无论是从当时来看,还是从当前和今后来看,都具有重大的战略意义,在建设银行的发展史上有着极高的战略地位。

1. 现金出纳业务的开办是建设银行完善银行功能的第一步,是突破口,是深化改革的关键。

2. 现金出纳业务的开办是建设银行不断开拓,不断壮大的“诱导器”和“加速器”。

3. 现金出纳业务的开办是增强建设银行竞争能力的有效手段,是建设银行提供优质服务的重要前提。

4. 现金出纳业务的开办是提高建设银行资金融通能力和资金营运效益的战略措施。

5. 现金出纳业务的开办是增强建设银行派生存款能力的客观要求。

6. 现金出纳业务的开办是平衡建设银行信贷收支的砝码。

7. 现金出纳业务的开办是建设银行实施宏观调控,执行国家政策的有力保证。

(三)建设银行开办现金出纳业务的发展过程及效应

现金出纳业务的开办在建设银行的发展史上具有划时代意义。这项业务的全面开拓始于1984年12月召开的全国建设银行行长会议。这次会议明确要求各地建设银行积极创造条件,办理现金出纳业务。大庆建设银行是在1985年,全省牡丹江工作会议之后,率先在四个基层行开办现金出纳业务的,1986年1月,大庆市建行也相继开办了现金出纳业务。由于这项业务是一项新业务,为了保证工作顺利进展,当时大庆建行严格按照上级行要求,积极采取措施来推动全行现金出纳业务的开展。

现金出纳业务的开办是建设银行深化改革的第一步,是建设银行蓬勃发展壮大的第一步,是建设银行迈向目标模式的第一步。现金出纳业务的开办,启动了建设银行功能的运转,从此便开始了健全银行功能的远征。现金出纳业务的开办,增强了建设银行的经营意识,提高了建设银行的竞争能力;增强了建设银行社会影响力和辐射力,提高了建设银行的社会地位;为建设银行事业的不断发展打下了良好的物质基础;同时也壮大了建设银行的职工队伍,提高了建设银行职工素质。

第二次飞跃:开辟储蓄筹资新领域

(一)建设银行传统筹资模式的特征与弊端

筹资模式是建设银行经营模式的重要组成部分。建设银行传统筹资模式呈现出以下特征:1.单一性。中国建设银行自成立直至1986年一直将居民储蓄存款挡在行外,资金来源仅限于基本建设领域。因此,单一性便构成了建设银行传统筹资模式的基本特征。2.政策性。基本建设投资是一项事关国民经济发展全局和影响国民经济综合平衡的经济活动,具有极强的政策性。3.波动性。建设银行存款的波动性,一是由于国家宏观政策松紧变化的影响;

二是季节变化影响。4.指定性。建设银行的企业性存款绝大部分是间歇性的短期存款,并且有指定的用途。5.封闭性。在传统的筹资模式下,建设银行筹资对象是建安企业和建设单位,筹资的主要领域集中于基本建设领域,因而,自我封闭在基本建设这样一个笼子里,而未把筹资的大门向居民打开。

建设银行传统筹资模式的形成具有一定历史原因,并在当时的历史条件下发挥了一定作用,但是,随着经济体制改革的不断深入,这一模式的弊端日益显露出来,如:不利于广辟资金来源,支持重点建设;不利于深化建立、改革、完善银行功能;不利于加快工程进度,提高投资效率;不利于提高资产质量,从事长期投资;不利于增加建行压力,发挥创造精神等,亟待突破。

(二)建设银行开办居民储蓄的必要性

建设银行传统的筹资模式不仅难以保证重点建设,提高投资效益,而且制约了建设银行的业务开拓和自身发展。因此,改革传统的筹资模式,开辟新的筹资领域就成为建设银行改革的重要内容和首要任务。而居民储蓄历史悠久,但建设银行从未涉足的筹资领域理所当然地成其为新的筹资对象。那么建设银行开办居民储蓄这一筹资领域必要性何在呢?开办居民储蓄业务是解决建设银行信贷资金不足,增强资金实力的需要;是改变建行存款结构、提高建行负债质量的需要;是保证国家重点建设的需要;是推动金融体制改革,打破业务垄断,开展行业竞争,提高服务质量的需要;是健全建设银行功能的需要;也是树立建行形象,密切建设银行与居民联系的需要。

(三)建设银行储蓄业务的发展历程

大庆建行储蓄业务起步于 1987 年至今已有 11 年历史。其间,大致经历了四个阶段:

1. 1987 年:储蓄业务起步阶段。

2. 1988 年: 储蓄业务大上阶段。
3. 1989 年: 储蓄业务稳步提高阶段。
4. 1997 年: 储蓄发展稳健经营阶段。

第三次飞跃: 登上国际金融大舞台

(一) 建设银行开办国际业务势在必行

建设银行是以经办中长期固定资产为主要业务的国家专业银行, 国际业务按理说应是一项基本的信用业务, 但 1986 年以前, 建设银行只经营内资, 只给引进投资的项目提供国内配套资金, 而从未涉足国际金融业务。直到 1986 年, 建设银行才开始在深圳、珠海、厦门三个特区试办国际业务。大庆建行国际业务开办时间要更晚, 于 1996 年经国家外汇管理局批准正式开办外汇业务, 从此确立了在大庆办理外汇业务的合法地位。

国际业务的大力发展, 不仅支持了我市经济建设, 促进对外开放的进程, 而且进一步完善了建设银行功能, 使大庆建设银行逐步登上国际金融的舞台。那么, 建设银行为什么要开办国际金融业务呢? 建设银行开办国际金融业务是大力发展社会主义市场经济的必然要求; 是深化金融体制改革、完善自身功能的重要内容; 是支持外向型经济发展的客观需要; 是引进外资, 支持重点建设的重要措施。

(二) 大庆开办国际业务回顾

为更好地支持和促进大庆外向型经济发展, 加快国有商业银行向功能齐全的综合商业银行转轨, 大庆建行自创办国际业务以来, 确立了“健康、持续、稳步、快速”的经营思想, 不断加强国际业务的基础建设, 注重选拔优秀人才和选用先进设备, 加强风险防范, 并在扩大宣传的同时, 改进服务手段, 使国际业务保持稳步发展。截止 1997 年 12 月末, 一般性存款余额 7 080 万元; 结售汇量 2

898 万美元,国际结算量 3 117 万美元,居全省建行系统国际结算量之首。

突破 再突破

在向建设银行目标模式迈进的过程中,大庆建设银行和全国建设银行一道,实现了以健全银行功能为主要标志的突破。这里面涵盖了从无偿拨款到“拨改贷”;信贷业务的全面开拓与蓬勃发展;信贷计划管理体制的改革;费用制改革;项目评估引入投资管理;电子计算机的全面运用等六个方面的突破,这些突破是改革的产物,它又有力推动了建设银行整个改革。

突破一:从无偿拨款到“拨改贷”

“拨改贷”是预算内基本建设拨款改贷款的简称,它是由建设银行按照国家的基本建设计划对财政拨款实行的信贷管理,是投资体制改革的一个重大步骤,这一改革曾对建设银行产生过积极深远影响。

(一)无偿拨款:提高投资效益的制约因素

建国以后,国家财政用于基本建设的资金一直实行由建设银行拨款,建设单位无偿使用的办法。这在建国后国家物质技术基础比较薄弱的一段时间,对于集中财力进行重点建设,尽快奠定我国工业发展基础,改变落后面貌起到积极作用。但是随着我国经济的发展拨款制度下吃“大锅饭”的弊端日益显露出来。归纳起来大致有以下几个方面:

第一,削弱了国家宏观调控能力,导致投资饥渴症。

第二,限制了经济杠杆作用,造成了投资结构失衡。

第三,造成了投资浪费、建设工期长。

第四,弱化了人们的效益意识。

第五,建设银行在投资效益方面主观能动性难以充分发挥,也无法对产业结构向合理化引导。

(二)精巧的机器:建行与“拨改贷”的实施

针对基本建设无偿拨款的种种弊端,1979年初,建设银行会同有关部门提出了基本建设拨款改贷款的建议,经批准后于当年试行,在总行“拨改贷”试点的经验基础上,于1980年扩大了试点。1985年全面推行“拨改贷”,大庆建行也是在1985年对财政拨款进行拨改贷的。大庆建行从实际出发,积极支持油田内部资金供应体制改革。实行拨改贷办法后,建设银行不仅要负责资金的使用,还要负责收回贷款本息;既要关心建设资金的使用情况,又要关心企业建成后的经营效益。对促进合理选择项目,节约建设资金,加快建设进度,树立利息观念、资金观念和投入产出观念,都起到了积极作用。

突破二:建设银行信贷业务全面开展与蓬勃发展

1980年国务院决定,建设银行利用吸收的存款,按计划政策发放固定资产贷款。这一决定改变了建设银行只吸收存款不发放贷款的局面,是建设银行在固定资产投资领域里开始发挥银行信用功能的标志。与全国建设银行一样,自1980年以后,大庆建设银行随着筹资能力的增强,建行信贷业务也得到了迅速发展。不仅贷款额度迅猛增长,而且贷款种类增多,贷款范围扩大。先后开办过基本建设贷款、更新改造贷款、建筑业流动资金贷款、工业企业流动资金贷款、房地产贷款、目前的个人小额抵押贷款和个人住房贷款。在贷款方式上,改变了过去单一贷款方式,推行信用贷

款、抵押贷款、质押贷款等担保形式,逐步完善了贷款的担保制度。据统计,自改革开放以来 20 年间,大庆建行累计发放贷款几百个亿,到 1997 年末,贷款余额达 30 亿。大庆建行为支持大庆石油、石油化工业及地方经济建设做出了积极贡献。

突破三:建设银行信贷计划管理体制改革

1985 年以前,建设银行的信贷收支没有全部纳入国家信贷计划,只反映收支差额,采取层层下批指标的管理办法。这既不利于中央银行进行宏观调控,也不利于建设银行搞活信贷经营。为了提高信贷资金运营效益,确保信贷收支综合平衡,建设银行根据国务院决定,从 1985 年 11 月 21 日起,改革了信贷管理体制,主要内容:一是建设银行的各项信贷收支全额统一纳入国家综合信贷计划,改变过去信贷收支差额列入国家信贷计划的做法;二是由过去层层下批信贷计划的指标管理,改为信贷收支计划为依据的信贷管理,对信贷实行“统一计划、分级管理、差额控制、实贷实存、存差上缴”的办法;三是各级建行一律在人民银行开立账户,人民银行实行同其他专业银行一样的利率,改变过去建设银行在其它专业银行开户,视同一般企业的做法,建设银行与其它专业银行的关系相应改为同业往来关系;四是建立缴存款准备金的制度。建设银行吸收的一般性存款,1985 年按 30% 的比例缴存人民银行(1987 年减为 10%),吸收的财政性存款,全部划缴人民银行;五是实行与其它专业银行不同的联行办法。办开户单位办理异地汇款项,如果汇出汇入单位都在建设银行开户,可以通过自己的联行办理;如果汇入单位(收款单位)在异地的其他专业银行开户,当地设有建设银行机构,可通过建设银行按同城结算的划款方法,将款项划转给有关专业银行,收入收款单位的账户;如果汇入单位在异地的其它专业银行开户,而当地未设建设银行机构,则由汇出方建设银