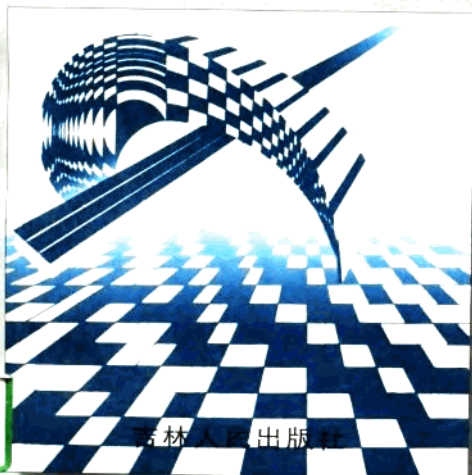


建设银行 经营问题研究

主编：袁 明 副主编：牛家源 白雅君



吉林人民出版社

前 言

编入本书的是列入建设银行吉林省分行、吉林省投资学会 1997 年度科研课题计划，在评审中获奖的科研成果。

《建设银行经营问题研究》一书，以建设银行经营为主线，从不同侧面与角度论述了建设银行经营环境、经营现状、经营中存在的问题及其制约因素，提出了建设银行加强、完善经营管理，提高经营管理水平的各种措施。这部论文集的论文较多，研讨内容集中，相信对指导今后工作有一定参考作用。

我们把这些科研成果汇集成册，是为了使这些课题能够全面系统和扼要地展现出来，以供大家学习、交流和研究。以此希望能够调动广大职工搞科研的积极性，使投资科研工作在建行广泛、持久、深入地开展下去。

由于编者水平有限，错误之处在所难免，恳切希望广大读者批评指正。

编者

1997 年 9 月 15 日

· 1 ·

目 录

发展直接融资对商业银行经营的影响·····	朱继原(1)
发展直接融资对商业银行经营的影响·····	白雅君(12)
关于建设银行转变经营方式的思考·····	张春旗(22)
关于基层行集约化经营问题的思考·····	李树军(32)
论建设银行业务发展方式的转变·····	董志坚(37)
业务发展方式从粗放型向集约型	
转变的对策·····	杨铁军(44)
论商业银行的集约化经营·····	马振利 王洪友(53)
建设银行业务增长方式从粗放型向集约型	
转变的选择·····	梁社红 孙玉湖 陈 岩(57)
建立以效益为核心的考核体系 促进业务增	
长方式转变·····	吴春茹 赵立东(63)
欠发达地区建行如何“一心一意办银行”·····	倪 俊(69)
中间业务赢得市场份额的思考·····	周福根(78)
选择“双大”应注意的问题	
及实施策略·····	杨 森 王弘硕(85)

推进“双大”目标实现有关

- 问题的思考..... 郑雨霏 项明海(94)
- 实现“双大”战略目标要点..... 于伦长 兰德玉(100)
- 实施“双大”战略的难点与对策..... 李连生 邹宏伟(110)
- 实现“双大”战略目标的前提
- 与根本保证..... 祖天聪 薛智健(115)
- 关于建行“双大”战略目标实现途径
- 选择的几点思考..... 苏 权 奚成标(124)
- 实施“双大”经营战略面临的风险
- 与防范对策..... 郭 德 朱鹏程(129)
- 论建设银行内部经营管理机制
- 的构建..... 孙成立 王广贤(133)
- 深化建设银行内部经营管理机制的思考..... 刘秉升(148)
- 规范商业银行内部经营管理的
- 几点思考..... 彭玉勤 高凤和(155)
- 基层建设银行经营管理中存在
- 的问题与对策..... 宋文超(161)
- 强化建设银行内部经营管理之浅见..... 张志军(173)
- 建设银行内部经营管理中存在的
- 问题及改进措施..... 侯德祥 贾春旭 郭铁华(180)
- 论建设银行区域性集中经营管理..... 李志友 项明海(186)
- 推行规范化优质服务 提高银行
- 经营管理水平..... 李景才 凤中平 孙玉湖(192)
- 商业银行推行管理会计的思考..... 王铁军 夏凌广(198)
- 银行不良资产的成因及治理对策..... 公 蒂(205)
- 建设银行不良资产的成因与消化对策..... 杨洪兴(213)
- 保全和优化信贷资产必须促进

企业的改革·····	邢玉卓 付 简 张丹平(221)
银行贷款风险的成因与管理对策·····	迟锐峰 吕治国(226)
贷款风险的成因及控制对策·····	王采芹 关 怀(232)
加强和完善资产风险监控的思考·····	王海峰(244)
论构建建设银行资产风险监控体系·····	李玉翠(250)
建设银行基层行依法经营的 途径和措施·····	刘庆鹏 张彤茂(259)
加强银行重要单证和印章管理 的思考·····	关克敏 陈治国(266)
依法经营的思考·····	赵英云(275)
浅谈违规经营的原因、危害及防范·····	王传禄(280)
论依法治行和依法护行的重点·····	吕 强(286)
积极调整资产负债结构 尽快使我行 走出效益低谷·····	孙 浩 陈中山(297)
提高经济效益是建设银行“逃生”的 必由之路·····	刘长龄(305)
浅谈建设银行基层行提高经济效益的途径·····	林万君(314)
明确经营策略 提高经营效益·····	李艳雷(321)

发展直接融资 对商业银行经营的影响

经过十几年的金融改革，我国已形成以间接融资为主、直接融资为辅的新格局。直接融资的发展，使社会资金的分布及流向发生了巨大的变化，尤其对商业银行经营产生了重大影响。中国目前直接融资比例大约占 20%。直接融资和间接融资的关系与经济发展水平存在一定的关联，但目前尚没有一个规律性的合理比例可供遵循。实际上，它取决于一国的国情、历史、市场和信用发达程度等多种因素的影响。尽管如此，可以预见，随着我国市场经济体制的建立和完善，我国直接融资会进一步发展扩大。因此，作为间接融资主体的商业银行，必须研究这一新的课题。

一、发展直接融资有利于商业银行实现“四自”

商业银行制度的核心是实行自主经营、自担风险、自负盈亏、自我约束。由于过去融资渠道单一，企业只得靠银行，银行也包企业资金，效益好的企业靠银行，效益差的企业、亏损企业也靠银行贷款过日子。这种企业吃银行“大锅饭”的状况，对银行自身效益和社会效益都是十分不利的。银行包企业

资金，实质就是非自主经营。银行不能自主经营，自然也就谈不上自担风险、自负盈亏和自我约束。

发展直接融资，企业可以到市场上去筹资，就可以改变企业高度依赖银行的局面，减轻对银行的压力，如果我们能有一个具有一定规模和结构的、有效运作的资金市场，那么，银行包企业资金的问题就可以从根本上得到解决。我国几大专业银行向商业银行转变已进行多年，商业银行法从公布至今也有两年多，但几大国有商业银行的“四自”问题，仍没能完全落实，从经济角度看，其主要原因就是由于市场尤其是资金市场发育还不够。

在企业所需资金仍较高度依赖银行的情况下，银行就难以实现“自主经营”，这也就好像在社会保障制度未建立的情况下，企业破产难以实行一样。

总之，筹资渠道多元化，是改变银行包企业资金，实现银行自主经营的前提，银行只有自主经营，其自担风险、自负盈亏、自我约束才一并顺理成章，正是从这个意义上讲，发展直接融资有利于商业银行实现“四自”。

二、直接融资对银行负债业务的影响

1. 直接融资对银行存款的影响

直接融资活动必然引起社会资金的变化，银行存款虽也处在不断的变化中，但总量却没有改变。大家知道，商业银行吸收的存款，包括城乡居民储蓄存款、企业存款、财政存款和其他存款等多项。居民提用储蓄存款购买国债、股票等非存款金融产品，减少了银行储蓄存款，但却相应增加了银行其他项目的存款。具体地讲，当居民购买国债时，资金将从居民手中流到财政部门，表现为财政部门在银行帐户上的存款增加；当居

民购买企业新发行的股票、债券时，资金将流到企业并表现为企业在银行帐户上的存款增加；当居民进入证券二级市场进行交易时，资金将流向证券经营机构及证券登记清算机构，并使得这些机构在银行帐户上的存款增加。总之，居民购买有价证券的资金，最后又都将通过各种渠道流回银行，证券发行和交易只能引起银行存款的流动而不会导致银行存款总量的减少。至于人们购买证券时使用的是存款还是现金，则没有实质区别，因为一般而言，不论是个人还是机构投资者，通常的现金持有量是一定的，并不会因为参与证券交易活动就减少或增加现金持有量。也有一种情况值得注意，当企业用直接筹集的资金归还银行贷款时，银行信贷资金平衡表上资金来源和资金运用双方会同时减少，但是由于企业发行证券筹资一般都有明确的项目作为条件，这种影响并不大。

以上是从银行整体考察的，具体到某一商业银行尤其是商业银行各分支机构，其情形就比较复杂，存款总量难以平衡，有的行处存款流出的多，回流的少；有的行处存款则流出的少，流入的多。

由于直接融资活动而引起的银行存款变动，虽然未改变银行存款总量，但却改变了存款性质。因为居民或机构投资者购买证券时动用的主要是长期性存款，证券发行者把筹集资金存入银行后则随时准备支用，这样银行流失的是较稳定的资金来源，回流的则是活期存款。如果说，证券的发行只是改变了银行存款结构，那么，证券的流通不仅影响了银行存款结构，而且还加剧了银行存款的流动。由于一些较复杂的原因，在我国经济运行中存在着巨额游资，有人估计，其规模至少在5 000亿元以上。从总体上来说，这些巨额游资是按市场经济的机制运行的，往往对利润的追求格外迅速也格外强烈，为此也就往

往介入证券市场，尤其是股票市场，而我国社会资金规模大与股票市场规模小的突出矛盾，又导致被股市牵制的资金规模忽大忽小，极不稳定。进一步讲，因股价走势，投资主体及交易动机等的不同，会使社会资金呈现极为复杂的变化。股价走势对资金的影响规律是，价格上扬阶段，证券市场吸纳的资金增多；价格下跌阶段，证券市场吸纳的资金则减少；股价走势平稳，证券市场吸纳的资金量也就比较稳定。交易动机对资金的影响规律是，证券市场上若中长期投资者为主流，证券周转速度较缓慢，资金流动较平稳；若证券市场上投机者占上风，则证券周转速度较快，资金流动加速，且资金量和资金结构也会发生频繁变动。投资主体对资金影响的特点是，个人买卖证券直接导致储蓄存款的变化，机构投资者买卖证券则直接导致企业存款的变化。由上可见，由于证券的大量发行，使得银行存款结构由定期存款向活期存款转化，长期性存款向短期性存款转化；由于证券的大量交易，使得银行存款流动加速，存款结构变动不定，存款的不稳定性加剧了。

由直接融资活动引发银行存款结构由定期存款向活期存款转化，给银行经营带来的好处是，有利于降低负债成本。因为活期存款利息支出要比定期存款利息支出少。

2. 直接融资使银行间同业拆借更具有重要地位

同业拆借是指金融企业之间发生的短期性或临时性贷出款项的活动。商业银行的日常业务活动会使其资产负债情况发生变动，特别是每天的票据交换都要通过中央银行帐户结算，所以备付金即在人民银行的存款余额每天总是要变动的，有时产生头寸不足，有时产生头寸盈余，为了实现资金的平衡，保证资金的正常周转，头寸不足的商业银行就需要从头寸盈余的同业那里临时拆入资金，而头寸盈余的商业银行为了获得更多的

利息收入，也愿意将暂时盈余的头寸拆借出去。同业拆借是目前我国银行筹措、融通短期、临时性资金的主要途径。由于直接融资活动使得银行存款的不稳定性加剧了，继而导致商业银行的头寸余缺程度和频率也提高了，这样商业银行通过同业拆借活动来平衡资金，也就更加必要和经常化了。

三、直接融资对银行资产业务的影响

1. 直接融资对银行贷款的影响

发展直接融资将会减少银行的贷款总量。从银行自身来看，由于直接融资并未减少银行的存款总量，所以按照资产负债比例管理要求，银行贷款总量也仍然可以不变。但是从宏观上来看，由于全社会一定时期的需求与供给要保持平衡，所以对全社会信用总量就要进行控制，这样，扩大直接融资规模就必然要相应减少间接融资——银行贷款规模。至于中央银行如何在直接融资扩大的同时来相应削减银行贷款总量，则是另外一个问题。

发展直接融资将会影响银行的贷款结构。由于企业发行股票、债券筹集的资金，较大部分是属于资本金性的或长期性的，这样客观上就相应减少了对银行长期性贷款的依赖。而银行方面，由于直接融资活动改变了银行的存款结构，按照资产负债比例管理的要求，银行的贷款结构也得相应地进行调整，如前所述，由于直接融资导致银行存款结构由定期存款向活期存款转化、长期性存款向短期性存款转化，所以银行贷款结构也就得相应地由固定资产贷款向流动资金贷款转化、长期性贷款向短期性贷款转化。

此外，值得注意的是，我国目前在资金市场上直接筹资的企业基本上都是具有一定经营规模和经济效益比较好的企业，

这也就意味着银行将失去一部分优良的贷款对象，商业银行信贷投放择优上不仅面临着同业竞争，而且面临着直接融资的冲击。

发展直接融资有利于银行贷款方式的转化。商业银行信贷经营，客观上要求银行贷款方式从过去信用放款为主，转变为抵押、担保贷款为主。然而若企业资产负债率过高，就无自有资产可以抵押；若企业资产来源于财政，则抵押和担保并没有实质意义。发展直接融资，通过资本市场进行资源配置后，企业则可以筹集到并不完全来源于国家的自有资本，并将按照市场规律进行经营，此时，抵押、担保贷款才能真正实行。

2. 直接融资对银行投资业务的影响

在商业银行业务活动中，投资是指将资金较长时间的投放于有价证券的行为（不包括二级准备的证券买卖）。商业银行的资金安排，第一是准备金，第二是放款（包括票据贴现），第三是证券投资。对于商业银行来说，用于投资的资金是营运资金，是满足了客户的贷款需要之后的剩余资金。

商业银行进行投资有三个目的：获取收益、分散风险以及增加流动性。

获取收益是商业银行进行证券投资的最主要目的。商业银行通过吸收存款和对外借款业务筹集资金，之后通过资金运用获取收益，赚取差额利润，资金运用的主要方式是贷款。当贷款收益较高，而风险又较低时，银行将资金用于放款，会取得较大收益。但当整个经济形势以及金融形势的变化，使得贷款收益下降，风险增加时，银行就不愿将资金投放出去。这部分资金又不能闲置，其出路便是投资于证券市场从而使银行资金得到充分运用，使银行资金的总收益达到最大化。

银行管理的重要原则是使资产分散化，降低风险或把风险

控制在一定的限度内。分散风险的原则是“不要把所有的鸡蛋都放到一个篮子里”，银行进行证券投资是实现资产分散的有效办法。

保持资产的流动性，是银行业务经营的重要原则。保持资产的流动性是银行进行稳健经营的标志之一。银行的贷款一般不能满足流动性的需要，因为贷款发放出去以后，到期才能收回，有的甚至到期也不能及时收回。证券投资则不同，银行可根据市场行情及流动性的需要在市场上卖出有价证券，使其所持有的资产具有一定的流动性。

证券投资业务在西方商业银行活动中占有极为重要的地位。我国银行资产业务过去一直局限于单一的贷款业务，而现在发展直接融资特别是建立和发展证券市场，为我国银行开展投资业务创造了条件。西方商业银行投资业务范围较宽，我国由于实行分业管理原则，商业银行法规定，商业银行在国境内“不得从事信托投资和股票业务，不得投资于非自用不动产”，“不得向非银行金融机构和企业投资”。这样目前来看，我国商业银行投资业务主要就是国债投资。并且，国债具有信誉高，流动性强，收益高，投资及转让方便等特点。因此，国债的发行与流通对我国商业银行经营就具有特别重要的意义。

3. 直接融资与银行票据贴现业务

在经济活动中，企业之间以信用方式买卖商品，融通资金时，称之为商业信用。商业信用也属于一种直接融资。在市场经济条件下，商业信用是整个信用制度的基础，直接和商品生产、商品流通过程相联系，商业信用与银行信用相比，更能适应市场变化，方便社会资金需求。

市场的发育不仅包括市场关系的产生与发生，而且也包含市场经济关系所必须依赖的工具的产生与发展。实现商业信用

的基本工具是商业票据，由商业票据又产生贴现业务。贴现是持票人在需要资金时，以其收取的未到期承兑汇票，经过背书转让给银行，先向银行贴付利息，银行以票面金额扣除贴现利息后的票款付给持票人。汇票到期时，银行凭票向债务人兑取现款。急需资金的企业需要银行贴现，银行为了收取贴现息也愿意给予贴现。

银行办理贴现是对票据持有人融通资金，是将商业信用纳入银行信用的轨道。票据贴现业务是银行资产业务的重要组成部分，是银行经营好信贷资金的良好途径之一，这是因为：

- (1) 贴现的票据期限较短，银行资金回收快、周转快。
- (2) 商业银行需要资金时，可办理转贴现或再贴现，流动性好。
- (3) 贴现票据具有多方责任人，安全性强。
- (4) 贴现利息事先扣除，比贷款事后收息安全、可靠，并且实际利息也较高。

四、直接融资与银行中间业务发展

所谓中间业务，是指商业银行一般不需运用自己的资金而为顾客办理的业务。商业银行通过提供这类服务，可收取一定的手续费。和任何事物的发展规律一样，商业银行的中间业务也有一个从无到有、从小到大的发展过程。在商业银行刚刚发展起来时，存、贷款是其最主要的业务，中间业务因没有受到重视而规模极小，随着各种情况的变化，中间业务对商业银行来说变得越来越重要，规模亦越来越大。这使银行的收入构成发生了重大变化，表现为中间业务收入所占比重在不断增加。银行开展中间业务既是社会公众的客观需要，也是银行自身生存与发展的需要。并且从发展趋势来看，中间业务已不再是派生业务，已完全不再处于“附属”或“辅助”的地位，而是越

来越成为商业银行获取收入、提高竞争力的主要业务。

商业银行中间业务的范围，因国家不同而存在着很大差异。主要取决于各国对商业银行限制与管理的严格程度的不同。此外，商业银行中间业务的范围及方式，还受各国社会习惯、市场需求、不同的服务对象及竞争程度等因素的影响。我国商业银行中间业务近几年也受到重视并有了一定的拓展，应当说，这与我国直接融资业务发展有密切的关系。例如：有了国债，才有了银行代理发行、代理兑付、承销政府债券业务；有了各种证券，才有了银行证券保管业务等。随着直接融资的发展，商业银行中间业务也必将得到进一步的发展。

五、面对直接融资发展，银行经营管理对策

通过以上分析可以看出，直接融资的兴起与发展，对商业银行经营的影响是广泛而深刻的，可以说挑战与机遇并存，银行必须采取一系列对策，以便在新形势下生存与发展。

1. 要加强资产负债比例管理。如前所述，直接融资活动对银行负债业务和资产业务都产生了重大影响，这就对银行自身的资产负债比例管理提出了更高的要求，银行必须重新审视和安排其负债和资产。要分析和掌握负债结构变化的规律，并依此相应调整资产结构，在调整中要考虑这样的因素：由于企业发行股票筹集了一部分资本性的、长期性的资金，因而在信贷中就要减少这部分支出；鉴于银行短期、活期存款比重上升，银行必须将资金更多地安排在短期的周转性运用中；受社会融资规模总量制约，发展直接融资必然要相应减少银行贷款，这样银行也就必须将资金更多地安排在非信贷资产上。

2. 要加强贷款风险管理。在资金市场比较发达的情况下，生存与发展能力强的企业一般都可以直接在市场上取得资金，

而剩余的仍然需要依靠银行间接融资的企业（项目），总体上看，其贷款风险度就要高一些，所以从这个意义上讲，在发展直接融资的情况下，商业银行更需要加强贷款风险管理。

3. 要开展好国债投融资和同业拆借业务。商业银行在新形势下要注意通过国债交易和同业拆借来筹措和运用短期资金，调节银行的资金头寸水平，以便既保证银行经营的正常进行，又最大限度地提高银行系统存款的利用率。要通过开展长期国债投资业务运用长期资金，调整资产结构，提高资产的安全性和盈利性。

4. 要发展票据与贴现业务。结算与信用票据化是一种世界性趋势，尽管我国近几年在票据化方面已大有进步，但各种票据的功能更多地限于结算，其信用功能受到很大的限制。商业信用的开展，客观上要求银行信用与之配合。银行通过开展票据贴现业务，不仅可以密切银企关系，而且有利于资产多样化，提高信贷资金经营效益。

5. 要大力发展中间业务。市场经济越发展，对金融服务要求越高，商业银行要根据市场竞争的需要，为企业和客户提供多功能、高效率、高质量的金融服务。直接融资的发展为银行发展中间业务提供了契机，同时在银行间接融资业务相对减少的情况下，银行也必须通过开拓中间业务领域，来保持和扩大经营规模，提高总体经营效益。

6. 要构建新型银企关系。要通过推行主办银行制度，在企业选择银行，银行选择企业的基础上，使各商业银行都拥有一批相对稳定的客户群体，这对商业银行稳健经营具有重要的意义。

7. 要进一步加强调查统计工作，加强对金融活动的监测，提高预警预报工作水平。要把直接融资发展动态情况及对商业

银行的影响因素纳入商业银行各有关管理系统之中，以便使商业银行经营管理活动与社会直接融资活动有机地联系起来。

总之，面对直接融资的发展，商业银行要进一步增强竞争意识，注意市场各种信息的收集和反馈，研究市场变化及其对自身影响的规律，研究和采用先进的金融服务手段，提高服务水平，在金融市场上不断拓展新的业务领域，占领新的阵地。加强管理的自律性，坚持积极稳健发展，努力提高间接融资效率。

发展直接融资对商业 银行经营的影响

1996 年我国直接融资取得了前所未有的发展。当年国债发行额为 1952 亿元，企业债券发行额为 250 亿元，新上市 A 股 207 家，新筹资规模为 208 亿元，沪深股市上市公司已达 530 家，流通市值 2800 亿元左右。股票、债券对社会经济生活的影响日益重要，越来越引起人们的注意。目前美国直接融资与间接融资的比例大体为 7:3，其它发达国家也至少为 1:3 以上，我国直接融资与间接融资的比例大体为 1:30 左右。数据对比有其局限性，但它表明了一种趋势，即在金融深化过程中，间接融资比重逐步降低和直接融资比重的渐近上升是金融发展的一般规律要求。在我国发展直接融资对作为间接融资主体的商业银行的经营活动将产生一些影响。

一、发展直接融资有利于减轻商业银行的经营压力

近年来在国家政策性银行设立并进入实质运行阶段后，工、中、农、建四家国有商业银行通过强化经营管理，建立内部监督，制约机制和贷款责任制，研究开发新的金融服务手段，特别是在推行资产负债比例管理和风险管理，逐步建立风