

策略 方法 艺术

——建设银行领导工作范例选



赵玉琢 主 编
张 衡 孙志新 副主编

中国金融出版社

序

社会主义市场经济体制的确立、发展和完善，为金融业务的充分拓展提供了广阔的舞台。金融业在经济发展和体制变革中将扮演愈来愈重要的角色，将承担更加繁重的任务。同时随着市场经济的确立和金融体制改革的深化，竞争机制的作用将会在金融领域更突出地表现出来，建设银行在今后的改革与发展中将面临着许多新的变化与挑战。建设银行能否适应社会主义市场经济的要求，能否在金融业务竞争中发展壮大，关键在于各级领导。领导者素质的高低，经验的多少，思想作风的好坏，将成为建设银行事业发展的一个关键因素。

改革开放以来，建设银行的各项业务得到了极大的发展，工作中也积累了丰富的实践经验，涌现出了许多领导和管理工作的内行和专家。他们发展建设银行事业的智慧、经验、方法，是我们的宝贵财富。因此，认真地总结他们的经验，探索建设银行领导工作中带有普遍意义的规律，对于我们深化改革，做好新形势下建设银行的各项工作，具有重要的意义。

本书是一部建设银行各级领导围绕我行各方面的工作写治策实例的专辑，包括改革开拓、运筹决策、组织协调、方法艺术、思想修养、知人善任等各个方面。所选取的事例都是各级行领导在实际工作中遇到并运用正确的方法加以解决的问题，从不同侧面反映了各级建设银行的领导思想和实践经验，具有一定的真实性、典型性、可读性等特点，对于推动建设银行今后各项工作有一定的指导意义。可作为建设银行各级领导岗位培训实务课教材，对

各级建设银行业务管理人员来说也不失为一本好的参考读物。

A handwritten signature in black ink, appearing to be '王岐山' (Wang Qishan), written in a cursive style.

1993 年 元月

目 录

上 篇

为有源头活水来——记省分行系统财务体制的演变	徐金惠 (2)
从“一汽”换型改造试行内部经济承包节约投资一亿元说起	刘金祥 (9)
时刻准备着	杨海泉 (14)
及时决断 发展业务	冯大安 (21)
“上下同欲者胜”	刘吉昌 (24)
审势攻心 背水一战出困境	杨通华 (29)
浇铸“责任链”——对储蓄所规范化管理的思考	于恩泽 (34)
有情终成知己——建设银行吉林省分行副行长张振铎治策一例	苏万才 戴春发 (39)
一次难忘的调查	高兴国 (44)
做好财会工作的几个基本环节	刘玉珍 (50)
巩固传统业务 为开拓新局面服务	

.....	汪元国 (56)
超前一步的尝试——建设银行襄樊市中心支行	
发展证券业务侧记.....	黄政云 (60)
改革要“敢于天下先”	
.....	赵玉林 (64)
欲致鱼者先通水	
.....	刘健生 (69)
创新务实 支持外向型经济区的开发	
.....	胡建明 (70)
发挥优势 推陈出新	
.....	张爱国 (77)
决策, 来源于正确的判断	
.....	於既辅 (80)
斩棘历时五春秋 铺路但为“八平柴”	
.....	许祥圣 (86)
浪潮的前锋涌来之时	
.....	张端 (92)
开拓新路 摆脱困境	
.....	赵俊 (97)
超前一步棋 全盘皆斐然	
.....	李国栋 (102)
改革计划管理 建立良性信贷运行机制	
.....	黄继林 (107)
勤于思、敏于行是改革的基本原则	
.....	富宝林 (112)
开展应用理论研究 指导建行改革实践	
.....	关和斌 (117)
欲压之 先予之——一笔风险贷款的决策	

.....	朱裕峰 (121)
良策化千金 天堑变通途——阜阳地区建行行长	
冯子青治策一例	李相敏 时春晨 李有赞 (125)
掌管商品房售价的天平	
.....	郁文达 (129)
审时度势 未雨绸缪	
.....	雷培让 (134)
实事求是 果断决策——向衡广铁路复线工程	
发放贷款的体会	张志伟 (138)
“雪球”越滚越大的奥秘——开办现金、储蓄业务	
决策的思考	吴希有 (142)
两次决策的启示	
.....	孙福山 (146)
善假于物 事半功倍	
.....	李永祥 (150)
抓住证券市场龙头 开拓特区信托投资业	
.....	林赐福 (153)
从困境中奋起	
.....	尹殿禧 (159)
首发维萨卡“十抓”出成效	
.....	谷祥 (164)
兼顾三者利益 解决“征迁”难题	
.....	裴艾元 (170)
开拓进取不畏难 广筹资金保重点	
.....	石增 (173)
围绕综合效益算大帐 提高引进项目的投资管理水平	
.....	刘锦和 (178)
同舟共济 共度难关	

.....	马述宇 (183)
资金运用求“三性” 贷款但防头脑热	
.....	张尽德 (188)
银行风险决策 企业绝路逢生	
.....	陈洪林 (192)
超前意识 适时决策——江苏省吴县建设银行行长	
吴怀生治策一例	高志勋 (196)

下 篇

求才 爱才 敬才 用才——关于加强职工队伍	
建设的几点思考	赵玉琢 (206)
领导班子建设与建设银行事业的发展	
.....	石春贵 (215)
行长的领导科学与领导艺术	
.....	何光昶 (221)
安全非小事 防范抓在先	
.....	赖锦辉 (230)
合理的流动 适时的举措	
.....	于治 (237)
建行殷兴唯育才	
.....	张大贵 (241)
实行干部聘任制 调动干群积极性	
.....	李年初 (246)
受命于困难的日子里	
.....	王耀 (252)
“点火”与“拾柴”	

.....	卑占增 (260)
谈谈领导深入基层抓管理的体会	
.....	沈文拯 (264)
非得烧“三把火”吗?	
.....	张抗松 (269)
治乱须得人心	
.....	杨悦深 (275)
领导者公仆形象的塑造	
.....	景树国 (279)
责任常在我心中	
.....	孙兆辰 (282)
西藏高原上的金融战士——介绍建设银行日喀则	
中心支行行长李宗延	杨忠民 (286)
荒漠红柳——记冷湖支行行长、高级经济师王福亭同志	
.....	刘刚 斐海垣 朱清均 (290)
把握住自己才能带好队伍	
.....	冷方 (295)
情理交融 宽以待人	
.....	谷大成 (300)
参加实际锻炼 提高领导素质	
.....	马锦林 (303)
以德为政则政不败	
.....	于长利 (308)
求索之路	竺锦照 韩章士 (312)
记为清理重庆市“三角债”立功的沈季平同志	
.....	张卫国 (321)
治行之诀 首当用人之策	
.....	李宝元 (326)

治行之本 惟在用人

..... 赵炳起 (331)

运用立体思维方法 正确识别使用干部

..... 沈惠涛 (335)

人尽其才 悉用其力——建设银行长沙市三支行

民主管理侧记 龙绍舜 龙馨 (341)

用制度约束人 向管理要效益

..... 张远彬 (345)

上 篇

为有源头活水来

——记省分行系统财务体制的演变

徐金惠

县（市）支行和办事处是建设银行的基层机构，是为国家投资与建设提供服务的窗口，基层行的生存与发展与建设银行整体的生存和发展息息相关。基层行没有活力，建设银行的改革与发展基本上就是一句空话。因此，如何使建设银行系统这些细胞都具有旺盛的生命力，是我行各级决策者们所思考的重要问题。自1983年以来建设银行改革与发展经历了一个曲折的过程，其中对建设银行发展最具有重大影响和深远意义的莫过于在全国建设银行系统较早地对基层行实行了财务体制的改革。这一改革的主脉搏调动着全行上下各方面的积极性与创造性，联络着我们行近10年来各项业务发展的轨迹。每一念及，感慨颇多。

“5元钱的募捐”

1984年初，在一次全省行长会议上，我参加了三个地区的小组讨论。小组讨论的热门话题都是职工生活福利，会议代表的注意力集中不到讨论工作方面来。有几个行长的发言给我的印象特别深刻：有位县行长说，最近，聋哑学校的同志来募捐，居民委

员会同志来动员修门前的马路，我从口袋里拿出5元钱，来的同志说：“你们银行是科局级单位，怎么只捐5元钱？”我说：我们的经费是按人按定额计算的，正常开支还不够，这5元钱是我个人的工资。另一位县的行长提到：按人定额，地区之间虽稍有差别，但同实际开支数比较，相距甚远，同样的行，打长途电话，价格要差五六倍，出差一次车票要差好几倍，有的当天回不到县城，中途住宿，花钱更多，很不合理。又一位县支行行长接着说，按人定额计算经费，不考虑业务量大小，业务量大的工作做得细的，邮电费、旅差费开支就大，业务量小的，工作做得粗的，上述费用开支相应少，现在不加区别，实际上是奖懒罚勤。有些工作开展比较好的县市反映：我们现在的工作完全是凭共产党员的党性办事，按照现在的财务体制，确实是鼓励少工作少办事。这些意见，听起来都很有道理，但是当时按事业单位的管理办法管企业性的单位，是上级的统一规定，地方领导无能为力。基层行面临的这一财务状况，引起全行上下的心理压力，发人忧思，怎么办？

第一步曲：“自费改革”

改革是做前人未做的事情，建设银行从单一的财政职能向财政、银行“双重”职能的转轨，外在的压力是竞争，内在的动力则是利益的驱动。

我经过几个月的调查研究，并同省里有关方面反复协商，决定在财务上采取两条措施：一是把地方财政委托贷款的手续费收入留归地方；二是在完成上级下达的各项任务之外，超计划存款允许按一定比例发放贷款，贷款利息收入，扣除成本、税收之后，留一定比例归市、地、县支行支配使用。这两条措施下达之后，各地的积极性迅即被大大地调动起来。对地方财政委托贷款，有的

行原来抱着多一事不如少一事的思想，有的往外推，委托贷款基金仅几十万元，决定把分成收入留给经办行之后，他们积极同财政部门疏通关系，要求承办此项业务，委托贷款基金猛增到1千余万元。全省到1984年底，全行委托贷款基金迅速达到12.7亿元，比1983年底增长35.1%，委托贷款收入留成267.4万元，这一年存款比上一年增加了6.64亿元，增幅高达73.7%，利用超计划存款发放贷款1.31亿元，经办行因此增加收入61.1万元。以上两项留成共计328.5万元。不仅解决了各地这样那样的一些紧迫的开支需要，更重要的是振奋了全省建设银行干部的精神面貌，把不少行由过去成天为经费、福利问题而发牢骚、提意见的状态，变为积极地开拓业务，认真地研究工作。

但是这两条措施当时并未得到有关部门的认可，增加业务量而增加的收入要全数上交。为了保护各县的积极性，省分行利用各种可用资金给予填补，对基层单位的政策不变，形象的说法是自费搞改革，花钱买积极性。由于对基层单位的政策未变，被初步调动起来的积极性没有受到影响，为后来几年银行业务的改革与发展打下了坚实的基础。

第二步曲：“财务四级核算体制的形成”

中国成功的改革起步的主要形式是“放权让利”，这一形式被引进至建设银行的改革进程后，成效同样是斐然可观的。

1984年实行的地方财政委托分成收入留归地方的作法，在1985年得到有关领导机关的认可，并取消了按人头包干经费的办法，实行利润留成，即业务上必需的经常经费进成本，职工福利、奖励基金和大件固定资产购买在利润留成中开支，克服了业务量多的经费紧，业务量少的经费宽的不合理状态，职工的个人利益

也同经营好坏初步挂上了钩。

但是，当时的制度规定，利润留成的办法只能在省级分行实行，地市中心支行及县支行不能实行这一办法。我们经过反复考虑：按人头定经费不能适应业务经营量大小不同的情况，很不合理。按企业办法管，大部分与经营有关的经费进成本，什么可进？什么不可进？进成本的进多少？都有严格的制度规定，建设银行又是从财政中分出来的，执行着财政、银行双重职能，现在还管着建筑业财务，用成本的办法管理本身的经费不会出大的毛病；职工的福利、奖励基金同利润挂钩，有利于全体职工关心经营成果；再加上我们1984年已经给了各基层行一部分财权，在改革、开放的时代，也不允许把已经跨出去的步子再退回来。于是我们决定，把利润留成的办法一下子推行到县支行一级，并把利润留成资金全额与基层行实现的利润挂钩，省、市、地行不予集中，实行分灶吃饭。

实行几年来，效果也是很显著的。1985年实现利润7798万元，比上年的2587万元增长2.01倍，人均创利5.37万元，比上年的2.02万元增长1.66倍，建设银行可自主支配使用的资金（留利加进成本的费用）达到2517万元，比上年的223万元增长10.3倍，以后几年，也有较大幅度的增长。

据统计，浙江省建设银行实现的利润占全国建设银行实现利润的比重，1985年为3.03%、1986年3.15%、1987年达到4.02%。应该说，这几年职工的福利、奖励基金相对比较宽裕，除用于按规定标准发放的奖金之外，还能逐步解决一些宿舍等集体福利。有的县（市）支行还用生产发展基金加上留给县（市）行的财政委托贷款分成收入、折旧资金营建了一部分办公用房，自1984年到1987年，4年间全省共增加营业办公用房3.21万平方米，宿舍4.22万平方米，增幅各为1.59倍和0.94倍。当然，这几年收入的增加，其中有银行业务发展的因素，但同财务体制下

放到县支行一级显然是分不开的。由于措施得力，效益比较好，这一体制也已得到有关部门的认可。

第三步曲：“综合费用率承包”

放权让利、利益转换，所释放的活力度过大，必然导致局部利益膨胀及短期行为，根本措施还在于责任的约束。

1987年开始，我行开办储蓄业务，人员大量增加，业务继续得到迅速发展。但是，由于储蓄的人均业务量相对较小，而成本相对比较高，再加上1988、1989年几次大幅度提高存款利率，贷款利率提高幅度小于存款利率提高幅度，自1988年开始，出现了利润总额和人均留利大幅度下降的局面：

1987年，实现利润17068万元，人均留利5538元；

1988年，实现利润16923万元，人均留利2370元；

1989年，实现利润12939万元，人均留利1423元；

1990年，实现利润12963万元，人均留利1507元。

1989、1990两年的人均留利，扣除能交基金和预算调节基金后，建设银行实际可支配使用的人均只1100元左右，而按规定标准在留利中开支的个人经费（奖励、福利及各种补贴）就达1200元左右，以至福利、奖励、生产发展三项基金全面出现赤字。至1991年3月底，全省建设银行赤字总额达到2622万元，不仅职工福利不能得到有效改善，就是营业用房、运钞车、计算机等大额生产用物资购买也困难重重。另一方面，由于新进行人员多，干劲大，但没有经历过艰苦环境的考验，艰苦奋斗、勤俭建国的教育不够，花钱大手大脚的现象也开始出现，以邮电费为例，几年来逐年大幅度增加，1990年达到397万元，比1987年的89.7万元增长3.43倍，大大超出业务增长和物价增长水平。

根据这一新的情况，如何进一步改进财务体制，既能保证职工基本的福利、奖励基金的最低需要，又可解决生产发展上的必需开支是我们面临的问题。当时，财政部确定，在全国范围内找几个省分行搞费用率包干试点。经争取，我行作为试点行之一（不包括宁波市）。我们将总行确定我省的综合费用率留下适当的机动，按因素法，层层分解落实到县，收入增长，费用指标相应增加，支出节余，除上交财政 20% 和交纳两项基金外，基层行实际可留用 60%。在执行中经有权机关批准，同意解决一些必需解决的生产用器具。综合费用率包干之后，进一步调动了各地市县行增收节支的积极性。1991 年，当年实现利润 13700 万元（不含宁波市，下同），比上年增长 28%，节约费用开支 606 万元，全省利润留成和节支留成总额达到 1841.1 万元，人均 2613 元，比上年增长 73.4%，收到了十分显著的效果。

从“5 元钱的募捐”到后来财务体制改革的三步曲，其中的酸甜苦辣，个中滋味自不必再细说。作为这一过程的策划者，思量起来，确有很深的体会：

首先，基层行处在业务发展的前沿，涉及到方方面面的关系，基层行的行长着实难当，每开展一项活动，困难和压力都很大。作为省分行的主要领导，考虑问题，制订措施，心一定要与基层行贴近些，想基层行所想，急基层行所急，办基层行所需。特别是在比较困难的情况下，宁可把困难留归省分行，也要尽可能地为基层行多解决一些实际困难。我们理顺省分行和基层行的关系，关键是合理确定各种体制，本文涉及的财务体制正是理顺同基层关系的重要方面，对此，必须认真调查，精心设计，果断决策。

其次在复杂的情况下，领导一定不能摇摆，认准了就要坚定不移。在节骨眼上，应当敢于替基层行承担责任，更须保持政策的连续性，有了连续性，领导才有严肃性和权威性，才能取信于民，才能把广大干部群众的积极性调动起来。

第三，要掌握好“结合”的度。制订改革的措施，要在国家政策规定的范围内，结合本行系统的实际情况，创造性地开展工作，把“共性”与“个性”结合好。

财务体制改革是一项政策性很强，牵涉面很广，而又十分复杂的工作。不尽江水滚滚来，我们在指导思想上既不能操之过急，又不能停止不前，须对各个方面全面规划，做到循序渐进，适时调整，以保持基层行长久的活力，从而不断促进全行业务工作的开展和经济效益的提高。

（本文作者为建设银行浙江省分行行长、高级经济师）