

——世纪之交湖北城市金融研究丛书——

丛书主编 李安新 胡安泰

工商银行

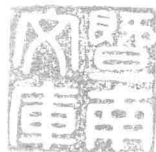
GUANLI TANSUO

经营管理探索

胡安泰 刘德聪主编



中国城市出版社



世纪之交湖北城市金融研究丛书

丛书主编 李安新 胡安泰

工商银行经营 管理探索

胡安泰 刘德聪 主编

中国城市出版社

图书在版编目(CIP)数据

世纪之交湖北城市金融研究丛书/李安新,胡安泰主编.

北京:中国城市出版社,2000.11

ISBN 7—5074—1240—7

I. 世… II. ①胡…②李… III. 世纪—湖北城金—研究
IV. F830.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 72513 号

责任编辑:李 越

责任技术编辑:张建军

出版发行:中国城市出版社

地 址:北京市朝阳区和平里西街 21 号 邮编:100013

电 话:84275833

传真:84278264

电子信箱:encity @peoplespace.net

经 销:新华书店

印 刷:中国石化荆州石地彩印厂

字 数:1000 千字 印张:40

开 本:850×1168(毫米) 1/32

印 次:2000 年 11 月第 1 版 2000 年 11 月第 1 次印刷

定 价:(套)78.00 元

·版权所有 翻印必究·

《世纪之交湖北城市金融研究丛书》

编 委 会

主 任:耿德全

副 主 任:李安新 胡安泰 张莲芳 张传元

编 委:(以姓氏笔划为序)

王言实 刘德聪 陈龙新 范瑞臣

张治安 陶丽清

丛书主编:胡安泰 李安新

序

耿德全

处于世纪之交的“九五”时期是我国金融体制改革及其发展的重要时期:随着我国改革开放和社会主义市场经济建设的深入发展,一方面,金融的地位、作用、影响越来越大;另一方面,金融业自身的改革、发展所面临的情况、问题和困难也越来越多、越来越复杂,成为我国社会各方面、各阶层关心、关注的焦点问题。正因如此,有关金融改革及其发展问题的研究、探讨成了世纪之交我国理论研究工作中的一门“显学”。《世纪之交湖北城市金融研究》丛书集中地记录了这一时期湖北省城市金融学会、工商银行湖北省分行系统员工积极投身我国金融改革和发展事业,对我国金融改革与发展尤其是工商银行的改革与发展中的重点、热点和难点问题进行研究探索的主要成果。

湖北省城市金融学会是依托于工商银行湖北省分行的群众性城市金融研究学术团体,其成员主要是工商银行湖北省分行系统从事城市金融应用理论研究和调查研究工作的员工。多年来,湖北省城市金融学会始终坚持以邓小平理论为指导,坚持实事求是、理论联系实际的优良作风,在组织、推动工商银行湖北省分行系统员工开展城市金融应用理论研究方面做了大量工作。如每年年初在深入分析把握当年我国经济金融改革与发展中的重点、热点和难点问题的基础上,结合工商银行当年工作中心,认真制定当年学会重点研究课题指南,以组织、指导全省工行系统员工开展群众性应用理论研究和调查研究工作。与此同时,学会每年都承担多项工商银行总行重点研究课题。由于学会会员大多数既熟悉银行业

务,又有一定的金融理论研究水平,且热衷于城市金融应用理论研究工作,多年来,学会的研究成果多次在工商银行总行系统乃至全国金融系统论文评比中获得奖励。其中不少研究成果即使以今天的眼光看,仍然有一定的学术价值和现实指导意义。

值此新旧世纪交替之际,湖北省城市金融学会组织部分既有丰富实验经验,又有一定理论研究水平的专家和业务骨干对 1995 年至 1999 年湖北省城市金融学会获奖重点研究课题及研究成果进行了编辑整理,汇编成《世纪之交湖北城市金融研究》丛书公开出版发行。我认为这是一件非常有意义的事:其一,有利于在更大范围更好地发挥学会课题研究成果对我国银行业改革与发展的指导作用,其二,有利于更好地保存上述研究成果,为工商银行员工和有关理论研究者进行城市金融理论研究提供有价值的参考资料。

当前,我国金融业的改革与发展正面临着新的机遇与挑战,迫切需要正确的理论的指导。相信《世纪之交湖北城市金融研究》丛书的出版对繁荣我国城市金融理论研究、促进我国金融业特别是工商银行的改革与发展能够发挥应有的作用。

2000 年 8 月

目 录

经营机制篇

工商银行改革与发展问题的再思考·····	(3)
论国有商业银行法人授权·····	(12)
专业银行向商业银行转轨的策略研究·····	(19)
工商银行经营管理体制向国有商业银行转变的途径·····	(35)
山区地县工商银行转换经营机制 转移工作重点的战略选择 ·····	(47)
同业竞争中的基层工商银行发展战略·····	(57)
县级行改革发展面临的问题和对策·····	(67)
搞活工商银行县市支行的思路与对策·····	(75)

经营方略篇

论工商银行集约化经营·····	(91)
国有商业银行实施资产负债比例管理问题探讨·····	(100)
大城市借差银行实行资产负债比例管理问题的研究·····	(112)
基层行实施资产负债比例管理问题探讨·····	(128)
加强资金统一调度 提高资金营运效益·····	(133)
新形势下提高工商银行经营效益的对策研究·····	(146)
新形势下提高工商银行经营效益的对策探讨·····	(160)

如何提高银行资金营运效益·····	(168)
基层行增收节支扭亏增盈对策研究·····	(183)
改革财务体制 推进集约经营·····	(191)
商业银行营销管理研究·····	(200)
三峡区域工商银行发展战略研究·····	(212)
浅谈利率市场化问题·····	(237)
国有商业银行支持非公有制经济发展的构想·····	(244)
工商银行信贷营销策略研究·····	(255)

队伍建设篇

转轨期工行精神文明建设的思路和对策·····	(261)
论基层行转轨期间的思想政治工作·····	(269)
加强基层行员工思想政治工作探讨·····	(278)
论工商银行职工再教育和人才培养·····	(287)
浅议国有商业银行的劳动用工制度·····	(295)
略论银行文化建设的现实选择·····	(298)

经营机制篇

工商银行改革与发展问题的再思考

一、重新审视工商银行，增强改革和发展的紧迫感

(一) 工行遇到的主要难题。在向商业银行转轨的过程中，由于历史和现实的原因，工行遇到的难题是不不少的，正是这些难题使工行转轨步伐缓慢，明显的滞后于市场经济的发展，主要障碍有：

1. 资产质量低劣。近十年特别是 1994 年以来资产质量一直呈下降趋势，各类形式的帐外呆坏帐因书面证据不足并没有完全统计进来；有的企业早已名存实亡，所欠贷款由于种种原因，而不能进入呆帐冲销区；不仅试点城市借资本优化试点之机，破产逃债之风盛行，而且非试点城市也借改革之名，竞相仿效，大肆逃贷废息。据对某市分行所辖企业调查，因企业改制而使贷款本息悬空约占全行贷款总额的 17%；四十多年形成的巨额呆坏帐受各种因素制约，核销的微乎其微，这在国际金融业中是罕见的，且大量非法赖帐由于不合政策、依据不足、手续不全而不能进入呆滞或呆帐区域，掩盖了银行经营的矛盾；按国际惯例，判断银行贷款优劣的最根本标准是其偿债和付息能力，按约定两次不按期支付利息，其贷款应进入“风险”序列。据某市分行统计，1998 年末表内外应收未收利息占总贷款比例已达 20%。银行资产质量低劣问题的根源主要是计划条件下行政统配资源的结果，而进入市场经济后必然出现大量的死滞，原有生产要素的配置由于不符合市场之需而很难发挥作用。但银行自身经营上也存在不少问题，特别是 1991 年至 1996 年期间，违规经营形成了大量的不良资产。

2. 效益滑到了谷底。据统计，工行全系统 1985—1995 年十

年间累计向财政上交（不含营业税和两金）超过 1000 亿元。1994 年发生逆转，不少基层行处出现亏损。形成亏损的主要原因：利率政策的扭曲，比如前几年一段时期，一年期存贷利率一个水平，而一年期的存、贷款额在银行占比最重，加上存款保值，形成严重的利率倒挂；企业效益普遍下滑，企业亏损面由 1/3 逐步扩大到 2/3，甚至更多；由于旧体制惯性作用，银行内部经营管理方面的问题突出，一方面贷款投放目的模糊，贷款目的往往在行政配给和银行自身效益问题上摇摆，大量贷款倾向“行政配给”一边，重贷款发放轻贷款回流和收息；另一方面经营方式落后，计划经济条件下的等客上门格局未能改变；有一点众多银行管理者并没有引起足够重视，即在市场经济条件下，贷款作为特殊商品也存在卖不出去或难以卖出好价钱。从根本上讲，银行内部还没有牢固树立市场营销观念，“站着放款，跑着收贷收息”现象司空见惯；此外内部经营机制上的粗放和平均主义倾向，主要反映在大锅饭的财务体制和忽视业绩的用人制度，机构的配置大多凭经验判断或一时冲动，很少进行量本利的分析，内部资源分配依据行政级别的高低，缺乏向效益好的中心城市转移（倾斜）的力度。

3. 不利的竞争格局。工行“老大”的地位已经发生动摇，“三分天下有其一”的格局已被打破，这主要来源于几个方面的冲击：（1）国有独资商业银行之间的竞争，工行市场份额在缩小，1997 年建行对公存款增量也超过工行，不少权威人士预测，1999 年对公存款余额工行第一的位置难以保住，农业银行的商业贷款已经超过工行；（2）政策性银行的影响，1996 年贷款量已占到全社会的 15%，并且成为众多的前景非常好的大项目主办行（牵头行）；（3）地方商业银行和非银行金融机构的冲击，预计这一块已经占到全社会金融总量的 1/3；（4）来自外资银行的竞争，这一点已在经济发达的地区显现出来。工行市场份额下

降，虽然有许多客观原因，但从主观上讲，根本的问题是我们内部“四个缺乏”——缺乏市场竞争求生存的危机感和紧迫感，习惯于等、守、看，有时甚至妄自尊大，不承认落后；缺乏对经济改革和经济发展态势的深刻的前瞻性的认识，总认为自己是国有大银行不会“倒台”；缺乏对改革和发展的战略研究，相对他们来讲，改革创新不够，突破口不多；缺乏整体意识，上下难以形成合力。首尾呼应乏力。

4. 摊子大，人员多，人均效益低，处理呆滞状态的行处难以消化和转移。由于历史的原因，工行的机构按行政区域设置，网点延伸过长，人员冗肿，管理层次重叠，过多过乱，工作效率低，严重阻碍了业务拓展。县级支行一半以上经营困难，不仅自身转化难，而且向中心城市转移也非常不易。机构散和人员多的问题是制约工行集约化经营、集中力量开展市场竞争的主要障碍之一。

（二）尚未充分发挥的优势

1. 牌子与信誉优势。工商银行是从原人民银行分离出来独立承担城市工商信贷业务的，是中国老牌也是最大的国有商业银行，在国内外享有他行难以比拟的信誉优势，但在改革和开放的新形势下，未能很好的发挥，主要表现在没有很好地借助这一优势，进行新的再改造、再包装、再提高，充分拓展自己的活动空间和服务领域，提高市场吸引力和占有率。

2. 网点优势。工商银行机构设置不仅广，而且绝大部分重点区域（城市）都有自己的网点，问题是一方面没有形成一体化和一条龙的经营格局，内部机制上难以保证网点之间的互补性和互促性。尤其是设在重点城市的网点，由于机构设置的行政匹配模式以及由此带来的排他性，其辐射功能受阻的情况可想而知。另一方面，在内部网点之间平均分配资源。大城市网点往往吃不饱，而其他网点资源配置过量，从而形成浪费或滥用，经营要素

向效益高的地带流动常常受阻，从而被他们趁机挤占。

3. 传统业务的优势。金融发展的经验表明，商业银行的发展必须创新业务，而新业务的发展又离不开传统业务这个基础。工商银行从诞生之日到现在，传统业务的发展是比较快的，从规模上讲应该说在众多银行中是占绝对优势的。然而，在发展过程中，新老业务两张皮的现象较为普遍，在如何利用传统业务即客户基础广泛这一优势，着力开发新的业务，最大限度地释放传统业务的能量等方面缺乏超前性和工作力度。比如，过去一些“三大”客户（大集团、大企业、大系统）的传统业务大部分在工行体内循环，而现在这些大客户派生出来的新业务，由于服务意识、金融品种和配套措施跟不上，不少被他行“夺”走，有的甚至不与工商银行沾边。

4. 员工优势。工行号称五十万大军，由于历史和现实的原因，大批金融界的能人、有识之士聚集在工商银行，员工从整体素质上看，明显高于金融界的平均水平，仅此一大优势，工商银行应该在竞争中处于主动地位，然而由于自身旧体制遗留下的大锅饭、铁交椅的痼疾，缺乏一套完整的选人用人激励机制，制约和压抑了员工潜能的发挥，更为严重的是不少行处的仁人志士流入他行。另一方面，缺乏吐故纳新机制，面对日新月异的新时代，员工的再教育、再提高明显滞后，更令人费解的是少数特殊专业人才，如国际金融、计算机、法律等专业人才由于指标问题而被拒之门外。金融业务的竞争大凡都是人才的竞争，现有人才优势不发挥，新的人才吸纳不进来或不能大量地吸引进来，工商银行在激烈的市场竞争中立于不败之地则是一句空话。

二、深化改革，坚定不移地实行战略转移，扎扎实实地做好转轨时期的工作，促进工商银行全面发展

（一）加快体制集约化的改革和改革步伐。坚持一级法人制度，以城市为中心，以二级分行为基本核算单位，强化总行系统

调控功能，建立总行、一、二级分行三级经营管理，统一调度资金、统一核算的管理体制，坚定不移地实行集约化经营。调整和精简营业机构宜早不宜迟，以减少改革成本。总的原则是业务经营要向大中城市集中转移。分五个层次运用：（1）中等以上城市是发展重点，其中省会城市（包括副省级城市）是重中之重，必须集中一切要素支持其发展壮大，扩大市场占比，成为龙头。（2）大的效益好的有发展前途、辐射力强的县市支行要巩固地位、加快发展，提高市场份额。（3）一般的中小县支行，要首先收缩业务，强化收贷，先收贷后撤并或边收贷边撤并，在过渡期内只考核资产质量和效益指标；在调整和收缩过程中，富余经营要素经过筛选优化逐步向（1）和（2）集中和靠拢。（4）对于部分效益差，发展前景欠佳的二级分行，也要抓紧收缩，原则上只能在城区设立少量营业机构，主要任务是组织存款，交由上级行统一经营，条件成熟时，由周边的条件好的二级分行兼并。（5）省会城市分行和地市营业机构要按市场配置和效率效益原则进行重组，减少管理层次和行管人员，腾出力量壮大基本业务。在机构的战略调整中，一定要规定时间表，只能提前完成，不能拖延，不能因为机构撤并致使存款下降和部分业务萎缩时而犹豫不决。

（二）加快经营机制的改革和创新。1. 信贷的集中统一管理和审贷分离制度，确立基本客户和培植效益增长点。信贷管理要以审贷为基础，风险管理（客户偿债能力）为核心，建立科学的严密的常规性的防范、化解、转移、补偿机制。2. 要坚定不移地实行会计“三集中四统一”，通过核算中心，集中处理所辖支行（处）的事后监督、票据交换、资金清算。这样做的好处一是减少帐务核算层次，有利于堵住管理漏洞，防范和减少案件的发生，促进安全经营。二是减少大量的重复作业，腾出内勤（柜台）人员充实大行大所力量或外勤人员，或补缺。三是节约成本

费用，提高了内部资金使用效益。3. 建立新的考核体系的制度。考核的重点是市场占比、业务质量和经营效益，在建立考核体系中，要按照“区别对待、分类考核”的原则，对不同类别的行要有侧重点，考核的结果要与考核行的费用、工资、福利等利益挂钩。4. 改革劳动人事制度。劳动人事制度的改革要从量的扩张转向质的提高上来，提高人均劳动生产率和单位创利水平。当务之急是要改革用工制度，调整、优化网点和人员结构，切实从增人增机构中摆脱出来，加大撤并和精简的力度（关于营业机构改革问题前面已作简述）。关于内部机构改革和人员分流配置问题，应着重把握好这几个方面：一是内部机构的改革要突出业务经营，并赋予新的职能，由单一的管理型向营销兼管理的复合型转轨，信贷营销、存款组织、综合核算、新兴业务、科技保障等部门的份量要加大。二是裁减县级以下的内部管理机构和相应人员，二级分行的机构除非重叠设置不能随意撤并，因为随着集约化经营的深化，大量的经营管理任务集中于二级分行。三是要在实行“全员合同制”用工制度的基础上，加大富余人员分流力度，精干经营主体。要多渠道地解决富余人员的问题，其主要途径有“允许年龄偏大的自愿提前退休，给予一定的优惠；买断工龄、档案自带；有计划地组织跨区承包处所，将部分业务骨干充实到重点处所（一级）；工作能力差的下岗培训，之后仍不合格的停、待岗；同时，要把好进人关。四是坚持公平、公开、竞争上岗原则，改革高层次管理人员的任免（聘用）制度；切实实行政行长目标责任制，能者上、庸者让，玩者下。

（三）坚持“激活存量，拿稳增量”并重策略，提高信贷资产质量。在实际工作中，大家深切感到贷款存量高、风险高、质量低劣问题是影响并轨的重大障碍，因此必须认真对待，主要思路应该是狠抓机遇，集中精力在近三年内基本解决好存量风险问题。首先要解放思想、因地制宜、因行制宜、因户制宜、因时制

宜，拓宽思路，寻找新的突破，继而从整体上活化现有存量问题。其次要牢牢抓住企业“死滞”问题，运用政策手段，通过剥离转化、转贷、并贷、转租，一次性买断等方式，千方百计地让存量资产流动起来。通过存量流动促进要素重组，最大限度地发挥存量资产的“经济”和“增值”功能。第三，在企业改制中，要积极参与，全程介入，和企业一道寻求最佳的“银企双活”之路，同时要特别注意防止逃债行为，全力做好资产保全工作。第四，抓住国家产业政策调整和拉动内需的机遇，运用信贷杠杆，化解一块存量资产。第五，要牢牢抓住全国信贷资产“清分”工作的机遇，全面弄清不良贷款的政策性成因，用足用好中央财政政策，加大转化和核销力度，大幅度减少呆滞、呆帐贷款占用额。第六，运用综合手段，多渠道地组织清户清收，减少损失。

要坚持稳健经营的原则，拿稳把准增量的运作。我认为，解决好这一问题，必须首先坚持“新老划断，清晰责任”的原则。凡进入新一轮的贷款，建立贷款责任承担制和新的考核机制，对新发放的贷款实行永久性的贷款责任，切实加强贷款“出口”管理。其次，坚持独立自主经营，改变贷款行政配置制度，从战略上必须把握好“三点”：一是下决心向效益和发展前景好的区域聚集，工行内部上下级行和行际之间要联手配合经营占领市场制高点。二是明确基本客户，确保贷款向“三大一品”（大系统、大企业集团、大项目和市场公认名牌）倾斜。三是根据经济和市场发展趋势，拓宽业务领域，增加贷款品种，使贷款不断地紧贴新的经济增长点，化解和稀释不良资产存量。

（四）加快实施业务多元化和新的负债战略。1. 充分发挥现有网点和传统业务的优势和潜能，促进和带动新兴业务，从而保证在培植业务增长点中全面受益；2. 对于处于业务增长点或前景看好的营业网点，要集中一切可能集中的力量，加快培育，制定前瞻性的发展规划和战略目标，从而将外部的经济增长点最大