

012877

The History of  
China Construction Bank  
Yunnan Branch

# 中国建设银行 云南省分行志

1986-2004

中国建设银行云南省分行志编纂委员会 编纂

云南人民出版社

The History of  
China Construction Bank  
Yunnan Branch

**中国建设银行  
云南省分行志**  
1986-2004

中国建设银行云南省分行志编纂委员会 编纂

云南人民出版社

# 《中国建设银行云南省分行志》

## 编纂委员会职名

顾 问 叶 萍  
主 任 帅晋昆  
副 主 任 范京云 马亦凌 杨金龙 何 跃 刘 平 赵天明  
委 员 (按姓氏笔划为序)  
于 凡 马亦凌 马 跃 马锦林 王亚雄 帅晋昆  
叶 萍 叶厚刚 刘 平 何 跃 孙 寿 李培芳  
李蔚清 李淑芳 李 斌 吴 彪 杨义军 杨兴才  
杨谷存 杨金龙 陈泽明 张勋蓉 张新武 范京云  
赵天明 蒋远平 晁永生 黄体安 童 瑛 董晓威  
满江红  
办 公 室 主 任 蒋远平  
办 公 室 副 主 任 李蔚清 童 瑛 孙 寿 (常务)  
总 纂 蒋远平  
副 总 纂 李蔚清 童 瑛 孙 寿 (常务)  
编 辑 孙 寿 黄立新  
照 片 摄 影 沈思寿 王煜成等

---

## 序 言

11.11.11

《中国建设银行云南省分行志（1986~2004）》作为《云南建行志》的续编，在中国建设银行成立五十周年之际付梓出版，是云南省分行改革发展史上的一件大事，我谨表示热烈的祝贺，并向为本书的编写付出辛劳的同志们表示衷心的感谢！

党的十一届三中全会的召开，揭开了我国经济和社会发展的新篇章，作为国民经济发展中枢的金融业进入了全面改革开放和快速发展的新时期。从1986年到2004年，云南省建行跨越了国家专业银行和国有独资商业银行的两个不同的历史发展阶段，从业务范围到经营机制、经营种类、服务方式都发生了根本性的变化。特别是1994年以来，随着国务院《关于金融体制改革的决定》和《中华人民共和国商业银行法》的颁布实施，国家专业银行开始全面向现代商业银行转轨，云南省分行进行了脱胎换骨的变革。从经营方式到业务发展方式，从机构网点设置到人力资源的优化、组合，从产品种类到服务方式，从经营管理到风险控制，都进行了全面的改革和再造；电子化建设飞速发展，提高了金融产品和服务的科技含量，极大地促进了全行综合竞争力和核心竞争力的不断提高，增强了支持全省经济社会发展的能力。在前进的道路上，云南省分行取得了一个个辉煌，业务发展呈现出一座座丰碑，扩大和提高了云南省分行的影响力和对经济的渗透力。改革开放以来，特别是向商业银行转轨的10年，是云南省分行业务快速发展，经营稳健，经济效益最好的时期。

向现代商业银行转轨的历程中，云南省分行以改革总揽全局，团结全行干部职工大刀阔斧厉行改革，消除改革的阵痛，保持全局的稳定，全面推进业务发展，坚持稳健经营，强化内控管理和风险防范，经营效益和资产质量不断提高，为经济社会的发展做了卓越的贡献。回首云南省分行走过的这段光辉历程，改革和发展是我们的主旋律，客户满意是我们最大的心愿，一流银行是我们永远的追求。在向现代商业银行的转轨过程中，我们面临的是挑战与机遇同在，发展和困难并存。在这一特殊的历史背景下，广大员工翘首以盼的《中国建设银行云南省分行志（1986~2004）》的编写出版，对这一光辉历史进行详尽的记述和总结，探索向商业银行转轨的规律和路径，对于促进新世纪的改革发展和建设银行正在进行的股份制改造，是继往开来，功在当代，惠及子孙的千秋大业。必将对社会各界和全行员工了解和探讨云南省分行的这段光辉历史，特别是对于教育青年员工和新入行员工，激发他

们爱行、敬业的热情，推进云南省分行在新世纪的改革和发展，将会起到“资治、存史、教化”的作用。我殷切希望广大员工在建设银行股份制改造后，继续在总行和省分行党委的正确领导下，以志为镜，继往开来，励精图治，与时俱进，弘扬改革创新、开拓进取精神，谱写新的历史篇章，创造更加辉煌的明天。

2004年10月1日

---

---

## 凡 例

一、《中国建设银行云南省分行志（1986~2004）》以毛泽东思想、邓小平理论和“三个代表”重要思想为指导，全面记述改革开放，特别是向国有商业银行转轨以来，云南省分行各项业务不断开拓创新，经营稳健发展，效益持续提高的历史，是《云南建行志》的庚续。上起1986年，下迄2004年9月，但对个别记述，特别是对《云南建行志》阙如的部分，作了适当的追溯。

二、本志的编纂得到云南省分行党委和行领导的高度重视以及省分行各部门的支持，于2002年8月开始启动修志工作，并采取“众手修志，一人成书”的方法。其间各部门几度易稿，得以使本志较为全面系统，资料翔实。因此，本志是全行员工智慧的结晶，是集改革和业务之大成。

三、本志根据志书编纂体例，采用述、记、志、图、表、录等体裁记述，横分门类，纵述史实，以志为主，事以类从。为更好地发挥本志的“存史、资政、教化”作用，承前启后，鉴往开来，推进股份制改革，对1994年以来向商业银行转轨的史实作较详细的记述，之前的个别记述按照注重历史，详略得当的原则就难免有遗漏。

四、本志的记述时间跨越了中国建设银行行名、行徽更替前后的两个时期，跨度19年。为规范编写体例，便于阅读，避免理解歧义，故机构称谓一律以现行称谓为圭臬。即依次为中国建设银行（或称为建总行）、云南省分行、地州市分行（二级分行）、县支行。中国人民银行简称人行，人行云南省分行简称省人行。故1996年前的机构名称不再称中国人民建设银行、地州市中心支行等。

五、本志下迄时间为2004年，为确保本志于行庆50周年与读者晤面，故各项统计数据一律以2003年底的统计数据为准。2004年的业务经营情况和股份制改造情况另辟专章记述，以搁笔时间为限。

六、本志的统计数据以省分行正式上报或公布的法定数据为准，个别年报阙如的数据以部门的统计数据为准。

七、本志的数字表述，如世纪、年代和年、月、日、百分比等均用阿拉伯数字。

八、度量衡以国家规定的法定度量衡标准为准。

---

---

# 目 录

序 言 .....	帅晋昆 (1)
凡 例 .....	(1)
概 述 .....	(1)
大事记 .....	(11)
第一章 机构沿革 .....	(19)
第一节 机构的改革与整合 .....	(19)
第二节 省分行本部 .....	(20)
第三节 省分行直属机构 .....	(30)
第四节 二级分行及辖属机构 .....	(31)
第二章 公司业务 .....	(38)
第一节 固定资产贷款 .....	(38)
第二节 流动资金贷款 .....	(47)
第三节 项目评估 .....	(54)
第四节 客户存款 .....	(56)
第五节 表外业务 .....	(61)
第六节 客户经理 .....	(64)
第三章 个人银行业务 .....	(67)
第一节 银行业务发展 .....	(67)
第二节 负债业务 .....	(70)
第三节 外汇业务 .....	(75)
第四节 资产业务 .....	(77)
第五节 中间业务 .....	(80)
第六节 银行业务营销 .....	(91)
第七节 网点渠道建设 .....	(92)
第四章 龙卡业务 .....	(96)
第一节 信用卡业务 .....	(96)
第二节 借记卡业务 .....	(102)
第三节 ATM 自动柜员机管理 .....	(105)

<b>第五章 中间业务</b> .....	(110)
第一节 代理财政业务 .....	(111)
第二节 代理财政委托业务 .....	(120)
第三节 代理国家开发银行业务 .....	(125)
第四节 代理省级财政委托贷款管理业务 .....	(127)
第五节 代理云南省开发投资有限公司委托业务 .....	(129)
第六节 其他代理类业务 .....	(130)
第七节 工程造价咨询与资产评估业务 .....	(134)
第八节 保管箱业务 .....	(136)
第九节 财务顾问业务 .....	(136)
<b>第六章 房地产金融业务</b> .....	(138)
第一节 业务沿革 .....	(138)
第二节 委托性住房金融业务 .....	(150)
第三节 自营性房地产金融业务 .....	(154)
<b>第七章 国际金融业务</b> .....	(165)
第一节 业务管理 .....	(165)
第二节 外汇存款业务 .....	(169)
第三节 外汇贷款和贸易融资 .....	(170)
第四节 中间业务 .....	(172)
第五节 外汇资金管理与清算 .....	(175)
<b>第八章 风险管理</b> .....	(177)
第一节 机构沿革 .....	(179)
第二节 识别评估 .....	(183)
第三节 控制措施 .....	(188)
第四节 监测 .....	(215)
第五节 检查评价 .....	(216)
第六节 资产保全 .....	(220)
<b>第九章 计划财务与资金管理</b> .....	(227)
第一节 计划管理 .....	(227)
第二节 资金与利率管理 .....	(235)
第三节 财务管理 .....	(245)
<b>第十章 会计管理</b> .....	(250)
第一节 会计核算、结算、出纳管理 .....	(250)
第二节 计算机在会计业务中的应用 .....	(259)
第三节 会计风险控制 .....	(260)

---

第四节 代理业务的核算和结算 .....	(263)
第五节 信息统计管理 .....	(264)
<b>第十一章 资金运行清算 .....</b>	<b>(268)</b>
第一节 运行业务管理 .....	(268)
第二节 “后台”运行管理 .....	(276)
<b>第十二章 电子化建设 .....</b>	<b>(281)</b>
第一节 计算机应用的缘起 .....	(281)
第二节 计算机网络建设 .....	(283)
第三节 “计算机 2000 年问题”的顺利过渡 .....	(286)
第四节 移植浙江新柜面系统 .....	(289)
第五节 业务系统的开发、推广与应用 .....	(289)
第六节 计算机应用的规范化管理 .....	(294)
第七节 电子银行业务 .....	(297)
<b>第十三章 法律事务 .....</b>	<b>(300)</b>
第一节 规章制度的管理 .....	(300)
第二节 授权及转授权管理 .....	(301)
第三节 法律性文件审查及合同文本管理 .....	(302)
第四节 业务决策法律咨询审核 .....	(303)
第五节 诉讼、仲裁案件管理 .....	(304)
第六节 金融法制宣传与培训 .....	(305)
第七节 监督检查及其他 .....	(306)
<b>第十四章 人力资源管理 .....</b>	<b>(307)</b>
第一节 人事管理体制变革 .....	(307)
第二节 干部管理 .....	(308)
第三节 专业技术职称评审与管理 .....	(313)
第四节 工资管理 .....	(315)
第五节 保险统筹 .....	(317)
第六节 教育培训 .....	(318)
第七节 离退休人员管理 .....	(323)
<b>第十五章 稽核审计 .....</b>	<b>(326)</b>
第一节 内部审计组织体系 .....	(326)
第二节 内部审计基础建设 .....	(330)
第三节 审计业务 .....	(334)
第四节 外部审计的配合 .....	(341)

<b>第十六章 党群组织</b> .....	(343)
第一节 党的建设 .....	(343)
第二节 工会工作 .....	(352)
第三节 共青团工作 .....	(370)
<b>第十七章 行务管理及后勤保障</b> .....	(376)
第一节 文秘工作 .....	(376)
第二节 档案工作 .....	(379)
第三节 保密工作 .....	(381)
第四节 抗灾救助和扶贫济困 .....	(383)
第五节 办公设施、设备管理及接待、职工医疗 .....	(386)
第六节 住房管理 .....	(390)
<b>第十八章 纪检监察</b> .....	(394)
第一节 机构队伍建设 .....	(394)
第二节 党风廉政建设 .....	(395)
第三节 执法监察 .....	(398)
第四节 案件防查 .....	(399)
第五节 信访举报 .....	(401)
<b>第十九章 安全保卫</b> .....	(403)
第一节 机构队伍建设 .....	(403)
第二节 安全管理 .....	(404)
第三节 设施建设 .....	(408)
第四节 消防管理 .....	(409)
第五节 户籍管理 .....	(410)
<b>第二十章 宣传教育与企业文化建设</b> .....	(412)
第一节 宣传教育 .....	(412)
第二节 企业文化建设 .....	(418)
<b>第二十一章 附属企业</b> .....	(423)
第一节 自办经济实体 .....	(423)
第二节 企业简介 .....	(424)
<b>第二十二章 股份制改造</b> .....	(431)
第一节 筹备 .....	(431)
第二节 以股份制改造为主线 促进各项工作全面协调发展 .....	(436)

---

附 录 .....	(440)
国务院关于金融体制改革的决定 .....	(440)
云南省人民政府办公厅关于全省房改政策性金融业务由建设银行承办的通知 .....	(445)
云南省人民政府关于表彰建行云南省分行的决定 .....	(445)
附 表	
1986~2003 年建行云南省分行人民币一般性存款、各类贷款余额统计表 .....	(447)
1986~2003 年建行云南省分行各二级分行人民币一般性存款、各类贷款余额 统计表 .....	(448)
后 记 .....	(449)

**谨献给中国建设银行  
成立五十周年**

E15-2

## 概 述

党的十一届三中全会以来，中国建设银行云南省分行（以下简称云南省分行）以贯彻执行党的改革开放方针为契机，特别是1985年信贷计划纳入国家综合信贷计划和1987年大力开办储蓄业务后，云南省分行的历史掀开了崭新的一页，各项业务和经营进入了跨越式发展和效益持续提高的新时期，并顺利实现了国有专业银行向国有商业银行的初步转变。

1993年12月，国务院颁布《关于金融体制改革的决定》，1995年《中华人民共和国商业银行法》的颁布，不仅是金融发展史上的里程碑，也是云南省分行业务发展的分水岭。由此昭示，一个现代化、国际化的商业银行——中国建设银行犹如喷薄欲出的朝阳，出现在世界东方。一个资产质量优、经营集约度高、效益好、经营综合指标居全国建设银行系统前列和全省金融机构榜首的一级分行——云南省分行，在彩云之南显示出勃勃生机。

在20世纪80年代中后期，随着储蓄业务的开办和信贷纳入国家信贷经营计划以及开办现金业务后，云南省分行长期履行的单一财政职能获得历史性突破，业务范围、经营品种和市场定位发生了重大变化，银行功能日趋彰显和上升，其经办中长期信用业务的市场定位具有无限的活力和生机，受到社会各界的广泛赞誉和好评。

1986年以后，在履行财政职能和国有专业银行职能时期，云南省分行的机构网点和业务发展显示以下特点：

一是机构和经营网点快速发展。党的十一届三中全会决定党的工作重点转移到经济建设后，为适应开办储蓄业务、拓展新业务的需要，加快了建立机构网点步伐。到1993年底，全行机构网点、职工人数由1985年的153个、2077人，增加到696个、7861人。

二是储蓄业务的开办提升了银行功能。1986年，昭通市分行绥江县支行营业室在全行系统首家开办了个人储蓄业务。继后，昆明市分行北京路储蓄所也在昆明首家开办个人储蓄业务。当时，云南省分行开办个人储蓄业务成为全省城镇一道靓丽的风景，成为全行增强资金实力的重大措施之一，是提升银行功能、促进经营机制转变的重大举措。之后，储蓄新增额一年迈上一个新台阶，获得较大幅度增长，储蓄余额由1986年开办之初的10万元上升到1993年的21.56亿元，占各项存款的比重达到31.2%。其中，有41个储蓄网点达到总行高产储蓄所标准并受到表彰奖励。

三是发行和代理发行债券。金融债券、投资债券和财政、企业债券的发行，极大地丰富了金融服务和代理业务的内涵，有力地支持了国家经济建设和企业的生产经营，也是拓展银行功能的重大措施之一。从1982年起，省分行率先在全国建行系统代理地方财政贷款基金，支持独立核算的城镇集体所有制企业进行挖潜、革新和技术改造，取得了较好的效益。全省各级财政委托基金金额最高的1986年达16亿元。

四是履行基本建设投资拨款和管理监督职能。省分行对投资管理实行按行业管理的原则，设立了投资一、二、三处，后又按预算级别分为中央处和地方处，区分两级财政的拨款业务。1989年，又把按行业管理的投资处合并为一个投资处。为确保重点项目建设，除成立铁路专业支行和直属中心支行外，在重点项目所在地还成立了专门机构，如鲁布革办事处、漫湾电站专业支行、

昆明三聚磷酸钠厂办事处等。1986年到1994年, 全行累计拨付财政预算资金6 196.49亿元, 其中, 中央级基本建设拨款999亿元, 省级基本建设拨款5 197.41亿元。

五是开展项目评估和工程预决算审查业务。1986年, 省分行成立了调查研究室, 负责管理贷款项目的调查研究和评估, 使项目评估纳入了系统化管理。1989年, 成立了项目处。1994年, 又改名为项目评审处。从1986年至1996年, 省分行共评估审查项目566个, 投资总额559亿元, 申请贷款额154.7亿元。经评估审查, 对其中的90个项目予以否定或暂缓贷款。另外, 工程预决算编制和审查这一特色业务进一步拓展, 为控制和节约建设投资起到了积极作用。至1994年底, 全行系统通过审查工程预结算、现场和柜台监督、提合理化建议, 共为国家节约投资16.2亿元, 鲁布革电站办事处、漫湾电站专业支行成为全国重点项目目标管理达标行, 受到了建总行的表彰奖励。

六是拨贷款支持建成一批重点项目。“七五”、“八五”期间, 云南省分行加大对重点项目建设的支持力度, 拨款和贷款支持建成昆明三聚磷酸钠厂、小龙潭电厂、开远水泥厂和鲁布革电站、漫湾电站等一批国家和省属重点工程, 增强了全省经济和社会发展的基础。漫湾电站是云南省第一座百万千瓦级电站。1988年和1989年, 云南省分行在信贷资金异常困难的情况下, 及时发放工程建设和设备贷款8 000万元, 到1993年底, 累计发放投资贷款10亿元、设备储备贷款5.5亿元, 为当年两台25万千瓦机组的建成创造了条件。1988年底, 为确保鲁布革电站第一台机组投产, 及时发放临时贷款180万元, 使该机组提前3个月发电。1989年, 因施工计划与投资计划相比缺口1.08亿元, 云南省分行先后两次专题报告国家计委、能源部和能源投资公司, 追加了投资8 740万元, 满足了工程建设的需要, 还参与该电站4次概算的调整和编审审定, 通过预决算审查, 共节约投资5 000万元。“八五”期间, 投放贷款45亿元, 支持建成了昆玉、昆曲、安楚、昆河等高等级公路。1993年, 南昆铁路建设进入施工高峰期, 为缓解建设资金的临时周转和设备储备资金的不足, 及时发放投资贷款和周转贷款2.5亿元。

20世纪90年代初, 邓小平南巡重要讲话发表后, 中国进入了全面改革开放的新时期。随着1993年国务院《关于金融体制改革的决定》和1995年《中华人民共和国人民银行法》和《中华人民共和国商业银行法》的颁布实施, 云南省分行进入向现代商业银行全面转机制建制的时期。在向现代商业银行迈进的道路上, 处处流金溢彩, 洒满了新时期“建行人”的辛劳和汗水, 竖起了一块块耀眼的丰碑, 留下了一串串闪光的足迹。琳琅满目的银行产品和服务, 犹如寒凝大地的春燕展翅飞入寻常百姓家。地处边疆、山区、多民族地区的不显眼的云南省分行逐步发展成为资产质量、经营效益和集约度等综合经营指标都跃居全省金融机构榜首、全国建行系统前列的省级分行。

1986年底, 云南省分行的各项存款余额仅16.7亿元, 贷款余额13.07亿元。到2003年底, 全口径本外币存款余额飙升至669.3亿元, 贷款余额428.3亿元, 分别增长了40.8倍和31.7倍。由于长期坚持稳健经营的方针、加强内部控制和风险防范, 特别是近年的“提质降比”工作连年完成或超额完成了总行的既定目标, 全行的不良贷款额和比例都大大低于当地金融机构和全国建行系统的平均水平, 取得了优良的经营效益和社会效益。从1990年至2003年, 全行累计实现利润47.83亿元, 每年实现利润都问鼎当地金融机构之首, 执一方牛耳, 2002年以前均位居全国建行系统十大盈利行之列。

1993年12月, 国务院《关于金融体制改革的决定》发布, 吹响了专业银行向现代商业银行转轨进军的号角。10余年来, 云南省分行坚持改革和发展的主旋律, 客户满意是最大的心愿, 一流银行是永远的追求, 不断改革业务管理体制和架构, 对业务品种和服务种类进行整合、创

新,建立健全风险管理平台,促进业务发展方式和经营方式的转变,坚持稳健经营的原则,极大地促进了业务全面、持续、健康的发展和经营效益的不断提高,市场的核心竞争力和综合竞争力不断增强,更有力地支持了国家和地方的经济建设和社会发展。

从1994年为肇始,向现代商业银行转轨的10年,是云南省分行成立以来,业务发展、资产质量和经营效益最好的时期,其管理和经营业绩赢得了社会的好评和广泛赞誉,其中有的在全国建行系统和云南金融业开了先河,引起了极大的反响,提升了云南省分行的知名度和影响力。概括起来,云南省分行的辉煌业绩有如下诸条:

1. 1991年8月,受中国第三届艺术节筹资组委员会委托,承包发行艺术节奖券1000万元,上缴集资款300万元。

2. 1992年3月,云南省政府办公厅发文,委托云南省分行办理政策性房改金融业务,各级行设立房地产信贷部。

3. 1992年7月,成立云南省铁路专业支行,办理南昆铁路、内昆铁路建设的拨贷款业务,并建立云、贵、川分行联办制度。

4. 1992年,率先在全国建行系统代理地方财政委托贷款基金业务。

5. 1994年,首次实行省分行本部中层干部综合考评末位淘汰制。

6. 拨贷款支持建设澜沧开发的漫湾、大朝山百万千瓦级电站。漫湾电站装机容量125万千瓦,于1995年6月全部投产。大朝山电站装机容量135万千瓦,于1997年8月开工,至2002年已投产4台机组,其余2台机组于2003年12月投产。小湾电站是国家西电东送的骨干工程,设计装机容量420万千瓦,于2002年1月开工,计划2012年全部建成投产。

7. 1996年,率先在全国建行系统5地州市分行设立稽核审计办事处,同时撤销各二级分行设立的总稽核制。

8. 贷款支持'99昆明世博会配套工程建设,并以龙卡的管理优势获门禁系统制作承办权。

9. 1997年8月,为支持云南省交通厅转让石安公路经营权,向香港有关业主出具担保期12年,金额13.68亿元人民币的履约保函。

10. 1998年,牵头与工商银行云南省分行、中国银行昆明分行组成联合贷款,支持云南航空公司购置飞机。

11. 1998年5月,在全国建行系统和云南省金融机构率先实行省分行和昆明市分行本部的合并,推进机构扁平化管理。

12. 1998年,在昆明市首家推出个人汽车消费贷款业务。

13. 2003年7月3日,为促进西部大开发战略的实施,总行张恩照行长与徐荣凯省长出席中国建设银行与云南省政府签订银政合作协议。承诺协议期间对云南省的信贷投放量不低于790亿元人民币。此为当地金融机构总部首家与省政府签订的银政合作协议。

14. 2003年8月22日,为配合现代新昆明建设发展战略的实施,与昆明市政府签订“政府顾问协议”,承诺在投资建设、项目融资、资本运作、管理咨询等方面进行密切合作。

15. 2003年9月19日,云南省分行本部和省分行营业部、昆明市城东支行、滇龙支行、新兴支行4个试点行经审核,取得BSI公司推荐通过ISO9000国际标准质量认证的资格。11月7日,云南省分行被英国标准协会BSI公司授予ISO9001:2000版国际标准质量管理认证证书,在建行系统内,成为继新疆分行之后第二家通过国际标准质量认证的一级分行。

向商业银行转轨以来,云南省分行根据中央和国务院关于金融体制改革的方针政策以及建设银行总行的战略规划和部署,以改革总揽全局,全面规划,整体推进,做到张弛有度,“引而不

发”，极大地推动了经营业务流程的再造和组合，各项业务的经营和管理都取得了突破性进展，令人瞩目。向商业银行转轨 10 余年来，云南省分行围绕经营管理体制、业务发展和精神文明建设重点抓了以下工作：

### 一、进行机构与人事激励制度改革。

云南省分行的机构网点和人员经过 20 世纪 80 年代中后期和 90 年代前期的扩张，为适应当时业务的快速发展起了重要作用。但管理半径长，集约度低，粗放经营的弊端也日益显露。

据此，云南省分行经过认真调查研究，反复论证，决定把机构人事激励制度的改革作为转机建制的推进器，业务发展的润滑剂，促进业务的持续快速发展。

首先，撤并机构网点，缩小管理半径，推行扁平化管理。1997~1998 年进行了 17 个地州市一地两行（二级分行与所在地县级支行）的合并工作。顺利实现了“一地一行，一户一库，一个清算中心”的目标。1998 年 5 月，云南省分行与昆明市分行合并，开了全国建行系统和当地金融机构省市分行合并的先河。同时，从 1997 年起，开始进行县级支行的撤并工作。第一步，1998 年，共降格县支行 57 个，使其由相对独立的经营实体变为一线经营窗口，上收贷款审批权和财会权，撤销机关，核减人员编制。第二步，从 1998 年开始，对业务量小、经营亏损、资产质量差，无发展前途的县支行进行撤销。到 2003 年底，已撤销县级支行 29 个，占全省县级支行总数的 23.5%，另外，还降格县级支行 1 个。仅 2003 年就撤销机构网点 140 个，完成总行下达的 3 年撤销计划的 81.4%。

其次，进行干部管理体制改革。1994 年以来，进行每两年一届的干部考核聘任。考核的标准是坚持定性评价与定量评价相结合，将干部的德、能、勤、绩细化为 16 项考核指标，对排序最后的 2~3 名干部实行解聘。到 2003 年底，已进行了四届中层干部的考核聘任工作，有 12 名处级干部在考核中被末位淘汰。从 2000 年起，二级分行的领导班子也实行聘期 3 年的考核聘任。同时，干部管理体制的改革为年轻干部的脱颖而出创造了良好氛围。2001 年，推出了行长助理、处长助理制，在选拔出的 5 名二级分行行长助理、11 名省分行处长助理中，经锻炼考核，当年就有 4 人走上了处级领导岗位。2003 年，省分行本部副总经理、昆明市城区支行副行级领导岗位实行公开竞聘，有 28 名年轻干部走上了领导岗位。专业技术职务也实施择优聘任、竞争上岗。

第三，打破工资福利分配的大锅饭、平均主义，建立奖罚分明的激励约束机制，优化人员结构。在分配制度多年改革磨合的基础上，2002~2003 年，云南省分行经过认真的调查测算，把薪酬分配建立在经营责任制和员工内部等级基础上，坚持“效益优先，兼顾公平”的原则，拉开了收入分配差距。薪酬分配以员工的工作表现和业绩为基础，向经营部门、技术岗位倾斜。同时，针对人员结构不合理的情况，根据政策透明、公开公正、依法合规、有情操作的原则，进行了人员分流工作，将原定的 3 年分流任务提前在 1 年内基本完成。至 2003 年底，共有偿解约 1 297 人。

### 二、进行经营管理体制综合改革，市场竞争能力和综合竞争能力不断提高。

改革开放和向商业银行转轨以来，云南省分行党委站在历史的高度和时代的前沿，运筹帷幄，在贯彻实施总行中长期业务发展战略的同时，在调查研究的基础上，对各业务部门的发展和架构有计划、有步骤地进行多轮规划与再造。经过多年的改革、磨合和校正，一个产品服务齐全，管理科学规范，内控制度健全，效率高，效益突出的业务体系正逐步建立健全和完善。

#### （一）改革筹资方式和路径。

自筹基建投资“先存后用”规定的废除和政策性业务分离后，资金头寸的紧张给业务发展造成一定影响。因此，变单一筹资为多元筹资，变被动负债为主动负债，变单轮驱动为多轮驱

动,建立商业银行的筹资格局,是摆在云南省分行面前的一项紧迫任务。

经过 10 多年,筹资机构几经变化和改革,已由单一部门的筹划、营销发展到整体营销、联动、互动,形成个银部、公司部、房地产部、国际部、中间业务部等整体联动的筹资新格局。并制定了相应的考核、奖惩制度,极大地调动了全行职工吸收存款的积极性,促进了一般性存款的快速稳定增长。20 世纪 90 年代中期以来,是云南省分行一般性存款稳步、快速增长的重要时期。2003 年底,本外币一般性存款余额从 1993 年的 69.09 亿元增长到 624.4 亿元;储蓄存款从 21.56 亿元增长到 261.5 亿元,分别增长 8 倍和 11 倍。令人难以忘怀的 1992 年 3 月,云南省分行受省政府之托,代理政策性房改金融业务。各中心城市的建行职工上街摆摊设点,宣传房改金融业务,给城市增添了一道靓丽的风景。至 2003 年底,全行政策性房改金融存款 56.98 亿元,贷款 17.34 亿元,占了全省半壁江山。

## (二) 改革信贷管理体制,优化信贷结构,构建风险管理平台。

在向商业银行转轨的过程中,云南省分行把建立新型的信贷管理机制、风险控制机制和优化信贷结构作为经营工作的重中之重,建立风险识别评估、风险控制措施、风险监测和检查评价体系,收到了明显实效。一是按照“精简、高效、岗位落实、功能齐全”的原则,合理设置信贷机构,实行信贷经营和信贷审批分离,实行资产负债比例管理,建立起以经营主要负责人和审批主要负责人为主的经营责任体系。二是统一完善法人体制,制定信贷业务转授权、再转授权实施方案,进一步提高贷款评审的质量和效率。三是搞好贷款的 5 级分类工作,建立风险预警制度。1998 年,首次列出 25 个高风险贷款客户的“黑名单”通报全辖,对防范和化解信贷风险、提高信贷资产质量起到了警示作用。四是坚持有所为、有所不为的原则,加大信贷结构调整力度,逐步退出市场空间小、效益差等行业和企业的信贷投入,将信贷投放重点向中心城市和绩优客户转移。

密切银企合作关系,构筑稳固、绩优、集中的客户群体。1995 年,实施总行提出的大行业、大企业的“双大”战略后,云南省分行首先选择了 28 个管理能力强、经营稳健、收益高的企业作为主攻目标,首次对烟草行业进行信贷渗透,先后与省电力局、云南建工集团、昆明钢铁公司、烟草机械集团、中轻依兰集团、西南商业大厦等 10 家有较大影响的企业签订了银企合作协议。以点联线,以线织网的信贷营销雏型已基本形成。

进入新世纪后,随着西部大开发战略的实施和加入世贸组织,亟需进一步强化信贷结构调整,以适应国内外市场的激烈竞争和全面建设小康社会的需要,全行将信贷投放的重点调整到交通、电力、电信、烟草、航空和城市基础设施上来,并进一步集中于昆明、玉溪、红河、曲靖、大理等经济发达的大中城市。2001 年,这两类新增贷款分别占公司类新增贷款的 77.04% 和 74.57%。

为了加大信贷营销力度,架起银行与企业的桥梁,夯实银企合作的基石,2001 年以来,云南省分行在系统内全面推行客户经理制。翌年,省分行为 77 家重要客户配备首席客户经理。各主要业务部门不仅派出部门领导和业务干部组成的客户经理小组,各级行领导还出任首席客户经理进行高层营销,效果显著。

为了建立和完善信贷风险管理机制,云南省分行着重做了以下工作:

一是健全完善信贷风险管理制度。1993 年以后,从建立风险控制制度入手,不断规范审贷分离办法,使之更加科学化,增强可操作性,并制定了经营决策者和经办人员的违规违纪处理办法。1999 年,编印了《中国建设银行云南省分行内部控制要点》印发全行职工遵照执行。2000 年 6 月,及时出台了《高风险信贷业务审计工作实施细则》,要求各级信贷风险管理部门在贷款