



ICBC

# 中国工商银行史

(1994~2004年)

此次出版的《中国工商银行史》三个分册，所记述的是工商银行1984年成立到2004年21年的发展史。《中国工商银行史（1984~1993年）》和《中国工商银行史（1994~2004年）》记述的是中国工商银行成立后至股份制改造前21年的发展过程和历史经验。《中国工商银行史（附录卷）》是对中国工商银行1984~2004年21年历史正文的补充，主要由大事辑要和领导人、机构名录，以及统计报表和示意图等组成。



中国金融出版社



ICBC

# 中国工商银行史

(1994~2004年)

---

《中国工商银行史》编辑委员会 编著



 中国金融出版社

责任编辑：戴 硕 元 霞

责任校对：李俊英

责任印制：毛春明

## 图书在版编目 (CIP) 数据

中国工商银行史. 1994 ~ 2004 年 (Zhongguo Gongshang Yinhangshi) / 《中国工商银行史》编辑委员会编著. —北京：中国金融出版社，2008. 12  
ISBN 978 - 7 - 5049 - 4830 - 4

I. 中… II. 中… III. 工商银行—经济史—中国—1994 ~ 2004  
IV. F832. 97

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 150481 号

出版 **中国金融出版社**  
发行

社址 北京市广安门外小红庙南里 3 号

市场开发部 (010)63272190, 66070804 (传真)

网上书店 <http://www.chinafph.com>  
(010)63286832, 63365686 (传真)

读者服务部 (010)66070833, 82672183

邮编 100055

经销 新华书店

印刷 北京汇林印务有限公司

尺寸 169 毫米 × 239 毫米

印张 46.5

插页 2

字数 800 千

版次 2008 年 12 月第 1 版

印次 2008 年 12 月第 1 次印刷

定价 120.00 元

ISBN 978 - 7 - 5049 - 4830 - 4/F. 4390

如出现印装错误本社负责调换 联系电话(010)63263947

# 《中国工商银行史》编辑委员会

顾问 (按任职时间)

|     |     |     |     |     |
|-----|-----|-----|-----|-----|
| 朱田顺 | 陈立  | 张肖  | 刘廷焕 | 姜建清 |
| 杨凯生 | 田同五 | 尹志海 | 黄玉峻 | 王占祥 |
| 张庆寿 | 谢渡扬 | 肖昌秀 | 李礼辉 | 陈克儒 |
| 羊子林 | 董东庆 | 田瑞璋 | 张福荣 | 张衢  |
| 王丽丽 | 牛锡明 | 王为强 | 李晓鹏 |     |

主编 姜建清

副主编 杨凯生 詹向阳

编 委 (按姓氏笔画)

|     |     |     |     |     |
|-----|-----|-----|-----|-----|
| 丁仲篪 | 马 腾 | 毛可铭 | 牛 刚 | 王 刚 |
| 王文彬 | 王汉强 | 王秀山 | 王希全 | 王珍军 |
| 王炽曦 | 白 涛 | 冯孝凯 | 冯青皎 | 江 涛 |
| 许 燕 | 陈爱平 | 陈晓燕 | 纪梅丽 | 刘子刚 |
| 刘玉成 | 刘志刚 | 朱 琦 | 朱长法 | 朱文慧 |
| 谷 澍 | 何文光 | 李 勇 | 李卫平 | 李纪荣 |
| 李明天 | 邵运杰 | 汪效民 | 吴 醒 | 季爱东 |
| 张 炜 | 张士明 | 张美林 | 张延亮 | 林晓轩 |
| 庞月瑛 | 单年祺 | 单怀光 | 杨楹源 | 赵 跃 |
| 赵银祥 | 周月秋 | 郑霖荪 | 胡 浩 | 荀大志 |
| 高嗣福 | 莫扶民 | 钱 毅 | 索绪全 | 徐志宏 |
| 徐坤田 | 徐新桥 | 徐雏凤 | 袁长清 | 常瑞明 |
| 韩祥安 | 蔡 毅 | 潘功胜 | 魏国雄 |     |

# 《中国工商银行史》写作组

组 长 詹向阳

成 员 莫 敌 汪国翔 谭镇壶 原树鸾  
季诗芬 宇琍燕 董 成

编 务 刘 彪 周静怡 吴振华 哈 静

## 序

恰逢党的十一届三中全会召开 30 周年之际，中国工商银行迎来了她 25 周岁的生日。作为对党的改革开放方针 30 周年和工商银行建行 25 周年的最好纪念，《中国工商银行史》正式出版了。这是一件值得庆贺的大事！

中国工商银行诞生于中国改革开放的初春，是我国金融改革的产物。25 年来，伴随中国经济金融改革发展的大潮，在党和国家的关怀指导下，工商银行经历了由一家国家专业银行到国有商业银行再到国家控股股份制银行的深刻转变，已经成长为国内领先、国际市值排名第一的大银行，各项主要经营指标已经进入国际优秀大银行之列。作为中国最大的一家银行，工商银行的发展史就是中国银行业改革发展史的缩影，工商银行的历史见证了中国银行业改革的主要过程和主要成绩。《中国工商银行史》所记述的不仅仅是一家银行的发展和成长，更是对中国金融改革开放 30 年所取得的伟大成就的讴歌和颂扬。

盛世修史。《中国工商银行史》的编修，就是要真实、全面、准确地记述工商银行建行 20 多年来在体制改革、管理制度建设、主要业务发展、机构与队伍建设等方面的发展变化过程和历史状况，正面总结工商银行发展过程中的历史经验与教训，告慰前者，激励后人。对历史的研究和记述不是为了怀旧，重要的是为了放眼未来，以史为鉴，积累经验，吸取教训，把工商银行建造成国际一流的现代金融企业，打造最富价值的“百年老店”。

因此，无论从中国银行业的发展全局来看，还是从工商银行自身的发展需要来看，《中国工商银行史》的编修都具有重要意义。在这里，我着重就行史编修中的重大问题作一点说明，这也是行史编修过程中始终坚持和把握的一些原则性问题。

## —

行史基本属于经济史的范畴。经济史一般以时序的形式考察和描述经济发展与经济体制变迁。《中国工商银行史》同样以时序的形式考察和记述工商银行业务发展与管理体制变迁。工商银行建行的历史并不长,《中国工商银行史》记述的是1984~2004年21年的发展史,由于内外部多种因素的作用,这段不长的历史表现出一定的曲折和复杂性。对这个历史过程,可以根据一定的标准划分为不同的时期或阶段。《中国工商银行史》采取的划分阶段的基本依据是:

(一) 行史阶段划分的原则

1. 以工商银行发展的指导思想和发展战略的确立与转变,作为行史阶段划分的依据。例如,经营的指导思想由满足国家发展经济、促进增长、保持稳定的需要为主,转变为以银行自身稳健经营、持久发展为主;经营目标由大到优,由本土领先到国际领先的转变;等等。

2. 以工商银行体制的形成、确立、调整、改革作为划分行史阶段的依据。例如,体制上,国家专业银行体制的形成,国家专业银行向国有商业银行的转变,统一法人制度的施行;机制上,由国家宏观金融调控工具向自主经营的货币企业的转变,改革目标由企业化经营向现代金融企业的转变;等等。

3. 以工商银行发展过程中整体角度出现的增长、下降、调整等周期性运动,以及结构调整与变动作为划分行史阶段的依据。例如,存贷款规模由高速增长到低速增长,经营状况由盈利到亏损再到盈利,人员机构由大幅增长到大幅收缩;等等。

(二) 行史划分为三个阶段的依据

综合考虑经济史分期的一般方法和工商银行的实际情况,《中国工商银行史》把工商银行的发展史划分为三个阶段。1949~1983年为第一个大的阶段。这个阶段工商银行尚未成立,还蕴涵在人民银行的母体中,在体制上属于国家机关,在性质上是国家经济建设资金供应渠道中从属于财政的渠道之一,任务是为国家经济建设计划配套资金。

1984~1993年为第二个大的阶段。这个阶段国家融资渠道由以财政为主转变为以银行为主，国家专业银行与中央银行分离，中央银行和商业银行的“两级银行”体系已经形成。工商银行正式成立，正处于发展的初创期，快速成长与大幅增长是这个时期的主要标志。这个时期，工商银行体制上属于国家专业银行，性质上是企业化经营的国家融资渠道和金融宏观调控工具，主要任务是筹集资金、供应资金、支持经济增长和保持社会稳定。

1994~2004年为第三个大的阶段，这个阶段国家成立了政策性银行，确定了国家专业银行转变为国有商业银行的改革目标。在体制上，尽管转变的过程较长，但是工商银行已经向国有商业银行转变；性质上，工商银行已经成为国有的货币经营企业，其主要任务开始由支持经济发展为主向追求稳健经营和经营效益为主转变；发展上出现了由盈利到亏损再到盈利的大起大落过程，规模增长由高速到低速，处在由成长期向成熟期过渡的阶段；长期积累的不良资产问题得到充分暴露，并在国家政策帮助下开始得到根本性的解决；增长方式开始由规模扩张为主向集约的内涵扩大转变，经营结构开始由传统银行向综合银行转变，发展战略开始由追求“大”到追求“优”，由满足国内领先到追求国际领先。

在这三个阶段上，工商银行在体制、性质、任务、经营目标、经营理念、经营状况、发展成熟度、增长模式、发展战略上，均有着各自的特征和明显差别。据此，《中国工商银行史》将工商银行的历史划分为“工商银行前身阶段”（1949~1983年）、“专业银行阶段”（1984~1993年）、“国有商业银行阶段”（1994~2004年）三个相对独立的阶段。以人民银行成立为“工商银行前身阶段”开始的划分标志，以1984年工商银行的成立作为工商银行“专业银行阶段”开始的标志，以1994年国家发布《关于金融体制改革的决定》，国家专业银行转变为国有商业银行为工商银行“国有商业银行阶段”开始的标志。并据此将《中国工商银行史》分为四册编辑出版，即《中国工商银行史（1984~1993年）》分册、《中国工商银行史（1994~2004年）》分册、《中国工商银行史（附录卷）》分册和《中国工商银行前身史（1949~1983年）》分册。这次首先出版的是《中国工商银行史（1984~1993

年)》分册、《中国工商银行史（1994～2004 年）》分册和《中国工商银行史（附录卷）》分册。

然而，历史的过程虽然可以在书本上划分时期、阶段，分出章、节，但在实践中却是一个延绵不断的过程，今天是昨天的继续，又是明天的起始。《中国工商银行史》没有绝对地处理这种阶段划分，为了行史整体结构顺畅和内容前后衔接，行史三个阶段的内容有一定的必要的交叉和连接，没有截然分开。

## 二

20 多年在历史的长河中仅是一瞬间。工商银行在 20 多年的发展中有着很多的曲折和变化。仅以一本书的篇幅记述所有的变化既不可能也无必要。因此，《中国工商银行史》遵循了这样的编写原则：

（一）坚持历史的真实性和全面性原则。以历史的观点、全局的高度，如实记述工商银行的历史，把工商银行 21 年的发展作为一个连续的历史过程看待，并且将其放入中国改革开放 20 多年发展史的大背景中考察，充分考虑历史在当时当地的合理性。注意辩证处理“历史和现在”的关系，避免出现“厚今薄古”或“薄今厚古”和“以今论古”的偏差。

（二）坚持正面为主的编修原则。以我国经济、金融史上已有的明确定论为准，定义工商银行历史上的重要事件。以工商银行 21 年发展历程中主流的和有积极意义的事件为主要记述对象和记述重点，避免对非主流和枝节问题的纠缠。既注意避免“以偏概全”的偏差，也注意避免面面俱到无重点、过分求全的偏差。对重大历史问题，既不回避，也不纠缠，以史实为据，如实记述，不作主观臆断和评价。

（三）坚持整体为主的原则。主要记述工商银行整体的发展变化历史，恰当处理全局和局部的关系，把工商银行作为整体表述，避免以部门或局部发展代替整体发展的偏差。

（四）坚持记事不记人的原则。主要记述对工商银行历史发展变化有重要影响的具体事件，除“劳模”等先进人物外，一般不涉及个人。

《中国工商银行史》按照以时间年代为坐标纵向轴，以“体制、机

构、业务、科技、队伍建设”五大部分为坐标横向轴，以一个阶段主要历史事件为坐标点的方法，勾勒出工商银行21年的发展轨迹。从设计思想看，这种体例是纵横结合的写作体例。它的好处是，纵向的脉络清晰，便于处理同一业务在不同阶段上的不同发展，易于突出重点，可以在一个较为独立的历史空间中避免重复；横向分为五大部分，基本覆盖了工商银行发展的各主要方面，比较全面，易于真实反映工商银行在特定时期的发展全貌；以重要历史事件为点连接纵、横两轴，可以勾勒出一条较为清晰的发展主线和主轨迹，避免出现无重点的面面俱到和平铺直叙的流水账现象。

### 三

即将面世的《中国工商银行史》三个分册是中国工商银行企业文化的结晶，是工商银行宝贵的精神财富。这三个分册行史的编修，历时四个春秋，几易其稿。在编写过程中，行史写作组的编写人员从繁杂浩瀚的资料整理入手，仔细追踪和考证每一个历史线索与事件，广泛征求和吸纳各方意见，本着对历史负责，对工商银行负责的态度，求真求实，一丝不苟，夜以继日，呕心沥血，精心组织，认真编写，为《中国工商银行史》的完成费尽了心血，作出了贡献。在此特向行史写作组的同志们致以深深的敬意和衷心的感谢！

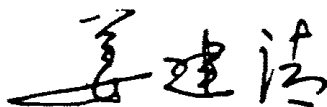
即将出版的《中国工商银行史》三个分册，所记述的是工商银行从成立到2004年21年的发展史。2004年后，经国务院批准，工商银行实行了股份制改造，并于2006年成功地在香港和上海两市同时公开上市，从此工商银行站在了国际大舞台上，掀开了发展史上崭新的篇章。在改制重组中卸去历史包袱的工商银行焕发了惊人的发展能力，2005~2007年三年间，工商银行创造了2 496.11亿元的税前利润，净利润的增长速度连续三年保持在40%以上的高水平。在效益、质量保持持续提升的基础上，从2005年起，工商银行开始了历史性的经营模式和经营结构的战略大转型，制定了转型发展的十年纲要和三年规划。从2006~2007年两年的实施情况来看，全行深入贯彻三年规划的战略指导思想，扎实推动战略转型，稳步调整业务结构和转换经营模式，

三年规划的各项阶段性目标顺利完成。到 2007 年年末，工商银行信贷资产占比已降到 46% 以下，净手续费及佣金收入占营业净收入的比重提升至 13% 以上，规划提出的多项结构调整指标已经提前一年完成。2006 ~ 2007 年，工商银行用 11% 左右的贷款增长、18% 左右的总资产增长，实现了 40% 以上的净利润增长，表明工商银行的增长模式已初步实现了由规模扩张向效益质量拉动和结构优化转变，转型价值日趋显现，转型的成长性良好。

然而，工商银行转型发展的任务还没有全部完成，与国际最先进的银行相比，工商银行还有很大的差距。当前国际经济金融风云际会，挑战与机遇并存，我们将坚定地向着建设国际一流现代金融企业的目标冷静前行。展望未来，我相信，经过工商银行全体同仁的共同努力，工商银行的明天一定会更好！

仅以此书献给中国共产党第十一届三中全会胜利召开 30 周年！

献给工商银行成立以来为之努力奋斗的历届领导者和历代工行人！



2008 年 6 月

## 编写说明

一、《中国工商银行史（1984～1993年）》和《中国工商银行史（1994～2004年）》记述的是中国工商银行成立后至股份制改造前21年的发展过程和历史经验。

二、《中国工商银行史（附录卷）》是对中国工商银行1984～2004年21年历史正文的补充。主要由大事辑要和领导人、机构名录，以及统计报表和示意图等组成。

三、《中国工商银行史》资料主要来自中国工商银行档案，中国人民银行档案，中国工商银行各部室业务发展草编史，中国工商银行成立20周年回忆材料，以及有关公开出版的著作和报刊。

四、本书注释采用脚注的方式，当页编码，不编通码。

五、本书各种计数除习惯的用汉字外，均用阿拉伯数字。

# 目 录

|                               |    |
|-------------------------------|----|
| <b>第一章 国家专业银行向国有商业银行转变的背景</b> | 1  |
| <b>第一节 市场经济体制改革与国民经济发展情况</b>  | 1  |
| 一、确立了社会主义市场经济体制目标             | 1  |
| 二、社会主义市场经济体制初步建立              | 2  |
| 三、国民经济结构调整迈出重要步伐              | 3  |
| <b>第二节 金融体制改革和发展情况</b>        | 5  |
| 一、金融业实行分业经营                   | 5  |
| 二、化解金融风险成为重点                  | 6  |
| 三、提出建立现代金融企业制度目标              | 7  |
| 四、履行加入世贸组织的承诺,逐步开放金融市场        | 7  |
| <b>第三节 工商银行改革与发展的总体情况</b>     | 8  |
| 一、改革经营管理体制                    | 8  |
| 二、资产质量根本好转                    | 9  |
| 三、效益明显改善                      | 9  |
| 四、经营结构发生积极变化                  | 9  |
| 五、继续保持国内同业领先地位                | 10 |
| <b>第二章 组织机构体系的调整</b>          | 11 |
| <b>第一节 以精简为主调整组织机构体系</b>      | 11 |
| 一、调整组织机构体系的目标和原则              | 11 |
| 二、省市分行和直属分行的机构改革              | 14 |
| 三、二级分行的调整与合并                  | 17 |
| 四、县支行的改革与撤并                   | 18 |
| 五、营业性网点的优化整合                  | 20 |
| <b>第二节 按照流程再造的要求调整总行机构</b>    | 23 |
| 一、总行内设机构的第二次改革                | 23 |
| 二、总行内设机构的第三次改革                | 25 |

|                              |    |
|------------------------------|----|
| 三、总行内设机构的第四次改革 .....         | 29 |
| 第三节 海外机构建设的突破性发展 .....       | 41 |
| 一、打造海外经营旗舰 .....             | 41 |
| 二、建立欧洲经营机构 .....             | 45 |
| 三、在美洲和大洋洲设立机构 .....          | 46 |
| 第四节 自办经济实体的彻底清理 .....        | 47 |
| 一、全面清理整顿自办经济实体 .....         | 47 |
| 二、金融类企业的整顿和管理 .....          | 49 |
| 第三章 统一法人体制的建立与管理体制改革 .....   | 52 |
| 第一节 实行统一法人体制 .....           | 52 |
| 一、实行统一法人体制的基础与背景 .....       | 52 |
| 二、统一法人制度的建立与实行 .....         | 54 |
| 三、统一法人体制下的授权、授信管理 .....      | 55 |
| 四、统一法人下的资本金管理制度 .....        | 57 |
| 第二节 “下管一级、监控两级”管理体制的初建 ..... | 59 |
| 一、施行“下管一级、监控两级” .....        | 59 |
| 二、试行直通式扁平化管理 .....           | 63 |
| 第三节 以集中为取向的资金管理体制变革 .....    | 65 |
| 一、实行统一法人资金管理体制变革 .....       | 65 |
| 二、资金汇划清算体制变革 .....           | 67 |
| 三、市场化资金管理体制初创 .....          | 68 |
| 四、逐步推进资金集中管理体制变革 .....       | 71 |
| 第四节 防范风险为主题的信贷管理体制变革 .....   | 73 |
| 一、我国信贷管理体制的沿革 .....          | 73 |
| 二、实施风险防范为主题的信贷管理体制变革 .....   | 75 |
| 三、信贷管理体制改革的意义和作用 .....       | 79 |
| 第五节 全面成本管理为主题的财务管理体制改革 ..... | 80 |
| 一、工商银行财务管理体制改革的进程 .....      | 80 |
| 二、以集中为主题的财务管理体制改革 .....      | 83 |
| 三、实施全面成本管理改革 .....           | 86 |
| 第六节 构建以客户为中心的营销管理体制 .....    | 89 |
| 一、营销管理体制改革的主要内容 .....        | 89 |
| 二、主要营销机制与措施 .....            | 90 |

|                                |     |
|--------------------------------|-----|
| <b>第四章 内控管理制度的建设与确立</b>        | 95  |
| <b>第一节 建立以稽核为基础的内外部控制制度</b>    | 95  |
| 一、稽核管理体制的改革与完善                 | 95  |
| 二、有效发挥稽核监督职能                   | 98  |
| 三、健全内部控制和监督机制                  | 101 |
| 四、建立外部监督控制体系和制度                | 104 |
| <b>第二节 建立资产负债管理制度</b>          | 106 |
| 一、资产负债管理的起步                    | 106 |
| 二、资产负债管理的制度化                   | 108 |
| <b>第三节 以封闭利润为主要内容的绩效考评机制建设</b> | 113 |
| 一、经营管理绩效考评工作的指导思想与原则           | 113 |
| 二、经营管理考评组织机构建设                 | 113 |
| 三、经营管理绩效考评工作的演进历程              | 114 |
| 四、实施计量、考核封闭利润制度                | 115 |
| <b>第四节 法律事务进入风险管理内核</b>        | 118 |
| 一、法律事务工作的创建与发展                 | 118 |
| 二、充分运用法律工具防范风险                 | 121 |
| 三、做好反洗钱工作                      | 126 |
| <b>第五节 信息管理与披露制度的建立</b>        | 126 |
| 一、统计与信息走向集中                    | 126 |
| 二、统计信息进一步为经营决策和内控服务            | 129 |
| 三、覆盖全行的统计制度的建立和完善              | 130 |
| 四、完善信息发布机制                     | 131 |
| 五、加强信息规范化使用与管理                 | 133 |
| <b>第六节 内部保卫制度的建立与发展</b>        | 134 |
| 一、内部保卫制度的建立与健全                 | 134 |
| 二、加强内部保卫制度建设的重要举措              | 138 |
| <b>第五章 存款业务的市场化再造</b>          | 144 |
| <b>第一节 传统储蓄业务的集约化改造</b>        | 144 |
| 一、储蓄网点的市场化再造                   | 145 |
| 二、推行柜员制，发展多功能储蓄所               | 148 |
| 三、加快储蓄业务电子化建设                  | 151 |
| 四、创新个人金融产品                     | 154 |

|                                |     |
|--------------------------------|-----|
| 五、不断加强储蓄所标准化管理 .....           | 165 |
| 第二节 实现储蓄业务向个人金融业务的战略转型 .....   | 166 |
| 一、管理机构职能实行了战略转型 .....          | 167 |
| 二、实施优质客户发展战略, 推行客户分层服务 .....   | 170 |
| 三、建立个人理财中心, 实施多渠道整合营销 .....    | 172 |
| 四、创建个人金融服务品牌 .....             | 175 |
| 第三节 实行“一体化”经营 发展对公存款 .....     | 181 |
| 一、发展和完善对公存款工作机制 .....          | 181 |
| 二、抓大促重, 稳定增加企业存款 .....         | 186 |
| 三、开拓财政代理业务 .....               | 194 |
| 四、开发同业存款 .....                 | 201 |
| 第六章 在结构调整中拓展信贷市场 .....         | 211 |
| 第一节 实施信贷结构优化调整战略 .....         | 211 |
| 一、实施贷款客户结构调整 .....             | 211 |
| 二、实施贷款区域结构的调整 .....            | 221 |
| 三、实施贷款行业政策的调整 .....            | 223 |
| 第二节 信贷业务营销方式的创新 .....          | 228 |
| 一、实施存放汇一体化营销和一揽子金融服务 .....     | 228 |
| 二、实施产品创新策略, 拓展大型优质客户信贷市场 ..... | 229 |
| 三、发挥整体优势, 开展信贷业务营销 .....       | 234 |
| 四、发展银团贷款业务, 加强同业竞争合作 .....     | 239 |
| 第三节 大力拓展优质信贷市场 .....           | 242 |
| 一、大力拓展固定资产信贷市场 .....           | 243 |
| 二、跨越式发展住房贷款业务 .....            | 251 |
| 三、积极发展消费信贷业务 .....             | 268 |
| 四、拓展中小企业信贷市场 .....             | 275 |
| 第七章 资产风险管理的历史性转折 .....         | 287 |
| 第一节 信贷资产质量管理的早期实践 .....        | 287 |
| 一、工商银行信贷资产质量问题的暴露 .....        | 287 |
| 二、专业风险管理机构的产生 .....            | 289 |
| 三、20 世纪 90 年代的信贷资产风险管理 .....   | 291 |
| 四、建立健全信贷风险管理制度 .....           | 306 |