

中国城市金融

CHINA URBAN FINANCE

展示金融商品 促进业务发展

精品之路

脱困——从转变观念开始

你会识别上市公司的信贷风险吗



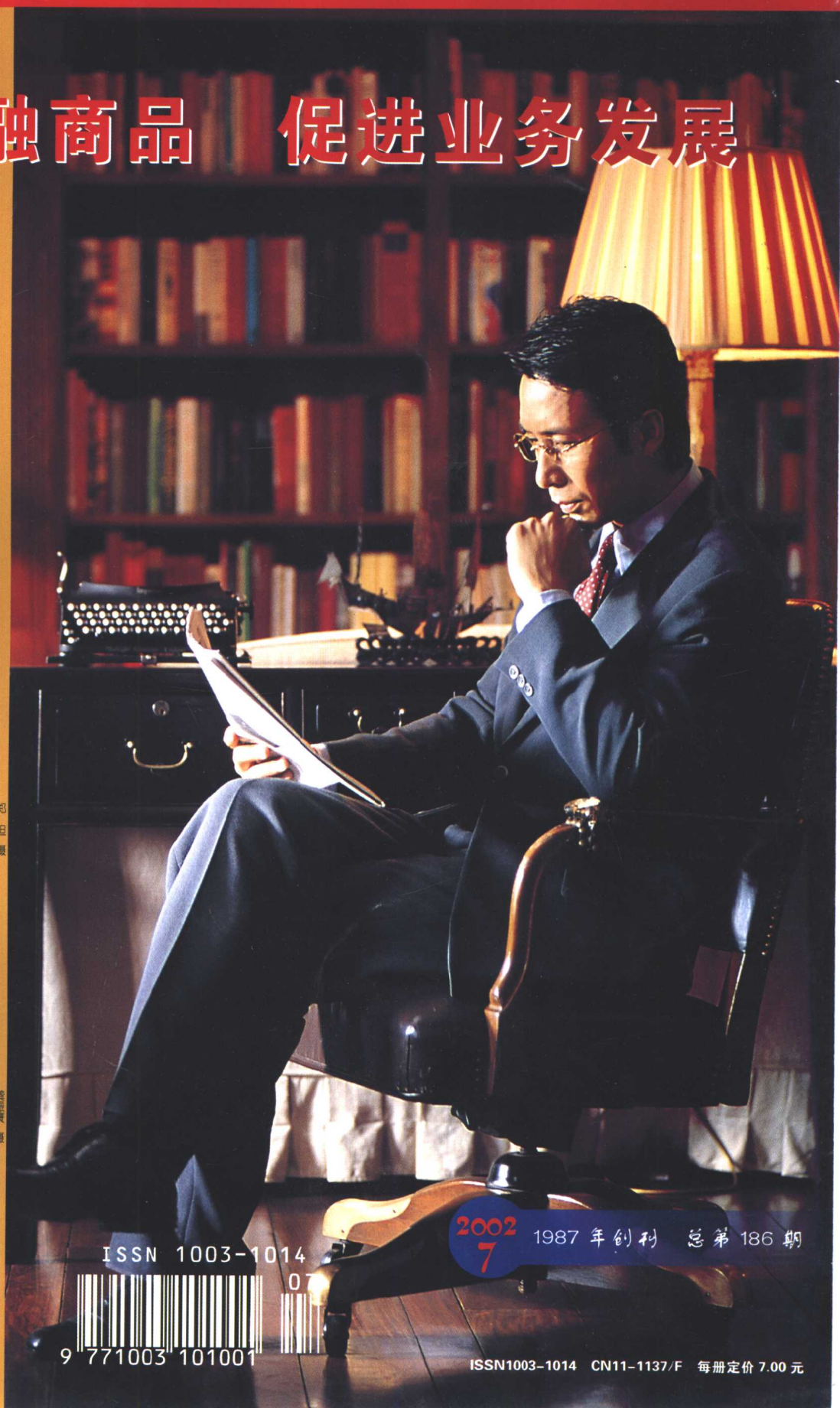
中国工商银行网络远程教育系统开通仪式暨演示汇报电视会议
2002.6 北京

2002年6月6日,中国工商银行网络远程教育系统在全行正式开通,田瑞璋副行长、张衢副行长出席开通仪式,田瑞璋副行长作了重要讲话,张衢副行长亲自开通了本行网络远程教育系统。



上海宏力半导体制造有限公司
8.3亿美元项目融资银团贷款签约仪式
二〇〇二年六月一日

2002年6月1日,由中国工商银行牵头、中国建设银行等7家银行参加的上海宏力半导体制造有限公司8.3亿美元项目融资银团贷款协议在上海正式签署。上海市市长陈良宇、中科院院长江绵恒、工商银行副行长李礼辉、宏力总裁王文洋等领导出席签字仪式。



2002 1987年创刊 总第186期

ISSN 1003-1014



ISSN1003-1014 CN11-1137/F 每册定价 7.00 元

爱拼才会赢

□ 樊志刚

世界上最盛大的足球赛事——第十七届韩日世界杯眼下正在紧锣密鼓地举行,吸引了亿万球迷的眼球。随着赛事的进行,接连不断的冷门,犹如一幕幕连续上演的悲喜剧,在打破世界杯旧有格局的同时,也充分展示了足球运动的魅力。卫冕冠军法国队和阿根廷队、意大利队,这些曾经多次问鼎世界杯的传统强队,有的饮恨小组赛,有的被挤出了前八强,早早束装就道,打道回府了。真所谓几家欢喜几家愁。首次打进世界杯的塞内加尔队以及原先并不被看好的美国队、土耳其队、韩国队等黑马无不欢天喜地,纷纷晋级八强,成为足坛新贵,占据了前八强的半壁江山。

悲也罢,喜也罢,其实都只不过是一场比赛而已。足球“源于游戏,止于艺术”,一场足球比赛的胜负,还不至于就关乎国计民生的宏旨,大可不必学足球流氓纠缠不休的无赖相。倒是加入WTO后,随着中国经济与国际经济的进一步接轨和融合,摆在我们面前或即将到来的残酷的市场竞争,细一想,与这绿茵场上的搏杀还真有几分类似。

瘦死的骆驼可能比马大,但并不就比马强。这届世界杯给我们传递的一个越来越清晰的信息就是“没有什么名气是可靠的,也没有什么强队是不可战胜的”。什么大牌球星、什么传统强队,这些虚名或许能代表历史,但在绿茵场上,信奉的是“物竞天择”,只凭实力说话。是骡子是马牵出来遛遛才知道,谁是强队,谁是最耀眼的球星比过方能确定。经济领域的竞争也是如此。在一个竞争不充分的封闭环境里,名气、地位也许还能糊弄一阵子,就如改革初期我们评的那些优秀企业、优质产品一样,大都已成了明日黄花了,而今安在?而在一个竞争比较充分的开放环境里,通过市场选择、竞争出来的强者才是真正的有生命力的强者。加入WTO后的经济竞争舞台,为我们,也为国外的企业提供了这么一个竞技场。在这个竞技场,发达国家的跨国企业有点像传统的足球强队,也许是名实相符的强者,也许就是虚有其表“瘦死的骆驼”。成王败寇,确实要视乎各自在竞技场上的表现和场下的苦练情况了。在国外企业面前,我们当然有许多短处和不足,但我们不必妄自菲薄,因为毕竟各有各的优势,只要把自己的比较优势做大做强,扬长避短,自能在市场竞争中夺得一席之地。我们不必死抱“瘦死的骆驼比马大”的观念,受制于对手的名气、地位,不敢放手一搏。

上帝也不会垂青“刘阿斗”。这届世界杯另一个引人注目的问题是裁判的误判。尤其是东道主韩国队从裁判的误判中获益多多,自然最为人所诟病。裁判的误判,当然有损比赛的公平、公正,不符合体育比赛的精神,但是如果换一个角度来看,韩国队在场上的表现,满场奔跑的充沛体力,全攻全守的打法,永不放弃的坚韧品格,过硬的心理素质等等,无不说明韩国队为了备战世界杯而做的充足准备和具备的实力。舍此,仅凭几次裁判的误判,还不足以使韩国队取胜。就拿韩国队与西班牙队的1/4决赛来说,固然裁判吹掉了西班牙队两粒尽可商榷的入球,但最终的点球大战还是公平的。市场竞争也是如此。政府作为市场的裁判,通过法律、法规来规范市场竞争行为,维护市场秩序。但正如体育比赛中裁判有黑哨、有偏向、有误判,不可能保证绝对的公平一样,市场竞争中政府的裁判行为更不可能那么完善无缺。但最根本的,政府的优惠政策的真正受惠者必是那些早有准备和有实力的企业。因为在一个开放的竞争环境中,为了优化资源配置,政府总是扶优限劣、助强扶弱,支持有发展潜力的企业,打造本地区的竞争力,而不会普施甘霖,浪费稀缺的资源去扶助根本扶不起来的“刘阿斗”。

伯乐“赛马”更要“牧马”。本届世界杯另一道亮丽的风景线,就是一大批年青的球员崛起,在绿茵场上叱咤风云。竞技体育从来是属于青春的,在绿茵场上,三十多岁的球员就要算“老前辈”了,因此各国都十分注重新老交替,建立完善的培养和选拔年轻球员的机制。如本届杯赛的黑马非洲幼狮塞内加尔队,赛前正如他们的国家一样并不为人们所了解。据报道,是法国的一个俱乐部投资在塞内加尔建立了足球学校,招收这些天才少年进校学习,每年该俱乐部都来校选拔几个优秀学员到俱乐部踢球。塞内加尔队队员大都在法甲踢球,因此才有法国二队之称。正是法国俱乐部将法国先进的球员培训选拔机制引入了塞内加尔,才使该队一鸣惊人。本届杯赛的另一匹黑马美国队也是如此。世人皆知,足球在美国并不受重视,但大家有所不知,二十多年来,美国足协为了提高美国的足球水平,真正是从“娃娃抓起”,通过为六七岁的孩子培养教练,建立选拔机制,让青少年运动员从小就参与大赛体验比赛的残酷,培养了一大批年轻的运动员。这就引出了一个老生常谈的话题——人才。关于人才最有名的故事是伯乐相马,后有论者提出伯乐相马不如伯乐赛马。这固然是一个进步,但伯乐赛马还只是解决了选拔层面上的问题,不管是相马还是赛马,都是在既有的范围内挑选,马就这么多,只好铤子里拔将军了!因此,伯乐们还需要从足球运动中学习经验,再辛苦一些,要先“牧马”,把基础扩大再“赛马”,这样最后选出的才是真正的千里马。要先广泛培育人才,才能谈得上选拔人才;光选拔不培育,人才岂无匮乏之虞?当然,“牧马”比“赛马”来得辛苦,耗时费力,但这是基础功夫,荒废不得。

“人间所得凭力取,世外无物谁为雄。”无论是绿茵竞技场,还是经济领域的市场竞争,都是综合实力的竞争。还是那首闽南歌曲《爱拼才会赢》唱得好——“三分靠运气,七分靠打拼”。 ■

2002年7月号
总第186期
月刊

《中国城市金融》
编委会

主任:李礼辉
副主任:詹向阳 樊志刚
(以下以姓名笔画为序)
编委:牛刚 王珍军 史泽友
许燕 刘子刚 刘志刚
仲安妮 李英鹏 佟建民
张士明 张恪理 张建国
庞月瑛 范尔钢 陈晓燕
赵银祥 徐志宏 徐雏凤
童频 蔡毅 魏国雄



殷商故
里竞风
流 45

8 脱困——
从转变观
念开始



卷首语

1 爱拼才会赢

樊志刚

专题报道

4 精品之路(上)

——中国工商银行住房信贷
业务发展纪实 方轩

8 脱困——从转变观念开始

——中国工商银行辽宁省分行
深化改革与发展
乔建初 贾美琴 张光光

工作谈

11 银行客户关系管理与服务体系的
规范与创新 刘向东

13 国有商业银行金融创新现状和
思路

中国工商银行贵州省分行课题组

16 加快信贷结构调整

——记工商银行发展公路项目
贷款 崔勇

17 信息技术在银行业的应用

中国工商银行上海市分行课题组

20 提高国有商业银行的竞争力 刘钢

“三十强”风采

23 脚踏实地 开拓进取

——中国工商银行嘉兴市
分行改革发展纪实

中国工商银行浙江省
嘉兴市分行办公室

26 托起“沙漠中的绿洲”

——中国工商银行四川省凉山
州分行提高综合经营效益实录

中国工商银行四川省
分行计财处

调查报告

29 建立有利于培养青年人成长的机制

——工商银行内蒙古分行青年
员工思想状况调查

刘建民 杨福俊 韩啸鸣

经营管理

32 你会识别上市公司的信贷风险
吗?

陈志强

工行成立20周年征文

35 从“铁算盘”到“铁键盘” 张福军
观察思考

36 完善服务是银行卡业务发展的
关键 王英翠

38 对建设学习型银行的思考

李子玉

40 客户的忠诚度:一个入世后需要
重视的问题 焦靖

42 银行与非银行金融机构的合作
途径及对策 孙天琦 郑牟丹

经验交流

45 殷商故里竞风流

——工商银行安阳分行开拓
创新市场实现扭亏为盈纪实

蔡桂青 芦军勇

47 视管理如生命 担责任重如山

——工商银行山东省青州市支
行连续16年安全无案件事故

孙东奎 汤力军 孔令刚

49 改革报表统计模式 发挥综合服
务职能 胡才浩 陈耿 郭刚

精品之路(上)



中国工商银行个人住房贷款突破2000亿元

新闻发布会

2002.4 北京



工商银行嘉兴市分行行长会议



23

脚踏实地
开拓进取

海外金融

50 走出危机的俄罗斯银行业 管益农
知识窗

51 票据业务讲座(三)
票据专营机构与商业银行票据
贴现窗口的比较 黄建军

金融产品介绍

53 中国工商银行信贷产品介绍(三)
许冬凌

译林

54 简单就是节约 邹新

银海心声

56 不要等鸟飞走了…… 金亚莉
56 同室办公好 戴飞翔
56 只需要弯一次腰 杨继文
56 首问怎么说? 陈伍生
57 阳光也是财富 封国华
57 学会做生意 袁隶安
57 脚踏两只船 郭晓冰
57 情感营销天地宽 尚铁忠

动态传真

58 中国工商银行综合业务系统全面投产

58 中国工商银行积极发展住房
公积金业务

59 河北省分行构建住房信贷经营
格局

59 浙江省分行调整银行卡的经营
结构

60 山西省分行部署“金融e通道”
品牌营销活动

60 基层简讯

短文荟萃

61 银行新产品营销的“四不宜”
赵勇 索荣民

61 资产减值规定的变化 李万超

62 谈贷记卡的市场定位 朱良铭

62 寻找发展的着力点 何巍

63 花旗银行向小客户收费的启示
张卫卫

22 中国工商银行建行20周年征文
启事

64 中国工商银行存、贷款分地区
统计资料

2002年
7月1日出版

主办单位：中国工商银行
(http://www.icbc.com.cn)

出版单位：《中国城市金融》编辑部

地址：北京市翠微路15号

邮政编码：100036

主编：樊志刚

执行主编：郑垣

责任编辑：郑垣 乔建初 贾美琴
吴振华 刘丽

美术编辑：梁振华 付士红

编辑电话：68217798 68217977

发行电话：68217520 68217026

广告电话：68217026

期刊印刷：北京新华印刷厂

广告代理：北京卫视启点广告有限公司

65676926 13901386657

广告许可证：京海工商广字0314号

发行范围：公开发行

刊号：ISSN 1003 - 1014
CN 11 - 1137 / F

定价：7.00元

精品之路(上)

——中国工商银行住房信贷业务发展纪实

□ 方 轩

2002年春,北京长安街,中国工商银行总行办公楼。随着计算机键盘的轻快敲打,一串串数字伴着春的讯息,跳跃在人们的面前……

——2001年末,全行住房贷款余额2809亿元,当年累计发放住房贷款1718亿元,比年初增加980亿元,其中个人住房贷款余额1860亿元,比年初增加813亿元,居全国银行业首位。1998~2001年的四年间,全行住房贷款增长了7倍,其中个人住房贷款翻了五番,成为工商银行成长性最好的资产业务。

——2001年末,全行住房贷款的不良率下降至4.51%,其中个人住房贷款的不良率仅为0.23%,住房贷款的收息率达到97.1%,其中个人住房贷款收息率为98.7%,达到国际银行业的先进标准。

——在1998~2001年的四年间,工商银行累计为176万户家庭提供了个人住房贷款业务,购置的住房面积达31747万平方米,使3488亿元住房建设投资实现了最终消费。

——2002年3月末,中国工商银行个人住房贷款在金融系统中率先突破2000亿元大关,成为国内最大按揭银行。

在这一行行的数字中,人们似乎解读到更多的含义:

在应对全球经济衰退的重要时期,工商银行以一个大型商业银行应有的责任,遵循中央提出的扩大内需、加快经济结构调整的部署,将银行的发展方略统一在党中央、国

院、人民银行既定的工作方针上。

在应对加入WTO后严峻的国际金融业竞争面前,工商银行以其特有的战略性前瞻,正确地把握和驾御了业务发展中的重大机遇,不失时机地将信贷结构调整推进到新的阶段。

工商银行以其较为成熟的经营管理技术,在吸收借鉴国内外银行业经验的基础上,在中国的土地上,锻造出了一个可与国际银行业先进水平相媲美的精品业务。

工商银行向社会实践着“您身边的银行,可信赖的银行”的服务宗旨,将万千广厦奉献给信任它的万千客户。

让我们轻轻舒展着眼前的卷帙,解析着不平凡数据后的波澜壮阔……

一、战略性的抉择

工商银行是国内最大的商业银行,列居全球大银行的第七位,在工、农、中、建四大银行中,其业务份额占40%以上,这是金融业中的重量级“航空母舰”。但我们也无庸讳言它面临的困难:在长期的金融业务发展中,形成了工商银行资产业务的两大特点:一是在全行总资产中,贷款资产占80%左右,基本形成了以贷款资产为主体的资产结构。二是在贷款资产中,公司贷款业务曾高达98%,基本形成了以公司贷款业务为主体的贷款结构;这种单一性的资产结构和贷款结构,在我国金融创新和资本市场业务迅速发展的情况下,其资产增值、效益创造、资产质量、发展空间都面临着巨大的压力。因此,如何开辟一个可供银行资

产业务持续发展的战略通道,拓展一个可容纳几千亿乃至上万亿元资产运行的战略空间,对于工商银行这样一个大型商业银行来讲,显得极为紧迫而重要。

工商银行的决策者们更在期盼着,在探索着……

中国经济以它特有的规律在运行着,它也将改革与发展中显现的机遇提供给每一个探索者,向它洞开着充满挑战与创造力的天地。

——1997年,在应对东南亚金融危机的严峻时刻,中央经济工作会议明确提出扩大内需,将住宅业作为国民经济支柱产业和新的经济增长点,在国民经济发展战略上,明确了我国经济结构调整的一个重要方向。

——1998年下半年,在历经多年试点基础上,国务院颁布了《关于城镇住宅制度改革的决定》,将沿袭几十年的中国最大的一个福利产品——住房,推向商品化范畴,在全国范围内,逐步停止福利分房,支持和鼓励个人购买住房。

——1998年中国人民银行颁布《关于发展个人消费信贷业务的指导意见》,支持和鼓励商业银行向购买住房的消费者提供信贷支持。

——“十五”时期,我国每年将新建城镇住宅5.5亿平方米以上,人均建筑面积将由16平方米/人提高到22平方米/人以上。

——我国现有城镇人口约3.6亿,约1亿~1.2亿个城镇家庭,“十五”时期内,如果有五分之一的家庭申请个人



中国工商银行个人住房贷款突破2000亿元

新闻发布会

2002.4 北京



住房贷款,将形成5000万宗以上数以万亿元计的个人住房信贷业务;且随着我国城市化进程的逐步加快,农村人员将大量进城购房。

国外商业银行按揭贷款占其全部贷款的比重一般达到30%~40%,而工商银行仅为0.2%。工商银行的决策者们清醒地领悟到,一个巨大的充满商机的市场正在浮现,一个能影响发展全局的战机凸现了。

在工商银行总行的行长办公会议上,原行长刘廷焕同志曾深刻阐述道:作为一个拥有数万亿资产的大银行,需要打开一个新的战略空间,而最能容纳大型资产业务运作的莫过于住房金融,要从这里为工商银行信贷结构的战略调整打开新的通道。姜建清行长则更明确提出:发展住房金融是战略性的选择,具有宏大的战略背景,对于工商银行来讲,其意义如同挺进中原,这是关系工商银行改革发展全局的关键之战。

经过一次次审慎细致的研究、论证,一个战略性方案形成了。

根据我国社会经济发展的总体部署,全面推进以发展住房信贷业务为主体的信贷结构调整,积极拓展住房金融业务领域和业务品种,重点支持个人购买住房和房地产开发企业建设开发商品住房;实施区域发展战略,以大中城市为中坚,构建合理的住房金融业务布局和业务运营模式;

以改进服务,提高技术水平为手段,加快业务操作与管理规范化、标准化、电子化进程,全面实施住房信贷业务的精品工程,为客户提供优质高效的金融服务。“十五”时期,将新增贷款的40%投放在住房建设与消费领域,住房贷款发放量达到10000亿元,其中发放个人住房贷款7000亿元以上。2005年末,工商银行住房贷款占全部贷款的比重达到15%,其中个人住房贷款占全部贷款的比重达到12%左右,为500万户以上客户提供个人住房贷款。

这是一个宏大的发展计划,它将一个银行的发展有机地融入社会进程中,并以其特有的金融推动力,在加快自身创新和发展的同时,实践着一个大型银行对国家、对社会、对万千客户的责任。

二、凤凰涅槃

房地产业历来是收益与高风险并存的特殊产业,对房地产业的经营,一直是企业家的重要选择;房地产业又是一个空间巨大的产业,在人民衣食住行中,就单一性来讲,它或许是人们生活中一宗最大的消费品……漫步在城市街头,最亮丽的风景线无疑是一座座高楼,而高楼中,有2/3以上是住宅楼,它支撑着和构成着一个城市的骨架……这巨大的市场,给人以想象,给人以激动,也会给人带来疯狂和痛苦。银行是经营货币的特殊企业,货币需要与生产进行融合,才能增值,这是

货币经营抑或银行经营的经济动力。但这种动力应该是一个完整的动力体系,至少应由动力和动力制衡两个系统所构成,这是现代动力学中的两个基本要旨。驱动力过大,没有有效的动力节制,会失控;没有驱动力,动力节制系统也就无法存在。但90年代初,在房地产业波澜壮阔时,银行动力制衡系统失控了。这是一个至今都让人刻骨铭心的时期,1992年下半年,一股新中国成立后,最大规模的“圈地热”蔓延开来,从南到北,从东到西,房地产热浪滚滚,炒买炒卖投机盛行,“开发区热”遍全国,一年之内,全国创办的各种类型的开发区达5000多个。南方,一个名不见经传的城市在不到一年的时间内,竟批出土地80多平方公里……巨大的商业诱惑,使众多的银行机构迷惘了,激动了。一股股资金流,从北向南,从西向东,扑向了一块块热土。据统计,1993年,工、农、中、建四家银行组建的房地产信贷部已经多达4600多家这盛极一时的“辉煌”,扭曲着,造就着一个痛苦的畸形在工商银行住房信贷部的档案资料中,留有这样的记录:1997年末,全行房地产开发贷款余额410亿元,贷款企业户数却多达17000个,平均每户贷款余额240万元,不良贷款率高达33.7%……240万元,这在大城市中,只相当于几套住房的价格,对于房地产业这种资金密集型,需要规模化发展的行业来讲,无疑是作坊式的生产方式。由于缺乏规范、缺乏规模、缺乏投入,缺乏对市场理性而深刻地分析、缺乏有力而有效地驾驭与把握,于是“闲置土地”、“烂尾楼”、“空置楼”像一片片疥癬,难堪地贴敷在城市的画景上。海南,这个椰林如画,沙滩如雪的美丽岛屿,退潮后的房地产热,遗留给工商银行140多亿元,占压1250个在建、烂尾楼、闲置土地上的债权。在国外银行业视为黄金领域的房地产金融,我们曾只是收获到荒寂与凄凉。上个世纪90年代初“房地产热”的黑色泡沫,将一个本来最具发展创造潜力的金融领域覆盖了,几近窒息。一些基层银行的负责人曾扼腕正言,甚至发誓

道:决不再进入房地产金融领域!畸形的“房地产热”,曾深深地重创了银行,打击和摧伤了住房金融幼稚的架构和初始萌芽的经营理念,让银行付出了太多太多的成本……太多太多的痛苦……

一位资深的房地产金融专家曾这样分析道:90年代初,中国出现的房地产热是经济过度扩张,宏观调控失利,金融无序运作、推波助澜的结果,受损伤最重的是银行,这不仅体现在资金风险和损失上,而最大的损失是组织架构,制度体系,运行机制的破坏,这是严重的内伤,而这种修复需要相当长的时间。

住房金融这曾经伤痕累累的翅膀,如何再张开冲天的双翼?几近废墟的住房金融运行体系,该如何修复、改造?撑起国外银行业贷款资产半壁江山的住房金融业,能否成为工商银行信贷结构调整的中坚和新兴业务的砥柱?拉动内需,促进国民经济产业结构调整,这历史的重负与攻坚该如何完成?

凤凰涅槃,高歌壮行。载荷着新的期望和责任,工商银行向住房金融领域挥起了旌旗,拉开了进军住房金融的序幕。

三、兵马未动,粮草先行

面对崛起的新兴市场和新的业务商机,发展与风险的双刃利剑,该如何把握?几百亿、几千亿乃至上万亿的资金运行,该如何导入有序的轨道?辖属遍布各个城市的万千个经营机构,如何把握业务突破口?这些难题时刻考验着工商银行的各级决策者。

古之兵训:兵马未动,粮草先行。善于谋划的工行人没有沉浸在发现“新大陆”的兴奋中,他们深知富饶海洋中的风险。于是潜下心来,开始打造他们的坚船利舰。

在工商银行总行住房信贷部,我们看到一张经过无数次设计、修改的业务构造图:

组织系统——在一级分行、直属分行组建住房信贷处,统辖区域内住房信贷业务的营销策划、工作协调、业务监管;在大中城市分行设立住房

信贷经营机构,负责辖属住房贷款业务经营运作……细心的人们会注意到,在全国的大中城市,工商银行的住房金融机构,悄然地延展着,布设着……

制度系统——针对住房信贷业务特点,研究制定了《个人住房贷款管理办法》、《商品住房开发贷款评估办法》、《商品住房贷款管理办法》、《商品住房贷款审批工作规则》等三十多个重要业务制度和规定,用制度的“法典”筑起了一个又一个支撑着业务大厦的基石,将全行住房信贷业务从起步期就纳入制度化运行轨道……

操作系统——住房信贷业务是一个新兴业务,要从根本上提高一线员工的操作技术和操作规范,使全行住房信贷业务建立在一个统一、标准化的业务平台上。于是,征调了全行住房信贷系统十几个精兵强将,在几乎日夜兼程的十几个日夜后,一卷凝聚着大量心血的《住房信贷业务培训教程》,呈现在住房信贷系统的干部面前。房地产业与房地产金融、建筑业短期贷款的操作与管理,甚至细化到一笔贷款从受理、审查、审批、贷后管理的每一个流程细节……

风险控制系统——房地产是风起云涌的行业,平静时,它如静静的西子湖微风中荡漾着涟漪,摇曳着柳影;风起时,则常常大浪滔天,载舟覆舟。1997年,东南亚金融风暴时,香港地产业曾缩水50%;日本经济曾经历过地产泡沫的凶狠吞噬;而伦敦郊外,曾被欧美投资家爆炒过的半岛,经历数十年后,至今仍在萧条中瑟瑟着。踏入禁区,需要决策的胆魄与勇气,而行进在禁区,需要的是审慎与智慧。姜建清行长曾这样告诫他的下属:住房信贷业务不患市场,而患风险。要控制发展节奏,形成业务惯性后,要掌握刹车技术……于是,一个新的控制系统产生了,这就是在金融系统中首先创立的住房信贷业务的预警、整改、停牌制度,当一个经营机构、一个经营区域,一个业务品种,显现出某种风险隐患时,总行可以及时发布预警指令,直至责令其退

出市场……

发于波澜壮阔,收于毫发细微。组织系统、制度系统、操作系统、风险控制系统,这四个系统构成了工商银行住房信贷业务较为完整、调控有序的运行体系,保障着工商银行住房金融业务有序地启动,稳健地发展。

四、梯度计划与区域战略

我国疆域辽阔,大中城市遍布大江南北,长城内外,但由于经济发展差异性,住房的区域市场的成熟期亦错落有致。工商银行是以机构众多而为人共知,共和国的版图上,几乎每一个城市中,都可查看到工商银行的机构。从资产业务经营看,资源配置并不是难事,几乎每一个地方都需要资金,都需要贷款。但资源的优化配置,则是让每一个银行家都费尽心思的难题。经济学的初衷和归宿似乎都在理论着一个命题:如何使有限的资源,实现最优化的配置。南方、北方、东部、西部,数以千亿计的资金,难以计数的扩张能力,巨大的资金动能,在不能有序疏导的情况下,它或许会卷起肆虐的大潮,再留下类如海南、北海热浪后的荒芜。工行的决策者们审视着,考虑着……住房金融业务有着其独有的属地特点,它直接依存于属地市场的成熟情况和银行的经营管理技术,从全局发展看,是一种渐进的过程,需要理性的设计和推进。一个战略计划渐渐地浮现了,渐渐地清晰了——按各辖区住房金融市场的不同成熟状况和银行的经营管理水平,构建三大集团,循序启动,梯度推进:首先启动珠江流域,长江流域,京津两地,于是深圳、广东、上海、福建、厦门、宁波、北京、天津分行,以第一集团军的姿态,拉开了工商银行进军住房金融业务的序幕。他们在住房金融这个陌生的业务领域中,探索着,耕耘着,实践着,为全行的住房金融业务积累了大量、宝贵的经验,成为重要的业务策源地。斗转星移,时光荏苒。当第一集团逐步进入规模发展阶段,江苏、山东、四川、陕西、大连、青岛、河北、湖北、辽宁分行等第二集团接续而上。目前,安徽、江西、吉林、云南、新疆分行等又蓄势待发。

三个集团循序渐进,在住房金融舞台上,演奏着一幕幕波澜壮阔。

查阅着工商银行住房信贷业务的卷宗,会经常发现这样的命题“以大中城市为中坚…”,这是一条清晰的业务主线,它包含着工商银行对住房金融这一庞大业务体系的驾驭和把握,也包含着它对住房信贷业务明确的经营原则和准确的区域市场定位。我们接触到了这样的一些数据,截至2001年末,北京、上海、天津、重庆四个直辖市分行,28个省会城市分行,50个重点城市分行个人住房贷款余额高达1638亿元,占全行个人住房贷款余额的88.1%,其中,北京、上海、广东、江苏、深圳6个分行个人住房贷款余额达1013亿元,占全行住房贷款余额的比重达到54.5%,三个集团,100个大中城市,500个按揭中心,勾勒着一个清晰的战略构造和递进式的梯度部署……工商银行住房贷款的资源向市场成熟、经营管理基础好的区域倾斜着,向大中城市倾斜着,在这里,他们实现了资源的最优配置。

这或许是不需要过多描述的一笔,经济、金融的发展本应遵循市场导向,但我们也深深地记忆着并不遥远的金融史,中国的金融业曾出现过多次全行办外汇,全行办储蓄,全行办…将机构扩伸到资源几乎匮乏的市场,风起时波涛汹涌,潮退时满目砂砾。金融,本身就是一种资金的扩张,曾有人道,假如没有“梯级计划,循序渐进”的部署,住房金融业务会一步延伸到市场条件尚不成熟的城镇,现在特别是将来,会留下多少痛苦的呆账。理智与前瞻,或许是金融决策中最重要的理念。一位银行家如是说。

五、创新与发展

创新与发展是社会进步的主题,对一个银行,对于一项业务来讲,亦是如此。12人口,1亿个城镇家庭,数十亿平方米住房…庞大的住房交易市场,对于住房金融业来讲,是一片无垠的充满生机的处女地,工商银行开始耕耘了,但他们并不急于投下第一粒种子。而是相继派出了十几个调查组,分赴深圳、广州、上海、天津、北京、厦门等地展开了一系列调研,设计着,筛选

着一个又一个工作方案,分析着,论证着一个又一个业务品种…写字楼、办公楼,这些诱人的项目,在他们刚进入市场,急需业务拓展时,曾在眼前高耸过,吸引过他们的目光。是啊!进入市场之初,他们多么需要在这些高楼大厦上,插上工行的旗帜,但他们放弃了。而是在林林总总的房地产贷款业务品种中,首先选择了普通商品住房作为开发贷款和按揭贷款的主体,并由此延伸出工商银行住房金融业务的一条主线。1999年以来,工商银行累计发放住房开发贷款达1400多亿元,其中98%投向住宅领域,这是一个近于精确的市场定位,他们将业务触角直接伸展到最丰饶的住房资源上。

对于长期享受福利分房的中国工薪阶层来讲,能够以其所有购置一套属于自己的具有较高品质的住房,是多年的梦想。适应这种需求,工商银行研究推出了个人购置住房贷款,并迅速加以推开。迄今,这一品种已经成为工商银行住房金融业务的主导产品,占有个人住房贷款余额的86%。一位开发商曾无意中谈及,银行的个人住房贷款支持的对象是购置住房的,现在建造的住宅楼一、二层有的是用做店铺用房,购买人很多,但银行一般都不办理此项业务。也许这就属于那种不经意中的商机。第二天,工商银行的调研组就赶到了售楼现场。半个月后,一个新的业务品种——个人商用房贷款呈现在众多客户面前,目前,这一贷款品种,已经达到近200亿元的规模。香港的房地产交易是以存量房——旧房交易为主,而我国的二手房交易,尚只在上海、广州、天津等几个城市中开展,这是一个拥有数十亿平方米住房交易量的市场,工商银行率先进发了。迄今,工商银行二手房按揭贷款的数额,占金融系统中二手房按揭贷款总量的60%以上。

在创新中发展着,在发展中创新着。迄今,工商银行住房金融品种已经渐成门类:

——商品住房开发贷款、法人商业用房按揭贷款、房地产开发企业短期贷款、房地产开发企业储备贷款、建筑安装企业短期贷款等,基本涵盖了

住房建设的全过程。

——个人住房购置贷款:个人住房公积金贷款、个人住房组合贷款、个人住房装修贷款、个人商用房贷款、个人家居组合贷款、二手房按揭贷款、个人住房加按和转按揭贷款等,形成了比较丰富的个人住房贷款品种系列。

——研制并推出了个人住房等额本息还款法,等本金还款法,递增还款法等适应不同消费者选择的还款方式,有效地满足了客户的需求。

前几年,客户抱怨个人住房贷款手续繁杂,效率低,借上一笔贷款,要签订4套12份合同,这对于客户和银行来讲,都是一个负担,而如今,无论您跨进工商银行哪一家办理个人住房贷款业务的机构,无论是在上海,在北京,在成都,您所看到的都是全行统一的一式四份的合同,简明,清晰、准确、严谨。一个熟悉的客户几乎可以在5分钟之内填妥银行需要的借款资料。

在美国的金融机构,我们曾听到这样一个故事,兴起于40年代初美国按揭业务,在联邦制的国度中,由于各地金融管辖权的要求不同,迄今在一个银行系统中,还无法使用全行统一的个人住房贷款合同,这使得金融监管和银行的协调运行面临着许许多多困难。

工商银行在住房金融业务的短短几年发展中,他们在中国金融业中创新着一个又一个战例:

——率先在全系统实现统一业务文本、统一业务流程、统一业务软件、统一营销标识。

——率先研制推广全行统一版本的个人住房贷款、公司贷款软件。

——在金融系统中,率先推广实施个人住房贷款风险拨备制度。

——率先制定并实施规范的住房贷款预警、整改、停牌制度。

——率先建立规范的市场进入与退出工作机制。

——在高速发展的情况下,住房贷款质量特别是个人住房贷款质量已经达到国际银行业的先进水平。

在创新与发展中,工行人收获着效益,更收获着经验。■

作者单位:中国工商银行住房信贷部

脱困—— 从转变观念开始

——中国工商银行辽宁省分行深化改革与发展

□ 本刊记者 乔建初 贾美琴 本刊特约记者 张光光

2002年4月3日上午,中国工商银行辽宁省分行召开处以上干部会。在会上,中国工商银行行长姜建清代表总行党委宣布:苏达奇同志任辽宁省分行行长、党委书记。同时,他对辽宁省分行近期的工作做了重要讲话。

35分钟的讲话,对分行现状的洞察,切中要害,尤其对省分行工作“症结”的剖析,更是振聋发聩:“辽宁分行问题的解决,关键在于思想观念的转变……只要解决这个问题,一切都可以解决”。

姜行长的讲话精神被迅速传达到全行。干部员工在被警醒、被鞭策的同时,“危机意识、生存意识、责任意识”这些以往只是出现在报告中的轻飘飘的字眼儿顿时有了沉甸甸的分量。各级领导干部特别是省分行新一届领导班子更是自觉地开始从存亡之道的高度,认识和思考转变观念之于辽宁省分行的刻不容缓。

“转变观念”——从此成为辽宁省分行各级领导和干部员工使用频率最高的词组。

“转变观念”——从此被摆上辽宁省分行发展和脱困工作的“首席”。

一切,从转变观念开始……

转变观念 知难而进

通过深入学习姜建清行长在辽宁的讲话精神,新任领导班子再次感受到了观念陈旧带来的“切肤之痛”:辽宁省分行曾经是工商银行的赢利大行,在全国赫赫有名;尽管在向市场经济转轨中辉煌不再,但由于本身对于

计划经济的一些旧东西太熟悉了,乃至形成了思维定势,因而面对市场经济总是不能自觉自愿地顺势而为,才造成了由“辽老大”到亏损行的悲哀。而在应对WTO挑战的今天,工商银行作为国有商业银行,没有理由长期维系低效、无效的机构,从亏损行到被淘汰出局,两者间的距离并不遥远。

当观念转变与否和自身生存紧密联系在一起时,省分行新班子进一步体会到了姜建清行长在辽宁讲话的精髓所在。辽宁省分行身处老工业基地,曾经为国家的经济建设和全行的改革发展做出了巨大的贡献。然而目前由于多数国有企业正处在转轨和结构调整的过程中,尚未走出困境,面临的困难和压力是可想而知的。“但面临的最大压力是全员思想观念的调整……辽宁分行问题的解决,关键在于思想观念的转变。埋怨客观,一味地强调客观,将来没有人会同情你,最终还要靠自己救自己”。姜行长的讲话把“转变观念”与“自救发展”的关系讲得非常清楚,为全行的发展和脱困工作指明了迷津。所以,对于面临非常困难时期的辽宁省分行来说,转变观念必须首先树立“知难而进、自救发展”的观念。消极等待客观经济环境的好转,把扭亏的希望寄托在上级行“给政策”上面,只会在未来的竞争中,既丧失入围资格,又打碎手中“饭碗”——“知难而进、自救发展”,首先在省分行新的班子中达到了高度共识。

在此后召开的全省分行行长暨人事组织工作会议、全行工会工作会议、

分行营业部领导干部会议、全行外汇工作会议、贯彻总行降低不良贷款电视会议等一系列会议上,新任行长苏达奇,逢会必用“掰开揉碎”式的语言,向全行干部员工反复讲清一个道理:辽宁省分行再不迅速转变观念,树立“知难而进、自救发展”意识,被淘汰出局只是一个时间问题;市场经济不相信眼泪,也不同情弱者,优胜劣汰是市场经济永远不变的铁律。省分行领导班子成员也利用下基层调研、开专业会议、个别谈话等一切可以利用的机会,宣传“知难不畏难,畏难就更难”的道理。增强全行员工战胜困难,克服困难,改革发展的信心与决心。与此同时,历时3个月的“WTO与工商银行经营理念主题教育”在全行同步展开。主题教育把转变观念放在我国加入WTO的大背景之下,通过对经营形势和基本行情的深入分析,让全行搞清楚什么是真正的商业银行,怎么办成真正的商业银行,搞现代商业银行思想观念为什么非常重要,促使全行树立强烈的危机感和刻不容缓的紧迫感,彻底摒弃强调客观、怨天尤人的畏难情绪,在省分行党委领导下,克服困难,真抓实干,实现既定的发展脱困目标。

危机意识的确像一个有效凝聚人心、提升人气的“聚能核”。如今在辽宁省分行,四平八稳、按部就班成了历史,不仅分行领导班子成员带头以“狭路相逢勇者胜”自勉自励,自觉地用商业银行的经营理念考虑问题、分析问题、解决问题,基层领导干部的危机意识也空前强烈,不少以往的“太平官”开始感觉



工商银行辽宁省分行行长苏达奇视察省分行电话银行中心。

到“如履薄冰”；就是普通员工，说到转变观念，也会立刻同自己的“饭碗”联系上：不转变观念，就不能扭亏，不扭亏，自己就得下岗回家。

辽宁省分行的“自救求生、发展和脱困”攻坚战就这样迎着料峭春寒启动了。

群策群力 “九牛爬坡”

大多数辽宁省分行的人认识新任行长苏达奇，始于他的“九牛爬坡”理论——这是他将姜建清行长的辽宁讲话精神烂熟于心，结合辽宁的省情、行情，对今后一个时期全行发展脱困战略的形象化表述。

苏达奇行长上任伊始，几乎逢会必讲“九牛爬坡”。他认为，辽宁省分行当前的主要矛盾是“治难”，是治资产质量差、财务包袱重、经营超负荷、机构人员多这“四难”。治难主要靠“九牛爬坡”。“九牛爬坡”就是负重开拓、知难而进、群策群力，一步一个脚印走出困境。

群策群力“九牛爬坡”，离不开分行领导班子的“合帮拉套”。新班子不仅在“自救求生、知难而进”上形成了高度共识，而且通过真抓实干让全行干部员工看到了他们思想统一、步调一致的良好精神状态。作为班长，苏行长到任后短时间内，便与班子每一个成员谈心交流思想，了解情况。在工作分工上，他充分信任每一个成员，把几个“核心部门”的管理权力统统下放，三个副行长分别主管计财、信贷、办公室，系统

工委主任则主管后勤服务中心。

群策群力“九牛爬坡”，离不开中层干部的倾力配合。苏行长到任后，几乎利用全部工余时间，与分行机关所有部室负责人谈话，勉励、鼓励大家振奋精神，增强信心，带头转变观念，为发展和脱困建功立业；他还提议专为几位退居二线的老处长设立参咨室，让他们为发展和脱困继续发挥能量。

群策群力“九牛爬坡”，也离不开全行上下的同心同德。新班子认为，要做好“发展和脱困”这篇大文章，仅有领导的“破题”远远不够，调动方方面面的积极性不可或缺。于是，新班子在大会小会上，一遍遍地讲“九牛爬坡”就是“全民抗战”的道理，激发全员的积极性和内在潜力，以形成方向一致的强大合力，齐心协力打赢扭亏战。

“九牛爬坡”同样离不开当地人民银行和省委、省政府的理解与支持。新班子认为，辽宁省分行只有向人民银行和地方党政领导多汇报，多接触，多找共识点和共赢点，才能多争取到支持、理解和帮助。所以，一把手主动与人民银行和省委、省政府沟通联系，定期汇报工作，坦陈问题与困难，不仅使彼此关系进一步融洽，更争取到了人民银行和省委、省政府的理解与支持。苏行长到任不久，就拜见了省委书记闻世震，就辽宁的国有企业改造、中小企业贷款、下岗再就业工程启动等问题，

坦诚交换了意见，很多问题达成了共识。会面后，研究的事项得到了妥善的落实。在不久前召开的一次省委常委扩大会议上，闻书记对工商银行工作的积极主动精神给予了充分肯定。在省党代会期间，苏达奇行长还就落实消化和压缩不良贷款问题，主动向薄熙来省长作了专题汇报。薄省长初步承诺，动用财政准备金5000万元，安排上市公司法人股7000万股，专项用于抵偿两户破产企业因享受政策减免的利息，以提高辽宁省分行的清偿率。

转变作风 求真务实

姜建清行长在辽宁讲话中，对新一届党委班子寄予殷切希望。希望他们“以良好的精神状态，扎实的工作作风，带领全体员工一步一个脚印地抓好各项工作的落实。”新班子自觉地把总行领导对辽宁省分行的希望与要求作为工作的指南，以转变作风、求真务实、敢于克难制胜的顽强作风，向总行领导和全行干部员工交出了第一份答卷。

——抓基层。新班子注重深入基层、深入到问题和矛盾比较多的地方去解决问题。新行长到任两个月，就到了省分行营业部和12个市地行中的9个，而每一次下基层无不是披星戴月，一路风尘。前不久，他去总行汇报工作后，马上从北京直奔葫芦岛市分行调研，工作结束后又连夜赶到锦州市分行，接着又到盘锦市分行，等周末下午4时回到省分行办公大楼时，鞍钢的总会计师早已如约等候与他会面。不仅如此，每到一地，他总是马上投入工作，听取情况汇报，走访信贷、公存大户，日程安排得满满的。其他班子成员也把二级分行和部分支行的经营工作过了一遍“筛子”。新班子明确提出，领导干部要深入基层与大家同甘共苦，面对面研究指导工作。领导干部和领导机关，不仅要去经营一线靠前指挥，还要通过自身的观念转变去带动和影响基层行的行长，进而影响全行员工，把先进的经营思想和经营理念层层“灌输”下去，把总行、省分行的重大决策和工作部署直接贯彻下去。

——抓重点。辽宁省分行针对目前存在的问题，重点抓住提高资产质量这一关键。新班子明确提出，要从生存的高度去认识、去做好提高资产质量，降低



工商银行辽宁省抚顺市雷锋储蓄所的同志们探讨研究继续发扬雷锋精神。

不良贷款工作。要具体搞清搞实不良贷款底数，由各市分行一把手签字画押，严防数字不实，自欺欺人。出台了盘活信贷存量的新办法，包括省分行统一提呆账准备金，用好减免息政策，积极开办投资银行业务等。对全行呆滞、呆账贷款进行集中管理，专业化处置，公司化运作。5月22日，总行降低不良贷款电视会议一结束，苏行长立即主持召开了贯彻落实总行精神的专门会议，要求在3日内迅速将会议精神传达贯彻下去，动员全行以破釜沉舟、背水一战的决心，坚决完成不良贷款控压任务。从省分行开始，各级行一把手亲自挂帅抓信贷资产质量工作，并承包不良贷款大户的搞活转化任务，而且省分行已经把各市行不良贷款大户名称、行级领导承包责任人、不良贷款本息清收及搞活的思路、措施、目标等以文件形式下发全行，实行跟踪监测，定期公布，考核评比，严格奖惩。同时规定，以6月20日为限，各行必须组建不良贷款清收转化专门机构，并认真借鉴锦州市分行不良资产管理中心“三个统一”的成功做法，即诉讼费用统一由中心管理，诉讼案件统一由中心代理，清收人员统一由中心调动。在监测考核方面，也出台了若干旨在进一步强化激励奖惩的措施办法。

——抓“龙头”。新班子上任伊始就明确表态：辽宁省分行重点行的第一把交椅是省分行营业部，要集中分行之力把这个“龙头”做大做强，让它真正“舞”

起来，带动全行发展和脱困；省分行要放权于营业部，千方百计改进服务，为营业部走上发展的快车道开绿灯。4月23日，作为新班子基层调研的第一站，苏达奇行长和李久新副行长来到省分行营业部，要求营业部这个“龙头老大”必须尽快“升账”；筹集资金增量要达到全行的55%，减亏要占全行减亏额的30%；省分行则保证其贷款增量占全行的50%，费用占全行的30%。鞍山、抚顺、本溪市分行被新班子视作省分行的“第二梯队”。苏行长在到鞍山市分行调研时，要求他们树立全局观念，再做大的贡献，至少要扛起省分行指标的15%。毫无疑问，这个抓“龙头”的思路是抓住了解决“发展和脱困”问题的“牛鼻子”。

改革开拓 创新机制

对辽宁省分行这样的亏损行来说，要实现发展脱困的目标，任务艰巨。所以，省分行新的领导班子刚刚组成不足10天，就向全行提出，转变观念，必须要体现在改革开拓、创新机制上。靠常规打法和计划经济的一套，辽宁省分行绝对走不出困境。

首先是经营机制上的改革创新。一是出台了旨在最大限度地激发各二级分行行长经营积极性、创造性的年薪制。二是对直接左右基层经营积极性的费用分配方法进行了重新调整，改变了按“人头”分配费用的传统做法，突出利润、质量在挂钩分配中的主导作用。三是进一步明确了省分行财务审查委员

会、贷款审查委员会、资产风险管理委员会的职责，完善了决策机制。四是成立了中间业务管理委员会，明确了机构业务部是中间业务的主管部门，从而改变了长期以来中间业务无人管、无主管部门的状况。

其次是管理体制上的改革创新。新班子组成不到1个月，就完成了省分行机关的机构改革，并按照“以客户为中心，以市场为导向”原则整合了业务部门。在此基础上，省分行机关率先拿出11个副总经理领导岗位，在省分行机关和省分行营业部范围内公开竞聘选拔干部，有近百人报名应聘。经过严格筛选，11名德才兼备的干部走上副总经理的领导岗位，使优秀人才脱颖而出。而且还在建立战略性人才资源储备方面，在人才甄别和培训方面，在精确绩效管理以科学考核人才方面，在建立具有竞争优势的薪酬体系方面，在完善企业文化、塑造团队精神等方面，有了更进一步的思路。

第三是大力推进业务创新。新班子提出，要积极试办投资银行业务，尽快整合中间业务，确保把主要精力放在收益较高的品种上，做大做强国际结算、委托贷款、银行卡等业务；加强优质客户的市场营销，为发展高附加值的中间业务提供市场；加强新产品的研发与推广，如在外汇买卖的品种中，开发出远期外汇买卖、调期保值和有追索权的应收账款买卖等。为压缩无效资金占用，新班子上任10天即对有关部门提出了限期使日均备付率下降到2%以下的要求。4月份，日均备付率由上月的2.31%下降到1.86%，5月份再下降到1.56%。

显而易见，在外部经营环境尚未根本好转的今天，中国工商银行辽宁省分行的“发展和脱困”攻坚战颇似“破冰之旅”，困难重重。但我们在辽宁的所见所闻以及一次次看到，“转变观念，改革开拓，群策群力，发展脱困”这16个字被作为行训，又被做成巨幅警示标牌，悬挂在省分行办公大楼正厅最显眼的迎门处，如晨钟暮鼓一般随时警醒全行干部职工的时候，我们就有理由相信——辽宁省分行观念根本转变之日，就是它经营状况根本好转之时，我们期待着辽宁省分行在改革与发展的过程中再创辉煌！ ■

银行客户关系管理与服务体系的规范与创新

□ 刘向东

银行业是金融服务行业,商业银行是经营货币这一特殊商品的企业。它的服务对象包罗社会各个方面、各个阶层、各个法人和自然人。按大类划分,可分为公司客户、机构客户和个人客户。这些客户对银行而言犹如衣食父母,是银行一切经营活动的中心,是银行提供金融服务、创造利润的基础与源泉。因此,在金融服务中如何更好地进行客户关系管理(CRM),建立与完善规范和不断创新的客户服务体系,对商业银行而言是一个永恒的主题。同时,商业银行为客户提供的金融服务和在此基础上建立起来的一套客户关系管理体系,正是客户的需求与银行的金融产品创新之间不断互动的结果,这种互动也正是银行不断发展的内在动力。对于这种互动,无论是理论研究还是实践操作都值得进行深入的探讨与研究。

一、银行客户关系管理(CRM)的宗旨与理念

商业银行经营的根本目标,毫无疑问是实现货币经营的利润最大化,而风险管理和客户关系管理是实现经营目标的两项重要的手段和路径。因此,商业银行的客户关系管理,应该有其独特的文化与理念。比如,工商银行的客户关系管理中,我们提倡的是“以客户为中心”——做你身边的银行,做你可信赖的银行。在以客户为中心的金融服务中,又是以市场为导向,以效益为目标。就是根据目标市场的需求,面向市场,应变市场,以市场运作的方式来进行客户关系的管理,积极争揽

优质客户,提高有效市场份额,最终获得最大的利润。

二、银行客户关系管理(CRM)的内涵

银行的客户关系管理就其内容而言,包含了两个方面:一是客户的营销管理;二是客户的服务管理。所谓客户的营销管理就是通过各种积极有效的手段主动去营销客户,拓展市场;客户的服务管理就是对作为服务对象的客户,对营销与拓展来的客户进行科学而优质的服务与维护管理,不断地巩固和扩大客户基础。

客户关系管理,是市场经济的产物。在计划经济体制下,由于全社会资金的供不应求和计划供应,银行基本上是“朝南坐”,是在严格的政府调控下的“官商”,即使是负债业务也是“等客上门”的坐商,并不是纯粹意义上经营货币的金融企业。但在当前市场经济环境下,一切都发生了很大的转变,主要体现在银行与客户角色地位发生了根本性的逆转与互换,“朝南坐”的不再是银行,而是优质客户,银行要想生存,要想发展,必须树立主动营销客户、服务客户的观念,必须树立竞争的观念,特别是在中国正式加入世贸组织,金融的开放和竞争,使我们面临的是国际化、现代化、高水准的金融服务的理念、手段、方式及其人才的竞争。在客户关系管理的内涵上,向我们提出了:新经济、新形势下出现了哪些新的客户群体?有什么新的需求?你有什么新的服务奉献给客户?能否在服务中分享财富增长、风险控制、同舟共

济、双赢繁荣的快感?

三、实现现代化客户关系管理的运行模式

现代客户关系管理的运行模式,我认为可包含五个“模块”。

第一,充分的客户信息。在当前近乎残酷的市场竞争环境中,银行必须对自身客户的价值有一个更加全面深入的了解,只有深入地理解客户的价值,才能确立银行自身的市场定位和经营战略。要解决这个问题最直接的办法就是在与客户的交易中尽可能多地搜集与获取客户各方面的信息,在保护客户商业机密和个人隐私的法律前提下,对群体客户信息进行深层次、多视角的分析,对社会金融机构的客观数据和结构性变化进行对比分析,建立一个完整、科学、客观的客户及其市场变化的信息分析制度。

我们曾着重对客户的交易行为及其贡献度进行过分析。就自然人客户而言,主要建立的是资金来源、年龄结构、职业状况、收入结构、资信评价以及客户信用状况的动态记录来建立个人客户的信息资料;而就公司客户而言,可以通过客户的产权成分、经营规模、资产结构、负债来源、融资方式以及信用记录等基本要素来建立对公司客户的信息档案。事实上,客户信息分析的结果往往是出人意料的,国际上公认的“二八”定理,即20%的客户一般拥有80%的结构份额,在中国或在上海并不准确。在负债业务上,实证分析结果,可能是“一九”定理,甚至反差比例更大,即不足10%的客户拥有了

90%以上的存款占比。类似的分析结果,在各家银行中可能是有差异的,进而对客户的选择和市场定位的调整,都是有意义的。

第二,科学的分类管理。深层次客户信息分析可以对客户进行科学的分类管理。从“量本利”角度出发,商业银行对客户大致可以分为四种类型:第一类是“睡眠”客户。只有一个空账户,一般不进行任何交易,长期处于“睡眠”状态。第二类是“低价值”客户。这些客户平时只进行一些小金额、传统的存取款等交易,现金流量不大,此类客户占比较大但对银行的贡献度并不大。第三类是“有价值”客户。这类客户自身存款或信贷、销售收入金额较大,且一般都有较频繁的消费或其他交易记录,经常使用银行的各种结算工具,现金流量较大,因此对银行的贡献度较大。第四类是具有“高附加值”客户。这类客户除了具有第三类客户的特征外,同时对银行各类金融产品的参与度较深,对银行的服务会提出许多个性化的需求,有时这种需求甚至是很苛刻的,但一旦满足其需求,这些客户会给银行带来“超值”的业务回报。在细分客户结构的情况下,银行将更多地关注第三、第四类的客户,千方百计地针对这些客户的需求为其度身定制金融产品,以期取得最大的利润回报,这也是客户分类的目的。

比如,现在有许多国内的企业集团和跨国公司实施的是在国内跨区域的经营策略。这就需要利用全国的网络资源为其提供信息、结算、信贷等一揽子金融服务,促进银行网上业务、清算系统、科技手段的加速发展和金融产品的创新。这是一种真正市场运作中客户与银行“双赢”的关系。又比如,从目前银行经营的实际情况来看,那些规模较大、贷款较多、效益较好的集团企业,并不意味着一定能给银行带来最好的利润回报。他们往往在结算和融资过程中的条件比较苛刻,利率要求下浮,融资期限长等,而且这些企业的资金往往大进大出、大上天下、波动性大。这就引申出一个“优质客户”转变的问题,

因为银行的资金是有成本的,也是有限的,从提高资金回报率的角度应该遴选那些风险低而产出高的客户为“优质客户”。

第三,创新的金融产品。创新始终是一个企业赖以生存与发展的主要支柱。面对目前客户越来越多的服务需求,银行只有不断加快金融创新的步伐,才能赢得优质客户,留住优质客户。比如,为了满足许多外贸出口企业的融资需求,设计推出了以出口退税为质押的贷款;为了解决跨国集团在华投资企业的融资的担保问题,设计推出了备付信用证担保、境外母公司担保、应收款账融资等新的担保方式;为了解决个人客户在买卖股票时的资金划转问题,银行开发了“银证转账”以及后来更便利的“银证通”新品。这些金融产品以及其他金融衍生产品的推出,使银企双方都在市场经济中得到了进一步的发展。

第四,良好的团队精神。要真正体现“以客户为中心”的经营理念,银行内部机构和管理上必须强调发挥团队精神和整体服务功能,在银行内部围绕经营目标,形成既有分工,又有协作的机构功能的整合。这是现代企业核心竞争力的表现之一。这种团队精神和整体服务意识具有企业文化的特征,是企业的灵魂。但良好的团队合作,需要来自两方面的支撑:一是科学合理的机构设置;二是动态信息的快速反应和高效应对。过去银行内部机构的设置往往是以“产品为中心”,必须向以服务对象——客户为中心来调整机构设置。目前,银行已将市场营销部门重组为公司金融部、个人金融部以及机构金融部,有效地解决了“一个口子对外”的问题。

第五,现代化的科技手段。科技手段的现代化对提升客户关系管理的层次、提高对客户服务的效率至关重要。通过强有力的科技手段的支撑,建立综合数据仓库,除了银行业务交易生成的大量信息外,还可建立市场的信息数据库、世界500强企业的数据库、上市公司的数据库等。通过与这些数据库的连接,我们可以及时了解客户的经营状况、资信情况等

动态信息。我们还可以通过现代化的科技手段,开发企业银行、网上银行、电话银行等客户服务终端,为客户实现更便捷的资金交易与资金划拨等功能。

四、目前银行在客户关系管理方面尚存在的问题

1. 产品开发与售后服务尚不配套。当前为了竞争客户,银行金融创新的速度越来越快,不断有新的产品面市。但这些新产品面市后究竟效果如何?是否达到预期使用效果?客户使用时遇到哪些问题?如何加以解决?如何进一步完善这些新产品的功能,如何对这些新产品进行维护等等,这些售后服务的问题都有待处理。

2. 客户服务效率与银行风险控制之间存在矛盾。提高客户服务效率必须简化程序,或者建立更多的“绿色通道”,但银行强化风险控制就必须在内部设定严格的程序控制和权限控制。这在一定程度上就会影响对客户服务的效率。比如,目前公司客户一定金额的融资,必须要受到授信、授权以及三级审贷等多道程序的制约;又如,牡丹信用卡到期换卡,银行为了防止两张卡同时存在的风险,规定必须在到期后才能换卡,由于换卡至少需要一周至两周的时间,这就意味着这段时间客户处于“无卡可用”的境地。

3. 社会信用制度建设滞后,对银行客户关系管理产生影响。从目前信贷经营的实践来看,有许多贷款企业之间存在不同程度的关联产权、关联交易以及关联担保等现象,给银行信贷资产带来了很大的风险,亟待对客户信息整合和使用共享建立起一整套完备的预警机制。在信息的传导机制上也没有完全理顺,因此,风险的预警有时并不能及时地传送到每一个经营网点。

客户关系管理与服务体系的规范对于银行始终是需要不断探索与研究的课题。我们的目标是通过不断完善客户关系管理,规范服务体系,来争取更多高价值的优质客户。■

作者单位:中国工商银行投资银行部

国有商业银行 金融创新现状和思路

□ 中国工商银行贵州省分行课题组

国有商业银行 金融创新的背景

金融是现代经济的重要表现形式。随着市场经济的发展和高科技、新技术的推广应用,客观上对银行业务的发展提出了新的要求。特别是随着中国加入WTO和世界经济一体化步伐的逼近,新兴商业银行的涌现和外资银行的进入,使目前已现锋芒的竞争由简单操作方式,逐步转向充分利用银行本身所拥有的地位和作用,以及引进、开发先进的金融理念、服务方式、金融产品,借以拓宽服务领域、寻求新的效益增长点。换句话说,金融创新是现代商业银行不断完善和自我发展的过程。通过创新,能有效地提高金融服务手段,增强竞争力,在竞争中抢占主动地位,争取较好的经济效益和社会效益,在此谋得生存和发展。

近年来,我国经济的快速发展,有效促进了信用成熟,金融市场正不断完善和成长,不仅形成了同业拆借、票据贴现、外汇调剂、大额可转让存单等短期资金市场,而且形成了股票、国债等长期资金市场;通过改革,金融机构形成了多成分、多门类的组织体系,并达到了相当的规模;金融工具日益丰富,许多资金融通都借助于金融工具来实现;经济、金融制度日趋健全,各类法律法规不断出台,有效保护了金融改革的顺利进行和金融市场的有序运作。当然,市场的

开放和金融的快速发展也使同业竞争日趋白热化,大批新体制、新机制的商业银行应运而生,形成了不可忽视的竞争力。与此同时,国有商业银行由于产权单一、体制僵化,加之一些历史原因和客观因素的制约和影响,在非均衡经济和不平等竞争的条件下,经营发展处于较难的境地。

目前,金融创新活动不仅在发达国家银行业取得辉煌成就,在我国沿海城区和内陆发达城市也开展得蓬蓬勃勃、卓有成效。一些城市的商业银行,创新活动为其带来的效益甚至处于主导地位,并弥补了传统业务可能出现的亏损。正是金融创新,发达地区银行业已逐步形成了多层次、多功能、开放型和国际化的金融格局,从而倍受外商和内地投资者的青睐,促进了当地经济发展,也促进了金融业发展。

据经济学家预测,按照国际银行业的发展趋势,21世纪新兴金融产品的不断开发及银行中间业务的普遍兴起,将逐步取代传统业务占银行经营效益的主导地位。实际上,进入市场经济后的我国银行业的传统业务并不乐观。因此,要在竞争中求得生存和发展,金融创新是我国国有商业银行义无反顾的取向。

国有商业银行 金融创新情况

近几年来,我国国有商业银行金融创新的活动发展较快,也取得了较好的成绩。以沿海发达城市分支机构

为突破口,先后进行了人事管理体制、资金管理体制、信贷管理体制、外汇管理体制和财务管理体制等一系列卓有成效的改革,在取得成功经验和不断总结的基础上逐步向全国推广。应该说,我国国有商业银行各项管理体制通过改革正趋于合理,经营机制、用人机制也正按照现代商业银行的要求逐步建立和完善。在此基础上,金融业务、金融服务、金融产品的创新也得到了较好的发展。中国工商银行以“您身边的银行,可信赖的银行”为经营、服务理念,不断创新、发展、提炼和充实自己,赢得了社会的信任,推动了经济发展。

继1997年深圳、广州、杭州等发达城市分行推出自助银行、企业银行、电话银行、“一卡通”、“一户通”、银联ATM、POS大联网、信用联名卡等金融创新品种以来,国有商业银行金融创新呈现较好的发展势头。凭借广泛的网点优势,国有商业银行陆续开发了储蓄异地通存通兑、24小时到账的资金汇划系统。近年来,又陆续推出了汽车、个人大额、旅游等十大消费贷款,并推出了助学贷款、教育储蓄等新业务。同时在全国推出了系统统一服务号码的电话银行,为客户提供咨询、查询、转账结算、投诉等服务。网上银行、手机银行、综合业务系统也正在运作中。银行与银行之间、银行与企业和非生产流通行业之间加强了合作,提高了市场竞争力。一些合作项目不仅促进了银行业务发展,带来了较好的经

经济效益,还造成了良好的社会影响,促进了地方经济发展和产业结构调整,加快了经济、金融市场化进程,促使非生产流通领域产业化发展。机构改革、用人制度改革、费用改革、成本管理,使国有商业银行运行机制趋于完善。

国有商业银行 金融创新面临的问题

尽管我国国有商业银行已经意识到金融创新活动的重要意义和作用,金融创新活动有了长足发展,然而仍然存在着许多问题,制约其更好、更快地发展。

1.经营体制的不尽合理,制约了国有商业银行金融创新活动的整体推进。由于国有商业银行迄今未能完全改变按行政区划设置经营机构的不合理经营体制,因此各地经济发展的不平衡,势必带来金融创新活动的不平衡,从而影响了金融创新活动的整体进程,特别是一些必须全国步调一致才能体现效率和效益的创新活动。

2.国有商业银行创新活动主要是由总行统一设计、统一部署、统一执行。因此,各地分支机构在一些重大的创新活动上难以适时地结合自己的实际因地制宜开展。同时,一些力所能及的业务创新活动也因政策滞后于经营发展需要,而受到约束。

3.盲目竞争,制约了业务创新。一些业务品种原本可以通过新技术的引进和高科技的改造,以及新理念的介入而获得提升,成为具有较强服务功能和竞争力的手段。然而,银行之间盲目竞争,忽视了对业务品种的提升。原本应该为社会提供高品位的服 务,却互相挖对方墙角,迁就、姑息客户的不合理、不合规甚至是不合法要求,从而损害了各行的共同利益。

4.盲目创新,忽视了创新的作用。出于竞争的需要,也可能是为了标榜自己在“创新”,一些银行在未进行市场需求调查和对其推出的“新”产品、“新”业务、“新”的服务方式的可行性、先进性及科学含量进行充分论证的情况下,盲目推行使用,乃至得不偿失。

5.由于客户信息资源没有得到充分的利用,乃至新业务推出后无法形成合力和提供决策依据。

6.受太多的金融监管的约束,一些新业务推出后其优越性未能得到充分体现。如国有商业银行已开通的资金汇划实时清算系统,原本是为了较大程度地提高资金汇划清算效率。然而,按照人民银行规定,50万元以上汇划必须通过人民银行。按照这种要求跨省汇划至少要3天才能到账,极大地浪费了清算资金,制约了资金效率的提高。

国有商业银行 金融创新的几点思考

1.创新要讲求实效。要通过调查,根据市场的需要,科学地对客户投资理财意向、同业竞争环境、社会经济环境和政策环境等条件,进行产品、业务和服务项目的可行性判断。同时,结合开发此项业务的经济基础、预期效益进行综合的评价,借以得出科学的结论,确定开发与否。如果说“人无我有”,这个“有”只是一个简单的创新概念的话,那么“人有我优”的“优”,则是科学的创新概念。简言之,创新意在突出“优”,否则创新就没有意义。而“优”是以其能否产生积极的效益来衡量的。

2.创新要有前瞻性。要分析经济、金融发展趋势,了解和分析未来一段时期内经济走向,继而确定创新方向,使创新出来的产品、业务和服务方式具有较强的生命力和能带来较好的效益。

3.创新要有成本观念。要对业务创新成本与预期收入的比较,通过分析市场潜力,做好新业务开发的经营成本与预期收入的概算,避免造成资源的严重浪费,努力做到以最小的投入获得最大的收入。同时,可通过加强同业联合,实行资源共享,减少成本,提高效益。

4.创新不能一味贪大。关键在于要了解缺什么,需要什么,为什么而做。一些细微的工作,做好了同样能产生积极的效应。如柜面服务,从当初的官商作风到推行文明用语,乃至后来

的低柜台、设置大堂经理等,每一次改革都是一次创新,都能产生一些积极的效应,促进业务发展。一些金融产品按照社会发展的需求,不断变化和不断完善也只是小小的创新,但却为这些产品注入活力,使其得到发展与强大。

5.创新必须建立信息资料库,把银行网络中不同信息岛上的商业数据集中到一起,存储在一个单一的集成的数据库中,并提供各种手段对数据进行统计、分析。通过分析,以保证及时、准确地掌握客户关心的内容,了解客户潜在的需求,便于及时调整战略、开发创新。

6.创新要学会规避金融监管。近年来,我国根据不同时期的经济发展,陆续出台了一些法律法规,借以规范金融秩序,保证经济、金融良性发展。由于法律法规制定和出台相比日新月异的经济发展具有一定的滞后性,因此程度不同地制约了金融创新活动。然而,法律法规条款间对某一项金融活动的限制也有一定的相对性,关键是如何把握原则和度的问题。如我国1995年出台的《商业银行法》规定国有商业银行在境内不得从事信托投资业务和股票业务,但同时又允许一些投资银行的业务——如允许发行金融债券,代理发行、兑付、承销和买卖政府债券,买卖和代理买卖外汇,代理保险业务等。因此,应严格把握和充分利用法律法规有关条款大胆进行业务创新。可能的话,应借鉴国外商业银行的成功经验,在金融政策允许的范围内,力争使国有商业银行成为“金融百货公司”,使商业银行的创新活动有较大的发展空间并能够向纵深推进。

7.创新是对先进理念的接受,对科学的管理方法的推广和对高科技手段的应用。先进的理念是指导金融创新的基础。一个新的先进的理念,往往会带来一场革命,使我们的工作环境、生产能力、经营方式、工作绩效发生深刻的变化,产生不可估量的价值。科学的管理方法和高科技手段是先进理念的体现,是金融创新的结果。对先进理念的接受,一是要善于吸收一些成功的经验,结合自己的实际,提炼成符合

自己发展的思路；二是要有前瞻意识，社会怎样发展，未来需要什么，如何把握时代的脉搏，在竞争和发展中处于主动等等，都应该做到心中有数；三是敢于扬弃陈旧观念，解放思想，大胆创新。不难看到，一些数年前还是梦想的金融发展理念，今天已成为现实。如因特网刚刚普及时，网上银行业务还是一个幻想——这不仅不是技术性的问题，重要的是社会能否接受和接受程度如何的问题。实际上，网上银行业务推出以后，受经济条件和社会认知、接受程度的影响，大多数网上银行并无效益可言。然而，随着网络技术的快速发展，网上银行业务的优越性将越来越得到体现，人们的认知和接受程度会越来越得到提高，网上银行业务由于不受时间、空间的限制将成为银行联系客户的重要手段而具有较好的发展前景。

长期以来，由于管理方法落后、缺乏科学性，很大程度上制约了银行经营发展。因此，引进、研究、制定和推广科学合理的管理方法，是银行金融创新不可或缺的重要内容。而高科技的广泛使用，将进一步提高银行的

生产力水平，使银行的作用得到充分发挥。

8.创新要着重解决体制问题。首先是机构问题；其次是用人问题；最后是分配问题。按行政区划设置分支机构一直是国有商业银行无效、低效经营及亏损和信贷资产质量欠佳、大量冗员的主要原因。因此，机构改革无疑是国有商业银行走出困境的一个突破口。按照商业银行的经营原则，机构的设置应该有利于商业银行经营发展，使商业银行以最小的投入实现利润的最大化。也就是说，机构设置与否，主要是看这个地方的经济总量能否支撑其发展。

由于国有商业银行传统体制的作用，用人一直是困扰国有商业银行经营发展的一个重要因素，特别是近几年来随着新型商业银行的兴起、外资银行的进入以及一些有实力的经济实体的崛起，人才竞争越来越激烈。由于用人机制的落后，国有商业银行面临着人才流失的较大冲击。因此，国有商业银行创新的一个重要内容就是树立以人为本的观念，清楚认识到人才就是企业发展的生存和根

本。同时，通过建立竞聘上岗制度，按照德才绩能要求，确定用人标准。要给予人才充分的竞聘空间(含专业空间和职务空间)，做到“不拘一格降人才”。坚决摒弃陈旧的、论资排辈的条条款款，积极营造“人尽其才，才尽其能”的环境，激励员工为银行的经营发展做出贡献。

分配制度合理与否，关系到一个企业能否有效调动各方面因素，促进经营和发展。长期以来国有商业银行不论贡献、不论绩效、不看发展的“大锅饭”似的分配制度严重制约了各级行的积极性，分配制度已到了不改革不行的地步。目前，国有商业银行正积极地进行分配制度改革。由于认识程度的不同，各行分配制度的科学性和合理性肯定也有较大的差距。因此，如何使分配制度符合改革和发展的要求，是国有商业银行金融创新的一个重要课题。实际上，国有商业银行陆续推出的绩效考核办法，无论程度、范围大小，毕竟拉开了分配制度改革、创新的帷幕。 ■

课题组组长：刘健

执笔人：钟兰耿忠



图片新闻

中国工商银行广东省湛江市分行的电话银行和网上银行业务，大大方便了客户，使客户足不出户就能享受到快捷安全的银行服务，受到客户的欢迎，仅十月份，到该行开户的单位和个人客户就达1768个，交易金额达2279万元。因为该行电子银行部的员工，走上街头，向市民推介电子银行业务。

张德广 供稿

加快信贷结构调整

——记工商银行发展公路项目贷款

□ 崔勇

工商银行近年来积极调整信贷结构,不断加大“五纵七横”国道主干线及省内干线公路项目贷款投入,每年发放公路项目贷款都在300亿元以上,累计发放公路项目贷款已达1200亿元,为国家经济建设做出了突出贡献。同时严把公路贷款投向,不断推出新的业务品种,并通过加强监管,加大不良贷款清收转化力度,已将占全行项目贷款1/5的公路项目贷款培育成了信贷精品业务。截至2001年底,工商银行950亿元公路项目贷款余额中,不良贷款仅1亿元,不良率仅为0.1%,贷款收息率一直为100%,是全行质量最佳、效益最好的信贷品种,在同业中也属最高水平。其成功之处在于以下三个方面:

(一)科学决策

“九五”期间,工商银行开始了对信贷结构的战略性调整,大力发展项目信贷业务,不断提高项目信贷比重。特别是1998年中央决定实施积极的财政政策加快基础设施建设,工商银行认真贯彻中央决定,审时度势,抓住国家加快公路建设的机遇,按照商业银行的经营原则,建立了“快速审批、科学决策、集中资金、确保重点”的工作机制,加大对国家公路建设的支持力度,使收益相对稳定的公路项目贷款成为增长较快的贷款品种之一。为准确把握贷款投向,工商银行根据国家公路建设总体规划情况,分析国内公路项目信贷市场,及时研究制定了《公路行业分析与贷款指导意见》,将贷款项目分为支持、适

度支持和限制三类,作为全行营销、受理、审查公路项目贷款的参考依据。针对一、二级公路的效益情况,及时制定了《一、二级公路贷款指导意见》,对全行一、二级公路信贷规定了详细的准入原则。上述措施保证了全行公路项目贷款的选项质量,从源头有效控制了贷款风险。

1998年以来,工商银行累计对900多段2.8万多公里公路承诺项目贷款2000多亿元。如贷款支持的京沪高速公路江苏和山东段、京珠高速公路湖北和广东段、同三高速公路黑龙江、吉林、浙江、福建段及杭金衢高速公路等,均是“五纵七横”国道主干线和区域干线。工商银行的贷款投入有效缓解了国家公路网建设资金不足的矛盾。今年,为支持北京举办2008年奥运会、完善北京对外交通条件,独家贷款120亿元用于北京公路五环及六环项目建设,充分显示了工商银行的资金实力,有力地支持了北京市的城市建设。

2000年,工商银行认真贯彻党中央、国务院关于实施西部大开发的战略决策,在充分调查研究和论证的基础上,选择公路等基础设施建设项目作为近期支持西部开发的重点领域,为西部地区一系列重点公路项目,如云南昆明至石林高速公路、宁夏叶盛至中宁高速公路、新疆机场公路、重庆万县至梁平高速公路、贵州贵阳至黄果树高速公路等发放50多亿元项目贷款,有效促进了西部地区经济的快速发展。

(二)注重业务创新

在支持大型公路项目建设的过程中,工商银行十分注重开展业务创新。2000年率先在同业中开办了并购贷款业务,积极支持公路资产负债重组,为公路企业降低财务费用、筹集项目资本金提供新的资金渠道。目前,工商银行已累计发放80多亿元公路项目并购贷款,成功支持了山东基建上市及山西太旧高速公路、广东南海公路网等多条公路项目资产的债务重组,取得了良好的经营效益和社会效益。

(三)强化信贷管理

在公路项目信贷快速发展的同时,工商银行十分重视贷款管理,狠抓存量公路贷款质量,切实防范贷款风险,保证了贷款质量。大力清收转化不良贷款是工商银行培育公路项目信贷精品的重要内容,结合实行“全额锁定、双向考核、两条线控制”的资产质量管理办法,运用多种手段清收转化,基本消灭了公路不良贷款,确保占全行项目贷款1/5的公路项目贷款资产优良。采取的措施有:一是建立公路项目信贷质量定期和专人监控制度,建立责任制,实施贷款预警,及早发现不良贷款产生的苗头,及时采取有效措施,提早化解信贷风险;二是建立严格的考核制度,锁定各分支机构公路不良贷款基数,明确考核项目及奖惩办法,对信贷管理较弱的分行果断实施停牌整顿,集中力量清收转化不良贷款;三是严格控制新增贷款质量,对新增公路不良贷款在查明原因,分清责任的基础