

加快制度创新适应上海国际金融中心的建立

—交通银行上海分行规范分行规范化商业银行道路的十年探索

交通银行上海分行

1987年4月1日，经国务院批准，一家全新的综合性银行—股份制商业银行基于重新组建后正式开业。它就是交通银行股份有限公司。与原来国有专业银行的产权结构相比不同之处是，交通银行实行以公有制为主体的股份制，在管理体制上，交通银行最早将现代企业制度的治理结构导入我国当代银行业。交行的重新组建，揭开了我国当代金融竞争的序幕，金融业的综合改革试点和金融制度创新也由此开始。也正因如此，对交行来说，制度创新就是生命所在，灵魂所系。交通银行上海分行是交行系统内开业最早，规模最大的分行。10年来，上海分行的各项业务取得了长足发展，自我积累不断增长，资金实力大为提高，截至1996年底，资产总规模达474亿元；其中外汇资产达17亿美元。各项人民币存款余额达250亿元；外币存款余额达10.25亿美元。各项人民币贷款余额为201.7亿元；外币贷款余额达7.22亿美元。本外币资产质量良好，逾期贷款、呆滞贷款和呆帐贷款三项占比均严格控制在交总行规定的监控指标之内。外汇业务是交行的一大特色和优势。1989年来，上海分行外汇贸易结算额累计近110亿美元，外汇非贸易结算额累计逾85亿美元。1994年开办个人外汇买卖（实盘）业务以来，累计成交金额达2.8亿美元。1996年，上海分行实现利润9.5亿元，约占当年交通银行系统实现利润的五分之一。

按经济区域设置分支机构，是交行有别于四大国有商业银行一个突出的特点。这种设置也是为了打破地方保护主义和地方利益对金融业正常运作的干扰而作的一种尝试。上海分行作为交行系统内最大的一家管辖分行，对设置在江苏、浙江两省（除杭州、宁波分行外）的分支行行使管辖职能，在市场开拓、资金调度、内部管理和干部人事等方面进行指导、管理与合作。截止目前，交行上海分行在上海市拥有11家支行和1家分行，初步形成了一个具有交行特色、布局较为合理、覆盖全市的营业机构网络。

交通银行是我国金融业尤其是银行体制改革的“试验田”，而上海分行则是交通银行系统内探索创办规范化商业银行道路的排头兵。交行上海分行在经营管理上的特色主要体现在以下几个方面：

一、合理协调“三性”原则，扎实抓好风险管理，确保稳健经营。

一个成功的企业不是单纯地规避风险，而是善于在动态中将规避风险、锁定风险和化解风险有机结合起来，把风险控制在可以承受的范围之内，在风险与效益之间找到最佳均衡点。

1. 与国际惯例接轨，实行严格的资产负债比例管理。

自成立伊始，在国家决定下交通银行实行完全的资产负债比例管理。1987年开业伊始交行上海分行制定了以经营活力和各项贷款资产的比例控制为重点的七项资金比例自控指标，体现了不受国家计划指标限制，实行完全比例管理的特点。这一制度虽然在1988年第四季度因受宏观紧缩政策影响而有所限制，贷款规模也开始进入国家“笼子”，但这些自控指标作为交行上海分行比例管理、自我控制、自我约束的重要标志仍保留了下来，为日后实行资产负债比例管理奠定了基础。1993年，根据总行的安排确立了交行资产负债比例管理的10大类13项指标的考核体系，这一考核体系在1996年又得到了进一步完善，并将外币资产也包括在内。这些指标体系的建立和完善，对交行上海分行防范资产风险，增强资产的流动性、安全性和盈利性发挥了重要作用，初步形成了自主经营、自负盈亏、自担风险、自求平衡、自我约束和自我发展的经营体系和监控体系。

为了正确处理收益与风险的关系，寻找二者的最佳结合点，上海分行根据交总行的要求建立了相应的财务指标分析体系制度。该体系包括资金、成本、效益 3 大类指标共 17 项，目的是加强经济核算，管好、用好资金，提高经营管理水平和经济效益。1996 年，在抓好资产质量的前提下，获得了较好的回报率，全辖人民币利息回收率为 81.43%，本金加收率达 96.88%，资产收益率为 1.61%，营运资金收益率为 37.96%。

2. 分解风险环节，层层把关，实行全过程风险管理，将风险控制在最低限度。

目前，我国银行的经营风险主要集中在贷款资产质量方面，为了有效地防范、化解贷款风险，交行上海分行在事先防范，事中控制和事后转化与补偿方面做了大量工作。

做好事先防范是贷款风险管理的基础与关键，交行上海分行一直十分重视抓好信贷投向，选好贷款项目，做到防风险于未然。为此，重点抓了两个方向：一是防范系统性风险，即根据国家和地方的产业、行业政策做好产业、行业风险分析，把握贷款投向的大方向，将资金重点投向效益好，有发展前途的重点行业和支柱产业。1996 年，在国家外贸体制出现了较大变化的情况下，为了掌握上海外贸行业的风险变化情况，交行上海分行及时进行调查，摸清了基本情况，制定了针对外贸行业的贷款政策（即行业政策和客户政策），掌握了对该行业贷款支持的主动权。此外，还对上海地区商业、工业行业的风险进行了深入的调查，明确了对该两行业的基本态度。二是防范非系统性风险，即单个的具体企业的风险。在选择具体的贷款对象时，坚持“扶优限劣”的原则，重点支持那些有市场、有效益、有质量的企业和产品。为了确保企业到期能够偿还贷款本息，上海分行特别重视贷前对企业的资信调查，对其进行信用评级，量化企业风险。近年来，为了适应企业集团大量出现的新情况，上海分行还积极研究了对企业集团贷款的风险防范问题，并初步制定了相应的防范措施。

为了确保贷款决策的科学性，交行上海分行不断完善贷款决策程序，制定并完善了分级授权、分级审批的责任制，加强了内部制衡。近年来，上海分行又积极进行了贷、审、查三分离制度的试点，专门设立了贷款审查岗。在信贷业务运作中坚持行长负责制，贷款作业程序必须环环相接，不得任意打乱正常的程序。对于重大项目，强调必须充分听取各方面的意见，然后经集体讨论决定。此外，为了加强对同一企业本外币贷款风险的全面控制，上海分行还实行厂对企业本外币授信额度的统一管理。

市场是瞬息万变的，行业、企业的风险程度也在不断变划分为逾期贷款、呆滞贷款和呆帐贷款，然后据此进行跟踪、分析，将其纳入监控管理，以锁定风险。最后，在风险锁定的基础上采取有效措施加以转化，或进行补偿。为此，信贷部门加大了清收力度，制定了相应的激励措施，并成立了风险资产管理科专事风险资产的管理。同时，为了举一反三，交行上海分行要求信贷员对比较成功或明显失败的项目定期进行案例分析，从中总结经验，吸取教训。目前这一做法已成为对信贷员责任考核的一项重要内容。对于已经出现的损失，上海分行则及时进行补偿，在认真核定的基础上从呆帐、坏帐准备金中加以核销。为稳健经营创造了有利条件。

近年来，交行上海分行稽核部门也关口前移，加强了对资产质量的风险稽核，多次开展专项稽核。1996 年《担保法》颁布后，个别营业机构为了片面提高抵押贷款的占比，对贷款的抵押手续把关不严，出现了虚假的抵押，反而给贷款质量带来了很大的潜在风险。为此，稽核部门在交总行和人民银行要求进行抵押贷款稽核之前，就主动进行了一次检查。通过这次稽核，及时制止了虚假抵押的现象，并制定了相应的防范措施，达到了“还抵押以本来面目”的效果。

此外，近年来上海分行的表外业务和中介业务均有了一定的发展。这些业务虽然只是涉及表外的或有资产和或有负债，不直接反映为表内风险，但是，为了全面防范、控制和化解风险，上海分行对这些或有资产和或有负债也进行了有效地控制，并逐步将其纳入资产负债比例管理。

二、切实落实两个转变，努力推进集约经营，促进各项业务高效益地发展。

1. 机构网点的集约化管理。

交行上海分行目前在上海市区仅有约 60 个网点，与工、农、中、建、浦发、合作银行相比明显不足。但这从另一方面看则体现了交行在设置网点问题上的指导思想，即只求精不求多。为了使不多的网点“精”起来，交行上海分行在择点布局时都要经过科学论证，深入调查，分析周边的经济地理环境，贴近市场，贴近新的经济增长点，使自己提供的金融服务符合当地企业、居民的需要，并具有良好的发展前景。当个别网点（包括 ATM 机）的业务由于环境的变化而处于徘徊状态时，便及时组织力量对其“诊断”，经过慎重的论证，必要时就进行迁址，这样做的目的是使所有营业机构都保持在高效益区域运转。为了贴近新的经济增长点，交行上海分行积极使自己贴近大市场。经过努力，目前交行上海分行的机构已进入上海的众多国家级开发区，并与在沪的国家级要素市场建立了全面合作关系，为他们提供全面的金融服务。

集约化经营在网点设置方面的另一个体现就是，交行上海分行的基层营业机构一般都是能办理本外币各类业务、具有综合服务功能的。与此同时，交行上海分行还广泛依靠社会力量，建立了一个以高效、精干的外勤队伍和渗透到客户中的协储队伍为主体的“虚拟机构网络”，及时捕捉信息，积极开拓市场。

在内部劳动组合方面，为了提高效率，交行上海分行在储蓄、财会等条线进行了劳动优化组合的试点，在总行的支持下积极、稳妥地推行柜员制，这些制度的推行节约了人力，降低了成本，提高了劳动效率。

2. 依靠高科技，加快金融创新，提高服务效率。

提高银行业务电子化水平—可以延伸银行服务的空间与时间，二可以大大提高服务效率，增强竞争力。在电子化建设方面，交行上海分行注意借鉴国际经验，努力缩短电脑模仿手工操作阶段，利用现代技术优化作业流程，并积极为管理和决策服务。目前，正在根据现代技术条件下的“大会计”思路，积极开发本外币综合业务处理系统，这一系统的开发将对上海分行的经营管理产生革命性的影响。

交通银行与四大国有商业银行相比是个后来者，为了在夹缝中求生存，交行上海分行特别重视金融工具的创新。10 年来，交行上海分行相继率先推出了一系列新的金融业务品种，如个人大额可转让定期存单、个人通知存款、存本取息定期存款、侨汇房的按揭贷款业务、本外币定期储蓄存单（折）小额抵押贷款等，并与保险机构联合推出了信用卡购物、挂失保险。近年来，在电子化技术的推动下，金融创新又有了新的进展，各种存款的通兑业务正在逐步实现。1996 年底推出了个人外汇买卖（实盘）电话交易系统，并在 1997 年 3 月 3 日推出了该交易系统的夜市服务；推出了存本取息定期储蓄存款利息自动转入活期帐户并可从 ATM 机上取息的服务，金融的工具创新，极大地增强了交行的业务吸引力，促进了各项业务的发展。

3. 加强本外币各项业务的联动。

外汇业务是交通银行上海分行的一大优势。近年来，每年将一定的人民币信贷规模和资金用于支持外汇业务的发展，并要求将投入支持外汇业务的人民币资金真正与外汇业务量挂起钩来。此外，对企业本外币授信额度实行统一管理，在总的授信额度内允许企业在本外币之间进行调剂。1997 年初，在人民银行宣布允许外资银行在浦东试办人民币业务不久，就提出了与外资银行进行本外币业务合作的 5 项措施，这一举动得到了外资银行的积极响应，引起了海内外的广泛关注。

三、积极参与上海经济建设，为上海早日建成金融中心多作贡献。

重新组建交通银行的初衷就是为了振兴上海经济，将上海建成国际金融中心。作为交通银行在上海的“窗口”，交行上海分行将参与上海地方经济建设视为己任。10 年来，交行上海分行为上海调整产业结构，开发开放浦东、发展支柱产业和加快市政基础设施建设作出了积极努力。

随着实力的逐步增强，交行上海分行支持地方经济的力度也不断加大，近年来先后支持了一系列重大项目，如汽车工业技术改造、益昌薄板项目、生物医药项目，并向宝钢、上钢五厂、上钢二厂、二纺机、“三枪”集团、轮胎橡胶集团、电力局、杨树浦发电厂、贝尔电话设备有限公司等投入巨额本外币贷款加以支持。为了支持国有大中型企业的改革，1996 年专门制定了加强对国有大中型企业金融服务的八项重点和十项措施。此外，交行上海分行还在全市率先对私营企业提供贷款，支持私营经济的发展。

为积极支持上海市政基础建设，近年来，交行上海分行支持了南浦大桥、杨浦大桥建设，并为南浦大桥提供财务顾问服务，还有如沪南公路、浦东变电站、8 万人体育馆、延安路高架（东段）以及浦东新区陆家嘴金融贸易区“四个一”工程建设等。

时至今日，交行上海分行已开业 10 周年。10 年间，全国、上海的经济金融形势都已发生了巨大的变化，金融竞争也日益激烈。交行上海分行如何才能实现自己的第二次飞跃？纵观国际金融业发展的大趋势和 10 年来交行上海分行的发展历程，选择只有一个，这就是：进一步的制度创新。对此，必须转变观念，更新思路，在体制创新上实行“功能开发”战略，构筑一些能够培育新的业务增长点的机制，形成自己的拳头产品和服务特色，并以此带动其他业务的发展。

（责任编辑：鱼建光）