

欠发达地区银行集约化经营之路怎么走

——来自工行丽水分行的实践报告

□朱子云

实行集约化经营,是我国银行经营史上的重大改革,是欠发达地区国有商业银行分支机构摆脱困境与形成良性发展的有效途径。1995年以来,作为处于十分典型的经济欠发达地区的中国工商银行丽水地区分行,依靠群众,不畏艰难,大胆探索,善于实践,走出了一条具有丽水特色的适合于欠发达地区的全方位重组式集约化经营路子。该行在网点缩减三成的情况下,经营效益却成倍增长。1996年10月底止,从1994年末的亏损3999万元变为实现经营利润2169万元,经营利润比1994年全年增长近3倍,所辖支行全部成为盈利行,为实现“摆困工程”走出了坚实而关键性的一大步。

困境中的选择

丽水地区地处浙江省西南部,九山半水半分田,经济发展水平低,1994年全区国民生产总值78.6亿元,人均仅3244元。经济决定金融,深受落后经济基础和传统计划经济的影响,造成中国工商银行丽水地区分行业务总量小、摊子多、质量差、效益低、潜亏大。1994年末,该行“两呆”贷款率13.6%,应收利息比例高达64.4%,借入资金比例28%,帐面利润仅0.27万元,人均利润只有2元,而潜亏却达3999万元,以致在向商业银行转轨中陷入了举步维艰的困境。

如何尽快摆脱困境,早日迈上商业银行化快车道呢?

处方必先明病因。1995年初,工行丽水地区分行的行长们带领人员到全区10个县级支行进行深入细致的调查研究,摸清当地经济跳动的脉搏,探究陷入困境的成因。通过调查分析,他们认识到之所以会陷入经营困境,是因为除了经济环境不良外,更重要的是存在着“四粗放”问题,一是网点配置粗放,1994年末存款余额在500万元以下的营业网点有50个,占全行网点总数的56%;二是要素配置粗放,按网点个数分配人力、物力和财力,按人头分配个人经费;三是贷款配置粗放,1994年末户均贷款余额34万元,平均每个信贷员分管贷款户达64个;四是管理粗放,管理层次重叠,内设机构膨胀,人力、物力和财力内耗损失浪费严重。

在网点和要素配置如此严重粗放而资产质量又十分低劣的既成格局下,再搞粗放经营必然会更快地将整个工行丽水地区分行引入“死胡同”,就是走外延式甚或传统内涵式的集约化经营路子也难以使工行丽水地区分行较快地摆脱困境,唯有走全方位重组式集约化经营路子才是明智的理性选择。

于是,工行丽水地区分行从自己的实际出发,立足于欠发达地区银行业务经营和经济发展的现实,推出了以“网点上养大汰小,要素上扶优限劣,货物上抓好清差,管理上精兵简政”为典型特征的全方位重组式集约化经营模式。

实践中的做法

工行丽水地区分行在集约化经营实践活动中,紧紧围绕提高经营效益这一中心,善于将集约化经营与本地本行实情有机地结合起来,解放思想,转变观念,抓住机遇,理清思路,狠抓到位,扎扎实实地推进经营集约化。其基本做法可以概括为:

一、抓住机遇,果断决策。1995年初,工行丽水地区分行正处于困难与机遇并存的时刻,有利时机表现在:一是当时由于该行资产质量差,经营效益低,潜在亏损大,职工收入低,因而广大职工思变欲望强,要求加大改革力度的热情旺盛。二是当时本区其他银行仍在粗放经营,抢先进行集约化经营更易见效。三是工行浙江省分行对该行的困难处境和转轨十分重视,同意给优惠政策以示支持。机遇难得,时不我待。该行紧紧抓住这一难得的好机遇,于1995年初率先实施全方位重组式集约化经营。

二、理清思路,科学运作。工行丽水地区分行的全方位重组式集约化经营改革采取由表及里、由浅到深、由易到难、由分散到综合的运作策略,谱写了集约化经营改革三步曲,第一步是1995年重点对营业网点和经营要素进行集约重组;第二步为1996年重点精简内设机构和实行地县经营管理一体化;第三步是1997年地区分行将实现从管理为主到经营为主的转变,实现经营管理和考核的科学化。前两年的集约化经营改革分四个方面推进:

首先,网点上减数量扩规模,扶大并小,上优汰劣。1995年初,工行丽水地区分行的行长们在深入细致的调查中发现,随着城市化建设发展和经济格局的重大变化,下属的许多营业网点无论是设施、服务功能,还是地处位置,都已不适应发展的客观需要,而且大多数网点处于保本点以下,并没有什么发展前途。他们经过苦苦思索,反复研究分析后认为,全行率先推行网点集约重组,一者对行内外影响面较大,有助于壮大声势,可以为推进其他方面的集约化经营改革起到触类旁通,举一反三的作用;二者有利于尽快催化多年延续下来的传统粗放经营观念,树立集约化经营新观念;三者可以尽快而有效地提高单产,最终达到扩大规模效益。于是,果断地提出了“扶一批、上一批、撤一批”的网点重组方案。按照城镇中心位置和储源流向,对12家储蓄存款在2000万元以上、效益好的中心储蓄所,实行扶优政策;根据新的经济格局或经济增长点,新建或迁移11个网点,使之成为新的存款增长点;撤销19家规模小、效益差、无前途的亏本经营储蓄所。1996年,又在认真总结上年“三个一批”经验的基础上,努力做好“三个一批”的深化文章,提出了“到位一批、升格一批、缩并一批”的新“三个一批”网点优化重组方案,促使扶上网点向质到位,增强

网点服务功能。上述递进式的双“三个一批”的实施行产生了明显的经营成效,1996年10月末与1994年末比较,尽管网点缩减25个,减幅达29.2%,但储蓄存款余额却增长46%,所均存款余额增长99.4%,同时还节约了大量人力、物力和财力。

其次,贷款上降风险增效益,抓好清差,消肿治散。贷款质量是降低经营风险和提高经营效益的关键。基于历史遗留下来的不良贷款包袱沉重,贷款存量配置严重分散,现时企业经济发展又很不景气,优化贷款质量成了该行摆脱困境的关键性难点。为此,该行狠抓集中经营、消肿治散、活化存量工作。在具体做法上,一是地区分行集中30-50%信贷规模,经办直贷和点贷业务。二是紧扣经济优势,使贷款存量和增量向交通、能源、电力、邮电等基础性行业及高效低风险的重点骨干企业位移或集中,至今向142户重点行业和企业累计发放贷款额占全行的73%以上。三是落实消肿治散和清收贷款本息责任制,通过采取定量、定时、定户、定人的“四定”措施,共计清理收回“两呆”贷款5668.1万元,历年企业欠息817万元,清掉小、差的贷款户451户,收回贷款1627万元。四是建立信贷综合管理办法,规范贷款行为,实行贷款质量年检制和逾期贷款经济处罚责任制,切实防范不良贷款的再生和蔓延。

第三,要素上少投入多产出,以效定报,扶优限劣。集约化经营中最重要的集约环节是经营要素的集约配置,使经营要素向经济热点区域、经营效益较好的行处、网点位移和集中。为此,该行采取以下做法,一是通过正式调动、借调、借用途径,使所辖欠发达县级支行向较发达县级支行流动的人员共有59人,实现了人员配置的合理集约。二是费用分配与存款、效益高度挂钩,向效益较好的支行重点倾斜;电子计算机等物力优先支持业务发展快的支行和网点。从而,有效地提高了全要素投入产出率。1996年10月末与1994年比较,人均存款增长43%,费用存款率提高43%,人均经营利润增长3倍。

第四,管理上少环节高效率,集约管理,精兵简政。近两年来,该行着眼于整体效益,着力于集约管理,按照“精简、统一、效率”原则,减少管理层次,从行政管理为主转向经营管理为主,从分散管理转向集中管理。其主要做法有二,一是在丽水市区实行“统一帐户、统一押运、统一库房、统一稽核”,合并地分行本级、营业部、直属单位和丽水市支行的人事、教育、监察、保卫、计算中心、稽核等部门,集中到地分行办公,实行行政统一管理。二是敢于碰硬,集约重组内设机构。所辖10个县级支行按“二部一室”或“三部一室”重组的内设机构由原来的98个减少到41个,减幅高达58%;中层干部比原来减少24%。同时,清退临时工86人,分流职工12人。从而,有效地提高了工作效率和管理效率。

三、措施有力,促使到位。一是思想教育措施有力,引导观念转变到位。由于集约化经营改革是权力和利益的再分配过程,因而工行丽水地区分行领导班子从转变观念入手,一方面多次利用召开全区行长会议的机会反复宣传动员,另一方面经常下基层做好宣传解释工作,从而使广大干部职工提高认识,转变观念,从大局出发支持改革,在思想上保证了全方位重组式集约化经营改革的顺利实施。二是强化督办制度,严肃工作纪律。如县级支行内设机构改革和清退临时工等集约化经营内容,由于涉及利益关系较大,因而有些支行拖着不到位。对此,

地分行就发出书面通知督办,限期到位,逾期未办到位则作违纪论处。从而,有效地促使集约化经营改革的及时实施。三是加强集约化经营运作的检查指导,发现偏差及时予以修正。四是将集约化经营及其效果与各支行的经营目标责任制有机地结合起来,奖优罚劣,从而较好地调动了全行广大干部职工参与全方位重组式集约化经营的积极性,更有效地提高了集约化经营的质量和效果。

前进中的思考

工行丽水地区分行通过走全方位重组式集约化经营路子,用不到两年的时间就实现了从潜亏3999万元到创经营利润2169万元的质变,还奠定了规模和效益可持续发展的坚实基础。其实践经验证明了全方位重组式集约化经营是欠发达地区银行摆脱困境有效的现实选择。它给我们许多思考。

首先,应以大局为重,提高认识,统一思想,增强推进集约化经营的使命感、责任感和紧迫感。对于欠发达地区银行来说,以往粗放经营已将其推到“死亡”的边缘,走出困境的根本出路在于实行全方位重组式集约化经营改革;集约化经营既是摆脱困境的重要举措,更是必须长期坚持的商业银行经营方针。因此,应该将推进集约化经营提高到讲政治的高度和攸关商业银行长期发展的高度来认识,进一步统一思想,匡正在集约化经营问题上存在的“权宜之计”等种种模糊看法,抓住时机,只争朝夕,扎扎实实地推进银行集约化经营。

其次,加大力度,循序渐进,促使银行集约化经营向纵深发展。欠发达地区国有商业银行分支行的现实状况决定了集约化经营改革包袱重、难点多、难度大,不可能全方位同时出击实现一步到位。应该制定集约化经营改革分步到位规划和运作策略,对于重点难点问题,要充分争取和利用各方面有利因素,集中力量,加大力度,实行逐个突破,逐步深入。

第三,区别对待,分类指导,大力支持欠发达地区银行分支行早日迈上集约化经营快车道。基于我国幅员辽阔,区域经济发展参差不齐,各区域银行分支行经营状况差距较大,对银行集约化经营要实行分类管理,分类指导,特别应加强欠发达地区银行分支行集约化经营的现场指导工作。同时,面对当前欠发达地区银行分支行历史遗留包袱过重和现时企业经营不景气的状况,应该本着尊重历史和现实的原则,在督促其努力自我消化的同时,国家和银行总分行应拨出专项“扶贫解困”资金,支持其尽快处理历史包袱,妥善分流人员,早日走出经营困境,尽快尽早走上商业银行化大道。

第四,以人为本,强化教育,抓好干部职工队伍素质建设。将思想教育贯穿于集约化经营改革全过程,及时解决集约化经营过程中产生的干部职工思想认识问题。管理层行政化管理已不适应于集约化经营的管理要求,操作层业务技能的过于专一化也已不适应于集约经营对业务技能综合性之要求,必须从实际条件出发,有计划有步骤地切实强化干部职工的业务操作技能和管理技能培训,尽快更新和丰富业务知识,以更好地适应推进集约化经营发展的客观需要。

(作者单位: 工行丽水地区分行)
(责任编辑: 赵卫中)