

历史性的跨越

——中国工商银行内蒙古阿拉善盟分行扭亏为盈侧记

□ 刘广云

阿拉善盟地处内蒙古自治区最西端，与蒙古国接壤，属少数民族边疆地区，总面积27万平方公里，总人口17万人，幅员辽阔、资源丰富、地广人稀、干旱少雨，沙漠气候特征显著，时常遭受沙尘暴的袭击。该盟属于不发达的少边地区、大西北贫困地区，自然地理条件差，工业基础薄弱，社会经济发展落后。就是在这样异常艰苦的条件下，中国工商银行阿盟分行克服困难、奋力拼搏，2000年摘掉了连续6年亏损的帽子，并取得了贷款收息率105.81%、资产质量在1999年名列全区第1的基础上又降低了1.41个百分点(11.96%)、特别是在全区13个二级分行中经营管理综合考核对公存款第1名的好成绩，实现了历史性的跨越。其主要做法是：

一、积极推进“提高信贷资产质量”战略，正确把握贷款投向，调整结构，努力开拓信贷市场

该行根据商业银行经营原则，从建立符合市场经济发展需求的信贷管理体系入手，以提高信贷资产质量，防范、化解信贷风险为中心，制定并实施了一系列行之有效的信贷管理措施和办法，加强信贷资产质量管理，取得了明显的效果。2000年末，各项贷款余额为4.38亿元，较年初增加8573万元。在新增贷款投向方面，1998年新增流动资金和项目贷款投向A级以上企业的分别占57.46%和100%；1999年分别占96.92%和100%；2000年分别占97.98%和100%。在贷款效益方面，1998年新增贷款收息率为96.70%和100%；1999年分别为99.70%和100%；2000年为99.9%和100%。在新增贷款质量方面，1998年新增贷款不良

率为1.4%；1999年为0.3%；2000年为0.2%。

(一)全面实施贷款新老划段，严格新增贷款管理。该行在全辖范围内推行贷款新老划段经营和分类管理，对197户企业的3.52亿元贷款进行划段分类。在此基础上，对新增贷款进行逐笔、逐户划段，并锁定客户类型，分期考核，明确责任，有效地调动了信贷人员的积极性。同时，完成了全行法人客户信用等级评定和统一授信，清理了一批不符合贷款条件的客户，拓展了一批优良客户，有效防范和控制了信用风险。

(二)落实信贷资产质量责任制，严控信贷风险。一是将不良贷款压缩任务纳入各级行长目标责任制，对不良贷款按五级分类和“一逾二呆”两个分类考核，进行专项管理与考核，实行一票否决。二是加大监控力度，对各行不良贷款实行按月监控、按月通报，及时掌握各行三项不良贷款的增减变化情况，规范不良贷款的统计和认定。三是加大检查力度，强化贷款风险的事前防范，做到手续合规合法。四是认真贯彻落实《中国工商银行抵贷资产管理办法》，规范管理其他资产，并加速处置变现，活化信贷资金。

二、强化负债管理，健全稳存增量机制，促进存款稳步增长

该行坚定不移地推行“超常规、跳跃式”发展战略，以抓大所、大户为重点，强化一线服务，加快业务种类创新，拓宽揽储增存渠道，确保存款稳步增长。年末各项存款余额达7.24亿元，较年初增加1.66亿元，完成了上级行下达任务的511.32%。其中，对公

存款较年初增加1.17亿元，完成了上级行考核任务的11.8倍，日均余额较年初增加5368万元，完成了上级行考核任务的16.8倍，位居全区13个二级分行榜首。

(一)该行的公存工作紧紧围绕全行扭亏增盈中心任务，按照“重抓日均，强抓稳定，抢抓信息，争抓项目，狠抓中间业务”的思路，克服了存源不足、同业竞争激烈、存款结构不合理、地区间发展不平衡等众多不利因素，圆满完成了公存工作任务。一是制定了“以日均余额为主，以提高各项占比为目标”的考核机制，全面落实“一把手”工程，把日均余额的考核占比提高到60%，确保了存款的稳定。二是从抓大户入手，强化公存工作，全年走访大户近40户，累计达150多次，通过走访了解了情况，加深了感情，改进了工作。三是强化服务，减轻客户负担，通过上门收款和代理业务，防止存款流失。全年共上门收款近800次，11323笔，收款金额达8000万元。加强银企合作，大力开办银行承兑汇票业务。仅兰太公司，该行就新增2000万元的银行承兑规模，累计转贴现4218万元，既解决了企业的资金问题，又避免了因企业资金紧张对存款的冲击。同时，加强存款的“跑、冒、滴、漏”管理，积极清理与该行有信贷关系企业的他行账户，最大限度地缩短资金在他行的滞留时间，仅兰太公司一家全年清回的资金就达4000余万元。四是积极发展中间业务，增加业务品种。在积极开办代收电话费业务、代售IP、IC卡业务和中华福利彩票等业务的基础上，分别与电信、寿险、财险、石油公司等单位达成了“网络

“结算”协议和“保险兼业代理”合作意向，使中间业务成为该行又一存款增长点。五是积极吸收季节性存款，仅绒毛收购季节短短的40多天就吸收收购资金1.4亿多元。五是加强信息管理，广泛收集公存信息。重新完善和修订了《对公存款信息管理办法》，调动了全行员工收集信息的主动性，全年共收集信息160余条，根据信息争取新户36户，增存余额800余万元。

(二)零售业务工作早部署、早安排、早落实。一是自我加压，将上级行的考核目标作为指导性任务，将本行计划的年增储6000万元，日均增储3000万元作为指令性任务，采取锁定数据，划段考核的措施严格考核。二是开展了揽储状元竞赛和教育储蓄百日竞赛活动。动员全行员工开展义务揽储。全年教育储蓄新发展8755户，金额达2044万元，将80%在校学生的教育储蓄吸收到了工行。三是坚持以代发工资为龙头，大力拓展中间代理业务。全年代发工资额较上年同期增加637万元，同时代收款1260余万元，代理发行国债1400万元。四是继续推行大所战略，合理调整网点布局结构。对全盟最大的西花园分理处储蓄专柜进行了改造，实行了柜员制，对年增储不足的储蓄所进行了撤并，同时对一些布局不合理的储蓄网点进行了搬迁，优化了网点布局。五是进一步加强了储蓄业务电子化建设，实现了与全区联网。六是加大检查力度，强化内部管理。

三、实行全面成本核算，落实责任会计，加强财务管理

为强化成本管理，提高经营效益，该行采取如下措施。一是该行党委作出《关于2000年全面实现扭亏增盈的决定》，专门成立成本核算管理科，加强成本管理与考核。二是结合实际，对各支行在存款市场占比、存贷余额比例、不良贷款率、资产利润率、负债成本率、实收利息率、利润率等方面进行锁定，严格考核。三是全面推行责任会计内部运行机制，建立利润责任中心、预防责任中心和服务责任中心，划小核算单位，将费用、职工个人收入与全行的经营效益挂钩，

充分调动了员工的工作积极性，完善了内部激励机制。四是千方百计抓收息，把能否完成收息任务作为考核领导班子的重要依据。全年贷款实收利息2590万元，收息率达100.50%，较上级行核批的收息计划提高了10.50个百分点，较上年提高了5.29个百分点。五是加强固定资产管理，对已提足折旧的固定资产进行账务处理，减少了内部资金占用，降低了成本支出。

四、增强系统调控能力，努力提高资金营运水平

坚持以资金来源制约资金运用的原则，强化资金营运。一是进一步完善“汇划头寸”管理办法，建立大额资金汇划通报制度，确保资金占用合理适度。二是坚持资金提前预测，努力把握资金运作规律和调拨时效，确保调度渠道顺畅，减少在途资金占用。三是坚持按月编制资金营运计划，对影响头寸变化的主要项目和重点客户资金的变化情况进行监测，及时、全面地开展资金增减变化分析，掌握规律，科学运作。四是加强头寸匡算，充分发挥“头寸日报”的作用，采取“按日监测，勤缴勤拨，抽多补少”等有效管理措施，灵活调度资金，保证全行支付和重点项目的资金需求。五是加强系统内借款的管理力度，坚持效益原则，对到期的系统内借款，主动归还，年末不仅全部还清1999年借入的2510万元，还上存23850万元。六是积极压缩内部资金占用，年末共压缩内部资金占用13000万元，剔除、剥离不良信贷资产6700万元，实际内部资金占用较年初下降了6300万元，完成了压缩计划的156%。

五、深化改革，强化管理，不断提高经营管理水平

1.加快机构和人事干部管理体制步伐。一是调整充实了3个支行领导班子。二是按照“德、能、勤、绩”标准和干部“四化”方针，对新提的干部全部实行试用制，先后聘任科级干部36人，股级干部65人。三是加大干部交流力度，先后交流干部4人。同时，强化了重要岗位人员行为考核和岗位轮换。

2.转变经营理念。通过实施严格

的成本核算和会计管理改革，使得四个观念得以转变，即：抓存款的观念从单纯追求实点数向注重平均余额转变；降低成本的观念从单纯提高收息率向注重投向、提高质量，逐步实现经营资产的良性置换转变；内控制度建设从单纯的整章建制向狠抓落实转变。

3.强化经营管理综合考评。一是按照责任会计制度所建立的任务目标体系，按月考核，按季通报，完善、充实了支行行长经营管理综合考评办法。二是加大责任案件发案率和重大差错事故的考核力度。三是将优质规范服务和思想政治工作纳入行长目标责任考核。做到了业务与思想政治工作“两手抓，两手硬，同时抓，两不误”，起到了相互推动、相互促进的作用。

六、强化服务，切实提高优质规范服务水平

该行把优质规范服务作为一项长期战略任务，常抓不懈。一是各级领导进一步转变观念，对优质规范服务体系表现出前所未有的重视，加强了对服务的领导和管理。把优质规范服务列入全行经营管理目标责任状，进行量化考核，奖优罚劣。二是制定营业网点达标规划和工作措施，进一步健全、完善了服务工作管理制度，制定责任制考核办法和实施细则，并层层落实，签订了服务工作责任状。三是加强服务规范化建设，提高规范服务水平。全行上下认真落实总行《营业网点规范化标准》、《二线为一线服务标准》，先后开展《标准》的大学习、大讨论，适时举办服务培训班，培训人数达158人，占一线人员的60%。四是聘请盟、旗人大代表、政协委员担任服务工作的社会监督员，监督员不定期地开展服务检查，强化服务监督。五是加强对服务工作的检查、监督、考核和奖罚的力度。

通过上述行之有效的措施，全年实现收入比上年增加914万元，支出减少2549万元，实现了扭亏为盈，较上年末增加利润3161万元，封闭考核利润377万元，比上级行的计划增加利润321万元。 ■

作者单位：中国工商银行内蒙古自治区分行