

>>风险管理机制

中国工商银行一直视风险管理为银行经营管理的重中之重，银行风险管理的内容包括信用风险、流动性风险、市场风险、操作风险和其他风险的识别、预警和控制。总行设立的风险管理委员会、信贷政策委员会、资产负债管理委员会和稽核监督委员会分别负责全行各种风险管理政策原则和办法的制定与调整。总行资产风险管理部、信贷管理部、计划财务部和稽核监督局具体负责制定实施细则、管理办法和操作流程。各级分支机构的相应部门负责政策的执行并反馈政策的实施效果和修改建议。

- 风险管理委员会：职责是研究分析国际国内经济金融形势和国家法律、法规、政策、制度变动对全行经营风险的影响，制定全行风险管理与控制的工作目标和重大政策措施。审议有关职能部门报送的资产质量及风险监测专题报告，确定风险管理的阶段性工作重点，对各分行、各部门的风险管理做出评价，提出工作要求。

- 信贷政策委员会：职责是审议全行信贷经营管理架构方案及信贷政策，研究信贷业务发展方向和风险管理措施，审议重点行业和产品的信贷分析报告及指导意见，审议客户年度综合授信方案及行业、地区授信额度，审议特大金额信贷业务等。委员会下设信贷审批中心作为其日常办事机构。

- 资产负债管理委员会：制订资本评估程序，确定与全行风险状况和经营环境相适应的资本管理办法；分析全行资产负债管理比例指标变化情况，提出加强资产负债管理的指导性意见；研究利率风险和流动性风险对全行资产负债业务的影响，并制定相应的管理政策等。

- 稽核监督委员会：职责是审定稽核及内部控制评价的有关制度和办法；指导各分行内控组织开展内控工作；审议全行重大违章、违规的处理议案，审定发布重要稽核命令和通报，制止和纠正重大违章、违规行为等。

内部评级法作为《新巴塞尔资本协议》的核心内容，涉及银行风险管理的各个方面。为全面构建风险管理体系，早日达到新巴塞尔资本协议的风险监管要求，内部评级法工程于2004年2月正式开工。工程招标选聘普华永道公司提供咨询，工程建设将按照整体规划、分步实施的策略逐步推进。在整体规划期间，将全面诊断风险管理的现状，对照新巴塞尔协议以及国际最佳实践进行差距分析，在此基础上设计全面的风险管理体系。

>>信用风险管理

信用风险是交易对手或债务人不能或不愿按时履约的风险。信用风险主要来自放贷、贸易融资、投资及其他业务。大致来说分为信贷风险和非信贷风险两大类。

信贷风险管理

信贷风险管理分别通过法人和个人两个客户管理体系来进行。2003年全行继续贯彻有进有退的信贷政策：一、行业信贷投向。继续加大对能源、交通、电信、城市基础设施等行业的信贷投入，控制对钢铁、建材、纺织等加工制造行业的信贷投放；二、区域信贷投向。继续加大对东部沿海地区，主要为首都经济区、长三角经济区、珠三角经济区的信贷投放，适当增加对中西部地区的贷款投入，积极做好东北地区的信贷结构调整；三、客户信贷投向。努力提高AA-级及以上客户的贷款占比，加快从低信用等级客户退出；在继续增加大型股份公司、全球500强在华企业、国有骨干企业等大型优质客户信贷投放的同时，加大对中小企业的信贷支持；四、继续加大个人消费信贷投入，积累控制个人信贷风险的办法。

I、法人客户信贷风险管理

法人客户信贷风险管理政策体现在贷款管理的全过程之中，其核心是信贷业务审查审批分级授权和客户授信额度控制双线制约下的贷款管理制度。

	风险管理环节	风险管理政策及改进
贷前控制	信贷政策和管理制度	根据客户及所在行业、国家产业政策和区域经济情况，将不同的行业、区域、客户分门别类，实施相应的信贷政策。
	客户信用评级	运用内部评级系统对申请贷款客户的信用等级做出真实、客观、公正的综合判断从AAA到B共十二级。 形成了以分行业、分规模的企业评价标准值作为衡量企业信用状况的尺度，以偿债能力为中心，以定量基本评价指标、定量修正指标和定性评价指标逐次修正的立体评价体系。
	客户统一授信	组建授信中心，实行公司客户统一授信。根据客户的实际经营和财务状况，以偿债能力为核心，在全面分析客户融资风险的基础上，核定单一法人客户和集团关联客户的最高综合授信额度，对客户各类融资实行刚性控制。
贷时控制	法人授权管理	对境内分支机构和业务职能部门实行年度基本授权、转授权和特别授权三者相结合的授权管理制度。
	信贷业务审批	实行适度集中的信贷业务审批制度，逐级建立主审查人制度，总行信贷政策委员会及信贷审批中心信贷审查会议审议特大金额以上及特别指定信贷业务；一级、二级分行审议授权以内的信贷业务。
贷后控制	信贷监控管理	通过信贷综合管理系统和专项报表等方式，对信贷业务进行监控管理；对新增融资质量建立日监测制度，分地区、分行业、逐户逐笔监控；建立信贷业务停牌制度。对发现问题的分支机构，分别采取通报批评、业务警告、业务整顿和业务停牌等处罚措施。
	现场检查	通过现场贷后检查，分析和识别信贷业务风险程度及其发展态势，根据贷款风险提出早期预警信号、对问题贷款采取处置措施，及时防范、控制和化解信贷风险。

房地产贷款的风险控制

2003年国务院、人民银行先后下发了《国务院关于促进房地产市场持续健康发展的通知》、《关于进一步加强房地产信贷业务管理的通知》，针对新的政策框架，住房金融部门积极进行政策调整，出台了《关于进一步加强房地产信贷业务管理的意见》。同时，在业务发展中，继续加强内部结构调整，重点支持大型、优质房地产开发企业开发建设的优质住宅项目，确保房地产贷款与个人住房贷款的比例协调发展。

在风险控制工作中，继续大力压缩房地产不良贷款，加强存量贷款监控检查，对存在较大风险隐患贷款的发放情况、贷款形态、风险程度、损失状况、形成原因及处置工作进度进行了逐户逐笔检查，利用信贷台账系统严密监控。严格执行授权与转授权制度，先后上收了商用房地产开发贷款、土地储备贷款的审批权，暂停发放新的项目储备贷款。积极防范关联企业风险，防止过度融资，全面启动房地产企业集中授信工作。截至2003年末，全行房地产贷款的不良率为7.3%，比上年下降5个百分点。

票据业务的风险控制

票据业务包括票据承兑业务和票据融资业务。票据承兑业务属于票据发行（一级）市场业务；票据融资业务属于票据交易（二级）市场业务，是指商业银行为谋取经营利润而从事的以商业票据为交易工具的货币市场投融资业务，其交易种类包括票据贴现、票据转贴现买卖、票据买入返售、票据卖出回购、向中央银行再贴现等。

针对2003年上半年票据业务增长较快，票据业务的信用风险和操作风险显现的情况，内部组织了专项稽核，严格票据贴现审批权和操作流程，严格跟单资料真实性审查等措施；外部通过加强跨行银行承兑汇票查询查复等同业合作控制风险，确保了票据业务的可持续发展。截至2003年末票据融资贷款的不良率仅为0.05%。

II、个人客户信贷风险管理

针对不同消费信贷品种经营特点，分别制定有针对性的风险控制措施，实施“一对一”面谈制度，重点强化贷款的贷前审查和贷后管理，切实增强风险防范能力。

个人住房贷款的风险控制

制定了涵盖所有个人住房贷款品种的从贷款申请至贷款回收全过程的操作与管理规程；开发投产功能较为完善的个人住房贷款台账系统，在同业中率先应用计算机系统对全部个人住房贷款由贷款发放至回收的全过程实施逐笔实时监控，极大提高了对个人客户信用风险的监控和管理水平。2003年继续加强制度建设，加强个案核查力度，开展专项稽核，有效防范和打击了“假按揭”。截至2003年末，个人住房贷款的不良率为1.12%。

其他个人消费贷款的风险控制

其他个人消费贷款质量优良，按五级分类统计口径，不良贷款比例控制在了0.73%，个人

消费信贷的发展规模和风险控制水平均居国内同业前列。针对近来个人汽车消费贷款出现的风险情况，个人消费信贷部门明确提出了五点要求：一是严格汽车消费贷款的真实性审查和审批，严密贷款担保手续，规范贷款操作流程，防范套取银行资金风险；二是严格汽车消费贷款首付比例、贷款期限和贷款利率管理，严禁对首付款不足的借款人发放贷款；三是充分利用消费信贷台账等系统，加强风险评估和监控；四是加强汽车经销商的资质审查和风险监控，严禁单一依赖经销商代办个人汽车消费贷款，严防经销商通过制造虚假购车合同骗取银行资金；五是对今年以来新发放的汽车消费贷款进行全面自查。2003年末汽车消费贷款不良率为0.9%。

非信贷风险管理

在整个资金运用中除信贷资产以外的其他资金运用形式构成了非信贷资产。非信贷风险资产主要包括表内应收利息垫付、抵债资产、待清理接收资产、待处理房改损失等。

非信贷风险资产明细表

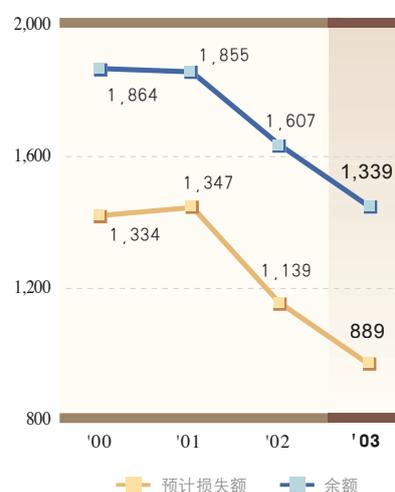
单位：亿元人民币

	2003年	2002年	增减额	增长率(%)
表内应收利息	315	435	-120	-27.59
抵债资产	370	413	-43	-10.41
待清理接收资产	173	183	-10	-5.46
委托持股	131	127	4	3.15
待处理房改损失	111	140	-29	-20.71
待处理应收款	78	142	-64	-45.07
待清理拆放同业款	85	84	1	1.19
待清理长期投资	48	50	-2	-4.00
待清理各类债券	23	27	-4	-14.81
其他	5	6	-1	-16.67
合计	1,339	1,607	-268	-16.68

注：为同口径比较，2002年非信贷风险资产为境内外分行与境外机构的非信贷风险资产合计。

截至2003年末，非信贷风险资产为1,339亿元，占非信贷资产总额的6.96%，预计损失率为66%。非信贷风险资产形成的原因主要是政策性因素（如会计政策变更形成的表内应收利息垫付，住房体制改革形成的待处理房改损失等）和经营性因素（抵债资产形成的潜在损失、对外投资和拆放形成的损失等）。2000年以来，工商银行先后制定完善了有关非信贷风险资产管理办法，明确界定了非信贷风险资产的内涵、核算口径和归口管理部门，严格风险评审和责任认定及追究制度，逐年加大了清理整顿和处理力度。各项投资清理工作全面向前推进，截至2003年末，境内72家自办实体已清理完毕，境外自办实体的清理工作也已基本完成。

非信贷风险资产变化情况 单位：亿元人民币



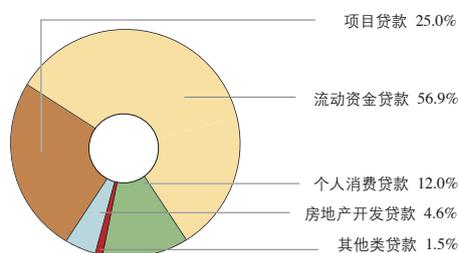
信用风险分布

I、贷款余额分布情况

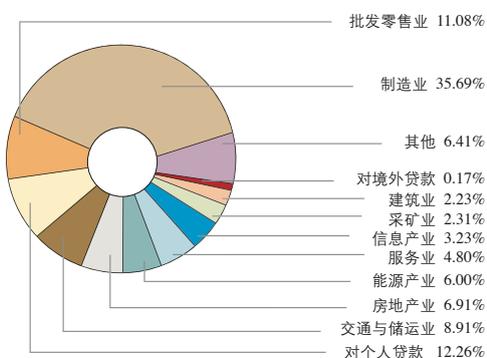
截至2003年末，各项贷款余额为33,929亿元，全年新增3,907亿元，增长13%，大大低于全部金融机构各项贷款21.4%的增长率，保持了贷款规模的适度增长，防范了贷款规模快速增长而带来的信用风险。

2003年末，最大贷款客户的贷款余额占资本净额的比重小于10%，符合银监会的监管要求。

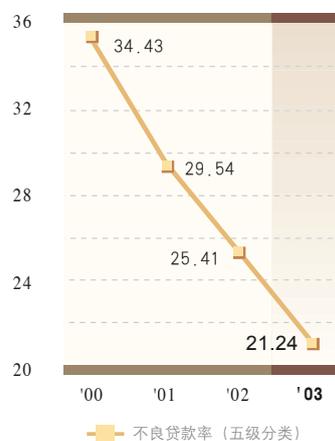
贷款余额结构图



贷款余额按行业分布图



集团不良贷款占比趋势图 单位：%



贷款余额按风险程度分布

单位：亿元人民币

	2003年12月31日		2002年12月31日	
	余额	占比 (%)	余额	占比 (%)
贷款总额	33,929.37	100.00	29,939.79	100.00
正常	23,489.01	69.23	18,684.98	62.41
关注	3,232.79	9.53	3,645.98	12.18
不良贷款合计	7,207.57	21.24	7,608.83	25.41
次级	733.97	2.16	1,180.36	3.94
可疑	4,605.92	13.58	4,591.38	15.33
损失	1,867.68	5.50	1,837.09	6.14

注：为同口径比较，2002年贷款余额为境内外分行与境外机构贷款余额合计。

2003年不良贷款压缩力度进一步加大，资产质量持续好转。全年按同口径的五级分类不良贷款余额下降401.26亿元，不良贷款占比下降4.17个百分点，降至21.24%。不良贷款的下降主要得益于新增贷款质量的提高、信贷风险管理的加强，以及不良资产处置中心模式的推行加大了清收处置不良资产力度。

	2003年12月31日		2002年12月31日	
	余额	占比(%)	余额	占比(%)
各项贷款合计	33,929.37	100.00	29,939.79	100.00
逾期贷款合计	6,428.44	18.95	6,577.58	21.97
其中：0-90天	258.07	0.76	215.20	0.72
90天以上	5,784.33	17.05	5,934.37	19.82
呆账贷款	386.04	1.14	428.01	1.43

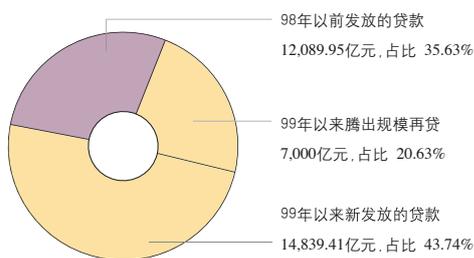
注：为同口径比较，2002年贷款余额为境内外分行与境外机构贷款余额合计。

II、1999年以来新增贷款质量

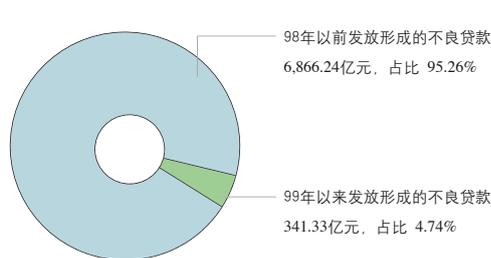
1999年以来全行加大了信贷行业、区域和客户结构的调整；总行成立行业分析中心，加强了对重点行业 and 企业的信贷政策指导，严格把关信贷投向；建立主审查人制度，把好新增贷款发放关；利用现代化的信息手段——信贷管理系统CM2002，对原有的信贷管理方式和业务流程全面改造，逐步实现程式化、标准化和科学化；对新发放的贷款实施全方位监控和跟踪检查制度，有效防范了风险。这些措施使得1999年以来的新增贷款质量连续保持国际先进水平。

截至2003年末，1999年以来新增加的贷款余额为1.5万亿元左右，清收、转化、核销存量不良贷款和“亚健康”贷款后，腾出规模发放的新贷款0.7万亿元左右，合计2.2万亿元，占其全部贷款余额的64%，而由这部分贷款产生的不良贷款仅占全部不良贷款余额的4.74%，不良率1.56%。

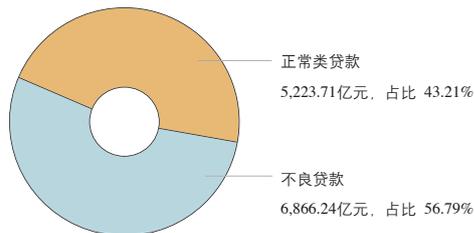
各项贷款余额结构



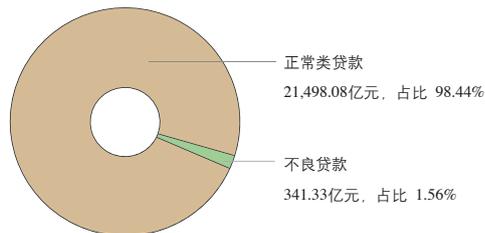
不良贷款余额结构



1998年以前发放贷款的质量



1999年以来新发放贷款的质量



注：不良贷款为按五级分类的后三类合计，包括次级、可疑和损失类；正常类贷款指前两类合计，包括正常和关注类。

贷款不良率一览表

单位：%

	98年以前	1999以来	2000以来	2001以来	2002以来	2003以来
不良贷款率	56.79	1.56	0.89	0.56	0.29	0.13
其中：法人客户	56.92	1.69	0.90	0.55	0.30	0.14
个人客户	9.66	0.98	0.85	0.61	0.26	0.07

III、资产质量情况

单位：亿元人民币

	2001年12月31日		2002年年12月31日		2003年年12月31日	
	余额	占比(%)	余额	占比 (%)	余额	占比 (%)
总资产	43,389.85	100.00	47,767.73	100.00	52,791.20	100.00
信贷资产	26,801.91	61.77	29,887.55	62.57	33,719.50	63.87
非信贷资产	16,587.94	38.23	17,880.18	37.43	19,071.70	36.13

注：表中信贷资产为扣除呆账准备后的净额，非信贷资产为扣除不良资产处置损失专项准备后的净额。

不良资产一览表

单位：亿元人民币

	2000年12月31日	2001年12月31日	2002年12月31日	2003年12月31日
不良资产	10,173.99	9,774.89	9,216.00	8,546.65
其中：不良贷款	8,309.99	7,919.89	7,608.83	7,207.57
非信贷风险资产	1,864.00	1,855.00	1,607.17	1,339.08
不良资产率 (%)	25.45	22.53	19.29	16.19

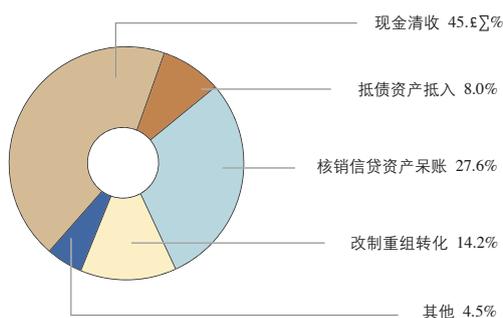
截至2003年末，全行不良资产余额为8,547亿元，比上年下降669亿元，不良资产率下降了3.1个百分点，降至16.19%。其中不良贷款下降401亿元，非信贷风险资产下降268亿元。不良贷款和非信贷风险资产占信贷资产和非信贷资产的比重分别降至21.24%和6.96%，比上年分别下降了4.17和1.97个百分点。

资产保全

2003年境内分行累计清收处置不良资产1,262亿元，其中清收处置不良贷款893亿元，较上年增加195亿元。不良贷款清收处置率达11.73%，较上年上升2.95个百分点。其中以现金方式收回不良贷款408亿元，较上年增加50亿元，不良贷款现金清收率达5.35%；以物抵债71亿元；呆账核销247亿元；通过企业资产分立、贷款划转、股份制改造等方式实施的贷款重组127亿元；其他方式40亿元。

同时，全行加大了非信贷风险资产处置力度，将非信贷风险资产清收处置计划下达到各级行，对行长

2003年清收处置不良贷款



综合考核的不良资产口径由原来的信贷资产扩展到非信贷风险资产。各级行通过采取行政、经济、法律手段和委托社会中介机构等多种方式加大清收处置力度，取得了较好的效果。2003年境内分行非信贷风险资产累计清收处置369亿元，其中现金及实物清收97亿元，通过呆账准备、营业外支出和冲销表内应收利息等方式累计核销处置272亿元。

为进一步推动不良资产专业化、市场化处置工作，总行风险资产处置中心2003年5月正式成立。部分一级分行建立了风险资产处置中心，各二级分行也先后组建了处置风险资产的专门机构。截至2003年末，全行已有33家一级分行、直属分行成立了风险资产处置中心，240多家二级分行成立了风险资产处置中心和不良资产处置专业支行。总行、一级分行和二级分行风险资产处置机构三级联动，快速处置不良资产工作机制正在形成。

在处置不良资产方式上取得突破性进展。第一、与地方政府合作，整体处置不良贷款方面取得重大进展，达成合作处置不良贷款314亿元协议，并已完成实质性操作。第二、与高盛集团签署谅解备忘录，双方同意就合作处置不良资产建立战略伙伴关系。第三、宁波分行与华融资产管理公司杭州办事处就采用“收益分层方式”合作处置抵债资产事项签署了正式协议，对今后合作处置不良资产起到示范和推动作用。

》》流动性风险管理

流动性风险是指商业银行没有足够资金以偿还到期负债的风险。

人民币流动性风险管理

为确保存款支付与各项业务发展的需要，建立分层次的流动性准备体系。加大资产结构调整力度，增加流动性较强、盈利性较好的债券资产占比，实现了流动性与效益性有效结合。人民币流动性管理采用集中管理的模式。总行与分行的资金清算按照“实存资金、同步清算、头寸控制、集中监督”的方式进行。全行资金余缺由总行统一调度，总行密切关注各分行的头寸状况，对储蓄存款、公司存款、同业存款的稳定性均给予高度关注，确保各分支机构在流动性发生不足时，可以及时足额补充资金头寸，保证对外支付和对内清算。

2003年9月21日，中国人民银行将存款准备金率由6%调高至7%后，总行加强了系统内资金调度，确保了全行对外支付未出任何问题。同时，合理安排短期融资的期限结构，保证足额按时缴存法定准备金；利用市场需求旺盛、利率较高的有利时机，进一步加大市场融资力度，保证了货币市场的稳定，最大限度的提高了资金营运效益。2003年全行资金总量保证了全年贷款规模的实现和各项业务的正常开展。

流动性指标	存贷比 (%)	流动比率 (%)
2003	70.24	39.85

注：存贷比按人民银行口径计算。

外币流动性风险管理

实行“集中经营、统一管理”的外汇资金管理政策，由总行统一负责监测并调节全行外汇资金的流动性。外汇存款是外汇资金最主要的来源，2003年通过代客外汇理财、个人外汇买卖等创新产品积极拓展外汇存款，确保外汇资金来源的长期性和稳定性。同时积极参与国际金融市场融资，开拓外汇资金的补充来源。资金运用方面，总行负责全行外汇资金的国际市场运作与系统内资金余缺的调剂。每日监测外汇资产及负债的币种、利率及期限结构，根据监测结果及时调整相应外汇资产组合，通过国际市场短期同业拆放，投资信用等级高、流动性高的债券，保障了全行外汇资金的流动性需要。

对境内分行的外汇资金实行差额管理，利用先进的联网系统，随时监测境内分行的外汇资金头寸情况。对境外营业机构的外汇资金实行额度管理。通过设置经营管理权限的方式对外汇资金流动性管理做出具体规定，境外营业机构的流动性管理在满足当地金融监管规定的同时，还需及时向总行报告外汇资金头寸情况。

2003年，由于市场上对人民币升值的预期和本外币利差扩大等因素的影响，外币贷款迅速增加66亿美元，外币存款比上年减少14亿美元，外币流动性压力增大。为确保外币流动性，第一，加强了外汇资金流动性监测，通过外汇资金日报、月报，对重要流动性指标适时发布监测报告。第二，在加大对外币存款的营销考核力度、稳定扩大外汇存款来源的同时，上收各分行的外汇信贷审批权限，严格控制外汇贷款增量规模。第三，通过调整系统内外汇资金拆借价格，对分行存贷款业务定价进行政策指导。

》》市场风险管理

市场风险是由于利率、汇率或金融衍生工具的市场价值变动，而导致的获利或亏损。

利率风险管理

人民币利率风险管理

继续执行中国人民银行制定的人民币存贷款利率政策，贷款利率在规定的范围内上下浮动。截至2003年末，上限按同档次贷款基准利率上浮30%，下限按同档次贷款基准利率下浮10%。2003年末，中国人民银行出台了《关于扩大金融机构利率浮动区间有关问题的通知》和《关于人民币贷款利率的通知》，扩大了金融机构贷款利率浮动区间；对5年期以上档次贷款利率，由金融机构参照人民银行公布的5年期以上贷款利率自主确定。

利率市场化改革的稳步推进一方面增加了金融机构的贷款定价权，扩大了金融机构与借款人的议价空间，另一方面也使利率波动加剧，利率风险逐渐上升为商业银行的主要风险。为此成立了专职的利率风险管理部门，明确了利率风险管理职责和管理办法；加快贷款定价系统和利率风险系统的建设；进一步规范和强化了贷款利率浮动审批授权、监控检查制度；加快利率风险管理基础性数据平台建设，逐步实现对利率风险预警和监测；通过调整资产负债结构，努力控制和规避利率风险，稳定增加净利息收入。

外币利率风险管理

目前我国的外币利率政策是，放开外币贷款利率和大额外币存款利率，这两类利率由各商业银行自主确定。对美元、欧元、港币和日元的小额存款利率实行上限管理，各商业银行可在限度范围内自行确定上述币种的小额存款利率，其他币种的小额存款利率由各商业银行自主确定。

针对外币利率市场化程度高的特点，密切关注利率市场走势，适时调整外币存贷款利率水平以及各分行的外币存贷款利率审批权限，确保全行外汇资产负债结构匹配与利差稳定。进一步完善以市场利率为基础的系统内资金转移定价体系，强化利率敞口敏感性分析，并积极运用各种金融衍生工具，匹配全行外汇资产负债的期限结构，防范、化解利率风险。

汇率风险管理

我国目前实行以市场供求为基础，单一的、有管理的浮动汇率制度，在这种汇率制度下，人民币汇率保持了基本的稳定。针对外币因汇率波动造成的风险，根据银行的监管要求和头寸的实际情况，通过严格的品种、期限、对象、金额的逐级授权和止损制度，确保全行外汇资产负债币种结构的合理匹配，把汇率风险控制在可以接受的范围之内。2003年，根据国际市场上汇率的变动情况和业务发展需要，通过货币掉期及时调整和匹配外汇资产负债币种结构，有效规避了汇率风险。

金融衍生工具的风险状况

积极利用远期、期权、掉期及组合型的外汇金融衍生工具为公司和个人客户提供外汇代客理财和风险管理服务。对所有金融衍生产品交易，采取与境外金融机构进行相应的对冲平盘，完全抵消此类业务引起的市场风险。所有开展外汇金融衍生交易的境外金融机构，均与工商银行签有金融衍生产品交易协议（ISDA），并设定相应的交易制度，严格控制交易对手的信用风险。

操作风险和其他风险管理

操作风险是指内部控制或公司治理存在的问题，员工业务操作中的违规违纪以及信息管理系统由于自身或人为因素导致的风险。

2003年在控制操作风险方面，进一步规范了授权、授信管理；完善信贷主审查人制度；规范了信贷业务流程管理和监测分析工作；推广了会计“风险监测系统”，实现事后监督对各营业网点内部账户余额的自动监控管理；进一步加强了外汇、基金托管、同业融资、银行卡、机构金融、电子银行、中间业务等各项业务的风险管理和控制；对发展较快的电子银行、票据业务和个人住房贷款、银行卡业务系统等开展了专项稽核检查；启用了财务授权管理系统，对有关财务事项进行指标控制和授权控制；开展了全行信息系统安全生产管理工作大检查，加强了对防毒、防黑监控系统的管理；对12个分行的统计制度执行情况进行了抽查；继续对部分基层行进行内控评价并对上年评价结果进行了复评和督促整改，促进内控管理工作的全面加强。

银行治理

随着中国金融改革的深入和金融市场的不断开放，中国工商银行主要从建立科学有效的决策机制、清晰明确的经营战略、客观透明的信息披露、行之有效的激励约束机制等多方面着手，努力建立起一个良好的银行治理机制，以实现国有资产的保值增值。

》》决策及管理體系

中国工商银行的决策机制是在横向的政策决策机制与垂直的分层授权体制相结合的矩阵式决策机制。前者负责政策的制定、调整 and 评价，后者负责政策的执行、反馈和建议。总行下设资产负债管理委员会、风险管理委员会、财务审查委员会、信贷政策委员会、信贷评估委员会、中间业务管理委员会、分支机构管理委员会、稽核监督委员会、技术审查委员会，分别负责不同经营和管理领域的重大政策、方针、战略和计划的制定。然后通过分层授权体系分解和落实给各级分行。分行也设立了类似职能的委员会，负责结合地方实际，将总行的政策进一步具体和细化，指导和部署分行经营管理方针。下级行行长就该行的政策方针执行情况和经营计划完成情况对上级行负责。总分行的各个委员会由来自不同职能部门的负责人、内部专家（部分委员会还包括外邀专家）组成，由行领导牵头和协调委员会的决策工作。

各委员会职责一览表

资产负债管理委员会	对全行各类资产、负债和资本的总量和结构进行计划、控制与调节，以实现全行长期和阶段性的经营目标。
风险管理委员会	研究分析国际国内经济金融形势和国家法律、法规、政策、制度变动对全行经营风险的影响，制定全行风险管理与控制的工作目标和重大政策措施。
财务审查委员会	对总行本部及其所辖单位的重要财务事项进行审查、分析和监督，审议财务开支事项。
信贷政策委员会	审议全行信贷经营管理架构方案及信贷政策，研究信贷业务发展方向和风险管理措施，审议重点行业和产品的信贷分析报告及指导意见，审议客户年度综合授信方案及行业、地区授信额度，审议特大金额信贷业务等。
信贷评估委员会	参与重大项目的贷款评估、专项咨询，对贷款评估工作的理论与实践问题进行调查研究。
中间业务管理委员会	研究分析经济金融形势和法规政策对开展中间业务的影响，制定中间业务发展政策，制定对分行中间业务授权标准及方案；统一协调、指导、决定综合性中间业务开发、营销和管理工作中的重要事项。
分支机构管理委员会	组织协调全行分支机构（重点是二级分行）的管理督导，包括经营状况监测分析、机构内部等级评价、资源配置分类引导、机构人员管理监控等，并就分支机构管理体制的改革发展方向进行研究探索。

各委员会职责一览表（续）

稽核监督委员会	审订稽核及内部控制评价的有关制度和办法；指导各分行内部控制组织；审议全行重大违章、违规的处理议案，审定发布重要稽核命令和通报等。
技术审查委员会	审议全行科技发展规划和科技投资计划，论证和审议全行重大项目，组织重大项目开发验收后的推广审议以及重大工程项目实施后的总结评定工作等。

垂直管理体系改革的探索

中国工商银行近年来推行“下管一级、监控两级”的机构管理体制，总行在对一级分行实施管理的同时，对二级分行实施监控；一级分行在对二级分行实施管理的同时，对支行实施监控。总行加强了对二级分行的管理，通过不断完善的管理信息系统建设，着手将二级分行整体运营信息和业务品种监管处罚信息按机构归集到一个平台，使总行对二级分行的监控由业务监管整合为机构监管，实现对二级分行经营风险的完整识别。由此强化了总行的管理控制力度，发挥了大中城市行的核心作用，提升了基层网点的综合功能，减少了管理层次。在推进扁平化管理的同时，进一步压缩机构总量规模，调整机构区域布局。2003年共撤并各类分支机构1800多家，使机构总数下降到2.4万个，在进一步优化机构区域布局的同时，不断提升机构的综合功能。全年有1200家分支机构实施升格，服务层次和服务水平得到显著提高。

总行内设机构调整

随着托管业务范围和规模的不断扩大，原基金托管部更名为资产托管部，并以市场为导向对内部业务流程和组织架构进行了调整。在计划财务部组建了集中采购部，以加强制约机制，有效控制成本；在资产风险管理部组建了风险资产处置中心，使全行的风险资产处置工作更加专业化和集中化；在会计结算部组建了参数管理中心，使全行的参数管理职能更加规范化和集中化；在人事部组建了机构管理部，以加强对全行境内机构的发展规划、监测分析和监督管理。牡丹卡业务和票据业务的纵向垂直管理和内部公司化运营也已初见成效。

》》独立的内外部审计体制

积极探索稽核管理体制改革，初步建立起了适应现代商业银行要求的健全、有效的两级稽核管理体制。总行成立了稽核监督委员会，设立了作为其办事机构的稽核监督局，在全国分片设立了稽核监督局派出机构——六家稽核监督专员办公室，各自负责指定辖区分行的稽核监督工作。各一级（直属）分行成立了内控管理委员会，设立了稽核监督部，部分分行还在辖内分片设立了稽核监督中心，重点负责对一级分行本部、营业部及其辖属分支机构的稽核检查。总行派出的稽核监督专员办公室和分行派出的稽核监督中心都是划片设立，独立于分行和支行之外，直接对总行和分行负责。

在建立和完善内部控制体制的同时，强化外部审计，按照国际准则及真实、审慎的会计原

则严格要求，夯实管理基础。委托国际知名的安永会计师事务所按国际标准对各分行逐步进行全面审计。2003年，安永会计师事务所对总资产占比达18%的上海等六家分行2002年度财务报表进行了审计。安永按国际通行的审计准则、审计方法以及贷款五级分类标准，对所审六家分行出具了无保留意见的审计报告，结果表明工商银行自身的核算数据与国际审计结果差距很小。

部分分行2002年末不良贷款率与安永审计结果比较表

单位：%

	上海	浙江	深圳	福建	宁波	贵州	平均
不良贷款率（工商银行）	10.2	5.7	15.6	15.3	12.2	22.3	11.0
不良贷款率（安永审计）	10.6	5.8	15.7	16.1	12.3	23.4	11.4

2004年，安永事务所将对占全行总资产54%的16家分行2003年的资产质量等情况进行全面的国际审计。

》》提高透明度

2003年工商银行进一步加强了信息披露的时效性和透明度。首先按照人民银行颁布的《商业银行信息披露暂行办法》，对2002年年报进行了大幅调整，充实了风险管理和银行治理内容，新增了财务报表附注等明细财务数据；其次，连续两年邀请安永会计师事务所为年报信息披露担任顾问，在信息披露的规范化和国际化上不断摸索与改进；并率先在《金融时报》、《中国证券报》上对公众披露了2002年年报；同时通过门户网站、报纸杂志等多种手段加强了与国内外媒体、评级公司和国际金融组织的沟通，及时发布工商银行的最新经营成果和改革举措，使公众更多更广泛地了解工商银行。

》》监事会

由国务院委派的中国工商银行新一届监事会于2003年8月进驻中国工商银行。监事会由主席、专职监事、兼职监事及工作人员组成。

根据《国有重点金融机构监事会暂行条例》的有关规定，监事会主要检查工商银行贯彻执行国家有关经济金融的法律、行政法规和规章制度的情况；检查财务和资金营运报告的真实性、合法性；检查经营效益、利润分配、国有资产保值增值、资金营运等情况；检查主要负责人的经营行为，并对经营管理业绩进行评价，提出奖惩、任免建议。

监事会的监督检查工作主要采取汇报、查阅资料、组织内部稽核审计人员或委托会计师进行现场检查等方式进行。监事会向国务院报送年度检查报告和专项检查报告。监事会指导稽核审计、监察等内部监督部门的工作。监事会的工作主要是促进工商银行加强经营管理、提高经营效益，办成国际一流的商业银行。

人才激励和约束机制

加大选拔优秀人才力度

2003年进一步扩大了管理人员竞聘上岗的范围，引入了包括高级管理人员、中层管理人员、外派工作人员、交流挂职人员乃至一般空缺岗位的多层次、大范围的竞争上岗工作，营造了优秀人才脱颖而出的良好环境。在全行范围内公开选拔了部分一级分行的副行长。总行本部处级管理人员和全国各稽核专员办基本实现了竞争上岗和聘任制度。

深化劳动用工制度改革，规范劳动合同管理

2003年全行共计19.3万员工的劳动合同到期，劳动合同续签工作按照公开信息、公平竞争、择优上岗的原则进行，规范了劳动合同续签、终止、解除的条件和程序，进一步完善了员工进入和退出机制。在引进了各类急需专业人才、加速了人员结构调整的同时，继续分流富余人员，在岗员工总数比上年下降1.7万人，降至38.9万人。

加快员工业绩与能力评价体系建设

与国际著名咨询公司合作，顺利完成了深圳分行和牡丹卡中心员工业绩评价体系咨询项目，引进先进的人力资源管理理念、方法和工具。同时，启动了浙江省分行员工业绩评价系统和能力评价系统咨询项目，为下一步在全行建立科学合理的员工业绩评价、能力评价方法和指标体系作了准备。

深化收入分配制度改革

逐步加大了人力费用总额与经营效益的挂钩力度。按照效率优先、兼顾公平的原则，加大了工资制度改革力度，合理拉开了收入差距，使优秀中高级管理人员和业务技术骨干收入水平尽快向市场水平靠拢。成立了企业年金理事会，在5家分行启动了企业年金试点工作，提高了对员工的长期激励。利用延期支付、住房补贴等工具，探索收入分配形式的多元化。

建立和健全业务类职务序列，重构员工职务晋升体系

参照国际商业银行的通行做法，着手建立业务类职务序列。先期设立了法律顾问、客户经理、技术经理、交易员、业务经理五个职务序列，制定了配套管理办法，主要涵盖了机构、公司、个人金融等九项银行核心业务。在试点行总结经验的基础上，将进一步在全行推广。业务类职务序列的建立，打破了单一的行政职务晋升渠道，拓宽广大员工的职业发展空间。

人员机构变动图 单位：万人、千个



教育培训

教育培训工作以全面提高员工素质、建设学习型银行为目标，2003年全行通过多种途径和方式，共培训各级各类人员103万人次，人均受训7.94天。为银行改革与发展提供了强有力的智力支持。

推进人才培训工程，开展分级分类的员工培训。继续开展分行行长“EMBA”核心课程轮训、中高级经营管理人员及后备干部国际工商管理硕士学位（IMBA）培训和“高级人才个人海外派出项目”，促进经营观念的转变和管理水平的提高。2003年共组编了门类齐全的各类专业教材32种，及时、准确地介绍新业务、新产品；重点开展了投资银行业务、资产评估师、客户经理等一系列以前瞻业务为核心的特色培训项目。

博士后科研工作站招收了第一批博士后科研人员，研究商业银行具有前瞻性、战略性的重大课题，并以此培养、吸引和使用高层次的优秀人才。

加强培训基地建设，优化培训资源配置。基本形成了以长(春)杭(州)两院为龙头、32所省级金融培训学校为主体、布局合理、分工明确、优势互补的内部培训网络；2003年全行院校共培训12.7万人次，开发培训项目385个。

大力开展网上培训，加快网络远程教育体系建设。充分发挥网络远程教育系统在大规模员工培训中的重要作用，初步形成了与面授培训并举的全新培训模式。全年累计培训8.6万人次。尤其在非典疫情期间，网络远程教育系统为保证一批抢占市场先机的新业务新技术培训及时落实到位发挥了突出作用。

》》未来发展战略

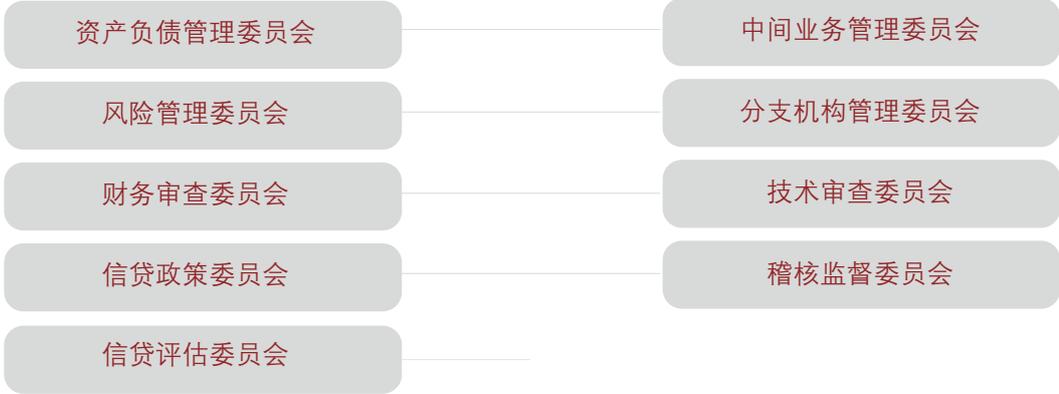
2004年到2006年的未来三年里，将进一步深化改革，加速不良资产的处置。目标三年内实现经营利润2400亿元，处置不良资产3000亿元，不良贷款率2004年底降至18%之内，2006年底降至10%以内；全部资产不良率2004年降至13%，2006年降至6%左右。

不断完善公司治理，在未来三年内初步形成现代商业银行公司治理结构与运营机制。2004年作为起步年，将着力做好七个方面的工作；一是大力推进内部改革，全方位为股份制改革创造条件，加快建立规范的现代金融企业制度；二是建立科学的绩效考评体系，对盈利能力着重考核资本回报率，对资产质量取消比例下降考核，突出绝对额下降和风险拨备缺口考核；三是完善内部控制体系，形成对各级管理人员、各项业务、财务和科技四大监督体系，年内将国际审计范围扩大到全行；四是建立全面风险管理体系，加快内部评级初级法工程建设，增强对各类风险的综合控制和管理能力；五是推进业务流程再造和组织机构整合，探索建立总行—分行—支行的组织机构体系；六是推进全面成本管理和资金管理体制改革；七是健全激励约束机制。

组织机构图



总行决策委员会



总行内设机构

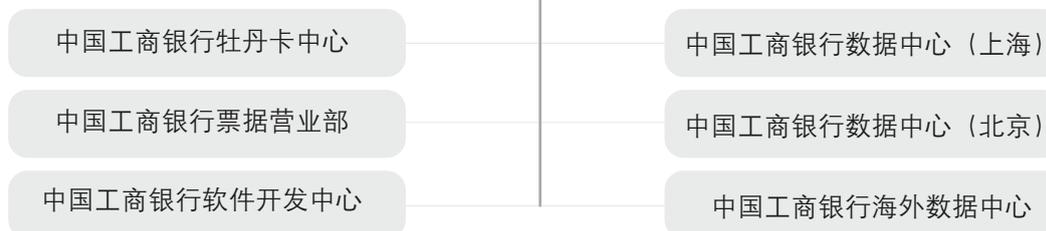


注：2003年末全行境内机构总数24,129个，境外机构70个。全行总人数389,045人。

境内分支机构



总行直属机构



境内外分行、子银行、代表处、控股银行等



社会公益事业



》》万众一心 抗击非典

2003年春，面对突如其来的非典疫情，全行迅速组织建立了一整套应对处置机制，在维护正常办公和营业秩序，保持各项工作平稳运行的同时，及时推出了非典时期的十项金融服务措施，开辟了“绿色通道”，为防治非典提供了多方面的金融支持。同时，还积极向社会捐款捐物，总价值近700万元，为全国夺取抗击非典的胜利做出了应有贡献，进一步提升了社会信誉和形象。被北京市政府授予“首都防治非典型肺炎工作先进集体”称号。为表达对医务工作者的敬意，帮助贫困人员积极防治非典，全行员工自愿捐款198万余元，赠送药品、慰问品近14万件。



》》捐赠幸福工程，帮助贫困母亲

“幸福工程”是一项以救助贫困母亲为主题的社会公益活动，通过治穷、治愚、治病，救助贫困母亲，提高贫困地区妇女的文化水平、身体素质和经济、社会地位。该项活动得到了全行员工的积极响应，共收到捐款114万余元，用于对口资助河北易县和山东无棣县的贫困母亲开展种植、养殖项目。



》》扶助贫困地区脱贫致富

对四川省万源市和南江、通江县等定点扶贫对象，派出优秀干部任副县长，积极实施教育扶贫、科技扶贫、卫生扶贫、项目扶贫、救灾扶贫相结合的扶贫开发战略，年内共捐款15万元，捐赠衣物和棉被4600多件（套）、大米6100公斤、化肥9.3吨，价值30万元的医疗设备，3500册图书，100台微机及其他科技设备，出资设立了“中国工商银行优秀乡村教师奖”，新建了一所希望小学。

》》其他公益活动

2003年全行还开展了多种类型的公益活动。捐资助学共捐款2,279,907元，捐物4,846件；慈善事业捐款267,288元，捐物707件；扶贫帮困捐款5,973,009元，捐物51,887件；春蕾计划捐款123,826元；其他捐款7,799,037元。