

走进基层党支部

第 2 期

中央国家机关创先争优
活动领导小组办公室

2012 年 5 月 11 日

于春玲：用“算大账”的态度做实事

4 月 15 日，阳光从早晨八九点钟就热烈起来了，在国家开发银行（下称国开行）资金局和财会局主办的第八届集体婚礼的现场，记者赶到的时候，看见作为“婆家人”的资金局党支部书记、局长于春玲早已等在了酒店门口。从她得体优雅的笑容里，很少有人会想到她前一天还在外地奔波直到凌晨三点才能够休息。

以发债融资的国开行和以储蓄筹集资金的商业银行有着根本上的不同，而国开行发债融资的重任正是被资金局一肩担起。作为一支“输血”队伍的带头人，于春玲的工作不是一个“忙”字可以概括的，除了要时时关心这些“小”家庭的幸福，更多还要惦记着那些为国为民的“大账”。

“大账”一：做国家金融稳定的“定心丸”

于春玲笑言自己 2009 年刚到资金局的时候也算过“小账”。

算什么小账呢？“譬如说我们当时的头寸有几千亿元，发债利率近 4%，这边存在央行是 0.72%，倒挂了三个多点，我就稍微压了一下头寸。陈元董事长就批评了，指示要考虑发展、收益和风险的关系。这件事对我思想震动很大，为啥董事长觉得我没有算大账而是在算小账呢？作为支部的一把手，我天天照镜子分析自己。如果我的支部工作只想自己的事，就永远也做不好。初来这个支部有过波折，波折就是一上手就以纯商业化的视角和眼光在想事，在考虑资金的安排和头寸的管理，依据是资金部门怎么能让资金闲着呢？是不是要压下来越低越好？没有想到董事长想的是整个中国金融的稳定和经济的发展，因为开行是中长期债券银行，具有跨经济周期的特征，市场流动性好时应多筹资，同时帮央行回收流动性；反之则向市场释放一定流动性，发挥稳压器作用。”

现金为王。而事实也证明，在去年流动性整体紧缩的困境下，商业银行频频抽血致银行间货币市场数度枯竭，国开行却依靠储存的头寸，不仅为其转型提供保障，而且为“兄弟”银行提供了一定支持，为稳定金融市场送来了一颗不大但颇有力量的“定心丸”。

而更值得自豪的是，国开行资金局承担的债券发行业务曾经开启了中国银行间债券市场市场化发行的新篇章。

“当时人民银行想做公开市场业务，但市场上拿不出来债券可以作为操作工具，这样他们就想推国债的市场化，但又推不动。当时恰好陈元到开行任行长，他们就找到了陈行长，说开行金融债可不可以按市场化的方式先试先行？这个概念对市场非常重要。其实开行内部开始也有人不太想走市场化的路，认为由央行给商业银行打电话派购挺好的，但陈元董事长就特别坚定地说要市场化，从此开启了银行间

市场的市场化发行之路，也等于对中国的金融资源分配方式和规则进行了一次改革，即按市场化方式、通过债券市场，由开行把社会上零散、短期的储蓄变成长期、大额的资金，支持国家重点建设。”于春玲说。

从 1997 年国开行市场化发行第一支债券开始，截至 2011 年底，中国债券市场托管总量已达 21.78 万亿元，位列世界第四、亚洲第二，在保证国家宏观经济政策实施、优化资源配置、推动金融体制深化改革、服务实体经济等多个方面发挥了积极作用。成熟的债券市场也是利率市场化的重要条件，通过市场资金供需关系和对风险的判断可以促进市场发现合理的利率水平。而在利率市场化之后，偌大一个中国，如何把金融资源配置调控到国民经济最需要的领域，或许还需要有责任心和使命感的银行发挥引导作用。

跟着陈元董事长算起“大账”后，于春玲的“小账”也自然算对了路子、算出了效果。2009 年上半年，她刚到资金局的时候，资金局在总行部门考核的排名是倒数第一，而此后至今的连续两年，资金局考核都是真正的第一，党支部被评为国开行的“先进基层党组织”。

“大账”二：培养一支“以一当十”的队伍

人才的争夺是金融市场上永远的话题，于春玲也是求才若渴。

她给记者算了一笔账：2009 年，她刚来资金局的时候，共 108 个人，3 年过去了，工作量翻了一倍不止，但人却只增加了一个。譬如 2009 年年度发债额是 6700 亿元，去年到了 1.16 万亿元，今年预计达到 1.235 万亿元。而除了发债，还有额外增加的工作，譬如资产负债管理和利率定价，这是新划入资金局的工作。另外，债券承销量 2008

年仅七八百亿元，去年承销了 2644 亿元，业务量翻了两番，人员却变化不大。

“市场上称呼我们是效率最高的融资团队。国开行资金局专职负责发行金融债券的团队只有内债处 7 个人，且 2 人被借调。为克服困难，局内由交易处、流动处、投资处等处组成混编团队，携手攻关，把不可能变成了可能。”资金局党支部的同志们“能文能武”，这是最让于春玲骄傲的事情。

而资金业务市场化程度高，许多骨干一直受到猎头公司关注，让于春玲忧心忡忡的是，有的甚至开出了“给工资后面加个零”的价码，所以于春玲在算业务“大账”的同时，开始引导青年员工算人生的“大账”。

“怎么留人呢？不能光靠感情留人，工资待遇也是很现实的。但凡不是特别为了钱的，我们是通过事业留人，年轻人自己做一点小事，和大家一起做一件大事，是不一样的。我跟他们说，要跳出眼前的资金业务，要跳出国开行的业务，要把自己做的工作同开发性金融事业结合起来，同中国金融市场化的进程联系起来，同人民币国际化的进程联系起来。”于春玲不无骄傲地告诉记者：“我们有一位刚毕业的同志主动请缨到投资管理处工作，因为她‘立志于推动人民币国际化’；还有我们资金交易室的顾仲辉，他的理想是‘争夺人民币的定价权’。”

金融市场的竞争是残酷的，于春玲也认识到建设一支素质好、专业精、作风硬的专家队伍至关重要。从弘扬传统文化精髓到培养主流价值观的学习、分享、创新，资金局党支部结合自身队伍结构年轻化与资金业务专业化要求存在差距的特点，提出了“懂理论、精专业、能操作、善协调”的团队建设目标和“会合作、会行文、会沟通、会

营销”的基本技能要求，并为员工搭建学习成长平台。一是建立导师制，建设人才梯队，大面积推行轮岗；二是扎实开展培训，制定了巴克莱培训成果分享机制，选送优秀青年骨干到同业及业务发展局等部门交流；三是实行双周讲学、晨会轮值、青年员工列席局务会机制，创造机会让普通员工直接参与决策议事流程；四是组织青年员工跨岗参加课题研究，为改革发展献计献策。

“别的我不敢说，资金局这支队伍，还是召之即来，来之能战，战之能胜的，而且能以一当十。人员太少，拼的是专业素质和奉献精神。”于春玲非常感慨，对大家的心疼之情溢于言表。“但我们也有危机感，市场形势逼人，即使以一当十，也不能单靠党性和思想动员，好队伍要有好梯队，还要与好机制、好战略结合起来，否则就不能适应业务量倍增的现状。”

“大账”三：要想着“500年之后会怎么样”

于春玲毫不掩饰自己对于“转型”的种种困惑。

“在国开行转型的过程中，资金局是首当其冲的。温家宝总理在全国金融工作上的讲话，提到的债信、资金来源、差别化监管都跟资金业务最为相关。”于春玲告诉记者，她最近带领支部骨干学习了中共中央十四届三中全会文件。“为什么要学这个？为什么现在大家觉得中国的经济改革到了一个瓶颈期？我觉得是上一轮改革很迫切的时候，中共中央提出了从理论到实践一整套的思路，对我们经济政治面临的一系列问题厘得很清，包括培育和发展市场经济体制。那时候中国有一帮人经过深思熟虑设计出了一个顶层架构，从财政到金融到投融资，也从中国投融资体制的全局，确立了国开行的角色和作用，而

且有很完善的配套制度，推动了之后近十年的发展。现在中国又需要这么一个本本了，又需要这么一个顶层设计了，但是现在还没有。”

确实如此。中国现阶段的金融改革任由各种力量博弈却缺乏系统性设计的结果，已再次变成各地各部门对中央优惠政策“分饼”式的跃跃欲试和明争暗抢，其实际效果如何虽尚难言，但新的后患或许正在埋下。

以国开行为例。于春玲总结说，在资金业务方面，一是开行债券性质定位不明确，导致投资人投资开行债受到集中度等监管政策约束；二是有些投资机构对开行债的授信总量明显萎缩；三是金融市场不断发展，债券发行群体不断扩大，对开行债的替代及分流效应十分严重；四是国际合作业务大发展带来对外汇筹资的大量需求，同期国内因人民币升值预期导致银行间外汇奇缺，二者矛盾十分突出，外汇筹资压力最终转为人民币筹资压力。

但有困惑不代表止步不前。2011年，国开行发行了1.16万亿元金融债，市场存量达到了4.4万亿元；承销债券超过90支，主承销量超过2600亿元，占全年新增贷款规模的45%；资金交易量达到24万亿元，稳居市场第一。

“有些事情我从微观的角度理解不了，我首先要执行，这是党性和纪律；但我在执行的过程中，会主动要求自己转换角度，换一个高度去理解。陈元董事长有句话叫‘百年为尺，千年为度’，给我们开电话会议都是说你们不要小富即安，不要温水煮青蛙，不要满足现状，你们要想500年之后的事。他想的是中国整个的经济发展和中国在全世界中的地位，这种战略的高度和历史的高度、使命感和责任感决定了国开行在转型过程中，无论遇见什么样的困难和不理解，都在坚定不

移地履行使命和发挥作用。”于春玲说。

而这种为 500 年后着想的责任心和使命感已经贯穿到了国开行具体的工作中。在去年市场资金偏紧的情况下，国开行的平均贷款利率比中国银行业贷款的平均利率低 180 多个 BP（基点），到现在仍然低一百多个 BP。以国开行贷款余额 5 万多亿元计算，让出 200 个 BP 意味着其利息收入少了近千亿元，而这部分资金，都流进了他们扶持的实体经济。

（《中国经济时报》记者 侯美丽）

分发：中央创先争优活动领导小组办公室，中央组织部组织二局。

中央国家机关各部门创先争优活动领导小组。

中央国家机关各部门机关党委。

工委副书记、委员。

工委机关各部门、各直属事业单位。

人民网“走进基层党支部”活动专栏：<http://cxzy.people.com.cn/gb/1955642/241189/index.html>

紫光阁网“走进基层党支部”活动专栏：<http://www.zgg.org.cn/pub/zgg/zhtbd/syzht/zjjcdzb/>