

市场经济与银行改革

张文学 著

中国金融出版社

序

建设符合社会主义市场经济要求的有中国特色的金融体制，是一项前无古人的宏伟事业，这项光荣而又艰巨的任务，历史地落在我们这个时代的理论工作者和实际工作者的肩上。张文学同志和大多数银行家们一样，为此做出了卓有成效的探索和实践，这个集子就是文学同志多年来从事金融理论研究和银行改革实践的结晶。

文学同志长期担任银行领导工作，具有坚实的经济、金融理论基础和丰富的银行工作经验。对经济、金融体制改革和银行经营管理均提出了一些有价值的观点和看法。譬如在应不应该把利润作为商业银行经营目标这个问题上，文学同志把它提到社会主义市场经济要求资源优化配置的高度，认为商业银行只有把利润作为经营目标，才能在利益的导向下把信贷资金配置到效益好的地区、部门和企业，从而才能优化资源配置，提高社会经济效益。

文学同志不仅重视理论研究，而且重视把理论研究的成果和银行实际相结合，创造性地开展工作。特别应该提到的是，文学同志带领工商银行河南省分行党组一班人把文明单位建设作为两个文明有机结合的新形式，作

为统揽全局、带动全局的重要工作，狠抓不放，取得了突出成效。中国工商银行在全行范围内推广了他们的经验。

本书不仅收入了文学同志从事经济、金融理论研究的主要成果，而且包含了文学同志作为一名出色的省分行行长的治行谋略。因此，我相信本书的出版，对于从事金融理论研究，尤其是从事银行经营管理工作的同志，将提供有益的借鉴和启示。

转育

一九九六年六月

目 录

序	(1)
---------	-----

上编 理论探讨

决策讲科学 工作求实效	(3)
精心布局走好一盘棋	(9)
搞活城市行之我见	(13)
对当前发展储蓄的几点思考	(17)
略论搞活信托	(23)
坚持改革 开拓前进	(28)
学习决策理论 提高决策水平	(34)
对清理信贷资产的思想	(43)
实现信贷资金良性循环的思考	(47)
以党的基本路线为指针 搞活城市金融 支持经济振兴	(55)
对思想政治工作科学化的思考	(62)
望远知近 见微知著	(68)
解放思想 联系实际 加速改革 推进发展	(73)
对结算贷款的再认识	(76)
论信贷资金的良性循环	(81)
加快河南省工商银行改革开放步伐的总体构想	(89)
以小平同志重要讲话为指南 促进工商银行的改革与发展	

.....	(98)
适应市场经济需要 加快工商银行改革.....	(102)
市场经济下银行发展应实现九个转变.....	(105)
对当前金融工作中若干问题的思考.....	(109)
联系实际学习《决定》 推进改革加快发展.....	(118)
谈专业银行改革与发展.....	(121)
转机建制向商业银行转变.....	(126)

中篇 工作实践

支持企业技术改造 促进企业技术进步.....	(133)
改善信贷管理 支持大中型企业增强活力.....	(144)
深化金融改革 支持经济发展.....	(152)
把组织资金放在一切工作的首位.....	(159)
全行动员 奋力组织存款.....	(162)
调整信贷结构 优化贷款投向 增加有效供给.....	(166)
调整结构 提高效益 开拓市场.....	(171)
控制信贷总量 优化信贷投向 盘活贷款存量 提高贷款 效益.....	(178)
总结“七五”储蓄经验 做好“八五”储蓄工作.....	(182)
团结实干 开拓奋进 积极支持河南经济持续、快速、健康 发展.....	(187)
坚持以提高经济效益为中心 全力支持经济振兴.....	(204)
强化管理 搞活金融 为搞好大中型企业服务.....	(213)
团结奋进 实干创业.....	(217)
深化改革 加快发展.....	(226)
解放思想 抓住机遇 围绕改革办实事.....	(232)
尽心竭力支持河南经济再上新台阶.....	(235)
1992: 加快改革发展的一年	(237)
适应市场经济 加快改革发展 为筹集更多的资金支持河	

南经济更好地发展而奋斗.....	(245)
解放思想 真抓实干 当好排头兵 支持经济率先上新台阶	(255)
再接再厉 开拓创新 努力把储蓄工作推上新台阶.....	(260)
分析资金形势 采取有效措施 扭转当前的被动局面.....	(264)
全行行动 主动出击 真抓实干 占领市场 为争取资金 形势根本好转而努力奋斗.....	(274)
狠抓存款 占领市场 压保结合 争得主动.....	(282)
学习“双十佳” 再上新台阶.....	(290)
抓住机遇 推进改革 转换机制 加快发展 为支持河南 经济持续、快速、健康发展而努力奋斗.....	(297)
强化管理 提高效益 为圆满完成全年各项工作任务而奋斗	(316)
团结实干 开拓奋进.....	(336)
总结经验 理清思路 加快发展.....	(339)
强化集约经营 提高经济效益 深化体制改革 推进业务 发展 为支持河南经济持续、快速、健康发展而奋斗	(349)
依法经营 严格管理 为提高全行经营管理水平和经济效 益而努力奋斗.....	(370)

下编 内部管理

适应形势 加强出纳工作管理.....	(391)
遵循办学规律 搞好干部教育.....	(400)
端正党风行风 促进改革发展.....	(408)
加强安全保卫 坚守金融门户.....	(421)
强化管理 做全行的表率.....	(426)
切实加强廉政建设 坚决纠正行业不正之风.....	(431)
从我做起 严于律己.....	(435)

研究新形势 解决新问题 开拓保卫工作新局面·····	(437)
从“卫益行”重大诈骗案看加强队伍建设,加强安全保卫工作的 重要性·····	(444)
坚持科技兴行方针 加快电子化建设步伐·····	(449)
加强出纳队伍建设 提高出纳工作质量·····	(453)
做好稽核工作 加强稽核监督·····	(459)
加快劳动人事制度改革 促进内部经营机制转换·····	(462)
关于创建文明单位工作的实践与思考·····	(469)
巩固提高 发展创新 把创建文明单位活动推向一个新阶段 ·····	(474)
适应市场经济要求 提高依法经营管理水平·····	(478)
按照新机构新体制要求 努力创办一流商业银行·····	(480)
学习汤阴经验 掀起读书热潮 依靠人才兴行 加快改革 发展·····	(482)
学习林县创业精神 努力搞好文明单位、文明系统工作 ···	(489)
让林县人民的创业精神在工商银行弘扬光大·····	(493)
加强条法工作 为维护我行合法权益服务·····	(508)
切实加强安全保卫工作·····	(513)
抓文明单位建设的几点体会·····	(521)
坚持文明单位建设 深化商业银行改革·····	(529)
加强领导班子建设 加快干部制度改革 强化人事劳资管理 促进我行全面发展·····	(531)
后记·····	(544)

上编 理论探讨



决策讲科学 工作求实效*

洛阳市是一座历史文化名城,又是一座新兴的工业城市。实行市带县的领导体制后,市工商银行所辖的范围也随之扩大了,任务增加了。如何做好工商银行的工作,对于振兴洛阳经济起着举足轻重的作用。

1984年,组织上决定让我主持洛阳市工商银行的全面工作。两年多来,在市委、市政府和上级行的领导下,与全体职工共同努力,全行形势一年比一年好,班子团结一致,政令畅通无阻,各项业务工作均创历史最好水平。这里谈谈自己的一些体会。

一、精心规划,精心组织

领导者首先是组织者。全行工作千头万绪,抓什么、怎么抓,必须精心规划。多年来的实践使我悟出一个道理:多想大事,全面规划,抓住重点,突破关键,推动全局。什么是大事?大事就是根据中央的方针、路线、政策和上级行的工作部署,结合本行的实际,在不同的时期,提出不同的工作任务、要求和措施,指导推动全行工作。全年的工作怎样布置,任务目标怎么定,关键性措施怎么提,这些涉及全局性的工作意见都要亲自动手。根据中央两个文明建设一起抓的方针,结合我们行的实际,我们提出了业务建设围绕资金,抓开拓、改革、搞活;队伍建设抓班子、抓纪律、抓人才的开发和利用;在党风行风建设上,抓党委一班人的表率作用,抓端正党风行风措施的逐条落实;政治思想工作方面,抓总结交流先进经验,探

* 本文载于《河南城市金融》1987年第7期。

讨新时期政治思想工作的特点和规律,摸索把政治思想工作做到业务活动和管理活动中去的新路子。今年围绕专业银行企业化改革的方向,根据总分行总体设计的要求,结合我行实际,制定了十项改革措施。实践使我深深体会到:行长要具有政治上的敏感性和超前的眼力,要善于捕捉战机,不断解决前进中的重大问题,掌握好全行的方向。吃透上级精神,联系本行实际,依靠集体智慧,精心规划,精心组织实施,这是搞好全行工作的重要一着。

二、决策要正确,指挥要得当

决策正确,指挥得当,这是领导者的基本功。而这个基本功的获得靠什么?我体会最关键的是靠深入细致的调查研究。通过调查研究,领导者可以捕捉信息,获得信号,发现问题,解决问题,促进正确决策的形成。去年年初,为摸清企业生产速度减慢,效益下降的原因,我亲自带领有关人员,深入 12 个大中型骨干企业进行调查、分析研究,发现一个重要因素是由于 1985 年“切一刀”资金紧张所致。在掌握了第一手资料后,我们围绕资金问题,及时作出了六条决定:一是积极融通资金,一次向人行、建行、财政局融通资金 4300 万元,解决了重点工商企业的燃眉之急;二是加快网点建设,大力筹集资金,去年一年建成储蓄所 35 个;三是发行 2000 万元有奖储蓄;四是加强现金管理;五是成立市爱国储蓄动员委员会,请正、副市长任正、副主任;六是积极帮助企业挖潜。去年一年处理积压物资 10707 万元,清理拖欠货款 15809 万元,有效地缓和了资金供求矛盾,支持了生产发展和商品流通。

决策源于调查研究,决策又切忌优柔寡断。事实证明:果断的决策会收到事半功倍的效果。今年国务院“六六”决定发出后,我们根据洛阳行的实际,立即作出了《关于加强管理,严明纪律,同官僚主义作坚决斗争的决定》,要求全行职工举一反三,反思自省,开展揭、摆、查活动。同时,市行还抽出 15 名骨干组成检查组,由我带队,对宜阳县行、长春路办事处和市行营业部各股所的管理和质量

进行了彻底的检查处理。并不失时机地召开了加强管理工作会议，在全行掀起了严明纪律，强化管理的活动，有效地提高了管理水平。通过决策实践，我深深体会到：情况明决心才能大，调查研究、吃透两头，是保证决策正确、指挥得当的重要条件。要善于把中央的路线、方针、政策同本单位的实际结合起来，敢于实事求是地解决问题，处理问题。

三、依靠集体领导，发挥群体作用

作风讲民主，办事靠大家，遵照民主集中制的原则，调动一班人的积极性，发挥群体的作用，是“班长”的首要职责。要搞好班子团结，发挥好群体作用，必须坚持民主集中制原则。在这个问题上注意做到以下五点：一是合理分工，扬长避短。根据班子成员的经历、特长、优势，经过民主协商，进行合理分工，做到用其所长、各司其职，使每个领导成员都有用武之地。二是“疑人勿用，用人勿疑”。对班子成员分管的工作，要大胆地放手让他们去干，不要过多地干预，更不能包办代替，要尊重主管同志的意见。三是为了保证决策的科学性、民主性，行里的一切重大问题，都要经过党委会、行长办公会和行务会讨论决定，决不搞一人说了算。四是凡事从我做起，从班子做起，身体力行，带出一个好思想、好作风。党委组建后，我们首先搞了一个加强自身建设的决定，约法六章，凡是要求群众办到的，领导带头办到；凡是要求群众不做的，领导带头不做。领导班子在孩子、房子、票子这些最敏感的问题上，决不搞特殊化，决不搞不正之风。不搞人情贷款，不搞以权谋私。五是领导班子要拧成一股绳。领导班子成员之间要相互信任、相互支持、相互谅解，共事首先要通心。我们每半年开一次党委生活会，实事求是地开展批评与自我批评，实行党内监督；领导干部坚持过两种组织生活，把自己自觉地置于党员群众监督之下。

四、启用人才，注重基层班子建设

出主意、用干部，是领导者的职责。人才是事业兴旺之本，业务

竞争归根结底是人才的竞争,善于发现人才、培养人才、使用人才,是历史赋予我们的重任。实践使我深深体会到,一个行处的领导班子建设好了,这个行处的政治就安定,工作就有起色;基层的股所建设好了,银行的根基就搞扎实了,股所的管理工作就上去了。所以,搞好基层领导班子和股所建设,是搞好一切工作的关键。去年我们机构变化很大,人员调整较多,针对人工两行分设后的情况,我们下了相当大功夫组建县行的领导班子。我和党委的同志一起花了一个多月的时间,跑遍了九个县行和下属的十七个分理处、六十多个储蓄所,同一百五十多个同志谈了话,做了四十多人的思想工作,采取民主测评、组织考核、征求县委意见、党委反复讨论的方法,配备了基层行处的领导班子。一年来的实践证明,新组建的班子是好的、团结的,工作是开拓的。

工厂的基础在班组,银行的基础在股所。股所建设好了,一切工作的根基就打扎实了。抓股所建设的关键是选好带头人的问题,也就是说,要配好股长、副股长,主任、副主任。我们选拔了一批思想好、作风正、懂业务、会管理的干部到领导岗位上去锻炼、去提高。由于这样抓的结果,全行大多数股所是好的,全行出现了 133 个信得过的先进集体。

五、一抓资金,二抓管理

在业务建设中,抓资金、抓管理是坚决贯彻执行改革、开放、搞活方针,深入开展增产节约运动,增强竞争能力的重大课题。以资金为中心,以振兴经济为目标,来研究生财之道、聚财之道、用财之道。在解决资金问题上,我们的主要做法是:首先是大搞储蓄。一是根据合理布局、讲究效益的原则,增加网点、方便群众。近几年来,我们采取自办、联办、代办一起上的方针,使储蓄网点由 90 个增加到 164 个,新增储蓄额 33109 万元。二是靠优质服务,制定服务公约和服务准则,建立电脑储蓄所,改进服务手段,提高服务质量,靠优质服务取胜。三是靠经济承包、政策兑现,调动储蓄干部的

积极性。其次建立资金市场,融通调剂资金,采取有形的和无形的相结合,近期的和远期的相结合,内部的和外部的相结合的方法,灵活地调剂资金。今年来,我们内部变无偿调为有偿拨,变指标管理为差额控制,从而最大限度地调动了基层行处关心头寸、关心资金的积极性,初步扭转了钱到地头死的问题。其三是狠抓挖潜,把清仓利库作为增产节约内容之一。节约流动资金指标与企业的经济利益挂钩,有奖有罚、政策兑现,从而调动了企业节约资金的积极性。其四是大力开展承兑贴现业务。为了适应改革的形势和承兑业务的开展,我们专门举办了干部学习班,向企业做了大量的宣传工作和组织工作,推动了承兑贴现业务的开展。其五是以搞活大中型企业为重点,深化区别对待、择优扶植的政策,使企业进一步增强了活力。以上这些决策和措施都取得了良好的效果。

抓管理、提高管理水平是一个长期的战略任务,管理的核心问题是质量问题。去年初在调查研究的基础上,我在市行工作会议上提出了“现金无差错、结算无事故、凭证无积压、贷款无呆帐、服务无顶撞、人人无违纪”的“六无”管理目标。为了实现这一管理目标,我们的办法一是严格执行制度,制度是银行的大法,是办一切事情的准则,执行制度必须一丝不苟。重申有规不循责任在个人,违章不究责任在领导。一些基本制度,如折角对印鉴制度,提完转净制度,联行出入口控制制度,电汇不隔晌、信汇不隔天制度,出纳工作104条,储蓄所管理细则等,都必须人人执行、天天执行、事事执行。二是抓管理必须严格执行人员定岗、工具定位、操作定型、传递定线的操作规程,从薄弱环节抓起,从一把钥匙、一个数码、一个空白凭证、一个密押、一个印鉴、一张帐页抓起,抓细抓狠抓实。三是开展群众性的检查日制度。以检查制度、检查安全、检查服务态度、检查卫生、检查质量为内容的互查互教活动,这有力地提高了广大职工群众的管理水平。四是加强安全保卫工作,充实了保卫干部力量,加强了防范措施,建立健全了各种安全保卫制度。两年多来,虽

然也出了几起案件,但案件发生后,不失时机地组织力量,全力以赴投入战斗,很快就破了案,挽回了损失。因此,严格执行制度至关重要,不仅是加强管理所必需,而且也是防止坏人作案,加强安全保卫工作所必需。

六、加强调查研究,掌握第一手材料

深入基层调查研究,现场解决问题,是改进工作作风,密切联系群众,落实党的方针政策最直接的方法。行长每年都要抽出一定时间到基层检查工作,这样既能发现基层好的经验和群众中的闪光点,又能了解下情发现引祸点,获得改进工作的信号。今年我看了一些基建项目,发现了一些亟待解决和改进的问题,回行后,我就为加强基建管理起草了五条规定。对上电脑我们采取领导、技术人员和使用单位三结合的方法,看了十二个电脑储蓄所,为电脑储蓄所的设计、安装、施工解决了一些实际问题。我深深体会到,深入实际、调查研究,不仅为指导工作、进行决策提供了依据,更重要的是有利于密切干群关系,把各项工作落到实处。

精心布局走好一盘棋^{*}

洛阳市实行市带县的领导体制后,全市人口达到 523 万,其中城市人口 106 万,共辖 6 区 9 县,被国务院确定为全国较大城市之一。我市工商银行所辖 10 个城区办事处,9 个县支行,164 个储蓄所,14 个城市信用社,全行有职工 2000 多人,拥有资金 20 多亿元。如何做好工商银行的工作对于振兴洛阳经济起着举足轻重的作用。

自 1984 年金融体制改革开始后,两年多来,工商银行形势一年比一年好,班子团结一致,政令畅通无阻,干部职工上下齐心协力,各项业务工作开展顺利。我在工作中的体会主要是:

一、统筹全局抓大事,协调关系促工作

多年来的实践使我掌握一条规律:尽管一个单位的工作千头万绪,只要全面规划,多想大事,抓住重点,突破关键,就能搞好全局工作。什么是大事?大事就是与中央的路线、方针、政策保持一致,在不同时期,提出不同的工作任务、要求和措施,全面完成上级的工作。结合我行实际,我们制定了总的指导方针:业务建设,围绕资金,抓开拓、改革、搞活;队伍建设,抓班子、抓纪律、抓人才的开发和使用;党风行风建设,抓党委一班人的表率作用,抓端正党风行风措施的逐条落实;思想政治工作,抓总结交流先进经验,探讨新时期思想工作的特点和规律,摸索把思想政治工作做到业务活动和管理活动中去的新路子。今年我行围绕专业银行企业化改革

^{*} 本文载于 1987 年第 10 期《洛阳通讯》。

的方向。结合总、行分总体设计的要求，采取了十项改革措施，从更新观念，增强改革意识入手，对扩大指导性计划、缩小指令性计划，变无偿调拨为有偿调拨，筹建资金市场，改革流动资金贷款办法，发行股票债券，用活专用基金，改革储蓄所管理体制，扩大信用社自主权和进行内部改革等，都认真进行了研究，做到内容具体化。

尽管银行业务工作是垂直领导，但主动向市委、市政府汇报情况，当好参谋，一切重大问题取得支持，是搞好城市行工作的重要关键。凡中央和省领导同志对银行工作的指示，上级银行的工作要求和改革意见、措施，我们向市委、市政府原原本本地汇报；关系到全行业务方面的重大问题，经过调查研究，提出意见，取得市委、市政府同意后执行。去年，流动资金紧张，我们及时向市长办公会议汇报，以 12 个大中型企业的调查为依据，提出了缓解资金紧张局面的措施。市政府作出六条决定，如积极融通资金，由财政和各家银行融通资金 4300 万元，解决了 33 个大中型骨干企业的燃眉之急，有力地推动了工作。

二、依靠集体领导，发挥一班人的群体作用

作风讲民主，办事靠大家，调动一班人的积极性，发挥群体作用，坚持集体领导，贯彻民主集中制的原则，这是做好工作的基础。在实践中我体会到要注意做到五点：一是合理分工，扬长避短。领导班子成员的经历、特长、优势各异，只有经过民主协商，合理分工，才能做到用其所长、各司其职，人人有用武之地。二是用人不疑，疑人不用。对班子成员分管的工作，放手让他们大胆地去干，尊重主管同志的意见，不随意干预，更不包办代替。三是不搞一人说了算。为了保证决策的科学性、民主性，行里的一切重大问题，都要召开党委会、行长办公会和行务会讨论，从中汇集一班人的正确意见，统一一班人的思想，进而形成决议，达到行动一致。四是凡事从我做起，从班子做起，身体力行，做好表率。我们党委组建后，首先搞了一个加强自身建设的决定，约法六章，凡是要求群众办到的，