

王少红 郑卫平 著

存款业务有效管理 论

0.46

青岛出版社

前 言

“无以规矩，不成方圆。”这是千百年来人类探之不尽的管理之道。

在存款管理干部和储蓄所主任的培训工作中，我们感触较深的，是他们对密切联系实际的管理方法的渴望。虽然有关存款的书籍很多，但不是一般的业务知识介绍，就是纯粹的理论研究，真正适合他们读的书很少。于是，我们决意写一部实践性和针对性较强的著作，以促进对存款业务管理工作的探讨。

选择存款管理干部和所主任为重点研究对象，也是因为我们管理实践中体会到，增强他们的管理意识，提高他们的管理水平，培养一支思想作风过硬、业务熟悉的存款干部队伍，是存款事业健康发展的重要基础和保证。这无疑是一项十分紧迫而又艰巨的任务。我们愿为此作出积极的努力。

我们希望本书能有助于读者树立以下几个基本经营管理思想：

1. 企业发展的思想。银行是经营货币的特殊企业，同生产企业一样，首先自身求得生存与发展，才能谈得上为社会多做贡献。在历史长河中，发展是最具时代特征和生命力的永恒主题。特别是在当今中国，大潮卷起千堆雪，谁敢争向涛头立？！不进则退，唯有发展才有前途。各级管理人员首先要具有开拓发展和不断进取的精神。

2. 发展与管理的辩证思想。发展中加强管理，管理中促进发

展,既不要强调了发展而忽视了管理,也不要强调了管理而束缚了发展,始终坚持发展与管理两手抓。

3. 职工参与管理的思想。科学管理的核心是人,任何管理活动没有职工的积极参与,就不能取得效果。而正确把握住科学管理的精粹,对推动管理工作的普及有着重要的意义。科学管理的精粹,一是仁爱,二是纪律,三是方法和技术,就这么简单。希望大家不要把管理看得过于神秘、复杂了。

4. 存款立行的思想。存款是银行赖以生存和发展的基础,无论现代银行的经营战略如何调整变化,只要是搞银行,存款立行的基本思想就永远不会过时,在任何时候都要牢固树立这一基本思想。

这四点自始至终贯穿于本书,无疑也是我们所竭力研究揭示的存款业务有效管理的指导思想。

我们想,写的东西尽可能贴近实际,要让基层读者在读时有亲近感,觉得我们写的言之有物,讲得在理,能说到他们心坎上;从实际中总结出来的问题、经验、教训使他们有所思,有所鉴。当然,这一点是否做到了,只得让读者去评判了。

我们的另一个出发点,就是不追求内容的罗列,自己没有体会的宁可写,只想力争把问题写深写透,反映出我们的一点体会或一点研究味儿来。这样考虑也是从设想读者已具有一定的实际工作经验和专业基础知识出发的,让他们的认识角度站得高些、看得远些。

本书共有13章,四、五两章由郑卫平撰写,其余11章由王少红撰写。如果在几年前,我们是写不出这本书的,最多不过是美好的梦。在中国银行的存款业务经过五六年的努力发展之后,总、分行积累了大量的实践经验,为我们创作提供了丰富的素材,这才有可能完成此书。从这个意义上讲,本书也是集体智慧的结晶。我们愿将此书同有志于存款业务管理实践和研究的同志交流、探讨。鉴于我们的水平有限,还望不吝赐教。

本书在写作和出版过程中,得到了中国银行总行综合计划部领导和同志们的大力支持,综合计划部原总经理、高级经济师丁凝同志在百忙中审定了全书,中国银行哈尔滨市分行许世英副行长给予了指导,青岛市分行于永健同志、胶州支行王在中同志和高卫东同志、安徽省分行穆玮同志、青岛日报社赵凤英同志、胶州市装潢印刷厂王克成同志付出了辛勤的劳动,对此,我们致以衷心的感谢。我们还要感谢对本书给予了大力支持的中国银行各省、市、自治区分行的同志。

作 者

1992年9月于北京

读 后 感

这本书付印时,我看了一遍。总的看,这是一本值得读的书。

首先,作者广泛收集了大量的很有价值的材料,内容较为丰富;其次,比较系统地论述了存款管理工作,结合实际较为紧密;第三,作者观点鲜明,对许多问题表明了自己的主张,将会有助于促进存款管理工作的探讨。

存款工作非常重要,对于中国银行来说,是项新工作。作者是从事存款工作不久的年青干部,在这种情况下短期内完成此书,其精神是很可贵的。

我读后获益不少。

丁 凝

1992.9

目 录

前 言	作 者
读后感	丁 凝
第一章 存款乃立行之本	(1)
第一节 存款乃立行之本	(1)
第二节 存款与银行发展战略的选择	(9)
第三节 几个具体的认识问题	(15)
第四节 存款发展水平衡量标准	(23)
第二章 怎样选好、用好、当好所主任	(26)
第一节 怎样选好、用好所主任	(26)
第二节 怎样当好所主任	(34)
第三章 存款职业道德修养	(50)
第一节 存款职业道德的核心	(51)
第二节 存款职业道德的情感	(58)
第三节 存款职业道德的责任和纪律	(63)
第四章 如何开发业务品种	(71)
第一节 存款品种的设计原理	(71)
第二节 怎样提出业务品种开发需求	(74)
第三节 业务品种的推销	(78)
第四节 业务新品种的效益评估	(80)
第五节 境外存款品种介绍	(84)
第五章 柜台服务艺术	(91)

第一节	柜台服务的意义和目标	(91)
第二节	营业厅的服务设计	(95)
第三节	柜台服务技巧	(99)
第四节	电话服务	(103)
第五节	如何处理客户投诉	(104)
第六节	二线服务	(106)
第七节	服务质量诊断	(107)
第六章	存款宣传的方法和策略	(110)
第一节	存款宣传的基本思想及特征	(110)
第二节	存款宣传的方式方法选择	(114)
第三节	存款广告的表现方法	(117)
第四节	存款宣传中的公共关系	(124)
第五节	存款宣传的策划与策略	(129)
第七章	储蓄核算质量管理要点	(136)
第一节	储蓄会计核算基本制度	(136)
第二节	储蓄存款计息问题	(140)
第三节	储蓄库存现金管理	(148)
第四节	事后监督(复核)问题	(153)
第八章	储蓄所的管理方法	(159)
第一节	储蓄所的岗位责任制与劳动优化	(159)
第二节	储蓄所的“三化”管理与创优达标考核	(168)
第三节	储蓄员等级管理	(180)
第四节	储蓄所的目标管理	(186)
第五节	储蓄承包问题	(193)
第九章	储蓄业务检查与辅导	(199)
第一节	储蓄业务检查与辅导的基本要求	(199)
第二节	检查与辅导的方法	(202)
第十章	存款业务成本管理	(208)

第一节	存款业务成本管理的指导思想·····	(208)
第二节	存款业务成本构成与分析·····	(214)
第三节	存款业务成本控制·····	(220)
第十一章	存款业务统计综合分析·····	(228)
第一节	存款业务统计分析指标体系·····	(228)
第二节	存款业务综合分析·····	(244)
第三节	存款业务统计设计·····	(261)
第十二章	存款机构网点建设与管理·····	(269)
第一节	存款机构网点的发展战略与策略·····	(269)
第二节	强化机构网点的管理·····	(274)
第三节	提高机构网点的效益·····	(279)
第十三章	香港银行的存款业务经营与管理·····	(287)
第一节	香港的存款市场概况·····	(287)
第二节	香港银行的存款业务经营·····	(289)
第三节	香港银行的存款业务管理·····	(293)

第一章 存款乃立行之本

马克思讲：“对于银行来说，具有最重要意义的始终是存款。”

在现代银行的资产负债经营管理过程中，存款作为负债的主体，是最具活跃和风险性的。就银行本身而言，存款所表示的意义在于：存款的规模衡量着一个银行的实力；存款的客户群反映了一个银行的战略取向，最终表明了一个银行的经营作风。

第一节 存款乃立行之本

存款立行不仅是银行的经营战略，从根本上讲是银行生存与发展的最基本思想，不管是商业银行还是国家银行，莫不如此。

一、没有存款就没有银行

储蓄的起源和发展史告诉我们，银行是从货币兑换业发展而来的。起初的货币兑换业，只代商人保管货币。随着生产和交换范围的扩大，货币来源也较为广泛和充裕，最重要的是此时的货币兑换商发现了从代为保管的货币到使用的时间差并可暂时借给其他商人使用，收取利息作为风险的报酬，也支付存款利息，这种信用行为使兑换业发展成银行的雏型了。中世纪诞生了现代意义的银

行,起初它们的首要业务是吸收商人存款和市民消费零星资金,后随资产阶级的壮大和公司的出现,储蓄更成为银行的一项重要业务。储蓄从个人“窖藏”形式彻底转变为银行信用形式了。

这个历史进程表明:1. 银行的产生以存款为条件,没有存款就没有银行;2. 没有存款无从贷款,存款的增加是银行业务发展的前提;3. 在银行信用形式下,存款才具有特殊意义,作为货币力量发挥作用,反过来进一步促进存款发展。所以,存款是银行生存和发展的基础。

二、存款是现代银行各项业务发展的基础

现代银行的基本职能是吸收存款,发放贷款,汇兑结算,创造信用流通工具等。

存款并不是银行的目的。在早期的银行,业务较单纯,存款→贷款,现代的银行并未根本改变这一基本定式,只是现代银行的业务种类繁多,范围极广,而这些业务都与存款密切相关。如信用证业务,银行为取得企业的资信,一般需要企业存入一定数量的保证金方可开证,一定数量的保证金存款反过来又成了银行与企业信用行为的证明,信用卡、支票、汇票等都如此。从银行信用角度看,存款不足影响它的履约支付结算能力,信誉下降,甚至发生信用危机,特别是在发生挤兑存款时更为突出,资金的实力不仅关系到业务本身,更主要的是关系到银行的生死存亡。这是一类情况。

另一类情况是,贷款的意义现在更加深广了,几乎触及社会、人们经济生活的每个角落,除传统的工、农、商业贷款外,任何新兴经济行业的出现、发展甚至个人的消费几乎都离不开银行贷款的支持,如国际银行间流行的出口信贷、银团贷款、长期消费信贷(楼宇或其他高档消费品的分期付款方式)等莫不以雄厚的资金作后盾。存款的作用在这里表现得最为直观。

在实际工作中,我们也深深体会到存款少、资金不足对业务发

展的掣肘。例如，中国银行由于历史的原因，长期以来人民币资金不足，当人民银行改革信贷资金管理办法时，问题突出起来了：一是信贷资金缺口较大，实现信贷计划的难度增大。二是利用中国银行外汇贷款或外汇投资新建或扩建的企业，开工后所需人民币资金中行难以满足，导致大量结算资金存入他行，使中行资金“体外循环”，不利于中行造就一个资金良性循环的环境。三是难以承接经济效益较好的大型企业或企业集团的流动资金贷款，反过来不利于以贷促存，吸收大额且较稳定的存款；从更深层次上讲，企业靠银行支持，好的企业也是银行的支柱。四是削弱了在优势领域——外汇业务竞争中的作用，这种影响是全面的，进出口结算流失严重，许多三资企业虽有愿望但事实上难以与中行建立信贷结算关系，甚至连长期以来的“专利”业务——“三贷”（买方信贷、政府贷款、混合贷款）也受冲击。现实教训告诉我们：作为国际性大银行，本、外币业务应平衡发展、综合性发展，才能提高竞争实力；现在人民币资金劣势之短，削弱了外汇优势之长，急需努力改变。

三、围绕存款带动银行经营管理水平的提高

存款为贷款提供了资金来源，并最终实现社会效益和银行自身效益，本身说明了经营管理问题，这只是最终结果，在实现最终结果的道路上有许多事情可做。从吸收存款提供服务的角度看：

（一）首先要设有网点、设有柜台。有点就有钱，而且网点少了也不行，必需形成覆盖面广、密度适中的网络（包括海外网点），方便顾客存取款；意义远非如此，分、支机构有助于扩大影响，发展业务，直接扩大盈利的目的，如香港中银集团 75% 的存款、50% 的贷款和 65% 的盈利来自于分、支行，作用显著。

（二）围绕着争取存款而不断革新服务手段，大大提高了银行现代化水平。在时间就是效率、时间就是金钱的现代社会，银行处处事事都要为顾客着急，提供省时省力快捷的服务，以适应社会生

生活快节奏使人们对服务越来越高的要求。正是在这种需求的推动下,银行业务处理计算机化和自动化呼之而出,西方国家的商业银行和香港的商业银行在较短时间内实现了现代化。在我国,近几年来为竞争储蓄存款,几家专业银行在储蓄所大面积使用电脑,少数大城市还引进装备了自动柜员机,提供 24 小时服务,使我国银行经营管理现代化迈出了大大的一步。

(三)优质服务是存款工作的灵魂,围绕优质服务,带动整体素质的提高。网点、手段现代化也是为了提高服务质量。除此之外,优质服务还体现在:1. 服务态度头等重要,使顾客进银行有宾至如归之感,办事信心大增,如香港的银行对此要求严格,职员表现亲切、认真、负责,体现了文明程度。2. 迫使职工练就过硬的技术,提高工作效率和工作质量。3. 千方百计为顾客提供最佳环境和金融资产的选择。总之,服务高于一切,处处予人方便。这也是包括银行在内全社会崇尚的道德。

(四)丰富了管理方法,转变了经营作风。抓存款无疑增强了银行资金实力,改善了资金营运状况,特别是在我国金融体制改革的背景下意义非同一般。我们认为更重要的是带来了经营管理观念上的转变,认识到资金来源制约资金运用的关系(本来不应成为问题的),改变了过去“等、靠、要”的吃大锅饭思想,大大提高了经营的主动性,学会了在竞争中发展和开展竞争的本领,这在推进银行企业化经营管理的道路上是非常重要的进步。在具体管理方法上,如目标管理、承包管理、创优达标、存款人员等级管理等,都是行之有效的方法,令人耳目一新。上述一切,凝聚着千千万万同志的智慧和辛劳。

四、社会主义国家银行大力组织存款具特别重要意义

社会主义国家银行的信贷资金来源主要由三个部分组成:各项存款、自有资金和货币发行。下面我们来简单分析一下三者的特

征。

各项存款,按资金性质分为财政性存款、企业农村集体存款和城乡居民储蓄存款,均是单位和居民暂时闲置的资金、待实现的购买力,来源丰富。它们的比重依次由 1987 年的 10.7%、40.3%和 42%变为 1990 年的 7.8%、37.1%和 53.9%,1990 年各项存款占国家银行信用社资金来源的 70.3%,占各项贷款的 79%。

自有资金由营运资金和利润留成组成,在信贷资金来源中占很小比重(某种程度上是人为造成的),且受银行自身经营状况的影响,实现利润多则相应留成多,实际中是个增量较小的数量。

货币发行,只是在符合货币流通规律,体现了生产发展、流通扩大的情况下,增加货币投放才是正常合理的信贷资金来源。否则,发行过多,没有相应的物资保障,就会出现货币贬值,导致物价上涨。所以,货币发行作为信贷资金来源受到严格的限制。在 1990 年国家银行信用社资金平衡表中,货币流通量只占全部资金来源的 14.2%。

从以上可见,存款是信贷资金的主要来源,其中储蓄存款又日益重要。社会主义国家银行大力组织存款,把消费资金转化为生产资金,支持社会扩大再生产;同时调节货币流通和市场供求关系,特别是吸收消化因信贷扩张而增加的购买力,以利于稳定市场,稳定物价(这里两层含义:一是生产更多适销对路的商品投放市场;二是引导消费、推迟消费,避免对市场产生集中冲击)。银行也只有聚集了雄厚的资金力量,才能充分发挥银行在国民经济中的宏观调控作用,而依靠存款支持信贷始终是一条平稳的道路。

五、牢固树立存款立行的基本思想

(一)还有必要充分认识存款发展的战略意义。

以上所述的存款的一般意义和作用本应无疑,然而我国的银行基本上是国家政策性银行,受国家的保护和支持,倒闭不了,又

有时因人民银行信贷资金调控手段弹性较大,给一部分人造成错觉,认为中国的银行不是商业银行,不必看重存款,大不了没资金赖着脸向人民银行要;或者一时因国家经济调整使银根出现松动,资金环境相应宽松些,而动摇抓存款的决心。中国银行抓存款没几年功夫,尚在起跑阶段。对此,更有必要从战略高度认真、冷静地分析。我们认为,无论是现在还是整个 90 年代,甚至到 21 世纪,大抓存款仍然是我国银行的战略任务,并随着金融管理体制和银行企业化经营管理的改革深化,将越来越体现出存款的战略意义。这是因为:第一,银行始终是经营货币的特殊企业,没有存款就没有贷款,就没有银行的基本经营思想并不因时间的推移和国别制度而改变。第二,改革、开放是我国的长期战略和基本国策,这个大气候不会变。中国银行在改革开放中作为国家对外经济窗口之一的作用和地位是重要的。对外贸易既是国民经济的重要组成部分,也是对外开放政策的重要组成部分,今后是一个大发展的趋势,对中行提供出口收购人民币贷款的需求是巨大的,压力将长期存在;为中外企业提供外汇配套的人民币贷款也将是一个迅速发展的需求;特别是 20 世纪 90 年代是我国经济发展的关键时期,国民经济基础行业建设(能源、交通、通讯等)、国有大中型企业技术改造和发展高技术产业对经济持续稳定发展后劲和确立我国在 21 世纪国际政治经济中的地位有着战略性的意义,而这些部门和产业都是使用外汇大户,中国银行肩负着历史重任。所以,发展人民币和外汇存款业务是由中国银行的职能和地位决定的。第三,我国经济还是一个“短缺经济”,社会资金需求始终保持着旺盛的压力,从宏观和长期看,资金形势仍是严峻的。在经济发展过程中,进行某些调整,放慢发展速度,可能出现资金松动,这不过是短期现象,而资金短缺在一个国家现代化过程中却是一个长期突出的矛盾。第四,中国银行经过“七五”期间战略性起步,人民币存款有所发展,但绝对量较小,人民币业务的劣势使中国银行在业务发展中处于守势

的状况尚未根本改变,继续影响着外汇业务优势的发挥。我们要从根本上改变不利的处境,还需要一个长期的艰苦奋斗的过程,努力提高人民币资金实力,才能保住外汇业务优势。“人无远虑,必有近忧。”抓存款是中国银行今后相当长时期内的战略任务,“存款立行”的基本思想决不能动摇和含糊。发展是永恒的主题。

(二)要认真落实“存款立行”的措施。

“存款立行”挂在口头说说而已是不行的,不打雷不下雨或光打雷不下雨都无济于事,我们需要实实在在的行动。从中行这几年的实践经验看,下面几条仍不过时。

1. 毛泽东同志曾讲,路线确定以后领导是关键。确实,各级行领导重视并亲自抓存款在促进存款健康发展中起着关键作用。中国银行总行曾要求下级行同志到总行汇报工作首先谈存款情况,并作为考核行长政绩的一个指标。上有压力,下有动力,各行都指定一名副行长抓存款。有了行领导的支持,也就容易争得同志们的理解和支持,实际中遇到的困难总会克服的。这条成功的经验仍要坚持,贵在变为自觉的行动。

2. 要形成这样一种气候,即人人抓存款。这里讲的不是不要分工,信贷、会计、计划、存款、后勤都得有人干,只是讲存款工作需要全体职工的支持和理解,二线为一线做好服务工作,并尽最大的努力为存款发展当好义务宣传员或协储员。大家劲往一处使,没有战胜不了的困难。存款是全行的事业,大家来办。

3. 存款业务发展经费要落实。这也是一个头痛敏感的问题,固然有些费用开支受综合费用率的限制,但要尽可能地把有限的费用用到急需的地方去。专项经费更应当落实。巧妇难为无米之炊。各级行都应当为存款业务的竞争与发展创造条件。试想,这方面是否有许多工作要做?没有投入,存款后劲就会不足。

4. 充实完善存款业务组织管理职能。基层行存款业务能否健康发展,与上级行的指导、检查、辅导至关重要,这是付出了高昂的

代价换来的教训。管理力量要跟上。管理力量配备情况也是衡量一个行重视与否的尺子。没有“庙”有“佛”，还能主事；有“庙”没有“佛”，却是不灵的。

5. 注意保护基层行的吸存积极性。理论上讲，“多存可以多贷”，存款规模决定贷款规模。但在我国金融实际工作中，信贷规模受到严格控制，在存款余额大于贷款余额（俗称存差）时，出现存款因贷款规模不足用不出去，往往使基层行顾虑甚多。作为管辖行应积极想办法：一是进行信贷指标调整，鼓励多存多贷。二是参照市场拆借利率（或鼓励性利率）将多余资金调入统筹安排（如二级准备金制度），要珍惜花了大量人、财、物力而吸收的存款，不要流失。局部地区可能有存差，而总体上资金还是远远不足的。

（三）“存款立行”无疑置否。

在存款业务发展过程中，特别是在某些特定环境和困难时候，有的同志对“存款立行”提出了不同的看法，是正常的，问题也是可以讨论的，而且很有必要弄清实质，以利于指导工作。

产生问题的背景是存差行出现亏损，存款越多亏损越多，“存款立行”是否还有意义。其论据是：存款不是银行的全部业务，存款本身不能完成银行的根本任务和促进银行的发展，“存款立行”不能体现银行的根本宗旨，只有“文明优质服务”才是立行之本。对否？

先看存款的位置。存款→贷款、结算→利润构成了银行经营货币的运动过程，存款是前提，贷款或结算是手段，利润是目的（宏观目的是支持经济发展）。诚然，只有存款没有贷款，存款失去意义；只有贷款没有存款，贷款无从谈起。这两者不可分割。但谁为条件、谁为手段，并不由此而倒置或否定。何谓之“本”？《辞海》解释为“草木的根或茎干”。银行的一切业务可以说是由存款而展开的。没有存款，其它业务都无从谈起，何止贷款，银行效益和社会效益都

成为空话。本末不可倒置。

再看“文明优质服务”。全社会不论是哪个行业或个人，都是服务和被服务者，“文明优质服务”只是社会道德的范畴，不成为行业特征。既然不能反映银行经营货币活动的特征，又何以成为立行之本？

至于因存差而出现亏损问题，主要是由于对存款的某些具体政策造成的，是可努力解决的，吸存积极性应当得到保护；另一方面，要从全局考虑，向前看。

第二节 存款与银行发展战略的选择

存款与发展战略的关系，或者说存款在制定发展战略中能扮演什么样的角色，弄清这些问题，对提高我们的认识或制定发展战略时是有意义的。由于未见这方面的系统论述，加之发展战略本身的复杂性（如风险性、可行性、时效性等），我们在此有限的篇幅内试作初探爬梳。

一、银行发展战略的选择

“战略”源于军事，现被广泛应用于政治、经济、科技等社会各个领域，如日本的“贸易立国”、发展中国家的“经济起飞”战略、当今世界上各个国家和社会的各个部门几乎都制定发展战略，银行也不例外。所谓“战略”，是指重大的、带全局性的或决定全局的谋划。

（一）银行制定发展战略的依据。