

主编

项 成
杨建华

银行经营管理 经验教训

——银行工作案例解析

中国金融出版社

前

言

本书的编写旨在为广大学生（包括在职进修、培训学生）提供了解实际工作的机会，使他们所学的银行理论知识同实际工作有机结合起来。不仅如此，对于从事银行实际工作的同志来说，他们也往往囿于局部地区和不同业务工作的局限，也迫切需要了解相关业务的实际情况，以扩大视野，增长才干。为此，本书既可以做为“银行经营管理学”的教学参考书，也可以为从事银行实际工作的同志提供必要的管理参考资料。

本书的编写注意到了银行实际管理工作同银行理论的结合，注意了用大量的事实说明某些银行经营管理的理论问题，从而避免了案例的罗列和堆积。本书共分七个部分，吸收了109个银行经营管理的案例，涉及论述了银行经营管理理论七个方面。

本书由从事银行实际业务工作和教学工作的同志参加编写。他们是：项成（中国工商银行长春金融管理干部学院），杨建华（中国工商银行长春金融管理干部学院），王文彩（安徽省工商银行干部中专学校），乔丁一（中国工商银行内蒙古包头市支行），封锡兴（吉林省通化市工商银行二道江办事处），孟凡柱（山东省五莲县工商银行），马力（工商行包头支行包钢办事处），李文波（中国工商银行哈尔滨市分行哈铁办事处），孙丽君（中国工商银行哈尔滨市分行哈铁办事处），王盛伟（中国工商银行河南省安阳市支

行)，关民权（中国工商银行甘肃省甘南州合作办事处），王明荣（陕西省安康县工商银行），郭忠祥（山东省工商银行枣庄市支行），姜遵勇（中国工商银行河北省衡水市支行），张国文（吉林省长春市工商银行二道河子区办事处），续峰（中国工商银行山西省阳泉市支行），董秋白（珠海市建设银行香州支行）

本书由罗文成同志进行主审，并提出了许多宝贵意见，在此表示谢意。

由于编者水平所限，缺点和错误在所难免，恳切希望广大读者批评指正。

编者

1991年1月

目 录

第 一 部 分 银行经营管理概述

- 案例一** 一家信用社的兴衰透视
——关于加强银行经营管理的必要性
问题…………… (2)
- 案例二** 巨额资金被骗的教训
——关于坚持集中统一与自主经营原
则问题…………… (5)
- 案例三** 一次特别会议提出的问题
——关于坚持社会效益与银行自身效
益相结合原则的问题…………… (8)
- 案例四** 让空中楼阁落地生花
——关于坚持思想教育与物质利益结
合的原则问题…………… (12)
- 案例五** 老传统与新方法结合的效应
——关于坚持权、责、利相结合原则
的问题…………… (16)
- 案例六** 让职工和客户参与管理是我们的
成功之路
——关于坚持民主管理原则的问题… (19)
- 案例七** 该行的决策为什么会成功
——关于银行的决策职能问题…………… (22)

- 案例八** 管理机构这样设置合理吗？
——关于银行管理中组织职能问题（26）
- 案例九** 为了国家的利益，需要这样地指挥
——关于银行的指挥职能问题……（28）
- 案例十** 灵活多样的调节手段
——关于银行调节职能发挥的问题（31）
- 案例十一** 实行贷款双线控制，缓解资金
供求矛盾。
——关于银行的控制职能问题……（35）
- 案例十二** 银行如何督促企业补资
——关于银行监督职能实施的问题（38）
- 案例十三** 银企携手共管资金
——关于用经济方法加强资金管理
的问题……（40）
- 案例十四** 职工欠款的“堡垒”是如何瓦解的
——关于运用行政方法加强经营管
理的问题……（43）
- 案例十五** 依法管理大有可为
——关于运用法律方法进行管理的
问题……（45）
- 案例十六** 职工需要理解、信任和激动
——关于思想政治工作方法的问题（48）
- 案例十七** 该行是如何提高管理职能的
——关于运用系统方法进行管理的

- 问题……………(51)
- 案例十八** 如此鲜明的对比说明了什么
- 关于经营管理制度建立和完善的
问题……………(55)
- 案例十九** 一种尝试，多方受益
- 关于系统工程在银行运用的问题(57)

第 二 部 分

银 行 计 划

- 案例二十** 实行“头寸”管理
- 组织资金平衡
- 关于计划管理重要性问题……………(63)
- 案例二十一** 实行三级管理层层各尽其责
- 关于计划管理体制问题……………(66)
- 案例二十二** 筹资活动为何招来四方怨言
- 关于计划管理原则问题……………(69)
- 案例二十三** 他们是如何弥补资金缺口的
- 关于计划平衡问题……………(72)
- 案例二十四** 全面分析测算 慎重编制计划
- 关于计划编制程序问题……………(76)
- 案例二十五** 农用资金为何跳出“农门”
- 关于计划的检查监督问题……………(80)

第 三 部 分

银 行 信 贷

- 案例二十六** 这笔贷款为什么会沉淀
——关于执行贷款原则问题…………… (85)
- 案例二十七** 当好参谋为提高企业效益出力
——关于银行信贷支持企业生产发展的作用问题…………… (87)
- 案例二十八** 银行严把关 诈骗遭破产
——关于银行贷款的审查问题之一 (90)
- 案例二十九** 利用购销假合同骗取银行贷款
——关于银行贷款的审查问题之二 (93)
- 案例三十** 变相挪用流动资金
——关于企业流动资金贷款使用监督问题…………… (96)
- 案例三十一** 不该发生的失误
——关于技术改造项目评估的意义问题…………… (97)
- 案例三十二** 教训与反思
——关于技术改造项目可行性研究问题…………… (100)
- 案例三十三** 重视项目评估
科学决策投资
——关于企业贷款的可行性研究问题…………… (104)
- 案例三十四** 建立制约机制 增加企业积累
——关于帮助企业补充自有流动

	资金问题.....	(135)
案例三十五	贷款担保基金会为何陷入困境？ ——关于贷款担保问题.....	(138)
案例三十六	贷款没有错 为什么收不回 ——关于信贷资金使用监督问题.....	(140)
案例三十七	依法放贷 依法收贷 ——关于抵押贷款的法律效果问 题之一.....	(143)
案例三十八	这笔贷款应当如何清偿 ——关于抵押贷款的法律效果问 题之二.....	(148)
案例三十九	银行为什么会赢得这场官司 ——关于抵押贷款的法律效果问 题之三.....	(151)
案例四十	只管放款 不问效益 ——关于银行贷款效益的评价问 题.....	(154)
案例四十一	银行为什么会赔偿这笔损失 ——关于银行贷款的收回问题.....	(161)
案例四十二	担保是否有时效 ——关于贷款担保的时效问题.....	(163)
案例四十三	不注重诉讼时效带来的后果 ——关于贷款纠纷的诉讼时效问 题.....	(165)
案例四十四	银行赔款的沉痛教训	

——关于银行开展资信咨询的原则问题…………… (167)

案例四十五 挪用贷款的防空洞

——关于流动资金贷款使用的监督问题…………… (168)

案例四十六 沉痛的教训

——关于企业借款保证人主体的确认与选择问题…………… (171)

第四部分

银行储蓄

案例四十七 阴差阳错

——关于坚持“交叉复核”原则问题…………… (175)

案例四十八 多退少补

——关于柜台纠纷问题…………… (178)

案例四十九 一零之差

——关于写记讹误问题…………… (181)

案例五十 部分支取

——关于办理定期整存整取提前支取手续问题…………… (184)

- 案例五十一** 重复记帐
——关于储蓄存款操作程序问题… (188)
- 案例五十二** 漏记存折
——关于储蓄操作规程问题………… (190)
- 案例五十三** 混杂尾子
——关于现金差错问题之一………… (194)
- 案例五十四** 到期转存
——关于现金差错问题之二………… (196)
- 案例五十五** 偶然·必然
——关于储蓄挂失错误问题之一… (200)
- 案例五十六** 责任事故
——关于储蓄挂失错误问题之二…… (203)
- 案例五十七** 弄巧成拙
——关于储蓄挂失错误问题之三… (206)
- 案例五十八** 监守自盗
——关于完善储蓄会计核算手续问题…………… (209)
- 案例五十九** 两个张财
——关于执行储户保密的原则问题 (211)
- 案例六十** 钢墙铁壁
——关于银行储蓄所安全保卫工作问题 (215)
- 案例六十一** 失而复得
——关于储蓄存款保管及管理问题 (217)
- 案例六十二** 侵占存款
——关于银行储蓄员职业道德问题 (220)

- 案例六十三** 独特的经营 良好的效益
——关于价值工程在储蓄管理中运用的问题……………(224)

第五部分

银行会计、出纳和结算

- 案例六十四** 老会计一席谈
——关于银行会计工作性质和任务问题……………(229)
- 案例六十五** 违章作业 害人害己
——关于银行会计记帐原则问题…(233)
- 案例六十六** 自食其果
——关于银行会计的监督问题…(235)
- 案例六十七** 借用帐户 进行诈骗
——关于联行转帐结算监督问题…(237)
- 案例六十八** 代填凭证造成串户
——关于执行会计结算制度问题…(239)
- 案例六十九** 张冠李戴
——关于记帐凭证审查问题……………(243)
- 案例七十** 替朋友代交存款险些出差错

- 关于遵守柜台规章制度问题……(245)
- 案例七十一** 错上加错
- 关于银行会计工作的职业道德
问题……(247)
- 案例七十二** 配款不清 移花接木
- 关于现金出纳管理问题……(249)
- 案例七十三** 严重教训 发人深省
- 关于银行库房的管理问题……(251)
- 案例七十四** 盗支票 发不义之财
- 关于银行出纳工作人员职业道德
问题……(253)
- 案例七十五** 护一方 骗一方 公理何在
- 关于银行结算纪律问题之一……(255)
- 案例七十六** 签发空头报单 弄巧成拙
- 关于银行结算纪律问题之二……(258)
- 案例七十七** 骗印鉴 搞贪污 自欺其人
- 关于银行结算纪律问题之三……(260)
- 案例七十八** 造假帐 贪污利息
- 关于银行结算纪律问题之四……(263)
- 案例七十九** 随意签章 有损信用
- 关于银行结算纪律问题之五……(265)
- 案例八十** 多填一个“○”的后果
- 关于银行电汇结算管理问题……(268)
- 案例八十一** 一时出差 后患无穷
- 关于委托收款结算差错问题之一(271)

- 案例八十二** 一个“A”和一个“D”
——关于委托收款结算差错问题之
二.....(274)

- 案例八十三** 一错再错
——关于委托收款结算差错问题之
三.....(276)

第 六 部 分

银行信息与经济预测

- 案例八十四** 彩电生产线一哄而上
工商行及时敲警钟
——关于银行开展信息工作的意义
问题.....(280)

- 案例八十五** 产品好 名扬川津沪
投产难 只因短缺资金
——关于银行信息搜集与传递问
题.....(283)

- 案例八十六** 涓涓细流成江河
——关于银行信息的功能与作用
问题.....(285)

- 案例八十七** 开发利用资金信息
积极支持企业生产
——关于银行信息的开发与利用
问题.....(287)

- 案例八十八** 成功的信息与产品决策
——关于银行信息的应用问题……(289)
- 案例八十九** 企业的好参谋
——关于银行信息咨询的意义问题
之一……(291)
- 案例九十** 船大也好掉头
——关于银行信息咨询的意义
问题之二……(293)
- 案例九十一** 一个“建”字
——关于银行信息网络建设问题…(296)
- 案例九十二** 调研信息咨询“三位”一体
——关于银行信息工作管理问题…(300)
- 案例九十三** 信息干部队伍建设的一条
新路子
——关于银行信息干部队伍建设
问题……(304)
- 案例九十四** 羊毛还在羊身上
——关于银行经济预测的意义
问题……(306)
- 案例九十五** 指点迷津
——关于银行经济预测原则问题
之一……(310)
- 案例九十六** 零的变化

- 关于银行经济预测原则问题
之二……………(313)
- 案例九十七** 是增长 还是下降
——关于个人经验预测方法应用
问题……………(317)
- 案例九十八** 民主与集中的统一
——关于主观概率法的运用问题…(319)
- 案例九十九** 银行现金投放预测
——关于季节指数的运用问题……(321)
- 案例一〇〇** 储蓄存款增长趋势预测
——关于趋势外推法的运用问题…(324)
- 案例一〇一** 贷款知多少
——关于一元回归分析法的运用
问题……………(327)

第七部分

银行经营决策

- 案例一〇二** 转危为安
——关于银行经营决策意义问题
之一……………(334)
- 案例一〇三** 忧乎？喜乎？
——关于银行经营决策意义问题

	之二.....	(341)
案例一〇四	难产儿	
	——关于银行经营决策程序问题	
	之一.....	(348)
案例一〇五	工厂复苏了	
	——关于银行经营决策程序问题	
	之二.....	(352)
案例一〇六	验货付款	
	——关于银行经营决策原则问题	
	之一.....	(355)
案例一〇七	带鱼事件	
	——关于银行经营决策原则问题	
	之二.....	(357)
案例一〇八	扬长避短	
	——关于银行经营决策方法问题	
	之一.....	(362)
案例一〇九	是购进 还是租赁	
	——关于银行经营决策方法问题	
	之二.....	(269)

第一部分

银行经营管理概述