

李永成 樊洪生 主编

商业银行改革与实践

中国金融出版社

《商业银行改革与实践》
编辑委员会

主 编	李永平	樊洪生		
副主编	李金辉	刘金路	段自平	
编 委	李永平	樊洪生	李金辉	刘金路
	段自平	纪增路	周永来	刘承久
	李吉生			
策 划	樊洪生			

编写说明

随着社会主义市场经济的发展,我国金融体制改革不断深化,商业银行改革进入了一个新的阶段。如何进一步把商业银行改革推向前进,成为我国金融体制改革以至于经济体制改革的关键。

本书正是基于这一思想,在对商业银行改革进程、目前现状进行分析的基础上,针对商业银行改革在实践中遇到的问题,从六个方面进行了重点探讨,提出了一些新的思路。本书在编著中,注意了四个问题:一是坚持宏观与微观相结合,把商业银行整体改革与基层的具体操作联系起来;二是坚持理论与实践相结合,把商业银行的一般原理与基层行处的具体实际联系起来;三是坚持突出重点的原则,针对商业银行改革中的方方面面问题,不是面面俱到和来笼统地、泛泛地研究,而是抓住主要矛盾和矛盾的主要方面,有重点、有侧重地研究分析,力求搞深搞透;四是坚持现实问题分析与发展策略研究相结合,站在全局高度,从具体问题着手,力求具有可行性和针对性。

本书由李永平、樊洪生同志担任主编,李金辉、刘金路、程自平同志任副主编,樊洪生同志主持编写工作,并负责全书的策划、总纂、修改、定稿,最后由李永平同志审定。在编著过程中,得到了本行及诸多同仁的帮助,在此表示由衷的感谢。

我们编著此书旨在为我国金融改革和事业发展贡献一点微薄之力。因我们水平有限,加之时间仓促,对商业银行改革问题研究还不深透,缺陷和错误在所难免,欢迎广大读者及同行专家批评指正。

编 者

1997年4月20日

目 录

第一部分 改革篇	(1)
进一步深化商业银行改革	(3)
转变业务发展方式	(14)
调整组织机构,分流富余人员	(20)
建立现代商业银行制度	(23)
商业银行支行的出路	(31)
改革实证探讨	(36)
第二部分 发展篇	(44)
商业银行储蓄经营与发展	(44)
发展商业银行储蓄需研究的几个问题	(50)
商业银行的信贷资产质量	(71)
商业银行的无形资产	(87)
商业银行的结算业务	(90)
商业银行的经营效益	(95)
基层商业银行经营管理中应注意的几个问题	(103)
第三部分 开拓篇	(110)
商业银行中间业务	(110)
商业银行国际金融业务	(120)
商业银行房地产金融业务	(125)
第四部分 管理篇	(131)
商业银行信用风险的防范与管理	(132)
管理风险防范与控制	(139)

第五部分 形象篇	(146)
商业银行形象定位及形象塑造中的关键环节.....	(146)
商业银行如何导入 CI 战略	(149)
CS 营销战略, 商业银行致胜的法宝.....	(153)
服务, 商业银行永恒的主题	(157)
精神文明建设, 商业银行稳健经营的保证	(162)
实证调查.....	(165)
第六部分 银企篇	(181)
新形势下应塑造什么样的银企关系.....	(181)
重塑新型银企关系面临的问题.....	(182)
塑造新型银企关系的途径.....	(184)
企业逃废银行债务问题.....	(186)
附录:	
附录 1.《中华人民共和国商业银行法》	(195)
附录 2.《中华人民共和国票据法》	(211)
附录 3.《中华人民共和国担保法》	(229)
附录 4.《贷款通则》	(244)

第一部分 改革篇

我国改革开放的总设计师邓小平早在 1986 年就指出：“金融改革的步子要迈大一些。要把银行真正办成银行。”^① 1991 年初，邓小平同志在视察上海时又说：“金融很重要，是现代经济的核心。金融搞好了，一着棋活，全盘皆活。”^② 我国经济改革的重点之一就是搞好金融改革，而金融改革的主要内容就是专业银行企业化。专业银行企业化，是“把银行真正办成银行”，是真正发挥银行作为“现代经济的核心”作用的战略性选择。

党的十四届三中全会提出，专业银行要逐步向商业银行过渡。1995 年 5 月 10 日颁布、7 月 1 日正式实施的《中华人民共和国商业银行法》，以及 6 月份召开的全国银行业经营管理工作会议，标志着专业银行企业化从理论探索和个别试点阶段步入实质实施阶段。专业银行向政策性银行划转了政策性业务，并在领导体制、组织管理、计划、资金、财务等方面均迈出了可喜的步伐，突出表现在：一是确立了经营管理体制改革的目标。大多数行在法人授权的基础上，建立了一个总行垂直领导，以二级分行为基本核算单位，总行和一、二级分行经营管理、统一调度资金、统一核算的商业银行经营管理体制；二是加强了资金的统一调度和集中管理。加强了全行统一调度资金的力度，增强了总行和一级分行资金调度能力和集中资金保支付、保重点的能力；三是改革了信贷管理制度，新增贷款全部实行风险度管理。在划分总行一、二级分行贷款审批管

① 《邓小平文选》第三卷第 193 页。

② 《邓小平文选》第三卷第 366 页。

理权限的基础上,成立了贷款审批委员会或审贷小组,多数行建立了贷款签批人责任制,实行了审贷分离;四是积极推行资产负债比例管理。在实行限额的资产负债比例管理取得了成功经验基础上,开始向全面的资产负债比例管理迈出实质性步伐;五是初步建立了内部监督机制。加强了稽核监督职能,扩大了业务稽核范围,强化了稽核手段。由于进行了上述的改革,专业银行的经营管理发生了较大的变化,开始逐步与国际惯例接轨。在经营思想上,效益性、安全性、流动性观念明显增强,工作重点向加强经营管理和提高资金使用效益转移;在资金筹集上,既注重增加存款总量,又注意调整存款结构,降低筹资成本;在资金运用上,初步改变了过去争规模、争指标的倾向,开始注重贷款的风险和收益,强调集中资金保重点;在竞争上,金融服务意识和金融创新能力有所增强。

专业银行向国有商业银行转变虽然取得了一定的成效,但同时也面临不少问题,存在许多困难,表现在以下四个方面:一、行政干预。由于历史原因,某些行政干预困扰着专业银行的经营,不仅干扰了银行独立经营的自主权,而且也给银行的信贷资产带来了严重的隐患和危害。随着形势的发展,行政干预的方式也在不断地发生变化,一是由过去强硬的“逼迫式”变为劝、诱、卡等“胁迫式”;二是从贷前干预向贷后发展,干预不再局限于资金的投向,已渗透到银行收贷、收息、落实债务等环节。行政干预成为市场经济条件下专业银行向商业银行转轨的一道障碍;二、不良资产。由于国有企业特别是国有大中型企业普遍不景气,亏损、保本、盈利各占1/3,加上企业信用意识淡薄,千方百计逃废银行债务,导致信贷资产质量不断恶化。三、无序竞争。由于中央银行监管职能的弱化,各专业银行在竞争上出现混乱无序的局面。一是盲目争夺地盘,乱设机构,乱拉客户,乱挖墙脚,导致企业多头开户等现象屡禁不止;二是表现在利率上,视国家利率政策于不顾,乱浮乱抬利率,搞贴水,给回扣,拉公款私存,扰乱金融秩序;三是在结算上相互筑堤设卡,彼此拦截资金、压票、压单,造成结算渠道人为梗阻;四是在宣

传上自吹自擂，相互攻击，贬低别人，抬高自己。无序竞争导致银行费用支出上升，效益下滑，信誉受损，同时也为逃债单位和个人钻空子开了“绿灯”。四、产权改革。目前四大专业银行基本上还是维持计划经济时期的模式，产权是百分之百的国有，所有权与经营权模糊。虽然《商业银行法》明确规定，商业银行实行“四自”经营，但由于笼统的是“国家的”这种传统体制，导致货币经营者不可能是真正意义上的法人，在业务上也不能自主经营，自担风险；在资金上也不能自求平衡，自我约束；在财务上也无法真正实现自负盈亏。上述问题只是专业银行商业化改革中遇到的表现较为突出的问题，其它方面的问题还很多，本篇重点探讨研究五个问题。

进一步深化商业银行改革

专业银行商业化，是我国金融改革的战略目标。首先，要针对目前各专业银行经营管理体制中存在的各种弊端和问题，进一步深化商业银行内部改革，创造自身的企业化环境。

一、改革专业银行的组织形式。综观我国现实，各专业银行实行的是“金字塔”式的四级庞大组织体系，任何一级的金融机构都可称为国家一级企业，并都具全民性，然而法人却只有一个，即各专业银行总行，基层机构的借贷活动是作为具有法律效力活动看待的，参加其活动的权力主体不具有法人资格。因此，各行总行对基层行控制非常严格，不仅仅控制贷款规模、经营利润等几项指标，而且是一竿子插到底，指标细而具体，直接指挥着业务运作。各专业银行总行近年来相继建立了法人授权制度，并逐步实行了多级经营、多级核算的“锥形”体系。变三级管理、一级经营为四级机构、四级经营，各自独立自主地组织资金、运用资金和融通资金。下一步应该实行按级独立、逐级核算，各级机构的经营状况都与本单位利益全面挂钩，上级不包下级，一级考核一级，逐级兑现。四级机构在授权范围内，将所有权进行再分离，分别成立负债经营公司和

资产经营公司,原机构的管理人员大部分分流后,组成集团公司。负债经营公司作为第一买方负责组织从社会购进资金,集团公司作为第二买进方,按一定利率收购负债经营公司的资金,资产经营公司从集团公司买进资金进行经营。各公司作为一个独立的经济实体,自主经营货币,并受集团公司的政策、业务指导。通过改革逐步使上下级行之间形成既是行政隶属关系,又是业务管理关系,也是独立经营往来关系。

二、改革领导体制,实行两权分离。在市场经济条件下,只有改革现行的银行产权制度,才能真正建立起现代商业银行制度。从西方商业银行领导体制来看,一般均采取董事会领导下的经营负责制,它的优点是两权分离,所有权代表——董事会严格对银行经营进行监督和管理。我国银行体制,长期以来存在所有权和经营权、政企不分的问题。专业银行行长既是国家银行所有权的代表,又是经营权的代表,各有关政府部门分兵把口多头管银行,缺乏一个强有力的所有权代表机构,对银行的经营状况进行严格的统一管理和监督。借鉴西方商业银行领导体制的监督管理经验,转换专业银行的经营机制,我国改革的方向是两极分离、政企分开,总行和分行都实行董事会领导下的行长负责制,专业银行要从各级政府系列中分离出来,摆脱各级政府的行政干预。按照《人行法》、《商业银行法》的规定,守法经营,人行负责金融监管,确保商业银行实现独立经营、自担风险、自负盈亏。

三、实行资产负债管理。资产负债管理是西方商业银行普遍采用的一种经营管理方法,它在商业银行经营中经常保持安全性、流动性、盈利性三者的协调起着重要作用。从我国目前专业银行运作现状看,基本上还停留在资产管理阶段,负债管理刚刚起步。专业银行要实现企业化经营,必须实行资产负债管理,推行以资金比例管理、资产质量监控和资金、成本、利润综合考核为主要内容的资产负债管理制度。按照《巴塞尔协议》规定,金融业的全部资产不得超过资本金加积累的 12.5 倍,投资总额不得超过实收资本金的

30%，风险资产不得超过实收资本的8%。各专业银行应参照这些规定，定出以下5个方面的适当比例：(1)逾期贷款与自有资本之间的比例；(2)短期负债与短期资产的比例；(3)中、长期负债与中、长期资产之间的比例；(4)借入资金与营运资金之间的比例；(5)风险资产与资产总额之间的比例。而且要经常进行信贷分析，提高贷款效益。同时，还要把资金比例管理与加速资金周转相结合，与稳定增加存款相结合，与压缩风险贷款存量相结合，与成本控制、利润增长相结合，通过加强自律风险性管理，使资产规模和资产风险逆向运动。

四、按照经济核算原则，调整分支机构设置的。我国各专业银行的分支机构是按照行政区划设置的，这种设置方式有规模而无效益，不利于社会资金从融资效益低的经济区域向融资效益高的经济区域流动，影响着整个社会资金的利用效率。各专业银行应改变这种机构设置方式，按照效益性原则，根据经济区域设置分支机构，使自身经营达到适度规模。如：根据经济发展水平和区域经济差异，可考虑有区别地设置机构，如沿海地区可多设分支机构，内地地区可少设，甚至有的地方可不设分支机构，避免资源的不必要浪费。

五、改革人事管理制度。人是生产力中最活跃、最重要的因素。行长经理作为感受市场风吹浪击的第一人，其素质、水平、能力至关重要，为此，各专业银行在一把手的选用上要大胆引入竞争机制，行长经理实行职业化，一改任命制的做法，从全社会中选择适应现代商业银行需要的优秀金融家去管理银行，使一把手的领导位置永远处在充分竞争和动态竞争之中，始终保持最优者处于领导位置。对各级中层干部实行聘任制和任期制，在全行人员中公开答辩竞争，经过考察确定人选，明确任期及任期内的权责利，签订聘任协议，到期考察并述职，然后决定其是否续聘或解聘。对员工实行合同制，在定岗定责定酬的基础上，在现有行员中，由中层干部自行聘任各岗位所需员工，签订合同，明确合同期限、责任、任

务、目标及权利，未被聘用的下岗待业，合同到期后重新考虑聘用人选。

六、建立按劳分配、工资奖金同银行经营效益挂钩的激励机制。按劳分配是在公有制基础上分配的一种重要形式。目前，我国专业银行的人员工资是按行政事业单位标准掌握的，与各行的经营好坏没有直接挂钩，亏损行工资照发不误。奖金分配方式是按照等级划定系数，这就形成了干多干少一个样，干好干坏一个样，极不利于调动每个员工的积极性、主动性、创造性。因此，在分配上应建立与各行效益挂钩、同每个人工作业绩相联系的分配制度，逐步建立以效益为前提、以岗位为标准、以等级为形式、以贡献论报酬的“岗位效益工资制”。即，根据商业银行的业务确定相应的岗位及每一岗位的对应级别，根据银行的效益情况确定每一岗位每一级别的工资待遇，并随着银行效益情况的变化而变化，根据每一岗位劳动者的劳动实绩，经考核确定其能否胜任该岗位的工作并决定劳动者的收入。

除了上述六个方面，在内部改革中，还必须使业务经营逐步走向多样化、国际化，即从短期存款、放款、汇兑等传统业务扩大到可以从事证券、租赁、中长期投资、外汇买卖、商业票据贴现以及各种担保业务和中间业务。同时，大胆改进经营手段，继续推进电子化经营与服务开拓，并逐渐与其它国家的金融市场接轨。

进一步深化商业银行改革，不仅取决于自身内部结构的和谐协调，还有赖于外部因素的有机衔接配合。应该说，当前我国社会主义市场经济的快速发展为专业银行企业化创造了一个比较好的大环境。我国的商业银行是为社会主义市场经济服务的，必须按照社会主义市场经济规律的要求，搞具有中国特色的国有商业银行。但是，从当前具体情况看，专业银行要真正按照自主经营、自负盈亏、自担风险、自我约束、自求发展的原则搞企业化经营，尚有诸多制约因素，外部环境还有待进一步改善。具体地讲，当前主要应从理顺四个关系，强化一个保障、一个约束入手，构造专业银行企业

化的适宜环境。

“四个关系”即：

(一)理顺与政府的关系。目前的专业银行，受制于各级政府的机会仍然很多，尤其是在当前经济高速增长的形势下，由于社会需求拉动，地方政府投资过热的势头仍然很强，而支撑这种盲目投资的主要“载体”即是专业银行。专业银行要实现企业化，必须转变政府职能。首先政府要尽量减少对银行贷款业务的直接或间接行政干预，确保银行经营自主权的实现。对由于长官意志造成的贷款沉淀，应追究当事领导的经济责任和法律责任；其次各级政府应树立“大服务”观念，从政策、法律、舆论、行为等方面为专业银行转换经营机制提供一个宽松的环境；第三，努力帮助专业银行搞活贷款存量，使专业银行轻装向商业化迈进，尤其是地方领导曾经拍板支持过的一些濒临倒闭的企业和破产企业，政府应敦促有关方面首先落实银行债权，确保信贷资产安全。

(二)理顺与中央银行的关系。商业银行作为金融企业必须接受中央银行的监管。专业银行企业化需要宏观调控，才能保证金融改革的健康发展。而宏观调控的核心就是贯彻货币政策，加速资金周转，提高资金使用效率，促进经营发展，稳定货币，抑制通货膨胀。宏观调控的手段有直接调控和间接调控。从目前看，中央银行对专业银行进行宏观调控的手段还比较单一，中央银行应注意建立直接调控与间接调控相结合，逐步实现以间接调控为主的宏观调控体系。一是建立多档次的存款准备金制度，对不同资金结构的金融机构实行差别利率；二是发展票据市场，扩大再贴现业务；三是继续开办公开市场业务；四是逐步取消限额管理，实行资产负债管理；五是改进利率管理制度，建立以浮动利率为主的利率体系。对于存款利率，除了财政性存款以外，其它存款，中央银行只控制上限，对于贷款利率除了政策性贷款外，应允许专业银行根据企业效益好坏、期限长短，实行差别利率。

(三)理顺与企业的关系。在社会主义市场经济中，资金也必须

是商品，而银行是经营这种商品的企业。发展社会主义市场经济有赖于把企业推向市场，同时，也要把银行这种金融企业推向市场，银行、企业共同走向企业化、商业化的康庄大道，共同进入市场经济的熔炉。改革开放以来，尽管企业机制得到了很大转变，但仍然没有成为真正意义上的市场主体，现代企业制度仍未完全建立，企业在资金供应上仍然躺在银行身上吃大锅饭。这种状况是专业银行步入市场经济的极大障碍。专业银行企业化，首先，要使企业明白，银企双方都是市场经济中不同的利益主体，都是企业，二者往来是受法律约束的纯商品关系和债权债务关系；其次对推行股份制的企业，银行要树立金融创新意识，通过参股、投资等形式发展银企合作关系，促进产业资本和金融资本的有机融合；第三，鼓励企业面向市场直接融资，特别是那些股份制企业，银行应支持他们以票据贴现、发行股票、投资等形式向社会融资，以壮大自身经济实力，减轻银行资金压力。

（四）理顺与财政的关系。在计划经济条件下，银行隶属财政，充当财政的出纳。近年来这种局面虽然得到了改观，但二者职能相互混淆的问题仍未得到彻底解决，在一定程度上破坏了财政与银行信贷资金综合平衡、分别使用的原则，使信贷资金的“三性”受到了极大影响。要实现专业银行向商业银行的顺利转轨，必须尽快理顺财政与银行的关系。银行应将承担的基础设施贷款、安定团结贷款等财政性职能，尽快归还财政。财政也应将挤占银行的资金（如政策性亏损企业挂帐部分、专业银行代理财政发放贴息贷款）归还银行。

“一个保障”即：

加强法制建设，完善社会保障制度。由于《破产法》中没有明确企业破产后银行债务的落实问题，致使一些地方趁企业破产之机大量逃废银行贷款。在这种形势下，国家要加强法制建设，加快立法进程，在法律上为专业银行企业化提供一个适宜的环境，用法律制度去约束一些金融行为和经济行为，用法律制度去保障专业银

行向商业银行顺利转化。而且随着银行经营机制的转化和现代企业制度的建立,势必会出现优胜劣汰的情况。为了谋求社会的稳定,为了不使企业工人待岗或失业成为社会的沉重负担,必须尽快建立待业保险,职工养老、医疗保险等一套完整的社会保障制度,妥善解决专业银行企业化过程中由于银行调整信贷结构而带来的企业倒闭和工人失业的矛盾。保险公司还应尝试性地开办银行存、贷款保险业务,免除专业银行在企业化经营中的后顾之忧。

“一个约束”即:

建立金融协会的行业约束。在社会主义市场经济条件下,各金融主体在经营活动中,势必形成相互并存、彼此竞争之势。为规范和矫正各主体的金融行为,使之协调运行、共同繁荣,就必须加强行业自律管理,成立由人行总行牵头,商业银行参与、联合其它金融机构组成金融协会,负责依据有关金融法律法规,根据市场经济的客观要求,制定金融同业章程,如《金融市场条例》、《金融业竞争守则》、《金融行业管理处罚条例》等;并制订监督实施行业公约,如在经营管理方面制定和实施资金营运公约、机构设置公约、金融创新公约等,切实强化金融行业的自律约束。

微观操作上:紧紧围绕效益这个中心,贯穿推进管理体制和经营机制转变两条主线,突出科技、服务、创新三个重点,牢牢抓住经济发展的主流,敏锐地捕捉新的效益增长点,挖掘内部潜力,解决问题,排除困难。

(一)以效益为中心,开展各项业务活动

效益是考核银行经营成果的综合指标,是商业银行经营的出发点和落脚点,也是社会各界对银行业绩评价的主要标准。因此,银行开展每项业务活动,都要有投入产出的意识、效益高低的观点和必要的“保本点”、“保利点”的分析。

1. 优化负债结构,降低筹资成本。商业银行的负债主要包括吸收存款和向外借款两方面,由于向外借款限制较多,又不稳定,因而商业银行的负债主要是吸收存款。存款作为商业银行的基础

业务和主要负债源,决定着商业银行的经营规模和经营效益。抓好存款,既要重视存款的增长速度,更要重视存款的质量,要千方百计吸纳低成本存款,优化存款结构,按照效益的原则,逐步提高对公存款比重、活期储蓄比重、外汇存款比重,强化对公、储蓄存款人均占有的考核,同时兼顾存款的稳定性。

2. 提高信贷资产质量,实现信贷资金“三性”的最佳组合。要从用好用活增量、盘活存量、强化内部管理三个方面入手,提高资金运用的安全性、流动性和盈利性。第一,用好用活贷款增量。贷款的投向投量要在认真评价企业经营者素质、企业经济实力、企业资金结构、企业经济效益、企业发展前景的基础上,重点支持大中型骨干企业及高新技术产业,同时对适销对路、经营效益好的中小型企业积极开展融资服务。第二,积极盘活存量。下大力帮助企业扭亏、减亏和促使低效项目转化,集中力量抓典型、抓大户。对亏损大户,实行分类排队、区别对待的原则,以市场为导向,对那些产品有市场,企业经整顿后经营管理有改善,扭亏有望的企业,实行限额贷款,适当投入资金,激活存量。而对那些负债率高,不能偿还债务的企业则不再贷款,以控制风险资产的扩大。对资不抵债,不能偿还债务的企业依法申请破产,保护银行合法权益。积极主动参与企业转机建制过程中债权债务的处理落实工作,严防信贷资产损失。同时,完善各种目标责任制和奖励措施,加大清收转化力度,综合运用行政、法律、经济、舆论等各种手段,清收转化风险贷款。第三,强化信贷内部管理。逐步完善企业信用等级评估、贷款决策委员会制度,以及贷款签批责任人制度、信贷权责制度、还本收息的考核奖惩制度,增强贷款增量投向的跟踪监测和贷后稽核。以《商业银行法》、《担保法》、《贷款通则》等金融法律法规为准绳,规范贷款管理,依法放贷,严密手续,确保信贷资产的安全。

3. 增收节支,开源节流。在扩大收入来源方面,首先抓好收息工作,要落实责任,落实任务。对一些欠息大户要深入企业蹲点收息;帮助企业抓好贷款的回笼,清理拖欠,增加收入,提高还贷付息

能力。所有贷款企业都要建立备付利息专户,保证按时收息。其次,要重视新兴业务、中间业务、代理业务及其它业务收入。在业务的发展战略布局上,要积极挖掘新兴业务,使传统业务和新兴业务互相促进,共同发展。随着市场经济的发展,应进一步拓展国际业务、房地产信贷、信用卡、各种有价证券代理发行、信息咨询等业务,实现收入的多元化。第三,减少各项收入的“跑、冒、滴、漏”,节约开支,杜绝铺张浪费。

(二)推进自身的“两个转变”,推动各项业务顺利健康发展

《中共中央关于制定国民经济和社会发展“九五”计划和 2010 年远景目标的建议》,把经济体制从计划经济向社会主义市场经济转变,经济增长方式从粗放型向集约型转变,作为统揽经济工作全局的两条根本指导方针。经济体制和经济增长方式的转变必然推动银行自身管理体制和经营机制的转变,而自身“两个转变”的贯彻实施必将推动银行工作的纵深发展。

1. 深化管理体制变革,为各项业务发展提供有力保障

(1)层层建立目标管理责任制。目标管理责任制是现阶段向商业银行转化过程中比较行之有效的管理制度。要进一步坚持和完善,并根据形势的需要对考核的指标做及时的调整,更好地调动全行的积极性。要按照“横向到边、纵向到底”的原则,逐级、逐部门、逐岗位地健全责任制,真正把各项任务目标落到实处。

(2)积极推进组织机构和劳动人事制度改革。在组织机构上,要逐步减少管理层次,进一步突出城市行的地位和作用,使城市行真正成为基本经营核算单位。市地行要按照规模经营的要求,统一营运和调度全辖资金,逐步把市地行办成辖区范围内的财务管理中心、资金清算中心和信贷经营中心;各级行的内部机构设置都要按照商业银行的运作要求,重新进行优化组合。内部机构按职能定机构、定编制,把相同或相近的科室(或处室)加以归并,不能因人设职,因人设事。减少管理和二线人员,充实一线力量。营业机构设置必须根据市场要求,本着“效益、效率”的原则,按商品流向、资

金流向的趋势,重点设在经济发达地区,并对现有营业网点进行适当的调整,该撤的撤,该迁的迁,该缩的缩,该扩大经营规模的要扩大经营规模。在人事改革上,要坚持德、能、勤、绩的标准,本着重水平看实绩不唯文凭,重表现看贡献不唯身份,重开拓看精神不唯年龄,重长处看主流不唯过失的原则,进行竞争上岗和聘任聘用制,形成干部能上能下,员工能进能出的管理机制。

(3)加强班子和队伍建设。首先,各级领导班子,尤其是一把手,要掌握现代商业银行的经营管理方法。要把那些政治素质好、创业精神强并具有现代商业银行经营管理头脑的中青年干部提到领导岗位;其次要大力培养跨世纪金融人才,通过优质服务竞赛、岗位培训、考评升级、院校学习等各种措施,培养一支适应现代商业银行经营管理要求的职工队伍;再次,要建立起留住人和吸引人的机制,通过人事、分配制度的改革,对各种优秀人才予以提拔或奖励,形成激励人才的好环境。

(4)培育现代金融企业文化。良好的企业文化,会对银行的生存和发展产生不可低估的作用。随着国有商业银行转轨步伐的加快,需要培育符合自身特色的企业文化。要以培养“四有”新人为目标,狠抓全员干部职工的政治、业务学习和思想建设,宣传先进事迹典型,弘扬正气,使全行上下形成一个团结协作、爱行敬业、遵法守信、开拓创新的全新形象。

(5)加强廉政建设和“三防一保”工作。要认真执行中纪委二次全会以来规定的“31个不准”,抓好各级干部的廉洁自律。通过深入扎实的思想政治工作,认真解决好干部职工世界观、人生观、价值观问题,克服拜金主义、享乐主义和极端个人主义。切实加强纪检、监察工作,从严治行,坚决查禁各种违纪违规行为,严肃查处各种违法案件。继续开展经常性的安全教育和检查,违章必纠,违纪必处,从严管理,防止重大案件事故的发生。

2. 转变经营机制,提高经营效益

目前各商业银行的总资产、机构、人员都已具相当规模,但经