

交通银行总行 组织结构和职位说明书

Organization Structure & Job Description
Bank of Communications, Head Office

主编 徐俊康 洪 涛

交 通 银 行

改革人事勞動制度
創建一流商業銀行

戴相龍

一九九三、九

前 言

李祥瑞 王明权

当前,随着社会主义市场经济的发展和金融改革的深入,交通银行又迎来了新的发展机遇。

交通银行作为我国第一家全国性股份制商业银行,重新组建已有七个年头了。七年来的实践使我们深切地体会到,商业银行的发展,既需要不断改善外部环境,更需要自我发展、自我约束的经营机制和逐步摸索一套适应商业银行特点的人力资源开发模式。年初,在全国分支行行长会议上,总行提出了改善和加强商业银行内部管理的要求,并决定在总行机关开展“三定”(即定职能、定编制、定岗位)工作。这项工作旨在进一步完善总行职能,明确部门职责,确定岗位责任,并通过考核上岗,对员工的行为进行客观公正的评价,把竞争机制引入人事管理。

经过几个月的努力,这项工作已经告一段落。为了总结经验,总行人事教育部把这项工作的全过程以及全部内容编印成册,以供各分支行参考。我们相信,这本书对指导全行“三定”工作一定会起到积极的作用。

一九九三年八月二十八日

目 录

(一)交通银行总行“三定”方案

1、总 行	1
2、办公室	5
3、总务部	9
4、人事教育部	12
5、监察室	15
6、系统工会、思想政治工作办公室	17
7、综合计划部	20
8、财务会计部	23
9、信贷部	26
10、国外业务部	29
11、外汇信贷部	33
12、稽核室	36
13、研究开发部	39
14、电脑部	41
15、信托部	43
16、驻北京办事处	46
17、培训中心	49
附：驻海外机构	51

(二)交通银行总行职位说明书

1、办公室	53
2、总务部	101
3、人事教育部	149
4、监察室	209
5、系统工会、思想政治工作办公室	235

6、综合计划部	265
7、财务会计部	333
8、信贷部	395
9、国外业务部	441
10、外汇信贷部	547
11、稽核室	577
12、研究开发部	619
13、电脑部	671
14、信托部	709
15、驻北京办事处	763
16、培训中心	793
(三)交通银行总行“三定”工作文件	
1、关于总行机关开展“三定”工作的安排意见	843
2、王明权同志在总行机关职工大会上的讲话	845
3、关于拟定《职位说明书》的几点说明	851
4、关于进一步搞好《职位说明书》撰写工作的通知	861
5、关于做好《职位说明书》修订工作的通知	865
6、关于总行机关员工考核上岗工作的动员提纲	870
7、总行机关员工上岗考核实施意见	874
8、关于人事教育部处以下人员考核上岗情况的汇报	887
9、王明权同志在总行机关“三定”工作总结会上的讲话	894

交通银行总行“三定”方案

总 行

交通银行是国务院直属局级经济实体,是以公有制为主的股份制综合性商业银行。交通银行贯彻执行国务院的各项方针、政策,遵守国家法律、行政法规及中国人民银行制定的货币政策和金融规章,在中国人民银行(1987)40号文件规定的业务范围内从事金融业务活动。

一、主要职责:

1、制定交通银行业务发展战略目标、改革与发展规划及各个时期的业务方针、经营目标和任务;

2、制定交通银行各项业务综合发展计划,安排和控制全行信贷规模,管理全行营运资金和利率,调控全行资产负债比例;

3、制定交通银行财务会计制度和管理办法,检查、辅导分支行财务会计工作,编制全行财务收支计划、财务成果报告和利润分配方案,组织全行财务结算工作,负责全行资本金的股权管理;

4、制定交通银行人民币存贷款制度和管理办法,开拓本行存款业务,审查大额贷款项目,监控、考核全行资产质量,管理本行信用卡业务;

5、制定交通银行外汇业务制度和管理办法,管理和调拨全行外汇资金,承办外汇资金拆借和外汇买卖业务,对外筹资,建立和管理境外代理行和帐户行,办理与境外银行的帐户清算,复审大额外汇信贷项目,管理分支行外汇存款、国际结算和外汇信贷业务,审批建立合资金融机构;

6、制定交通银行信托、证券、房地产等非银行金融业务制度和管理办法,审核大额非银行金融业务项目,审批建立信托投资、证券、房地产等公司;

7、组建和管理交通银行境内外分支机构；

8、制定交通银行稽核、监察制度，稽核本行执行金融方针、政策、法规、制度的情况，以及各项业务的安全性、流动性、盈利性，监察干部违反行政纪律的情况；

9、制定交通银行人事劳动管理制度，编制本行劳动工资计划，规划干部队伍建设，制定职工教育培训规划，组织指导全行人事教育工作，监督检查分支行执行制度和计划的情况，培训领导干部和业务骨干，并负责全行安全保卫工作；

10、制定交通银行电子化建设规划并组织实施；

11、研究金融改革理论、政策、法规，探索交通银行金融发展战略，制订业务开发方案，提供信息服务，出版金融杂志。

二、机构设置和人员编制

总行设办公室、总务部、人事教育部、监察室、思想政治工作办公室、综合计划部、财务会计部、信贷部、国外业务部、外汇信贷部、稽核室、研究开发部、电脑部、信托部、驻北京办事处等 15 个部门和培训中心 1 个直属机构。正副行长职数为 1 正 4 副，部门正副总经理职数为 42 个，正副处长职数为 109 个。编制为 650 人。

总行设有下列议事协调机构：

- 1、交通银行资产负债管理委员会
- 2、交通银行贷款审查委员会
- 3、交通银行职工教育委员会
- 4、交通银行保密委员会
- 5、交通银行筹建分支行领导小组
- 6、交通银行职称改革领导小组
- 7、交通银行思想政治工作领导小组
- 8、交通银行引进智力领导小组
- 9、交通银行治理“三乱”领导小组
- 10、交通银行行员制工作领导小组

附二：交通银行总行机构、岗位及人员编制表

部 门	处 级 机 构 数	岗 位 数	领 导 职 数		九 五 年 人 员 编 制 数
			部 门	处 室	
总 计	57	360	42	109	650
行 长 室	-	-	-	-	9
1 办 公 室	5	23	3	8	48
2 总 务 部	2	24	1	3	48
3 人 事 教 育 部	4	27	3	8	30
4 监 察 室	3	11	1	3	13
5 工 会、政 工 办	2	13	1	3	13
6 综 合 计 划 部	5	32	3	7	37
7 财 务 会 计 部	4	25	3	9	40
8 信 贷 部	4	20	3	8	32
9 国 外 业 务 部	6	49	4	15	113
10 外 汇 信 贷 部	3	13	3	6	32
11 稽 核 室	3	19	3	6	30
12 研 究 开 发 部	4	24	3	8	36
13 电 脑 部	3	18	3	7	40
14 信 托 部	3	24	3	6	27
15 驻北京办事处	3	14	2	6	15
16 培 训 中 心	3	24	3	6	40
附 1. 驻海外机构	-	-	-	-	20
附 2. 锦银服务公司	-	-	-	-	20
机 动	-	-	-	-	7

办 公 室

办公室是为总行领导决策和开展日常工作发挥参谋、服务、协调作用的职能部门。

一、主要职责

1、协助行领导拟订总行季度工作计划，传达行领导的决策意见，协助行领导组织、协调有关部门实施，并及时向行领导反馈计划和有关决策的执行情况；

2、组织起草全国分支行行长会议、全国管辖（直属）分行行长会议、董事会议、咨询委员会会议以及其他重要会议的主题报告；

3、承担行领导秘书工作和党组、董事会、咨询委员会的秘书工作，负责总值班室工作，并组织与各分支行的信息联系；

4、负责党组会议、行长办公会议、行务会议、行领导办公会议的会务工作；

5、审核以总行名义的发文稿；

6、编辑《交通银行大事记》、《每日情况》、《交通银行简报》、《参阅资料》和《重要情况信息摘编》，编辑、发行《交通银行年报》；

7、审核总行制定的规章制度和以总行名义签署的意向书、合同等文本的合法合规性，承办本行对外案件的法律事务，研究有关法律，提供法律咨询；

8、负责总行对外宣传报导和公关工作，协调和管理全行的宣传工作，并负责国内重要来宾的接待安排；

9、处理总行收到的各类文件、函件、电报和资料，落实催办，并保持公文正常流转；

10、负责总行文书档案的管理，辅导、检查总行各部门和各分支行的档案工作，并承担总行机关文件的打印、装订和封发工作；

11、负责交通银行筹建分支行领导小组办公室的日常工作，处

理筹建分支行审批事项。

二、机构设置和人员编制

办公室设秘书处、综合处、条法处、宣传处、文书档案处，部门正副主任 3 名，编制 48 人。

（一）秘书处

1、承担行领导秘书工作，传递和保管行领导的文件，负责行领导公务活动的内外联络，起草行领导在社交、外交场合的讲话稿，初核有关专业会议的讲话稿；

2、拟订行领导每周活动安排；

3、负责总值班室工作，安排值班人员，保持总行与国务院各部门、有关省市、有关单位以及分支行之间的联络，处理来电和信访；

4、负责总行党组、董事会、咨询委员会的秘书工作；

5、起草总行季度工作计划；

6、编辑《交通银行大事记》和《每日情况》。

秘书处设正副处长 2 名、行领导秘书 6 名、值班秘书 2 名，编制 10 人。

（二）综合处

1、起草全国分支行行长会议、全国管辖（直属）分行行长会议主题报告，承担会议记录，编写会议简报；

2、承担行长办公会议、行务会议、行领导碰头会议记录，并整理纪要；

3、初审以交通银行名义的发文稿；

4、处理国务院各部门（除中国人民银行之外）及其他有关单位、本行分支行主送总行的公文；

5、催办行领导重要批示和会议决定事项，反映落实情况；

6、综合反映分支行贯彻国家金融方针、政策、法规和开展各项工作的情况；

7、编辑《交通银行简报》、《参阅资料》、《重要情况信息摘编》；

8、负责交通银行筹建分支行领导小组办公室的日常工作，处理筹建分支行审批事项。

综合处设正副处长 2 名、综合秘书 4 名、机构管理 2 名，编制 8 人。

（三）条法处

- 1、审核总行制定的各项规章制度、办法的合法合规性；
- 2、审核以总行名义签署的意向书、合同等文本的合法合规性；
- 3、研究有关法律，提供本行业务发展方针和措施的法律依据；
- 4、处理本行对外案件的法律事务，维护本行合法权益；
- 5、提供法律咨询，指导全行条法工作，普及法律知识；
- 6、组织研讨国务院法制局、中国人民银行以及其他有关部门

印发的条法性文件征求意见稿，并提出修改意见。

条法处设处长 1 名、法律干事 2 名、法律文书 1 名，编制 4 人。

（四）宣传处

- 1、制订宣传工作计划，拟订季度宣传工作要点，协调全行宣传口径；
- 2、协调全行广告管理和宣传品设计工作，管理总行宣传品；
- 3、承担总行重大业务和对外交往活动的摄像、摄影及宣传报导；
- 4、采访各分支行，及时报导本行改革、发展的情况和新闻信息；
- 5、开展公关活动，宣传本行业务经营管理方针和改革、发展的成果，疏通业务渠道；
- 6、建立和保持与新闻单位、同业公关宣传部门的信息联系；
- 7、编辑、发行《交通银行年报》；

宣传处设处长 1 名、宣传干事 3 名、宣传文书 1 名，编制 5 人。

（五）文书档案处

- 1、协调、指导、检查全行文书档案管理的规范化工作；

2、管理和利用总行文书档案；

3、承担总行公文、简报、资料等的收发、登记、流转、催办、清退和归档工作；

4、承担总行机关内部签报的编号登记、流转、催办及归档工作；

5、保管机要文件，承担总行机要传真、普通传真、密码及明传电报的收发、登记、流转和归档工作；

6、保管总行行政、党组印章及办公室印章，监督印章的使用，办理分支行行级公章刻制和颁发等事宜；

7、承担总行机关文件的打印、校对、装订和封发工作；

8、负责保密委员会办公室的日常工作。

文书档案处设正副处长 2 名、机要秘书 2 名、文书 4 名、档案管理 3 名、收发 2 名、文印打字 5 名，编制 18 人。

总 务 部

总务部是负责总行行政事务和机关后勤服务管理的职能部门。

一、主要职责

- 1、负责处理总行的行政事务；
- 2、管理总行机关的经费帐务和财务费用；
- 3、负责总行机关的财产管理和办公设备、设施(包括车辆)的改造、更新、添置。
- 4、负责总行机关的房产购置和基建管理，并参与分配；
- 5、主办总行召开的行级会议会务工作，协办各业务部门召开的专业会议会务工作；
- 6、负责总行机关的交通、通讯管理工作；
- 7、组织、协调交通银行系统的行政事务；
- 8、负责交通银行系统内的有关车辆管理工作；
- 9、指导和检查锦银服务公司在大楼管理和为机关后勤服务方面的工作。

二、机构设置和人员编制

总务部设行政处和机关财务处，部门正副总经理 1 名，编制 48 人。

(一)行政处

- 1、处理总行机关对外行政事务；
- 2、对列为总行机关资产的各项设施、设备及其他固定资产实行所有权管理；
- 3、编制总行机关设备器具、办公用品的采购计划，承担具体的采购、保管、发放工作；
- 4、承担总行召开的行级会议会务工作，协办各部门召开的专

业会议会务工作,参与行内各类大型活动的筹备工作和接待工作,配合外事处办理外事接待的有关事宜;

5、负责总行机关的日常接待工作,承办车、船、机票的票务事宜;

6、管理总行机关车队,编制总行机关车辆购置计划,购置、维修、保养车辆;

7、管理总行机关通讯设备及公费电话;

8、传递机要文件、信件和密件;

9、汇总编制全行运钞车等有关车辆的购置计划,承办申报事宜;

10、承办总行机关员工住房的购买和建造,管理总行房产;

11、管理总行机关场室及设备;

12、管理总行机关医务室。

行政处设正副处长2名、综合管理1名、接待管理3名、财产管理1名、房产管理2名、场室管理1名、物品保管1名、采购1名、票务2名、医生1名、话务3名、通讯设备维修1名、机要通讯2名、车队长1名、车队司机19名,编制41人。

(二)机关财务处

1、编制总行机关经费开支计划;

2、审核、报销总行机关日常经费,控制费用支出;

3、管理总行机关现金库存和银行存款;

4、管理总行机关财务费用和经费帐务,编制财务报表;

5、管理总行机关员工住房公积金;

6、编制总行机关员工工资清单,发放员工工资、奖金和津补贴;

7、缴纳总行机关各种地方税款和员工待业、养老保险金以及个人收入调节税等款项;

8、审核总行各部门专业会议经费预算。

机关财务处设处长 1 名、复核 1 名、记帐 1 名、银行出纳 1 名、现金出纳 1 名、文档内勤 1 名,编制 6 人。

人事教育部

人事教育部是综合管理全行人事劳动工作的职能部门。它主要通过拟定政策、制度和计划,组织和指导交通银行所辖分支行人事劳动制度的改革和执行,开发人力资源,提高员工素质,调动员工积极性,并做好综合平衡、监督检查和协调服务等工作。

一、主要职责

- 1、研究拟定本行人事劳动制度,并组织实施和监督检查;
- 2、管理总行部门、处和管辖(直属)分行、中国太平洋保险公司正副职领导干部,以及总行指定管理的人员;
- 3、编制全行劳动工资计划,并负责计划执行情况的统计分析工作;
- 4、拟定全行教育培训工作计划,并组织实施;
- 5、管理全行安全保卫工作,负责总行机关安全保卫;
- 6、管理人事档案,开发和管理人事管理信息系统;
- 7、组织推动有关人事劳动和教育培训等方面的政策研究;
- 8、负责总行机关人事劳动管理;
- 9、负责本行职工教育委员会的日常工作。

二、机构设置和人员编制

人事教育部设干部处、人事处、教育处和保卫处(对外称保卫部),部门正副总经理3名,编制30人。

(一)干部处

- 1、拟定干部管理制度,指导分支行干部工作,并监督检查其执行情况;
- 2、负责总行管理的管辖(直属)分行和中国太平洋保险公司正副职领导干部的考核、选拔和配备工作;
- 3、负责总行部门、处负责人和正副主任科员的考核、选拔和配