

商业 银 行

科学领导与管理实践

主审：张彩发 于晓东 主编：田智哲 甘丽 马桂琴 李振忠



哈尔滨工程大学出版社

商业银行

科学领导与管理实践

主 审	张彩发	于晓东	
主 编	田智哲	甘 丽	
	马桂琴	李振忠	
副 主 编	张彩梅	史先锋	肖力敏
编写人员	(按姓氏笔画为序)		
	于晓东	马桂琴	王丽红
	甘 丽	史先锋	田智哲
	刘晓婷	李振忠	肖力敏
	张彩发	张彩梅	崔海燕
	崔志敏		

哈尔滨工程大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

商业银行科学领导与管理实践/田智哲等主编. — 哈尔滨:
哈尔滨工程大学出版社, 2005
ISBN 7 - 81073 - 658 - 2

I. 商… II. 田… III. 商业银行 - 经济管理 - 研究 - 中
国 IV. F832.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 005676 号

内 容 简 介

当前市场经济活动中,需要精明强干的银行管理者组织和领导
商业银行的经营活动。本书针对中国入世后商业银行可能面临的问
题及对策,与实际管理工作有机地结合起来进行初步地探讨。

哈 尔 滨 工 程 大 学 出 版 社 出 版 发 行
哈 尔 滨 市 南 通 大 街 145 号 哈 工 程 大 学 11 号 楼
发 行 部 电 话 (0451)82519328 邮 编:150001
新 华 书 店 经 销
黑 龙 江 省 教 育 厅 印 刷 厂 印 刷

*

开本 850mm × 1 168mm 1/32 印张 7.75 字数 191 千字

2005 年 1 月第 1 版 2005 年 1 月第 1 次印刷

印数:1—1 000 册

定价:22.00 元

前 言

商业银行科学领导,是研究、探讨商业银行管理者领导和管理方法与活动规律;而管理实践则是总结、筛选出商业银行管理者在具体工作中有益于成功的经验。学习、研究与探讨商业银行科学领导和管理实践,对于提高商业银行管理者的素质,加强领导艺术水平,掌握和运用科学的管理方式方法,具有非常重要的意义。

在当前市场经济活动中,需要精明强干、高智商的商业银行管理者去组织和领导商业银行的经营活动。本书针对中国加入 WTO 以后,把商业银行领导科学理论与实际管理工作有机地结合起来,在具体实践工作当中进行初步的探讨。

中国加入 WTO 以后,将对中国的现实经济以及银行业产生巨大的影响,其他各行各业都面临着严峻的挑战。随着过渡期的结束,金融业将全面开放,外资银行随之进入中国。外资银行与中国银行业将实行同等国民待遇,这意味着中国银行业将面临着外资银行的竞争。中国银行业与外资银行业共同处在中国经济的舞台上,并在同一个起跑线上。另外国内经济与国际环境在不断发生变化,这种变化同样会对中国银行业产生极其重要的影响,也就是说中国加入 WTO 以后中国银行业是机遇与挑战并存。

那么商业银行管理者怎样面对现实迎接挑战,是摆在商业银行管理者面前新的课题。因此,商业银行管理者必须抓紧学习、加紧研究、提高认识、努力开拓视野、增长知识,不断提高自己的谋划水平和管理能力,以适应中国加入 WTO 以后形势发展的需要。

本书由崔志敏总筹,崔亚辉作文字审校工作,严宏伟作电脑排版工作,在此,谨致谢意。

编 者

2005 年 1 月

目 录

第一章 银行管理者应具备的素质	1
第一节 银行管理者的政治素质	1
第二节 银行管理者的业务素质	4
第三节 银行管理者的文化素质	6
第四节 银行管理者的领导素质	7
第五节 银行管理者的身体素质	8
第六节 银行管理者的形象素质	9
第二章 银行管理者的领导艺术	11
第一节 银行管理者的用人领导艺术	11
第二节 银行管理者的领导艺术	14
第三节 银行管理者的语言表达艺术	17
第四节 银行管理者的行为表现艺术	19
第三章 银行管理者公共关系艺术	22
第一节 银行管理者与人民银行的关系	22
第二节 银行管理者与税务局的关系	26
第三节 银行管理者与审计部门的关系	27
第四节 银行管理者与执法机关的关系	29
第五节 银行管理者与其他单位的关系	35
第六节 银行管理者与客户之间的关系	37
第七节 银行管理者与各专业、各部门的关系	39
第八节 银行管理者协调本行各专业的关系	46
第九节 银行管理者协调同志之间的关系	49
第四章 商业银行业务管理	55
第一节 个人金融业务	55

第二节	对公存款业务	59
第三节	银行营业部管理	63
第四节	银行年终决算工作	65
第五节	营运资金管理	68
第六节	商业银行信贷部门业务管理	70
第七节	商业银行现金管理	80
第八节	商业银行结算工作	82
第九节	商业银行统计工作	99
第十节	商业银行“网讯与信息”工作	99
第十一节	商业银行客户经理	100
第五章	商业银行党建工作	106
第一节	基层党组织	106
第二节	党组织的民主生活	108
第三节	发展党员工作	110
第四节	党员教育与管理	111
第六章	商业银行纪检与监察工作	114
第一节	纪检、监察工作的宗旨	114
第二节	纪检监察工作的任务	114
第三节	纪检监察工作的权限	115
第四节	对员工进行宣传教育	116
第五节	反腐教育 警钟常鸣	118
第六节	预防职务犯罪	118
第七节	纪检监察的信访工作	119
第八节	案件的查处	121
第七章	商业银行工会工作	123
第一节	商业银行工会组织	123
第二节	工会基础工作	124
第三节	开展优质服务活动	132
第四节	发挥青年和共青团的作用	135

第八章 商业银行后勤保障	138
第一节 办公室机构设置	138
第二节 人力资源管理	141
第三节 后勤财务管理	146
第四节 固定资产管理	148
第五节 外事交往活动	149
第六节 安全保卫和防范工作	151
第七节 总体规划	154
第八节 后勤服务	159
附录	166
第一部分 营业部岗位职责	166
附录一 总会计岗位职责	166
附录二 营业部主任(正副科长)岗位职责	167
附录三 检查员岗位职责	168
附录四 结算岗位职责	169
附录五 柜员岗位职责	170
附录六 手工记账岗位职责	170
附录七 资金汇划岗位职责	171
附录八 密押岗位职责	172
附录九 票据交换员岗位职责	172
附录十 事后监督岗位职责	173
附录十一 档案管理岗位职责	174
附录十二 重要凭证岗位职责	175
附录十三 出纳负责人岗位职责	175
附录十四 柜员(现金)岗位职责	176
附录十五 上门收款岗位职责	176
附录十六 领、缴款员岗位职责	177
附录十七 对账员岗位职责	178
附录十八 资金调度岗位职责	179

附录十九 现金管理岗位职责	179
第二部分 信贷人员岗位责任制	180
附录二十 管库员岗位职责	181
附录二十一 信贷专业人员岗位职责	181
附录二十二 调查岗岗位职责	181
附录二十三 贷款评估岗岗位职责	182
附录二十四 贷款审查岗岗位职责	182
附录二十五 贷款审批岗岗位职责	183
附录二十六 贷款检查岗岗位职责	183
附录二十七 收贷收息岗岗位职责	184
附录二十八 综合岗岗位职责	184
附录二十九 信贷综合岗岗位职责	185
附录三十 信贷业务管理岗岗位职责	186
附录三十一 客户信息岗岗位职责	186
第三部分 个人金融专业岗位责任制	188
附录三十二 营业网点负责人岗位职责	188
附录三十三 业务主管员岗位职责	189
附录三十四 个人金融专业柜员岗位职责	189
附录三十五 记账员岗位职责(复核制营业网点)	190
附录三十六 出纳兼复核员岗位职责(复核制营业网点)	190
附录三十七 外勤人员岗位职责	191
附录三十八 个人理财员岗位职责	191
附录三十九 宣传、美工人员岗位职责	192
附录四十 检查辅导员岗位职责	192
附录四十一 综合人员岗位职责	193
附录四十二 (科)股长岗位职责	194
第四部分 党建、工会	195

附录四十三	领导班子学习方案·····	195
附录四十四	党支部开展创先争优活动方案·····	196
附录四十五	开展创建“学习型党支部”活动方案·····	199
附录四十六	开展创建先进党支部和争做优秀共产党员活 动内容·····	204
附录四十七	创建精神文明单位方案及规划·····	205
附录四十八	创建文明单位标兵目标考核·····	206
附录四十九	行务公开制度·····	208
附录五十	开展岗位大练兵活动方案·····	211
附录五十一	职工业余学校教育方案·····	213
附录五十二	开展优质服务工作规划·····	215
附录五十三	创建星级员工考核办法·····	217
附录五十四	开展争创“巾帼文明示范岗”、“巾帼岗位标 兵”活动·····	221
附录五十五	共青团活动规划·····	222
附录五十六	防范工作不可忽视的问题·····	224
第五部分	后勤保障·····	228
附录五十七	网络传阅文件管理办法·····	228
附录五十八	司机岗位职责·····	228
附录五十九	食堂人员岗位职责·····	229
附录六十	后勤服务岗位职责·····	229
附录六十一	勤杂人员岗位职责·····	230
附录六十二	值班、值宿岗位职责·····	230
附录六十三	财务人员岗位职责·····	231
附录六十四	行长岗位职责·····	232
附录六十五	工会主席岗位责任制·····	233
附录六十六	办公室主任岗位责任制·····	233
后 记	·····	235

第一章 银行管理者应具备的素质

第一节 银行管理者的政治素质

银行管理者必须有较高的政治素质,这是为了更好地做好本部门、本单位的领导工作。谋划领导策略,协调各方面的关系,确定工作目标,制定改革计划,落实岗位职责和全面贯彻执行有关法律、法规,完善各项规章制度,努力完成上级银行下达的各项工作任务。衡量银行管理者是否有良好的政治素质,最根本的就是看他能否坚决贯彻执行金融方针、政策,对现代的政治形势能全面的了解和掌握。

一、坚定不移的共产主义信念

信念,就是人们对某一种事物的坚定不移地信仰和执着的追求。

坚定不移的共产主义信念是无产阶级先进分子对共产主义事业崇高的信仰和追求,是勇于为实现这个事业而献身的义无反顾的牺牲精神和百折不挠的战斗意志。共产党人革命精神的最高境界就是共产主义信念。

银行管理者要树立一个坚定不移的共产主义信念,这是忠实执行党的方针政策的根本保证,没有一个清醒的头脑,离开了共产主义信念就会迷失方向走到邪路上去。

在人的思想和精神中,信念的力量最大。而共产主义信念,作为对社会发展客观规律的科学认识,从某种意义上讲是一种振奋精神,蕴涵着振兴中华的势不可挡的力量。如果一个人没有信念、

理想和追求,则不可能投身于伟大的共产主义事业之中。一个缺乏坚定信念的民族是不可能自立于世界民族之林的。而民族精神的盛衰,很重要的一面就是由各级领导的思想面貌所决定的。在其位就要谋其政,坚定的共产主义信念意义也在此之中。如果一个人丧失了信念、理想和追求,就会与共产主义伟大事业背道而驰,就会犯严重的错误,自己的思想大门就反向敞开了,一些污浊的空气就会进入,侵蚀着你健全的躯体和睿智的头脑。

共产主义信念既是一种高度的政治觉悟,又是一种自觉的政治实践。首先,要关心国家政治命运,掌握国家政治动态,坚定不移地沿着共产党指引的道路前进,紧紧地团结在党中央的周围,与中央保持一致。其次,要不断学习了解时事政治,掌握近期的形势变化,紧跟时代的潮流,把握时代的脉搏,树立一个国家兴亡匹夫有责、共产主义必胜的坚定信念。时时刻刻为了伟大的事业贡献出自己的一切力量。

二、坚持正确的政治方向

各级领导干部要有远大的共产主义理想,坚持正确的政治方向,坚定地走建设有中国特色的社会主义道路,坚决贯彻执行党的基本理论、基本路线和各项方针政策。

贯彻执行党的各项金融方针、政策,必须有高素质的干部队伍,这也是保证我们党始终走在时代前列的重要条件。

银行管理者要在执行党的金融方针政策上做出表率,必须掌握坚定正确的政治方向,始终与党中央保持一致。要熟知当前的政治形势,必须加强政治理论的学习。坚持时事政治学习,要努力在理论学习上下功夫,不但要掌握基本原理,还要掌握其精神实质,特别要在立场、观点、方法等方面熟知,这样在具体的工作实践中才能理论与实际相结合,才能坚持正确的政治方向。

三、增强法律意识,提高防范风险能力

金融业是一个特殊的、高风险的行业,银行管理者必须具有防范风险的意识和较高的自我保护意识,还必须精通相应的法律常识,这样在具体的实践工作中,才能不断增强法律意识,提高防范金融风险的能力。

金融风险是金融机构在经营过程中,由于决策失误、客观情况变化或其他原因使资金、财产、信誉有遭受损失的可能性。出现金融风险主要有信贷风险、结算风险、现金风险、经营风险和财产风险等。所以银行管理者必须认真学习,全面系统地掌握和了解《中华人民共和国票据法》、《商业银行法》等,以及相应的法律、法规、制度,以增强防范金融风险的能力,保证国家、集体、个人资金不受损失。

四、提高自身素质,发挥表率作用

银行管理者必须有较高的政治素质,主要是他们特殊的地位和作用决定的,他们既是行政领导又是业务领导,银行管理者的行为和言行,时刻都在影响周围其他人。因此,银行管理者在政治素质方面对单位员工也有潜移默化的作用,如何提高他们的自身素质,发挥其表率作用尤为重要。

第一,要率领全体员工进行政治学习。在政治学习当中要引导他们树立正确的人生观、世界观。特别对年轻人要进行时事教育和爱国主义教育,用一些典型事迹教育鞭策单位员工用实际行动去实现远大的理想和目标。

另外,通过参观有历史教育意义的展览,请英雄人物讲述历史,了解当地所发生的重大事件,用一些生动真实的事例鼓励人、教育人,让员工分清是非、认清形势,对政治方向有明确的认识。

第二,在政治行为方面要起表率作用。银行管理者要身体力行,这不仅是银行管理者应做的表率,更重要的是对全行员工道德

品质,举止言谈,起到良好的影响。如果银行管理者言行一致,以身作则,一身正气,周围的员工都会效仿。榜样的力量是无穷的,凡是有上进心的员工都会以此为表率,全行员工很快就会成为一支有正气的队伍,这样才能适应各种业务发展和改革发展的客观需要。

第三,要有扎实的政治功底。银行管理者的政治素质是经过长期学习和实践积累形成的。这就需要在具体工作中不断地学习马列主义毛泽东思想、邓小平理论和“三个代表”重要思想,与时俱进开拓创新,并且理论联系实际,这样才能在市场经济条件下,在金融体制改革中有一个坚定正确的政治方向,在大是大非面前不会迷失方向。

第四,要有牢固的群众基础。银行管理者的政治素质表现在看是否有牢固的群众基础,这是衡量政治是否成熟的一个重要标志。判断群众基础是否牢固,首先看是否真心实意与群众保持紧密的联系,是否为群众谋利益,是否一切从群众利益出发。银行管理者虽然是领导干部,但对员工的衣食住行也应该了如指掌,哪位员工有困难、有问题都要进行了解、分析、研究、帮助去解决,这不仅要有强烈的事业心,还要有责任感,以群众利益为己任,一切从群众利益出发,这样才能有牢固的群众基础,才能更好地促进各项工作的开展,才能充分调动全行员工的积极性和创造性。

第二节 银行管理者的业务素质

银行管理者必须具备较高的业务素质,这是银行管理者进行科学管理和业务监督指导必要的前提。

银行管理者既是行政方面的管理者又是业务范畴当中的领导人。其中有的银行管理者是经过专业教育和培训的,也有未经过专业教育和培训的,无论是否经过专业教育或培训,都必须精通银

行管理业务,熟悉有关规章制度,能操作一项具体业务,能独立解决银行管理当中的疑难问题,有驾驭本单位本部门的决策能力。

一、银行管理者专业素质教育

一般说来,经过银行专业院校培养出来的银行管理者接受能力较强,能把所学到银行管理知识和金融理论与具体实践相结合,再经过多年专业的实践,已基本掌握了一套商业银行管理的专业知识和工作能力。这类人员素质较好,工作能力强,有坚忍不拔的开拓精神,具有处理较复杂的技术性问题的能力,能全面管理本单位本部门的工作,但是应该注意的是他们有时处理问题比较简单、草率或盲目,缺一分稳妥、少一分慎重。因此,有加强继续教育的必要。

二、银行管理者非专业素质教育

有的银行管理者虽然没有经过专业教育,只是经过短期培训或长期从事本专业的,这部分人金融理论知识不一定很高,但是,却有丰富的银行管理工作经历,有较强的处理疑难问题的工作能力,能独立处理一些比较棘手的问题。所以,他们需要不断地更新自己的思维观念,从传统的、陈旧的银行管理模式中解脱出来,不断接受新事物、研究新问题。

三、银行管理者要不断提高业务素质

银行管理者无论是经过专门教育的,还是未经过专门教育的,同样需要不断接受新业务,研究新情况,开阔新视野;同时还要不断总结经验,更新传统观念,增强处理疑难问题的能力。如果永远停滞在原有的水平上,将被新形势下的浪潮所淘汰。银行管理者业务素质主要表现在业务适应、业务操作、业务管理和领导指挥等方面的能力。

第一,银行传统的核算方法和管理模式已经实现电子化和集

约化,这是银行业务和管理的重大转变。而且商业银行的改革仍然在不断地深入进行,商业银行电子化信息时代日新月异,这就需要银行管理者在直接参与业务与操作转变时很好地去适应电子信息系统的需要。

第二,银行业务操作使用电子计算机是商业银行管理和业务核算的一个飞跃,将银行工作人员从繁重的脑体劳动中解脱出来,也使工作效率和工作质量得到了极大的提高。在实践中,银行管理者要亲自学习、熟悉、操作,使电子计算机的优势充分地发挥出来。

第三,学会了解、掌握电子计算机的管理方式方法,在工作中摸索出规律,总结操作中的经验,逐步在具体工作实践中推广。让下属管理人员学会操作,银行管理者要不断总结经验,善于发现问题和解决问题,逐步积累经验,吸取教训,为今后电子计算机操作普及和推广打下坚实的基础。

第四,强化业务管理,在电子计算机应用过程中,要结合本地的实际情况制定相应的岗位责任制及操作员工作规程,还要有计划、有步骤地组织全体员工学习新的操作规程,还要制定出长期工作规划和短期工作安排,使全行各个系统工作正常进行。

第三节 银行管理者的文化素质

银行管理者应具备较高的文化素质,主要表现在文化程度和知识水平上。在银行管理者这个岗位上应该由受过高等专业教育的人员来担任。这些人文化程度高,知识面广,求知欲望强,思想活跃,他们懂得经济理论和金融理论,掌握现代银行经营管理知识,熟悉银行业务知识和专业技术,懂得法律常识,熟悉国家政策、法令和法规,在具体实践中还不断吸取新的知识,更新旧的观念。现任银行管理者中,接受过高等教育的人所占比例较小,未接受高

等教育的人比例较大,这种知识结构现状必须彻底改变。

一、高学历的银行管理者

高学历的银行管理者在已有知识的基础上还要不断更新观念,继续学习,不断拓宽视野,将已学到的知识与实际工作相结合,在实践中发挥自己的聪明才智,对银行管理工作能起到积极的促进作用。

二、低学历的银行管理者

低学历的银行管理者要努力提高自己的文化知识水平,可以通过电大、夜大、自学考试渠道接受文化素质教育。还可以通过自学方式一边学习金融理论知识,一边学习文化知识,不断提高自己文化素质,改变知识结构,适应商业银行管理的需要。

第四节 银行管理者的领导素质

银行管理者应具备领导素质,应有领导和管理工作的能力,主要表现在决策能力、组织能力、用人能力、协调能力和创新能力上。

一、决策能力

银行管理者的决策能力主要表现在银行管理者领导和管理的能力,是具有敏锐观察力、分析判断能力、逻辑思维能力和科学预见能力。这样银行管理者在遇到疑难问题时才能做出果断决策。

二、组织能力

银行管理者在决策得以实施和落实阶段,在很大程度上取决于银行管理者的组织能力。选择适当的组织形式,建立高效的组

织机构,完善各个岗位责任制,能全面组织贯彻和具体落实,这就看出银行管理者的组织能力是否真正地体现出来。

三、用人能力

银行管理者在领导和管理工作中如何发挥人的作用是至关重要的,银行管理者的主要任务之一就是用人,学会选人、用人的本领,能知人善任,善于发现人才、培养人才、使用人才、取人之长、补己所短,充分发挥银行员工的积极性和创造性,这是用人的关键。

四、协调能力

银行管理者应具有协调各方面关系的能力。因为,各专业各部门之间都有这样或那样的业务关系,人与人之间也会经常发生摩擦、碰撞。银行管理者可以根据具体情况进行了解、分析、判断,协调各种关系,做到上下之间、左右之间、部门之间、内外各方面的关系协调一致,像润滑油一样,使机器各个环节都能协调正常运转。

五、创新能力

银行管理者在管理工作中要有一种创新精神和能力。在贯彻执行和落实金融方针、政策、法规的时候,要善于发现工作中的新问题和新动向。善于总结经验,勇于提出新设想、新方案,大胆进行改革,勇于开拓创新,这是银行管理者应具备的创新能力所在。

第五节 银行管理者的身体素质

银行工作是脑体兼顾的工作,工作繁琐复杂,有时起早贪黑,有时还需要加班加点,没有一个良好的身体素质,是不可能承担这样繁重的工作,也不可能很好地领导和管理银行工作的。因此,银