

银行经营管理 案例分析

熊范五 著

中国金融出版社

银行经营管理案例分析

熊范平 主编
周适萍 总纂

责任编辑：胡扶民

《银行经营管理案例分析》

熊范五 主编

周适芬 总纂

中国金融出版社 出版

新华书店北京发行所发行
新城县劳动服务公司印刷厂印刷

*

850×1168毫米 1/32 8.5印张 212千字

1991年5月第一版 1991年5月第一次印刷

印数：1—10500

ISBN 7-5049-0965-4/F·306 定价：4.90元

前 言

我们作为金融理论和业务教学工作者，常为“闭门造车”资料缺乏而苦恼；也为“黑板上种田”、“教室内经营”这种理论脱离实际的现状而疾呼。但是，以我们的有限时光和精力，去亲身体验所有的事物，又似乎不太现实。然而案例教学却为我们打开了通向社会、走向生活、接触实际的通道。

案例教学法，是运用具体实例去启发或诱导师生进行思维和研讨的一种教学方法。中外教学的实践已经证明，它是一种有助于把知识转化为能力，使规范性研究与实证性研究有机结合的最佳方式。

本书案例材料取之于金融体制改革和业务经营的实践。作者在素材的取舍上，一方面注意事例的真实性和代表性；另一方面也注意事例的曲折性和复杂性；既要避免晦涩难懂，又要避免平淡无奇。力求将要分析的问题寓于案情的叙述当中，让读者在分析案例时，能去粗取精，去伪存真，由表及里，抓住事物的本质和主流，并且能将所学的银行经营管理的理论、原理、方法融会贯通于剖析问题的全过程，使教学的理论和知识能够指导实际，又通过实际经验、教训去印证理论，补充和完善理论，使理论和实践交相辉映。

《银行经营管理案例分析》大体按该课程的体系要求编写，共十二章约六十多个案例。这些原始资料大都来自基层银行整理的典型材料，也有些是作者选自专业报刊和杂志。这些案例既有成功的经验之谈，也有失败的教训之反思，力图让读者在这些成

功与失败的经验和教训中悟出更透彻、更深层的理性认识。案例的分析，主要是作者本人对案例所述事物的认识和看法，限于能力和认识水平，分析的广度和深度还有待同仁的共同探讨，在此仅作“抛砖引玉”之用。

本书作为中国金融出版社出版的《银行经营管理通论》和中信出版社出版的《银行经营管理学》的配套教材，可适应高等财经院校、金融专科学校和金融成人高校的金融、农金和国金专业《银行经营管理学》案例教学的教材，同时，还可用于银行在职干部自学。

本书由湖南财经学院金融系副教授熊范五老师主编，周适芬老师负责全书总纂，并对全书案例的提要和分析进行了一些修改和补充。参加编写的有黄铁军、熊震宇、王国海等老师。在本书写作过程中，得到中国工商银行长沙市分行、株洲市支行、怀化和湘西自治州中心支行，以及中国农业银行怀化和湘西自治州中心支行、吉首市支行的大力协助，并承蒙王述明、易以南、谢明强、文世良、戴云华、周霆等同志帮助收集资料，在此一并致谢。

编者

1990年5月

目 录

第一章 银行人才开发与管理案例分析	(1)
1.路,在他的脚下延伸——自学成才的案例.....	(1)
2.人才开发启示录——选拔干部的案例.....	(7)
(1)提拔干部“任人唯贤”.....	(7)
(2)提拔干部“任人唯亲”.....	(9)
3.伯乐相马的标准——人才选拔标准的案例.....	(10)
4.在工读矛盾面前——职工报考大专院校的案例...	(14)
5.新人新事不断涌现——先进人物、先进事迹	
案例.....	(16)
(1)奋起直追,勇擒歹徒.....	(17)
(2)严谨细心保护储户利益的储蓄员——胡萍...	(17)
(3)以优质服务取胜的储蓄所.....	(18)
6.水,难道也是调动工作的理由吗——关心职工生活	
案例.....	(20)
第二章 银行经营目标与计划管理案例分析	(22)
1.目标导向鼓舞信心——一个支行的经营目标	
案例.....	(22)
2.充分发挥财务计划的指导和控制作用——财务计划	
与管理案例.....	(26)
3.对某办事处现金收支计划执行情况的评价.....	(29)
4.充分发挥计划调控作用,有效地扭转超负荷	
经营.....	(33)

第三章 信贷资金管理的案例分析	(38)
1.有备无患——资金匡计案例.....	(38)
2.敢问路在何方——联行汇差资金管理案例.....	(42)
3.“债务链”求解.....	(45)
4.资金管理不可忽视的一环——资金调度管理 案例.....	(48)
5.信贷资金存量调整案例.....	(52)
6.建立自我约束机制的新路子——信贷资金比例管理 案例.....	(59)
第四章 银行业务经营管理案例分析	(65)
1.组织对公存款的奥秘——对公存款经营管理 案例.....	(65)
2.吸引个体户存款的“五招”——储蓄业务经营管理 案例.....	(68)
3.有奖储蓄应亮红灯，还是开绿灯——有奖储蓄利弊 分析案例.....	(71)
4.信贷结构优化的基层效应——企业结构优化 案例.....	(76)
5.谱好技改贷款的前奏曲——技改贷款项目评估 案例.....	(81)
6.银银合作的凯歌——关于银团贷款案例.....	(86)
7.老调重弹，新曲重唱——强化贷款内部管理 案例.....	(90)
第五章 银行经营风险案例分析	(94)
1.贷款风险探源.....	(94)
2.当资金流动性管理的警钟敲响之后.....	(97)
3.食而不化的“奢宴”——技改贷款风险案例.....	(100)
4.贷款在这里为什么无沉淀.....	(102)

5. 是雪中送炭, 还是釜底抽薪——风险企业诊断	
案例·····	(104)
6. 银行经营安全状况分析案例·····	(107)
第六章 调研与信息案例分析 ·····	(114)
1. 结论来源于调查研究之后——调研案例·····	(114)
(1) 再也不能盲目生产和收购·····	(114)
(2) 市场疲软的原因与对策·····	(117)
2. 去粗取精, 去伪存真——信息加工案例·····	(120)
3. 信息的价值是不可估量的——信息效益案例·····	(122)
(1) 自行车产大于销·····	(122)
(2) 建筑用钢材奇缺·····	(123)
第七章 银行经营预测案例分析 ·····	(124)
1. 城镇居民储蓄存款预测·····	(124)
2. 企业流动资金存款预测·····	(130)
3. 工业贷款预测·····	(137)
第八章 银行经营决策案例分析 ·····	(144)
正确的经营决策来源于科学的可行性论证	
——技改贷款可行性分析和贷款决策案例·····	(144)
第九章 银行财务管理案例分析 ·····	(166)
1. 制订科学的财务计划, 必须预测经营效益·····	(166)
2. 成本核算体系的新设计	
——银行营运成本的计算案例·····	(169)
3. 成本管理自控机制的建立与完善·····	(174)
4. 正确处理好国家、银行、职工的利益关系·····	(177)
第十章 银行经济核算与经营责任制案例分析 ·····	(183)
1. 多级梯阶控制模式在银行经济核算工作中的	
运用·····	(183)
2. 提高经营质量必须发挥岗位责任制的效应·····	(191)

3. 行长经营责任制是建立科学的指挥系统的基础...	(194)
4. 全面质量管理在银行会计部门的运用.....	(199)
5. 储蓄所承包案例分析.....	(202)
6. 出纳专业目标责任制案例分析.....	(205)
第十一章 银行经营监督案例分析.....	(208)
1. 查一查“以贷谋私”的资金来源——信贷业务监督 案例.....	(208)
2. 堵住银行内部的“蛀虫”——结算业务监督案例...	(210)
3. 加强会计监督, 防止责任事故.....	(212)
4. 不可忽视的内控意识——银行财务监督案例.....	(214)
5. 严格执行出纳制度, 加强现金出纳监督.....	(217)
6. 严格检查计划执行情况, 加强计划统计监督.....	(218)
7. 加强稽核审计, 发现违章乱纪问题.....	(220)
第十二章 银行经营状况案例分析.....	(230)
一裁功过, 如何评说——经营状况分析案例.....	(230)

第一章 银行人才开发与管理案例分析

1. 路，在他脚下延伸 ——自学成才的案例

【提要】

人才培养，是银行人才开发的重要环节，是银行智力投资的重要方面。银行人才培养的目的是，培养和造就一批又红又专的银行经营管理所需的各种人才，以提高银行职工队伍的素质，为提高银行经营管理水平奠定基础。

银行人才培养的多样性与复杂性，决定了人才培养方式的多样性和灵活性，既有脱产培训方式，也有岗位在职培训。这就需要根据各银行的具体情况，以及培训对象和培训要求，选择不同的培训方式，以达到早出人才、快出人才、多出人才的目的。下面介绍的自学成才的案例不失为一种花钱少，省时又省力，而且较有成效的人才培训途径。

【案情】

全国共有银行职工一百多万人，他们都来自社会。七十至八十年代初期实行退休顶替制度，部分职工未经考试顶替入行。取消顶替后，向社会招干录取，这部分职工除少数参加电大和职大学习外，一般没有进过中专或大专院校。由于工学矛盾，各家银

行只能抽少数职工脱产学习，大部分职工只能走自学成才之路。下面这个案例充分说明银行职工自学成才大有可为。

成三，男，是一个患小儿麻痹症双腿瘫痪的青年，中国工商银行湖南省吉首市支行信贷员，1981年末他的母亲退休，顶替入行。他在理想的驱使下，克服种种困难，走上了自学成才之路。从1984年9月参加湖南省高等教育会计专业自学考试起，至1986年10月止，历时二十五个月，学完了会计专业的十一门课程，经考试全部合格，平均成绩71.3分。湖南省高等教育自学考试委员会、湖南财经学院联合颁发了毕业证书。同时，还荣获全国高等教育自考委员会、中国残疾人福利基金会联合颁发的“残疾青年自学成才”荣誉证书和奖金。事后，成三同志总结了其自学成才的四点经验。

（一）理想是自学成才的力量源泉

我怨恨命运之神不公，在刚满周岁时，小儿麻痹症就无情地夺走了我自由行走的权利。由于母亲的爱抚才使我长大成人。我靠双拐迈开了人生的道路，走向学校，走向社会。1979年，我高中毕业并参加了应届高考，考分远远超过大学录取线，但由于残疾未能入学。当看到同窗学友，有的考进大学，有的走上工作岗位，而我却成了一个累赘的时候，心中格外痛苦和绝望，曾产生过轻生的念头。正在这个时候，母亲、老师和同学们都来帮助我，开导我，送给我《钢铁是怎样炼成的》和美国盲女海伦·凯勒的著作《我的生活故事》两本书，还给我讲高士其和吴运铎等人的故事。我尊敬的方元藏老师还向我介绍了他自学成才的经历，鼓励我走自学成才之路。就这样，方老师的教导，保尔·柯察金的形象，海伦双目失明能著书立说的事实，点燃了我心中理想的火花，我决心要做生活的强者，用双手做一些有益于人民的事。从这以后，我开始学习无线电技术，并将学到的技术为群众服务，当我把一件件修好的电器奉献给群众时，我高兴极了，我

欢呼：我不是妈妈的累赘了，因为我能为人民尽到一点微薄的力量。

1981年底母亲退休，我顶替参加了银行工作。入行后，我被分配到信贷股搞内勤，整天与报表、数字打交道。当时由于我没有银行业务基础知识，企业送来的报表看不懂，我所统计上报的报表也就差错多，更不要说分析，工作困难重重。这时，与我同时入行的同志有的被送到省干校学习，有的被送到中支干训班学习，唯有我因腿残，生活不便没有让我去学习。我多么渴望这样的学习机会啊！然而，似乎这样的学习机会与我无缘。为了能看懂工商企业的报表，尽快地适应工作，只有自学。我向老师借来了《货币银行学》、《工商信贷管理学》、《会计学原理》和《工业会计学》等教材，一本一本地读，走上了自学成才的道路。1984年9月，湖南省高等教育自学考试开考了，我得到这个消息后，高兴极了，很快选择了与工作对口的会计专业，报名参加了高等自学考试。成才之路是我唯一的选择，也是实现我的理想和抱负的正确途径。我下定决心，排除重重困难走下去，在没有围墙的大学里自学成才。

（二）毅力是自学成才的保证

自学不容易，成才就更难，它不仅要有理想，而且要有坚强的毅力，所谓毅力，就是克服困难的信心和决心。1984年9月，我开始报名自学时，手里仅有一份会计专业考试计划，没有指定的教科书和辅导资料，我望着计划，看了又看，翻了又翻，心想，两年要考十一门课程，开始就碰到无教材和无辅导两个难关，我胆怯了。妈妈看到了我不安的心情，关切地问：“三儿，两年呐，你能坚持下去吧？”我沉思了片刻，肯定地回答说：“困难存在，我能克服，既然报了名，我准备付出代价，多吃苦吧！”妈妈听了我的话，十分高兴，千方百计地帮助我解决学习上的困难。她写信给在北京市工作的表姐，请她帮我弄些学习资

料，以后又为我买书，并东奔西走为我借学习资料，第一个难关——缺乏学习资料，总算克服了。有了学习资料后，我自己规定，每天看书四小时，其中早晨一小时，晚上三小时，但在自补过程中，往往超过规定，有时天刚亮我就开灯晨读；到了晚上，正是人们熟睡的时候，我还在攻书；困了，用冷水洗洗脸，又坚持学；坐累了，就撑着双拐站起来走走；节假日更舍不得休息，整天不离书桌。自学以来，与电影和电视几乎绝交了，一年四季，严寒酷暑，工作忙闲和节假日，学习从未间断，就这样在获取知识的道路上艰苦地攀登着。

在自学过程中第二个困难是学习辅导，我是参加外单位的辅导，这对一个双腿正常的人来说是毫无问题的，然而对我却成了一件难事。但为了学习，不管有什么困难，我都积极参加。1984年冬，保靖县教育辅导站举办《大学语文》辅导，我得知这个消息后，不顾严寒飞雪，天黑路滑，积极报名参加学习。每天晚上，我拄着双拐，一步一步地移到教室，坚持听课。有天晚上，天黑路滑，在回家途中，摔了个大跟头，右手腕摔破了一个大口子，鲜血直流，疼痛难忍。回到家里，我没叫一声痛，自己包扎了伤口，第二天晚上又照常去听课。两个月的辅导课，我没有迟到一次。

正当我准备迎接第二次自学考试时，抚育我成长，操劳了一辈子的母亲患病住院了，经确诊为晚期肺癌，晴天霹雳，把我惊呆了。在妈妈面前，我尽力克制悲伤，强装着笑脸，陪伴着她，让她老人家在生命旅程的最后一刻得到安慰。病危的妈妈理解做儿的心情，含着泪水，拉着我的手说：“三儿：你一定要坚持学习啊！妈这一辈子的最大心愿就是望你成才，……。”我知道恭敬不如从命，只有听从妈妈的劝告，继续参加考试。1985年4月，我抑制着悲痛的心情，离开了病危的妈妈，来到距保靖一百多里的吉首参加了语文、数学和计划经济学的考试，并取得了这三门

课的合格证，其中，高等数学得了90分的好成绩。以后我以张海迪同志为榜样，顽强地与困难拼搏，顺利地克服了各种困难，通过了各种考试。1986年10月，我终于取得了高等学校会计专业十一门功课的全部合格证，用毅力、汗水换来了自学成果，向人们证实了我不是“废物”，不是“累赘”，不是生活的懦夫，也使我妈妈含笑于九泉。

（三）联系实际是自学成才的重要方法

我参加自学后，曾在会计股和信贷股工作过，每到一处，我都注意把书本知识与解决工作中实际问题结合起来，坚持理论联系实际，以用促学，这样学习，不仅容易学懂，并且能提高学习兴趣。例如，当我自学《工业财务管理》和《工业企业管理学》时，就运用学到的知识帮助保靖县织布厂建立流动资金管理试点，分析这个厂三年流动资金在储备、生产、成品三个环节占用情况，并针对存在的问题，提出了建立流动资金归口分级管理办法和建立由厂长牵头，有财会、购销、保管、生活和调度人员参加的流动资金周转管理小组的建议。该厂采纳后，在有关同志的共同努力下，仅半年，流动资金周转比上年同期加速59%。1986年8月，我调吉首市支行信贷股搞内勤，做到了统计、报表无差错，分门别类，存放整洁，受到中支领导好评。为了使学到的知识发挥作用，我还经常抽时间到临近的企业单位检查工作。两年来，我坚持学以致用，不仅促进了学习，也促进了工作。

（四）领导和同志们的支持是自学成才的必要条件

回顾我走过的自学道路，深深懂得，如果没有领导和同志们的支持，象我这样的残疾人，要想通过自学取得大学毕业文凭是根本不可能的。在自学过程中，我经常得到领导的关心、鼓励和支持。在保靖支行工作时，行长孙钊同志经常鼓励我多学习，成为“四化”建设的有用之才。中支领导来县支行检查工作时，都要看看我，勉励我好好学习，努力工作。我母亲去世后，为了照

顾我，中支党组又将我调到吉首市支行，十分妥善地安排了我的工作和生活，给我分配了一套一楼一室一厅宿舍，宽敞舒适，给我创造了良好的学习条件。我不论在保靖还是在吉首市支行工作，都得到了同志们热情帮助。母亲去世后，我精神一度不振，工作劲头不足。特别是逢季计息，编余额表，工作格外忙，白天难以完成任务，股里的同志，都伸出热情友谊的手，帮助我按时完成任务，使我有足够的业余时间自学。调到吉首市支行后，信贷股的同志千方百计地帮助我，使我较好地完成任务，并能挤出更多的时间去学习。我每到一处，都有无数的同志伸出友谊的手帮助我。我记得去永顺县参加考试那天，到永顺车站时，大雨倾盆，无法前进，考办领导，宁愿自己淋雨，给我撑伞送进考场，按时迎考。我每次到外地赴考都有陌生人扶我上下车，给予照顾，这一切，使我感到社会主义是多么美好啊！我决不辜负党的教育、领导和同志们的帮助，把“学无止境”作为座右铭，向新的目标进军，为发展金融事业、振兴中华奉献自己的全部光和热。

下面再简要介绍中国农业银行黔阳县支行和辰溪县支行两个干部自学成才的情况。

陈健坚，农业银行黔阳县支行干部，1974年入行，当时只有初中文化程度，1985年补习文化课程，1986年报考自学，1988年6月获得统计专业毕业证书。他在自学过程中，克服了种种困难，终于获得成功。

梁良，农业银行辰溪县支行干部，1966年高小毕业后，1979年担任信用社会计，后来调到支行信用合作股工作，他在八十年代初就开始自学，1986年选报了党政干部基础科专业，于1988年取得专科毕业证书。

【简评】

通过上述三个同志自学成才的经验介绍，使我们体会到：一个青年银行干部要树立为国家为人民搞好金融工作的理想，才会有毅力去自学，也才会联系实际工作去自学。全国银行有一百多万职工，文化和专业素质较低，在工作任务繁重的情况下，不能抽调很多职工去脱产学习，那么自学成才就成为提高职工素质的重要途径。因此，银行不能对职工的自学活动放任自流，而应加强领导、管理和支持。一方面要引导职工“学以致用”；另一方面要在可能的范围内，从时间和经费上给予必要的支持。同时，要注意推广宣传自学成才的经验，为自学人员提供良好的社会环境。

2. 人才开发启示录 ——选拔干部的案例

【提要】

毛泽东同志说：在选拔人才问题上，“我们民族历史中从来就有两条对立路线：一个是‘任人唯贤’的路线，一个是‘任人唯亲’的路线，前者是正派的路线，后者是不正派的路线。”^①下面案例介绍的二个支行选拔干部事例，究竟是遵循的哪种路线？又是按照什么标准去选拔人才的呢？

【案情】

（1）提拔干部“任人唯贤”

^①《毛泽东选集》第二卷515页。

某地农业银行中心支行在八十年代初期，曾先后调走了两名正副行长。当地银行领导有两重心理，一方面，认为为省分行输送干部是光荣的，也是他们的工作职责，另一方面感到领导力量薄弱，工作压力很大，必须有计划的培养和提拔一、两个干部充实领导班子。他们曾先后推荐A和B两同志参加考试，被录取到省财经学院农金专修科深造两年，然后回行任职，这两个同志的情况如下：

A，男，土家族人，专业年限15年，省财会学校毕业后，分配到银行工作，1979年加入中国共产党，1981年授予全国金融红旗手称号。他参加银行工作后，中支派他去少数民族聚居的民乐乡办扶贫点。他提出开发锰矿资源和发展水能资源优势的建议，得到党政组织的支持和配合。在五年时间里，发展了乡镇企业，发展了生产，使该乡人均收入由40元上升到120元，摘掉了贫困乡的帽子。他被提升为社队信贷科副科长后，深入农村调查研究，提出调整信贷结构的办法，促进了乡镇企业的发展。这个同志一贯坚持四项基本原则，作风艰苦朴素，工作干劲足，善于联系群众。

B，男，中共党员，1974年12月参加银行工作，曾担任过营业所副主任，县支行副行长等职。由于刻苦学习，以优异成绩获得大专学历。该同志一贯坚持四项基本原则，热爱党，热爱社会主义，热爱农金工作。他十分珍惜党的培养与关怀。对金融专业，学而不厌，他认为“农村经济决定农村金融，反过来，农村金融又促进农村经济的发展。”因此，他密切注视经济、金融领域的新动态、新趋势、新变化，通过调查研究，撰写了一些既有理论深度，又有实际指导意义的文章在有关经济、金融刊物上发表。比较年轻，有后劲，有较全面知识，并在较短时间内作出一定贡献的同志。