

GONGSHANGYINHANG
JIHUAGONGZUO
SHIJIAN

工商银行 计划工作实践

● 主 编 陆立峻

主 编 姜文辉 郑怀兴

黑龙江人民出版社

序

工商银行信贷资金计划是国民经济计划的组成部分，计划部门作为担负着组织资金，调度资金，融通资金和运用资金的重要部门，近年来，随着有计划商品经济的发展和经济体制、金融体制改革的不断深化，工作内容越来越多，任务越来越重，要求越来越高。因此，适应形势发展需要，不断提高计划工作的管理水平，提高干部队伍的素质就十分重要，已成为摆在我们面前的紧迫任务。

几年来，广大计划战线工作的同志，在工作任务重的情况下，大胆探索，辛勤工作，开拓实践，积累了许多宝贵经验，业务素质和工作水平得到很大提高，较快地适应了计划管理工作的需要，为提高工商银行信贷资金的管理水平做出了积极的贡献，这是可喜的进步。现在，他们又从各地几年来的实践总结出来的经验和做法中精选了一部分汇集成《工商银行计划工作实践》一书，供各方面借鉴，目的在于不断提高计划工作水平。这本书的特点有三：一是针对性强。本书文章都是基层行处几年来实践工作的总结和体会，文章的内容大多围绕计划工作中的实际问题，从具体的做法和经验上升到管理的高度加以阐述。二是实践性强。本书的文章既是经验和体会，但又从专业银行讲求经营效益的角度，选择题材，介绍典型经验，而且紧密结合经济情况的变化，突出更新

观念，增强经营意识，建立各项业务工作框架，在具体措施上努力探索实践的新方法。三是综合地反映了计划工作的主要内容，尤其在组织对公存款、灵活调度资金和实行资产负债管理等方面都作了有益的探索。总之，《工商银行计划工作实践》一书，是我省工商银行近年来工作经验的总结，内容比较丰富，实用性强，是广大从事计划和金融工作同志的良师益友。它会帮助人们在实践中不断提高工作水平，提高分析问题和解决问题的能力。

当前，在治理整顿的新形势下，经济工作中出现了许多新情况和新问题，要研究和解决的课题也很多，需要我们在实践中不断探索。所以，希望计划战线的同志继续发扬向上、拼搏、进取的精神，努力学习，努力工作，为发展金融事业，支持国民经济持续、稳定、协调发展做出新成绩。这正是我为此书做序目的之所在。

林秉夫

1991年5月

目 录

序 言.....	林善庆	
●统一思想 奋力拼搏 抓好对公存款	中国工商银行哈尔滨市分行	1
●狠抓对公存款 增强竞争能力	中国工商银行哈尔滨市分行大直街办事处	8
●坚持把抓好对公存款放在银行工作的首位	中国工商银行哈尔滨市分行驻哈铁办事处	17
●认清形势 千方百计开创存款工作新局面	中国工商银行哈尔滨市分行和兴路办事处	27
●加强领导 全行动员 努力开拓对公存款工作	中国工商银行齐齐哈尔市支行	32
●建立有效机制 努力开拓对公存款工作新领域	中国工商银行齐齐哈尔市支行富拉尔基办事处	42
●掌握竞争主动权 保持存款稳步增长	中国工商银行齐齐哈尔市支行站前办事处	50
●发挥整体功能作用 多渠道筹集对公存款	中国工商银行齐齐哈尔市支行建设路办事处	58
●发挥整体功能 大力组织对公存款	中国工商银行牡丹江市支行	65

●开源控流 努力提高资金可供能力	
.....中国工商银行牡丹江市支行站前办事处	73
●广辟筹集渠道 壮大资金实力	
.....中国工商银行佳木斯市支行	81
●统一认识 协同动作 千方百计抓好单位定期存款	
.....中国工商银行佳木斯市支行营业部	88
●突出重点抓大户 稳定增加对公存款	
.....中国工商银行佳木斯市支行站前办事处	94
●取得各方支持 落实责任	
采取多种办法 增加存款	
.....中国工商银行汤原县支行	99
●抓好对公存款 增强资金实力	
.....中国工商银行鹤岗市支行兴安办事处	108
●抓好对公存款是增强资金实力的有效途径	
.....中国工商银行鸡西市支行	113
●开创对公存款新局面	
.....中国工商银行鸡西市支行中心大街办事处	121
●运用现金管理手段全力组织对公存款	
.....中国工商银行鸡西市支行营业部	128
●树立竞争观念 积极组织对公存款	
.....中国工商银行伊春市支行西林办事处	133
●稳定存款大户 银企密切配合组织对公存款	
.....中国工商银行大庆市支行卧里屯办事处	139
●我们是怎样组织对公存款工作的	
.....中国工商银行大庆市支行龙凤办事处	147
●挖掘资金潜力 组织对公存款	

.....中国工商银行绥化市支行	153
●发挥整体功能作用组织好对公存款	
.....中国工商银行肇东市支行	159
●大力组织存款 扩大资金来源	
.....中国工商银行尚志市支行	163
●建立有效工作机制 发挥整体优势 大力吸 收对公存款	
.....中国工商银行嫩江县支行	170
●全行密切配合 奋力组织对公存款	
.....中国工商银行大兴安岭地区支行新林办事处	178
●强化系统调控能力 完善自我约束机制 支持经济稳定发展	
.....中国工商银行齐齐哈尔市支行	183
●管好用活资金 支持宏观紧缩和经济发展	
.....中国工商银行佳木斯市支行	193
●控制资金和规模总量 灵活调剂资金余缺	
.....中国工商银行双鸭山 市支行尖山办事处	202
●灵活调度资金 提高信贷资金的使用效益	
.....中国工商银行双城市支行	208
●适应形势发展 管好营运资金	
.....中国工商银行讷河县支行	214
●发挥整体功能 管好营运资金	
.....中国工商银行庆安县支行	220

●加强资产负债管理 提高信贷资金营运水平	
...中国工商银行哈尔滨市分行西十二道街办事处	228
●实施资产负债管理 增强资金营运调控能力	
.....中国工商银行齐齐哈尔市支行富拉尔基办事处	234
●加强资产负债管理 强化自我约束机制	
.....中国工商银行鹤岗市支行	243
●加强资产负债管理 增强自我约束机制	
.....中国工商银行鸡西市支行	250
●加强资产负债管理 提高资金营运水平	
.....中国工商银行穆稜县支行	259
●实施资产负债管理 搞活营运资金	
.....中国工商银行甘南县支行	266
●坚持资金来源制约资金运用	
.....中国工商银行桦南县支行	274
●推行资产负债管理 增强自我约束机制	
.....中国工商银行集贤县支行	282
后记	288

统一思想 奋力拼搏 抓好对公存款

中国工商银行哈尔滨市分行

存款是银行赖以生存和发展的基础。几年来，我们紧紧围绕着统一思想，建立稳定增加存款机制这个中心，努力拼搏，积极工作，收到了一定效果。从1987年以来3年间，对公存款年平均递增15.2%，到1989年末我行对公存款余额为273 477万元，比1987年初增加94 461万元，增长34.5%。

一、统一思想、转变观念，把工作重心转移到抓存款上来

随着商品经济的发展，专业银行相继成立，激烈的竞争随之出现，开始竞争的焦点集中在储蓄存款，因此，对对公存款重视不够。表现为：思想上存在着对公存款不用抓，该增加挡不住，该减少拦不住，企业转户拉不住的老观念。工作中两类存款不能并重，有关职能部门工作重心不够明确，货管部门侧重货币管理检查，信贷部门侧重发放贷款，会计部门侧重帐平表对，出纳部门侧重减少差款。针对这些情况，结合总、省行文件精神，我们在全行职工中开展了“认清四个形势，转变三个观念，增强两个能力，确定一个重点”的教育。

认清四个形势：一是认清我市经济发展形势。工业生产滑

坡要坚决抑制，市场销售疲软要迅速解决，人民正常生活要切实保证，这些都需要银行拿出资金给予支持，资金来源只能靠增加存款。二是认清资金形势。1987年以来，人民银行为增强宏观调控能力，调整信贷资金政策，对专业银行不但不增加贷款，还要收回贷款，加之购买国家债券又抽走一块资金。1987—1989年资金缺口平均3亿元左右。三是认清竞争形势。我市专业银行和金融机构10多家并存，相互挖转存款，工商银行是被挖转主要对象，出现了存款流失、存源减弱的问题，增加了我行组织存款工作的压力和难度。四是认清存款的形势。我行对公存款虽是下滑趋势，但有潜力，关键看工作深度。经过努力，采取积极措施，增加存款是完全可能的。

转变三个观念：一是转变以往包企业资金，缺钱伸手向上级行要的观念，树立资金来源制约资金运用，自求平衡的观念。二是转变重管理轻经营观念，把货管工作重心转移到抓存款上来。具体做到“五要”：货管人员思想观念要转变，改变管字当头监督至上的习惯做法，树立为企业服务的观念；货管工作重点要转移，由检查问题、提意见转移到抓存款上来；货管工作内容要充实，增加组织存款的新课题；货币管理工作方法要转变，改变单一检查现金库存的做法，工作重点是要了解资金来源与运用情况，研究增加存款的途径。三是转变信贷部门重贷轻存的观念，树立存贷并重的思想，按市行提出的“信贷部门要象管理贷款一样组织存款”的要求，两个信贷处都配备了存款员，工商信贷部门增设了《企业存款月（旬）报表》。

增强两个能力：一是资金自给能力，二是稳定增加存款能力。

组织对公存款是全行工作的重点，全行的各项工作都紧紧围绕着增加存款这个中心转。

二、加强领导，充实力量，建立对公存款网络系统

在组织对公存款工作中，我们体会到，要稳定增加对公存款，必须建立对公存款的有效工作机制，建立一套高效、多功能、灵活的纵横交织的组织对公存款的网络系统，牵动主线，带动整个网络。

1. 建立对公存款的指挥系统。

市行和办事处（市县支行）成立两级存款领导小组，由一把手任组长，主管行长（主任）任副组长，计划货管、信贷、会计、出纳等部门负责人为领导小组成员，定期听取对公存款情况的汇报，研究、布置、检查和组织协调对公存款工作，领导小组对全行存款工作负责，确定奋斗目标。

2. 抓机构和队伍建设。

市行计划处设存款科，专司全市对公存款工作，制定检查对公存款计划，协调全市的存款工作。基层行处按职工人数的4%配备存款员，把懂业务、善公关的人员充实到计划货管部门。目前全市已有存款员187人，占计划货管专业总人数的70%，建立起一支初具规模的组织存款队伍。

3. 建立社会协存网，协助组织存款。

我们在存款大户和主管局中聘请财务负责人和财务人员600多人为我行资金联络员，召开资金联络员座谈会、奖励

会近百次，在新型银企关系基础上建立起来的社会协存网也初具规模。资金联络员一方面积极帮助我行增加存款，另一方面及时提供专业银行间竞争的信息，使我们既掌握了存款动态，又密切了银企关系。联络员已把协助银行组织存款作为自己份内的工作，经常同银行沟通情况，定期向银行提供企业资金状况的报表，有大额转款提前通知银行。3年来信息员提供资金信息千余条，为我行存款工作做出了积极贡献。1988年9月份我行企业存款出现了大滑坡，资金严重不足，在这种情况下，我们及时召开了两次主管局长及资金联络员大会，银行亮出资金底数，征得主管局的支持，在主管局配合下，稳定了动摇户，并且通过挖潜和清欠增加了存款，保证我行存款任务的完成。

三、分类管理，突出重点，抓好大户

存款大户是左右我行存款变化的决定性因素，抓住存款大户，就抓住了稳定增加存款的龙头，为此我们集中力量抓了存款大户工作。

1. 稳定存款大户，对存款大户实行分类管理。将存款户分为大中小三种类型，存款余额在500万元以上的为大户，100~500万元为中户，100万元以下为小户。市行在办事处掌握的大户中筛选230户为市行掌握的存款大户，按旬登记，按月考核，按季分析。基层行处对存款大户设专职存款员，存款余额每日登记，发现大升大降及时反映。

2. 对特大户登门服务。我市金融机构多，存款大户是竞争的焦点。为稳定存款，行长（主任）深入企业，先后对省

粮油贸易公司、省保险公司、民航局、市交通监理处等10多家特大存款户走访，组织有关人员到企业办理银行有关业务，在车少汽油紧的情况下，主任宁可不坐车，也保证对重点大户的出车服务。我们在银行内部会计、出纳部门设立了重点大户服务窗口，为存款大户提供一流服务。

四、拓宽吸存渠道，防流失，开新户，抓引入

1. 开办新的存款种类。原有单一的存款种类难以适应竞争的需要，其他专业银行及金融机构在竞争中有一些得天独厚的有利条件，为增强竞争能力，我们增办了一些存款种类，针对有的行存款利率高于我行的情况，我们本着既稳定大户，又不使单位利益受损失，开办了单位定期存款。1989年单位定期存款较年初增加6 678万元。还根据单位存款的波动程度，开办了约定存款，增强了存款的稳定性。同时还开办了大面额可转让定期存单业务，截止1990年4月末，单位大面额定期存款余额为4 335万元，较年初增加1 075万元。

2. 建立大额转款审批制度。在防止资金流失工作中，加强了对大额转款的审查。市行建立了大额转款登记簿，基层行处大额跨系统转款会计部门要向计划部门反映，超过100万元的请示市行后再转款。我们本着“合理的积极支持，不合理的坚决拒付”的原则，做到六不转：一是挪用流动资金搞基本建设的不转；二是无正当资金来源的基建款不转；三是无批件的禁购商品款不转；四是不合理的预付货款不转；五是逃避信贷监督转移的存款不转；六是房改后出售旧房款不

转。仅1988年拒付不合理转款252笔，合计金额27 143万元。

3.开新户，抓引入。在开新户抓引入工作中，做到简化手续、敞开建户，对符合建户条件的单位采取“先建户，后调查，调查后再付款”的做法，两日内完成建户工作。同时我们坚持走出去、请进来的办法，广泛建户。通过货管员的日常工作，了解辖区的建户情况，对尚未开户的单位动员到我行建户，对已在他行建户的单位加强宣传，主动上门与单位领导建立联系，争取到我行建户。加强同工商局和个体协会的联系，请工商局和个体协会的领导人我行召开联谊会，在更换营业执照和新启牌照时，工商局主动介绍单位到我行建户。如东直路办事处利用与工商局领导较熟的关系，积极与工商局联系，仅1990年一次换照就介绍40个单位来建户，增加存款35万元。由于我们抓了这方面工作，1990年1~4月份新建户1 534户，累计增加存款5 219万元。

4.清理多边开户增加存款。1990年以来，我们注重了对多边建户的清理工作，组织了对多边建户单位的调查，逐步分段分系统地进行清理，集中精力打歼灭战，前4个月清理多边开户68户，增加存款513万元。

五、建立奖罚制度调动积极性

1.实行目标管理。为解决部门间相互推委，指标难以落到实处的问題，市行制定了《对公存款暂行办法》，明确了部门间的分工。在指标分配上我们采取由上至下分解，由下向上反馈，再由上向下落实的办法。由市行计划处根据年度存

款任务，参考历史数据，结合实际情况，将存款任务分解到基层计划科。基层计划科将存款指标在本行处部门间进行再分解，落实到各职能部门。基层计划科将已分解落实的存款任务反馈给市行计划处，计划处将指标再横向分解到工商信贷处，工商信贷处以此为依据考核本专业存款完成情况。这样做保证了各专业部门的存款指标同总的存款任务一致，减少了扯皮。

2. 严格执行合同，真奖真罚。将指标落实分解以后，层层签定责任状，一级对一级负责，年末根据完成存款任务情况按合同办事，不搞平均分配。1989年有的办事处存款增加很多，鼓励金高达2万多元，有的办事处1分钱没得，有的行处还受了罚。一个办事处的信贷科，由于没有完成存款任务，全科一次性罚款800多元。有的同志说：“来真的了”。我们严格按奖罚制度办事，调动了广大职工组织存款的积极性。

六、以点带面，推动对公存款工作的开展

我行共有22个办事处，2个（市）县支行，所辖单位较多，由于领导重视程度和工作水平不同，所以各行对公存款工作开展也不平衡。有的行工作做得细，开拓面宽，效果较好，而有的行工作显得没有生气，效果较差。为此们曾多次分组深入到办事处，了解对公存款工作开展情况，先后总结了西十二办、和兴办、顾乡办等行处组织对公存款工作的经验，编发了简报，以点带面，推动了全行对公存款工作的开展。

狠抓对公存款增强竞争能力

中国工商银行哈尔滨市分行大直街办事处

存款是银行赖以生存之本，组织好对公存款对提高借贷资金自给率，壮大资金实力，增加竞争能力，更好地支持经济发展具有十分重要作用。

我们从1987年开始狠抓对公存款工作。3年来，在上级行的正确领导下，不断更新观念，明确重点，转变职能，加强管理，改进服务，使我们的对公存款3年迈了三大步，到1989年末，对公存款余额达到35 047万元，较年初增加1 752万元，3年平均递增率为35.3%，平均余额达到32 572万元，信贷资金自给率由1987年的35.3%提高到65.8%，3年共增加贷款投放18 302万元，有力地支持了工商企业的发展。我们的主要做法是：

一、更新观念，明确工作重点

随着金融改革的深入，专业银行之间的业务竞争日趋激烈，其焦点就是争夺客户存款。现实迫使我们必须彻底更新观念，克服“官行作风、独家经营、监督至上、管理万能”等错误思想，树立4个第一的思想观念，建立新型的银企关系，将存款工作放在各项工作的首位。

1.提高认识，增加紧迫感。近两年全国资金紧张，吸收存款任务繁重。我行地处哈市繁华地区，周围金融机构林立，有人对抓存款有畏难情绪，认为吸收存款困难较大，企业存款减少是当前总趋势，我们针对这种思想情况进行了竞争形势任务的教育，并召开多层次的会议，扎扎实实地搞好宣传发动工作，实事求是地算好吸收存款帐，并把上级行有关政策原原本本地交给大家，使广大干部职工在实践工作中牢固树立企业性经营思想、效益观念、竞争观念、服务观念及四个第一的思想；真正认识到组织对公存款的重要性，增强了紧迫感，从而增强开拓存款的主动性，充分发挥组织存款工作的积极性。

2.加强领导，调整组织机构。我们把组织存款一直当做大事来抓，坚持做到一把手亲自抓，主管主任具体抓，其它主任协助抓，并成立了抓对公存款领导小组，办公室设在计划科。1989年初，计划科和货管科分设，由计划科牵头，配备了两名专职存款员，各职能科室协助配合，打破专业界限，充分发挥领导和全行整体功能作用，为增加存款奠定了坚实的基础。

二、建立和完善对公存款工作机制

1.制定制度和办法。要使组织存款工作达到规范化，就必须制定一系列的制度办法进行调理和约束，为此我们先后制定了《组织存款管理办法》、《对存款大户考核办法》、《存款领导小组例会制度》、《聘请企业联络员协助抓存款制度》、《审批转款防流失制度》及办事处对各职能部门、各职能部门

对个人的考核与奖罚制度等。

2.确立“块”、“类”管理体系，在信贷部门负责信贷企业存款、货管部门负责非信贷企业存款的原则下，规定了计划、货管、工商信贷、会计等部门组织存款的职责，形成了“分兵把守”之势。为使工作重点突出，我们还实行了划类管理、层层负责的办法，即把办事处存款户划为三种类型：100万以上的为一类，10万至100万元为二类，10万以下为三类。对三种类型的企业在管理上实行区别对待。如一类企业由经济师、助理经济师进行管理，实行登门服务，在支现、转款、建户等方面均给予方便。对500万元以上的大户，办事处主任、计划部门要定期进行走访，了解情况，提供方便，解决困难。

3.加强管理，严格考核。计划科做为办事处存款领导小组的办事部门，负责全行的存款管理工作。计划科年初把办事处存款任务落实到各科后，每月对存款完成进度进行考核，并在行内通报情况；每旬对重点存款大户进行考核，并预测下旬情况，各职能部门建立存款台帐设专人负责，定期进行考核。

4.动员社会力量抓存款。我们在组织存款中，始终注意运用社会力量，调动各方面积极因素，采取妥善的措施，开拓存款新领域。经过筛选，确定50户为存款大户，并建立大户档案，掌握其资金变化情况。我们把大户企业的财务领导和财会人员聘请为存款联络员。3年来我们共聘请45名存款联络员，建立了以存款联络员为基础的存款联系网络。平时经常联系，每年召开3至4次存款联络员会议，对有贡献者给予