



金融理论与 与实践

中国工商银行
厦门市分行《金融文辑》之四

厦门市城市金融学会秘书处 编
中国工商银行厦门市分行调查统计处

鹭江出版社

金融理论与实践

中国工商银行
厦门市分行《金融文辑》之四

厦门市城市金融学会秘书处 编
中国工商银行厦门市分行调查统计处

金融理论与实践

中国工商银行厦门市分行《金融文辑》之四

厦门市城市金融学会秘书处 编

中国工商银行厦门市分行调查统计处

*

鹭江出版社出版、发行

(厦门市莲花新村奇莲里 15 号 邮编: 361009)

福建新华印刷厂印刷

(福州市六印路 38 号 邮编: 350011)

开本 850×1168 1/32 12.25 印张 2 插页 288 千字

1997 年 10 月第 1 版

1997 年 10 月第 1 次印刷

印数: 1—2200

ISBN 7-80610-547-6

F·42 定价: 20.00 元

如有发现印装质量问题请寄承印厂调换

主 编:傅安东
副主编:林金清
编 辑:杨建国

鹭江出版社



3 0133 6056 9

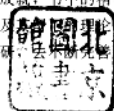
序

XALP4/07

我行《金融文辑》分别于1990年、1991年、1992年出了三集。呈现在大家面前的这本《金融理论与实践》是第四集，汇集了我行员工1995~1996年两个年度发表于市级以上刊物的金融调研文章。

1995年、1996年是专业银行向国有商业银行全面转轨的两年，也是我行立足特区经济，实行“两个转变”，取得显著成绩的两年。同时，我行的调研工作也迈上了新的台阶：首先，成立了“调查统计处”和“厦门市城市金融学会”，城市金融调研有了专门的组织和依托；其次，研究成果的质量亦有所提高。仅从“文辑”文章原载刊物的范围和档次看，本书文章已扩展到国际国内公开刊物，其中不乏高档次者；文章内容也在由经验型向理性分析型转化。这些变化不但表明我行员工素质和金融科研水平的提高，丰硕的调研成果也为领导决策提供了参考思路，促进了我行积极钻研、开拓创新风气的形成。

我相信，本书的编辑印行不但展示了我行在调研方面取得的成就，书中的精华部分对今后的工作仍具参考价值；书中的不足及理论缺陷，将吸引越来越多的后继者投身城市金融调研，去不断完善、续写《金融文辑》的续篇。



C

481813

最后，感谢鹭江出版社为本书的顺利出版给予的支持！并借此向本书文章作者及为本书付出辛勤劳动的编辑人员、出版印刷工作人员表示衷心的感谢！

中国工商银行厦门市分行行长 叶李进
厦门市城市金融学会会长

1997年1月25日

目 录

序	叶季谔 (1)
加快人事制度改革 服务于集约化经营	叶季谔 (1)
加快向商业银行转轨的思路	叶季谔 傅安东 (7)
集约经营取向 构建服务优势 全面加快向商业银行转轨 步伐	叶季谔 (11)
商业银行经营环境分析及对应策略	梁云周 (14)
工商银行商业化改革设想	林水挺 (21)
浅议特区专业银行如何率先向商业银行转化	郑福升 柯亚车 陈忠安 (30)
厦门金融业: 特区经济建设的重要支柱	柯亚车 (36)
厦门特区银行业发展战略的若干思考	柯亚车 (40)
我行向商业银行转制的方法、步骤	林水挺 周国安 苏云雁 (49)
提高国有商业银行经营效益的途径探讨	林国英 (55)
竞争中合作: 商业银行“博弈”的必然抉择	杨继国 (61)
论我国个人收入分配双重运行机制的矛盾及对策	杨继国 (68)
个人收入分配双重机制的内部约束机制	杨继国 (76)
加强信贷资产管理 努力探索信贷资产保全新途径	

.....	庄志超 陈忠安 (81)
加强资产风险管理 支持企业转换机制	
.....	林金清 陈忠安 (90)
谈商业银行资产经营管理	
.....	中国工商银行厦门市分行课题组 (96)
私营企业现状及银行信贷对策初探	
.....	中国工商银行厦门市分行课题组 (105)
谈提高银行信贷资产质量	袁烈毅 (113)
试论技改专项贷款的改革发展方向	
.....	中国工商银行厦门市分行课题组 (117)
对特区专业银行资产负债管理的思考 ...	蒋镜湖 袁烈毅 (124)
分权管理 权责对应	
——关于建立固定资产贷款横向管理新机制的设想	
.....	叶亚彬 项 晖 (130)
浅议银团贷款	江燕菊 (136)
当前商业银行存款工作的若干着力点	梁云周 (141)
论银行储蓄存款成本目标管理	柯亚车 (145)
对储蓄存款结构与效益情况的剖析	吴维贤 (155)
居民储蓄分流及其对银行吸储的启示	彭家欣 (159)
谈谈组织低成本储蓄存款的途径	林国英 林国琦 (164)
我们是如何稳定对公存款的	蒋镜湖 袁烈毅 (168)
手持现金与银行储蓄	
——城镇居民储蓄调查的一点启示	杨继国 (173)
脚踏实地 努力发展国际结算业务	
.....	中国工商银行厦门市分行国际业务部 (176)

适应外汇体制改革形势 加快外汇业务发展步伐

- 陈有华 (181)
- 外汇体制改革与专业银行外汇信贷运作谈 孙竞红 (184)
- SWIFT系统运用现状初探 陈有华 (189)
- 谈特区工商银行建立离岸金融业务 袁烈毅 (193)
- 外资企业信贷管理 庄世祥 (198)
- 中间业务：银行新的业务增长点 林金清 (201)
- OBS 业务——现代银行的必然选择 林秋媛 (207)
- 浅谈商业银行个人金融业务的创新 叶志远 (216)
- 信用卡发展中的认识误区 许青山 (221)

加强安全防范 减少案件发生

- 郑福升 利树荣 林美玉 (223)
- 服从金融监管 加速内部改革
- 多方拓展业务 服务特区经济 叶季谦 (227)
- 分析发案原因 研究防范措施
- 中国工商银行厦门市分行纪检组、监察室 (229)
- 关于内控稽核及其做法的探讨 孙竞光 (236)
- 谈稽核部门贷后检查工作的重点 高国辉 (239)

关于实施《商业银行法》对我行的影响

- 中国工商银行厦门市分行调统部 (242)
- 《借款合同条例》亟需修改 林秋媛 (250)
- 论《贷款通则》与企业的关系 林秋媛 (255)
- 论执行《担保法》中应注意的若干问题 林秋媛 (261)

数字数据网 (DDN) 浅析	林祖廉 (267)
数据通信技术	林祖廉 (271)
自动柜员机故障几例分析	赵少希 (277)

知难而进 勇于开拓 努力打开房地产信贷工作的新局面

.....	林水挺 (283)
谈企业改制银行之对策	傅安东 陈素坚 (290)
银行应关注并促进企业“原始积累”	李文聪 (293)
大力支持企业技术进步	叶亚彬 童秀金 (299)
必须注重储蓄网点建设	梁云周 陈忠安 (302)
对基层实行多功能柜员制的思考	袁烈毅 (306)
积极探索努力提高库存现金管理水平 ...	陈忠安 李鹏飞 (310)
厦门市城镇居民储蓄意向抽样调查情况	陈忠安 (314)
谈公共关系在工商银行工作中的运用	陈忠安 (318)

试论 CI 导入与银行企业文化建设	柯亚车 (323)
浅谈银行思想政治工作与廉政建设	吴尚山 (329)
如何提高职工职业道德水平	洪汝爱 (334)
如何强化落实银行职业道德规范	蒋镜湖 袁烈毅 (337)
谈工会在优质服务中的任务和作用	柯志宏 (342)

抓经营机制转换 促业务健康发展 ... 省、市分行调查组 (346)

积极探索 开创调统工作新局面

.....	中国工商银行厦门市分行调查统计处 (354)
抓存款、促改革、见成效	黄森庆 宗林胜 (360)
注重风险防范 坚持以效定贷出效益	

——中国工商银行厦门市分行象屿保税区支行开业周年侧记

.....	中国工商银行厦门市分行象屿支行	(368)
中国工商银行厦门市分行湖里支行 1995 年度各项业务发		
展迅猛	陈清荣	(372)
青春的风景		
——中国工商银行厦门市分行东渡分理处创建青年文明号活动		
剪影	游 锋 陈 煜	(376)

加快人事制度改革 服务于集约化经营

· 叶季谦 ·

加快实现经营管理体制由国家专业银行向国有商业银行转变，业务发展方式从粗放型向集约型转变，是工商银行改革已确立的战略目标。这要求我们必须按商业银行运作机制，对仍具有传统计划经济的国有专业银行的方方面面进行系统的重组、创新和改革，强化内涵发展，讲求业务发展方式的投入产出，讲求机构设置和人员配置的投入产出，以最少的投入实现最大的效益，提高工商银行整体经营效益。这也促使我们积极思考：在既定的现实背景下，怎样才能向高效益、高质量、高效率，以内涵拓展为主的集约化经营模式转变和发展，换言之，怎样才能以较少的投入，获取较多的产出，达到提高人均效益和总体效益的目的。

一、人事制度改革不是简单的机构撤并、人员减少，而是必须在内部业务管理体制上大做文章

今年我行的改革重点是放在人事制度改革上，但改革本身却不只是机构和人员问题。如果光提机构撤并、人员减少，说了许多年，越精简人员越多，没有很好地研究经营管理思想问题是不行的。人事制度改革是为全行转制服务的，为业务发展服务的。由于我行要下大力气抓好投入产出，实现业务发展方式集约化经营，实现总体经济效益提高，就必须在业务管理体制改革上做大文章，

下大功夫，以真正实现机构、人员朝着精简、高效的方向发展。实际上，前些年我行在业务管理体制改革上已经下了不少功夫，逐步改变了内部业务人员过多、机构层次过多、工作效率不高的问题。在信贷上进行了十几项改革，如保证信贷资产安全的审贷分离等；以经营效益（存贷占比等）为核心。通过信贷手段、信贷体制内部改革来加强考核，在人员基本不变的情况下，吸收存款，提高了资产质量。又如资金管理体制上也进行了一些改革，其改革成功在于合理设置了考核体系。若按老办法，一提起抓对公存款就是增加奖励金，或扩大公存队伍。而我行在抓对公存款上，第一步实行资金实有体制，起到了一定作用；第二步推进了奖励金改革；现在进入第三步就是全面挂钩。总行确定了旬平均、月平均的数目，而我行又增加了存贷占比、活期占比等三个指标；划分级差进行考核，体现公平合理的原则；做到具体奖罚同现有的收入、现有的干部待遇挂钩。将来还要减少单项奖励金的力度，逐步在若干年内把这个比重下降到很低，而在正常的工资待遇上挂钩。现在面临的问题是，从信贷管理体制、资金管理体制上下功夫的作用很微弱了，迫切需要在重大岗位设置、业务整体设置上进行较大的改革。在这方面，我行做了一些工作，如稽核人员、会计票据交换、储蓄和会计事后监督等方面的集中管理，都起到了很大的作用。下一步要在核算体制上加大力度，相应地会带来劳动组合的变化，这就涉及到一千多人的会计、出纳、储蓄队伍了。为此，全行上下要树立起主人翁意识，积极参与“向管理要效益”的合理化建议活动，可以就全行经营管理体系问题提出整体或部分的修改意见，也鼓励就某一业务的某些环节进行组织、秩序调整的合理建议。市分行各职能部门也要认真整理和修改原来经营管理方法中不合理的地方，虚心听取来自各方面的意见。对于合理化建议要进行评比，并对切实可行的措施给予重奖。积极

鼓励全行员工勇于改进经营管理的办法和模式，形成全行“向管理要效益”的良好风气，实现业务发展方式的集约化经营，顺应统一集中管理的发展趋势。

二、劳动组合是业务管理体制改革的延伸，人事制度改革必须从柜面劳动组合去改变

人事制度改革必须从柜面劳动组合上去改变。劳动组合是业务管理体制改革的延伸，不能脱离这个前提，但必须作为一个独立问题来认真研究解决。随着业务的发展，特别是在计算机代替手工操作，劳动手段日趋先进的情况下，实行综合岗位制的劳动组织方式已成为可能，这不但可以节约大量的人力，而且可以大大提高工作效率和服务质量。现实中曾遇到如何在一个电脑终端体现对公业务和对私业务两个画面的问题。现在这一技术问题已经突破了，为综合岗位制的试行奠定了基础。对公和对私两大系统合二为一是最终的发展方向，因为在大机里是两大系统并行的体系，现在合起来相当困难，但最终是要合的。如果能成功地把对公和对私两大业务合二为一，而且在实际管理中也能合二为一，那么我行的管理机构与操作员就会大大地减少。这是业务管理体制上的一个重大课题。

当前，最为迫切的是要抓好综合岗位制的试点工作。要在象屿保税区支行、江头支行的各网点实行会计、出纳、储蓄三大业务合一、满负荷运作的综合岗位制。要确实加强对试点工作的领导，对于试点工作进展情况进行跟踪调查，对于出现的问题要组织专业人员进行“会诊”，找出问题症结和解决办法，并总结出一套可以推广的经验，尽快地把综合岗位制在面上推广。实行综合岗位制，柜面受理的业务种类增多，人员相对减少，员工责任加重，这就要求每一位员工都要具备前台会计、出纳、储蓄业务操作的各种技术技能，掌握基本制度和规范，并不断提高熟练程度。

才能确实提高服务工作效率,适应和满足综岗制对外营业的需要。为此,要把培养柜面员工整体业务素质放在一个十分突出的问题上加以考虑,分期分批进行员工培训,为实行综合岗位制打下坚实的基础。对于实行综合岗位制遇到的突出问题,如风险如何控制,就可以作为一个大课题进行调研,既做到精简办事程序和环节,又坚持会计、出纳制度相分离以及会计制度中有关印、押、证的管理和使用。

三、搞好机构重组,把业务管理体制改革落到实处,是人事制度改革的重头戏

总行确定的合理调整组织机构,严格控制人员增长的战略精神,各支行也理解了,最近提人员需求的少了,提设网点、报网点也少了,这还是被动的。怎样既增网点又不增人,这要求基层自觉去做,也要求上一级去激励。支行是基本对外营业和对外服务的窗口,不是一级核算单位,负的责任没那么全面。如果将来支行实行准核算,把任务(行长目标责任制)考核清楚了,就能在不增加人员的基础上增加业务,包括现有的经济效益不好的网点,经过量本利分析,不太行也就会撤并了。同时现在市分行总部也在带头解决这个问题,将物业管理交给社会,缩减后勤人员,充实到一线业务岗位。将来在市分行内设机构上还要再做一些文章,当然不是机构的绝对数量的减少,不一定强求减少多少,可能在某个阶段还要多增一二个处,但要配套业务管理体制的改革,将市分行原有内部机构的职能进行分解、重组。在这一方面主要抓好以下工作:首先要明确各部门的职责范围和满工作量。在编制各岗位职责时,在充分考虑干部的工作能力和工作态度的前提下,按照“各项工作都有人干,每个人都能满负荷”的原则,重新划分和确定从处长(主任)到办事员的岗位职责,包括“一人多岗、一专多能”的综岗制,确保管理机制灵活、满负荷运转、高

效率工作。其次，规范各项工作具体的操作程序。组织人员对工作所涉及的方方面面，按照各项业务工作操作所固定的顺序和环节，本着“科学、合理、规范、效能”的原则，列出比较固定的工作重点，形成工作流程图，统印成手册，相关人员经常对照并规范行为。再次，坚持日常管理制度，如落实工作周记制度、安全防范制度等。最后要实施监督制约机制。要制定各项工作考核评比办法，将各项业务工作分成逐项制定出考核标准，提出评测依据和分数比值进行检查考核。将个人的利益分与工作技能、工作质量、工作成果、工作效益等挂起钩来。在责任目标津贴分配、评先评优、业务技术竞赛奖励等方面，论绩施奖。并将考核评价作为晋级、聘任、调动、降级、培训等人事决定的依据。总而言之。要把市分行总部各部门的职能分解、重组，使之具有更高的效率，更适合业务管理体制改革的，把业务管理体制改革的落到实处。

四、能否正确处理人员控制和业务发展的矛盾，是今后人事管理工作的重要问题

从今年起总行加大对职工人数控制的力度，力争实现“九五”期间系统人员负增长的总体目标。而当前随着厦门经济的快速健康持续发展，对外开放进一步扩大，以及当前两岸“三通”形势看好，国务院交通部目前宣布厦门、福州为两岸“三通”的首批试点口岸，对台金融合作将大大扩大，两岸特别是厦台贸易的进一步发展带来的金融业务将进一步增加，台资企业前来投资兴业也将呈现又一新高潮，必然要求银行加强融资服务等等。总而言之，厦门特区特殊的区位优势，对台经济关系和各项交流交往也将日益密切，随之相配套的各项金融业务也将快速发展。为此，我行人才紧张的状况将会表现得愈加明显。因此，能否处理好人员控制和业务发展的矛盾，也就成为今后人事管理工作的重要问题。除了要抓好上述改革业务管理体制、优化劳动组合和搞好机

构重组这三方面工作之外，还要继续加大科技投入，加强现代科学技术在经营管理中的成功应用，力求减少人员编制。

随着电子计算机的推广运用，我行的电子化程度也越来越高，突出地表现在建成了以 IBM ES/9000 计算机为主体的业务经营电子化，实现对公、储蓄业务通存通兑，相继推出自动柜员机、电话银行、自助银行和金融图文电话等服务项目。计算机业务运用范围由柜台拓展到会计联行汇兑、工商信贷、国际外汇、人事劳资管理、公文档案管理、稽核、监察、保卫等专业，我行电子网络化建设初具规模，这不仅大大地提高了工作效率，减轻劳动负荷，减少人员，而且为拓展业务、创造效益奠定了坚实的物质基础。因此，要实现业务发展方式集约化经营，实现人事制度改革目标，必须切实加强现代化科学技术，特别是电脑和电子技术在经营管理中的成功应用。目前，一是继续加快经营手段的电子化，挖掘现有电脑潜力，特别是电脑软件的开发和应用工作。对会计核算体制改革的问题，要组织技术骨干进行有针对性的软件开发研究，尽快地把它变成现实。二是加快管理手段现代化和办公自动化，实现信息传递，经营决策和内部监控的一体化和网络化。

（选自《福建城市金融》1996 年第 12 期，本文获福建城市金融 1995—1996 年度优秀论文一等奖。）