



基层银行改革实践

编著 顾希成 黄云汉

湖南出版社

〔湘〕新登字001号

基层银行改革实践

顾希成 黄云汉 等著

责任编辑：卓志华

湖南出版社出版、发行
(长沙市河西银盆路67号)
湖南省金坛印刷厂印刷

1992年10月第1版第1次印刷

开本：787×1092 1/32 印张：11.5 插页：2

字数：240000 印数：1—6000

ISBN7—5438—0388—7

F·51 定价：6.00元

题 词：陈 立 储 波

书名题字：汤开明

顾问：储 波 汤开明

喻昭永 蔡睿伦

编 著：颜希成 黄云汉

编 委：李开望 江桐萌

龚行健 李汉军

吴国全 张银汉

孙贤和 熊国斌

编 辑：李开望 李汉军 吴国全

探索县支行经

营机制转换

深化金融体制

改革

陳立

壬申金秋

促进
经济
腾飞

机
金
融
改
革

借
风
使
帆

序 言

经济体制改革的深化和拓展，要求金融体制改革跟上和超前。金融体制改革的核心是要转换银行经营机制，把社会主义国家银行办成“真正的银行”。专业银行改革的方向是要实行企业化经营。我国的专业银行是建立在公有制基础上的国家银行，是国民经济中的一个重要综合经济部门。它通过贯彻党和国家的金融方针、政策、法令和法规，运用聚集资金、发放贷款、办理结算、调节货币流通，提供经济信息等手段，发挥宏观调控和经济杠杆的作用，支持社会各部门的生产经营，协调和巩固社会主义再生产过程中各个方面的经济关系，从而促进国民经济的健康发展；在有计划的商品经济和社会主义市场经济形势下，专业银行本身又是具有一定自主经营权的经济实体，因而谋取自身理想的经济效益，也是专业银行从事货币信用活动的重要目的。上述双重目的要求改革专业银行原有高度集中统一的旧模式，实行企业化经营，从根本上摆脱机关化、经营成果与自身利益不挂钩、贷款投放与风险责任相脱离的格局。

专业银行企业化，从县（市）一级基层行处转换内部经营机制入手，以自主经营，自负盈亏，自担风险，自求资金

平衡为目标,实行一系列配套改革,把专业银行办成社会主义的真正银行。为了实现这个目标,就需要给专业银行基层行处提供一个自主经营的条件和环境,给它一些必要的权力,诸如业务经营权、内部机构设置权、干部任免和人员调配权、工资分配权、税后留利支配权;深化三项制度改革,使其能够名符其实的实现自主经营,责权利相结合,风险和利益相统一,做到职务上能下,工资能高能低,人员能进能出,充分调动广大职工的积极性。这就离不开严格的、科学的管理。为此,加强和改革专业银行特别是基层行处内部管理工作就显得尤其重要。

加强基层行处的内部管理,关键是加强对人和事的管理。尤其要牢固地树立以人为中心的管理思想,运用教育、激励、启迪、诱导的方式,培养和激发人的积极性、主动性和创造性。只有从根本上提高了人的两个素质,才能达到整体协调、优质高效的管理目标。

颜希成、黄云汉两同志从事银行领导工作多年,长期潜心研究金融管理理论和实践问题,锐意改革。他们编著的这本《基层银行改革实践》,以湖南省华容县工商银行的内部管理改革模式为“标本”,融理论于实践之中,对基层银行转换经营、管理机制的路子作了颇有成效的探索。本书所列示的内容,是他们锐意改革,不断地寻求新的科学管理方法,努力实现传统管理向现代科学管理转变的写照。全书共包含了8个方面基层行处内部改革内容,60项制度和办法,从各个角度全面地反映了专业银行内部管理的系统做法,操作性强,适应性广,是一部专业银行基层行处内部管理改革指南,具有普遍现实意义。

本书的问世，为整个金融体制改革，特别是为专业银行基层行处改革内部管理，转换内部经营机制提供了一部优秀读物。我们感谢作者对金融改革理论和实践所做的努力和贡献。

湖南省经济体制改革委员会
一九九二年八月于长沙

目 录

第一章 人事管理与人才开发……………(1)

第一节 行长、副行长聘任制度……………(1)

第二节 中层干部招聘制度……………(4)

第三节 行员职业生涯分阶段发展计划……………(9)

第四节 人才培养办法……………(11)

第五节 选拔人才的标准……………(15)

第六节 人才引进有关规定……………(17)

第二章 劳动管理与工资分配……………(20)

第一节 双向选择优化劳动组合制度……………(20)

第二节 下岗人员有限期内部待业制度……………(22)

第三节 岗位轮换制度……………(24)

第四节 弹性工作制度……………(27)

第五节 结构工资制度……………(29)

第六节 等级行员制度……………(31)

第七节 等级行员考评制度……………(107)

第三章 行为管理……………(120)

第一节 职员行为规范……………(120)

第二节	《行为规范》实施保证措施	(160)
第三节	行为保证金制度	(164)
第四节	行为讲评办法	(166)
第四章	内部工作目标责任承包	(169)
第一节	工作目标责任承包办法	(169)
第二节	办公室工作目标承包方案	(176)
第三节	人事股工作目标承包方案	(182)
第四节	稽监股工作目标承包方案	(187)
第五节	保卫股工作目标承包方案	(191)
第六节	工会工作目标承包方案	(195)
第七节	信贷股工作目标承包方案	(200)
第八节	计划股工作目标承包方案	(207)
第九节	会出股工作目标承包方案	(212)
第十节	分理处工作目标承包方案	(218)
第十一节	储蓄股工作目标承包方案	(224)
第十二节	储蓄所工作目标承包方案	(230)
第五章	作业现场管理	(235)
第一节	营业场地领班作业制度	(235)
第二节	“无缺点计划”实施办法	(238)
第三节	大额流动资金贷款跟踪检查制度	(240)
第四节	资金调度的几项规定	(241)
第五节	贷款“三查”分离管理办法	(245)
第六节	借款担保委员会章程	(250)
第七节	工商企业提存付息准备金实施办法	(258)

第六章 民主管理.....(260)

第一节 企业管理委员会工作条例.....(260)

第二节 决策咨询小组工作制度.....(262)

第三节 职工代表大会实施细则.....(265)

第四节 工会委员会、职代会专门小组工作制度.....(271)

第五节 职代会专门小组、工会小组长联席会议制度.....(276)

第六节 民主评议干部制度.....(278)

第七节 客户委员会工作条例.....(281)

第八节 “双保”合同.....(285)

第七章 领导班子建设.....(287)

第一节 专业银行基层行行长标准.....(287)

第二节 专业银行基层行副行长标准.....(289)

第三节 中心学习小组学习制度.....(290)

第四节 党组生活会制度.....(292)

第五节 集体领导制度.....(294)

第六节 关于领导干部接受群众监督的规定.....(295)

第七节 负责干部联系群众制度.....(298)

第八节 领导干部调查研究制度.....(300)

第九节 负责干部培训制度.....(302)

第八章 金融企业文化建设.....(304)

第一节 金融企业精神及其培养.....(305)

第二节	金融企业形象塑造	(308)
第三节	人际关系准则及调整	(310)
第四节	健全和完善规章制度	(312)
第五节	经营哲学	(314)
第六节	典礼仪式	(316)
第七节	行歌行旗	(322)

附 录:

1.	湖南华容县支行积极探索等级行员制度	(325)
2.	湖南省华容县支行加快改革步伐转换内部经营 管理机制	(330)
3.	落实“一岗两责”，做好思想政治工作	(334)
4.	实施行为管理，探索思想政治工作新途径	(342)
后 记		(352)

第一章 人事管理与人才开发

现代企业管理，说到底就是掌握了现代管理知识和现代科学技术知识的人才对现代企业实行成功的科学管理。因为没有一大批具有现代科学知识和技能的人，再先进的管理手段也不可能充分发挥其作用。同时社会越是向前发展，人越是具有自我开发、自我实现的要求，所以人才开发不仅是企业实现科学管理的重要环节，也是增强企业凝聚力的重要手段。人才开发既包括人才的引进和培育，也包括人才的使用和管理。本章选编的内容，便是我们从实践中领悟和探索出的一条人才培育、使用、管理之路。

第一节 行长、副行长聘任制度

行长、副行长是银行业务行政的总负责人，为确保行长、副行长在任期内认真履行职责，按期完成经营发展目标，特制订本制度。

一、行长的产生

支行行长由市支行聘任。市支行聘任行长时，确定出行长的任期及任期内应达到的经营发展目标。

二、行长的权力和责任

1. 行长接受市支行聘任后，在其职责范围内有充分的权力和责任。除重大问题根据党组的决定执行外，日常业务行政工作，可直接根据上级主管机关的规定，主动负责地处理。

2. 行长在任期内，应每年向职代会述职一次，以接受民主监督，确保经营发展目标按期完成。

三、行长的罢免

根据行长在任期内的工作态度和绩效，职代会、行务会可以提请上级行或本行进行奖罚。如果在任期内出现下列情形之一者，行长应主动提出辞职，否则，职代会可以弹劾，行务会、职代会也可以向市支行请求将其撤免或调离。

1. 任期内不能坚持四项基本原则和党的路线、方针、政策，在工作中产生错误导向的；

2. 任期内无力胜任本职或有严重失职行为的；

3. 由于指挥不当，管理不善而发生重大安全责任事故和重大经济案件，使国家、集体财产遭受重大损失和导致人员严重伤亡的；

4. 违法违纪，以权谋私，弄虚作假，情节严重的；

5. 滥用职权，侵害职工合法权益或打击陷害他人，情节严重的。

四、副行长的产生

副行长由行长选聘，即：行长接受市支行聘任后，根据自己组织工作的需要，可以自主确定副职职数，并在全行范围内选聘合适人选，同时向人民银行和上级行报批。副职聘任期为三年，任期届满可以由行长续聘至与行长任期一致。

行长对副职实行一年一度目标管理责任制。年初由行长对副职下达工作目标，规定工作标准和提出特定要求，以合约形式固定，作为考核其当年业绩的标准。

五、副行长的权力和责任

1. 副行长接受选聘后，在行长授权范围内，认真组织开展分管工作，正确履行职责。

2. 副行长在受聘期内，应积极主动与行长精诚合作。

六、副行长的罢免

根据副行长在任期内的工作业绩的好坏，由行长决定给予奖惩。如出现下列情形之一者，应主动提出辞职，否则行长可以解除聘约：

1. 任期内不能坚持“一个中心、两个基本点”，在群众中产生不良影响的；

2. 任期内无力胜任本职或有严重失职行为的；

3. 由于指挥不当，管理不善，导致自己分管的工作发生重大安全责任事故和重大经济案件，使国家和集体财产遭受重大损失和出现严重人员伤亡情况的；

4. 违法违纪，以权谋私，弄虚作假情节严重的；

5. 滥用职权，侵害职工合法权益或打击陷害他人情节严重的；

6. 没有不可克服的外部原因，连续两年完不成工作计划的；

7. 不能与行长精诚合作，长期制造矛盾闹分裂、搞帮派，致使行长不能履行其职责的。

七、待遇

行长、副行长根据其任职职级，享受相同级次的政治、

经济待遇。职务变动，待遇变动，不搞保留制。

第二节 中层干部招聘制度

为了使我行中层干部的管理工作适应金融体制改革的需要，打破干部任职终身制，努力创造一个人才竞争的宽松环境，培养和造就一批德才兼备的金融管理干部，支行决定在中层干部中实行招标聘任制度。

一、招聘对象

股长(主任)、股长(主任)助理、储蓄所所长、柜组长、

二、招聘范围

在本行工作1年以上的在职职工。

三、招聘的条件

按照确定的人才标准(详见本章第五节)

四、招聘原则

坚持公开、平等、竞争、择优的原则，采取公开报名，全面考核，择优录用的办法。

五、招聘的组织机构

整个招聘工作在支行党组的统一领导下进行，并成立一个资格评审委员会，由行长、管人事的副行长、专职副书记、工会主席及人事股长等人组成。主要职责是对投标者的道德品质、管理能力进行分析比较；组织投标者的答辩和负责具体的组织工作。

六、招聘的程序

1. 招标投标。每年年初，支行公布各股室、处所的工作目标承包任务。人事部门下发招标岗位指南及投标申请

书。投标者需在规定的时间内向人事部门提交投标申请书。

2. 资格审查。人事部门将收集的投标申请书交支行资格评审委员会进行资格审查。首先对同一岗位的投标者的投标理由和完成任务的主要对策的科学性、可行性进行分析比较；然后组织投标者进行公开答辩；最后经支行党组审查，行长决定。由人事部门整理考察材料，办理报批手续。

3. 签订聘约，明确责任，规定任期。中层干部的招聘实行一年一聘，能上能下制。受聘的干部应根据要求，本着副职向正职负责、下级向上级负责的原则，逐级签订聘期责任书，明确责、权、利。

4. 公布投标结果。在全行干部职工大会上公布投标结果。

七、定期述职，民主评议

受聘的中层干部每年需进行一次述职，拟写述职报告，认真回顾自己从事管理工作所取得的成绩和存在的问题以及对今后工作的设想。在此基础上，由党组织、工会、人事等部门组织群众对受聘中层干部的德、能、勤、绩进行民主评议，并给予客观公正的评价，作为考核、奖惩的主要依据。

八、受聘者的权力义务

1. 受聘者在任期内，有权与支行岗位轮换制度配套进行优化劳动组合。

2. 受聘者在任期内，有权按照隶属关系和具体的工作程序，对自己的部属下达命令，行使指挥权、监督权，在自己的职权范围内处理公务。

3. 受聘者在任期内，享受规定的政治、经济待遇。