

银苑方略

YIN YUAN FANG LUE

中国工商银行山东省分行 编



山东友谊出版社

主 编:李玉梅

副主编:金 辉 沙德厚 常福杰

魏传文

编 委:金 辉 沙德厚 常福杰

魏传文 孙茂军 张晓飞

于洪春 孟宪武 孙海涛

陈昭义 刘钧凯 朱全河

汤林图 赵华斌

序

我国社会主义市场经济体制的确立，为银行事业的兴旺发达提供了客观条件和经济基础。银行的振兴，又会推动国家经济的繁荣。因此，在市场经济的大潮中，要改造和开拓新的银行业务，各级领导者的科学决策水平是关键。

决策是一门领导艺术，是人们在改造客观世界中，寻求并实现某种最优化目标的高级脑力劳动。特别是经济金融决策必须遵循经济金融本身的规律，运用马克思主义的科学理论和方法，进行多种计算和预测，分析需要和供给、目标和条件、生产和销售、质量和数量、劳动消耗和经济效益等变量关系。在政策性银行向商业性银行转变的新的条件下，各级领导对于调整和增强金融宏观驾驭和微观操作能力，提高领导和决策能力显得尤为重要。《银苑方略》正是为适应当前各级行长的工作和实践的客观需要而编写的。

《银苑方略》这部书内容丰富，涉及面广，是通过实践总结出来的实际操作的范例，它以行长工作的民主化、科学化为主线，从领导决策到实践，从经营管理到公关协调，从个人修养到工作作风，以及做深入细致的思想政治工作等方面作了具体阐述。它充满现代思维的观点、方法和艺术，尤其是对改革实践中的领导决策和艺术，科学管理的内容和方法的论述，必将对提高基层行领导的实践效能，搞好基层行建

设起到一定的指导和促进作用。诚然，探索就会有坎坷，道路依然在延伸。在向国有商业银行转变的实践中，我们还会以更加勤备的劳作和汗水，来浇灌、耕耘这块蕴涵着智慧和力量的园地。

李玉梅

1994年6月

目 录

序	李玉梅 (1)
金融电子“金字塔”	李保良 (1)
顺乎情势 拓宽业境	于福志 (7)
金色波涛涌浪花	姜树明 (13)
细察风起潮涌时	许金城 (21)
惠在于因时 机在于应事	张光明 (28)
石墨变金刚	米元成 (35)
甘当“马前卒”	黄树华 (41)
多走一步天地宽	王天利 (45)
“借”的学问	毕鉴亭 (51)
献策于走“活棋”	李玉举 (58)
我与莱芜“布鞋城”	周世海 (64)
为了荒滩上那片绿洲	宗若曾 (71)
“逆风”袭来的时候	朱凤来 (78)
把银厦根基夯实	牛广人 (82)
掬取胆识弄大潮	张俊明 (88)
奔向险滩弄大潮	辛志林 孙宝锦 (92)
“明珠”光芒闪烁	张怀斌 (98)
教育兴行事业旺	李 评 (104)
丈夫·父亲·行长	郭恩祥 (110)
敢为他人先	邹本兰 (113)
超越自己	
——一位女行长的手记	韩 荣 (119)
迎难而上天地宽	柳重义 (125)
勇向潮头立新姿	齐敬金 (131)
积极探索 求实开拓	董善东 (136)
竞争曲	王盛堂 (140)
亡羊补牢 未为迟也	杨希明 (146)
努力寻求资金运筹的轨迹	李 评 (151)

发挥优势 开源截流	段仰建 (157)
求同存异巧疏理	苗保禄 (163)
竞争和创造是金融业发展的动力	张乃佳 (167)
对领导信贷工作的几点感想	杜文河 (172)
唱好劳动优化组合这台戏	高思武 (177)
基层行长需扮演四种角色	时建新 (182)
巾帼不让须眉 以“聘”开天地	梁 军 (188)
兢兢业业唱配角	陈昭义 (194)
助手·维护·合力	相其海 (200)
也说“领导就是服务”	倪友诚 (206)
以严为纲 纲举目张	刘书孟 (212)
从“一手独拍，虽疾无声”谈起	牛元德 (216)
提高决策水平，把握银行发展主动权	刘杰敏 (221)
试谈基层行行长应具备的五种能力	孙宝锦 (227)
高楼万丈凭根基 银行发展靠管理	李金田 (233)
为政之本在于唯实	程桂梅 (239)
关心·放心·公心是领导行为的核心	迟建义 (244)
实施决策的几点体会	高秀清 (250)
相融才能妙哉	尹传礼 (256)
掌好舵 用好权 带好头 服好务	王庆金 (260)
选才用人五要	杜广珠 (266)
浅谈银行领导者的素质和修养	詹文珊 (273)
浅谈当好县支行行长的“四要素”	赵 强 (279)
决策，走科学化之路	朱传一 (284)
探索做好思想政治工作的新途径	曹传新 (290)
搞好领导班子团结的几点体会	赵科三 (295)
管理之法 A、B、C	张卫民 (299)
一加一大于二	王淑文 (303)
在挖掘职工潜能上下功夫	杨成民 (308)

金融电子“金字塔”

李保良

20 世纪 80 年代，当我们敞开国门拥抱世界的时候，以电子信息技术为核心的新技术革命正在世界范围内蓬勃兴起。面对新技术革命的挑战，作为承担着支持城市经济发展重任的国家专业银行——工商银行该作出如何选择？山东省工商银行党组一班人在调查着、思考着、探索着。作为当时分管科技、教育的副行长，我更感到自己肩头的重负。在开拓之中求得生存发展，造起一座银行科技的“金字塔”，成为我们这一代的神圣使命。

—

1986 年初，省行党组一班人，经过科学系统的评估论证和广泛扎实的调查研究，认为金融电子化势在必行。大家一致认为，伴随着金融业务的迅猛发展，单纯依赖“一把算盘一支笔”为代表的传统办公机具，已经远不能适应形势发展的要求；现代商品经济的大潮，冲击着陈旧的资金管理模式，加速资金周转，重新认识资金的时间价值，尽快实现资金由货币流、票据流向电子信息流的转化，是时代的呼唤；同时，金融改革的深化，使得快速、准确、安全、方便的服务质量

和效率成为金融竞争的焦点，完善的电子化服务功能，将为强化金融竞争的优势，开辟一块“新大陆”。金融电子化是银行现代化的必由之路，舍此别无选择。在这个问题上，早觉醒，早受益，迟滞贻误，必将被时代抛得更远。这是我们党组一班人反复调查思考后所形成的共识。

1986年初，全国分行行长会议上，与会者针对银行推广应用计算机、实现金融电子化问题展开了热烈讨论。有人对此寄予厚望，认为金融电子化前景广阔；有人则等待观望，犹豫不决；还有的人对此持否定态度，认为由此很可能就背上包袱，谁上得多，谁背的包袱重。也就在这时候，我们审时度势，果断作出决定，一举争得全国工行系统首批4381计算机6个上机点中的2个（第二批5个上机点中山东1个）。对这个富有气魄的远识的决策，有人称羨，也有人担心。但是我们充满信心，目标既定，便义无反顾，果敢地叩响了金融电子化之门，迈出了艰难开拓的关键一步。

银行电子化是一项涉及面广、技术性强、投资巨大的复杂社会工程，它要求观念意识、组织机构、人员素质都必须与之相适应。于是，省行下决心将科技、教育分设，成立了山东省工商银行电脑部。组建伊始，我就对电脑部负责人提出了3点想法：第一，银行上计算机是银行业务改革与发展的关键，也是大势所趋，尽管目前人们的认识还不一致，困难也相对较多，但我们一定要坚定不移地搞起来，而且要搞好；第二，工商银行要向多功能、现代化银行的方向发展，要走多增机、少增人的路子。我行刚成立不久，一定要奠定一个牢固的业务发展基础；第三，上机过程中会遇到各种各样的困难，放手大胆地干，省行全力给予支持。有此“尚方宝

剑”，电脑部负责人也立下了“军令状”：再大的困难也要克服，尽全力把工作干好。

二

1986年5月，泉城济南，在新辟的朝山商业街一片空旷的土地上，山东省工商银行电脑中心工程动工。我受党组的委托，出任工程总指挥。电脑中心从土建到装修，要求比较高，难度也远大于其他工程，土建外涉、内装等，都涉及到地方有关部门。为此，几位行长一起找分管省长汇报。省长认为银行电子化是一件大事，要求有关部门将电脑中心大楼作为重点工程，全力支持，限期完成。在省、市领导和有关部门的大力支持下，整个工程开足马力，以高质量、快速度顺利进展着。开工不久，美国IBM公司的一位场地专家曾来工地考察，他颇为自信地预言，山东工商银行电脑中心工程建成开通使用，至少要一年时间。然而，他做梦也没有想到，几个月之后，他再来工地考察时，豪华的、现代化、多功能电脑中心工程已经建成待用。

两个月的土建，两个月的装修，200对线路的铺设，双路电源设备的安装，只用了短短4个月。美国专家竖起大拇指，赞不绝口。

当年11月，主机设备陆续到货。1987年11月调试成功，正式投入运行。

总行在安排第一批布点时，省行电脑工程济南点被排在第6位。然而，我们不等不靠，克服困难，在短短一年多的时间里，就率先保质保量地完成了整个工程，靠着锐意开拓的精神，踏踏实实的作风，我们又一次迈出了坚实的一步。

三

现代化的企业需要现代化的管理。银行电子化的专业性、技术性、系统性，要求必须有一套严密科学的管理制度。

我多次与有关专家和电脑部人员，探索改革银行电子管理的路子，制定了从加强基础建设入手，逐步完善，全面配套的先进的管理方式。先后建立了计算机管理、系统软件、应用软件、设备和机房管理等 14 项规章制度。在 10 个地市行相继建立了科技管理机构。严格科学的管理，使山东省分行电子化体系的运行和应用始终处于全国工行系统领先地位。几年来，我行设备完好率达到 99% 以上，运行过程中最长一次断阻仅有 4 个小时。

科技兴行，人才先行。机具的现代化首先是人才的现代化，没有现代化的人才，再先进的机具本身不过是空空的躯壳，毫无生命力可言。因此，科技人才的培养是一项具有战略性的任务。作为多年分管人事工作的副行长，我深谙此理。早在工程实施之前，我就征得省行党组同意，安排 17 名基础比较好、业务能力强的专业人员，参加总行统一组织的出国培训，分别到美国和日本专修硬、软件技术。与此同时，我还组织聘请了部分专家、学者成立顾问委员会，为年轻的事业配备了先进而富有经验的“智囊团”。几年来，我们采取有力措施，多层次、多渠道加强技术培训，先后举办各类培训班 130 次，培训人员近 3000 人次，为推进电子化进程培养了大批专业人才。目前，全行科技队伍已发展到 404 人，其中，具有高中级专业职称的 88 人，初级专业技术职称的 183 人，初步形成了一支层次结构比较合理的科技队伍。

电子计算机是一项高新技术产业，它投资大、更新快，银行科技体制必须与之相适应。为此，我提出科技工作要贯彻边发展、边改革的思想，坚定“科技兴行”的方针，按照总行要求，尽快实现从行政管理型向经营管理型的转变。1989年1月省行党组经过反复研究论证，大胆地作出了一项决策：省行电脑部和青岛分行电脑部分别实行独立核算、有偿服务、自负盈亏、自我发展。这项在全国工行系统独此一家的改革尝试，使科技部门逐步实现了职能转变，把科研与开发、管理与经营、培训与推广应用紧密结合起来，受到了省科委、工商、财政、税务等部门的肯定和支持，也为银行科技体制的改革进行积极而富有成效的探索。

四

有耕耘就有收获。坚韧不拔的开拓，迎来的必然是丰硕的成果。过去，我们这个大行只有8台微型计算机和不足30台记帐机，现已拥有电子资产1.4亿元，装备IBM4381大中型计算机6台套，S/640超高档微机8台套，各类多用户和单用户微机939台套，4381终端设备563台，ATM自动柜员机10台，城市行上机覆盖率已达50%，全省利用计算机处理业务占60%以上。省内潍坊、威海、淄博、泰安、济宁、德州、枣庄区域小型机和微机网络系统初步形成，济南、青岛、烟台3市行4381机实现了联网，电子化规模在全国金融系统处于领先地位。

巨大的投入带来了良好的社会效益和银行自身效益。

——实现了对公业务电算化。到1990年末，全省已有174个营业网点，100%的县级行处使用电子计算机处理会计

对公业务，减轻了会计人员的劳动强度，缩短了客户的等候时间，加速了资金周转，提高了核算质量和工作效率。

——部分储蓄业务电脑化。全省已有 206 个储蓄所装备了计算机处理业务和进行帐务核算，有 10 个市地级城市行实现了通存通兑，达到了快速、准确、安全、方便。

——办公自动化程度进一步提高。相继开通了与市地行的专用通讯线路和 PC—TELEX 网，装备了电报、传真机。各业务部门也都采用微机对各类报表进行统计汇总、分析预测和文印处理，并用微机远程通讯网络系统传递数据，省内资金调拨瞬间即可完成。自 1986 年以来，仅此一项累计减少在途资金 22.5 亿元。

——社会服务向现代化迈进。为企业代发工资、银企对帐、代收代付公用事业费、自动取款等社会服务项目的开办，增强了银行现代化服务功能。代发工资不仅减少了货币流通，增强了储蓄存款，而且也使广大职工经济上受益匪浅。企业通过微机通讯就可向银行随意自动查询所需帐务数据，可以及时准确地掌握自身的资金情况。代收、代付水电费、电信费等可以使企事业及时方便地结帐入帐，大大提高了社会效益。

昨天的太阳虽然璀璨，但却已经成为历史。岁近耳顺，我已无暇回顾走过的历程，我心里想的是山东工商银行和山东经济发展的明天。道路虽然曲折漫长，但前景必将更加灿烂辉煌。

（作者：中国工商银行山东省分行行长）

顺乎情势 拓宽业境

于福忠

西汉著名学者杨雄曾提出“道有因有革”的见解，认为合理的继承与创造性的发展、变革是国家的规矩法则，关系到事业的成败。简而言之，顺乎情势的改革与发展是相辅相成、相得益彰的。发展呼唤着改革、改革促进了发展。回顾我行开办和发展国际业务的历程，正体现了这一朴素的辩证思想。

一、审度时宜，虑定而动

改革的春风吹遍了神州大地，开放的大潮促进了我国经济的迅猛发展。青岛市以其良好的工业基础、优越的地理位置，吸引了外商纷至沓来，外向型经济迅速起步，有见地的企业家纷纷要到国际市场上去一试高低。

外向型经济与工商银行的发展将是什么关系？作为发挥城市金融主渠道作用的工商银行在外向型经济发展中将有何作为？

遥望烟波浩淼的大海，我浮想联翩：在商品经济的海洋中，银行如何促进企业通过参与国际竞争胜利抵达彼岸？在这实施中央关于沿海地区经济发展战略的重要时刻，我行如何实现银行资产多样化、服务功能配套化，最终完成内部机

制的转换？

海的博大在于它容纳了江河百川，精明的决策不也正是集体智慧的体现吗？

作为全行一把手的职责在于启迪大家的智慧、统驭全局、因势利导、集思广益，最后拍板决策。为此，我多次召集大家筹划、论证。

显然，摆在我行面前的是两条出路，一是安于现状，待工商银行系统内有了开办外汇业务的成型经验之后，再付诸实施。这样做四平八稳，没有什么风险。二是顺应外向型经济发展的情势，立即开办国际业务，但目前尚无成熟的经验且要承担一定的风险。

两条出路究竟孰是孰非，一时各种意见纷呈、难置可否。我就和大家一起回顾我行的历史，展望发展前景。显然，随着外向型经济的起步，工商银行在事业上正处于关键时刻，明智的领导者应该居安思危，不断进取。从发展趋势看，国际业务这是我行业务不可缺少的二分之一。缺少这一只拳头，在外向型经济发展中，我们只能望洋兴叹、无所作为，长此以往，势必导致业务的全面萎缩，而这决非危言耸听，“人无远虑，必有近忧”嘛。发展沿海地区的外向型经济，这是历史赋予我们的机遇，机不可失，时不再来。我们必须以此为契机，为我行业务再插上一翼，形成内外结合、两翼齐飞之势。因循守旧、不思进取决非改革者之所为。诚然，我们没有办外汇业务的经验，但是只要肯干肯学、边干边学，善于总结经验、教训，外汇业务的风险也一定能防患于未然。“时未至而为之，谓之躁；时至而不为之，谓之陋”。古人尚且能认识到这一点，我们又怎能安于现状、无所事事？多次的论证与

探讨使大家形成了以下共识：发展外向型经济是一次重要的机遇，支持外向型经济发展的重担已历史地落到了我们工商银行的肩上。为促进企业参与国际市场竞争，我们必须提供全方位、多层次、多渠道的服务，逐步形成本币与外币、国内结算与国际结算业务相结合的格局，为我行的业务发展注入活力。

至此，一个重要的决策产生了——不等不靠，立即筹办国际业务部。

二、弃短求长，以致其功

开办国际业务的决心已定，但是采用什么样的模式、通过什么样的运转机制去办呢？对此，又有两种泾渭分明的观点，一种观点认为既然要办国际业务，现成的经验又没有，只有照搬中国银行的经营模式，在工商银行内部办一个小“中国银行”；另一个观点认为照搬中行模式的做法不可取，因为在同业竞争中它不利于发挥我行的优势。

我行的优势在哪里？在开办国际业务进程中，如何发挥我行的优势？正确解决这两个问题就成了进一步决策的关键所在。只有找准优势，才能利用和发挥优势，也才能决定经营模式与管理机制等一系列重大问题。在接连召开的几次办公会议上，我出题目、提要求，引导大家畅谈己见，以求理清思路。

广泛深入的讨论使大家一致认为，我行优势一是机构众多网点遍布全市，服务手段比较完善且日趋现代化；二是长期为广大工商企业提供信贷、结算、现金收付等服务，拥有稳定而众多的基本客户；三是有雄厚的人民币资金实力。这

些优势是我行业务发展中历史地形成的，在发展外汇业务时应当而且能够派上用场。

“行成于思，毁于随”。显然，毫无创见的模仿、照搬是同业竞争之大忌，是决策中的劣着儿，是没有生命力的。

走小中国银行的路子，国际业务部既要管存，又要管贷，既要管外汇贷款，又要负责人民币的配套资金；既要组织全面的资金调剂和会计核算，又要负责外币的收储与解缴，可谓五脏俱全的小麻雀。显然，这种“行中行”的经营模式，不仅使国际业务部工作不胜其繁、力不能及，更重要的是造成了本币与外币业务两张皮的状况，使我行固有的优势得不到充分地发挥，难以使业务有较大的发展，所以这条路必将越走越窄。

经反复权衡利弊，我们最终决定走全行办外汇业务的路子。即以传统业务为依托，以本币业务带动外币业务，将国际业务广泛渗透、分解到各业务部门，使全行上下既有分工又通力合作，形成国内国际业务相互配合、促进的格局。

经营模式确定之后，在广泛调查研究的基础上，本着扬长避短的精神，我又和一班人确定将我行国际业务的重点放到自营进出口企业、三资企业和出口创汇企业上。着力点找准了，外汇业务迅速得到了突破性的发展，呈现出本币、外币业务联动发展之势，一派“海阔凭鱼跃，天高任鸟飞”的景象。

三、索引其纲，万目皆张

工商银行开办国际业务，谈何容易？人才、资金、设施乃至经验都没有，事情千头万绪、纷繁复杂，从何入手？经

排队分析，我认为人才在诸多矛盾中处于支配地位，没有人，一切工作都无从谈起。事无巨细，眉毛胡子一把抓，是管理工作之大忌。因此，必须牵住人才这个牛鼻子不放，抓紧、抓实、抓出成效。为了确保人才的质量，我们在全行范围内通过考试，择优选拔了10多名外语基础好、业务素质高、热爱国际业务工作的同志，继而又采取了派出去学、请进来教的方法来提高这些同志的业务素质。为鼓励这些同志去搏击、去开拓，我对他们说：“你们放开手脚去干，做出成绩是你们的功劳，出了问题领导的责任。”实践的磨炼，使他们成了各方面的行家里手。

精心的筹划、妥善的安排，使得我行办外汇业务的主要矛盾得到了初步解决，一支既懂理论又会实务且具备一定外语水平的精干队伍组建成功了。

在狠抓主要矛盾的同时，又不能忽视非主要矛盾，重点论和两点论本是统一的。在抓紧培训外汇业务人才的同时，其他各项准备工作也都在紧锣密鼓中进行。譬如为解决外汇资本金，在市留成外汇十分紧张、难以解决全部资金需求的情况下，我又多次去总、省行，在各级领导的支持下，我行外汇资本金全部筹措到位。

至此，我行已基本具备了开办外汇业务的各项条件，国际业务部的雏形已见端倪。十月怀胎，一朝分娩。1987年10月22日我行国际业务部正式开业了，这是改革的新生儿，是对外开放的产物。它的诞生显示了我行服务机能的深刻转变，展现了工商银行支持外向型经济的宏伟蓝图，令人欢欣鼓舞，信心倍增。

改革与发展恰似一对孪生姐妹，历史的机遇、现实的抉