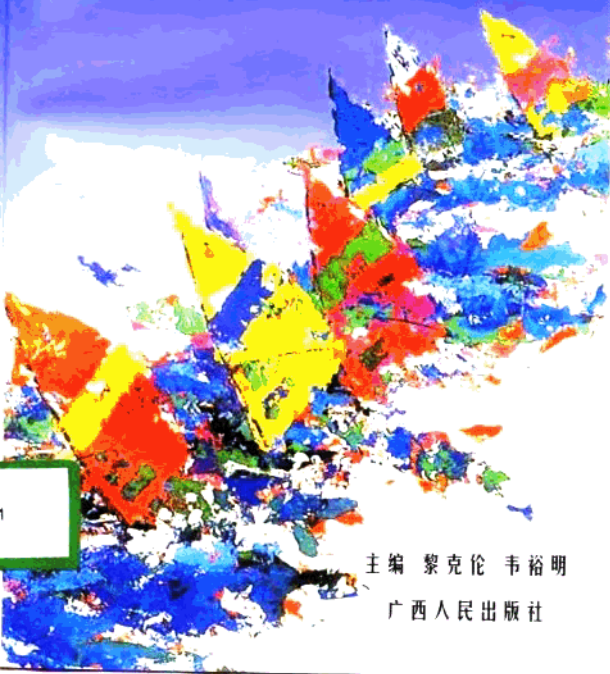


# 銀海揚帆



主编 黎克伦 韦裕明

广西人民出版社

## 序 言

交通银行柳州分行在艰苦创业中度过了10个春秋。10年，在人类进程中不过是短暂的一刻，然而幼年的柳州交行却以“十年艰苦，十年奋进”在历史长河中留下自己的足迹，取得了物质文明和精神文明建设的双丰收。

10年中，柳州交行始终坚持“一流的服务质量，一流的工作效率、一流的银行信誉”的办行宗旨，开拓创新，奋斗不息，存款从零的突破上升到1997年末存款余额的14.6亿元，年利润实现3057万元，由原来的三等行一跃而成为一等行。他们强化管理，多方筹资，为振兴柳州市经济作出了积极贡献；他们适应形势发展需要，加快金融服务手段的现代化建设，营业网点柜面业务应用计算机覆盖率达100%，并建立了X.25通讯网。

10年来，柳州交行在大力拓展金融业务，增强自己资金实力的同时，积极推进精神文明建设。员工参加岗位学习、岗位考核人均达10次；参加大专以上学历函授、成人考试和金融大专班学习，并获得毕业文凭的占全行员工百分之六十以上。全行上下学习、研究专业理论蔚然成风，学术研究取得丰硕成果。这本论文集共收集了57篇质量较高的论文。

本书涉及的内容比较广泛，有改革方面的新思路、新观点；有储蓄研究新经验、新课题；有改善经营管理方面的新设想、新探索；还有防范风险的举措和对策等，有本行的具体经验，也有全国、乃至国际的信息。从文章的作者看，有银行的领导、有中

层干部，也有普通的职员；从文章质量看，本书标志着全行的理论探索、学术研究已经达到一个新水平。

理论是实践的总结，又能动地指导实践。这些展示柳州交行精神风貌的理论研究成果，将有力地推动全行金融业务工作的开展，全行干部职工将以卓有成效的工作业绩迎接新世纪的到来。柳州交行的明天将会更美好！



（作者系交通银行南宁管辖分行行长）

## 目 录

|                                 |         |
|---------------------------------|---------|
| 1/在改革中稳步发展 .....                | 黎克伦     |
| 9/对交通银行柳州分行今后 10 年发展的初步设想 ..... | 黎克伦 朱达欢 |
| 18/加强岗位培训是开创“三个一流”的关键 .....     | 刘柳初     |
| 23/交通银行储蓄存款滞后的成因及对策 .....       | 高 青 姚开利 |

## 改 革 论 坛

|                                   |     |
|-----------------------------------|-----|
| 35/创造性地开拓交通银行中间业务 .....           | 潘于丽 |
| 41/美、日、德三国银行管制比较及其对我国的启示 .....    | 蒙 军 |
| 58/新型金融企业文化建设的思路 .....            | 祝传举 |
| 66/股份制——所有制改革的方向 .....            | 黄仕营 |
| 70/信息在现代市场经济中的作用 .....            | 万付生 |
| 73/交通银行柳州分行应如何服务于国有企业的改革与发展 ..... | 何锦强 |
| 77/加快电子化建设步伐 增强银行竞争力 .....        | 杨沛瑜 |
| 85/持卡消费系统的思考 .....                | 仇海建 |
| 96/东南亚金融危机和中国的金融稳定 .....          | 金 德 |
| 105/发展中国家和地区银行监管的特点及其教训 .....     | 蒙 军 |

## 经 营 管 理

- 110/加强商业银行成本管理 提高经营效益 ..... 张 娟
- 114/实现集约型经营 完善交行储蓄经营机制  
..... 王维全 谢 松
- 121/商业银行走集约化经营道路探讨 ..... 朱达欢
- 127/推动资产流动 搞活国有资产 ..... 韦 劲
- 135/建立新型的银企关系初探 ..... 邱 杨
- 145/关于发展本行国际业务思路的探讨 ..... 刘 静 黄 群
- 154/科技铺就兴行路 ..... 谢礼萍 马学勇
- 162/做好四个研究 加强银行市场营销 ..... 姚开利
- 168/加强商业银行职工队伍素质的建设 ..... 路际洲
- 174/如何提高商业银行信贷资产质量初探 ..... 张 娟
- 179/商业银行市场营销活动初探 ..... 陈琦海
- 184/CS 战略与商业银行经营管理之我见 ..... 诸葛春燕
- 189/新形势下的银行出纳目标管理 ..... 王桂龙
- 193/优化服务 适应改革 踏上金融市场化快车道  
..... 莫少敏 黄有东
- 201/改进金融服务 促进业务稳定发展 ..... 石 冰
- 204/交行的市场定位及营销研究 ..... 乔 平

## 储 蓄 研 究

- 212/银行发展存款业务的几点思路 ..... 张远雄

|                                   |     |
|-----------------------------------|-----|
| 221/走出误区 促进存款稳步增长 .....           | 曾鸿斌 |
| 226/对当前银行筹资技术的思考 .....            | 邬天翔 |
| 230/影响储蓄存款增长的因素及对策 .....          | 黄海南 |
| 238/巩固与发展基本客户群的经营策略 .....         | 何德胜 |
| 246/储蓄所存款余额盈亏临界点分析 .....          | 姚开利 |
| 251/对交通银行柳州分行储蓄业务集约经营的思考<br>..... | 颜沛珍 |
| 256/对储蓄存款现状的思考 .....              | 张定明 |
| 261/确立以服务兴行的宗旨 .....              | 韦 微 |

## 内 控 机 制

|                             |     |
|-----------------------------|-----|
| 265/控制技术在信贷资产管理中的应用研究 ..... | 仇海建 |
| 284/加强商业银行内部控制 .....        | 潘玉萍 |
| 288/商业银行内部控制机制的完善 .....     | 戴丽丹 |
| 296/如何建立、完善交行内控机制 .....     | 石志强 |
| 303 商业银行内部控制现状及对策 .....     | 李定基 |

## 风 险 防 范

|                                |         |
|--------------------------------|---------|
| 313/关于商业银行防范信贷风险问题的思考<br>..... | 熊玲玲 阎东军 |
| 318/金融诈骗犯罪案件的成因、特点及对策 .....    | 谭焕洪     |
| 322/商业银行防范信贷资产风险的对策 .....      | 李虹滨     |
| 335/出口信用证项下的风险及其防范 .....       | 姚开利     |

---

|                             |     |
|-----------------------------|-----|
| 341/金融风险及其防范 .....          | 黄恒阳 |
| 347/商业银行在国有企业破产中的几点认识 ..... | 张 娟 |
| 356/做好“三防一保”工作之我见 .....     | 谭焕洪 |
| 363/信用卡业务风险分析及防范措施 .....    | 周 煜 |
| 369/防范和化解金融风险的对策 .....      | 吴丽玲 |
| 373/如何防范和化解金融风险 .....       | 席丽君 |
| 381/企业破产与银行债权风险的防范与化解 ..... | 潘于丽 |
| 387/金融风险及其防范措施 .....        | 黄景学 |
| 390/增存优贷 加强风险防范 .....       | 梁雄翔 |

---

## 在改革中稳步发展

### ——柳州交行成立 10 周年回顾

● 黎克伦

交通银行柳州分行从 1988 年 8 月成立以来，历经风雨，艰苦创业，度过了 10 个春秋。这不平凡的 10 年，是我行锐意进取的 10 年，改革奋进的 10 年，稳步发展的 10 年！10 年里，交通银行柳州分行存款余额从零的突破到 1997 年底存款余额达 14.6 亿元，盈利 3057 万元，人均创利 9.58 万元。全行资产总规模达 24 亿元。国际业务部从 1993 年对外营业至今，已与 56 个国家和地区银行建立代理业务关系，办理进出口结算业务金额 14802 万美元。回顾 10 年艰苦奋斗的历程，我们的经验和体会是：

#### 一、转变观念，树立以服务兴行的宗旨

资金是国民经济运行的血液。在市场经济条件下，社会资金是以银行为纽带运行的。随着市场经济的发展，工商企业对银行依存性越来越大，工商企业围绕银行转的趋势越来越明显，银行的地位和作用也越来越被众多的人们所认识。这就使得在银行工作的一些的干部、职员产生了一种优越感，他们往往以“主宰者”、“救世主”自居，凌驾于客户之上，等顾客上门。我们柳州交行成立之初，人员绝大部分来自市内金融系统，都在不同程度上存在上述思想观念。柳州交行成立后，工作如何开展？我们领导班子分析形势认为，我行是柳州市第一个股份制商业银行，本金少，规模小，知名度低，当时存款市场已被四大国有专业银行

所瓜分。我们没有资本以“主宰者”、“救世主”自居。等顾客上门，路只有越走越狭。大家认为，我们的工作要从转变思想观念入手，确立以服务兴行的宗旨。于是，我们提出，不和国有专业银行在存款数额、经营规模上比高低，而在为顾客服务上下工夫，在“灵活经营”、“创造效益”上争优劣，动员大家深入基层为企业服务，为群众服务。

我行刚刚成立，柳州市遭受“8·31”特大洪水袭击，40%的土地面积被淹，全城一片告急。在这危急关头，我们动员全行干部职工，深入救灾第一线，奋力抢险，把“服务兴业”的宗旨化为实际行动。我们组织了抢险队，分6个尖刀班，直插被洪水淹没的企业。在市服装一厂有近300万元的进口布匹快要被洪水吞没。当时这个厂的工人已经和第一次洪峰苦战了一整天，回家休息。我们5位同志一到现场，见情况十分危急，一方面用广播集中工人，另一方面凑钱雇请民工，帮助服装一厂抢险。我们的干部和工人、民工一道，抢救受灾物资，从下午4点钟一直干到凌晨1点钟。当我们最后撤出车间时，一楼洪水已漫过人的胸部。在防洪抢险的日子里，大家不叫一声苦，不喊一声累，把自己的生命和企业连在一起，为国家抢救了一批又一批财产，挽救了价值近2千万元的经济损失，把洪水造成的损失降低到最低限度。洪水过后，我们还千方百计帮助企业恢复生产。皮革厂有价值250万元的5万张牛皮、猪皮被洪水浸泡，水退开始发臭，眼看就要造成重大损失。我们发现后和该厂领导深入车间找工人们开“诸葛亮会议”。工人们提出可以通过盐处理，用土法抢制。于是，我们通过市政府给他们调来80吨战备盐，并贷款50万元让他们恢复生产。1996年，柳州发生“7·19”特大洪水，我行及时向受灾企业发放贷款人民币19937万元，美元107.2万元抢修变电站，开出信用证206万美元。柳州市供电局有4座变电站被淹，洪水未退，我们就向该局贷款500万元，保证灾后全市供

电。我们用自己的实际行动树立了我们的银行形象，提高了我们的声誉，扩大了我们的社会影响。

在实践中，我们不断总结提高，把办行宗旨升华为：“一流的服务质量、一流的工作效益、一流的银行信誉。”以“三个一流”作为衡量和检验各部门乃至个人业绩的标准。领导带头身体力行，付诸实践。1992年，柳州市邮电局实施程控电话改造工程，需要贷款8000万元，柳州市政府要求我行解决。我亲自和邮电局副局长申志伟同志（现任局长）到上海向总行申请信贷规模指标。我们到上海住的是招待所，吃饭在街边的小吃店。当时总行行长戴相龙工作忙，我们到他的办公室等，在他宿舍等，在电梯口等，一直等到办完手续。贷款解决后，我又和邮电局潘副局长到西德的西门子公司考察。为了节省公家开支，我们出国每人带了方便面，餐餐吃方便面，回国身上还带有方便面。1995年，河西水厂改造工程需要贷款800万美元，由英国政府贷款，由我行办理转贷手续。为了理顺办理手续的有关工作，我们行领导亲自参加设备定货谈判，陪同市政府黄家仁副市长到上海向总行请示汇报，到英国与英政府就工程设计问题进行磋商。后来又组织有关人员参与工程实施，从设备到位、安装，直到投产，为河西水厂提供全方位服务。

市场经济就是以市场为中心配置社会资源，市场决定企业的命运。因此，金融业要提高服务质量，首要的是搞好市场调查。通过市场调查，掌握可靠的市场信息，确认市场前景后，急工商企业之所急，及时为他们提供贷款，使顾客有经济效益，信贷资产的安全性和效益性才有保证。1994年，第二棉纺厂处境艰难，流动资金周转不灵，购买棉花没有钱，向几家银行求援，都贷不了款。信息传到我行，我们派人进行市场调查分析，认为二棉产品销路没问题，主动给他们贷款300万元，解决他们的燃眉之急。这个厂当年赢利35万元。1996年，冶金行业不景气，发生

严重亏损。1997年，我们通过国际市场调查分析，确认冶金产品在国际市场上销路看好，及时给冶金行业累计提供贷款人民币9546万元、美元160万元，使企业及时购入原材料组织生产，扩大生产规模。全年该行业实现工业总产值（1990年价）217750万元，同比增长16%，实现销售收入304,119万元，同比增长12.6%，工业增加值82782万元（现价），同比增长18.3%，实现税利23101万元，同比增长33.2%，其中利润总额3187万元。在实践中，我们改善服务态度，提高服务质量，和工商企业建立了良好的银企关系。

## 二、强化和规范管理，保证信贷资产的安全，提高经济效益

管理是一门科学，也是一门艺术。一个企业是否产生经济效益，一看经营，二看管理。金融部门的管理不仅是维持正常工作秩序、提高经济效益的需要，而且是保证信贷资金的安全和使用效率的需要。我们在10年改革中，逐步建立和完善了各项管理办法，规范管理制度，促进金融业务的稳步发展。

### （一）加强资产负债管理

银行传统的管理模式是重视资产管理——债权管理，忽视负债管理，即管贷款，管投资。在改革中，我们根据总行的要求，与国际先进管理办法接轨，从资产管理向资产负债管理过渡，在经营模式上，按自主经营、自担风险、自我约束原则，探索自我控制、自我调节机制。逐步建立了存贷比例指标、资产流动性指标、贷款质量指标、利息回收率指标等内容的资产负债管理办法，建立以比例管理为核心的自控体系，以提高资产质量为中心的监控体系，以资金、效益、成本为内容的财务核算体系，从而确保了资金流动性、安全性和盈利性的合理协调。

### （二）精兵简政，集约经营

金融业上的所谓集约化经营是指机构简、人员少、工作效率

高、质量好、经济效益大的一种经营方式（日本称之为减量经营）在执行集约化经营管理过程中，我们从以下几个方面入手：

1. 简化办事机构，精简办事人员。我们从实际情况出发，按工作需要设立机构、确定编制，按岗位配备人员。不从机构和人员上去扩大规模。现在我行在编人员共计 319 人，去年实现利润 3057 万元，人均创利 9.58 万元。

2. 提高职工队伍的整体素质，要求干部、职员做到一专多能。从 1993 年起，据不完全统计，我行参加岗位学习、岗位培训、岗位考核，人均达 10 次之多；党、团员、中层干部培训、领导班子成员学习提高的机会人均达 8 次。我行与杭州电子工业学院在柳州合办金融大专班，有 51 人参加学习，参加党校大专班学习 13 人、参加成人自学 26 人、金融自考 9 人、报考攻读研究生 9 人。目前获得大专以上学历文凭的员工占全行员工百分之八十以上。全行员工的政治品德、业务专长、文化素质都有显著提高，正在朝一专多能的方向发展。

3. 加速交通工具、通讯工具和办公工具现代化建设的步伐，提高办事效率。

1992 年底，我行只有 6 辆汽车、8 辆摩托车，工作十分不方便，现在发展到 80 多辆汽车、100 多部摩托车。通讯条件也大大改善，办公室和家庭电话的总和已超过人均一部的水平，中层干部配有手机，业务骨干配有 BP 机。此外，电脑进入办公现代化，全行主机近 100 台，终端机达到 130 多台，全行联网工程完成，还开发了储蓄一卡通、借记卡，提高了自动化程序，我们发行的储蓄卡数量已进入了总行的前 10 名。

### （三）建立和完善内控机制，防范和化解金融风险

加强对信贷资产的质量管理是提高信贷资产质量、防范风险、提高银行效益的根本措施。我们从建立内控机制入手，加强对信贷资产的质量管理。具体做法是执行审、贷、查三分离。信

贷业务处负责贷款的可行性研究，提出贷款的项目可行性报告，经信贷管理处审查后，报主管领导审批，最后由信贷业务处办理具体手续。重大项目贷款由审贷委员会集体讨论决定。这是事前监控和防范。而事后监控和防范则由信贷风险资产管理处执行，即风险资产管理处通过调查研究，对不良资产提出预警，对风险资产采取各种手段，通过各种途径清收。在实践中我们把对金融业务的监控和对重要岗位的监控结合起来，杜绝金融案件的发生。

在内部管理机制方面，我行围绕建立和完善“培训体系、核算体系、检查体系和监控体系”，制定和完善了各种业务操作规程等一系列工作管理制度和岗位责任制以及各种授信制度，并定期或不定期检查 and 监控。这一系列制度都以防范和控制风险为出发点，通过规范流程，统一岗位设置，确定岗位权限等，把所有业务和各个业务处理环节都纳入制度制约和监督之下，形成贯穿业务全过程的控制。从而确保各项业务健康顺利发展。

10年中，我们在加强管理工作中着眼于制度化、规范化。前5年主要抓会计财务、出纳现金、储蓄存款、外汇、计划六大基础管理。后5年主要抓思想教育、经济活动分析、检查稽核、监督控制4个管理体系。为了使管理工作制度化、规范化，我们在总结提高的基础上，就信贷投资、储蓄存款、拆借资金、国际业务、中间代理业务、现金押运、监控稽核、出纳会计、治安保卫、电脑设备及运用等53项管理工作，制定了525条管理措施，还制定了26个部门职责和岗位责任制并汇编成册，印发到各个科室和下属各分理处、储蓄所。由于加强了管理，10年来我行未发生一起经济案件，不良信贷资产率下降到6.96%。

### 三、建立和完善内部激励机制，充分调动干部、职员积极性和创造性

在生产诸要素中，人是决定的因素。一个企业是否具有旺盛的生命力和蓬勃的生机以及经营的好坏、效益的高低，归根结底取决于干部职工积极性、创造性的发挥。要调动人们的积极性、创造性，必须建立和完善企业内部的激励机制，近年来，我们注意从以下两个方面建立和完善内部的动力机制：

第一，建立和完善用人机制。在提拔、录用干部的问题上，我们通过公开招聘的办法，惟才是举、量才录用，并通过实践考核，以工作业绩为标准评判其工作能力。提拔录用后，经实践考验，确实称职的，便给他们解决位子、票子、车子、房子问题，从而激发干部奋发进取、努力创新，积极贡献的精神。1995年，我们在全行公开招标任聘峨山、银兴、文化宫、西江4个办事处（分理处）主任，有4名一般干部拿出较为完整的承包方案在竞争中当选。当年，他们较好地完成了自己定承包方案中的任务指标，行里除了给他们发放奖金外，还按原来的承诺，把他们提为副科级，并按相应的级别提工资，配业务用车、通讯工具，调房子。1996年、1997年西江办事处主任连续两年出色完成任务，从副科级提到正科级，而有一个办事处主任1996年任务不完成，从副科级降为股级。

我们在用人机制上，借鉴国际上商业银行的管理方式，实行全员聘用制。在实行全员聘用制过程中，贯彻自愿、公开、平等、竞争和择优录用原则，根据岗位工作需要择优选聘。中层干部由行长聘任，一般工作人员由部门主任聘任，聘期为一年，任聘期间工作不称职，可以解聘。聘任期满，接受群众的评议和组织的考核，检查各项指标完成情况，再决定受聘人是否续聘。几年来，我行共提拔聘任正副科级干部16人、股级干部23人，同

时低聘科级干部 12 人、股级干部 11 人。

第二、建立和完善物质利益激励机制。在分配问题上，为了克服平均主义，贯彻按劳分配原则，把干部职工的劳动所得和他们的工作业绩挂钩，和单位的经营成果、经济效益挂钩。考核办法从单纯的存款时点考核，逐步过渡到存款的日均余额考核和现在的百分制综合考核计奖办法。具体做法是：把任务指标分为共同项目指标（包括政治思想、纪律、服务质量）、专业及效益指标（包括工作职责、专业指标、效益指标）和存款指标。每个季度由考核小组对机关各部、室、处和基层营业部、支行、办事处、分理处进行考核计分，根据分数计奖。这有利于激励先进，鞭策后进，增强职工干部的工作责任心，调动职工干部的积极性，从而提高工作质量，增强企业活力。西江办事处地处柳州市边缘，在他们活动范围内没有什么大企业，历年完成储蓄存款任务较差。实行百分制综合考核计奖后，他们群策群力，积极活动揽存款，把吸收存款活动范围扩展到郊县。1995 年上半年存款余额仅为 4000 万元，1995 年底上升到 7916 万元，1996 年底达到 12305 万元，1997 年底达到 16119 万元。第二营业部虽地处河南中心地带，但 1995 年前存款业务始终徘徊不前。实行百分制考核计奖后，他们认真研究存款的各种主客观因素，制定有力措施，积极活动揽存。1997 年末存款余额从 1996 年末的 1.6 亿元，上升到 1.66 亿元，超额完成了任务。

回顾过去，10 年风雨，10 年奋斗，10 年改革，我们开创了柳州交行的新局面，这仅仅是个开端。展望 21 世纪，我们信心百倍，全行干部职工将继续往开来，以改革奋进的步伐，不断开拓，不断创新，柳州交行的明天一定会更加辉煌！

## 对交通银行柳州分行 今后 10 年发展的初步设想

● 黎克伦 朱达欢

### 一、发展现状和发展基础

1. 1988 年 8 月至 1998 年 8 月是交通银行柳州分行恢复重建的第一个 10 年发展时期；是柳州交行坚持在总分行的领导下，大力拓展各项业务，积极扩大规模经济，努力增强资金实力，不断增加市场占有份额的时期；是坚持稳健经营，强化内部管理，逐步走向规范化商业银行发展道路的时期；是在提高经济效益和注重资产质量的前提下，各项业务快速、健康发展的时期；是领导班子得到加强，各类人才得到锻炼，各项制度及电子化等基础性建设取得较大进展的时期。

2. 至 1997 年末，柳州交行资产总规模达 243699 万元；存贷款余额分别为 146356 万元和 80123 万元；外汇业务从无到有，而且外汇业务的比重逐年增加；贷款质量指标逐步好转，至 1997 年末有问题贷款指标为 6.96%，达到总行规定要求；1997 年当年实现利润 3057 万元；各类营业机构网点数为 30 个，布局基本合理。柳州交行在第一个 10 年发展时期，各项业务得到了顺利的发展。

3. 在建立规范化商业银行内部机制方面，第一个 10 年期间，柳州交行逐步完成了自主经营、自负盈亏、自担风险、资金自求平衡、自我约束、自我发展的机制，分别成立了资产负债比

例管理委员会、审贷委员会、财务分析小组，建立了资产负债比例控制、资产质量监控和财务分析等一系列制度；并根据不同时期业务发展的需要，及时进行调整和改革内部机构建制，明确了各部门管理职能，使柳州交行各项业务运行有序、经营管理得到加强。同时，在总分行的指导下，进行了行员制、分类指导下的资产负债比例管理、贷审分离等一系列改革，为建立规范化的商业银行奠定了较好的基础。

4. 在电子化装备和人才培养等基础性建设方面，计算机从无到有，营业网点柜面业务应用计算机覆盖率达 100%，并建立了 x.25 通信网，初步建立了计算机通讯网络，为下一步实现全区、全国通存通兑，全部业务联网作了充分的准备。逐步建立了全行的员工培训体系，执行上岗考核制度，鼓励职工参加各种成人教育院校考试，使员工素质进一步提高，结构进一步优化。电子化建设和人才培养的加快，积极推动了各项业务的发展。

5. 第一个 10 年期间，尽管柳州交行的业务发展和各项改革取得了显著的成绩，但也仍然存在着必须在今后高度重视和着手解决的问题。主要是全行的各项业务发展不平衡，盈利水平有待提高，资产质量仍存在不稳定因素；各项管理制度不够完善，经营管理水平仍不能适应规范化商业银行的要求；各类人才的培训以及电子化的开发应用，明显滞后于快速发展的各项业务。这些问题，均有待于在第二个 10 年期间通过改革和发展，切实解决。

## 二、发展目标和指导方针

柳州交行经过第一个 10 年时期的发展，在第二个 10 年期间将迈上改革和发展的第二台阶，进入一个新的发展阶段。在这一阶段发展的总体奋斗目标是：到 2008 年达到人均资产总额超过全行人均水平，保持存款每年以 15% 的幅度稳步增长，确保利润年均增长 10% 以上，建立适应社会主义市场经济体制并与国