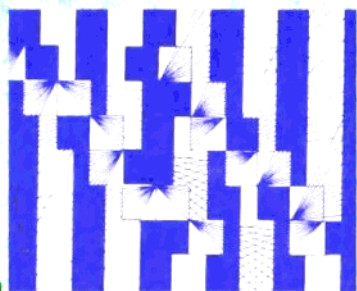


新时期县支行 经营管理探索

牟立新 主编



陕西人民出版社

主 编：牟立新

编写人员：(以姓氏笔画为序)

王正江	王江秦	王少年	王晓宏
叶 松	刘 青	陈光华	李筱勇
李斌泉	吴祖远	余 垦	周明艺
鲍远疆			

前 言

江总书记在党的十五大报告中,将加快国有企业改革,规范金融秩序,防范和化解金融风险问题,放在战略高度加以阐述。工商银行,特别是县支行,面临着一系列亟待研究和解决的新情况、新问题。如果把“转轨”视为兴建一座现代化商业银行大厦,那么,基层行的经营管理无疑是这座大厦的基础建设。显然,基础建设的质量高低,对整个大厦的崛起将起着决定性的作用。对此,作为一个县支行的领导,我认为:第一,我们有责任主动地去研究新情况,解决新问题,而不是被动地向上级行伸手索策;第二,在这些新情况和新问题里,不全是困难、阻力,它也包含着机遇、动力。如果处理得当,可以加快基层行的“转轨”步伐。正是基于这种认识,我们专门组织了“新时期基层县支行经营管理探索”编写小组。在学习、借鉴、总结的基础上对县支行经营管理进行了研究、探讨,编写出了《新时期县支行经营管理探索》这本书。

本书主要探讨县支行的经营管理问题。重点对储蓄工作、对公存款、信贷管理、会计结算管理、人事后勤管理、安全保卫等六项内容进行了研究探讨,就基层县支行在向商业银行转轨时期经营管理的新环境、新特点、新问题,理论联系实际地着重从对策上进行了研究。围绕储蓄管理如何适应市场需要,探讨了调整竞争策略,拓展服务领域,提高储蓄集约化经营水

平的对策；联系本行实行“万元增储工资含量”考核分配办法后的实效，提出了进一步完善基层行利益分配机制和激励、约束机制的具体措施；针对县支行对公存款工作的重点、难点，提出了重新构建基层行公存工作机制的设想；针对信贷管理中心移位以及当前收贷难、收息难和企业逃避债务等突出问题，研究了新形势下加强基层行信贷管理的途径。

本书还对基层县支行的会计核算管理、结算管理、计划管理、人事后勤管理及安全保卫管理分别进行了探讨。本书编写过程中，我们得到了分行领导的关心和支持。汉中城市金融学会刘治汉、刘志洪、程文茂等同志提出许多修改意见，在此深表感谢。

作为抛砖引玉，谨以《新时期县支行经营管理探索》奉献给基层行处的同仁。由于时间仓促和水平有限，我们对一些问题的剖析深度还显不足，有些对策措施也有待在探索中完善。对于书中的错误和不足，诚请各位读者批评指正。

牟立新

1997年8月

目 录

前 言.....	(1)
----------	-----

第一编 储蓄存款管理

一、市场创新对储蓄存款增长的贡献	(1)
1. 研究市场,创新存款品种	(1)
2. 参与市场,拓展存款领域	(2)
3. 实行集约经营,提高经营效益	(4)
二、存款运行机制创新对储蓄存款增长的贡献	(9)
1. 制定科学的激励机制,调动人的积极性	(9)
2. 规范人的行为,完善约束机制	(13)
3. 严格内部监控,完善监控机制	(15)
4. 提高人员素质,推动存款增长	(15)
三、转变服务观念,提高服务水平	(17)
1. 创新服务观念,增强服务意识	(17)
2. 完善组织制度,确立大服务格局	(18)
3. 规范服务行为,创立特色服务	(19)
4. 创新操作手段,改善服务环境	(20)
四、重视储蓄宣传,加强部门公关	(21)

第二编 对公存款管理

一、对公存款的特点和分类	(24)
1. 对公存款的特点	(24)
2. 对公存款的分类	(25)
二、构建科学的公存管理机制	(27)
1. 构建公存管理机制的指导思想	(27)
2. 公存管理机制的具体框架和运作	(28)
三、对公存款管理的现实选择	(30)
1. 做大蛋糕,扩大对公存款来源	(30)
2. 做好无贷户的工作	(31)
3. 加强对其他存款的管理	(32)
四、对公存款的分析和预测	(33)
1. 对公存款的分析	(33)
2. 对公存款的预测	(36)

第三编 信贷管理

一、加强贷款项目的评审工作	(43)
1. 完善贷款评估机制	(43)
2. 项目评审要同筹资增存相结合	(44)
3. 树立大行业、大企业的经营战略	(45)
4. 加快评审电算化进程	(46)
二、建立以“三查”为核心的贷款操作与管理机制	(47)
1. 规范操作程序	(47)
2. 严格审查借款合同的合法性和有效性	(48)
3. 推行企业预留付息准备金制度	(49)

4. 加强贷后管理	(49)
5. 建立规范信贷行为的责任考核体系	(51)
三、强化信贷风险管理与控制	(52)
1. 县支行贷款风险管理的模式选择	(53)
2. 建立信贷人员风险抵押金制度	(55)
四、盘活不良贷款,提高盈利水平	(56)
1. 区分情况,因势利导	(56)
2. 依法收贷	(58)
3. 实行盘贷收息责任制	(58)
五、选择和培植基本客户,重塑新型银企关系	(59)
1. 新型银企关系的特征	(59)
2. 建立新型银企关系的路径选择	(60)
六、加强队伍建设,提高人员素质	(62)
1. 充实信贷员队伍,加强对人员的培训	(62)
2. 完善奖惩制度和内部约束机制	(63)
3. 加强对信贷人员进行法律观念和思想道德教育	(64)

第四编 会计结算管理

一、深化柜员制改革,创时新品牌	(65)
1. 完善和深化会计出纳柜员制	(66)
2. 创时新品牌,促整体服务	(69)
3. 大力发展中间业务,培植新的效益增长点	(70)
二、加强结算管理	(72)
1. 县支行发展结算业务的历史机遇	(72)
2. 完善结算制度,强化结算管理	(73)

三、完善会计职能,加强财务管理	(75)
1. 加强会计分析	(75)
2. 完善会计职能,强化成本控制	(76)
四、加快会计电算化步伐.....	(78)
1. 大力推广应用技术,实现经营手段电子化	(79)
2. 提高使用效率	(79)
3. 加强会计电算化管理,确保正常运行	(79)
五、加强队伍建设,提高整体素质	(80)
1. 加强思想道德和法纪教育	(80)
2. 提高会计人员业务水平	(80)

第五编 人事后勤管理

一、实现人事管理的“三个转变”.....	(32)
二、加快县支行企业文化建设进程.....	(82)
1. 县支行企业文化建设的重要意义	(83)
2. 县支行企业文化建设的实质	(85)
3. 当前县支行企业文化建设的途径	(87)
三、县支行人事管理工作的基本环节.....	(90)
1. 人事管理的目标	(91)
2. 中层干部的管理	(91)
3. 一般干部的管理	(93)
4. 加强自身修养,提高政治业务水平	(94)
四、调动干部职工的积极性.....	(94)
五、实行干部交流与岗位轮换.....	(95)
1. 交流与轮换的重要性	(95)
2. 交流与轮换的形式	(97)

六、县支行文秘工作的目标	(98)
1. 积极发挥参谋助手作用	(98)
2. 发挥内外协调作用	(99)
3. 做好档案和文件的收发传递工作	(99)
七、县支行后勤管理的目标	(100)
1. 做好服务保障工作,确保全行工作正常运行 ...	(100)
2. 从被动服务转变为主动服务	(101)

第六编 安全保卫管理

一、坚持社会治安综合治理,加强县支行的安全基础工作	(103)
1. 实施“一把手”工程,完善领导责任制	(103)
2. 狠抓内部治安综合治理责任承包制	(103)
3. 深入开展治安模范单位的创建活动	(105)
4. 联防联治	(105)
二、注重人防,抓根治本	(106)
1. 人防在安全防范中的作用	(106)
2. 调动人的因素,重在加强思想教育	(106)
三、加强硬件设施建设,提高技术防范	(108)
1. 加强技术防范,更新硬件设施	(108)
2. 重视计算机的安全防范	(110)
四、以专为主,专兼结合,充实保卫队伍	(111)
五、建章立制步正轨	(113)

第一编 储蓄存款管理

在国有专业银行向国有商业银行转轨过程中,在外部经营环境不断变化,同业竞争日趋激烈的情况下,商业银行实行资产负债比例管理,存款比任何时候都更为重要。存款的多少直接制约着银行的经营规模、经营效益和发展后劲。因而,对搞好基层行的储蓄存款管理这一问题进行思考探讨是很有必要的。

一、市场创新对储蓄存款增长的贡献

商业银行以追求利润最大化为目的。储蓄部门作为负债的主要部门,要求在日益激烈的竞争中,以最小成本获得最大规模的负债。这要求我们在以下几个方面进行创新与开拓。

1. 研究市场,创新存款品种

储蓄窗口主要经营特点不同的各类存款,其营销对象主要是个人,因此其市场属性也就较强。市场经济最基本的特征是所有经济活动完全由市场供求关系来自发调节的。储蓄工作应看成是储蓄产品体系按照增值、安全、方便的基本原则不断推出适销对路的储蓄产品来满足不同层次客户需求的业务活动。在储种的开发上,一应结合整个社会的经济环境和金融竞争的现实;二应结合工行储蓄工作的现实,积极介入吸储的

各个环节。第一,要积极介入证券市场(包括一、二级市场),争取代理权、代办权,并结合其特点设置储种;第二,要介入社会消费热点环节,使银行储蓄紧贴消费脉搏;第三,要介入与居民生活息息相关的经济制度变革领域。作为县支行,直接面对市场,应灵敏地把握市场的需求,在中央银行规定范围内,分析市场,创新储蓄品种,逐步形成自己的拳头产品,如已开发的“通知存款”、“储蓄小额存单抵押贷款”等业务都已显示出旺盛的需求。因此在开发新储种时,要分析客户消费心理,要调查当地储源及消费水平,摸清市场后再适时推出。如开发适应青年需求的“升学储蓄”,“结婚储蓄”;为家庭设计的“大件消费储蓄”、“子女入学储蓄”、“独生子女储蓄”、“养老保险储蓄”等;还可以针对特定的消费群体开办“红领巾储蓄”、“巾帼储蓄”等储种。在时机成熟时,要积极争取开发“支票存款”、“定额存款”等。在代发工资业务,代理、代收等中间业务及微机联网到一定规模后,储蓄部门应早作筹谋,开办“一本通、一卡通”等新的金融产品来满足市场需求。要善于吸收兄弟行成功的做法,他山之石可以攻玉,在吸收的基础上加以创新,同样会收到较好的效果。另外开发的储种要求要高,要有科学性、智能性、适应性,以及良好的可操作性。开发人员应避免闭门造车,发动广大储蓄干部,群策群力,反复酝酿方为上策。上级行可以设置“开发新储种金点子奖”以推动此项活动有效开展。

2. 参与市场,拓展存款领域

参与市场,研究对手,收集信息不仅能有效巩固已有的优势,还能有助于拓展阵地,掌握市场竞争的主动权。从某种意

义上说,存款的竞争就是储源的竞争,这就要求我们到市场的各个领域去了解市场与对手,敏锐地把握国家各项经济制度变革的时机,拓展延伸服务领域,进行战略型竞争。因此,储蓄部门不仅要关注本部门、本专业的信息,同时还应收集同业相关的经济信息,特别是本行所处的地域经济信息。如对消费市场的了解;对区域工资投放及增长情况的了解;对地方财政收支的了解;对资金投向的捕捉;对储户投资意向的调查;对其他金融同业优势、弱点的了解分析等。这样做能使我们在了解经济动向后,主动出击,行动迅速地占领业务阵地。养老保险制度、住房制度的改革和证券市场的发展都已牵动了储蓄业务的发展。及时推出配套的金融服务产品,扩大行业性、区域性储蓄,拓展中间业务,增强应变能力,寻找新的效益点就成为迫切需要。基层行推出与之配套的住房储蓄、养老保险储蓄,主动多方争取债券的发行与兑付代理权,才能在这一领域占据优势。我们县支行在研究市场的基础上,把着眼点瞄准有稳定存源的大户,推行了由行级领导分系统、分区域进行抓存源的战略。抢先占领教育、邮电、公交、水电、广电等客户阵地。如对教育系统我们积极代收学费、书本费,同时扩大代收学校的区域,派出收款小分队深入到偏远的乡镇学校收款,收到了良好的效果。在了解到有些新兴集镇,城乡结合部有可观的储源,而竞争对手还未进入这一区域以后,行级领导立即决定在这一区域开设“汽车银行”,每周定点定时收款,同时宣传工行优势,造成了先声夺人的气势。在实践中,储蓄部门还应对信息进行再分析才能取得较高的信息价值。如我们在了解到春节前一段时期当地邮局邮政汇款业务量、汇款金额大,汇入地

集中的情况,便进一步跟踪调查分析。一城郊乡镇有外出打工者 300 余人,因金融知识缺乏,只了解邮政汇款,每年都从邮局给家乡汇款,人均约 6000 元左右。便针对性地在春节期间开展汽车银行业务,并派出流动收款小分队,积极宣传银行汇款安全、方便、快捷、经济的优点。为近 200 人开立了活期账户,利于其从外地汇款,成功的截获了这一部分储源。在同业竞争加剧的情况下,研究对手是为了调整战略战术,有效地争得储源。如我们在研究对手中,了解到某一竞争对手个体户存款较多,进一步分析,是因为其对大额款项支付有保障,且保密性较好。同时了解到当地个体户对存款有三怕(怕存取款不方便,怕露富惹麻烦,怕应急用款不及时)。立即调整战术,采取了给个体户发放优先服务卡,上门收款,上门付款,电话预约及设立个体户存款专柜的策略,从而很快扭转了个体户存款少的不利局面。

3. 实行集约经营,提高经营效益

县支行实现“两个转变”的目的是要取得高效率与高效益。其业务发展方式是要从粗放型向集约型转变。这是工行发展的总体指导方针。对储蓄部门而言就是要通过提高人均、所均吸存量,降低成本,增加总效益。在现代化、标准化、综合化、规范化的基础上把有限的人力、物力、财力投入到效益好的所上,不断挖潜,提高市场占比。其存款总量是基础,效益是核心,随着人均、所均存款和市场占比的提高,总量规模效应会相应提高。基层经营行应从如下几方面着手。

(1)对网点进行调查摸底,做到合理布局,撤建并举。不断对网点调整建设,使其成为吸储的重要堡垒。在调整网点时,

应抓紧抢占城市储蓄的制高点,由重数量的增加转变到重网点质量的提高。“内涵挖潜”之路,应遵照集约化的要求,新建、撤并、改造并举,认真分析预测存款增长,注重网点的设计、装修水平。新建网点应按照总行“闹市区,富储源,大门面,高产量,电脑化,柜员制”的要求来选址、装修。实践中我们在调查当地经济发展潜力和储源分布情况的基础上,通过建立数字模型,进行趋势预测。搬迁、撤并了部分储蓄所,同时对联、代办所也进行了有效的撤并和升格,使其能在调整机构的战略中提高内涵潜力。储蓄较稳定的厂矿企业区营业网点工资投放额确定,消费情况较易掌握,能利用历史数据分析其储蓄潜力。即储蓄潜力=一定时期货币投放量—一定时期消费支出—一定时期储蓄增长量。如果潜力较大可以升格成为自办所。如果无潜力可挖、且效益较差,应降为代办点,直至撤掉。县支行网点设置特别注意主要街道储源点的设置,不能自相排挤,各网点要注意堵漏补空,形成立体的争存网络和地理位置上的布局优势。

(2)实行大所战略,分档管理,促进规模效益所的发展。对大所要在人、财、物上给予倾斜,使其成为集约经营和开拓新业务的骨干,成为存款战略中的“航空母舰”。通过充分发挥大所的中心辐射作用来带动储蓄总体水平的提高,推动储蓄上规模、上档次、上水平。这就首先要求基层行在制定考核指标时,将所辖储蓄所进行分类划分。在划分级次的基础上落实级别待遇,让储蓄干部奋斗有目标,付出有回报,充分调动储蓄人员的积极性。一般在实践中可运用本量利公式进行盈亏计算。储蓄利润一般公式为: $M = \sum NPX - N(\sum BX + C) - A$ 。其

中: M 为储蓄利润; N 为报告期天数; P 为日贷款利率; B 为日存款利率; X 为报告期日均存款量; C 为日均业务管理费支出; A 为固定成本; $\Sigma BX + C$ 为单位变动成本, 表示万元日均成本支出(以上未考虑税金因素对利润的影响)。在测算出各所利润水平后可结合存款余额、人均存款额划分储蓄所类别。我们在实践中的划分标准是: 盈利大型所, 其存款平均余额在 5000 万元以上, 人均利润在 4 万元以上(包括当年新增部分。下同。); 盈利中型所, 其存款平均余额在 3000 万以上, 人均利润在 2 万元以上; 盈利小型所, 存款平均余额在 2000 万元以上, 人均利润在 5000 元以上; 保本型所, 其存款平均余额在 1000 万元左右, 人均利润在 1000 元以上; 亏损型所, 其存款平均余额 700 万元以下, 无利润的所。各类型所的两条标准必须同时达到, 否则降低到下一类型所。对盈利大中型所, 根据业务量, 在人员上可配备 7 至 9 人, 实行柜员制、两班制; 电子化设施优先向其倾斜, 安装电子广告牌、电视监控系统; 优先考虑其营业场所的装修; 所主任可享受科级、副科级待遇。对保本型所、亏损型所在进行趋势预测, 储蓄潜力分析后, 如无潜力可挖, 可降格为联、代办所, 或者撤并充实到大所中去。在实行集约经营中, 储蓄部门应对其自身的盈利水平和抵御风险的能力进行分析, 即对储蓄经营的安全性进行分析。基层行在实践中可用储蓄保本率、储蓄安全边际率指标进行分析。储蓄保本率指保本的存款量与实际(计划)存款量的比率, 其反映储蓄自身的负担程度。其比率越高, 则储蓄经营的安全性越差。储蓄安全边际率能较准确地反映安全状况的不同程度, 其一般公式为:

$$\text{储蓄安全边际率} = \frac{\text{实际(计划)存款量} - \text{保本存款量}}{\text{实际(计划)存款量}} \times 100\%$$

其比例越高,证明其发生亏损的危险越小,经营的安全性越好;反之,其发生亏损的风险性越大。下表数值可作为储蓄经营安全状况分析的参考值:

安 全 边 际 率	30%以上	25%—30%	15%—25%	10%—15%	10%以下
经营安 全 状 况	安 全	比较安全	值得注意	要警惕	危险

(3)积极推动储蓄业务向综合化、多功能方向发展。随着金融体制改革的不断深化,储蓄所经营的业务范围要不断扩大才能适应需要,才能充分发挥储蓄所筹集资金的功能;提高所均、人均收益,才能达到靠规模增收的作用。为此首先要充分利用电子设备,对盈利大、中型所要争取实行柜员制。经过实践证实,柜员制在吸储率,吸储质量,服务水准上都优于其他服务形式。实行柜员制一是要注意把好选所关,要从存款余额、日业务量上进行把关选所;二是要把住柜员素质关,要挑选业务水准高,思想素质好的人上机操作,对所主任更要严格挑选;三是要把好设备关,对计算机、打印机、监控系统要保证其正常运转。在实行柜员制的同时,要使业务向综合化、多功能的方向发展,使储蓄所成为多功能业务的阵地,成为“多种经营”单位。在发展传统业务的基础上,一是要积极发展具有消费信贷的存款业务,如住房存款业务、存单抵押贷款业务等。这是一种贷款风险极小,又可以贷稳存、以贷引存的业务,应大力开展;二是要开办具有汇兑功能的存款,随着社会经济发展,居民异地取款消费不断增多。工行可利用网点遍布,计算

机大面积联网的优势,积极开办旅游存款、储蓄承兑汇票、储蓄信用卡等业务;三是要开办具有保险性质的存款。随着居民个人收入的增加,其保险意识也正进一步增强,可在研究市场的情况下,开办交通安全存款、医疗保险存款、家庭财产保险存款、人身保险存款、养老保险存款、就业保险存款,把这些保险业务与银行的整存整取存款、零存整取、存本取息存款结合起来;四是要开办代理存款业务,开办此业务一方面能有效提高银行的知名度和信誉,另一方面还可以吸收更多的“时间差”存款,为银行带来低成本资金,获得较高的收益,如“代发工资”业务已成为许多基层工行的中介业务,但其仍有潜力可挖,应努力争取全方位的代发业务。在代收业务中要不断扩大代收业务范围,积极代收水费、电费、煤气费、电话费、无线寻呼费、有线电视收视费,代收报刊订阅费等。不能因利小而不为,应从长远考虑。同时应积极争取代理业务,特别是代理企业债券买卖,代理兑付国债及代理各种公共费用的缴纳,并应随着电子联网的扩大将代理业务引入家庭,如代理家庭收支,代理居民购物付款,代理购买车船票。同时应利用银行联系面广,信息灵敏、及时的优势,为客户有偿提供各种经济信息、购物指南等。在开办这些中间业务的同时,还应研究市场需求、开办代保管业务,为客户代保管有价证券及贵重物品。

(4)调整存款结构,降低储蓄成本,提高经济效益。在努力增大存款总量及所均、人均单产的同时,还要从“节支”方面降低成本,以取得集约经营的预期效益。我们可以运用对比分析、因素分析来发现、挖掘降低成本的潜力,有重点地提出降低料(存款利息支出)工(活劳动耗费)费(费用支出)的措施。在基层行经营中,影响负债成本的主要因素——存款结构,应