

强化管理 向城市合作银行迈进

哈尔滨城市合作金融学会理论研讨会专集



黑龙江人民出版社

序

哈尔滨首家城市信用社成立于1986年，至1988年已发展到24家。为了更好地统领这支队伍健康地发展，哈尔滨城市信用联社于同年应运而生。这也是全国第一家经中国人民银行批准成立的联社。

联社的职责是领导和组织各家信用社，遵循党的各项方针政策，遵循各项金融政策、法规，坚持独立核算、自主经营、自负盈亏、民主管理的方针，为集体企业、私营企业和中小型国营企业服务，为地方经济发展服务。但城市信用社毕竟是金融队伍中的一支新军，是近十几年来经济体制改革与金融体制改革的产物，既没有系统的理论作指导，又没有成功的范例供借鉴。那么如何来更好地履行联社的职责呢？我们经过一番探索之后终于找到了一条可行的途径，即是建立自己的理论园地。于是我们于1993年成立了哈尔滨城市合作金融学会。学会成立以来各信用社的广大职工给予极大的关注与支持。大家在这个园地里交流经验，倾谈体会，切磋寻求发展的新路子，短时间内在全系统迅速掀起了大学习业务和理论研究的热潮，为城市合作金融事业的发展起到了良好的推动作用。

学会先后组织了十余次各种形式的研讨会。其中，大型的理论研讨会三次，收到论文总计150余篇。本文集收录的61篇论文，即是其中的一部分。作者有的是金融战线的老兵，

有的是从金融院校刚刚步入工作岗位不久的青年，有的是专业出身，有的是半路出家，但归根到底都是城市合作金融战线的刻苦实践者和城市合作金融园地的辛勤耕耘者。这61篇论文是我们奉献给全省同仁的一束小花。这束小花，它虽然并不异彩纷呈，又不芳香四溢，但其毕竟是我们苦心孤诣辛勤耕耘的成果。同时，我们不抛砖又安能引出他人的美玉呢？我们真诚希望通过《强化管理，向城市合作银行迈进》的问世，引出更新、更多、更美的花朵，以把我们的金融理论园地装点得更灿烂，使我们的事业更辉煌！

哈尔滨市合作金融学会

副理事长 钟福祥

1996年12月1日

目 录

正视城市信用社历史,着眼合作银行未来	赵德庆(1)
向着创建一流的现代化商业银行目标迈进	问金生(5)
迅速推进城市合作金融机构向商业银行	
过渡	钟福祥(10)
加快组建城市合作银行进程	李恒发(16)
城市合作银行管理模式初探	丁连海 许国新(20)
浅谈城市合作金融的改革与发展	刘英贵(25)
关于组建城市合作银行的几点思考	
..... 赵德庆 钟福祥 刘英贵 丁绍周 关伟(34)	
正确处理好三者利益关系、稳步推进合作银行	
组建工作	赵德庆 问金生(44)
借鉴西方国家商业银行制度、强化城市合作银行	
管理	王树勋(48)
平稳过渡开拓业务完善管理规范	
操作	陈继武 王铁立 葛万镒(55)
对信用联社向城市合作银行过渡的	
思考	李恒发 丁绍周(60)
关于合作商业银行人事、劳资管理的构思	王 伟(68)
对组建城市合作银行的几点看法	刘德斌(76)
对合作银行实行一级法人统一核算管理机制的	
探索	丁绍周(81)

对城市金融股份合作制几个问题的

- 思考 毕秀绵 杨凤金(87)
- 加强经营管理提高信贷资产质量 刘桂芝(92)
- 对城市信用社向合作银行过渡的思考 张国敬(95)
- 为适应组建城市合作商业银行的需要 强化对城市
信用社的经营管理..... 刘英贵 孙卫东(103)
- 对加强资金管理,提高经济效益的浅见 丁玉琴(108)
- 企业形象建设对合作银行发展的
影响..... 宋淑清 韩秋明(113)
- 合作银行初期对各支行进行财务管理的
构想..... 何新明 王云和(118)
- 浅谈城市信用社..... 王 琦(130)
- 强化商品经济意识,认清资产负债比例管理的
重大意义..... 王树勋(137)
- 浅谈哈尔滨城市合作银行经营管理中存在的
问题与对策..... 董守礼 任长波(144)
- 优化贷款投向与结构,确保信贷资金
良性循环..... 刘英贵 宋淑英(148)
- 合作银行机构设置及发展的
设想..... 任长波 董守礼 李增毅(153)
- 谈城市合作银行的形象塑造..... 关 伟 李增毅(159)
- 对城市信用社如何做好与主办单位脱钩工作的
浅见..... 丁绍周 董守礼(168)
- 转变观念 加强服务 适应市场经济
要求..... 徐景岐 丁玉琴(173)
- 合作银行筹建及发展过程中,提高信贷资产“安全性”
的法律思考..... 郝秀英 卢德强(178)

浅谈合作金融机构产权量化的原则·····	刘桂芝(182)
强化风险监督,确保资金良性循环·····	毕秀绵(185)
建设一支高素质的金融干部队伍 适应合作银行 日益发展的需要·····	张 云(188)
对组建城市合作银行几个热点问题的思考·····	丁玉琪(192)
加强信贷资产风险管理 建立信贷风险防范 机制·····	何方遒(198)
城市合作银行如何更好地为市场经济提供多层次、全方位 服务,促进其不断完善和发展·····	高海滨(204)
浅谈联社吸存工作中存在的问题及策略·····	刁晓红(207)
对城市合作银行若干问题的思考·····	顾家伟(212)
关于提高城市信用社经营效益问题的思考·····	徐晓梅(216)
资产负债比例管理是提高信贷资产质量的必要 途径·····	韩俊凤(221)
合作银行面临的问题与对策·····	曹国瑞(225)
促进商业合作银行不断完善和发展之我见·····	商利滨(228)
浅谈城市合作商业银行的组建·····	徐晓梅(231)
谈如何提高城市信用社信贷资产质量·····	裴笑英(235)
浅谈城市合作银行对分支机构的管理模式及 原则·····	李茂文(238)
我的三点建议·····	王 琦(244)
依靠特色管理 争创一流效益·····	王树勋(248)
加强经营,强化管理 提高资金使用 效益·····	丁绍周(255)
加强信贷资金管理 提高信贷资产质量·····	宋淑清(261)
浅谈“托收承付”结算方式在实际工作 中如何运用·····	李可心 郑淑兰(266)

科学管理, 高效发展	赵 颖(271)
城市信用社实行资产负债管理几个 问题的思考.....	张兰芬 恒 星(274)
对城市信用社信贷资金风险成因及对策的 初探.....	宋淑清(281)
关于股份制与股份合作制的探讨.....	任长波 蒋晓萌(286)
对组建城市合作银行几个问题的构想	刘英贵 曲建民(290)
谈城市信用社储蓄业务存在的问题与建议.....	方竹梅(298)
闯新路 迈新步 谱新曲 绘新图	赵德庆 钟福祥 刘英贵 丁绍周 关 伟(302)
论商业银行信贷风险管理策略.....	郝秀英(311)
关于组建城市合作商业银行有关问题的 思考.....	刘 雁(318)
谈银行计算机系统的安全管理.....	李 瑛 房 尚(322)
谈哈尔滨城市合作银行计算机网络的 设计.....	李 瑛 房 尚(327)
关于城市合作银行运行机制的探讨	张国敬 陈平安 李国玲 李启明(335)

正视城市信用社历史 着眼合作银行未来

——我市城市信用社的发展与回顾

哈尔滨城市合作金融学会理事长 赵德庆

1996年8月22日

一、我市城市信用社产生的历史背景

我市城市信用合作社（简称城市信用社）是在改革开放的浪潮中兴起的。改革开放之初，我市经济结构比较单一，国有银行承担着国有企业的金融服务任务。随着改革开放的不断深入，经济结构朝着多元化、多样化方向发展，除国有经济外，出现了大量集体、私营、个体、合资、联营、股份制等经济形式。特别是城镇集体经济、个体私营经济等非国有经济得到了蓬勃发展，商品流通渠道扩大，市场交易活动增多，货币收支频繁，业务量大增。在这种情况下，国有银行由于网点不足和自身业务的限制，很难有更多的精力来为非国有经济的发展提供相应的金融服务，一时出现了城镇集体企业和个体工商户在银行开户难、贷款难、结算难的问题。多层次的经济结构，客观上要求金融组织体系的多元化和金融服务的多样化，国有企业得到国有银行服务的同时，非国有企业也需要有相应的金融机构为之提供金融服务。在这种情

况下，以小型国营企业、城镇集体企业和个体私营经济为主要服务对象的城市信用社便应运而生。

二、我市城市信用社的现状

我市城市信用社的发展与改革开放和经济建设密切相关，随着经济的不断增长和各种经济形式的大量出现，以“两小”企业为服务对象的城市信用社有着肥沃的土壤，并得到不断发展壮大。

1986年创办第一家信用社以来，我市各信用社不断拓展业务范围，积极为城镇集体企业、个体工商户和小型承包租赁的国营企业提供金融服务，开办对公存款、个人储蓄存款、贷款、结算、代办保险、代收代付、证券以及经中国人民银行批准的投资、咨询、中介服务等业务。经过十年的改革和实践，特别是九十年代初期，我市信用社机构和业务得到了蓬勃发展。到目前城市信用社已达58家，网点130个，遍布市区各地，从业人员1800人，各项存款余额372856万元，各项贷款余额262580万元，资本金11013万元，资产总额541246万元。

三、我市城市信用社对经济金融发展的作用

从城市信用社十年的发展实践看，它的作用是应该充分予以肯定的。概括地说，一是进一步丰富了金融组织体系的内容。城市信用社是我国金融业的重要补充形式，进一步完善了我国金融组织体系，壮大了金融队伍，增强了服务功能，扩大了服务领域，使金融业务活动深入到经济生活的各个角落。城市信用社的发展壮大，也打破了国有银行一统天下的格局，弥补了国有大银行网点不足以及业务分工的缺陷，起

到了“拾余补缺”的作用。二是有效支持了非国有经济的发展。国有银行主要承担大中型企业的信贷任务，对发展迅速的非国有经济的金融服务需要无力顾及，严重影响了非国有经济的正常发展。城市信用社的产生和壮大，迅速弥补了国有大银行的服务真空，较好解决了非国有企业在银行建户难、贷款难、结算难的问题，为其提供了相应的金融服务保障。我市非国有经济占国民经济的比重由1985年的26.1%增长到1994年的41.9%，是与城市信用社的支持密不可分的。我市有好多非国有经济在初创阶段都是靠信用社第一个投放贷款发展起来的，如现在已具规模的哈慈集团就是靠信用社贷给的5万元资金发展起来的。三是解决了社会就业压力。全市信用社职工已达1800人，其中安排待业青年1000人，占55.5%，有效地缓解了社会就业压力。四是为组建城市合作银行奠定了坚实的基础。城市信用社经过十年的不断发展，形成了较好的组织体系和网点布局，具有一定的资金实力和市场竞争能力，积累了一定的商业银行经营管理经验，培养了一批懂经营会管理的金融从业人员，为合作银行的创建和今后的发展奠定了坚实的基础。

但我们也看到，在城市信用社发展的过程中，也存在着这样或那样的问题，主要是主办单位干预过多，难以真正做到自主经营；分散经营，不能互通资金、调度资金，无法形成规模优势；信誉较低，抗风险能力差；汇路不畅，异地结算难诸此等等。这些问题的存在，使城市信用社不能适应现代商业银行发展和竞争的需要。因此，把城市信用社集中和统一起来，组建城市合作银行已成为经济和金融发展的客观要求。

目前，我市城市合作银行正在紧张地组建，这标志着我

市城市信用社完成了其历史使命，结束了在夹缝中生存和发展的历史。在其基础上创建的合作银行将秉承信用社创造的业绩，发挥集约化经营的优势，运用现代化商业银行经营管理手段，努力开拓，锐意进取，积极为我市经济发展提供更加广泛的金融服务。

向着创建一流的现代化商业 银行目标迈进

——哈尔滨城市合作银行发展构想

哈尔滨市人民银行副行长 问金生
哈尔滨城市合作银行筹建办副主任

1996年8月22日

自从国务院批准哈尔滨组建城市合作银行以来，在省、市政府，省、市人民银行，以及社会各方面的大力支持和推动下，哈尔滨城市合作银行组建工作取得了突破性进展，进入最后冲刺阶段。不久，这支备受瞩目的金融新军即将展现在人们面前。这不仅是我市金融改革的重大突破，而且也是我市政治、经济生活中的一件大事，它必将给我市经济、金融工作带来生机活力。

哈尔滨城市合作银行是在原城市信用社和联社基础上，以地方财政、企业及居民投资入股组建起来的股份制商业银行，是以经营存款、贷款、办理结算等业务的独立的金融企业，它具有四个突出特点，一是具有独立法人地位，履行一级法人的责任和义务，在业务活动中享有充分的经营自主权；二是股份制特点，以股东大会或股东代表大会为最高权力机构，实行董事会领导下的行长负责制；三是地方性特点，立足于地方、努力为地方经济发展提供金融服务；四是商业化

特点，突出盈利性目标，自主经营、自负盈亏、自担风险、自求平衡，实现自身的发展和完善。根据以上特点，我们认为九五期间哈尔滨城市合作银行总体发展思路是：以“打基础、上规模、增效益”为指导思想，以创建一流现代化商业银行为目标，统一组织体系，完善管理制度，优化员工队伍，强化科技手段，积极稳健地拓展经营领域，提高服务质量，致力于地方经济的发展和建设。

一、围绕着“一级法人，统一核算”的原则，逐步建立起“支行——中心支行——总行”的组织体系，实现由粗放型向集约化经营的转变。以现有 64 家城市信用社和信用联社为基础，构造出支行和总行的总体框架，合理调整网点布局，并根据我市经济形势、金融市场环境及合作银行自身发展情况，设置 10—20 个中心支行，履行管辖行职能，最终实行“两级管理、三级经营”的体制。支行主要以中小经济组织为市场定位，面向广大中小企业，特别是国有中小企业、集体企业、私营企业和个体工商户，发挥“零售银行”服务特色，支持多种经济和中小企业的发展壮大；中心支行兼具管理与经营职能，适当集中资金，重点支持区街经济发展和重大项目的建设；总行作为全行的管理中心、资金调度中心和业务创新中心，加强管理，努力拓展新业务。集聚和调度资金重点支持我市支柱产业和部分重大项目、重点工程建设。

二、积极推行资产负债比例管理，实行授权经营和目标责任制。哈尔滨城市合作银行将改变传统的贷款规模管理办法，全面实行目前国际上商业银行普遍采用的资产负债比例管理，并在中国人民银行的监督下，合理确定资产与负债的比例指标，约束经营行为，建立严密的制约机制，在此基础上，建立权责相互约束机制和目标考核机制，在一定的范围

内，对各支行行长实行授权经营和目标责任制，给予支行一定的资金经营、贷款审批、利率浮动等权限，同时量化各项资产负债比例指标，层层落实责任制，制定具体可行的操作规程和考核办法，使每一个支行，每一项业务，每一个环节，每一个岗位都有明确的目标责任和制度，形成既有统一联系、又有相互制约的自我约束机制和风险防范体系，从而实现合作银行资产安全性、流动性、盈利性的协调一致和有机结合。

三、不断拓宽服务领域，扩大业务范围，增加科技投入，逐步实现向全方位、多功能、现代化的商业银行转变。哈尔滨城市合作银行成立后，将继续保持原有信用社灵活多样的服务特色，同时打破原有业务范围的限制，对规模大小不同、经济形式不同的商品生产经营者提供全方位的金融服务。我们将充分利用服务优、网点多、覆盖面广的优势，在继续巩固和发展存款、贷款业务、中间代理业务及各种结算业务的同时，将陆续开办代发工资、公用事业费转账结算、代保管、个人储蓄抵押贷款、个人支票、礼仪储蓄等业务；积极创造条件参加全国联行清算和开办外汇业务。同时，为提高现代化服务水平，我们将不断加大资金投入，利用现代化电子科技手段，积极推进全辖计算机网络化管理，在适当时机将逐步开办储蓄通存通兑业务和“电话银行”业务。九五期间，我们将充分发挥自身优势，广泛占有金融市场份额，力争各项存款、贷款及资产总额翻一番，即分别达到 80 亿元、52 亿元和 100 亿元。

四、全面实行全员劳动合同制和岗位聘任制管理，建立科学、合理的劳动人事制度。哈尔滨城市合作银行将根据《劳动法》和《商业银行法》的要求，实行全员劳动合同制和岗位聘任制管理，建立和完善用工、分配的激励机制。合作

银行的职工，无论原有所有制如何，都将签定劳动合同，并在合同和有关管理制度的约束下，承担约定的责任和工作，获得相应的报酬。与此同时，对各级管理干部实行聘任制管理，采取民主推荐、组织考核、逐级聘用的办法，本着德才兼备原则，公开选拔任用，建立人才竞争机制和考核监督机制，打破干部终身制，创建一个能者上、庸者下，奖优罚劣的人才竞争氛围，增强广大干部的事业心和责任心。对一般工作人员实行聘用制，推行效益工资，建立职工个人收入同贡献大小、岗位目标及经济效益相结合的分配机制，体现多劳多得的原则。通过严把进人关，广招专业人才、充实业务骨干和技术力量；并以脱产轮训、岗位练兵等形式，加强职业培训，提高干部职工的政治思想素质、业务管理水平和实际工作能力。从而，到九五末期，我们将改变职工队伍结构，提高专业和技术人才比重，造就一支精通现代金融业务的高质量的合作金融职工队伍，以适应城市合作银行向现代金融企业迈进和未来发展对人才的需求。

五、立足地方经济发展，积极为我市地方经济建设提供金融服务。城市信用社是土生土长的金融机构，从一开始就具有地方性特征，在其基础上组建的城市合作银行仍然保留着地方性特征，它立足于地方，面向市民，把吸收的资金用到支持地方经济建设方面，积极支持地方企业提高生产能力，搞活流通。为此，我们将牢固树立为我市经济发展服务的观念，以支持和促进我市经济发展为己任，在贷款投向上向高新技术等新的经济生长点上倾斜；把资金投向创名牌、创优质，出口创汇及效益好、资金周转快的项目上和产品上，重点扶持一批骨干企业和具有发展潜力的企业。建立合作银行的基础客户群。

总之，哈尔滨城市合作银行的建立和发展，是我市经济金融体制改革的重要课题。如何把合作银行办成一个真正的商业银行，办成一个支持地方经济发展重要的金融企业，尚需各级政府及社会各届的积极支持，需要哈尔滨城市合作银行的广大干部职工，同心协力，不懈努力。我相信未来的哈尔滨城市合作银行必将成为我市金融领域的生力军和推动地方经济发展的重要力量。

迅速推进城市合作金融机构 向商业银行过渡

哈尔滨城市合作金融学会常务副理事长 钟福祥

1994年4月17日

举国范围的“关于发展商业银行”的大讨论，已经在若干家报刊上持续一年多了。道理愈辩愈明，目标愈辩愈清。那就是为适应我国社会主义市场经济发展的需要，必须加快金融体制改革的步伐，把我国的金融业尽快推进到一个大发展时期。具体说来就是要不失时机地、稳妥地、科学地、成功地构筑起我国社会主义商业银行体系。笔者也仅就这个问题，谈谈自己的看法。我想，构建我国社会主义商业银行体系的具体途径大体有以下四个方面：一是把现有的工商银行、农业银行、中国银行、建设银行等四家国有专业银行加以改造，使之适时地过渡成为国有商业银行；二是健全、完善和进一步发展现有的与四大专业银行并行的全国性的股份制商业银行——交通银行；三是在现有的广东、深圳、浦东发展银行、福建兴业银行、蛇口招商银行等区域性商业银行的基础上，再因地、因时、渐进地组建若干家新的区域性商业银行；四是将已初步具备商业银行若干功能的遍布全国的各大、中、小城市的城市合作金融机构加以完善和规范，过渡为地方性的股份制商业银行。

构筑我国社会主义商业银行体系的这四个途径，都是必