



金融教育研究丛书

银行基层工作指南

四川辞书出版社

《银行基层工作指南》编写人员

主 编 余正荣 房明德 林及智 余昌福

副主编 徐其玺 蔡汉初 曾明钊

总 纂 刘定扬 陈荣康 张幼飞

编写人员 (按姓氏笔画为序)

王勇强	王忠芳	王益杰	邓长荣	邓 泉
邓元明	易旅建	左大学	田风先	田光霞
甘华渝	刘 钊	刘本定	刘明剑	刘小渝
刘毅伟	全永帜	朱淑英	朱卫宁	夏 鸣
汪世碧	李 庆	李 宗	李 通	杨源兴
杨素清	杨能秀	何 卡	邱先文	邱 静
杜庆西	武声明	陈庆刚	陈茂辉	陈务云
陈 健	吴让挺	邹光力	孟 虹	周惠生
罗柱山	郑健康	欧建成	柏 林	徐忠华
徐 鸿	莫素平	唐元雄	袁明杰	黄锦江
黄智瑛	程理夫	彭玉昌	彭晓征	蒋 晖
蔡 栋				

金融教育研究编委会

- 主 任** 余昌福
- 副主任** 房明德 林及智 余正荣 徐其玺
- 常 委** 徐忠华 曾明钊 袁明杰 武声明
黄锦江 邹光力 吴让揖 唐元继
陈荣康(编务组长)
刘定扬(常务顾问兼总编撰)
- 编 委** 罗柱山 杨源兴 邱先文 邓长荣
彭玉昌 张幼飞 彭晓征 朱淑英
朱幼衡 杨能秀 罗仁明 李小庆
欧建成 田光霞

编 者 的 话

为贯彻落实上级银行关于“抓基层、抓基础、抓管理”的精神，适应广大基层银行、信用社职工的迫切需要，特编写本书。

本书具有内容广泛、全面、新颖、实用性强的特点。全书以务实为主，面向基层，使基层银行领导和广大职工明确岗位职责和操作规程，掌握工作要领，做好本职工作。同时也使上级银行重视、关心基层工作，为基层服务，基层职工热爱本职工作，牢固树立扎根基层的信心。

本书由“金融教育研究编委会”组织编写，采取金融实务工作者和教学工作者相结合的编写方法，由四川、云南两省长期从事金融实务与金融教育的同志集体撰写。由农业银行泸州市支行行长、高级经济师余正荣，农业银行绵阳市支行行长、高级经济师房明德，农业银行宜宾地区中心支行行长、高级经济师林及智和本编委会主任余昌福同志任主编，中国金融学会会员高级讲师刘定扬、经济师陈荣康、张幼飞负责全书总纂。

由于时间、水平所限，书中缺点在所难免，敬希读者提出宝贵意见。

《银行基层工作指南》编写组

1991年12月

目 录

第一章 银行基层组织机构与领导体制	(1)
第一节 银行基层组织机构的地位与作用	(1)
第二节 银行基层组织机构的设置	(5)
第三节 基层银行的领导体制	(14)
第二章 银行基层机构的业务经营	(23)
第一节 银行基层组织经营的目标、 原则、特点和环境	(23)
第二节 银行基层组织业务经营的内容	(34)
第三节 银行基层组织业务经营的方式和 方法	(53)
第三章 银行基层领导的职责与领导 方法	(58)
第一节 银行基层领导的基本职责	(58)
第二节 银行基层领导应具备的素质	(65)
第三节 银行基层领导的经营观念	(72)
第四节 银行基层领导的领导方法	(76)
第四章 银行基层职工的基本职责与基本 素质	(85)
第一节 银行基层职工的基本职责	(85)
第二节 银行基层职工的基本素质	(98)
第三节 银行基层职工的职业道德	(110)

第五章 人民银行县支行工作	(119)
第一节 人民银行县支行的职责与任务	(119)
第二节 人民银行县支行与专业银行的关系	(123)
第三节 人民银行县支行对专业银行的业务领导与管理	(126)
第四节 金融市场与其他金融业务管理	(142)
第五节 人民银行县支行对金融机构的稽核与监督	(153)
第六章 银行基层计划工作	(165)
第一节 银行基层计划工作的必要性、特点与形式	(165)
第二节 银行基层计划的内容与编制方法	(170)
第三节 银行基层计划的组织实施	(185)
第四节 银行基层计划的检查与考核	(190)
第七章 银行基层调研信息工作	(198)
第一节 银行基层调研信息工作的任务、内容及特点	(198)
第二节 银行基层调研信息工作的作用	(207)
第三节 银行基层调研信息管理	(213)
第四节 银行基层调研信息预测	(222)
第八章 银行基层信贷工作	(233)
第一节 银行基层信贷工作的任务与特点	(233)
第二节 银行基层信贷工作人员职责	(237)
第三节 银行基层信贷工作的开展	(239)
第四节 银行基层信贷工作的检查与考核	(255)

第九章 银行基层会计出纳工作	(265)
第一节 银行基层会计工作的任务与特点	(265)
第二节 银行基层会计记帐与复核工作	(269)
第三节 做好银行基层会计工作的条件	(274)
第四节 银行基层出纳工作的任务与特点	(278)
第五节 银行基层出纳工作的原则与制度 规定	(281)
第六节 出纳差错事故案例分析	(287)
第七节 银行基层会计出纳工作的检查与 考核	(294)
第十章 银行基层行政工作	(302)
第一节 银行基层思想政治工作	(302)
第二节 银行基层劳动人事管理的任务 与方法	(309)
第三节 银行基层的党团组织建设	(315)
第四节 银行基层工会工作	(319)
第五节 银行基层安全保卫工作	(324)
第六节 银行基层后勤工作	(336)

第一章 银行基层组织机构 与领导体制

银行是现代社会经济生活的调节器。对此，从事银行工作的同志是不会怀疑的。但是，这个调节器运转的奥秘却不是尽人熟知的。本章介绍银行基层组织机构及其领导体制的有关知识，其目的就在于展示银行经营的细胞结构，帮助人们了解银行运转的奥秘，丰富驾驭银行的基本知识。

组织机构和领导体制是银行运转的基础。没有组织机构，就谈不上银行的经营机制；没有领导体制，也不能想象银行可以审时度势，灵活运转。因此，银行工作者，特别是银行的基层领导干部，应当掌握银行组织机构及其领导体制的基本知识，并且能够运用这些知识来指导、开展银行的经营管理工作。

第一节 银行基层组织机构的 地位与作用

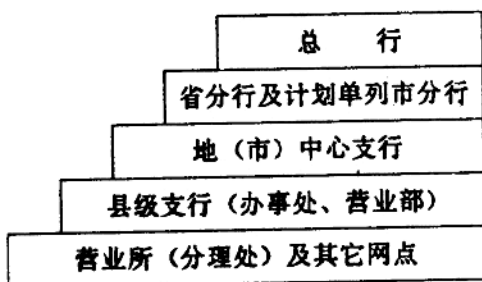
一、银行组织机构的含义

组织机构也称组织形式，它是指在一定的环境中，为执行管理和经营任务、完成既定的目标组合而成的有机整体。它包括组织的上下层次和组织的职能部门两个部分。

我国银行的组织机构，是指我国银行为了执行党和国家的方针政策，履行金融管理职责，筹集、分配社会发展资金，促进和调控国民经济发展而建立的组织形式。

我国银行的组织机构是一个有机的、开放的、动态的整体。其一，为了管理和经营社会主义的货币流通和信用活动，银行有计划地形成了一整套层次化、部门化的组织机构，从纵向考察，有自上而下、上下结合的、垂直的决策、指挥层次体系；从横向考察，有分工协作的、平行的管理、经营职能部门。这种纵横交融的层次体系和职能部门构成了银行机构的完整系统。其二，作为整体，银行的组织机构又是相互联系、动态变化的有机体。我国银行组织机构的层次体系和职能部门都是按照国民经济发展的需要而设置的，它们彼此不是孤立的、封闭的，而是相互依赖、相互补充、共同作用的。它们的设置可随国民经济环境的变化而调整，其功能和机制也会随政治、经济条件的变化而不断发展、完善。

我国银行的组织机构是一个层次化的阶梯系统，大体由总行、省分行及计划单列市分行、地（市）中心支行，县级支行（办事处、营业部），及县以下营业所（分理处）等若干功能不同的层次机构组成。其阶梯关系如图：



我国银行基层机构一般是指整个银行体系中的县级支行（办事处、营业部）及其以下的组织机构，通常也称为基层银行的组织机构，它同样是一个层次化、部门化的有机整体。

二、银行基层组织机构的地位与作用

（一）银行基层组织机构的地位

任何社会化的经营管理本身都是一种组织体的活动，都必须借助必要的组织形式来实现，因而，建立银行的组织机构也是从事银行经营管理活动的基础。

为了适应现代经营，我国建立起了一个庞大的银行组织机构系统，然而，这个系统的经营细胞却是其基层组织机构。基层组织机构作为一个子系统，在我国银行体系中占有十分重要的地位，它是银行从事经营管理活动的基本要素和前提条件。可以说，没有基层组织机构，就没有银行的经营管理活动。从外部看，基层组织机构是我国银行直接与客户交流沟通的窗口，银行的对外业务经营都需要由基层组织机构来办理；从内部看，银行经营自身的内部管理活动也必须通过一定的组织机构来实现。基层组织机构的健全、合理程度，直接关系到银行能否运转，影响到银行形象塑造和信誉传播，决定着银行经营管理效率的高低。因此，在我国整个银行体系中，基层组织机构既是贯彻金融方针政策，组织业务经营活动，实现银行经营目标的基础部门和经营实体，又是整个银行体系的有机组成部分。

（二）银行基层组织机构的作用

银行基层组织机构的地位决定了它在银行业务经营管理活动中的重要作用。

1. 有利于保证银行经营指挥的集中统一

社会主义金融活动对整个国民经济有着重要的影响，因

此，银行的业务经营必须在严格的管理和控制下，有计划、有组织地进行。基层组织机构是银行经营的门户，是国民经济中社会联系最为直接、最为广泛的部门，它的存在是保证管理控制得以实现的基本条件，没有基层组织机构，银行就无法开展业务活动，只有设置合理的、系统的基层组织机构，并实施必要的、科学的组织管理，才能保证银行经营活动有规律、有秩序地进行，才能保证社会主义金融的稳定，实现国家对国民经济的宏观调控。

2. 有利于充分挖掘、合理使用各种人才资源

建立合理的基层组织机构，能够将分散、孤立的个人力量聚合起来，形成一种集中、团结的组织力量，使银行的人才资源得到高效率的运用。群众中蕴藏着极大的经营智慧和积极性，通过建立必要的组织机构，就能将他们组织起来，凝聚为一体。同时，通过组织机构对组织起来的人才资源实施科学的人事管理，这样就能将群众中的巨大能量发挥出来，将个人活动同组织活动科学地协调起来，使个人意志与银行经营目标任务结合起来，从而有利于银行按照经营管理的要求来选择、配备、使用各种人才，保证银行人才资源的充分挖掘和合理使用，做到人尽其才，才尽其用，用得其所，从整体上提高银行的经营素质和管理水平，实现银行经营目标。

3. 有利于完善分工协作，促进银行形象的塑造

在社会主义有计划商品经济条件下，银行形象塑造问题已成为银行经营中的一个至关重要的问题，而基层组织机构建设对银行形象则具有直接的作用。基层组织机构是银行同社会公众直接交往的经营实体，基层组织机构设置如何及效率高低会极大地左右银行客户的金融行为。设置合理的基层组织机构，建立必要的经营职能部门和管理层，可以使银行

的经营活动层次清晰，职权分明；能够使银行组织内部各部门团结协调，相互支持配合，防止和减少冲突与摩擦；同时也有利于银行在经营活动中开展“比学赶帮”，提高银行的工作质量和劳动效率，提高银行的社会信誉，有利于银行社会形象的塑造。

第二节 银行基层组织机构的设置

一、银行基层组织机构设置的原则

为了保证组织机构的有效运转，从组织管理角度出发，设置银行的基层组织机构必须遵循以下原则。

（一）精干合理原则

精干合理原则就是指建设银行基层组织机构要注意粗细适宜，精简干练，适应计划任务和科学管理的需要。它要求银行在精兵简政思想的指导下，以能充分发挥银行调节经济作用和提高经济效益为标准，从地区经济实际及本身的性质、特点、经营范围、规模出发，合理地设置相应的、必要的组织机构。精简的重点是精，要以精求简，简而不精是不符合精干合理原则要求的。

银行组织机构是一个多层次、多部门的有机整体。精干合理是保证使这个整体合理化的基本条件，精干合理，组织机构就能指挥灵活，具有生机和效率，否则就会形成两种极端，要么是部门臃肿，层次繁多，人浮于事；要么是机构简而不精，势单力薄，不能满足经营管理的需要。显然，这两种极端都必然影响整个组织机构的有效运转，造成指挥不力或者控制失灵。

衡量组织机构设置是否精干合理的主要标准有三：一是

每个管理层次都是必需的，而不是可有可无的；二是职能部门划分粗细适宜，都有明确的职责和足够的工作量；三是每个部门人员配备与其任务相适应，没有人浮于事的现象。

（二）权责一致原则

设置银行的基层组织机构不仅要注意精干合理，还必须注意赋予明确的权利和责任，贯彻权责一致的原则。权责一致原则，就是根据基层组织机构各部门及个人所应承担的责任，正确分配其相应的权利。它的基本要求有二：其一是银行基层组织机构的管理层次和职能部门都必须拥有相应的权限和职责，权责对等，相辅相成。有多大的权利，就承担多大的责任；承担多大的责任，就应享有多大的权利，绝不能将权利和责任割裂开来。其二是必须处理好集权与分权的关系，调动银行基层组织机构的积极性。集权是稳定大局，把握发展大方向的需要；分权则是为了细致规划和具体完成各项指标任务。集权与分权又有着相互制约的辩证关系，盲目地集权和分权都是不利于银行经营管理的。

权责一致原则是企业经营责任制的一项基本原则，也是基层银行组织机构建设所必须遵循的一项基本原则，实施这一原则能够保证基层机构的各级各类经营管理人员拥有一定的自主权；从而有利于充分调动他们经营管理的积极性和主动性。同时，实施这一原则也可以防止权责不分、工作推诿、以及滥用职权和工作中的瞎指挥。

保证权责一致的有效途径是实行岗位责任制，按照岗位分配权利和确定责任，根据岗位需要配备管理人员，从行长到各级职能部门的管理人员以及一般职工，都通过岗位责任制有机地结合起来，从而协调地进行管理和经营。

（三）效益效能原则

效益是指组织机构消耗的劳动量与所获得的劳动成果的比例。效能则是指组织机构的效用和功能。效益效能原则就是指银行设置基层组织机构要考虑将效益与效能相结合，以保证所设组织机构在实现其经营目标时，能够高效率地发挥出整体功能，以最小的消耗换取最大的效益。这一原则的基本要求有三：一是要有一个能激励全体成员为之效力的正确目标；二是以经营目标为中心建立必要的组织机构；三是设置的组织机构要充满活力，实行最优运转。

银行基层组织机构建设必须注意效益与效能相统一，不可失之偏颇，如果只追求效能，忽视效益，那就容易出现因人设职、因人设事、机构重复臃肿、成本费用上升等弊端，造成基层银行人、财资源浪费。反之，如果只强调效益，不讲效能，银行也不可能从整体上有效地支持国民经济全面、协调地发展，最终也难以获得真正理想的效益。因此，设置银行的基层组织机构，只有讲求将效益与效能相统一，才能较好地贯彻党和国家的金融方针政策，集中地反映经济发展的客观要求。

二、银行基层组织机构的设置

研究银行组织机构的设置一般包括三方面的内容。一是组织职能部门的设置，即为了从事银行的业务经营，应设立哪些专门性职能部门；二是组织管理层次的划分，即为了保证业务经营的统一、协调，需要划分多少决策、指挥层次；三是业务机构网点的布局，即为了实现组织机构合理化，银行在不同的地区应如何设置其业务分支机构。银行基层组织机构的设置，同样要考虑这三个方面的问题。

（一）基层银行职能部门的设置

基层银行的职能部门是指银行基层组织机构内部在横向

分工的基础上建立的组织形式。简言之，即基层银行内部分工的机构。它有广义和狭义之分。广义的职能部门通常是泛指基层银行内部的全部业务，行政管理部门，包括分管信贷、会计、储蓄等业务部门和分管人事、保卫、总务、后勤等非业务部门。狭义的职能部门则仅仅是指基层银行内部直接分管业务经营的部门，如信贷、会计、计划、储蓄等部门，它不包括非业务部门。

基层银行的职能部门不是一级独立的管理机构，它只是基层银行领导的参谋和助手，它可以在各项专业管理方面为领导提供信息、意见、办法等，同级机构内各职能部门相互间关系是行长（处、所、部主任）统一领导下的分工负责，相互支持、相互制约的关系，不存在管理与被管理的关系。同时，上级机构的职能部门可以对下级机构相应的职能部门进行必要的业务指导，但这种指导也不是行政上的领导和被领导关系。

基层银行的职能部门是根据业务发展和经营管理原则的要求而设置的，它具有一定的灵活性，其具体部门及名称各行也不尽一致，但大体上可以分为四类。

第一类属拟定经营决策和计划的部门。其功能主要是进行金融政策、制度、理论动态研究，制订行内各项业务工作计划和经营规划，收集、整理、分析、处理各种经营统计信息资料和业务报表资料，协助行长对重大经营管理问题进行决策等。这类部门主要是金融研究部门、计划统计部门、信息调研部门、计算机中心（站）等。

第二类属业务经营部门。这类部门是基层银行执行决策和计划，具体办理各项经营业务的部门。它们直接负责银行的对外经济联系，诸如建立信用关系、签订借款契约、处理

业务纠纷等，直接承办对农、工、商企、事业单位及个人的存款、贷款、现金出纳、转账结算及联行业务，直接从事货币流通和信用活动的组织与管理等，因此，这类部门属于基层银行工作的第一线，是基层银行各项工作的中心，它们的经营对全行工作具有根本性的影响。这类部门主要包括工业信贷、商业信贷、农业信贷部门、储蓄存款部门、会计出纳部门、信托投资部门等。

第三类属行政管理综合部门。这类部门又称为基层银行内部管理或综合部门。主要从事基层银行内部核算，人事调动安排，职工考核、奖惩、选拔、教育、精神文明建设，以及办理各种文件往来，处理日常事务，总结全行工作经验等。它们是加强基层银行内部经济核算，合理使用人、财、物资源的基础。如财会部门、人事劳资部门、宣传教育部门、行政后勤部门等。

第四类属检查控制部门。这类部门是基层银行实现自我监督不可缺少的部门。它主要检查控制基层银行经营方向，保证上级行各项政策、原则、规章制度的贯彻执行，发现问题，及时解决。这类部门主要是纪律监察部门、审计、稽核部门等。目前，不少基层行、处尚未独立设置这类部门，但仍有有关的部门及专职人员履行其职能。

为了使众多的横向职能部门能够相互合作地为整体目标服务，设置职能部门还必须注意协调其相互间的关系，消除产生不协调的消极因素。协调职能部门关系主要包括：

1. 职能人员与指挥人员的协调。内容包括三个方面：
(1) 明确两者的权利范围。指挥人员拥有直接指挥权，但职能人员也应享有必要的业务决断权；(2) 指挥人员在行使指挥权时应授权职能人员监督执行；(3) 下级指挥人员应具有

自我控制约束的能力，并应与上级职能部门人员建立良好的人际关系。

2. 横向职能部门之间的协调。应注意：(1) 各职能部门应树立全行“一盘棋”的思想，克服本位主义，局部服从整体；(2) 分清各部门职权、协作的主从关系，以利发挥各部门的积极作用；(3) 基层银行领导要注意协调各部门之间的关系，特别是在安排、布置工作时，应尽量妥善、注意消除不协调的隐患。

协调职能部门之间的关系，是基层银行组织机构设置不可忽视的主要内容，协调的关键人物主要是各级业务、行政领导，核心是行长（处、部主任）。

（二）基层银行管理层次的划分

银行的管理层次是指银行在纵向分工的基础上建立的组织形式，也就是银行系统的行政业务指挥的层次体制和阶梯系统。简言之，即银行组织机构的纵向表现形式。基层银行是我国银行体系的基础，因此，从银行整体系统、从宏观的角度而言，其组织机构已不再存在管理层次的划分问题了，但我们将基层银行看作直接从事银行业务经营的子系统，从微观上考察，则基层银行的组织机构仍有一个管理层次划分的问题。

基层银行的管理层次可以从两个方面进行考察。一是从系统上看，一般可将基层银行系统视为两个层次，即县支行（含县级办事处、营业部），以及营业所（含分理处、储蓄所）两个层次。县支行层次既是银行直接办理业务的独立核算的经济单位，又是银行的基层经营管理机构。营业所层次则属县支行派出的业务经营机构，它也直接办理各项具体业务，但它属附属会计核算单位，其经营帐务通过并帐或并表