

工商银行改革探索

甘肃人民出版社

责任编辑：王 剑

封面设计：阮文辉

工 商 银 行 改 革 探 索

甘肃人民出版社出版

(兰州第一新村81号)

甘肃省总工会印刷厂印刷

开本787×1092毫米1/32 印张13.5 插图2 字数280,000

1988年12月第1版 1988年12月第1次印刷

印数：1—6,000

定价：4.00元

ISBN7-226-00443-7/F·25

编辑委员会

主任 姜文明

编委 姜文明

中国工商银行甘肃省分行行长

张文轩

中国工商银行甘肃省分行副行长、

高级经济师

徐士良

中国工商银行甘肃省分行体改办

主任、高级经济师

马凌霄

甘肃省城市金融学会秘书长、

高级经济师

唐为忠

甘肃省城市金融学会副秘书长、

高级经济师

主编 唐为忠

编辑 李增耀

周永刚



序 言

陈云

党的十一届三中全会以来，在改革开放搞活方针指引下，随着经济体制改革的深入，我国金融体制也进行了一系列改革，并取得了明显的成果。一个以中央银行领导，国家专业银行主体，多种金融机构并存和分工协作的金融体系正在形成。

根据党中央关于专业银行必须坚持企业化的改革方向的决策，各专业银行积极适应社会主义商品经济发展的需要，努力把自己办成内有动力，外有压力，充满活力的社会主义金融企业。中国工商银行是根据国务院1983年9月17日关于成立中央银行、分设中国工商银行的决定，从中国人民银行独立出来的国家专业银行，是办理工商信贷和储蓄业务的城市银行，是进行独立经济核算的经济实体。中国工商银行的成立，既适应了经济体制改革的需要，又是经济体制改革的产物。

中国工商银行成立以来，特别是1983年1月全国第一次金融体制改革试点工作座谈会以来，各级工商银行在企业化改革方面进行了积极而大胆的探索。从企业化改革的理论到企业化经营的实践，从综合配套放权、内部经营机制改革到

承包经营、实行行长负责制，从近期改革方案的制定到中、长期改革规划的研讨，从试点行的改革到整个面上的改革，都取得了积极成果。这就为把中国工商银行办成在总行统一领导下，以城市行为基本经营核算单位，实行统一规划、分级经营、逐级核算、自负盈亏，成为服务优良、手段先进、管理科学的多功能国家银行奠定了良好基础。

当前，我国改革取得了明显成效，改革也进入了关键时期，存在着一些亟待解决的问题。党的十三届三中全会把治理经济环境、整顿经济秩序作为近两年的改革重点，有领导有秩序地推进相互配套的全面改革，这将有利于工商银行企业化改革。面对严峻的经济金融形势，如何深化工商银行改革，既有理论问题，又有实践问题，既需要内部的配套改革，又需要良好的外部条件，这就需要工商银行广大职工去探索，去创造。《工商银行改革探索》一书是工商银行近几年改革的一个缩影，从一个侧面反映了城市金融理论研究和工商银行改革的初步成果。尤其是书中收集的甘肃省工商银行一些行处的改革材料，颇有少数民族地区和边远地区工商银行改革的特色。它启示我们，工商银行改革必须因地制宜，区别政策，分类指导，才能全面推进企业化改革。完全可以相信，工商银行改革定能在探索中不断前进！

目 录

工商银行企业化改革的几个问题

.....中国工商银行总行行长 张 肖 (1)

坚持以改革统揽全局

.....中国工商银行甘肃省分行行长 姜文明 (4)

肯定成绩 增强信心 深化改革.....邵秋明 (17)

试论工商银行经营管理目标模式

.....马忠明 (26)

城市工商银行改革的理论问题

.....甘肃省城市金融学会秘书处 (40)

城市行改革的理论思考.....凌为江 (45)

中国工商银行行长负责制试点工作座谈会议纪要

(1988年8月25日) (59)

制订中期改革规划 深化企业化改革.....邵秋明 (65)

少边地区工商银行中期体制改革构想

.....课题研究小组 (78)

大城市工商银行中期体改规划设想

.....魏翊璋等 (97)

沿海城市工商银行中期改革探讨... 车仁才 柯 蒙 (108)

地州工商银行中期体改规划探讨

.....中国工商银行湖北省分行体改办 (115)

银行企业化改革在起步

..... 中国工商银行甘肃省分行体改办 (123)

在探索中加快企业化改革

..... 中国工商银行甘肃省分行体改办 (128)

引入承包机制 推进金融改革

..... 中国工商银行兰州市支行 (137)

城市工商银行改革的新探索

——工商银行兰州市支行改革试点情况调查

..... 中国工商银行甘肃省分行体改办 (147)

银行政治体制改革的初步尝试

..... 中国工商银行天水市支行 (163)

适应经济发展需要 深化银行内部改革

..... 中国工商银行白银市支行 (176)

试行目标经营责任制的几点做法

..... 中国工商银行广州市分行 (186)

试行目标经营责任制 推进企业化改革

..... 中国工商银行沈阳市分行体改办 (197)

实行经营承包制 加快企业化步伐

..... 中国工商银行无锡市支行 (208)

改革和完善内部经营机制

..... 中国工商银行宝鸡市支行 (216)

中国工商银行兰州市支行关于试行行长负责制实施

方案 (1988年4月12日) (224)

中国工商银行兰州市支行实行“行长负责下的目标

承包经营制”协议书	(234)
适应党政分开 加强党的建设	
..... 中共中国工商银行兰州市支行委员会 (240)	
中国工商银行兰州市支行职工代表大会暂行条例细	
则 (1988年7月)	(250)
中国工商银行兰州市支行基层行处行长 (主任) 负	
责目标承包经营协议书	(258)
中国工商银行兰州市城关办事处 × × 分理处主任负	
责目标承包经营协议书	(264)
中国工商银行兰州市城关办事处新村分理处承包协	
议书	(272)
中国工商银行兰州市城关办事处张掖路储蓄所集体	
承包协议书	(277)
中国工商银行兰州市城关办事处委托代办储蓄业务	
协议书	(286)
中国工商银行兰州市支行营业部中央广场储蓄所目	
标化管理承包经营责任书	(289)
中国工商银行兰州市支行1988年定员定额方案	
.....	(295)
中国工商银行兰州市支行关于实行干部岗位津贴和	
浮动工资的办法	(304)
中国工商银行兰州市支行内部资金价格试行办法	
(1988年5月)	(308)
中国工商银行兰州市支行信贷专业经济责任制暂行	
办法	(312)
中国工商银行兰州市支行工交企业流动资金贷款	

“三查”制度暂行条例细则	(316)
中国工商银行兰州市支行商业企业商品周转贷 款核定试行办法	(326)
中国工商银行兰州市城关办事处信贷员上岗标准	(330)
中国工商银行兰州市城关办事处信贷人员上岗测试 办法	(335)
中国工商银行兰州市支行企业信誉度评估办法	(343)
中国工商银行天水市支行政治体制改革方案 (1988年5月)	(350)
中国工商银行天水市支行党政分开实施细则	(359)
中国工商银行天水市支行行长负责制实施细则	(362)
中国工商银行天水市支行职工代表大会实施细则	(368)
中国金融工会工商银行天水市支行委员会参政议政 办法	(373)
中国工商银行天水市支行干部聘任、聘用制实施细则	(375)
中国工商银行白银市支行经营体制改革实施方案 (1988年6月10日)	(381)
中国工商银行白银市支行内部机构分设细则	(390)
中国工商银行白银市支行信贷资金计划管理试行 办法	(393)

中国工商银行白银市支行信贷业务集中管理 办法	(398)
中国工商银行白银市支行储蓄专业管理办法	(402)
中国工商银行白银市支行财务会计管理改革实 施办法	(406)
中国工商银行白银市支行稽核业务集中管理办法	(412)
中国工商银行白银市支行信托代理、经济信息咨询 有偿服务暂行办法	(415)
编后记	(418)

工商银行企业化改革的几个问题

中国工商银行总行行长 张 肖

1988年工商银行工作总的要求是一手抓发展，一手抓改革，以改革推动业务发展，在业务发展中深化改革。

(一)贯彻以改革总揽全局的思想，推动业务发展和内部建设。赵紫阳同志给国务院关于以改革总揽全局，推动各方面建设和工作的指示，为我们指出了工作方向。工商银行1988年工作很繁重，资金很紧张，靠什么？就是要靠深化改革。靠改革调动大家抓存款的积极性；靠改革融通和平衡资金；靠改革约束信贷行为和信贷机制，促进调整信贷结构；靠改革推动人才培养和电子化建设。一句话，靠改革实现增加存款，加强服务，提高资金使用效益这个根本任务，靠改革推动业务发展和内部建设。因此，各行领导一定要把改革放在总揽全局的地位，围绕收紧信贷，调整信贷结构推动业务发展这个中心，总体部署，逐步实施。在遇到困难时，要从深化改革中找出路，而不要停顿或走回头路。

以改革总揽全局，首先要解放思想，更新观念。除了我们已经逐步树立的经营观念、核算观念、竞争观念外，还要注意树立以资金来源制约资金运用、积极平衡资金观念，信贷风险观念，集约化经营观念。以新的理论和新的观念，引导各项改革的不断深化。

(二)要把握改革的总体目标和重点。工商银行经过几年改革的摸索,已经确立了企业化经营的总机制和体制改革的总目标,这就是要把工商银行办成在总行统一领导下,以城市行为基本经营核算单位,实行统一规划,分级经营,逐级核算,自负盈亏,成为服务优良,手段先进,管理科学的多功能国家银行。为了达到这个目标,确定近期以搞活城市行为中心环节。1988年改革的重点是在下放六权的基础上,推进城市行建立以行长负责制为中心的內部企业化经营机制。这是因为:第一,根据城市行的经济地位、经营规模和职能作用,要求城市行成为自主经营、自负盈亏的金融企业。第二,城市行直接面对企业,面对储户,资金管理、信贷结算、财务核算的体制,都要以城市行的内部经营机制为基础。只有城市行企业化了,工商银行的企业化改革才能实现。因此,总行、省市分行都要紧紧把握这个重点,下功夫把城市行内部经营机制理顺,上带下联,推动整个经营机制的改革。

(三)改革要配套进行。1988年面上配套改革要突出信贷机制改革这个重点。这几年围绕搞活城市行这个中心,面上在储蓄承包、信贷资金管理体制、信贷结算体制、财务管理体制、人事劳资等方面,都不同程度地进行了配套改革,取得了一定的进展。从1988年经济形势的要求看,既要收紧信贷,又要合理供应资金,要解决要紧一起紧,要松一起松的问题;从市场机制发育、企业经营机制改革进程看,企业法人和利益分配的变化,使贷款风险日益加大;从调整信贷结构的任务看,目前信贷机制很不适应。因此,改革信贷结算机制成为当务之急。1988年面上在继续抓好资金体制、财务核算体制、储蓄承包制改革的同时,要突出抓好信贷结算

制度的改革，包括企业信用评估、项目评估、集体审批贷款制度、各级信贷人员责任制，对不同企业实行担保、抵押、信用放款的制度以及贷款投量、投向效益的监测制度等。要建立自我约束、自我调节的信贷机制，促进信贷结构调整，提高经济效益。

关于各行全资附属的信托投资公司在财务独立核算中遇到的问题，目前正和有关部门协商。在没有新办法前，他们的留成比例，不要低于总行核给分行的比例，有的行为了更好地发挥独立核算的信托投资公司的作用，在核定留成比例时作了照顾，已经高于总行核给分行的比例，也不要降低了，以给他们较大的经营活力。

（四）在改革中总分行要注意转变职能。改革是一个系统工程，整个工程的各环节是相互联系和相互制约的。我们确定先把搞活城市行作为中心环节，把改善城市行内部经营机制作为重点，并不是说等城市行都企业化了，总、省分行再企业化。总、省分行本身职能转化的快慢，直接关系到搞活城市行的进程。因此，总、省、市分行都要围绕增加存款、改进服务、提高资金效益这个根本任务，围绕搞活城市行，主动地下放权力，转变职能，把精力逐步转移到统一规划、政策指导、组织协调、信息服务、监督检查上来；同时，有条件的可以成立营业部，经营辖内资金融通、跨地区业务，实现从管理型到管理经营型的转变。

（摘自张肖同志1987年12月16日在中国工商银行全国分行长会议上的讲话）

堅持以改革統攬全局

中國工商銀行甘肅省分行行長 姜文明

黨的十三大的中心任務是加快和深化改革。如何加快我省工商銀行企業化改革步伐，是我們各級領導者要認真思考和要作出回答的重要課題。

要確立以改革統攬全局的觀念

1988年是全面貫徹黨的十三大精神的第一年。在新的一年里，我們的工作千頭萬緒，從哪里抓起呢？就是要從學習和貫徹十三大精神抓起，就是要抓住改革這個中心環節，帶動其它各項工作。當前，改革的方向雖然已經明確，但在具體實踐中確實面臨着許多複雜而又艱巨的問題。就金融體制改革來說，它是建立和健全社會主義市場體系的重要組成部分，是要“把銀行辦成真正的銀行”，但就其現實情況來看，遠不能適應這一要求，尤其是銀行企業化改革尚無突破性進展。從我省工商銀行系統來看，企業化改革步伐還沒有邁開。這種狀況說明了什麼？為什麼同樣的政策，有的省、市、行改革進展較快，而我們卻顯得較為被動。固然甘肅經濟落後，制約着金融事業的發展，但我們也不能不在主觀上找找原因，特別是在領導者身上找找原因。回顧近兩年我們改革的實踐，1986年我們主動抓了平涼市支行的改革試點，召開了金融改革座談會，產生了对全行系統從七個方面進行改

革的会议纪要，1987年兰州市支行列为全国27个试点行之一，我们本可借此推动全系统的企业化改革，但实际结果是，试点行的改革尚处在起步阶段，还谈不上为面上的改革提供经验，连1986年金融改革座谈会纪要中提出的改革内容，也大都未能落实。这是为什么，问题的关键是我们领导的经营管理水平和改革的观念问题。从现实来看，改革要深化，首先碰到的障碍就是观念的反抗，“大锅饭”是我们国家的传统社会经济心理，它难免会使改革难以取得实质性的突破。这个观点值得我们考虑和反思。思想方法和工作方法方面，我们未能处理好改革和其它工作关系的问题，不懂得千头万绪抓改革，以改革来统揽银行工作全局的道理。我们往往把改革和其它工作并列，存在着说起来重要，办起来次要的实际状况；存在着等上级安排部署，靠上级给政策的心理状态。如：在党的十三大召开之前，等召开了十三大再说；十三大开过之后，等上面有了新的部署再说。一句话，什么都等“上面”，方案等上面拿，主意等上面出，经验等上面给，工作等上面催。这样，使一些本来可进行的改革事项未能付诸实践。有时领导主要精力往往陷入日常事务，致使涉及面较宽的改革工作落到了少数同志和个别职能部门肩上，这就难免会出现“欲推推不动，想促促不进”的情况；有时我们过多地强调银行改革的特殊性，而抑制了自己的创造性；有时片面地强调改革要有“实惠”，把改革简单视为多增加点工资，多增发点奖金，等等。我们承认改革就是为了解放生产力，提高人民生活水平，但也应看到有些改革并不是完全以金钱和物质为条件的，比如，机构改革、实行党政分开、行长负责制、中层干部聘任制，以及领导作风、职工教育和思

想政治工作等方面的改革，花不了多少钱，有的甚至是不花钱的。实践证明，工作千头万绪，还是要抓改革，这样，就能掌握工作的主动权。正如赵紫阳同志最近指出的：“只有着眼于改革，才能把握事物发展的本质，较为准确地判断事情的轻重缓急。也只有使改革不断取得实质性的进展，才能带动各项工作更好地前进。因此，我们不能把改革和各项日常工作平摆起来，必须把握改革和各项工作的内在联系，紧紧抓住改革这个中心环节，才能高屋建瓴。”

进入龙年，全国改革将在更深的层次和更广的领域展开。最近甘肃省政府响亮地提出，1988年是深化改革之年，是全面推行承包之年。号召全省人民在深化改革上采取大的行动，迈出大的步子，以“背水一战”的气概抓好承包工作，通过大面积地推行承包，促进全省经济发展。那么我们怎么办？对工商银行来说，我们将在宏观紧缩的形势下，加快和深化企业化改革，这样就会碰到许多新情况、新问题。诸如：既要收紧信贷投放，又要合理调整信贷结构，不断完善信贷机制，既要以资金来源制约资金运用，加强资产负债管理，又要积极平衡资金，把有限的资金用好用活；既要在业务方面有较大的发展，又要使企业化改革有新的突破；既要在储蓄承包、资金管理体制、信贷结算体制、财务核算体制等方面进行配套改革，又要进行党政分开试点，探索银行政治体制改革的路子；对于省分行来说，除了抓好兰州市支行全面改革的试点，还要抓好一个中心支行和一个县支行的机构改革试点；等等。这些工作量很大，任务也很艰巨。同时，我们还应当看到，我省各专业银行之间的业务竞争形成了以工商银行为目标，包括从储蓄存款到企业存款、从流

动资金贷款到固定资产贷款的多方面竞争，我们在这场竞争中，尚未争得主动地位。在储蓄存款方面，虽然早已超额完成总行下达的任务，但储蓄存款的增长幅度相对减缓，企业存款时有流失，贷款也有紧而不活的问题，这就为他行争走客户提供了契机。问题的要害在于我们有的领导思谋准备不足，竞争意识不强，在竞争潮流来时，不是惊慌失措，互相埋怨，就是无动于衷，听之任之。这种状况如不改变，就会迟滞企业化改革的步伐。因而，我们要用十三大精神统一自己的思想和行动，并通过改革实践的锻炼，进一步增强改革意识和以改革统揽全局的能力。

要加强对改革的组织领导

总结我们的改革实践，面对加快企业化改革的繁重任务，不仅要有以改革统揽全局的意识，更重要的是要付诸于具体的改革实践，不能再象以往那样，停留在一般的号召、一般的抓一抓，促一促，而是应把改革放在战略位置，狠抓狠促，抓出成效。特别是当前正处在新旧体制交替的历史性时刻，旧的问题尚未完全解决，新的矛盾又不断出现。因而，能否对改革实施强有力的组织领导，是1988年我省工商银行企业化改革能否取得实质性进展的关键所在。为此，要注意抓好以下四个环节：

（一）改革必须从实际出发

工商银行企业化改革同其它方面的改革一样，也会碰到许多复杂而困难的情况。这就要求我们加强调查研究，细心体察情况，切忌主观随意性和盲目性。党在社会主义初级阶