

武捷思 主编

国有商业银行 经营管理之路

中国金融出版社

(京)新登字 142 号

责任编辑：彭毅

图书在版编目 (CIP) 数据

国有商业银行经营管理之路/武捷思主编. -北京:中国金融出版社,
1995. 10

ISBN 7-5049-1523-8

I. 国...

II. 武...

III. ①商业银行, 国有化—经济管理—经验

②工商银行, 中国—经济体制改革—经验

IV. F832. 33

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (95) 第 17734 号

出版: 中国金融出版社

发行:

社址: 北京广安门外小红庙南里 3 号

邮编: 100055

经销: 新华书店

印刷: 中国建筑工业出版社印刷厂印刷

开本: 850 毫米×1168 毫米 1/32

印张: 17 3/4

字数: 441 千

版次: 1995 年 10 月第一版

印次: 1995 年 10 月第一次印刷

印数: 1—4550

定价: 29.80 元

《国有商业银行经营管理之路》编辑委员会

主 任：武捷思

副主任：杨尧舜 徐名社 孙修平 朱荣华 顾亦威

委 员：刘雁萍 刘一苏 朱骚成 王晓燕 何 勇

周锦泉 刘秉铮 李向荣 郑绍水 杨美芳

刘耀祥 廖昌开 曹阳桂 王 侠 杨英焕

彭守章 何海潮 邝忠水 王 柯 李碧容

王 辉 彭建寅

《国有商业银行经营管理之路》编辑部

主 任：彭建寅

副主任：唐国储

编 辑：田 飞 井丹霞 林 红 马梦祺

李曼青 许一华 樊 芳 刘慈妹

目 录

关键是革新机制（代序）	严 毅	（1）
国有商业银行经营管理探索	武捷思	（3）

第一部分 综合制度改革方案及管理办法

中国工商银行深圳市分行支行行长经营目标综合考核办法		（11）
中国工商银行深圳市分行机关处室实行考核工资的暂行办法		（22）
中国工商银行深圳市分行机关处室一九九五年年终奖金发放暂行办法		（28）

第二部分 业务体制改革方案及管理办法

一 资金计划体制

中国工商银行深圳市分行信贷资金管理办法	（33）
中国工商银行深圳市分行一九九五年资金管理办法 ..	（37）
中国工商银行深圳市分行外汇资金管理实施办法	（40）
中国工商银行深圳市分行关于改革外汇资金管理办法的意见	（43）
中国工商银行深圳市分行外汇结售汇管理暂行办法 ..	（44）

二 信贷业务体制

中国工商银行深圳市分行贷款资产风险管理办法	（46）
中国工商银行深圳市分行贷款资产风险管理办法实施细则	（57）
中国工商银行深圳市分行企业信用等级评估及授信限额核定办法	（92）
中国工商银行深圳市分行贷款审批责任制	（106）

中国工商银行深圳市分行风险贷款管理办法（试行）	(112)
中国工商银行深圳市分行流动资金贷款操作规程	(119)
中国工商银行深圳市分行固定资产贷款管理暂行办法	(158)
中国工商银行深圳市分行银团贷款管理暂行办法	(163)
中国工商银行深圳市分行出口打包放款试行办法	(171)
中国工商银行深圳市分行进口开证额度核定与管理暂行办法	(182)
中国工商银行深圳市分行减（免）开证保证金试行办法	(191)
中国工商银行深圳市分行外汇透支额度核定与管理暂行办法	(202)
中国工商银行深圳市分行远期抵押授信业务试行办法	(211)
中国工商银行深圳市分行贷款档案管理暂行规定	(224)
三 国际业务制度	
中国工商银行深圳市分行关于外汇体制改革的行长办公会议纪要	(230)
中国工商银行深圳市分行支行外汇业务经营目标综合考核办法	(233)
中国工商银行深圳市分行《外汇业务管理规定》实施细则	(236)
中国工商银行深圳市分行办理出口押汇业务的有关规定	(238)
中国工商银行深圳市分行关于对部分支行办理境外汇款业务实行传真索押办法的通知	(243)
中国工商银行深圳市分行担保提货业务办法	(249)

中国工商银行深圳市分行关于发展外币信用卡业务的措施和奖励办法·····	(252)
中国工商银行深圳市分行关于下放信用证项下打包放款单证终审权的通知·····	(253)
中国工商银行深圳市分行国际业务部涉外活动内部管理规定·····	(254)

四 离岸业务管理

中国工商银行深圳市分行开办离岸金融业务试行方案·····	(256)
国家外汇管理局深圳分局关于同意中国工商银行深圳市分行开办离岸金融业务的批复·····	(261)
国家外汇管理局深圳分局关于工商银行深圳市分行开办离岸金融业务的补充规定·····	(262)
中国工商银行深圳市分行离岸业务资金管理试行办法·····	(263)
中国工商银行深圳市分行离岸信贷管理(试行)办法·····	(266)
中国工商银行深圳市分行离岸业务会计核算(试行)办法·····	(271)
中国工商银行深圳市分行办理离岸结算业务操作规程·····	(279)
中国工商银行深圳市分行离岸抵押贷款实施细则·····	(288)
中国工商银行深圳市分行关于做好大额存单作为抵押物有关问题的通知·····	(294)
中国工商银行深圳市分行离岸担保贷款实施细则·····	(295)
中国工商银行深圳市分行离岸业务出口押汇试行办法·····	(299)

中国工商银行深圳市分行离岸业务部信托提货试行办法.....	(302)
中国工商银行深圳市分行离岸业务信托提货操作手册.....	(305)

五 储蓄业务制度

中国工商银行深圳市分行关于储蓄成本承包工作考核暂行办法.....	(308)
中国工商银行深圳市分行储蓄工作考核补充办法.....	(311)
中国工商银行深圳市分行强化储蓄内部管理三级责任制.....	(315)
中国工商银行深圳市分行储蓄、出纳、会计单收单付改革实施方案.....	(316)
中国工商银行深圳市分行储蓄外汇私人结、售汇业务的基本规定.....	(320)
中国工商银行深圳市分行储蓄帐务管理暂行办法.....	(322)

六 房地产信贷业务体制

中国工商银行深圳市分行房地产信贷部信贷资金管理暂行办法.....	(324)
中国工商银行深圳市分行房地产信贷部贷款资产风险管理实施细则.....	(335)
中国工商银行深圳市分行房地产信贷部政策性业务财务管理暂行办法.....	(345)
中国工商银行深圳市分行住房储蓄存款及个人住房抵押贷款实施细则.....	(350)
中国工商银行深圳市分行楼宇按揭(抵押)贷款暂行办法.....	(365)
中国工商银行深圳市分行楼宇按揭(抵押)贷款实施细则.....	(368)

七 信用卡业务管理

- 中国工商银行深圳市分行关于加大信用卡工作力度的通知..... (387)
- 中国工商银行深圳市分行信用卡善意透支额度使用管理办法..... (390)

第三部分 内部管理改革方案及管理办法

一 人事管理

- 中国工商银行深圳市分行关于继续推行人事制度改革有关问题的通知..... (393)
- 中国工商银行深圳市分行员工年度考核办法..... (397)
- 中国工商银行深圳市分行关于试行干部任免分级管理办法的通知..... (405)
- 中国工商银行深圳市分行关于建立以存款确定行政级别待遇制度的通知..... (408)
- 中国工商银行深圳市分行关于建立以存款确定行政级别待遇制度的补充通知..... (409)
- 中国工商银行深圳市分行员工调动工作后职务工资套级的暂行办法..... (411)
- 中国工商银行深圳市分行员工行内待业暂行办法..... (412)
- 中国工商银行深圳市分行关于发放岗位津贴暂行办法..... (416)

二 财务会计管理

- 中国工商银行深圳市分行财务核算管理暂行办法..... (418)
- 中国工商银行深圳市分行营业费用管理暂行办法..... (426)
- 中国工商银行深圳市分行关于加强会计内部管理的十条规定..... (436)
- 中国工商银行深圳市分行财务审批暂行办法..... (440)

中国工商银行深圳市分行应收未收利息管理暂行办法	(442)
-------------------------	-------

中国工商银行深圳市分行应收未收利息帐务核算手 续	(446)
-----------------------------	-------

中国工商银行深圳市分行支行辖内往来制度	(455)
---------------------	-------

中国工商银行深圳市分行信贷资金核算暂行办法	(463)
-----------------------	-------

中国工商银行深圳市分行关于加强外汇会计管理的 暂行规定	(469)
--------------------------------	-------

中国工商银行深圳市分行本外币会计结算综合考核 办法	(477)
------------------------------	-------

中国工商银行深圳市分行进口付汇核销操作规程	(485)
-----------------------	-------

中国工商银行深圳市分行境内外代理行授权签字样 本使用管理规定	(492)
-----------------------------------	-------

中国工商银行深圳市分行关于“在岸与离岸”业务 往来处理的暂行规定	(495)
-------------------------------------	-------

中国工商银行深圳市分行固定资产管理试行办法	(500)
-----------------------	-------

三 出纳管理

中国工商银行深圳市分行出纳柜员制操作管理规程	(508)
------------------------	-------

中国工商银行深圳市分行开展外币兑换业务的做法	(513)
------------------------	-------

四 稽核制度

中国工商银行深圳市分行行长特派总稽核职责暂行 规定	(515)
------------------------------	-------

中国工商银行深圳市分行干部离任稽核实施办法 (试行)	(518)
-------------------------------	-------

五	事后监督	
	中国工商银行深圳市分行会计事后监督工作职责	
	范围.....	(528)
	中国工商银行深圳市分行储蓄事后监督工作职责	
	范围.....	(533)
六	职工教育	
	中国工商银行深圳市分行职工教育工作管理实施	
	办法.....	(538)
七	住房制度	
	中国工商银行深圳市分行住房改革若干问题的规定	
		(542)
	中国工商银行深圳市分行职工住房分配办法.....	(547)
	编后.....	(549)

关键是革新机制（代序）

大家读到的这本《国有商业银行经营管理之路》，是中国工商银行深圳市分行各项经营管理制度汇编。它呈现给大家的不是简单的文件堆集，而是他们在向国有商业银行改革过程中锐意进取、不断创新的历史记录，值得一读。

银行改革的关键在于革新机制。把现有国家专业银行转变为国有商业银行是中国经济体制改革和中国金融制度建设的一项重要内容。如何实现这一目标，金融界的同志们从不同角度进行了思考和探索。几年来，工商银行深圳市分行的 3000 员工从革新机制入手，大胆探索，取得了可喜的成绩。他们的经验，可以概括为四句话：从机制入手，配套进行，突出关键，逐步到位。“从机制入手”，主要是指专业银行改革的核心，是按照现代商业银行的要求革新运作机制，抓住了这一点，就牵住了银行改革的牛鼻子。“配套进行”是指改革国有银行经营管理机制，要求资金、信贷、财务、干部制度诸方面的改革协同作战，配套进行，尽可能地避免单方面改革所带来的副作用。“突出关键”指改革的重心是打破“大锅饭”。传统的国有银行经营管理体制的弊端集中表现在各种分配形式上的“大锅饭”，有行内管理、职工收入分配上的“大锅饭”，有联行清算“大锅饭”，有资金分配上的“大锅饭”等等。深圳市分行体会到，最不合理的体制就是“大锅饭”体制，打破了“大锅饭”就突出了机制改革的关键。“逐步到位”是讲改革的策略，改革传统体制不可能一步到位，新的机制也是逐步建立的，不可能完全合理，但对改革者来讲，一不能等，二不能急，要积极稳妥地进行。

机制改革的核心，是要以人为本。在机制改革过程中，人始终是第一位的，任何一项改革，都涉及既得利益的分配。深圳市

分行的改革较好地均衡了各利益层的关系，坚持以人为本，既有一套激励员工参与改革的办法，又有一套监督、保护干部的措施；既有一套严格的业绩考核制度，又有一个健全的干部能上能下、鼓励先进的机制。有了这一点，才使深圳市分行的改革充满活力。

去过深圳的同志大都会知道，在特区，各类银行林立，八方高手云集，金融业竞争激烈。工商银行深圳市分行以其制度优势在竞争中大步前进，业务规模、经营利润、市场份额历称同业先进，全行面貌一新，在全国工商银行系统改革进程中也走在前面。如何推广、扩散、学习深圳的经验，应是我们今后深化改革的议程之一。

严毅

1995年7月15日

国有商业银行经营管理探索

中国工商银行深圳市分行行长、高级经济师 武捷思

1993年以来,我们按照总行的要求,借鉴兄弟行的经验,按照专业银行向国有商业银行转化的要求改革经营管理模式,各项业务取得了全面发展:1994年,我行的人民币存款余额达154.74亿元,比1992年增加58.64亿元,市场占比由19%提高到27%;外汇存款余额达7.06亿美元,比1992年增加2.2亿美元,市场占比由20%提高到24%。1993年和1994年,人民币存款的增加额均由1992年全市各家银行排名第四上升到第一。1995年3月份,我行的人民币加外汇总存款余额由1992年全市各家银行排名第三变为第一。1994年实现利润5.15亿元,超额完成总行下达的任务,在全国工商银行排名第四;人均利润18.9万元,在全国工商银行排名第一。贷款综合风险度比1992年降低20.7个百分点,逾期率降低8.4个百分点,三项贷款减少15.98%。表内应收未收利息比1993年降低47%,表内外应收利息增长幅度比1993年降低14%。

一、改革经营管理机制的思路

专业银行向国有商业银行转化的关键,是按照商业银行经营管理的需要改革内部机制。我们的基本思路是:

1. 经营管理机制要有利于在贯彻中央银行各项法规、政策、制度的前提下提高经营效益,保障资金安全,确保对外支付。
2. 以经济手段为主,行政手段为辅,建立经营管理机制,既调动各方面的积极性,又对各级行有所约束。
3. 改革经营管理机制要从资金、财务、分配、贷款、干部管理等方面配套进行,尽可能避免单项改革所带来的副作用。
4. 改革经营管理机制不可能一步到位,也不可能完全合理,

应基于“最不合理的体制是‘大锅饭’，打破‘大锅饭’总比以前合理”的出发点，逐步建立新机制。

二、改革资金管理体制，实行有偿占用

为了促进各个支行努力吸收存款，不与分行争贷款规模，既充分利用资金又确保支付，我们从1993年初开始对资金管理体制进行改革，实行“统一计划，划分资金，实贷实存，分档计息，自匡头寸，自主经营”。一是在统一编报收支计划、统一开立本、外币帐户、统一对外资金融通、集中清算资金的前提下，把14个支行变成内部二级核算单位。各支行在划分资金的范围内，“分灶吃饭”、自匡头寸、自求平衡。二是在分行集中调度资金的前提下，建立分行和支行之间的准借贷关系，实行资金内部计价，有偿占用。分行对支行上存的定期存款按同档次贷款利率计息，对支行为保支付和清算用的活期存款按低于联行清算资金的利率水平计息，对因保支付和清算引起的支行活期存款帐户透支按万分之三罚息，对支行向分行借款按高于贷款利率的水平计息。三是实行资产负债比例管理，各支行的贷款规模按照一定的比例分别与存款的增量、存量、贷款质量挂钩。

在这种体制下，因为上存分行定期存款同样可以按同期贷款利率水平获得利息收入，同时又实行资产负债比例管理，所以使各支行与分行争贷款规模的倾向淡化了，吸收存款的积极性提高了。因为支行上存分行活期存款利率低于定期存款，但如果当天因同城清算和异地清算使活期存款户出现透支，要按万分之三罚息，所以各支行必须科学匡算头寸，才能既使活期存款帐户余额尽可能降低，又能保证支付和清算。

三、改革财务管理体制和分配体制，打破“大锅饭”

在财务管理上，我们与资金有偿占用相配套，实行了“统一计划、集中核算、分别考核、分配挂钩”的财务管理办法。

1. 把工资的一部分提留出来与效益挂钩。前年以来，分行把

正式文件规定可以提高的工资和补贴均提留出来，各支行还把职工原有工资的 30%到 50%提留出来，每年仅这样集中的就有几千万元，基本可满足分配制度改革的需要。

2. 奖金和利润挂钩，对每个支行核定奖金利润比例。根据这一比例核发的 1993 年和 1994 年全年奖金，人均最多的支行是最少的支行的 3 倍多。

3. 费用和营业收入挂钩。对每个支行核定费用收入比例。1994 年各支行人均费用最多的比最低的多 1 倍以上。

4. 实行支行行长经营目标综合考核，把存款、业务发展、资产质量、利润、差错案件五大类指标量化排名，据此发放年终奖。1994 年第一名支行人均年终奖是最后一名支行的 3 倍。

5. 加大活工资的比重。将职工工资分为两部分，30%到 50%作为活工资，与经营状况和工作业绩挂钩。

6. 在机关处室推行工资总额包干，增人不增资，减人不减资，并推行工作日志和按业绩、出勤情况发放奖金的制度。1994 年处室人均奖最多的是最少的 2 倍。

7. 应收未收利息用工资奖金垫补。对各支行 1994 年以来发放贷款的应收未收利息的 20%用职工工资和奖金垫补；1994 年以前发放的贷款应收未收利息按 2%垫补。1994 年共垫补 247.5 万元。

8. 实行岗位津贴制度。按干部的责任大小确定岗位津贴标准，最高的是最低的 6 倍。

财务管理和分配制度的改革，实现了支行和广大职工责、权、利的有机结合，较好地体现了社会主义按劳分配原则和物质利益原则，成为启动各级行处和全行职工主动性和创造力的源泉。

四、推行贷款风险管理，建立风险防范机制

为了降低贷款风险，提高资产质量，1993 年以来，我们推行了贷款风险管理，并在实践中形成了信贷管理运作的一整套措施。

1. 彻底实行审贷分离。在分行和支行两个层次上成立企业信用评估委员会（或小组）和贷款审批委员会（或小组），信用评估委员会负责评定贷款企业的信用等级、贷款限额、开证额度，贷款审批委员会在上述条件制约下负责审批贷款。信用评估委员会下设信贷二处，负责提供企业信用评估的基础资料、贷款检查、贷款清收等工作。贷款审批委员会下设信贷一处，负责贷款审批的日常工作。上述两个委员会和两个信贷处由两个副行长分别主管，明确规定分行和支行的一把手不得分管贷款审批工作。这样，从上到下建立了审贷过程中的制约机制，增加了透明度，提高了贷款质量，减少了人情贷款和以贷谋私的可能性。

2. 按贷款的风险度划分贷款权限。对每一笔贷款计算风险度，实行定量分析。根据贷款的风险度确定贷与不贷、贷多贷少。下放风险度低的贷款的审批权限，增加风险度高的贷款的审批层次，凡风险度低于40%的贷款，一律由支行审批；凡风险度高于40%或超贷款限额的贷款，一律由分行审批。实行贷款备案制度，支行审批的贷款，逐笔附资料上报分行，由信贷二处进行贷后监督。对违章发放贷款的支行，实行取消贷款权限的制裁，甚至解除行长的职务。

3. 利用电脑进行贷款决策和管理。我行开发了电脑表决系统和贷款档案管理系统，为贷款管理的科学化提供了条件。审批贷款时，通过电脑实现集体审查，领导拍板。讨论贷款象人大表决一样，每个成员都可以在电脑上独立输入自己的意见，电脑汇总各表决人意见后，由主管行长做最后决策，主管行长有一票否决权。最后，电脑将每个成员的意见记录在案。这样做，有利于把贷款的集体审查与个人负责结合起来，提高了贷款的准确性，落实了审贷责任。通过建立贷款电脑监控系统，我行实现了将贷款风险直接监管到每个支行、办事处、信贷员和企业，对信贷资产质量随时可通过电脑进行定量分析、统计监测、调阅企业档案。

4. 建立贷款质量责任制。为了提高信贷资产质量和效益,1993年来,我们对信贷员实行按存款多少、贷款质量、贷款效益几个方面进行考核,不合格者调岗。对支行实行应收未收利息用工资、奖金垫补的制度。

五、改革外汇业务管理体制,实行本外币业务一体化

深圳毗邻港澳,是改革开放的窗口,外向型经济发达,外贸出口总值连续两年居全国大中城市第一位。大力发展外汇业务,既是银行业务竞争的焦点,又是我行业务发展新的增长点。但是,多年来,我行外汇业务管理体制沿袭的是“小中行”的模式,本外币业务两张皮,不利于发挥我行人民币业务和机构网点的优势,限制了外汇业务的发展。近两年来,我行对外汇业务管理体制进行了一系列改革,实现了双币合一。在业务划分上,由过去按币种分工改为按业务种类分工,把外汇资金、外汇信贷、外汇会计分别划归资金、信贷、会计部门与人民币业务一起管理,这样就改变了过去人民币业务与外币业务脱节的现象,打破了少数人办外汇的局面,真正实现了“全行办外汇”的目标。1994年,经人民银行总行和国家外汇管理局批准,我行又开办了离岸业务。双币合一以后,全行上下象重视人民币业务一样重视外汇业务,人民币和外汇业务相促共长。1995年头三个月,我行的外汇存款在其它行都下降的情况下比年初增加了7962万美元,余额达到8.02亿美元,由年初比中国银行深圳市分行少5.46亿美元下降到少2.27亿美元。结售汇业务达到9.5亿美元,比1994年同期增长68%。国际结算金额达10亿美元,为1994年全年业务量的一半。

六、改革人事制度,创造干部能上能下、优胜劣汰的环境

近两年来,我们在人事制度改革上根据公平、公开、竞争、择优的原则,围绕打破“铁交椅”和“铁饭碗”,动真的、来硬的,取得了较大的突破。实行了“双聘”(干部聘任、职工聘用)制、干部责任目标管理和岗位轮换制。用干部看业绩,如规定存款比年初下降的支行