

城市基层银行管理

中国工商银行北京市分行编

科学出版社

城市基层银行管理

中国工商银行北京市分行 编

科 学 出 版 社

1990

内 容 简 介

本书紧密结合城市基层银行特点，着力讲授银行基层领导在管理工作中所需要了解和掌握的管理知识、管理内容和管理方法。

全书共十一章：总论、组织管理、思想政治工作、资金管理、质量管理、服务管理、信息管理、计算机应用管理、财务管理、后勤管理、依法管理等。该书本着“针对性、实用性、速效性”原则，对基层银行的各项管理工作进行了较为详尽的阐述。

该书通俗易懂，应用性强，可作为培训银行城镇办事处（分理处）领导的必备工具书，也可作为金融院校教学的参考书。

城 市 基 层 银 行 管 理

中国工商银行北京市分行 编

责任编辑 刘培文

科学出版社出版

北京东黄城根北街16号

邮政编码：100707

北京怀柔县黄坎印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

*

1990年12月第 一 版 开本：787×1092 1/32

1990年12月第一次印刷 印张：9 1/2

印数：0001—10 500 字数：213 000

ISBN 7-03-002392-7/F·52

定价：4.40 元

编 者 的 话

银行城镇办事处（分理处）虽非独立核算的经营实体，却是银行的基本构成单位，其领导者素质的高低不仅影响着本单位工作的开展和任务的完成，同时对银行经营目标的实现也起着至关重要的作用。因此，针对这一层领导干部管理工作的实际需要，我们编写了《城市基层银行管理》一书。本书紧密结合城市基层银行特点，着力讲授银行基层领导在管理工作所需要了解和掌握的管理知识、管理内容和管理方法。

此书本着“针对性、实用性、速效性”原则，对基层银行的各项管理工作进行了较为详尽的阐述，力求使基层银行的领导者通过学习，在工作中明确应该做什么和应该如何做，通过管理素质的提高来保证银行总体经营目标的实现。

本书通俗易懂，应用性强。既是银行城镇办事处（分理处）主任岗位培训的教材，也是上级银行领导者指导所属行开展工作的有益书籍；既是金融院校教学的参考书，也可供广大银行干部自学。

本书在广泛调查研究的基础上编写成初稿，又经过深入研讨、办培训班试讲、审定会论证、反复修改后定稿。参加本书编写的有：张宗福（第一章）、刘元奎（第二、三、十一章）、游子争（第四、五章）、张小苗（第六章）、张来祥（第七章）、李晓全（第八章）、叶松林（第九章）、陈学廉（第十章）。张宗福、叶松林、丁尚志负责全书的组织编写整理工作。

在本书编写过程中，分行行长邵运杰亲自指导并为本书作序，副行长韩瑞英主持对全书进行了审定，工商银行总行职工教育部陈燕如、席先芝同志给予了指导和帮助。办事处、分理处主任孙玉芳、刘鸿雁、崔桐石、苑新刚、宋志刚、尚增良、王桂珍、曹海亭等参加了对本书的研讨和论证，在此一并表示感谢。

由于我们水平有限，在编写过程中难免有不当之处，恳请读者予以批评指正。

编者

1990年8月

序 言

《城市基层银行管理》一书，是培训城市基层银行领导干部的教材，作者请我为这本书写个序言，真是勉为其难。但是，到中国工商银行北京市分行工作几年来，对于加强基层银行建设问题，确实感受颇深。我深深体会到，作为一名城市银行的领导者，必须时时刻刻把工作的重点放在基层银行的建设上。这是因为：

首先，城市银行的基层行是办理各项业务的第一线。银行的存贷款业务、结算业务、代理业务、各项服务业务等，都由基层银行办理；资金周转速度、资金使用效益及对国家财经纪律的维护等，往往都体现在基层银行的工作效率、服务态度和政策水平上，这些都直接关系到银行作用的发挥。

第二，城市银行的职工队伍中，绝大多数是在第一线工作的人员。银行的各项具体业务由他们来办理，党和国家的各项经济金融政策由他们一一来落实，各项规章制度亦需由他们来遵守。只有把第一线广大职工的积极性调动起来，并能使其按银行职业道德的要求，按银行的规章制度要求从事各项业务活动，才能充分发挥银行的整体功能，在国民经济建设中起经济杠杆的作用。

第三，基层银行是对外的窗口，一个城市里的几十个、上百个甚至几百个网点，天天都在为城市企事业单位和城市居民个人办理各种业务。每一个网点，无论它规模大小，人员多少，都是代表着整个银行在办理业务。基层银行建设抓好了，工作质量提高了，工作效率加强了，服务态度改善了，

银行的信誉就提高了，银行在经济建设中的地位也就会提高。

第四，银行的作用体现在基层银行，银行的问题也往往发生在基层银行。基层银行管理工作跟不上去，工作人员纪律松弛，执行制度不严，就会发生大额差错事故和经济犯罪案件。这不仅有损于银行的信誉，也为党纪国法所不容。

所以说，搞好基层银行建设，是做好银行工作的基础，是关键，这里面大有文章可做。我个人体会，加强基层银行建设，要从以下几方面着手。

首先，要加强基层银行的领导班子建设，要选那些政治素质好、业务熟悉、有组织能力、密切联系群众、关心职工疾苦的同志来组成基层银行的领导班子。这个班子要既懂经营，又会管理，是一个能打硬仗的坚强的战斗集体。

第二，要加强职工队伍的思想政治工作。毛主席早就说过，“政治工作是一切经济工作的生命线。”银行工作是经济工作的一个重要组成部分，思想政治工作当然是绝对不可缺少的，它是完成各项任务的保证，是现代管理体系中的重要组成部分。必须坚持思想政治工作和业务工作紧密结合，在继承思想政治工作优良传统的基础上改革创新，提高思想政治工作的质量和水平，以适应新情况，解决新问题。

第三，提高基层银行职工的素质。我们所从事的银行工作，是一项文明的职业，我们职工的思想水平、文化素养、业务能力都应该高一些。因此，对银行职工的培养教育要经常不断地进行，使他们的政治和业务素质不断提高，成为具有高尚的职业道德的文明职工。

第四，要时时刻刻关心职工生活。对于基层职工群众，既要严格管理教育又要关心他们，理解他们，尊重他们，切切实实地帮助他们解决一些与其切身利益相关的实际问题，这样才能增强职工队伍的凝聚力，最大限度地调动他们的积

极性。

总之，基层银行建设好了，我们当领导的工作也就好做了。

以上是我工作中的一些体会，权且作为此书的序。最后，愿这本书对于促进基层银行领导和广大干部学习管理知识，总结管理经验，研究管理方法，提高管理水平，能够有所裨益。

愿大家喜欢这本书。

邵運傑

目 录

第一章 总 论	(1)
第一节 基层银行的地位和作用	(1)
第二节 基层银行管理的特点	(4)
第三节 基层银行内部管理的几个关系	(7)
第四节 基层银行领导的职责	(13)
第二章 组织管理	(17)
第一节 领导班子建设	(17)
第二节 劳动人事管理	(32)
第三节 民主管理	(40)
第四节 人才开发	(42)
第三章 思想政治工作	(47)
第一节 思想政治工作的目的任务和基本原则	(47)
第二节 思想政治工作在基层银行的地位和作用	(50)
第三节 基层银行思想政治工作的特点	(53)
第四节 把握人的思想和行为基本规律	(60)
第四章 资金管理	(95)
第一节 银行资金的构成及信贷资金管理	(95)
第二节 银行资金的特点及其运动规律	(98)
第三节 资金管理的指导思想	(101)
第四节 银行各项存款的管理	(105)
第五节 联行汇差资金的管理	(112)
第六节 储蓄存款的管理	(114)
第五章 质量管理	(122)
第一节 银行质量管理的作用	(122)
第二节 基层银行的质量管理	(125)
第三节 基层银行质量管理的基础工作和主要环节	(134)
第四节 认真执行政策保证银行工作质量	(141)

第六章 服务管理	(149)
第一节 银行服务管理的意义	(149)
第二节 实现优质服务的基本途径	(154)
第三节 服务工作的全面质量管理	(161)
第七章 信息管理	(170)
第一节 基层银行信息	(170)
第二节 基层银行信息的工作内容	(176)
第三节 基层银行信息的组织管理	(181)
第四节 基层银行预测	(186)
第八章 计算机应用管理	(196)
第一节 计算机应用与计算机应用管理	(196)
第二节 计算机应用的组织管理	(201)
第三节 计算机应用的业务技术管理	(214)
第九章 财务管理	(227)
第一节 银行财务管理的概念	(227)
第二节 银行财务管理的原则、作用和核算要求	(231)
第三节 财产的管理	(234)
第四节 内部资金管理	(238)
第五节 损益管理	(241)
第六节 关于财务收支计划的编制和管理	(249)
第十章 后勤管理	(251)
第一节 安全保卫	(251)
第二节 后勤管理	(256)
第十一章 依法经营管理	(267)
第一节 增强经济法制观念	(267)
第二节 学习经济法	(274)
第三节 参与经济诉讼	(282)
第四节 法律关系及法律责任	(289)

第一章 总 论

随着我国社会主义有计划商品经济的发展，银行在国民经济中的作用越来越重要。为了适应经济体制改革和金融体制改革的需要，为了适应银行工作促进国民经济持续、稳定、协调发展的需要，必须不断提高银行的经营管理水平，才能充分发挥银行对于社会主义现代化建设的职能作用。

党和国家的方针政策，银行各项繁重的任务都要依靠和通过广大基层行处贯彻落实。因此，加强基层建设是搞好银行工作的基础，是推动银行业务发展的最基本的、最重要的环节。归根到底，能否搞好基层建设，搞好基层银行的管理是关系到能否做好银行工作的一个战略性问题。

针对当前银行特别是基层银行仍然程度不同的存在着管理意识不强，管理水平不高，管理措施不力的状况。本书将对如何加强基层银行管理作一些探讨，力求通过归纳总结一些基层银行的实际工作经验，从中找出一些带有普遍性、规律性的东西，以利于指导基层银行不断提高管理水平，使之更加科学化、规范化、制度化。

第一节 基层银行的地位和作用

我国经济体制改革的核心是坚持公有制经济为主体，坚持计划经济和市场调节相结合的方针，不断完善社会主义有计划商品经济的体制。十一届三中全会以来，我国的商品经济有了很大的发展，伴随着商品经济的不断发展，银行的货

币信用活动也必然会有更大的发展。目前几乎所有企业、事业单位、机关、团体、部队、学校的资金伸缩吐纳都要通过银行，集体经济组织、个体经济、甚至城镇居民的资金相当大的一部分也要通过银行。这样，全国各地区、各部门、各单位的生产、流通、交换和分配都要通过银行帐户的贷款投放与收回、现金收入与支出、存款增加与减少等资金活动反映出来。银行的业务活动也必然会对国民经济的各个方面产生重大的影响。总之，银行是全国的信贷、结算、现金、外汇中心，是全国资金活动的总枢纽，处于国民经济神经中枢的位置。

由于我国银行是统一的整体，基层银行是银行的分支机构。因此，银行在国民经济中的重要地位是通过基层银行体现出来的。

一、基层银行是银行业务的“源头”

如果说，银行的金融业务是一个浩瀚的海洋，那么基层银行业务的涓涓细流就是汇成浩瀚海洋的源头。基层银行是银行各项业务特别是核算业务、代理业务、服务业务的“承担者”，基层银行处于银行第一线，银行的各项业务活动几乎都要通过基层银行才能实现。

二、基层银行是银行对外的“窗口”

人们总是通过与基层银行办理业务活动的过程来观察和判断银行的。基层银行的工作质量和服务态度直接影响到银行的信誉和声望，银行的信誉总是通过基层银行的形象反映出来的。所以，基层银行全体职工的言行举止、精神风貌、工作状况都不仅仅是在描绘自身，而是在自觉不自觉的描绘着银行整体。

三、基层银行是银行大厦的基石

社会主义国家银行是我国重要的经济命脉，在社会主义建设事业中担负着微观搞活和宏观调控的重任，但是这些作用的充分发挥，很大程度上要取决于基层银行的存存取取、收收付付等大量的、细小的、琐碎的业务活动状况。如果基层银行不能正确执行政策，款项不能及时结算和收付，甚至形成错慢压乱，就会严重影响社会资金活动的正常运转，从而影响国民经济的正常发展。

我国社会主义国家银行巨大作用的充分发挥，有赖于搞好基层银行的建设。只有每一个基层银行都能为社会提供优质服务和有效监督，才能充分发挥银行的整体功能，才能使资金正常运转，从而促进国民经济的健康发展。因此，每个基层银行都必须是我国银行大厦的一块坚强基石，这是银行建设的一项十分重要的不容忽视的战略任务。

银行在国民经济中处于十分重要的位置，银行工作的状况如何对于国民经济有着十分重要的影响，而银行工作状况如何，很大程度上取决于基层。因此，基层银行作用发挥的程度直接关系到银行整体作用的发挥程度。基层银行的主要作用是：

(1) 加速资金周转，提高经济效益 通过组织存款、发放贷款、办理转帐结算、现金收付等项金融业务和各项代理业务来促进企业和有关单位加速资金周转，提高银行经济效益、企业经济效益和社会经济效益。

(2) 调节货币流通，促进经济稳定和发展 通过各项金融业务活动，特别是办理储蓄业务，为社会主义建设积聚资金，有利于调节货币流通和促进稳定经济、稳定物价。

(3) 发挥寒暑表作用 通过正确及时编制各种报表搜集整理

经济和金融信息，为开拓银行的业务经营，为党和国家的经济工作者提供大量的数据和资料，当好参谋，充分发挥“寒暑表”作用。

(4) 方便群众生活 通过承办有关资金和现金等项代理、代保管、兑换金银等业务，为社会各界服务，方便群众生活。把党的方针政策和温暖送到千家万户。

(5) 维护国家财经纪律 通过认真执行党和国家的方针政策以及各项规章制度，切实加强现金管理、工资基金监督、结算监督、信贷监督、制止经济活动中的违法乱纪行为，维护国家财经纪律。

第二节 基层银行管理的特点

基层银行是银行业务工作的第一线，基层银行的领导要组织职工完成大量的、繁重的、艰巨的任务。既要不折不扣地贯彻落实党和国家的方针政策，上级行下达的规章、制度，又要千方百计努力搞好辖区的金融服务工作。总之，基层银行任务重、头绪多、联系面广。尽管基层银行工作千头万绪，但是管理的中心任务是要把党和国家及上级行的“宏观决策”落实到基层，搞好银行的经营。因此，基层银行的管理工作要紧紧围绕微观管理这个总的特点进行。基层银行的管理工作一般具有如下特点：

一、政策性

我国各家专业银行既是经济实体，又是社会主义的国家银行。说到底，它们都是国家管理和发展经济的重要工具。因此，专业银行的首要任务是执行国家的政策，基层银行处于银行的第一线，国家政策能否落实很大程度上取决于基层

银行的工作状况。执行国家政策的情况是衡量基层银行工作的首要标准，认真执行国家政策是社会主义银行的灵魂。如果背离了国家政策，就要走到斜路上去，认真执行政策是社会主义银行的性质所决定的，我们一定要区别于资本主义的商业银行，不能把自身的盈利放在首位，要把能否认真贯彻执行政策提高到我们能否坚持银行的社会主义方向的高度来认识，要认真执行政策就要善于把国家各项经济、金融政策与基层银行的实际业务紧密结合起来。

二、创造性

银行是一个整体，各基层银行要执行统一的方针政策，统一的经济计划，统一的规章制度。但是每一个基层银行也都有各自的具体特点，比如所辖地区的客户对象不尽相同，政治经济文化发展程度不尽相同，交通条件、办公条件、居住条件也不尽相同。怎样既能结合实际情况认真贯彻执行党和国家及上级行制定的方针、政策、计划、制度，又能结合本身特点切实为客户提供优质服务。这就需要认真研究贯彻落实的办法，把执行方针政策的原则性和工作方法的灵活性结合起来，针对辖区特点采取相应的措施才能把中央和银行的宏观决策真正落到实处，从而搞好银行的整体经营。不针对具体情况，不研究落实的具体措施，不采取灵活的方式方法，是不能真正贯彻好宏观决策的。总之，上级行的一切宏观决策都要通过创造性的微观组织管理才能真正落实。

另一方面是结合基层银行的特点，针对职工政治业务素质的实际情况创造性地贯彻执行上级行的有关内部管理规定，比如关于职工的劳动人事管理、干部培训及奖惩等各项工作，以最大限度地调动广大职工的积极性、创造性。这对于做好基层银行组织领导工作也具有十分重要的意义。

三、协调性

基层银行不是一个孤立的单位，它是国家银行的一个分支机构，它是银行的一个基层单位并带有一定的相对独立性，它与各方面都有着紧密的联系。第一是与上级行及其有关部门有着密切的联系，不仅要接受上级行领导的各项指示，还要接受上级行政工、业务、后勤等部门的业务指导。第二是与所在地区的党政领导以及治安、环保等有关部门的联系，要在有关行政事务上接受其指导。第三是与企事业单位、部队、学校以及广大人民群众打交道。对此，要切实搞好金融服务和必要的管理监督，因此，基层银行要完成大量的繁杂的业务工作，关键是组织好自己的政工、业务、后勤等全体员工工作才能完成如此艰巨的任务。可见，基层银行与行内行外上下左右、方方面面的关系很多，作为一个基层银行的领导，必须把上述各方面的关系处理好，要善于总揽全局统筹兼顾，努力创造较好的外部环境与内部环境，才能更好地完成自己的任务。

四、全面性

基层银行作为一个相对独立的单位，既要做好金融业务工作，又要做好人的工作，既要抓好思想政治工作又要抓好后勤保障工作、安全保卫工作，等等。哪一个环节抓不好都要影响工作的正常进行。要善于“抓住重点、照顾一般”防止顾此失彼，影响工作。

五、直接性

基层银行的工作性质就决定了基层行的领导在外部要与社会各界打交道，在内部要与职工打交道。这种接触是面对面

的，绝大多数问题是当时就要解决的，款项能否支付？帐务能否结算？业务能否办理？一般来说，都需要立即做出决定。职工在思想、工作、生活方面遇到的问题，一般也需要及时解决，这就要求领导者处理问题要果断、迅速、准确、及时。

六、具体性

基层银行接触的具体事情很多，不论是业务工作、思想政治工作、还是后勤工作和安全保卫工作等等，都必须一件一件的落实。哪一件没办好，都会影响职工的情绪。影响工作的正常进行，就有可能出差错、出事故，甚至造成严重的后果。

第三节 基层银行内部管理的几个关系

基层银行麻雀虽小，五脏俱全，而且涉及方方面面，为此，要注意处理好开拓业务与加强内部管理的几个关系：

一、政策性目标与经营性目标的关系

所谓政策性目标，其核心就是要贯彻执行国家的方针、政策、促进国民经济持续、稳定、协调发展。所谓经营性目标，其核心就是最大限度取得银行自身的盈利。

政策性目标与经营性目标一般来说是一致的，在支持发展生产，扩大商品流转，社会经济效益不断提高的情况下，银行也会不断扩大存贷款的规模，从而也就相应的增加了盈利。

资本主义商业银行的最终目标是不择手段获取最大限度利润，而我们的银行则不能搞片面的企业化经营，决不能单纯以追求盈利为目标，我们追求的是最大的社会效益，要