

银行决策者必读

中国社会科学出版社

# 興行方略 咨鑑

——银行家纵谈经营之道

中国工商银行 编

编审委员会主任

张庆寿

全书策划者 主编

陆辉

# 兴行方略咨鉴

——银行家纵谈经营之道

中国工商银行 编

编审委员会主任

张庆寿

全书策划者兼主编

陆 辉

中国社会出版社

一九九二年十一月

(京)新登字 022 号

兴行方略咨鉴

——银行家纵谈经营之道

中国工商银行 编

中国社会出版社出版发行

北京西城区西黄城根南街 9 号 邮政编码 100032

北京百花彩印有限公司印刷

新华书店北京发行所经销

※

开本:850×1168 毫米 1/32 印张:53.75 字数 1260 千字

1992 年 11 月第一版 1992 年 11 月第一次印刷

印数:1—35,700 册 定价:36.00 元

ISBN 7—80088—398—1/F·23

编审委员会成员：

主 任 张庆寿

编 委（以姓氏笔划为序）：

丁尚志 王金贤 王吉生 王洪章

刘乃勋 陆 辉（常务） 沈若雷

张宗诚 张晓光 陈克儒 李 林

郭宏宇 童禹昌

全书策划者兼主编 陆 辉

各编责任编辑：

陈伟民 张淑华 张东宁 郭淑琴

王舒波 刘丹丽

总审核：汉 箴

# 序 言

张 肖

目前，我国正处在建设和发展的有利时机，改革开放大潮汹涌向前，两个文明建设欣欣向荣。全国人民意气风发，沿着富强之路奔进着。在新形势下，工商银行处处都在厉兵秣马，加快改革开放的步代，形势喜人，催人奋进。《兴行方略咨鉴》此时问世，对于推动我行干部队伍建设和银行事业的发展，是一件很有意义的事情。

社会主义市场经济体制的确立，为银行兴旺发达提供了客观条件和经济基础；银行兴旺发达，又会推动国家经济的繁荣，两者相辅相成。银行要兴旺发达，提高各级领导者的科学决策水平是关键所在，也是当务之急。

科学决策，就要适应改革开放之潮流，预见社会经济发展之趋势。为此，银行决策者要走进市场经济的广阔世界，扩展经营活动的宽广天地；从生产领域走进流通领域；从金融市场走进商品市场；从国内走向国外，迎接挑战，参与竞争。这就要求银行决策者必须胸怀全局，深谋远虑，勇敢开拓，精于周划，善于运筹，巧妙决策。思维方式要当代性和超前性相结合，决策程序应民主化和科学化相统一。那种不思进取，胸无良策，以守株待兔之势，图稳操胜券之功者，难免在改革开放和市场经济的激流中被淘汰。

决策是一门领导艺术，属软科学之门类。决策是人们在改造客观世界中，寻求并实现某种最优化目标的高级脑力劳动。也可以说，它是人们对于如何认识世界和改造世界的一种选择性活动。决策一词在我国古代就有。古代决策一般都是凭借统治者个人的阅历、知识进行，主要靠经验，带有相当的主观随意性。随着人类社会生产实践的发展和科学技术的进步，决策活动便由经验型逐渐转向科学化。为适应复杂多变的社会主义市场经济和多层次、多领域、多结构的社会生活、政治生活的决策要求，不仅要在马克思主义哲学的指导下，广泛运用社会科学、自然科学知识和社会实践经验，对客观事物进行定性研究和分析，还要用现代科学方法对客观事物做定量分析。经济金融决策必须遵循经济金融本身的规律，并紧密联系科技和社会发展诸多因素，运用马克思主义的科学理论和科学方法，除了对社会情况、自然条件、生态环境进行全面研究和分析，要进行多种计算和预测，分析需求和供给、目标和条件、生产和销售、质量和数量、劳动消耗和经济效益等变量关系；还要注意及时收集和研究的国际经济金融信息和国际经济金融市场情况。这些事情，是银行决策者日常工作，是将要作出的某些决策的“前奏曲”，也是检验前次决策效果的反馈信息，又是修正、改善甚至变更正在实施的某些决策的“后事师”。丰富多彩的实践活动，广泛而灵敏的信息资源，不失时机的判断和决心，勇敢的追求和探索精神，都是我们不断提高决策水平所必需的。

这部书编辑的文章，主要是工商银行成立后建设和发

展方略案例的剖析。是工行各级领导者的亲身经历和感受。书中材料丰富，涉及到银行领导工作的方方面面，蕴含着各级银行决策者的思想资源。在生动的感性材料中，闪耀着智谋的火花；给人以理性启迪，最容易为大家喜读和鉴赏。

一九九二年十一月于北京

# 《兴行方略咨鉴》目录

|          |       |
|----------|-------|
| 序言 ..... | 张肖(1) |
|----------|-------|

## 第一编 运筹周划 决策之先导

|                   |            |
|-------------------|------------|
| 导 言 .....         | 编 者(1)     |
| 一、远谋深虑 统筹兼顾 ..... | (3)        |
| 行成于思 行兴于谋 .....   | 甘肃省分行党组(3) |
| 假金融之舟 荡经济之水 ..... | 穆文德(8)     |
| 望远知近 见微知著 .....   | 张文学(15)    |
| “玉烟”叶力挫群雄 .....   | 沈斯荣(20)    |
| 成事于心 谋事于略 .....   | 董顺清(25)    |
| “甜蜜的事业”更甜蜜 .....  | 雷时刚(31)    |
| 细察风起潮涌时 .....     | 许金城(36)    |
| 市场疲软人却坚 .....     | 许寿仁(42)    |
| 惠在于因时 机在于应事 ..... | 张光明(48)    |
| 上下求索 广谋深算 .....   | 翟厚之(54)    |
| 思维与预测 .....       | 颜希成(59)    |
| 抓机制促效益 .....      | 郑霖孙(63)    |
| “锅里有饭”好当家 .....   | 张寿朋(69)    |
| 众议成林 众志成城 .....   | 叶志衍(74)    |
| 志在跨越中 .....       | 李志和(80)    |
| 扎根沃土 枝繁叶茂 .....   | 杨家琦(86)    |
| 二、胸有成竹 应变顺流 ..... | (91)       |

|                     |          |
|---------------------|----------|
| 聚金交响曲 .....         | 邵运杰(91)  |
| 迎风踏浪 破涛应航 .....     | 程德明(96)  |
| “舍金求玉”与“反弹琵琶” ..... | 何志文(100) |
| 运用之妙 存乎一心 .....     | 李春学(104) |
| 乐在“千淘万漉”中 .....     | 邵应佐(109) |
| 未以明防前 能以智虑后 .....   | 黄国庆(115) |
| 说长论短话谋方 .....       | 侯立(118)  |
| 宣传搭台 资金唱戏 .....     | 孙成江(123) |
| 因势而谋 逆境功成 .....     | 魏宝山(128) |
| 帷幄运筹“度”为标 .....     | 佟继丰(133) |
| 谋略施策实为本 .....       | 蒋心仁(138) |
| 上下同欲者胜 .....        | 王秉权(142) |
| 目睹“亡羊”及早“补牢” .....  | 董玉英(146) |
| 一宗涉外交易纪实 .....      | 陈继礼(150) |
| 巧解债务链 .....         | 彭三明(154) |
| 三、巧运杠杆 化险为夷 .....   | (157)    |
| 着眼于整体功能 .....       | 厉明安(157) |
| 虑善以动 事无难易 .....     | 张筱梅(162) |
| 扼住战略“要津” .....      | 杨喜发(168) |
| 有为与有弗为 .....        | 颜麟如(173) |
| “明珠”光芒闪烁 .....      | 张怀斌(180) |
| 金龙腾飞 .....          | 郑彩华(185) |
| 进退相成律 .....         | 郭振亚(191) |
| 大船掉头舵最重 .....       | 翟有盛(195) |
| 开动大脑谋抉择 .....       | 石生根(199) |
| 磷肥厂的复兴 .....        | 张东升(203) |
| 望着水柱的思波 .....       | 吴宗岱(207) |
| 啤酒厂风波闪金光 .....      | 胡仁义(212) |

|                    |                 |
|--------------------|-----------------|
| 从资金头寸表看起·····      | 汪政坤(217)        |
| 成功的伴侣有短长·····      | 陈效范(221)        |
| 巧织“资金网”·····       | 周从玉<br>易传忠(226) |
| 给“公主”铺路架桥·····     | 叶 松(230)        |
| 能谋善断事有成·····       | 抚顺行(236)        |
| 四、周密策划 当机立断 ·····  | (242)           |
| 以压济保解危机·····       | 齐宝群(242)        |
| 临阵不乱 审势施治·····     | 龚德华(248)        |
| 善拨改革航向 相机果敢创业····· | 刘鉴廷(252)        |
| 因地而制石成金·····       | 黄建业(257)        |
| 思维敏锐 有论有证·····     | 许维华(261)        |
| 变的效应·····          | 沈永秋(267)        |
| 小舞台演大戏·····        | 区叶宽(271)        |
| 洞若观火 心明眼亮·····     | 陈明智(276)        |
| 胆识和眼光的威势·····      | 林运创(280)        |
| 不仅仅是“拍板”·····      | 袁 皓(285)        |
| 治行有道 聚财为先·····     | 戴建英<br>景志民(290) |
| 处事识为先,断次之 ·····    | 左克广(296)        |
| 把握时机,趋势而上 ·····    | 谢育淮(301)        |

## 第二编 深谋开拓 创业之动力

|                      |          |
|----------------------|----------|
| 导 言·····             | 编 者(305) |
| 一、审时度势 百折不挠创新业 ····· | (307)    |
| 居民个人资产分流之后·····      | 王遇新(307) |
| 走出贫困的循环·····         | 王根书(314) |
| 运筹为搏击·····           | 李宏武(323) |

|                      |                     |
|----------------------|---------------------|
| 临机制变 奇正相生·····       | 何恒昌(328)            |
| “芝麻官”的胆识策·····       | 重庆行(333)            |
| 开拓者的足迹·····          | 谢 裕(338)            |
| 熟读生意经·····           | 沈 洋(343)            |
| 多走一步天地宽·····         | 王天利(348)            |
| 给后人留下一串脚印·····       | 陈春堂(352)            |
| 人间银河探新路·····         | 陈玉舜(357)            |
| 立于今朝 福及后世·····       | 于涵德(362)            |
| 相机度势 敢为人先·····       | 闾治东(368)            |
| 在大洋惊涛骇浪中·····        | 广州市工行<br>国际业务部(373) |
| 一次突破·····            | 张绪中(376)            |
| 脱··脱··脱·····         | 郭姿平(380)            |
| 三次选择·····            | 张之曙(384)            |
| 以势取胜·····            | 郭开通(388)            |
| 大潮涌来自奋泳·····         | 夏张海(392)            |
| 省委书记三上穆斯林所·····      | 牛锡明(398)            |
| 新花初放话甘甜·····         | 刘燕荪(402)            |
| 二、顺理而举 锲而不舍求成功 ····· | (405)               |
| 失得相遂 多思进取·····       | 戴文毅(405)            |
| 黄山鸿雁又报春·····         | 后先民(410)            |
| 顺乎情势 拓宽业境·····       | 于福忠(415)            |
| 迷津中辟蹊径·····          | 徐秀岐(420)            |
| 金融电子“金字塔”·····       | 李保良(426)            |
| 拓展与升华·····           | 吕晋铭(431)            |
| 机遇到来时·····           | 潘 国(438)            |
| 爬坡奏鸣曲·····           | 王 鳌(443)            |
| 不为浮云遮望眼·····         | 李炳铨(448)            |
| 学其意 不拘其格·····        | 高乐松(453)            |

|                      |                    |
|----------------------|--------------------|
| 谋道业兴·····            | 张革俗(458)           |
| 用心审时争创成·····         | 吴深方(463)           |
| 善思勇为事必成·····         | 马运声(467)           |
| 匠手击石金光闪·····         | 黄小卫(471)           |
| 安得广厦千万间·····         | 朱李益(474)           |
| 熠熠生辉的明珠·····         | 王天保(481)           |
| 敢闯禁区·····            | 董伟琛(487)           |
| 小改犹借“不舍”力·····       | 黄良生(491)           |
| 顺应改革大潮之举·····        | 耿德权(495)           |
| 探索展新路·····           | 上海分行<br>营 业 部(500) |
| 三、临渊慕鱼 不如退而结网 ·····  | (505)              |
| 权衡利弊 通曲求直·····       | 黎洪义(505)           |
| 金色波涛涌浪花·····         | 姜树明(509)           |
| 不懈的追求·····           | 王钧明(516)           |
| 修以“利器”之后·····        | 柯 嘉(520)           |
| 眼望宏观 脚踏微现·····       | 蒋云明(525)           |
| “跟随超越”术·····         | 黄云汉(529)           |
| 石墨变金钢·····           | 米元成(533)           |
| 电路通金桥·····           | 白家麟(538)           |
| 淤积不断保渠通·····         | 江孝椿(543)           |
| 奔向险滩弄大潮·····         | 辛志林<br>孙 保(547)    |
| 四、雪中送炭 同担风险共济舟 ····· | (552)              |
| 挖掘储源资金涌·····         | 陈述贤(552)           |
| 踏上风险之路·····          | 郭德奎(556)           |
| 摘“黄牌”·····           | 张元海(561)           |
| 冲出困境之力 ·····         | 蒋锡云(566)           |
| 搏浪在“太平洋”上·····       | 姚正度(571)           |

|           |          |
|-----------|----------|
| 趟路        | 刘雨平(576) |
| 牵牛牵鼻子     | 杨敖全(582) |
| 促进企业展新图   | 刘安钧(587) |
| 搞活银根 用好银票 | 朱浩坤(590) |
| 甘当“马前卒”   | 黄树华(594) |
| 疏通畅其流     | 戴天雄(597) |
| 一个领域地拓展   | 王洪章(601) |

### 第三编 协调疏理 合力之良方

|             |            |
|-------------|------------|
| 导言          | 编者(609)    |
| 一、协力同心 事半功倍 | (611)      |
| 力调支点挽狂澜     | 河北省分行(611) |
| 像一盘机器那样运行   | 郭友仁(617)   |
| 润物细无声       | 姜文明(623)   |
| 联合行动总体战     | 李智良(627)   |
| 同心·同力·同胜    | 王少华(632)   |
| 春华与秋实       | 万仁礼(637)   |
| 并肩携手 共图大计   | 郝明轩(642)   |
| 主角、配角互为佐    | 周国锦(645)   |
| 人和·业兴       | 卢士桐(650)   |
| 互敬互帮心地甘     | 林祖安(654)   |
| 习俗不同 兄弟情深   | 金鹏镛(659)   |
| 合力源于齐心      | 邱启祥(665)   |
| “一建二带三推”    | 陈学廉(671)   |
| 二、居间调解 分忧化难 | (673)      |
| 心通共识 手足相协   | 王 稳(673)   |
| 难忘的十多个日夜    | 侯勤文(678)   |

|                   |                 |
|-------------------|-----------------|
| 现场办公会上·····       | 陈永达(683)        |
| 杠杆·支点·技巧·····     | 宁雅恩(688)        |
| 左右通融破困惑·····      | 张彦林(693)        |
| 为国结缘 目标相同·····    | 宋英伟(698)        |
| 春水融融润心田·····      | 闫春平<br>王润华(702) |
| 弹击合拍 共协凯歌·····    | 傅德厚(707)        |
| 心心沟通 左右融融·····    | 向建国(712)        |
| 协调中的“失”与“得”·····  | 刘洪占(718)        |
| “转”与“留”的抉择·····   | 丁建民(723)        |
| 是冤家还是亲家? ·····    | 李吕刘(727)        |
| 迂迴求同 心和事成·····    | 蔡汉初(732)        |
| “借”的学问·····       | 毕鉴廷(736)        |
| 献策于走“活棋”·····     | 李玉举(742)        |
| 三、输血化淤 妙手回春 ····· | (747)           |
| 一着走活全盘棋·····      | 杨学全(747)        |
| 洗衣机厂“三部曲”·····    | 汤守廉(752)        |
| 我与莱芜“布鞋城”·····    | 周世海(759)        |
| 十个化肥厂的命运·····     | 马英典(765)        |
| 穿针、引线织网忙 ·····    | 杨育之(768)        |
| “瓶颈”启示录·····      | 王广德(774)        |
| 尝试银田式·····        | 丁英锐(778)        |
| 润土养根 木挺林茂·····    | 刘 忱(783)        |
| 找准杠杆的支点·····      | 刘士恒(788)        |
| 小猪场的起死回生·····     | 战淑媛(792)        |
| 化疑解难策为媒·····      | 邱万铭(796)        |
| 务天生财 务地生利·····    | 刘文庆(801)        |
| 四、因时制宜 相机而行 ····· | (806)           |
| 40 万千瓦的光芒 ·····   | 刘玉良(806)        |

|                    |          |
|--------------------|----------|
| “楚”财“晋”用 援藏兴青····· | 高玉珂(809) |
| 跨越“板块”·····        | 张明圣(813) |
| “以车代邮”·····        | 王梅玉(817) |
| 究竟谁似财神爷·····       | 王 其(823) |
| 中得人和 百事不废·····     | 戴秉满(828) |
| 借山上之石 垒钢都之基·····   | 王荣山(833) |
| 银企协奏兴业曲·····       | 王 策(838) |
| 诚心实意当“红娘”·····     | 李久新(844) |
| 用钱犹如用兵·····        | 李延龄(849) |
| 苦心寻找结合点·····       | 霍振兴(853) |
| 合力的效应·····         | 张瑞智(857) |
| 银企同心 互补相长·····     | 刘崇文(862) |
| 通贸兴边 南联北开·····     | 陶严复(867) |
| 时髦话题 命运相关·····     | 吴佛茂(872) |

## 第四编 巧计妙法 成事之艺术

|                   |          |
|-------------------|----------|
| 导 言·····          | 编 者(877) |
| 一、引发其纲 纲举目张·····  | (879)    |
| 为了荒滩上那片绿洲·····    | 宗若曾(879) |
| 夯实基础三根桩·····      | 王其增(885) |
| 塑造信美的企业形象·····    | 王振荣(888) |
| 巧用治行三件宝·····      | 王迎胜(894) |
| 以点带面砍三斧·····      | 张文雅(899) |
| 依托资源 多元发展·····    | 马凤斌(903) |
| 烟税入库难 化解存款增·····  | 李辑光(908) |
| 根活叶茂·····         | 李宾亭(912) |
| 画龙点睛苗寨 腊染出奇葩····· | 罗 明(916) |

|                      |           |
|----------------------|-----------|
| 掌握“控制器”.....         | 张斗元(920)  |
| 阳光照处 柳花飘香.....       | 赵世安(926)  |
| “通勤车”上情意交融.....      | 王新维(930)  |
| 妙棋一招.....            | 邢台行(933)  |
| 秀木育成林.....           | 赖传琳(937)  |
| 二、知己知彼 谋谟帷幄 .....    | (941)     |
| “灰姑娘”变成了“俏公主”.....   | 包金柱(941)  |
| 调查研究出良策 有色冶金亏转盈..... | 谢芳森(945)  |
| 借米下锅巧妇炊.....         | 陈崇洵(949)  |
| 山区花烂漫 遍地结硕果.....     | 周赤忠(953)  |
| 菜篮子工程的兴起.....        | 梁 康(959)  |
| 巧织“蛛网”信息通畅.....      | 梁忠和(963)  |
| 边陲杨柳绿山川.....         | 杨润民(969)  |
| 微笑何以不消逝.....         | 石慧娟(972)  |
| “润滑油”效应.....         | 牛冠兴(975)  |
| “即开型”储蓄的启示.....      | 谢佩华(979)  |
| 让星光车飞驰.....          | 周俊杰(985)  |
| 三、以迂为直 殊途同归 .....    | (990)     |
| 广角思维 疏通引导.....       | 吴经世(990)  |
| 否定的技巧.....           | 田汇东(995)  |
| 一字千金买教训 .....        | 梁朱林(1001) |
| 轻着陆 软处理 .....        | 胡耀明(1004) |
| 时运从静思中得来 .....       | 苗林斌(1010) |
| 以退为进话增储 .....        | 曹世华(1013) |
| 注情重理 利国利民 .....      | 郎忠谱(1018) |
| 警钟悠长 发人深醒 .....      | 王继恒(1022) |
| 辟新径 以法护行 .....       | 谢联安(1027) |
| 运用“沟通”术 架起理解桥 .....  | 龙长生(1032) |

|                       |           |
|-----------------------|-----------|
| 激将法 .....             | 史泽夫(1037) |
| 话曲论直客盈门 .....         | 周柏祥(1040) |
| 四、权衡利弊 比较定夺 .....     | (1044)    |
| 六年探索话信托 .....         | 王占祥(1044) |
| 埂短汲深难为水 正本清源存款来 ..... | 莫炳燊(1049) |
| 粗看大中存险 细察小中有夷 .....   | 张 波(1052) |
| 冷热的困惑与进退的抉择 .....     | 孙纪奎(1058) |
| 碱湖翻身记 .....           | 贺福元(1063) |
| 三百万“血浆” .....         | 张明科(1068) |
| 超占汇差因何故 纵横比较展通途 ..... | 崔海山(1071) |
| 五、随机应变 乘时而动 .....     | (1076)    |
| 捕捉应变的闪击点 .....        | 李 序(1076) |
| 杠杆要悬权而动 .....         | 兰世伟(1080) |
|                       | 李秀华       |
| 五百多天的官司 .....         | 吴明富(1085) |
| 乘时紧追不放 案犯难逃法网 .....   | 周光武(1089) |
| 顺势而变 开渠引流 .....       | 肖协帮(1092) |
| 巧沟“银河” 架科技金桥 .....    | 赵有志(1097) |
| 遂势助娩新生儿 .....         | 钟圣云(1101) |
| 风潮来临四部曲 .....         | 李元春(1104) |
| 铁牛轰鸣迎春来 .....         | 周贻禄(1107) |
| 送贷款“三毛”一展宏图 .....     | 张祖诚(1111) |
| 雄鸡啼晨 声震海滨城 .....      | 刘志文(1116) |
| “责任就在这里” .....        | 林子予(1123) |
| 六、投石问路 巧发奇中 .....     | (1125)    |
| 桃花园外融资多 .....         | 张 蔚(1125) |
| “一月血案”引起的思索 .....     | 陈汝银(1130) |
| “逆风”袭来的时候 .....       | 朱凤来(1135) |
| 亏损“肿瘤”治本方剂 .....      | 刘启懋(1138) |