第一编　储蓄存款管理

在国有专业银行向国有商业银行转轨过程中，在外部经营环境不断变化，同业竞争日趋激烈的情况下，商业银行实行资产负债比例管理，存款比任何时候都更为重要。存款的多少直接制约着银行的经营规模、经营效益和发展后劲。因而，对搞好基层行的储蓄存款管理这一问题进行思考探讨是很有必要的。

一、市场创新对储蓄存款增长的贡献

商业银行以追求利润最大化为目的。储蓄部门作为负债的主要部门，要求在日益激烈的竞争中，以最小成本获得最大规模的负债。这要求我们在以下几个方面进行创新与开拓。

1. 研究市场，创新存款品种

储蓄窗口主要经营特点不同的各类存款，其营销对象主要是个人，因此其市场属性也就较强。市场经济最基本的特征是所有经济活动完全由市场供求关系来自发调节的。储蓄工作应看成是储蓄产品体系按照增值、安全、方便的基本原则不断推出适销对路的储蓄产品来满足不同层次客户需求的业务活动。在储种的开发上，一应结合整个社会的经济环境和金融竞争的现实；二应结合工行储蓄工作的现实，积极介入吸储的

需要全本请访问 www.ertongbook.com

各个环节。第一,要积极介入证券市场(包括一、二级市场),争代理权、代办权，并结合其特点设置储种；第二，要介入社会消费热点环节，使银行储蓄紧贴消费脉搏；第三，要介入与居民生活息息相关的经济制度变革领域。作为县支行，直接面对市场，应灵敏地把握市场的需求，在中央银行规定范围内，分析市场，创新储蓄品种，逐步形成自己的拳头产品，如已开发的“通知存款”、“储蓄小额存单抵押贷款”等业务都已显示出旺盛的需求。因此在开发新储种时，要分析客户消费心理，要调查当地储源及消费水平，摸清市场后再适时推出。如开发适应青年需求的‘升学储蓄’”‘结婚储蓄”为家庭设计的‘大件消费储蓄’”‘子女入学储蓄’”‘独生子女储蓄’”‘养老保险储蓄”等；还可以针对特定的消费群体开办“红领巾储蓄”、“巾帼储蓄’等储种。在时机成熟时,要积极争取开发‘支票存款’”‘定额存款”等。在代发工资业务，代理、代收等中间业务及微机联网到一定规模后，储蓄部门应早作筹谋，开办“一本通、一卡通”等新的金融产品来满足市场需求。要善于吸收兄弟行成功的做法，他山之石可以攻玉，在吸收的基础上加以创新，同样会收到较好的效果。另外开发的储种要求要高，要有科学性、智能性、适应性，以及良好的可操作性。开发人员应避免闭门造车，发动广大储蓄干部，群策群力，反复酝酿方为上策。上级行可以设置“开发新储种金点子奖”以推动此项活动有效开展。

2. 参与市场，拓展存款领域

参与市场，研究对手，收集信息不仅能有效巩固已有的优势，还能有助于拓展阵地，掌握市场竞争的主动权。从某种意

义上说，存款的竞争就是储源的竞争，这就要求我们到市场的各个领域去了解市场与对手，敏锐地把握国家各项经济制度变革的时机，拓展延伸服务领域，进行战略型竞争。因此，储蓄部门不仅要关注本部门、本专业的信息，同时还应收集同业相关的经济信息，特别是本行所处的地域经济信息。如对消费市场的了解；对区域工资投放及增长情况的了解；对地方财政收支的了解；对资金投向的捕捉；对储户投资意向的调查；对其他金融同业优势、弱点的了解分析等。这样做能使我们在了解经济动向后，主动出击，行动迅速地占领业务阵地。养老保险制度、住房制度的改革和证券市场的发展都已牵动了储蓄业务的发展。及时推出配套的金融服务产品，扩大行业性、区域性储蓄，拓展中间业务，增强应变能力，寻找新的效益点就成为迫切需要。基层行推出与之配套的住房储蓄、养老保险储蓄，主动多方争取债券的发行与兑付代理权，才能在这一领域占据优势。我们县支行在研究市场的基础上，把着眼点瞄准有稳定存源的大户，推行了由行级领导分系统、分区域进行抓存源的战略。抢先占领教育、邮电、公交、水电、广电等客户阵地。如对教育系统我们积极代收学费、书本费，同时扩大代收学校的区域，派出收款小分队深入到偏远的乡镇学校收款，收到了良好的效果。在了解到有些新兴集镇，城乡结合部有可观的储源，而竞争对手还未进入这一区域以后，行级领导立即决定在这一区域开设“汽车银行”，每周定点定时收款，同时宣传工行优势，造成了先声夺人的气势。在实践中，储蓄部门还应对信息进行再分析才能取得较高的信息价值。如我们在了解到春节前一段时期当地邮局邮政汇款业务量、汇款金额大，汇入地

集中的情况，便进一步跟踪调查分析。一城郊乡镇有外出打工者 300余人，因金融知识缺乏，只了解邮政汇款，每年都从邮局给家乡汇款，人均约 6000元左右。便针对性地在春节期间开展汽车银行业务，并派出流动收款小分队，积极宣传银行汇款安全、方便、快捷、经济的优点。为近 200 人开立了活期账户，利于其从外地汇款，成功的截获了这一部分储源。在同业竞争加剧的情况下，研究对手是为了调整战略战术，有效地争得储源。如我们在研究对手中，了解到某一竞争对手个体户存款较多，进一步分析，是因为其对大金额款项支付有保障，且保密性较好。同时了解到当地个体户对存款有三怕（怕存取款不方便，怕露富惹麻烦，怕应急用款不及时）。立即调整战术，采取了给个体户发放优先服务卡，上门收款，上门付款，电话预约及设立个体户存款专柜的策略，从而很快扭转了个体户存款少的不利局面。

3. 实行集约经营，提高经营效益

县支行实现“两个转变”的目的是要取得高效率与高效益。其业务发展方式是要从粗放型向集约型转变。这是工行发展的总体指导方针。对储蓄部门而言就是要通过提高人均、所均吸存量，降低成本，增加总效益。在现代化、标准化、综合化、规范化的基础上把有限的人力、物力、财力投入到效益好的所上，不断挖潜，提高市场占比。其存款总量是基础，效益是核心，随着人均、所均存款和市场占比的提高，总量规模效应会相应提高。基层经营行应从如下几方面着手。

(1)对网点进行调查摸底，做到合理布局，撤建并举。不断对网点调整建设，使其成为吸储的重要堡垒。在调整网点时，

应抓紧抢占城市储蓄的制高点，由重数量的增加转变到重网点质量的提高。“内涵挖潜”之路，应遵照集约化的要求，新建、撤并、改造并举，认真分析预测存款增长，注重网点的设计、装修水平。新建网点应按照总行“闹市区，富储源，大门面，高产量，电脑化，柜员制”的要求来选址、装修。实践中我们在调查当地经济发展潜力和储源分布情况的基础上，通过建立数字模型，进行趋势预测。搬迁、撤并了部分储蓄所，同时对联、代办所也进行了有效的撤并和升格，使其能在调整机构的战略中提高内涵潜力。储蓄较稳定的厂矿企业区营业网点工资投放额确定，消费情况较易掌握，能利用历史数据分析其储蓄潜力。即储蓄潜力＝一定时期货币投放量一一定时期消费支出一一定时期储蓄增长量。如果潜力较大可以升格成为自办所。如果无潜力可挖、且效益较差，应降为代办点，直至撤掉。县支行网点设置特别应注意主要街道储源点的设置，不能自相排挤，各网点要注意堵漏补空，形成立体的争存网络和地理位置上的布局优势。

(2)实行大所战略，分档管理，促进规模效益所的发展。对大所要在人、财、物上给予倾斜，使其成为集约经营和开拓新业务的骨干，成为存款战略中的“航空母舰”。通过充分发挥大所的中心辐射作用来带动储蓄总体水平的提高，推动储蓄上规模、上档次、上水平。这就首先要求基层行在制定考核指标时，将所辖储蓄所进行分类划分。在划分级次的基础上落实级别待遇，让储蓄干部奋斗有目标，付出有回报，充分调动储蓄人员的积极性。一般在实践中可运用本量利公式进行盈亏计算。储蓄利润一般公式为：$M=\Sigma NPX-N(\Sigma BX+C)-A$。其

需要全本请访问 www.ertongbook.com

中：M 为储蓄利润；N 为报告期天数；P 为日贷款利率；B 为日存款利率；X 为报告期日均存款量；C 为日均业务管理费支出；A 为固定成本；ΣBX＋C 为单位变动成本，表示万元日均成本支出（以上未考虑税金因素对利润的影响）。在测算出各所利润水平后可结合存款余额、人均存款额划分储蓄所类别。我们在实践中的划分标准是：盈利大型所，其存款平均余额在 5000 万元以上，人均利润在 4 万元以上（包括当年新增部分。以下同。）；盈利中型所，其存款平均余额在 3000 万以上，人均利润在 2 万元以上；盈利小型所，存款平均余额在 2000 万元以上，人均利润在 5000 元以上；保本型所，其存款平均余额在 1000 万元左右，人均利润在 1000 元以上；亏损型所，其存款平均余额 700 万元以下，无利润的所。各类型所的两条标准必须同时达到，否则降低到下一类型所。对盈利大中型所，根据业务量，在人员上可配备 7 至 9 人，实行柜员制、两班制；电子化设施优先向其倾斜，安装电子广告牌、电视监控系统；优先考虑其营业场所的装修；所主任可享受科级、副科级待遇。对保本型所、亏损型所在进行趋势预测，储蓄潜力分析后，如无潜力可挖，可降格为联、代办所，或者撤并充实到大所中去。在实行集约经营中，储蓄部门应对其自身的盈利水平和抵御风险的能力进行分析，即对储蓄经营的安全性进行分析。基层行在实践中可用储蓄保本率、储蓄安全边际率指标来进行分析。储蓄保本率指保本的存款量与实际（计划）存款量的比率，其反映储蓄自身的负担程度。其比率越高，则储蓄经营的安全性越差。储蓄安全边际率能较准确地反映安全状况的不同程度，其一般公式为：

$$储蓄安全边际率=\frac{实际（计划）存款量-保本存款量}{实际（计划）存款量}\times 100\%$$

其比例越高，证明其发生亏损的危险越小，经营的安全性越好；反之，其发生亏损的风险性越大。下表数值可作为储蓄经营安全状况分析的参考值：

安全边际率	30%以上	25%—30%	15%—25%	10%—15%	10%以下
经营安全状况	安　全	比较安全	值得注意	要警惕	危险

(3)积极推动储蓄业务向综合化、多功能方向发展。随着金融体制改革的不断深化，储蓄所经营的业务范围要不断扩大才能适应需要，才能充分发挥储蓄所筹集资金的功能；提高所均、人均收益，才能达到靠规模增收的作用。为此首先要充分利用电子设备，对盈利大、中型所要争取实行柜员制。经过实践证实，柜员制在吸储率，吸储质量，服务水准上都优于其他服务形式。实行柜员制一是要注意把好选所关，要从存款余额、日业务量上进行把关选所；二是要把住柜员素质关，要挑选业务水准高，思想素质好的人上机操作，对所主任更要严格挑选；三是要把好设备关，对计算机、打印机、监控系统要保证其正常运转。在实行柜员制的同时，要使业务向综合化、多功能的方向发展，使储蓄所成为多功能业务的阵地，成为“多种经营”单位。在发展传统业务的基础上，一是要积极发展具有消费信贷的存款业务，如住房存款业务、存单抵押款业务等。这是一种贷款风险极小，又可以贷稳存、以贷引存的业务，应大力开展；二是要开办具有汇兑功能的存款，随着社会经济发展，居民异地取款消费不断增多。工行可利用网点遍布，计算

机大面积联网的优势，积极开办旅游存款、储蓄承兑汇票、储蓄信用卡等业务；三是要开办具有保险性质的存款。随着居民个人收入的增加，其保险意识也正进一步增强，可在研究市场的情况下，开办交通安全存款、医疗保险存款、家庭财产保险存款、人身保险存款、养老保险存款、就业保险存款，把这些保险业务与银行的整存整取存款、零存整取、存本取息存款结合起来；四是要开办代理存款业务，开办此业务一方面能有效提高银行的知名度和信誉，另一方面还可以吸收更多的“时间差”存款，为银行带来低成本资金，获得较高的收益，如“代发工资”业务已成为许多基层工行的中介业务，但其仍有潜力可挖，应努力争取全方位的代发业务。在代收业务中要不断扩大代收业务范围，积极代收水费、电费、煤气费、电话费、无线寻呼费、有线电视收视费，代收报刊订阅费等。不能因利小而不为，应从长远考虑。同时应积极争取代理业务，特别是代理企业债券买卖，代理兑付国债及代理各种公共费用的缴纳，并应随着电子联网的扩大将代理业务引入家庭，如代理家庭收支，代理居民购物付款，代理购买车船票。同时应利用银行联系面广，信息灵敏、及时的优势，为客户有偿提供各种经济信息、购物指南等。在开办这些中间业务的同时，还应研究市场需求、开办代保管业务，为客户代保管有价证券及贵重物品。

（4）调整存款结构，降低储蓄成本，提高经济效益。在努力增大存款总量及所均、人均单产的同时，还要从“节支”方面降低成本，以取得集约经营的预期效益。我们可以运用对比分析、因素分析来发现、挖掘降低成本的潜力，有重点地提出降低料（存款利息支出）工（活劳动耗费）费（费用支出）的措施。在基层行经营中，影响负债成本的主要因素——存款结构，应

成为控制的重点。在经营中要认识到，随着经济的发展，活期存款有着潜在的上升趋势，我们应抓住时机，努力调整存款结构，降低存款成本。在现阶段，一方面即期消费增加，电子支付手段为个人支付提供了便利，使人们持现率逐步降低，随时用于支付的活期存款趋于增长；另一方面投资工具的多样化和投资机会的增加，使持币选择投资机会的群体和短期资金均大量增加，从而形成了大量的银行个人活期存款。这说明提高活期存款在理论上是有储源对象的。基层行应在存款成本考核中引入定、活期存款占比指标来引导储蓄干部积极主动地降低存款综合利率，从而降低存款成本。在对策中应发挥工行电子化水平较高的优势，积极开办和扩大代发工资业务，尽快开发活期存折的转账功能，使活折成为转账支付卡。同时加大代理、代收业务力度，在增大其总量的基础上，使其有较多的活期类存款沉淀。储蓄部门还要积极发展个人支票和个人汇款业务，为业务繁忙的营业点设置方便客户存取的 ATM 机，在商业网点设置方便顾客购物的 POS 系统。在发行牡丹卡注重数量的同时，应切实大力完善其功能来吸收消费性活期存款。

二、存款运行机制创新对储蓄存款增长的贡献

1. 制定科学的激励机制，调动人的积极性

应贯彻多作贡献多收效的指导思想，尽可能做到按效益取报酬。引入规模目标、效益目标、成本目标，在区域经济内进行科学测算，把奖金、津贴、福利等纳入分配考核范畴，把存款任务科学公平地分解下去，真正体现出任务与工资挂钩，实绩与奖励结合的原则。基层行可根据实际情况先推行“万元增存

工资含量考核办法”，待条件成熟后可进一步推行“储蓄目标利润考核办法”来建立激励考核机制。“万元增存工资含量考核办法”的考核对象包括一线人员和二线人员，一线人员为各所、柜；二线人员为存款科、各办事处一名主任及储蓄事后监督、微机管理员等。对考核对象在考核期内实行定员定岗，同时确定以考核人员月工资收入 300 元为考核部分。储蓄所增存工资含量可用如下公式计算：

$$\text{储蓄所增存工资含量}=\frac{\text{考核人数}\times 300\text{元}\times 12\text{月}}{\text{全行增存数}\times\text{储蓄所存款平均占比}}$$

储蓄所每月工资额＝当月增存数 ×增存工资含量。

其中：

$$\text{储蓄所存款平均占比}=\frac{\text{储蓄所前三年存款余额占比}+\text{该所前三年净增额占比}}{2}$$

$$\text{储蓄所前三年存款余额占比}=\frac{\text{该所前三年存款平均余额}}{\text{全行前三年储蓄存款平均余额}}$$

$$\text{储蓄所前三年存款净增额占比}=\frac{\text{该所前三年存款平均净增额}}{\text{全行前三年储蓄存款平均净增额}}$$

在实施该办法中为了兼顾各所业务量不均衡的情况，我们对超工资部分的 50％当月兑现，20％按平均业务量考核，30％年底进行综合清算。该考核办法实行“上不封顶，下不保底”的原则，但考虑到“以丰补欠”的因素，对各所每月超工资部分的 50％，支行扣回作为负增长时的备用金，扣回部分年底一次清算。办公室每月依据存款科填制的工资单，将工资划到各所。该办法简便易行，可使各所的收入差距拉开，能明显调动员工的积极性。“储蓄目标利润考核办法”着眼于降低储蓄成本，促进储蓄经营管理向集约化、高效益方向发展，使储蓄经营真正向自主经营、自担风险、自负盈亏、自我约束方向发展，使储蓄人员自觉地从多方面努力抓存款增收益，避免存

款竞争中的短期行为。其承包对象为各所及各联、代办所。其承包期限为会计年度。

要确定储蓄的目标利润，首先要确定储蓄资金的年收益总额与储蓄资金的成本额两个项目。

其中，储蓄资金的年收益总额由如下几个部分构成：

A. 一级存款准备金利息收入（交存比例为 13%）。

B. 二级存款准备金利息收入（交存比例为 15%）。

C. 可用资金利息收入（可用贷款比例为 67%）。

D. 人行存款备付金利息收入（备付金率为 5%）。

以上四项万元年收益之和即：A+B+C+D 为资金万元年收益率。

储蓄成本总额由如下几个部分构成：

E. 职工工资性支出。其中包括工资、手续费、劳动及待业保险费、劳动保护费、福利费、工会经费等。

F. 营业用房租金。可按全行公共用房 40%的比例摊入储蓄成本。

G. 设备折旧费。可按各所设备原值的 12.5%计提年折旧费。

H. 管理费用。包括与职工有关的管理费用、管理人员综合费的分摊部分，电子运转费的分摊部分。

以上四项构成了储蓄成本的固定成本，但储蓄成本还应包括变动成本部分，其分别为：

I. 储蓄存款利息支出。包括定期利息与活期利息。

J. 呆账准备金。应按所提取，计入成本。

K. 税金。

M. 凭证及印刷费。可按全行实支的 70%计入成本。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

在确定上述费用后，资金成本率＝资金成本／储蓄平均余额；储蓄利润＝储蓄资金年收益额一储蓄总成本。目标利润的确定，以本行上年度的实际执行情况计算出各所的人均盈亏数，并以此为当年确定目标利润的基础。在充分分析当年储蓄增量、储蓄存款结构、费用开支等指标的情况下，确定出应达到的利润目标，并以此为承包数。目标利润的计算方法，以下列步骤进行测算：

目标期利润＝目标期储蓄资金收益额 — 目标期储蓄总成本。

目标期储蓄资金年收益额＝(上年末储蓄平均余额＋目标期储蓄平均余额）×上年储蓄资金年综合收益率。

$$\text{目标期储蓄平均余额}=\frac{\Sigma(1+2+\cdots+12)}{12}\times\frac{\text{当年计划净增额}}{12}$$

目标期储蓄总成本＝(上年末储蓄平均余额＋目标期储蓄平均余额)×上年储蓄万元成本率。

对承包所按存款余额、人均盈亏额，分档确定出盈利大型所、盈利中型所、盈利小型所、保本型所、亏损型所等五类。以便分类指导，择优扶持，促使储蓄所多增存，多创利。

目标期的考核按承包期分项目进行考核，采取 0、1 否定法，完成为 1，未完成为 0。考核结果与职工责任目标津贴挂钩。具体考核为两项：(1) 目标利润考核。(2)目标期存款任务的考核。对完成或超额完成目标期利润、存款两大任务的所，由支行对各所进行一次性奖励，再由各所对所内人员按贡献大小，揽储多少，服务优劣等分档奖励，具体奖励标准是：

(1)盈利大型所按人均一次性奖励 2000—4000 元 。

(2)盈利中型所按人均一次性奖励 1000—3000 元 。

(3)盈利小型所按人均 500—1000 元奖励。

(4) 保本型所按人均不超过 500 元奖励。

在实施该办法中，储蓄部门可以按所分别建立台账进行核算控制，既起到监控作用，又可以在经营中运用一所一策的办法，对症下药，有针对性的降低成本提高效益。

2. 规范人的行为，完善约束机制

约束机制的建立，首先是健全各项规章制度，使储蓄经营活动有章可循。总行、分行的规章制度是最普遍最基本的约束制度。作为基层行应一级抓一级，层层抓落实，环环不脱节地执行下去。除了对空白凭证、库存现金、密码、印章、特权操作要管好管严外，基层行还可以针对实际情况，进一步进行重点性、针对性、易操作性的约束。我们在实践中结合实际制定了《优质服务工作实施办法》、《争先创优考核办法》，用这些办法把应规范的内容更加细化以便于管理和操作。《优质服务工作实施办法》体现了奖惩并举的原则，把服务同活工资，同职工收益，同评选先进单位和先进个人挂钩。《争先创优考核办法》把评比内容分为七个大项：①所政管理，包括整体管理，员工面貌，所日志记载；②服务质量，包括接待用语，柜面宣传，服务规范；③增储任务，考核任务完成度和完成质量；④账务核算，包括规范设账，准确核算，高效安全；⑤环境卫生，包括卫生整洁，物品摆放；⑥机具使用，包括机具清洁，保养程度，正常使用；⑦安全防范，包括三防一保的内容及日常防范意识和行为。对该办法采取百分评比制，按月考核。得分最高者为当月优胜单位，最低者为当月较差所。对评比结果每月进行通报，并设置两面优胜流动红旗在优胜所悬挂。对优胜单位除进行物质奖励外，并把获得优胜红旗作为评选先进集体的必备条件。其评分具体标准如下（见下表格）。

在搞好以上制约考核机制的同时，也要注意再制约机制

的建立，对账务辅导员，对事后监督，对稽核、监察人员进行再制约性约束，以保约束机制畅通、高效运行，发挥其应有的约束作用。

争先创优评分表

考核内容		标准分值	要　　求	考核人
所政管理	1. 整体管理	5	所员着装整齐，精神面貌好，团结齐心，好人好事多，所日志记载认真，全面。	
	2. 员工面貌	5		
	3. 所日志	5		
服务质量	1. 接待用语	6	服务热情，用语规范，宣传主动，微笑待客，广受客户称赞。	
	2. 柜面宣传	6		
	3. 服务规范	6		
账务核算	1. 规范设账	6	账务规范，核算准确，办理业务快捷，无差错。	
	2. 准确核算	7		
	3. 高效安全	7		
机具使用	1. 机具清洁	3	所用机具保养良好，正常运转，无人为造成机具故障。	
	2. 保养良好	3		
	3. 正常使用	4		
环境卫生	1. 卫生整洁	5	所内外环境优雅、整洁，物品摆放整齐，无私人物品堆放。	
	2. 物品摆放	5		
增储任务	月均增存	25	完成或超额完成月均任务得满分，每少完成任务 10%扣 2 分。	
安全防范		否定指标	凡发生差错、安全事故或有安全隐患者，取消月度评比资格。	
小　　计		100 分		

3. 严格内部监控，完善监控机制

在各项制度完善的同时，只有进一步完善监督机制才能达到执行制度的目地。对监督机构，一是可以由监察与工会组成服务态度的监控网络；二是可以由保卫部门牵头组成安全监控网络；三是可以由稽核部门牵头组成核算质量监控网络；四是可以由党、团联手对职业道德，敬业精神形成监控反馈网络；五是可以由储蓄部门牵头组成经营状况监控网络。同时在这些网络上还应充分发挥社会的监督作用，可以在每一个网络上聘请一定的非银行成员来达到全面监督的目的。对监控网络实行周检查月公布的办法来推进工作。同时对重点部门，坚持储蓄科、办事处主任月查制度，检查辅导员每周不少于四天的班查制度，及所主任的周查制度，以保障业务活动有序运行。在适当的时候可以推行行级领导蹲点、坐堂解决具体问题，监督检查工作。这样一是可以体现领导重视；二是可以解决实际问题；三是可以取得第一手材料，研究经营中的实际情况，从而推动管理。这样在监督、考核上就体现了内外结合，各部门整体联动，长期性与针对性相结合的可操作性原则。

4. 提高人员素质，推动存款增长

现代企业管理由以物为主到物人并重，进而发展为以人为本。实践中，不论哪个部门，对不同层次的人才都有其内在的要求。在储蓄人员的培训上，基层行应首先对储蓄所的直接管理者所主任进行管理与培训，使其能在储蓄所发挥核心作用、骨干作用。“艄公不努力，耽误一船人”，因此对所主任要坚决清理其中不合格的人员，配备政治素质高、业务能力强、公关意识浓、服务态度佳、组织协调好的中青年来担任，并对他

们进行严格培训和考核。对所主任可以实行按季向上级汇报工作，上级按季指导其工作的方法进行管理。在所主任的推选及所员的组合上，可以实行双向选择，即由全体储蓄员无记名投票选举所主任，在选出多名人选后，支行再进行考核聘任。所主任可以从工作角度出发来挑选所员，形成真正意义上的优化组合，充分发挥储蓄所的组合战斗力和向心力。对全体储蓄员一律实行聘用上岗，一视同仁。在打破了所与所之间的大锅饭后，为了打破储蓄所内部的大锅饭，在基层所可实行“储蓄服务等级管理”办法。即按照如下几个方面采用评分制，定期考核，分档管理。(1)思想品德考核，包括爱岗敬业表现，对银行的非强制性贡献等；(2)服务质量考核,包括服务技术,服务态度;(3)工作效率考核，包括个人业务量，业务水平；(4)工作年限，通过这些指标划分储蓄人员的服务等级，将等级与储蓄员的收入紧密挂钩。每年进行一次等级考核，使优秀升级，差者降级。通过以上做法可使储蓄员有压力、有奔头，调动储蓄员的积极性和主动性，形成长期而稳定的管理制度。在对储蓄员的管理中，还可以辅助以储户评议卡等方法来评议储蓄员的服务状况。对那些屡次犯规的人员，要敢于碰硬，进行处罚，强制下岗。对下岗人员，实行下岗系统内培训教育，或与附近的服务行业如饭店、宾馆签定培训合同，对下岗服务人员进行系统外培训。主要是培养其服务意识，服务态度，进而使其珍惜岗位，经考试合格者方可再上岗。在对储蓄人员加强管理的同时还要继续培训教育，以利于提高储蓄人员的整体素质。可以采取短期培训、在岗集中学习、有重点有步聚的选派学习等方法来培养人才。在培训中要重点培训业务技能、服务技

巧、管理能力，及爱岗敬业意识。在业务飞速发展的今天，要培训储蓄员精通交叉业务，提高点钞速度，电脑汉字输入速度等。对交叉业务中的电子汇兑、支票、汇票等会计业务，进行与其他部门轮换交流培训或集中讲课培训的办法，使其能满足业务综合化的需要，使学有样板，上有鼓励，下有处罚。对有突出贡献者可建立个人荣誉档案，在晋级调资、选派培养等方面优先考虑。

三、转变服务观念,提高服务水平

搞好服务成为商业银行兴衰的关键。工行坚持以“服务为本，存款立行”为宗旨。基层行在储蓄经营管理中，围绕存款，进行服务创新，把服务作为长期的系统工程来抓，提高持续竞争能力，这是储蓄经营管理中的重中之重。

1. 创新服务观念，增强服务意识

在市场经济日趋成熟的今天，各服务行业千方百计推出了各种优质服务举措，服务已成为竞争的焦点。在储蓄产品趋同的情况下，服务就成为制胜的关键。把“存款第一”强调为“服务第一”,使员工牢固树立“服务第一、客户至上”“银行工作就是服务，服务就是效益”的思想。借鉴国外商业银行的信条，确立“客户永远是对的”这种从大局出发的服务意识，坚决杜绝一切同客户发生矛盾的行为。对那些宁受委屈为顾全大局的一线人员，大张旗鼓地进行表扬与奖励。使服务观念深入人心，成为银行经营取之不竭的创造性动力。“加强思想教育，增强员工优质文明服务意识是推动支行服务工作的关键”这是我们县支行领导班子的共识。为此我们用典型引路，大力开

需要全本请访问 www.ertongbook.com