



论夯实“三基”平台与提升服务质量的关系

应城市支行课题组

摘要：落实基本制度，规范基本流程，严格基础管理，一直以来是金融企业加强内部管理的基础性工作。在农村经济快速发展的新形势下，如何处理好夯实“三基”平台与提升政策金融企业客户服务质量的关系，是各级领导必须认真思考和着力解决的重要问题。怎样才能看住银行的门，管住自己的人，保住国家的钱呢？还是得从落实基本制度着手，从文山会海中理出“突破重围”的头绪；还是得从规范基本流程着眼，从众多羁绊中拨动“高度敏感”的神经；还是得从严格基础管理着力，从偏执指令中领悟“和谐银行”的道理。

关键词：基本制度 基本流程 基础管理

落实基本制度，规范基本流程，严格基础管理，一直以来是金融企业加强内部管理的基础性工作。在农村经济快速发展的新形势下，如何处理好夯实“三基”平台与提升政策金融企业客户服务质量的关系，是各级领导必须认真思考和着力解决的重要问题。

一、“三基”操作中存在的问题

银行的基本制度、基本流程和基础管理，应该说是很严格的。对经济的平衡运行和金融企业自身的发展一直发挥着积极的作用。然而，怎样做才能符合落实基本制度的要求，如何操作才算得上规范操作流程，达到一个什么样的目标才称得上是严格基础管理了呢？这些问题一直困扰着基层行的领导，“三基”操作中究竟存在着哪些问题呢？

1、各项制度过多过细，不宜于落实。银行的制度，铁路的规章，一直是行业管理中最引人注目的亮点工程。然而，在有些单位这个亮点却“亮”过了头，一些基层行的行长，只要一头扎进文件堆里，就难以自拔。他们既不能不看文件和制度，也不能不分辨哪些是基本制度，哪些是捆绑式要求；哪些是需要急办的，哪些可以暂缓落实。毫不夸张地说，基层银行的领导，一年到头，就是在文山会海中挣扎。有的人在银行工作了几十年，到头来仍然分不清楚哪些是基本制度，哪些是部门要求，只要是上级来的红头文件，全都重要，全都要落实照办，全都要急急地等着回音。这样一来，基本制度也就不成其为基本制度了，下面也难以拿捏轻重缓急了。如此这般地头痛医头，脚痛医脚，落实基本制度也就成为一句空话了。

2、业务流程偏重于形式完美，不便于操作。银行的业务经营，有

人把它简单地归纳为存、放、收、汇，认为组织存款，发放贷款，收回贷款，办理结算和汇兑业务囊括了银行的全部业务流程。诚然，银行的业务经营离不开存放收汇这几个方面，有关部门也针对不同的岗位制定了相应的业务操作规范。然而在具体的实施过程中，无论是结算汇兑业务，还是客户服务业务，均过于追求形式上的完美，而忽视了业务流程的内涵。上级行的检查和验收，往往偏重于看合同的编号是否正确，报表的印章盖得是否端正，日志是否有遗漏等一些无关紧要的问题，而真正对业务操作起着决定性作用的到企业去调查的记录，部门之间的协调和数据交换，贷款抵押的真实性等问题却容易被人们忽略。如果我们规范业务流程，只图形式上完美，而对业务经营没有任何促进作用，那么，这样的规范又有什么意义呢？

3、基础工作随意性较大，不利于管理。什么是银行的基础工作？银行的基础工作至少应该包括调查、核实、准备、运行等几个方面。调查是指到申请贷款的企业和承贷企业去了解企业是否具备取得贷款的条件或者了解承贷企业使用贷款的情况，这项工作可以为是否发放贷款或者在何时收回贷款等重大决策提供依据。核实是指对企业提供报表的数据核实和对抵押物真实性的核实，这项工作直接关系到信贷业务造成损失的可能性。准备是指客户服务部自身有关材料的准备以及对企业贷款前相关基础工作的准备；营业部业务运行准备；办公室的材料准备等基础工作。运行是指信贷业务的运行，结算业务的运行和文件传递的运行。这些工作都是基础性的工作，每个阶段都有侧重点，都有不同的要求和任务。这些工作都由不同的岗位支撑着，而真正推动这些基础工作运行的是长官意志。各级银行的领导如果单纯凭自己的好恶去安排工作，头脑一旦发热起来就下达一项指令，自己想怎么做就怎么做，那么，基础管理看起来是很严格，而实际上则难免有失偏颇。

二、原因

农业发展银行的基层行之所以会出现：在基本制度方面理不出头绪来，在基本流程方面流于形式，在基础管理方面以长官意志为基准，其根本原因在于上级行对下级行过于偏爱，逐级加大力度，对基层绳捆绑索绑；各部门对于自己所管辖的那一摊子业务过于偏激，好心难以成就好事；有关领导对于管理工作过于偏执，容易将基础管理引入歧途。

1、过于偏爱：基层行难避文山会海之灾。如果说基层行是一个尚在成长中的婴儿，那么，上级行就充当着父母的角色。父母如果孩子过于偏爱，则不利于孩子的健康成长。从总行到省分行，再从省分行到二级分行，又从二级分行到县支行，中间有多个层次，每个层次都有自己的一套管理办法，每个领导都有权力设置各种条条框框，每一级都要如此这般地转发上级的文件并且还要加塞一些自己的意见和见解。这些文件和意见就像一座座大山，一起压向基层银行。一些基层银行的行长就不得不花费相当多的精力去看文件——吃透精神——传达文件精神——写汇报材料等务虚工作中。在万般无奈之下，那些本来很精明的决策者们也“惟有文山添斗志，空向会海要效益。”

2、过于偏激：运行中难免形式主义之嫌。规范基本流程的初衷，是为了使基本操作程序格式化、规范化。然而在具体的实施过程中，由于政出多门，由于上层的领导并不一定了解基层的实际情况，由于官僚主义和形式主义总占上风，一些过激的举措，不仅没有起到规范基本业务工作流程的作用，而且还助长了一些华而不实之风。谁都知道，银行的钱流进与流出，都有着很严格的基本程序。每一道程序都是一道不可逾越的关卡，如何保证运行的链条不因设卡而中断，同时又有效地发挥各个关卡的独立监控职能，这才是规范基本流程的要害所在。领导者是采取一些过激的行为去赢得政绩，还是促进金融和经济的平衡运行；是单纯地追求形式的完美，还是力求形式与内容的统一；是只校正下级行业务流程中的问题，还是在校正基层银行基本业务流程的同时不断地校正自己工作中的偏差呢？这不仅是一个工作态度问题，而且也是关系到政策金融企业能否实现安全营运目标的大问题。

3、过于偏执：管理中难免顾此失彼之举。对于基础管理，究竟应该管些什么？怎样管理？一些领导者基本上是心中无数的。有些人甚至是文件基本不看，正事基本不干，指令基本不断。有的人还勉强能当好上级行的“传声筒”，有的则是尸位素餐，拿着国家给予的高额薪水，干一些损人不利己的事。可以想象，作为一个领导者，对于基础管理工作心中无数，一时头脑发热，想到什么就干什么，轻则使该单位的管理在固执己见中出现顾此失彼的问题，重则把一个单位的管理工作引入歧途。

三、打造“三基”平台，提升服务质量的设想

银行的制度不能说不严格，流程不能说不规范，管理不能说不到位，然而，树欲静而风不止，各级银行的行长就如同坐在火山口上一般，不知道在自己管辖的范围内，何时会冒出一个案件来。这是什么原因呢？怎样才能看住银行的门，管住自己的人，保住国家的钱呢？还是得从落实基本制度着手，从文山会海中理出“突破重围”的头绪；还是得从规范基本流程着眼，从众多羁绊中拨动“高度敏感”的神经；还是得从严格基础管理着力，从偏执指令中领悟“和谐银行”的道理。

1、从文山会海中理出“突破重围”的头绪，发挥“细进粗出”的功能，建立规范服务通道。落实基本制度，决心由行长下，具体工作需要中层干部去做，效果则体现在各个岗位上。问题的关键是落实。虽然说落实基本制度涉及到方方面面，但是，办公室要起主导作用。要努力做好综合、过虑、定位、督办等几个方面的工作。所谓综合，是指对各级各类文件进行整理和归类的过程。将原先分得很细的各种命令、指令、规定、要求等装进一个大口袋里，进行有条理的粗加工，将内容基本相同，要求基本相近，口径基本一致的文件进行合并，将每份文件中的官话和套话转换成可以具体操作和实施的条款，将多途径、多门类、多渠道流入的文件汇集成具有可操作性的实用性较强的行为规范。

所谓过虑，是指对各种文件的筛选和加工过程。首先要经过办公室主任梳理和粗加工，经过分合、裁剪、嫁接、移植之后，再分门别类整理出可供领导校阅的文本样本，为文件的再加工和深加工做好准备工

作；其次，由办公室将经过初步整理的文件交由分管业务和分管政工的副行长进行再加工和筛选，由他们分别结合本单位的实际进行增加或者删除，尽可能地使复杂的问题简单化，隐含的难题明朗化，常规的事情经常化，切块的业务程序化；第三，由副行长将经过他们筛选了的文件交由行长最后把关，由行长对基本制度进行深加工，各种取舍是否得当，有关规范是否符合实际，操作中的难度、强度把握是否得当，与国家的经济政策以及行业要求是否一致等均由行长一锤定音。

所谓定位，是指将基本制度落实到每一个工作岗位的过程。经过行长审定后的基本制度，要召集各部室负责人进行讨论和修改，必要时还应交由全行职工代表大会讨论通过，然后再付诸实施。经过行务会和职工代表大会形成决议的基本制度，至少要在一年之内对全行的职工具有较强的约束力。不能朝令夕改，也不能将基本制度视为儿戏，更不能束之高阁，只是做做样子而已，而应该让每一个员工对基本制度烂熟于心，警示于行，一言一行与之对照，一举一动受其约束。

所谓督办，是指具体地落实基本制度的过程。农业发展银行的基层行落实基本制度难，难就难在理不清头绪，抓不住要害，耐不住性子，抹不开面子。有些基层银行的行长认为，只要是上级行下发的材料，每一句话甚至于每一个字都如同皇帝的圣旨一般重要，都必须一字不漏地照此办理。且不说你是否有那么多的精力去兢兢业业的承办，即使是你全部照办了，也不见得一定会收到特别好的效果。有些单位则认为要落实基本制度，阶段性地抓一下还可以，若要长年累月的抓下去，只怕既没有那个精力，也难以动真格。而事实上，抓而不紧，等于不抓；不动真的，来实的，是抓不出什么成效来的。在县支行这一级，不仅要把落实基本制度作为一项长期的任务，坚持不懈地抓下去，而且还必须成立督办组，对每一阶段落实基本制度的情况进行检查验收，对执行制度较好的单位和个人，要宣传表彰；对玩忽职守，对工作不负责任的职工要及时给予批评教育，情节特别严重的，要扣发工资和奖金。

我们不能年复一年地重复那种文件式的号召，教条式的落实，漫不经心的过问，蜻蜓点水式的办理。而应该把落实基本制度纳入行长的重要议事日程，抓住重要环节，不放松每一个细节，从而实现通过落实基本制度，打通规范服务通道的战略目标。

2、从众多羁绊中拨动“高度敏感”的神经，整合“土洋结合”的资源，保证规范服务质量。规范基本业务流程，其要点在于规范，重点在于检查，难点在于落实。而要真正做到业务流程规范有序，相关的监督检查不走过场，每一个工作环节都按要求落实到位，又必须做好以下几个方面的工作。一是要整合资源。银行的工作，每一个部门都很重要，每一个环节都不能马虎，每一个时间段都有可能出现问题。因此，对每一个岗位都要建立相应的行为规范，这种行为规范通常被称之为基本流程。细化到人的基本流程是以什么为依据建立的呢？有传统的操作模式，也有现代高科技手段；有各部门的专项指令，也有基层的创新思路；有行业指导规范，也有最新的运作谋略。无论有多少条文的羁绊和多么复杂的部门要求，银行最敏感的那几条神经无非就是现金、结算和信贷。在资金和现金流入与流出的过程中，既要强调银行自身运作的安

全，又要充分兼顾客户的利益；既要做到有序操作，又要力求周到服务；既要在精心运作中求发展，又要在支农工作中见成效。基于上述要求，银行的业务流程要注重整合现有的资源，有选择地沿用过去的

“土”办法，大胆地引进现代的“洋”程序。对于传统的贷前调查，贷时审查，贷后检查以及“五双一交叉”等看起来是老掉了牙，而实际上对安全运作能起到积极的保护作用的办法，要酌情加入相关的业务工作岗位；对于新开发的“CM2006”等程序的推广与应用，也要有安全运作的保障措施。基层银行在具体运作过程中，发现新程序有技术上的缺陷和管理上漏洞，要及时向专业人员和专管部门汇报，由权威部门及时予以修正或者补救。对于有可能造成重大经济损失的关键性难题，要先停止程序运作，在上级行还未更新程序前应以手工操作替代微机运作。对于现金、结算、信贷等岗位的业务流程，行长和分管业务的副行长要拿在手上抓，要把每一个环节都想仔细，把每一项指令都传达下去，把每一阶段的实施情况都反馈回来。只有这样，才能较好地把握基本流程的基本走向。

二是要立体透视。所谓立体透视，是要把银行的业务流程看作是一个多维的整体，站在全局的高度去设计未来场景，用整体发展的思路去布局部门工作，从相互协调的角度去寻找工作中的不足，透过A窗口发现B窗口工作中的问题。银行的业务实际上是一个相互联系的整体。我们可以通过柜面企业结算账户上资金的流进和流出，发现企业资金运行中可能出现的问题，可以通过统计报表发现汇兑和现金管理中的一些异常情况，可以通过企业的报表了解其资金走向，也可以将在企业调查的情况与业务经理电脑中的数据进行比对，从而发现其工作中的漏洞。农业发展银行的领导者除了要在业务经营中树立全局观念外，还应该强调部门之间的协调配合作用。要注重部门之间的信息传递和数据交换，有效地发挥全行的整体联动功能。要通过办公室不断地传递——收集——加工——扩散各种指令和信息；通过柜面经常地了解银行的信贷资金与企业的资本金互动的频率与效果；通过资金计划的执行情况，决定下一阶段在业务上跨越或者是跳跃的速度；通过统计数据，发现业务进展中的问题与不足；通过业务经理的调查报告、汇报材料、阶段小结等资料和报表，掌握承贷企业的经营状况，从而及时调整经营决策。

三是要梯级监控。按照正常的业务运作程序，业务经理要对主任经理负责，主任经理要对分管业务的副行长负责，副行长要对行长负责。从对业务运作的监控程序看，从行长到业务经理则应形成梯级监控链。其中各个中间环节不能只做传声筒，而应该深入企业调查，要将调查获得的资料与柜面数据进行核对，与业务经理了解的情况进行核对，与企业报表的数据进行核对。通过核对与分析，一方面可以检验业务经理平时的工作是否做到了位；另一方面，也可以从更高的角度和更深的层次推进或者改进业务工作。

规范基本操作程序，在程序的制作与完善上，要拼弃过去那种华而不实，只做表面文章的做法，将传统的对业务工作有着积极作用的一些运作方法融入到现代科学运作之中；在运作方法上，要充分兼顾各方面的工作，力求各业务流程协调运作；在运作监控上，要使各个管理层都发挥各自的主观能动性，使运作程序不断地趋于完善，更好地促进业

务经营的发展。从而有效地保证规范服务的质量。

3、从偏执指令中领悟“和谐银行”的道理，强化“深入浅出”的管理，提升规范服务档次。在基础管理中之所以会出现偏执的问题，一方面是因为领导者对基础管理缺乏全面的理解和认识；另一方面也由于人们在执行这些指令的过程中，常常习惯于揣摩领导的意图，喜欢听一些弦外之音，因而使得基础管理工作经常出现走偏的问题。要从根本上解决这个问题，无论是领导者，还是被领导者，都要从创建和谐银行这个大局出发，通过深入浅出的管理，不断地提升规范服务的档次。

首先，坚持规范管理，把住信贷投放关，严守资金转换的出口。在规范管理方面，要按照政策要求和相关法律规定，并按照上级行的信贷管理程序办理。要从建立相应的道德标准，增强职工对道德的认同感，强化职工的责任意识等几个方面去建立职工的道德操守和行为规范。从而使“至诚服务，有效发展，以人为本，构建和谐”的办行理念在职工的行动中得到具体的实施，取得预期的成果。在守关把口方面，客户服务部的业务经理在接到企业股东大会的借款决议和借款申请书之后，要深入企业调查。要对企业的经营现状，发展前景，物资保证等方面的情况进行综合分析，并撰写出该项目的可行性报告，提出贷与不贷，贷多贷少，贷款期限长短的建议，供领导决策参考。要做到没有物资保证的业务经理不能同意贷款，没有可行性报告的贷款委员会不议，没有贷委会决议的个别人不能批贷，没有完备的手续柜面不入账。除此以外，结算业务经理还要监督企业资金的流向，发现企业挪用流动资产投资证券业务、固定资产设施和其他不合理支出要及时向领导和相关业务部门反馈情况，及时制止企业的违规行为。同时，要寓管理于服务之中，通过规范管理来提高服务质量。贷款合同，抵押手续等相关程序必须自下而上层层把关；而不能颠倒过来，由领导先定了调子，再让业务经理补办相关手续。防止出现新的呆账损失，把住信贷出口是关键。贷款一旦进入了企业的账户，就由信贷资金转换成了企业的流动资金，由银行支配的资金转换成了由企业支配的资金，由金融资本转换成了产业资本。在这个转换过程中，银行作为债权人，有权利监督资金的使用情况；企业作为债务人，只能按合同规定，合理合法地使用资金。在信贷管理上，银行切忌新官不理旧事，也不允许官员易位而贷款死的问题再度发生。要明确不同层次的相关法律责任，对过去行为要有塑及制约力。只有这样才能把信贷风险降低到最低限度，才能将不良资产控制在一定的范围之内，才能使银行的业务经营真正摆脱成本高，利润低，损失大的困扰。

其次，坚持跟踪服务，把住钱物相符关，盯紧钱货转换的接口。在库存管理方面，要按照“钱出去，货进来；货出去，钱进来”的原则，对入货、存货、出货等各个环节进行跟踪管理。在入货环节，要核打粮棉收购和加工企业的收购码单，确保收购值与新增贷款相符；对其他农业产业化龙头企业，也要核查新增贷款与企业新增原材料是否相符。如果发现漏洞，要及时予以纠正。在存货环节，对企业的仓单要定期或不定期的检查。对以流动资产作为抵押品的企业，要指派专人管库，或者用合同的形式聘请兼职管库员，为了确保抵押品不出现闪失，还要督促企业将抵押物投保，保单上的收益人应该是

农业发展银行。在出货环节，业务经理要了解企业的销售渠道、关联企业的信誉、结算方式、结算周转期、货款结算银行等相关情况，督促货款及时归行。当货币资金转换成储备资金或者存货时，要将进价控制在低于预期销价的价位上；当存货或者储备资金转换成货币资金时，要保证出货价高于入货价。否则，企业就有可能出现亏损，银行就难以实现货币资金的价值增值过程。银行的成本增加，收入减少，经营成果就难以实现。为了防止此类事件的发生，金融企业一定要十分重视企业的经营成果。只有企业取得了可观的利润，银行的经营才更有发展前途。

第三，坚持定向监督，把住货款回笼关，锁定结算转换的入口。农业发展银行要运用 C M2006 信贷管理系统等科技手段，锁定企业库存，跟踪其购销存的相关环节。要将近三年来的业务流程输入电脑，进行综合分析。分析新增库存值与新增贷款的对等关系，分析存货平均占库时间，分析结算周转期，分析企业货款入账与到达开户行结算账户的时间差，分析进销差价及经营走势。通过分析，进而对企业的销售对象和货款结算银行的资金进行跟踪监督和认真梳理，将按规定应该归行而没有及时归行的资金逼进农业发展银行结算账户和基本账户的笼子。对购货方结算不及时，信誉不好的，要建议企业慎重对待，寻找新的合作伙伴，防止因关联企业经营不善而导致本行承贷企业的经营损失，从而危及信贷资金的安全。在销售环节，企业借助结算手段，使存货资金转换成了货币资金。企业是以低价进货，高价出货，来实现商业利润的。在这个过程中，银行不仅要求企业实现价值增值，而且还要求信贷资金在经过商品流转以后，能够安全地回流。实现信贷资金——货币资金——商品资金——货币资金——信贷资金良性循环和安全转换。没有信贷资金的安全转换和良性循环，也就没有银行生存和发展的基础。在此基础上，还要对银行业务经营过程中的本量利进行综合分析。在成本一定的情况下，业务量越大，利润越多。业务量与利润成正比例增长。在业务量一定的情况下，成本越高，利润越少；成本越低，利润越多。成本与利润成反比例增长。本量利的相互制约关系说明，银行的业务经营不能没有信贷规模，但信贷投入必须是有效投入；银行不能不计经营成本，但能促进业务发展的业务成本还是要舍得投入；银行不能不追求高额利润，但这种利润必须建立在安全的基础之上，必须从组织低成本资金入手，必须把开源与节流摆在同等重要的位置，过细地研究并完善经营过程中的每一个细节。

总的来说，只有夯实了基本制度、基本流程、基础管理这个业务经营的平台，才能通过规范员工的行为来提升服务质量，才能通过优质服务来促进自身业务的发展，才能通过政策金融尽心尽力地服务“三农”来推动农村经济又好又快地发展。

课题组成员：夏荣华 王远兵 朱志斌 熊树忝 沈开东 邹瑞华 丁卫安

执笔：熊树忝

通讯地址：湖北省应城市农业发展银行熊树忝

邮政编码：432400

版权所有: 中国社会科学院社会学研究所

E-mail: ios@cass.org.cn

欢迎转载, 敬请注明: 转载自《中国社会学网》[<http://www.sociology.cass.cn>]