

金融業管理者

中国经济出版社

金融業管理者

戴大祝書

责任编辑:栾建民

封面设计:胡乾明

金融业管理者

戴大祝 著

中国经济出版社出版发行

(北京市百万庄北街3号)

(邮政编码:100037)

各地新华书店经销 湖北少年儿童出版社印刷厂印刷

850×1168毫米 32开本 10.25印张 17万字

1995年1月第2版 1995年1月第2次印刷

印数:1—10000

ISBN7—5017—1231—X

F·796 定价:23.00元

简 介

《金融业管理者》的第一版称**《银行业属员与管理者》**，作者戴大祝，于党的十一届三中全会以来，编著出版**《现代管理要诀》**、主编**《社会主义行政管理学》**、**《中国乡镇企业管理》**、**《邓小平思想研究概览》**和参加**《中国城市管理》**一书的编写等。作者现任中国银行湖北省分行行长，研究员。

再版前言

我国金融制度进行了重大的改革,建立了以中央银行为领导,国有商业银行为主体,多种金融机构并存的金融体系。《银行业属员与管理者》一书在再版时,更名《金融业管理者》,并增添了金融体制改革的内容,恳望得到社会各界首先是金融界同仁的笑纳。

作者

序

美国银行在其出版的刊物《中小企业报导》中说明：“企业失败的原因有百分之九十以上可归因于缺乏管理能力和经验”。我国十余年实行改革开放和发展有计划的商品经济以来，生产力迅速得到发展，其企业成功与失败，与企业管理水平有其直接的因果关系。

管理是科学，是艺术。银行管理实务是一门艺术，也是一种“窍门”，随着环境的变化而有不同的作法。若我们能了解隐藏于管理实务中的系统知识，管理的实务工作会做得更好，而这些系统知识若很有条理、层次分明，则可称为科学。

自从人类懂得结为团体以达成个人所无法完成的目标时，管理便是协调各个人力量不可缺少的工作。由此而来，现代银行业管理，更是要将历史的管理经验同现代的管理科学相架构，且导向于管理实务。

本书基于从行业的角度，纵观社会的广度和深度，每每发现管理者的管理行为总是受人与人之间的交往

和人与事之间的协调展开其管理活动的。管理者的管理行为自觉地受其思想所支配,随着管理行为深入于管理实务,其思想方法亦深切于实务之中,作者体会,这就是管理科学导致管理艺术见之于管理实务的过程。故成此书。作者因水平有限,错漏之处,敬请指正。

作者 谨序

目 录

序

第一部分 管理新知

管理的意义	(2)
确立职业人生观	(8)
建立合作共事体制	(13)
决策过程的思维方式	(19)
运用行政、经济、法律等办法于管理	(21)
用系统观点支配管理	(25)
综合运用科技成果于管理	(27)
重视“软件”的价值作用	(31)
建立高效率领导集体	(33)
银行业管理与“智囊团”建设	(37)
银行业管理与“思想库”建设	(41)

第二部分 属员与管理者

属员与管理者	(47)
管理者熟知属员	(52)

管理者职业素质要点	(57)
管理原则十四条	(60)
属员职业生活修养	(67)
管理者自我磨练方法	(72)
管理者工作作风要领	(77)
管理者尊重属员的想法	(82)
管理者的魅力	(87)
克服偏见 集思广益	(89)
家长制或放任自流是任意行为	(93)
授权的必要和有限及技巧	(97)

第三部分 用人艺术

用人与成事要诀.....	(102)
人事并重的管理方式.....	(108)
调动属员积极性居管理者工作首位.....	(112)
运用民主集中制方法于管理.....	(116)
赏罚分明适度.....	(120)
办事程序:何事、何人、何时	(124)
建立良好的公共关系.....	(127)
属员上岗的优化组合.....	(130)
延用能干部属.....	(134)
注意发现“潜人才”.....	(137)
适当的教育属员.....	(140)
失败与认识失败.....	(145)

第四部分 省时处事

放弃时间的人 时间也放弃他·····	(152)
提高自我工作效率·····	(157)
不得过于依靠经验与常识·····	(162)
省时处事的技巧·····	(168)
效率原则十二条·····	(172)
工作计划程序·····	(176)
时间运用的 ABC 管理法 ·····	(180)
开会的要领·····	(182)
时间运用的严、挤、占、算 ·····	(189)
运用零星时间思考法·····	(193)
今天的钱比明天的钱更值钱·····	(197)
管理者需要不断充实自己·····	(199)
适当的指示与适时的指引·····	(204)

第五部分 金融体制改革

金融体制改革的联想与构想·····	(211)
国家专业银行向国有商业银行演变的 历史背景、理论与实践 ·····	(228)
金融文化移植与重构·····	(243)
领导方法十二条四十八例·····	(258)
纪律是科学管理的基础·····	(275)
服务质量是商业银行的形象·····	(278)

附 录 货币金融史料

一、中国古代的货币与金融机构	(285)
二、半殖民地半封建社会的货币金融	(289)
三、人民金融事业的创建和发展	(302)

后 记

第一部分

管 理 新 知

管理的意义

管理一词作何解释呢？照我国的传统解释，“管”是同锁配套的钥匙。《周礼》：“司门掌授管键以启闭国门。”所以守门的叫管门。由这个意义延伸开来，对人、对事、对物的约束都叫做“管”。“理”是处理，又曰：“治玉治民为理”。就是说使玉或民合于某种标准叫“理”；“理”也是条理，又曰：“地有山川原隰，各有条理，故曰地理”。简单地讲，立其事叫做管，治其事叫做理。凡处置事，及对人的指导，使其循序进行，以达到我们预定的目的，都叫做“管理”。

在国外，“管理”英文源出意大利文。意大利文这个词的意义是处理，或解作训马匹，到后来管理范围逐渐扩大，不但训马叫做管理，就是对主持工商业、金融业的生、产、经营等活动也都叫做管理了。

现代社会，在人们生活中，广为接受和被应用的管理一词，是“科学管理”。现代管理它已经不再是传统管理一词的解说了。最早认为可以应用科学方法从事管理的人是巴拜治，他是剑桥大学的教授，于1832年在《论机械生产的经济》一书中，论述了“应用科学方法于

企业管理。”

“银行业管理”是一个复合概念，它的特别意义是由“银行业”和“管理”两个词组成。银行业是指由中央银行和专业银行即在人民银行领导下的国家工商银行、农业银行、中国银行、建设银行、投资银行、保险公司及其经人民银行颁发经营许可证的金融机构。所谓银行业管理，通常是指中央银行和专业银行及金融机构对行业的政务、业务的推行，使之沿着政策法令和经济规律正常运行，包括规划、决策、组织、领导、协调等活动。

我国社会主义银行业作为全国资金活动的中心，对国民经济的作用很大，其管理职能主要是：

——聚集和分配资金，促进生产的发展。银行作为信用中介行业，可以通过存款方式广集各行各业和个人闲置不用的资金，还可以续众多短期资金为长期资金，形成更为巨大，更为灵活的资金力量，支援国家生产建设。

——综合反映国民经济的状况。我国国民经济各部门和机关、团体的货币收支活动大部分（基本上）在银行办理，银行透过其帐户中收付变动，可以及时准确地了解到其经济动态，再经综合分析便可了解整个国民经济的动态，以至社会动态，并从中发现经济发展中的问题和新情况，而这些正是国家主管部门制定政策

的重要依据。

——调整国民经济。银行依据国家政策法规及经济规律通过信贷、利率、结算、汇率等经济杠杆来调节整个国民经济，如促进某些部门的发展或抑制某些部门的发展，使其社会的行业结构、产业结构、产品结构在不断调整中前进和改善。另外，银行业管理职能的这些经济杠杆作用，与财政、税收、物价等部门管理职能的经济杠杆作用相比，具有更灵活、机动、牵扯面较小等特点。

1. 何谓管理

对这个问题必须要有明确的认识，否则，上司或属员对管理者的能力必有所疑问，而在属员的眼中，也必认为这是一位不值得信赖及尊敬的上司。因此，管理者了解、认清自己所从事的工作，才能驾轻就熟、胜任愉快，获得上下级之间的好评。

何谓管理者呢？顾名思义，管理者就是从事该行业管理的职业人。至于“管理的目的”，是在于遵照职业需要指导属员，规劝他们的思想，引导他们的行为，以提高工作效率，达成既定的目标。

管理者的管理对象，不仅是众多的属员，还要管理整个组织（属员、同事、行业外有关人员及从业人员的家庭状况……）和金融业务，除此外，还要管理自己，尊敬上司，以服人心。因此，管理者必须具备各方面的知

识与常识,要精通业务,了解同业和相关行业,了解相对于同业和相关行业的社会各有关方面,乃至人的行为,社会实情,以及人际关系……等。对这些有了深切的了解,才能使银行业的管理层次、管理运行配套合理,达到金融事业之顺利进行。

2. 了解自己

在各项管理中,最难管理的应该是自己了,因为大多数人对自己很宽大,常自以为是,认为唯有自己最了解,如果管理者不能排除这些想法,就无法胜任管理的职务。

须知,管理是上司所期望,属员所仰慕的“理想形象”。所以,必须认清自己目前的现实,与理想形象之间的差距,并且不断努力,自我启发,以弥补差距,否则,无法保住此地位。若想晋升管理职务,那就更是缘木求鱼了。

管理者必须时常的使用自我控制、自我调整等方法,以了解自己的能力及个性,这种控制、调整、反思法,时常运用后会发现自己的缺点,以便改进。有优点则善加发展,以期能尽职尽责。除此,对于外来的批评与建议,也不能不知,应以宽大的胸襟接纳上司、属员、朋友以及家人等对自己的评价。知道了别人对自己的评价后,才能适应自己的职位。

3. 使属员成为好帮手

管理者管理属员的范围为何?一言以蔽之,就是遵照职业规范(或者说按照职业人的要求)管理属员,规劝他们的思想,引导他们的行为,亦即,指导并支持属员,使之在思想方法、工作态度、工作效率、工作能力、人际关系、个人生活、职业形象以及对将来的展望等各方面有更好的成就。更重要的是,必须促使每个属员个人目标尽可能接近行业所定的目标,或更进一步使个人的目标与行业的目标融合在一起。应以行业的荣辱、成败视为一己的荣辱、成败。

在管理者与属员接触时,态度必须随和、公平;若有居高临下或有不尊重人的态度,又怎能好好管理属员呢?若要属员发挥他的才华,并且毫无保留地贡献自己精力,以便大幅度提高岗位效率,就必须以平等的态度对待属员,同他们成为银行业战线上的伙伴,并且在他们遇到困难时,予以最好的协助。这才是现代银行业管理者应有的观念和态度。

4. 发挥自己的力量

管理者是组织的负责人,为了有效运用组织的力量,必须注意下列各项:

(1)为了达成目标,须使所有的属员通力合作。有了通力合作感,才会更加努力工作。

(2)每一位属员的权限及责任,必须有明确的指示,以避免发生越权与推诿的现象。