

银行经营管理学

哈尔滨金融专科学校

银行经营管理学

于兴洲 季 野
武蕴海 徐德江 编著

哈尔滨金融专科学校

编写说明

《银行经营管理学》是为适应创建银行管理科学和教学急需而编写的。本书简要地介绍了现代银行经营管理的基本理论和基本方法，力求突出管理现代化。主要对象是大中专金融专业学生和金融管理干部，也可供培训金融干部时作为教材之用。

本书的内容，共分十章。其中于兴洲编写第一、二、三章；季野编写第四、六、九章；武蕴海编写第五、八、十章；徐德江编写第七章。

本书在编写过程中，牡丹江市人民银行、工商银行、农业银行，绥化市人民银行、工商银行和密山县工商银行、农业银行曾给予很大的帮助；杜孟平同志在校对工作方面作了大量工作，在此一并感谢。

由于银行管理学是一门新学科，缺乏这方面比较系统的著作参考，再加上编者水平有限，本书一定有许多缺点和不妥之处，恳请读者及时批评指正，以便再版时做进一步修改。

我们希望本书对银行管理学的建立和发展能作出微薄的贡献。

作者

一九八五年四月于哈尔滨

目 录

第一章 总论	(1)
第一节 管理概述	(1)
第二节 社会主义银行	(16)
第三节 银行管理研究的对象	(24)
第四节 银行管理的基本职能	(29)
第五节 银行管理的相应原则	(36)
第六节 银行管理的科学方法	(41)
第二章 组织体系	(46)
第一节 银行组织原理	(46)
第二节 银行组织形式	(51)
第三节 银行组织网络关系	(62)
第四节 金融体制改革	(69)
第三章 银行领导	(73)
第一节 领导在管理中的作用	(73)
第二节 领导班子的最佳结构	(76)
第三节 银行行长的基本素质	(81)
第四节 银行领导制度的改革	(88)
第四章 信息管理	(97)
第一节 信息的一般概念	(97)
第二节 经济信息	(102)
第三节 银行信息的特点和效用	(105)

	第四节	银行信息工作的任务和内容.....	(109)
	第五节	银行信息管理系统.....	(117)
第五章	目标管理		(126)
	第一节	目标管理原理.....	(126)
	第二节	目标和银行目标.....	(136)
	第三节	目标管理的实施.....	(143)
第六章	银行决策		(156)
	第一节	决策的基本概念.....	(156)
	第二节	决策的程序和方法.....	(162)
	第三节	银行决策的特点和内容.....	(170)
	第四节	经济预测是决策的前提.....	(176)
	第五节	可行性研究在贷款决策中的 应用.....	(181)
第七章	资金管理		(196)
	第一节	资金管理的任务及其作用.....	(196)
	第二节	资金营运.....	(206)
	第三节	外汇、金银管理.....	(222)
	第四节	资金调节与调度.....	(229)
	第五节	银行资金管理体制.....	(233)
第八章	银行控制		(241)
	第一节	控制与银行控制.....	(241)
	第二节	银行控制的条件.....	(246)
	第三节	银行控制的内容和步骤.....	(251)
	第四节	银行控制方法.....	(260)
第九章	人力开发		(269)
	第一节	思想政治工作科学化.....	(269)

第二节	人员的考评和培养.....	(278)
第三节	经济责任制.....	(283)
第四节	职工培训.....	(287)
第十章	效益管理.....	(295)
第一节	经济效益和银行经济效益的 特点.....	(295)
第二节	银行社会经济效益.....	(300)
第三节	银行自身经济效益.....	(315)
第四节	银行经济效益的考核.....	(319)

第一章 导 论

第一节 管理概述

一、管理的涵义

本书所讲的管理，是个经济范畴的概念，它包含着经营，经营寓于管理之中。

一切企业，都应讲求经营，围绕经营方向加强自身管理。银行是办理货币信用业务的特殊企业，理应如此。经营是商品生产发展的必然产物。从有经营的那一天起，随着人们共同劳动的需要，为把经营的可能性变成现实性，并指导经营有规律地进行，便有了管理。所谓银行管理，它是指银行经营的管理。没有银行经营谈不上银行管理，没有银行管理亦无所谓银行经营。所以，没有管理的经营是不可思议的；同样，企业无经营的管理也是“空中楼阁”。我们不能一提起“管理”两字，就“谈虎色变”，似乎意味着排斥经营，取代经营，把它和经营对立起来；或者重管理轻经营，甚至误为强调把企业办成行政管理型，等等。恰恰相反，正是为了经营，才有着管理。经营是主导的，管理是执行的；经营决定管理，管理服务经营。经营和管理可以说是经济过程中一对孪生姊妹。唯经营是解决企业包括经营目的、经营方针、经营方向、经营思想、经营体制等一些战略性决策；管理是解决企业内部如何组织各项业务活动所作出的一些战

术性决策及其日常管理。两者密切联系、相辅相成地揉和在一起。但管理作为一种独立的职能，跟经营并驾齐驱，却是在经营有了相当的发展，即适应人们共同劳动过程的分工和协作的客观要求，才应运而生。它好象银行和商品货币关系一样，只有当商品货币经济发展到一定程度之后，银行才作为一个独立的经济部门出现在历史舞台。管理脱颖而出，大体经历如下几个阶段：

1、管理与经营混然一体。经营规模极小，管理工作微乎其微，经营者同时又是管理者，两种职能集中在一个人身上。

2、经营规模扩大，管理工作量增加，管理工作开始集中在某些人身上，成为某些人的专门职能。

3、经营规模继续扩大，管理工作量进一步增加，由一个管理环节增加为两个以上管理环节，最高管理人员通过下层管理环节指挥经营人员。独立的管理系统开始形成。

4、管理工作内容进一步复杂化，管理出现了分工，出现了各种不同的职能管理人员。管理系统进一步充实。

5、每种职能的管理都有若干人共同承担，为把他们组成一个协作体，设置起职能部门，管理系统更加充实完善。

6、随着管理层次的增加和管理职能部门的划分，提出了协调各部门各环节相互关系的必要，于是又产生了驾御在它们之上的纯粹领导职能。如由董事会或理事会以及总经理等来执行的。

上述发展过程表明，管理是从经营中分离出来的一种职能。它是由个体经营发展到社会经营的产物，并随着社会经营规模的扩大而日益充实，以至成为一种相对独立的职

能。管理一旦成为一种专门的职能，有了相对的独立性，便产生出自己的运动规律，并逐步成为驾御经营的一种力量。所以，管理跟经营的关系是双重的，它既为经营服务，又指导控制经营。企业规模越大，内部分工越细，经营环境越复杂，外部经济联系越广泛，管理对经营的指导控制作用越大。在现代化企业里，管理是决定经营成败的首要因素，其原因也在于此。历史的发展把管理推到企业各项工作的最前列。在西方经济学家中有不少人认为，管理、科学、技术是当代高速度发展生产的三鼎足。

管理在管理学上的定义，由于管理学者和专家各自强调的方面不同，其说法各异，尚未有较为一致的见解。

就广义说，有人认为管理是指导人们有意识有目的的行动。

就管理实务而言，有人认为管理就是借他人之力把事情办好。强调指导、管治的重要性。也有人认为管理就是领导，强调管理者个人领导技术的重要性。还有人认为“管理就是决策”，强调决定政策，选择方案的重要性，等等。

马克思在讲到管理时指出：管理“是一种生产劳动，是每一种结合的生产方式中必须进行的劳动”，（《马克思恩格斯全集》第25卷第431页），又说“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动，都或多或少地需要指挥，以协调个人的活动，并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的各种一般职能”（《马克思恩格斯全集》第23卷第367页）。从马克思的论述中，明确地启示我们，管理是结合生产要素的一种生产劳动。而且在每一种结合的生产方式中，凡是许多人共同劳动，都必须有管理。

因此，我们可以说，经济管理就是协调人们的共同劳动，合理地组织生产、技术和经济活动的一种劳动。它是社会化大生产所必须的一种调节、监督、指挥和组织的职能，它的内容包括如何使许多共同劳动的劳动者有秩序、有效率地进行生产，如何科学地、合理地组织和使用人力、物力、财力，用最小的消耗取得最大的经济效益。

综上所述，为了说明管理的本质，笔者认为，管理的涵义应包括管理的内容、对象、属性和目的四个方面意思，较为确切。基于这样一种认识，可以将管理的涵义表述为：管理是人们在一定的生产方式下，依照一定的规律、原则、程序和方法，通过有效的计划、组织、指挥、监督和调节的职能活动，对企业拥有的人力、财力、物力充分地运用起来，使之发挥最大的效果，以达到企业经营的目的。

为了对管理有较深刻的认识和理解，在了解管理的一般概念的同时，还需要对管理的特性作进一步的分析。它有哪些特性呢？

1、客观性。即是说管理要反映生产力、生产关系和上层建筑的客观需要，适应客观规律的要求。因为管理反映了客观的需要，适应了客观的要求，就能激发劳动者的积极性，保证劳动的有效性，得到较好的经济效益。反之，如果管理违背了客观规律的要求，主观主义进行管理，就会压抑劳动者的积极性，经济效益就不好。这个问题，在我国建国三十多年来，特别是在“左”的思想指导下，是有其深刻教训的。我们认识管理的客观性就要历史地、发展地、全面地来观察和分析问题。既要看到事物的外在条件，又要看到事物的内在条件；既要看到宏观经济，又要看到微观经济……

等等。只有这样，才能使管理的组织、管理的内容、管理的体制，建立在符合客观需要的基础上，进一步发挥好管理的职能作用。

2、具体性。管理都是具体管理。管理的范围、对象不同、管理的具体性也就有所不同。就一个国家内部来说，有政府的、军事的、政治的、经济的、教育的、科研的，等等不同的具体管理。在经济领域中，又有工业管理、农业管理、商业管理、财政管理、银行管理等具体管理。这都反映了不同范围、不同对象的具体管理。

管理的具体性，它要求在研究和应用管理的时候，要根据不同系统管理的范围和对象，确立不同的具体管理形式，以期实现管理的预期目的。否则，违反了管理的具体性，混淆了两种不同对象的具体管理，必将贻误我们的事业。比如财政和银行，这是两个不同的经济部门，本应根据不同范围和对象进行不同的具体管理。可是，在十年动乱时期，却把银行并在财政部门去，使银行成为财政部门的附属物，用财政管理取代银行管理。既挫伤了银行工作，也不利于财政工作。所以，认识管理的具体性，必须坚持矛盾的特殊性原理，对不同范围和对象进行不同的具体管理，才能把事情办好。

3、历史性。管理是一个社会历史范畴，科学的企业管理是一个动的概念，随着时代的前进，科学技术的进步，管理也在不断地发展变化。在不同的社会历史阶段上，它带有不同的历史特点。如在封建社会里，主要是农业和手工业。生产规模小，生产技术比较简单，劳动分工也较粗。管理就具有简单和宗法强制的特点；到了资本主义社会，生

产是专业化、社会化的大生产，生产组织比较复杂，劳动分工比较细微，科学技术应用较为普遍。因而，在管理上就具有复杂和所谓“民主”的特点；在社会主义社会里，是在生产资料公有制的基础上建立起来的社会化大生产，人民群众是社会的主人，共同劳动发展社会主义经济的目的，是为了满足整个社会成员不断增长的物质文化生活的需要，因此，管理具有更精细更科学和广泛的群众性。

管理的历史性，它要求我们在研究和应用管理的时候，一定要随着社会历史的发展变化而变化。不能在管理形式和管理方法上搞“十年一贯制”，要适应新情况和新任务的要求。否则，墨守成规，抱着老一套的管理模式不放，就会阻碍事业的前进。

综合上述分析，应该明确这样两个观点：

第一、管理应该是一门综合性的学科。如果作为一种工作，应该是一种综合性的工作，它要解决多方面的问题。我们的管理部门都叫综合职能部门，正是适应这个特点。如果从生产力、生产关系、经济基础、上层建筑这个角度来讲，管理应该是以解决生产关系问题为主，同时，也是对生产力的合理组织，以及涉及到上层建筑中的问题。这个生产关系，它不仅包括银行与国家、银行与银行之间，银行与企业、银行与财政、银行与顾客之间的关系，还有银行内部、各部门、各岗位、各职工之间的关系。所以，我们认为管理主要是解决生产关系的问题。至于生产力，由于它有劳动者、劳动资料、劳动对象三个物质要素和科学技术、管理两个非物质要素，而科学技术要成为现实的生产力，必须渗透到三个物质要素中，管理则是把物质三要素组织起来，进行

生产活动。所以，管理研究生产力的角度，不是研究生产力本身，而是研究如何组织生产力的问题。

第二、管理应该是一门应用科学。管理作为一门科学，有它自身的原理、方法，但这些原理和方法是应用其他一些基本学科的规律的结果。它包括：（1）科学技术的规律，如系统工程学、电子学、通讯学等；（2）经济规律；（3）政治规律，如行政学、组织学、法律学以及思想政治工作的内容；（4）在管理中应用的社会学、心理学方面的规律，西方叫行为科学。管理应用这些科学，就有相应的管理方法，即技术方法、经济方法、行政方法、法律方法等。这些规律、方法是互相联系的，但管理是以应用经济规律、经济方法为主。

基于上述，我们可以说，管理是一门以研究人们相互关系（主要是生产关系或叫经济关系）为主的综合性的应用科学。

二、管理科学的兴起

经营管理的实践几乎同人类社会一样古老。但人类把经营管理作为一门独立的科学，还是近代兴起的。管理科学起源于西方资本主义。资本主义企业管理从产业革命算起，到现在已有二百多年的历史。管理理论随着资本主义生产的发展和现实经济的需要，也跟着发展起来，并形成不同的学派。它大体经历了四个阶段：

1、早期管理理论。这种理论产生于十八世纪下半期，即资本主义工场手工业时期。它的最早的代表人物是亚当·斯密。他的劳动价值说，特别是关于分工的理论；对于资本

代表作：

财富国论。

主义的经济管理具有启蒙意义。他观察到由于劳动分工而产生的三个基本的经济优点：第一，当重复地完成单项作业时会使技能得到发展；第二，分工节约了通常由于工作的变换而损失的时间；第三，当人们在限定的范围内努力使作业专门化时，通常会创造出机器和工具来。但是亚当·斯密的理论是建立在个人的技能和经验的基础之上的，它带有很大的盲目性和局限性。

2、科学管理理论。这种管理理论创立于上世纪末，本世纪初，最初的代表人物是美国的泰罗。他所创立的一套管理制度被称为泰罗制。主要内容有三点：一是工作定额原理。他从工人的操作上去研究工时的科学利用，哪一种方法最合理，花费的时间最少，从而制定了所谓合理的日工作量；二是标准化原理。为工作挑选合适的人，并进行培训，使其学会按规定的最好方法从事工作；三是实行一种有差别的刺激性大的计件工资制度。对完成或超额完成工作定额的工人，按较高的单价支付工资，反之则按较低的单价支付工资。泰罗提倡的这套科学管理方法，对当时凭生产经验和个人意志进行管理的方法起了革新作用，因而推动资本主义的发展。并且由于他第一次使用了“科学管理”的概念，所以，资本主义的管理理论和方法才真正建立起来。因此，资本主义世界都把泰罗称为“管理之父”。但是泰罗的管理理论方法，就其“科学”的方面来说，明显地存在两方面的缺点。一是忽视了管理组织的作用和低估“统一指挥”在整个管理系统中的作用；二是忽视了人的能动作用。

3、现代管理理论。这种理论是二十世纪四十年代到六十年代产生并发展起来的。它是由“管理科学”和“行为科

学”两大流派为代表。所谓“管理科学”实质上是泰罗制的“科学管理”的继续和发展。它是汲取了现代自然科学和技术科学的新成果，靠运筹学、系统工程学、电子计算技术等科学手段，而形成的一种现代的组织管理科学，重视物质的、技术的条件对提高工效的影响。所谓“行为科学”是强调以心理学、社会心理学和人类学的角度来研究管理。重视社会环境、人的相互关系对提高工效的影响。无论是“管理科学”还是“行为科学”都有其特点。前者是强调“管”，认为只有“管的严”才能出效率。后者强调人的“行为”，认为从人的行为的内在因素上激发出动力，才能提高效率，强调要做好人的工作。

4、最新管理理论。二十世纪七十年代又产生了一种由“管理科学”和“行为科学”综合起来形成一种新的管理理论，叫做“系统理论”。所谓系统理论，就是从整体出发，而不是从局部出发去研究事物的一种理论。它把同一事物有关的全部要素组成的总体，看作一个系统，例如一个银行可以看作一个系统，按照“系统理论”，在银行这个系统中，物和人以及人所处的环境等，都是构成这个系统的要素。进行系统分析，就是把人和物以及环境三个要素结合起来，进行全面分析，以达到合理安排人力、物力、财力、取得最好的经济成果。

纵观资本主义企业管理理论的演进，我们可以看到：首先，它是随着生产力的发展而发展变化，生产力发展的水平决定了企业管理的理论、制度和方法；其次，资本主义企业管理的总趋势是，随着生产力的高度发展而愈益复杂化和高效化，它既重视当代科学技术的应用，又注意运用社会学

和心理学的理论调整人们的相互关系，调和阶级矛盾；再次，无论资本主义企业管理的形式怎样变化，其目的都不外是为了在竞争中战胜对手，都只能说明其管理的实质总是资本家攫取最大限度利润的工具。

了解资本主义企业管理理论的演进，对我们学习和研究管理具有重要意义；

第一，有助于提高对管理重要性的认识。我国企业管理水平很低，还不能适应飞跃发展的经济建设和经济体制改革的需要。特别是不少人对管理科学的重要意义和作用还认识不足。我们透过“世界窗口”，眼望全球，将有利于捕捉和吸收现代管理科学的新成就，用以搞好我国管理现代化。现在，国外一些经济发达国家的管理都比较先进，管理的先进正是它们经济迅速发展的一个重要条件。英国工业化最早而后来企业管理却不如美国，原因之一在于英国不象美国那样重视企业管理理论的研究和应用。美国原来企业管理比较落后，以后管理科学和管理实践发展了，是美国经济快于西欧国家的重要原因之一。日本经济发展迅速，明治维新后，从国外引进管理理论，战后又与本国传统结合起来积极研究与运用管理理论，管理的先进，揭开了“奇迹般的生产率”的秘密。东欧各国，从南斯拉夫开始，以及波兰、匈牙利和捷克等国也都先后创设了管理学校和管理学会，翻译西方国家的管理著作，研究改进管理，寻求加速发展经济的方法和途径。苏联从六十年代中期也开始重视了管理，在1969—1970年间，创立了两所高等管理学校。我国重视管理是党的十一届三中全会以后才开始的。我国对管理研究比西方国家落后了整整三十年，比苏联和东欧等国也落后了十至二十

年。看到先进更应激励和鞭策我们奋发向前，赶上管理的先进行列，促进经济建设的迅速发展。

第二，有助于正确评价和引进国外企业管理理论。过去曾有过一种流行的观点，认为资产阶级管理理论是剥削阶级的东西，我们不能用，否认它有科学性。这种观点是片面的。资产阶级管理理论，有其为资本主义和资产阶级利益服务的阶级性一面，但同时它还有揭示生产力规律合理地组织生产力的科学性一面。马克思主义从来没有把社会科学理论的阶级性和科学性截然对立起来，从来没有否认资产阶级社会科学理论的科学性。我们对于国外管理理论应该是避其糟粕，吸收其合理地组织生产力的科学理论和经验。盲目排外，持抵制和否定的态度，在理论上是不科学的，在实践上不利于贯彻我国实行的对外开放、引进技术、引进外资、引进管理经验、搞好四化建设的基本国策。同时，也要防止和克服学习外国管理经验中的盲目性。现在有些同志，不顾中国国情的条件，对国外管理经验，照抄照搬，采取拿来主义的态度，也是不可取的。

三、管理现代化的推进

（一）管理现代化的意义

现代化建设包括两个方面，一是物质技术的现代化，二是科学管理的现代化。前者，是指用最先进的科学技术武装现代企业，后者是指用科学的管理技术和科学方法，进行各项管理工作，提高经营管理水平。两者是相辅相成的，互相促进的。

企业管理现代化，它是一个具有特定涵义的世界性概