

银行 经营管理学

主编 张秀法 索玉梅

哈尔滨船舶工程学院出版社

YINHANG JINGYING GUANLIXUE



I 220.2

Z 27

459556

银行经营管理学

主 编:张秀法 索玉梅

副主编:张 金 蒋希田
董建平 杨秀丽

主 审:尤廷铭



00459556

哈尔滨船舶工程学院出版社

(黑)新登字第9号

银行经营管理学

张秀法 索玉梅 主编

哈尔滨船舶工程学院出版社出版发行

哈尔滨船舶工程学院印刷厂印刷

开本 787×1092 1/32 印张 10.3125 字数 231 千字

1993年12月 第1版 1993年12月 第1次印刷

印数:1—1600册

ISBN 7-31007-370-2

F.64

定价:7.50元

前 言

本书是为适应中专函授《银行经营管理学》的教学需要而编写的基本教材,也可作为银行在职干部,特别是银行领导干部自学参考书。

本书比较系统地讲述了我国银行经营管理的基本理论、具体做法和基本制度,较全面地介绍了银行的资金营运、“头寸”调度、贷款决策、成本和利润、经营状况等方面的内容。本书共十二章,分别由张秀法(七章、十章)、索玉梅(三章、十二章)、张金(一章、二章)、蒋希田(五章、六章)、董建平(八章、十一章)、杨秀丽(四章、九章)编写,最后由高级讲师尤廷铭审定。

党的十四届三中全会“关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定”为我国现代化建设确立了方向,明确了具体实施方法。因此,经济、金融改革将更加深入,银行经营管理的理论有待于进一步发展,其业务内容需要不断充实,加之,作者水平有限,本书一定有缺点和不足之处,敬请读者批评指正。

目 录

第一章 总论	(1)
第一节 银行经营管理的研究对象	(1)
第二节 银行经营管理的任务与原则	(6)
第三节 银行经营管理的方法	(11)
第四节 银行的经营目标和经营方针	(14)
第二章 银行的组织管理与智力开发	(26)
第一节 银行的内部组织结构	(26)
第二节 银行组织管理的原则	(35)
第三节 银行的智力开发	(42)
第三章 银行经济信息与经济预测	(47)
第一节 银行经济信息	(47)
第二节 经济调查的意义、种类和方法	(58)
第三节 银行经济预测的 意义、种类、内容和程序	(63)
第四节 银行经济预测的方法	(69)
第四章 银行经营决策	(83)
第一节 经营决策原理	(83)
第二节 银行经营决策的种类、条件及程序	(88)
第三节 银行经营决策的方法	(94)
第五章 银行计划管理与信贷资金调拨	(111)
第一节 银行计划管理的重要性	(111)
第二节 银行计划的内容及其管理	(114)

第三节	专业银行的业务经营计划·····	(118)
第四节	专业银行营运资金的构成 及其对资金调拨的影响·····	(126)
第五节	专业银行资金调拨的方法·····	(130)
第六章	银行资本金管理·····	(136)
第一节	资本金在银行经营中的作用·····	(136)
第二节	专业银行资本金的构成·····	(139)
第三节	专业银行最佳资本金需要量的 确定与评估·····	(146)
第四节	专业银行增加资本金的途径·····	(151)
第七章	负债业务的经营与管理·····	(153)
第一节	负债业务概述·····	(153)
第二节	存款的管理·····	(158)
第三节	金融机构往来负债管理·····	(167)
第四节	借款的管理·····	(173)
第八章	银行资产业务经营管理·····	(177)
第一节	资产业务经营管理的意义·····	(177)
第二节	贷款业务经营管理·····	(178)
第三节	贴现业务经营管理·····	(188)
第四节	证券投资业务的经营管理·····	(191)
第五节	租赁业务经营管理·····	(195)
第六节	现金资产的管理·····	(200)
第九章	外汇业务经营管理·····	(204)
第一节	外汇及外汇汇率·····	(204)
第二节	对外结算管理·····	(215)
第三节	外汇贷款与管理·····	(226)
第四节	外汇管理·····	(241)

第十章	银行经营风险的管理	(244)
第一节	银行经营风险概述.....	(244)
第二节	银行经营风险预防管理.....	(250)
第三节	银行经营风险管理.....	(262)
第十一章	银行的财务管理	(266)
第一节	银行的财务管理概述.....	(266)
第二节	成本的管理.....	(268)
第三节	营业收入的管理.....	(278)
第四节	利润及利润分配的管理.....	(282)
第十二章	银行经营状况的分析	(293)
第一节	银行经营状况分析的基本原理.....	(293)
第二节	银行经营资金的分析.....	(301)
第三节	银行经营成果的分析.....	(316)

第一章 总 论

银行是经营存款、放款、汇兑、储蓄等金融业务，充当信用中介和支付中介，为社会提供金融服务的专门机构。银行是商品经济发展的必然产物，在现代经济生活中，银行是社会资金运动的枢纽，是融通社会资金，搞活社会经济，促进经济发展的重要杠杆。社会经济发展的历史和实践表明，商品经济越发展，银行的经营活动就越活跃、越广泛，银行在国民经济中的地位就越重要。

我国的经济，是公有制为主体的社会主义市场经济，社会主义市场经济的发展，有赖于银行经营活动的深化，有赖于银行作用的有效发挥。因而，从社会主义市场经济发展的要求出发，研究银行经营管理活动的理论与实践，探讨银行经营管理活动的客观规律，提高银行经营管理水平，对于我国社会主义现代化建设，促进市场经济的发展，具有十分重要的意义。

第一节 银行经营管理的研究对象

我国的社会主义金融体系，是在合并根据地银行，没收官僚资本银行，取消帝国主义银行在中国的特权，对民族资本主义银行进行社会主义改造，发展农村信用合作组织的基础上形成的。但是，由于我国在社会主义经济建设初期全盘接受了苏联模式，所形成的银行体系，中国人民银行既是国家实行金融行政管理的国家机关，又是办理货币信用业务的金融企业，

造成中央银行和普通银行的职能不分,银行没有自身的经营目标,业务活动依附于高度集权化的使用价值生产和流通计划,银行业务的封闭式、管理型发展到无以复加的地步,银行作为发展经济、革新技术的杠杆作用无法发挥。

党的十一届三中全会以来,我国的经济体制由高度集权化的产品经济向有计划的商品经济转化。党的十四大以后,我国的经济又开始由有计划的商品经济向社会主义市场经济过渡。随着经济体制改革的深入,金融体制也作了相应的改革。1979年,从中国人民银行分立单设中国银行,并恢复中国农业银行。1980年开始,基本建设银行试行拨款改贷款,这就使中国人民银行从单纯拨款职能变为经营信贷业务。1983年工商信贷业务和城镇储蓄业务又从中国人民银行业务中分离出来,由独立的中国工商银行负担。从1986年开始,又进行了发展金融市场的尝试,目前,银行间的拆借市场,各种有价证券的发行正初具规模,二级市场也在不断地拓展。为适应市场经济的需要,今年,中央又提出要加快形成的中央银行领导,商业银行为主体,其它金融机构为补充的新的中国金融体系,这就要求专业银行要在经营范围不断拓展,业务交叉和竞争不断发展的基础上,朝着以专业化形式分设的综合化、多功能的商业银行过渡。

国有商业银行,既不同于中央银行,又不同于我国长期以来的混合式银行,也不同于目前的专业银行,它应是真正自主经营、自负盈亏、自担风险、资金自求平衡,具有自我改造和发展能力的,综合化多功能的货币信用业务的经营者,并要与社会各经济部门和企业建立一种自然的经济联系,通过自身的经营活动,促进社会主义市场经济的发展。

一、银行经营管理的一般概念

银行经营管理,就是在既定的经营目标下,科学地制定经营决策,按照一定的经营原则、程序和方法,从人力、资金、物资、技术、信息等方面,合理地组织各种经营要素,对银行信用活动,进行计划、组织、指挥、监督和调节,从而以尽量少的劳动耗费,取得最佳的经济效果。

经营与管理,是既有联系,又有区别的两个不同概念。

经营统指为达到某种经济目的的全部活动,在市场经济条件下,经营总是表现为通过一定的业务活动,获取一定的物质利益。因此,银行经营包括银行从事货币信用业务的全部活动,侧重于外向的业务经营的开拓,管理,是对某种经营活动的计划,组织、控制、协调的过程,侧重于银行内向的组织活动,是为银行业务经营准备和创造必备条件的活动。

任何经营活动都离不开管理,而所有的管理活动又都是围绕经营目标展开的,脱离经营目标,为管理而进行的管理是一种无意义的活动。因此,二者又是紧密联系的,管理的重点是经营,经营的核心是决策,经营决定着管理,管理促进经营。在实际工作中,对银行经营活动的研究,往往把二者结合起来,探讨确立什么样的经营目标、经营决策,才能取得最佳经济效益,而要实现最佳经营效果,又如何对各种经营活动进行科学管理。

二、银行经营管理研究的对象

银行经营管理研究的对象,是由银行的性质、任务、职能及在国民经济中的地位决定的。因此,它研究的对象是社会主义市场经济条件下,实行独立核算的银行经营机构的业务经

营和内部管理活动的规律性,经营管理实物和管理方法。

在市场经济条件下,经营管理活动有它共同的一般规律,都要求投入一定的人、财、物,按照科学管理的原则方法,组织营业活动,获取收益,以达到“消耗少、收益大”的目标。但是,由于经营对象不同,银行经营管理活动具有不同于工商企业的规律性。从内部对象看,银行经营管理的中心人、财、物诸要素的协调与共同发挥最佳作用。而其中主要是财的管理,即货币资金的管理。这是银行不同于一般工商企业的突出特点。

银行经营对象的“单一性”——货币资金——和收益形成的特点,决定了银行不可能主要依靠自有资金经营,构成银行资金来源的主要是借入资金,银行仅仅是沟通资金供给者和需求者的中介人。因此,吸收社会资金就成为银行经营活动最重要的一个方面,银行能够在多大程度上吸收社会资金,直接决定着银行经营的规模和调节经济作用发挥的程度。在对吸来的资金如何加以运用,资金运用的方向如何,对社会经济结构又会产生重要影响。因此,银行经营活动对社会经济发展的影响,远远大于一般工商企业。

银行与工商企业经营活动的区别,必然产生银行业务管理活动内容不同,它既不是对产品的生产过程、工艺过程、技术操作进行管理,也不是对商品的购、销、调、存进行管理,而是对货币资金的筹集、调动、使用、收回进行管理。要求的是科学地组织货币资金运动,快速灵活地为社会各界融通资金,提供金融服务,促进经济发展。

银行经营活动和内部管理的特殊性,决定了银行经营管理方法上的不同,按照银行经营对象运动和内部管理的特殊性,研究和探讨银行经营管理的具体方法,是银行经营管理学科研究的重要方面。

三、加强银行经营管理的重要意义

(一)加强银行经营管理是市场经济发展的必然要求

1. 随着市场经济的发展,国家对宏观经济的管理,已由直接控制为主转向以间接控制为主,这就迫切需要更好地运用信贷、结算、利率等经济杠杆推动经济运行。加强银行经营管理,就能利用银行直接办理业务同生产经营单位发生联系的优势,把经济杠杆运用得更加灵活。

2. 我国目前正在大力发展市场经济,市场经济越发展,对资金的需求就越大。加强银行经营管理,银行就必然从自身的经济利益出发,同社会各个方面发生更广泛、更密切的联系,从而在筹集融通资金、引导资金流向,提高资金利用效率和调节社会需求方面发挥更大的作用。

3. 随着市场经济的进一步发展,技术市场、劳务市场、资金市场也将不断发展和完善。加强银行经营管理,就要求银行要以企业的身份参与市场,以便于了解市场、把握市场、搞好市场调节。

(二)加强银行经营管理,是充分发挥中央银行宏观调节作用的需要

以中央银行领导,以国有商业银行为主体,其它金融机构为补充的新的中国金融体系形成后,中央银行已成为我国国民经济中的最重要的宏观调节机构之一。中央银行的宏观调节作用,除了通过政策指导和计划控制之外,主要是通过存款准备金比例的调整,再贷款的增加或减少,以及利率杠杆的适用等经济手段来调节国有商业银行的经济利益,促进国有商业银行做出能动反映来实现。因此,只有加强银行经营管理,使银行确有自身经济利益,才能使中央银行的宏观调控手

段具有真正的作用点,从而更好地发挥作用。

(三)加强银行经营管理,是提高银行经济效益的重要手段

几十年,银行经营管理的实践充分证明,只有按照客观规律办事,在科学预测基础上,制定正确的经营决策,有效地开展业务经营活动,加强内部管理,银行工作才能取得显著的效益;反之,银行工作就会受到挫折,不能发挥应有的作用。

第二节 银行经营管理的任务与原则

一、银行经营管理的任务

(一)确立经营目标,制定经营决策

经营目标是银行一切活动的依据,没有目标就无所谓管理,管理也就失去了存在的意义。因此,确立目标,就成为银行经营管理的首要任务

经营目标的确定,要符合以下三个要求:

1. 政策性要求。要以党的方针政策为依据,以促进市场经济的发展,提高人民生活水平为中心。这一要求是由银行经营管理的社会属性决定的。

2. 可行性要求。目标的确定,要从实际出发,必须是通过努力可以完成的。脱离实际的目标,既不可能实现,也不可能调动积极性。

3. 可分性要求。可按照各职能部门和工作环节,把总目标分解成若干子目标,使其成为各部门、各环节的具体任务。

目标一经确定,就要考虑如何实现的问题。实现某一目标可能有多种途径,可以形成多种行动方案。这就要按照决策的

一些基本方法,对各种方案的可能执行结果进行比较,选择出最优方案——投入最少,产出最多,效益最好的方案。因此,按照科学的方法,适时进行合理决策,是银行经营管理的一项重要任务。决策合理,对于目标的实现有积极的促进作用,能够保证目标顺利实现,相反,决策失误,就可能使经营目标落空。

(二)不断完善管理机制,提高管理效能

确立切合实际的目标,适时进行合理的决策,制订出最优的行动方案,这仅仅是有效的银行经营活动的开始,要实现决策的要求,达到目标,还必须依靠管理机制。机制不健全,各方面力量相互抵消,必然降低管理效能,很难实现经营目标。

健全的管理机制,应当表现为各管理机构和职能部门效率的不断提高,部门间的密切配合合作,统一的管理指令能及时下达和反馈,并具有适应环境,进行动态调节的能力。只有管理机制健全,才能不断提高效能。因此,完善管理机制,是银行经营管理工作一项重要任务。

完善管理机制的内容,包括三个方面:一是建立健全银行内部的管理机构和职能部门——解决管理机制的构件问题。二是改革银行的计划管理、资金管理、财务管理、人事管理机制——解决管理机制的“软件”程序,这是管理机制的核心。三是建立健全银行各项规章制度——创造内在管理机制正常运行的条件。

完善管理机制和提高管理效能,是互为条件的两个方面。管理机制的完善,必然形成管理效能的提高,管理效能的提高过程,也就是不断改造和完善管理机制的过程。

(三)合理运用银行的人力、财力、物力,实行全面管理

这一任务是由银行经营管理的自然属性决定的,也是由银行所处的地位和负担的任务决定的。

从银行经营管理的自然属性来讲,表现为科学地运用银行的人、财、物、信息等要素,合理组织业务活动。

从银行地位来看,银行担负着调节国民经济结构的任务,要完成这个任务,就必须运用银行所具有的信贷、结算、利率等经济杠杆,而这些杠杆的运用,必然要求实行全面管理。

(四)协调经济关系,提高经济效益

这一任务,是前三项任务的集中反映。如果前三项任务能顺利完成,这一任务也就有了完成的保证。

国家、单位和个人三者之间的经济关系,集中反映为三者之间的物质利益关系,虽然三者的物质利益在根本上是一致的,但也存在着矛盾。比如,银行利润上缴过多,或财政透支过多,必然影响银行信贷收支平衡,影响银行自身经济利益;银行运用经济杠杆,实行差别利率和罚息、罚金制度,就必然会影响企业的物质利益;银行提高储蓄存款利息,虽然可以在一定程度上增加货币回笼,增加信贷资金来源,但必然造成银行业务支出增加,减少盈利。如何处理这些矛盾?对于国有商业银行来说,中心就是是否有利于自身利益,同时还要兼顾到宏观经济效益,因此,协调经济关系,提高经济效益,是一个综合性的任务。

二、银行经营管理的基本原则

管理原则是由管理的性质与职能决定的,要符合一定条件下经营管理实践的要求;要保证实现经营活动的方向性、整体性、科学性和有效性。从我国银行经营管理的性质出发,所谓方向性,是指坚持社会主义经营方向,符合社会经济发展战略目标的要求;所谓整体性,是指银行的经营活动要从国民经济整体利益出发,促进整个经济活动有序的运转;所谓科学

性,是指银行经营活动要符合生产力发展的要求;所谓有效性,是指顺利实现经营目标,取得最佳经济效益。

根据我国银行工作的经验和金融改革的要求,在银行经营管理实践中,应遵循以下几个原则:

(一)责权利相结合的原则

责权利相结合,是近年来我国在经营管理方面总结出来的一条基本经验。责权利相结合是指不同岗位上的人员都应有一定的权力和取得一定的利益,同时要承担一定的责任。

1. 实行责任制。责任制是通过一定的规章制度,明确规定各个部门和各个职工的职责范围,做到分工明确,各司其职,各负其责。银行的责任制应包括行长负责制、各职能部门和工作环节的责任制以及职工岗位责任制。随着经济体制改革的深化和市场经济的发展,银行的任务越来越重,业务内容越来越广泛,内部分工越来越细,建立与健全银行的岗位责任制,是完成各项任务,调动职工积极性、主动性,贯彻奖惩制度的重要环节,是克服职责不明,遇事推诿,纪律松弛的重要手段。

2. 在建立责任制的同时,赋予当事人一定的权力。因为责任和权利是相互联系、相互制约的两个方面。不赋予当事人一定权力,责任制就会落空;如果只有权力而不建立责任制,就会出现滥用权力的现象。因此,必须坚持责权结合,责任到人,权力到人,使其有职、有责、有权。

3. 在授之以权,委之以责的同时,还需贯彻物质利益原则。银行的物质利益,主要反映在三个方面:一是银行要把利润作为经营好坏的重要考核方法;二是合理安排集体福利;三是把物质利益作为调动职工积极性的手段。要正确体现物质利益原则,应当把银行的经营成果同职工的物质利益联系起来,以经营成果的大小和劳动贡献的变化,来决定职工物质利

益的多少。

(二)效益与效率原则

任何管理,都要求提高工作效率。从一定意义讲:管理活动的必要性就产生于对效率的要求。有效的管理活动,可以得到一个高的效率,相反,则会效率低下。银行内部管理也不例外,要求通过有效的管理活动,创造一个高的工作效率。但提高效率并不是银行经营管理的最终目标,经营管理的最终目标是要提高经济效益。效率高并不等于效益好,而效益好,则一定要效率高。如何把效率与效益统一起来,关键在于目标和方向的选择。目标和方向正确,高效率会带来好的效益;如果目标和方向不对头,效率越高,效益就越差,甚至会造成惨重损失。银行的内部管理效率与效益原则,就是要以提高效益为目标,不断地提高效率,把效率作为提高效益的手段

(三)行为机制合理化原则

调动各类人员的积极性是做好银行经营管理工作的根本,积极性的充分发挥是行为合理化的标志。如何科学地对自己的下属进行科学管理,以实现其行为的合理化,这是银行经营管理一个十分关键的问题。行为机制合理化原则要求银行的管理者对管理对象中的各类人员的多种行为进行科学的分析,采取有效措施,进行有效管理,形成能够促使行为合理的机制。

银行经营管理原则,仅仅是为内部管理活动提供一种可供遵循的思路,是人们从多年来管理实践中总结出来的东西,随着经济形势的变化,管理实践的进一步丰富。管理原则会进一步得到发展和充实。