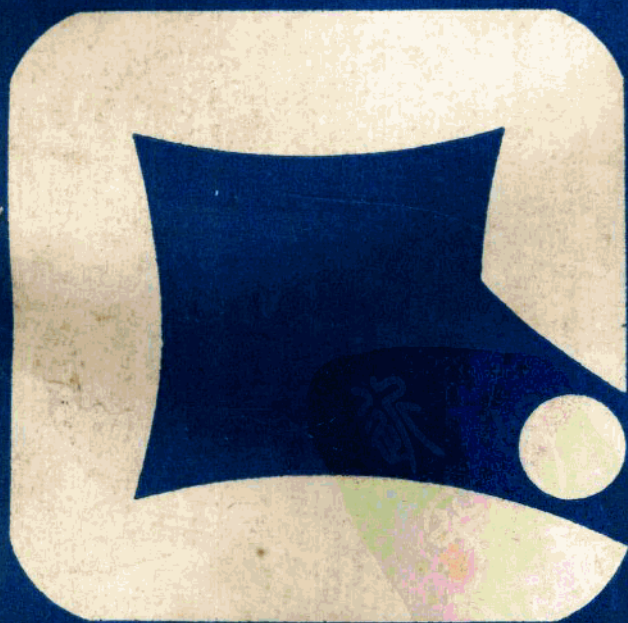


银行业务管理

柏道江 等 编著
胡安泰



中国金融出版社

序

随着经济、金融体制改革的深化和银行业务的发展，要求进一步加强银行业务管理。认真总结我国银行业务管理的历史经验和新鲜经验，探索其规律性，对于提高银行的管理水平，促进国民经济发展具有十分重要的意义。

由柏道江、胡安泰等同志编著的《银行业务管理》一书，从理论与实践的结合上对我国银行传统业务和新兴业务的管理作了较为系统的阐述。该书针对性强、实用性强、内容充实、结构合理，是银行及其他金融机构领导、骨干提高经营管理水平的“良师益友”。对银行职工业务进修以及财经金融院校师生教学和研究也具有实用价值，同时可作为各图书馆、资料室的必要藏书。

《银行业务管理》一书的作者是湖南、湖北、江西、江苏等省银行界中业务管理经验较为丰富、已有较多调研成果问世的中、高级经济师。他们以强烈的事业心，边工作，边调研，为探索我国社会主义银行管理的理论和实践付出了辛勤的劳动。其书中不少内容有独到之处，我很高兴将该书推荐给广大读者，尤其是各级银行管理干部和青年职工。当然，由于时间仓促，书中有些部分尚有斟酌之处，希望该书在再版时能得到补充完善。

我们的时代是需要而且能够造就一大批银行家的时代。生动丰富的银行业务实践活动为银行家的产生提供了条件，关键在于思考，努力实践，精心总结。我希望有更多的同志参与银行业务管理的研究。理论是实践的指南。只要坚持实

事求是，勇于探索，我国银行的管理水平必将大大提高。我们期待着有更多的银行佳作问世。

张元元

一九九一年三月

前 言

为进一步贯彻“治理整顿、深化改革”的方针，增强银行广大职工的管理意识，促进银行改革的深化和业务发展，提高管理水平，我们以强烈的使命感和责任感联合编著了《银行业务管理》这本书。本书由柏道江首先提出全书的框架结构，胡安泰作了补充修改，然后由柏道江组织人员分章编著，最后由柏道江、胡安泰负责总纂、定稿。各章执笔撰写人是：第一章柏道江；第二章胡安泰、李才元；第三章丁龙保、冯建坤、柏道江；第四章胡运鸿、胡安泰；第五、六章柏道江、周东阳；第七章胡安泰；第八章杨经伟、柏道江、冯建坤；第九章胡安泰；第十章主要由梁秀生执笔。

本书承蒙暨南大学经济学院前院长、知名经济学家张元元教授作序，在编著出版发行过程中得到了中国金融出版社许树信总编辑和周战地、赵燕红、罗金珍、王见龙、衡阳日报印刷厂及作者所在行有关同志的支持、帮助。在编著中我们参阅了《工商银行专业知识》、《稽核工作手册》等著述和资料，在此谨向他们及所有关心、支持本书编著出版发行的同志表示衷心的感谢！……

由于我国经济、金融体制的一些深层次问题还有待解决，银行自我发展、自我约束的机制尚需完善，银行管理的内外环境还有待创造，因此本书的编著尽管作了较大的努力，但书中不完善之处在所难免，敬希同行专家和广大读者批评指正。本书的出版如能对银行安全、服务、管理、效益发挥一些作用，将是作者极大的欣慰。

编著者

一九九一年三月

目 录

第一章 银行全辖及综合业务管理

第一节	银行全辖业务的决策与预测	1
第二节	银行业务的综合协调	13
第三节	银行档案管理	19
第四节	银行保密管理	29
第五节	银行业务宣传管理	38

第二章 银行计划管理

第一节	信贷资金管理	46
第二节	头寸管理	55
第三节	企业存款管理	67
第四节	现金管理	73
第五节	利率管理	80
第六节	金融市场管理	87
第七节	统计管理	96
附 节	资产负债管理	103

第三章 银行信贷管理

第一节	流动资金贷款管理(上)	111
第二节	流动资金贷款管理(下)	120
第三节	固定资金贷款管理(上)	130
第四节	固定资金贷款管理(下)	137
第五节	信贷管理的基本方法	145
第六节	信贷统计监测与内部资料管理	167
第七节	信贷管理的探讨	170

第四章 银行会计财务管理

第一节 会计管理	177
第二节 结算管理	191
第三节 财务管理	202

第五章 银行出纳管理

第一节 出纳管理的任务和岗位职责	216
第二节 出纳管理的内容与方法(上)	223
第三节 出纳管理的内容与方法(下)	232

第六章 银行储蓄管理

第一节 储蓄管理的任务和岗位职责	254
第二节 储蓄计划和承包管理	262
第三节 储蓄机构设置与管理(上)	269
第四节 储蓄机构设置与管理(下)	280
第五节 储蓄业务电子计算机应用管理	288

第七章 银行信托管理

第一节 信托机构组织管理	292
第二节 信托业务管理	298
第三节 信托财务管理	307
第四节 国际信托业务管理	313

第八章 银行信息管理

第一节 信息管理的任务和职责	320
第二节 银行信息管理	325
第三节 调查研究管理	332
第四节 咨询业务管理	336

第九章 银行外汇管理

第一节 我国的外汇管理	341
第二节 专业银行外汇业务管理	350

第三节	专业银行外汇资金管理	363
-----	------------	-----

第十章 银行稽核管理

第一节	稽核管理的内容	371
-----	---------	-----

第二节	稽核管理方法	379
-----	--------	-----

第三节	稽核程序管理	387
-----	--------	-----

第四节	稽核组织管理	395
-----	--------	-----

第一章 银行全辖及综合业务管理

第一节 银行全辖业务的决策与预测

一、银行全辖业务的宏观决策管理

(一) 银行宏观决策的主导思想。银行作为国民经济发展的宏观调控部门之一，银行决策理所当然地要服从于、服务于国民经济的发展目标、战略。中央银行、各专业银行及其他金融机构经营方针、经营目标、计划任务和改革措施的确定与实施，都要服从国家宏观决策，按照国家对银行工作的要求搞好宏观决策，努力把贷款的社会效益放在首位，促进国民经济由速度型向效益性，由资金物资投入主导型向科技进步主导型转变，保证全国统一的货币政策以及各项经济金融方针、政策、法令、制度的贯彻实施，充分有效地发挥银行在“发展经济、革新技术”中的杠杆作用，促进国民经济长期持续、稳定、协调发展。

(二) 当前银行宏观决策的若干思路。

1. 深化金融改革，强化金融宏观调控，提高微观金融活力，逐步建立优化信贷结构的金融运行机制。为此，(1) 中央银行要以保卫货币、稳定币值作为政策目标，通过抑制过度要求，增加有效供给的手段，实现稳定货币的政策目标，加强中央银行执行货币政策的权威性，减少执行政策过程中的随意性。(2) 继续坚持金融组织机构政企分开的改革原则，真正解决中央银行包专业银行资金供应的问

题，努力加快中央银行职能行政化和专业银行职能企业化的改革步伐。（3）建立和健全专业银行自主经营、自求平衡的金融约束机制，形成宏观上控得住、微观上搞得活、高效率的融资体系。加快实行资产负债比例管理的步伐，建立存、贷款之间的用途、期限结构相互约束的机制。降低信用贷款比例，提高票据贴现、抵押贷款的比重，实现银行资产结构的多元化，提高资产的流动性，降低贷款风险。（4）深化利率改革，理顺利率体系，逐步建立起能够反映资金成本，调节资金供求、引导资金流向，增加金融积累的利率调节机制。现阶段着力调整利率与物价、利息与成本、存贷利率与证券收益率的关系，逐步做到利率水平高于物价水平、贷款利率高于存款利率、利息与企业成本脱钩，与税后留利挂钩。

2. 完善信贷倾斜政策，调整倾斜的对象与方法，实现优化信贷增量结构、逐步启动信贷存量结构重组，以抑制长线需求，增加短线有效供给。（1）以优化增量，遏制存量恶化为重点，通过增量优化的积累，启动存量结构。（2）科学选择信贷政策与产业政策的结合点，改变目前单一按产业和大型骨干企业倾斜的做法，实现以产品为对象的关联倾斜，同时以支持调整产品结构为杠杆，支持促进企业兼并和企业集团，推动产业结构调整。（3）有计划地提高信贷投入的科技含量，增加技术改造贷款，促进企业调整产品结构，提高产品质量。（4）认真总结清理“三角债”的经验，防止单纯用银行贷款清欠，遏制不合理的商业信用倒逼银行信用的扩张。

3. 调整社会资金分配关系，改变银行超负荷运转、企业超负债经营的状况。（1）改革投资体制，根据不同产业的

固定资产与流动资金的比例，实行谁安排基建项目，谁安排投资，并且要使基建投资与配套流动资金同时纳入投资计划，防止多家挤银行。（2）落实企业自补流动资金制度，增强企业自我积累与发展的能力。（3）企业资产因价格调整产生的增值，应全部留给企业转为自有资金，以保证企业资金实际价值完整无缺。

4. 进一步发挥货币的媒介作用，实行有利于促进农业与非农业协调发展的经济政策和金融政策，着眼国际、国内两个市场，防止和反对地方保护主义，运用信贷、汇率等各种手段，参与对进出口贸易的管理。加强对引进外资的管理，防止和纠正追逐地方、部门利益，影响本国工业和销售市场的做法。

二、银行全辖业务的微观决策

（一）结合本地实际，细化产业政策。各级银行应以国家产业政策序列导向为前提，结合具体实际进一步细化，并落实到具体企业、具体产品上去，如某一企业生产的产品属于国家产业政策重点支持的品种，但管理不善效益差，划为三、四类企业，银行应不予支持，对所生产的产品属于限制或停止生产的产品，即使该企业划为一、二类企业也不予信贷支持。

（二）分别不同情况掌握信贷倾斜角度。在符合产业政策重点支持发展的产品中，根据本行可供资金能力，区别不同情况排出优先支持和一般支持的品种，坚持优中选优，分清轻重缓急，采取不同的倾斜角度，突出重点，统筹兼顾，适时调节，合情合理地解决应该解决而且能够解决的问题。对于非指令性计划控制的行业、企业和产品，主要视其产品是否适销对路、质量好、盈利多进行区别，同时在目前价格

体系不合理、行业资金利税率差异较大以至价格严重背离价值、市场信号有时失真的情况下，银行决策时不能只看局部效益，不看市场销售趋势而一味给予信贷支持。

(三) 按照企业化管理的原则搞好经营，实现社会效益与银行效益的统一。要教育全行上下增强竞争意识，发挥全行整体功能抓存款，提高资金自给率，合理营运资金，均衡发放贷款，提高信贷资金利用率，要会同企业、企业主管部门及政府综合部门对企业制定资金目标管理计划，组织“小分队”，对企业开展“支、帮、促”活动，在帮助企业提高效益的同时获得较好的银行效益。

(四) 增强竞争意识。要教育干部职工自觉树立“存款第一、储户第一、服务第一、信誉第一”的观念，不是靠盲目增设网点，擅自提高或变相提高存、贷款利率在竞争中取胜，而是完善银行服务功能，实现银行经营多样化、综合化，以先进的作业手段、工作效率为客户提供周到的服务，从内涵上提高经营管理水平。

三、银行全辖业务的领导艺术及方法

要搞好全辖业务管理，要求各级银行行长具有较高的领导艺术及方法。

(一) 银行决策者的领导手段。银行决策者要注意经济手段、行政手段、法律手段的综合运用。

1. 经济手段。经济手段是指根据经济规律的要求，运用货币、信贷、结算、利息等经济杠杆管理银行。运用经济手段加强银行业务管理，就要按照社会主义基本经济规律、价值规律和国民经济有计划按比例发展规律的要求，不断开拓业务领域和服务项目，加强经济核算、讲求经济效益，

力争用较少的劳动耗费和资金投入，取得尽可能好的经济效益。

2. 行政手段。行政手段是指依靠行政组织，按照行政方式来管理银行，具体就是依靠各级金融管理机关的权利，采用行政命令、指示、规定和下达计划任务的方式，按照行政系统、组织层次、机构区划，对银行的经营管理进行指导、控制与协调，以保证国家方针政策和计划制度的贯彻执行。处理银行内部上下级关系、银行计划管理、现金管理等都需要运用行政手段。当经济活动出现违反经济规律的重大问题、或者由于金融政策和实施工作出现失误，造成不良后果时，银行决策者应采取强有力的行政手段进行干预，使失误及时地得到纠正。

3. 法律手段。法律手段是指银行依据金融法律，按照一定程序处理金融活动中的纠纷和违法事件，它是银行依法从事经营管理的重要手段。银行领导机关通过颁布银行管理条例和实施细则以及其他金融法规，明确规定银行同各个方面的经济关系（包括同政府、同企业、银行与银行职工的责权利关系等），银行决策者要带头学法、执法，运用法律武器加强和改善经营管理。

（二）银行决策者的思维方式。各级银行行长要实行科学决策，应当采用以下思维方式：

1. 综合思维。综合思维是一种动态的从系统整体出发的定量化立体式思维。各级银行行长要作出科学合理、切实可行的决策，必须善于运用综合思维方式，对于党和国家的大政方针、宏观决策、当地经济现状及工作重点、上级行的要求、本行实际情况等进行综合思考，适时作出既符合大政方针又切合实际的金融决策。否则，照搬上级指示，满足于

当传声筒、中转站，难免不作出脱离实际的、有害的决策。

2. 攻势思维。攻势思维是以充分发挥思维能动作用为前提，以积极进取为核心的进攻型思维。银行要支持国民经济持续、稳定、协调的发展，进一步发挥它在宏观调控中的作用，要求各级银行决策者认真研究经济发展和改革对银行工作带来的影响，提出相应的对策和措施，以推进经济、金融体制改革，开拓业务，都需要攻势思维，否则，只能守摊子，业务萎缩或得不到相应发展，更谈不上开创工作新局面。

3. 超常思维。超常思维是一种不受传统观念、习惯认识约束，而以创新为出发点的开放性、开拓性思维。要使所管辖的省、地（市）、县行工作有新的起色，要求各级行长运用超常思维方式，找出经济、金融现象发生的政治、经济、社会原因，从经济与金融的相互联系中去揭示、认识银行工作规律性，从而把握工作主动权。

4. 饥饿思维。饥饿思维是指随着社会经济的日益发展，信息量日益膨胀而必须树立紧迫应变的思维品格。银行职能作用充分有效地发挥要求银行决策者们运用饥饿思维方式，积极组织和带领有关人员深入开展调查研究，对浩繁的信息进行去粗取精、去伪存真、由此及彼、由表及里的改造制作，加工成有价值的信息，作出正确的决策，而不是以不变应万变，埋三怨四或夜郎自大，满足于靠过去的经验进行决策。

（三）银行决策者的领导方法。

1. “上情”与“下情”结合的方法。各级银行行长要吃透“上情”，深刻理解国家的总任务、总目标，上级有关方针政策指示和不同时期的工作部署，熟悉银行内外环境、职

工思想等，努力总揽全局，对全行有近期和远期规划，既抓住工作重点又统筹兼顾，确保党和国家各项方针、政策和各项任务的贯彻落实。

2. 集体领导和个人分工负责相结合的方法。坚持集体领导与个人分工负责相结合的领导体制，对于基层行及职能部门请示的问题，凡属上级或本行有原则规定的，主管副行长可自行处理，若问题涉及另一副行长主管范围，待同有关副行长商量后再作决定。需要由行长决定的重大问题，由主管副行长报告行长决定，需要由集体讨论决定的重大问题，由行长或主管副行长提交行长办公会议议定。凡属重大业务问题均通过行长办公会、行务会集体研究作出决策。

3. 依靠智囊团。要善于运用办公室、计划、调研信息等部门作为决策的智囊团，提出任务要求，交待方法，决策时充分考虑这些部门的意见主张。

4. 运用行为科学原理，调动职工的积极性、主动性和创造性。

尊重职工的合理需要，关心下属利益，搞好感情沟通，赏罚分明，秉公办事，实事求是，最大限度地激励、调动全行职工为实现目标任务同舟共济，尽力而为。

四、银行全辖业务的预测及规划

(一) 银行全辖业务的预测。搞好银行经营预测是实施科学决策的前提，各级银行行长应当认真研究银行业务发展变化和国民经济发展对银行经营的影响程度，重视全辖业务的预测。

1. 银行业务经营预测的分类。银行业务经营预测按照不同的预测目的和要求可分为：

(1) 按预测的范围可分为有关国民经济全局的、综合的、整体情况的宏观预测, 有关部门、行业和局部地区的中观预测, 有关企业生产经营和基层银行经营的微观预测。

(2) 按预测时间可分为一年以内的短期预测、一年以上到五年以内的中期预测、五年以上到二十年以内的长期预测。

(3) 按照预测项目可分为对某一特定项目进行的单项预测和相互关联的几个项目进行的复项预测。

(4) 按预测对象的经济性质可分为资金供求预测、货币流通预测、信贷收支预测、银行财务收支预测等。

2. 银行业务经营预测的内容。银行业务经营预测主要包括以下三个方面的内容:

(1) 银行业务发展变化的预测。包括各项存款业务的预测、各项贷款业务的预测等。

(2) 产业结构和产品结构预测。如长、短线产品供求状况预测、生产资料和耐用消费品的供求状况预测、农副产品生产和收购预测等。

(3) 市场预测。包括社会购买力的预测、消费结构和购买力投向预测以及市场物价变动预测等。

下面重点介绍几项业务预测:

(1) 各项存款预测。各项存款预测包括储蓄存款预测、企业流动资金存款预测、企业专用基金存款预测等。存款预测主要是对存款量及其结构的预测。

存款量预测, 要根据以往的历史数据, 考虑当前及未来的一些因素, 运用适当的数学方法, 根据储蓄存款和企业存款的变化规律来预测未来存款的发展变化。存款结构的预测, 可以通过对不同种类存款的变化规律的分析分项取得,

在预测时要考虑以下因素对存款的影响。

①经济增长速度、企业和个人收入水平。

②某一时期贷款规模对存款量的影响。中共银行货币政策的松紧度，货币基数的增减，贷款规模的多寡直接影响派生存款的多少。

③银行所在地区经济发展程度，该地区不同阶层人员收入水平、收入构成、人口结构和地理差别。

④金融同业竞争的情况及各种金融工具的运用状况（如国库券、债券发行额的大小）。

⑤银行服务手段的先进程度、服务态度的优劣、服务方式的灵活与否。

（2）各项贷款预测。各项贷款预测包括工业、农业、商业流动资金贷款的预测、技术改造贷款预测等。各项贷款预测应把握以下要点：

①分析全辖贷款户数、结构、平均余额，根据以往的历史资料，分析贷款需求的季节性变化和总的发展趋势。

②结合本地区预测期内经济发展状况，分析可能发生的变化因素。

③要充分考虑国家经济政策的调整变化对贷款需求结构的影响。

④重点掌握主要贷款对象的经营情况、主要原材料及商品进货时间、贷款需要量，时间上要衔接好，以便调剂资金，按照国家产业政策要求和可供资金能力，支持企业正常合理的资金需要。

（3）流动性需要量预测。流动性需要量的预测，包括存款人提取存款的需求和客户新增临时性贷款的需求两种。为了保证业务正常进行，各级银行应对一定时期内的流动性

需要量进行预测，保持适量的存款备付金和贷款周转金。

贷款备付金（周转金）的需要量，要根据一定时期政治、经济形势的稳定状况、物价平稳与否、企业和居民收入状况、存款总额的多少及存款结构（定、活期各占比例）等因素综合测算。

由于企业生产经营情况往往会有一些特殊因素事先没能考虑到，各专业银行应保留一定量的贷款周转金，以满足企业临时性贷款的需要。

（4）市场预测。各级银行行长要科学地决策，需要对金融市场资金供求状况和商品市场进行预测。

在进行金融市场资金供求状况的预测时，要分析预测中央银行货币信贷政策的变动趋势、再贷款利率、存款准备率会不会升降，国际间的资本流动、汇率的影响、投资倾向、居民消费心理的变化等等。

商品市场预测，是银行投资、贷款的重要依据。对市场商品畅销、平销、滞销的现状和趋势等都应该进行预测。

（5）损益预测。银行损益是银行业务经营成果和自身经济效益的最终反映。要预测存款、贷款利率调整对经营成果的影响程度，借用资金的增加等因素对成本的影响，要匡算贷款日平均余额、资金利用率、到期应收未收利息额及其影响因素等，分层地预测银行的损益，为制定正确的经营决策服务。

3. 银行预测的程序。银行业务预测的程序，随预测的目的和所采用的方法的不同而异。其一般程序是：

（1）确定预测目标，选择预测因素。预测目标包括预测的对象、期限及预测的单位数量等，要根据预测目标的要求，选择预测因素，一般应将各业务部门掌握的情况和统计