

中国工商银行
岗位培训系列丛书

基层银行领导与经营

《基层银行领导与经营》编写组



成都电讯工程学院出版社

序

根据国务院转发国家教委《关于改革和发展成人教育的决定》和总行(88)工银发字21号文《关于开展岗位培训工作的意见》的精神,各省、自治区、直辖市分行和计划单列市分行开展了岗位培训的试点工作。全国37个省、市分行,在总行职工教育部的组织协调下分成7个协作组,分别编写了10个专业的岗位培训教材,共25册,统称为《中国工商银行岗位培训系列丛书》。计有工业信贷专业5册,技术改造贷款专业3册,商业信贷专业2册,计划专业2册,信息专业1册,会计专业2册,出纳专业2册,储蓄专业3册,稽核专业2册,县支行行长3册。

这套丛书是工商银行科组以下干部、职工的岗位培训教材。在编写过程中,以党的十一届三中全会以来的路线、方针为指针,以金融政策、银行制度为依据,力求准确地阐述和介绍各种专业理论,业务知识和操作方法,因此这套丛书具有较强的针对性和实用性。它不仅适用于各种专业不同层次的岗位培训,也可供全行干部、职工自学使用。

编写岗位培训教材是一项新工作,再加上总行没有统一组织审定,因此各种教材文体上也难免有所不同,这些有待于在教学过程中,不断总结经验,逐步完善。

本丛书是由各分行专业部门、教育部门中具有中、高级专业技术职称,有扎实的专业理论知识基础和有丰富的实践经验的同志集体编写而成。在编写过程中,得到总行有关业务部、室、各分行领导的重视和大力支持,在此表示感谢。

中国工商银行职工教育部

1988年10月19日

编写说明

为了适应银行开展县支行行长岗位培训的需要,受中国工商银行职工教育部委托,由福建、江西、贵州、四川、重庆等省、市分行组织人员根据“县支行行长岗位规范”的要求编写了这本试用教材。

本教材按照银行经营管理的特点和行长岗位职责的要求,以专业银行企业化为线索,围绕基层银行经营活动,分别从组织领导艺术、业务经营决策以及与银行有关的经济金融法规等方面进行了较为全面、系统、详尽的论述。在内容上注意理论联系实际,具有较强的针对性、新颖性和实用性。本书既是县支行行长岗位培训教材,也可供各级银行干部、财经院校和企业管理人员作学习的参考书和工具书。

黎明初为本教材编写组顾问。参加全书编写的人员为:胡良修、王梅先、唐联、罗元福、张显明、王厚秀、罗志强。由胡良修和唐联负责总纂。

参加本教材和教材纲要初稿讨论的人员有:王新民、朱兆增、王成厚、荆树华、曹崇如、刘明初、邱世元、李昌国、杨安维、王崇贵、陈筱珍、吴长制、杨天仪、邓启霖、胡家模、田诗柯、王小燕、周作智、马培雄。中国工商银行职工教育部喻明强,四川省分行王宝华,贵州省分行金淑芳,江西省分行贾子年,福建省分行陈鸣岗、唐宝元等对本书的编写给予了热情的帮助和指导,在此一并表示感谢!

本教材由于编写时间仓促,水平有限,错误和疏漏在所难免,敬请批评指正,以便于修改。

中国工商银行《基层银行领导与经营》编写组

一九八九年二月二十八日

目 录

序

编写说明

第一篇 基层银行的组织领导

第一章	领导者和企业领导体制	(1)
第一节	领导者及其素质	(1)
第二节	企业领导体制	(10)
第三节	领导者的根本工作和经常工作	(13)
第二章	经营决策	(19)
第一节	银行决策的重要性	(19)
第二节	银行决策的科学化	(22)
第三节	科学决策的程序和方法	(26)
第三章	组织机构与干部的选用培养	(29)
第一节	机构设立的原则与组织结构形式	(29)
第二节	干部的选用与培养	(33)
第四章	基本领导方法	(43)
第一节	领导方法概述	(44)
第二节	调查研究和思想工作	(48)
第三节	人际关系	(56)

第二篇 银行业务的经营管理

第五章	导论	(69)
第一节	经营与管理.....	(69)
第二节	工商银行经营管理的基本特征.....	(79)
第三节	工商银行的业务分类和管理重点.....	(87)
第六章	经营目标与经营方针	(92)
第一节	工商银行的经营目标.....	(92)
第二节	工商银行的运行机制.....	(99)
第三节	经营思想与经营方针.....	(108)
第七章	经营理论	(117)
第一节	资产经营理论.....	(118)
第二节	负债经营理论.....	(124)
第三节	资产负债经营理论.....	(129)
第八章	信贷资金供求平衡的计划控制	(136)
第一节	计划与控制.....	(136)
第二节	信贷资金供求平衡的计划控制效应.....	(149)
第三节	工商银行资金营运计划.....	(154)
第四节	信贷计划管理体制.....	(162)
第九章	信贷资金输入输出的调控	(168)
第一节	信贷资金运动规律.....	(168)
第二节	信贷资金输入的调控.....	(174)
第三节	信贷资金输出的调控.....	(199)
第四节	信贷资金输入输出的联合控制.....	(220)

第十章	信贷资金运动的内部管理	(224)
第一节	银行资金营运活动的基础.....	(225)
第二节	转帐结算的组织与管理.....	(228)
第三节	联行资金运动及其管理.....	(243)
第四节	信贷资金的调度与调节.....	(254)
第十一章	效益考核与信息反馈	(271)
第一节	银行经营管理的信息反馈系统.....	(272)
第二节	银行经济效益的考核.....	(274)
第三节	财务成果分析.....	(286)
第四节	信息的开发与反馈.....	(299)
第十二章	西方商业银行主要业务及我国银行业务展望	(304)
第一节	西方商业银行的主要业务.....	(305)
第二节	战后西方银行业务发展趋势.....	(322)
第三节	我国银行业务发展趋势.....	(330)

第三篇 银行有关法律知识

第十三章	经济法概论	(346)
第一节	经济法调整对象.....	(346)
第二节	经济法的基本特征和基本原则.....	(348)
第三节	经济法律关系与法律事实.....	(351)
第四节	经济法主体和财产权.....	(355)
第十四章	部分经济法规	(363)
第一节	经济合同法.....	(363)
第二节	破产法.....	(369)

第三节	企业法人登记管理条例·····	(374)
第四节	中外合资经营企业法规·····	(377)
第十五章	金融法规·····	(381)
第一节	中央银行和专业银行的法律地位·····	(381)
第二节	货币管理法规·····	(383)
第三节	信贷管理法律规定·····	(386)
第四节	存款管理法规·····	(399)
第五节	结算管理法规·····	(405)
第六节	金融市场管理法规·····	(412)
第七节	国际金融法规·····	(416)
第十六章	经济纠纷的处理·····	(423)
第一节	经济纠纷的调解·····	(423)
第二节	经济纠纷的仲裁·····	(427)
第三节	经济司法·····	(430)
第四节	国际金融纠纷的处理·····	(436)

第一篇 基层银行的 组织领导

第一章 领导者和企业领导体制

银行是经营货币商品的特殊企业，社会主义银行是国民经济中货币和资金活动的总枢纽，是再生产的纽带，在社会主义经济中发挥聚集分配资金、调节国民经济比例关系和货币流通、反映监督经济活动的作用。基层银行是银行机构的基础，对基层银行领导者的教育培训是加强银行干部队伍建设的重要一环，对于提高银行经营管理水平，办好社会主义银行，具有十分重要的意义。

第一节 领导者及其素质

一 领导和领导者

领导是一种影响个人或团体完成一定目标的管理工作过程，是一种有目的的管理工作过程，包括决策、组织、选用人才等一系列管理行为。也是一种发挥影响力的工作。影响力的大小及其客观效果取决于领导者的领导水平，也就是说，取决于领导者的素质。

发挥领导影响力的主体是领导者。企业的领导者就是在生产经营过程中产生领导行为、行使领导权力、承担领导责任的个人或集体。

二 企业领导人的特点

在社会主义条件下，各种所有制企业的领导者，都具有如下特点：①企业领导人是企业生产经营活动的总指挥，负责本企业经营活动的计划、组织、协调和监督，搞好企业的经营管理。②企业领导人是全体职工的带头人，负责协调下属的各种人际关系，调动职工群众的生产积极性。③企业领导人是企业的全权代表。企业要与社会各方面（国家机关、企业单位、社会团体等）发生各种联系和经济往来（如安排生产经营计划、签订合同、处理纠纷、提供信息和劳务服务等），这就需要有人代表企业进行社会交往，而企业领导人就是企业的全权代表，是企业的法人！

中国工商银行是社会主义的专业银行，承担筹集社会资金、支持生产发展、扩大商品流通、推进技术进步和企业技术改造、调节和再分配社会资金的作用。作为工商银行系统的各级领导人，尤其是基层银行的领导人完全具有企业领导人共有的特点。

三 企业领导者的素质

当好一个企业称职的领导者，要具备一定的素质。狭义的素质指的是人的先天的解剖生理特点，主要是感觉器官和神经系统方面的特征。这种素质只是人的心理发展的生理条件，其发育与成熟是在社会实践中完成的，它的某些缺陷也可以通过社会实践加以补偿和完善。广义的素质还包括人的性格、毅力、兴趣、气质、风度等。作为现代企业的领导者，应具备下列基本素质：

（一）要有自知之明，充分了解自己，不要做自己能力达不到的事。在权力、物质利益和精神荣誉面前要有清醒的自我估计和控制能力，清楚自己的长处和短处，扬长避短。

领导者的才干不是一成不变的，工作也可能不断变化，过去不能胜任的工作不一定永远不能胜任，关键在于不断地学习、提高；曾经胜任的工作也决不意味着永远能胜任，现代社会在飞速发展，领导也必然要及时交替，要求领导者具有让贤风格，这样才能使我们的国家、民族和事业永葆青春活力，不断发展。

（二）要有不断进取的精神。社会在发展，国家在前进，我们不能永远守住旧业而不图进取和创新。现代领导者没有千篇一律的规章、制度和工作方法，不能“以不变应万变”，老经验能解决同类老问题，但不一定能解决新的问题。因循守旧、墨守成规是不可能成为一个好的领导者的。即使自己没有创见，也应鼓励别人的创造。

（三）要有决断魄力。在急速发展变化的社会和剧烈的竞争中，现代企业的领导者每天都会碰到大量问题，需要作出正确的抉择，否则就会贻误时机，这就需要有决断的魄力。在条件成熟的时候该断不断或优柔寡断，就当不好一名优秀的企业领导者。决断不是盲目武断，要有详实的情报和细致可行的方案作比较，在决断前，要善于依靠情报信息和智囊机构，广泛听取专家和下属的各种不同意见。

（四）要有宽容精神。人非完人。现代企业领导者的工作再出色、再有成效，也总会有不尽人意的地方，总会受到各种非议和责难，这就要求领导者具有宽容精神，“待人以宽，律己以严”。俗话说：“小不忍则乱大谋”、“宰相肚里好撑船”，这应该成为领导者经常思考的格言。从积极方面讲，责难和抱怨也有好作用：让下属讲话，可以了解更多情况、获得更多的信息，兼听则明，可以知道自己的不足，以便改正；同时也更了解下属，便于更好地使用干部。只有

这样，领导才能与群众同心同德搞四化，企业才能兴旺发达。那种听不得不同意见、不能宽容待人的领导者不是好的领导者。

要宽容，还要有爱才之心。嫉才妒贤虽为人所不齿，但也是人们常犯的毛病。领导者要善于团结各种不同学术见解、不同才智、不同个性的人一道工作，使他们心情舒畅、各得其所。长江后浪推前浪、青出于蓝而胜于蓝，不要怕别人超过自己。无论在什么情况下，领导者都绝对不可给下属“穿小鞋”。下属只有在无后顾之忧的情况下才能大胆的工作，才能最大限度地发挥聪明才智，为革命事业献身。如果下属老是耽心要穿小鞋，老是提防要遭人暗算和“背黑锅”，是绝对搞不好工作的。同时，错伤了一个人，其他人就会唇亡齿寒，“恐整病”就会在本部门蔓延，就会人人自危，最后使领导者失去权威。

根据党和国家关于我国干部队伍要逐步实现革命化、专业化、知识化、年轻化的精神，结合我国银行系统的实际情况，银行的各级领导干部需要具备政治素质、知识素质、业务技术素质和身体素质等四个方面的素质。

(一) 政治素质。银行领导者的政治素质是实现目标方向的保证，是银行经营成败的决定性因素。银行领导者应具备以下政治素质：①坚持四项基本原则，坚持党的路线方针政策，具有高度的社会主义觉悟，具有一定的政策水平。②大公无私，严于律己，联系群众，作风民主，顾全大局，勇于承担责任。③重视人才，爱护人才，知人善任。

(二) 知识素质。银行领导者的知识素质在很大程度上决定其领导能力和决策水平的高低。因此，作为银行领导者，应该具备下列基本知识和专业知识：①掌握马克思主义

经济金融理论和社会主义经济建设理论知识，具有相当的马克思主义理论水平。②熟悉经济金融法规和有关法律知识。③精通银行主要专业知识，懂得现代经营管理的基本理论，了解财政、税收、工商企业经济活动和有关信息、市场等相关知识。④了解本专业的科技发展和最新科研成果。

(三) 业务技术素质。领导工作是一种专业工作，不仅应具备一定政治素质和知识素质，还要具备一定的专业技能。领导者的专业技能是一种综合能力，是多种能力的集合体。就银行领导者而言，应该具备下列专业技能：①思维能力。要具有对本部门经营活动进行分析、判断和概括的能力。②决策能力。要能够根据各种可行方案的利弊得失加以权衡，并拍板决断。由于决策对象复杂程度不同，决策又分经验性决策和非程序性决策两种。决策能力的强弱，集中体现在非程序性决策上。正确合理和科学的决策应该是以最小的风险获取最大的效益。③组织能力。领导者决策之后，要善于组织和指挥经营活动，协调人力、物力和财力，进行综合平衡，获得最佳效果。要对方案的实施进行有效的控制，排除各种干扰、实现既定目标。如中途发生重大变化时要能随机应变，及时加以调整或转移工作重点。④协调能力。领导者要善于沟通、协调内部各种关系，具有协调人际关系的能力。领导者要善于与人交往，能倾听来自各方面的意见。对上级能争取到支持和帮助，对下级能激发其工作热情，能调动其积极性；对外能相互支持、协作和帮助，对内能谦虚谨慎，能检点约束自己。⑤用人能力。领导者要能知人善任、能够避人之所短，用人之所长，充分发挥下属的智慧和才能。⑥创新能力。领导者对新生事物要很敏感，富有想像力，善于提出新颖大胆的推测和设想，提出新方案，敢于和

善于改革创新。

(四) 身体素质。这是领导者承担领导重任的基本保证。因此，领导者应当年富力强，身体健康，精力充沛。

四 领导班子的群体素质

现代企业的领导者，往往是由一个主要负责人为中心而形成的领导群体，这就是我们常说的领导班子。衡量一个企业领导者的素质与效能，既要看领导班子中个体的素质与能力，更要看整体的素质与效能。领导班子的个体素质与群体素质的关系是：①个体素质是群体素质的基础。个体素质较高，群体的素质才有保证。②群体素质是个体素质的有机体现。只有领导班子成员素质较高，并有科学的结构比例，才能形成优化的群体结构。系统论告诉我们，系统的个体优化，并不一定等于系统整体的优化。只有较好的个体素质加上合理的结构搭配，才能增强整体优化功能。因此，要发挥领导班子的有效功能，必须注意领导班子结构的合理化。

科学的领导班子结构应包括：

(一) 梯形的年龄结构。领导班子成员应由不同年龄区段的干部组成。不同年龄区段的人有不同的长处，哲学家培根曾经说过：青年人长于创造而短于思考，长于猛干而短于讨论，长于革新而短于持重。老年人老谋深算，但常常满足于已成之局，思考多于行动，议论多于果断，为了事后不后悔宁肯事前不冒险。中年人则介于老年人和青年两者之间。

领导班子成员“老、中、青”合理搭配而形成的梯形年龄结构，有利于相互取长补短，形成综合领导优势。

(二) 合理的专业知识结构。领导班子的成员应由具有较高文化和专业知识水平的人组成，并合理组合，才能成为有较强综合业务领导能力的群体。

(三) 较好的智能结构。领导班子要具有较好的智能结构，需要具有不同类型智能的领导成员之间的协调组合。

作为领导者，必须具备一定的思维能力、决策能力、组织指挥能力、人际关系能力、用人能力和创新能力，但同时都具备这些能力而且又能力较强者，在现实生活中则是极少的，多数人只在某一方面或某几个方面能力比较突出。因此，在组建领导班子时要注意能力的互补。

(四) 协调的气质结构。不同的人有不同的气质，有的人性格外向，有的人则性格内向；有的人活泼好动，有的人安静沉着；有的人生性刚强，有的人感情比较脆弱。若在配备领导班子时注意不同气质成员的搭配，就有利于气质的相互补充，使领导班子能适应各方面的要求。

领导班子的群体素质除了要求个体素质的互补以外，还要求领导者素质的协调一致。领导者之间性格不合，志趣不投，情操相悖，风格迥异，将会造成思路不一，内耗丛生，大大削弱领导的功能。如果领导班子中混进了品质不好、喜弄阴谋诡计、爱钻营权术的人，后果就更糟糕，不仅领导功能无从发挥，而且会把集体弄得日夜不安，鸡犬不宁。

领导班子能否更好地发挥作用，除了要有合理的素质结构外，还要注意让领导成员在大方向基本一致的前提下充分地发展，使领导班子个体素质矢量之和一加一大于二。要做到这一点，就必须：①避免领导班子成员的智能相同而出现“奇峰”互碰，从而导致个体矢量之和小于二。②领导班子成员之间能彼此相容。不能以己之长比人之短，贬低别人。③为了避免决策失误，领导班子成员必须信息共享。④坚持决策共谋。领导班子内不能形成家长式独断专行的风气，遇到问题要由领导成员充分讨论，大家出主意，想办

法，然后才由主要领导者拍板决断。

五 现代领导观

我国经历了两千多年的封建社会，小生产的生产方式以及由此产生的封建家长式领导方式和领导观念，长期统治着我们的社会，至今对我们的领导工作仍有很大的影响。主要表现在：①单纯依靠行政命令，对下级是“压服”而不是“说服”。②一切按“长官”意志办事，唯上级之命是听。③靠权做“官”，只要权力，不尽责任。④只行“人治”，不行“法治”，凭个人好恶决定奖惩，顺我者昌，逆我者亡。

与此相适应的领导观是：①权力决定观：只要手中有权，就能有影响力，就可以做领导者。②权力授予观：权力是上级授予的，因此对上级要“知恩报恩”，唯上级之命是听，说一不二，完全照办，而置下属建议和客观环境于不顾。③经验领导观：只凭个人经验和技能进行领导而不依赖科学的领导方法，一切由个人说了算。

这些观念是同小生产方式相适应的。随着生产力的发展，生产规模日益扩大，技术日渐复杂，分工越来越细，职工的素质在不断提高，旧有的领导方式和领导观念就不再适应了，必须树立现代领导观念。现代领导观包括：

（一）权力接受论。领导者依靠职权下达的命令，只有当下属理解其内容，相信它符合企业目标、符合个人利益，同时又能办得到的情况下，才能为下级所接受。

后来这一理论发展为：领导者要有效地发挥其影响力，不光要有职权，还要在下属中有威信。这个观点可归纳为：

领导 = 权力 + 威信 威信 = 学识 + 品德 + 信赖度

即，领导者要以自己渊博的学识、精湛的业务管理能力和丰富的经验去说服、影响下属，以自己良好的品德和人

关系取得下属的信赖。从而在被领导者中建立起自己的威信。

社会主义条件下，领导是责任、权力、服务三位一体的工作过程。领导者的权力大致包括五个方面：①强制权。建立于惩罚基础上的权力，下属如不服从命令会导致惩罚。在特殊条件下或关键时刻，强制权是需要的，但不能滥用，不然就成“专制主义”，出现滥权现象。②法定权。指组织机构正式授予领导者的法定地位。③奖励权。下属完成一定的任务后，会受到一定的奖励。包括报酬、奖金，还包括精神奖励和社会尊严。④专长权。指领导者具有的某些特殊专业知识和技术或博学多才、出类拔萃，从而赢得下属的敬佩而获得的权力。⑤个人影响权。领导者具有良好的思想品质、作风和道德等而受到下属称赞和敬佩而形成的权力。

上述五项权力中，前三项是一种领导权。任何人有了领导地位，就有这些权力。后两项权力是由个人才能和品质决定的，是一种统御权。领导者应特别重视统御权，因为它是取得领导权的基础，又是加强领导权的重要条件。

领导同时是一种责任。责任是第一位的，是行使权力的目的；权力是第二位的，是尽责任的条件。领导者应当“权责一致，以责定权”。权责若不一致，无论是“有责无权”还是“责大权小”都会使领导者无法真正尽到应尽的责任。

领导同时也是一种服务。这不仅是社会主义制度的要求，同时也是做好领导工作，发挥影响力的重要条件。

（二）动态观。领导工作的好坏，要受多种因素的影响。有领导者个人特性（知识、技能、品质等），还有领导行为、领导方式。领导方式又有多种类型。一种领导方式是否有效，不仅要研究领导者的工作方式，还要研究被领导者及领导者所处的领导环境。这就出现了权变领导理论，又称

动态领导观。动态领导观的主要观点是：①没有任何绝对好或绝对不好的领导方式。②不同情况采用不同的领导方式，一切以时间、地点、条件为转移。③学会多种领导方式，以使用不同方式完成不同的任务。

动态观可用下列公式概括：

领导 = f (领导者、被领导者、环境)

第二节 企业领导体制

一 企业领导体制的类型

企业领导体制大致可以分为四种类型：

(一) 一长制。即企业法定经营决策权集中在一位主要负责人身上，，又称独任制、首长制、个人专责制。

它的优点：①权力集中，有利于生产指挥与经营管理的集中统一，适应现代化大生产的客观要求。②权责统一，有利于调动领导者的积极性。③领导程序简化，有利于提高工作效率，有利于外部环境变化时不失时机地迅速作出对策。

它的缺陷：由于个人知识、经验和精力的限制，面对复杂的现代管理，难免考虑不周，以致发生重大失误。个人大权独揽，也容易出现滥用职权和个人专断现象。

(二) 委员会制。企业法定的经营决策权集中于两位以上负责人，按照少数服从多数原则集体讨论重大问题，称为委员会制，又称合议制、集体管理制。

委员会制的优点：能发挥全体成员智慧，克服个人知识经验之不足。集思广益，各种决策能考虑得较为周详，防止严重失误。有利于避免个人滥用职权和个人专断。

缺陷：权力分散，容易出现各自为政、多头领导，不利于生产和经营的集中统一指挥。责任不易明确，容易出现无