

银行经营管理 与行长领导艺术

学苑出版社

《银行经营管理与行长领导艺术》 主编 张文仲

学苑出版社出版发行 社址：北京市西四颜赏胡同四号
长春市第八印刷厂印刷

开本：850×1168 1/32 12.6印张 字数：300,000字

1989年9月出版 印数：0001—4500册 1989年9月第一次印刷

ISBN 7-80060-521-3/F·52 定价 4.20元

前 言

建立现代化的、适应我国社会主义经济体制需要的金融管理机制是一项伟大的系统工程。它不仅需要建立完善的银行经营管理制度，而且还需要大批具有现代企业经营管理意识的银行管理者。《银行经营管理与行长领导艺术》一书密切结合我国金融改革的实际，吸收了国内外银行经营管理与领导艺术方面的先进经验，从理论和实践的結合上做了大胆的研究和探索。内容深入浅出，适用性较强。可供银行系统的各类专业人员及各级领导干部在理论学习和实际工作中参考。

本书由张文仲同志主持编写。参加编写的有（按姓氏笔划为序）：卢彦国、刘云里、刘永彬、李兆波、邱建、张玉皎、陶可新、林丽英、姚德怀、韩伯、徐乃周、常传文、霍国富等同志。由王一先、卢彦国同志修改总纂。由张文仲同志审定完成。

银行经营管理是一门新兴学科，有不少问题需在理论和实践中进一步探索；行长领导艺术的研究尚处于起步阶段，加之我们的水平有限，书中不妥之处在所难免，敬请读者批评指正。

编 者

1989年9月

目 录

上 篇 银行经营管理

第一章 银行经营管理概述	(1)
第一节 银行经营管理概念.....	(1)
第二节 银行经营管理职能.....	(6)
第三节 银行经营管理目标与管理.....	(10)
第四节 银行经济核算制.....	(14)
第二章 银行资金营运	(18)
第一节 资金营运概述.....	(18)
第二节 资金的安全性管理.....	(27)
第三节 资金的流动性管理.....	(36)
第四节 资金的盈利性管理.....	(45)
第三章 信贷资金管理	(58)
第一节 信贷管理的原则和政策.....	(58)
第二节 贷款制度.....	(63)
第三节 流动资金管理.....	(66)
第四节 信贷资金预测.....	(76)
第五节 信贷跟踪监督.....	(84)
第六节 信贷项目评估.....	(89)
第四章 银行综合计划管理	(97)
第一节 银行计划管理的意义、任务和要求.....	(97)
第二节 银行计划管理的种类和内容.....	(108)
第三节 银行计划的编制.....	(122)
第四节 银行计划工作的组织领导.....	(137)
第五章 转帐结算	(142)
第一节 转帐结算概述.....	(142)

第二节	转帐结算的原则和规定	(149)
第三节	转帐结算的方式和方法	(154)
第六章	银行财务管理	(166)
第一节	银行财务管理的概念	(166)
第二节	银行财务收支计划编制	(169)
第三节	银行财务收支项目管理与利润分配	(173)
第四节	银行内部资金和财产的管理	(180)
第七章	银行经营活动分析	(189)
第一节	银行经营活动分析概述	(189)
第二节	银行营运资金的分析	(194)
第三节	银行成本分析	(204)
第四节	银行利润分析	(208)
第八章	银行经济信息的管理与应用	(214)
第一节	银行信息的内容	(214)
第二节	银行信息的搜集与整理	(218)
第三节	银行信息的传递与反馈	(225)
第九章	银行劳动人事管理	(229)
第一节	劳动人事管理的目的、地位和作用	(229)
第二节	劳动人事管理的基本原则	(231)
第三节	劳动人事管理的主要内容	(233)
第四节	劳动人事管理的基本方法	(247)
第五节	现代劳动人事管理必须重视的问题	(251)
下 篇	行长领导艺术	
第十章	行长领导艺术概论	(256)
第一节	行长领导艺术的基本含义	(256)
第二节	行长领导艺术与行长领导科学的关系	(259)
第三节	行长必须掌握领导艺术	(261)
第四节	怎样才能掌握行长领导艺术	(265)

第十一章 新时期行长必备的素质	(273)
第一节 新时期行长必须有新素质.....	(273)
第二节 行长个人素质.....	(278)
第三节 银行领导班子的整体素质.....	(281)
第四节 提高行长素质的主要途径.....	(286)
第十二章 行长与经营决策	(288)
第一节 经营决策是行长的基本职能.....	(288)
第二节 经营决策的类型和程序.....	(293)
第三节 经营决策的抉择和实施.....	(302)
第十三章 行长的用人艺术	(311)
第一节 用人是行长的重要职责.....	(311)
第二节 银行专业人才的特性及类型.....	(314)
第三节 行长的用人原则.....	(317)
第四节 合理使用干部.....	(323)
第十四章 行长的处事技巧	(326)
第一节 立足本职纵揽全行.....	(326)
第二节 正确地运用好权力.....	(331)
第三节 科学地运筹时间.....	(339)
第四节 有效地运用会议.....	(343)
第五节 妥善地处理事情.....	(348)
第十五章 协调与上级与同级的关系	(353)
第一节 协调好与上级的关系.....	(353)
第二节 协调好同级的关系.....	(362)
第十六章 行长与被领导者	(370)
第一节 行长与下属.....	(370)
第二节 协调群众关系.....	(381)

第一章 银行经营管理概述

我国社会主义银行是社会资金运动的总枢纽，聚集和分配资金的综合经济部门。随着经济体制和金融体制改革的深入，各级专业银行逐步成为国民经济中独立的经济实体，有计划、有步骤地开始实行企业化经营管理。加强银行经营管理，完善银行内部经营机制，有效营运资金，科学管理人才、技术和经济信息，已成为国民经济的宏观调控和微观搞活的突出问题。

第一节 银行经营管理的概念

一、社会主义银行的企业性质

学习银行经营管理，首先要明确我国社会主义银行的性质，只有在此基础上才能把握银行经营管理的特性，把银行经营管理好。

（一）银行的自然属性和社会属性

银行是商品货币经济的产物，是在货币经营业的基础上，随着商品经济的发展而发展的。就其经营活动内容和职能来说，具有与生产力相联系的自然属性。具体可表述为：银行通过集聚和分配资金、办理结算、充当支付中介等业务，发挥银行的集聚和分配资金的职能，社会经济公共簿记职能和信用中介职能。

银行的自然属性决定于银行是商品经济的产物，而不受制于不同的社会制度。因此，社会主义银行和资本主义银行，就其经营活动的内容和职能，有着共同的特性，资本主义银行经营管理的某些经验和做法，社会主义银行也可以借鉴。

社会主义银行虽然在经营活动方面与资本主义银行有共同的内容，但由于不同的银行所有制，决定了它们的社会属性的不

同，即反映了不同的生产关系。明确银行这一属性，可以提醒我们，在社会主义银行经营管理中，不能完全照搬资本主义银行的经营管理方法。

（二）社会主义银行的经济组织和管理机关的双重性

社会主义银行首先是经营货币信用业务的企业，其次才是国家管理经济的机关。银行通过负债吸收资金，通过资产运用资金，通过付出存款利息和收取贷款利息，获得一定的盈利；银行具有一定的自有资金，在国民经济中处于相对独立的经济地位；银行直接服务于各商品生产经营单位，属于微观经济活动范畴。这些都说明了银行具有企业的属性。

银行虽然是企业，但由于经营货币这一特殊商品决定了银行企业的特殊性。我国实行社会主义有计划的商品经济，客观上要求国家加强对商品价值的管理。对商品价值的管理，主要指对货币资金的管理。银行经营管理的主要对象就是货币资金，因此，银行对商品价值的管理负有特殊的使命。国家把银行作为重要的国民经济管理职能部门之一，发挥银行宏观经济调控作用，使银行又具有国家经济管理机关的性质。

我们在弄清银行具有企业和机关双重性的同时，还必须明确其次，这在深化银行改革中有着重要的意义。银行作为企业是内在固有的性质，作为管理机关则是外在附加的性质，是建立在企业性质基础上，从银行企业的特性派生出来的。这就要求银行在经营管理中，把握好银行企业特性，使银行成为自主经营，自负盈亏的社会主义经济实体，增强银行自我约束、自我完善、自我发展的活力。在坚持银行企业化经营的基础上，发挥银行有效管理和调节国民经济的职能作用，兼顾好国民经济宏观调控使命，促使宏观经济的平衡发展。

二、银行经营管理的概念

与其它企业相比，银行经营管理虽有它的特殊性，但都属于

经济管理的范畴。因此，我们必须在明确经营管理的一般概念基础上，才能给银行经营管理下个科学的定义。

（一）经营与管理

经营是人们为了达到预期的目标而开展经济活动的总称。它包括经营目的、经营目标、经营决策、经营方针和经营思想等内容。其核心是统筹各种资源，为达成目标而进行的经营决策。

管理是由一个或更多的人协调他人的活动，以达到任何个人单独行动都无法达到的目标。它是依据一定的原则、程序和方法，对其经营活动进行有效的计划、组织、指挥、控制和协调，以取得最大经济效益的过程。它为促成有效分工和协作所必需，为实现资源的合理利用所必要。由此看来，经营与管理是既有区别又有联系的两个经济范畴。

经营与管理的区别在于：（1）经营是商品经济的产物，并随着商品经济的发展而发展；管理是人类共同劳动的产物，是生产力发展社会分工的客观要求。（2）经营的职能主要是预测和决策，而管理的职能主要是计划、组织、控制和调节。（3）经营承担着对企业外部环境和内部能力的分析，进而作出决策，并努力实现目标。管理则根据经营决策规定的目标和策略，正确处理人与人之间、人与物之间的关系，以确保决策目标的实现。

经营与管理的联系在于：经营决定管理，管理服务于经营。有效的经营，必须辅以严密、科学的管理。而管理也离不开经营，离开了经营，管理就失去了明确的目的性。所以经营与管理是相辅相成，密不可分的有机整体。

（二）银行经营管理概念

银行经营管理是指银行统筹营运资金，为实现既定目标而开展的各项活动。通过银行经营活动组织资金，并把这些资金提供给各所需资金的职能部门和个人。前者是银行信贷资金的来源，形成银行的负债业务；后者是银行信贷资金的运用，形成银行的

资产业务。这两方面的活动，构成统一的银行信贷资金运动的全过程。

经营需要有一定的条件，这就是：要有一定数量和有一定技能的人员来从事银行经营活动；要有一定的技术设备作为经营的物质条件，从而为经营活动提供了可能性。要把这一可能性转化为现实的经营，使其卓有成效，还必须通过管理把这些条件按一定的方式组织起来，使之有规律地进行。

银行管理是指银行根据经营决策目标，按照一定的原则、程序和方法，通过管理的各项职能，合理组织和运用银行的人力、财力和物力，正确处理各个方面的关系，以促使银行职能作用的发挥，经营目标的实现，获取良好的效益。

银行管理是从其经营中分离出来的，并随着银行经营的发展而趋于完善。银行管理服务于银行经营，服从于银行的经营目标。但银行管理对银行经营又具有重要的反作用。这些作用主要体现在银行经济预测和决策、计划管理、资金营运、信贷管理、组织管理、劳动人事管理和财务管理等方面。

银行经营活动和管理活动的统一，构成了银行经营管理。概括地说，银行经营管理就是在党和国家的方针、政策指导下，在分析预测的基础上，进行经营决策、确立目标，并按照一定的原则和方法，通过管理的各种职能的发挥，保证经营目标实现的过程。

三、银行经营管理的特征

银行企业的特殊性，决定了银行经营管理虽属于经济管理的范畴，但不同于其他企业的经营管理，它有其自身的基本特征。

（一）银行经营管理是对银行货币信用活动进行经营管理，不同于其它企业对商品生产和流通、劳务供应和服务的经营管理。货币是从商品中分离出来的特殊商品，起着一般等价物的作用。流通中货币量的多少，直接影响市场供求关系和物价水

平。银行所从事的信用活动，是以偿还和付息为条件的货币借贷行为，信贷资金运动有其自身的规律性。因此银行经营管理必须遵循信贷资金运动规律。

（二）银行经营管理内容的综合性

银行是全国信贷、结算、外汇、现金出纳和经济信息的中心。通过聚集资金、分配资金、办理结算、现金收付，组织和调节货币流通，传递经济信息等经营管理活动，支持和扩大社会生产和流通，发挥在国民经济中的调节和控制作用，同时实现银行经营管理目标。为此，在银行内部建立起科学的组织机构和劳动组合形式，采取有效措施，培养人才，开发智力资源，通过管理的各项功能，保证银行的人、财、物的统筹安排，合理运用。这就涉及到宏观与微观，生产和流通、内部和外部等多方面的经营管理活动，决定了银行经营管理内容的综合性特征。

（三）银行经营管理对人才要求的特殊性

由于银行是国民经济的综合部门，其经营活动同国民经济各部门、企事业单位、个人都有着直接的联系，因此，银行的人才不仅需要懂得银行专业知识，而且需要懂得一部分自然科学技术、其它社会科学知识等。这样，才能做到科学地决策，避免失误，控制风险。由此可知，银行对人才要求是知识范围宽，知识技能高。

（四）银行经营管理关系的复杂性

银行在经营管理过程中，存在诸多复杂的关系。一是银行与国家的经济关系；二是专业银行与中央银行的关系；三是银行之间的关系；四是银行与国民经济各部门各单位之间的关系；五是银行与社会居民之间的关系；六是银行内部各部门之间的关系；七是银行与其职工之间的关系等等。这些关系在形式和内容上都有别于其它企业。这就要求银行在加强经营管理时，要正确处理银行内外部的各种关系，协调各有关部门的经济联系，处理好国家、银行、客户、职工之间的经济利益关系。

第二节 银行经营管理职能

银行经营管理职能是指银行经营管理在其活动中，应承担的职责和必须具有的功能。银行只有通过正确发挥经营管理的职能作用，才能实现经营决策目标。

一、计划职能

计划是对目标的预测和设想，是指导未来行动的纲领。计划职能是银行经营管理的首要职能，是制定银行目标和规定实现目标的途径、方法、措施的管理活动。它渗透到银行经营管理活动的全过程，是各项经营管理的起点和终点。全面合理地运用计划职能，对未来行动的指导、控制与考核，是银行经营管理者及其有关职工的一项基础工作，是提高银行经营管理水平的关键环节。

计划职能应包括：研究和预测银行未来情况，确定银行经营目标、经营方针和经营思想，编制各项计划，拟定实现计划的方案，对计划执行情况进行检查、分析、评价、修订，制定衡量计划完成情况的标准等。

二、组织职能

组织职能是银行经营管理功能的组织保证，是实现经营目标和计划的重要手段。银行把经营的各要素和管理活动过程的各环节在一定形式下组织起来，为银行经营管理活动的正常开展，提供了组织保证。通常它包括以下内容：

（一）根据银行经营目标、经营思想、方针、计划，建立合理有效的组织机构，并随时协调银行内部各机构之间的关系，调整劳动组织。根据银行业务性质，确定各职能部门的职责范围，规定各级领导的权力和责任，进行合理的分工协作等等。

(二) 按照机构设置情况配置财产。财产配置要求本着节约原则，合理筹措资金，组织购置财产，为银行进行正常的经营管理活动，提供必要的物质技术条件。

(三) 组织计划的落实和执行。银行要把经营管理计划，依据各部门的职能，分解为若干具体任务、指标，落实到各职能部门，作为它们的职责和任务。在计划执行过程中，要组织检查和监督，保证计划的完成。

(四) 合理组织和配备人员。要在做好对职工的培训、选拔、考核等工作基础上，做到任人唯贤，人尽其才，能充分发挥每个银行职工特长，调动他们的积极性，并照此要求配备各部门人员。通过发挥银行的组织职能，把各方面的活动组织起来，促使银行的人员、资金、技术设备和信息等各要素密切结合起来，以有效地营运资金，提高经营管理水平和经济效益。

三、指挥职能

为使银行内部各职能部门，各种业务活动，各机构之间相互配合，步调一致，则需要发挥银行经营管理的指挥职能，建立统一和有效的指挥体系。

所谓指挥是管理者借助于指示和命令、鼓励和教育等手段，有效地指导所属职能部门及其人员履行自己的职责，完成有关的工作任务。

指挥就其方式说包括：(1) 强调运用权力，以命令、指示等强制性方式进行指挥，即硬性指挥。(2) 强调人际关系，反对强制性指挥，以民主方式进行指导、教育和激励，使被指挥者自觉积极地服从指挥，即软性指挥。(3) 硬性指挥和软性指挥相结合的方式。现代管理的发展，民主参与管理的进步，决定了软性指挥优于硬性指挥，但也不能完全放弃硬性指挥。

指挥就其内容来说包括：(1) 指挥银行内部各职能部门进行营运和管理货币资金的活动。(2) 指挥银行内部的财务核算

和财产管理。(3)指挥银行人员的合理配置。(4)指挥内外关系的协调等。

为了充分发挥指挥职能作用，银行经营管理者必须讲求指挥艺术。一方面要建立一个具有权威性的集中统一和高效能的指挥系统，做到有令必行，有禁必止；另一方面，指挥者要深入实际，充分发扬民主，倾听群众意见，集中群众智慧，防止官僚主义的瞎指挥。这就是，既要保证政策和计划的严肃性和统一性，又要发挥群众的主动性、创造性、灵活性和进取性。

四、控制职能

控制职能是指根据银行内部和外部的有关信息，按照既定的目标和标准，对银行经营管理活动进行监督、检查，发现偏差，予以纠正。

控制职能可根据控制活动的重点不同分为预测控制、现场控制和反馈控制三种类型。预测控制的中心是防止保行人、财、物等资源在质和量上与计划产生偏差。它是为增加将来的实际结果能比得上计划结果的可能性所作的管理活动。政策和计划是将来行动的准则，是预先控制的重要手段。其内容包括：对银行人力资源合理配置的预先控制，特别是对各级管理人员的合理配置的控制；对银行营运资金的预测控制，即检查计划营运资金目标有否潜力可挖，以规定更先进的资金营运计划；对银行资本（包括自有资金及其它财产）的预测控制，促使将来收到最佳的投资收益。

现场控制是指对现在正在执行计划的经营管理活动进行监督，以保证目标的实现。其主要方法是，管理人员对现时各项工作进行亲身观察，判断其是否按政策、计划和规定的程序、方式行事，而后指挥下属，以做到及时纠正偏差，保证按目标办事。

反馈控制，是根据政策和计划目标，检查评定计划执行情况

的好坏，并将评定结果作为纠正将来行为的基础。其主要内容是对银行经营管理活动的效益目标、人员绩效的评定。

发挥银行经营管理的控制职能作用，必须加强银行稽核、审计的组织建设。要配备业务能力强，政治素质高的干部，并授权他们。

五、协调职能

协调职能，是指银行管理者对其经营管理活动中不断出现的新情况、新问题，适时进行调整，以消除矛盾，理顺关系，达到预期目标。协调职能的良好发挥，对造就良好的经营管理环境，促进经营目标的实现，有着重要意义。协调职能就其系统结构划分，包括纵向协调和横向协调。前者是对银行系统内部各经营层之间的协调，后者则是对不同银行之间以及同一银行不同职能部门之间、银行与外部其它部门和个人之间的协调。从协调的内容来看，大体包括三个方面：一是协调认识上的分歧。银行内部各部门职工由于所从事的工作性质不同，岗位不同，对某些事物的认识往往产生分歧，以致影响工作效率的提高。这就需要协调工作，发挥各职能部门和个人的积极性。二是协调工作关系上的矛盾。银行内部上下级之间，同级各职能部门之间，职工与职工、银行与客户之间等，在日常工作中，往往产生这样、那样的矛盾，需要管理者协调理顺关系，消除矛盾或减少矛盾，保持良好的工作环境。三是协调计划与实际的脱节现象。在执行计划过程中，由于客观情况的变化，政策的变动或计划本身的问题，可能出现计划不符合客观实际的情况。这就需要通过协调职能，分析研究，找出原因，调整计划，然后重新布署，采取措施，确保调整后计划的完成。

协调职能的发挥，需要有较高的协调技巧和良好的协调方式。协调时间要适当，协调方法要灵活，同时不可忽视授制和激

励的作用。咨询式协调在现代化管理中有着重要的意义。它是指管理者针对存在的问题，鼓励下属提建议和要求，在广泛听取群众意见的基础上，作出有效的协调。咨询式协调可以通过召开会议或亲身深入当事人双方，了解情况而进行。

银行经营管理的各项职能既有区别，又互为紧密联系。在经营管理过程中，银行管理者应根据不同阶段，不同环节的具体情况有重点地运用某项或几项职能。要使广大职工参与管理，分担管理职责，以保证充分发挥银行经营管理职能的作用。

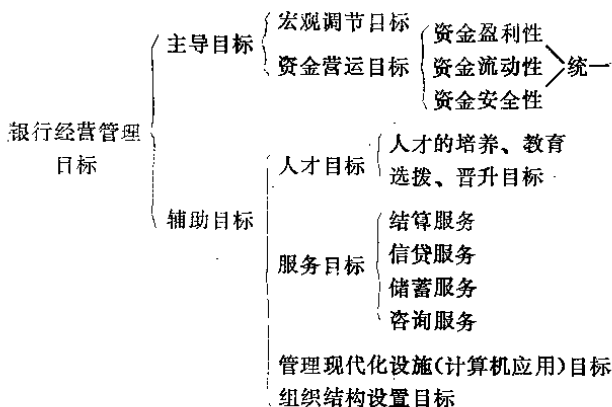
第三节 银行经营管理目标与管理

深化银行体制改革，完善银行内部经营机制，提高银行经营管理水平，关键在于激发银行内在活力，有效地运用银行各种资源。银行内在活力发源于银行对其经营管理目标的追求。正确的目标确立与否，以及实现程度如何，标志着银行经营管理水平的高低和成果大小。因此，银行经营管理目标及其管理，在银行经营管理中有着重要的意义。

一、目标构成

银行经营管理目标是一定时期内银行管理活动的方向和预期结果。它既是经营管理活动的出发点，又是经营管理活动的终点，贯穿经营活动的整个过程。

在我国有计划商品经济条件下，发展经济，稳定货币，提高社会经济效益，就整体来说，是我国整个银行系统的目标。严格说，它应该是我国中央银行（即人民银行）的目标。而专业银行经营管理目标，是在接受中央银行的宏观调节下、资金营运的“三性”的统一，即资金的盈利性、流动性和安全性的统一，以及为实现营运资金“三性”目标的辅助性目标，包括人才目标、管理现代化设施目标和服务客户目标等。具体构成见下表：



二、银行目标管理

银行目标管理是银行在一定时期内，通过确立目标、展开目标、落实措施、评议效果，对银行经营管理工作实行综合管理的一种现代管理技术。

(一) 银行目标管理的特点

银行目标管理作为一种现代化管理技术，具有如下特点：

1. 强调以目标为中心，实行全面考核。目标是银行一切经营管理活动的依据和出发点，它一经确立，全行就要围绕目标，突出目标，以目标为标准进行全面考核。同时，以目标为重要的激励因素，激发银行内在活力，从而提高工作效率，全面实现目标。

2. 突出整体目标地位。全部目标管理过程，实质上是整体目标的实现过程。按照不同层次、不同部门职能分解后的目标，在对其分析评价时，必须以总目标为依据，以使各具体目标与总体目标保持一致性。银行各部门和个人只有共同努力，相互合作，