

郭明奇 杨有振 著

银行 经营管理学



西南财经大学出版社

责任编辑: 高 勇 黄小平

封面设计: 潘令宇

责任校对: 杨晓梅

银行经营管理学

郭明奇 杨有振 编著

西南财经大学出版社出版

西南财经大学出版社发行

四川省新华书店经销

四川省安县印刷厂印刷

787×1092毫米 1/32 印张 11.75 字数 261 千字

1989年8月第一版

1989年8月第一次印刷

印数: 1—5000册

书号: ISBN7-81017-194-1/F·148

定价: 2.10元

前 言

三十年高度集权化的经济管理体制，限制了银行作用的发挥，十年的经济改革，使银行在国民经济中的地位越来越突出。专业银行作为一个独立的经济实体，业务经营的范围不断扩大，正朝着以专业化分工为基础的多功能商业银行发展；适应经济体制改革的要求，进一步推进专业银行的企业化经营，已成为深化金融改革的重要方面。

《银行经营管理学》作为一门新兴的应用学科，是根据我国有计划商品经济发展的要求，适应专业银行经营的需要开设的，是金融专业的必修课程。为适应该门课程的教学需要，根据中国人民银行总行教育司下发的《银行经营管理学教学大纲》要求，编写了这本教材；在编写过程中，主要本着以下的指导思想：

（一）把银行业务活动的宏观管理与微观管理分开，首先限定该门学科的研究对象。本学科以专业银行经营机构业务经营和内部管理活动的规律性、经营管理实务和管理方法为研究对象，重点阐述专业银行经营机构如何开拓业务经营，怎样进行科学的内部管理，以提高经营效益，促进社会主义经济的协调发展；而将金融宏观管理和中央银行的业务活动，留给《中央银行论》课程进行讲述。

（二）以马克思主义的基本理论为指导，从提高我国银行经营管理水平，适应有计划商品经济发展的要求出发，在

总结我国30多年来，特别是近10年来银行经营管理经验的基础上，根据经济金融改革的发展趋势，适当借鉴国外商业银行经营管理的先进技术和方法，为我所用。

（三）从研究我国银行经营管理活动规律性的需要出发，适当运用现代管理的一般性理论、原则和方法，既给予学生以银行多样化业务经营知识，又给予现代管理学基本原理和技能的熏陶，融现代管理理论、银行经营管理实务和管理方法为一体，逐步形成较为完整的学科体系。

（四）作为金融专业的教材使用，尽量避免与其他课程的重复，以保持该门课程的相对独立性，克服教学中的矛盾。有些在其他课程已经详细介绍过的内容，本书从总体经营的角度概括地加以介绍（如放款业务管理），或者有意识地删去（如结算业务）；对一些目前专业银行远未普遍开办，仍作为专门性业务由特定的银行或其他金融机构办理的业务（如银行的国际业务），暂不作为本教材的内容。

该教材列入中国人民银行总行《一九八八——一九九〇年全国高校金融类教材编选规划》，1988年6月总行教育司在南宁召开的“全国高校金融类教材工作会议”期间，来自全国各地的许多专家、教授曾对该教材编写提纲提出宝贵意见；西南财经大学出版社高勇、黄小平等同志对书稿进行了详细审阅，并提出了修改意见，在此一并表示感谢。

《银行经营管理学》作为一门新兴学科，有许多问题尚难以解决。由于我们水平有限，错误之处在所难免，诚望读者赐教。

作 者

1989年6月

目 录

第一章 银行经营管理概述	(1)
第一节 银行经营管理研究的对象.....	(1)
第二节 银行经营管理的性质与职能.....	(8)
第三节 银行经营管理的任务与原则.....	(14)
第四节 银行经营管理的方法.....	(26)
第二章 银行经营与经营目标	(33)
第一节 银行经营的对象与要素.....	(33)
第二节 银行经营的目标.....	(41)
第三节 银行经营的方针.....	(49)
第四节 银行经营的基本要求.....	(56)
第三章 银行经营预测与决策	(60)
第一节 银行经营预测的内容和程序.....	(60)
第二节 银行经营预测的方法.....	(68)
第三节 银行经营决策.....	(82)
第四章 银行的信息管理	(101)
第一节 银行信息管理的目的和内容.....	(101)
第二节 银行信息的收集与整理加工.....	(110)
第三节 银行信息的传递与反馈.....	(116)
第四节 银行信息的存贮与检索.....	(125)
第五节 银行的信息管理系统.....	(128)

第五章 银行负债管理	(137)
第一节 银行存款的组织和管理.....	(137)
第二节 银行其它负债管理.....	(143)
第三节 银行资本金的管理.....	(154)
第六章 银行资产管理	(166)
第一节 银行放款业务管理.....	(166)
第二节 银行投资业务管理.....	(182)
第七章 银行其他业务管理	(201)
第一节 银行信托业务管理.....	(201)
第二节 银行代理融通和代理业务管理.....	(216)
第三节 银行租赁业务管理.....	(223)
第八章 银行计划管理与信贷资金调拨	(241)
第一节 银行计划管理的重要性.....	(241)
第二节 银行计划的内容及其管理.....	(245)
第三节 银行信贷计划管理体制的演变与信贷 资金调拨.....	(254)
第四节 专业银行营运资金的构成及其对资金 调拨的影响.....	(260)
第五节 专业银行资金调拨的方法.....	(264)
第九章 银行的组织管理	(271)
第一节 银行的内部组织结构.....	(271)
第二节 银行组织管理的原则.....	(281)
第三节 银行经济责任制.....	(290)
第十章 银行劳动人事管理	(303)
第一节 银行劳动人事管理概述.....	(303)
第二节 行为科学在银行劳动人事管理中	

的运用	(316)
第三节 银行的智力开发	(328)
第十一章 银行的财务管理与经济核算	(334)
第一节 银行财务管理概述	(334)
第二节 银行财务管理的内容	(338)
第三节 银行财务管理的方法	(349)
第四节 银行的经济核算	(358)

第一章 银行经营管理概述

银行是指经营存款、放款、汇兑、储蓄、信托等金融业务，充当信用中介和支付中介，为社会各界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；银行经营活动，是社会再生产过程的重要环节。社会经济发展的历史和实践表明，商品经济越是发展，银行的经营就越活跃、越广泛，银行在国民经济中的地位就越重要。

我国社会主义经济，是公有制基础上有计划的商品经济，社会主义经济的发展，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，从社会主义商品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，具有十分重要的意义。

第一节 银行经营管理学的研究对象

金融体制改革与银行经营管理活动

我国社会主义金融体系，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，对民族资本银行进行社会主义改造，发展农村信用互助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，是一种高度集中统一的混合式银行体系，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很难发挥。

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。随着经济体制改革的深入，金融体制也进行了改革。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，基本建设试行拨款改贷款，中国人民建设银行从单纯拨款职能变为经营信贷业务。为了进一步发挥银行的经济杠杆作用，在加强金融宏观控制的基础上，搞活银行业务经营，客观上要求建立健全金融体系，把中央银行和专业银行的职能分开，把货币发行和信贷业务经营分开，为此国务院于1983年9月决定，中国人民银行专门行使中央银行的职能，成立中国工商银行承担原来由中国人民银行办理的工商信贷和城镇储蓄业务。从1986年开始，又进行了发展金融市场的尝试，近几年来，银行间的拆借市场、各种有价证券的发行初具规模，二级市场也在不断地拓展。这样就形成了一个以中国人民银行为中心、以金融市场为融资范围、以专业银行为骨干、多种金融机构并存的金融体制。我国的银行体系也就分化为两个层次。根据《银行管理暂行条例》规定，中国人民银行是我国的中央银行，是在国务院领导下统一管理全国金融的国家机关，而各专业银行，是集中经营指定范围内的

金融业务和提供专门性金融服务的经济实体，按照国家法律、行政法规规定，进行业务经营活动。

专业银行作为经营金融业务的经济实体，在几年来的实践中，经营范围在不断拓展，各行之间的业务交叉和竞争在不断发展，逐渐朝着以专业化形式分设的综合化商业银行发展，专业银行的改革已成为深化金融体制改革的一个重要方面。

专业银行，既不同于中央银行，又不同于我国长期以来的混合式银行，它应是自主经营、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货币信用业务经营者，并要与社会各经济部门和企业建立一种自然的经济联系，通过自身的业务经营活动，促进社会主义商品经济发展。

~~~~~  
} 银行经营管理 }  
} 的一般概念 }  
~~~~~

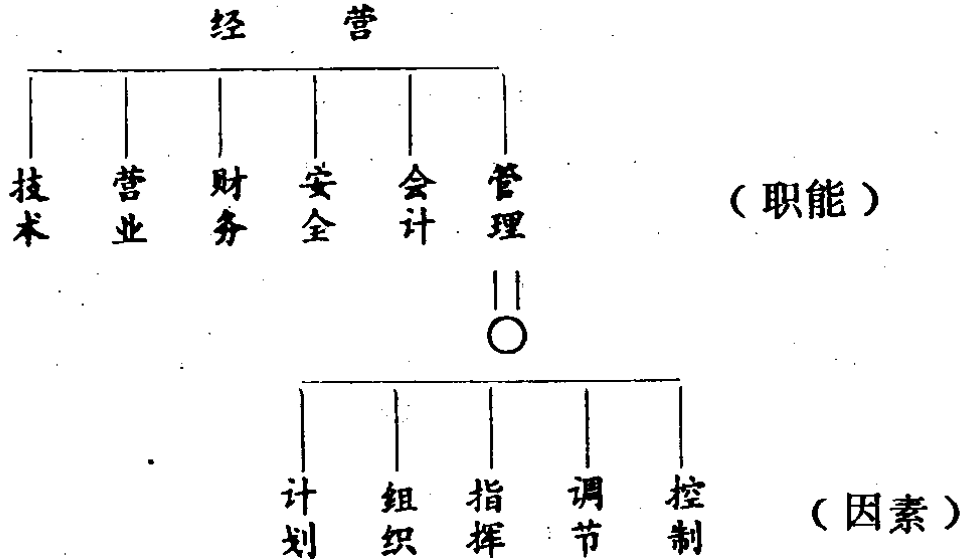
银行经营管理，就是在既定的经营目标下，科学地制定经营决策，按照一定的经营管理原则、程序和方法，从人力、资金、物资、技术、信息等方面，合理地组织各种经营要素，对银行货币信用活动，进行计划、组织、指挥、监督和调节，从而以尽量少的劳动耗费，取得最佳的经营效果。

经营与管理，是既有联系，又有区别的两个概念。

经营统指为达到某种经济目的的全部活动，在商品经济条件下，经营总是表现为通过一定的营业活动，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，或者称之为“内耗”。因此，二者又是紧密联系的，经营决定着管理，管理促进经营。对银行经营活动的研究，往往把二者结合起来，探讨确定什么样的经营目标、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。

关于管理不同于经营这一观点，国外早有著述。法国的法约尔在1916年发表的《工业管理和一般管理》一书中指出：管理不同于经营，只是经营的六种职能活动之一。经营的六种职能活动是：技术活动、营业活动、财务活动、安全活动、会计活动和管理活动。关于管理活动，又包含五种因素：即计划、组织、指挥、调节、控制。用图表示为：



从上图可以清楚地看出：管理是企业经营所不可缺少的六种固有职能中的一种职能，是由计划、组织、指挥、调节、控制这五种因素构成的。

~~~~~  
} 银行经营管理 }  
} 学的研究对象 }  
~~~~~

银行经营管理学是金融学科体系中
的一门应用学科，银行经营管理学的研
究对象，是社会主义有计划商品经济条
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、经营管理实务和管理方法。

在商品经济条件下，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，达到“消耗少、收益大”的
目标。但是，银行经营管理，由于其经营对象的不同，其经
营管理活动具有不同于工商企业的规律性。

一般工商企业的经营对象，是具有特定使用价值的商
品，而银行经营的对象，是“特殊商品”——货币资金，因
此银行经营活动具有与一般工商企业经营不同的特点。它既
不直接从事商品的生产，又不从事商品的流通业务，而是为
商品的生产 and 流通提供信贷资金，为商品流通过程的价值转
移提供转帐结算和其他金融服务。一般工商企业通过生产经
营活动使价值增殖或者使增殖的值得以实现获取收益，而
银行则是凭借对投入生产经营活动的资金的所有权，从价值
增殖中分得一部分收益，它的经营效益，寓于工商企业的经营
效益之中；从社会总体经济效益出发，工商企业的目标，在于
如何以尽量少的劳动消耗，创造更多的符合社会需要的产品，
实现价值增殖，而银行经营的目标在于如何灵活地融通资金，
加速社会资金周转，为企业的价值增殖创造更为有利的条件。

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。面对吸收进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再生产过程的影响，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的不同，它既不是对产品的生产过程、工艺流程、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、调度、使用、收回进行管理，要求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。因此，应当根据现代科学管理的一般原理，探讨银行业务管理和内部管理的规律性。

银行经营活动和内部管理的特殊规律性，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规律，研究和探讨银行经营管理的具体方法，是银行经营管理学研究的重要方面。

由此可见，银行经营活动的特殊规律和独特内容，银行经营管理的独特方法，构成了独立的研究对象。从我国银行经营管理的实践出发，探讨在有计划商品经济条件下银行经营活动的规律、经营的内容、经营管理的方法，将构成一门独立的应用学科——社会主义银行经营管理学。

加强银行经营管
理的重要意义

第一，加强银行经营管理是充分发挥银行职能作用的必要条件。

社会主义银行是全国的信贷、结

算、外汇、现金出纳和经济信息中心。它通过聚集资金、发放贷款、办理结算、调节货币流通、交流经济信息、反映和监督经济活动等各项职能，在国民经济中发挥着调节控制作用。为了充分地发挥银行的各项职能作用，积极组织、合理分配、灵活融通资金，必须根据社会主义商品经济发展的要求，不断开拓银行业务经营的新领域，发展新的业务经营方式；建立一支能掌握现代化银行业务经营技术的职工队伍；配备相应的物质技术设备，建立信息系统；在银行内部要建立各个职能部门和科学的劳动组合形式。通过银行管理，才能保证人、财、物和信息的统筹安排，紧密结合，实现各个部门、各个环节的有机配合。

第二，加强银行经营管理，是提高银行经济效益的重要手段。

建国以来，银行的经营管理实践充分证明，只有按照客观规律办事，在科学的经营预测基础上，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社会效益和自身的经营成果；放松经营管理，违背客观规律，银行工作就会受到挫折，不能发挥应有的作用。

第三，加强银行经营管理，是不断完善社会主义经济关系的客观要求。

在银行经营过程中，必然要与各个方面发生经济关系。就整个国民经济来说，银行要与工业、农业、商业、财政、外贸等部门以及广大人民群众发生各种经济关系。就银行内部来说，既有中央银行与专业银行、上级银行与下级银行的纵向关系，又有银行与银行之间的横向关系，以及银行与银行职工之间的经济关系。随着社会主义经济的不断发展，这些

关系也将发生变化。因此，按照国家、集体和个人利益正确结合的原则，不断开拓银行经营的新局面，加强内部管理，理顺各个方面的经济关系，充分调动各个方面的积极性，使银行获得正常经营管理所必须的外部条件，实现明确分工、密切协作的内部要求，是银行工作的一项重要任务。

第二节 银行经营管理的性质与职能

银行经营管理是经济管理的一个重要分支和构成部分，因此，要明确银行经营管理的性质，必须从它的整体——经济管理的性质出发。

经济管理具有二重性：一是它的自然属性；二是一定的社会生产关系所决定的社会属性。从自然属性来看，不论社会性质如何，经济管理都表现为以一定科学方法，使劳动过程的人力、财力和物力科学地组织起来，发挥最大效能。从社会性质来看，经济管理要按照生产资料占有者的意志，为生产资料占有者服务，维护占有者的经济利益。由于在不同的社会制度下，生产资料的所有者不同，就决定了经济管理具有不同的社会属性。

银行经营管理，作为经济管理的一个构成部分，其性质从属于经济管理的性质，因而银行经营管理也具有二重性。从自然属性来看，表现为有效地运用现代化的技术设备和经营方法，科学地组织银行的人力、物力、财力，合理地组织业务经营活动，取得最大经济效益。从社会属性来讲，它反映一定的生产关系，为生产资料占有者服务，维护生产资料所有者阶级的利益，在不同的生产关系下，有不同的属性。

社会主义银行经营管理的二重性表现为：一方面为科学地运用人、财、物和信息，合理地组织业务活动，促进社会主义生产的发展；另一方面，银行经营管理是完善社会主义生产关系，发展社会主义经济，调动各方面的积极性，促进社会主义经济发展，取得最佳经济效益。

因此，就其与生产力相联系的合理组织业务活动来说，与资本主义银行经营管理没有什么重要的不同；就其不断完善社会主义生产关系来说，与资本主义有根本的不同。

理解银行经营管理的二重性，对于明确社会主义银行经营管理与资本主义银行经营管理的区别和联系，适应社会主义商品经济发展的需要，不断开拓业务经营的新局面，加强内部管理，提高经济效益有着重要意义。

（一）从根本区别来看，主要有两点：

第一，管理权的归属不同。

资本主义银行管理权是由资本家掌握的，社会主义银行管理权归国家所有，归银行和银行职工所有。这一区别，是由生产资料所有制的不同所决定的——资本主义是生产资料私有制，银行资本归资本家所有，因此，管理必然要反映资本家的意志，管理权也必然归资本家所有。从目前资本主义发展的趋势来讲，直接进行管理的不一定是资本家本人，而是由资本家或资本家集团所雇佣的高级管理人员。但这些高级管理人员是向董事会负责，向资本家负责，并没有改变所有权的归属。社会主义是生产资料公有制，银行资金归全民所有；但是，国家作为全体人民利益的代表，执行管理的职能，管理权只能是归国家所有。而银行职工作为直接参与银行工作的公民，对银行业务比较了解，有比较大的发言权，

从这个意义上讲，管理权在一定程度上归银行职工所有。

第二，经营管理的目的不同。

资本主义银行经营管理的目的，是为资本家获取最大限度的利润，而社会主义银行经营管理的目的，则是支持和促进社会主义生产的发展，满足社会日益增长的物质和文化需要。因为管理的目的要服从于管理者的意志，要反映掌握管理权阶级的要求，维护管理权所有者的利益。因此管理权的归属不同，必然形成目的的不同。

（二）从联系来看：

社会主义银行经营管理与资本主义银行经营管理都具有反映生产力发展规律的共同东西。

实现社会主义银行经营管理的目的，除了要认真总结我国银行管理的实践经验以外，也要借鉴资本主义国家的一些先进经验、经营方式、科学的管理理论、管理方法和管理技术。如果把反映现代化大生产客观规律的科学的经营管理方法也看作是资本主义的东西而予以排斥，那是错误的。

不过借鉴外国的经验，要从我国的国情出发，既要解放思想，又要加以取舍、改造和发展，把不同社会的东西，加以分析消化，为我所用。

银行管理的职能，就是银行管理者在管理中应承担的职责和必须具有的功能。

管理的职能，是由它的性质决定的。根据经营管理的二重性，管理具有两种基本功能：一是合理组织生产力的一般功能，这对任何社会制度都适用；二是维护和完善现有生产关系，实现生产目的的特殊功能，这种功能在不同社会制度