

银行经营 管理学

吴 慎 之

主 编

yin hang

jing ying guan li xue

中国财政经济出版社



银行经营管理学

吴慎之 主编

中国财政经济出版社

银行经营管理学

吴慎之 主编

中国财经出版社出版

(北京东城大佛寺东街8号)

河北省涿州市万良印刷厂印刷

850×1168毫米 32开 8.625印张 221 000字

1991年3月第1版 1991年3月北京第1次印刷

印数: 1—2700 定价: 4.10元

ISBN 7-5005-1349-0 / F·1272

编 者 的 话

《银行经营管理学》是适应我国专业银行经营管理的需要开设的一门应用学科，是高等财经院校金融专业的骨干课程之一。

本书以我国专业银行业务经营和内部管理活动的规律性、经营实务和管理方法为研究对象，重点阐述我国专业银行经营管理的基本理论，以及专业银行的经营方针、经营目标、经营环境、经营决策、经营计划、资产负债业务经营管理、中间业务经营管理、组织机构管理、信息管理、劳动人事管理和财务管理。本书的编写以马克思主义的基本理论为指导，从我国专业银行经营管理的现状出发，运用现代管理的一般理论、原则和方法，同时借鉴西方商业银行经营管理中的有用成分，形成我国社会主义专业银行经营管理的理论和方法。为保证学科体系的完整性，在本书的业务经营管理部分，涉及到《银行信贷管理学》的内容，但不是简单的重复，而是从银行经营的角度加以介绍。

本书分为十一章，由吴慎之编写第一、二、六、七、八、九、十一章，陈颖编写第三、四、五、十章。最后由吴慎之负责总纂、修改和定稿。

本书在编写过程中，得到张玉文教授、俞天一教授和中国工商银行北京分行副行长、高级经济师邱惠臣同志的指导和帮助。

支持本书编写的还有我院王广谦副教授、科研处的孙姓、韩耕宸同志等，在此一并表示谢意。

《银行经营管理学》是一门新兴学科，在理论上和实践上尚需进一步探索，而且随着经济、金融体制改革的深化，我国专业银行经营管理的体制、政策、制度和办法也将进一步充实和完善。由于编者水平有限，错误疏漏之处在所难免，恳请读者批评指正。

1990年10月于中央财政金融学院

目 录

第一章 银行经营管理导论.....	(1)
第一节 银行经营管理的概念、对象和特点.....	(1)
第二节 银行经营管理的性质与职能.....	(6)
第三节 银行经营管理的原则与方法.....	(12)
第二章 银行经营环境、经营目标与经营方针.....	(24)
第一节 银行的经营环境.....	(24)
第二节 银行的经营目标.....	(30)
第三节 银行的经营方针.....	(40)
第三章 银行经营信息.....	(46)
第一节 银行信息及银行信息工作的基本流程.....	(46)
第二节 银行信息管理系统.....	(64)
第三节 银行咨询业务.....	(71)
第四章 银行经营预测和经营决策.....	(76)
第一节 银行经营预测的意义及基本内容.....	(76)
第二节 银行经营预测的方法.....	(82)
第三节 银行经营决策的基本原理.....	(88)
第四节 银行经营决策的方法.....	(97)
第五章 银行的经营计划与资金调拨.....	(105)
第一节 银行计划管理的基本原理.....	(105)
第二节 银行的经营计划.....	(113)
第三节 银行的资金调度.....	(123)
第六章 银行负债业务经营管理.....	(131)
第一节 自有资金的经营管理.....	(131)

第二节	存款业务的经营管理.....	(136)
第三节	其他负债业务的经营管理.....	(148)
第七章	银行资产负债业务经营管理.....	(155)
第一节	贷款业务经营管理.....	(155)
第二节	贴现业务经营管理.....	(164)
第三节	证券投资业务经营管理.....	(167)
第八章	银行中间业务经营管理.....	(179)
第一节	信托业务经营管理.....	(179)
第二节	代理业务经营管理.....	(190)
第三节	租赁业务经营管理.....	(192)
第九章	银行经营管理组织.....	(198)
第一节	设置银行组织机构的原则.....	(198)
第二节	银行经营管理机构的设置.....	(201)
第三节	银行的领导体制.....	(208)
第四节	银行的规章制度.....	(212)
第五节	银行经济责任制.....	(215)
第十章	银行的劳动人事管理.....	(222)
第一节	银行劳动人事管理概述.....	(222)
第二节	银行的劳动管理.....	(225)
第三节	行为科学在银行劳动人事管理中的运用...	(233)
第四节	银行的人事管理.....	(241)
第十一章	银行财务管理.....	(247)
第一节	银行财务管理概述.....	(247)
第二节	银行财务收支管理.....	(250)
第三节	银行成本管理.....	(253)
第四节	银行利润管理.....	(262)
第五节	银行财产管理.....	(267)

第一章 银行经营管理导论

学习和研究银行经营管理，首先要掌握银行经营管理的基本理论，这是学习和研究银行经营管理的基础，也是提高银行经营管理水平的前提条件。

第一节 银行经营管理的概念、对象和特点

一、银行经营管理的概念

经营与管理通常是联系在一起的，两者构成企业组织体的全部经济活动。但经营与管理又是两个既有联系又相区别的概念。

经营属于商品经济的范畴，它随着商品生产的出现而产生，随着商品经济的发展而发展。广义的经营是指企业为实现预期目标所开展的一切经济活动的总称。经营主体是企业，是以企业为主体的经济行为；经营客体包括人力、财力和物力诸要素，企业的经济活动表现为对各种经营要素的运用；经营过程是经营主体（企业）与经营客体（要素）相结合的一种动态的经济过程。经营过程是经营概念中的最重要的内容，因为企业只有运用好各种经营要素，组织好整个经营过程，才能最终实现企业经营目标，获得最佳的经营效益。

管理是人们共同劳动的客观需要。凡是有组织的群体活动，都既有分工又有协作，为协调人们的个体活动，使之结合成为整体活动力量，客观上都必须要有管理。企业经营活动过程也是共同劳动的过程，从而也必须要管理。没有管理，就不能建立企

业生产经营活动的正常秩序，企业的生产经营活动就不可能顺利进行。从这一意义上说，管理是人们为达到预期目的的有意识有组织进行的社会活动。企业经营活动的过程中的管理活动，则是管理者对经营活动计划、组织、指挥、监督和调节。在这里，管理主体是管理者；管理客体是企业管理活动过程；管理职能与企业经营过程相结合，实现企业经营目标。

对银行来说，其经济活动是经营活动与管理活动的统一，经营与管理相互依存，相互渗透，不可分割。经营是银行经济活动的中心，管理是经营扩大和发展的产物。从金融业的发展历史来看，个体经营的铸币兑换商、金银买卖商、票据商和高利贷者，经营与管理是合为一体的，经营者同时就是管理者，两种职能集中在一人身上。随着商品货币经济的发展，产生了银行，金融企业内部开始有了分工，客观上要求管理工作成为一种专门职能。当经营规模扩大，管理工作量增加，管理内容也更加复杂时，要求建立管理职能部门并将管理层次由一个层次增加到两个或两个以上的管理层次，独立的管理系统开始形成并日益充实和完善。管理一旦从经营中分离出来，成为一种不同于经营的专门职能，它就有了相对的独立性，形成了自身特有的运动规律，并成为驾驭经营的一种力量。所以，管理与经营的关系是双重的，它既为经营服务，又指导控制经营。银行的规模越大，内部分工越精细，经营越复杂，外部经济联系越广泛，管理对经营活动的指导控制作用也就越重要。在现代银行，管理是决定经营成败的首要因素，管理就更需要在实践中不断创新、变革，而不能停滞在一个水平上。

综上所述，我国社会主义银行经营管理，是根据客观规律，按照社会主义的原则，运用科学的程序和方法，对银行的经营经营活动进行计划、组织、指挥、监督和调节，以取得最佳经济效益和社会效益的过程。

二、银行经营管理的对象

银行经营管理的对象，是指银行经营管理的具体内容。由于银行的经营活动是银行职工通过一定形式的组织机构，借助银行所拥有的货币资金、信息和物质技术设备，经营货币信用业务，所以，银行经营管理的对象主要有人事、组织、业务、信息、财务五个方面。

(一) 人事管理。包括对职工的录用、考核，干部的选拔、配备，职工的业务技术培训，以及劳动定员、劳动定额和劳动报酬的管理。人是银行经营管理中的决定性因素。银行的各项业务经营要依靠各个岗位的干部职工去开拓，因而对银行业务经营活动的管理，归根到底都是对人的管理。加强精神文明的建设，大力开发金融人才，充分调动广大干部职工的积极性，是实现银行经营目标的关键所在。

(二) 组织管理。包括设置经营管理机构，健全领导体制，建立规章制度和银行内部经济责任制。银行经营管理的组织是人的组织，经营管理中的人是组织中的人。在某种程度上，银行经营管理就是对特定的组织的管理。银行经营管理中的组织，既是管理的主体，又是经营管理的客体，同时也是经营管理的一种职能。

(三) 业务管理。包括负债（资金来源）业务管理、资产（资金运用）业务管理和中间业务管理。银行业务经营必然引起资金运动，包括资金项目之间的变动，地区之间的资金变动和银行之间的资金变动。因此，银行业务管理与信贷资金管理是紧密联系不可分割的。业务管理是银行经营管理的中心环节，它集中反映银行经营管理的效率和效益。

(四) 信息管理。包括信息的收集、整理、加工、传递和运用，以及银行内部信息系统的建立与完善。信息是银行经营货币信用业务、处理好同各方面经济关系的支柱。银行需要依据充

分、正确、适用的信息和强有力的信息管理系统，对整个经营活动进行监测和控制，以保证各职能部门、各管理层次、各工作环节之间相互密切衔接配合，保证业务经营活动协调有序地进行，从而保证银行职能作用的充分发挥。

(五) 财务管理。包括银行财务收支管理、经营成果管理和财产管理。讲求生财、聚财和用财之道是银行的基本任务，也是国家的经济方针。银行经营管理的根本目的，在于经济效益和社会效益的统一。在我国社会主义条件下，银行一方面要促进国民经济持续、稳定、协调发展，提高社会效益；另一方面要用最小的劳动耗费，取得最大的自身经济效益。银行经营管理的目的要依靠管理系统通过科学的管理活动来实现。加强财务管理，提高财务管理的有效性，是实现银行经营管理根本目的的重要手段。

三、银行经营管理的特点

银行是特殊企业，与一般企业相比，在经营管理方面具有明显的特点。

(一) 经营管理对象的特殊性。

一般企业的经营对象主要是具有物质实体的普通商品，而银行的经营对象主要是货币资金这种特殊商品。在商品经济条件下，货币资金成为联结国民经济各部门、各行业以至各商品生产经营者的纽带，以货币资金为主要经营对象的银行也就天然地成为全社会货币资金运动的枢纽，从而成为国民经济的“神经系统”。因此，货币资金这种特殊商品的经营状况如何，能否对货币资金经营活动进行科学、有效的管理，不仅关系到银行自身的经济利益，更重要的是必然会对国民经济全局产生重大的影响。银行经营管理对象的特殊性，是银行经营管理区别于一般企业经营管理的 most 明显、最突出的个性特征。

(二) 经营管理范围的广泛性。

银行经营管理既有内部管理，又有外部管理。为了保证业务

经营活动有秩序、高效率地进行，银行必须加强内部管理，即对业务经营活动进行计划、组织、指挥、监督和调节。内部管理是提高银行素质的重要途径，也是银行外部管理的必要条件。现阶段，我国社会主义银行仍负有国家授权下代行政府对一般企业的监督管理职能。银行的外部管理是结合日常业务经营活动开展的。银行的外部管理主要包括流动资金统一管理、现金管理、结算管理、工资基金监督、金银管理、票据和有价证券管理。这种监督管理职能也是一般企业所不具备的。

（三）经营管理关系的复杂性。

由于银行是国民经济中的综合部门，而不同于一般企业仅仅是经济实体，因而银行在经营管理过程中所发生的经济关系要比一般企业复杂。从国民经济来看，有银行与国家财政、与各部门、各企业以及与城乡居民之间的经济关系；从金融体系来看，有专业银行与中央银行之间、各专业银行之间、专业银行与其他金融机构之间的经济关系；从银行内部来看，有上下级银行之间、银行与职工之间、职工与职工之间的经济关系。如何按照控制宏观、搞活微观的要求，遵循国家、集体、个人三者利益正确结合的原则，理顺这些错综复杂的经济关系，为银行创造良好的外部环境和内部条件，是银行经营管理的一项重要任务。

（四）经营管理人才的全面性。

银行的业务经营活动同国民经济各部门、各企业都有直接的、密切的联系，因此，银行的经营管理人才的构成，不仅要有懂得银行业务的专业人才，而且要有懂得自然科学的专门人才，特别是要有一大批既精通银行业务，又掌握现代科学技术知识的全面发展的金融人才。这样，才能完成内部管理和外部管理的双重任务。因此，对于银行来说，经营管理人才比一般企业的要求要更全面，也更严格。

总之，银行的经营管理无论在形式上和内容上都不同于一般企业的经营管理。这是由银行的性质及其在国民经济中的地位与

作用所决定的。

第二节 银行经营管理的性质与职能

一、银行经营管理的性质

(一) 马克思主义关于经济管理二重性的科学原理。

经济管理的二重性是指管理作为合理组织生产力的自然属性(共同属性)和管理在一定生产关系下所体现的社会属性(特殊属性)。经济管理具有二重性,是马克思主义管理理论的一个重要原理。它是我们学习和研究社会主义银行经营管理的基本指导思想。

马克思在分析资本主义经济管理的性质时曾经明确指出:“凡是直接生产过程具有社会结合过程的形态,而不是表现为独立生产者的孤立劳动的地方,都必然会产生监督劳动和指挥劳动。不过它具有二重性。一方面,凡是有许多人进行协作的劳动,过程的联系和统一都必然要表现在一个指挥的意志上,需要有各种与局部劳动无关而与工场全部活动有关的职能,和一个乐队要有一个指挥一样。这是一种生产劳动,是每一种结合的生产方式中都必须进行的劳动。另一方面,——完全撇开商业部门不说——凡是建立在作为直接生产者的劳动者和生产资料所有者之间的对立上的生产方式中,都必然会产生这种监督劳动。这种对立越严重,这种监督劳动所起的作用也就越大。”^①在这里,管理的二重性是通过两种管理职能,即通过“指挥劳动”和“监督劳动”来分别表现管理的自然属性和社会属性。前者不依一定的生产关系为转移,是管理的一般职能,即自然属性;后者则与一定的生产关系相联系,是“资本的特殊职能取得的特殊性质”,是管理的社会

^① 《资本论》第3卷,第431页。

属性。

经济管理具有二重性，从根本上说，是由它所管理的经济过程本身具有二重性所决定的。人们在生产劳动过程中，一方面，人同自然界发生关系，管理必然具有与生产力相关联的自然属性；另一方面，人与人之间以一定的方式结合在一定的社会生产关系中而发生关系，管理又势必具有与生产关系相联系的社会属性。

（二）银行经营管理的二重性。

马克思主义关于经济管理二重性的科学原理，完全适应于社会主义银行经营管理。银行经营管理是经济管理的组成部分，是对银行进行的一种经济管理，所以，银行经营管理也具有二重性。

社会主义银行经营管理，一方面具有由共同劳动所决定的管理的一般职能，另一方面也有由社会主义生产关系所决定的管理的特殊职能。在我国社会主义条件下，银行经营管理的自然属性，表现为银行要按照客观经济规律要求，科学、合理地调配和使用人力、财力、物力，不断提高工作效率，用最少的劳动耗费和资金占用取得最大的经济效益。银行经营管理的社会属性，表现为银行要坚持社会主义经营方向，执行党和政府的方针政策，正确处理人与人之间、银行与企业之间、银行与经济部门之间、银行与国家之间、银行与银行之间的经济关系，充分调动各方面的积极性与主动性。所以，社会主义银行经营管理既要符合生产力运动规律的要求，合理组织生产力，又要符合生产关系运动规律的要求，完善社会主义生产关系。社会主义银行经营管理实质上是经济管理的科学性与阶级性的统一。

（三）社会主义银行经营管理与资本主义银行经营管理的本质区别。

银行经营管理的自然属性，在不同社会制度下是无根本区别

的，但就与生产关系相联系的社会属性来说，社会主义银行经营管理与资本主义银行经营管理是有本质区别的。最主要的有两点：

1. 经营管理权归属不同。

这是银行经营管理的阶级性的最本质反映。在阶级社会中，银行经营管理权历来属于生产资料占有者阶级。因此，谁占有银行生产资料，谁就有银行经营管理权。银行经营管理权是指对银行资金和财产的占用权和支配权，以及对银行重大经营管理问题的决策权。

资本主义银行是建立在生产资料私有制基础上的，银行的经营管理权属于银行资本家。从形式上看，资本主义银行经营管理也在实行职工“参与制”，但它既没有改变职工受剥削的地位，更没有也不可能从根本上触动银行经营管理权的归属，因而银行资本家与银行职工之间的剥削与被剥削的对抗关系依然尖锐地存在。相反，社会主义银行是建立在生产资料公有制基础上的，银行职工是国家的主人，也是银行的主人并参加银行经营管理。虽然由于分工关系参加管理的程度不同，方式不同，在银行经营管理中所起的作用不同，但从本质上看，我国银行的经营管理权既属于国家，也属于全体银行职工，广大银行职工既是劳动者又是管理者。银行中职工与职工之间、领导与被领导之间是同志式的互助合作关系，不存在剥削与被剥削、压迫与被压迫的关系。

2. 经营管理目的不同。

这是由银行所有制的性质决定的。资本主义银行是资本家的私有财产，银行的经营管理权掌握在银行资本家手里。因此，银行经营管理目的从属于资本主义生产目的，受资本主义生产的绝对规律——剩余价值规律的支配，经营管理的出发点和最终归宿，都是为了获取最大限度的银行利润，具有明显的剥削性。列宁曾经指出：“资本家所关心的是怎样为掠夺而管理，怎样借管理

来掠夺。”^①相反，社会主义银行经营管理目的从属于社会主义生产目的，是通过货币信用活动，促进生产发展和扩大商品流通，满足社会日益增长的物质和文化的需要。在这里，银行经营管理虽然也要讲求经济效益，核算成本，计算盈亏，实现利润，但这是为了更好地调动银行及其职工的积极性，是为实现经营管理的最终目的服务的。

总之，社会主义银行经营管理与资本主义银行经营管理的本质区别，集中表现在由谁来经营管理和为谁、为什么经营管理这两个根本问题上。社会主义银行经营管理是在生产资料公有制，银行职工是国家和银行主人基础上的经营管理，这是与资本主义银行经营管理的本质区别。

二、银行经营管理的职能

银行经营管理职能，是指银行管理系统、管理人员，在管理过程中为完成管理的任务应该承担的职责和必须具有的功能。银行经营管理的职能是受银行经营管理二重性制约的，既有由生产力决定的一般职能，又有由生产关系决定的特殊职能，而这两种基本职能又总是同时作用于银行的经营过程，因而又表现为银行经营管理的具体职能。

（一）计划职能。

计划职能是银行经营管理的首要职能。银行进行业务经营活动，要在预测的基础上，在国家计划指导下，按照社会经济发展需要和自身条件，运用综合平衡方法，确定银行经营目标，制定银行中长期发展规划，编制银行各项业务计划，优选执行计划，实现目标的方案并付诸实施。运用计划职能在于对银行实行全面计划管理，有计划有步骤地进行经营管理活动，以保证银行经营目标的实现。计划职能运用成功可使银行经营管理获得最大的成

^①《列宁全集》第26卷，第383页。

效；忽视计划职能运用而导致计划失误，会使银行经营管理工作陷于混乱，造成最大的浪费和损失，给国民经济带来严重后果。我国有计划商品经济的确立和发展客观上要求银行经营管理有效地运用计划职能同时也为银行经营管理有效地运用计划职能提供了有利的条件和环境。

（二）组织职能。

组织职能是发挥银行经营管理作用的组织保证，是完成银行计划任务，实现银行经营目标的工具和手段。银行经营管理中的组织职能，就是按一定的目的要求，将银行经营活动的各要素、各部门、各环节，从分工协作上，从上下左右关系上，从空间与时间联结上，科学合理地组织起来，以形成一个协调一致的有机整体。组织职能的具体内容主要有三个方面：一是按照民主集中制原则，建立领导体制；二是根据组织管理原理，结合银行经营管理特点，合理设置组织机构，明确各职能部门的职责范围，规定各管理层次的权力和责任；三是合理地选择和配备各类人员。组织职能的运用，直接关系到银行人力、财力、物力的合理使用，因而在一定程度上决定着银行运转效率的高低和经营成果的大小。

（三）指挥职能。

指挥职能是银行管理系统或管理者为实现管理目的，凭借行政手段（命令、指示、计划）和领导权威，对下属机构和所属人员进行领导、指示和帮助，使银行组织体有效运转的一项经营管理活动。银行经营管理中的指挥职能实质上体现着经营管理活动中人与人之间的一种纵向关系，即领导者对被领导者施加影响，把领导者的意志转变为被领导者的行动。由于领导者的意志不是个人的意志，而是体现在目标与计划中的组织意志，因此，指挥职能是以计划职能和组织职能为基础的一种经营管理职能。指挥职能是银行业务经营活动得以正常进行从而实现银行经营目标的必要条件和有效保证。实施指挥职能，既要坚持集中统一，令行