

规范与创新

——银行财力管理思露

◎李明熙 / 著



 中国时代经济出版社

规范与创新

银行财力管理思露

李明熙



中国时代经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

规范与创新/李明熙 著. - 北京: 中国时代经济出版社,
2004.10

ISBN 7-80169-624-7

I. 规… II. 李… III. 银行-经济管理-中国-文集
IV. F832.1-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 124404 号

银行财力管理思
露
李明熙

规范与创新

出版者	中国时代经济出版社
地址	北京东城区东四十条 24 号 青蓝大厦东办公区 11 层
邮政编码	100007
电话	(010)64066019 88361317
传真	(010)64066026
发行	各地新华书店
印刷	北京君升印刷有限公司
开本	850 × 1168 1/32
版次	2004 年 10 月第 1 版
印次	2004 年 10 月第 1 次印刷
印张	33.5
字数	838 千字
定价	61.00 元
书号	ISBN 7-80169-624-7/F·291

版权所有 侵权必究

草萤有耀终非火
荷露虽团岂是珠

——
——
明熙录作自省

作者简介

作者系中国工商银行总行高级经济师。曾任总行副处长、处长、考评办副主任、成本办副主任、计划财务部副总。对中外银行管理比较、风险管理、成本管理、管理会计等领域有较系统的研究兴趣，发表过200多篇（部）500多万字相关论著，多项成果获国家级优秀论文奖。

作者担任多所院校的兼职教授。本书是作者近年来的部分讲义内容。

Author Introduction

The author is the senior economist at the Headquarter of the Industrial and Commercial Bank of China. He was the former vice director, director of the Headquarter, vice director of performance evaluation office, vice director of cost control office, and the vice general manager of financial planning department. He has fairly systematic research interest in compared analysis between the domestic and the foreign banks, risk management, cost management, and management accounting. The author has published over 200 volumes of books and articles with over five million Chinese characters in relevant subjects. His multiple research outputs were awarded the national-level prizes for excellent essays.

The author takes the position as the associated professor in many colleges and universities. This book incorporates the content of some lecture notes from the recent years.

写在前面

今年是我服务的单位 ICBC 成立 20 周年，我总想为她 20 岁的生日表达一点心意，于是想到写这本册子。这本册子收入了我近年来在全国有关院校、研修班、培训班的部分讲义提要。内容涉及银行计划财务管理的所有专业。集中反映了近几年来我对银行经营管理特别是对银行计划财务管理工作的体验与思考。

以《规范与创新》冠名，既有理论意蕴也有实践意蕴。因为规范与创新是银行经营管理永恒的话题；因为在改革开放中诞生的 ICBC，规范与创新伴随她走过了辉煌的 20 年；因为计划财务部门组建以来，一直是在规范中不断创新，在创新中不断完善规范，一直处在银行改革、创新的风口浪尖。

副名冠以《财力管理思露》而未用《财务管理》，是因为财力管理更能准确反映计划财务管理的工作和这本册子的内容。人们常说的银行财务管理，只是银行对资财收入与支出的管理，是关于成本与收益的管理，尤其是长期以来人们还习惯于把财务管理与财会管理等同起来。事实上，计划财务部门从组建的第一天起，就远远地超出了财务管理的范畴。随着银行集约化、精细化管理的逐步深化，近几年又新添了一些既非财务又非计划管理的职能。眼下的计划财务管理工作，除财务管理之外，包括了资金计划及资产负债

管理、利率及内部转移价格管理、固定资产管理、非信贷资产管理、集中采购管理、对外策划管理、业绩考评管理，等等。显然，“财务管理”或“计划财务管理”已经根本不能准确反映计划财务工作的管理职能归属和管理内容。于是，想到“财力管理”。“财力”乃“财富力量及其资源的管理”、“财经力量或资财力量及其资源的管理”。不仅完全可以涵盖当今计划财务部门所承担的所有职能，并且又赋予计划财务管理的新意——既然是对财力资源的管理，那么，就需要培养财力资源、开发财力资源、用好财力资源。我以为这可以成为计划财务管理机构很有意义的职能链。

所谓《思露》，意为“思考之露珠”。原意有二：首先，书中所涉及的内容，只是我近些年从事计划财务管理工作以来的一些体会、一些感悟、一些思考，构不成完整的思路。其次，既然构不成完整的思路，充其量只能算是思考的露珠，且“荷露”而已。我深知“草萤有耀终非火，荷露虽团岂是珠”。

在成书过程中，我特意把每章文稿中稍有意境的语句做了些摘录，汇成“荷露点滴”，列在每章正文之前。为便于外籍同仁翻阅，对每章的要点，做了极其简要的摘译，附在每章正文之后。

在本书出版之前写上这几句，当作自序。

谨以本书献给 ICBC 的 20 周岁生日，献给关心与爱护 ICBC 和我的每一位领导与下属、同仁与朋友。

作者

2004 年春

目 录

● 写在前面	(1)
--------------	-----

forword

A 章 银行经营管理的规范与创新	(1)
------------------------	-----

Norms and Innovation for Banking Operation and Management

B 章 银行预算管理的规范与创新	(99)
------------------------	------

Norms and Innovation for Banking Budget Management

C 章 银行成本管理的规范与创新	(289)
------------------------	-------

Norms and Innovation for Banking Cost Management

D 章 内部转移价格的规范与完善	(399)
------------------------	-------

Norms and Improvement for Internal Transfer Pricing

E 章 资产负债管理的规范与创新	(491)
------------------------	-------

Norms and Innovation for Asset Liability Management

F 章 非信贷资产管理的规范与发展 (625)

Norms and Development for Non - credit Asset Management

G 章 固定资产管理的规范与创新 (689)

Norms and Innovation for Fixed Asset Management

H 章 银行经营考评的规范与改革 (773)

Norms and Reform for Performance Evaluation on Banking Management

I 章 公司治理中的计财规范与创新 (879)

Accounting Norms and Innovation in Corporate Governance

J 章 当洋咨询洋策划向我们走来 (1003)

When Foreign Consultants and Foreign Schemer Approach Us

● 未完的话 (1064)

words to be continued

A 章

银行经营管理的规范与创新

A 章索引

● 荷露点滴	(6)
一、规范：银行经营的生存之根	(9)
(一) “规范”的概念与表现形式	(9)
1. “规范”的原本涵义与派生涵义/2. “规范”的哲学涵义/3. “规范”的共性/4. “规范”的构成	
(二) “银行规范”的概念与表现形式	(13)
1. 基本管理制度/2. 专项管理制度/3. 业务管理制度/4. 技术操作制度/5. 职业行为规范	
(三) 银行规范的特点	(14)
1. 权威性/2. 系统性/3. 科学性/4. 相对强制性/5. 执行统一性/6. 相对稳定性	
(四) 银行规范形成的条件	(16)

1. 银行规范要符合银行经营管理的实践/2. 银行规范要明确、可行、实用/3. 银行规范要符合法律和社会道德规范的约束/4. 银行规范要具有系统性/5. 银行规范要合情合理	
(五) 银行规范的调整	(17)
1. 银行规范调整/2. 管理制度废除/3. 新制度产生	
(六) “规范”在经营管理中的功能	(19)
1. 约束职业行为, 制衡权利与责任/2. 引导银行理性经营、理性管理/3. 引导银行协调“三性”防范风险	
(七) 如何实现规范化经营管理	(21)
1. “规范”形成过程的规范/2. “规范”载体自身的规范/3. “规范”执行过程的规范	
 二、创新：银行经营的发展之源	 (31)
(一) “创新”的概念与模式	(31)
1. 何为创新/2. 创新模式	
(二) “银行创新”的概念与表现形式	(36)
1. 经营管理理念创新/2. 业务技术与产品创新/3. 规章制度创新/4. 组织机构创新/5. 人力资源管理创新/6. 银行文化创新/7. 经营思路创新/8. 业务市场创	

新/9.信息知识管理创新

(三) 银行创新的特点 (47)

1. 关联/2. 实用/3. 系统/4. 利益/5. 能动

(四) 银行创新的过程 (48)

1. 认知阶段/2. 定位阶段/3. 探索阶段/4. 决策阶段/5. 推广阶段

(五) 银行创新活动应当遵循的原则 (50)

1. 功能领先原则/2. 效率优先原则/3. 合理可行原则/4. 资源保证原则/5. 整体功能原则

(六) “创新”在经营管理中的功能 (52)

1. 用创新寻求银行理想的经营效益/2. 用创新挖掘银行管理制度的效用/3. 用创新改善市场营销/4. 用创新降低银行管理成本/5. 用创新规避风险

(七) 如何推进银行创新 (55)

1. 银行领导层的创新意识是关键/2. 营造创新型的银行文化/3. 构建创新型组织/4. 构建创新活动支持系统

(八) 减少“创新”的负效应 (58)

1. 用好创新这把风险双刃剑/2. 用好创新这把效益双刃剑

三、互制互补：对立中的和谐 (60)

(一) “规范”与“创新”的矛盾性 (61)

1. “规范”束缚着“创新”/2. “创新”冲击着“规范”

(二) 互制互补 1：用“规范”约束和引导“创新” ... (65)

1. 规范引发创新/2. 规范引导创新/3. 规范保护创新

(三) 互制互补 2：用“创新”的精神，完善各项

“规范” (69)

1. 各种规范形式需要与时俱进/2. 各种规范内容需要与时俱进/3. 各种规范行为需要与时俱进

(四) 正确处理“规范”和“创新”的辩证关系 (72)

1. 要把握好检测创新有无必要的依据和尺度/2. 运用好两种不同的思维方式及其规则/3. 切记：用“规范”替代思维和判断，则创新无存/4. 创新必须接受规律、规则的约束

(五) 树立和落实科学发展观 (79)

1. 创新和规范是银行发展的天然伴侣/2. 牢固树立科学发展观/3. 用科学发展观指引规范与创新

● 要点摘译 (84)

银行经营管理的规范与创新

● 荷露点滴 ●

- △ 规范和创新，银行乃至所有组织的永恒主题。
- △ 规范是银行生存之本，没有规范就没有活动的正常秩序。
- △ 创新是银行发展之源，没有创新就没有银行的发展。
- △ 不能反映银行实践和银行特点的银行规范，生命力不强。
- △ 切忌用适宜于单向作用的简单系统的方法，构建相互作用的复杂系统的规范；也要控制用适宜于复杂系统的方法，构建简单系统的规范。
- △ 切忌用解决正相关矛盾的方法，规范负相关关系；也切忌用解决负相关矛盾的方法，规范正相关关系。
- △ 即使我们不再寻求完全陌生的管理思路——不再进行没有任何历史痕迹的管理创新，仅在银行业历史上沉淀的创新成果中选用，也足够我们享用数十年！
- △ 任何法人组织的管理，无一不是谋略与执行的融合。

- △ 好的谋略与强有力的执行力互融，才是理想的经营管理。
- △ 一部好的制度，反映了一种好的谋略。
- △ 流程代表银行运作的无形路径，组织结构代表银行运行的有形路径。
- △ 今天的创新成果，可能是明天发展的障碍。
- △ 要把握好相对稳定与不断创新的度。如果一年没有新思路，说明思想可能不进步，如果天天都有新思路，则意味着思想不成熟，思维不理性；如果几年没有新规章，说明制度可能不进步；如果常常都有新制度，则意味着规范不规则，管理不稳定。
- △ 创新要符合自组织原理。避免自推动性循环与自稳定性循环的规范混淆和相互替代。
- △ 理念的创新决定银行的生死存亡。
- △ 领导者的任务是让员工皆能将其长处充分发挥，让规范中的短处尽可能减少。
- △ 优化的管理，不在于减少人的短处，而在于减少规范的短处。
- △ 聪明的领导者会容忍下属的短处，但不会容忍规范的短处。
- △ 如果你老想着一个人的缺点，你会忽视他发挥了哪些长处，只会关注他犯了哪些错误，这将是管理之忌。
- △ 决定经济流速流量的，不是经济流量中的快变量，而是慢变量。

- △ 管理理念的重要性远远大于管理手段本身。
- △ 如果有了好的新的理念，可以运用旧方法、旧技巧，走出新路子，干出新业绩；如果没有好的新的理念，即便有了崭新的方法与技巧，也可能会穿新鞋，走老路，干不出新业绩。
- △ 最大的悲哀是：体内感应生存威胁的器官只能感应出环境激烈的变化，却很难感应缓慢、渐进的变化。
- △ 突如其来的冲击，使人奋起；慢慢的腐蚀，使人麻木。
- △ 安逸懒散的生活习惯和工作作风最危险。
- △ 创新和维护创新成果都需要讲求降本增效。
- △ 规范束缚创新，创新冲击规范。
- △ 创新是“打破常规”与“规范回归”的凝聚。……打破是为了更好的回归，回归是一种符合人性化管理的规范。
- △ 要以创新的思维思考规范，却不应以规范的思维思考创新。
- △ 要以规范的思维审视创新，却不应以创新的思维审视新规范。
- △ 如果用规范替代思维和判断，则创新无存！
- △ 创新和规范是银行发展的天然伴侣。
- △ 银行发展观，第一要义是发展；银行发展观，根本在于科学。