

中央广播电视大学教材

银行管理学

赵金铎 主编



中国金融出版社

电 大 教 材

银 行 管 理 学

赵 金 铎 主 编

赵金铎 任 远
黄铁军 雷 玮 编 写

中国金融出版社

责任编辑：胡扶民

银 行 管 理 学

赵金铎 主编

赵金铎 任远 编写

黄铁军 雷玮

中国金融出版社，出版

新华书店北京发行所发行

各地新华书店经销

北京华光印刷厂 印刷

850×1168 毫米 32 开 9.75 印张 237 千字

1987 年 11 月第一版 1988 年 4 月第二次印刷

印数 20501--51000

ISBN7-5049-0282-7/F·2

定价：2.20 元

· 编 写 说 明 ·

本书是为中央广播电视大学经济类金融专业编写的教材，也可以作为高等财经院校有关专业和银行工作人员的学习参考书。

为了适应电视大学教学的特点，本书除对银行管理的基本理论、基本知识和基本方法作较详细的介绍外，并适当地吸取了部分国外有关管理方面先进的科学技术，以资借鉴。为了避免重复，本书未包括货币流通部分；资金管理部分也仅是作些政策、原则性的介绍。

本书是在我国经济、金融体制改革逐步深化过程中编写的，虽力求以研究、探讨的方式尽可能适应当前形势，但由于金融工作发展、变革很快，再加上时间仓促和作者水平的限制，错误欠妥之处在所难免，敬请广大读者批评指正。

作 者

1987年3月

目 录

第一章 总 论	(1)
第一节 管理理论概述.....	(1)
第二节 银行管理学研究的对象.....	(6)
第三节 银行管理的二重性与管理职能.....	(9)
第四节 银行管理目标.....	(20)
第五节 银行管理的基本原则.....	(26)
第六节 银行管理的方法.....	(31)
第二章 组织机构与领导班子建设	(39)
第一节 设计组织机构的原理.....	(39)
第二节 改革银行组织体制.....	(46)
第三节 完善银行的管理机构.....	(54)
第四节 领导素质与领导行为.....	(60)
第五节 加强银行领导.....	(65)
第三章 人事管理与智力开发	(77)
第一节 改革人事管理.....	(77)
第二节 开发智力资源.....	(83)
第四章 信息资源的管理与预测技术	(97)
第一节 银行信息的重要意义.....	(97)

第二节	银行信息工作程序·····	(107)
第三节	银行信息工作的组织与管理·····	(116)
第四节	银行经济预测的意义和内容·····	(120)
第五节	经济预测方法·····	(123)
第五章	决策科学化与决策技术·····	(151)
第一节	银行决策的意义·····	(151)
第二节	银行决策的科学化·····	(156)
第三节	银行决策的基本程序·····	(162)
第四节	银行决策方法·····	(167)
第六章	银行计划管理·····	(186)
第一节	银行计划管理的重要性·····	(186)
第二节	银行计划管理的任务与要求·····	(187)
第三节	银行计划的种类·····	(192)
第四节	信贷、现金收支计划的编制·····	(201)
第五节	计划工作的组织领导·····	(215)
第七章	银行资金管理·····	(221)
第一节	管好用好资金的指导思想·····	(221)
第二节	银行资金的构成及其特点·····	(224)
第三节	银行资金管理体制的沿革·····	(227)
第四节	资金来源的管理·····	(234)
第五节	资金运用的管理·····	(242)
第六节	资金的调节与调度·····	(250)
第八章	财务管理与经济责任制·····	(255)
第一节	银行财务管理概述·····	(255)

第二节	损益的管理	(258)
第三节	内部资金和财产的管理	(277)
第四节	银行经济核算	(283)
第五节	银行经济责任制	(292)

第一章 总 论

第一节 管理理论概述

一、管理的一般概念

什么是管理？从词面上理解，管理一词含有管辖、控制、处理的意思。但关于管理的科学定义，不同的管理学派有不同的观点。有的认为，管理就是用人；有的认为，管理就是领导；有的认为，管理就是决策，等等。我们认为，上述观点都只是从某一个侧面强调了管理的某一种功能。要对管理下一个比较确切、全面的定义，还须全面考虑管理的功能、对象和目标等各个方面。因此，我们可以把管理表述为：管理就是组织各种资源为达到既定目标而进行的有效活动。

管理是由人们的共同劳动引起的，管理寓于人们的共同劳动之中。凡是集体活动，都有一个管理的问题。马克思指出：“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动，都或多或少地需要指挥，以协调个人的活动，并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的各种一般职能。一个单独的提琴手是自己指挥自己，一个乐队就需要一个乐队指挥。”^①可见，只要有许多人在一起共同劳动，就必须对劳动过程进行有效的管理，以协调各个劳动者的活动，使劳动达到预期的目的。因

^①《资本论》第1卷，人民出版社1975年版，第367页。

此，管理是劳动过程正常进行所必不可少的条件，是分工协作的大规模共同劳动的客观要求，而且劳动的规模越大，分工越细，管理工作就越复杂、越重要。

二、管理理论的发展

管理既然产生于人类为完成某一共同任务的社会活动，那么，管理实践可以说与人类的历史一样古老。但是，管理作为一门科学，形成一套理论，还是随着近代工业的发展，随着资本主义生产方式的出现和发展而逐渐形成的。而管理真正成为一门系统的学科，还是本世纪初期的事情。

目前，对于管理理论的发展阶段的划分，专家学者们众说纷纭，莫衷一是。有的划分为古代管理思想、近代管理思想和现代管理学说；有的划分为古典管理学派、行为科学学派和管理科学学派等等。我们认为，作为比较系统的管理理论的产生和发展阶段的划分，还是以分为早期管理理论（劳动分工和劳动价值论）、古典的科学管理理论（泰罗制）、现代管理理论（行为科学理论）、最新管理理论（系统理论、决策理论、权变理论等）四个阶段较好。

（一）早期管理理论

十八世纪六十年代，资本主义的生产处于由手工作坊向机器生产过渡的时期，虽然这个时期的生产力还比较低下，但由于相当多的工人在一起进行大规模的生产，因而出现了劳动的分工和协作。苏格兰经济学家亚当·斯密（Adam Smith），总结出了由于劳动分工而产生的经济效益，即1.工作的熟练；2.时间的节约；3.新工具的发明。亚当·斯密并把他的这些看法写进了《国民财富的性质和原因的研究》（简称《国富论》）一书，从而使这部著作成为人类历史上第一本对劳动分工进行科学总结的著作。后来的管理学家和经济学家之所以对这本书给予很高的评

价，其主要原因之一就是由于这本书标志着已清楚地认识到了劳动分工这一管理的基本原理，并进一步促进了劳动分工和协作的发展。

（二）古典的科学管理理论

这种管理理论是在十九世纪末至二十世纪初，随着资本主义向垄断资本主义过渡时期而产生的。这种管理理论最具有代表性的人物是美国的泰罗（F·W·Taylor）。他经过长期的观察、分析、试验，利用科学方法对管理中的许多问题，如劳动操作标准化问题，劳动时间充分利用问题，实行有差别工资制度问题，计划与作业分工问题等等进行了研究，提出了“科学管理”的古典管理理论，使企业管理不再单凭经验而越来越靠理论的指导，从而开创了科学管理的新阶段。在资本主义管理史上把他的管理理论称为“泰罗制”，泰罗本人更被称为“科学管理之父”。他的管理原理的很多内容，至今仍被现代化管理采用和参考。

泰罗的研究着重于车间和作业管理，而对整个企业的管理研究不够。同时期的法国人法约尔（H·Fayol）弥补了泰罗的不足。他把管理划分为计划、组织、指挥、协调、控制等五个部分，并提出了权力与责任相对应、统一领导、专业分工、保持安定等重要原则。这些，都成为现代科学管理的理论基础，在管理实践中得到了广泛的应用。

（三）现代管理理论

第二次世界大战以后，资本主义经济出现了许多新的变化。科学技术和工业生产日新月异，生产过程的自动化程度空前提高，技术更新周期大大缩短，垄断资本主义进一步发展等等，对管理提出了新的要求。于是，现代管理理论应运而生。它开始于本世纪四十年代，至今仍是方兴未艾。

现代管理理论的主要派别是行为科学学派。所谓行为科学就

是对人在生产中的行为以及影响行为的各种原因进行分析研究的学科。他们认为，只注意用科学方法对职工进行刺激、管理和监督是不够的，必须从社会学、心理学的角度，从人的需要、情绪、思想，特别是人群之间的相互关系等方面来培育和鼓励人的积极性，才是提高劳动生产率的根本办法。早期行为科学的代表梅奥(E. Mayo)等人就认为只重视物质技术条件，把人当作机器，而忽视社会条件和心理上的影响，忽视人的社会性是片面的。

行为科学在管理方面开创了一个新的领域。它对整个资本主义社会的经济管理产生了深远的影响。至今仍有许多国家的管理学者和管理人员在研究和运用着。

(四) 最新管理理论

继行为学派出现以后，又出现了当代西方管理理论的一些新的学派。主要有系统管理学派、决策理论学派、权变理论学派等等。

系统管理学派的代表人物有卡斯特、罗森茨韦克等人。该学派认为，用系统的观点来考察和管理企业，有利于提高企业的管理效率，使各个系统和有关部门的相互联系网络更为清楚，从而更好地实现企业的总目标。系统管理学派盛行于六十年代。后来，由于它不能满足各方面的期望而有所减弱，但仍有不少学者在继续从事研究。而且，系统管理学的许多内容有助于其他管理理论比如控制论、权变理论的发展。

决策理论学派，是在第二次世界大战以后吸收了行为科学、系统理论、运筹学和计算机程序等学科的内容而发展起来的。其主要代表人物是美国的著名管理学家、梅隆大学的西蒙(H. A. Simon)教授。该学派认为，决策贯穿于管理的全过程，管理就是决策。此外，该学派还对决策的过程、决策的准则、程序化决策和非程序化决策、组织机构的建立同决策程序的联系作了研究。

权变学说或称为“形势理论”或“相互联系模式研究”，是

美国六十年代末七十年代初管理理论中的一种流派。它的出现，在管理理论上标志着对管理万能主义的反对，同时也意味着实用主义的加强。该学派认为，在企业管理中，要根据企业所处的内外条件随机应变。没有什么一成不变、普遍适用的“最好的”管理理论和方法。它强调对各种组织有多种不同的处理方案，并且研究在变化的条件下，在特定的环境中，组织应如何行动。

上述管理理论发展的四个阶段，虽然有着一定的年代顺序，但并不是截然划分，而是相互交错的。例如，行为科学理论的产生已有四十多年了，至今还处于方兴未艾时期。泰罗的古典科学管理理论虽然出现了近百年，但它的观点和做法非但没有被人们所抛弃，而是仍然在被研究和应用着。

三、社会主义条件下的管理

我国实行的是有计划的商品经济，生产的社会化程度，较之资本主义更有进一步的提高，整个国民经济成为一个有机的统一体。因此，要保持国民经济持续、稳定、协调发展，实现国民经济的良性循环，则计划生产，组织劳动，指挥、控制和调节经济活动等管理手段，就显得更为重要。所以，在社会主义条件下，必须实行比资本主义更广泛、更精细、更科学的现代化管理。

建国以来，我国的经济管理积累了丰富的实践经验，总结出了不少的管理方面的制度和原则，例如：按劳分配，增产节约，贯彻群众路线，实行民主管理，加强思想政治工作，严格劳动纪律等等。多年以来，通过对这些制度、原则的贯彻执行，显示了它们的积极作用，取得了良好的效果。

但是，由于我们主观上不重视管理理论的研究，客观上高度

集中统一的经济模式和计划体制，限制了我们对于管理理论的研究和发展，因而使我国的管理理论长期处于薄弱状态。

理论是实践的总结，它又指导着实践。没有科学的管理理论，必然影响管理工作现代化的实现。在我国，真正重视管理工作是在党的十一届三中全会以后才开始的。也正是在这个时候，我们才深刻的认识到我国的管理理论和管理工作，较之西方国家有着不小的差距。要尽快缩小这个差距，虽然有很多工作要做，但研究和借鉴西方国家的管理理论和方法，是多种途径中的一个不可忽视的方面。

当然，研究、借鉴西方国家的管理理论，要与我国的具体情况相结合；要用分析、批判的观点借鉴其科学性的一面，要吸取对我们有益的东西。照抄照搬，全盘肯定或全盘否定都是不对的。

总之，建立和发展我国社会主义经济管理理论，用以指导管理实践，实现经济管理的现代化，以适应世界潮流，适应现代化建设的需要，是我们面临的一个重要课题。

第二节 银行管理学研究的对象

一、什么是银行管理

社会主义银行是国民经济中重要的资金调节机构。它要组织存款、发放贷款、办理结算以及组织和调节货币流通。为了处理好这些业务活动，就必须一方面对银行的人力、财力、物力诸要素进行科学的计划、合理的组织、有效的指挥、灵活的调度；另一方面，要协调银行与外部经济环境各个方面的关系以及银行内部上下级行之间、兄弟行之间、同一行处各职能部门之间的关系，使银行系统形成一个统一指挥、分工协作、密切配合、相互

制约、具有高度稳定性、开拓性和环境适应性的有机整体。这就在客观上要求必须加强银行管理。另外，社会主义银行是国民经济的综合部门、重要的资金调节枢纽，通过货币、信用杠杆，对国民经济起着调节、控制、服务和促进的作用。银行这些作用的发挥，在很大程度上，也取决于银行管理的效果及其管理的质量如何。

银行管理虽然有其客观必然性，但管理的效能并不能自发地实现。为了把管理的必要性变成现实性，还必须发挥人的主观能动作用，以实现最有效的管理。银行管理，就是在党和国家的方针、政策指导下，按照一定的原则、程序和方法，通过管理的各项功能，合理组织和运用银行的人力、财力和物力，正确处理好各个方面的关系，以保证银行作用的正确发挥、取得良好的经济效益。

银行管理作为一门学科来说，它是从银行经营管理实践中总结概括出来的，是由一系列的管理理论、管理体制、管理内容以及管理方法和技术等组成的，再用以指导管理实践的科学体系。当前，银行管理学还是一门新兴的学科，仍处于逐步形成阶段，尤其是具有中国特色的社会主义银行管理学、其体系、结构和内容等方面，都有待于进一步完善、充实与提高。

二、银行管理学研究的对象

银行虽然不直接从事商品的生产和流通，但银行的货币信用活动却延伸到生产和流通领域，成为社会再生产过程中的一个必要的环节，因此，银行管理与社会生产力的发展有着密切联系。通过正确处理人与财和人与物的经济关系，即银行职工运用银行拥有的资金和技术设备，合理组织业务活动，成为促进生产发展的一个重要因素。合理组织业务活动，包括积极组织存款、正确办理贷款和结算，有效地调节货币流通以及实现操作技术现代化

等等。另一方面，在银行的管理活动中，还存在人与人的相互关系，包括银行与国家、银行与企业单位、中央银行与专业银行、专业银行与专业银行、银行与职工以及职工之间的关系。正确处理这些错综复杂的关系，是开发银行人才、改善资金营运机制、建立坚强有力、灵活自如的金融控制、调节体系的重要前提。

银行管理同上层建筑也有着密切联系。党和国家制定的方针、政策、法令和制度对银行管理工作起着指导和制约作用。上层建筑是为经济基础服务的，银行必须从二者对立统一的关系中来建立有关银行管理的体制、原则、法规和制度。

综上所述，银行管理学是研究银行在经营货币、信用活动中各种管理关系规律性的一门学科。具体来说，就是从生产力同生产关系、经济基础同上层建筑的对立统一运动中，探求和揭示银行管理活动的规律，并按照客观规律的要求，合理组织业务活动，正确处理各个方面的关系，建立完善的规章制度，以确保货币信用活动的良性循环，促进国民经济持续、稳定、协调发展。

三、银行管理的特点

从银行管理学研究的对象中，反映出银行管理具有如下两个特点。

（一）管理内容的综合性

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的中心。通过聚集资金、发放贷款，办理结算、组织货币流通、沟通经济信息等经营管理活动，支持企业生产的发展和流通的扩大，在国民经济中发挥着调节、控制作用。为了实现这些要求，在银行内部要建立起科学的组织机构和劳动组合形式，采取有效措施，积极培育人才，开发智力资源，通过管理的各项功

能，保证银行人、财、物的统筹安排、合理运用。这些涉及到宏观与微观、生产与流通、外部与内部的多方面管理活动，决定了银行管理内容具有综合性的特点。

（二）管理关系的复杂性

在银行经营管理过程中，必然要与各个方面发生密切的经济联系。就整个国民经济来说，有银行与工业、农业、商业、财政、外贸以及广大人民群众等等之间的经济关系；就银行本身来说，有中央银行与专业银行、专业银行与专业银行、上级行与下级行、银行职能部门之间、银行与职工、职工与职工之间的经济关系。按照控制宏观、搞活微观的要求，按照国家、集体和个人利益正确结合的原则，理顺这些纵横交错、错综复杂的关系，使银行获得经营活动顺利进行所必需的外部环境，实现明确分工、密切协作的内部要求，是银行管理工作的一项重要任务。

第三节 银行管理的二重性 与管理职能

一、银行管理的二重性

根据马克思主义的理论，经济管理具有二重性：一方面是与社会生产力的发展相联系，由共同劳动的分工与协作引起的，通过管理活动，使劳动过程的人力、财力、物力科学地组织起来，以充分发挥其效能。这方面的管理，主要是处理劳动过程中人与物质的关系。不论社会制度如何，也不论什么性质的企业，都具有这种共性，即自然属性。另一方面，管理又受生产关系的性质所制约，体现一定的生产关系，即按照生产资料占有者的意志，维护

本阶级经济利益而进行的管理。这是在不同社会制度下所具有的不同特殊性，即社会属性。

马克思曾对经济管理的二重性作过明确的论述。他说：“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，凡是有许多个人进行协作的劳动，过程的联系和统一都必然要表现在一个指挥的意志上，……这是一种生产劳动，是每一种结合的生产方式中必须进行的劳动。另一方面，……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

银行管理与整个经济管理一样，也具有二重性。在资本主义社会里，一方面表现为银行职工运用各种技术设备，合理地组织业务活动，加速资本的周转；另一方面则表现为资本家剥削银行职工，以取得最大限度的利润。

社会主义社会的银行管理是否还有二重性？社会主义银行管理的本质和形式不同于资本主义的银行管理，但仍然具有二重性。一方面表现为运用人才、资金、物质技术设备和信息等要素，合理组织业务活动，促进生产的发展；另一方面，它体现着广大劳动人民的意志，维护与完善社会主义生产关系，调动各个方面的积极性，以取得最好的经济效益。

社会主义银行管理具有二重性，从根本上说，是由于经营过程是生产力和生产关系的统一体。管理银行的过程，正是这二重性共同结合发挥作用的过程。这就是使生产力得以发挥，生产关系得到维护，经营过程得以进行，经营目的得以实现的过程。就其与生产力相联系的合理组织业务活动来说，社会主义银行管理与资本主义银行管理在形式上没有什么重要的不同；就其与生产

^① 《资本论》第3卷，人民出版社1975年版，第431页。