

周载群 主审

现代银行 管理艺术： 滚动经营计划

德山 玉平 主编

XIANDAIYINHANGGUANLIYISHU
GUNDONGJINGYINGJIHUA

中国计划出版社

现代银行管理艺术： 滚动经营计划

主编 德山 玉平

中国计划出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

现代银行管理艺术：滚动经营计划/德山，玉平主编.
- 北京：中国计划出版社，2000. 3
ISBN 7-80058-831-9

I. 现… II. ①德…②玉… III. 商业银行-经济管理
- 研究-中国 IV. F832.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 16925 号

现代银行管理艺术：滚动经营计划

德山 玉平 主编

☆

中国计划出版社出版

(地址：北京市西城区月坛北小街 2 号 3 号楼)

(邮政编码：100837 电话：68030048)

新华书店北京发行所发行

北京市艺辉印刷有限公司印刷

850×1168 毫米 1/32 33.5 印张 830 千字

2000 年 3 月第一版 2000 年 3 月第一次印刷

☆

ISBN 7-80058-831-9/F·459

定价：72.00 元

本书编写人员

主 审：周载群

主 编：德山 玉平

分篇主编：A篇 罗 涛 曹 军
 B篇 杨静平 凤 玲
 C篇 孙大威 文 武

撰 稿 人：（以姓氏笔划为序）

丁小云	丁振秋	马一民	马玉秀	王 华
王凤玲	王东发	王宏麟	王青之	牛玉莲
邓 霞	田志红	龙秋松	孙大威	孙 扬
江发铃	刘 骅	刘万方	吉 亚	李 健
李青斌	李贤德	肖玉平	吴翔江	陈恩洋
陈峰亮	邱春阳	杨勤力	杨静平	汪 涛
张小东	张文武	林 云	林志荣	罗 涛
周国安	郑勇刚	姜 进	修 勇	胡 湘
胡晓欣	施 康	唐 英	贾凤鸣	聂永忠
曹 军	章全明	常德山	谢恩斯	曾 欣
葛红光	韩永阳	董 坚	董 冰	薛文才
薛文晗	魏 颖			

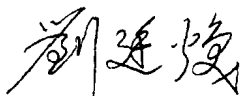
序

经营计划作为配置资源和调节经营的手段，在商业银行经营管理活动中占有领先地位，是商业银行经营管理的首要职能和基础职能。商业银行为实现一定的经营目标，必定要科学地编制经营计划，需要根据客观经济规律和政策要求，用计划来组织、引导、监督、调节经营活动，以取得稳健与效益的最佳均衡，获得最理想的经营效果。经营管理总是处在过去、现在与未来的连续运动中，而且各要素总在不断相互渗透，综合作用于运动过程。因此，经营计划工作必然要从单向走向综合，由静态走向动态，从而使经营计划工作能够科学、求实地判断过去的本质与因果，探索未来的本质与规律，进而更好地把握现在。这是滚动经营计划得以产生的内在规律。

滚动经营计划对我国商业银行的现代化建设，具有十分重要的意义：它能够促进每一银行经营战略及经营行为的连续性与稳健性，促进短期计划的承上启下和远期规划的落实，使连续的经营过程有连续性的计划作指导；能够促进各行经营的主动性与前瞻性，把被动调整、衔接工作变为有计划的行动，把事后监测变为事前控制；能够促进各行经营的关联性与整体性，强化专

业、专项计划间的衔接，进一步发挥全行经营的整体功能和全行资源配置的整体效应，促进各方面工作的协调发展。

尽管滚动计划产生已久，但对我国商业银行来说，仍是一件刚刚尝试的新生事物，广泛运用尚需时日。只要我们从我国国情出发，创造性地借鉴国际同业的先进经验，及时总结经验教训，不断完善计划管理，就一定能够充分发挥滚动经营计划的积极作用，丰富我国商业银行的经营管理方式，推动有中国特色的现代化商业银行机制的建设，提高商业银行的经营管理水平，促进我国银行业的健康发展。



1999年12月12日

目 录

A 篇 理论篇

第一章	概要	(5)
第二章	滚动经营计划的基本原理与规则	(47)
第三章	商业银行改革与滚动经营计划	(76)
第四章	资源配置与滚动经营计划	(110)
第五章	发展战略与滚动经营计划	(139)
第六章	货币政策与滚动经营计划	(182)
第七章	市场经济规律与滚动经营计划	(215)

B 篇 方法篇

第八章	计划编制原则与程序	(266)
第九章	编前经营环境分析	(285)
第十章	研究经营目标	(328)
第十一章	计划值预测方法	(363)
第十二章	存贷款计划值测定	(420)
第十三章	负债总额及其他项目计划值测定	(458)
第十四章	资产总额及其他项目计划值测定	(474)
第十五章	风险控制计划值测定	(516)

第十六章	中间业务收入计划值测定·····	(551)
第十七章	营运保障计划测定·····	(587)
第十八章	营运效益计划值测定·····	(614)
第十九章	计划论证与分解·····	(635)

C 篇 实施篇

第二十章	计划实施·····	(771)
第二十一章	不同位次的实施策略·····	(803)
第二十二章	不同潜质的实施策略·····	(840)
第二十三章	不同区域的实施策略·····	(868)
第二十四章	实施中的“四全”管理·····	(909)
第二十五章	实施过程的检查与监测·····	(938)
第二十六章	计划实施结果分析·····	(972)
第二十七章	计划实施结果考评·····	(1003)
代结束语	《滚动经营计划原理与运用》讲义提纲·····	(1035)



A 篇 理论篇

A 篇索引

第一章 概要	(5)
第一节 计划管理是管理艺术	(5)
第二节 经营计划概要	(20)
第三节 滚动计划概要	(28)
第四节 滚动经营计划概要	(38)
第二章 滚动经营计划的基本原理与规则	(47)
第一节 理论支撑	(47)
第二节 基本原理	(61)
第三节 基本规则	(68)
第三章 商业银行改革与滚动经营计划	(76)
第一节 改革方向：现代商业银行运行机制	(76)
第二节 滚动经营计划是协调“三性”的奇妙工具 ..	(87)
第三节 滚动经营计划是实现“四自”的有效途径 ..	(96)
第四节 改革呼唤滚动经营计划	(102)
第四章 资源配置与滚动经营计划	(110)
第一节 现代机制运行的关键：资源配置	(110)
第二节 滚动经营计划对资源配置的功能	(120)
第三节 优化资源配置需要滚动经营计划	(136)
第五章 发展战略与滚动经营计划	(139)
第一节 商业银行的基本战略	(139)
第二节 稳定型计划模式体现稳定型战略	(144)
第三节 增长型计划模式体现增长型战略	(148)
第四节 紧缩型计划模式体现紧缩型战略	(153)
第五节 交替运用计划模式反映经营战略	(157)

第六节 持续稳健经营需要滚动经营计划·····	(177)
第六章 货币政策与滚动经营计划·····	(182)
第一节 商业银行是货币政策的重要传导·····	(182)
第二节 商业银行经营反作用于货币政策·····	(197)
第三节 滚动经营计划有助于货币政策的实现·····	(209)
第七章 市场经济规律与滚动经营计划·····	(215)
第一节 市场经济规律决定银行经营与环境·····	(215)
第二节 市场化程度与银行内部计划强度成正比·····	(233)
第三节 正确处理滚动经营计划与市场经济规律 的关系·····	(253)

第一章 概 要

第一节 计划管理是管理艺术

一、管理艺术的涵义和要素

管理艺术，是当前管理领域中的一门新兴学科。它研究管理者在管理实践中的创造性管理活动及其规律，以指导人们在管理过程中，充分发挥主观能动性，有效地将主观因素同客观环境高度统一起来。

（一）管理艺术产生的背景和条件

管理艺术的思想始萌于 20 世纪 50 年代，随着经济起飞和科技的进步，管理艺术日益受到各国管理学家的重视，并获得了迅速发展。为了阐明科技革命对管理领域的深刻影响，我们提出两个不同的概念——常规管理和创造管理。这里所说的创造管理，是指管理者在管理实践中，以充分的主观能动性为基础的创造性管理活动，它的特点是使管理保持充分的弹性，能够及时适应客观事物的各种复杂变化。常规管理，则是指在管理实践中重复出现的、例行的管理活动，它的特点是有章可循，有规可依。

在现代科技革命浪潮的冲击下，管理所面临的问题空前复杂，仅靠常规管理显然是难以胜任的。

首先，七八十年代以来的计算机技术的迅猛发展，包括芯片

速度成倍的提高而价格不断下降以及硬盘容量的大幅度增长等等,使得以微型计算机为代表的信息产品在管理中得到广泛的运用,管理者以往的许多常规管理已逐渐被计算机所代替。处于这种条件下的现代管理者,其智力得到空前的解放,为开展创造性活动奠定了物质基础。面对大量复杂的、非常规的管理问题,管理者必须充分发挥其创造能力,才能深入发掘管理潜力,提高管理效益。

其次,科技的发展也使劳动生产率普遍提高,出现了大量的知识、技术密集型企业,这些企业一般规模较小,容易吸收新技术,彼此之间的竞争十分剧烈。它们当中有很多是技术与创业资本结合的产物,管理人员也大都没有经过学院式的管理培训,因而不会陷于传统管理的窠臼,富于创新精神。

第三,整个社会的信息化程度日益提高,全球互联网的出现和普及使得信息量空前膨胀,通过各种媒体传递的信息量每隔数月就会增长一倍。面对如此复杂多变的信息环境,管理必然带有极大的不确定性。单纯依靠常规管理已然不行,必须要有一种更灵活的创造管理。

由此可见,科技革命不仅使整个社会发生了重大变化,也使管理领域产生了深刻变革,只有将常规管理和创造管理加以有机结合,才能使管理与时代同步前进,在复杂的环境中应对自如。

时代的发展对现代管理提出了新的挑战。管理实践的发展要求管理者必须从常规管理过渡到创造管理。管理艺术正是研究创造管理的新兴学科。

(二) 管理艺术的涵义

关于管理艺术的涵义,国内外学者曾有不同的看法。英国学者罗杰·福尔克认为企业的整个管理活动本身就是管理艺术^①。

^① 罗杰·福尔克:《漫谈企业管理》,新华出版社,1982。

美国斯坦福商学院教授 R·T·帕斯卡尔和哈佛商学院教授 A·阿索斯在他们的著作《日本的管理艺术》中将管理艺术与“技巧”等同起来^①。前苏联学者波波夫则更多地从管理的主观方面和宏观方面相统一的角度论述了管理艺术，即管理艺术 = 管理的客观规律^②。

我们认为管理艺术就是研究如何在管理实践中创造性地运用管理手段的一般原理，去解决各种复杂的问题，以取得满意的效果，即管理艺术 = 创造性管理。

还有另外一种观点，把管理分为硬管理和软管理。前者指管理中的决策、计划、组织、控制等；后者又称为管理软件，即企业中成员的共同信念、士气、价值观、责任感、团体的向心力、荣誉感。他们认为硬管理只是一种定式，只有软管理才是千变万化的，如何在管理实践中搞好软管理是一种艺术，即管理艺术 = 软管理。

管理艺术具有如下特点：①管理艺术具有灵活性，主要表现为管理者思考和处理随机性事件的应变能力和技巧。它要求因事、因时、因地、因人而异，无现成模式。②管理艺术具体研究管理者如何在创造性管理中有效地发挥主观能动性，不同的管理者因其素质的不同而有不同的表现形式。③正如列宁所说：管理的艺术是从经验中得来的^③。因而其表述的方法，不是传统的逻辑的方法，而只能是描述性的和经验的方法，是由范例到理论的方法。在个人积累经验基础上领悟出来的管理诀窍经过提炼，升华成为管理艺术的理论。④管理艺术的核心是创造性，没有创造

① R·T·帕斯卡尔、A·阿索斯：《日本的管理艺术》，科学技术文献出版社，1987。

② 波波夫：《管理理论问题》，中国社会科学出版社，1983。

③ 《列宁全集》，第27卷226页。

力也就没有灵活性，就只能停留在经验阶段，无法上升为理论。

⑤管理艺术的体系是一个开放的体系。任何有助于创造管理的原则和方法都将不断地被这一体系所吸收。

综上所述，由于管理艺术具有开放性的特点，其内涵和外延必然随着管理实践的变化和研究工作的深入而不断发展。因此，管理艺术的定义也不是一成不变的，英国著名学者贝尔纳曾告诫人们：“过于刻板的定义有使精神实质被阉割的危险。”

（三）管理艺术的要素

管理艺术主要是研究创造性的管理活动，它几乎涉及与创造性管理有关的一切方面。作为现代管理学中一门相对独立的学科，由于管理艺术研究的是管理主体在管理实践中的创造性活动，因而较之一般管理理论有更多的特殊性；同时由于它在研究管理者的创造性管理中力图概括其规律性，较之具体的管理实践又有更多的普遍性。管理艺术一方面具有与管理活动相似的特征，带有强烈的实践色彩，另一方面又是具体管理实践的重要理论基础，具有一定的理论高度。

管理艺术的要素可分为两大类：

第一类是实施管理的环境条件和组织条件，包括机构、政策和人，机构是社会系统的“结构”，是使管理对象构成系统的手段，没有机构不成系统，也就无法进行管理。系统的结构决定系统的功能，因此机构体制的组成是否合理，在很大程度上影响着管理的效率和创新作用。负责分配工作和阐明各种关系的正式组织，能提供某些对人们有影响的工作动力，但也会产生很多其它的具有影响的压力，一个设计好的组织结构应该使其它的有影响的压力能够有利于而不是有损于预期目标的达成。

管理效率的提高，在于信息、资源的合理流动，而怎样使其合理流动一般用政策的形式明确地规定下来。一个组织的政策是不应该一成不变的，当然也不能频繁地变动，政策的重要性在于

它设定了一个标准作为组织内成员行动的指南，频繁地变动会导致成员无所适从。但政策应该随着环境的变化，企业目标的变化而有所调整，目的只有一个，即鼓励组织成员充分发挥积极性和创造力。

这里的人是指组成机构的管理人员，管理的职责是由人去完成，体制的改革也由人来作出决定，政策也是由人制订和执行的，因此人是管理中最活跃的因素。由于管理艺术主要从管理的主体出发，强调研究管理主体在管理实践中的创造性管理活动及其规律。它将管理看成是管理者充分发挥其创造性的领域，管理艺术的这一特点，决定了人是管理艺术研究中最关键的因素，人的创造力直接决定了管理艺术水平的高低。

第二类要素是管理艺术研究的内容，主要包括资源的分配、时间和信息等等。其中，资源的概念包括的范围很广，它可以是人为资源或其它一些具有物质形式的资源。在这里，人是指组织中的被管理的人，其中有中间等级的管理者，他们兼有双重身份，既要接受高等级管理者的管理，同时也去管理等级相对较低的成员。管理艺术要研究人力资源的分配主要是要充分发挥他们的创造力。

管理艺术必须考虑其应时性，要善于利用当时的条件、环境，要求管理者有强烈的时、空观念，临场应变的艺术是以管理者的个人智慧、魄力以及勇敢精神作基础，以时、空为条件的。同样的决策面临不同的时机选择，其实际效果也会大相径庭。

信息也是管理中的一项极为重要的内容，信息的迟滞、错误是管理上的大忌，管理者必须通过信息了解情况，在充分占有信息的基础上才能面对不确定的环境作出正确的判断。在管理中有效运用信息，是提高管理艺术功效的重要环节。

另外，创造性也是管理艺术的重要组成部分，没有创造性，管理艺术也就无从谈起。