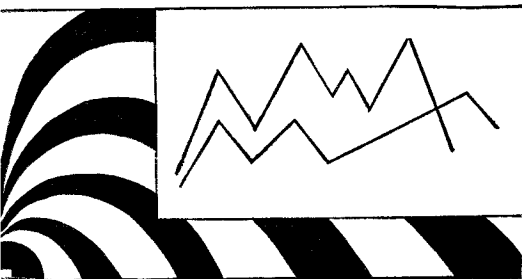


银行经营管理 通论

熊范五 著



中国金融出版社

责任编辑：邓瑞锁

银行经营管理通论

熊范五 著

中国金融出版社 出版

新华书店北京发行所发行

河北大厂县印刷厂印刷

950×1168毫米 1/32 14.125印张 348千字

1989年6月第一版 1989年6月第一次印刷

印数：1—10500

ISBN 7-5049-0436-8/F·103 定价：5.35元

序

《银行经营管理通论》是我院金融系熊范五老师为适应金融体制改革的发展需要，经过五年多来的教学实践和调查研究，精心研磨，才完成的一部内容丰富的著作。

随着我国金融体制改革的深化，各专业银行企业化经营逐步实施，这部著作就是一部全面系统地研究专业银行经营管理的理论、体制、形式和方法的著作。是为银行的经营者和管理者提供的理论指导书。相信它将对提高银行的经营管理水平，会起到积极的作用。

所谓《通论》一是指基本理论和基本方法的通用性；二是指对各类金融机构的通用性。本书内容广泛，既简要介绍了我国社会主义银行过去和现在的经营管理经验，更着力于研究未来发展的方向；既吸取我国银行的传统经验，又介绍发达国家银行有用的方法。全书共十五章，概括了各专业银行经营管理的理论和方法，它具有以下几个特点：

第一，采用对比形式，把主张建立银行管理学和主张建立银行经营管理学两个学派的观点，从研究对象、内容、性质、目的和职能上作出了科学区分，并阐述了银行经营思想、经营观念、经营策略和经营方针等重要的理论问题，为建立银行经营管理学奠定了基础。

第二，理论与实际紧密联系。《通论》不但研究银行经营管理理论问题，而且紧密联系银行的实际工作，列举了较多的案例予以分析。

第三，突出银行的经营，用较多的篇幅研究银行的业务经营、资金营运、资金市场经营和经营风险及其管理。

第四，结合经营研究管理方法。提高经营管理水平，必须运用现代的管理方法。《通论》结合经营，着重研究银行信息、经营预测、经营决策、经营目标与经营计划、经营效益与成本管理、经济核算与经营责任制、经营状况的分析和经营监督。

第五，重视经营人才的开发，把银行经营者的素质，尤其是如何树立良好的精神风貌列为经营管理的重要内容，并适当介绍行为科学的应用。

《通论》介绍了在金融体制改革中一些有争议尚待进一步研究的问题，如金融机构的改革，经营管理权的扩大，所有权与经营权分离，经营风险和风险基金制度的建立，以及银行利润的分配等等，并提出了作者自己的见解。

我国还没有一本系统研究银行经营管理的专著，在金融体制改革不断深化的进程中，出版这本《通论》，对推动银行界学习和研究经营管理的理论和方法有一定的作用。我们湖南财经学院是中国人民银行总行直属的院校，我作为学院前院长和中国金融学会常务理事，希望本书会产生良好的社会反响，并期望有关专家和教师继续从事这方面的研究和探索。

涂西畴 一九八八年八月于湖南财经学院

前 言

党的十一届三中全会以后，中央领导同志一再指出：要把银行办成真正的银行。我作为湖南财经学院金融系的教师，有责任研究什么是真正的银行，怎样把我国的社会主义银行办成真正的银行。通过学习和调查研究，我感到，要把银行办成真正的银行，关键是改革金融体制，专业银行实行企业化经营。于是我着手编写《银行经营管理学》，向院系领导提出开设这门课程的建议，得到了支持。我院领导决定将这一学科作为必修课程列入金融和农村金融专业的教学计划，使我院成为全国财经院校金融专业中首先开设这门课程的学院。五年来我编写和修改了四次教材，本书就是在前四次试用教材的基础上，以金融体制改革的精神为依据，经重新设计体系，增加内容后编写而成的。

本书定名为《银行经营管理通论》，既谈经营，又讲管理，以专业银行经营行处为对象，研究经营管理的理论、体制、形式、内容和方法。所谓《通论》，有两层含义，一是指各家专业银行通用，并不限于某家专业银行；二是指内容比较广泛，不受本学科教学大纲的局限，以“三个面向”，即面向未来，面向世界。面向现代化为指导思想，从发展上来研究经营管理，既研究过去和现在，又指出未来的发展方向；既介绍我国社会主义银行经营管理经验，又吸取发达国家银行的有用方法。

本书既可以供各专业银行的管理干部和计划、信贷、信息、储蓄、会计和出纳等方面的业务骨干作为自学用书，还可作为各大专院校金融、农村金融、金融统计、管理和国际金融专业，金

融管理干部学院，金融职工大学，电视大学金融专业的教材或教学参考用书。本书编著的内容比较广泛，各章后面还编写了复习思考题和少量习题，便于读者自学。

对本书的编写提纲，中国金融出版社提出了很多宝贵意见，在此深表感谢。在编写过程中，还得到了我院科研处和金融系的具体支持和帮助。我院银行经营管理教研室的周适芬老师对这本书的初稿作了系统校阅；吕敬文、何所宜和欧阳方便三位老师校阅了修改稿，并提出一些宝贵意见；张鲁光和王国海两位老师在本书的编写过程中协助我做了一些具体工作。在此表示感谢。

湖南财经学院前任院长、中国金融学会常务理事涂西畴教授为本书作序，介绍了《通论》的特点，特此表示衷心感谢。

由于《银行经营管理学》是一门新学科，目前正面临着银行体制的全面改革，很难使它完全符合客观要求，同时，作者的理论和业务水平有限，缺点错误在所难免，敬希读者批评指正。

熊范五

1988年8月于长沙市岳麓山湖南财经学院

导 言

一、什么是银行的经营管理

中央领导同志多次提出，要把银行办成真正的银行。究竟什么是真正的银行？怎样把银行办成真正的银行？几年来银行体制改革的实践正在回答这个问题。把我国的专业银行办成社会主义的金融企业，在体制上，由政企合一，转变为政企分开，即把中央银行与专业银行彻底分开；在管理上，由高度集中统一的行政管理，转变为运用经济手段的经济管理；在经营上，由依靠指令性计划，转变为自主经营；在业务上，由条块分割、统得过死的单一信用形式，转变为灵活多样的信用形式，发展资金市场，办理多种金融业务，允许业务竞争；在资金上，由统存统贷的供给制，转变为核拨信贷基金，自求平衡，自行营运；在财务上，由统收统支转变为独立核算，自负盈亏等等，是把供给制银行办成真正的银行的具有时代意义的社会实践。

专业银行作为金融企业，实行企业化经营与管理，必须以正确的经济理论作指导，按照一定的原则建立经营管理体制，采取一定的经营管理形式和方法去开拓各项业务，营运各种资金。所谓银行的经营管理主要是指围绕货币信用业务的经营和信贷资金的组织、营运所进行的一系列的经营管理活动。它以银行业务经营和资金管理为主体，以正确的思想和原则为指导，研究银行经营管理体制、经营规律、经营信息、经营预测、经营决策、经营目标与计划、经营人才的开发、经营效益、经营责任制的建立和

考核、经营风险、经营监督等方面的问题，提出对策，从而提高银行的经营管理水平，取得最佳的经营效益。所以，银行经营管理是按照企业化管理的要求，由银行经营管理理论、体制、内容、形式和方法等内容组成的，是用以指导银行从业人员研究经营活动规律，进行经营实践活动的科学体系。

二、银行经营管理学的研究对象

任何一门学科都应有自己独立的研究对象，否则，它就不能成为一门独立的学科。毛泽东指出：“科学研究的区分，就是根据科学对象所具有的特殊的矛盾性。因此，对一现象的领域所特有的某一矛盾的研究，就构成某一门科学的对象。”^①银行经营管理学作为一门学科，有别于指导银行业务经营的具体实践活动的学科；它既不同于指导信贷人员从事工商信贷和农业信贷业务技术工作的工商信贷管理学和农业信贷管理学；又不同于专门指导计划人员从事货币流通业务技术工作的货币流通管理学；也不同于专门指导会计人员从事银行会计业务技术工作的银行会计学。它与上述学科虽说同属经济管理学科范畴，但各自的研究对象不同，银行经营管理学是研究银行经营管理理论和方法，以及经营过程中经营管理关系矛盾运动及其规律的一门学科。

银行的经营过程，就是办理各项货币信用业务的过程。银行的经营管理职能是在这些错综复杂的业务活动中得以实现的。在银行经营活动中，必然产生各种经营管理关系。这些关系包括银行与国民经济、专业银行与中央银行、各专业银行之间、以及银行内部各部门、各岗位、各职工之间的经济关系。由于经营活动不断进行，经营管理关系也就不断产生各种矛盾，正确处理这些矛盾，可以推动银行业务经营的发展。银行从业人员必须正确认识经营过程中各种经营管理关系的矛盾运动，掌握经营管理的理

^① 《毛泽东选集》人民出版社1967年版合订本，第297页。

论和方法。例如，它们是由什么因素构成的；用什么方式和方法组织结合起来的；在运动中经过哪些环节，采取什么形态，需要具备哪些条件，有何规律性，以及如何正确处理等等。银行经营管理学就是从经营管理角度来回答和解决这些问题。可见，银行经营管理理论和方法以及经营过程中经营管理关系的矛盾运动及其规律是这门学科的研究对象。

三、银行经营管理学研究范围

银行经营管理学的研究范围决定于它的研究对象。银行经营管理学同国民经济管理学和金融管理学等虽然同属管理学范畴，相互间具有紧密的联系，甚至某些内容也是大体相同的，但它们的研究范围是有区别的。国民经济管理学中有关银行管理是从宏观决策上进行研究，金融管理学是从整个金融体系的管理上进行研究，而银行经营管理学的研究范围只限于专业银行经营过程中经营管理关系的矛盾运动。银行经营管理学也不同于银行以各种业务技术为对象的管理学，如工商信贷管理学、农业信贷管理学和货币流通管理学等，因为这些学科的研究范围局限于某一类业务技术的管理；而银行经营管理学则是研究银行经营过程中科学的经营与管理。

此外，我国社会主义银行体系，由专门行使中央银行职能的中国人民银行和各专业银行所组成，人民银行是领导和管理全国金融事业的国家机关，专业银行是国务院的经济实体，实行企业化经营管理，因此，银行经营管理学只研究专业银行的经营管理。

既然银行经营管理学是研究专业银行经营管理理论和方法以及经营过程管理关系矛盾运动及其规律的一门学科，那么，它的研究内容应当是：以专业银行业务经营为核心，从经营的内涵研究银行经营管理的基本理论、经营管理体制、经营规律、经营内

容、经营质量、经营风险、经营信息、经营预测、经营决策、经营目标与计划、经营人才的开发、经营效益、经营责任制与考核、经营监督以及经营状况的分析等等。

四、银行经营管理学的研究方法

银行经营管理学作为经济管理学科，其研究方法是马克思列宁主义的唯物辩证法。

唯物辩证法告诉我们：研究问题必须有发展观点。立足当前，展望未来是研究本学科的指导思想。在当前及今后一个相当长的时期内，我国人民的主要任务是进行社会主义现代化建设。随着国民经济体制的逐渐完善，现代化建设日益发展，企业生产力的大幅度提高，以及国民收入的不断增加，也就必然要求银行努力改变不适应国民经济发展的经营管理方式。银行经营管理学就要深入研究国民经济发展对银行经营管理提出的新问题和新要求，从理论上作出回答，从实践上进行改革，经过从认识到实践、再从实践到认识的多次反复，使这门学科得以不断丰富和发展。

唯物辩证法认为，世间一切事物不是孤立的，都是同周围事物相互联系，相互制约，相互依赖的。银行是国民经济综合部门之一，它同国民经济各部门有着广泛而密切的经济联系。因此，银行经营管理学应当立足银行，并把它同整个社会的政治、经济联系起来，使银行的经营管理水平适应国民经济的发展，从与国民经济各部门的经济联系中，不断完善本学科的内容，使之具有强大的生命力。

目 录

导 言

第一章 银行经营管理基本原理	(1)
第一节 银行经营管理的意义	(1)
第二节 银行的经营条件	(4)
第三节 银行经营管理的职能和对象	(12)
第四节 银行的经营思想、经营观念、经营方针和 经营策略	(14)
第二章 银行经营管理体制	(27)
第一节 社会主义金融体系	(27)
第二节 专业银行经营管理体制	(35)
第三节 专业银行的领导体制	(37)
第三章 银行经营管理人才的开发	(43)
第一节 建立一支有理想、有道德、有文化、守纪 律的干部队伍	(43)
第二节 激励的理论和方法	(47)
第三节 经营人才的开发	(64)
第四章 银行业务经营	(68)
第一节 银行经营概述	(68)

第二节	资金来源业务的经营	(79)
第三节	资金运用业务的经营	(93)
第四节	其他业务的经营	(102)
第五章	银行经营资金的管理	(113)
第一节	银行经营资金的构成	(113)
第二节	银行经营资金管理的指导思想和体制	(117)
第三节	资金融通的管理	(119)
第四节	资金匡计	(122)
第五节	现金的调剂与内部资金管理	(126)
第六章	资金市场的经营	(131)
第一节	资金市场的概念	(134)
第二节	资金市场的组织与管理	(136)
第三节	资金市场的经营	(138)
第七章	银行经营风险的管理	(142)
第一节	银行经营风险概述	(142)
第二节	经营风险的管理	(149)
第三节	管理混乱所造成的经济损失	(153)
第八章	银行信息与信息咨询业务的经营	(157)
第一节	信息和经济信息	(157)
第二节	银行信息的搜集、处理和运用	(170)
第三节	银行信息系统	(179)
第四节	银行的经济调查	(183)
第五节	信息咨询业务的经营	(189)

第九章 银行经营预测	(194)
第一节 银行经营预测概述.....	(194)
第二节 银行经营预测的方法.....	(200)
第三节 银行各项业务的预测.....	(216)
第四节 市场预测.....	(225)
第十章 银行经营决策	(239)
第一节 经营决策原理.....	(239)
第二节 经营决策的种类、条件和程序.....	(247)
第三节 决策的方法.....	(254)
第十一章 银行经营目标与计划管理	(268)
第一节 银行经营目标概述.....	(268)
第二节 银行经营目标的确定与实现.....	(271)
第三节 银行计划管理的意义、形式和基本程序.....	(279)
第四节 银行的业务计划.....	(285)
第五节 银行的经营计划.....	(302)
第六节 银行的计划控制.....	(310)
第十二章 银行的经营效益及其管理	(315)
第一节 银行经营效益概述.....	(315)
第二节 营运收入的管理.....	(317)
第三节 营运成本的计算与管理.....	(319)
第四节 经营效益的计算.....	(330)
第五节 银行的利润分配.....	(332)
第十三章 银行经济核算与经营责任制	(340)

第一节	银行经济核算概述.....	(340)
第二节	反映银行经济效益的指标.....	(343)
第三节	银行主要经济指标的考核.....	(349)
第四节	银行的经营责任制.....	(358)
第十四章	银行经营状况的分析.....	(364)
第一节	银行经营状况分析的基本原理.....	(364)
第二节	银行经营目标的分析.....	(371)
第三节	银行经营资金的分析.....	(379)
第四节	银行经营成果的分析.....	(395)
第五节	银行经营状况分析报告书.....	(405)
第十五章	银行经营监督.....	(413)
第一节	银行经营监督概述.....	(413)
第二节	经营监督的内容和方法.....	(418)
第三节	银行稽核.....	(427)

第一章 银行经营管理基本原理

内 容 提 要

本章研究银行经营管理的意义、职能、环境，以及经营思想、观念、方针和策略。

第一节 银行经营管理的意义

一、银行的经营管理

经营与管理是银行经济活动过程中的两个方面，它们既有联系又有区别。经营是指银行的货币信用活动。银行通过存款业务和其他融资业务的经营实现筹集资金的目标，称为资金来源业务经营。银行将筹集的资金和自有的信贷基金，通过多种形式贷放给需要资金的企业或个人，称为资金运用业务经营。所以，银行经营的对象是资金，其目的在于调节社会经济生活，促进国民经济的发展，以有限的资金和最少的劳动耗费，取得最佳的经济效益。

银行经营需要一定的条件，即经营要素。首先要有一定的人员，银行经营货币信用业务都是由职工来组织实现的。有了人还需要资金和物质技术设备，缺少哪一个要素，银行的经营活动都

是开展不起来的。但是，仅有这些要素还不能说有了经营活动，而只是具备了经营的可能性，要使之变成现实的经营，还必须把银行的职工按专业进行分工组合，把资金进行合理分配，并按一定的方式予以运用，使经营有规律地进行，这就需要管理。

管理是由人类的共同劳动引起的，就一般意义来说，管理就是组织人们为达到预定目标而进行的有效活动。没有管理，人类社会正常的生产、生活和工作秩序就建立不起来，人们的社会活动就不可能顺利地进行。

银行的经济活动是经营过程和管理过程的统一，经营和管理统一在同一个过程中，密切联系，相互依存，相互渗透。但又有所区别，经营是银行经济活动的中心，也是管理产生和发展的基础。在金融发展的漫长过程中，金融企业内部开始有了分工，管理才逐渐从经营中分离出来，成为不同于经营的一种专门职能。管理一旦分离出来，它就有了相对独立性，既服务经营，又指导经营。根本来说，管理渊源于经营，但管理从经营中分离并发展起来以后，就变成了计划、组织、指挥、监督和调节经营过程，决定经营命运的一个经济范畴。

二、管理的重点是经营

经营离不开管理，管理的重点是经营，这是两者的辩证关系。从银行来说，如果只讲管理，不谈经营，管理必然缺乏生命力，重新回到单纯的行政管理型的老路上去。反之，如果只讲经营，不谈管理，势必产生盲目经营，失去经营的意义。所以，银行管理与银行经营管理在内容、性质和功能等方面存在着差异，并对银行的生存与发展有着不同的影响。

(一)银行管理

1. 在内容上包括：组织管理、信息管理、银行决策、计划管理、人事管理、资金管理、财务管理、经济责任制与经济核

算，以及银行管理现代化。

2. 在性质上是方法性的、战术性的、执行性的和程序性的。

3. 在目的上是实现预定计划，提高工作效率和质量。

4. 在职能上是计划、组织、指挥、监督和调节。

（二）银行经营管理

1. 在内容上包括：经营环境、思想、观念、方针和策略，经营管理体制，经营人才的开发，业务经营，银行信息与信息咨询业务经营，经营质量与经营风险，经营预测，经营决策，经营目标与计划，经营效益，经济核算与经营责任制，经营监督以及经营状况的评估。

2. 在性质上具有目的性，战略性，决策性和非程序性。

3. 在目的上是实现银行的经营目标，提高银行的经济效益，防止经营风险。

4. 在职能上是目标、战略、决策，以及与外部平衡和协调。

从上述差异中不难看出，银行管理解决的是战术性和方法性问题；银行经营管理解决的是战略性和方向性问题。银行管理决定着人力、资金和技术设施利用率的高低和发展速度的快慢；银行经营管理则决定着银行的兴衰成败，以及能否生存和发展。银行管理的失误，只能导致局部的损失，且能迅速调整和克服；银行经营战略与决策失误，将导致全局性的灾难。经营战略与决策正确，银行管理的效率越高，银行的经济效益也就越好。

三、经营的核心是决策

决策是行动的先导，银行在经营活动之前，必须做好决策，使经营沿着正确的方向发展，正确的决策是银行经营的核心问题。这是由于：