

银行经营管理概论

荆树华 胡磊 江希炎 编著

厦门大学出版社

银行经营管理概论

荆树华 胡 磊 江希炎

*

厦门大学出版社出版发行

《福建青年》电脑誊印社排版

福建医学院印刷厂印刷

787×960 毫米 1/32 10.515 印张 300 千字

1989 年 10 月第 1 版

1989 年 10 月第 1 次印刷

印数 1—5,000

ISBN7—5615—0228—1

F39

定价:4.55 元

编写说明

为适应金融教育发展的多层次需要,我们组织编著了《银行经营管理概论》一书。该书以马列主义的基本原理和党的十三大精神为指导,以社会主义货币银行理论为依据,以现行经济和金融经营管理的方针、政策、制度和规定为基础,本着理论联系实际的科学态度,探讨我国社会主义银行经营管理的理论、方法和手段。力求既能适应大中专金融本科教育的需要,又能作为一年制金融大中专专修科及岗位职务培训等教材或参考读物,同时又能供广大银行管理人员自学之用,为开拓银行经营,提高银行经营管理水平打下理论基础。

本书除对《银行经营管理学》和《领导行为科学》的结合进行了一些尝试外,还提出经营管理理论发展的第五个阶段——“企业文化”理论阶段,并作了简单的论述;对银行经营管理发展的未来作了展望,对银行经营管理者如何适应由于第三次技术革命浪潮引起经营管理环境改变的条件等问题亦作了有益的探讨。

本书第一、二、三、九、十章由省行干部学校副校长荆树华高级讲师编写,四、五、六章由副校长胡磊讲师编写,七、八两章由江希炎高级讲师编写,全书由荆树华高级讲师负责总纂。由于时间紧,作者水平有限,书中缺点、错误在所难免,恳请同志们提出宝贵意见,以便修改。

中国工商银行福建省分行职工教育处
中国工商银行福建省干部中等专业学校
一九八九年八月

目 录

第一章	总 论	(1)
第一节	银行经营管理的对象	(2)
第二节	银行经营管理的基本原理	(7)
第三节	银行经营管理的性质与职能	(21)
第四节	银行经营管理的地位、作用和任务	(34)
第五节	银行经营管理的基本原则和方法	(40)
第二章	银行经营管理的组织领导	(53)
第一节	银行经营管理的组织机构	(53)
第二节	银行经营管理者的职责与工作方法	(63)
第三节	银行经营管理者的素质与领导体制	(71)
第三章	银行的人事管理和智力开发	(79)
第一节	银行领导者应具有的人才观	(79)
第二节	银行的劳动人事管理	(86)
第三节	银行人才资源的开发	(100)
第四章	银行经营管理中的信息与预测	(110)
第一节	银行经营管理与市场调查	(110)
第二节	银行信息的管理	(125)
第三节	银行经济预测	(139)
第五章	银行经营决策的管理	(154)
第一节	银行经营决策的意义和特点	(154)
第二节	银行经营管理决策的科学化	(158)
第三节	银行经营管理决策的分类、程序和方法	(162)
第六章	银行的计划管理	(175)

第一节	银行计划管理的意义及原则	(175)
第二节	银行计划管理的形式和种类	(184)
第三节	银行计划管理的组织领导	(197)
第七章	银行主要业务的经营管理	(206)
第一节	银行业务经营管理概述	(206)
第二节	信贷和信贷资金	(211)
第三节	信贷资金来源及其业务的经营管理	(218)
第四节	信贷资金运动的管理	(243)
第五节	资金的调节与调度	(252)
第八章	银行其他业务经营与财务管理	(255)
第一节	银行其他业务的经营管理	(255)
第二节	银行财务管理	(267)
第九章	银行的经济责任制与经济核算管理	(280)
第一节	银行的经济责任制	(280)
第二节	银行的经济核算	(290)
第三节	银行经营活动状况的分析	(300)
第十章	银行经营管理现代化	(318)
第一节	银行经营管理现代化的内容	(318)
第二节	电子技术在银行经营管理中的应用	(322)
第三节	银行经营的展望	(326)

第一章 总论

随着我国经济体制改革的深入和发展,改革和开放冲破了僵化的旧的经济体制,使我国经济活跃起来。社会主义的商品经济以不可阻挡之势蓬勃发展,使得我国社会主义企业开始由内部管理走向市场经营,由吃国家的“大锅饭”走向独立核算、自负盈亏,由生产型变为经营型。这是一个具有历史意义的转变,也给我国经济带来了新的活力。同时党的十三大提出:当前深化改革的主要任务是围绕转变企业机制这个中心环节,分阶段地进行计划、投资、物资、财政、金融、外贸等方面体制的配套改革,逐步建立起有计划商品经济新体制的基本框架。

银行作为随着商品经济发展而发展起来的经营货币信用的企业(即使是中央银行也离不开货币信用业务)毫不例外,也要适应我国经济体制改革的需要,冲破过去形成的行政管理型的僵化模式,彻底改变过去那些体制上政企不分、管理上高度集中统一、经营上依靠指令计划、业务上条块分割、统得过死等等状况,而真正形成实行所有权与经营权分离,把经营权真正交给企业自主经营,独立核算、自负盈亏的社会主义全民所有制企业。银行的自主权给银行带来了巨大的内在动力,同时也给银行带来了巨大的压力,这就要求经营者加强对银行的经营管理。

第一节 银行经营管理的对象

要加强银行的经营管理,首先要弄清什么是银行经营管理? 银行经营管理的对象是什么?

一、经营与管理的概念

经营是一个历史的范畴,存在于商品生产的全过程。它是指企业为了达到预期目标而进行活动的总称。

“经营”二字,在我国古代已有。古代时“经营”两字大多理解为筹划、营谋等意思。而在近代,“经营”则多指“买卖”、“销售”,如人们常说“小本经营”、“惨淡经营”等。但是把经营作为企业活动的一个特定概念,在我国还是近几年才提出来的。究竟什么是经营呢? 社会主义企业的经营必须能够正确处理社会主义再生产过程中的生产和流通的关系。具体地说,也就是处理企业在社会主义再生产过程中的供、产、销三者之间相互依存和相互制约的关系。这种关系包含着三个含义,一是要把企业内部的基础工作与企业外部的环境联系起来;二是要使企业的管理工作与市场变化相适应;三是要把企业的近期工作目标和远期目标结合起来。正如马克思关于资本循环的理论所告诉我们的,个别资本的循环要经过货币资本、生产资本、商品资本三个阶段。这种不同形态的资本在空间上是并存的,而在时间上继续的。资本的循环不论在哪个环节上(形态上)受阻,企业的再生产都无法正常进行,甚至会造成生产的中断。马克思的这一原理,抽掉其资本主义的社会性质,则同样适用于我国的社会主义企业。因此,社会主义的经营,概括起来表述,应是在社会主义商品经济条件下,企业借助于资金、劳力、设备、市场等要素以及职工之间的协作,持续不断地

进行商品生产、分配与流通的一种动态的经济活动。它包括市场的调查、预测、决策,材料的采购,新产品的开发,产品销售和销售后的服务等从生产到流通的全过程。它是既以企业的市场活动为起点,又以企业的市场活动为终点进行活动的总称。

管理与经营是两个完全不同的概念。管理是人们为了达到预期目标而进行的有组织、有计划的有效活动。如果没有管理,人们的社会生活就不可能正常地、有秩序地顺利进行。马克思曾指出,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——所产生的多种一般职能。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来进行指挥。因此,管理是侧重于企业的内向的组织活动,经营则侧重于企业外向的业务开拓。但管理与经营又有着密切的联系,经营决定着管理,而管理又促进经营。所以,人们习惯上又把二者联系起来统称为经营管理。就一个企业来说,要以加强管理为基础,管理工作也只有在改善经营的前提下才能卓有成效。经营与管理的目的都在于以最小的消耗,取得最佳的经济效益。也可以说,加强企业管理能为企业提高经济效益打下可靠而扎实的基础,而改善经营则可以为提高经济效益创造有利的条件。经营与管理的区别具体有如下三点:

其一,经营由商品经济发展而引起的对企业的调节职能和适应社会环境的职能;而管理是由人们共同劳动而引起的组织、指挥职能。

其二,经营着重解决的是确定企业生产发展的方向性问题,它可以密切企业同整个社会经济活动的联系,而管理则着

重解决一个企业内部如何合理组织各项经济活动的问题。

其三,经营的中心环节是如何取得最大的经济效益;而管理的中心则是如何提高效率。

二、银行的经营与管理

在我国有计划商品经济条件下,社会主义银行是国民经济资金的重要调节者。它通过各种渠道筹集资金、发放贷款、办理结算、控制货币发行、调节货币流通、沟通各种经济信息。为了搞好这些经营活动,银行内部要在严格的分工和密切协作的前提下,设立计划、信贷、会计、出纳、储蓄和经济信息等职能部门;并且有一支能够掌握马克思主义基本原理,懂得经济、金融理论和知识,并能熟练地运用银行管理业务技能的专业队伍。因此,由于银行的这种广泛的业务活动和复杂的组织形式、众多的银行职工,在客观上就要求加强对银行的经营管理,只有加强对银行的经营管理才符合马克思关于资本循环和有共同劳动就必然有管理的基本原理,才能体现出业务活动越广泛,劳动规模越大、分工越细,而经营管理工作也就越复杂、越重要这一客观要求。

社会主义银行的经营,概括起来讲,就是银行借助于掌握的货币资金、设备、劳动力,及国民经济发展对资金的供求市场等经营因素,通过广大银行职工的密切协作,持续不断地促进社会主义的商品生产、分配和流通的动态的经济活动。它同样包括对商品市场的调查、预测、决策,以及资金的筹集、有计划的择优发放以支持商品生产和流通,然后又回到银行的全过程,而且是按照银行→市场→生产→市场→银行的轨迹进行周而复始的循环,以最少的投入争取到最大的效益。这种效益既包含着社会的经济效益,又包含着银行自身的经济效益。所谓银行管理是指银行为实现银行货币信用业务挑选的最佳、

目标,通过运用计划、组织、指挥、控制、监督和调节等机制,协调银行组织机构内的人员及其所掌握的人才、资金、物资及银行经济信息等要素,从而提高效率的一项综合性活动。

通过以上对银行的经营和管理的分析,我们可以给银行经营管理下个定义。银行经营管理就是在社会主义有计划商品经济条件下,按照银行货币资金运动的客观规律和信用原则、程序和方法,从人才、物资、资金和信息、技术、时间、空间等方面,对银行的货币信用活动进行计划、组织、指挥、监督、控制和调节,从而以最小的劳动耗费,取得最佳的经济成果的活动。

三、经营管理的对象

银行经营管理的对象,是由银行在国民经济中的地位、作用和银行的性质、职能及特点所决定的。

银行是一个经营货币信用的特殊企业。所以,银行经营管理的对象也具有与一般企业不同的特点。具体表现在如下几个方面:

首先,银行经营管理的重点对象是资金。银行的经营活动主要是筹集资金和分配资金,它以货币资金为媒介同社会再生产过程发生既广泛又密切的联系,从而使银行成为国民经济的神经中枢和资金运动的总闸门,通过资金供应及投向来控制和调节国民经济。因此,银行的经营管理,在一定意义上是用好管好资金,以取得最佳的经济效益。

其次,银行经营管理对象的范围极其广泛。银行既通过计划决策、组织指挥、协调控制等手段,加强银行内部的管理,提高银行经营管理的水平;又通过银行货币信用业务活动的现金管理,工资基金管理,结算管理,信贷资金管理,企业流动资金管理,外汇管理,票据及有价证券等的管理、资金市场的管

理等,行使国家管理经济的职能,这则是一般企业所不具备的突出特点。

再次,银行的领导者和广大银行职工都是肩负不同职责的经营管理者。他们都需要具备经营管理的素质,掌握现代管理的知识和懂得经营管理的职能,并学会现代经营管理的手段,以完成内部管理与外部管理的双重任务。

其四,银行经营管理对象所涉及的经济关系是众多而复杂的。它不仅涉及到银行同国家的经济关系,而且还涉及到宏观经济控制住与微观经济搞活的关系;专业银行同中央银行的经济关系;专业银行之间的关系;银行同国民经济各部门之间的关系;银行同居民之间的经济关系;银行内部各部门之间及其职工之间的经济关系等。银行的这些众多而复杂的经济关系,不但在形式上,而且在内容上也不同于一般企业。银行经营管理对象的这种多属性的特点,是由于银行经营管理一方面需要研究生产力的合理组织,经济关系的正确处理;另一方面又要研究上层建筑,包括方针、政策、法令、计划、制度等对银行经营管理的作用,以及它们之间的相互关系等问题。

银行经营管理的对象是指银行经营管理研究什么和经营管理什么。银行要开展货币信用业务活动,需要有科学的经营管理理论作为指导,需要制定相应的经营管理活动的原则,建立起可行的银行经营管理体制,运用正确的、先进的经营管理方法和形式,处理好银行同国民经济各方面的关系和银行内部各职能部门之间的关系,从而更好地促进国民经济按照客观经济规律的要求迅速发展。所以,银行经营管理的对象应该从生产力同生产关系、经济基础同上层建筑的对立统一关系中,探索和揭示银行经济管理货币信用业务的规律,并按照客观规律的需要,以科学的方法,合理组织银行的货币信用业务

活动,有效地运用人才、资金、物资、技术设备和银行信息等要素,充分利用时间和空间,确保银行货币信用活动的良性循环,促进国民经济的迅速发展和物价币值的稳定。它包含三个层次,第一是研究如何科学地、合理地组织银行货币信用的经营问题,也就是研究银行所掌握的资金与人的问题;第二是研究如何科学地、合理地处理好银行在经营货币信用活动中涉及的各方面经济关系问题,这里包含着银行同国民经济各部门各单位之间的关系及中央银行同专业银行之间、各专业银行之间、银行内部各职能部门之间、职工之间的经济关系;第三是研究如何从实际出发,认真贯彻执行党和国家的方针、政策、法令、计划,及研究制定银行的各项规章制度、法规和管理措施,以改革开放的精神搞好银行的文明建设。

第二节 银行经营管理的基本原理

银行经营管理的基本原理是指研究正确处理银行经营管理的各要素及其各要素之间的相互关系问题,和实现银行经营管理所要达到的目的的各种基本原理。

银行虽是特殊企业,但它亦具备一般企业的特征。因此,一般企业经营管理的基本原理,同样也适用于银行的经营管理。当前,现代经营管理的原理有系统原理、反馈原理、选优原理、组织原理、封闭原理、动力和激励原理、能级原理等等多种。目前任何一个企业的经营管理过程都是这诸多原理的综合应用过程。一个现代化企业不可能应用某一种经营管理的基本原理。同样,在银行的经营管理过程中,也要同时综合应用这些基本原理。

一、系统原理

所谓系统是指由相互作用和相互依存的若干个因素组成的复合体。系统是客观普遍存在的。整个人类社会是由经济系统、政治系统、文化系统等大系统所构成。而经济系统又由农业经济、工业经济、商业经济、金融等许许多多的子系统构成。就金融系统看,金融系统又是由中央银行、工商银行、农业银行、中国银行、保险公司及其它金融机构等系统组成,就是在某一个银行中也有许多小的子系统,如图 1—1。

经营管理的目的在于求得工作的效益,也就是把经营管理系统中的各个因素的功能统一起来,使之从“总体上大于部分之和”,使系统的整体具有其组成部分在孤立状态中所没有的新的质,如新的特性、新的功能、新的行为等。所以,经营管理是一门把经济活动中的诸因素和这些因素的各个组成部分协调起来,使之达到某一组织既定目标的学问。它是通过有一定科学文化知识和劳动技能的人,以及劳动工具和劳动对象来达到这个目标的。显然,企业经营管理的好坏不同,所创造的生产力是完全不同的,为此可得出如下公式:

$$(劳动力 + 劳动工具 + 劳动对象 + 科学技术) \times 经营管理 = 生产力$$

上述公式说明经营管理对社会经济的发展起着举足轻重的作用,它既能扩大也能缩小经营管理系统整体功能目标,为了扩大系统的整体功能目标,经营管理就必须遵循系统原理。

如何应用系统论的方法来研究银行经营管理问题呢?必须针对银行经营管理的对象进行分析。这种分析应包括如下几个方面:银行经营管理系统的要素;银行经营管理系统的结构;银行经营管理系统的功能;银行经营管理系统的集合;银行经营管理系统的联系以及银行经营管理系统的历史等。而

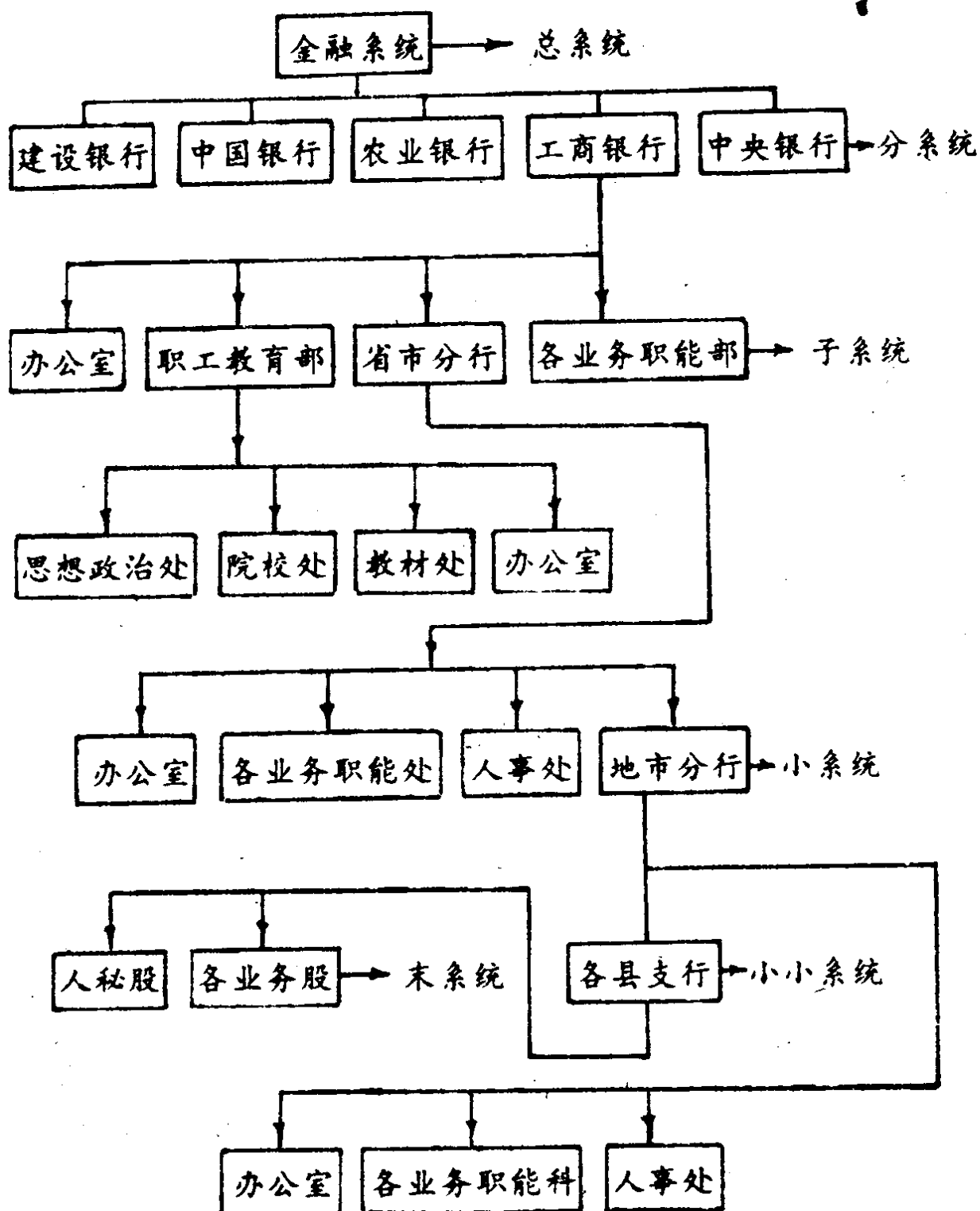


图 1—1 金融系统构成图

在研究银行经营管理决策和制定措施时,要特别注意使分析建立在分析系统的目的性、整体性和层次性这三个特征上。

(一)银行经营管理的目的性

银行的经营管理系统是一个目标系统,其目的性非常明确。

首先,明确制定银行经营管理的目标是银行经营管理的重要任务。任何一个经营管理系统都应有明确的目标。目标确定了,经营管理系统就必然会围绕着经营管理的目标及功能设置子系统,以至于围绕这个经营管理的目标设置经营管理的各个元素。这是因为经营管理的子系统必须服从银行经营管理系统的整体目标。平时常说的“人浮于事”,其实质就是指在经营管理系统中的人事系统内存在着多余的人,即存在着多余的因素,其结果就降低了整个经营管理系统的效率和功能。

其次,任何经营管理系统通常只能有一个目标,或者只能有一个主要目标。假如一个经营管理系统有多个目标,必然会使入、财、物、时间、信息等诸多方面互相产生干扰,从而影响系统的整体功能和效益。如果在一个单位里,行政领导同业务领导目标各不一致,各搞一套,必然会把这个单位搞乱。同样在一个单位里,各个领导有各自的目标,就不可能做到心往一处想,劲往一处使,这样就不可能完成任务和做好工作。这说明在一个经营管理中不仅要有明确的目标,而且更要明确主要目标是什么。只有这样才能使本经营管理系统内的人力、物力、财力和信息、时间等得到有目的的最佳配置和使用,从而使经营管理者能集中精力,全力以赴解决一个时期的主要矛盾和任务。

其三,一个经营管理者的责任是使本系统范围内的每个

人力都能围绕着本系统的既定经营管理目标形成一个最佳的合力。因为在任何一系统中,每个人所发挥的力量,都具有不同大小、不同方向的特点,即是一个矢量。所以,经营管理者的责任就是要把这矢量形成一个最佳的合力,使之向着该系统的经营管理目标去努力。从这个意义讲,目标方向同工作效率、经营管理效能之间的关系,可用公式表述如下:

$$\text{经营管理效能} = \text{目标方向} \times \text{工作效率}$$

在这里,目标方向是决定性的,它是一个矢量,它决定着效果性质的好坏;而工作效率则决定着效果的大小数量。如果目标方向错了,效果则成为负值,效率越高,则效果越坏。

(二)经营管理系统的整体性

任何一个经营管理系统,都是由人、财、物、时间、信息等基本要素所构成,是一个具有特定结构功能的整体。这种整体性主要体现在以下两个方面:

首先,经营管理系统的整体功能不等于经营管理系统内诸元素的简单相加,而应是“整体大于部分之和”,用数学公式表述,就是 $1+1>2$ 。比如某个经营管理系统的领导班子设置和组合比较合理,其整体功能就会扩大,可以出现 $1+1>2$ 的情况;反之,如果这个经营管理系统领导班子的群体结构不合理,也有可能出现 $1+1<2$ 的情况。这就是“系统性能、功效不守恒定律”。但这里对“大于”或“小于”不能简单地理解为比原来的大或比原来的小,而应理解为由于系统的整体性而产生了诸子系统原来所不具备的新功能。例如银行经营管理作为一个系统对国民经济有着巨大的调节作用,但这种对整个国民经济的调节作用,对银行经营管理系统中的某个子系统如县支行来说,却是无法做到的,县支行所能起到的仅仅是对本县的经济发展进行的调节。

其次,任何一个经营管理系统中的各个子系统的性能好,并不等于整体的性能也好。因在一个经营管理系统中的每个子系统的功能,只有通过在这个经营管理系统内部诸子系统进行排列形成的结构,才能体现出该经营管理系统的性质和功能。例如分析银行这个经营管理系统的性质及功能,只有对各专业银行及各个专业银行的下属机构进行组合才能分析判断出作为一个经营货币信用业务的特殊企业的职能、作用。

(三)经营管理系统的层次性

任何一个复杂的经营管理系统,都具有一定的层次结构。从总体看,自然界的结构层次可分为微观、中观、宏观和宇宙;在微观领域中还有分子、质子、基本粒子等层次。生物系统、社会系统等也都可分为许多各层次的子系统。银行经营管理系统同样可以划分为许多层次,若以工商银行作为一个系统的话,那么省分行就是子系统;地市分行又是省分行这个子系统,而县支行又是地市分行这个子系统。

系统的层次是通过系统的规模来影响系统的功能的。所谓系统规模,包括系统内的总层次数以及诸层次包含的子系统数。系统规模的大小对系统功能和影响,主要取决于诸子系统构成大系统时可能产生的功能扩大或缩小的作用,系统内诸层次以及诸子系统之间的效率,系统内诸层次以及诸子系统的积极性。因此,我们在确定银行经营管理系统的规模时,必须从实际出发,因地制宜,既要利用大系统的优越性,又要尽量减少由此而产生的消极因素,这就要求银行经营管理系统的规模和层次都必须安排在一定的适度内。

二、反馈原理

在银行经营管理过程中,通过某项决策的实施执行,引起企业经营管理的某些情况发生客观变化,对这些变化及时作