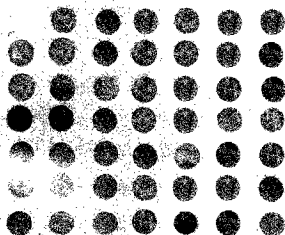


冯大麟 主审

● 高民乐 李光明 哈立新等著



陕西人民出版社

银行目标管理与承包经营

高民乐 李光明 哈立新 等著

冯大麟 主审

陕西人民出版社出版发行

(西安北大街131号)

新华书店经销 大荔县印刷厂印刷

787×1092毫米 1/32开本 13.5印张 2插页 260千字

1980年1月第1版 1980年1月第1次印刷

印数：1—4,000

ISBN 7-224-00688-0/F·64

定价4.30元

序

我国正处于深化经济改革和金融改革时期，在银行经营管理上需要取得突破性的进展，我们不仅要认真总结过去三十多年的管理经验及其利弊得失，而且更需要在改革道路上探索新的经营管理方法，使之适应于社会主义有计划商品经济发展的客观要求。

近年来，我们在国营企业中曾广泛推行目标管理和承包经营责任制。实践说明，目标管理这种现代化的企业管理方法同具有中国特点的承包经营责任制相结合，是提高企业经营管理水平的有效途径，它对于改进和完善生产计划管理、质量管理、技术管理和财务成本管理，具有立竿见影的显著效果。目前我国国营企业已普遍实行各种形式的承包经营责任制。我国银行系统在深化改革完善经营管理过程中也取得引人注目的进展，我们在广大范围内推行了储蓄等单项业务承包，在工商银行系统内开展了目标管理责任制的试点，1988年进一步在农业银行系统内实行了系统承包经营制；银行经营管理的深化改革，向金融学科提出了新的要求和新的任务，要求能够及时写出反映这个方面新经验的专门的和通俗的著作，以帮助广大银行工作人员学习新的经营管理方法，高民乐、李光明、哈立新等同志所著的《银行目标管理与承包经营》一书，正是适应这种需要而产生的。

本书比较系统地考察了银行目标管理和承包经营责任

制，全书共十一章，分为上中下三篇，上篇集中讲述了银行目标管理和目标经营责任制，对目标体系的设定、分解和检查考核进行了比较详尽的分析，同时分别对银行业务部门（计划、储蓄、会计、出纳、信贷、分理处）和非业务部门的各种目标承包形式进行了具体考察。中篇专门介绍银行的承包经营与管理，对银行承包经营制的发包人、承包人、承包合同、承包方法与步骤、检查与考核，以及承包经营中出现的主要问题，都应用实际资料作了深入浅出的论述，同时，进一步对银行系统承包和基本经营单位承包这两个层次的承包形式与内容，作了明确细致的分析。下篇主要讨论了银行目标测算及其配套机制的有关问题。本书的特色主要表现在两个方面：一是集中讨论了我国银行经营管理改革中的新课题，有系统，有重点，有新意；二是专门介绍了当前银行推行目标管理和承包经营过程中的新业务新问题，实用性强。本书作者，从实际中来，又回到实际中去，思想上没有旧框框，能够及时捕捉住我国银行管理中这个新课题，写出这本《银行目标管理与承包经营》，对于今后进一步改进银行管理和推行承包经营，是有重要参考价值和实用价值的，我查阅全书后，很高兴为本书的出版表示以上这一些看法。

冯大旗

1988.12.8

前 言

目标管理和承包经营作为一种适合我国国情的有效管理形式,近年来在经济体制改革的舞台上发挥了重要的作用。承包经营作为目标管理的更深层次,尽管其本身还存在一些不足之处,潜力也还远远未充分发掘、释放出来,但在搞活企业,发展商品经济中,它已经发挥和将要发挥的重要作用则是勿庸置疑的。赵紫阳同志在党的十三届三中全会报告中对承包经营作了充分的肯定,指出:“企业改革,我们已经走了两步。第一是放权让利,对增强国有企业的活力起了重要作用。第二步是实行所有权和经营权分离,普遍推行企业经营承包制。这个方向是正确的,取得了相当的成功。当前要继续搞好企业承包的配套、深化、完善、发展”。

银行作为经营货币业务的特殊企业,目标管理和承包经营如何搞,近年来已有诸多实践,取得了可喜成绩,但系统阐述银行目标管理和承包经营的专著目前尚未见到。出于帮助我国银行各级经营者在实践中有效地运用目标管理和承包经营的方法,进一步促进金融体制改革,从而取得最佳经济效益的目的,我们不揣浅陋,撰写了《银行目标管理与承包经营》一书。

本书分上、中、下三篇,共十一章。上篇为“银行目标管理与目标经营责任制”,分四章阐述了银行业务部门和非业务部门实施目标管理、目标经营责任制的基本原理与实务

处理；中篇为“银行承包经营与管理”，分四章系统地叙述了银行承包经营中的基本关系、方法步骤以及系统承包、基本经营单位承包、银行内部利润承包等多种形式承包的经营与管理；下篇为“银行目标测算与配套机制”，比较系统地介绍了银行基层行处实行目标管理或承包经营前对各项目标进行测算，合理确定目标基数的各种方法，以及与实行目标管理或承包经营相配套的有关主要机制，譬如银行内部的责任会计核算，相应的管理机构与劳动人事制度等。本书在内容结构安排上，采取层层递进，由浅入深，比较全面地反映了近年来银行改革的新成果。在写作方法上，着力用例文说话，注意理论联系实际，阐述理论和实务叙述力求简明扼要，通俗实用。

本书写作的各章分工是：第二、三、六、七、八、十、十一章由高民乐同志执笔；第一、四、九章由李光明同志执笔；第五章由哈立新同志执笔；肖银善同志参与了第十章部分内容的编写工作。高民乐同志负责总纂并定稿。中国金融学会常务理事，陕西财经学院冯大麟教授主审了全部书稿，并作了序。本书在写作过程中，承蒙《城市金融报》总编辑、高级经济师刘济民同志的大力支持和热情帮助，审阅了部分书稿，提出了宝贵的意见；工商银行西安市解放路办事处苗林斌主任、吴庆生同志对本书写作鼎力支持，并审阅了部分书稿，在此一并表示衷心的感谢！此外，在本书撰写过程中，还得到西安市工商银行、西安市工商银行解放路办事处等单位 and 陕西财经学院李军副教授、西安市工商银行体改办李福生同志，以及李红星、刘利萍等同志的大力支持。在此一并表示谢忱。

银行目标管理与承包经营在我国金融体制改革的舞台上刚刚崭露头角，理论和实践上存在的问题还很多。本书的概括只能是初步的，谬误之处在所难免，诚望广大读者批评指正。

作 者

1988年10月于西安

目 录

上篇 银行目标管理与目标经营责任制

第一章 银行目标管理.....	(1)
第一节 银行目标管理概述.....	(1)
第二节 银行目标的制定.....	(9)
第三节 银行目标的分解.....	(12)
第四节 银行目标的实施、检查与评价.....	(22)
第二章 银行目标经营责任制.....	(39)
第一节 目标经营责任制的特点和意义.....	(39)
第二节 银行目标经营责任制的内容.....	(41)
第三节 目标经营行处的领导体制.....	(51)
第三章 银行业务部门的目标承包.....	(62)
第一节 业务部门目标承包概述.....	(62)
第二节 计划部门的目标承包.....	(72)
第三节 储蓄部门的目标承包.....	(81)
第四节 会计出纳部门的目标承包.....	(88)
第五节 信贷部门的目标承包.....	(95)
第六节 分理处的目标承包.....	(101)
第四章 银行非业务部门的目标承包.....	(109)
第一节 非业务部门目标承包概述.....	(109)
第二节 非业务部门目标承包管理.....	(113)

第三节	岗位责任目标承包管理	(125)
第四节	职务聘请目标承包管理	(132)
第五节	经费包干目标承包管理	(144)

中篇 银行承包经营与管理

第五章	银行承包及其基本关系	(155)
第一节	承包制的含义及其基本关系	(155)
第二节	银行承包经营的发包者	(159)
第三节	银行承包经营的承包者	(162)
第四节	银行承包合同	(178)
第六章	银行承包的方法步骤	(185)
第一节	承包准备阶段的方法步骤	(185)
第二节	确定承包关系的方法步骤	(190)
第三节	承包任务分解与实施的方法步骤	(194)
第四节	承包效果管理的方法步骤	(200)
第五节	银行承包经营中的其他问题	(205)
第七章	银行系统承包与基本经营单位承包	(214)
第一节	系统承包与基本经营单位承包概述	(214)
第二节	银行系统承包原则与财务包干形式	(220)
第三节	银行系统承包的基本内容	(226)
第四节	银行基本经营单位承包	(231)
第八章	银行内部利润承包	(242)
第一节	内部利润及内部利润承包的含义	(242)
第二节	内部利润核算的环节、条件与 基本方法	(243)
第三节	内部利润承包的基本内容	(251)

下篇 银行目标测算与配套机制

第九章 银行经营目标的测算	(260)
第一节 概述	(260)
第二节 存款目标的测算	(270)
第三节 资金利用目标的测算	(280)
第四节 成本费用目标的测算	(286)
第五节 利润目标的测算	(294)
第十章 银行责任会计	(300)
第一节 责任会计的概念及原则	(300)
第二节 银行责任成本核算	(303)
第三节 银行责任利润核算	(312)
第四节 责任中心的评价与考核	(318)
第五节 银行内部资金价格	(323)
第十一章 管理机构与劳动人事制度的配套改革	(339)
第一节 银行管理机构的一般形式与 配套改革	(330)
第二节 银行干部制度的配套改革	(333)
第三节 银行劳动管理体制的配套改革	(343)

上篇 银行目标管理与 目标经营责任制

第一章 银行目标管理

第一节 银行目标管理概述

一、银行目标管理的概念

银行目标管理，是银行按照党和国家的方针、政策、法令、制度和国民经济发展的总要求，确定本行处在一定时期内的经营总目标，并据以确定下属各部门的分目标，使全行上下都能按照规定的目标进行管理，对各项经营活动有效地进行组织、控制、监督、调节，借以达到或完成各项规定目标任务的一种管理方式。简单地说，银行目标管理就是“目标管理”方法在银行的具体运用。

目标管理，又称成果管理。它是以现代管理理论为基础，以系统理论为指导，在企业经营的全过程中，重视人的作用，发挥集体智慧，通过目标管理，实现预期目的的一种先进的管理方法和综合管理技术。

上述概念主要包含以下几方面的内容：

第一、目标管理是以现代管理理论为基础，以系统理论

为指导，对企业进行计划、组织、控制和评价的一种有效手段。

第二、目标管理贯穿于企业经营的全过程，而不仅仅在某一方面进行。

第三、目标管理是通过严密的目标体系来实施管理，实现预期目的的。它表现为：管理活动的开始是确定目标，执行过程以目标为指针，结束后又以目标成果来评估优劣，目标始终存在于各级管理者和每个人的心目中。这种目标体系首先是一种纵向的连锁关系。各层次的目标都要为上一层次的目标服务。上一层次的具体对策往往是下一层次的目标。在此体系中，越是上一层次的目标越带有战略性、指导性和概括性；越是下一层次的目标，越具有战术性，内容越是具体。

第四、目标管理是一种先进的管理方法。当今世界，总的来说有三种不同的管理方法：①严格管理。在这种管理方式下，管理部门把干什么，怎么干规定得很死，职工根本没有灵活性和自主性。②放手管理。在这种管理方式下，管理部门的作用近乎消失，职工干什么，怎么干完全由职工自我决定。在此方式下，职工尽管有了很大的自主性，但容易放任自流，难于保证工作任务的完成。③目标管理。它只规定干什么，而不规定怎么去干，即不对完成任务或实现目标的途径作出任何规定，职工可以在保证目标实现的前提下，自主地、有创造性地选择完成任务的办法或途径。这样，既能保证企业目标的实现，又能使职工有一定的自由性，更能充分调动和发挥职工的积极性和创造性。所以，目标管理是一种先进的管理方法。

第五、目标管理包含着多种管理技巧，是多门类学科知识的综合渗透。因此，也是一种有成效的综合管理技术。

二、银行目标管理的意义

目标管理是一种科学先进的管理方法，也是全面提高企业素质的重要手段。实践证明银行推行目标管理，具有十分重要的意义：

第一、有利于调动干部职工的积极性。这是因为，目标管理既不同于严格管理下的“把持式管理”，也不同于放手管理下的“自流式管理”，而是一种“自我控制式管理”。银行目标管理的最大优点就是让职工在完成全行目标的前提下，在自己管理的范围内，自由地选择实现这些目标的方式与方法。在这种自我控制式管理下，职工由于有了较大的自由度和主动性，因而能真正成为银行的主人，更愿意积极地竭尽全力地做好本职工作。

同时，由于目标管理中的个人目标订得具体、明确，而且目标订得略高于个人工作能力，只要经过努力便可完成，所以，这也从另一个方面促进了职工积极性的发挥。

第二、有利于增强职工的事业心和责任感。银行目标管理可以把全体职工的工作从上到下科学地、严密地组织在目标体系之内，使每个人都能直接或间接地看清自己所从事的工作与企业总目标的关系，深知自己所肩负的工作的重要性，从而促使其关心全行的总目标，为总目标的实现而努力。并且，当他们完成了自己的工作后，也增加了个人的满足感。此外，在制定目标时，每个职工均参加了目标的制定，这便使职工真正参与了银行企业的管理，把自己放在主

人的位置上，从而增强了其完成目标的事业心和责任感。

第三、有利于提高工作效率，创造最佳效益。银行目标管理从确定目标、制定措施到付诸实施；从工作情况的检查、反馈到工作实绩的考核评价为止，都必须紧紧围绕提高工作效率，创造最佳效益这个目的，否则，目标管理也就失去了原有的意义。

实行目标管理可以调动各部门和每个职工的积极性，共同为银行总目标的实现而努力。从而有利于消除人浮于事，相互扯皮现象，大大减少无效劳动。

同时，银行目标管理通过目标把国家、银行和职工个人的利益紧密地联系在一起，真正作到了以职授权，以权定责，以责定利，达到职、权、责、利四统一。这样就能进一步增加营业收入，提高工作质量，降低业务成本，使银行取得最佳经济效益。

三、银行目标管理的基本内容

目标是进行管理的宗旨，是一个单位在一定时期内努力的方向、范围和预定成果。作为目标，必须有完整的内容结构。只有使全体职工了解全行的整体目标，了解本职工工作在总体目标中的地位及其与其他工作的关系，才能达到个人目标与总体目标的协调与配合，并很好地完成它。

以工商银行为例，搞活城市行是当前和今后一个时期银行企业化改革的中心环节。因此，他们提出把“深化金融改革，切实执行宏观紧缩方针，扩大资金来源，收紧信贷投放，调整信贷结构，提高资金效益”作为城市行的总目标。为了实现这个总目标，各级工商银行和专业部门都须积极研

究，分别确定本行的目标体系，落实责任，进行自我控制、自我考核和自我评价，以此激励全行职工的责任心，努力实现总目标。

现以基层县支行或城区银行办事处为例，具体说明银行目标管理的内容：

期初由基层行处确定本单位全年的总目标和基本方针。各科、室、司根据办事处总目标和基本方针，市分行相关专业处、室、司的计划考核指标，结合各自的具体情况，制定各自的分目标，这是一级目标；分理处各专业，科室各小组，公司各业务处或小组，根据一级目标分解制定各自的二级目标；分理处各所、柜，科室司，业务处的柜组，根据二级目标制定各自的三级目标；分理处和业务处的职工个人，根据三级目标制定各自的四级目标。目标自上而下，依次制定出来，并征得上一级的同意，层层贯彻落实。各级在完成目标任务时，上级应下放一定的权限，使执行者能够进行自我控制，独立自主地完成目标任务。期末在考核的基础上，进行成果总评价，根据目标完成情况给予相应的奖励表彰，以鼓励他们为实现下期目标而努力。

上述目标管理内容中银行的“总目标”，既包括业务发展目标、自身利益目标和工作质量目标，也包括生活福利目标等。

四、银行目标的表达形式与管理形式

（一）银行目标的表达形式

银行目标管理中的目标表达形式分为两种：一种是数量表达形式，就是将具体的目标内容数量化。如存款增加多少

万；回收不合理或逾期贷款百分之多少；资金损失率百分之几等。一种是形象表达形式，就是对一些数量无法表达的目标内容用具体形象对比来说明。譬如储蓄所所容所貌达到市行要求的标准；某项工作创分行先进水平等。切忌用“努力提高”，“千方百计”之类的空洞语言表达目标内容。

（二）银行目标的管理形式

银行目标管理采取表卡的形式进行管理。这样可以使目标管理具体化、明确化和程序化。表卡的内容可以根据各自的需要来设计。一般应包括执行单位或个人的名称、目标分项名称、目标内容与措施、目标期限、项目分数、考核标准、检查单位等内容。

目标内容与措施的填写，要求简明扼要地记述目标范围、预期标准和实施方法；考核标准，要求填写目标分项的扣分标准。表卡一式两份，一份由执行者保存，另一份由上级保管，作为执行、检查 and 控制的依据。

综上所述，实行目标卡片管理是银行目标管理的特色之一和有效手段。一方面它可以在制定目标与评价成果时作为同上级进行协商的基本资料；同时也可以作为上级进行日常管理和基层进行“自我控制”的依据。有关格式如图表 1—1 所示。

五、银行目标管理的步骤

银行目标管理共分四个环节，即目标的制定、目标的分解、目标的实施、目标的检查和评价总结。

具体来说，银行目标管理的步骤可分为以下六点：

1. 上级与下级部门或职工商定切实可行的目标，下级

提出，上级批准。

2. 上级与下级就实现各项具体目标的方法、措施达成协议。

3. 上级根据实现目标的计划、方法、措施授予下级部门或个人相应的权利，以便实现自我控制。

4. 目标完成情况的检查，包括自检、互检、上级抽查和办事处统查。

5. 对目标完成效果进行考核评价，并决定奖罚。

6. 再制定新的目标，开始新的循环。

1988年个人目标管理卡片

图表 1-1

部门: _____						姓名	柜组所 岗 位	
目标类别	序号	目标表 开内容	目标 值	对策 措施	完成 日期	关联人员 及 要求	需要领导帮助 解决的问题	
工 作 目 标	1							
	2							
	3							
	4							
	5							
	6							
	7							
	8							
自 我 提 高 目 标	1						领 导 评 价	
	2							
	3							
	4							