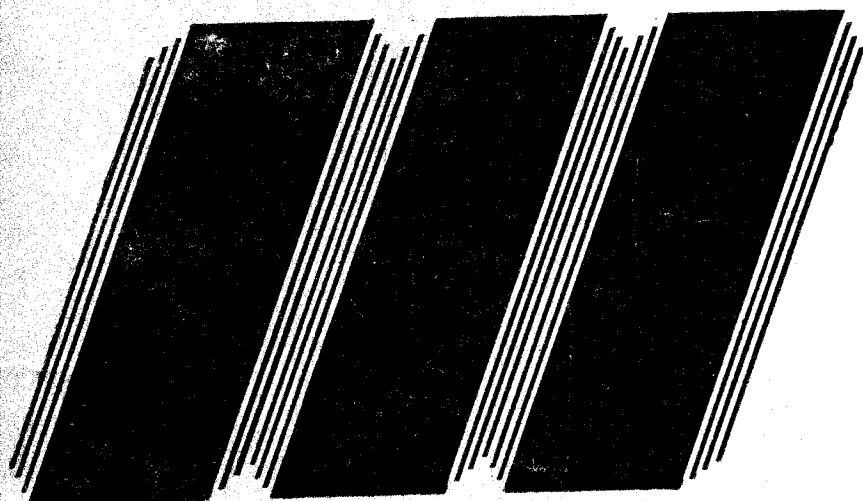
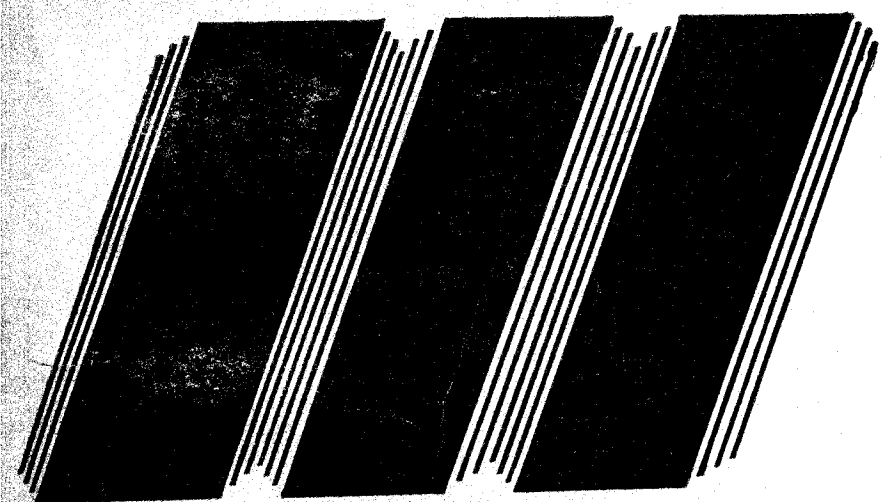




银行经营管理学

朱毅峰 著

中国人民大学出版社出版发行

(北京西郊海淀路39号)

中国人民大学出版社印刷厂印刷

(北京鼓楼西大街石桥胡同61号)

新华书店经销

开本: 850×1168毫米32开 印张: 14.75
1988年4月第1版 1988年4月第1次印刷
字数: 361 000 册数: 1-12 000

ISBN 7-300-00297-8
F·100 定价: 3.95元

说 明

本书是为我校金融专业本科“银行经营管理学”课程所编写的教材，也可作为银行在职干部，特别是银行领导干部自学“银行经营管理学”的参考书。

随着经济体制和金融体制的改革，各级专业银行逐步成为国民经济中的独立经济实体，有计划有步骤地开始实行企业化管理。加强银行经营管理则成为加强宏观经济调控和灵活融通资金的突出问题。为了适应金融体制改革和银行实际情况变化的需要，我校金融专业开设了“银行经营管理学”课程，并根据教学需要，编写了这本教材。

本书比较系统地讲述了我国银行经营管理的基本理论、具体做法和基本制度，较全面地分析了银行营运资金、银行头寸调度，贷款决策，银行成本和利润、银行稽核等方面的内容。在掌握银行经营管理基本理论的基础上，着重提高学生综合分析和解决实际问题的能力。

银行经营管理学是高校金融专业的主要课程，也是金融专业的一门新兴学科。从我国具体情况来看，国内研究银行经营管理方面的理论较少，银行企业化管理尚处于起步阶段，再由于作者水平有限，本书一定存在不少缺点和问题，希望广大读者批评指正。

作 者

1987年3月

目 录

第一章 银行经营管理总论	1
第一节 社会主义银行的性质和加强银行经营管理的必要性	1
第二节 银行经营管理的性质和作用	11
第三节 银行经营管理的职能	21
第四节 银行经营管理的基本原则	30
第五节 银行经营管理的工作作风和管理方法	43
第二章 银行组织机构和领导制度	57
第一节 我国金融体系的构成环节及其特点	57
第二节 银行系统内的组织管理机构	63
第三节 银行职能机构	72
第四节 银行组织机构的管理	82
第五节 银行领导体制和领导班子	96
第三章 银行营运资金	111
第一节 银行营运资金的构成及其影响因素	111
第二节 银行头寸的调度	121
第三节 银行营运资金的自给率	133
第四节 银行营运资金的管理	142
第四章 银行贷款决策	152
第一节 贷款决策的作用和特点	152
第二节 衡量贷款决策的标志和提高贷款决策水平的途径	160

第三节	贷款决策的程序和方法·····	171
第四节	贷款审批权限·····	185
第五章	银行计划管理·····	195
第一节	银行计划管理的意义·····	195
第二节	银行计划管理的基本原则·····	199
第三节	银行计划的种类和内容·····	206
第四节	银行计划的组织领导·····	215
第六章	银行信息与经济预测·····	224
第一节	银行信息活动的意义·····	224
第二节	银行经济信息活动的内容·····	231
第三节	银行信息活动管理·····	242
第四节	银行经济预测·····	249
第七章	银行成本·····	265
第一节	银行成本的性质和银行核算成本的意义·····	265
第二节	银行成本的构成和核算·····	272
第三节	银行成本管理·····	282
第四节	银行成本分析·····	293
第八章	银行收入和利润·····	302
第一节	银行收入的构成·····	302
第二节	银行利润的双重属性和银行利润率·····	309
第三节	银行利润分配·····	316
第四节	银行利润分析·····	326
第九章	银行经济责任制·····	340
第一节	银行推行经济责任制的意义和内容·····	340
第二节	银行推行经济责任制的方法和途径·····	350
第三节	银行经济核算·····	355

第十章 银行固定资产	372
第一节 银行固定资产的分类和计价	372
第二节 银行固定资产的损耗和补偿	376
第三节 银行固定资产管理	383
第十一章 银行劳动人事管理和智力开发	387
第一节 银行人事管理	387
第二节 银行劳动组织和劳动工资	395
第三节 银行智力开发	404
第十二章 银行稽核	412
第一节 银行稽核的作用和形式	412
第二节 银行稽核的程序和方法	418
第三节 银行稽核的基本内容	429

第一章 银行经营管理总论

社会主义银行是社会资金运动的枢纽，是聚集资金和分配资金的综合性部门，它在国民经济中处于极其重要的地位。随着经济体制改革，银行在国民经济中的作用越来越重要。为了适应经济体制改革的需要，促进经济发展，银行必须提高经营管理水平，有效地运用银行的人才、资金、技术设备和经济信息，充分发挥银行在社会主义经济中的作用，提高银行经营活动的经济效果，实现银行管理的现代化和科学化，更好地为社会主义建设服务。

第一节 社会主义银行的性质和加强 银行经营管理的必要性

研究社会主义银行的经营管理，首先就要了解社会主义银行，明确银行的性质，在此基础上，根据银行性质的客观要求，把握银行经营管理的特性，才能把银行管理好。

一、社会主义银行的自然属性和社会属性

社会主义银行是在货币经营业的基础上，经由古代银行、资本主义银行逐步发展起来的，它是商品货币经济的产物，并随着商品货币经济的发展而成长起来。随着资本主义经济制度的产生，商品货币经济获得极大发展，信用高度发达，银行制度也日益完善，逐步形成了现代银行这个精巧而奇妙的机构。

社会主义银行在经营货币信用活动方面，同资本主义银行有

共同的特点。但是，社会主义和资本主义是两个完全不同的社会制度，因此，社会主义银行同资本主义银行的社会性质完全不同，它们体现了不同的生产关系。

（一）社会主义银行的自然属性。

社会主义银行和资本主义银行都是商品货币经济高度发达条件下的现代银行。它们都经营货币信用活动，有其共同的业务内容。具体可表现为下列方面：

1.现代银行制度都是生产资料公共分配的形式，它们集中了社会各方面的货币资财，在整个社会范围内进行分配。无论是社会主义银行，还是资本主义银行都是处于社会再生产中的分配环节，集中资金和分配资金是它们的主要职能。

2.现代银行是社会公共簿记，是全国性的簿记机关。社会的一切经济活动都要通过银行，各企业、单位的货币周转都集中于银行，这是社会主义银行和资本主义银行所共有的特征，是现代银行制度的重要职能。

3.社会主义银行和资本主义银行在业务内容方面基本相同。它们都办理存款和储蓄业务，吸收社会各方面暂时闲置的待用资金，把小额的资金汇集成巨大的资金力量，把货币转化为生产经营资金，把消费基金转化为积累基金，把短期待用资金转化为长期资金。在吸收存款的基础上，办理贷款业务，对工商企业、农业集体和个人、以及国民经济其他部门 and 行业发放短期和长期贷款。在银行信用的基础上，社会主义银行和资本主义银行都办理转帐结算业务，为经济组织和其他单位开立帐户，划拨资金。此外，它们都办理现金出纳业务，充当支付中介，为企业单位和个人办理货币收付。社会主义银行和资本主义银行虽然在业务范围方面有所不同，但银行经营货币信用活动的基本业务是一样的。

4.现代银行都有广泛和密切的外部联系。社会主义银行和资本主义银行都是在商品货币经济高度发达的条件下产生和发展

的。商品货币经济越发展，社会分工越细，生产和商品流通的专门化程度越高，与此相伴随的则是货币流通和资金运动的数额越大，运动更为频繁。由于货币流通和资金运动都要通过银行进行，这就使银行同企业、单位、以及银行同银行之间发生了广泛和密切的经济联系。这种联系主要表现为：一是银行和企业的经济联系。现代化生产是社会化大生产，随着专业化的发展，企业间的经济联系和协作日益广泛和密切，由此引起企业间资金往来，银行通过转帐结算提供了资金往来的手段。同时，现代化生产使企业所需要的资金量越来越多，企业依靠自身的资金力量往往不能满足生产发展和商品流通扩大的需要，为此便要从银行借入资金。银行通过贷款投放，使信用资金参与了企业的资金周转，促进了银行和企业的紧密联系。此外，企业在经营活动的过程中，需要支付职工的工资，以及发生其他的现金支付行为，这些支付都要通过银行办理，这也使银行和企业发生紧密的经济联系。

二是银行和个人具有紧密的经济联系。银行通过对个人储蓄存款支付利息，把个人暂时闲置的货币集中起来，形成银行信贷资金的重要来源。当个人购买高档耐用消费品和房屋感到货币紧缺时，银行通过消费信用提供购买手段，这就使得银行和个人发生了紧密的经济联系。

三是银行内部具有紧密的经济联系。这种联系表现为金融体系内部的关系。企业之间的资金往来是通过银行和银行之间的转帐结算实现的，这样，银行之间就要代垫代付资金，相互间需要进行清算。当一个银行感到头寸不足，难以应付贷款投放的资金需要时，便可以向其他银行进行同业资金拆借，这也使银行和银行之间发生紧密的经济往来。

从银行的自然属性来看，社会主义银行和资本主义银行具有共同的特性，它们都是商品货币经济高度发达的产物，因此，在

银行经营管理方面；也就具有某些相似之处，具有经营管理的共同内容。资本主义银行经营管理的某些经验和做法，我们也可以借鉴。

（二）社会主义银行的社会属性。

社会主义银行虽然在经营活动方面有同资本主义银行共同的内容，但是，由于社会主义生产方式和资本主义生产方式在本质上的差别，决定了它们的社会属性不同，体现了不同的生产关系。

社会主义银行是以生产资料公有制为基础的，银行的全部财产和资金都属于国家所有，银行职工是银行的主人，他们相互之间是互助合作的平等关系。银行对存款要支付利息，贷款要收取利息。在社会主义生产方式下，利息不再反映剥削关系，而是体现了正确处理国家、企业和个人三者之间的经济利益关系，反映了社会主义的生产关系。

资本主义银行是以生产资料私有制为基础的，银行的资金和财产归银行资本家所有，利息是剩余价值的转化形态，它反映了产业资本家和银行资本家共同瓜分剩余价值，共同对劳动人民进行剥削的资本主义生产关系。

由于社会主义银行的社会属性和资本主义银行不同，由此则决定银行经营活动的目的具有本质差别。社会主义银行的货币信用活动着眼于支持生产发展和商品流通扩大，满足社会及其成员日益增长的物质和文化需要；而资本主义银行的经营活动，则以追求高额利润为准则，银行资本随着利息率的高低向不同方向进行流动。

银行经营活动的目的不同，决定社会主义银行经营管理同资本主义银行具有本质差别，有其自身的特点。由此则要求在研究社会主义银行经营管理时，不能完全照搬资本主义经验，更不能以资本主义方式来管理社会主义银行。

二、社会主义银行的企业性质和国家机关性质

社会主义银行从事货币信用活动，它具有企业的性质。同时，在社会主义时期，银行承担调节经济和管理经济的任务，具有国家机关的性质。

（一）社会主义银行是特殊的国营企业。

银行的企业性质具体表现在下列两个方面：

1. 银行具有社会主义企业的特征。在社会主义时期，作为国营企业需要具备一些基本特征，主要包括，必须从事于某些直接的经营活动；有一定数量的自有资金；实行独立的经济核算；向国家交纳有关的税收和利润等。社会主义银行完全具备上述特征。首先，银行从事货币信用的经营活动，它要广泛吸收企事业单位的存款，组织居民储蓄，并对工商企业、农业组织和个人发放贷款，办理企事业单位的转帐结算和货币收付，存款要支付利息，贷款要收取利息，办理其他业务要收取有关费用。其次，银行有一定数量的自有资金。银行自有资金主要来自于上级行拨付的信贷基金和银行自身利润留成所补充的一部分信贷基金，在银行利润留成比例很小的情况下，主要来自于上级行所拨的信贷基金。银行对自有资金要保持完整无缺，不得随意挪作它用。随着信贷范围和贷款规模扩大，上级行应相应增拨信贷基金，基层行也应有计划地从利润留成中补充一定数量的自有资金，以保证银行经营活动的正常进行。再次，银行实行独立的经济核算，核算成本、计算盈亏，上级行要规定各种考核指标。银行在完成各项考核指标的基础上，实行一定比例的利润留成。最后，各级银行的利润扣除利润留成部分后，要上交总行，由总行按照国家的有关规定，向财政交纳税收或利润。因此，从经济特征上看，银行具有企业的性质，它是完完全全的社会主义国营企业。

2. 银行经营活动和社会再生产过程具有紧密联系。社会主义银行直接处于经济领域之中，它是社会再生产过程中的一个必不

可少的经济组织。银行的经营活动是经济过程的重要环节，银行资金借贷支持了工商企业的资金周转，保证了生产发展和商品流通扩大。银行的转帐结算和货币收付，促进了物资运动的顺畅进行，保证了企业之间的错综复杂的经济联系。所以，作为经济组织，作为经营货币和信用活动的企业是社会主义银行的固有性质。

银行既然具有企业的性质，便需要进行企业管理，因此，银行管理是企业管理的组成部分，它们具有共同的内容。但是，银行不是经营工业生产和商品流通，而是经营货币和信用。货币是一种特殊商品，能够满足一般需要，由此则决定，银行管理不是一般的企业管理，有其自身的特征，它是一种特殊的企业管理。

（二）社会主义银行具有国家机关的性质。

在社会主义时期，由于生产资料公有制，在此基础上，社会主义国家产生了组织经济和管理经济的职能，国家要执行这种职能，必须要有相应的职能部门来组织经济生活。在组织货币流通和信用活动方面，银行是现成的社会化形式。因此，国家通过掌握银行体系，便可以使银行成为国家组织经济和管理经济的职能部门。这样，便使社会主义银行具有国家机关的性质。银行通过吸收企事业单位的存款，组织城乡居民个人储蓄，并对企事业单位和个人发放贷款，办理企业和单位的货币收付，有效地反映和统计社会产品的生产和分配，积极调节和影响经济发展方向和进程，发挥组织经济和管理经济的作用。

由于社会主义银行具有国家机关的性质，因此，银行经营管理便不同于一般的工商企业管理，它既要按企业要求来管理银行，又要适应银行作为国家机关管理经济和组织经济的要求，这就形成了银行经营管理的独特内容。

（三）银行企业性质和国家机关性质的主次关系。

银行既是企业又是国家机关，这双重性质有主次之分。银行作

为企业是内在固有的性质，是银行的基本性质，矛盾的主要方面。银行作为机关的性质是外在附加的性质，是矛盾的次要方面。银行机关性质是建立在企业性质基础上的，是从银行特殊的企业性质派生出来的。银行通过货币信用活动，同国民经济各部门、各企业、以及广大城乡居民的经济活动紧密地联系在一起，及时反映和监督国民经济和企业的活动。特别是银行掌握着巨额的信贷资金，通过信贷资金分配，有效地影响和调节经济生活。因此，国家才可能利用银行来管理和调节国民经济，才会形成银行的机关性质。

由于银行的企业性质和机关性质具有主次之分，因此，首先就要把银行作为企业来对待，尊重银行的企业性质，加强对银行这一特殊企业的管理，调动广大银行职工的积极性。只有在这个基础上，才能发挥银行作为国家机关性质的作用，有效地管理和调节经济生活。同时，在对银行这个特殊企业进行的管理时，必须顾及银行的国家机关性质，不能只考虑银行自身利益，忽略宏观经济调节的需要。如果否定银行的机关性质，把银行管理看作是单纯企业管理，则会削弱社会主义国家在管理和调节全国经济生活中的作用，影响社会主义经济的发展。

三、加强社会主义银行经营管理的客观必要性

在经济体制改革以前，银行虽然也进行经营管理，但是，这种管理形同虚设，不能起到应有的作用。其原因在于，高度集中的经济管理体制不能调动各方面的积极性。银行管理主要采用行政管理办法，银行本身没有自主权，吸收的存款全部上交总行，需要的贷款由总行层层下达贷款指标，基层行在指标范围内，控制贷款投放，信贷资金不足时，由上级行增拨贷款指标。在具体发放贷款时，各级地方行政干预盛行，给谁贷款、贷多少款，银行往往不能自行决定，要由领导批准。银行利润全部上交总行，贷款损失由总行弥补。在这种管理体制下，银行既没有权，也不承担任何经济责任，经营活动好坏同银行和职工的经济利益脱

钩，权、责、利脱节，由此造成银行吃国家大锅饭，职工吃银行大锅饭。在这种情况下，不可能有效地进行银行经营管理。

随着经济体制改革，银行在整个国民经济中的地位和作用越来越重要，由此则要求银行经营管理必须适应经济体制改革的需要，以便更好地支持生产发展和商品流通扩大。同时，在经济体制改革的过程中，银行体制相应进行改革，各级专业银行逐步向经济实体发展，进行企业化管理，特别是在实行了“实贷实存”的信贷资金管理体制以后，银行多吸收存款，可以多发放贷款，信贷资金不足，则可以向上级行或其他银行进行同业拆借，拆借要支付一定的利息。银行利润实行留成制度，基层行按照利润的一定比例上交管理行后，剩余利润可以自行支配。这样，银行的权、责、利有机地结合起来，银行经营活动的好坏，直接影响银行和职工经济利益。在这种情况下，迫切需要加强银行本身的经营管理。

根据金融体制改革的要求，加强银行经营管理的必要性，主要表现为下列方面：

（一）加强横向经济联系，灵活融通资金的要求。

随着经济体制的改革，企业横向经济联系越来越密切，商品交易方式日益多样化，由此则要求银行更加灵活地调配资金，满足企业资金需要。为了灵活调配资金，一方面需要改革信贷资金管理体制，促进各级银行积极组织存款，增加资金来源；另一方面，则要求调动银行和银行职工的积极性，在现有资金的基础上，合理和灵活地分配资金，加速信贷资金周转。要促使银行信贷活动适应经济体制改革的需要，则必须加强银行自身经营管理。

（二）加强结算过程，减少在途资金占用的要求。

企业自主权扩大以后，要求银行结算方式多样化，加速结算过程，减少企业结算在途资金占用。为此，则需要调动银行和职

工的积极性，发挥经办人员潜力，以便更好地充当企业、单位之间的支付中介，满足经济发展需要。特别是在利改税以后，企业按规定税率交纳税金，剩余利润留归企业自行支配，企业可支配利润的数量，直接涉及职工经济利益。影响企业利润的因素很多，结算过程是否顺畅是影响企业利润的重要因素，结算过程过长，企业结算在途资金占用便会过多，既会影响企业资金的正常周转，又会增加企业贷款利息支出，减少企业利润。如果由于银行自身经营管理不善，导致应承付的货款未及时承付，就会增加企业罚息支出，影响银行和企业之间的关系。因此，客观上要求加强银行经营管理，以便加速结算过程，减少结算失误。

（三）金融体制改革的要求。

党的十一届三中全会以后，我国开始执行对外开放，对内搞活的经济政策，对经济体制进行了一系列改革，改革的核心，则是扩大企业自主权，使企业经营活动和经营成果挂钩，权、责、利相结合。由于企业的经济活动需要通过银行的货币信用活动进行，因此，企业要运用国家赋予的自主权，在货币信用方面就需要有一系列配套措施。由此则要求银行的制度、政策、业务形式进行相应改革，而银行体制改革的具体执行者是各级基层银行和广大银行职工。随着银行体制的改革，业务范围逐步扩大，银行和职工的业务量日益增多，这就要求银行应根据业务发展的需要，增设业务网点，增加银行职工人数，同时，还应充分利用银行现有的人力、物力和财力，采取各种有效措施，调动银行职工积极性，提高银行各项活动的经济效果。这在客观上也要求银行加强自身的经营管理，保证贯彻和执行银行的新制度、新政策，使银行工作更好地适应搞活经济的需要。

（四）加强宏观经济调节，控制贷款投放和货币发行的需要。

经济体制改革增大了企业和地方的权限，企业和企业之间，

地方和地方之间的横向经济联系日益加强，经济活动出现分散的趋势。同时，随着银行体制的改革，银行自主权逐步扩大，各级银行之间的横向资金联系不断增强，贷款和货币投放也趋向于分散。在这种情况下，迫切需要加强宏观经济控制，有计划地调节贷款投放规模和货币发行量。

中央银行负责制订宏观金融决策，各专业银行总行组织贯彻，但具体执行者则是各级基层银行，贷款由各级基层银行根据所辖企业的资金需要，具体办理发放和收回，现金则是根据企业、单位的需求，通过现金出纳业务投入流通。因此，各级基层银行对宏观金融决策的理解程度、业务能力水平、政治思想觉悟，以及具体执行情况，对宏观金融决策能否取得积极成效，具有举足轻重的影响。为了保证宏观金融决策的贯彻执行，要求银行加强自身的经营管理，提高银行人员素质，调动广大银行职工积极性，自觉贯彻和执行金融宏观决策。

（五）及时反映和监督企业和国民经济活动的需要。

银行是国民经济活动的寒暑表，通过银行货币信用活动，可以有效地发挥反映和监督作用。

银行反映作用主要建立在银行统计业务的基础上，各专业银行总行把有关经济活动数字，通过各种报表形式集中起来，报送人民银行总行，而各专业银行的统计资料又是来自于各级基层银行的原始资料。因此，基层银行的原始资料是否准确和及时，直接影响银行对国民经济活动的反映作用能否发挥，能否及时和准确地为国家制定宏观经济决策提供可靠依据。而原始资料是否准确和及时，又直接和各基层行统计人员的素质、工作作风和工作态度有关。由此则要求银行加强自身经营管理，调动各级统计人员的积极性，保证经济信息的及时、准确和可靠。

随着经济体制的改革，企业自主权日益扩大，这就需要加强银行对企业和国民经济活动的监督。而银行监督是通过基层银行

的各项货币信用业务进行的。这样，银行是否实行监督，监督宽松，便和具体经办人员的认识、态度和工作能力有直接联系，这也要求银行加强经营管理，提高银行职工对反映和监督作用的认识，充分发挥银行对企业和国民经济活动的反映和监督作用。

综上所述，可以看到，在国民经济新的发展时期，迫切要求银行各项活动适应经济发展和体制改革进程的需要。为此，客观上要求加强银行经营管理，促使各级银行向相对独立的经济实体过渡，实行企业化管理，以便更好地发挥银行在社会主义经济中的作用，为社会主义建设服务。

第二节 银行经营管理的性质和作用

银行经营管理是一种特殊的企业管理，它属于经济管理的范畴，因此，研究银行经营管理的性质和作用，则需研究经济管理和银行管理的一般概念。

一、经济管理和银行管理

（一）经济管理。

经济管理的基础是共同劳动，只有共同劳动，才需要进行管理，共同劳动的规模越大，管理就越重要。就一般情况而言，经济管理通常是指：为了达到既定目标，组织和指挥人们所进行的有效经济活动。没有经济管理，社会再生产过程就不能正常进行，生产、流通、分配和消费就会停顿，正常的经济生活便不能建立。

经济管理不仅是共同劳动的产物，而且还是社会矛盾运动的结果。在共同劳动的基础上，社会生产力得到不断发展，由此引起人们在生产中相互关系的复杂化，为了达到从事某种经济活动的预期目标，客观上要求进行经济管理。马克思曾经说过：“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