

现代银行管理学

叶太顺
张郑阳
王东山

河南人民出版社

现代银行管理学

主 编 叶太愿

责任编辑 陈协聚

河南人民出版社出版

郑州市金水印刷厂印刷

787×1092毫米 32开本 10印张230千字

1988年6月第1版 1988年6月第1次印刷

印数1—10,000册

ISBN 7-215-00375-2/F·76

定 价 2.25元

内 容 提 要

本书作者以我国社会主义初级阶段的计划商品经济、我国金融业的现状和未来改革发展的势态作为思考问题的出发点，把专业银行视作“自主经营、自负盈亏、独立核算、自生自灭”的经济实体，并将其置于竞争的市场中，研究如何提高管理水平、避免经营风险、降低业务费用和提高收益率，既介绍有国内外的先进经验，又提出了一些自己的独到见解。

全书分两部分：第一部分（前五章），主要就银行的组织机构、预测决策、信息计划等基础管理活动作了较为系统的论介。第二部分（后五章），为银行业务管理，是本书的中心内容，对专业银行的资产、负债和其它有关的业务活动都作了比较深入广泛的论述。将国内外先进经验和作者本人见解于一炉，条理清晰，论据充分，读之一目了然。

十九世纪七十年代末八十年代初，我国社会主义建设时期又一次经济改革，以她崭新的面貌和举世瞩目的姿态展现在人们面前。她把全国民众引向发展经济、富国裕民的道路上来。中华民族久已渴望的经济腾飞的时刻由此开始了。

银行，这一国民经济的综合产业部门，随着整个社会改革浪潮的冲击，也经历和正在经历着“脱胎换骨”的考验。回顾近十年来我国金融业的发展，改革，取得了可喜的成绩——人们心目中银行的形象逐渐清晰完美起来；各级政府开始放松对银行的行政性干预而愈益重视各种经济杠杆的自发调节效应；在管理体制、组织机构和领导人员的配置上，也使人们感到耳目一新，为之振奋。中国新一代银行家将由此而诞生。

但是，成绩尽管可喜，却远不至满足。展望未来征程，可以说是任重而道远，光明而曲折。因为，我们进行的是一项开拓性的事业，它必然会遇到种种困难，又避免不了有种种阻力。但良好的开端，初步的成绩，足可以说明：欲使国家富裕、民族强胜，决不能循规蹈矩，而必须是胸装国家，放眼世界，瞻前顾后，扬优弃劣。中共十三大对于改革开放政策的进一步明确，无疑成为当代金融改革的源动力。

目前，在金融界为世人所注目的问题是：做好中央银行的宏观控制，促进专业银行的企业化经营。实则，健全中央银行的宏观控制机制和完善专业银行的企业化经营，已成为

金融改革的两大中心课题，且以后者为基础。所谓专业银行企业化经营，就是承诺其为独立的经济实体，赋予应该有的自主权，使其在市场的竞争活动中，能够自动调整行动向量。或者说，在国家有关法律、政策的约束范围内，在中央银行的宏观调节指导下，充分发挥专业银行的主观能动性，允许其自主决定机构的设置、增删，职工的招聘、提升、晋级和裁撤，业务种类和业务范围的调整、组合及扩缩，利润的分配和使用等。政府的意志尽可能通过中央银行的利率、信贷规模、资金分配投向等经济杠杆得到体现。

从世界范围来看：凡实行计划经济体制的社会主义国家，无不或大或小、或早或晚地实行了社会经济及金融改革，其改革方向大都朝着一个目标：简政放权，降低计划经济成分，扩大市场的力量和作用，提高商品经济的比重。如匈牙利政府决定：从一九八七年一月一日起，把目前的一级银行体制改为二级银行体制，以进一步扩大货币和市场机制的作用，破除国家银行的垄断地位，在银行之间开展正常的竞争。苏联最高苏维埃在一九八七年六月三十一日通过的《国营企业法》规定银行应由企业经济活动的监督者转变为与企业经济利益相关的经济伙伴。其中第十八条和二十三条规定：企业贷款向开户银行申请，由开户银行根据信贷政策自主决定，不必上报审批。经常拖欠支付贷款的企业，银行可以宣布其为无支付能力的企业，对这种企业的支付顺序由银行决定，先扣收到期贷款。对长期无支付能力的企业，银行可要求其主管部门对该企业采取改组、转户、关闭或清理措施。七月十七日公布的关于苏联银行体制改革的决定，则指出专业银行要向综合性银行发展。苏联国家银行将主要运用经济手段对各专业银行进行

管理。此外，南斯拉夫、民主德国等许多国家也都进行了（着）改革。值得注意的是，不但社会主义计划经济制度的国家大搞简政放权，扩大市场竞争的改革活动，而且市场经济占主导地位资本主义国家也毫不示弱地进行了经济改革运动，诸如英国、法国、日本、美国、西德等等，其中尤以英国为突出。撒切尔夫人一九七九年出任首相，她执政的第一件事就是制定了全面整顿经济结构的计划。人称女首相有“三把刀”，其中一刀就是砍掉了政府对物价和外汇的管制，为经济发展的自由竞争创造了必要的条件。另外，撒切尔夫人还通过实行私有化政策和削弱工会的力量打破了“铁饭碗”，从而刺激了企业和工人的生产积极性。无论是社会主义国家还是资本主义国家，改革，就有效率；改革，就有效益。

雄辩有力的事实告诉我们，高度集中的社会主义计划经济模式已成为国民经济发展的严重障碍。欲实现经济的振兴，不能不力减指令计划指标的约束范围和程度，赋予企业充分的自由选择余地。不难想象，中国未来的金融企业——银行将更加富有实效，其原因是，它克服了旧体制的痼疾，冲破了作茧自缚的老框框，代之以充满生机活力的机体。

说专业银行将充分享有自主权，并不是说它就置身于自由的王国。政府的经济政策和代表政府意志的中央银行将随时会对专业银行的业务活动产生影响和进行干预，其目的是为了保证宏观经济、金融的稳妥，不论是社会主义制度的国家还是资本主义制度国家，皆是如此，只是范围的宽窄、程度的强弱面异。

本书不是对目前改革成就的总结复述，更不是就传统计划经济体制下银行管理的琐谈，而是把银行看作一个独立的

经济实体，特殊的产业部门，把它放在市场竞争的激流中研究如何有效地建立职能机构，怎样选择、招聘和任用人材，如何避免风险、降低费用、增加收益等等。这里没有“后台老板”的依靠，也没有现成文件的参考，也许还没有同业经验的借鉴。

关于银行管理方面的著作，近年来，国内有不少版本发行。逐一阅读，又不甚失望。其中大量的篇幅是就管理原理的论述，而对银行重要的业务活动却轻描淡写。再者，不乏其数的作者仍耽于传统计划经济体制下的泛谈；进一步者无非是对现实政策的“素描”。生命力的短暂和缺乏实际指导意义成为普遍存在的问题。为了克服以上问题，本书旨在以全新的结构，全新的内容拜见读者，力求使她成为中国当代金融改革者和未来银行家的忠实伙伴。

本书由叶太顺负责总体设计、主编和总纂。在编写过程中承蒙陕西财经学院、河南金融管理学院和省分行有关专家学者的热心指导和竭力协作；同时还参阅了大量国内外有关的论著，在此一致表示衷心的感谢。本书能够同读者见面，还要感谢河南人民出版社的大力支持。

管理科学在我国实属一门年轻科学，银行管理学更是如此。由于作者的理论水平有限，实践经验不足，书中难免存在不妥之处，敬请同行朋友和有关专家、学者批评指正。

作 者

一九八八年七月

目 录

导论

第一章 总论

- 第一节 管理及其理论的产生和发展…………… (1)
- 第二节 经济管理与银行管理…………… (7)
- 第三节 银行管理的一般原则和方法…………… (15)

第二章 银行组织管理

- 第一节 银行的组织结构与功能…………… (27)
- 第二节 银行的组织领导与管理…………… (44)
- 第三节 银行的劳动管理…………… (47)

第三章 银行信息管理

- 第一节 经济信息与银行经济信息…………… (60)
- 第二节 银行经济信息管理…………… (67)

第四章 银行经济预测和金融决策

- 第一节 银行经济预测…………… (77)
- 第二节 银行金融决策…………… (91)

第五章 银行经营计划和目标管理

- 第一节 银行经营计划与管理…………… (118)
- 第二节 银行信贷计划与现金计划…………… (124)

第三节	银行目标管理	(133)
第六章	银行负债管理 (一)	
第一节	银行资本的确定	(140)
第二节	银行的负债结构	(147)
第三节	影响银行负债规模与构成的因素	(162)
第七章	银行负债管理 (二)	
第一节	存款管理——负债管理的核心	(173)
第二节	外资利用——扩大负债规模的新途径	(186)
第三节	国外存款保险制度的考察	(193)
第四节	我国现金管理制度的过去、 现状及未来	(199)
第八章	银行资产管理 (一)	
第一节	银行资产的分类	(207)
第二节	银行资产管理的一般要求和方法	(216)
第三节	企业信用分析——资产安全性管理	(222)
第九章	银行资产管理 (二)	
第一节	贷款管理——银行资产管理的核心	(241)
第二节	投资管理	(268)
第十章	其它业务管理	
第一节	结算管理	(275)
第二节	信托管理	(282)
第三节	外汇管理	(291)

第一章 总 论

第一节 管理及其理论的产生和发展

一、何谓管理

管理就是在一定的生产方式下，依照一定的规律、原则、程序和方法，对企业单位的人、财、物及其社会经济活动过程进行有效的计划、组织、指挥、监督和调节，以期用较少的劳动耗费获取较大的经济效果的过程。

管理是人类共同劳动的产物，只要存在分工协作的共同劳动形式，皆须管理。马克思在《资本论》中曾说：“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——所产生的各种一般职能。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。”

管理作为一项实践活动，自古有之，且不乏范例：秦始皇的郡县制和统一度量衡、统一币制的改革，即为“治国平天下”的管理典范，战国时期孙臆授意田忌，以劣等马对上等马获得赛马的胜利，堪称是“对策运筹”的管理典范，大观园中的王熙凤，由于建立制度、严格考核、赏罚分明，才

① 《资本论》第一卷，第367页，人民出版社1975年版。

把宁国府的丧事大典管理得井然有序，显示了她高明的管理才能；而三个和尚的古刹，由于没有制度，失去管理，才陷入了“三个和尚没水吃”的困境。实则，上至国家元首，下到基层企业经理、学校校长、乃至家庭主妇，无不经常从事着管理活动。

管理，作为一项社会实践活动，伴随着共同劳动的分工协作而产生，又随着这种共同劳动规模的不断扩大和分工协作关系的复杂化而得以发展，并愈益显示出它的重要性。管理作为一门科学便是适应这种社会需要和时代的潮流，在社会实践过程中逐渐形成和发展起来的。

二、管理理论的演进

管理作为一门科学正式提出，是资本主义制度出现以后的事。自从发明了蒸汽机，大机器生产代替了手工劳动，资本主义在一、二世纪内造成的生产力超过了人类社会有史以来所造成的生产力的总和，科学技术不断更新，生产规模愈来愈大。管理科学就是建立在这样一个社会实践基础之上而产生和发展起来的。

管理理论的发展，大体经过了三个阶段：早期管理、科学管理和现代管理。

（一）早期管理理论

早期管理理论是指18世纪下半期，即1750年以后，当资本主义发展到一定阶段而产生的一种管理理论。18世纪下半期，资本主义尚处于早期阶段，个体生产已逐步发展到手工业作坊和机器生产。1771年英国钟表匠阿克莱特在曼彻斯特建立了世界上第一个用水作动力的纺织厂。他把劳动者、劳

动工具、劳动对象在一定的空间集中起来，按一定要求进行分工和管理，共同进行产品生产。这个时期的作坊和工厂都是初期的，分工比较粗，集中的规模也有限。

早期管理理论的代表人物是亚当·斯密。1776年，亚当·斯密通过对社会生产发展过程的研究，写了《国富论》，其中对“分工论”作了较深的探讨，强调只有分工，生产才能发展。

大卫·李嘉图继承亚当·斯密的理论，以劳动价值论为基础，研究资本工资利润，并于1817年写了一本《政治经济理论与赋税论》。他发现资本家付给工人工资低，利润就高；付给工人的工资高，利润就低。从而揭示了资本主义经营管理的剥削实质。

早期管理的特点是：

1. 工艺没有规程，工人的操作没有标准，工作靠经验，劳动凭力气。

2. 靠师傅带徒弟的方式培养工人。

在早期管理阶段，由于初步进行了集中生产和分工劳动，所以，在一定程度上提高了劳动熟练程度，减少了一些不必要的劳动重复，对生产的发展起到了一定的促进作用。

随着生产的发展，这个早期的管理理论便不适应社会生产的要求。资本主义的发展促使资本家之间的竞争激烈起来。资本家为了在竞争中打败对手，取得胜利，采取种种措施增加工人的劳动强度。这种靠监工的皮鞭来维持正常的生产秩序，实行雇佣条件下的强制劳动的结果，使工人同资本家之间的矛盾激化。工人常常组织罢工、破坏机器厂房来抵抗资本家的残酷剥削。在这样的条件下，资本家很难依靠传

统的凭经验办事的强制劳动的管理方法来维持正常的生产。于是，科学管理理论便在19世纪末20世纪初应运而生。

（二）科学管理理论

科学管理理论，不是依靠经验，而是凭借各种事先制定的科学的程序 and 标准对企业的生产、分配等过程进行控制和调节，用经济的方法来维持生产秩序的管理理论。从早期管理理论到科学管理理论是管理科学发展史上的一次革命。

科学管理理论是随着资本主义从自由竞争过渡到垄断阶段而逐步形成的。大体上从19世纪末到20世纪40年代，约经历了半个世纪的时间。这时，资本主义的生产力和生产关系都发生了重大变化。企业的规模不断扩大，生产技术更加复杂，竞争空前激烈，阶级矛盾日益尖锐。这就迫使资本家在采用新技术、新设备的同时，不断采用科学的管理方法来代替传统的、单靠经验管理的方法。

科学管理理论的代表人物是泰罗。1911年出版的《科学管理原理》一书，集中反映了他的研究成果。该书提出的关于科学管理的基本点有：

1. 劳动方法的标准化。通过对工人操作和动作的分析研究，剔除多余不需要的操作或动作，集中先进科学的操作动作，制订出各种操作标准、操作方法、操作规程，并用这种标准和方法来培训工人，检查和监督他们的劳动。

2. 工时的科学利用。通过对工人工时消耗的分析研究，规定完成合理操作的标准时间，定出劳动的时间定额，要求工人统一执行。

3. 实行差别计件工资制。对于按照标准操作法在规定的时间内完成工件的工人，按较高的工资率发放工资。否则按

较低的工资率发放工资。

4.按标准操作法对工人进行集中训练，以代替用师傅带徒弟的传统方法培训工人。

5.管理工作专业化。明确管理人员与操作人员的职责分工，操作人员必须接受管理人员的命令和指导。

科学管理理论相对于早期管理理论，尽管有巨大的进步，但仍然存在不少问题。主要有：

1.科学管理理论着重研究的是在生产任务定下来后各方面专业管理的具体问题。对于企业的全面管理和管理中的重大决策问题，没有进行综合的研究分析和系统的理论论证；缺乏总体最优化的概念和方法；对管理中的信息处理也没有一套系统的方法和有效的工具。

2.把人和机器都同等看作是生产中的资源，且把人当作机器的附属物。工人完全跟着机器转，人的主动性和积极作用未能很好发挥。

（三）现代管理理论

现代管理理论是在第二次世界大战后发展起来的。它是建立在科学管理的基础上，广泛吸收了近代科学的新成就，包括现代数学、运筹学、系统工程、信息论、控制论、电子技术、人体工程、劳动心理学等自然科学和社会科学，而发展起来的高效率、多功能现代管理系统。系统管理是现代管理理论的重要标志。

第二次世界大战后，整个世界经济形势发生了许多新的变化，从而对管理科学也提出了许多新的要求。这些变化表现在：

1.经济的国际化。经济活动已超出了国界的限制，国家

之间贸易往来增加；同时，由于资本在国际间的渗透，出现了许多大规模的跨国公司，致使企业管理的范围、结构、层次更加扩大化和复杂化。因而，管理实践中有关战略目标和经营方针的决策问题，比具体执行问题更为突出和重要。这在客观上要求有新的管理理论给予指导。

2. 技术更新速度加快，从而造成产品换代间隔期大大缩短。由于现代科学技术的飞速发展，新产品、新工艺、新材料不断出现，市场变幻莫测，竞争日益激烈。这使企业管理中情报的搜集整理和多方面的预测具有新的重要意义。它要求企业单位作出3至5年，甚至10年20年后市场行情的预测，从而得以正确的决策。否则，要使企业得到生存和发展，将是异常困难的。

3. 工业产品和工程项目大型化、联系复杂化、环节系统化。这要求有现代的管理技术用于管理实践。

4. 生产过程自动化、连续化。生产过程的自动化、连续化程度空前提高，要求计划、调度、质量控制及成本核算等管理工作，既快又准确。因此，必须采用科学技术的最新成果，使电子计算机等现代管理工具在管理实践中得以广泛运用。

5. 充分发挥人的积极作用。人力资源的开发和利用及其在现代社会经济生活中的重要地位，已普遍为人们所重视。

现代管理理论就是面对这样一个社会形势，把整个企业看作一个受多种因素影响的社会系统，而不只是技术经济系统，从生产力、生产关系和上层建筑等各方面的相互关系、相互作用中研究企业经营管理的规律，更广泛地应用社会科学和自然科学的新成果，使管理的预见性、综合性、快

速性和可靠性，都有显著的提高。

现代管理理论的流派较多，归纳起来可分为两类：

1. 技术管理学派。这一学派强调从生产技术上研究企业如何合理地组织生产，节约物资，降低成本，获得更多利润。它基本上是泰罗制的发展，但又吸取了现代科学技术的最新成果，把系统工程、网络技术、电子计算机等应用于管理。技术管理学派偏重于对物的管理。

2. 行为管理学派。这一学派强调挖掘人的潜力，研究人的动机、目的、人和人的相互关系以及社会环境对人的影响等。行为管理学派致力于心理学、社会学的研究，目的在于管理工作中处理好人和人的关系，做好人的工作，协调人的目标，激励人的主动性和创造性，提高工作效率，保证企业取得较好的利润。行为管理学派偏重于对人的管理。

第二节 经济管理与银行管理

一、经济管理

经济管理，就是对社会生产、交换、分配、消费所进行的组织、指挥、监督和调节等各种职能的总称。主要是利用价格、成本、工资、利润、奖金、税收、信贷等经济杠杆和其它经济措施进行管理。经济管理，根据管理活动所涉及的范围、层次不同，有国民经济管理、部门经济管理和企业管理之分。管理范围、层次不同，所采用的手段和方法也各异。如国民经济管理主要运用财政、税收、货币、信贷等政策及一些行政命令来规划调控整个国民经济活动的正常运

行，而企业管理则更多地使用工资、奖金、成本、价格等经济手段去调节企业经济组织的正常运行。

经济管理，富有意义的区分是视不同的经济体制。社会经济体制一般分为自给自足型经济、计划经济和市场经济。经济体制不同，所采用的管理手段、管理方法不同，所推崇的管理理论和信奉的管理思想也各异。

（一）自给自足型经济

自给自足型经济的特征表现在：每个家庭生产他们消费的每件东西。如我国封建社会家庭的“男耕女织”劳动组合，已可以满足他们生存繁衍的基本生活资料。在这里看不到（或者说很少有）交换。不过，确切一点讲，是每个村落生产他们消费的每件东西。为了比较大的活动（原始社会的群体捕猎，封建社会造房、收割等），有时也需要他们家庭之间进行临时的组合，以克服单个家庭力量的限制。通常也还有一些专业工匠，如石匠、木匠、铁匠等，他们为全村工作。

（二）计划经济

计划经济的特征表现在：生产手段归国家政府直接所有。工厂、商店、银行、矿藏、森林、海域等经济集合体和物质资源都归国家所有。所有企业单位的活动皆遵循上级机关的命令。生产的安排、资源的配置、盈利的分配、工资薪金的支付，皆统一执行国家计划。全国实际上成为一个单一的“大公司”。

计划经济的优越性表现在：可以达到全国一盘棋的目的。这样，对于正确合理的计划方案，能够很快在全国范围贯彻实施，收到大面积的效果。另外，中央政府权力的集约