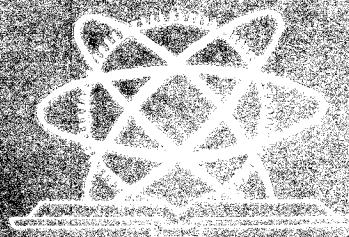


高等财经院校试用教材

银行管理学



中国金融出版社

银行管理学
《银行管理学》编写组
(内部发行)

*

中国金融出版社 出版发行
天津新华印刷三厂 排 版
天津蓟县燎原印刷厂 印 刷

*

850×1186毫米 32开本 8.875印张 200千字
1985年7月第一版 1985年7月第一次印刷
印数: 1—40,000
统一书号: 4058.152 定价: 2.15元

编写说明

本书是为高等财经院校金融专业教学需要编写的试用教材，并且可以供银行学校和干部学校教学上参考，以及广大银行干部自学之用。

银行管理学是一门新学科，目前尚在形成过程中，尤其是具有中国特色的社会主义银行管理学，其思想体系有待进一步完善。本书以马克思主义、毛泽东思想为指导，运用现代管理科学的理论、方法和技术，初步回顾我国社会主义银行工作实践的历史经验，探索和运用银行管理活动的规律性，根据面向现代化、面向未来、面向世界的要求，研究合理组织银行的人才、资金、技术设备和信息等要素，理顺纵向的和横向的经济关系，开拓金融业务新局面，以充分发挥银行发展经济、革新技术的职能作用，取得最好的经济效益。在研究方法上，以辩证唯物主义为基点，宏观分析与微观分析相结合，定性分析与定量分析相结合，动态分析与静态分析相结合。

这本教材是由我司组织部分院校教师集体编写的。编写组成员有：陕西财经学院赵金铎（主编）、湖南金融职工大学易光端、中国人民银行上海分行史济鸿和陕西财经学院任远。在编写过程中，中国社会科学院财贸研究所、中国人民大学、中央财政金融学院、辽宁财经学院、黑龙江财贸管理干部学院和哈尔滨金融专科学校的同志参加讨论，提出了宝贵意见，特表谢意。

这是送请中国人民银行教材编审委员会和有关部门的送审

稿。现应各地急需，先在内部印行若干册。试用本书的院校对本书有什么意见，请及时函告，以便修正。

中国人民银行教育司

1984年10月

目 录

第一章 总论	(1)
第一节 银行管理学研究的对象	(2)
第二节 银行管理的性质与职能	(7)
第三节 银行管理的基本原则	(14)
第四节 银行管理的方法	(23)
第二章 组织管理	(32)
第一节 银行组织机构	(32)
第二节 银行组织管理的原理	(41)
第三节 银行领导	(49)
第三章 信息管理与经济预测	(61)
第一节 银行信息的重要意义	(61)
第二节 信息的收集、处理与运用	(67)
第三节 信息工作的组织管理	(75)
第四节 经济预测	(82)
第四章 银行决策	(97)
第一节 银行决策的意义	(97)
第二节 银行决策的科学化	(103)
第三节 银行决策的程序和方法	(107)
第五章 计划管理	(117)
第一节 银行计划管理的重要性	(117)
第二节 计划管理的任务与要求	(119)
第三节 银行计划的种类	(124)

第四节	计划工作的组织领导·····	(131)
第五节	货币流通的计划管理·····	(137)
第六章	银行人事管理与智力开发·····	(150)
第一节	银行的人事管理·····	(150)
第二节	银行劳动组织与劳动报酬·····	(157)
第三节	银行智力开发·····	(165)
第七章	资金管理·····	(172)
第一节	银行资金的构成及其运动规律·····	(173)
第二节	资金来源的管理·····	(183)
第三节	资金运用的管理·····	(190)
第四节	资金的调节与调度·····	(202)
第八章	财务管理·····	(208)
第一节	财务管理的重要性·····	(208)
第二节	财产的管理·····	(210)
第三节	内部资金的管理·····	(215)
第四节	损益的管理·····	(219)
第九章	银行经济责任制与经济核算·····	(232)
第一节	银行经济责任制·····	(232)
第二节	银行经济核算·····	(244)
第十章	银行管理现代化·····	(255)
第一节	银行管理现代化的意义·····	(255)
第二节	管理思想革命化·····	(258)
第三节	管理组织系统化·····	(262)
第四节	管理方法科学化·····	(267)
第五节	管理技术电子化·····	(272)
第六节	管理方式民主化·····	(274)

第一章 总 论

资本主义银行，在帝国主义阶段以前，主要是信用中介。到了帝国主义时期，资本主义银行就由普通的中介人变成万能的垄断者，成为经济活动的中心，资本主义国民经济体系的神经中枢。马克思说过，银行制度就其形式和集中两点来说，它是资本主义生产方式最精巧和最完美的产物。

社会主义历史阶段的银行，更显示出它的重要作用，成为社会资金活动的枢纽，联结国民经济各部门的桥梁和纽带，聚集资金和分配国家建设资金的一个重要经济部门，国民经济的调节器。列宁曾断定，没有大银行，社会主义是不能实现的。我国革命斗争和经济建设的实践，完全证实了这一点。

四化建设需要大量资金，而我国人口多，家底薄，资金不足。因此，要讲求生财之道，聚财之道和用财之道。努力提高生产、建设、分配和流通各个领域中的资金的经济效益，是我国现代化建设中的一个重要问题。社会主义国家银行是管理全国金融和融通资金的组织机构，是国民经济中的一个综合部门，它可以运用所掌握的信贷、结算和货币发行等经济杠杆，管好用好资金，对国民经济进行反映与调节，对企业的生产经营和技术改造进行促进与监督，实现最大的经济效益。

我国社会主义计划经济，是在公有制基础上的有计划的商品经济。随着商品生产和商品交换的发展，随着我国对内搞活经济、对外开放政策的实施，银行在国民经济中的作用越来越

重要。为了搞活经济，必须搞活金融。银行必须适应新形势，采取有力措施，推进各项改革，努力提高经营管理水平，合理有效地组织运用银行的人才、资金、物质技术设备和经济信息，开创金融工作的新局面，为振兴中华发挥应有作用。

改进银行管理，努力实现银行管理的现代化和科学化，提高银行工作的经济效益，更好地为我国现代化建设服务，更好地为实现新时期的总任务和总目标服务，是我们面临的重要课题。

第一节 银行管理学研究的对象

一、管理的一般概念

管理是由共同劳动引起的。就一般意义来说，管理就是组织和指挥人们为达到既定目标而进行的有效活动。没有管理，人类社会正常的生产、生活和工作秩序就不能建立起来，人们的社会活动就不可能顺利进行。

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。随着生产力的发展和人们在生产中相互关系的复杂化，要达到从事某种经济活动的预期目标，客观上要求有管理。马克思说：“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，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”。^①在集体劳动中出现了以分工为基础的协作

^① 《资本论》第一卷，人民出版社1976年版，第367页。

后，劳动过程就有“总体”与“协调”的问题，就需要从总体运动的观点来协调每个人的具体活动，通过各项管理职能的执行，顺利实现劳动的目标和要求。这样管理就成为生产经营活动不可缺少的条件。而且劳动的规模越大，分工越细，管理工作也就越复杂、越重要。

管理工作源远流长。它是随着生产力的发展和人们对客观规律认识的逐步深化而不断发展的。早在原始社会和奴隶社会，由于协作劳动的出现，就有了简单的管理。到了资本主义社会，随着生产的发展和社会经济活动的复杂化，管理理论和管理工作日益发展起来。但管理形成一门系统的学科，则是二十世纪初期的事情。第二次世界大战后，这门学科更迅速发展成为一门内容丰富的现代管理科学体系，在社会经济生活中日益显示出它的重要作用。

在以生产资料公有制为基础的社会主义社会，生产的社会化程度较之资本主义社会有了进一步提高，整个国民经济成为一个有机的统一体。要实现国民经济有计划按比例协调发展，则计划生产，组织生产要素，指挥、监督和调节经济活动等管理手段，更为重要。因此，在社会主义条件下，必须实行比资本主义更广泛、更精巧和更科学的管理。

二、什么是银行管理

社会主义银行是国民经济中重要的资金调节机构。它组织存款，发放贷款，办理结算，调节货币流通，沟通经济信息。为了办好这些业务活动，在明确分工、密切协作的前提下，银行内部要建立计划、信贷、储蓄、会计和出纳等职能部门，配备一支掌握马列主义基本原理、懂得经济金融理论、熟悉银行业务技术的又红又专的专业队伍。银行这种广泛的业务活动，

复杂的组织形式，众多的银行职工，在客观上要求加强管理。只有加强管理，才符合有共同劳动就必然有管理的马克思主义原理，才能体现共同劳动规模越大，分工越细，管理工作也就越复杂和越重要这一客观要求。

银行管理虽然有其客观必然性，但管理的职能并不能自发地实现。为了把管理的必然性变为现实性，还必须发挥人的主观能动作用，以实现最有效的管理。银行管理，就是根据客观规律的要求，按照一定的原则、程序和方法，对银行的货币信用活动，从人才、资金、物质技术设备和信息等方面，进行计划、组织、指挥、监督和调节。从而以尽量少的劳动耗费，取得更多更好的经营成果。

银行管理作为一门学科来说，它是从经营管理实践中总结概括出来的，是由一系列的管理理论、管理体制、管理内容以及管理方法和技术等组成的，再用以指导管理实践的科学体系。通过计划、组织、指挥、监督和调节等多种功能的综合运用，构成管理活动的全过程。

三、银行管理学研究的对象

银行虽然不直接从事商品生产和流通，但银行的货币信用活动却延伸到生产和流通领域，成为社会再生产过程中一个必要的环节。因此，银行管理同社会生产力的发展有着密切联系。通过正确处理人与财和物的关系，即银行职工运用银行拥有的资金和技术设备，合理组织业务活动，是促进生产发展的一个重要因素。另一方面，在银行的管理活动中，还存在人与人的相互关系，包括银行与国家、银行与银行、银行与其他单位、银行与银行职工以及职工之间的关系。正确处理这些错综复杂的关系，是银行顺利进行业务活动，发挥银行职能作用的

重要前提条件之一。

银行管理同上层建筑也有着密切联系。党和国家制定的方针、政策、法令和制度等对银行管理工作起着指导和制约作用。上层建筑是为经济基础服务的，它反映经济规律的要求，所以必须从经济基础和上层建筑之间的矛盾运动中来确立有关银行管理的原则、体制和制度。

由此可见，银行管理学是研究银行在经营货币和信用活动过程中各种管理关系规律性的一门学科。具体说来，就是从生产力同生产关系、经济基础同上层建筑的对立统一运动中，探索和揭示银行管理活动的规律，并按照客观规律的要求，合理组织业务活动，正确处理各个方面的关系，建立完善的规章制度，有效地运用人才、资金、物质技术设备和经济信息等要素，以确保货币信用活动的良性循环。

四、加强银行管理的重要意义

社会主义银行管理的重要意义，主要表现在以下三个方面：

第一，是充分发挥银行职能作用的必要条件。社会主义银行是全国的信贷、结算、外汇、现金出纳中心和信息中心。它通过聚集资金、发放贷款、办理货币结算、调节货币流通、提供经济信息、反映和监督经济活动等各项职能，在社会再生产的生产、分配、交换和消费过程中发挥着调节、控制与反映作用。为了充分发挥银行的各项职能作用，必须建立一支能掌握现代化银行业务技术的又红又专的职工队伍，积极筹集资金和合理分配资金，并配备相应的物质技术设备，建立信息系统，在银行内部设置各个职能部门和科学的劳动组合形式。加强银行管理，才能保证人、财、物和信息等统筹安排，紧密结合，实

现各个部门、各个环节的有机配合与分工协作。

第二，是提高银行经济效益的重要手段。银行经济效益是银行管理水平的综合反映，管理工作的好坏，最终表现为经济效益的大小。银行工作的经济效益首先表现在积极组织存款，合理发放贷款，提供经济信息，支持企业的生产与经营，在此基础上把微观经济和宏观经济联结起来并对宏观经济发挥调节作用，从而促进国民经济的发展，取得较好的社会效益；其次是通过货币信用活动，从存款和贷款的利息差额中，分享企业所创造的一部分纯收入，取得银行本身的经营成果。建国以来银行的管理实践充分证明，加强银行管理，按照客观规律和党的方针政策办事，注意发挥经济杠杆的作用，银行工作就能取得显著的经济效益；放松银行管理，违反客观规律，银行工作就受到挫折，不能发挥应有的作用。

第三，是不断完善社会主义经济关系的客观要求。银行在经营过程中，同各个方面发生经济关系。就整个国民经济来说，有银行与工业、农业、商业、外贸、财政等以及与广大人民群众之间的经济关系。就银行内部来说，既有中央与地方、上级与下级的纵向关系，又有银行与银行的横向关系，以及银行与银行职工之间的经济关系。随着社会主义经济的不断发展，这些经济关系也将不断地变化。因此，按照加强宏观金融控制并把微观经济搞活的要求，按照国家、集体和个人利益正确结合的原则，理顺各个方面的经济关系，充分调动各个方面的积极性，使银行获得正常经营所必需的外部条件，实现明确分工、密切协作的内部要求，是银行管理工作的一项重要任务。

总之，加强银行管理。对整个国家经济建设事业，对银行本身的经营活动，都有着十分重要的意义。它是保持货币稳

定，促进经济发展，更好地为实现党的总任务、总目标服务的一个重要条件，并且是使银行工作适应我国经济形势发展的必要措施。

第二节 银行管理的性质与职能

一、银行管理的性质

根据马克思主义的基本理论，经济管理具有二重性：一方面是与社会生产力的发展相联系，由共同劳动的分工与协作引起的，通过管理活动，使劳动过程的人力、财力、物力科学地组织起来，以充分发挥其效能。这方面的管理，主要是处理劳动过程中人与物质的关系。不论社会制度如何，也不论什么性质的企业，都具有这种共性，即自然属性。另一方面，管理又受生产关系的性质所制约，体现一定的生产关系，即按照生产资料占有者的意志，维护本阶级经济利益而进行的管理。这是在不同社会制度下所具有的不同的特殊性，即社会属性。

马克思曾对经济管理的二重性作过明确的论述。他说：凡是直接生产过程具有社会结合过程的形态，而不是表现为独立生产者的孤立劳动的地方，都必然会产生监督劳动和指挥劳动，不过它具有二重性。一方面，凡是有许多个人进行协作的劳动，过程的联系和统一都必要表现在一个指挥的意志上，……这是一种生产劳动，是每一种结合的生产方式中必须进行的劳动。另一方面，……凡是建立在作为直接生产者的劳动者和生产资料所有者之间的对立上的生产方式中，都必然会产生这种监督劳动。这种对立越严重，这种监督劳动所起的作用

也就越大。^①

银行管理与整个经济管理一样，也具有二重性。在资本主义社会里，一方面表现为银行职工运用现代技术设备和科学的经营方法，加速资本的周转，合理地组织业务活动；另一方面则表现为资本家剥削银行职工，以取得最大限度的利润。

社会主义社会的银行管理是否还有二重性？社会主义银行管理的本质和形式不同于资本主义的银行管理，但依然具有二重性。一方面表现为科学地运用人才、资金、物质技术设备和信息等要素，合理组织业务活动，促进生产的发展；另一方面，它体现着广大劳动人民的意志，维护与完善社会主义生产关系，调动各个方面的积极性，以取得最好的经济效益。

社会主义银行的管理具有二重性，从根本上说来，是由于经营过程是生产力和生产关系的统一体。管理银行的过程，正是这二重性共同结合发挥作用的过程。这就是使生产力得以发挥，生产关系得到维护，经营过程得以进行，经营目的得以实现的过程。就其与生产力相联系的合理组织业务活动来说，社会主义银行管理与资本主义银行管理在形式上没有什么重要的不同；就其与生产关系相联系的维护与完善社会主义的友好、互助、合作关系来说，社会主义银行管理在本质上不同于资本主义银行管理。

社会主义银行管理在本质上不同于资本主义银行管理，主要有两方面：

第一，管理权的归属不同。所谓管理权，主要是指对银行资金的支配权和对经营过程中各项重大问题的决策权。在资本主义银行管理中，这些主要管理权是由资本家掌握的。社会主义银行是建立在生产资料公有制基础之上的。人民是国家的主

^① 参阅《资本论》第三卷，人民出版社1976年版，第431页

人，每个银行职工都参加银行的管理。银行管理是广大职工所关心的切身问题，劳动者与管理者之间的利益是一致的。银行管理者是职工，也是劳动者；银行职工既是劳动者，也是管理者。尽管我们现在银行职工参与管理的制度和办法还不够完善，还有待于改进，但从本质上看，我们的银行管理权归党和国家所有，归广大职工所有。

第二，管理的目的不同。资本主义银行管理的目的是为资本家剥削剩余价值，获取最大限度的利润服务。列宁曾一针见血地指出：

“资本家所关心的是怎样为掠夺而管理，怎样借管理来掠夺”。^①这正是从生产关系方面对资本主义管理的精辟论断。我国社会主义银行管理的目的，是通过货币信用活动支持生产的发展，满足社会日益增长的物质和文化需要。资本主义银行管理虽然也考虑支持生产，但其目的是为了获取最大限度的利润。我们的银行管理也考虑自身的经营成果，考虑利润，但我们最终目的，是为了更好地支持生产的发展，以满足人民的需要。

为了提高我国社会主义银行的管理水平，要认真总结我国银行管理的历史经验，从我国当前四化建设的需要出发，并且借鉴当今世界各国包括资本主义发达国家的银行现代化的经营管理经验，探索和建立有中国特色的社会主义银行管理体制。概括地说，就是以我为主，博采众长，融合提炼，自成一家。

我们借鉴资本主义的经验，应该是银行管理中符合科学的理论、方法和技术，同时批判他们那些损人利己、盲目竞争、唯利是图等腐朽的东西。由于社会制度不同，生产力水平不同，自然条件不同，民族习惯不同，在借鉴他们的管理理论、

② 《列宁选集》第三卷，人民出版社1972年版，第395页。

方法和技术时，既要解放思想，勇于创新，又要从我国的国情出发，加以取舍、改造和发展，为我所用。

二、银行管理的职能

银行管理的职能，就是银行管理者在管理工作中应该承担的职责和必须具有的功能。银行管理，必须在对经营目标和有关重大问题作出正确决策的基础上，然后通过各项职能的执行，以保证目标和决策的实现。管理的职能究竟有哪些？学者专家们众说纷纭莫衷一是，一般来讲，可以概括为以下五种职能。

（一）计划职能

计划是对目标的预见和设想，是指导未来行动的纲领。它是银行管理的首要职能。计划职能对银行经营管理的好坏或成败，有着重要的影响。计划职能运用得好，可以获得很大的成效；如果有所失误，则可能导致严重的浪费和损失。

银行的任何活动，不论是存款、贷款、收付现金、财务收支、劳动工资以及职工教育和技术设施等，都必须在党和国家的方针政策和国民经济计划的指导下，确定一定时期内的工作目标。这些目标的实现，首先必须通过计划职能对未来的具体行动进行指导、控制与考核。这样才能使银行的日常工作，有明确的方向，有遵循的准则。

充分地合理地运用计划职能，是银行管理人员和有关职工的一项基础工作，是提高银行管理水平的一个重要环节。为了保证明天的成功，必须有今天的计划职能。

（二）组织职能

组织职能是发挥管理功能的组织保证，是完成计划目标和任务的重要手段。它一般包括三个方面的内容：首先是按照计

划的要求健全管理机构，协调单位之间的关系；调整劳动组织，合理分工协作；提供必要的物质技术条件，筹措所需的资金，使银行的人才、资金、技术设备和信息等要素正确地结合起来，形成一个有机整体，达到全面、合理、节约、效能的要求。其次是把计划确定的总任务，分解成若干具体任务，然后把它们落实到各个职能部门，成为各个部门应承担的职责和任务。再次是做好用人的工作，这是组织职能的一个重要内容。用人，包括对职工的培训、选择、使用、考核和提拔。做到任人唯贤，人尽其才，把适当的人员安排到适当的岗位，以充分发挥其智能。同时，要重视智力开发，采取各种有效措施，尽快提高职工的政治素质和业务素质，为国家培养出一代青年马克思主义者，更是具有战略意义的重要问题。

（三）指挥职能

指挥就是借助指示、命令等方法，有效地指导下级机构和所属人员，以实际行动来履行自己的职责，完成工作任务。

社会主义银行，进行着大量的协作劳动，整个劳动过程分成许多环节和部门，各个环节和部门又划分为许多工作阶段。为了保证银行经营活动的顺利进行，实现工作上的连续性、程序性和协同性，必须执行高度集中的、高效能的、有层次的指挥职能。

指挥要讲求指挥艺术。既要建立起一个具有权威的、集中统一的、高效能的日常指挥系统，做到令行禁止，消除无组织无纪律状态；又要深入实际，发扬民主，倾听群众意见，集中群众智慧，防止瞎指挥；既保证政策和计划的严肃性与统一性，又注意发挥所属人员的主动性、创造性、灵活性和进取性。

（四）监督职能

监督就是通过检查、考核、评比、总结等各种形式和手段，