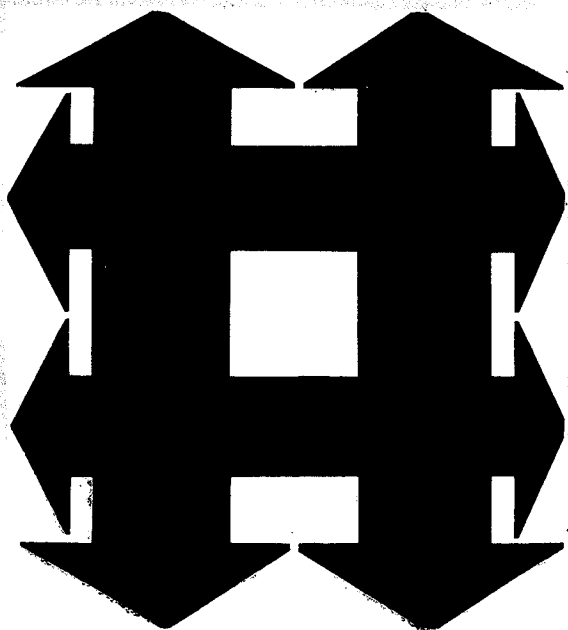


◀ 银行经营管理 ▶

● 曾康霖 主编



重 庆 出 版 社

.3

责任编辑 邹光海
封面设计 吴庆渝
技术设计 黎 东

曾 康 霖 主 编
银 行 经 营 管 理

重 庆 出 版 社 出 版、发 行(重庆长江二路205号)
新 华 书 店 经 销 重 庆 新 华 印 刷 厂 印 刷

开本850×1168 1/32 印张6.875 插页4 字数169千
1988年9月第一版 1988年9月第一版第一次印刷
印数：1—3,000

ISBN 7-5366-0709-1/F·26

定价：2.65元

前 言

在过去的三十多年中，我国人民银行的性质曾被规定为：既是国家管理金融事业的机关，又是办理信用业务的经济组织，即所谓的“二重性”。实践证明，这种“二重性”的银行不适应社会主义有计划的商品经济发展的需要，不利于制定、贯彻执行国家的金融政策和实现对国民经济的宏观管理。1983年9月，国务院决定中国人民银行专门行使中央银行的职能，另设若干专业银行办理信用业务，改变了过去的“政企不分”的组织形式，使得中央银行的国家机关的性质和专业银行的企业性质明确地区别开来。此后，中央银行作为国家机关与其他的国家机关有什么不同，有没有一个经营管理问题，专业银行作为社会主义国营企业在经营管理上与其他企业又有什么不同，怎样进行经营管理，这些，都需要研究和探讨。

近几年来，我国学者阐明中央银行宏观金融管理和专业银行微观经营管理的著述多了起来，这对推动我国银行的经营管理起到了积极的作用。但总的说来在这方面的研究还是薄弱环节，还不能适应发展金融事业和提高经营管理水平的需要。笔者为了给广大读者提供一些结合实际的理论知识写作了这本书，试图建立一个适合我国国情的社会主义银行经营管理学体系。

本书的内容侧重于阐明怎样当银行(分支行)的行长和经理。在编著中还注意总结我国三十多年来银行经营管理的经验，注意借鉴国外银行经营管理的理论知识和业务技术，力求把质的抽象

分析和量的具体考察结合起来。

参加本书编著的人员有实际工作者、理论工作者和教学工作者。各章的撰稿人是：总论：曾霖；第一章：刘益民；第二章：邝德生；第三章：何碌为、张乐群；第四章：刘安钧、黎文武；第五章：段寿宁、夏发奎；第六章：张琳；第七章：林大辉；第八章：魏永祜、彭俊逸；第九章：秦池江；第十章：秦池江；第十一章：唐嗣钦、周定奎、吴福云、沈旭蓉、张嘉琳、陈霖；第十二章：邝德生。

本书在编写过程中，曾得到中国人民银行总行金融研究所副所长许树信、《金融研究》编辑部主任徐永健、重庆市人民银行行长吴大成等同志的热情支持和大力协助，也得到《金融研究》编辑部的指导和帮助，在此，我们谨表示衷心的感谢。由于作者水平有限，疏漏难免，祈望广大读者不吝指正。

作 者

1987. 5.

目 录

总 论	(1)
一 我国中央银行作为国家机关的特性	(1)
与西方国家的中央银行比较(1) 与其他国家机关比 较(2)	
二 我国专业银行作为企业的规定性	(3)
专业银行必须有自己经营的商品(3) 专业银行必须 有自己的资金(4) 专业银行必须核算成本(5) 专业银行应当有利润(5)	
三 我国银行管理的性质和职能	(6)
银行管理的性质(6) 银行管理的职能(9)	
四 银行经营管理与一般企业经营管理的共性和个性	(10)
银行经营管理的共性和个性	(10)
五 银行经营管理的目标、思想、决策和方法	(12)
经营管理的目标(12) 经营管理的思想(12) 经营管理 的决策(14) 经营管理的方法(14)	
第一章 我国银行的业务及其相互关系	(15)
一 人民银行的业务	(15)
人民银行的资产负债表(15) 资产和负债的关系(17)	
二 专业银行的业务	(18)
负债业务(18) 资产业务(19) 中间业务(20)	
三 专业银行体系的存放款关系	(20)

存款从何而来(21)	专业银行能够创造多少存款(21)	
专业银行应该创造多少存款(22)	专业银行体系的竞争者(22)	几点结论(23)
四	单个专业银行的存放款关系	(24)
	存款是放款的基础(24)	专业银行的经营方针(24)
	资产管理(25)	负债管理(26)
五	专业银行的中间业务与其他业务的关系	(26)
第二章	我国银行存款业务的经营与管理	(28)
一	银行各类存款的性质及其相互关系	(28)
	存款的性质(28)	存款的分类(29)
	各类存款的相互关系(31)	
二	存款业务经营管理的目标和社会意义	(33)
	存款业务经营管理的目标(33)	发展存款业务的社会意义(36)
三	存款业务经营管理的内容与工作层次	(36)
	树立正确的存款经营观(36)	存款管理工作的内容与层次(38)
第三章	银行的资金调节与调度	(42)
一	人民银行的资金调节	(42)
	资金调节的重要性(42)	资金调节的目标(43)
	资金调节的手段(44)	资金调节的基本方法(46)
	资金调节制度的沿革(47)	
二	专业银行的资金调度	(49)
	资金调度的范围(49)	资金调度的必要性(50)
	资金调度要理顺的关系(52)	资金调度的管理和控制(54)
三	开拓资金市场	(57)
	资金市场的作用(58)	开展资金的拆借(59)
	资金市场的管理(61)	
第四章	我国银行工业贷款业务的经营与管理	(63)

一	工业贷款业务的对象和种类·····	(63)
	工业流动资金贷款(63) 工业固定资金贷款(64)	
二	工业流动资金贷款和固定资金贷款的特点及其相互关系·····	(65)
	工业流动资金和固定资金贷款的特点(65) 工业流动资金贷款和固定资金贷款的联系(67)	
三	工业贷款的计划与预测·····	(68)
	工业贷款计划与预测的方法(68) 工业贷款计划工作的程序(73)	
四	工业贷款的信用调查·····	(74)
	信用调查的基本内容(74) 企业财务状况分析(75)	
五	工业贷款业务的改革·····	(78)
	深化区别对待择优扶植的原则(78) 发展多种信用形式灵活融通资金(79) 建立健全责权利相结合的贷款管理制度(80)	
第五章 我国银行商业贷款业务的经营管理·····		(81)
一	商业信贷资金增减变化规律·····	(81)
	商业信贷资金增减变化具有季节性(82) 商业信贷资金增减变化具有行业性(83) 商业信贷资金增减变化具有地区性(84) 商业信贷资金的增减变化与商品的生产和交换相互制约(85)	
二	我国银行商业贷款的特点·····	(85)
	商业贷款数量大(85) 商业贷款借贷频繁流动性大,业务量多(87) 商业贷款量上半年逐步下降、下半年持续上升(87) 商业贷款政策性强(89) 商业贷款发放、收回与现金货币投放、回笼的紧密联系(89)	
三	商业贷款经营管理的“三查”业务·····	(90)
	商业贷款“三查”的重要意义(90) 商业贷款的贷前调查预测(91) 商业贷款的贷时审查决策(93) 商业	

贷款的贷后检查分析(95) 商业贷款业务经营管理中
亟待改进的问题(97)

第六章 我国银行农业贷款业务的经营与管理(98)

一 农业贷款业务的范围、内容及其新变化(98)

农业贷款业务的范围、内容(98) 农业贷款业务的新
变化(99)

二 农业贷款业务的特点及其相关关系(99)

农业贷款业务的特点(100) 农业贷款业务的相关关
系(101)

三 农业贷款的投向决策及种类(102)

农业贷款的投向决策(102) 农业贷款的种类(107)

四 农业贷款的调查与可行性分析(108)

贷前调查(108) 可行性分析(108)

五 农业贷款业务管理(110)

制定农村区域信贷政策(110) 认真执行贷款原则(111)
建立健全规章制度(111) 加强计划性建立目标管理
(113)

第七章 我国银行外汇贷款业务的经营与管理(116)

一 外汇贷款业务的内容和性质(116)

外汇贷款的种类(116) 外汇贷款反映着不同的信用
关系(117) 外汇贷款是可以动用的外国金融资产
(118) 银行利用外资的主要形式(118)

二 外汇贷款业务的经营策略和项目确定(119)

经营策略的转变(119) 贷款的合理选择(120) 项
目的可行性分析(121)

三 特种外汇贷款(123)

特种外汇贷款的性质和作用(123) 甲乙类贷款平衡
的机制(123) 甲乙类贷款结构失衡及其影响(125)
甲乙类贷款结构失调的原因(126) 实现甲乙类贷款

的动态平衡(127)	
四 外汇贷款的发放程序	(128)
外汇贷款的申请(128) 外汇贷款的审批发放(128)	
外汇贷款的偿还(129)	
五 外汇贷款的用汇管理	(130)
认真执行用款计划(130) 加强用汇检查(130) 把	
好用汇购物关(132)	
第八章 我国银行储蓄业务的经营与管理	(133)
一 储蓄在国民经济中的重要地位	(133)
储蓄是积累资金的重要手段(133) 储蓄是银行存在	
和发展的基础之一(135)	
二 储蓄业务管理的基本内容	(135)
业务的开展(135) 帐务的处理(136) 人员的组织	
(136) 费用的开支(136)	
三 强化储蓄业务经营管理的途径	(137)
提高服务质量(137) 实现业务多样化(138) 加强	
储蓄所内部的管理(139) 培训干部提高素质(140)	
抓好调查研究(141) 实现管理手段现代化(142)	
四 实行承包经营制、发展储蓄业务	(144)
储蓄所承包的必要性与可能性(144) 储蓄所承包的	
办法(145)	
第九章 我国银行现金结算的经营与管理	(148)
一 现金结算系统及其功能	(148)
现金结算是一个系统工程(148) 银行出纳业务的主	
要功能(149)	
二 现金结算的经营管理目标	(150)
对客户的优质服务(150) 便利社会经济交往(151)	
最大限度吸收存款(152)	

三	现金结算的规划和预测	(153)
	现金结算的规划(153) 现金结算的预测(154)	
四	现金结算的组织与管理	(156)
	现金结算的组织形式(156) 现金结算的程序控制	
	(157) 现金结算的经济效益考核(157)	
第十章	我国银行非现金结算的经营与管理	(159)
一	转帐结算是货币流通的基本形式	(159)
	物资运动与价值运动的基本类型(159) 转帐结算是	
	信用货币的流通形式(161) 转帐结算的基本功	
	能(162)	
二	转帐结算的组织体系和结算方式	(163)
	转帐结算的组织体系(164) 转帐结算方式的发展和	
	完善(166)	
三	转帐结算中的资金运筹	(168)
	结算资金运筹的基本原则(168) 结算资金运筹的规	
	划技术(169)	
四	转帐结算经济效益的评价	(173)
	转帐结算的经济评价因素(173) 转帐结算经济效益	
	考核的指标体系(174) 转帐结算业务的经济核	
	算(175)	
第十一章	我国银行的财务管理	(177)
一	银行财务管理的职能	(177)
	反映经营状况(177) 监督经济活动(178) 参与经	
	营决策(178)	
二	银行财务管理的范围	(179)
	管理中央信贷基金和信贷资金(179) 管理全行的财	
	务收入和成本支出(180) 管理利润留成资金和折旧	
	基金(180) 监督基建资金的使用(181) 监督财产	

	的购置和管理(181)	处理资金财产的多缺(182)	
三	银行财务管理的方法	(182)	
	编制财务计划(182)	实行经济核算(183)	加强财
	务检查(187)	做好财务分析(187)	
四	正确处理财务管理中的几个关系	(190)	
	全局和局部的关系(190)	原则性与灵活性的关系	
	(191)	开源与节流的关系(192)	
第十二章	我国银行的机构设置与劳动组织管理	(193)	
一	银行机构存在的经济基础	(193)	
	银行机构存在的经济基础之一是需要间接融资(193)		
	银行机构存在的经济基础之二是国家组织经济生活(194)		
二	银行机构设置的基本原则	(195)	
	为社会经济生活服务的原则(195)	保障存户资产安	
	全的原则(196)	有利于国家管理金融的原则(197)	
三	银行机构门类划分及其业务分工	(198)	
	银行机构门类的划分(198)	专业银行业务的分工与	
	发展(198)		
四	现代银行机构的功能	(200)	
	银行的信用媒介与信用创造功能(200)	银行功能的	
	启动和机制(201)		
五	银行内部职能部门的设置	(205)	
	对纵向型部门设置的评价(202)	需要有纵横结合型	
	的部门设置(203)		
六	劳动组织管理与职工队伍建设	(203)	
	培养具有各种专业知识的人才(205)	领导班子的建设	
	和职工队伍的结构(206)	建立健全岗位目标管 理 制	
	度(207)		

总 论

我国银行体制的改革正在进行。按照政企分开的原则，中国人民银行单独行使中央银行的职能以后，其性质是国家管理金融事业的机关，而各专业银行的性质乃是从事金融活动的社会主义企业。中国人民银行作为国家机关，似乎只有管理职责没有经营职责，而专业银行作为企业则既要管理又要经营。其实不然，这是因为我国中国人民银行作为国家机关有其特性。

一 我国中央银行作为国家机关的特性

人民银行作为中央银行，是国家管理金融事业的机关。这样的国家机关，相对国外中央银行来说，相对国内其他国家机关来说，有其特性。

与西方国家的 中央银行比较

中国人民银行是我国的中央银行。
与西方国家的中央银行比较，它有如下特点：

(一)它是政府内部的金融机构。

人民银行是国务院下属的作为部一级的机构，行长由国务院总理提名，全国人民代表大会通过任命。由于它是政府的机构，因而，它的业务活动受国务院领导，并向国务院报告工作。因此，人民银行经济活动的目标，要服从政府总的经济活动目标的要求；人民银行实现经济目标的措施，要与政府其他的措施配套同步。

但在西方，中央银行一般不是作为政府的机构而存在，它是国会或议会下的金融机构。因而，它的业务活动一般不受政府领导，也不向政府报告工作。它有独立的经济活动目标和实现经济目标的措施。

(二)它是一个能直接对社会公众吸收存款和发放贷款的金融机构。

我国人民银行代理国家财政金库，机关团体部队学校及其他事业单位的财政性存款，直接归人民银行支配。此外还委托邮政部门代办储蓄。我国人民银行直接掌握发放一部分贷款（如专项贷款及开发老、少、边、穷地区的贷款）。其信贷收支在我国银行信贷收支总量中占有相当的比重。而西方国家的中央银行一般不直接对社会公众吸收存款和发放贷款。与社会公众直接发生信贷关系的是商业银行和其它金融机构。

(三)它是一个国家资金的分配机构。

我国国营企业的流动资金，绝大部分来自国家的专业银行，而现阶段专业银行的资金的40%，又来自中央银行，所以，国营企业流动资金需要量的增加最终来自中央银行。我国基本建设投资采取有偿方式供给。这种供给，相当部分不是靠专业银行吸收存款，而是靠中央银行的资金分配。这种资金分配，通常是在国家财政出现赤字而需要人民银行分摊一部分投资的情况下发生的。而这一些，在西方中央银行的活动中一般不存在，因为它们是资本主义私有制。

与其他国家 机关比较

我国人民银行作为国家机关，与国内其他国家机关不同：

(一)它不仅制定、贯彻执行方针、政策，而且有存贷业务活动、清算业务活动、代理国库业务活动、买卖有价证券业务活动，并且业务活动的结果要以收抵支取得盈利。而其它国家机关一般不具有这一点。

(二)它不仅是运用行政手段来管理、监督、制裁，而且，更多地是运用经济手段来作用于人们的经济活动，如通过变动利率或贴现率去影响人们的金融活动；通过买卖有价证券去影响银根松紧。而其他国家机关一般不具有这一点。

(三)它不只是通过资金的分配作用于经济，而且能通过信用的创造为社会供给货币发挥货币的多种功能，影响社会经济生活。

由于我国中央银行具有上述特性，所以，它不仅要像其他国家机关那样，对外履行自己的部门职责，进行金融管理，而且，要像其他企业、事业单位那样，对内进行经营管理，以求得效益。人民银行省、自治区、直辖市以下的分支行与专业银行一样，仍然要执行国家给企业颁发的各种财务制度的规定。作为中央银行的人民银行，虽然不是企业，但需要实行企业化的经营管理。

二 我国专业银行作为企业的规定性

我国专业银行(现阶段包括中国工商银行、中国农业银行、中国投资银行、中国人民建设银行、中国银行、中国交通银行)是从事金融活动的社会主义企业。它与其他国民经济各部门的企业一样，应当是相对独立的经济实体，自主地从事经营活动。

专业银行必须有自己经营的商品

专业银行经营的商品，主要是货币资金。货币资金作为商品与其它商品比较，其共同点是：二者都有使用价值和价格；二者都有市场。从使用价值看，货币资金具有“吸收”劳动力以创造新的价值的能力即增殖的能力。其“价格”乃是本金与利息之和。以赢利为目的的资本主义银行，经营的是作为商品的借贷资本。借贷也是一种买卖。说它是一种买卖，是因为借贷与一般商品买卖一样，都是转移了一种使用价值。只不过借贷资本的使用价值是生产平均利润的能力。在我国社会主义制度下，如果要把银行确定为企业，就应当承认银行也是相对

独立的从事商品经济活动的经营者，就应当承认银行要实行经济核算制，就应当承认吸收存款、发放贷款等也是一种经营方式，因而可以说在我国社会主义条件下，借贷也是一种买卖。我们通常说信用是价值运动的特殊形式，其实，我们又何尝不可说信用是使用价值运动的特殊形式。因为，信用是在有偿有息的条件下贷者让渡了一种使用价值给借者。让渡一般商品的使用价值，买者要以其价格量的多少偿付等价物。而让渡作为特殊商品的即信贷资金的使用价值，借者除还本之外，还要以其利息量的多少偿付“报酬”。从这个意义上说，利息也是一种“价格”，成为信贷资金价格总额的一个构成部分。当然这种“价格”不是价值的转化形式，它只能限定在让渡了一种使用价值而必须偿付一定的“报酬”这个含义上。由物质产品构成的商品，其市场供求关系受商品的使用价值的质量、数量、花色、品种的限制；而作为货币资金的商品，由于货币资金只有量的差别没有质的差别，因而其市场供求关系只受数量和花色品种（如不同类型的贷款和有价证券）的限制。专业银行经营的货币资金的商品市场，只是整个金融市场的一部分，而不是全部，因而其供求关系还要受其他方面能够进入市场的货币资金的制约。

**专业银行
必须有自
己的资金**

专业银行的资金是自己所拥有的信贷资金。信贷资金包括自有和借入两部分。其自有资金是中央银行分配拨给的信贷基金。其借入资金则是国家机关、人民群众团体、部队、学校、其他事业单位以及从事物质产品的各单位和个人借给专业银行的货币资金和货币收入。专业银行拥有的资金按其周转时间的长短可区分为固定资金和流动资金。其固定资金是专业银行拥有的设备，它不能作为商品直接授予顾客，它是专业银行从事生产经营活动的不可缺少的物质条件。其流动资金是专业银行拥有的能够用来参加周转的资金，它能够作为商品直接授予顾客。银行

拥有的流动资金是货币资金，不构成物质产品的生产要素，但它作为货币能够推动生产资料与劳动力相结合。只不过在银行家手中时，这种推动只是可能性。因而我们又能够说银行的流动资金是一种可能性的货币资金。专业银行占有的全部资金都是专业银行的负债，或负债于国家，或负债于顾客。国家分配一定资金给专业银行是要专业银行自主经营，自负盈亏，在争取自身经济效益的同时，利用其拥有的物质力量和经济杠杆促进社会经济效益的提高；银行从顾客手中取得贷款，是为了将他们的闲置的货币资金和货币收入置于生产流转过程中，让它们在增加社会财富中发挥作用。

专业银行必须核算成本

专业银行的成本，包括各项存款的利息支出和各项费用支出。支付的存款利息是借入资金的代价，即偿付贷者的报酬；

各项费用支出是银行从事经营管理活动中耗费的人力，物力的货币表现。银行作为企业负有为国家积累资金的任务，同时，要求自身的发展，所以必须实行经济核算，其中包括成本核算。专业银行的成本应当是确定贷出存入利息率差额的重要依据之一。我国贷出存入利息率差额水平的高低，在很大程度上是按照全国银行资金平均成本、银行贷款的呆帐损失率和一定时期的国家政策要求来确定的，其中银行的资金成本率是基础。成本是补偿性的支出，通过成本核算，争取降低成本增加盈利，能够为国家更多地积累资金，也为自身的发展壮大创造条件。

专业银行应当有利润

专业银行的利润是各项收入减去各项支出后的剩余。银行从贷款企业那里取得利息，实际就是从生产企业的利润中分取了一部分。过去，我们往往把银行仅仅看成是分配国家资金的机关，没有真正把它当成是经营货币资金的企业，因而银行应不应该盈利的问题，未得到应有的重视。

注意盈利，不等于说一切业务活动都以盈利为唯一目的，因为，社会主义国家专业银行肩负着组织管理经济的职能。它经营管理的目的，除了自身的经济效益外，还应当着眼于社会的经济效益。银行作为社会主义国家的重要经济杠杆，首先应该根据经济形势的需要及时调整存入和贷出的利率，实现经济政策所要达到的目标。但在此前提下应积极开展活动，争取多得利润，多为国家积累财富。

三 我国银行管理的性质和职能

人们在论述管理的性质时，通常要遵循马克思指出的管理二重性的理论，即它的自然属性和社会属性。其实，这是就直接生产过程中管理劳动的性质而言，只要直接的生产过程具有社会结合过程的形态，则生产的组织就需要指挥劳动，以实现分工协作，即管理的自然属性；只要直接的生产过程归属于特定的阶级、集团或个人，则生产的组织就需要监督劳动，以实现生产的目的，即管理的社会属性。用直接生产过程中管理的二重性的理论来阐述银行管理的性质，自然有它的意义，但并不排斥从另外的角度去考察银行管理的性质。

银行管理的性质

下面着重指出银行在管理社会经济活动中的特有属性。

(一) 系统性 可以把现代银行看作一个系统。同一所有制的银行自然是一个系统，即使是不同所有制的银行，由于业务活动上有着不可分割的联系，也构成一个系统。我国社会主义银行是一个总系统，各专业银行是一个子系统。但如果立足于专业银行，则各专业银行是一个总系统，而下属的分、支行是一个子系统。从系统论的角度来看银行的管理，则银行的管理具有启动机制、传导机制和效应机制。如果说中央银行是启