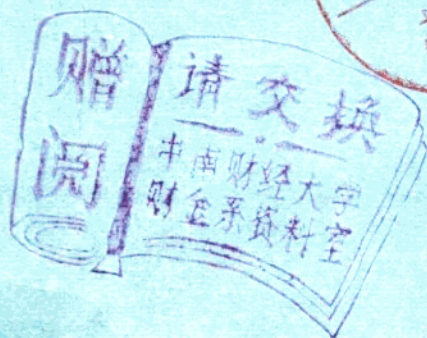


一九八八年十月四日



银行管理教程

傅春章 编著



中南财经政法大学

一九八八年三月

前 言

银行是经营货币、信用业务的经济组织，一向注重管理。建国以来，我们在加强银行的管理方面，做了大量工作，进行了丰富多采的管理实践活动。但是，应该承认，如何把这些丰富的实践经验加以概括总结，进而上升到系统的理论；如何有意识的用当今世界的科学管理理论来教育银行广大干部职工，指导自己的经营活动等方面，我们做得还远远不够。这样，不仅拉大了我们在管理实践方面同先进国家的差距，而且导致我们的银行管理理论还处于探索和形成的阶段。

正在进行探索的问题，都是没有定论的。在科学研究中，没有定论的东西会给研究者带来一些困难，比如可以学习、借鉴或继承的观点、资料不多，研究的起点低，因而所得结论的权威性差，等等。但是，这种情况又给研究者提供了机会，正因为没有权威性结论，所以只要对问题的分析言之有理，持之有故，顺理成章，总不失为一家之言吧。

本书就面临着许多没有定论的问题。

首先是关于以什么银行为对象的问题。近几年，西方国家出版了几本关于银行管理方面的书，这些书或在书名上，或在前言里都非常明确地指明了是以商业银行为研究对象。我们能否照此办呢？看来不行。我们应该以整个银行体系为对象，但在很多场合又要以工商银行为出发点。

其次是如何处理经营与管理的关系问题。西方的一些银行管理专著，都是把经营和管理放在一起，既讲管理，也讲经营。国内一些大专院校的内部使用教材，对这个问题也是这样处理的。从理论上讲，也应该这样做。事实上，管理同经营是很难分开的，管理就是在经营过程中适应经营的需要产生的，经营活动过程本身就包含着程度不同的管理，完全没有管理的经营是不存在的，完全没有经营活动的管理也是不可思议的。但是，管理同经营毕竟不是一回事，随着社会生产力的发展，管理逐步独立化为一种专门职能，对管理问题的研究形成一门独立的学科。同时，目前所见的大多数银行管理著作，有关银行经营部分主要是讲述存款怎样组织，贷款怎样发放等具体业务知识与操作，而这些内容在我国已在银行信贷、货币流通组织与计划、银行会计等金融专业课程中有专门介绍，如果银行管理再讲这些内容，肯定是无谓的重复。因此，在银行的经营与管理上，本书的重点是讲管理，除非为了研究的方便，一般不涉及银行的具体业务操作问题。

再次是关于银行的对外管理与对内管理问题。社会主义国家具有组织和管理经济生活的职能，这些职能是通过一系列行政部门和经济部门完成的。社会主义银行就是其中的一个部门。银行按照国家的金融政策，对国民经济各部门实施现金、结算、外汇、信贷等方面的管理，我们把这些称为银行的对外管理。银行在业务经营过程中，有一个自身的管理问题，我们把这称为银行的对内管理。银行的对内管理是其对外管理的基础和条件。银行的对外管理问题是国民经济管理学和货币银行学的研究对象。因此，本书着重研究的是银行的对内管理问题。正是从这个意义上，我们说本书是着重

研究如何管理好银行的问题。

本书共分五章。第一章，总论；第二章，预测、决策与计划；第三章，组织机构与领导；第四章，人的科学管理；第五章，银行经营活动分析。由此可见，本书既包含银行管理中的一些理论问题，也包含银行管理中的一些具体方法和技术问题，作者认为这是两个不可或缺的方面。如何把这两者有机地结合在一起，本书进行了一些初步尝试。结果如何，请读者判断。

在编写本书过程中，参考了国内外一些管理学著作和银行管理方面的著作，可以说本书就是在这些著作的启发和帮助下写成的。此外，中国工商银行湖北省分行调研信息处和中南财经大学财政金融系办公室的有关同志，对于本书的写作给予了大量的支持和帮助。在此，谨向以上这些同志表示诚挚的谢意。由于水平有限，书中定有错误与不妥之处，敬请诸位读者批评指正。

傅 春 章

1987年12月25日

于中南财经大学

目 录

前 言	(1)
第一章 总论	(1)
第一节 银行的性质与职能	(1)
第二节 银行管理的对象、职能与任务	(6)
管理简述——银行管理的对象——银行管理的职能	
——银行管理的作用	
第三节 银行管理的基本原则	(17)
政治领导和经济领导统一的原则——讲求经济效益	
的原则——集中统一和分散管理的原则——经济核算原	
则——责、权、利相对应的原则——民主管理原则	
第四节 银行管理的方法	(22)
思想教育方法——经济方法——行政方法——法律	
方法	
第二章 预测、决策与计划	(29)
第一节 银行经济信息	(29)
信息的概念和特征——银行经济信息的概念、种类	
和任务——银行经济信息工作的程序——银行经济信息	
工作的组织管理	
第二节 银行经济预测和决策	(47)
经济预测的涵义和作用——银行经济预测的种类和	
内容——银行经济预测的程序——经济预测的方法——	

银行决策的概念和种类——银行决策的准则和程序——
银行决策的方法

第三节 计划管理 (80)

银行计划管理的性质与作用——计划的种类——银行
计划的编制、执行和控制

第四节 目标管理 (92)

目标的涵义和特征——银行目标体系——目标管理
的程序

第三章 组织机构与领导 (106)

第一节 组织管理基本原理 (106)

机构设置原理——分权授权原理

第二节 银行组织机构 (116)

银行组织形式——银行管理部门——管理部门的职
责——管理部门的协调——银行的网点配置

第三节 领导科学与领导体制 (132)

领导和领导者的涵义——银行的领导体制

第四节 领导班子和行长素质 (145)

领导班子——行长的素质——行长领导积效的评价

第四章 人的科学管理 (162)

第一节 职工思想政治工作科学化 (162)

思想政治工作的重要性——思想政治工作的主要内
容和基本原则——介绍几种激励理论和方法——实现银
行职工思想政治工作科学化

第二节 金融人才的开发 (188)

人才的发掘——职工的教育和培训——人才的使用
和考评

第三节 银行的劳动管理 (205)

银行劳动分工与协作——劳动定额与定员——岗位责任制——劳动竞赛——劳动纪律和劳动保护——银行职工的劳动报酬——银行职工的生活福利

第五章 银行经营活动分析 (228)

第一节 银行经营活动分析的意义和方法 (228)

银行经营活动分析的意义——银行经营活动分析的内容——银行经营活动分析的种类——银行经营活动分析的方法

第二节 信贷资金活动状况分析 (238)

银行信贷资金的运动及其规律——信贷资金来源状况分析——信贷资金运用状况分析

第三节 财务活动分析 (264)

财务活动分析的内容与形式——财务收支计划完成情况的分析——成本分析——利润分析——财产管理和专项基金管理

第四节 银行的经济核算与经济效益 (291)

银行的经济核算——银行的经济效益

第一章 总 论

银行管理是一门科学，它有自己的研究对象和社会使命。要熟悉、了解并在实际工作中运用银行管理方面的理论、方法和技能，首先要解决对银行本身的认识，要弄清楚银行究竟是怎样一个机构，它具有什么样的性质，要实现哪些职能，完成哪些任务，以及它处于怎样的社会环境中。我们只有在解决上述问题的基础上，才能进一步明确应该从什么角度来研究银行管理问题，也就是说，是把银行当作行政机关来对待呢，还是当作经济实体或企业来对待呢？管理学的常识告诉我们，行政管理和企业管理在对象、方法、任务等方面是存在着很大差异的。因此，我们的研究要首先从银行的性质开始。

第一节 银行的性质与职能

银行是商品经济发展到一定阶段的产物，它的前身是银钱兑换业或货币经营业，主要从事各国或各地之间的铸币兑换、保管和汇兑业务，也经营少量的贷款业务。在资本主义经济关系的历史发展进程中，银行开始充当普通的中介人，成为资本主义经济生活中的信用中介和支付中介，经营货币、信用业务或金融业务，是资本主义再生产过程中一个必不可少的环节。应该说，在这一历史时期，银行具有资本主义企

业的性质是显而易见的。随着资本主义向帝国主义阶段的过渡，银行在经济生活中的地位和作用发生了很大变化，“银行就由普通的中介人变成万能的垄断者，他们支配着所有资本家和小业主的几乎全部的货币资本，以及本国和许多国家的大部分生产资料和原料来源。”^①银行已成为“现代经济生活的中心，是全部资本主义国民经济体系的神经中枢。”^②银行地位和作用的变化，是帝国主义国家插手银行的结果，是中央银行制度逐步成熟的必然趋势。所谓中央银行制度，是通过中央银行控制和调节整个金融体系的活动的一种银行制度。在这种制度下，中央银行不直接对国民经济部门进行金融业务，它作为发行银行垄断银行券的发行和代表国家垄断纸币的发行，作为“银行的银行”集中各专业银行的现金准备并对它们提供信用，作为国家银行充当国家“帐房”和负责组织国家货币信用政策的具体实施。在帝国主义阶段，银行（主要是中央银行）同国家的关系密切了。成了国家干预经济生活的一个主要工具。但就整个银行体系而言，经营货币、信用业务仍然是其本职，某些国家管理职能不过是其兼职而已。所以，从总体上看，银行的资本主义企业性质并没改变。

无产阶级夺取政权以后，社会主义国家必须承担组织和管理经济的重任，从而需要一系列职能部门来组织经济生活的各个方面。列宁指出：“银行政策不限于把银行国有化，而且应该逐渐地、但是不断地把银行变为统一的核算机构和调节机构，调节全国按社会主义方式组织起来的经济生活。”^③

① 《列宁选集》第2卷第753页，人民出版社1972年10月第2版

② 《列宁选集》第3卷第136页，人民出版社1972年10月第2版

③ 《列宁全集》第7卷第204页，人民出版社1982年版。

由此可见，在社会主义条件下，银行的国家机关性质有所加强。但是，银行所固有的企业性仍然是其性质的主要方面，国家机关性是其性质的次要方面，而且国家机关性是以企业性为基础，是受到企业性制约的。让我们对此稍作分析。

社会主义企业是从事生产，流通或服务性活动的独立核算经济单位。一般说来，企业具有以下四个基本特征：

第一，具有法人的地位与权利，是相对独立的经济实体，不是政府行政部门的附属物；

第二，从事生产和流通活动，或者提供某种劳务服务，并且按照等价交换原则与其他经济单位发生关系；

第三，独立核算，自主经营，以自己从事经济活动的收入来抵偿自己的支出，并向国家上缴税金或利润，并且自负盈亏；

第四，不仅具有自我改造的能力，而且具有自我发展的能力。

凡是同时具备以上四个基本特征的就是企业。应该承认，在过去很长一个时期内，银行同其他经济单位一样，都不具备或者不完全同时具备上述条件，因而算不上是真正的企业。这当然属于一种不正常的情况。在生产资料公有制基础上，实行有计划的商品经济，就必须使各经济组织充满活力，必须真正使其按照企业化原则进行经营活动。结合目前我国银行的实际情况，对照上述企业条件，社会主义银行的企业性质是很清楚的。

经过这几年的经济体制改革，特别是《中华人民共和国银行管理暂行条例》颁布后，银行再也不是财政部等行政部门的附属物，它的独立性得到法律承认，它的正当权利和经济利益受到法律保护，同时，银行也对自己经济活动的合法性

和经济成果负责，能以民事法律关系的主体身份处理同其他经济主体间的借贷关系。其次，银行是以各种具体的业务活动，如货币资金的借贷，货币的收付、汇兑与结算等同各经济单位发生关系，银行的这些业务活动是实现商品价值和再分配社会产品的必要组成部分，是社会再生产过程本身的环节。在银行与其他经济单位的业务往来中，等价交换的规律以等价补偿的形式，即以有借有还并支付使用信贷资金报酬的形式得以实现。再次，由于银行在经营上具有自主性，并对自己的经济成果负责，所以，它必须实行经济核算，以收抵支，自计盈亏，依法向国家上缴税收。最后，银行将自身最终经营成果——留成利润的大部分，用于补充信贷基金和完善银行经营的物质条件，增强银行活动的能力。总之，无论从哪一方面看，银行完全合乎企业的四个基本特征，它的企业性质是确定无疑的。

银行虽然在性质上属于企业，但它不同于一般的工商企业，它是一种特殊企业，这种特殊性除了表现在其活动领域为货币信用领域之外，还表现在银行，特别是人民银行作为国家机关的一部分承担某些国家管理职能，从而使银行具有一定程度的国家机关性质。但是，银行的机关性质并非银行本身的固有的，是从外部附加的，是由银行所固有的特殊业务领域和特殊经营方式所决定的。由此可见，我们应该着重从企业管理的角度来研究银行管理问题。

银行的性质具体表现在它的职能上。作为金融企业，银行的主要职能包括：

第一、组织存款和发放贷款。这是银行最基本的职能，也是银行其它职能的基础。社会主义再生产过程，既是物质资料形态的不断变化过程，也同时是资金的循环周转运动。

在社会总资金的循环周转运动中，资金必然地要以货币资金、生产资金、商品资金等三种形式同时出现，并完成这三种资金的循环。因而就单个企业而言，货币资金的暂时闲置是不可避免的；此外，在固定资产折旧基金的提取与使用过程中，在财政预算收入与预算支出过程中，以及在居民的货币收入与支出过程中，也都存在着货币资金的暂时闲置。对这些货币资金，银行在不改变其所有权的前提下，通过有借有还的信用活动将它们集中在自己手里。在社会再生产过程中，一方面存在着资金的暂时闲置，另一方面也同时存在对资金的临时需要，比如，有些企业因生产的周期性、季节性、原材料集中到货等等影响，出现了临时性资金需要。在这种情况下，银行正好将集中在自己手中的暂时闲置资金以贷款形式发放出去，既解决了这些单位对货币资金的急需，又充分地发挥了资金的作用。

第二、统一组织和办理各单位之间的转帐结算。由于各单位都按照规定在银行开立了帐户，同银行建立了存款或贷款关系，这样，各单位之间的货币收付可在银行帐户之间划拔清算，了结债权债务关系。银行组织和办理转帐结算，一方面节约了大量现金使用，另一方面也给银行控制和监督国民经济活动提供了方便，创造了条件。

第三、发行钞票，办理现金出纳。中国人民银行是我国的货币发行机关，它根据国民经济发展情况和国家的指令，适时地将钞票投入流通。各单位的现金收支大部分通过银行，银行也就成为全社会的总出纳。

以上三项是我国银行的主要职能，银行的其它职能还有，组织对外结算和借贷，经营金银、外汇买卖，代理国家金库，等等。

此外，国家根据客观需要，赋予了银行下列机关管理职能：贯彻国家金融政策，执行现金管理、金融市场管理和外汇管理以及工资基金监督，等等。

通过发挥上述职能，银行能起到控制宏观经济活动和搞活微观经济活动的作用。中国人民银行作为控制与调节宏观经济活动的启动机制，一方面根据经济增长控制货币总量和贷款规模，另一方面根据国家经济政策和提高经济效益的要求调节信贷结构，从而促进国民经济有计划按比例地发展。各专业银行作为控制与调节宏观经济活动的传导机制，通过手中的各项手段，促使微观经济领域的供、产、销平衡、提高资金使用效果，节约社会劳动。总之，银行在国民经济中处于十分重要的地位，能起到非常重要的作用，因而，搞好银行自身的管理是当务之急。

第二节 银行管理的对象，职能与任务

管理简述

一、管理的一般概念。关于管理的涵义，目前有多种说法。有人认为管理就是决策，有人认为管理就是领导，还有人认为管理是一种借他人之力把事情办好的活动。看法尽管各异但都有一个共同点，就是都承认管理与人类的共同劳动有关系，它是人类共同劳动的产物。马克思在论述管理的客观必要性时指出：“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。”（《马克思恩格斯全集》第23

卷第367页)这是因为共同劳动是以分工为基础,需要对每个人的具体活动进行“指挥”和“协调”,即通过管理活动来促成“总体”目标的实现。因此,我们可以给管理下这样一个定义:在以分工为基础的共同活动中,指挥和协调人们实现总体目标的活动就是管理。经济管理的作用在于从总体上进行指挥,通过确定目标和方案,合理组织劳动,协调各劳动环节的活动,使各个部门和个人的活动得到控制,生产资料和劳动力得到合理使用,以保证劳动过程的顺利进行。

二、管理和经营。经营和管理统一在同一个过程中,密切联系,相互依存,相互渗透,但又有所区别。经营的原来涵义是经度营造,后来人们把它引伸为筹划营谋。从管理学的角度看,经营是指直接取得效益的社会实践活动。管理也是一种社会实践活动,但它不能直接取得效益,它的目的在于使得能够直接取得效益的社会实践成为可能,使得能够取得效益的社会实践取得更大的效益,也就是能为直接取得效益的社会实践排除障碍,创造有利条件。由此可见,经营是一个外向的概念,它包括经营目的、经营方针、经营方向、经营思想、经营体制等一些重大战略决策问题;管理则是一个内向的概念,是指经济组织如何组织各项业务活动所作出的一些战术决策和日常协调活动。总之,经营是经济活动中的中心,是管理得以产生和发展的基础,经营指导管理,管理为经营服务,两者密切联系,不可分割。

三、管理具有二重性质。管理的二重性质是指管理活动的生产力性质和生产关系性质这样两个方面。从生产力这方面来说,所有社会制度下的管理活动有其共同点,它不因社会制度不同而不同,这是管理的自然属性;从生产关系这方面来说,在不同的社会制度下,管理活动总是按照生产资料所

有者的意志，作为实现其生产目的的重要手段，表现出不同社会制度下管理活动的特殊性，即管理的社会属性。

对管理的二重性质，马克思曾作过精辟的论述。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然表现在一个指挥的意志上，表现在各种与局部劳动无关而与工场全部活动有关的职能上，就象一个乐队要有一个指挥一样。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，——完全撇开商业部门不说，——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。因此，它在奴隶制度下所起的作用达到了最大限度。（《马克思恩格斯全集》第25卷第431页）

认识管理的二重性质具有重要的理论意义和实践意义。明确了管理的自然属性，使我们能够正确对待资本主义的管理理论、管理方法和管理经验，能将他们合理组织生产力的一些形式和手段为我所用，明确了管理的社会属性，能够使我们始终保持清醒的头脑，不要盲目崇拜和一概照搬外国的东西，而是用同志式的建立在共同利益一致基础上的互相监督，取代私有制条件下劳动者和管理者之间的根本对立关系。

四、管理科学的形成和发展。管理是人们共同劳动的客观要求与必然产物，但人们把管理作为一门独立的科学，时间还不算很长。管理科学是管理理论、管理组织、管理方法和

管理手段的总称，它是随着社会生产力的发展而逐步形成、并不断趋于完善的。在人类历史上，管理科学从资本主义产业革命到现在，大体经历了以下几个阶段：

第一，传统管理阶段，又叫早期管理阶段，它开始于工场手工业时期，即资本主义生产发展的第二阶段。在这一阶段，各种工场虽然把许多人集中起来进行共同劳动，但由于大部分操作是用手工劳动进行的，没有脱离小生产的传统方法，对管理活动的要求不高，生产经营活动主要是凭资本家个人的经验和判断进行，从而使这一阶段的管理带有很大的狭隘性和盲目性。所以，严格说来，这一时期的管理还算不上科学管理，更谈不上什么系统的管理理论和方法。

第二，科学管理阶段，又叫古典管理理论阶段，这一时期是资本主义由自由竞争走向垄断，即19世纪末到20世纪初。古典管理理论的代表人物是美国工程师弗雷德里克·泰罗（1856—1915年），他创立的一套管理理论被人们称为泰罗制。泰罗制的基本内容包括工作定额原理、标准操作方法和分级工资制。主要作法是从企业中挑选一批合适的工人，迫使他们进行最紧张的劳动，记录下他们完成每一道工序、每一个动作的时间，并把技术最优良工人的整个操作过程拍摄成电影，然后研究出最经济而且生产效率最高的所谓“标准操作方法”；以“标准操作方法”为依据，定出生产规程和劳动定额，按完成定额的情况，规定等级不同的工资单价，对超额完成定额者并给予奖金。古典管理理论对当时和以后管理理论的发展产生了很大的影响，其中的一些原理和方法现在仍然在管理实践中运用。

第三，现代管理阶段，其鼎盛时期是本世纪50—60年代。本世纪20年代之后，生产的自动化趋势日益加强，市场竞争

更加加剧，在此情况下，企业管理现代化的要求越来越迫切，于是产生了现代管理。现代管理分为“管理科学”和“行为科学”两大流派。前者是将现代科学技术的成果用于制定管理决策的数学模式，并把这些模式通过电子计算机应用于企业管理；后者是以心理学、社会学和人类学为武器，研究企业组织中的人的可见的和能证实的行为，研究社会环境、人际关系对工作效率的影响。

第四，最新管理理论阶段，它形成于本世纪70年代。这一阶段管理理论的基本特点是以“系统理论”把“管理科学”和“行为科学”结合起来，用系统的观点和系统分析的方法，在更大的范围内、更长的时间内、更广泛的联系上来研究企业的管理问题。

银行管理的对象 银行管理是服务于银行经营的，因此，银行从事正常经营活动的各种构成要素和影响条件，就是银行管理的对象。总起来看，银行管理的对象包括人、财、物、时间和信息这样五个方面。

一、对人的管理。这里的人是指被管理的从事具体业务操作活动的人员，以及相对于上级管理机构的下属管理人员。加强精神文明建设是搞好对人的管理的中心内容，围绕这一中心，开发银行职工的智力，培养、选拔与使用人才，合理进行劳动的分工，协作，开展劳动竞赛，处理好个人物质待遇和生活福利等等，也都成为对人的管理中的重要问题。

二、对财的管理。银行的财，主要指信贷资金、银行的内部资金和专用基金。对财的管理，以提高银行经济效益为根本目的。

三、对物的管理。银行的物，主要是指发行库和业务库保管的钞票、金、银、外币、有价证券、重要空白凭证，以及在