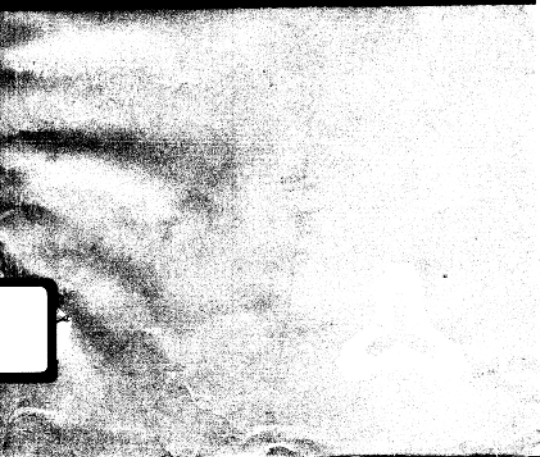


银行经营管理学

● 熊范五 周适芬主编

● 湖南科学技术出版社



银行经营管理学

周范五 周远芬等主编

责任编辑：龚绍石

湖南科学技术出版社出版发行

(长沙市展览馆路3号)

湖南财经学院印刷厂印刷

1991年3月第1版第1次印刷

开本：787×1092毫米 1/32 印张：12.625 字数：264,000

印数 1—5,000

ISBN 7-5357-0908-7

F·109 定价：4.80元

序

党的十一届三中全会以来，在改革开放方针的指引下，在以公有制为基础的社会主义有计划商品经济蓬勃发展的推动下，由各专业银行和中央银行共同组成的新型的社会主义银行体系逐步形成，银行在整个国民经济中的地位和作用与日俱增。自1979年起，国务院批准各专业银行按专业分工自主经营、独立核算、垂直领导、自成体系，按经济实体性质享有业务经营与行政管理的自主权，分别独当一面，各尽其责。十余年来，各专业银行系统努力开拓，积极经营，在农村金融、工商信贷、外汇业务、基本建设贷款、货币流通调节等方面取得了引人注目的成绩。因此，在建设与加强中央银行系统的同时，必须保持与完善专业银行系统，充分尊重其业务经营管理的自主权，以利其经营积极性的发挥，使之更好地为发展社会主义有计划商品经济服务。

我院金融系熊范五副教授是一位长期从事专业银行经营管理研究与教学的学者，既有丰富的银行业务实践经验，又有深厚的理论功底和广博的金融经济知识。最近，他与周适芬、黄铁军、王国海等老师合作，编写了《银行经营管理学》一书。综观全书有三大特点：

第一，在阐述银行经营管理的基本理论上，以银行经营

为中心。书中提出《银行经营管理学》的研究对象是银行经营管理理论和方法，以及经营活动中管理关系的矛盾运动及其规律；提出管理的重点是经营，经营的核心是决策；提出银行干部必须树立经营观念，掌握经营策略；提出银行经营的成就是内部条件与外部环境的综合反映，一家银行既要创造良好的内部条件，又要适应外部环境的变化。这一系列富有启发性的理论观点，为建立这门学科奠定了基础。

第二，在叙述银行经营管理的基本内容上，突出银行经营策略和艺术。书中用了较多的篇幅研究银行信贷资金管理，重点介绍了比例管理；颇为详尽地研究了负债业务和资产业务经营；此外，还研究了银行经营风险。

第三，在介绍银行经营管理的科学方法上，结合经营引进了现代管理方法。为提高银行干部的经营管理水平，掌握并运用现代管理方法提供了参考。书中着重研究了银行经济信息、经营预测与决策，以及经营状况的分析。

总之，本书内容丰富，知识新颖，理论与实际相结合。全书12章系统地全面地阐述了专业银行的业务经营和人、财、物及经济信息的管理，旨在使读者于认真学习后既会经营，又善管理。因此，本书不仅适宜用作高等财经院校金融、农村金融和国际金融专业的教材，而且适宜作为专业银行在职干部自学用书。在本书行将问世之际，特此作序，予以推介，并预祝本学科的学术研究日益深入，学术成果不断涌现！

傅予行

1990年11月于湖南财经学院

前 言

《银行经营管理学》主要研究专业银行经营管理的理论和方法，它是各类财经院校金融、农村金融和国际金融专业的主干课程。本书是为了解决上述各专业教学用书和银行在职人员自学的需要而编写的。

本书共十二章，包括：银行经营管理基本原理、人才开发与管理、计划管理、信贷资金管理、负债业务经营、资产业务经营、经济信息、经营预测、经营决策、财务管理、经济核算与经营责任制以及银行经营状况分析与评估。全书力求内容丰富，知识新颖。同时，我们还编写了一本《银行经营管理案例分析》，作为配套教材，例证结合实际，既能给学习者以系统的基础理论，又可培养分析问题和解决问题的能力。

本书由湖南财经学院金融系副教授戴范五、讲师周运芬担任正、副主编，黄铁军、王国海两老师参加编写。由于《银行经营管理学》系一门新创建的课程，限于编者的水平，缺点错误在所难免，敬希同行专家批评指正。

本书承湖南财经学院副院长傅子行教授作序，在此深表感谢。

编 者

1990年11月

目 录

第一章 导论	(1)
第一节 银行经营管理学的概念.....	(1)
第二节 银行经营与管理的意义.....	(5)
第三节 银行的经营条件和环境.....	(8)
第四节 银行经营管理的职能和对象.....	(16)
第五节 银行的经营思想、经营观念、经营方针 和经营策略.....	(19)
第六节 银行经营的方式、原则和基本方法.....	(29)
第二章 银行人才开发与管理	(41)
第一节 银行人才开发与管理概述.....	(41)
第二节 银行人才的培训与能力开发.....	(46)
第三节 银行人才绩效考核与奖惩.....	(54)
第四节 银行人才的合理使用.....	(61)
第三章 银行计划管理	(66)
第一节 银行计划管理概述.....	(66)
第二节 银行的业务计划.....	(74)
第三节 银行的经营计划.....	(93)
第四节 银行的计划控制.....	(102)
第四章 银行信贷资金的管理	(106)
第一节 银行信贷资金管理概述.....	(106)
第二节 银行信贷资金管理的指导思想和体制.....	(109)

第三节	金融机构资金往来的管理	(113)
第四节	资金匡计	(118)
第五节	现金的调剂与内部资金管理	(123)
第六节	信贷资金的比例管理	(129)
第五章	银行负债业务的经营与管理	(134)
第一节	负债业务经营概述	(134)
第二节	自有资金的管理	(137)
第三节	存款业务的经营管理	(143)
第四节	结算业务的经营管理	(155)
第五节	融通资金的管理	(159)
第六章	银行资产业务的经营管理	(165)
第一节	资产业务经营管理的意义	(165)
第二节	贷款业务经营管理	(169)
第三节	贴现业务经营管理	(181)
第四节	证券投资业务的经营管理	(185)
第七章	银行经济信息	(188)
第一节	银行信息的内容与作用	(188)
第二节	银行信息的搜集、处理与运用	(194)
第三节	银行信息系统	(203)
第四节	信息咨询业务的经营	(207)
第八章	银行经营预测	(213)
第一节	银行经营预测概述	(213)
第二节	银行经营预测的方法	(220)
第三节	银行各项业务的预测	(236)
第四节	市场预测	(245)
第九章	银行经营决策	(256)

第一节	经营决策原理·····	(256)
第二节	经营决策的种类、条件和程序·····	(261)
第三节	决策的方法·····	(268)
第十章	银行的财务管理·····	(279)
第一节	银行财务管理概述·····	(279)
第二节	财务收入的管理·····	(286)
第三节	营运成本的计算与管理·····	(288)
第四节	损益的管理·····	(295)
第五节	专用基金的管理·····	(299)
第六节	财产管理·····	(307)
第十一章	银行经济核算与经营责任制·····	(311)
第一节	银行经济核算概述·····	(311)
第二节	银行经济效益·····	(314)
第三节	银行主要经济指标的考核·····	(322)
第四节	银行的经营责任制·····	(330)
第十二章	银行经营状况的分析·····	(337)
第一节	银行经营状况分析的基本原理·····	(337)
第二节	银行经营目标的分析·····	(345)
第三节	银行经营资金的分析·····	(354)
第四节	银行经营成果的分析·····	(371)
第五节	银行经营状况分析报告书·····	(384)

第一章 导论

第一节 银行经营管理学的概念

一、什么是银行经营管理学

中央领导同志多次提出，要把银行办成真正的银行。究竟什么是真正的银行？怎样把银行办成真正的银行？几年来银行体制改革的实践正在回答这个问题。把我国的专业银行办成社会主义的金融企业，在体制上，由政企合一，转变为政企分开，即把中央银行与专业银行彻底分开；在管理上，由高度集中统一的行政管理，转变为运用经济手段的经济管理；在经营上，由依靠指令性计划，转变为自主经营；在业务上，由条块分割、统得过死的单一信用形式，转变为灵活多样的信用形式，发展资金市场，办理多种金融业务，允许适当的业务竞争；在资金上，由统存统贷的供给制，转变为核拨信贷基金，自求平衡，自行营运；在财务上，由统收统支转变为独立核算，实行财务包干等等，走把供给制银行办成真正的银行的具有时代意义的道路。

专业银行作为政策性银行，实行企业化经营管理，必须以正确的经济理论作指导，按照一定的原则建立经营管理体制，采取一定的经营管理形式和方法去开拓各项业务，营运各种资金。所谓银行的经营管理，主要是指围绕货币信用业务的

经营和信贷资金的组织、营运所进行的一系列的经营管理活动。它以银行业务经营和资金管理为主体，以正确的思想和原则为指导，研究银行经营管理体制、经营规律、经营信息、经营预测、经营决策、经营目标与计划、经营人才的开发、经营效益、经营责任制的建立和考核、经营风险管理、经营监督方面的问题，提出对策，从而提高银行的经营管理水平，取得最佳的经营效益。所以，银行经营管理学是按照企业化管理的要求，由银行经营管理理论、体制、内容、形式和方法等内容组成的，是用以指导银行从业人员研究经营活动规律，进行经营实践活动的科学体系。

二、银行经营管理学的研究对象

任何一门学科都应有自己独立的研究对象，否则，它就不能成为一门独立的学科。毛泽东指出：“科学研究的区分，就是根据科学对象所具有的特殊的矛盾性。因此，对一现象领域所特有的某一矛盾的研究，就构成某一门科学的对象。”^①银行经营管理学作为一门学科，有别于指导银行业务经营的具体实践活动的学科，它既不同于指导信贷人员从事工商信贷和农业信贷业务技术工作的工商信贷管理学和农业信贷管理学；又不同于专门指导计划人员从事货币流通业务技术工作的货币流通管理学；也不同于专门指导会计人员从事银行会计业务技术工作的银行会计学。它与上述学科虽说同属经济管理学科范畴，但各自的研究对象不同。银行经营管理学是研究银行经营管理理论和方法，以及经营过程中经营管理关系矛盾运动及其规律的一门学科。

① 《毛泽东选集》人民出版社1967年版合订本，第297页。

银行的经营过程，就是办理各项货币信用业务的过程。银行的经营管理职能是在这些错综复杂的业务活动中得以实现的。在银行经营活动中，必然产生各种经营管理关系。这些关系包括银行与国民经济，专业银行与中央银行，各专业银行之间，以及银行内部各部门、各岗位、各职工之间的经济关系。由于经营活动不断进行，经营管理关系也就不断产生各种矛盾，正确处理这些矛盾，可以推动银行业务经营的发展。银行从业人员必须正确认识经营过程中各种经营管理关系的矛盾运动，掌握经营管理的理论和方法。例如，它们是由什么因素构成的，用什么方式和方法组织结合起来的，在运动中经过哪些环节，采取什么形态，需要具备哪些条件，有何规律性，以及如何正确处理等等。银行经营管理学就是从经营管理角度来回答和解决这些问题。可见银行经营管理理论和方法以及经营过程中经营管理关系的矛盾运动及其规律是这门学科的研究对象。

三、银行经营管理学的研究范围

银行经营管理学的研究范围决定于它的研究对象。银行经营管理学同国民经济管理学和金融管理学等虽然同属管理学范畴，相互间具有紧密的联系，甚至某些内容也是大体相同的，但它们的研究范围是有区别的。国民经济管理学中有关银行管理是从宏观决策上进行研究，金融管理学是从整个金融体系的管理上进行研究，而银行经营管理学的研究范围只限于专业银行经营过程中经营管理关系的矛盾运动。银行经营管理学也不同于银行以各种业务技术为对象的管理学，如工商信贷管理学、农业信贷管理学以及货币流通管理学等，因

为这些学科的研究范围局限于某一类业务技术的管理；而银行经营管理学则是研究银行经营过程中科学的经营与管理。

此外，我国社会主义银行体系，由专门行使中央银行职能的中国人民银行和各专业银行所组成。人民银行是领导和管理全国金融事业的国家机关，专业银行是国务院的经济实体，实行企业化经营管理，因此，银行经营管理学只研究专业银行的经营管理。

既然银行经营管理学是研究专业银行经营管理理论和方法以及经营过程管理关系矛盾运动及其规律的一门学科，那么，它的研究内容应包括：以专业银行业务经营为核心，从经营的内涵研究银行经营管理的基本理论、经营管理体制、经营规律、经营内容、经营质量、经营风险、经营信息、经营预测、经营决策、经营目标与计划、经营人才的开发、经营效益、经营责任制与考核、经营监督以及经营状况的分析等等。

四、银行经营管理学的研究方法

银行经营管理学作为经济管理学科，其研究方法是马克思列宁主义的唯物辩证法。

唯物辩证法告诉我们：研究问题必须有发展观点。立足当前，展望未来是研究本学科的指导思想。在当前及今后一个相当长的时期内，我国人民的主要任务是进行社会主义现代化建设。随着国民经济体制的逐渐完善，现代化建设日益发展，社会生产力的大幅度提高，以及国民收入的不断增加，也就必然要求银行努力改变不适应国民经济发展的经营管理方式。银行经营管理学就要深入研究国民经济发展对银行经营管理提出的新问题和新要求，从理论上作出回答，从

实践上进行改革，经过从认识到实践、再从实践到认识的多次反复，使这门学科得以不断丰富和发展。

唯物辩证法认为，世间一切事物不是孤立的，都是同周围事物相互联系、相互制约、相互依赖的。银行是国民经济综合部门之一，它同国民经济各部门有着广泛而密切的经济联系。因此，银行经营管理学应当立足银行，并把它同整个社会的政治、经济联系起来，使银行的经营管理水平适应国民经济的发展，从与国民经济各部门的经济联系中，不断完善本学科的内容，使之具有强大的生命力。

第二节 银行经营与管理的意义

一、银行的经营与管理

经营与管理是银行经济活动过程中的两个方面，它们既有联系又有区别。经营是指银行的货币信用活动。银行通过存款业务和其他融资业务的经营实现筹集资金的目标，称为资金来源业务经营。银行将筹集的资金和自有的信贷基金，通过多种形式贷款给需要资金的企业或个人，称为资金运用业务经营。所以，银行经营的对象是资金，其目的在于调节社会经济生活，促进国民经济的发展，以有限的资金和最少的劳动耗费，取得最佳的经济效益。

银行经营需要一定的条件，即经营要素。首先要有一定的人员，银行经营货币信用业务都是由职工来组织实现的。有了人还需要资金和物质技术设备，缺少哪一个要素，银行的经营活动是开展不起来的。但是，仅有这些要素还不能说

有了经营活动，而只是具备了经营的可能性，要使之变成现实的经营，还必须把银行的职工按专业进行分工组合，把资金进行合理分配，并按一定的方式予以运用，使经营有规律地进行，这就需要管理。

管理是由人类的共同劳动引起的。就一般意义来说，管理就是组织人们为达到预定目标而进行的有效活动。没有管理，人类社会正常的生产、生活和工作秩序就建立不起来，人们的社会活动就不可能顺利地进行。

银行的经济活动是经营过程和管理过程的统一。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：经营是银行经济活动的中心，也是管理产生和发展的基础。在金融业发展的漫长过程中，金融企业内部开始有了分工，管理才逐渐从经营中分离出来，成为不同于经营的一种专门职能。管理一旦分离出来，就有一定的相对独立性，既服务经营，又指导经营。根本来说，管理渊源于经营，但管理从经营中分离并发展起来以后，就变成了计划、组织、指挥、监督和调节经营过程，决定经营命运的一个经济范畴。

二、管理的重点是经营

经营离不开管理，管理的重点是经营，是两者的辩证关系。从银行来说，如果只讲管理，不谈经营，管理必然缺乏生命力，重新回到单纯的行政管理型的老路上去。反之，如果只讲经营，不谈管理，势必产生盲目经营，失去经营的意义。所以，银行管理与银行经营管理在内容、性质和功能等方面存在着差异，并对银行的生存与发展有着不同的影响。

（一）银行管理

1.在内容上包括：组织管理、信息管理、银行决策、计划管理、人事管理、资金管理、财务管理、经济责任制与经济核算，以及银行管理现代化。

2.在性质上是方法性的、战术性的、执行性的和程序性的。

3.在目的上是实现预定计划，提高工作效率和质量。

4.在职能上是计划、组织、指挥、监约和调节。

（二）银行经营管理

1.它在内容上包括：经营环境、思想、观念、方针和策略，经营管理体制，经营人才的开发，业务经营，银行信息与咨询业务经营，经营质量与经营风险，经营预测，经营决策，经营目标与计划，经营效益，经济核算与经营责任制，经营监督以及经营状况的评估。

2.在性质上具有目的性、战略性、决策性和非程序性。

3.在目的上是实现银行的经营目标，提高银行的经济效益，防止经营风险。

4.在职能上是目标、战略、决策，以及与外部平衡和协调。

从上述差异中不难看出，银行管理解决的是战术性和方法性问题；银行经营管理解决的是战略性和方向性问题。银行管理决定着人力、资金和技术设施利用率的高低和发展速度的快慢；银行经营管理则决定着银行的兴衰成败，以及能否生存和发展。银行管理的失误，只会导致局部的损失，且能迅速调整和克服；银行经营战略与决策失误，却将导致全局

性的灾难。经营战略与决策正确，银行管理的效率越高，银行的经济效益也就越好。

三、经营的核心是决策

决策是行动的先导，银行在经营活动之前，必须做好决策，使经营沿着正确的方向发展。正确的决策是银行经营的核心问题。这是由于：

第一，银行经营管理体制改革的发展，使各经营处有了经营决策的自主权，筹集资金、运用资金、利率浮动和财务收支等重大决策都要由银行在政策指导下自己做出。决策是否正确，不仅决定着银行经营的社会效益和自身的经济效益，而且直接关系到银行及其职工的经济利益。

第二，我国银行业务的发展，带来了业务的适当交叉，银行可以在一定范围内开展业务竞争。一家银行在竞争中处于优势或劣势，主要取决于经营决策是否正确。

第三，随着商品生产的发展，企业的资金需求量大大增加，要求银行给予流动资金贷款和技术改造贷款，这种形势既为银行提供了发展的机会，也孕育着一定的经营风险。要防止和减少风险，关键在于经营决策是否正确。

第三节 银行的经营条件和环境

社会主义经济建设需要安定团结的政治局面。同样，银行经营要有一个政治上安定、经济上稳定的外部环境和职工团结进取、生机勃勃的内部条件。历史经验教训告诉我们，一个政治上动乱、经济上萎缩，通货膨胀，物价上涨，人民生

活不安定的社会环境,银行经营是无法发展的。目前,我国政治上安定的局面为银行经营创造了良好的社会环境,它是依靠党的领导和坚持四项基本原则取得的。经济上的稳定是政治上安定的产物,也是精神文明建设和物质文明建设创造的成果,它为银行经营的发展提供了条件。由于工农业生产的发展和商品流通的扩大,带来市场的繁荣,人民收入的增加,一方面为银行筹集资金增加了来源,同时,又为银行营运资金开辟了途径。此外,银行作为社会的一员,在经营过程中正确处理同各方面的关系,搞好银行内部的两个文明建设,激励职工的主动性、积极性和创造性,发扬艰苦奋斗的革命精神,创造良好的经营环境,也是一个不可忽视的问题。

一、银行经营的内部条件

银行作为经营货币信用业务的特殊企业,必须有一定数量的营运资金,实行自主经营,独立核算,自我约束,自担经营风险,自求资金平衡,成为具有自我改造和自我发展能力,拥有一定权力和义务的社会主义法人。具体地说,银行经营的内部条件应包括以下方面的内容:

第一,要有一批政治素质和业务素质较高的经营管理人才。银行经营活动都是由职工完成的,职工素质的高低关系到经营的好坏,所以,各经营行处都要培养一批既会经营、又懂管理的人才。

第二,要有一定数量的自有资金。专业银行作为企业,应当拥有一定数量自有资金,包括固定资金和信贷基金,这是其经营的前提。自有资金的比例和规模,表明某一经营单位的风险承受能力、债务清偿能力、资金积累能力和对环境的