

QUYUJINRONG
XINGWEIYANJIU

区域金融 行为研究

苟海儒 张 平 段青山
编 著



区域金融行为研究

苟海儒
张 平 编著
段青山

中国商业出版社

图书在版编目(CIP)数据

区域金融行为研究/苟海儒编著. —北京:中国商业出版社, 1997. 10

ISBN 7-5044-3568-6

I. 区… II. 苟… III. 金融-经济理论 N. F830

中国版本图书馆 CIP 数据核字(97)第 19195 号

责任编辑:刘毕林

特约编辑:王 昕

中国商业出版社出版发行

(100053 北京广安门内报国寺 1 号)

新华书店北京发行所经销

机械工业出版社京丰印刷厂印刷

850×1168 毫米 32 开 7.875 印张 200 千字

1998 年 3 月第 1 版 1998 年 3 月第 1 次印刷

定价:15.00 元

区域金融运营环境分析

环境,一个具有特定含义的经济概念。人类生存需要环境,动物生存也需要环境,经济建设需要环境,政策贯彻也需要环境
.....

所以才有了自然环境、社会环境、生活环境、生存环境等等
.....

作为区域金融主体良性运行客观基础的金融环境,是区域金融主体运营的内外条件,是自然环境、社会环境等因素的复杂综合,是特定区域经济发展的差异性所在。

区域金融环境的差异性最终通过区域经济发展状况表现出来,或者说区域经济发展状况是制约区域金融正常运营的环境性因素。

1. 1

区域金融主体运营素质分析

区域金融主体运营的首要条件:资本金

区域金融主体运营的基本条件是:必须拥有一定量的资本金。

资本金是金融主体运营的物质条件。如果没有一定的资本金,金融主体就无从申请、登记、注册、开业、就没有营业用房和相应的设备物资,也无法雇用金融主体员工等,当然也就不可能从事任何经营管理活动。世界各国规定商业银行申请开业所必须拥有资本金的最低数量是不相同的。如《中国商业银行法》第十三条规定:“设立商业银行的注册资本最低限额为十亿元人民币。城市合作商业银行的注册资本最低限额为一亿元人民币,农村合作银行的注册资本最低限额为五千万元人民币”等。

区域金融主体运营的内部条件之二:金融人才

区域金融主体经营管理的内部条件的另一方面,需要有一批掌握市场经济规则,懂得经济规律,熟悉有关金融业务,具有现代金融管理技能和知识的各类金融专门人才。作为现代金融主体的各类金融机构是典型的技术密集型行业,金融业务的不断创新离不开出类拔萃的金融人才,因为金融主体的一切经营

管理活动唯有通过金融主体的成员才能真正开展起来,现代金融竞争归根结底是人才素质的竞争。因此,在保证经营资本金,并通过注册登记获得开业许可之后,是否能够招揽到具有一定数量、素质较高的金融人才,就成为区域金融主体经营成败的关键所在。为了获得金融优秀人才,区域金融主体的运营附于自身一个特殊的管理对象:人才管理。

区域金融主体的人才管理是一个复杂的管理过程。

(一)优秀金融人才的选聘机制

区域金融主体所需要的金融人才,除作为社会主义国家的公民所必须具有的政治素质以外,敏锐的观测力和稳健的工作作风是优秀金融人才的基本素质。所以,要求所选聘的金融人才既要在品德上忠实可靠,尤其是业务骨干既需要有较丰富的金融知识和管理经验,还需要有国际化、外向型和复合型的特征,并具有积极开拓的创新精神。

另一方面,作为金融主体中的从业人员,还必须具备一些基本素质:(1)与钱打交道,要特别能经得起金钱的诱惑,“拒腐蚀,永不沾”,“富贵不能淫”;(2)要有较广泛的经济知识和社会知识,具有同各行各业及各级各类社会成员打交道的能力,也就是说具有较强的处理公共关系的能力;(3)具备从数字中发现问题分析问题的能力,也就是说对数字要有特殊的偏好,要有处理数字的基本技能;(4)“认真而严谨、一丝不苟的作风”是对银行会计、出纳、储蓄等工作人员的特殊要求;(5)对计划、信贷、现金管理等工作人员来说,则需要有较扎实的理论基础和基本技能,具有一定的发现问题、分析问题、解决问题的能力,所以必须具备较强的调查研究和书面、口头表达能力。

区域金融主体依据以上标准挑选金融人才,并通过特定的

契约聘用这些人才,这是金融主体人才管理工作所从事的第一项工作。

(二)金融人才的配置机制

拥有了一批优秀的金融人才,如何根据每一位金融人才的禀赋和特点,做到知人善任,把他们配置到最能发挥他们潜能的岗位上,就成为金融主体人才管理效率的核心所在。区域金融主体只有通过合理的人才配置,才可以既保证金融主体经营活动各方面的劳动力需要,又能使每一位金融人才各司其职,各得其所,人尽其才,保证区域金融主体以最为科学、最为有效的机制运转。

现代银行是一综合性的经济实体,是各种金融人才共同劳动的有机整体,劳动分工和劳动协作是共同劳动不可分割的两个方面。一方面只有合理分工,明确每个劳动者的职责范围,才能节约使用人力,提高劳动效率;另一方面通过劳动协作,才能把各个劳动者组合成一个整体,使之在分工的基础上相互配合、协调行动,以创造一种集体的生产力,现代管理学强调“群体的最优组合”,指的就是要实现劳动者集体的最佳组织形式。马克思主义认为,许多人的协作,使许多单个的力量合为一个总的力量,就能形成一个新的力量。这种新的力量和形成它的一个的单个力量简单相加的总和有着本质的区别。这就是说,通过组织而形成的新的力量,要远远大于单个力量简单机械相加的总和。金融主体通过对金融人才的合理配置,做到人人定岗定责,既有合理分工,又有科学协作,才能产生金融主体的整体运转效率。

所以,只有处理好“人、财、物”和“责、权、利”两个三位一体的关系,解决好它们之间不断出现的新问题、新矛盾,才可能保证区域金融主体经营管理目标的全面实现。才可能在推动区域

经济发展中充分发挥区域金融的“金融助推力”，才可能在提高区域经济发展效益的同时获得区域金融主体的自身效益。我们必须明白，区域金融主体的自身效益与区域经济的总体效益是一个相互促进、相互制约的综合因素，任何一方面的不经意或不尽意，都是对两方面的同程度阻碍和伤害，所以以牺牲一方获得另一方发展的政策和策略都是不可取的。

（三）金融人才管理中的激励机制

拥有了相应的优秀金融人才并经过合理配置，并不一定意味着金融主体就拥有了满意的运转效率。

重要的问题还在于如何调动他们的劳动积极性。如何把他们的禀赋发挥的淋漓尽致。任何群体性活动都是如此，没有每一个集体成员的积极努力工作，群体劳动效益的提高就是一句空话。区域金融活动也不例外。所以如何建立区域金融主体的内部激励机制，通过激励机制，充分发挥每一位金融主体成员做好本职工作的主观能动性，挖掘金融人才的潜能，增强金融主体的凝聚力，就成为金融主体人才管理工作所必须解决的中心问题。

如何调动金融主体广大成员的工作积极性，充分发挥每一位劳动者的禀赋和潜能，建立科学的激励机制。是以后我国金融体制改革的一个重要任务。

1. 以人为本原则

遵循以人为本的原则，做好思想政治工作，发挥精神激励作用。思想政治工作必须以全体成员的“人”的本性为中心，坚持尊重每一位劳动者的基本原则，同时关注劳动者的实际物质利益。要使金融主体的精神激励发挥实效，必须掌握需要、动机和行为三者关系的规律，尤其是金融主体管理者必须懂得现代管理的核心是以人为本的管理。因为财和物都是静态的，只有人的因素

才具有动态特征。

另一方面,现代管理科学强调激励的各极强化作用,它不同于对劳动者进行惩罚和制裁的消极强化,因为积极强化不但能塑造每个劳动者的行为,而且能给人以教育和鼓励。西方银行的积极强化激励,一般采用奖金、晋级、赏识三种形式,其中最着重的是赏识,因为唯有赏识才能赢得荣誉和声望。

2. 绩效优先原则

建立具有竞争激励机制的人才管理制度,必须坚持绩效优先原则,使各种金融人才在合理的竞争环境中凭借自身禀赋,施展各自的才能,不断对集体作出成绩和贡献。以业绩和效益为核心建立人才管理机制,促使劳动者懂得只有在提高集体成效的前提下,才可能获得自身利益的提高和满足。劳动者的收入和集体的经济效益挂钩,已经喊了多少年,但是事实是挂了钩的集体效益和个人收益均获得较好的结果,名挂实不挂、明挂暗不挂的无论在其它方面使尽了如何解数,结果都是枉然。所以出现了奖金越发越多,效益越来越差,奖金成了管理者的负担,扔不掉,又负不起。所以,在这方面的改革,目标是明确的,只有调整劳动者理念上固化的工资结构,使劳动者的工资与工作岗位、工作绩效挂钩,才能够真正体现按劳分配、多劳多得的原则。

在目前的中国区域金融主体,奖金是最主要的激励形式,特别在工资制度还不能完全摆脱平均主义的情况下,如何发挥奖金的积极强化作用,显得更加重要。一方面必须还奖金以“超额劳动报酬”的本来面目,不能与福利划等号。所以对奖金的发放和管理,不但是一个技术问题,更为重要的是一个性质问题,对奖金持不同的态度必然产生不同的激励效果。同样分配一定量的奖金,坚持绩效优先原则,分配得当,就能调动劳动者的积极

性；实行平均主义，大锅饭，不能起到奖勤奋、奖贡献的作用，必然会产生负作用，损害利益群体成员的积极性和创造性。因为激励机制健全的前提下，才可能有创造性劳动。

3. 集体为先原则

集体为先原则是增加金融主体凝聚力的要义。任何一个群体的劳动者，失去了对集体的关心，这个群体也就不会再有生命力。只有把集体主义精神作为人才管理的出发点，才可能提倡奉献和创造。只有集体利益的完整和不断提高，才可能有任何一个独立的社会成员的自身利益。

集体为先的基本出发点是尊重个人利益，尊重个人的地位，承认劳动者的劳动是为了获得经济收益和得到社会的承认或尊重。而只有具有“群体”特征的集体才具有满足任何社会成员两方面要求的能力，不管这种集体是有形的还是无形的。同时，让每一位社会成员都要懂得，不论依附于一个有形的集体，在这个集体中劳动，并获得生存条件；还是，相对独立于任何有形的集体，成为独立的劳动者，完全靠自己的努力获得生存条件：前者的制约一方面来自一个有形的集体——由包括自身在内的、相互联系的劳动者组成，另一方面来自无形的社会各个方面；后者不过只是受“社会”这个大集体的制约而已，但是这种无形的制约似乎比之前者来说难以把握——尤其在市场经济体制下，这种朦胧状态显得尤其突出，许多劳动者显得茫然不知所措。所以，任何一位劳动者不论处于何种状态，只要要求在社会中得到生存条件，就必须对直接依附的有形集体和间接依附的“社会”集体作出贡献和提供符合社会要求的商品和劳务。

这里几点需要对管理者特别提示，现代管理科学认为，要充分发挥奖励的积极强化作用，必须努力做到：(1)应具有针对

性,要使之尽可能体现更多的信息内涵,缺乏针对性,便会失去积极强化作用。(2)要考虑反馈的实际可能性,即它是否真正能得到的必要的所需的反馈;没有这个客观上的预计,就不能得到预期的效果,反而会造成智力、财力、物力的虚耗。(3)应使之具有及时性,这种积极强化的形式应该是“无形的”,这样效果才会迅速持久地显现出来,劳动者的内在潜力也就会随时随处都被挖掘出来。(4)应具有问题式的特征,如果奖励是定期给予的,它就成了人们意料中的事,反而不能解决问题;若能使人无从预计,则劳动积极性就会更高。

(四)金融人才的培养与开发

金融人才的培养与开发,目的是要提高金融主体的智力水平。金融主体智力作为一个整体概念,表现为金融主体劳动者的文化科学技术水平及其在业务工作中的实际运用状况,也表现了金融主体专门人才的数量、质量和结构情况。在现代科学技术迅猛发展的形势下,社会劳动生产率的提高,主要已不是靠劳动者数量的增加,而是依靠对劳动者的智力开发。目前中国区域金融主体的智力水平,与改革开放的形势和经济金融事业发展的需要还很不适应。金融主体的专门人才特别是研究生、本科生等较高层次的人才数量还不多,而且人才的层次结构、知识结构、年龄结构也不够合理。尤其是在改革开放的形势下,科学技术突飞猛进,金融创新层出不穷,导致金融主体“知识折旧率”上升,即使经过全程培训的较高层次的人才,也需接受再培训以更新和充实知识。

从现有金融主体劳动者的实际智力水平出发,通过多渠道、多层次、多种形式的教育和培训,以全面提高现有劳动者的文化科学知识和专业水平,是中国区域金融主体智力开发的基

本途径。在新形势下,各区域金融主体要真正做到立足本行、面向市场、按需施教,直接有效地为金融主体经营服务;要由只培养适应性、内向型人才的概念转到培养复合型、外向型金融人才的概念上来,以适应与国际金融接轨的需要。根据中国区域金融主体的实际情况,当前尤其要注重培训国际金融和外语人才、信息咨询和资产评估人才、研究管理和操作电脑的人才,以及经营新兴金融业务的人才等。

区域金融主体的人才培养和开发不能临渴掘井,更不能滞后于需求,它是金融主体经营的百年大计,既要有一定的超前意识,又要有相应的制度保证,以充分发挥金融主体主观能动作用,为跨世纪人才的运用作好“贮存”。同时,在用人制度上,也要建立起有一定权威性的成人教育管理和调控体系,引进激励机制,将育人和用人融为一体、实现培训、使用、聘任一体化,逐步形成金融人才培训和开发的良性机制,以不断提高金融主体的智力水平,更好地适应时代进步和金融事业发展的要求。

区域金融主体运营的内部条件之三:组织机构

区域金融主体经营管理的内部条件之三,是必须有一个高效率的组织管理系统。区域金融的组织机构,既是实现金融主体经营管理目标的基本物质条件,也是实施金融主体决策的执行系统,它包括机构的种类和构成,机构之间的相互关系,以及机构内部的领导体制和组织形式等多方面的内容,是金融主体形态结构、权力关系和指挥形式三位一体的反映。区域金融主体除了资本和人才外,还必须要有有一个精巧、灵敏、科学、能高效率运转的组织机构才能开展经营管理活动,因为资本和人才只有在

一定的组织机构内才能充分发挥其效能。因此,组织机构的健全合理程度、运转效率的高低,对金融主体的经营管理发挥着决定性的影响;而高水平的经营管理则能创造出高效率的组织机构,并使之健全合理,促使其日益完善。

区域金融主体对组织机构的管理,必须坚持效能和效益相统一的原则,幅度和层次相适应的原则和群体最优结合的原则。在机构设置上要实现空间结构的“密集性”;在机构的排列上要做到相互衔接的“有序性”;在机构之间的关系上要实现相互协调的“灵敏性”;要使每一机构都达到精简、节约和效能的统一,实现机构的“有效性”;要使机构能随经济形势和环境的变化而灵活变通,具有适应性等。因限于篇幅,这里我们仅就区域金融主体组织机构的存在形式、职能机构的系统管理和领导体制三方面的内容,作一简要的分析。

(一)区域金融主体组织机构的存在形式

区域金融主体组织机构有单一银行制和总分行制两种存在形式。单一银行制又称单元制或独家银行制,指的是金融主体业务由各个相互独立的区域金融主体本部经营,不设立或不允许设立分支机构;一家金融主体不受其他金融主体的控制,这家金融主体也不得控制其他金融主体,总分行制也称分支行制,指法律上允许在金融主体本部之外,在同一地区或不同地区设立分支机构;总行一般设在各大中心城市,分支机构则遍布国内外,从而形成一个庞大的银行网络,总分行制又可进一步划分为总管理处制和总行制两种:总管理处制的总行只是一个最高管理机关,本身不对外营业;而总行制的总行,除管理和控制各分支行外,本身也对外营业。在总分行制下,总行与下属行处的关系,又有直属制、区域行制和管辖行制三种形式:(1)直属制指所有

的分支机构均归总行直接指挥监督,各分支行间不能相互制约;(2)区域行制指总行以下的所有分支机构被分为若干区,每区设一个不对外营业的区域行,其职能只是代表总行指挥监督区域内所有的分支行;(3)管辖行制与区域行制一样,所不同的是管辖行本身也对外营业,故也属于分支行的一个成员。

单一银行制和总分行制作为区域金融主体组织机构的两种存在形式,各有其优缺点。与单一银行制相比,总分行制的主要特点是:(1)易于吸收存款,有利于扩大资本总额和经营规模,并能取得金融主体的规模经济效应;(2)便于金融主体使用现代化的设备,提供质优价廉的金融服务;(3)总行家数少,有利于国家的控制和管理,而且能减少地方行政干预。总分行制的不足之处主要是:(1)容易加速金融垄断,不利于自由竞争;(2)金融主体内部层次多,增加了管理的难度。而总分行制的缺陷恰恰又正好是单一银行制的主要优点。

从总的情况看,总分行制的优越性要大于单一银行制,尤其是总分行制承受风险和应变能力较强,在实行总分行制的国家,除特殊情况外,大银行的破产和倒闭是极为罕见的;而单一银行制的美国,区域金融主体破产的情况则时有发生,但就问题的另一方面看,正因为总分行制防御风险能力强,不易倒闭,因而对社会潜在经济信息的反映就不如单一银行制灵敏,一旦大银行破产,其对整个社会经济影响的严重程度就难以估量。

除美国外,目前世界上绝大多数的国家实行的都是总分行制。中国区域金融主体也以总分行制为基本形式,而且与下属行的关系也主要实行直属制形式。但由于各商业银行特别是四大国有商业银行机构遍布全国,分支机构的数量举世无双,采用直属制的形式无法克服管理层次多、管理效率不高的弊病,因此宜

在区域行制和管辖行制之间进行选择。

(二) 职能机构的系统管理

职能机构是金融主体内部的分工组织,反映区域金融主体组织机构的内部构成情况。对职能机构的科学管理,是能否提高区域金融主体经营管理水平的重要环节。对职能机构的管理,第一,要按照职能服务性质进行恰当分工、合理设置,既不能分工过细,也不宜分工过粗;第二,要在保证圆满完成经营任务需要的条件下,力求机构和人员的精简,要从实际出发,不搞一刀切,不强求上下对口;第三,要适应环境变化,适时调整,始终保持机构的高效率运转;第四,要强调职能部门的系统观念和整体观念,搞好职能部门的分工和协作,平衡和协调,以充分发挥金融主体的整体效益。总之,努力提高金融主体机构的管理效率、经营效率和全员工作效率,把各商业银行真正建设成一个精巧科学的组织机构,这是金融主体职能机构管理的最高准则。

要实现以上目标,一个有效的途径是运用系统管理方法。我们可以把区域金融主体看作一个管理系统,系统内的各职能部门必须做到职责分明、权责结合,既有精确的分工以充分发挥每一职能部门的特殊效能,又有密切合作,使各职能部门相互协调配合,形成一个不可分离的有机整体。现代系统管理理论认为,任何一个充满活力的有效的管理系统,都是由“一个中心”、“三个系统”构成的管理有机体。“一个中心”指的是决策中心,“三个系统”则为执行系统、监督系统、反馈系统。

1. 决策中心。它是整个管理系统的灵魂,是管理系统的领导决策机构。商业银行的决策中心必须是精干的,决策不能多头。多头决策必然导致政出多门、议而难决。区域金融主体日常工作的决策,只能有一个主要决策者作出,他应具有对本管理系统负

全责的决策能力,不但要有较高的管理水平、专业知识和文化素质,而且还必须驾驭现代决策理论,善于运用相应的决策方法。另配二至三个副手协助工作。世界各国的经济证明,在一个有效的决策中心里,副手超过五人是极为罕见的。

2. 执行系统。它是执行决策中心各项指令的职能部门,包括计划、信贷、会计出纳、储蓄、人事和保卫等职能机构。执行系统的组织机构必须分工合理、职责明确、各司其职又相互协调。执行系统的各职能机构又必须是精干的、严密的,机构臃肿,人浮于事必然互相扯皮。执行系统的人员必须是忠实的和实干的,一切反对或没有能力贯彻决策中心指令的人员,不宜安置在执行系统中。

3. 监督系统。它是依据决策中心的指令对执行系统进行监督,以保证正确无误地执行指令的组织机构。具体包括检察,审计、稽核等职能部门。由于执行系统各职能机构的管理水平参差不齐,业务经营的主导思想也不尽一致,难免出现偏离决策指令,只顾本身利益的情况,甚至会发生违法乱纪现象。通过监督系统则可有效制止,及时纠正这些现象,以确保决策指令正确无误地贯彻执行。监督系统的劳动者不但要精通金融主体业务,而且必须熟悉国家的政策、法律和金融主体的决策指令,并具有大公无私的精神。

4. 反馈系统。指将决策指令贯彻执行的实际情况或结果反馈到决策中心,使决策中心能及时掌握信息,修改和完善决策指令的管理系统。它包括信息调研、金融研究、统计、咨询、参议等广泛的组织机构。有无一个灵敏、准确而有力的反馈系统,是整个金融主体管理系统能否充满活力的关键。反馈系统的机构允许重复、松散,人员应是兼容并蓄,这样才能使决策中心集思广

益,收兼听则明之效。反馈系统固然需要一批思想敏锐、富有创造力的谋士,也需要一些经验丰富的参议,还应兼容一些不同意决策指令但又卓有才能的人员。虽然该系统人多嘴杂,但并不会干扰决策指令的执行,相反只会增长决策中心的智慧。

现代系统管理的实践证明,由一个中心、三个系统组成的管理实体,不仅有较高的工作效率,而且可以运用自如地适应各种多变的外部环境。各银行要能实现预期的经营管理目标,就需按一个中心、三个系统的模式进行现代化的系统管理。但长期以来,由于中国的金融主体党政不分、政企合一,使金融主体决策中心分散、软弱、无力;监督系统薄弱;反馈系统不受重视,近乎空白;虽有一个从事具体业务的强大执行系统,但效率不高。因此要建立起一个高效率的区域金融主体管理系统,还须在今后的实践中不断探索,以逐步达到理想的境界。

(三)区域金融主体的领导体制

所谓领导体制,是权力机构的设置、领导班子的配备、管理权限的划分等有关制度的总称。领导体制属于上层建筑的范畴,它必须适应经济体制发展的需要。过去,我国金融主体长期实行的是“党委领导下的行长负责制”,这一领导体制把权力的责任进行人为的分割,其主要弊病是党政不分,以党代政,进而导致政企不分,把金融主体这一特殊的企业办成了国家机关。在当前改革开放的形势下,中国的金融主体开始向现代化的区域金融主体转化,领导体制改革已成大势所趋。目前国有区域金融主体正在完善行长负责,党委监督保证、劳动者民主管理的领导体制;而股份制区域金融主体则积极探索按国际规范,建立“董事会领导下的行长负责制”。

区域金融主体的领导体制,包括领导机构的设置,职责权限