

当代金融家丛书

银行经营 管 理 学

主 编 周建松
副主编 金向阳 刘岩方 顾春红

浙江大学出版社

再版说明

《银行经营管理学》自 1991 年 3 月出版发行以来,承蒙广大读者的厚爱,已印刷多次,之所以受到读者的欢迎,除了其是适应我国银行业加强经营管理,提高银行经济效益和经营管理水平的适时之作以外,该书从体系、结构、内容到观点都有其特点,适合用作各类培训的教材。但是,随着我国金融体制改革的深化,尤其是 90 年代以来大规模建立社会主义商业银行重大举措的出台,《银行经营管理学》学科必须从指导思想到具体内容都进行重大改革。有鉴于此,我们从 1997 年下半年开始即着手对全书进行大幅度修订和重写。

新版的《银行经营管理学》由原来的七编二十六章改为六编二十三章,在结构上作了适当调整,在内容上作了增删,使其更加符合我国金融改革和发展的现实。值得向读者说明的是,虽然我国的银行改革已走向商业银行时代,但如何科学地对之加以描述和组合,尚需认真研究落实。有鉴于此,本书内如无特别注明,银行与商业银行一词可以相互通用。

本书修订工作主要由周建松、顾春红完成,由于时间紧,作者手头其他工作比较忙,不足和错误之处在所难免,敬请读者指正。

作 者

1998 年 10 月 1 日

目 录

第一编 总 论

第一章 银行经营管理概论

- 第一节 银行经营管理的概念..... (3)
- 第二节 银行经营管理的职能 (11)
- 第三节 银行经营管理的方法 (19)

第二章 银行经营管理宗旨

- 第一节 银行的经营目标 (25)
- 第二节 银行的经营方针 (32)
- 第三节 银行的经营观念 (42)

第三章 银行经营管理环境

- 第一节 市场经济与银行管理 (49)
- 第二节 关贸总协定与银行管理 (55)
- 第三节 巴塞尔协议与银行管理 (59)
- 第四节 银行经营管理的环境 (70)

第二编 决策与计划

第四章 银行决策基本理论

- 第一节 银行决策概述 (83)
- 第二节 银行决策程序 (89)
- 第三节 银行决策机制 (92)

第五章 银行决策信息前提

- 第一节 银行信息概述 (99)
- 第二节 建立银行信息系统 (104)
- 第三节 银行信息系统的有效运行 (108)
- 第四节 逐步实现银行信息系统的现代化 (112)

第六章 银行决策预测基础

- 第一节 银行经济预测概述 (116)
- 第二节 银行经济预测方法 (122)

第七章 银行决策实用技术

- 第一节 确定型状态下的银行决策 (139)
- 第二节 风险型状态下的银行决策 (143)
- 第三节 非确定型状态下的银行决策 (152)

第八章 银行计划管理

- 第一节 银行计划管理概述 (157)
- 第二节 银行战略规划 (164)
- 第三节 银行盈利计划 (170)
- 第四节 银行营销战略 (174)

第三编 组织与人事

第九章 银行组织管理

- 第一节 银行组织管理的原则 (185)
- 第二节 银行的组织体制 (188)
- 第三节 银行机构网点设置 (193)

第十章 银行领导行为

- 第一节 领导班子建设…………… (199)
- 第二节 银行领导者的素养…………… (203)
- 第三节 银行领导艺术…………… (207)

第十一章 银行人事管理

- 第一节 银行人事管理概述…………… (212)
- 第二节 银行劳动管理…………… (215)
- 第三节 银行人才培养…………… (218)

第十二章 银行激励机制

- 第一节 激励的基本办法…………… (224)
- 第二节 银行思想政治工作方法论…………… (232)
- 第三节 银行文化建设…………… (241)

第四编 运行与调节**第十三章 资产负债管理的理论与方法**

- 第一节 资产管理理论与方法…………… (249)
- 第二节 负债管理理论与方法…………… (260)
- 第三节 资产负债管理理论与方法…………… (265)

第十四章 资产负债总量管理

- 第一节 资产负债总量管理概述…………… (272)
- 第二节 资产负债总量管理的实施…………… (279)

第十五章 银行资产负债的流动性管理

- 第一节 银行资金的流动性…………… (298)
- 第二节 流动性管理的必要性是实现途径…………… (308)

第三节	流动性管理的原理与方法	(316)
-----	-------------	-------

第十六章 银行资产负债的安全化管理

第一节	安全化管理概述	(326)
第二节	银行资本金与安全化管理	(329)
第三节	银行负债与安全化管理	(332)
第四节	银行贷款资产与安全化管理	(335)
第五节	银行证券资产与安全化管理	(350)

第十七章 银行资产负债的盈利性管理

第一节	盈利性管理的意义	(355)
第二节	银行资产负债盈利性管理的途径	(360)
第三节	银行资产负债盈利性管理的方法	(372)
第四节	我国银行资产负债盈利性管理的现状和完善	(384)

第十八章 银行营运头寸调度

第一节	银行营运头寸调度概述	(389)
第二节	资金预测与资金调拨	(393)
第三节	资金调度的效益考核	(400)
第四节	资金调度的组织管理	(404)

第五编 控制与监督

第十九章 银行活动控制原理

第一节	控制基本原理	(409)
第二节	银行控制概述	(414)
第三节	银行经营风险控制	(419)

第二十章 银行服务质量控制

- 第一节 银行服务质量的内容…………… (421)
- 第二节 银行服务质量的控制…………… (428)

第二十一章 银行经营成本控制

- 第一节 银行财务管理与经营成本…………… (435)
- 第二节 银行成本控制的内容…………… (447)
- 第三节 银行成本控制与核算…………… (452)
- 第四节 银行成本的责任控制…………… (458)

第二十二章 银行稽核监督控制

- 第一节 银行稽核的意义与制度…………… (462)
- 第二节 银行稽核的程序与方法…………… (468)
- 第三节 银行稽核的内容与要求…………… (477)

第六编 附 论**第二十三章 银行形象美化**

- 第一节 CIS 与银行形象美化…………… (491)
- 第二节 银行形象美化的具体思路…………… (495)
- 第三节 银行形象美化与公共关系…………… (501)
- 第四节 银行公共关系的主要方面…………… (507)

- 后 记…………… (512)

第一编 总 论

第一章 银行经营管理概论

本章是全书的总论,分析阐述银行经营管理的基本概念和基本理论,并展示和研究银行经营管理的基本框架和基本范畴。这是我们考察银行经营管理活动的起点。

第一节 银行经营管理的概念

在我国,目前人们习惯上把经营与管理连在一起使用,统称为经营管理,而经营与管理单个词的使用,也相当广泛。但经营与管理究竟是相同的概念还是不同的概念,两者关系如何,至今仍众说纷纭。

一、经营与管理的不同理解

(一)对经营的不同理解

国内外对经营的理解主要有以下几种情况:

第一,从广义理解经营,经营包括管理。例如,科学管理的创始人之一法约尔(H. Fayol, 1841~1925),认为经营就是企业使用全部财产,努力获得最大限度的利润,以达到企业的组织目标。法约尔说,经营包括六个职能:技术、营业、财务、安全、会计、管理,他认为管理仅是经营中的一个职能。从当代看,日本《经营工学用语辞典》对经营的解释是:从广义上说,经营是经营者为实现企业经营目的所进行的有意识、有计划的活动总称。从这一解释看,显然是经营包括了管理。

第二,从狭义理解经营,经营与管理的含义不同。例如,与法约

尔差不多同时代的巴逊提出,经营主要是决策的过程,是确定目标,而管理是解决组织和方法问题,是如何实现目标。简单地说,经营是决策,管理是执行,管理解决“怎么干”,不解决“为什么要这样干”。从当代看,日本《经营工学用语辞典》解释:“在这种情况下,经营就是有关决定企业经营方针和目标的职能,而管理则是执行已定方针、目标和方法性职能。”

我国目前对经营一词的解释也比较模糊,各类工具书的释义极不统一,如《辞海》的解释为:“专指经管办理经济事业,如经营商业。”此释应该说仅为专指,其内涵外延的可塑性显然是很大的。

(二)对管理的不同理解

与此同时,对管理的解释也有比较明显的两类:

第一,从狭义理解管理,也就是传统对管理的理解,认为管理包括不了经营。“管理”这个概念,从经济学方面来说,最初是指共同劳动而引起的那种“指挥”职能。马克思曾经说过:“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。一个单纯的提琴手是自己指挥自己,一个乐队需要一个乐队指挥。”^①以往,理论界在论述管理必要性时,一般都是以马克思的这段话来加以引证的,从这里,我们可以清楚地看到,管理仅仅是为实现决策和经营的目标服务的,因此,很难把“经营”的内容包括到管理之中,相反,大有经营包含管理之意。

第二,从广义理解管理,也就是当代对管理的理解,认为管理包括了经营,欧美目前最新的管理理论由于重点强调决策,实际上也改变了过去对管理的理解。美国一些经济学家认为,“管理的关键在于决策,管理的重心是经营”,近年来,有人对广义的管理下定

^① 《马克思恩格斯全集》第23卷,第367页。

义为“组织并协调人们共同去实现已定的目标,即管理”,认为管理是人类有组织的活动所不可缺少的需要。管理的任务是协调各方面的活动,有效利用人力、财力、物力,以实现该组织的既定目标。在我国现阶段,一般无论是在领导讲话、工作报告,乃至政府文件中出现频率比较高的管理之意,通常也都包括了经营,人们往往从比较广义的角度去理解管理的含义。

(三)经营与管理的同解

经营与管理在英语中甚至是一个词(即 management),这在我国目前的中英对照,还是英中对照中都有这样的体现,而从一些辞书及教科书的表述来看,例如:管理是运用组织、计划、协调、指导等基本活动,以期有效地利用人员、材料、机器、方法、金钱、操场、士气等基本因素,促进其互相密合,发挥最高效率,达成机构目标及任务。很明显,如果以此来解释经营也未尝不可。近年来,日本也不再强调两者的所谓区别,并倾向于把两者“总括为广义的管理”,然后,再把它按照三个管理层次划分为高层、中层、低层管理。在我国目前不少场合,人们在使用时,实际上解释为同一意思。

二、经营与管理的联系与区别

在我国,“经营”的概念,也是早已有之,只是古代、近代、当代对其含义的理解各不相同。古代对经营两字,理解为“经度营造”,即筹划、营谋、开拓、发展的意思。例如,《史记·项羽本纪赞》讲到:“谓霸王之业,欲力征经营天下。”杜甫诗《丹青引》中也有“意匠惨淡经营中”句。近代,经营多指买卖、销售而言,把经营作为企业(或指经济实体)活动的特定概念,我国在近年来提出。管理,根据辞源的释义称之为管辖、处理的意思,至于理论界的引义,则举不胜数。可见,尽管他们两者似乎难分,但也确有区别,其区别之处主要在于:

第一,由来不同。一般地说,经营是由商品经济发展而引起的

一种活动,没有商品生产和商品交换行为,经营似无产生的基础和条件,而管理则不同,它是由人类共同劳动(或社会化大生产基础上的分工协作劳动)所引起,没有共同劳动,管理也无产生的必要,只有当共同劳动之时,管理首先作为一种指挥劳动和监督劳动才成为必要。

第二,目的不同。一般地说,经营的直接目的就是为了效益,它是以既定的内部条件为基础,经过认识、适应和开拓外部环境,从变动产品,增加生产能力,争取有利的条件来增加企业的效益,或者它通过对管理提出新的要求,改进管理工作来间接提高效益;它的直接目的则是为了效率,它通过对生产或经营活动过程中人、财、物诸要素的合理组织,对生产经营能力的合理调节,通过优化劳动组合,通过调动和提高人的积极性来谋求工作或生产效率的提高。

第三,方法不同。经营是通过对外部环境的认识,以内部条件作基础进行经营决策的方法,对企业经济活动发生支配作用的。在决策过程中,经营者要搜集市场信息,拟定可能达到的目标和实现目标的各种方法,进行经营决策,在不断变动的外部环境下,经营决策要受不确定因素的影响而冒一定的风险。管理则有一种较为固定的程序,有可以遵循的规章制度和技术经济指标加以考核的反复进行的工作,通过组织、指挥、监督等活动来支配或影响生产经营行为,尽管也要决策,但必须按经营总方针办事。

第四,职能不同。经营层与管理层分属于企业经济活动的不同层次,管理工作执行经营决策,对经营决策起参谋作用,经营对管理的支配作用主要则体现在经营意识、观念、目标、方针等方面,管理工作往往要适应上述条件的变化而变化。

第五,用法不同。一般地说,与经营的产生有关,经营一般只适用于经济实体的行为和活动,与我们目前所处的社会化大生产活动相关,管理则具有比较普遍的适用性。

以上我们考察了经营与管理的不同点,目的在于让人们确切地把握这两者的内涵和处延,事实上,经营与管理也具有普遍联系,这主要表现在:

第一,经营决定管理、支配管理。就一个经济实体而言,如果没有经营活动、没有企业的经营目标和方法,管理则是没有目的、无的放矢,所谓管理,也没有任何意义;如果没有决策,执行也成为多余之事。

第二,管理促进经营,保证经营。如果没有管理的具体活动,没有合理的组织、协调和很好的执行,企业的经营目标也就难以很好地实现,任务也难以很好地完成。只有管理有方,才能促使经营有效,否则,经营也乃空话一句。

第三,经营与管理相互制约,有机结合。一方面,经营的目标和任务的变化及调整要求、管理方式、手段和内容相应地变化和调整,外部环境的变化也会对内部管理提出新的要求;与此同时,通过管理谋求而来的效率的提高,也会相应地促进效益的增加,有效的管理会进一步提高经营效益。

三、银行的经营管理

根据上面的分析,我们对经营与管理的概念作了较为详尽的论述,现在我们可进一步分析银行的经营管理。

由于银行从产生的那一天起,就与商品生产和交换活动密切相关,或者说,银行的产生及其全部活动的存在乃商品生产和交换发展的结果,银行活动的发展和银行制度的演进,也由商品生产和交换发展和扩大所决定;而且,银行从它产生的第一天起,就由共同劳动协作完成,这一点,到了今天这样社会化大生产情况下的社会主义大银行就尤为明显。因此,经营活动与管理活动自然存在于银行之中。

从银行的具体活动来说,也是经营活动和管理活动的统一,现

代银行首先表现为一个经济实体,因而必须围绕其经营目标有效地开展经营活动,包括存款活动、贷款活动和结算活动等等,当然这些活动首先必须建筑在科学的决策和周密的计划基础上。为了保证经营活动有效并顺利地进行,必须有针对性地搞好组织协调工作,加强银行管理自然也刻不容缓,其内容诸如健全各项管理制度、优化组织结构、提高人员素质、加快营运资金调度等等。

从银行经营活动与管理活动的关系来说,也是相互联系、相互渗透、水乳交融,难分你我。如为了提高决策的科学性和准确性,必须加强决策机制建设,提高决策人员素质,并不断健全信息网络,这究竟哪是经营哪是管理呢?又如,为了保证银行活动顺利进行,并获得较好的经济效益,必须注意降低成本,努力增加收入,开拓业务经营,并提高办事效率,提高决策的准确性,这究竟哪是经营,哪是管理呢?显然也是很难区分的。

正因为这样,为了比较正确地科学地研究问题,也为了实在地、可行地认识问题,我们认为,把银行经营管理作为一个特定的统一的概念,这里既不去严格地区分经营与管理,也不去追究经营与管理各自的本质内涵、外延,而是把经营管理作为一个词来运用,其意思是,银行为了实现其目标,而采取的一系列方法、手段、措施和活动的总称。

四、经营管理理论的演进

经营管理的思想,无论是古代的中国,还是国外,早已萌芽和传播,应当说,它是与经营管理近乎同步的,可谓历史十分悠久。经营管理作为一门科学,其历史相对要晚得多,一般地说,是以1911年泰罗的《科学管理原理》为标志,但这门科学一旦形成,其发展之迅猛、繁荣之神速,实为势不可挡,可以说,关于经营管理学问的认识,也是当今社会比较流行和热门的学科。比较普遍的看法,其经历了萌芽阶段、创建阶段、发展阶段、繁荣阶段,这四个阶段又以亚

当·斯密和大卫·李嘉图的分工协作思想、泰罗的科学管理理论、行为科学及管理学派丛林为标志,从现在说来,又是决策学派理论、系统学派理论、权变学派理论、企业文化理论为流行。下面扼要地分析一下经营管理基本理论中有代表性的学派和思想。

(一)法约尔的经营管理理论

法约尔曾长期担任法国某矿冶公司的工程师和总经理。他是欧洲科学管理运动的创始人,并为现代经营管理理论作出了重要贡献,故被称为“现代经营管理理论之父。”1916年,法约尔发表其代表作《工业管理和一般管理》一书,系统地阐述了他的经营管理理论。他认为,任何企业的经营活动,都包括六项不同的职能要素。这六项职能要素为:①技术活动,即指生产、制造和加工活动;②商业活动,即指采购、销售等交换活动;③财务活动,即指资金的筹集、调度和运用活动;④会计活动,即指财产目录、资产负债表的制作,成本考核和统计等活动;⑤安全活动,即指设备维护和职工安全保护活动;⑥管理活动,即指计划、组织、指挥、协调和控制活动。这六项职能或活动是企业经营不可缺少的组成要素,而管理只是构成企业经营的要素之一。

法约尔提出的管理五职能,即计划、组织、指挥、协调和控制,形成一个比较完整的管理过程,所以他又被称为是管理过程学派的创始人。法约尔根据他的长期管理实践经验,提出经理人员的14条管理原则,进一步丰富和完善了他的经营管理理论体系。

(二)斯隆的经营管理组织理论

斯隆(A. sloan, 1875—1966),美国人,高级经理人员,曾任通用汽车公司总经理和董事长,是事业部制的创始人之一。斯隆的最大贡献在于他设计出一种集权与分权相结合的组织模式和经营管理体制。

从1921年开始,通用汽车公司采用斯隆的改革方案进行自我改造。改革方案的主要内容有三点:①决策与执行公开。董事会担

任经营决策任务,决策的范围包括经营范围、产品方向、生产规模、投资安排、资金筹集、计划目标、重要职员任免等。另外设立直接领导机构来指挥各级的业务活动。②建立拥有自治权力的事业部,事业部下设专事生产的工厂。事业部经理根据公司的政策全权指挥其所属各单位的生产经营活动,并对公司负责。事业部有权在公司规定的银行专户,并在一定限额内可以自由支配等。③实行集中控制。在实行分权化的事业部制的同时,建立各种监督和控制制度,如财务监督制度、预算和报告制度等,以保证各级各部门能按公司的方针政策进行活动。通用汽车公司的改革实践和后来的经验证明,“政策制定和行政管理分开”的原则和经营管理体制是正确有效的。斯隆的经营管理组织理论,对企业管理经营和实践科学的发展都有重大影响。

(三)现代美、日、中经营管理理论

第二次世界大战后和 50 年代初,美国的企业管理进入现代管理阶段,即经营型管理阶段。当代美国人认为,没有离开经营的管理,也没有离开管理的经营,因而把经营与管理合在一起,称为经营管理。日本的企业管理转型稍为晚一些。日本人为了突出经营的重要地位和作用,便于对经理的培养,把经营与管理分开对待。所谓经营,就是关于企业整体和对外活动的筹划和安排;所谓管理,就是关于企业内部活动的规划和组织,主要是生产管理。

中国的企业管理理论与实务则有所不同,相当长一段时间,只强调行政管理,从 1979 年实行改革开放政策以后,为了突出经营,也要把经营与管理分开来单独进行研究,但由于长期来受思想意识和习惯的束缚,人们往往只把与营销有关的活动称之为经营,而管理明显处于优势和突出地位。直到近年来由于市场渠道的多元化、市场价格的浮动化、市场态势的竞争化,经营与管理融于一体,从理论和实践上才被人们接受。