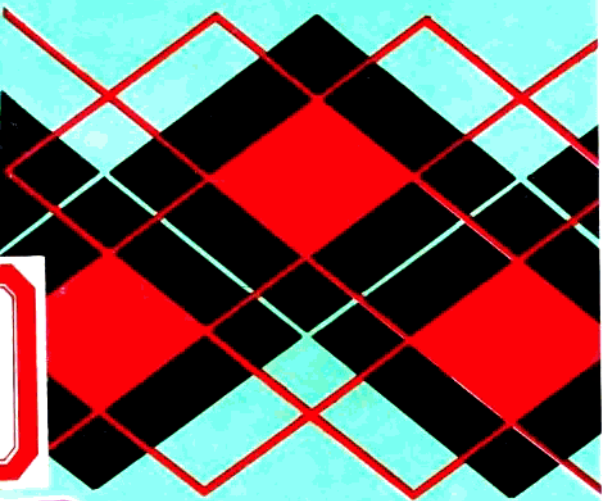


当代金融家丛书

银行出纳管理

谷永生 主编

胡伟敏 金侃夫 张 洪 副主编



浙江大学出版社

本书作者 (按姓氏笔划排列)

王维芳、王旭英、王永莹、谷永生、
李 健、李 铭、吴尚勤、金侃夫、
胡伟敏、张 洪、施珞平、高鹏程

序

银行出纳管理是银行经营管理的重要组成部分。随着商品经济发展和金融体制改革深入进行，银行出纳管理在银行经营中越来越显得重要。然而建行 40 多年来，关于出纳管理方面的理论性书籍很少，也不系统，有许多问题还需探索。在社会主义历史阶段，货币仍然存在，不会一下子消灭，货币的职能也不会变。只要货币存在，银行发行出纳工作的地位作用就不会削弱。有货币才能产生信用和银行，银行的发行出纳工作取决于货币的存在。随着我国商品经济的日益发展，全社会货币流通量也迅速增长，从而使得银行发行出纳工作任务尤为繁重。因此，加强银行出纳管理，对指导出纳工作具有重要意义。

《银行出纳管理》今天同广大读者见面了。这本书阐述了银行出纳管理的理论与实务，具有实用性和知识性，它是金融工作者、金融教育者的工具书，是各财经类院校教学的参考用书。该书的出版，对加强银行出纳管理，指导出纳实际工作，提高出纳工作效率和质量等，都能起到一定的作用。

陆汉麒

1991 年 6 月

前 言

随着国民经济的发展，货币发行量不断增加，现金出纳任务越来越繁重，出纳工作在搞活经济、调节货币流通中越来越发挥出独特的作用。[●]银行出纳管理在整个银行经营中也越来越显得重要。

银行出纳管理是银行经营管理的重要组成部分，它同银行信贷管理、计划管理、会计结算管理、储蓄管理等共同构成银行经营管理的整体。对银行出纳管理进行全面的研究和应用，是金融体制改革的一个重要课题，也是强化银行内部管理的一项重要内容。正因为如此，使我们产生了组织编写《银行出纳管理》一书的强烈愿望。

去年6月，浙江大学出版社曾出版了由金侃夫、胡伟敏主编的《货币发行与现金出纳业务》一书，受到了广大出纳工作者的好评和欢迎，我们深受鼓舞。同时，在编写该书的过程中，我们也感到对银行出纳业务还有更高更深层次的内容需要探索和研究。这促使我们编写《银行出纳管理》的愿望更加强烈，而且信心百倍。可以说，《银行出纳管理》是《货币发行与现金出纳业务》的续篇。我们认为《银行出纳管理》的出版可以弥补目前在理论上只谈出纳业务而忽视出纳管理的不足。

本书在内容安排上，体现出四个特点：第一，以务实为宗旨。书中众多内容多属实践的总结，而且亦定能指导实践。第二，管理的基本理论和专业的个性理论相结合。对银行出纳管理工作来说，他们需要掌握多方面的管理知识：一方面要熟悉和掌握出纳管理的专业个性知识，另一方面也要懂得现代管理的一般基础理论，如管理功能、管理原则、管理手段和方法等基本理论，对出纳管理工作具有指导意义。为此，我们在本书的一开始就安排了现代管理

基本理论的介绍。第三，内容全面。全书共分十四章，首先介绍了现代管理基本理论，尔后阐述了银行出纳管理的意义，原则等，接着对现金及现金收付，有价证券及外币，反假票，出纳机具，出纳费用，出纳检查辅导分析，出纳服务监督，出纳劳动组织，定额管理和目标选择，出纳劳动竞赛和岗位练兵，安全经营的经验和教训，出纳法规和规范管理等 12 个方面进行了全面的论述，最后我们附上了跟银行出纳管理紧密相关的有关制度，法规。第四，我们考虑到本书作为《货币发行与现金出纳业务》一书的续篇，在写作时，尽量避免两书之间内容上的重复。

然而，由于下述两方面的原因，书中不当和错误之处在所难免。首先，由于我们理论水平和能力有限，认识问题的深度和广度以及表达方法等，都可能存在不足和欠妥；其次，由于作者受到时间和空间的限制，对出纳管理在方法和内容的表述上与全国各地专业银行的实际做法可能不尽相同。我们恳请同仁们批评指正。我们深信，《银行出纳管理》经过广大出纳工作者的批评修正，将日臻完善。

作 者

1991 年 6 月 15 日

目 录

前言	(1)
----------	-------

第一章 现代管理基本理论

第一节 现代管理原理	(1)
第二节 现代管理的功能	(4)
第三节 现代管理的方法和手段	(14)

第二章 银行出纳管理概述

第一节 银行出纳管理的意义和目标	(20)
第二节 银行出纳管理的原则和工作作风	(22)
第三节 银行出纳管理的职能	(24)
第四节 银行出纳管理的内容	(26)
第五节 银行出纳管理的办法	(30)

第三章 现金及现金收付的管理

第一节 现金管理	(32)
第二节 现金收付管理	(43)

第四章 有价证券与外币的管理

第一节 有价证券的管理	(51)
第二节 外币的管理	(60)

第五章 反假工作与票样管理

第一节 反假工作	(66)
----------------	--------

第二节	票样管理	(75)
第三节	开展爱护人民币的宣传	(76)
第六章	出纳机具管理	
第一节	出纳机具的分级归口管理	(80)
第二节	出纳机具的收入、调出和报废管理	(84)
第三节	出纳机具合理使用和维修保养	(87)
第四节	出纳机具综合利用效率和评价	(101)
第七章	出纳费用管理	
第一节	出纳费用管理的意义和要求	(103)
第二节	出纳费用管理的内容	(106)
第三节	降低出纳费用的途径	(112)
第八章	出纳检查辅导与分析	
第一节	出纳检查与辅导	(118)
第二节	出纳业务活动的分析	(129)
第九章	出纳服务与监督	
第一节	出纳服务的客观必然性	(141)
第二节	监督是出纳工作的一个重要职能	(146)
第三节	正确处理服务与监督的关系	(151)
第十章	出纳劳动组织管理	
第一节	出纳劳动组织管理概述	(153)
第二节	劳动组织的形式和人员管理	(154)
第三节	劳动纪律	(157)
第四节	出纳岗位责任制	(158)

第十一章 定额定员管理及目标管理	
第一节 定额定员管理的必要性	(165)
第二节 制定定额定员的原则	(166)
第三节 定额定员管理方法和步骤	(168)
第四节 加强出纳定额定员的管理	(174)
第五节 出纳目标管理	(176)
第十二章 出纳劳动竞赛与岗位练兵	
第一节 出纳劳动竞赛	(183)
第二节 岗位练兵与业务发展	(189)
第三节 出纳技能的考核和测定	(200)
第十三章 出纳安全管理	
第一节 保护库款安全的基本措施	(216)
第二节 安全经营经验借鉴	(218)
第三节 出纳差错和库款安全	(222)
第十四章 出纳法规与规范管理	
第一节 制定金融法规的重要意义	(234)
第二节 违法界限与制裁	(238)
第三节 知法守法	(247)
附录：全国银行出纳基本制度	(252)
现金管理暂行条例	(263)
现金管理暂行条例实施细则	(268)
中华人民共和国金银管理条例	(275)
妨害国家货币治罪暂行条例	(282)
后记	(284)

第一章 现代管理基本理论

第一节 现代管理原理

一、系统原理

任何管理对象都是一个特定的系统。现代管理的每一个基本要素，都不是孤立的，它既在自己的系统之内，又与其他系统发生各种形式的联系。为了达到现代科学管理的优化目的，必须对管理进行充分的系统分析，这就是管理的系统原理。

系统原理要求每个管理者必须从思想上明确：自己负责控制的对象是一个整体的动态，而不是一个个孤立分割的部分，应该从整体着眼对待部分，使部分服从整体；同时，还应明确，不但自己管理的对象是一个整体系统，而且这个系统还是更大系统的一个构成部分，因此还必须考虑更大的全局，摆好自己系统的位置，为更大系统的全局效益服务。任何一个管理者，如果不是很自觉地按系统管理去做，不仅不能管理好自己负责控制的对象，也摆不正本系统在国家整个大系统中的恰当位置，局部违背整体，可能给国家事业造成很大危害。

如何运用系统原理分析具体管理工作的呢？一般说来，系统分析应包括如下几个方面：

1. 了解系统的要素。分析系统是由什么组成的？它的要素是什么？可以分为怎样的一些子系统。
2. 分析系统的结构。分析系统的内部组成结构如何？系统与子系统，子系统与子系统之间是如何联系的？组成系统的各要素相互作用的方式是什么？
3. 研究系统的联系。研究此系统与其他系统在纵、横各方面

的联系怎样？该系统在更大系统中的地位、作用如何？

4. 把握系统的功能。弄清系统及其要素具有什么功能？系统的功能与各子系统的功能有什么样的影响、制约的关系？

5. 弄清系统的历史。本系统是如何产生的？它经历了哪些阶段？它发展的历史前景如何？

6. 研究系统的改进。弄清维持、完善与发展系统的源泉和因素是什么？研究改进系统的方案、措施及后果。

管理的决策和措施就是建立在这样的系统分析基础之上的。

二、“人本”原理

“人本”原理，即一切管理均应以调动人的积极性、作好人的工作为根本。

“人本”原理要求每个管理者必须从思想上明确，要做好整个管理工作，要想管好财、物、时间、信息等，都必须紧紧抓住做好人的工作这个根本，使全体人员明确整体目标，自己的职责，工作的意义，相互的关系等。能主动地、积极地、创造性地完成自己的任务。

依据“人本”原理，要反对和防止见物不见人，见钱不见人，重技术不重人，靠权力不靠人等错误的认识和做法。违反“人本”原理，不可能做到科学管理。

人是管理对象的重要成分，是生产力中最活跃的因素。人的能动性发挥得如何，不仅直接关系到生产力水平的提高，而且关系到现代科学技术的发展。生产力水平的提高，有赖于现代化科学技术的发展；科学技术的提高又要以生产力水平的提高为基础。因此，现代管理科学把“人本”原理的研究列为它的核心内容，强调应以做好人的工作为根本。无数的事实证明：人的能动性发挥的程度与管理效应成正比，人的能动性发挥的程度越高，管理的效应越大；反之亦然。

三、动态原理

动态原理，就是必须注意现代科学管理的动态特性，遵循在动

态中做好管理工作的规律。

管理对象是某个系统，管理目的是实现最佳的效益。对于任何系统的正常运转，不但受着系统本身条件的限制和制约，还要受到有关系统的影响和制约，随着不同的时间、地点，随着人们的不同努力，都不是一成不变的。对于系统目标的制订与选择也有同样的情况，随着系统内外条件的变化和事物的发展，人们对问题的认识也在不断地变化，不仅会提出目标的更新与变换的问题，对目标的衡量准则也会截然不同。所以，系统的管理工作同其他事物过程一样，静止是相对的，运动是绝对的。

动态原理要求每个管理者从认识上明确，管理的对象、目标都在发展、变化，不能一成不变地看待它们，用一个不变的老框子去套。管理过程的实质，就是要把握管理对象在运动、变化的情况下，如何注意调节实现整体目标。这就是现代管理复杂、多变的特点。重视搜集信息，经常注意反馈，随时进行调节，保持充分弹性，及时适应客观事物各种可能的变化，有效地实现动态管理。

四、效益原理

效益原理，就是在某系统的管理中，都注意讲求实效，为着实现系统的总目标，管理好系统的各个部分。

管理工作的根本目的，在于创造出更多、更好、有形的、可见的经济效益和社会效益，能为社会提供有价值的贡献，充分发挥管理工作的生产力职能。假若管理者每天从早忙到晚不停地工作，自认为“没有功劳有苦劳”，甚至用“无愧于心”，“全心全意”来自我安慰和自我表扬，实际上并没有做出效益的贡献，仍然是一个无效的、失职的管理者。效益原理要求我们不能做一个只讲动机不讲效果的“原则领导者”，也不能做一个忙忙碌碌的事务主义者；要求既反对和防止单纯对某个上级负责的任务观点，又反对大手大脚的败家子作风。违反效益原理的管理，不可能是真正的科学管理。

第二节 现代管理的功能

一、管理功能概述

管理的功能，是指管理工作应承担和可能完成的基本任务。

现代管理的对象是包括人、财、物、时间、信息等诸要素在内的整体系统；研究的是整体与局部、局部与局部相互关联、相互转化的动态过程；核心问题是调动和充分发挥各类各级人员的积极性和主动性；管理的目的是要实现包括从确定目标，到制定计划，组织实施，协调控制各个环节在内的整个过程总体目标最优，以提高效率为手段，最大限度地增加经济效益和社会效益。同一个系统内，不同环节，不同层次的管理者，所承担的任务和目标可能不一样，但在实现总体目标最优这一点上，是相互关联、辩证统一的。

一般来说，管理具有两种基本功能。一是合理组织生产力的一般功能，这对任何社会制度都适用；二是维护和完善现在生产关系，实现其生产目的的特殊功能，这种功能在不同社会制度下，作用是不相同的。这两种功能在同一管理过程中是不可分割地结合在一起的，任何管理工作都要按照生产力和生产关系两个方面的要求来进行。但现代管理学所讨论的管理功能，主要是指组织生产力的一般功能。

组织生产力的管理功能，主要可划分为决策、计划、组织、控制四个方面。但在具体的管理过程中，各项功能往往很难划分得十分清楚。因为各功能间是密切联系的、相互交叉的，彼此之间并没有绝对的界限。一般说来，一项管理工作总是要先作出决策，再制订计划，组织实施，协调控制整个进程。在进行决策时，当然必须同时考虑实现决策目标，还必须同时研究进行组织和控制的可能性。在组织实施的过程中，既要保证既定目标、计划的实现，还要根据新的情况，作若干修改、补充，便于控制。而控制过程就更复杂，必须注意各项功能之间的联系和制约，真正体现出功能的系统

性来。

在现实管理中，决策不仅需要有计划、有组织地进行，而且在决策过程中，还应该必要的控制，科学地做出最佳决策。同样，制订计划也有决策和组织的问题，要不断地调整和修改计划，使计划更加完善。组织实施要抓住分配任务、安排力量、授予权力三个环节，其中每个环节都不仅有科学决策、合理计划的问题，而且都需要进行协调控制。

所以，管理的各个具体功能在管理的各阶段中常常是反复、交叉的。对一项工作做出决策后，有时在制订计划时发现有问题，需要及时修正。有时，要组织实施时，才发现原来的决策和计划不妥，虽已贻误工作，但在没有实施时就改正过来，其影响不会很大。应该尽量避免出现这种情况，要注意决策的科学化。但实践是检验真理的唯一标准，即使到控制过程才发现前面的决策、计划、组织工作有错误，也应该“推倒重来”，重新研究决策。不能怕反复，一旦发现有错误，改得越快越彻底越好。

如果说，一个大的管理工程具有决策、计划、组织、控制四大功能，那么，大项目下各个层次的种种细小任务，在管理过程中同样还需要在种种不同范围之内，根据总的决策、计划、组织、控制活动立体地相互交织在一起，构成复杂的管理动态网络。那些认为做一次决策、订一次计划、固定一种组织形式，便可以一劳永逸地控制整个管理过程，而不愿再做艰苦工作，不想创新的人，是绝对做不好管理工作的。

管理的功能是通过管理过程反映出来的，而管理过程的每个阶段不只单纯反映其相应的功能，有时反映的是几个功能的综合。管理的过程是动态的，所以管理过程反映的各种管理功能也是错综复杂、彼此交叉、互相包含的。既然动态的管理过程可以控制，同样，尽管管理功能经常彼此交叉，它们仍然是可以区分的。

二、决策功能

决策是管理工作的一项重要功能。它是人们针对需要解决的特

定问题，运用科学的理论和方法，系统地分清主、客观条件，提出各种可行方案，并从中选择出最佳方案的活动。因此，决策不仅是整个管理工作的前提，也是其他各项管理功能的基础。

（一）现代决策的特征

1. 现代科学决策首先要有正确的明确而具体的决策目标。决策目标不但要求明确具体，而且它的确定必须是有根据的，经过分析的，能说明它为什么是需要解决的问题，为什么此时此地需对它进行决策。正确目标的确定，是科学决策的基础。目标定错了，决策就会失去积极意义，目标定得不明确，也会影响决策的针对性。

2. 现代科学决策要求有三个以上的备选方案，以便比较选择。正确的决策需要从比较选择中得出。如果只有一个方案，就没有选择的余地了，没有选择的余地就失掉决策的意义。

3. 现代科学决策追求的是最可能的优化效应。所谓优化效应是指决策应能令人满意地解决决策目标所指明的问题。这个要求的重要性是不言而喻的。因为没有优化效应的决策也就不会是科学的决策，从而也就起不到决策应起的作用。

4. 现代科学决策要求在实施过程中进行不断地追踪，并进行必要的追踪决策。对决策的追踪，是要把决策看作是动态的，不是一劳永逸的，要随着客观内外环境的变化而作相应的修改和调整，甚至带有根本性的转变。已经作出的决策应该有相对的稳定性，没有出乎意料的情况发生就不能轻易变动。但情况总是变化的，而变化了的情况有些又是难以预测的。因此，不但决策执行中的小修小调是必然的，某些较大的修调，甚至带根本性的改变有时也是必要的。如果认为决策一定就一点动不得，这种态度本身就是不科学的。

5. 现代科学决策要求必须有科学的预测。历史的调查和现状的研究对于决策都是重要的，但预测未来必须强调。因为任何决策都是针对现在，同时面向未来的。没有预测未来的决策是盲目的决策，不是科学的决策。

6. 现代科学决策要求在全过程中都必须伴随着评估和论证。确定目标，拟定方案，选定优化方案，进行追踪决策，都不能没有评估和考证。现代决策的这一特征要求既是科学化保证，同时也反映着现代决策的集体决策。虽然在决策中经常最后由某个负责人“拍板定案”，但是实质上都不是旧式的、个人专断性的经验主义决策。

（二）科学决策的原则

决策原则，是指那些反映决策过程的客观规律和要求，在决策工作中需要遵守的准则。

1. 差距原则，紧迫原则，“力及”原则。这是在确定决策目标时需要运用的原则。所谓差距原则，是指决策目标应该有差距的问题，需要与现实之间的差距问题，这个差距不解决已经影响并将继续影响事业的发展。所谓紧迫原则，指这个决策目标不但是需要解决的差距性问题，而且已经具有了紧迫性，是影响重大的主要矛盾。所谓“力及”原则，说的是这个决策目标不但是需要解决的紧迫性的差距问题，而且解决是力所能及的，客观条件和主观条件是允许的，有解决它的现实可能性。这三条原则有一条不符合，决策目标就不能说是正确的。

2. 瞄准原则和差异原则。这是在准备备选方案时需要运用的原则。所谓瞄准原则，说的是备选方案必须瞄准决策目标，针对决策目标所规定的明确要求，瞄不准目标的方案是没有用处的。所谓差异原则，说的是所提出的几个备选方案，所采取的路线、途径和措施必须是互不相同的，而不能是雷同的或大同小异的。基本雷同或大同小异，形式上是几个方案，实际上等于一个方案，这就失掉了备选的意义。这两条原则有一条不符合，就不够备选方案的条件。

3. “两最”原则、预后原则、时机原则。这是在优选决策时需要运用的原则。“两最”指的是最大和最小。所谓“两最”原则，说的是最后决定选取的方案应该是得利最大、弊失最小和可靠性最大、

风险最小的最优化决策。所谓预后原则，说的是选定的方案应该是有应变性预防措施的，其中有对可能出现的“威胁现象”的预测和对策，以使决策立于不败之地。所谓时机原则，说的是决策应该在信息充分或根据充足的时机作出。满足时机原则的决策叫做成熟决策，否则就会直接影响决策的可行性与可靠性。这三条原则有一条不符合，这个决策就不会是最优化决策。当然，这里所说的最优，应作相对地理解，而不要作绝对地理解。所谓最优化也只是相互比较中的最优，认识能力限定条件下的最优。

4. 跟踪原则，反馈原则。这是在决策实施过程中需要运用的原则。所谓跟踪原则，说的是决策付诸实施之后需随时检查验证，不能认为一经决策就万事大吉，放手不管。实际上，任何决策都有主观因素，不可能完全符合不断变化着的客观情况，跟踪检查是非常必要的。所谓反馈原则，说的是一旦发现决策与客观情况有不适应之处，就需及时采取措施，进行必要的修改与调整。决策应是动态的决策，跟踪原则和反馈原则就是适应动态决策的要求的。这两条原则有一条被忽视，决策的实施就会受损失。

5. “外脑”原则和经济原则。这是在决策的全过程中都必须运用的原则。

所谓“外脑”原则，说的是确定目标、准备方案、选定方案、实施方案都必须重视利用参谋、顾问、智囊团、思想库。外脑原则的实质，是发挥集体智慧，防止个人专断，把决策建立在科学的基础上。所谓经济原则，说的是在决策的全过程中都要力求节约财力、物力、人力和时间。这一原则所以要强调，是由于现代决策过程中的每一个程序都是比较复杂的，都需要投入相当的人、财、物和时间，这就不应轻举妄动，而需精打细算，力求节约，以免得不偿失。

（三）科学决策的程序

决策是一个过程，过程有它的内在规律性，按照客观过程的规律性划分为几个既相对独立，又前后联系的阶段进行决策，这就是

决策程序。

科学决策过程有四道基本的程序：确定决策目标阶段、准备决策方案阶段、选定决策方案阶段和决策的实施追踪阶段。

1. 确定决策目标是决策过程的第一道程序。目标选得正确，目标的内容定得明确而具体，是科学决策的首要条件。在确定决策目标的时候要贯彻前面提到的“差距”、“紧迫”和“力及”三原则。

2. 准备决策方案是决策过程的第二道程序。准备出三个以上的备选方案是现代决策的重要要求。准备方案的好坏会在很大程度上影响决策的质量。在准备决策方案的时候要贯彻前面提到的“瞄准原则”和“差异原则”。

3. 选定决策方案是决策过程的第三道程序。这一程序是决策的关键，关系重大。在选定决策方案的时候，要认真贯彻前面提到的“两最”、“预后”、“时机”、“外脑”和“经济”等项原则。

4. 实施方案并进行追踪决策是决策过程的第四道程序，即最末一道程序。决策是为了实施，实施过程不但是对决策的真正考验，同时也必须要有所调整，并进行相应的追踪。所以决策的实施和追踪是决策全过程中一个不可缺少的阶段。在这一阶段中要运用跟踪和反馈原则。

三、计划功能

计划功能，是为了具体实现已定的决策目标，而对整体目标进行分解，计算并筹划人、财、物力，拟定实施步骤、方法和制定相应的策略、政策等一系列管理活动。

(一) 计划功能的作用

1. 计划使决策具体化。如果没有计划，实现目标的行动将会成为一堆杂乱无章的活动。任何计划都是为了促使实现某一个决策目标。计划就是要围绕着决策目标，根据条件设计一个具体的、协调的结构。这个结构将成为行动的准则，一条通向目标的具体途径。

2. 计划是组织实施的纲领。在现代社会里，任何一个工程、