

投资经济与金融系列教材

银行经营管理学

YIN HANG JING YING GUAN LI XUE

(第二版)

庄俊鸿 何维达 主编



华南理工大学出版社

投资经济与金融系列教材

银行经营管理学

(第二版)

主编 庄俊鸿 何维达

华南理工大学出版社

• 广州 •

图书在版编目(CIP)数据

银行经营管理学/庄俊鸿,何维达主编. —广州:华南理工大学出版社, 1996. 5

ISBN 7-5623-0350-9

I. 银

Ⅰ. ①庄…②何…

Ⅱ. 银行-财务管理

Ⅳ. F830. 2

华南理工大学出版社出版发行

(广州五山 邮码 510641)

责任编辑 卢家明

广东省江门日报印刷厂印刷

开本: 850×1168 1/32 印张: 7.875 字数: 182 千

1991年12月第1版 1997年1月第2版第3次印刷

印数: 8001—18000

定价: 12.50 元

“投资经济与金融系列教材”编审委员会

主 任 庄俊鸿

副主任 周绍华 谢 媛

委 员 (以姓氏笔划为序)

刘 勤 庄俊鸿 周绍华

罗福根 谢 媛

“投资经济与金融系列教材” 再版说明

为了适应我国市场经济发展和教学的需要，我们组织修订了这套“投资经济与金融系列教材”，包括：《投资经济学》、《国际投资学》、《国有资产经营理论与实务》、《信托与租赁》、《财经理理信息系统》、《保险学》、《商业银行会计》、《银行信贷管理学》、《银行经营管理概论》、《货币银行学》共10种（今后将根据需要逐步补充）。经过作者认真修订，统一编辑格式和印制开本，如今正式再版（第二版）与广大读者见面了。目前，我国投资、金融活动变革日新月异，投资主体多元化，投资形式多样化，投资领域扩大化，金融业务也不断创新。这些变化，向我们提出了许多新的亟待解决的理论问题。而新的投资体制的试行，新的投资与金融政策，新的银行经营管理方法，以及“金融四法、一决定”的出台，都迫切需要我们z对前些年出版的这些教材重新进行修订，以适应社会主义市场经济发展和教学的需要。另外，在社会主义市场经济条件下，投资与金融活动，对推动经济发展和促进国民经济建设，已起着越来越重要的作用。因此，许多大学的投资经济专业的金融专业，都开设了这些必修课程，其他经济类的专业也开设了这些选修课程。我们修订再版的这套教材，很适合作为大专院校的教科书，也可作为投资与金融领域的工作人员了解投资经济与金融理论基础知识和指导工作的参考书。

华南理工大学出版社
1996年5月

前 言

《银行经营管理学》是一门新兴的学科，它是为适应我国金融体制改革和高校金融专业的需要而创立的。90年代初国内曾经出版过几种版本的《银行经营管理学》，对推动银行经营管理的理论与实践起了一定的作用。但是，随着社会主义市场经济的推进和银行体制的改革，有许多内容不能适应形势变化的需要。为此，我们组织力量，对本书的第一版进行了一定程度的修改与补充，并在篇章结构上作了很大调整。

现在与读者见面的《银行经营管理学》，注意经济理论、法律条例与实践的有机结合。我们把新出台的金融“四法”（《中国人民银行法》、《商业银行法》、《票据法》和《保险法》）融汇、穿插在书中，并增加了“银行资产负债比例管理”等章节。我们认为，《银行经营管理学》应从微观金融着眼，以专业银行业务经营为对象，以把银行办成真正的银行为目标，研究在市场经济条件下，银行经营管理的理论、体制、形式、内容、原则和方法，从而合理有效地组织和协调银行的人才、资金、信息等要素，取得最佳经济效益。

本书在编写过程中，参考和借鉴了此书第一版及其他有关书籍，在此向有关作者表示诚挚的谢意。

全书共分九章，由庄俊鸿、何维达任主编，参加编写的人员分工如下：第一、三、四章由何维达编写，第二、六章由庄俊鸿编写，第五章由庄俊鸿、何维达编写，第七、八章由钟晓鹰编写，第九章由谢贤星、何小红编写。

编 者

1995年10月

目 录

第一章 银行经营管理总论	1
第一节 银行经营管理学的研究对象、范围和方法.....	1
第二节 银行经营管理的性质和职能.....	5
第三节 银行经营管理的目标	13
第四节 银行经营管理的原则	17
第二章 银行组织管理	22
第一节 我国金融组织体系及业务分工	22
第二节 银行组织设计及其构造形式	29
第三节 银行职能机构的设置与网点配置	36
第四节 银行领导体制与领导班子	40
第五节 银行劳动人事管理与职工队伍建设	48
第三章 银行业务经营	57
第一节 银行经营概述	57
第二节 银行负债业务	61
第三节 银行资产业务	70
第四节 银行中间业务	80
第五节 资产负债管理	83
第四章 银行经营预测	89
第一节 银行经济信息	89
第二节 银行经营预测的内容与程序	99
第三节 银行经营预测的方法.....	103
第五章 银行经营决策	113
第一节 银行经营决策原理.....	113

第二节	银行经营决策的种类和程序·····	116
第三节	银行经营决策的方法·····	119
第六章	银行计划管理·····	122
第一节	银行计划管理概述·····	122
第二节	银行计划管理的方式和程序·····	131
第三节	银行信贷计划·····	135
第四节	银行现金计划·····	147
第七章	银行资金管理·····	156
第一节	银行资金管理的意义和任务·····	156
第二节	银行资金管理体制·····	159
第三节	银行资金管理的内容·····	164
第四节	银行资金的调度·····	169
第八章	银行成本效益·····	172
第一节	银行成本效益概述·····	172
第二节	银行成本分析·····	183
第三节	银行利润分析·····	192
第九章	银行经营监督、稽核和审计·····	207
第一节	银行经营监督·····	207
第二节	银行稽核·····	212
第三节	银行审计·····	230

第一章 银行经营管理总论

在社会主义市场经济条件下，银行是经营货币信用的特殊企业，是国民经济中信贷、结算、现金出纳、外汇收支中心，是资金活动的枢纽和联系国民经济各部门的纽带。搞好银行经营管理，提高经营管理水平和效率，对于充分发挥银行在国民经济中的重要作用，更好地满足市场经济的需要，具有非常重要的现实意义。

第一节 银行经营管理学的研究对象、 范围和方法

一、银行经营管理学的研究对象

银行经营管理学，是从银行经营管理实践中总结概括出来的一门学科，是专门研究银行自身经营管理及其活动规律和方法的科学。银行的各项业务活动都应按照客观经济规律办事。就银行业务本身来说，也有它自身活动的规律性。例如，有组织存款、发放贷款方面的规律性；有信贷资金供求平衡，以及信贷与财政、外汇、物资综合平衡方面的规律性；有银行业务经营成为资金转换机制方面的规律性；有银行各项业务如负债业务、资产业务、中间业务和外汇业务等相互关系方面的规律性等等。银行经营管理学的基本任务，就在于深刻地、正确地揭示这些规律性，以提高银行的经营管理水平。同时，银行的各项业务活动还应遵循一系列科学的方法进行管理，例如，运用经济的方法，正确处理各种物质利益关系，调动各方面的积极性；运用行政的方法，正确处

理银行内部上级与下级、企业与职工的关系，实行正确的指挥、控制和协调，保证银行各项业务活动的正常进行；运用法律的方法，使银行业务活动走上现代化的轨道等等。总结银行经营管理方法的经验也是银行经营管理学的任务。这些研究任务也就决定了银行经营管理学的研究对象。简言之，银行经营管理学的研究对象，就是以银行为主体，研究经营货币信用业务和组织指挥银行工作所形成的各种特殊矛盾及其规律性，以及正确解决这些特殊矛盾的原则和方法。

二、银行经营管理学的研究范围

银行经营管理学的研究对象确定之后，也就基本上确定了该学科的研究范围。一般地说，主要研究管理理论、管理体制、管理内容以及管理方法等。银行经营管理的理论，是马克思主义政治经济学原理、货币信用原理和现代科学管理原理等。银行经营管理的体制，应充分发挥银行筹集和融通资金、引导资金流向、提高资金使用效益和调节社会总需求的作用，建立一个党政分开，政企分开，充满活力，调节自如，讲究效益，加强经济核算，实行责、权、利三结合的、能调动各方面积极性的、具有中国特色的社会主义金融体系和管理制度。银行经营管理的形式，是运用价值运动的特殊形式，进行货币信用这种特殊商品的经营，实现信贷资金的筹集和分配，起到调节社会经济生活的作用。银行经营管理的内容，主要有银行的经济信息、经营预测和经营决策，银行的经营目标和计划管理，银行的负债业务、资产业务、中间业务、外汇业务、转帐结算和金融市场的经营管理，银行的资金管理，银行的经营成果和成本效益评估，银行的组织、人事管理和领导体制，银行经营管理的检查与监督等。银行经营管理的方法，有基本的技术方法和一般的管理方法。通过以上内容的研究，目的在于提高掌握和运用银行经营管理的规律、原则和方法的自觉性，从而进一步提高我国银行的经营管理水平。

三、银行经营管理学的研究方法

银行经营管理学是随着我国社会主义现代化建设的发展和银行体制改革的深入而刚刚兴起的一门新的学科。目前，它正广泛地吸收和利用社会学、心理学、人才学、行为科学、管理数学、系统工程、信息论、控制论、决策论等社会科学和自然科学的研究成果，在实践中得以发展，在发展中得以完善。

学习、研究银行经营管理学的基本方法是马克思主义唯物辩证法，要求理论联系实际。当前，我国银行正在进行深化改革，不断扩大金融对外开放。要求进一步强化银行特别是中央银行在宏观经济中的调控作用，控制货币发行和信贷总量，要求按照党和国家的方针政策，有效地运用货币政策和各种金融调控手段，同其他部门协调一致，促进国民经济的总量平衡和结构调整，防止通货膨胀，使国民经济得到稳定增长。这是新时期向银行提出的历史任务，是银行经营管理实践中面临的最大问题。因此，在学习和研究中，要在马克思主义基本原理指导下，在研究我国银行经营管理的理论和方法时，不断结合变化着的实际；研究银行经营管理中的新情况、新经验和新问题，探索具有中国特色的经营管理的规律性。同时，还应看到，世界各国经营管理实践在日益丰富和发展，银行经营管理学研究也在不断深入，因此，还要研究当代世界银行经营管理的新变化，用分析、批判、吸收的观点借鉴世界各国先进的经营管理的新成就。此外，学习研究银行经营管理学还应注意下列方法：

第一，要从生产力同生产关系、经济基础同上层建筑的对立统一运动中，探求和揭示银行经营管理活动的规律性。银行虽然不直接从事商品的生产和流通，但银行的金融活动却延伸到生产和流通领域，成为社会再生产过程中的一个必要的环节。因此，银行的经营管理与社会生产力有着密切的联系。例如银行职工运用银行拥有的资金和技术装备，积极组织存款、正确办理贷款和结

算，有效地调节货币流通，从而成为促进社会生产力发展的一个重要因素。在银行的经营管理活动中，除了正确处理人与财和人与物的经济关系之外，还要处理人与人的相互关系，例如银行与国家、银行与企业单位、银行与银行、银行与职工以及职工之间的关系等等。通过正确处理这些错综复杂的关系，为促进国民经济发展服务。同时，银行经营管理同上层建筑也有着密切的联系。党和国家制定的方针、政策、法令和制度对银行经营管理活动起着指导和制约作用。上层建筑是为经济基础服务的，银行必须从二者对立统一的关系中来建立有关银行经营管理的体制、原则、法规和制度。因此，在学习和研究银行经营管理学时，既要注意银行经营管理同生产力与生产关系之间的关系，又要注意银行经营管理同上层建筑与经济基础之间的关系，并认识和掌握其内在的规律性。

第二，要运用系统分析法，既要重视宏观管理，又要重视微观管理。管理纷繁复杂的银行是一项系统工程。任何银行的经营管理活动都不能离开社会的经济活动而单独存在，银行的管理体制、管理技术和经济效益，都要受到社会环境的制约。在学习和研究中，要注意银行这个管理系统与整个国民经济管理大系统之间的关系，要从我国社会主义市场经济的特性和银行是特殊企业的实际出发，从系统的整体性来认识问题，把握经营管理对象的全局，既要搞银行的宏观管理，又要加强银行的微观管理，并把两者有机地结合起来。

第三，要运用比较分析法，既要重视历史经验，又要重视现实的研究。有比较才有鉴别。任何国家的银行经营管理形式，都有一个形成和发展的历史过程，都有自己正反两方面的经验。在学习和研究中，要注意联系银行经营管理的历史经验，运用有可比性的实例，进行纵向历史比较，正反相比较，国内、国外相比较，把本国的经验与外国的先进经验结合起来，创立符合中国国

情的社会主义银行经营管理理论和方法。

第四，要运用定量、定性结合分析法，既要重视经营管理的共性，又要重视银行经营管理的特殊性。在学习和研究中，要注意把共性和特殊性结合起来，把定性分析和定量分析结合起来，把静态分析和动态分析结合起来，以形成本学科的特色。

第二节 银行经营管理的性质和职能

一、银行经营管理的性质

在阶级社会中，任何经济管理都具有二重性，即自然属性和社会属性。管理的自然属性是与社会生产力的发展相联系，为的是处理人与物的关系，通过管理活动，合理组织人力、物力和财力，以充分发挥其效能。这种管理在任何社会都存在，也称之为共性。管理的社会属性是与生产关系的性质相联系，是由占统治地位的生产资料所有制的性质决定的，为的是处理人与人的关系，通过管理活动，维护占有生产资料所有者的经济利益。生产关系的性质不同，管理的性质也不同，表现出管理的特殊性。

银行经营管理是经济管理的组成部分，自然也具有二重性。我国社会主义银行经营管理的性质具体表现在以下两方面。

1. 共性

社会主义银行经营管理同其他社会制度下的银行经营管理一样，都是对银行的货币信用活动进行经营管理，而不是对生产和商品流通进行直接经营管理；都要充当货币收付的中介和信用中介，以偿还和付息为条件，保证货币支付及时和准确，信贷资金分配合理和有效；都要充分运用银行的人才、资金、物质技术设备和信息等因素，合理组织业务活动，促进生产的发展。

2. 特性

由于社会主义生产资料所有制的性质，决定了我国社会主义

银行经营管理与资本主义银行经营管理有着本质的区别。

(1) 经营管理权的归属不同。在资本主义社会，银行属于资本家所有，因此银行资金的支配权和经营过程中各项重大问题的决策权归资本家或其代理人掌握和支配，而广大银行职工则处于无权地位。在我国社会主义条件下，银行归全民所有，其经营管理权由国家赋予银行的领导者和职工来掌握和支配。这一点表明了社会主义银行经营管理的本质。

(2) 经营管理的目的不同。在资本主义社会，银行经营目的是为了追逐最大限度的剩余价值，具有鲜明的剥削性。在社会主义条件下，银行经营管理的目的是为了满足不同生产发展和流通扩大的资金需要，保证国民经济发展战略目标的实现。银行经营管理也要讲究经济效益，但是以社会效益为前提的，并能把国家、银行、职工三者的利益有机地结合起来，消除了剥削。

(3) 经营管理的形式不同。在资本主义社会，由于银行是为掠夺而管理，因而必然要采取专制的管理形式，没有民主可言。在社会主义条件下，银行依照民主集中制的原则进行管理，既有民主，又有集中；在民主管理的基础上实行集中统一，使银行经营管理沿着正确的方向前进。

二、银行经营管理的职能

银行经营管理的性质决定了银行经营管理的职能。银行经营管理的职能，是指银行经营管理内在的功能。最早提出管理具有各种职能的是法国的法约尔。他在1916年发表的《工业管理和一般管理》一书中提出了管理的五种基本职能，即计划、组织、指挥、协调、控制。尔后，随着管理实践的发展，又有人为管理增加了一些职能，如激励、决策等。我们认为银行经营管理应该具有决策、计划、组织、指挥、调节和监督六大职能。

1. 决策职能

决策职能是经营管理的首要的基本的职能。在经营管理实践

中，决策几乎贯穿整个经营活动，并渗透到其他各个银行经营管理职能之中。比如，银行在作计划时，无论确定规模和结构，还是确定各项具体的计划指标，都必须以决策为先导，并通过它来选定具体措施。又比如，组织机构的建立与改进，最终也需要决策。由此可见，决策职能非常重要。要建立社会主义市场经济体制，要充分发挥专业银行的作用，没有科学的决策将寸步难行。

决策职能是个复杂的系统，它一般包括以下几个基本环节：①确定决策目标，这是决策的关键；②搜集信息，建立信息网络，这是决策的前提或依据；③准确的预测，方案的评价、比较和最优选择，这是决策的基础；④决策技术和方法的应用。只有通过这几个环节，才能较好地确定和执行决策职能。

2. 计划职能

计划职能，是指通过对相关的信息资料的分析和对未来发展的预见，设想出银行今后一个时期的经营目标和实现目标的措施等管理工作。在科学决策的基础上确定的计划，是指导未来行动的纲领，是决策目标的具体落实。计划职能发挥得好，能够实现既定的经营目标，取得好的成效；反之，如果计划失误，则会造成经营管理上的混乱，导致损失或失败。

银行经营管理的计划职能一般包括四个环节：

①确定计划目标。目标是指计划所要达到的预期结果。它是计划职能的出发点，没有目标的计划就失去了存在的意义。目标包括总目标和时限等。

②拟定计划。在明确目标的基础上，制定具体的实施方案。它包括用数字表示的有关存款、贷款、现金收付、财务收支、劳动工资，以及职工教育和技术设施等，在基层单位还要规定得更为具体清晰，包括执行进度、负责人、工作标准等。

③测算进度。对计划进行可行性分析，预计出计划目标的完成情况。

④修正调整。当计划不能完全符合实际要求时，就必须采取措施对计划目标进行修改和调整。

为有效地发挥计划职能在银行经营管理中的重要作用，在执行计划职能时，要求做到以下几点：

①预见性。能够正确地预测银行在未来发生的各种情况，从而事先加以谋划，提出对策。

②可行性。计划是银行未来行动的方案，这个方案应当是切实可行的，而不是主观的臆造。

③统一性。银行内部各部门、各单位在执行计划职能时，必须树立全行一盘棋思想，上下左右一致，步调统一，围绕实现银行管理目标开展工作。

④连续性。执行计划要瞻前顾后，相互衔接，保证银行事业持续发展。

⑤灵活性。执行计划要有一定的弹性。也就是说计划指标要留有余地，不能满打满算。当情况发生了变化，允许对计划作必要的调整。

3. 组织职能

组织职能，是指通过任务结构和权力关系的设计来协调人们的共同活动。它包括：围绕共同目标建立组织机构，对工作人员定位定责，检查和考评，协调关系，解决矛盾，交流信息，加强协作等。具体地说：

①要完善银行组织体制，建立合理的组织机构，设置高效能的职能部门，使银行系统成为一个有生机活力的有机整体，达到全面、合理、协调、统一、节约、高效的要求。

②对目标进行分解，把各项具体任务落实到各个层次和各个职能部门甚至到职工个人，确定权限，明确职责，使银行每一项经营活动，都有明确的方向和应遵循的准则。

③交流信息。在执行计划过程中，要建立正确、灵敏的信息

交流渠道，广泛接受银行内外的信息，加强检查和监督，及时发现问题，解决问题，保证计划的实现。

④合理组织和配备人员。要建立好各级领导班子，做好用人的工作，通过培训、选拔、使用与考核，做到人尽其才，才尽其用，开发智力，提高素质。要加强思想政治工作，协调人群关系，搞好团结，形成合力。

加强银行管理的组织建设，实现管理组织的科学化，是我国银行科学管理的前提和基础。充分发挥银行经营管理的组织职能，有利于充分利用社会经济、技术和管理方面的进步成果，增强银行的素质和能力；有利于把银行的实力同社会经济发展的需要密切结合起来，从而促进银行自身的发展；有利于顺利实现银行的经营目标，充分发挥银行的作用。

4. 指挥职能

指挥职能，是指管理人员依靠建立起来的组织管理系统，运用权威，通过命令、指示等信息的传递，围绕高效率地实现银行目标而对所属职能部门、下级机构和所属人员采取支配性行动的一种功能。指挥是管理人员在准备工作就绪后，使所属人员着手工作的一个起决定作用的动作。指挥的目的是为了把银行预先制定的计划方案付诸实施。

实施指挥职能的方式主要是：

①发布命令、传达指示。命令和指示必须清楚、完整，并能被下属完成。经过批准的计划便是发布指令的依据。指挥者发布命令也就是按计划的要求向下属人员布置工作。

②加强思想工作，开展教育活动，指导下属顺利完成特定任务。

③运用激励机制，激发银行职工的主人翁责任感，发挥职工的内在潜力，鼓舞职工士气，调动职工积极性，充分发挥职工的主动性和创造精神。