

当代金融家丛书

银行经营管理学

周建松 金向阳 刘岩方 主编

浙江大学出版社

当代金融家丛书

银行经营管理学

周建松

金向阳

刘岩方

主编

020350

浙江大学出版社

《银行经营管理学》编著人员

主 编：周建松 金向阳 刘岩方

撰稿人：周建松 金向阳 刘岩方

李梦琳 严惠芳 郑南源

左伟国 章红兵 陈雪椒

尤瑞章 顾国英

银行经营管理学

周建松

金向阳 主 编

刘岩方

责任编辑 周庆元

* * *

浙 江 大 学 出 版 社 出 版

国营德清洛舍第一印刷厂印刷

* * *

850×1168 1/32 14印张 396千字

1991年3月第1版 1991年3月第1次印刷

印数 0001—3000

ISBN 7-308-00709-X

F · 049

定价：6.00 元

一枝红杏出墙来

——《银行经营管理学》序言

大凡公开出版之书，一开卷，往往有一篇《序言》映入眼帘，引人阅读之欲。其中大多是作者或主编为抬高书的身价而为。然其形成，可谓五花八门：诸如借大人物之威望，拜叩而成者，有之；由作者代书，经大人物过目签名而得者，有之；将书稿内容简陈几句，名人奇才略思片刻，大笔一挥而就者，更有之；甚至有书稿未成，序言已到等咄咄怪事，真所谓“山不在高，有仙则名”，书不在好，有名人之序就行。然而，与彼等市侩哲学派不同的周建松老师，他竟要我这位小人物——普普通通的金融工作者为他和好友合力主编的《银行经营管理学》写篇序言。恰逢本人性情怪癖，更不善巧言美语，说得“虾皮会跳，白鲞会游”。而要阅完书稿之后再动笔，以对读者、作者、编者负责。

深感于本书主编之诚意，有幸作为《银行经营管理学》第一位读者的我，在柔和的桔黄色灯光下，阵阵辞旧迎新的爆竹声，阅完这部含有多手笔、近四十万字的稿子，掩卷沉思，不禁思绪与烟花齐飞，心言随笔尖共鸣

自党的十一届三中全会以来,我国金融事业取得空前大发展,尤其是随改革不断深入,银行业务迅猛开拓,经营内容日益丰富。面对这种新形势,如何搞好社会主义银行之经营管理,已成为广大金融理论工作者和实际工作者迫切需要研究解决之课题。以周建松、刘岩方、金向阳等同志为首编写的《银行经营管理学》,对此作了可喜的尝试。该书是在前人研究成果之基础上,联系实际,精心取舍,深入研究发展而成。因此,尽管当今同类书籍颇多,该书却颇有特点,宛如一枝红杏出墙,倍添春色。具体表现在:

——全面系统。全书以专业银行城市(经营)行为基点,银行经营管理为主线,共分总论、决策、计划、组织、营运、控制及附论七大部分,二十六章。既有基本原理阐述,又有实例演绎;不仅有历史回顾、外国情况简介,更注重对我国专业银行方面的讲述;除着力对资财的经营管理外,更注意对人的教育管理。它全面、系统地论述了银行经营管理的方方面面,内容之丰富,可谓是同类书籍中前所未有的。

——富有新意。该书作者从新的结构、新的方法上作较大努力,有多处显示了新的金融科研成果,反映了我国社会主义银行经营管理方面的新思想、新观点、新方法。诸如开头对“经营管理”的概念之论述,结尾有关“银行家

的理论与实践”之探讨，均富于独创性。尤其对资产负债管理，不少同志常不顾国情，搬弄西方商业银行“流动性、安全性、效益性”三原则，本书作者则深入调查，根据我国实际情况，进行多方比较、探讨、分析、研究之后，创造性地提出了“政策性、总量平衡、结构对称、效益安全并重、增量存量结合”五原则。这种发愤研究、勇于探索、解放思想，不唯书、不迷洋、只求实，大胆创新的理论与实务研究的可贵精神，在字里行间熠熠闪光，诚令人可喜，可贺！

——实用性强。该书有关“银行组织领导”、“劳动人事管理”、“银行头寸调度”等篇章，尽管是根据目前专业银行城市行的实情编写，但它不是一幅简单的素描或摄影作品，而是在总结经验基础上，再三提炼加工而成的重彩油画。它源于生活，高于生活，给人以较多启迪。为此，该书所论虽是专业银行城市行经营管理，但无论中央银行、专业银行、股份制金融机构以及金融院校的领导和干部、师生，均能从中得到教益，对工作、学习有较大帮助。

——催人奋发。我国社会主义银行建立四十余年来，理应有一大批银行家。然因种种原因，至今仍寥若晨星。本书作者深感于此，潜心研究，对有关银行家问题作了详细论述。明确指出社会主义的银行家是坚持四项基本原则、坚持改革开放及党的金融方针政策的正确执行者；是银行活动诸要素结合不断创新的组织者和指挥者；是本

行利益代表者，国家利益忠实捍卫者。在银行经营管理中，银行家是银行决策的具体制定者，是银行计划的具体领导人，是组织工作的主心骨。但它不同于“官员式”行长，彼此在性质、职别、选任、职责、权力、利益、风险、评价等八个方面有所区别，并对有关银行家之素质与道德，选拔与成长等问题作了崭新论述。以此为全书结尾，令人阅后，回味无穷，一股奋发之情，不禁油然而生，忍不住拍案叫绝。

当然，人无完人，金无足赤。统览全书手稿，未免有惋惜之情。恕我直言，部分章节文字欠精炼，编排欠合理，详略也欠当。但笔者相信，通过主编同志校改、加工，本书定会进一步完善，出墙之红杏必将更迷人。

沈一之

于一九九一年春节

绪 论

(一)

《银行经营管理学》是党的十一届三中全会以后一门新兴的学科，与金融类其他学科相比，曾经呈现着明显的不成熟。这既与长期以来我国银行在国民经济中低下的地位有关，也与我们过去对社会主义制度下银行性质和职能的认识失偏紧密相联，更与我们不重视银行经营管理工作的理论和政策导向相吻合，这是时代的烙印。

近年来，伴随着国家理论战线空前活跃的气氛和金融科学教育事业的发展，顺应我国金融体制改革中专业银行企业化改革的纵深发展和银行经营管理实践的客观要求，有关银行经营管理方面的教材、著作从无到有、从少到多、从粗到精，银行经营管理理论有所突破和创新，银行经营管理教学广泛受到重视。大中专院校普遍开设了《银行经营管理学》或《银行管理学》课程，各级各类银行管理干部岗位培训也纳入了教学计划，中国人民银行教育司将《银行经营管理学》作为金融专业主干课程之一，颁发了详细的教学大纲，甚至还拥有了银行经营管理方向的硕士点，这是值得我们为之自豪和欣慰的。

尽管如此，问题依然不容我们乐观，盲目乐观只能给学科的发展带来阻力，也会把学科的内涵、外延搞错、搞乱，弄不好，会扭曲学科性质和内容的界定，破坏其本身应有的规律。这一点，我们已经从近年来出版的数十本银行经营管理方面的著作和教材中明显地感受到了，尽管现有众多的《银行经营管理学》教材适应了教学之急需，缓解了教学发展过程中的突出矛盾，但可以毫不客气地说，迄今为止还难以找到一本科学准确地把握银行经营管理体系，全面完整地描述银行经营管理过程，精辟透彻地阐明银行经营管理理论，并能妥善地处理好与其他学科在教学中的关系（既要克服不必要的重复，也要防止不必要的脱节，并要保持知识本身的连续性和科学性），这样一本理

想的教科书和著作，已有的教材，要么是纯业务经营的研究，要么是管理原理的翻版：近一、二年来新推出的几部作品似有长进，其基本框架、内容表述、结构体系开始逐渐好转，日趋接近理想的目标，但仍感不很成熟。因此，探索银行经营管理这门学科的体系、内容，还是一项宏大的系统工程。

(二)

银行经营管理学科研究首先碰到的问题是，究竟应该以什么样的银行作为学科的起点，即研究什么银行的经营管理问题。这里有两个问题：一是，我们在80年代初，提出建立《银行管理学》之时，中国人民银行还是一个既掌管货币发行，又办理一般信贷业务的具有机关和企业双重性质的机构，而且当时基本上是人民银行一统天下，因此，问题便无需深究；而现在是在中国人民银行专门行使中央银行职能以后，中央银行宏观金融管理与专业银行微观经营分开的体制，特别是专业银行企业化作为一个方向已为法律和政策所确认。基于中央银行与专业银行性质不同、职能不同、活动内容不同、运转机制不同，目标也不尽相同，因此，必须加以区分。二是，从客观上看，专业银行和中央银行（尤其是现行体制和条件下的中央银行省分行及其以下机构），都有经营管理的客观实践活动，尽管专业银行的业务经营色彩明显重一些，中央银行的宏观管理色彩明显多一些，但中央银行也必须加强内部管理；而又由于“管理”两字的存在，人们往往有意识无意识将其与中央银行连在一起，与《银行管理暂行条例》扯在一块。上述两个问题的存在，使银行经营管理学科建设碰到了第一轮争论，因此，《银行经营管理学》确确实实可谓之曰：起点迟，水平低，中途^①杀出程咬金。

但我们必须理智地看到，上述两个方面的存在，并不能抹杀银行

^①指中国人民银行专门行使中央银行职能，中央银行宏观调控与专业银行微观经营分开。

经营管理学科应有的科学性，更不能抹杀我国专业银行与中央银行客观存在的性质不同、职能差异和活动之别，还不能否认两个机构之间目标的不完全一致性和不同的工作侧重点，作为中央银行，其重要职责是管住货币，稳定金融，加强金融机构、金融活动的管理，强化对金融行为、金融政策的调节。宏观金融环境的改善及其活动的良好开展是其首要任务，对专业银行和其他金融机构进行领导、组织、协调、监督、稽核是其基本职能，经营不是它的工作，企业化不是它的本质属性，而是新旧体制交替时期中央银行行为扭曲的表现形式之一。而作为专业银行，尽管其目前还不是真正的企业，但企业化是其无可辩驳的改革方向。因此，遵循企业化改革方向，按照有计划商品经济条件下微观经济组织的职能和分工搞好货币信用活动，在不违背国家经济金融方针政策的前提下，不断拓展服务范围，延伸服务领域，提高服务质量，讲求更多更好的经济效益，是其基本的经营目标。上述目标的实现，自然有其而且应该有其可资借鉴的理论和办法，《银行经营管理学》正是顺应这一要求，以企业化的银行（我国金融体制改革方向的专业银行）作为研究起点而建立的新的学科。

(三)

《银行经营管理学》研究碰到的第二个问题是，究竟如何理解经营、管理及其经营管理的含义与关系。确切地说，经营与管理是两个不同的概念，这一点，不仅可以从两者的词源上加以区别，更可以从两者在经济社会中的起源、职能、范围、适用等方面加以分析论证。问题在于，由于古今中外理解和认识上的差别，看问题的视角不同，尤其是经营管理学科发展过程中不断呈现着的学派丛林情形，人们对经营管理的解释存在着广义、狭义、同义之说，于是，两者关系出现了十分复杂的态势。正因为这样，国内对这一学科至今存在着三种说法，即《银行经营管理学》、《银行管理学》、《银行经营与管理》^①。

^① 参见中国人民银行教育司1986（136）号文

表面看来，这似乎不是一个大问题，其实不然。之所以称其为《银行管理学》，或者是因为作者对管理作了广义理解，即管理包括了经营，或者是因为作者另有误入歧途之怪念；之所以称之为《银行经营与管理》，说明作者把经营与管理明显地区分开来，一半讲经营，另一半讲管理，但持这种体系的教材，只要详读分析，其概念表述的不准确性及其因此引起的漏洞百出情况实在比比皆是。

问题的复杂性还在于，即使是定名为《银行经营管理学》，不少作者对于经营管理概念的把握也是若明若暗，相互矛盾的，有的一会儿把经营管理作为一个单义概念，一会称经营包含了管理之中，一会儿又说经营在管理之上；有的则借用了“经营管理学”之名，行“内部管理”之实；有的则引用“经营管理学”之名，谈的则几乎都是纯业务经营的事情，对于这一点，大凡内行们是完全可以大量的阅读中感受和体会到的。

笔者以为，尽管经营与管理从根本上是两个不同的概念，但在社会主义有计划商品经济条件下，任何企业的经营活动与管理活动是耦于一体、密不可分的。现代银行业务活动也已经说明了这一点，因此，试图严格地撇开管理谈所谓的银行经营或者撇开经营谈银行管理，是不现实的，也是机械的，只有从经营活动与管理活动有机统一的角度，把经营管理作为一个特定的、综合的、单义的概念来研究银行经营管理问题，才能将银行业务经营管理的理论、方法、实务讲深讲透，也才真正符合我国银行工作的现实情况，从而在发展的将来能及时容纳和吸收变革中的我国银行经营管理的新问题与新情况。可见，把银行经营管理作为一个复合单义的新概念是我们认定的又一基本观点。

(四)

《银行经营管理学》学科建设遇到的第三个问题是，究竟如何理解银行经营管理学科的主线问题，即学科体系问题。我国较早的银行管理学教科书是一种“块块拼凑式”体系，即在各项银行业务中切一块

所谓的管理内容、组成一本银行管理，有人曾形象地比喻“银行管理学为各项业务切一块再加上预测决策”。近年来出现的银行经营管理学教科书一变原来的旧貌，化了较大的篇幅和份量来描述银行业务操作技术，有相当一部分内容大有可代替银行信贷管理学之势，既失去了学科本身应有的科学性，也给教学工作带来了困难。

这只是问题的表面现象，深层次的含义在于，这些作者还没有找出或研究出银行经营管理学的学科基点及学科体系，因此，纵然有三十乃至四十余万言，其内容是有肉无骨，线条不清，以其昏昏，使人昭昭，甚至让人一翻开《银行经营管理学》，酷似走进了迷宫。作为理论和教学研究，必须对此作出科学的回答。我们认为，银行经营管理学应该是以专业银行城市（经营）行为基点，以银行经营管理过程为主线，专门研究银行在货币信用活动过程中形成的经营管理关系及其规律性的一门科学。除此之外，还应该兼顾两点：一是银行企业化改革方向，二是银行业务交叉竞争及其综合化趋势。笔者的结论与管理理论界的经营管理职能说的观点是基本吻合的。根据这样的思路，银行经营管理学应包括以下几个部分的内容：

1. 总论部分。包括银行经营管理的概念、性质、职能、方法及指导思想，银行经营管理的方针及目标，银行经营管理的基础范畴即内部条件、外部环境、经济责任制、经济核算制等。

2. 决策部分。这是银行经营管理的起点，也是正文的首要内容，它包括银行决策的基本概念、种类，银行决策的程序、原则，银行决策的信息前提、预测基础，银行决策的定性方法与定量技术。

3. 计划部分。它包括银行计划管理的基本原则、形式、内容及基本工作程序等，根据我国银行工作的实际情况，重点还应介绍信贷计划和现金计划两部分内容。

4. 组织部分。它包括银行组织管理的基本原理、原则，银行组织结构体制的解剖分析、银行组织机构和网点配置，银行组织内部的领导体制、领导班子、领导者素质、银行组织内部的劳动管理、人事管理等。为了把组织工作搞好，根据我国的客观现实，必须注意研究领导艺术和思想政治工作问题。

5. 营运部分。这是银行经营管理的核心和关键部分，包括银行资金营运的基本分布，即负债、资产、中间业务情况以及上述三方面业务工作的原则和思路，对营运中的头寸调度和保证头寸调度的资产负债管理制度也应作必要的研究和分析。

6. 控制部分。这是银行经营管理的重要内容，包括银行控制的基本原理、方法、范围、内容，重点要根据银行特点研究好经营风险控制、服务质量控制、财务成本控制、稽核监督控制、统计分析控制等内容。

7. 附论部分。这是全书的尾声，要对属于银行经营管理范畴但又不属于银行经营管理过程中某一具体环节的问题进行分析和研究，这至少应包括经营管理状况评估、银行公共关系、银行家理论与实践等问题。

根据以上分析，我们感到，尽管从表面看，我们所设计的体系似乎没有多少高明之处，甚至有人会感到大同小异，但只要细细品味、读者们一定会发现，对于基本概念的表述、基本理论的分析、基本内容的介绍、结构体系的线条，都是在前人研究的基础上有所创新、有所突破的。正因为这样，我们敢冒昧地说，形成这样一本《银行经营管理学》是在以科学的体系、合理的结构、新颖的内容、正确的表述“拜见读者”的。

愿她在经济金融学科建设的大道上留下深刻的足迹，并在读者、同行、专家的批评声中日臻完善。

目 录

绪论.....	(1)
---------	-------

第一篇 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.....	(1)
第二节 银行经营管理的职能.....	(8)
第三节 银行经营管理的观念.....	(15)
第四节 银行经营管理的方法.....	(21)

第二章 银行经营管理目标

第一节 经营管理目标概述.....	(27)
第二节 银行经营管理目标解析.....	(30)
第三节 银行经营管理目标的实现.....	(36)
第四节 银行目标管理.....	(39)

第三章 银行经营管理基础

第一节 银行经营管理的要素.....	(45)
第二节 银行经济责任制.....	(51)
第三节 银行经济核算制.....	(57)

第二编 决 策

第四章 银行决策基本理论

第一节 银行决策概述.....	(63)
第二节 银行决策程序.....	(68)
第三节 银行决策机制.....	(70)

第五章 银行决策信息前提

- 第一节 银行信息概述····· (76)
- 第二节 建立银行信息系统····· (80)
- 第三节 银行信息系统的有效运行····· (83)
- 第四节 逐步实现银行信息系统的现代化····· (87)

第六章 银行决策预测基础

- 第一节 银行经济预测概述····· (90)
- 第二节 银行经济预测方法····· (95)

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····· (111)
- 第二节 风险型状态下的银行决策····· (115)
- 第三节 不确定型状态下的银行决策····· (122)

第三编 计 划

第八章 银行计划管理概述

- 第一节 银行计划管理的意义与原则····· (127)
- 第二节 银行计划的体系和内容····· (132)
- 第三节 银行计划管理的方法和程序····· (137)

第九章 银行信贷收支计划

- 第一节 信贷计划的形式与内容····· (142)
- 第二节 信贷计划的编制····· (147)
- 第三节 信贷计划的组织执行····· (152)
- 第四节 信贷计划的检查分析····· (156)

第十章 银行现金收支计划管理

- 第一节 现金计划概述····· (159)
- 第二节 现金计划的编制····· (161)
- 第三节 现金计划的执行与检查····· (166)
- 第四节 现金计划与信贷计划的关系····· (169)

第四篇 组 织

第十一章 银行组织管理原理

- 第一节 银行组织设计原理····· (172)
- 第二节 银行组织结构体制····· (177)
- 第三节 银行机构网点设置····· (182)

第十二章 银行组织领导原理

- 第一节 银行领导体制····· (187)
- 第二节 银行领导班子····· (191)
- 第三节 银行领导者的素养····· (195)
- 第四节 银行领导艺术····· (199)

第十三章 银行劳动人事管理

- 第一节 银行劳动人事管理概述····· (203)
- 第二节 银行劳动管理····· (206)
- 第三节 银行智力开发····· (209)
- 第四节 银行思想政治工作····· (212)

第五编 营 运

第十四章 负债业务经营管理

- 第一节 存款业务经营管理····· (218)
- 第二节 向人民银行借款的经营管理····· (225)
- 第三节 信贷基金的经营管理····· (228)
- 第四节 其他负债业务经营管理····· (229)

✓第十五章 资产业务经营管理

- 第一节 现金资产业务的经营管理····· (231)
- ✓第二节 贷款业务的经营管理····· (233)
- ✓第三节 贴现业务的经营管理····· (243)
- ✓第四节 证券投资业务的经营管理····· (246)

✓ 第五节	房地产业务的经营管理·····	(249)
第十六章	中间业务经营管理	
第一节	银行中间业务概述·····	(251)
第二节	信托业务的经营管理·····	(253)
第三节	代理业务的经营管理·····	(257)
第四节	租赁业务的经营管理·····	(261)
第十七章	银行资产负债管理	
第一节	资产负债管理的提出及其必要·····	(265)
第二节	国外银行的资产负债管理·····	(268)
第三节	我国专业银行资产负债管理的探索·····	(273)
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·····	(279)
第二节	资金预测与资金调拨·····	(282)
第三节	资金调度的效益考核·····	(289)
第四节	资金调度的组织管理·····	(293)

第六编 控 制

第十九章	银行活动控制原理	
第一节	控制基本原理·····	(295)
第二节	银行控制概述·····	(299)
第三节	银行经营风险控制·····	(303)
第二十章	银行服务质量控制	
第一节	银行服务质量的内容·····	(308)
第二节	银行服务质量的控制·····	(311)
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·····	(317)
第二节	银行成本控制的内容·····	(326)
第三节	银行成本控制与核算·····	(330)
第四节	银行成本的责任控制·····	(335)