

银行管理理论与实务

——中国银行业管理案例
启示及观念转变

冯彦明 等著

经济管理出版社

责任编辑：陈 力 杨世伟
技术编辑：杨 玲
责任校对：静 洁

图书在版编目 (CIP) 数据

银行管理理论与实务：中国银行业管理案例启示及观念转变/
冯彦明等著. —北京：经济管理出版社，2003
ISBN 7 - 80162 - 743 - 1

I. 银... II. 冯... III. 银行—经济管理—研究—中国
IV. F832

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 090877 号

银行管理理论与实务
——中国银行业管理案例启示及观念转变
冯彦明 等著

出版：经济管理出版社
(北京市新街口六条红园胡同8号 邮编：100035)
印刷：中央党校印刷厂

880mm × 1230mm/32 10.375 印张 259 千字
2003 年 10 月第 1 版 2003 年 10 月北京第 1 次印刷
印数：1—6000 册

ISBN 7-80162-743-1/F · 663
定价：25.00 元

· 版权所有 翻印必究 ·
凡购本社图书，如有印装错误，由本社发行部负责调换。
通讯地址：北京阜外月坛北小街2号 邮编：100836
联系电话：(010) 68022974

导论 困惑与出路

一、困惑与出路

经过了计划经济、有计划的商品经济，到现在的社会主义市场经济的变迁，从事了十几年的银行管理的教学和基层实践工作，感触颇多，早想写一点东西。还是让我们从下面的“事实”谈起吧。

银行坏账困扰亚洲

[美国《洛杉矶时报》5月5日文章] 题：深陷坏账泥潭的亚洲面临进一步的斗争（作者：泰勒·米歇尔、马克·马格纳）。

在整个亚洲，从日本最北端到印尼最南端的岛屿，坏账的含义远远不只是无数金融机构的死亡或那些仍在垂死挣扎的银行资产负债表上的天文数字。坏账是吞噬无数老百姓生命的祸害，因为它可能引发政治动荡，并使该地区长达30年的经济发展付诸东流。

亚洲坏账两万亿美元

正如亚洲一些国家所清楚表明的那样，银行坏账一旦失控，它具有的破坏力要大得多。今天它在印尼破坏就业机会，在泰国拆散家庭，在日本引发自杀。

加在一起，亚洲共有20000亿美元的坏账。坏账使得某些银行破产，而其他银行虽然勉强维持下来，但往往缺乏向新的发展项目提供贷款的资金。

从表面上看，各国之间的问题基本是类似的。没有希望再收回的贷款压得贷款机构喘不过气来，好像一切都完蛋了。然而，各国之间在经济、文化和政治方面存在的差距、公众对痛苦的承受力以及各国领导人的处事能力都将大大影响各国解决这一问题的方式和时间。有的国家需要几年甚至几十年的时间才能找到解决办法。

亚洲开发银行的经济学家让·皮埃尔·费比斯特估计，坏账问题在一个长期以来一直靠经济繁荣来缓和国内外紧张矛盾的地区损失掉国内生产总值的两个百分点。这种状况反过来又使得全球经济进一步依赖美国。在过去10年中，美国是世界上惟一持续发力的引擎。

最大黑点是日本

亚洲地区雷达屏幕上最大的一个黑点是日本，其坏账估计高达13000亿美元，约占亚洲坏账总额的2/3。

经济学家们说，日本可能将成为该地区解决坏账问题的最后一个国家。持悲观态度的人指出，这个世界第二大经济体在近10年还将处于衰退之中。

即使根据政府保守的估计数字，日本的坏账占国内生产总值的8%，而坏账在美国遭遇储蓄和贷款协会危机时才占其国内生产总值的3%。

日本非常仔细地研究了美国和瑞典银行复兴的事例，了解所有最新理论，知道它必须做什么，尽管它的某些做法是有争议的。

然而，要有这样做的政治意志却是另外一回事，尽管没有任何一个国家希望让其人民失业、关闭无效的工厂和改变信奉多年的信念，但日本长期强调社会团结、积累巨大的缓冲基金和通常不相信大胆政策的做法已经使得自己面临着一个巨大难题。

三井研究所负责研究全球问题的通宁平生说：“日本的拖延

倾向是造成目前糟糕局面的根源。损失最终将越来越大。”

韩国处理坏账迅速

大多数分析家给韩国打了该地区的最高分。它主要得益于相对坚强的政治意志和有关改革的民族共识。金大中总统执政之初就采取了强硬措施，以票面价值的一部分出售数十亿美元的不良贷款，更换银行经理，允许大型企业倒闭。一个经过精简的银行业如今雇用了 97000 人，与 4 年前的 14.4 万人相比大大减少了。

在面对 1997 年濒临死亡的经历时，与其他国家相比，韩国选择的余地更小。当时韩国发现用不了几天它就将破产，因此被迫吞下国际货币基金组织开出的一剂苦药。

韩国人还具备另外一个关键因素，即其文化倾向于在危机时刻迅速果断地采取行动，而不是像邻国日本和其他国家那样采取比较谨慎的行动。

分析家们说，尽管在直接危机结束之后，韩国也大大后退了一步，但它却有了在下轮经济复苏期间摆脱困境的最好机会。

印尼问题最难解决

在大多数分析家看来，问题最难以解决的国家是印度尼西亚。当其他国家正在采取强硬的改革措施而努力寻找政治授权的时候，印尼的目光则停留在一个更为基本的目标上即建立一套行之有效的政治制度。

由于印尼目前的政治氛围以及软弱的司法体系，向完全有能力偿还债务的借款人追讨债务往往是不可能的。其中一些借款最多的人正坐在议员席上。

一名驻雅加达、要求不要透露姓名的外国银行家在建议其客户支付坏账时经常听到的是一个简单得只有一个词的回答：“为什么。”

雅加达一家研究所的首席研究员拉登·帕尔代德说，印尼的

不良贷款对阻碍经济增长发挥了特殊作用。印尼需要两倍于目前的 3.5% ~ 4% 的经济增长率才能吸收每年进入市场的大约 270 万求职者。（《参考消息》2002 年 5 月 18 日）

看到这样的情况，你难道不感到困惑？难道不会引起你的反思：第一，现在各国银行管理采用的基本上都是西方的方法，虽然各有特点，但基本上都已经证明了效果非常有限。因此，很多人就提出了没有一套适合任何时代、任何情况的管理模式的结论。似乎管理工作无规律可循，无章法可沿。正像西方管理理论从“泰罗制”一枝独秀开始，进入管理理论丛林这样一种“百花齐放”的“战国时代”和西方管理心理学从“经济人”到“复杂人”的发展一样。虽可以美言为因地制宜、因人而异，但实际上也是无计可施的表现。在实际管理工作中则是无所适从。第二，现在的管理几乎都是注重业务而忽视人，把人变成了业务的奴隶，而不是成为业务的主人。你随便到一个银行或进一个企业，都可以听到降低成本、增加利润的言论，都可以体会到拉存款、收贷款的紧迫，但很少听到培训、进修的谈话，即使偶尔听到，也是说的悄悄话，似乎这是在做见不得人的事。第三，在我国的一些学者、专家看到了西方发达国家（并不是所有西方国家）物质生活富裕，就认为西方的一切都比中国的好，真成了“美国的月亮比中国的亮”。当西方人逐渐认识到他们自己的缺陷和问题转而向东方寻求“真理”、“真谛”的时候，我国的这些“惟西派”却钻进了牛角尖，被西方的物质生活蒙住了眼睛，不仅孜孜不倦地探求西方的“真理”（也许这不能算错），而且在成套引进西方的教科书。

确实，迄今为止，西方有问题，东方也有问题。谁的问题都不少，谁都想解决问题。但延续东方的不行，变通西方的也不行，照搬西方更不行。中国需要新的出路。

新的出路又在何方？在观念，首先在观念的转变。

还是让我们看一个案例。

是资金，还是市场意识

——山西企业缺什么？

到山西的企业界采访，企业家们谈的最多的一个问题就是资金。

某军工化工厂领导说，只要有1000万贷款，厂里就可建一条民品生产线，生产出适销对路的产品。

某万人机器厂厂长说，我们生产的火车轴供不应求，就是没流动资金，无法生产。

据了解，山西330家大中型企业中，有200多家建于50年代，普遍缺乏竞争力。更新设备、开发产品急需资金。

对上述问题，一位副市长说“国家应想办法解决资金问题”。一位银行行长则认为：关键是要转变思想观念。

记者深入一些企业采访后也感到：一些企业一方面缺钱，一方面又把大量的钱不当钱。

以上面提到的某机器厂为例，该厂上火车轴生产线时，有人就建议预留流动资金，领导不听，结果生产线建成了，却无法生产。再以某机械厂为例，上某项目时按预算需要4000万元，当时厂里只能筹集3000万元，许多人说不能上，厂领导不听，结果主体工程没完就没钱施工了。

困境中，山西的一些企业领导者也在反思：为什么同在一片蓝天下，有的有资金，有的就没有？有的有了资金，资金生资金，有的却很快变成包袱，压得喘不过气来？

国营江阳化工厂量力而行上项目，先生产摩托车，等取得经验积累资金后再建汽车生产线，让有限的资金很快生出利润来变成扩大再生产的资本金。

企业在反思，政府和银行也在反思：如何搞好宏观调控，并使企业得到更多的资金？一些企业已经醒悟：解决资金问题首先

得靠自己，按照市场经济规律，引来别人的钱，用好自己的钱。
(《光明日报》1996年2月1日杨荣文)

观念是管理者在从事业务经营和其他实践活动、处理各种经营管理问题时所持的最高指导思想。银行在经营活动中，每个管理者都应有也都会有自己的思想。但不同的指导思想会导致不同的行动，因而会导致不同的结果。先进和科学的思想观念，可以保证银行顺利地达到目标，取得成功。而落后和错误的管理思想，则会使银行无所适从，陷入困境。

我们现在正处在一个前所未有的巨大变革时代，一方面，计划经济向市场经济过渡，市场经济制度还不健全，许多人还局限于传统的计划经济观念和做法，从而使银行业遇到巨大的困难；另一方面，加入世界贸易组织使中国的银行业面临着严重的冲击，中国的银行也已没有时间可等；与此同时，世界经济正从资本经济向知识经济转化。所有这一切都告诉我们，银行管理者要想适应新形势的要求，经营管理好商业银行，首先要求思想观念有一个根本的转变，确立一种符合市场经济要求的观念。

变观念，不仅要变处理具体的管理问题的观念，更要首先变管理理论的观念。没有理论的突破，就没有行动的变革；而没有对理论观念和看法的改变，也就不可能有理论的突破。譬如我们上面所说的三个问题，第一个就是到底现实中存在不存在一种超越时空，也就是能适合任何时代、任何情况的管理理论或管理模式的问题。我总感觉如果简单地认为“没有”是不对的。确实，人有个性，尤其是现在及将来一段时间，个性越来越突出，管理似乎越来越困难。但人毕竟都是人，具有共性，人的本性不能变。变了就不能被称其为人。这种不变的本性，或者说不应该变的共性，正是我们都作为人的基础，也是管理的基础。正像孔老夫子所说：“故君子以人治人，改而止。忠恕违道不远，施诸己而不愿，亦勿施于人。”这就是说，君子用人的道理来治

理人，直到改正为止。忠恕（尽己之心为忠，推己及人为恕）离中庸之道就不远了，不愿意别人加给自己的，也不要强加给别人。也就是己所不欲勿施于人。显然，只要用人的办法治理人就能取得预期效果，就能解决管理的问题，因为管理的问题都是人的问题。

第二个是管理到底应该以人为中心还是以业务为中心的问题。当然，如果简单地把这两者对立起来，认为是水火不相容的，也是不对的。因为以业务为中心也是要满足人的需要。只不过这里的“人”是谁，是少数还是多数，是仅仅满足管理者的需要还是同时满足广大职工的需要？显然，以业务为中心的管理方式只不过是“泰罗制”的翻版，满足的是少数人的需要，维护的是少数人的利益，对广大的职工情感和生活几乎不予考虑。现实中这种本末倒置的观点严重挫伤了人们工作的积极性，造成了人们的不负责任。这种不负责任的态度和生活观如果蔓延开来，成为大多数人生活和工作的习惯，就会造成“同归于尽”的局面：个人郁闷、失业，管理者困惑、无奈，单位效益低下，整个社会混乱。

第三个问题就是关于中华民族优秀的传统文化的问题，将在第四个大问题中加以说明。

二、对现存管理学理论的疑问

管理问题并不是今天才出现的，对管理理论的探讨与研究当然也不是从今天才开始的。迄今为止，大家对管理的定义还没有统一，而对管理学的产生和发展过程的认识则基本上是统一的，就是以西方19世纪以后出现的管理理论为标准，并以泰罗制为管理学出现的标志。通过对这些理论的学习，我们不仅深刻感悟到西方文化的“实用性”，也深深认识到这种文化的局限性。不能说我们完全了解西方的管理实践，但也确实了解到西方企业管理以及其他各方面管理中所存在的根深蒂固的痼疾。为什么出现

这种情况？直接的原因就是理论上的缺陷。

（一）关于管理的定义

我们知道，中西方管理学家对管理的定义是多种多样，莫衷一是。这并不能简单地谁对谁非，但确实给人盲人摸象的感觉。

首先，概念的不统一虽是常事，但并不是小事。因为大家都知道“概念—判断—推理”这样一种逻辑关系，概念是基础，是判断的前提，没有统一的概念就像是没有共同语言一样，话不投机半句多；没有统一的概念就像是起点不同的赛跑一样，根本不具有可比性。判断又是推理的前提和基础，没有判断就无法进行推理。正像我们在后面看到的，由于没有统一的概念，大家对管理的认识不同，对管理学何时产生、管理学的研究对象是什么等问题的研究也就不可能统一，管理学的理论就显得五花八门。而这种五花八门并不像佛教上所说的八万四千法门——殊途同归，而是有时互相矛盾、互相否定。这就像几个盲人对大象形象的争吵一样——辛勤的探索几乎没了意义。因此，我们允许对同一问题有多种不同的解释，这是因为科学研究的过程是如此，并不是说可以长期不统一。

其次，这种五花八门的定义就告诉我们，每一个人观察问题的角度不同，会得出不同的结论。就像是盲人摸象一样，一个人说大象像柱子，一个人说大象像绳子，还有人说大象像扇子，另有人说大象像堵墙……虽然我们不能说谁错了，但也不能说谁对了。换句话说，谁都不对。因为，这确实不是对大象的完整解释，任何一个没见过大象的人以此为据都不能准确勾画出大象的形象。

再次，各人对管理的定义的不同理解，尤其是西方管理学者的解释再一次暴露出西方文化中见木不见林、追求“实惠”的思维特点。这与东方传统文化中的描述的“横看成岭侧成峰、

远近高低各不同，不识庐山真面目，只缘身在此山中”的教训和先见森林后见树木的系统观念形成鲜明对比。而西方文化的这种特点其缺陷也是很明显的，这就是把一个活生生的“大象”变成了“绳子”、“柱子”、“扇子”、“墙壁”的拼图，你说这是什么？

（二）关于管理学的产生

东、西方管理学者基本上都同意的就是管理学作为一门科学是在19世纪以后的事情。其实这是一种误解。而造成这种误解的原因之一就是对管理的概念的认识的不同。其次，学者们是把管理学等同于企业管理学，而不是组织管理学。这也难怪，因为虽然自人类产生以来就有组织，但企业则可以说是工业革命的产物，并在19世纪才得到大发展，因此过去没有专门研究企业管理的科学这本是正常的事，但这并不意味着过去不存在管理学。“企业”是一个历史的概念，而组织则要与人类共存亡。管理产生的前提是组织或集体活动，而不是企业，管理学产生的前提是管理实践，也当然不必是企业管理。至于说企业需要管理，是因为企业也是一种组织。企业对管理学需求的急迫性是源于企业自身的特性：自私、谋利以及由此带来的劳资关系的紧张。因此，说管理学产生于19世纪以后的企业管理实践既不符合逻辑，也不符合历史。

不仅如此，当我们翻开人类的历史，一幅幅优美的画卷展现在大家面前：从氏族到部落再到三国演义，从古埃及的金字塔到中国的万里长城，从欧洲的罗马帝国到中国汉代的文景之治、唐朝的开元盛世、清朝的乾隆盛世，何时、何处不闪现着管理智慧的光芒？再看看《大学》、《中庸》等我国古代圣人的著作，超越时空，历经百世，又有哪一个所谓的管理学专著能与此媲美？再说《孙子兵法》被一些有见识的企业管理者视为管理学的《圣经》，潜心研究，百读不厌，虽然这些著作确实不是专门研

究企业管理的，但哪一个又不是属于管理学的巨著！

其实，人本来就是一种社会性的动物。自从有了人，就有了人类的活动；自从有了人，人就是以集体——组织（正式和非正式组织）——的形式生存、活动；自从有了人类的活动，就开始了人类的管理实践，而这种管理实践不仅仅是一种体力活动，同时也是一种理论的探索，正是由于这种长期的实践和不断的理论探索，各国很早就形成了具有各自特色的管理理论，各地也形成了各具特色的人类文化。没有任何一个时期，人类离开了思维活动而能够进行某种操作。因此，不仅管理的操作实践与人类的历史一样古老，就是管理的理论探索也是与人类同时产生。只不过就我们所了解到的情况来看，也就是有文字记载、流传到今天的记录要比我们了解到的人类历史要晚得多。但即使如此，也不应说管理学产生于19世纪以后。

（三）关于西方管理学理论

说到西方的管理学理论（这也是我们现在给学生及各行各业各阶层的实际工作者、管理者所介绍的），不由得使我想起来去年的一天晚上，我从外地讲学回来，和一伙银行的同志共进晚餐。席间，一个同志（他是一个银行的处长或副处长，算是该行的一个中层领导）问了我这样一个问题：你认为现在理论脱离实际的情况怎样？（言外之意，我经常到银行搞培训，我们课堂上讲的与银行的实际相差甚远，理论不符合实际，不能指导实际）我的回答是：不是理论脱离实际，而是实际脱离理论。（这时他露出诧异的表情）我从一个实际例子说起。因为，比如，银行管理告诉我们债务人要按时还贷款，否则就会损害银行的利益，也会损害债务人的利益，最终损害整个社会的利益。但实际中就有一些人不顾自己的长远发展，干一些坑蒙拐骗的勾当。再比如中央三令五申号召官员们不要腐败，更要反对腐败，但实际中就有人不听这一套。这两个例子中，如何坑蒙拐骗、如何腐

败，规范的理论肯定讲不到，也不能讲，但实际中这些现象却大量存在。如果这种“存在”是好的，对社会发展是有利的，则说明理论是脱离实际的。而实际上却相反，这就是说，理论上告诉我们不能做，我们偏要做，最后犯了错误，栽了跟头，这显然不是理论脱离实际，而是实际脱离理论。再从根本上讲，理论是规范，实际则是实证。实际可以搞试验，试验就会有成功和失败，而理论不能搞试验，因为如果理论错了，代价就太大了。因此，理论是规范，理论是方向，没有革命的理论就没有革命的行动。

尽管我讲的振振有词，但我从心里还是承认，管理理论确实存在着脱离实际的情况（我们且不说脱离实际的程度有多大），正像一个上了四年大学将要毕业的学生所问的一个问题：我们上了这么多年学，为什么毕业了连个工作也找不到，很多同学甚至不能适应社会？对他们的发问，我不能不惭愧，这首先是因为我作为一个老师没有尽到责任，同时也为我们的教育和考试制度及办法感到悲哀，也更为我们多少教授、专家编出的内容丰富、权威性高但又脱离实际的课本悲哀。

我们不能不承认，多少人“呕心沥血”“创造”的理论，确实存在着问题。

第一，正如前面所说，现在一般认为的管理学理论实际上是指企业管理学，我们且不说这样的企业管理学是否有效，单就管理学与企业管理学的关系来讲，管理学应是一般，企业管理学应是特殊。而我们现在这样做倒像是企业管理学是一般，管理学是特殊。有人会说管理学理论正是在企业出现以后才得到大发展并成为一门独立的学科的，而问题是这种在特殊情况下通过割断历史的做法所“创造”的理论到底有多大价值。

第二，我们过去有没有管理理论不能与现在的标准对比（而应该与管理的效果对比），而实际上一些人之所以说过去没

有管理理论，正是与现在的理论对比的结果。现代管理理论把管理分为计划、组织、指挥、控制等，这样，在一些人眼里，似乎只有直接谈到这些问题时才叫做与管理理论有关，没用这样的概念但达到同样的目的就不算管理理论。这显然是犯了机械主义的错误。

第三，虽然一些人也承认过去有一些管理思想，由于对管理学的内容及体系认识不清，导致他们并不认为这就是管理学。比如中国古代的著作《大学》、《中庸》等，它们的内容不仅是管理学的有机组成部分，而且是最高的管理学，对此，不仅几乎没有人提到过，相反还存在着很多误解。如果外国人这样做倒还可理解，而恰恰是我们自己人误解和忽视，就非常可怜又可悲了。

第四，更重要的是，西方管理学理论是在不断否定中得到“发展”的，这种否定虽然在某种程度上可以用诡辩论的逻辑说成是螺旋式上升、波浪式前进，但确实也说明这些理论不解决根本问题，是一些头痛治头、脚疼医脚的庸医劣方。其实，我们应该了解西方、特别是美国的文化，换句话说，美国没有文化传统，美国人是典型的实用主义者，惟利是图、为我所用，这样的管理学理论不具有代表性，也不具有普遍适用性，充其量就像是肚疼的人打针吗啡，虽然暂时很管用，但后遗症更可怕。

第五，我们确实也应该承认西方的管理学理论有很多值得学习和利用的地方，就是说，西方管理学理论从单个看都揭示了管理中某一方面的问题，因此是有益的，就像是盲人摸到象的大腿就以为大象像个柱子一样，虽然大象不像柱子，但其大腿像柱子是不能否定的，而这大腿也真是象的大腿，不是别的什么动物的大腿。但也正因为其揭示的是某一方面的问题而不是全部，而管理则是一个系统问题，因此这些片面的理论在实践中往往顾此失彼，永远不能解决好问题。好在西方管理学家逐步认识到了这一点，近年来提出的一些方法如目标管理法、系统管理法（虽然

这不能说是西方的专利)等都在弥补过去理论的缺陷。但仍然让人觉得非常遗憾的是,这仅仅只是开始,而且由于他们的前提是见木不见林,因此虽然他们“悟”到了这个境界,但还不能深刻地体察它们,不能彻底地运用它们。

三、正本清源

社会需要管理。凡是有人的地方就需要管理。但自人类产生至今已有数百万年,所谓的“科学管理”至今也已有百年,从理论上讲,随着管理学的发展和应用,管理的问题应是越来越少,而实际情况却是问题不仅没有减少,相反可以说是越来越多、越来越严重。从整个世界来看,经济危机、失业以至战争等问题不仅没有解决或者哪怕是减少,反而越来越频繁、影响越来越深远;从一个企业来看(这应该说是所谓的管理学的发源地,也是管理学最关心和最想要把问题解决好的领域),破产、倒闭、欺诈、违规层出不穷;从一个银行来看,不良资产、违规经营和操作似乎越来越严重,以致有着数百年辉煌历史的银行倒闭等。这些问题不仅应该让所有的所谓经济学家、管理专家羞愧,也应该提醒我们所有的人反思:这些问题说明什么呢?这首先说明我们还没有管理好我们的世界,进一步说,到底什么是管理?管理要解决什么问题?怎样进行管理……这样的问题我们还没有解决好。由于没有解决这些最基本的问题,一些人又神吹胡捧一些所谓的权威、专家,对他们的理论进行疯狂的宣传和鼓吹,必然给人一种误解,似乎只有这些人的说法才是管理,才有理论高度,不同意他们的意见就是异端邪说。正像新制度经济学所揭示的制度变迁的“路径依赖性”:大规模固定投资使单位成本随产出增加而下降;普遍流行导致学习效应;许多行为者采取相同技术产生协调效应;在市场上越是流行就促使人们越相信它会进一步流行的预期,结果,由于某种原因首先发展起来的技术(理论)通常可以凭借先占的优势地位,实现自我增强的良性循环,

从而在竞争中打败对手。相反，一种可能更为优秀的技术（理论）却会由于晚一步进入，没有获得足够的追随者而产生恶性循环，甚至被动地被“锁定”在某种落后状态之中难以自拔。

这种情况，表现在理论上，必然是对管理的误解，而且随着经济活动的进行，这种误解会越来越深，以至管理越来越脱离规律，因此问题越来越多也就不足为奇了。表现在现实中，就是让人“摸不着北”，失去了方向。譬如现在的一些大学生在学习时往往急功近利，不去探究有意义的管理，而是侧重于掌握一些操作性的知识。计算机热、外语热就是明证。而现实的银行管理者，尤其是基层行的管理者，则是明确提出，你告诉我到底应该怎样做就行了。比如有一个商业银行的领导就提出：怎样才能把贷款收回来？怎样合理避税？外国人到底怎么做？如此看来，要想解决好管理问题，解决好现实问题，还必须从最基础的东西抓起。

（一）管理的起源与概念

1. 管理的起源。管理是人类社会的一种组织活动，它存在于社会劳动和集体生产活动中。马克思说：“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。”（《马克思恩格斯全集》第23卷第267页）这里的协调、指挥就是说的管理。因此，管理存在于组织之中。这就是说，“一个小提琴手是自己指挥自己，一个乐队就需要一个乐队指挥。”这个乐队的指挥就是管理者，而小提琴手的自己指挥自己就不属于管理。

管理应因于人心，准确地说，是应因于人涯的差别。俗话说人生而平等，人是平等的吗？不错，从理论上讲，人生而平等；从权力上讲，人生而平等；从法律上讲，人生而平等；从原始责任上讲，人生而平等。但实际上，人生而不平等：人的长相不

同，人们都喜欢漂亮、美，这使生而漂亮和美的人有天生优势；人的自然素质不同，身体素质好的人相对来说更有优势；人们的懒惰和勤快程度不同，勤快者日积月累，成功的可能性更大；人的用心不同：世上无难事，只怕有心人；更重要的是，人的认识能力不同，认识能力高的人自觉性、主动性强，发展的空间更大；而认识能力低的人，其发展会受到很大的限制。总之，一句话，劳心者治人，劳力者治于人；治人者食人，治于人者食于人。不管你反对也好，赞成也好，至今如此，亘古未变。

正是由于人心的差别，特别是人的认识上的差别，在进行集体活动时需要大家统一行动、步调一致，才提出了协调问题，因而也就提出了管理问题。因此，管理的本质是协调：协调人们的行为、协调人们的思想。

管理者的这种协调活动首先是存在于其内心的，因而别人几乎是看不见、摸不着但有时或在很多时候可以体会到，人们直接能够看到的是一些分工、指挥、控制等，并通过分工、指挥、控制使别人完成某些工作，达到组织目标。因此，管理的表现是激励和通过他人去完成工作。

人是一种社会性的动物，每个人都生活在社会组织之中，任何社会组织，不管是正式组织还是非正式组织，只要进行集体行动，就存在着协调问题，也就存在着管理问题。因此对管理问题的探讨与人类一样古老。但管理作为一种理论，或者以理论的形式存在下来，则肯定要晚得多，起码也是在有文字以后。不过，最初的固定或正式组织，主要是军队和行政，修建金字塔和万里长城等的大规模活动也不是以生产的形式，而是以军事的形式进行的，生产和经济活动一般以分散的个人、家庭形式进行，因此，古代探讨军队管理和国家行政管理的著作很多，探讨生产管理的就比较少。进入资本主义社会，特别是在自由竞争向垄断阶段过渡的过程中，出于自私和实现利润的需要，社会开始重视企

业管理和对企业管理的研究，同样还是出于自私和追逐利润的动机，一些诸如泰罗这样的人开始费尽心机研究如何提高效率，当发现单纯这样做不行时，又开始研究人际关系，研究其他问题等等，这样由此及彼，推动了企业管理学的发展，丰富了管理学的内容。也由于这些理论在企业管理的实践中遇到了“挫折”，才刺激我们去进一步的反思。

2. 管理的概念。总结管理和管理学的起源，我们可以看出，管理就是在激励他人完成组织目标的过程中所进行的各种协调活动。这一概念包括以下几点：

(1) 管理存在于组织，包括正式组织和非正式组织。管理是为了实现组织目标进行的某种活动，离开了组织、离开了实现组织目标的活动就不叫管理。因此，个人的活动不属于管理，不存在管理。但需要注意的是，这里的组织不仅仅是正式的、严密的组织，也包括非正式的、松散的、不太严密的组织。

(2) 管理发端于人心。这就是说，管理起源于人的思想的差别，是用一个或少数人的思想去统一别人的思想。也就是说，管理解决的是人与人的（思想差别）问题，那些研究人与物、物与物的关系问题的理论都不属于管理的内容，但这也并不是说它们与管理没有一点关系，更不能说管理者可以不懂这些理论和不去研究这些问题。一方面，对别人思想的统一就包括对别人对各种事物的认识诸如人与物、物与物的认识的统一；另一方面，当我们的研究和认识达到相当程度时，我们会发现人与人、人与物、物与物之间是相通的，不仅完全可以触类旁通、举一反三，而且可以融为一体。但当我们的认识还没有达到这种高度时，只能分门别类，分工协作。

(3) 管理的本质是协调和统一。所谓协调，就是协调人与人之间的关系。这种关系包括个人与个人、个人与法人（组织）、法人与法人。所谓统一，就是通过协调达成共识，统一大

家的思想。

(4) 管理的表现是管理者通过分工、合作、组织、指挥等手段促使他人完成任务。

理解、掌握和运用管理的概念还应注意以下几个概念的区别与联系：

第一，管理与领导的关系。这两个概念既有联系又有区别。区别主要表现为：从概念上讲，领导是带领和引导，管理是协调和控制。从职能作用讲，领导在于提出目标，管理在于实现目标；领导主要起导向作用，管理主要起跟随作用；领导统帅管理，管理服务于领导。从工作内容上讲，领导处理的主要是人（组织）与物（组织所处的环境、尤其是物质环境）的关系，管理主要处理的是人与人之间的关系，其中首先是组织内部人与人之间的关系。由于任何组织都不是封闭的，组织与组织之间都需要经常的相互沟通和交流，因此管理者有时也需要协调组织与组织之间的关系。

他们之间的联系是：①在很多情况下，领导者就是管理者，也就是一身二任，这就使一些人很难把领导的工作和管理者的工作区分开。我们通常好说“领导只干领导的工作”，就是说领导要善于提出切合实际的目标以激励下属的积极性，但不能事必躬亲，面面俱到。②在股份公司中实行董事长与总经理分离的体制下，最能体现领导与管理的区别，但即使如此，领导在提出目标的过程中有时也要实行管理，譬如运用特而菲法或专家会议法研究、提出组织目标时。这是因为现代领导和现代管理一样，随着社会经济活动过程的复杂化，不仅要实行集体管理，也要实行集体领导，这个领导集体内部也要进行有效的管理。③管理者在一定意义上说也是领导者。上行下效，管理者既然要协调别人，就必须首先学会协调自己；要推动别人去完成某项工作，首先要学会服从别人对自己的推动。在这个意义上讲，领导者和管理者都

起着“师范”和“示范”的作用。

第二，管理与业务操作的关系。二者之间同样是既有联系又有区别。区别是，从起源看，业务先于管理；从活动看，业务可以是单个人的活动，当然也可以是多个人的集体活动，而管理则是对多个人的集体活动的协调；从内容看，管理主要侧重于对人际关系的协调，而业务则主要是处理微观的人与物的关系。

从联系上讲，首先，任何管理都是对从事某种或某些业务活动的人的协调，管理的效果体现在业务活动之中；其次，管理者要想达到很好的管理目的，就必须懂得业务，并在必要时对业务进行指导。因此，管理者不是不懂业务，更不是由于什么原因要躲避业务，而是在熟悉各项业务的基础上力图从总体上协调各项业务。

第三，管理本身就是组织中业务的一种，是一项复杂的业务，管理者的劳动是复杂劳动。

（二）管理学的研究对象

管理发端于人心，管理是组织与协调人的行为的活动过程，因此，管理的对象是人。管理活动就是要协调人的思想，要协调人的思想，就必须首先认识、了解人的思想，而人的思想，既包括对同类即人的认识，也包括对物的认识。而世间的知识、学问无非就是对世间万物的认识。这么说来，管理是无所不包，管理者是无所不会。

由于管理内容的广泛性，因此管理学的研究对象就非常广泛。

首先，要想协调人的思想，就必须认识人的思想，要想认识人的思想，就必须研究人的思想。一个普通的职工可以不关心别人想什么，但一个管理者则必须关心并知道别人想什么。这既是管理者的高明之处，也是管理者的困难之处。因而成为管理学研究的重要内容。

其次，由于人的思想认识既包括对同类即人的认识，也包括对物的认识，协调不仅仅是统一行动，更重要的是要统一认识。因此，“格物致知”就成为必要。一个普通的职工可以完全听别人的指挥，而一个管理者为了保证自己协调的正确，就必须达到“格物致知”。

最后，仅仅认识每一个人的思想还不够，人的思想的不统一、不一致是正常的、常有的，管理者要把大家统一起来。如何实现这种统一同样是管理学研究的内容，而且还应该是管理学研究的重要内容。

因此，从协调的角度讲，管理学只要研究如何协调就可以了。这就是狭义的管理学研究的对象。而从协调好的角度讲，管理学就要研究以上三个层次的内容，显然，这三个层次的内容可以说是包罗了世间万物。从这一角度讲，世间的一切科学都属于管理学。这也是广义的管理学的研究对象。

（三）管理者的工作

作为一个管理者，到底需要做哪些工作，或者说哪些是管理者必须要做的，根据前面的论述和我们的理解，大体可归纳为以下几点：

1. 认识自己。管人先管己，正人先正己，识人先识己。管理者的基本工作是协调别人，而要协调别人先要协调自己，要协调自己先要认识自己。

（1）个人与类人。这可能是一个最普通的问题，但却是一个最重要的问题。管理者首先要认识到自己是类人中的个人，这包括管理者首先是个人，是与其他人没有本质区别的个人。这意味着管理者与被管理者之间是平等的，要平等相待。

（2）作为管理者的个人。作为管理者，又不同于别人，特别是不同于普通的被管理者。一般来讲，管理者对问题的认识要比别人更深刻，站的角度要比别人高，气量要比别人大。

(3) 个人的责任。“天生吾才必有用”。每个人生来都担负一定的责任。穷则独善其身，达则兼济天下。其实，“善其身”就是“济天下”。

2. 认识组织。管理者是在组织中生存，是对组织的各组成部分的协调，因此，管理者要很好地认识组织。这包括以下几方面：

(1) 认识领导。正如上述，管理者是在领导者的领导下为实现领导者确定的组织目标而工作，因此，管理者首先要认识领导，特别是要领会和理解领导思想和意图。其中，领导所确立的组织目标是最能体现领导思想和意图的东西，是领导者智慧的结晶。因此，管理者一定要正确理解组织目标。理解目标的过程也就是理解领导的过程。虽然在某些特殊情况下我们会提出“理解了执行，理解不了也要执行”的要求，但是，对领导来说，让下属尽可能理解领导意图是实现有效管理的重要条件。对下属和管理者来说，尽可能自觉、正确地理解组织目标也是实现有效贯彻执行的前提。当然，在一身二任即既做管理者又是领导者时，管理者不仅要做好协调工作，还要负责提出目标。这样虽然加大了领导的工作量，但也方便了对目标的理解和执行。

(2) 正确认识所属职工的个性和特点。管理要因地制宜，因人而异。管理者要想有效地管理，就必须首先认识管理的对象，认识每一个人的特点、个性、生活背景、志向。无的放矢，千篇一律或一刀切的做法很难取得成效。

(3) 认识各种资源。虽然管理者并不直接管理各种资源，包括物质资源如资金、材料、设备等和非物质资源如技术等，但对人的管理要落实到人们对资源的利用上，体现在人与资源的有机结合上，也就是说，管理的最终效果就表现在对资源的分配效率和被管理者对资源的利用效率上。而且就像管理的方式随着管理对象即被管理者的变化而变化一样，被管理者的行为是其心理

对外在的环境、资源等条件的反应，因而也是变化的。虽然在这一过程中，资源是被动的，但由于每一种资源都有许多种不同的作用，因此对资源的利用效果则是可变的，可变的原因不在资源本身，而在于管理者和使用者对资源的性质、用途、特点、结构、运动规律等的认识和利用。在一个组织中，人和各种资源是联系在一起的，管理者不仅要使人的作用得到充分发挥，而且要通过自己的管理使各种资源的作用得到充分发挥，此所谓人尽其才、物尽其用。因此，管理者不仅要认识人，还要了解各种资源。

3. 认识并协调关系。管理者是管人的，是协调人与人之间的关系的，因此要认识人与人的各种关系。人与人之间的关系可分为个人与个人的关系、个人与组织（或法人）之间的关系、组织与组织（法人与法人）之间的关系三个层次。这里的组织既包括正式组织，也包括非正式组织。管理者必须重视并深刻认识每一方面的关系，并在正确认识的基础上有效协调各种关系。一方面，要做好领导的参谋和助手，提出自己的意见和建议；另一方面，要与领导协商、合作，积极创造环境，实现职工的合理、正常需要。上情下达，下情上达。

4. 分解落实组织目标。管理者的重要工作之一就是要把领导提出的组织目标落到实处，分工明确，权责对应，责任到人。在此过程中，管理者可能要根据各种不同情况提出一些具体的目标，但这些具体目标必须符合总目标的要求。

5. 培养个人健全、正确的人格，为被领导者树立正确的导向。管理者在一定意义上说也是领导者。领导者的影响力分为自然影响力和权力影响力。权力影响力是有限的，自然影响力则是永恒的。一个好的管理者（领导者）要善于使用这两种影响力，特别是要善于培养和发挥自然性影响力。而自然性影响力的基础就是领导者（管理者）的个性、人格和素质。因此，管理者要

特别注意培养自己的人格，提高自己的素质。

6. 影响和教化被管理者。这是一个自然过程，同时也是管理者有意识的活动。一些单位的领导者和管理者可能非常重视发命令、派任务，但很少注意到对职工的教化。虽然他们也经常开会，但开会时不是传达文件，就是布置任务，很少与职工进行平等的交流与沟通，特别是长期以来中国存在的“官本位”问题，“官大一级压死人”，使领导脱离群众、高高在上，形成严重的官僚主义。每一个人都应该知道，不管你是否意识到，你都在影响和教化别人。所谓近朱者赤、近墨者黑，就是这个道理。而作为管理者，是大家注意的中心，对大家的行为和思想有着特殊的影响，更应注意发挥这一作用。

7. 不断改进自己与下属对各种问题的认识。管理者不仅自己要善于总结经验、教训，不断改进自己的工作和认识，培养自己的创新能力，还要培养职工的这种能力。

8. 总结管理实践的经验，探索管理活动的规律性，形成统一的价值观与文化。抽象出带有一般性和普遍性的东西，形成一种文字性的程序、规范以至法规、条例。

9. 实现单位和社会的可持续发展。

四、中国传统文化与管理

（一）文化与管理

文化与管理有没有关系？如果有的话，是什么关系？虽然现在很多人已逐渐意识到建立所谓“企业文化”、“公司文化”甚至“宿舍文化”等的必要性，但实际上还不很清楚各种文化与管理的关系，也就难怪人们只把企业中的计划、组织、指挥、协调、控制等看做是管理，把研究和描述这些方面问题的文章和著作看做是管理理论，而忽视或者说根本不知道文化这种广义管理的价值。

美国史蒂文·I. 戴维斯在《银行管理秘诀》中说，一家银

行共同的价值观构成了它的文化，这种文化上的价值观可能关系到怎样进行沟通、做出决策，或者人们在银行中如何前进，它们是使一家银行有别于其他银行的标志。

可以说，文化是价值观的综合和代表，而管理作为对人的行为和思想的协调性活动，就是要塑造一定范围内的统一的价值观。因此文化不仅是管理的基础，也是管理的主干。企业文化是整个社会文化的重要组成部分，是整个社会文化在企业中的反映。

（二）中国传统文化与管理

一些专家、学者在研究管理学理论时，两眼紧盯着西方的企业管理学，忽视了在自己身边就有“包治百病的良药”——中国传统文化，这不能不使人遗憾。

中国传统文化以儒家、道家、佛家为代表，其中又以儒家为核心。从儒家文化的思想内容来看，它最终是要解决平天下、治国、齐家、修身的问题，这是显而易见的管理问题。就是说，运用儒家文化，大可以治国安邦平天下，小可以管理家庭，还可以解决好自己个人的问题。这与现在大多数学者“只讲不练”、做了一辈子学问、到头来连自己的问题都解决不了的情况形成了鲜明的对比。中国过去不存在企业，因此儒家文化没有直接谈到企业管理，但又有谁能说能治国平天下的人不能管理企业？

中国传统文化的基本思想是道德至上。子曰：“为政以德，譬如北辰，居其所而众星共之。”（《论语》）这就是说，以道德来治理政事，就可以像北极星那样，自己安居在自己的位置上，而别的星辰都围绕着它。

“故为政在人，取人以身，修身以道，修道以仁。仁者，人也。”（《中庸》）也就是说，治理国政在于人才，要成为人才取决于自身，修养自身要以道德为标准，修养道德要以仁爱为标准。仁的意思就是爱众人。

“古之欲明明德于天下者，先治其国；欲治其国者，先齐其家；欲齐其家者，先修其身；欲修其身者，先正其心；欲正其心者，先诚其意；欲诚其意者，先致其知。致知在格物。物格而后知至，知至而后意诚，意诚而后心正，心正而后身修，身修而后家齐，家齐而后国治，国治而后天下平。”（《大学》）

朱熹解释说：“所谓致知在格物者，言欲致吾之知，在即物而穷其理也。盖人心之灵，莫不有知，而天下之物莫不有理。惟于理有未穷，故其知有不尽也。是以《大学》始教，必使学者及凡天下之物，莫不因其已知之理，而益穷之，以求至乎其极。至于用力之久，而一旦豁然贯通焉，则众物之表里精粗无不到，而吾心之全体大用无不明矣。此谓物格，此谓知之至也。”这段话的意思是说，孔子所说的“致知在格物”，是说要想使自己变为有知，就要求遇事时深究其道理。因为人心灵敏，没有它不知道的，天下万物也莫不有其各自存在的道理和规律。正是由于对天下万物的规律没有研究透彻，才使人的知识不能周密完备。因此《大学》开始教人，一定要使求学之人在遇到一切事物时用其已知的道理和知识而进一步深入探讨、深究，以达到最高的境界。当这样的功夫用到一定程度，就会豁然开朗，心窍贯通，这时，各种事物的表象、内涵、精细、粗浅没有不能达到的，人心的全体伟大的作用莫不彰显。这就是所谓的事物的规律（认识的规律），这就是所谓的智识达到了顶点。

“至诚”不仅是高尚的道德标准，也是处理好一切问题的基础。“唯天下至诚，为能尽其性。能尽其性，则能尽人之性；能尽人之性，则能尽物之性；能尽物之性，则可以赞天地之化育；可以赞天地之化育，则可以与天地参矣。”（《中庸》）就是说，只有天下至诚的圣人，才能完全发挥自己固有的天性；能完全发挥自己的天性，才能彻底了解人的本性；能彻底了解人的本性，就能彻底了解万物的本性；能彻底了解万物的本性，就能够称

赞、感恩天地化育万物；能够称赞、感恩天地化育万物，就能和天地并立而三了。

“故至诚无息。不息则久，久则征。征则悠远，悠远则博厚，博厚则高明。博厚，所以载物也；高明，所以覆物也；悠久，所以成物也。博厚配地，高明配天，悠久无疆。如此者，不见而章，不动而变，无为而成。天地之道，可一言而尽也。其为物不贰，则其生物不测。”（《中庸》）即至诚是不间断的，不间断就可以长久延续，长久延续就可以得到验证，得到验证就能更加悠远长久，悠远长久就能广博深厚，广博深厚就能高大光明。广博深厚，可以承载万物；高大光明，可以覆盖万物；悠远长久，可以成就万物。广博深厚与地相配，高大光明与天相配，悠远长久则像天地一样没有止境，这样，没有表现而自然彰明，没有行动而万物改变，无所作为而获得了成功。天地的法则，可以用一句话来概括：自身精诚，专一不贰，化育万物，不可测度。

同时，中国传统文化也并不否定制度的作用，只不过认为它不能解决根本问题。子曰：“道之以政，齐之以刑，民免而无耻；道之以德，齐之以礼，有耻且格。”（《论语》）就是说，用法制禁令来引导百姓，用刑罚来统一百姓的行动，百姓只是求得免于犯罪受罚，却没有羞耻之心；用道德教化来引导百姓，用礼制来统一百姓的行动，百姓就会有羞耻之心，而且自觉地走上正道了。

因此，中国传统文化中的管理思想强调的是以德为本，以法为辅。为了达到至高的道德境界，不仅要“一日三省吾身：为人谋而不忠乎，与朋友交而不信乎，传不习乎？”而且要“素其位”。所谓“君子素其位而行，不愿乎其外。素富贵，行乎富贵；素贫贱，行乎贫贱；素夷狄，行乎夷狄；素患难，行乎患难，君子无入而不自得焉。在上位，不陵下。在下位，不援上。正己而不求于人，则无怨，上不怨天，下不尤人。故君子居易以

俟命，小人行险以徼幸。子曰：‘射有似乎君子，失诸正鹄，反求诸其身。’”也就是说，君子按照自己当时所处的地位行事，不做分外的事。处在富贵的地位上，就做处在富贵地位上应该做的事；处在贫贱的地位上，就做处在贫贱地位上应做的事；处在夷狄的地位上，就做处在夷狄地位上应做的事；处在患难中，就做处在患难中应做的事；君子无论处在什么地位上都没有什么不合适的。处在上位，不欺凌处在下位的人；居于下位，不巴结上位的人。自己正直就不必去乞求别人，因而没有怨恨。上不怨天命，下不归罪于别人。所以，君子遵循自然的规律安处在自己的位置，小人则做冒险的事以求侥幸成功。孔子说，射箭之道有点像君子做人之道。没有射中靶子，要回过头来从自己身上找原因。

第一章 志存高远：银行管理 战略目标

引言 经典与案例

“大学之道，在明明德，在亲民，在止于至善。知止而后能定，定而后能静，静而后能安，安而后能虑，虑而后能得。”

读解：大学的目的在于彰明高尚的品德，在于使人民不断革新，在于促使人们达到善的最高境界。知道了要达到的最高境界，才能确定努力的方向；有了确定的方向，然后才能使心静下来；心静下来才能神思安逸；神思安逸才能认真考虑问题；考虑周全然后才能有所收获。

随着金融业竞争日益加剧，在优胜劣汰、以效益见分晓的经济体制下，中国农业银行广西分行从行长到一线员工在业务经营管理过程中紧紧围绕效益，用目标管理激励全体职工，使该行很快实现了扭亏增盈。

点多面广曾是农行引以自豪的资本。然而在风险与挑战的市场条件下，其反应迟钝、控制乏力等劣势日益表现出来。如何消除这种弊端？广西分行把解决问题的办法放在强化管理上，根据

本行实际，从2000年元月开始实行目标管理。按照商业化经营的要求，确立目标管理体系。在借鉴经验基础上，该行精心制定了《处所相对独立核算实施方案》和《经营管理考核奖惩办法》，确定包括财务、信贷、存款、内控等指标在内的独立核算落实到每个营业单位，保证与上级行核定的经营目标衔接。

实行目标管理，在员工思想上形成了强烈的“碰撞”，经受了一次观念的洗礼、一次利益的冲击。一是观念变了。处所相对独立核算使全行经营管理上发生了三大变化，即由“任务为重”转变为“效益当先”；由单纯向贷款要效益转变为向综合经营要效益；管理科室也由“被动服务”转变为“主动出击”。业务经营上出现了“两高”：吸收活期存款和清收不良贷款的积极性高了。过去一般员工对存款变化看得与己无关，如今每天下班之前都要问问“增加多少存款”、“完成多少任务”。经营成果成为每一个员工时刻关心的问题。二是学会算账了。此前处所只管完成任务而无需费心搞核算，如今则要亲自轧头寸、算进度，想方设法压库存，加快资金周转。三是效率高了。在经营上给与处所更大的自主权，同时也提出更高的要求，各项工作随之节奏加快，效率提高。（《最新金融业案例分类汇编》p7~8）

战略管理是20世纪70年代末才在美国出现的一个概念。但战略一词早已有之。在西方，战略一词导源于希腊字 Strategos，意思是“将”（General），也就是说，战略意指“为将之道”（The Art of General）。在中国，兵法家同样视战略为“将军用兵之道”，即体察环境，运用组织、纪律。在这里，我们借用“战略”一词，既是对其原意的继承和延续，更包含着新的内容，即与“战术”相对应，战术是局部，战略是整体；战术是眼前，战略是长远；战略是主，战术是辅，战术服从战略，战略统筹战术。

第一节 目标管理方法与银行传统目标

一、目标管理的基本理论及其意义

做任何事都必须首先有一个明确和正确的目标。没有目标的行动就像是没有火车头的火车，或者是没有方向盘的车头。而如果有了目标但目标不正确，也会出现南辕北辙的闹剧和结局。管理如果没有目标，就成为盲目的管理，而盲目的管理也就不称其为管理。因此，确定目标成为任何企业、单位活动的首要的和最基本的环节，管理的各个环节，都要以目标为中心展开。目标规定着整个管理的方向。

目标管理是现代管理中较有名的一种管理技术，实质是管理上的激励技术，也是被管理者参与管理的形式之一。它的创始人是美国的管理心理学家杜拉克，他在1956年首次提出目标管理的概念，1965年沃迪恩又发展了这一概念。

所谓目标，心理学家称为行为的诱因，是指要达到的最终目的或者是要取得的结果。它既可以是内在的因素，即由人的内心自发产生，又可以是外在的因素，即由领导或上级等提出。作为内在的因素，它是一个人成就的标准、成功的尺度，激励人们前进的、有形的、能计量而且有价值的东西，是具体而明确的、肯定而合乎需要的。作为外在的因素，它必须是事先制定出来的，可以是物质的，如一定的产量、质量指标，也可以是精神或理想的对象，如一定的技术水平、文化水平、思想水平。因此，目标既有物质性的，也有精神性的。目标是一种刺激，合适的目标能够诱发人的动机，规定行为的方向。当然，目标作为外在的因素，必须是顺乎人的内在需要的，并且只有通过人的内在需要才

能发挥作用。在影响人的积极性的外在因素中，目标是首要的因素。

目标管理理论的创始者们认为，实现目标管理的过程是通过上下级一起来确定共同的目标，使职工从中受到鼓励，而且由大家共同来对所确定的目标具体化，并检验实施情况和评价实施结果。

这种方法对于激发人的积极性，提高管理的效能是有很多好处的。它促使人们事先要制定出计划，过程的反馈能保证上下级意见相互沟通，使达成目标的措施有可靠的基础。它允许个人设置自己的目标，下级参与目标的设置能促使他们对目标的理解和执行，并从中发现自己的价值和责任，以及达到目标后获得满足。这一控制方法能使实际工作的成绩与目标的偏差受到定期和系统的考评，集体利益和个人利益便于统一，目标管理有利于鼓励人们增长才干和提高积极性等。

目标管理方法的显著特点是：

1. 这种方法强调管理目标的制定，即必须首先制定出一个明确的目标。从一般意义上讲，每一个人的管理都是有目标的，而每一个人的行动也都是向着一个既定的目标进行的。但是，目标管理中所说的目标，不是那些抽象的、看不见、摸不着、因而无法让人把握的、仅仅隐藏于个别人心里的目标，而是一种外在化、具体化的目标。把抽象的目标外在化、具体化，一方面可以纠正一些人特别是管理者心中可能存在的不切实际或错误的目标；另一方面，可能使大家在对不同目标特别是整体目标的了解、比较中自己调整自己的目标，纠正那些不切实际的目标。同时，把目标外在化，实际上是创造一种环境，通过这个环境来约束人的行为，规定行为的方向。从这个意义上说，目标管理就是通过制定目标来创造一个健全的环境。

2. 体现单位工作的努力方向。一个单位的目标既体现该单

位的工作效果，也反映该单位工作的方向。方向正确了，其他相对都好办，如果方向不正确，再努力也是白费功夫。目标管理法把单位的工作目标首先摆到大家面前，经大家讨论，让大家认识，发挥了集体的智慧，既让大家了解到单位工作的目标，也让每一个人更充分地认识到自己努力的方向。既保证了单位目标的符合实际，也使个人的努力有了正确的方向。

俗话说，志当存高远，又说，想要壮志凌云，做要脚踏实地。一个单位的目标是否远大，又是否符合实际，既决定于单位领导的能力，同时又直接决定着该单位每一个人的眼光，决定着每一个人的工作效果。因此，一个单位的目标是其文化的反映，是能力的反映，同时也决定着其未来的发展方向，决定其事业是否具有连续性。

3. 在制定目标的过程中充分体现民主作风。即强调上下一起、内外一致协调管理。既不能完全由各个职工、各个部门自己制定目标，放任自流，也不能完全由上级制定目标，强加给职工，否则都会淡化目标管理的作用。

4. 强调对结果（目标）的考核。因为它规定了期限、工作项目、数量和质量、评价标准，作为执行人员努力的方向和考核的依据。目标管理并不是要求把目标制定出来就万事大吉了，更重要的还要保证目标的完成。因此，这里的“结果”不仅仅是指最后的结果，也包括我们工作的每一步骤。

银行经营实行目标管理有重要的意义。

第一，有利于统一银行全体人员的思想。正如前面所说，银行管理者的重要任务之一就是要把全体人员的思想统一到银行的组织目标上来。经营管理目标是银行的整体目标，也是银行职工个人的目标。目标是大家共同制定的，反映了每一个人的思想和工作水平，因此，通过确定目标可以统一全体银行职工的思想行为，使个人目标服从整体目标，以保证银行的各项活动都不会损

害和影响既定的整体目标。这才是真正把集体利益与个人利益有机统一起来。

第二，有利于改变传统观念，把经营管理变为全行职工共同的事情。在传统观念中，经营管理是领导者的事情，与广大工人群众无关，这造成领导忙得团团转、职工被动像机器。实行目标管理，让全体职工参与经营目标的制定，通过上下级之间的充分协商，使目标内在化，成为每个职工的自觉要求和行动，从而调动全体职工的积极性，形成下级主动保证上级目标的实现，上级积极为下级实现目标创造良好条件，这就真正实现了银行的民主管理。

第三，有利于实现从被动管理向主动经营转化。经营是一种筹划性的经济活动，而管理则是在经营目标指导下的协调性的组织活动。我国传统的做法是中央层层下达任务，下级仅仅是执行任务。银行实行经营目标管理，就可以变传统的接受任务为自愿自主的制定经营目标，从完成任务转化为实现经营目标，也就是变被动管理为主动经营，有利于提高银行的经营效益。

第四，是实现优化组合的有效措施。通过实行目标管理，可以解决目前银行人员富余和无能之人混饭吃的问题，让他们主动下岗转业。

二、商业银行管理的传统目标及其局限性

应该说，商业银行在过去也曾间接或直接、有意或无意实行过目标管理。现代商业银行，自从1694年英格兰银行的开业到现在，已有三百多年的历史。三百多年来，各商业银行一般都将其管理目标定为三个方面，即保证银行资金的安全性、流动性、盈利性，也就是我们通常所说的“三性”原则。虽然很多银行在这三个目标之下又分解出多个子目标，包括按部门划分的部门目标、业务目标以及按时间划分的阶段目标、时期目标等，但安全性、流动性和盈利性始终是迄今为止各商业银行的基本目标。

应该说，这三个原则和目标在过去这段时间里已经发挥了其应有的作用，产生了一定的积极效果。譬如单就盈利性目标来讲，在过去没有更好的目标，或者说还没有找到更好的目标的情况下，它就是惟一一个现实的、综合性的反映银行经营状况的指标。

但是，面对着当前的形势，“三性”目标越来越暴露出其局限性。

1. “三性”目标在实际操作中存在着矛盾性，造成了在银行实践中经常出现顾此失彼、无所适从的严重后果。

从表面上看，这三个目标是统一的，它们共同保证银行经营活动的正常进行。其中，安全性是前提，只有保证了资金安全无损，才能正常经营；流动性是条件，只有保证了资金正常流动，才能确立信用中介的地位，银行各项业务活动才能顺利进行；盈利性是最终目的，商业银行经营的最终目的，就是为了盈利。因此，忽视或偏离任何一方面都有可能使银行陷入困境。

但实际上，“前提”、“条件”、“目的”谁轻谁重，谁第一，谁第二，这本身就是模棱两可、含糊不清的，在实际管理过程中更是矛盾重重，难以把握。

首先，在银行资产总额一定的情况下，现金资产、证券资产和贷款应保持什么样的结构？现金资产一般是不盈利或很少盈利的资产，从盈利性的角度讲，它的比重应是越低越好。但现金资产是银行现实的支付能力，既可以应付存款的提取，又可以满足贷款的发放，是银行开展日常业务活动的必备条件。因此，以资金流动性考虑，应该尽量提高现金资产的比重。同时，现金资产既没有利率风险，也不存在信用风险，相比之下是最安全的资产形式，因此，资金的安全性也要求现金资产比重的提高。现金资产的比重实际上是资金运用率问题。现金资产比重越高，资金运用率越低。所以，资金的盈利性要求尽可能提高资金运用率，而

资金的流动性和安全性则要求降低资金运用率。

其次，对银行的存款结构，安全性、流动性和盈利性也有不同的要求。在银行存款中，活期存款是无息或低息存款，在存款总额一定时，活期存款比重越高，存款平均利率就越低，与贷款的利差就会扩大，盈利也可能因此而增加。因此，资金的盈利性要求更倾向于增加活期存款。然而，从资金的流动性来看，活期存款提取的可能性远远超过了定期存款，因此，活期存款比定期存款有更高的资产流动性要求。在发生挤兑时，活期存款比重越高，银行压力就越大，而定期存款比重越高，银行压力就越小。所以，从银行安全性考虑，应该提高定期存款的比重，降低活期存款的比重。这里，活期存款比重的上升可能会增加盈利，但以牺牲流动性和安全性为代价。而定期存款比重上升虽有利于资金的安全性和流动性，却不利于资金的盈利性。在定期存款的长短期结构中，也存在类似的矛盾。

再次，在选择贷款和证券的期限时，由于期限越长，利率越高，因而，从盈利性考虑，贷款和证券的期限越长越好。但贷款期限越长，流动性就越差，就越不符合资金流动性的需要。长期证券虽然可以通过市场转让而变现，但较高的利率风险，使它不宜作为变现资产，其流动性也因此而下降。对于资金的安全性来说，贷款期限越长，不确定性因素就越多，信贷风险就越大；证券资产的利率风险更随着期限的延长而增大。所以，根据盈利性原则，应选择长期贷款和证券，而根据流动性和安全性原则，应选择短期贷款和证券。

最后，从银行的业务构成看，存款总额一定时，存款户头越多，每户存款的金额越小，银行存款的费用率就越高，这将直接减少银行资金的盈利水平。但存款越分散，每日存取相互抵消的可能性就越大，存款也越稳定，对资金的流动性需求就越小。因此，小额存款与盈利性原则有矛盾，但与流动性原则相一致。贷

款业务也是如此。总之，无论存款还是贷款，开展小额业务都有利于资金的流动性和安全性，但不利于资金的盈利性。

商业银行传统管理目标之间的矛盾性不是偶然的，反映出西方商业银行管理者和银行管理专家对问题认识的肤浅性和思维上的矛盾性，也是西方思维方式在银行管理领域的必然表现。虽然西方经济学提供了无差异曲线分析方法，但这种分析方法存在着致命的缺陷：它仅仅是一种理论描述，并不是解决问题的方法，因而实际很难操作；它并没有解决顾此失彼的问题，反而把这种情况合理化了。在西方经济学和其他各门科学中还存在着大量的“悖论”不能解决，这并不是问题本身真的解决不了，而是其出发点和思维方式的问题。

2. 这些目标都是站在银行自身的角度考虑问题，没有考虑到整个社会经济，更没有考虑到社会可持续发展的问题。

有人可能会说，我们制定的就是银行自身的目标，考虑整个社会经济，是不是有点不务正业？殊不知行话说“经济决定金融、生产决定资金”，银行是不能离开其环境而在“真空”中生存的。既然如此，银行的目标就必须与其环境目标相协调、相一致。没有社会经济的正常运行和发展，银行也不可能正常发展。

还有人会说“我们是主观为自己、客观为别人”。这种看法和说法也是难以站住脚的。因为我们必须看到，一个一个银行盈利并不一定能导致整个社会的利润最大化。而如果不能使整个社会的利润最大化，单个银行的利润也不可能长期最大化。西方新古典经济学家曾经认为，人的一切行为都是基于行为个体自身的成本——收益计算。他们信奉的思想是，由于存在着市场机制这只看不见的手，每个人追逐私利的结果反而促进了社会公利。而新制度经济学家则认为，新古典经济学家没有考虑到，人们的逐利行为常常是相互牵制乃至相互冲突的，如果只有行为主体的功利性计算，就会出现好事没人做、坏事人人争先的结局。为了协

调人们的利益冲突，维持集体的生存和社会的秩序，人们无时不需要用制度去规范个体的行为，这既包括了正式的制度如法律、法规，又包括非正式的制度如道德和信仰。事实上，如果没有制度所提供的秩序，人类社会将仍然停留在霍布斯所设想的“一切人与一切人作战”的丛林时代。

3. 他们至多是站在眼前的纯经济利益的角度考虑问题，没有考虑到银行的整体效益。

虽然从理论上银行一致把安全性和流动性作为其管理目标，但在实际执行过程中，则往往忽视这两点，把利润作为最优先考虑的目标。这样的结果是使银行面临更大的风险。

第二节 银行管理战略目标

一、银行管理战略目标的提出

（一）银行管理战略目标的概念及意义

所谓银行管理的战略目标，也就是银行发展的战略目标，就是指银行在整个社会经济运行中的最终地位，也是银行的最高作用。换句话说，是银行作用发展的最高目标。

确定银行管理的战略目标具有非常重要的意义。美国施乐百公司（Sears Roebuck & Co）董事长伍德（Robert E. Wood）说：“企业经营，在某种意义来说，就像战争一样；如果公司的主要战略正确，即使有战术性失误，也能获得成功。”中国也有句俗话：志当存高远，还说“只有想不到，没有做不到”。想要壮志凌云，做要脚踏实地。银行管理战略目标是银行经营管理活动的重要依据，它规定着银行经营活动的方向和基本任务，是银行职工的行动纲领。

（二）银行管理战略目标提出的原则

正如上面所说，银行的战略目标具有重要意义，因此战略目标必须正确，如果战略目标失误，就会造成“南辕北辙”的结局。那么有没有判断一项目标是否正确的标准呢？如果没有怎么办？如果有，这样的标准又是什么呢？

长期以来，我们无视圣人的教育，用一些“名人”的研究成果甚至可能是他们随口说出的言论作为我们的指导思想，误导了几乎所有的人。比如哲学，这是一门关于世界观的学问，是关于自然界、社会、人类思维的最一般规律的科学。但哲学否定有绝对真理存在，只承认有相对真理，即在一定的时间、地点、条件下的对事物的正确认识。爱因斯坦的相对论的发表更为“真理的相对性”提供了“充分”的理论根据。这不仅造成了哲学本身的矛盾性：一方面承认世界是可以被认识的（可知论）；另一方面又说人们的认识永远是相对的，同时这种似是而非、自相矛盾的结论造成了整个世界的人们思想上的混乱，使人们不仅失去了探讨绝对真理的动力，也失去了生活的方向。因为，既然真理是相对的，是没有统一的判别标准的，因而也就是“为我所用”的，我想怎么解释就怎么解释。从而造成口头上的唯物主义、行动上的主观唯心主义。这种情况进一步发展就形成了“官大学问长”，形成了“权威”，形成了官僚主义，造成了学术腐败和经济腐败。显然，这些问题不仅已成为世界的公敌，严重影响和阻碍了世界的和谐和发展，而且也是管理界长期想解决而又没有解决好、实际上也是按照现在的逻辑永远也解决不了的问题。

同时，也正是由于缺乏对绝对真理的认识，每个人都为我所用，从而衍生出许多不必要的“科研成果”，出版这些“成果”不仅浪费了社会的资源，也增加了后来人的负担，使人们本来应该是越来越充满阳光的轻松自在地生活如今变得“黑云压城城

欲摧”，精神越来越紧张。

我们首先应该承认世界上也应该有一条统一的标准来判断一切事物的正确与否，就像用一个统一的起点来判断人们跑得快慢一样，否则我们就没有共同语言，人们之间就无法相互沟通。这样的标准是什么呢？就是“三赢”，即你赢、我赢、他（社会）赢。

现在我们的社会上到处都宣传“双赢”，即对关系双方都有利。这是错误的，至少是考虑欠周到的，所造成的后果是严重的。行贿受贿是典型的双赢，卖淫嫖娼是双赢，制假售假也是双赢，银企联手套取国家资金还是双赢，……从结果看，环境破坏是“双赢”的结果，社会不安定、道德沦丧是双赢的结果，“艾滋病”泛滥也是“双赢”的结果，腐败者“牺牲”了自己、影响了家庭、败坏了社会风气还是“双赢”的结果，……因此，“双赢”实是谁也不赢，谁都亏损。经济学是研究“经济”的科学，是研究经济核算的科学，是想以最少的投入得到最大的产出。管理学是为了达到“经济”的目的而进行的协调，很可惜，现在是学经济的人不懂经济核算，搞管理的人不懂系统管理。历史发展到今天，谁都说社会在进步，但社会已淹没在无数“不治之症”之中，这实在是莫大的讽刺。

“三赢”就是你赢、我赢、他赢，也就是对你有利、对我有利、对社会还有利。对任何一方不利都不行。换句话说，社会上任何人的任何行为都不应以损害他人的利益为前提和代价，都要考虑到各方面的利益。社会上广泛流行的是只考虑自己不考虑别人，自己方便了就不管别人，殊不知“没有红灯的约束就没有绿灯的畅通”，这样做最终损害的还是自己。

除了“三赢”之外，判断一种行为或一个目标是否正确标准还应加上两条：一是看其是否反映事物发展的必然；二是是否具有可操作性。所谓反映事物发展的必然，就是说这些目标不是外界强加上去的，而是事物本身自然发展的结果，反映了事物

发展的方向。所谓可操作性，就是说目标不能过高，也不能过低，要使执行者能够看得见、摸得着、把握得了，通过自己的努力能够实现。

这三个标准之间的关系是：“必然”反映可能性，“操作”反映现实性，“三赢”表明方向性和正确性。如果只有必然性就可能空想和违法，可能不顾现实条件盲目行动；只有操作性就可能懒惰和贪婪；只有“三赢”就可能不知该为、可为。因此，只有同时具备这三个条件的目标才是正确的目标，也是切实可行的目标。这三个条件缺少任何一个都不成立。

这三个条件也是提出银行管理战略目标时应遵循的原则。具体来说，银行管理的战略目标必须反映银行发展的必然，必须是可操作的，必须是对银行自身、银行的客户、整个社会都有利的。

二、银行管理的战略目标

根据以上原则，我们提出银行管理的战略目标是：银行要从目前的社会经济生活的调节者，发展、演变为社会经济生活的组织者。

在这里，我们从银行的作用而不是从银行的效益角度制定银行管理的战略目标，一方面是因为效益是作用发挥的结果，不发挥作用，不发挥其应有的作用，就不会产生效益，更不会产生最大效益。只要一个人、一个单位、一个组织发挥了其应有的作用，其应得的结果必然会得到，虽然得到结果可能有一个时间早晚问题。这也正是哲学上因果范畴的应用。哲学上讲，没有无因之果，也没有无果之因，要想得到好的结果，首先需发挥好的作用。不发挥好的作用而想得到好的结果，没有这样的道理。发挥了好的作用而得不到好的结果，也是不可能的。君子畏因，小人畏果，就是这个道理。

另一方面，《大学》说道：“是故君子先慎乎德。有德此有

人，有人此有土，有土此有财，有财此有用。德者，本也；财者，末也。”这就是说，一个想有所作为的人（虽然不一定就是君子）必先注重自己的德性的培养，有了德性就有了跟随和服从自己的人（也就是权力），有了跟随和服从自己的人就有了自己的土地和疆域，有了自己的土地和疆域，这些土地和疆域上所生产的一切必归自己支配，这样就有了财产，有了财产就有了相应的用途。因此，德性是根本，钱财、利润是枝末。那么，何谓德？古曰“积善成德”，就是要求发挥好的作用。

这样做正是要扭转现在社会上（包括银行）存在的只想耕耘只想收获、不想付出只图享受的思想观念和做法。目前在社会上，这种思想观念和做法表现为两种情况，一种是一些贫穷者及其后代在看到别人生活富裕、发财以后，并不是理智地去分析一下别人为什么发财、富裕，看不到别人为此付出了多少辛苦和汗水，而是变得“眼红”起来，得了“红眼病”，梦想一夜暴富，干起了偷鸡摸狗、坑蒙拐骗的勾当；另一种则是一些富家子成了当代中国的“嬉皮士”，学习不求进步，工作不思努力，思想没有规矩，生活缺乏目标。这种状况不改变，社会不会安定，可持续发展就不可能实现。

三、对银行管理战略目标的证明

我们之所以要确定这样的目标，是基于下述的原则。

（一）这一目标反映了银行发展的必然趋势和结果

我们知道，在帝国主义时期以前，银行的作用是比较小的，只不过在信贷和收付业务上起着简单中介人的作用，即接受存款和发放贷款，银行的业务通常只限于纯粹的信贷领域。但在19世纪末20世纪初，资本主义经济开始从自由竞争向垄断阶段的过渡。随着这一进程的深入，在工业中形成集中与垄断的同时，银行资本也形成了集中和垄断。在银行资本集中和垄断形成的过程中，银行的地位和作用也发生了根本的变化，这就是由过去的

普通中介人变成了万能的垄断者。具体表现为：

第一，银行对工业企业加强了监督和控制。本来，银行业的集中和垄断是伴随着工业生产的集中和垄断而逐步形成的，但随着工业生产的集中，特别是重工业的发展，使大银行与大工业企业之间的信贷关系日益密切，甚至趋向固定化。这样，银行就可以借口保证其信贷资金的安全，加强对企业的监督。同时，银行还采用扩大或缩小信贷规模、便利或限制企业贷款等办法来影响和左右企业的经济活动，使企业越来越依赖于自己，特别是当企业发生经济困难或经济危机来临时，银行更乘机控制企业，成为企业的实际支配者。

第二，大银行支配企业的生死存亡。大银行促进了生产的集中和工业垄断组织的形成和发展。银行向和自己有信贷关系的企业发放巨额贷款，以壮大这些企业的力量，使其在竞争中取胜，从而促进了工业生产的集中。同时，银行还有意识地促进一些与自己有密切联系的企业联合起来，组成垄断同盟。信贷关系把银行与企业的利害完全联系在了一起。

第三，金融寡头加强了对社会经济的支配和调节。随着工业垄断资本和银行垄断资本的出现和发展，银行垄断资本和工业垄断资本日益混合和融合，形成了一种新的垄断资本，这就是金融资本。金融资本形成的同时，也产生了金融寡头。金融寡头就是掌握着巨额金融资本的少数最大的垄断资本家或垄断资本家集团，他们首先利用大银行遍布全国各地的分支机构，把资本家阶级的货币资本和社会各阶层的货币收入都集中起来，形成巨额资本，这就使大银行掌握了社会生产资料的分配权。在此基础上，他们以所开办的归其直接掌握的股份公司作为“母公司”，去购买许多别的公司的股票，掌握一定的股票控制额，使其从属于自己，成为自己的“子公司”；各“子公司”又以同样的方式控制更多的公司。如此逐级控制，金融寡头就可以控制比自己的资本

大几倍、十几倍甚至几十倍的他人的资本。

第四，金融寡头不仅在经济领域进行统治，而且还对国家以至世界政治进行控制。他们或者亲自或委派代理人到政府机关担任要职，或者把政府官吏、军事将领聘请到自己的公司来担任要职。

不过，虽然这时的银行被称为万能的垄断者，但实际上并不万能。一个世纪以来，虽然银行的垄断程度提高了，但经济危机也更加频繁了，银行的倒闭、破产虽由于受到国家的限制和保护而似乎减少了，但银行经营中的问题诸如不良资产成为长期困扰银行以至经济界的问题。当然，我们也必须承认，虽然银行并没有完全起到“万能”的作用，但社会经济生活对银行的依赖性确实大大增强了，表现在大银行不仅掌握着全国主要的资金来源，决定着巨额资本的投向，成为生产资料的公共分配形式，而且通过众多的分支机构，能够了解全国各地、各企业的生产经营状况和市场供应情况；“万能”垄断者的形成，银行不仅能了解企业的一切经营活动和经营情况，而且能够控制企业的生死存亡，这使银行能够通过在全社会范围内分配资金，决定社会的生产结构，从而决定国民经济的循环；银行成为垄断资本集团的核心，确立了银行在全社会的中心地位，更加强了银行主宰国民经济正常运转的能力。

正是由于银行的作用发展到如此登峰造极的地步，二次世界大战以后，发达资本主义国家基本上把发行银行收归国有，建立了以国家货币当局和国家中央银行为中心的货币调节体系，从而把作为商品经济的神经中枢的银行体系的领导权直接掌握在国家手中，这是国家垄断调节体系得以建立的重要基础。这就是说，在整个银行体系成为社会经济生活的中心的同时，中央银行集政府的银行、发行银行、银行的银行三大职能于一身，又成为整个银行体系（金融体系）的中心，直接掌握在国家手中，这样，

国家就可以通过中央银行来调节整个社会的经济活动。

现代新技术革命不仅对世界的经济产生了巨大的影响，而且也以史无前例的方式激烈地冲击着银行业，影响着银行业的发展。在新技术革命的推动下，银行建立了综合电子通讯系统，由通讯卫星、电视、电话、电传、中央电子计算机和终端机组成的电子通讯网络，不仅实现了各银行内部的联机，而且也实现了银行与银行的联机，实现了银行与个人、银行与企业，以及银行与政府机构等所有顾客的联机。拥有电子计算机的银行除了向生产企业做业务外，还通过提供各种便利的业务形式，将经营对象转向广大的社会成员，转向消费者个人。由此而改变了人们的观念和生活方式、通讯方式和交易方式，因而也改变了人们使用货币的方式以及与银行发生联系的方式。在今天人们的生活中，从生产、消费到娱乐、医疗、教育等几乎所有的活动都与电子计算机结下了不解之缘。这标志着银行业进入电子化时代。电子银行业的发展，改变了银行顾客的需求，现在他们不仅要存款、取款、借款，而且越来越多地要求银行提供各种信息资料如利率、汇率、道·琼斯指数等，要求银行让他们直接接触信息和数据，自己做出金融决策。有的顾客还委托银行为他们管理财产等。电子计算机技术和先进的通讯技术广泛运用于银行的计划管理、业务管理和组织与控制中。通讯卫星和电子计算机造成了全球一体化的信息系统和金融市场，能够在几秒钟内把资金和信息输送到世界的每一个角落。大银行可通过卫星脉冲和全球的计算机转账中心收集信息资料，并向顾客提供信息和资金。

新技术革命给世界经济以如此的影响，把信息推到了与资本并驾齐驱的地位，信息被称为“无形的财富”、“世界的第二资源”、“社会进步的三大支柱之一”。电子银行业的发展，使信息和资金同时成为银行的两大商品，银行既是信用中介又是信息中介。由于银行经营货币资金这种特殊业务以及新技术的武装，在

信息业中占据了天时、地利、人和的有利地位。正是由于银行经营资金和信息这两种特殊商品，使银行系统事实上成为社会经济生活的组织者。而中央银行，由于是银行的银行，因而成为资金和信息中心的中心，因而成为社会经济生活的真正组织者。这是中央银行作用的一次质的变化，标志着中央银行从头疼医头、脚疼治脚的事后调节者，转为能够事先通过对信息的分析从而合理地分配资源的有效的组织者。

电子技术的应用，不仅在于提高了银行的工作效率和扩大了银行的业务范围，而且帮助克服了生产的无政府状态，使原来封闭的信息系统转化为公开的以中央银行为中心的统一信息系统。这是价值规律从无形转化为有形的至关重要的一环。中央银行从调节者变为组织者并没有多少神秘之处，就在于它集资金中心与信息中心于一身，因此而成为价值规律的化身。

（二）这一目标是银行所独具的

谈到组织社会的经济运行，这确实不是一件容易的事。社会上有众多的单位、组织，有国家这样的管理机关，为什么银行能起到这样的作用？银行发挥这样的作用有什么有利条件？银行发挥这样的作用后与其他组织是什么关系？是不是银行越俎代庖？

显然，这样的疑问是正常的，这样的担心则是多余的。首先，银行发挥这样的作用不是哪一个人强加给银行的，而是银行发展的必然结果。其次，任何单位或组织要想成为社会经济运行的组织者都需要具备一定条件，即充足的资金和充分的信息，这些条件除了银行之外的任何单位都不具备。再次，银行组织经济运行的性质与国家不同，银行的“权威”不是政治权力，不是国家赋予的，是自己能力的体现。因此，虽然银行的组织不具有强制性，但其信息则具有权威性，其资金具有决定性，而国家是一种政治组织，有其自身的产生、发展、运行和作用规律，与组织经济运行不能等同。

（三）这一目标反映了社会可持续发展的要求

可持续发展理论是从 20 世纪 70 年代开始在美国学术界探讨的，1981 年，美国学者布朗在《建立一个可持续发展社会》中首次较系统地阐述了社会经济各个领域的可持续发展方式，这是世界上第一部关于可持续发展的专著。1992 年联合国环境与发展大会通过的《21 世纪议程》和《里约宣言》在全球正式确立了经济与环境协调发展的可持续发展战略。在这一报告中可持续发展被定义为“既满足当代人需要，又不对后代满足其需要的能力构成危害。”可持续发展理论是在对传统发展思想进行深刻反思基础上的彻底否定，它要求按照可持续性改变传统的生产、生活方式及社会价值观，达到人与自然的有机统一。70 年代由于发展中国家急需摆脱贫困，发达国家仍想继续增加财富，可持续发展理论并未引起各国的重视，仍按照传统社会经济发展模式发展。80 年代以来，由于社会经济发展与环境资源的矛盾的日益尖锐化，可持续发展理论才逐渐为各国所接受，并不同程度地运用到社会经济生活的各个方面。正是在这一次浪潮的影响下，我国才普遍接受了可持续发展的概念。1994 年由国务院主持通过了《中国 21 世纪议程》，从中国人口、环境与发展的具体情况出发，提出促进中国可持续发展的总体战略目标。这是世界上第一部由国家制定的可持续发展战略报告。更为可贵的是，江泽民在中国共产党第十六次全国代表大会上所做的《全面建设小康社会，开创中国特色社会主义事业新局面》的报告对中国在新世纪要建立的“小康”社会的奋斗目标进行了专门、详细的描述：小康社会的标志之一就是可持续发展能力不断增强，生态环境得到改善，资源利用效率显著提高，促进人与自然的和谐，推动整个社会走上生产发展、生活富裕、生态良好的文明发展道路。

银行是一个特殊行业，是国民经济的综合部门，银行的活动

对一国乃至全世界的经济以至政治有着特殊的影响，因此，银行业的发展目标必然要反映中国社会可持续发展的总体战略目标的要求。银行的特殊性决定了其目标的特殊性。

第三节 银行管理目标体系

银行管理战略目标是银行的根本目标，也是各银行的整体目标。在这一战略目标指导下，各银行以及银行的各级组织、各个部门、各个岗位可根据自己的情况和不同时期的经济环境，制定出自己的具体目标。这样，就形成了以战略目标为核心的银行管理目标体系。

一、银行的核心目标

银行的核心目标，就是银行的战略目标，也就是要使银行成为社会经济生活的组织者。

要达到这样的目的，需要两个直接条件，这就是充分的资金和完全的信息。而由于资金是由人组织和使用的，信息是由人收集、整理、传递和处理的，因此，要想具备这两个条件，还必须要有另一个关键因素：人。这样，在一个核心目标下，就有了三个次级目标：人力资源发展目标、信息资源目标、资金目标。

二、次级目标

（一）人力资源发展目标

要想组织社会的经济运行，就必须懂得社会经济活动过程各个方面的情况，因此，银行的人力资源发展目标应是培养全面发展的人。

（二）资金目标

要组织全社会的经济运行，就必须有足够强大的资金力量，

并使资金使用处于良性循环之中。因此，银行的资金目标应是成为全社会的资金中心，能够动员全社会的资金力量。

（三）信息资源目标

要组织全社会的资金运行，需要银行准确地分配全社会的资源，了解何处需要什么，需要多少，能否满足，如何满足。这就要求银行成为全社会的信息中心，掌握全面、准确、及时的信息。

三、战略目标层次

目标管理的基本特点之一就是充分发扬民主作风，因此一个银行的各级机构都可根据总行提出的战略目标确定自己的战略目标，并在其战略目标之下确定自己的次级目标。

四、部门目标和业务目标

不论是各级银行的战略目标还是各项次级目标，都不是一个部门、一个岗位的事情，需要银行各部门、各岗位之间的有效配合。为了实现这种有效配合，就要求各级银行的各个部门、各个岗位根据其总目标制定出适合自己情况的具体目标。

在部门目标下，针对各项具体业务活动，还要进一步分为各项具体业务目标，以实现部门目标。

五、阶段目标与时期目标

所谓阶段目标，就是商业银行在战略目标的指导下，根据不同历史阶段的经济特点和业务经营情况，所确定的在一定阶段内要达到的目标。战略目标和战略重点。确定阶段目标，受商业银行自身的经营条件和银行外部经营环境两方面因素制约。从银行自身的经营来看，在银行的初创阶段，就要以筹集经营资本和开办费、招聘雇员、购买设备为目标，在业务发展阶段，就要以争取客户、扩大经营规模、增加盈利，提高和巩固银行信誉为目标。从银行外部经营环境的变化来看，在不同的经济发展阶段，

商业银行支持的重点行业、重点产品、经营的战略重点也有所不同。

在具体经营过程中，阶段目标还可进一步划分为中、长期目标和短期目标。中、长期目标一般是战略性的，确定较长一段时期的主攻方向和要达到的预期效果。短期目标是中长期目标的具体化，它确定当前的业务经营方向、经营成果和方式。短期目标要符合中长期目标的要求，通过短期目标的实现，达到中长期目标所提出的要求。

理想的目标体系，是一个各项业务、各个部门的活动在质上互相一致，在数量和时间上互相协调、先后衔接，工作紧凑有序、环环相扣的网络式目标体系。

六、银行战略目标与传统“三性”目标之间的关系

上面我们说过，银行传统的“三性”管理目标对银行的发展起到了一定的积极作用，但其存在的问题也很明显，其中最大的问题就是在实际执行过程中往往变三个目标为一个目标，也就是用盈利性目标代替其他两个目标，从而使银行“惟利是图”，损害了银行和社会的整体利益。而造成这种情况的原因就在于三目标本身就存在的矛盾性。因此，我们提出了银行管理的战略目标。但这并不意味着我们完全否定“三性”原则，而是要把它们放到一个合理的位置。

从战略目标与银行利润的关系来看，银行不应再是仅仅为投资者实现利润的工具，而是实现整个社会持续发展的组织者。

其实，现在已经有很多人认识到了这一点。世界贸易组织1999年12月在西雅图开会时爆发的示威游行，引起了新闻界和公众对企业的许多国际“新”问题的注意。这些问题包括道德上的一系列问题，如环境影响、人权、腐败，以及工业化国家与发展中国家之间劳工标准和工资上的差异，这些都是受企业行为影响的问题。过去由于企业将注意力完全集中在利润率上，而政

府想保护自己国家的竞争优势，这些问题常常被忽视或者被故意掩盖起来。当公众意识加强，活动家们成为制定政策的主要声音时，这些问题引起了人们的关注。正是在这样一种背景下，现代的企业经营战略也在转变。正如美国《华盛顿季刊》2000年春季号刊登的文章[题目是：企业新概念（作者 企业一人道主义论坛协会会长约翰·马雷斯卡）]所说的，“今天世界出现了一种崭新的企业新概念，即企业已不再被看做只是为拥有者创造利润和财富的工具，它还必须对整个社会的政治、经济发展负责”，即要为必须公正地得到工资的雇员、从税收中得到资金开办学校和其他公众机构的社团，以及在企业潮流中运气时好时坏的供应和销售公司及其雇员创造财富。企业要生产新的和有益的产品，这些产品必须越来越安全，不会破坏环境，并能让人们长期受益。

因此，企业被看做是现代社会中不可缺少的组成部分，它与未来有着重要关系，并且关系到和平、稳定和全世界人民的安康。从这一点来看，企业对更多的公众，而不只是对它们的拥有者和股东负有责任。企业与它所在地的社区、与国际社会和世界环境有着直接关系。这就是它新的含意，这些意义确实令人激动。

从中可以看出，随着社会经济形势的变化和发展，普通的企业已在适应这种变化了的情况，调整自己的目标。虽然这些目标与经济发展本身所需要的以及我们所设想的标准有相当的距离，但这是相对于企业来说的，银行作为一种特殊的企业，作为国民经济的综合部门，不仅应该了解、认识这种变化，更应对此做出灵敏的反应，意识到企业的这种变化对银行的影响和挑战。20世纪80年代后的企业大量直接融资已给银行造成很大影响，现在企业经营战略的变化对银行的影响将更大，如果银行应付得当，自觉适应，会有力促进银行的发展，否则，银行就有可能被

淘汰。因此，银行应借鉴自己过去的教训和企业的经验，扩大自己的责任。责任的另一面就是权力，权力就意味着利益。如果银行能自觉承担起其应尽的责任，利润是不言而喻的。

从与安全性的关系来看。一般认为，银行是一个高风险的行业。其实，银行面临的风险直接地讲主要是来自其所处的环境，如信用风险来自客户，汇率风险来自国际市场，利率风险来自国内市场，政策、国家风险来自国内外政府，这意味着银行要想有效降低自己的风险，就必须减少环境风险。也就是说，整个社会经济运行正常，银行的运行在相当程度上就正常了，整个经济的风险减少了，银行的风险也就减少了。因此，银行作为国民经济的一个特殊部门，不应仅仅着眼于自身的安全问题，更应关心全社会的安全，也就是要保证全社会的安全、持续、稳定发展。

从与流动性的关系来看。所谓流动性，是指银行能随时应付顾客提取存款和满足必要贷款的能力。过去我们一直认为流动性问题就是一个现金准备问题，因此在考虑满足流动性需要时，不仅讲求资产在无损状态下的变现能力，而且考察银行能以较低成本随时获得所需资金的能力。其实，如果仅仅这样来看待流动性就显得狭窄甚至片面。因为只有在大量使用现金的情况下，如果银行现金回流不及时，或者出现现金回流与支出时间不一致，才提出流动性问题。而实际上，银行不仅仅是要满足自己的流动性，而是要组织全社会的资金流动和分配。全社会资金运行顺畅，是银行资金保持流动的基本条件。

第四节 商业银行管理目标的制定及组织实现

这里所说的管理目标，不是指银行的战略目标，而是除核心

战略目标之外的其他各项具体目标，包括次级目标、基层行战略目标、部门目标、业务目标、时期目标和阶段目标。

一、商业银行管理目标的制定

制定管理目标是商业银行实行目标管理的一项基础性工作，同时又是一项关键性工作。目标制定得合理，就能够极大地调动银行人员实现目标的积极性，从而实现银行利益的最大化。否则，不仅会使银行的管理目标落空，还会造成极大的社会浪费。因此，在制定目标时要注意贯彻以下几个原则：

（一）要围绕银行管理的核心目标制定具体的目标

正如前述，银行管理的核心目标是使银行由社会经济生活的调节者逐步发展成为社会经济生活的组织者。为了实现这一目标，我们进一步提出了三个次级目标，即人力资源发展目标、信息资源目标和资金目标。由于资金是靠人来组织和运用的，人组织和运用资金的情况既反映了银行的人力资源情况，又是银行重要的信息；信息就是人对事物的认识，同时也是由人来收集、整理、加工、传递和应用的。因此，在这三个次级目标中，人力资源目标是核心。各级银行在制定目标时首先要考虑自己的人力资源目标，并从其资金目标和信息目标中反映出其人力资源目标的制定和实现情况。

经营的总目标是最大限度地追求合理利润。为了实现利润，要求银行各部门尽可能增收节支。增收，就要求尽可能开拓市场，扩大业务，提供优质服务；节支，就要求尽量减少不必要开支，降低成本。增收与节支又是互相依赖的。具体到某一部门来讲，如存款部门要着重注意节支，控制成本，即在不增成本或少增成本的前提下尽量多吸收存款；贷款部门要注意多增收，即在不增加开支或少增开支的情况下尽量开拓收入来源。管理部门要在不影响正常管理情况下尽量减少管理费支出。因此，各部门目标的制定，要紧紧围绕银行经营的总目标进行，要促进总目标的

实现，而不是与总目标相抵触。

（二）要注意实行民主

民主管理是一种行之有效的管理方式。特别是随着银行工作人员素质的提高和社会经济活动过程的复杂化，发挥每一个人的积极性、主动性、创造性，成为制定切合实际的目标的一个重要条件，也是便于每一个职工理解银行总体目标的重要措施。因此，银行在制定目标时，要注意运用民主原则，即无论制定什么目标，都要尽可能请有关人员参与进行，听取各方面的意见和建议。要尽量避免把某个人或某些少数人的意志强加给别人。

（三）要注意互相协调

为了提高个别工作效率，几乎所有的组织、单位都实行了明确的分工，这是必然的，也是必要的。但个别工作效率的提高并不等于总体工作效率的最大化。银行的总体效率和效益是各个部门共同努力的结果，银行战略目标的实现也是各方面协调的结果，单靠个别部门、个别人员的力量是难以完成的。因此，在制定目标时，就要注意把各部门目标协调起来，其中特别是要把存款和贷款、投资部门的目标协调、衔接起来，避免出现相互脱节。影响银行利益。

二、制定目标的工作程序

1. 传达、理解总目标，做好动员工作，统一思想。
2. 结合当地经济、政治情况，制定各级行的时期目标和阶段目标。保证这些目标与总目标的协调一致。
3. 结合时期目标和阶段目标，制定各部门、各岗位自己的目标。同样要注意这些目标之间的协调。

三、制定目标的具体方法

在制定各级、各类目标时，为了使制定的目标符合实际，切实可行，可以采取招、投标的方式。也就是首先要把银行的总目

标向行内所有人员，甚至银行以外的相关人员公布，让大家充分理解和把握，并向社会公开“招标”。然后所有人员本着“最小投入最大产出”的原则，向银行投标。银行可根据投标情况，筛选出具体的目标和执行者。

四、银行管理目标的组织实现

目标的组织实现，是一项很细致、复杂、工作量很大的管理工作。大体上可以分为以下几个步骤：

1. 落实目标及责任。银行管理的总目标和具体目标制定出来以后，要注意落实到相应的部门和个人，明确责任，授予权力。既要防止只制定而不执行的情况，又要防止有责无权或有权无责的情况。

为了保证目标的落实，减少目标实现过程中的风险，对投标中标者可实行年薪制或期薪制。

2. 检查监督。检查监督是保证目标顺利实现的必要手段。检查监督的内容，一是考核目标执行进展情况；二是揭露目标执行过程中的矛盾，分析原因，采取措施，加以解决。

3. 适时调节。目标在落实和执行过程中，还要根据客观经济情况的变化适时加以调节。调节就是根据事物的发展变化，运用反馈原理，对出现的问题适时加以调整，从而消除矛盾，解决问题，使目标更加符合实际。

4. 总结评价。目标管理期终时，要对各项目标的完成情况进行全面的总结和实事求是的评价，这是经营目标组织实现的最后步骤。总结评价的目的在于总结经验，汲取教训，为下一期目标的制定和组织实现服务，最终提高银行的经营管理水平。

第二章 以人为本：得人者得天下

引言 经典与案例

哀公问政。子曰：文武之政，布在方策。其人存，则其政举；其人亡，则其政息。人道敏政，地道敏树。夫政也者，蒲卢也。故为政在人，取人以身，修身以道，修道以仁。仁者，人也，亲亲为大，义者，宜也，尊贤为大。

读解：鲁哀公向孔子请教如何治理国家。孔子说：“文王，武王的治国方法，典籍中都有记载。贤能者当政，其治国方法就能实行；贤能者不当政，其治国方法也就消失了。人们对政治非常敏感，树草木对土地非常敏感，而因人施政就好像种蒲苇一样，比植树的成效更快。所以，治理国家在于得到贤人，得到贤人要依靠国郡的自身修养，自身修养要依靠道德，道德修养要依靠仁。所谓仁，就要爱别人，以爱自己的亲人最为重要。所谓义，就是宜，分别事物各有所宜，以尊敬贤人最为重要。

得人者得天下

人是事业成功的关键，也可以说：“人是事业成功的钥匙”，确切地说，有了人，有了恰当的人，事业就会成功，否则，事业

就会失败。这样的典型事例在中外历史上比比皆是。

我们知道，秦朝是中国历史上第一个统一的封建王朝。但是，秦国在春秋前期还是一个边缘小国，地处偏僻，土地贫瘠，被中原诸侯视为狄戎之邦，不得参与中原的会盟活动。公元前六世纪中期，秦穆公即位。穆公雄才大略，任用贤才，特别招纳外来之士。开创了秦国历史上的崭新的时代。穆公之后，秦国历任的二十多位君主，都不同程度地因袭和发展了秦穆公的人才政策，吸收外来之士，委以重权，相继涌现了百名杰出的政治、经济、军事人才，形成了经久不衰、日益繁盛的人才局面。秦国这种使东方诸国相形见绌的人才政策，促进了其经济、政治、军事上的迅速发展，从而使秦国一跃成为雄据六国之上的大国，最终成就了“六王毕，四海一”的统一大业。

关于用人的意义，汉高祖刘邦、唐太宗李世民说得很清楚。汉高祖刘邦击败项羽当上皇帝后，与群臣讨论之所以得天下的原因时说：“运筹策于帷帐之中，决胜于千里之外，我不如张子房。安邦定国，抚慰百姓，源源不断地供应前方粮食和物资，我不如萧何。统帅百万大军，冲锋陷阵，每战必胜，每攻必克，我不如韩信。这三个人，可以说是当今豪杰，我能重用他们，发挥他们的才能，这就是我能得天下的最根本原因。项羽只有一个范增，都不能重用，这就是他所以被我消灭的原因。”

据《资治通鉴·卷一百九十八》记载，贞观二十一年六月，唐太宗向左右的大臣总结说，自古以来的帝王，虽然能够平定中原华夏，但是却不能使西方和北方的少数民族服从，我的才能不及古人，而取得的成就比他们大，原因有五条：第一，从古帝王往往妒忌才能胜过自己的人，我发现别人的才能，好似就是我的才能；第二，一个人做事，不能样样都会，我用人总是用他的长处，避免用他的短处；第三，人主引进贤良的人，喜爱得像要抱到怀里，黜退犯错误的人，恨不得把他推到深沟里，我发现

贤良的人，就敬重他，发现有缺点的人，就怜惜他，使贤良的人和有缺点的人都适得其所；第四，人主常憎恨正直人，明珠暗杀，历朝都有。我即位以来，对满朝正直人士，从没有黜责过一人；第五，从古以来，都是贵中华，贱夷狄，我独不取这种偏向，同等看待汉族和其他少数民族，因此境外部落都来亲附。我有今天的成功，就是因为实行了这五条用人之道。《市场经济与现代领导者丛书——驭人谋略》（冯彦明著）

银行如果没有一个好的目标，就不可能发挥其应有的作用。而即使有一个好的目标，如果没有人去操作它、实现它，也就成了空中楼阁。好的目标的制定需要人，好的目标的执行也同样需要人。

第一节 人本观念的理论前提： 两个重大的理论问题

管理问题不在管理本身，而是人的思想问题的反映。管理理论也不仅仅是描述如何管理（这样的描述在现实中几乎没有意义），而是人类整体的理论和思想在管理上的反映和总结。正如前面我们所说，所谓的“科学管理”理论的产生迄今已有上百年，但管理的问题并没有减少，原因就在于理论的错误。而这种错误不仅出在管理理论本身，也出在作为管理理论前提的其他理论上。本节就首先探讨这样两个重大的理论问题，以求“正本清源”，更新观念。

一、生产力问题

生产力问题似乎已经是一个定论的问题，生产力问题的意义大家似乎也很清楚。别的不说，就看每天的报纸、杂志、电视、

广播，生产力一词几乎可以说是出现频率最高的词了。这样的情况至少已连续几十年，经久不衰，足可见生产力的重要。如果再联系到马克思主义的历史唯物主义原理，即生产力决定生产关系、生产关系的总和构成经济基础，经济基础又决定上层建筑，生产方式的内在矛盾运动，即生产力与生产关系的矛盾运动是社会历史发展的最终决定力量，是社会发展的最根本的客观规律，就可断定生产力是马克思主义历史唯物主义的核心问题之一。

但实际上，生产力问题并没有彻底解决。这既包括对生产力概念的如何认识和理解，也包括生产力的构成要素到底有哪些，这些要素之间的关系是怎样的。大家知道，社会主义的根本任务是解放和发展生产力。正是由于以往对生产力的理解和解释存在着片面甚至错误之处，因此使我们在宏观经济和社会管理方面遇到一些难以解决的问题，同时也使银行以及各微观单位在管理中面临着不可逾越的障碍。为了从根本上解决问题，必须首先进行理论上的突破。

（一）关于生产力的概念

目前，流行的教科书对生产力的概念的表述大同小异，这些概念大致上可归纳为，生产力是人类“改造自然”、“影响自然”、“征服自然”、“获取物质资料的能力”。

我们认为，对生产力的这种解释存在着严重的缺陷，主要表现在：

1. 夸大了人的主观意志，忽视了自然界的客观规律。过去在对生产力问题的研究中，存在着两种极端主义的倾向，一种是这里所说的“夸大”人的因素；另一种就是“缩小”人的因素。这里先谈“夸大”问题。

子曰：“道之不行也，我知之矣：知者过之，愚者不及也。道之不明也，我知之矣：贤者过之，不肖者不及也。人莫不饮

食，鲜能知其味也。”（《中庸》）这句话的意思是说：中庸之道不能实行的原因在于聪明（但非有智慧）的人实行时超过了它，愚笨的人却没有达到它；中庸之道不能彰明的原因在于：贤德的人理解过了头，不肖的人理解却达不到。实在是太遗憾了，就像每一个人几乎都是一日三餐，却很少能品出滋味一样，当我们仍然是靠天吃饭时，就已经想入非非：征服自然。

我们不得不再一次感叹：“胜者王侯败者寇”，理论的空间也是属于“成功者”的：由于一时的成功，便不可一世，进而发出“征服自然”的狂论；而失败者则时时感到“身不由己”、“无能为力”甚至“黔驴技穷”。这大概就叫“贤者过之，不肖者不及”。

传统生产力理论把从自然界中生长起来，事实上仍是自然界的一部分的人看成是一种超越自然界、主宰自然的特殊生物，因此，总想按照人类自己的意志去征服自然，改造自然。但从自然界发展变化的规律来看，人类既不能改造自然，也不能影响自然，更不能征服自然，人只能在尊重自然、认识自然的基础上利用自然，否则就会受到自然界的惩罚。正如恩格斯所说：“我们不要过分陶醉于我们对自然界的胜利。对于每一次这样的胜利，自然界都报复了我们。每一次胜利，在第一步都确实取得了我们预期的结果，但是在第二步和第三步却有了完全不同的、出乎预料的影响，常常把第一个结果又取消了。美索不达米亚、希腊，小亚细亚以及其他各地的居民，为了想得到耕地，把森林都砍完了，但是他们梦想不到，这些地方今天竟成为荒芜不毛之地，因为他们使这些地方失去了森林，也失去了积雪和贮存水分的中心。阿尔卑斯山的意大利人，在山南坡砍光了在北坡被十分细心地保护的松林，他们没有预料，这样一来，他们把他们区域里的高山畜牧业的基础给摧毁了，他们更没有预料到，他们这样做，竟使山泉在一年中的大部分时间内枯竭了，而在雨季又使更加凶

猛的洪水倾泻到平原上。”（《马克思恩格斯全集》第20卷第519页）

2. 人类利用自然必须以认识自然、尊重自然规律为前提。人不能凭自己的主观意志去改造自然、影响自然，但人们可以利用自然，即利用自然界的规律为人类服务。通常我们说“认识问题—分析问题—解决问题”，就是说，解决问题必须以认识问题为基础，利用自然界的规律必须以认识自然界的规律为前提。没有对自然界的全面、正确的认识，就不可能很好地利用自然为人类服务。

“认识”是一种能力，而且是一种基础性能力，也是一种综合性能力。人的能力大体上分为两方面：一个是对（各种）问题的认识能力（也包括分析问题的能力）；再一个就是动手操作即解决问题的能力。其中最主要的还是认识问题的能力。因为解决问题总以认识问题为基础。人的能力高有各种各样的表现，但归根到底可以说是认识水平高，同样，人的能力低也会有各种各样的表现，但终究还是个认识水平低的问题。我们现实中所面临的所有问题都首先是一个认识问题，是由于认识能力差造成的，要解决每一个问题都首先需要提高认识，每一个问题的解决都标志着人类的认识水平有了提高。

让我们看看西方经济学中所研究的信息不对称问题（阿克罗夫、斯彭思、斯蒂格里茨还因此而获得2001年诺贝尔经济学奖）。西方经济学认为，不对称信息是许多商业情形的特征，一种产品的卖者常常比买者更了解产品的质量；工人比雇主更了解自己的技能和能力；公司的经理比公司的所有者更了解公司的资本、竞争地位以及投资机会。显然，这样的体验在我们的日常生活中经常有，这些现象也引起了不少管理问题，如道德风险问题、委托—代理问题等。但实际上，如果仅仅从表面看问题，这些问题似乎真的难以解决，而如果稍做深入分析，就会发现，信

息不对称问题实际上反映的是认识问题，也就是说，故意隐瞒是隐瞒者的认识问题，别人隐瞒而你觉察不出来是你的认识问题，别人并没有隐瞒而你还不能觉察出来仍然是你的认识问题，就像数学考试，考题对大家都一样，而有的人会做，有的人却不会做，这显然不是因为老师故意隐瞒什么或透露了什么，而是学生的认识能力问题。

再比如说，目前不论在社会、政治领域和宏观经济领域，还是微观经济领域如企业管理中，比较突出的问题就是个人主义严重，个人利益高于一切，扩展开来就是：小团体利益高于大集体利益，地方利益高于国家利益，国家利益高于人类整体利益，人类自身利益超越自然界的运行规律——俗话说：首先得保证人活吧——为此，污染环境、毁坏森林、消灭生物都成为理所应当。直接来看，这似乎没有什么大错误，表面看来，它不仅不反映人的能力低，反而体现了人的较高的能力——他们是站在民族利益、国家利益、人类利益的角度来行动的，但实际上，他们缺乏的正是这样一种至关重要的认识，即整个人类及其所生存的环境——自然界（应该说人也是自然界的一部分）都是一个整体，一个大系统。系统理论要求我们看问题要具有长远眼光和整体意识，既不能为眼前利益所迷惑，也不能为局部利益而晕头。缺乏这样认识所造成的后果是严重的，从大的方面看，环境污染、南极臭氧洞扩大、地球变热、资源枯竭、人口爆炸，“地球”已向人类“敲响了警钟”。（参见《中国青年报》1989年1月4日文章：地球敲响了警钟，作者刘宁荣、钱峰）过去，一些国家靠掠夺他国而发达，一些个人靠剥削他人而致富，一些统治者靠愚弄人民而维持其统治。现在我们看到了：发达国家在停滞、衰落，富裕阶层在厌倦、孤独，统治阶级被改朝换代。从小的方面看，个别政府官员为了个人眼前的一点蝇头小利，利用手中掌握的权力，搞权钱交易，贪污腐败，行贿受贿，到头来不仅影响了

党和政府的声誉，也穷尽了自己的前途；一些企业则因此而走向破产、倒闭。我们现在的国有商业银行被沉重的不良资产的负担压得喘不过气来，几乎要被窒息、倒闭，也正反映了这样的问题。

过去，我们往往为所谓的一点“发明”、“创造”而沾沾自喜、狂妄自大，似乎有了这些“发明”、“创造”，人类就可以随心所欲地改变世界，改造地球。其实，所谓的“发明”、“创造”，只不过是发现了过去没有发现的自然界的固有规律。这里的“发现”即是“认识”。现代科学（也包括社会科学）的发展表明的实际上首先是人类认识自然的能力的提高，每一种新的科学技术的出现都代表着人类对自然界（也包括人类自身）的一种新发现。传统生产力概念中没有“认识”，这并不是一个偶然的失误，也不是一个无所谓的错误，而是一个认识错误，是认识不足的表现。忽视“认识”，或者认识不到“认识”的重要性，必然造成忽视科学、忽视客观规律，忽视培养和提高人的（认识）能力，片面夸大人的主观意志，使人类的活动就像无头的苍蝇一样到处碰壁，受到自然界的严厉惩罚。

3. 从目的性上讲，如果说过去人们认识自然、利用自然的目的仅仅是为了获取物质生活资料的话，这恰恰反映了人类“认识”问题能力的局限性。我们必须承认，人类认识自然的过程也应是认识自身的过程。历史发展到今天，如果我们仍然把人类活动的目的简单地归结为获取物质生活资料，就不仅仅是片面，而是也是幼稚的问题，甚至还是睁眼不看、充耳不闻、闭门造车的表现。

大家都熟悉 20 世纪六七十年代发生在美国，后很快蔓延到其他许多国家的“嬉皮士”运动，但真的是“常食而不知其味”。非法毒品等很多不好的问题都与“嬉皮”颓废派运动密切联系，不可分割。但要了解美国“嬉皮”运动的起因和兴起，

就必须认识美国 60 年代中期的社会和经济情况。当时社会上存在许多危机因素，其中主要的一个因素就是美国人中大多数人虽然已经经历过“美国梦”，却没有感到满足，还希望生活里有更多的内容。

所谓“美国梦”是指先人们祖祖辈辈做牛做马，辛勤劳动，目的在于改变他们的生活。他们需要漂亮的房子、新汽车和各种现代化的设备，那时他们没有这些东西。这些对他们是一个很大的刺激。因此他们辛勤劳动，拼命争取他们想要的东西，一心以为有了这些东西就会快乐幸福。但是在 60 年代中后期的那些十六七岁的青年，不需要劳动就已经能够得到所有这些东西。他们住在漂亮的洋房里，穿着精美的衣服，口袋里有钱看电影或做他们想做的任何事情。他们许多人也拥有自己的汽车，寝室里也有立体声音响和电视机。美国梦就是这个意思。

问题是他们仍然没有感到充分的满足。他们甚至也看到他们的父母尽管已经得到了他们所想获得的一切物质财富，但是仍然不快乐。于是，一方面，这些年轻人已经有了物质上的幸福；另一方面，他们的内心还有一种被咬啮的感觉，它仿佛再说：“这是不够的，你还需要更多的东西。”

韩少功在《海念》（海南出版社出版，转载《书摘》1994 年第 11 期）中说，近年，随着物质财富神奇的增聚，被称为“文明病”的莫名焦灼感、孤独感正在富起来的人群中蔓延。“没意思”成为相当一些人使用频率最高的词句之一。他说，推销商能提供人们很多幸福的物质硬件，社会发展规划也制定出钢产量、人均生产总值、学校数目和病床数目等物质硬件指标，但一个人所得亲情的质与量，一个人所得友谊的质与量，一个人创造性劳动所得快感的质与量，一个人体验和感悟大自然的质与量，一个人个性人格求得丰富美好的质与量，这些幸福所不可缺少的精神软件，推销商不能提供。

英国《独立报》1994年5月19日发表题目是：《消费主义削弱西方社会》（记者：戴维·尼科尔森—洛德）文章说，今天出版的《富裕带来的麻烦：消费资本主义和前进的道路》一书说：一种“能买即买”的文化正在整个发达国家兴起。这种现象导致犯罪率上升、社会关系更加紧张和对政府信任程度的削弱。文中说，人们喜欢生活在一个相互关心、合作气氛较浓的环境中。但是，这种社会越来越难以建立。消费主义、更强烈的自立、大公司文化和越来越私有化的制度，这种种趋势都向着同一方向，即向着活动与生活方式都充满更加激烈的竞争和更加严重的分歧的方向发展。消费者通过购物——例如昂贵的运动鞋——来寻求地位和身份。这些东西帮助他们达到了与众不同的目的。这种情况造成一种“相互攀比”的文化，使消费成为一种恶性循环，即“尽管物质生活水平提高，人们感觉不到自己的境况有所改善”。如欧洲委员会进行的调查表明，收入增加并未使人们对自己生活的满意度提高。原因之一是，富裕生活的代价提高了，工作或消费占用的时间增加了。富裕和不平等现象还共同造成犯罪率上升，因此人们用于预防自己成为刑事犯罪的受害者方面的“防卫性开支”不断增加。

美国的艾伦·德宁在其《我们快活吗》（美《未来学家》1月~2月号）一文中说，消费是件好事，人们普遍这样认为。确实，增加消费是美国（岂止是美国，世界各国莫不如此——引者言）经济政策的主要目标。人类历史文明的发展，使70年代和80年代的消费达到空前的水平，这表明一种新的人类社会形成——消费者社会——达到鼎盛时期。但是，消费者社会大量开采资源，有一天可能会把森林、土地、水和空气耗竭、毒害或者无可挽回地毁损（如果肆无忌惮地破坏水源，我们最后看到的一滴水将是我们自己的眼泪，中国广告语——引者）。全世界的消费者（引者认为，应该是领导者、经济理论工作者、生

产者，因为是他们鼓励人们去消费）程度不同地会对人类面临的全球环境问题负责。具有讽刺意味的是，高消费在人们的术语中也是个好坏参半的词。心里学家的研究表明，消费和人的幸福之间的关系并不紧密相关。更糟糕的是，人类满足的两个主要因素——社会关系和休闲——似乎在奔忙致富中逐渐衰弱了。因此，消费者社会中的许多人感到，他们富庶世界不知怎么变得空虚。因为他们为消费主义的文化所蒙蔽，企图用物质的东西来满足实际上是社会的、心理上的和精神上的需要，自然是徒劳的。艾伦·德宁说，生活快活的决定因素与消费根本无关，这些因素中最主要的是对家庭生活的满足，尤其是婚姻，其次是满意的工作、能自由自在地发挥才干和建立融洽的友谊关系。牛津大学心理学家迈克尔·阿善尔认为，造成人们快活程度不同的生活条件有三个方面——社会关系、工作和休闲，在这些方面达到满足的状态并不取决于财富的多寡。

尽管上述几个人的观点不一定都合理，但这样一个事实是不能否认的：人类不仅需要物质生活资料，也需要精神生活资料。现代社会实践和科学研究都表明，缺少精神生活资料同缺少物质生活资料一样，都会影响人类的正常生存和发展。从现实结果来看，单纯地强调“获取物质资料”会形成人们只重视眼前利益而忽视长远利益，重视局部利益而忽视整体利益，重视自然资源的采掘、利用而忽视对其保护、培植，重视物质资料的生产 and 积累而忽视精神文化的开发和丰富。一句话，我们过去走了，而且现在仍然在走着一条“行为短期化”的路子（参见《新世纪》1995年第10期，谢国明文：警惕：短期行为）。如果这么生活起来，我们人类就与普通的动物没有任何区别。

因此，发展生产力，提高人的能力的目的和结果不仅是物质生活资料的丰富，更重要的是人的全面、协调的发展。关于这一问题，我们将在本节第二个问题中做进一步说明。

综上所述，生产力的概念应表述为：生产力是人们认识自然、利用自然，以促进人类全面、协调发展的能力。这里的自然，既包括除人之外的自然界，也包括人类自身。

（二）关于生产力的构成要素

不论是上面引述的几个概念，还是我们新提出的概念，都可以把生产力做这样简单的解释：生产力就是人的能力。当然，按照我们的观点，并不是人的所有能力都构成生产力，只有人们认识自然、利用自然，以促进人类全面、协调发展的能力才能算做生产力。这就是说，构成生产力的要素只有一个，即人的能力。人的能力的高低，代表了生产力水平的高低，发展生产力，也就是发展人的能力。如果再将人的能力细分的话，人的能力是人所具有的体力和智力的总和。由于“用进废退”，在现代社会中，人的体力不仅是有限的，而且处于相对萎缩的状态，同时，人的智力发展则是无限的，还能在相当程度上弥补甚至替代人的体力。因此，发展生产力应尤其注意提高人的智力。

在生产力问题上由于不能客观评价而缩小人的作用的表现就是认为构成生产力的要素有多个，即除了劳动者的劳动能力之外，还有劳动对象、劳动资料等。由于这样一种错误认识，使得在现实活动中人们往往只重视这些物的要素，而忽视了最根本的人的问题。

1. 劳动者。传统理论认为，劳动者是构成生产力的“人”的因素；是生产力的首要因素。这种看法显然存在问题。第一，生产力是人的能力，而不是人本身。虽然人是其能力的载体，从理论上讲，每个人也都具有一定的能力，但生产力所要求的是一种特定的能力，即促进人类全面、协调发展的能力。第二，即使按照传统的观点，也要考虑，什么人才算是“劳动者”？仅仅是那些运用劳动资料作用于劳动对象生产出物质产品的人吗？有些人的活动并不直接生产出物质产品，甚至并不与劳动资料结合，

但他们“生产”出了科学技术，“生产”出了对自然界和人类的新发现，并因此而提高了人类认识自然、利用自然的能力，他们算不算劳动者？他们算不算社会生产力的一部分？反过来讲，有些人虽然运用劳动资料作用于劳动对象，但他们或者没有生产出能够满足社会需要的物质资料，或者不仅没有生产出产品，反而给社会带来了灾难：生产出了废品，污染了环境，破坏了生态平衡，造成了各种资源的浪费等。这样的人算不算劳动者？他们是否构成生产力的要素？此外，拿“‘社会主义’当下酒菜”（俄罗斯《共青团真理报》1995年7月13日文章：别把社会主义当下酒菜，1995年7月25日《参考消息》转载）的人算不算劳动者？“拿国家财产练胆儿”（《文汇报》1994年3月22日，赵云峰文：别拿国家财产练胆儿）的人算不算劳动者？玩忽职守（《警坛风云》1996年第4期江上、余冬生文：触目惊心：玩忽职守不得了。转载于《文摘周报》1996年5月12日）的人算不算劳动者？

简单地把劳动者看成是生产力的要素，我们是有教训可鉴的：“大跃进”时期，我们提出“人多力量大”，后来又提出“人定胜天”，单纯地强调劳动者的革命热情，搞人海战术，认为人上去了，一切就会有，结果大自然用“三年灾害”给我们以惩罚。

因此，我们只能说，人是有能力，因而是生产力的载体。我们发展生产力，不是增加人的数量，增加直接劳动者的数量，而是要提高每一个人的能力。

2. 劳动资料和劳动对象。很多人认为，劳动资料和劳动对象（二者统称为生产资料）是构成生产力的“物”的要素，他们的依据是马克思曾经说过的一句话：“劳动过程的简单要素是：有目的的活动或劳动本身、劳动资料和劳动对象”（《马克思恩格斯全集》第23卷第202页）。马克思把劳动过程规定为

“人的活动借助劳动资料使劳动对象发生预定的变化”的过程，也就是由人的活动“来引起、调整和控制人和自然之间的物质交换的过程。”（同上，第205、201~202页）由此他们断定，“劳动过程的简单要素，实际上就是生产力的基本要素。”（《经济研究参考资料》1986年第94期第10页，吴慎之文：生产力理论史大纲）

对于这样的论据和判断，我们不得不提出如下问题：第一，劳动过程或生产过程是否等于生产力？换句话说，生产是否就是生产力？显然，这里犯了简单的概念混淆的错误。我们知道，生产是一个过程，而生产力是一种能力，生产是人的能力发挥的过程，但不是人的能力本身。因此，把生产过程的要素等同于生产力的要素，是说不通的，因而是错误的。第二，如果把生产力的构成要素说成是劳动者、劳动资料和劳动对象，那么，是不是在缺少任何一个要素比如说劳动资料的情况下就不存在生产力呢？不论是从理论上讲，还是从现实来看，劳动资料都不是从来就有的，也不是在任何情况下都必须存在的。显然，这里犯了一个逻辑和历史错误，因为劳动资料之所以成为劳动资料，也是以人的劳动为前提的，或者说，劳动资料是生产力（人的能力）发展到一定阶段的产物，反过来说，是不是有了劳动者、劳动资料和劳动对象就有生产力呢？“大跃进”时期，我们搞“全民炼钢”，结果炼出了“烧结铁”（孙尚清语），这不能不是一个教训。我们总不能老搞“南辕北辙”吧？

事实上，正如上面所说，生产力是人的能力，不论是劳动资料，还是劳动对象，都首先是人类劳动的产品，是人的能力运用的结果。而且，这些劳动资料和劳动对象能否在现实生产过程中充分发挥其作用，也完全取决于人的能力。

于光远同志认为，我们今天“看到人仅仅是凭借自己的身体去进行生产或对自然界进行改造的现象。但是第一，这种情况

是在人类已经通过使用和制造生产工具发展起来之后，是同大量使用工具进行生产同时并存的偶然行为。”因此，生产工具应是生产力的一个要素。那么我们要问：人是不是等到有了生产工具以后才开始进行生产呢？这些最初的生产工具又是怎么来的？他显然“忘记”了这样一个事实：生产工具是人通过生产制造出来的，在人类发展的初期，使用工具进行生产才是偶然的行爲。

我们可以进一步分析一下于光远同志的观点。他认为，劳动资料和生产者构成生产力的要素，而不能把劳动对象和生产者、生产工具并列，都看成构成生产力的要素。“为什么呢？因为：①一种新的劳动对象之所以能够生产出来和比较普遍地加以使用，是由生产者和生产工具构成的生产力水平提高的结果。也就是说，劳动对象的进步已经包含在构成生产力的生产者和生产工具这两个要素的提高和进步当中了。因此，劳动对象的进步不是一个独立起作用的要素。②一种新的产品，如上面所说的青铜、铁等，它的使用，对社会生产的发展和生产力的提高之所以可以发生很大作用，这并不直接就是因为有了它们作为新的劳动对象，而是因为有了用它们来制作的新的生产工具。这就是说，青铜、铁的使用之所以是划时代的进步，并不是由于他们用青铜、铁去加工制作各种生活用具，而是由于人们用它们来制作了新的生产工具。”

对于这段话，我们要问的是，①劳动对象的进步已包含在生产者和生产工具的提高和进步之中了，那么，劳动工具的进步是不是也已包含在生产者的进步之中了呢？因为，劳动对象是人类活动的产品，劳动资料也同样是人类活动的产品，这就是说，不仅劳动对象，而且也包括一切劳动资料，它们之所以能够生产出来并比较普遍地加以利用，都是生产者（劳动者）的能力、即生产力水平提高的结果，因此，生产工具的任何进步也已经包含在构成生产力的劳动者这一要素的提高和进步当中了，劳动工具

也不是一个独立起作用的要素。②对社会生产发展起作用的是人（劳动者，准确地说应是人的能力）还是新产品（不管是生产工具还是劳动对象）？让我们先看看下面的事实。

被誉为“杂交水稻之父”的袁隆平院士就造成万亩农田绝收而震动全国的湖南汝城假种案发表看法，他认为假种并不“假”，其祸害主要是售种人是科盲。他说，湖南汝城县三江口农林牧种源种子公司的江西宜春调进的这批稻种，是江西方面为广东茂名市代制的晚稻杂交稻“油优3550”，这个组合本来米质好、产量高，但这是属感光性的水稻品种，只能在广东、广西中南部地区作晚稻栽培，才能正常成熟，而在较高纬度地区如长江流域，由于日照比较长，不能通过光照阶段，它的幼穗不能分化，便不能进入生殖生长阶段，也就出现了只长苗不长穗的现象。汝城县三江口农林牧种源种子公司的责任人是科盲，不知道水稻品种有感光性和感湿性两类，不知道在高纬度地区种植感光性品种违反科学规律。当时，当他们得知“油优3550”在广东茂名作晚稻的种植生长期，与“油优63”相同时，便擅自将其改名为“油优3550”而出售给安徽等地当做中稻种植，以至使良种变成了“假种”。

《报刊文摘》转载《光明日报》文章（题目是：一流设备却只能造二三流产品——什么阻碍了新疆经济的发展，作者：光明日报记者郑晋鸣）说，香港一位企业家对新疆企业进行了一番考察深有感触：新疆许多企业的设备都是一流的，但是生产出的产品却是二流甚至三流的。这是为什么？他认为，关键是“人”，应该关注人的素质。文章说，是的，缺少人才，劳动力整体素质低，阻碍了经济发展，是新疆人多年来不敢面对的现实。而新疆人在这方面的教训却太多太多。前几年曾因将“乌鲁木齐”错印成“鸟鲁木齐”，多了一点丢了一百万，又有个印刷厂将“驼峰”错印为“驴峰”又扔掉了几百万。众所周知，

新疆是全国产棉“状元”，为了解决原料运输困难，去年国家实施“东锭西移”的宏伟战略。然而上海最先进的纺织机器运抵新疆后，遇到的第一难题便是：无人操作。一朝一夕培训成千上万名技术工人谈何容易？

新疆是畜牧大区，但却生产不出像样的皮革制品，仅有的几家皮革加工厂也纷纷关门停业。记者看到，花大价钱从意大利引进的一流制革机早已爬满了灰尘。牧民只将原皮低价售给“二道贩子”，再由他们贩往浙江等沿海地区加工。

以上仅是我们从众多事例中随便选出的两个。我们国家在这方面的教训实在是太多、太惨痛了。改革开放、引进外资、引进先进技术，这本是高明之举。但外商“玩水”、中方漏财，内地赴港招商变成某些人开“洋荤”机会，高价引进“出口转内销”设备，数百万元变成废铁一堆。如此等等，损失了大家的资金、浪费了国家的财产，反映了人的素质。事实清楚地告诉我们，现实社会生产确实需要有先进的工具、优质的原料，但不要忘了，人（人的能力）才是起决定作用的因素，有了这些东西能否生产出财富、生产出什么样的财富、生产出多少财富，则完全取决于人、人的能力。

因此，一种新的生产工具的使用对社会生产和生产力的提高之所以可以发挥很大作用，实际上并不是因为有了它们作为新的劳动资料和劳动对象，而是因为有了制造并使用这些劳动资料和劳动对象的劳动力。青铜器、铁器的使用之所以是划时代的进步，是因为它标志着人们的能力即社会生产力又提高到一个新的水平，标志着人们对自然界的认识和利用水平又有了一个新的飞跃。

总之，人的能力提高了，先进的机器工具也就生产出来了，而如果没有人的能力的普遍提高，不仅新的生产工具不会出现，即使出现了，也不会为人们所利用。因此决定社会经济发展的根

本因素是人而不是物。当然，当一种新的生产工具被生产出来之后，为了较普遍地采用，就要普遍地提高人的能力。这可以说是生产工具对生产力的反作用。但促进生产力发展的因素并不是构成生产力的要素。正像生产关系反作用于生产力，但不是生产力的一个要素一样，生产工具也不是生产力的一个要素。

有的人为了把劳动对象“拉入”生产力中，充当生产力的一个要素，引用了马克思的一句话：“把尚未捕获的鱼叫做渔业生产资料，好像是奇谈怪论。但是至今还没有发明一种技术，能在没有鱼的水中捕鱼。”（《马克思恩格斯全集》第23卷第295页），“由此看来，只要是现实的生产力，就一定要包括劳动对象。”（《经济研究参考资料》1986年第94期第11页，吴慎之文）这显然还是把生产过程与生产力混淆了。我们是不是可以这样说：只要是现实的生产过程，就一定要包括劳动对象。同时，我们是不是可以这样问：如果一个人在没有鱼（不可能生有鱼）的水中捕鱼，反映了什么？不正反映了他的认识水平低下吗？如果人的认识水平提高了，不仅了解了鱼的习性，也知道了某种水的构成、特性，有谁还会去没有鱼或不可能生长鱼的水中捕鱼呢？

3. 管理、教育、科学技术等。除了认为生产力的构成要素是劳动者、劳动资料和劳动对象外，还存在着一种扩大、“丰富”生产力的构成要素的潮流。一些人把与生产过程有直接关系和间接关系的因素进行细分，进而提出了管理、教育、科学技术，甚至交通、能源都是构成生产力的要素的论断。比如，吴慎之同志认为：“马克思还在更广泛的意义上考察了生产力的内涵。他说：‘自然力的征服，机器的采用，化学在工业和农业中的应用，整个整个大陆的开垦，河川的通航，仿佛用法术从地下呼唤出来的大量人口，——过去哪一个世纪能够想到有这样的生产力潜伏在社会劳动里呢？’由此可以看出，生产力已不仅仅是

包括劳动者、劳动对象和劳动手段三个因素，而是包括交通、能源、信息、科学技术等多种因素，生产力的概念已扩展成一个庞大的集合体”（《经济研究参考资料》1986年第94期第2页，吴慎之文）。

笔者当然不反对对生产力的内涵进行更深入的探讨、细致的分析。但认为吴慎之的这段话是曲解了马克思的原意。“潜伏在社会劳动里”是什么意思？有什么能够“潜伏在社会劳动里”呢？不是能源、交通本身，而是开发资源、交通的能力，即人的能力。因此，马克思的话应这样理解：过去哪一个世纪能够想像到人类自身潜伏着如此之大的能力去征服自然力（借用原话）、制造并采用机器、轮船、铁路、电报等呢？

从生产力是人的能力这一概念来推断、管理，如果从管理的过程来理解，就不是生产力，但如果从能力的角度来理解，则属于生产力。但无论怎样，管理都不是生产力中一个独立的要素。因为，作为一种能力，管理只是人的各种能力中的一个方面，而且是附着在人（劳动者和管理者）之上的。正是由于管理能力属于生产力，因此应注意提高人的管理能力。

教育是培养新一代准备从事社会生活的整个过程。教育有广义和狭义之分。广义的教育指的是人们在生产、生活等各种社会实践过程中通过自己的行为去影响别人、同时也受别人影响的过程。狭义的教育仅仅指学校和其他专门的机构组织的培训、学习等。一般人所说的教育是就其狭义来讲的，这里同样也借用这一含义。

同管理作为一个过程一样，教育也不是生产力，更不能成为生产力的一个独立要素。但是，教育在促进生产力的发展方面起着特殊重要的作用。因为人不可能事事都经过实践，人们从直接的社会实践活动中增长才能会受到多种因素的限制，在现代社会，人类能力的提高更多的是通过接受间接经验，即接受教育而

取得的。不论是从国内还是国外，不论是从历史还是现实，我们都可以看到，哪一个国家和地区、哪一个历史时期重视了教育，那么，这个国家和地区在这一历史时期及以后一段时间内，经济发展就快；反之，任何一个国家和地区只要忽视教育，它的经济就必然衰落、落后。从我们国家的现实来看，正是由于传统的生产力理论及其他理论的错误，使我们在指导思想上不明确，甚至发生严重偏差。比如，认为只要建立了社会主义公有制，就可创造出比资本主义高得多的生产力；只要引进了先进技术，经济就可飞速发展起来。俗话说，无农不稳、无工不富、无商不活，但就是不知道在现代社会中，没有教育，什么农、工、商等，一切都将成为空谈；不发展教育，我们只能在原地踏步，在低水平上徘徊。虽然我们也提出了“百年大计、教育为本”，虽然我们也颁布了《教师法》、《教育法》，但雷声大，雨点小，甚至只打雷不下雨（参见1994年1月12日《科技日报》范建的文章，他们为什么淡漠——《教师法》出台之后访教师）。本文不是专门谈教育的，因此，这里我们只说明，在现代社会，教育是推进人的能力提高的最重要力量。中国未来要想发展，必须真正重视并大力发展教育，再穷不能穷教育，再苦不能苦教师。

科学，不论是自然科学，还是社会科学，从它作为对自然和社会的新认识来讲，本身就是生产力，是人的认识能力的一部分，但科学也不是生产力的一个独立要素。这里，对科学要做进一步的分析。如果科学仍然停留在个人的发现、发明状态时，还不能算做现实生产力，有时甚至不能算做生产力。因为，一方面，我们所说的生产力，通常都是指社会的生产力，即社会上普遍的或者大多数人的能力；另一方面，有些新的发现、发明，可能由于种种原因，根本不能或最终没有为社会接受。但从总的来讲，任何科学，或者说，任何新的发现、发明，都应该首先是潜在的生产力。潜在生产力是指个别生产力，即个人的能力，现

实生产力是普遍的生产力，即社会上大多数人的能力。潜在生产力是现实生产力的基础，因为大多数先进的科学认识都首先是由少数人、个别人发现的，也就是说，真理最初往往掌握在少数人手中。当少数人、个别人有了这样的发现之后，会通过各种形式表现出来，如制造出机器（生产工具）、写成书籍，或通过自己的言行，这样逐步为大多数人接受、利用，也就提高了大多数人的能力，形成了现实的生产力。不论是从理论还是从现实，我们的最终目的都是要提高现实的生产力，也即使人类得到全面、协调的发展，因此，我们应一方面大力发展科学，鼓励人们进行科学研究；另一方面还要通过教育等多种形式加强科学的普及工作，尽快使科学技术（潜在生产力）转化为现实生产力。

对生产力问题的重新探讨的结果告诉我们，人不是自然的主宰，而是自然界的一部分，人的发展需要自然界各组成部分的协调配合，也就是可持续发展。在此前提下，我们还必须承认，人不是完全被动的，而是能动的，这种能动性并不是说人能够征服自然、改造自然，而是人能够经常进行“反省”，并从中总结出经验教训，提高人的认识水平，也就是能够能动地认识自然，利用自然界的规律为人类服务。人的这种能动性实际上是一种主动性和主导性，就是说，除了人之外的一切都是一种客观存在（其实人的身体也是一种客观存在，但人的认识水平和认识能力则是可以变动的），我们所需要的就是充分发挥人的主观能动性，认识和利用这种“客观存在”的规律性，达到在为人类服务的同时解放人类自己这样的目的。

二、关于人生目的的进一步说明

对生产力概念的探讨告诉我们不能夸大人的主观能动性，而对生产力要素的分析则告诉我们，也不能小视人的作用。我们提出以人为本的观点，还包含着更深的含义，这就是人的问题需要人自己去解决，解决问题的目的还是为了人：使人得到解放和发

展。这就涉及人生的目的到底是什么的问题。

我国古代的圣人孔子“三十而立”、“四十不惑”。而今天我们很多人还是满腹疑惑，大多数人甚至到老也弄不明白为什么活着。《大地周刊》1998年10月25日刊登一篇文章：《简单的生活》，反映出现代社会的一个普遍问题——对人生的困惑。文章写道：

每天早晨，穿行在北京日渐拥挤的马路上，眼见秒针嘀嗒嘀嗒地绕圈儿，孩子一遍又一遍地追问“几点了？要迟到了！”就有一种无名的怒火在心中燃烧。窘迫焦虑的日子日复一日、不知所终，在享受“现代文明”和“都市生活”的同时，也不免感叹人到底为什么活着？人究竟应该怎样生活？什么才是人生的幸福？什么才是生活的本质？从来人们都把高楼林立、汽车奔驰视为现代文明的标志。然而文明的现代也常常叫人困窘迷惑起来。中国尚处于“初级阶段”，就普遍意义而言，还不配患上“现代文明病”。作为以农耕文明为主体的国度，我们还没有理由和资格拒绝现代文明，我不想给人造成反文明的阿Q印象。但是换个角度说话，穷人似乎也会得脑血栓和冠心病，也不妨谈一点防患于未然的道理。我总觉得，现代人的聪明才智常常表现在把自己搞得更傻上。通常的规律是：拼命挣钱、玩命消费、身患疾病、花钱治病、再挣钱、再消费、再得病、再治病，终至一贫如洗、凄凉远去。说得刻薄一点，这样的生活与地球上我们的动物朋友似乎很难有质的区别。如果说人有思想使其成为万物之灵，那么这思想假如只作用于吃得更好、住得更大、穿得更精上，我还是看不出人兽之别。在西方，曾经有过“大就是好”的生活观念，人们要不惜代价地挣大钱、住豪宅、开好车、讲大场面。为了这一切，人们早出晚归、疲于奔命，付车钱、房钱、税钱，付种种数不清道不明的这钱那钱。渐渐地，似乎什么都有了，享受了豪华装修，也享受了有毒物质；享受了“轮子上的文明”，

也享受了汽车废气；享受了高蛋白，也享受了胆固醇。在处心积虑地聚敛财富中，疏远了大自然，忘记了亲人朋友，得罪了身边同事。原本趣味盎然的人，不知不觉地变得枯燥乏味了；原本洒脱豁达的人，慢慢变得猥琐了；原本慷慨大方的人，竟变得斤斤计较了。房子越住越大，心胸却越来越小；钱越挣越多，智慧却越来越少；车越开越快，进步却越来越慢；脂肪越来越厚，肌肉却越来越薄……终日奔波，所为何事，真的有些让人糊涂了。幸福的定义无数种，每个人的理解都不同。在世间万物中，大概最不需要统一的认识就是对幸福生活的追求。只要不干扰和破坏他人的生活，愿意过怎样的日子那是个人的事。但是我想，在充分尊重个人生活权利的前提下，其实可以探讨一种更加合理的生活，这种生活就是简单的生活。所谓“简单”，对于地球来说，是消耗资源少、对自然的破坏少；对于人自身而言，是区别“需要”与“欲望”，不把不必要的“欲望”当成必须的“需要”。我们诚然有过“越穷越光荣”的荒唐岁月，但理智的生活观念告诉我们，也不是越富越光荣，还要看“富”的代价和成本。北京越来越“富”了，相应地，蓝天少见了，星空少见了，人们的“富贵病”增多了。这“富”的投入产出比就值得研究（《大地周刊》1998年10月25日）。

对人生目的的困惑不仅对个人、也给管理带来了很大的困难。现代管理经常遇到的一个问题就是人没有工作的动力。这种情况不仅常常令当事人感到迷惑不解，也使一些管理者大失所望：他们精心地计划、周密地布置，但就是不起作用，达不到目的。原因何在？其实很简单：现代人缺乏生活的目标，在生活的大海中迷失了方向，不知道该干什么，不该干什么，干了有什么意义，不干又有什么影响。而造成这种“无目标”的原因又在于过去一直延续到今天仍然在犯的错误：理论的浅薄、宣传的歪曲、广告的误导，等等。

卢梭曾经说过，人类最缺乏的就是关于人自身的知识。现在我们大可以进行航天，小可以分解原子，远可以飞出地球，近可以解剖人体，但对人自身思想以及人的心理与身体的关系的研究还非常缺乏。虽然不能说这样的研究还没有，但确实确实没有占到主导地位。现在的研究主要集中于物质资料的生产，因此自然科学占主导地位，国家的科研经费也主要用于自然科学，有人甚至提出社会科学不属于生产力的奇论，虽然这很荒谬，但确实也反映出社会科学研究的薄弱以及理论的贫乏，更反映出社会科学研究的脱离实际。这从经济学的尴尬中可见一斑。我们这样讲也并不是说自然科学的研究已超前了。事实上，离开了社会科学的进步，自然科学也只能是“独脚兽”，不能正常、顺利发展。只有把社会科学与自然科学结合起来，互相配合，互相服务，相互促进，各种科学才能正常、快速发展。这种“结合”与“配合”不是生搬硬套，也不是一种强制的“嫁接”，而是一种科学研究的境界。下面这篇文章可能给我们提供点什么。

21 世纪“回归人性”

——诺贝尔化学奖得主野依良治如是说

[日本《东京新闻》(晚报)10月23日报道] 题：诺贝尔化学奖得主野依教授演讲——21世纪将“回归人性”

获得诺贝尔化学奖已成定局的名古屋大学教授野依良治，17日在横滨市举行的新化学国际座谈会(新化学发展协会主办)上发表了演讲。野依良治教授以具体的事例说明了，21世纪化学应起的作用和对未来的展望。以下是演讲摘要。

包含矛盾的社会

可以说，现在的社会是“矛盾潜在型”的社会；不得不承认，我们的存在和价值观本身是造成困难的根源。科学技术虽然改变了生活方式并提高了生活水平，但暗藏着各种各样的矛盾，比如造成了大量的能源消费和废弃物的增加。21世纪必须在地

球的局限性这一框架的基础上追求富裕。

我认为，化学家应致力于融合各种领域的研究。也应更直接地参与作为新世纪的科学技术的生命、材料、信息和环境等领域。

我认为，化学是美好、有趣而且能为人类社会作贡献的科学。大学研究人员应避免做短期的成果评价。

完全的反应

为了实现有力度的有机合成化学，就必须开拓有百分之百的收获率和选择性的“完全的化学反应”。过去的化学反应也应以提高两位数的效率为目标。

要使废弃物的生成减少到百分之一，并提高其反应性。不能满足现状。上述目标一旦实现，就能为化学和化学产业开拓新的境地。

（让大家看手里拿的菜肴照片）这是美味的菜肴，但其颜色不好看。食品材料的一部分成为最终制品，其余的成为废弃物，采购材料和设备也会使用很多能源。人造的化学物质也是如此。据说，制作一公斤高价药品就会产生 100 公斤的废弃物。

如果使用目前的方法制作尼龙的原料己二酸，就会产生一氧化二氮，而一氧化二氮是导致酸雨、烟雾和地球气温上升的原因。

我考察了使用过氧化氢制作己二酸的方法。现在的制作方法从成本上来说不合算，因此难以实现工业化。

把费用上的负担强加给生产者是不公平的。享受价值的消费者应负担一部分经费。

也应对大脑的研究作贡献

令人遗憾的是，发现有用物质的化学家越来越少了。在很多情况下，发现有用物质的是应用物理学家和药理学家。要支撑将来的信息技术，适用于细微结构的新材料是不可或缺的。化学必

须适应这样的要求。

同医学家等人组成的研究小组开始进行脑内化学物质的研究。在研究中发现，前列腺素的人工衍生物有选择地同脑内的中枢神经进行结合。这表明了化学家也能为大脑研究作贡献的可能性。

最近已基本上弄清楚了人类基因组序列。生活在有这样的科学壮举的时代真幸福。对化学来说，这是飞跃的契机。

我认为，21世纪“回归人性”将成为关键词汇。我们必须确立真正的自然观、生命观和社会观。希望年轻的研究人员能够开辟新的领域（《参考消息》2001年10月27日）。

要回归人性，首先应弄清楚人性到底是什么样的？但这里我们并不打算对这个问题作深入探讨，只想借用别人的观点来表明我们的结论。

马克思曾经对人的本质进行了分析，得出一个经典的结论，这就是“人的本质不是单个人所固有的抽象物，在其现实性上，它是一切社会关系的总和。”（马克思《关于费尔巴哈的提纲》1845年春）从方法论的角度来理解这一命题的意思是：①人是生活在社会关系之中，受社会关系制约的人。②社会关系是多种多样的，有主次之分。在众多社会关系中，最基本的社会关系是经济关系。③随着人类生产实践活动的发展变化，人们的社会关系也在不断地发生变化，从而导致人的本质也在发生变化，在阶级社会中具有阶级性。因此，从总体来看，我们认识人性的目的就是正确地认识人的本质，了解其产生（这一问题至今在主流理论中还没有解决）、发展、变化的规律性，实现从必然王国向自由王国的飞跃，也就是使人类从非理性走向理性、从受约束走向自主、从被奴役走向解放。

在马克思主义原理中，马克思、恩格斯等人都多次提到人的解放和人的全面发展。比如在《共产主义原理》一文中，恩格

斯指出：“由整个社会共同地和有计划地经营的工业，更加需要各方面都有能力的人，即能通晓整个生产系统的人。”

在 20 世纪初，为制定俄国的第一个党纲，紧紧围绕着共产主义理想的目标是什么，列宁和普列汉诺夫等展开了为数达四次之多的论争和修改。开始时，负责党纲起草的普列汉诺夫把无产阶级革命的目的表述为：“为了组织社会主义的产品生产代替资本主义的商品生产，以满足社会需要和保证社会全体成员的福利。”列宁第一次提出修改，认为应强调人的“全面和谐的完善”，而不是“物质生活的改善”。同年列宁提出自己的党纲草案，第二次把共产主义的理想目标表述为“充分保证社会全体成员的福利和使他们获得自由的全面发展”。普列汉诺夫不同意，又拿出自己的第二稿，列宁又针对目标问题提出第三次修改意见。十月革命后，列宁主持制定第二个党纲，始终要求体现“人的自由全面发展”这一共产主义理想的科学目标（《社会科学战线》1986 年第 4 期）。

前面我们把发展生产力的目的归结为人的全面协调发展，这具有非常重要的理论意义和现实意义。

第一，这首先是一个认识问题，标志着人类对其自身及自然界的认识发展到了一个新阶段，提高到了一个新水平。

第二，讲人的全面协调发展不是否定物质资料的丰富。恰恰相反，一个全面协调发展的人类，不仅有着丰富的物质资料，而且这种物质资料的丰富并不是建立在破坏环境，影响人的长远发展之上的，这一方面是由于随着人的认识水平的提高，人们不是为了富裕而生产物质资料，而是把物质生活资料看成是人全部需要的内容之一，这样，人的物质需要的满足不会影响其他需要，因而也就不会出现短期行为；另一方面，人们对物质资料的需求事实上是有限的，这是因为不仅人类生命机体对营养的需要是有限的，而且人对其他物质资料如燃料、汽车等的需求也是有限

的。因此，不要单纯地为了一个抽象的物质资料极大丰富而破坏我们生存的环境。

第三，人的全面发展，包括一个人的全面发展，也包括全人类的全面发展。由于一个人要想全面发展是很难的，因此更应强调全人类的全面发展。如果只强调和重视一部分人的发展，就会形成两极分化，其结果是，不仅能力较差的那部分人（由于受能力较强的人的控制、剥削、掠夺）的发展受到限制，原来能力较强的人也会逐渐衰弱。同样，人的协调发展，不仅是人类自身的协调发展，更重要的是人与自然界其他组成部分的协调发展。人本来就是自然界的一部分。

第二节 人是一切问题之本

一、“本末观”的提出

本即根本，末即枝末。有本则有末，无本则无末。《大学》云：“物有本末，事有终始，知所先后，则近道矣。”

所谓人是一切问题之本，就是说一切问题都是由人引起的，是人的一种心理反应；一切问题的解决都是靠人来进行的，靠人们提高认识；所有问题的解决的最终目的也都是为了满足人的需要，使人心理感到满足，使人获得自我解放。

辩证唯物主义认为，矛盾存在于一切事物的发展过程中，每一事物的发展过程都存在着自始至终的矛盾运动。而在事物的发展过程中，各种矛盾之间、矛盾的各个方面之间的发展是不平衡的，这就形成了主要矛盾和次要矛盾以及矛盾的主要方面和次要方面。主要矛盾是指在许多复杂的矛盾中，居支配地位、起主导作用的矛盾，它的存在和发展，规定或影响着其他矛盾的存在和

发展，对事物的发展起着决定性的作用。次要矛盾是指在许多复杂的矛盾中，处于从属和服从地位的矛盾。矛盾的主要方面是指矛盾双方中起主导作用、居支配地位的方面。事物的性质是由矛盾的主要方面规定的。矛盾的次要方面是指矛盾双方中处于被支配地位的方面。既然如此，在分析事物的运动、发展过程及其矛盾时，就要善于抓住主要矛盾和矛盾的主要方面。抓住主要矛盾和矛盾的主要方面，其他问题就迎刃而解了。

二、人是一切问题之本

前面我们对生产力和人生目的两个重大理论问题的探讨的目的也正是要说明，在构成社会生产活动过程的诸要素中，人（具有劳动力的劳动者，且为人类服务的劳动者）是决定性因素，也即根本因素，一切问题都是由人引起的，并由人去认识和解决。在人本身的问题中，人的思想观念又是根本，人的行为是由人的思想观念支配的。在人的各种各样、纷繁复杂的思想观念中，人生的目的又是其中的根本，这也是目标管理法产生的基础。因此我们说，人是一切问题的根本。

要发展人，首先必须研究人，只有对人有了正确的认识和理解，才能找到发展人的合理途径。现代各门科学或者忽视对人的研究，或者根本认识不到他们与“人”的关系，一些似乎是专门研究“人”的问题的学科也往往是或者从现象到现象，用现象解释现象，或者“钻了牛角尖”，以点带面，以偏概全，只见树木不见森林。从而造成其研究缺乏实用性，脱离了客观实际。

当代经济理论的根本缺陷就是忽视对人的研究，特别是忽视对人的全面正确的研究，这不仅造成了理论的暂时性（观点短命），也为社会生产力的发展提供了错误的指导，直接影响着社会的发展，这不能不说是经济学史上的悲剧。因为工业革命使原来的小商品生产变成了大工业生产，使原来的单人操作变为多个人配合操作，这样人的配合就成为生产发展的一个重要因素。这

造成了一种假象，似乎在发展生产力时，单个人已经不起作用了。经济学因之也在相当程度上，或者在一部分经济学家的理想中，成了不是研究“人”的科学了，它的对象是一个超出了人的配合体系，即“经济人”。从单纯的经济观点来看，若是人真的能变成一部机器，在动作和效率上能受到严格的控制，参加机械配合体系时自然方便的多。但事情的麻烦就在于人这个“东西”不能单纯的经济化，不能彻底的机械化，不能完全等同于一部机器。这就是现代工业中生产效率低的原因。用一句简单明了的话说，就是现代工业把人当成一套机器的一个配件，这在一方面使生产效率提高（由于机器的使用）的同时，也使生产效率相应地降低了，也即生产效率中人的因素丧失了。因为这种生产方式使每一个劳动者对自己的工作缺乏兴趣，或感到无意义，因而鼓不起劲来。

厉以宁指出：人的问题是经济学研究的核心。他说，所有的政治和社会问题，都围绕着人；所有的经济学问题，说到底也都是人的问题。所以，人的问题是经济学研究的核心，是经济学研究的最高层次。（《经济日报》1996年9月9日杨林林文《文摘报》1996年9月19日）他在《超越市场与超越政府》一书中强调了三个观点：首先强调的是道德力量在经济中的作用，因为市场和政府都不是万能的，而道德力量可以使经济体制更好地运转；其次强调只有自律道德力量才起作用，自律有两个层面含义：自我约束和自我激励；第三是强调道德重整，没有精神的起飞就没有经济的起飞。

厉先生的观点得到了众多学者的赞同。费孝通说，经济发展的背后不光有科学的力量、物质的力量，还有道德的力量。什么是“讲正气”？强调新的道德力量，这就是讲正气。韩志国说，厉先生新著的可贵之处在于他提升了道德研究的层次——从市场经济的视角、全球经济的视角来探讨道德重整。赵士林说，厉先

生提出的道德重整，是中国知识分子面向 21 世纪的精神宣言（《经济晚报》1999 年 9 月 27 日，《梅子文文摘报》1999 年 10 月 10 日）。

三、银行管理中的“人本观”

在银行管理中，历来都存在着以业务为中心和以人为中心的争论。尤其是在现在，很多领导者都非常重视业务，不是分指标，就是扣工资，逼迫人们去拉存款、收贷款、卖中间（业务）。不能说这样的做法没有任何作用，但我们也不得不承认，其作用是暂时的，人们的行动是被动的，从长远来看其作用是有限的。这种做法实际上是泰罗“科学管理”的翻版，是“经济人”观点的应用。银行管理要以人为中心，这不仅是一个普遍性（人是一切问题之本）与特殊性的关系问题，更是银行业务本身的特殊性的“特殊”表现。

一方面，从银行的业务本身来看。相对于存款来说，银行不需要存款？需要多少存款？需要什么样的存款？这取决于银行管理者对自身业务状况和发展需要的认识；而何处有存款源？有多少存款？怎样能把这部分钱吸引到银行？又取决于拉存款的人（可能就是银行管理者本人）对客户情况的了解和认识。而且，客户到底是自己持有现金，还是存到银行？存到哪一家银行？这不仅取决于客户对自己和银行的了解，也取决于银行的市场营销效果。而银行的市场营销也不是指“能说会道”，更是银行服务水平的综合体现。在过去一段时间内，由于一些特殊的原因，一般认为客户所需要的银行服务就是热情、亲切，因而提倡“微笑服务”。而实际上，客户在存款时考虑的银行服务的内容很多，其中主要有：整洁、美观、舒适的营业环境、科学合理的营业时间、迅速准确的工作效率、科学的劳动组合与分工、热情亲切的服务态度、过硬的安全措施和便民措施等。现在，由于激烈的竞争和加强教育，银行工作人员特别是前台服务人员的服务态

度有了一定程度的改善。曾经有一次笔者到银行办事，在离开银行时听到了一句“欢迎你再来”的问候，这是我第一次在银行听到这样的问候，颇使我感动了一段时间。但在其他很多方面，银行的服务离客户的要求还相差很多。比如从营业时间讲，作为中国象征的北京就在2002年“五一”期间搞了一次待遇接轨、服务脱轨的“改革”，即在“五一”期间，北京各大国有商业银行宣布倒班歇业，给北京市民带来很大的不便。

再从银行的安全措施来看，普遍存在着很多问题。据《文摘报》2001年7月8日的文章报道，银行内取钱竟被抢，银行不赔谁来赔？说的是5月18日，河南省开封市72岁的退休教师王铁印去市工商银行的一家储蓄所取9000元现金。营业员将存折及两捆钞票递给王铁印后，王将100张50元一捆的顺手装入随身携带的布袋内，开始数起另一捆钞票。因当时取款的人太多，王铁印被挤到了营业窗口旁边的藤椅处，老人顺势坐在藤椅上继续点钱。

正在这时，储蓄所内一个20多岁的年轻人突然冲到王铁印身边，一把抢过他手里还在清点的4000元钱扭身就跑。王铁印大喊：“有人抢我的钱！”便追出门去。然而，抢钱的年轻人已骑自行车跑了。

事后王铁印发现，自己遭抢的储蓄所内没有保安员。在他被抢后，储蓄所的营业员甚至没有报警。

“储蓄所内的安全防范措施漏洞百出，别说我已经72岁，就是年轻人面对有备而来的劫匪也没有安全保障啊！”王铁印气愤地找到储蓄所，要求其对他4000元的损失承担赔偿责任，可储蓄所一味推脱，王铁印投诉到开封市消费者协会。

银行有关人员认为，“钱款既已交到王铁印的手里，钱款的所有权就已经转移，王铁印首先应该为自己的钱款安全负责，钱款被抢是因为王防范不力、保管不当”。

记者发现，在开封，工商银行下设的储蓄所都没有设保安员！

开封市消费者协会秘书长李强表示，银行营业厅是银行经营场所的一部分，依据《消费者权益保护法》的有关规定，银行应该依法为在自己的经营场所内被抢的王铁印承担全部赔偿责任。

6月25日，王铁印向法院递交了诉讼状，法院立案。7月2日，双方达成协议，银行赔偿王铁印被抢4000元，王铁印撤诉（文摘报2001年7月8日）。

显然这些服务不仅需要高水平的人认识，更需要高素质的人提供。总之，所采取的吸存策略及其效果都取决于吸存者的水平。

再从贷款业务来看，对客户的选择、贷与不贷、贷多贷少、期限长短、利率高低、条件如何等，都取决于贷款人对客户的认识和了解程度；贷款能否按时收回，首先取决于银行信贷人员是否按程序和银行规定办事，同时更取决于他们在贷前调查、贷时审查和贷后检查工作中表现出来的素质。有人说银行的风险主要是资产业务方面的，而在资产业务所造成的风险当中，信用风险又是最主要的，特别是在中国目前的情况下，这句话似乎更具有代表性。但实际上，如果仔细分析就会发现，风险本来是指不确定性，也就是说，如果某种或某笔业务注定要带来损失，这就不叫风险。由此来看，不仅中国银行的不良资产是“命中注定”，而且国外银行的信用风险也是“小人行险以徼幸”（《中庸》云：“君子居易以俟命，小人行险以徼幸”），此所谓“无知无畏”，“小人之反中庸也，小人而无忌惮也。”

再从表外业务来看，近年来表外业务之所以大发展，正是源于银行管理者对银行所处环境及条件的认识和分析的结果。产生于20世纪80年代末90年代初的资产负债管理理论正是人们提

高认识的反映。80年代末，在西方国家，由于放松管制，实行金融自由化，银行业的竞争空前激烈，同时，货币政策局势偏紧，通货膨胀率下降，又抑制了银行利率的提高和经营规模的扩大，银行存、贷款的利差收益愈来愈小。在这种不利的情况下，非金融工商企业开始大规模介入金融业的竞争，使银行的处境雪上加霜，迫使银行寻找新的管理思想。正是在这种条件下，西方国家的银行家们又重温六七十年代曾经出现的超货币供给理论，提出了一种所谓的资产负债外管理理论。这种理论认为，存、贷款业务只是银行经营的一条主轴，在其旁侧，可以延伸发展出多样化的金融服务，因此提倡从正统的银行业务以外的范围去寻找新的经营领域，开辟新的盈利源泉。以信息处理为核心的服务成为银行在资产负债以外发展业务的广阔领域。

总之，是否开办银行、办什么样的银行、建立什么样的组织结构、开办什么样的业务、是否能够盈利、是否要为社会做贡献、能做什么样的贡献等等这些问题，都取决于银行的工作人员的认识水平和能力，特别是取决于银行的管理人员的素质。俗话说“将帅无能，累死三军”，就说明了这一点。

如果再联系到银行业务本身的特点，更能看出人的素质在其中的作用。我们知道，银行业务具有本质上的无差异性，即尽管商业银行不断进行金融创新，但由于商业银行的有形产品与无形服务是没有差别的，一家银行办理的某种业务，到了另一家也完全办得到；一家银行提供的新服务，另一家也完全可以效仿。因此，任何一家银行都可以为客户提供同一种产品与服务，其功能没有质的区别，差别就在于细微之处，比如是否周到、及时等，这显然只能取决于银行人的素质，而非任何其他因素。

四、中外人本观比较

人本观的问题实际上也是人的素质问题。我们已经从生产力、人生的目的以及银行业务本身说明了人的重要性，体现出

了人的素质在银行发展中的决定作用。在实际工作中，特别是在我国目前这种体制不完善的情况下，银行工作舍本求末的现象时有发生。记得有一次给函授的学生上课，学生基本上都是银行工作的，其中一个学生平时不来，只有到周六和周日才来，而且来得很早。我意识到这个学生是个爱学习的学生，但平时不来说明有特殊原因，遂向他询问。他说行长不让职工请假进修。事后，我在一次行长培训会（这些受训行长是预备提拔为付处级职务的）上介绍了这件事，其中一位行长马上就说：“就应该这样！现在一个萝卜一个坑，你走了谁负责你的工作？”我听了这话感到非常遗憾。首先，虽然中国的人事制度改革已取得一定进展，但中国现在的银行绝对还没有到“精兵简政”的程度。中国四大国有商业银行中的每一个银行都有几十万名职工，经营着数千亿的资产，不用说与国外银行相比，就是与国内的小银行如民生、光大等相比，也是远远人浮于事，怎敢说是已到了一个萝卜一个坑的程度？其次，一个银行按说最忙的应是行长，行长能够抽出半个月的时间培训，一个普通的职工却没有这样的机会，反而用工作太忙作借口，这说明什么？再次，一个银行的行长这样行事，说明我国“粗放经营”的思维模式还没有被触动，至少可以说是没有根本改变，以数量取胜、人多力量大的观念依然存在，试问，这样的行长平时都干什么了？是否有点理论水平？（书记无书）是否了解现在世界各国人才竞争已到了白热化程度？

“为政之要，惟在得人”；“能安天下者，惟在用得贤才”；“得人才者，得天下”。这些至理名言是古今中外所有国家兴衰、企业兴亡经验教训的总结。随着人类历史从工业经济时代迈向知识经济时代，全球人才争夺大战已拉开帷幕。有人说，寻找、培养和留住人才是当今各国面临的最大挑战。

知识经济是以知识资源、知识资本和知识产业为主导的新经

济形态，总之，知识经济是“以人为本”的新经济。经济结构的巨大调整引起就业结构发生深刻变化，各国面临的问题几乎是相似的：一方面从事简单劳动的就业机会相对减少，失业问题趋于严重；另一方面高技术与开发以及操作人才越来越供不应求。美国现有 100 多万科学家和工程师从事研究开发和创新，居世界各国之首，但各类专业人才仍严重不足。据美国全国科学基金会统计，1996 年美国缺乏 4.5 万受过科技训练的大学生；今年美国缺少 45 万化学、生物、物理等学科的科技人才，这些方面的人才到 2006 年将缺少 67 万。据美国劳工部预计，美国需要 100 多万具有掌握软件技能的人才，今后 5 年每年至少需要 9.5 万名电脑专家，而国内培养只能满足需求的 1/3 左右。

欧盟国家的失业率保持在 10% 左右的高水平，但专业人才却严重供不应求。据调查，欧洲 2000 年缺少 123 万信息技术人才，2001 年将缺少 156 万，2002 年将缺少 174 万，特别是兼备技术和经济两方面知识的人才极为短缺。德国目前还有 400 万人失业，但仅信息技术人才就急需增加 10 万人。联合国的一项调查表明，1999 年日本 60 岁以上人口已占全国人口的 23%，随着人口增长率降至“二战”结束以来最低水平、人口老化问题日趋严重，日本需要引进各类专业人才。据估计，今后 10 年日本将缺少 200 万甚至更多的科技人才。由于发展中国家的教育滞后和人才外流，广大发展中国家普遍缺少科技和管理人才。

为缓解人才供求矛盾，很多国家都在增加教育投资、企业增加培训投资，加快人才培养。除国内加强教育和培训工作，发达国家都已展开激烈的人才争夺战，特别是从发展中国家争夺优秀人才。发达国家争夺人才的主要途径是：

第一，招收留学生。据美国国际教育协会今年 1 月公布的数字，1999 年在美国大学深造的外国留学生共 49.1 万人，占全球留学生的近 1/3，比 1998 年增加 2%，这是该协会自 1949 年开

始调查外国留学生人数以来的最高数字。今年4月初在东京举行的八国集团教育部长会议的两大议题是“促进国际交流”以及“教育改革和信息通信技术”，会议发表的联合宣言表示，今后10年内将大幅度增加八国互留留学生。到2010年，日本接纳的外国留学生总数将从目前的约5.6万人增加到10万人以上。

第二，研究机构招聘人才。美国720多个联邦研究开发实验室中的不少单位招聘和引进国外著名科学家。20世纪上半期，美国引进包括著名物理学家爱因斯坦、航天工业专家冯卡门和核物理学家费米等在内的2000多名科学家，集中在美国一些主要实验室和研究开发机构。美国核武器的研制、阿波罗登月计划的实施、计算机的诞生和应用，在很大程度上都是依靠移居美国的科学家们实现的。迄今美国一直引进国外著名科学家参与美国的一些重大研究开发项目。德国政府最近提出计划，将在近期内从欧盟之外的俄罗斯、东欧国家、中国和印度，招聘3万多名信息技术人才，参与德国的研究与开发工作。

第三，企业大量引进人才。企业是引进人才最多的实体。美国电子行业聘用的外籍科技人才占企业科技人员的16%，在美国59%的高技术公司里，外籍科学家和工程师占90%，目前在计算机产业领域的博士中50%以上是外国人。在“硅谷”企业工作的外籍高级工程师和科学家占33%以上。如今，只要到芬兰的诺基亚公司走一圈，就会看到很多来自包括中国在内的发展中国家的科技和管理人员。

第四，跨国公司到其他国家办企业或设立研究机构，招聘所在国的专业人才。截至1994年底，已有300多家跨国公司在美国建立645家研究开发机构。到1999年底，英特尔公司和微软公司分别在中国上海和北京建立研究开发机构。今年3月，朗讯公司、美国国家半导体公司和摩托罗拉公司分别在北京创建了研究开发机构，目标是直接借用中国人才从制造本地化转向研究开

发本地化，最终完成本地化和全球化的重合。

第五，合作攻关。由美国、日本、欧洲和俄罗斯共建阿尔法国际空间站，是人类航天史上最雄伟的跨国合作攻关工程，将集中发挥有关国家科学家的智慧和才能。此外，一些国家还在开展其他跨国研究开发工作。由于美国出钱多、参加的科学家也多，因此，美国仍将是最大受益者。

为了更快、更多地引进优秀人才，发达国家采取的主要措施有：①放宽对优秀人才移民的限制。1998年美国国会通过一项法案，将1999年和2000年H—1B签证名额从6.5万增加到11.5万。今年2月9日一些议员要求在今后3年内将此类签证名额增加到19.5万。瑞典近年来施行“积极的移民政策”，大力招揽国内短缺的高技术人才。芬兰的移民政策历来保守，但对国外高技术人才却尽量降低门槛。英国正在考虑大力放宽对高技术人才及其家属发放永久居留许可证的条件。②提供优厚的物质和生活待遇。发达国家仍存在民族歧视，但对有突出贡献和成就的精英，提供很优厚的待遇。③创造良好的研究开发、创新条件和环境，“筑巢引凤”。一些国家采取这些措施引进了大量优秀人才。

从流向看，主要是发展中国家的科技和管理人才源源不断地流入发达国家。在美国的留学生中约半数来自亚洲。印度工艺美术学院每年招生2500名，该校已有3万名毕业生移居美国。美国在保留给专业人才的签证中有46%是留给印度人才的。对美国来说，印度几乎是一个取之不尽的信息技术人才的“养鱼池”。有关统计资料显示，中国移居美国的本科以上的各类专业人才已达45万多人。截至1995年底，中国共派遣各种留学生25万人，已回国工作的约8万人，尚有16万多人滞留国外，其中60%以上在美国。现在清华大学和北京大学涉及高科技专业毕业生的82%和76%去了美国，近些年来，中国科技大学出国深造的学子学成回国寥寥无几。一些科学家提出一个值得认真解

决的问题：谁来留住、用好中国参与国际竞争的“王牌”？

尊重知识、重视人才，已成为各国的共识，关键在于谁能采取有效措施。日本临时教育审议会在其发表的教育改造公报中指出：“能否培养出在道德、情操、创造力方面都足以承担 21 世纪要求的日本年轻一代，将决定未来（日本）的命运。”美国国家制造业协会会长贾西诺斯基认为，在全球高科技激烈竞争中，“要想使公司立于不败之地，就必须有特别人才、特别专长的人来支撑”。随着人才争夺战愈演愈烈，广大发展中国家已经认识到，留住人才、吸引外流人才回国、用好人才的极端重要性，这确实是关系到未来国家兴衰、企业兴亡的巨大问题（《人民日报》2000 年 4 月 13 日）。

第三节 重新认识人

一切问题都是由人引起的，一切问题的解决都要靠人，解决任何问题的目的也都是为了人。因此，认识人，正确地认识人，是解决一切问题的关键。

一、西方的人性假设与管理

从现实来看，采取的管理的措施取决于对人的认识。换句话说，一个银行的领导者制定什么样的管理制度，采用什么样的管理方法，建立什么样的组织结构，都与他们对人的认识有关。比如在西方管理心理学的形成和发展过程中，出现了四种与管理有关的人性假设，在此基础上，提出了四种相应的管理方法。

（一）“经济人”及其管理

“经济人”又称“实利人”。这种假设是从一种享乐主义的哲学观点出发，认为人的一切行为都是为了最大限度地满足自己

的私利。美国工业心理学家麦格雷戈在他的《企业中人的方面》一书中，提出了X理论和Y理论。X理论就是对“经济人”假设的概括。X理论的基本观点如下：

1. 多数人天生是懒惰的，他们都尽可能逃避工作。
2. 多数人都没有雄心大志，不愿负任何责任，而心甘情愿受别人的指导。
3. 多数人的个人目标都是与组织的目标相矛盾的，必须用强制、惩罚的办法，才能迫使他们为达到组织目标而工作。
4. 多数人干工作都是为了满足基本的生理需要和安全需要，因此，只有金钱和地位才能鼓励他们努力工作。
5. 人大致可以分为两类，多数人都是符合上述设想的人，另一类是能够自己鼓励自己，能够克制感情冲动的人，这些人应负起管理的责任。

X理论概括地说明了“经济人”假设的基本观点，这就是把人划分为两部分，多数人只能是被管理者，只有少数人才能担当管理的责任。基于这样的假设，必须采取的管理措施可归纳为以下三点：

6. 管理工作的重点是在提高生产率、完成生产任务方面，而对于人的感情和道义上应负的责任，则是无关紧要的。从这种观点出发，管理就是计划、组织、经营、指导、监督。这种管理方式叫做任务管理。
7. 管理工作只是少数人的事，与广大工人群众无关。工人的主要任务就是听从管理者的指挥。
8. 在奖励制度方面，主要用金钱来刺激工人生产的积极性，同时对消极怠工者采用严厉的惩罚措施。

泰勒制就是“经济人”观点的典型代表。泰勒提出的“时间——动作”分析，基本出发点就是考虑如何提高生产率，对于工人的思想感情则漠不关心。泰勒对于人不像牛那样愚蠢感到遗

憾，他认为如果认真能像牛那样愚蠢，就可以让他们俯首帖耳按照他所设计的那套标准动作进行工作，工作效率也会更高。

（二）“社会人”及其管理

“社会人”又称“社交人”。这种假设认为，人们在工作中得到的物质利益，对于调动人们的生产积极性只有次要意义，人们最重视在工作中与周围的人友好相处。良好的人际关系对于调动人的生产积极性起决定作用。

“社会人”的假设是由霍桑实验的主持者梅约提出的。霍桑在1933年出版了《工业文明中的问题》一书，总结了照明实验、福利实验、群体实验、谈话实验等，得出如下结论：

1. 传统管理把人假设为“经济人”，认为金钱是刺激积极性的惟一动力。霍桑实验认为，人是“社会人”。影响人的生产积极性的因素除物质条件外还有社会、心理等因素。

2. 传统管理认为，生产效率主要决定于工作方法和工作条件。霍桑实验认为，生产效率的提高和降低主要取决于职工的“士气”，而士气则主要取决于家庭和社会生活，以及企业中人与人之间的关系。

3. 传统管理只注意“正式群体”问题，诸如组织结构、职权划分、规章制度等。霍桑实验还注意到存在着某种“非正式群体”。这种无形的组织有其特殊的规范，影响群体成员的行为。

4. 霍桑实验还提出了新型领导的必要性。领导者在了解人们合乎逻辑的行为的同时，还须了解不合乎逻辑的行为，要善于倾听和沟通职工的意见，使正式组织的经济需要与非正式组织的社会需要取得平衡。

从“社会人”的假设出发，需要采取的管理措施应该是：

- 第一，管理人员不应只注意完成生产任务，而应把注意的重点放在关心人、满足人的需要上。

第二，管理人员应重视职工之间的关系，培养和形成职工的归属感和整体感。

第三，在实行奖励时，提倡对集体的奖励，而不主张对个人的奖励。

第四，管理人员不应只是制定计划、组织工序、检验产品，而应在职工与上级之间起联络人的作用。一方面要倾听职工的意见和了解职工的思想感情；另一方面要向上级呼吁、反映。

第五，允许职工和下级在不同程度上参与企业决策的研究和讨论。

（三）“自我实现的人”的假设与管理

“自我实现”是马斯洛提出来的一个概念，其含义是：人都需要发挥自己的潜力，表现自己的能力，只有人的潜力充分发挥出来，才能充分表现出来，人才会感到最大的满足。

麦格雷戈提出的 Y 理论，实际上是对“自我实现的人”的概括。其基本内容为：

1. 一般人都是勤奋的，如果环境条件有利，工作就如同游戏或休息一样自然。

2. 控制和惩罚不是实现组织目标的惟一方法。人们在执行任务中能够自我指导和自我控制。

3. 在正常情况下，一般人不仅会接受责任，而且会主动寻求责任。

4. 在人群中广泛存在着高度的想像力、智谋和解决组织中问题的创造性。

5. 在现代工业中，一般人的潜力只利用了一部分。

根据以上内容，管理的措施也应相应地改变，主要表现在：

6. 管理重点的改变。“经济人”的假设只重视物质因素，“社会人”的假设则注重人际关系，“自我实现的人”的假设则重视人的工作环境，强调要创造一种适宜的工作环境、工作条

件，使人们能在这种条件下充分挖掘自己的潜力，充分发挥自己的才能，也就是能够充分实现自我。

7. 管理人员职能的改变。管理者的主要职能既不是生产的指导者，也不是人际关系的调节者，而在于如何为发挥人的才智创造适宜的条件，减少和消除职工自我实现过程中所遇到的障碍。

8. 奖励方式的改变。麦格雷戈等人认为，对人的奖励可划分为两大类，一类是外在奖励，如工资、提升、良好的人际关系；另一类是内在的奖励，即人们在工作中能获得知识、增长才干、充分发挥自己的潜力等。只有内在奖励才能满足人的自尊和自我实现的需要，从而极大地调动起职工的积极性。

9. 管理制度的改变。总的来说，管理制度应保证职工能充分地表露自己的才能，达到自己所希望的成就。

（四）“复杂人”的假设与管理

“复杂人”是20世纪60年代末70年代初提出的假设。这一假设的主要含义为：人的需要是多种多样的，而且这些需要随着人的发展和生活条件的变化而发生改变。每个人的需要都各不相同，需要的层次也因人而异。因此，没有一套适合于任何时代、任何组织和任何个人的普遍行之有效的管理方法。

从“复杂人”的假设出发，应根据具体人的不同情况灵活地采取不同的管理措施。

（五）对西方人性假设的评价

上述西方管理心理学对人性的假设给我们提供了以下几点有益的经验：①从不同的角度或侧面描述了人的需要，说明了人的特点。虽然这些描述从各自来看都是不全面的，就是从总体四个方面来看也不完整，但确实确实反映了不同时期一些人的特点，反映出人的某些弱点。②在一定程度上告诉我们管理措施的采取取决于对人的认识，当然，正确的认识会导致正确的措施，错误

的认识则会造成采取错误的策略。因此，认识重要，正确的认识更重要。可惜的是，这些认识仅仅是一些对现象的描述，还不足以给我们提供普遍的指导意义。

二、人性理论的基本内容

人性就是人的天然属性，它以动情为特征，以欲望和渴求为内容。动情是人有欲望和渴求的表现。按照心理学所揭示的规律，当人们产生某种欲望时，心理上就会产生不安和紧张，这就是动情。因此，动情以欲望和渴求的存在为前提，欲望和渴求又以动情来表现。

那么，人到底有那些欲望和渴求呢？人的欲望和渴求就是人的需要，但不是人的现实需要，而是人的本能需要，也就是人的天然需要。这是因为，首先，现实中的需要包含着对人的本能的“异化”的成分。正如人们所说“人之初，性本善，性相近，习相远”，人的本能需要并无合理与否或善恶之分，但人的现实需要则显然有合理与不合理之别。比如，在商品经济条件下，人们追求金钱本来是一种正常的行为，但由于种种原因（当然主要是环境的作用）使一些人不择手段地追求金钱，甚至变成单纯的为了金钱而追求金钱，变手段为目的，这就歪曲了人的本来面目。如果我们从现实出发，就现实谈现实，就会得出“存在的即为合理的”结论。其次，现实的需要是与环境密切相关的，或者说，现实的需要是人的本能需要在现实环境中的表现。比如，人们对金钱的追求是人的各种本能需要在商品经济社会（环境）中的必然体现，因为在商品经济社会中，几乎各种需要的满足都要通过金钱来实现，因此，尽管从表面上看，获得金钱是人工作的目的，是人的需要，而实际上金钱只是实现人的需要的媒介物，而不是人的需要本身。如果就现实论现实，就不能分清人的本质需要和媒介需要，从而会使管理误入歧途。比如，如果认为人们需要的就是金钱，就会造成单纯的用金钱来刺激人的

工作积极性。而事实上，人的种种需要的满足要通过金钱，但有了金钱并不一定能满足人的所有需要，同时，种种需要的满足也不是完全依靠金钱。此所谓“没有钱万万不行，有了钱也不是都行”。再次，现实中的需要只不过是人的本能需要在现实条件下的具体表现，而且，由于每个人所处的地点、条件、环境不同，不论从纵向即时间序列看，还是从横向即现存的所有人看，人的具体需要又各不相同，表现出千奇百怪、千变万化的特点，如果就现实谈现实，就会造成人的需要难以把握的印象，并由此而形成头疼治头，脚疼医脚的管理措施。

人的本能需要大致包括以下几类：

生理的需要。这是人的最基本的需要，它包括衣、食、住、行等。

安全的需要。它包括身体、财产不受侵害、意外事件的防止等。

社会交往（或称归属和爱）的需要。包括人际关系的融洽、友谊、关心、忠诚以及爱人与被爱等。

尊重的需要。包括自我尊重和社会尊重两方面。自尊是指对获得信心、能力、独立、自由等的愿望，来自社会的尊重包括威望、承认、接受、关心等。

发挥潜力的需要。即实现人的全部潜力的欲望，也就是要变得越来越像人的本来样子，能够成为什么就成为什么。

探索的需要。即人们对闻所未闻、见所未见的事或物总有一种“欲闻”或“欲见”的感觉，或者说，欲弄明白。这也可以说是一种好奇心。

上述这些需要具有以下几个特点：

1. 客观性，即不可变性。各种本能的需要都是人与生俱来的，即客观存在着的。人们可以改变其具体的表现形式，或者压抑一种需要不让其表现，但并不能改变或者消灭它们，并且，压

抑的结果将是更激烈的爆发。

2. 共存性，即各种需要自始至终同时存在于每一个人身上，它们之间不仅不互相排斥，而且还存在着一定的互补性。它们互相融合，构成了人的欲望体系。

3. 层次性。从总体上和就一般情况来看，各种需要之间存在着一种层次性，即在各种需要都不能满足的情况下，人们首先希望满足的是生理的需要，然后依次进行。但这种层次性并不是绝对的和固定不变的，在某些特殊情况下会表现出相反的顺序，比如，人们可能以牺牲生理和安全需要而满足尊重的需要。

4. 独导性。通常情况下，在某一时点或时期，人往往是由某一种需要占据统治或主导地位，从而表现出一种在某一方面的强烈的欲望，形成矛盾的主要方面或主要矛盾，其他需要则处于次要或附属的地位。正是这种居主导地位的需要支配着人的行为。

5. 发展性和无限性。就某一种需要的具体表现而言，是可变的，或者说是发展的。这种变化正是由环境引起的。也正是由此说，人的欲望是无限的。

6. 替代性。在现实中，人的各种需要之间可能会互相替代，但这种相互替代的程度是非常有限的，并且在多数情况下，这种替代是被迫进行的。

三、行为规律的内容及形成机制

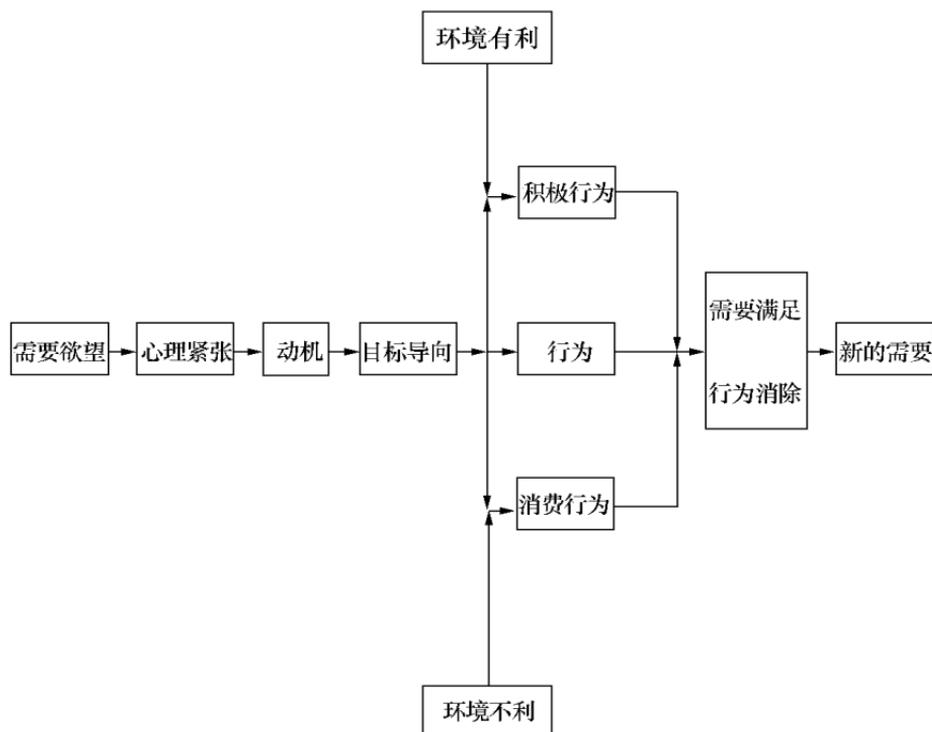
现代世界是被管理的世界。管理，作为一种协调性的组织活动，目的在于协调人的行为，使之指向组织目标。因此，正确认识人的行为，研究人的行为决定的规律性，对于搞好各方面的管理都具有重要意义。

行为规律就是研究人的行为决定的规律。它的基本内容是，人的行为由两个因素同时决定，一个是人的内在心理需要，一个是人所处的外在环境，其中，内在的需要决定人的抽象行为，即

行为目的，外在环境决定人的具体行为，即行动方式。在这里，抽象行为和具体行为不是两种行为、两次行为，而是同一行为的两个方面，抽象行为是撇开行为的具体特点的，没有质的区别的一种满足需要的活动，具体行为则是在一定具体形式下进行的行为。

按照管理心理学所揭示的规律，当人们产生某种需要时，心理上就会产生一种不安或紧张感，从而形成一种内在的驱动力。随着这种驱动力的逐渐增强，就产生动机。有了动机就要寻找或选择目标。当目标找到以后，就进行满足需要的活动，即行为。这时，如果环境条件有利，所出现的行为就将是积极的，而如果环境条件不利，就会出现消极的行为。当行为进行时，动机在需要不断得到满足的过程中逐渐削弱，需要满足行为结束，人的心理紧张感消除，然后出现新的需要，从而引起新的行为。这一过程可用下图表示：

由此可见，一切行为都是人为了满足某种需要而进行的活动。一种行为的发生必然受着某种需要的支配，需要是行为的原动力。而我们所看到的现实的种种行为，则是这种心理需要和外在环境相互作用的结果。现实中的行为多种多样，但大体上可以分为有利于组织、团体或社会目标实现的积极行为和不利于其实现的消极行为两类。比如为了满足生存的欲望，有的人努力工作，即表现出一种积极行为，另一些人则采取坑蒙拐骗等消极措施。这些为了满足同一种需要而表现出的不同行为是由外在环境引起的，也就是说，在同样一种需要的驱动力，如果环境条件有利，即人通过正常渠道能够顺利地满足其需要，则会有积极的行为，而如果环境条件不利，或者人通过正常渠道很难满足其需要，甚至根本不能满足其需要，就会出现消极行为，即破坏性



行为。

了解行为规律，研究人的行为的决定，不能不注意到两种既特殊又常见的情况：习惯行为和遗传行为。说其特殊，在于它似乎不合行为规律，比如我们说其人天生怎样，某人惯于如此，等等，好像这些人的行为并非由当时的环境决定。说其常见，又在于现实中的大多数行为，尤其是成人的行为，都或多或少会有习惯或遗传的因素。事实上，从本质上讲，习惯行为和遗传行为并不否定行为规律。习惯性行为正是由于人们长期处于相同或相似的环境之中而逐渐养成的。也就是说，一个人如果长期处于不利的环境之中，就会形成一种习惯性的破坏行为，这种破坏行为很难会因环境条件的偶然改善而改变。而另一些人由于长期处于较好的环境之中，养成了一种积极的行为习惯，即使环境偶有不利，也很难马上“想”到采取消极行为。遗传行为也是如此。

正如达尔文先生所说：“理智的最早一线曙光，是通过反射活动的增繁和协调而发展来的”，“有些发乎理智的活动，在进行了若干世代之后，也未尝不可以转变为一些本能而成为遗传的一部分。海洋中孤岛上的鸟类终于懂得躲开人，似乎就是由习惯成为本能的一个例子”（（英）达尔文：《人类的由来》第101页）。因此，可以肯定地说，行为是可以遗传的，或者准确地说，是由普通行为转化为习惯行为，由习惯行为转化为理智，再通过遗传转化为本能。

四、环境及其特点

每一种具体的行为最终都是由环境决定的，因此，协调人的行为实际上就是要调整人所处的环境。

所谓环境，是指“周围的地方”，“周围的情况和条件”，环境是相对于某一个人的外部世界。

环境首先可以分为社会环境和自然环境。人是一种社会性动物。对于大多数单个人的行为而言，起决定作用的主要是社会环境，或者说，社会环境每时每刻都在影响或决定着人的行为。在通常情况下，自然环境对大多数个人的行为只具有次要的影响作用，但从历史的角度和人类整体来看，自然环境又直接决定着人类的行为。不过，我们不能不注意到，现在的自然环境也在日益社会化，即随着人类能力的提高，人们通过自己的活动会对自然环境进行一定程度的改造。此外，在一些情况下，如发生自然灾害等，自然环境和社会环境会同时作用于人，决定人的行为。

按范围的大小，环境还可分为宏观环境、中观环境和微观环境。不过，这里的宏观、中观、微观并没有固定的分界标准。一般来说，人们经常生活或工作的组织、集体、地方如家庭、班组、单位属于微观环境，一个人所在的国家以至整个世界属于宏观环境，介于这两者之间的，如一市、一厂、一校，可分为大小不等的中观环境。微观环境、中观环境、宏观环境都会作用于人

的行为，对人的行为产生影响，但起直接作用的主要还是微观环境。在大多数情况下，宏观环境和中观环境需通过微观环境才能对人的行为产生直接影响。不过，一方面，由于人是经常流动的，因此，人所处的微观环境是在经常变化的；另一方面，随着交通、通讯、传媒手段的现代化，地球和世界在日益缩小，原来的宏观、中观环境也将日益缩小，并像微观环境一样对人的行为产生直接的决定作用。

环境还可以按照时间范围分为历史环境和现实环境。现实环境是目前所存在的环境，而历史环境中的“历史”则可长可短，没有固定的限制，所谓过去即是历史。对于人的行为而言，起决定作用的首先是现实环境，但正如上述的习惯行为和遗传行为已提到和表明的，历史环境对人的现实行为也起着影响甚至决定作用。

环境具有客观性和可变性两个特点。所谓环境的客观性，是说在某一时点上，环境首先是既定的，比如，就人类整体而言，自然环境是既定的，就某一个人而言，各种社会环境也是既定的。这种既定的环境本身具有相对稳定性。

所谓环境的可变性，包括两个方面的含义，首先，就人类整体（或某一人群）而言，社会环境是可以改变的。因为社会是由每一个个人组成的，人的需要直接产生人的社会交往，形成各种社会关系，因而一切社会关系都是人的需要的产品。自然环境从其最原始形态来讲是客观的，但现代的自然环境在很大程度上已经过了人类活动的改造，因而也已经成为人类活动的产品。这意味着人类的不同活动会产生出不同的社会环境和自然环境。由于人类在不断新陈代谢，即人是可变的，因而作为人活动的产品——环境也必然是可变的。其次，就单个人来说，环境也是可变的。能够改变环境的首先是一个集团的领导者，一个大集团的领导者能够改变较大的环境，而一个小集团的领导者可以改变较

小的环境。同时，对于一个集团中的普通个人来说，也可以在一定程度上改变自己所处的环境，比如努力工作、加强沟通、退出该集团等等。

五、管理者的任务

任何一个集团的管理者，其基本任务都在于协调人（被管理者）的行为，使之指向团体的目标。由于人的行为是由人的内在心理需要和外部环境两方面因素决定的，因此要求管理者应注意以下几点：

1. 要正确认识人的需要，特别是要充分认识到人的本能需要和现实需要的差距。为此要透过现象认识本质，在此基础上研究在现实条件下能够满足人的本能需要的正常途径和措施，并采取适当的措施（创造环境）纠正人的不合理的现实需要。

2. 要正确认识人的需要的几个特点，特别是要注意到需要的客观性，绝不能人为地改变或压抑人的正常需要，否则就会产生消极的后果。

3. 创造环境是管理者协调人的行为时的必然要求。但这绝不是为了创造环境而创造环境，而必须根据人的需要而创造。换句话说，所创造的环境必须有利于人的合理需要的正常满足。

4. 要充分认识到一个集团的领导者在创造和改变环境中的作用。如果一个团体内部有一部分人，尤其是大部分人的需要不能满足，这肯定是环境不够合理，需要领导者采取措施予以改变。当然，在此过程中，领导者应注意不能简单地迎合个别人的需要。

5. 注意环境的时效性。一方面，有的需要暂时无法满足，即目前创造不出满足需要的环境，这就要考虑需要的互补性，即在其他方面予以满足（比如给职工解释，以示尊重）；另一方面，环境作用于人有个时间性。由于人的一些行为习惯是长期养成的，不一定会因环境的突然改变而马上改变，这时应予以理

解，并采取一些缓冲措施，逐步强化某种环境，逐渐纠正人的行为。

第四节 银行人

银行是经营货币资金的特殊行业，是全社会的信息中心，因而成为国民经济的综合部门，将来要成为社会经济生活的组织者，这种工作特点和性质决定了其工作人员应是具有综合性、高素质的人才。

一、银行的经理与董事长

让我们首先看看国外对银行经理、董事长的素质要求。

（一）董事长的条件与职责

董事长在董事中具有重要地位，一般由具有远见卓识，有作为，与当局政治上有联系，在社会上能与各界人士交往，善于分析和利用外部因素，善于预测经济情况变化的人担任。

之所以对董事及董事长提出如此高的要求，是由董事会所承担的责任决定的。董事会的职责包括：

1. 制定银行经营目标政策。
2. 挑选和聘任银行高级管理人员。
3. 设立各种委员会或附属机构，执行董事会决议；监督银行业务经营活动。为了更好地执行股东大会决议，落实董事会的各项决策，常常需要设立以下几个委员会或附属机构。

执行委员会，又叫常务委员会，委员为常务董事。这是银行决策机构中最重要的委员会，负责贯彻董事会的决定；从事各项研究，向董事会提出报告或各种方案。

贴现委员会，又称放款委员会，确定各种放款量，审批超限

额放款，决定银行利率。

信托委员会，负责各种信托基金的投放，以及与此有关的各项事宜。

考评委员会，定期或不定期考核银行各级工作人员的成绩，并向董事会提出报告。总经理一般不参加这一委员会。

委员会的设置因银行规模和业务范围的不同而有所不同。各商业银行也可根据具体情况增设其他委员会。而且，委员会的活动范围，不同的银行也有很大差别。一些小银行，委员会相当活跃，负责一部分具体业务，而一些大银行，委员会一般只负责专项政策，具体业务审核留给主管人员。

4. 监督放款和投资。董事会要检察放款和投资是否稳健，是否符合法律和当局的各项规定，并根据情况变化，修改放款和投资政策。

5. 为银行高级管理人员提供咨询，帮助他们做出正确的业务和管理决策。

6. 组织各方面的力量，研究市场和顾客需要，开拓新的业务领域，改进服务。

7. 对银行业务进行检查。董事会的业务检查，通常是听取主管人员汇报，每月一次。通过自我比较，与同类银行比较，与既定目标比较，找出差距，查明原因，寻求改进的途径和方法。

董事会履行以上职责，对银行经营管理负有重大责任，董事如果管理不善、失职，要追究法律责任。因违犯法律而造成经济损失时要进行经济赔偿。

（二）总经理的条件与职责

总经理（或行长）是商业银行的行政首脑。一般来讲，商业银行的总经理需要具备以下条件：

1. 具有经营和管理银行的专门知识和组织才能；
2. 懂得顾客的心理和需要，具备顾客至上的观点；

3. 善于分析情况，作出正确决策，重视效益；
4. 忠于组织；
5. 善于培养职员良好的集体精神，排除不团结因素。

总经理的职责，是执行董事会的决定，组织银行的业务活动。在规模较大的商业银行，总经理不主持银行的具体业务，但必须对具体业务负责。他必须集中精力，通过业务、人事和社会接触，在社会上为银行建立良好信誉。在较小的银行里，总经理直接参与银行的各种活动，如接见顾客，发放贷款和进行资信调查等。有的银行也实行董事长制，董事长既是董事会首脑，又是银行的内部首脑。总经理只是他的助手。

二、银行员工的一般条件

（一）管理是全行职工共同的事情

虽然董事长与总经理的职责决定了银行的董事长和总经理应该具备很高的素质，这并不是说银行的其他人员就可以平平庸庸。我们在前面介绍目标管理方法时就已经说明，银行管理是全行职工共同的事情。这不仅意味着不能把管理与经营从业务上完全分开，更说明要想管理好银行，需要银行的所有人员都具有较高的素质。

现在，虽然在一些发达的国家，一般认为 X 理论已经过时，但在我们国家的银行管理中却还被普遍应用。在我国的银行管理中，过去曾广泛存在着所谓的“三级管理、一级经营”，而即使到今天也还是管理与经营严格分开（这并不意味着真能分开，在客观上二者确实也分不开。人为分开的结果是管理的无效率），实行上级管理、下级经营，或总、分行管理，基层行经营。我们这里并不是简单地反对社会分工，相反，我们也认为必要的社会分工是应该的。但如果将这种分工变成“隔离”，特别是将这种分工当成特权，就会造成管理者高高在上，脱离群众。其结果必然是管理失效。试想，整天坐在“空调”屋子里，不

了解外面是刮风还是下雨，是冬天抑或夏天，怎么制定出符合实际的计划？

现代管理的一个基本特点就是信息沟通和集体决策。所谓信息沟通，就是互通有无。所谓集体决策，就是发挥集体智慧，避免个人主观、专断。

在我国传统的自然经济条件下，许多决策都凭领导者主观判断和个人经验进行。随着经济建设的发展和科学技术的进步，社会分工越来越细，协作规模不断扩大，国际间的科学技术和经济合作进一步加强，银行与社会经济之间的相互依赖性也加强了，特别是在市场经济条件下，影响银行经营决策的技术、市场等因素越来越复杂，单凭传统的个人经验决策以远远不能适应日益复杂的银行管理的需要。第二次世界大战后，随着科学技术的进步，决策方法也发生了重大变化。其主要特征，一是决策方法的数学化、模型化和计算机化。这些被称之为决策的“硬”技术是通过建立起电子数据处理系统和管理信息系统的迅速发展和广泛应用。二是注意发挥人的智慧的“软”技术，即通过管理者和有关人员的集体智慧和创造力的方法，越来越受到重视。这一“硬”一“软”两方面的发展配合，给决策方法添上了两只翅膀，成为现代决策方法的基础。事实上，任何一个企业、单位要想管理好，就不仅是要发挥专家的集体智慧，更不是由个别人“独断专行”，而是由企业的每一个人积极参与决策。

（二）银行人的知识素质——全能人

银行的发展目标是成为全社会经济活动的组织者。要想实现这一目标，不仅要求银行的董事长、总经理具备很高的素质和条件，而且银行的普通员工也必须是全面发展的。

1. 从银行业务来看，银行是国民经济的综合部门，与社会各界都有联系。虽然各个银行在业务上各有特点和重点，但每一个银行几乎都要与其所在地及其周围地区的各种单位和组织打交

道，做业务。可以说，有什么样的经济单位与组织，就会有有什么样的业务；有什么样的业务，就要求银行工作人员懂得什么样的知识。随着社会经济的发展，企业单位及其业务的新陈代谢，经济活动呈现出越来越复杂和多样化的特点，因此要求银行人员适应这种要求，掌握多样化的知识，具备多样化的能力。

2. 从银行所面对的客户来看，除了各个客户属于不同的单位、具有相应的要求之外，各个客户由于其生活的环境、经历不同，也会各具特点。前面我们说明董事长要能与社会各界人士交往，其实，银行的员工也应该具备这种能力。更何况，所谓“不想当将军的士兵不是好士兵”，每个人都有升迁的欲望，但是不是具备升迁的条件，有没有这样的能力，就看其素质如何。

3. 从银行自身来看，一个银行内部有信贷、会计、储蓄、出纳、计划等多个部门，各部门间的业务也有很大差别，一个人在银行不可能只在一个部门工作，也不可能只是做某一种业务。要想使自己适应银行的各种工作，就非要掌握全面的知识不可。

恩格斯指出：“到那时现在这种分工也将完全消失，因为要把工业和农业生产提高到上述的那种水平，单靠机器的和化学的辅助工具是不够的，还必须相应地发展运用这些工具的人的能力。当18世纪的农民和手工工厂工人被吸引到大工业中以后，他们改变了自己的整个生活方式而完全成为另一种人，同样，用整个社会的力量来共同经营生产和由此而引起的生产的新发展，也需要一种全新的人，并将创造出这种新人来。生产的社会管理不能由现在这种人来进行，因为他们每个人只隶属于某一个生产部门，受他束缚，听他剥削，在这里，每一个人都只能发展自己能力的一方面而偏废了其他各个方面，只熟悉整个生产中的某一个部门或者某一个部门的一部分。就是现在的工业也渐渐不能使用这样的人了。由整个社会共同地和有计划地经营的工业，更加需要各方面都有能力的人，即能通晓整个生产系统的人。”显

然，随着经济的发展，一般的企业需要的都是全面发展的人，作为国民经济综合部门的银行就更应是如此。

银行人作为全能人，自然就具备先进的观念。这包括：一是先进的市场观念，即高效率地全心全意为人民服务的观念。二是先进的竞争观念，即超越自我、发挥自身能力的观念。三是先进的信息观念，即一方面要善于积累资料，另一方面要反映灵敏。积累资料的目的是要找出事物发展变化的规律性，反映灵敏就是要做到举一反三，灵活运用，利用前面的规律指导实践。四是先进的系统观念，也就是具备整体意识和长远眼光。整体意识要求从维护全社会，甚至全人类利益的高度来从事一切经营管理活动。长远眼光就是要求从人类可持续发展的角度考虑一切问题。我们不必杞人忧天，但也决不能为了眼前的“痛快”而寅吃卯粮，损害子孙后代的利益。

银行是国民经济的综合部门，经营着货币资金这种特殊的商品，银行的活动，尤其是信贷活动对全社会有着巨大的影响。银行决策正确，就能促使国民经济持续、稳定、协调发展；而银行决策失误，则会成为千古罪人，殃及子孙。

（三）银行人的道德素质——高尚人

银行是经营货币资金的特殊企业。在银行人手中，每天要经手大量资金，稍有不慎，就可能造成差错。特别是在现代条件下，富人越来越多，一些人也越来越富，贫富差距正在逐步拉大，造成一些人患了“红眼病”，梦想一夜暴富，因此个别银行工作人员无视党纪国法和银行制度、规定，违规经营和操作。一些人则利用自己手中掌握的权力贪污腐败。很多银行人都有这样的感觉和警觉：在银行或金融部门工作，损失个几十万、上百万甚至几千万实在是太容易了。英国有二百多年历史的老牌银行巴林银行就是因为一个交易员的违规经营而导致破产的。因此，银行员工与其他行业比较起来应有更高的职业道德要求，坚决守住

道德这最后一道防线。

（四）银行人的法制素质——守法人

法制是国家为了维护全社会利益而制定的书面化、条文化的法律、制度。任何社会都要有秩序，任何人都要求有秩序。儿童心理学家发现儿童需要一个可以预料的世界，也就是一个有秩序的、统一的世界，否则就会感到不安、烦躁甚至生病。这表明要求秩序是人的天性。整个社会有秩序，大家才会感到安全、幸福。因此，法制是我们每一个人的依靠，是我们的行为准则，是我们的保护神。自觉遵纪守法是每一个公民的义务和责任。

有人曾经认为，市场经济就是自由自在的经济，是谁也不能管、谁也不敢管、谁也管不了的经济。殊不知无规矩不成方圆，市场经济社会同样还是法制社会。

守法，就是要求银行的一切活动都必须在法律允许的范围之内进行。做一个守法人，就是不仅要学法、懂法，更要自觉宣传法律，维护法律的尊严。由于银行是社会经济生活的组织者，是反映全社会文明程度的窗口，因此，银行人应该成为全社会遵纪守法的模范。

第三章 市场观念：市场不是战场

引言 经典与案例

“是故君子先慎乎德。有德此有人，有人此有土，有土此有财，有财此有用。德者本也，财者末也。外本内末，争民施夺。是故财聚则民散，财散则民聚。”

解读：领导首先要在道德方面慎重，有道德才会赢得人心，得到人才，有了人才才能得到国土，有了国土才会有财富，有了财富才会有用途。道德是根本，财富是末梢。领导把道德、财富本末倒置，就会使百姓互相争斗、抢夺。因此，领导自己聚敛财富，就会丧失民心，领导把财富分给大家，就能凝聚民心，把民众团结在周围。

法、意商业银行开展的咨询业务主要有：

1. 开展投资贷款项目的可行性和评价工作，为银行和企业进行投资决策提供科学依据。在市场经济条件下，项目的产品是否有销路，项目所采用的工艺技术是否成熟，业主是否以较少的资本投入获取较多的收益，是否能以较低的费用筹集到建设资金等，对投资的成败起决定的作用。基于此，法国和意大利的

银行都十分重视贷款项目的前期工作。它们有一批懂经济、懂金融、了解经济技术和市场信息的专门人才从事贷款项目的可行性研究和评估论证工作。一些较大的银行，尤其是较大的中长期投资银行，设有专门职能部门和咨询机构从事这项工作。一些人员较少、资金较少、没有条件设专门职能部门或机构的小银行，在有关业务部门内，也有一批专门人才从事这项工作。如法国欧洲联合银行、意大利商业银行等，除了由银行集团的财务公司对贷款项目进行评估论证外，在银行内还设立有项目审查部门（有的叫专业分析部，有的叫特殊业务部）专司贷款项目的评审之责。

2. 为国有企业私有化和企业资产股份化提供资产评估服务。国有资产股份化，企业要进入市场，首先需要对原有资产进行重新估价；另外，有些企业需要通过市场实行兼并、改组、联合等，也需要对原有资产重新估价。据此，意大利和法国的银行界把开展资产评估业务作为银行咨询业务的一项重要内容。譬如，在法国电视一台的私有化过程中，法国欧洲联合银行曾作为电视一台的金融财务顾问，参与了该电视台的资产估价、股份售卖等全部工作，为其提供咨询服务。法国里昂信贷银行投资公司曾参与了匈牙利一家酿酒公司的资产估价和股份售卖工作。

银行在从事资产评估业务中形成了一套比较科学的方法和制度。较通行的做法是：

对企业现有设备、厂房和劳动力素质进行估价，对在未来生产经营活动中不能发挥效用的闲置资产，则不计入企业资产价值中；

对企业的社会经济环境，如企业与上下游企业的关联性、企业的职工福利状况、企业经营管理水平和管理质量等进行分析评价；

调查分析企业产品在市场上的地位、产品流向及其市场占有

率，分析企业产品的市场需求发展趋势；

调查分析企业的财务制度、企业流动资产的构成及走向；

计算企业的盈利能力并预测企业未来的盈利，根据企业现金流量表，对企业未来效益进行分析；

根据计算、预测结果，估算企业资产的实际价格；

在企业资产出售过程中，银行作为企业的财务金融顾问，参与企业与投资者、买主与卖主的谈判，有的还作为企业的律师，维护企业的利益，但又不损及投资者或买主的利益。

3. 为企业或公司股票、债券的发行、买卖、转让提供金融咨询服务，是各银行咨询机构开展咨询业务的一个共同点。目前还没有设立专门咨询机构的银行，该项咨询业务则是由银行内部的专业部门经办的。如法国兴业银行的资金部、意大利西耶纳银行的股票证券部等，都办理企业股票、债券发行、转让等方面的金融咨询业务。

4. 为国内外客户提供目标国家关于投资、进出口贸易等方面的咨询服务。法国和意大利的银行利用其自身的业务优势、人才优势，国内外客户提供对外投资方面的咨询服务。投资咨询服务的内容包括：

提供目标国家关于投资方面的法律、税收、财务、保险等方面的咨询服务；

提供引进技术、设备进出口等方面的咨询服务，包括技术状况、设备性能、设备询价等；

提供目标国家的政局形势分析等咨询服务；

提供目标国家的产品市场需求信息等咨询服务；

提供项目融资方面的咨询服务，具体包括投资者应选择何种货币作为结算手段、应如何获得投资担保、怎样避免汇率风险等。

5. 为企业兼并提供咨询服务。在法国和意大利部分国有企

业私有化过程中，都发生大量的企业兼并与改组，这为银行发展企业兼并咨询服务提出了客观要求。在不同的银行中，有的设立财务公司，有的设立企业兼并与收购服务部，参与企业兼并与收购活动，并使之固定化和职业化。意大利伦巴第储蓄银行财务公司仅 1991 年就对 613 个企业的兼并业务提供了咨询服务，这些企业资产总额达 250 亿美元，企业涉及范围包括银行业、工业、农业、商业、跨国公司。法国东方汇理银行财务公司 1991 年为 100 余家企业的兼并业务提供了咨询服务，企业兼并发生金额达 300 多亿法郎，目前已签订有 100 多项有关企业兼并的咨询合同。法国兴业银行的一位国际业务专家讲得更形象，“银行业务就像一棵大树，包括很多方面。在这棵大树中，最基本的是银行贷款业务，最顶部的是企业兼并与收购业务”。

除此之外，法、意的银行咨询业务还日趋国际化，主要表现在以下几个方面：

一是建立广泛的咨询机构网络，同国际性的咨询业务机构建立合作关系。其中最典型的是法国东方汇理银行和法国欧洲联合银行。法国东方汇理银行财务公司作为该银行集团的专业咨询机构，除在巴黎总部有 22 名高级职员外，在欧洲其他国家及东京、纽约等地都建立有分支咨询机构，共有 54 名高级职员。此外，东方汇理银行在其他国家和地区分行中，还有一大批职员从事咨询服务工作。依克斯公司作为法国欧洲联合银行集团中从事咨询服务的专业公司，在欧洲各国、日本、香港、韩国等国家和地区都设立有分支机构，从事国际间的咨询服务。依克斯公司与世界银行等国际性的金融、咨询组织，与一些国家的咨询机构建立有长期的业务合作关系，而且是世界上第五大咨询公司——DRD 集团的股份公司。依克斯公司 80% 的股份为欧洲联合银行所有，20% 为 RD 集团持股。

二是银行咨询服务的客户对象具有广泛的国际性。据介绍，

东方汇理银行在 1991 年办理的 300 亿法郎资产金额的企业兼并咨询业务中，只有 20 亿属法国企业的兼并业务，其余都是为国外企业的兼并提供的咨询服务。法国欧洲联合银行、法国巴黎国民银行等都曾为匈牙利和俄罗斯等国家的国有企业私有化和企业兼并提供了资产估价等方面的咨询服务。法国欧洲联合银行集团所属的依克斯公司，其咨询服务的对象，80% 的客户是国际性的，在法国本土的客户只占 20%。

三是为银行的国际业务和国家的进出口贸易业务提供服务。其中包括向所在国的出口商、企业集团和投资者以及政府提供关于目标国家的政治风险分析、市场需求动态、经济技术信息、产品询价、设备报价、汇率利率风险预测、贸易结算的币种选择以及关于目标国家的税收、金融、投资、保险等方面的法律和规定等咨询服务。

良好服务态度带动储蓄存款

——用服务来吸收存款

服务态度的好坏已成为衡量银行业务水平的一个重要标准。但各银行的服务水平参差不齐。

“存款时热乎乎，取款时冷冰冰”。这是群众对当今少数储蓄所服务态度的写照。虽然并不十分恰当，但也并不夸张。对于这种“热冷病”所产生的社会效果，我们不可忽视，直接关系到银行的储蓄工作正常稳定开展，我们不妨从现实生活中摘取几个小片断看一看。

情况一：友人冯君，日前先后在市区五家储蓄所兑取有奖储蓄款，竟没遇上一家像卖券时那样“热”的。且不说笑脸相迎，礼貌待人，费了很大的神和时间才取上款，个别储蓄所还刁难说，没有钱，不给取。一气之下，友人后来把在这个储蓄所的存款全部提出，转存城市信用社。

情况二：同事小高，一天下午5点整，来到市区某储蓄所取款，刚把存折递到窗口，一位年轻的女营业员便冷冷地说了一声：“下班了，明天再来取！”就不再理睬了，与其他人聊天。尽管小高反复说等着钱用，并再三恳求，营业员只管结账，旁若无人。最后一位营业员说道：“跟你说下班了，还啰嗦什么，我们不是机器人，还有没有完？”顿时，小高望着储蓄所工作时间早8点至下午5点半的制度，一股寒气袭上了心头。第二天上午便取走了所有的2500元存款。

情况三：1989年3月7日《金融时报》报道了这样一件事情。去年底的一天上午，甘肃省榆中县城关一位50多岁的老汉，背着一只油腻的帆布袋，走进一家储蓄所。他掏出500元钱说：“我上午存，下午取，行不行？”营业员看了看他，说：“你就不嫌麻烦？”当他来到另一家储蓄所时，营业员却笑脸相迎：“你就是转个身来取，咱也办！”下午，老汉果然来了，他递上取款单，营业员问：“你是要大票还是小票？”老人感动了，从帆布袋里掏出一捆钱说：“这是7500，也存你们这儿。”

关于市场经济，实际上存在着很多误解。市场并不是战场。人与普通动物的根本区别之一就在于人能够充分认识合作的重要性，从而通过相互满足而实现共存、共荣。

第一节 全心全意为人民服务的市场观念

一、市场的核心是服务与效率

现在，市场几乎已是全人类都熟悉的字眼，但同时也几乎是全人类都误解的词语。比如很多人认为，市场犹如战场，不是你死我活，就是我死你活，因此市场竞争是极端残酷的。不错，市

场存在着竞争，市场也需要竞争。但是，市场并不需要你死我活的竞争。正像战争并不是人类所必需——虽然自人类产生以来战争似乎就没有停止过——一样，尔虞我诈、你死我活的竞争也并不是人类所必需和必然。中国的经济经过了从计划经济向市场经济转化的巨大变革，市场经济已成为不可逆转的潮流，商业银行是在市场经济中运行的，因此要求银行经营者首先要转变传统计划观念，确立市场观念。

市场观念，是指银行经营者应具有强烈的市场意识，按照市场经济的运行规则和要求，积极从市场筹措和营运资金，并根据市场需要改进本身的服务。

这一观念包括进行两个转变和实现一个目的三个方面。这“两个转变”第一个就是从计划经济向市场经济的转变。第二个转变就是从为自己服务转为为别人（市场）服务。所要实现的一个目的是通过“我为人人”实现“人人为我”。

传统社会主义是计划经济。在这种经济体制下，资金和物资跟着计划走，有计划就有了一切，因此大家打破脑袋争计划指标。市场经济则是由市场来检验个人、单位能力的经济。市场经济中的物资与资金不是靠上级分配来的，而是在市场上挣得的。因此市场经济要求经营管理者具有强烈的市场意识。

什么是“强烈的市场意识”？就是两只眼睛紧紧盯着市场，改变过去计划经济时的两只眼睛盯着上级和有计划的商品经济时的一只眼睛盯着上级、一只眼睛盯着市场的观念和做法。

那么到底什么是市场？市场是商品（有形和无形）交换的场所，而商品是用来交换的劳动产品，因此劳动是为满足社会需要而进行的人力耗费。马克思说，商品交换是一个惊险的跳跃，如果这个跳跃不能成功，打碎的不是商品，而是商品生产者。显然，这个“跳跃”能否成功，就取决于这种商品是否为别人所需要。从另一角度讲，市场经济条件下的劳动是私人劳动和社会

劳动的矛盾统一体，而商品交换既是这种矛盾统一体的表现，也是私人劳动向社会劳动转化的过程和证明。交换的成功，表明这种转化的成功，而交换的失败，则说明转化的失败。因此，商品交换的成功与否，决定了个人劳动能否转化为社会劳动。这也就是说，商品生产是为别人进行的生产，商品交换是衡量你是为别人生产还是为自己生产的尺码。如果是为别人生产，你的劳动得到了别人的承认，交换就能成功，就能取得预期的效益；否则就会亏损，甚至破产倒闭。因此，市场观念的核心是为他人服务，也就是说，在市场经济中，每个人的劳动都是为他人服务，满足他人的需要。只有满足了他人的需要，才能最终满足自己的需要。

什么是市场经济的运行规则？市场经济运行的基本规则就是价值规律。价值规律告诉我们，商品的价值量由生产商品的社会必要劳动时间决定，商品交换要以价值量为基础实行等价交换。这也就是说，在满足他人需要的前提下，商品的价格由生产商品的劳动时间消耗即效率决定。此所谓时间就是金钱、效率就是生命。

因此，市场观念告诉我们，银行的一切业务和经营管理活动都要从满足社会需要和提高效率两方面着眼。合二为一，实际上就是银行的效益。

二、服务的意义——增进道德的途径

说到服务，尤其是说到全心全意为人民服务，很多人可能还记得毛泽东主席曾经提出过的“为人民服务”，其实他老人家说的也正是“全心全意为人民服务”，可惜的是他老人家没有“服务”到底，在晚年犯了错误。更为可惜的是，这种“错误”就像骗子的骗术一样既为几乎所有的人所不齿，也被几乎所有的人所仿效。这大概就是人性的弱点之一，也是人性中众多矛盾中的一个。尤其在时下，个别党员干部不仅不能很好地为人民服务，

还在“廉洁”的外衣装扮下干着腐败的勾当，误导了相当多的人。《文摘报》2000年8月6日刊登一篇文章：且听贪官讲“廉政”，文章说，听贪官讲“廉政”实在滑稽，然而贪官们又的确爱讲“廉政”，还义正辞严，义愤填膺。

原山东泰安市委书记胡建学最为人称道的是一句廉政格言。他说“钱”是什么？“钱”就是两个持“戈”的士兵守着的金库，伸手就要被捉。胡建学不久就被捉了。

广州地铁总公司原总经理陈清泉曾说，我们建地铁是“上花祖宗的钱，下花子孙的钱，中间花纳税人的钱。既然取之于民，就要每一分钱都用之于民”。他在公司处级以上干部会议上说：“希望在坐的诸位几年后都还在（指还在任上）。”几年后陈清泉却因收受贿赂被判刑15年。

原人大常委会副委员长成克杰收受巨额贿赂达几千万元，却曾在广西各种会议上大反腐败，要求“从严惩治敲诈勒索、贪污受贿行为”，“坚决刹住收受和赠送‘红包’的歪风”。

贪官讲“廉政”，如同汉奸说爱国，是一种错位和倒置，也是一种莫大的讽刺（《文摘报》2000年8月6日）。

那么，为什么要为别人服务呢？

1. 服务为人类所必需。人的本质是社会关系的总和，这意味着人生活于社会关系之中，人离不开别人而存在，是一种社会性动物。这种相互依赖性就决定了人的相互服务性：是互相服务，互为满足。

2. 互相服务是一种普遍的要求，商品经济也不例外。马克思认为，商品生产和交换产生的两个基本前提是私有制和社会分工，私有制使人们相互独立，而社会分工不仅反映了人们之间的相互依赖，也在客观上使人们互相依赖。因此，商品经济从本质上讲并不是完全自私自利的经济，正像原始公有制也并不是完全没有自私一样。

有人说商品经济是主观为自己、客观为别人，其实，不管你是主观也好，客观也好，你总得为别人服务，你总得满足别人的需要。离开了这一点，满足不了别人的需要，你自己也无法生存。再说，主观为自己造成的结果将是“为我所用”、“先入为主”，从而对问题的分析失去客观性，这往往会导致判断失误。自己判断失误，失败的还是自己。这就陷入一种恶性循环之中。如果这种情况仅仅是自己的事，失败的将会是你个人；如果社会上大多数人都这样，结果将是互相惩罚。你的思想不改变，你的行动永远不会改变，恶性循环将进行下去，你受惩罚的历史将永远不会完结。而什么时候你认识到了自己的错误，改变了自己的行动，你就开始把握自己的命运，“改变”自己的命运。也许，温州人的遭遇可做注脚。

《经济日报》1996年5月7日在《经商之道与做人之道》的讨论中刊登该报记者刘彦广的文章：温州人开始抱怨别人，记述了浙江省温州市从因制售假冒而臭名远扬到被国家有关部门请去介绍质量立市的经验，文章写道：

温州人开始抱怨了，抱怨目前有些地方、有些企业经营者不讲信誉、不讲道德，做生意没有人格。

4月19日，记者乘3210次航班去温州采访。机舱里坐满了操温州口音的生意人：西装革履、手持手提电话，个个看上去信心十足。途中，坐在我身旁的一位年轻的小老板却和我聊起了他最近的一件烦恼事：去年底，河南一家服装店订了他十万余元的服装，合同签得明明白白，对方拍胸脯，话也说的掷地有声，保证按期付款。然而，这位小老板今年1、2月连去两趟都没拿到钱，这次又去，干脆见不着人。他抱怨说：“做生意怎么能这样不讲信誉呢？”

记者在温州后的第一站——西山特种陶瓷工业企业集团公司这样一个大企业，也听到这样的抱怨。外面客户欠款逾800万

元，公司抽出大量人力物力，分成四个组赴各地“求”债，然而收效甚微。总经理谢进兴无奈地说，现在有些人做生意，看你市场好时，想尽各种手段要你的货，市场一变，马上翻脸，无一点信誉可言……

温州人开始抱怨了。

然而，掀开温州发展史，温州人也曾是国人抱怨的对象。

20世纪80年代中期，全国各大新闻媒体纷纷曝光：温州生产“晨昏鞋”，早晨穿上，黄昏开帮。乐清因生产伪劣低压电器“出名”，永嘉因虚假广告挨骂，苍南因制作假商标而臭名远播。

当初一位生产假、冒产品败下阵来、如今经营发廊的老板说：“开始，我们不知道市场到底是什么，只以为市场经济就是赚钱，赚钱难免惟利是图。”为赚钱，可以不讲做人之道，可以不顾职业道德，可以违法，可以背信弃义。当时温州人流行的一句话：“杀头的生意有人做，亏本的生意没人干。”其心态从中可见一斑。然而，精明到“头发都是空心的”温州人，却被假冒产品名声扫地的鞭梢击中了自己。

1987年秋，浙江省城杭州武林广场，烟尘弥漫，商家和消费者怒烧劣质温州鞋。

1988年4月，南京市数个“温州皮鞋”专柜被愤怒的消费者捣毁；武汉、石家庄等10多个城市相继做出决定：将温州皮鞋驱逐出境。

上海，一次著名的轻工产品博览会门前公开贴出大幅标语：“温州皮鞋不受欢迎。”以至在相当长一段时间里，温州市区1000多家皮鞋厂没有一家敢在自己生产的皮鞋上亮出自己的“籍贯”。

温州一些不法经营者激怒了市场，也惊动了高层。1990年3月，国务院办公厅发出文件，转发国家技术监督部门的报告，点名批评乐清生产和销售无证、伪劣低压电器，要求浙江省、温州

市坚决查处……

率先走入市场的温州人，自己把自己关在了市场的大门之外。

当时，一位年近70的温州籍老作家，十分敏锐地指出：温州人的遭遇在于光讲经营之道，而忽略为人之道。而事实上没有单纯的不讲做人之道、不顾社会效益的经营之道。经营中缺乏做人之道，反映了当时温州人素质太差，精神萎靡。老作家不顾年迈，每周一篇文章，以图唤醒温州人的良知。

如果说，当初一部分温州人想靠不正当经营，靠假冒产品发财致富，进行原始积累，那么残酷的事实已告诉温州人，这条路是行不通的。去年，在北京召开的一个高层质量会上，温州市副市长黄卫峰用事实说明，现在温州许多上规模、上效益的企业，都是最早领取生产许可证的厂家，他们的成功靠的是科学管理，靠的是质量，靠的是从不赚昧心钱的经营作风。而那些搞“假冒伪劣”，靠不道德手段赚黑心钱的人，早已在市场竞争中败下阵来。

今天温州人的抱怨，一位温州人的话可做注脚：“过去，我们遭人蔑视和排斥，我们从中理解了做人之道与经营之道的关系。我们改变了自己。我们不希望看到，在我们之后，其他地方在发展经济时，走我们的旧路。”（《经济日报》1996年5月7日）

3. 服务是提升道德水准的惟一途径。

我们在前面已经说明了道德与权力、财富的关系，所谓“是故君子先慎乎德。有德此有人，有人此有土，有土此有财，有财此有用。德者本也，财者末也。外本内末，争民施夺。是故财聚则民散，财散则民聚”。这就是说，不仅管理本身需要管理者具备相当的道德水平，而且企业、单位创造利润的多寡也取决于其道德。本来这一点也很简单，我们在本节一开始就说明了市

场观念就是服务与效率观念，市场是检验一个人服务水平和效率高低的场所，利润只是这种检验的结果。但是，很多人并不了解这一点，更不认同这一点。就连一些所谓的名人、巨匠都在这方面犯了错误，发生误解，以致使他们的思想、理论及言行出现“短命”的缺陷。比如西方的大经济学家凯恩斯就是如此。凯恩斯与其说是一位经济学家，不如说是一个商人甚至盗贼。当1930年出现世界范围的经济萧条时，他不是从“人”的角度考虑、寻求解决问题的方法，而是断言人们富有的日子可能不会太远了，那时我们将会“再一次把目的看得重于手段，宁愿追求善而不追求实用”。但他同时扬言：“可是，要注意！这样的时代还没有到来。至少在一百年内，我们还必须对己对人扬言美就是恶，恶就是美；因为恶实用，美不实用。我们还会有稍长一段时间要把贪婪、高利剥削、防范戒备奉为信条。”凯恩斯还劝告说，只要我们运用宗教和传统训诂要求我们抵制的那种人类强大的自私动力，就可以使经济得到发展。近乎疯狂的贪欲推动着现代经济，使它沉溺在无休无止的嫉妒和倾轧之中。这些并不是偶然呈现的特点，而是现代经济扩张成功的根本原因。

《小的是美好的》一书的作者舒马赫问道，问题是这些原因能否长期起作用，或者说，它们内部是不是蕴藏着毁灭的种子？他接着说，“如果人的贪婪和嫉妒之类的罪恶是通过系统培养而形成，必然的一个结果只能是完全丧失智力。一个人受贪心或嫉妒心驱使，就会失去认识事物本来面目、认识事物全貌的能力，那么他的那些成功本身也就变成了失败。如果各个社会都染上这些罪恶，它们也可能真的取得一些惊人的成就，但它们却越来越失去解决日常生活中最简单问题的能力。国民总产值的上升也许很快——按统计学家的统计，而不是按人们具体的感受；人们却发现自己所受到的挫折、孤立、无保障等等压力越来越大。不用多久，就连国民总产值也会拒绝再上升了。它不是由于科学技术

失败，而是由于一种潜移默化的不合作麻痹症；不仅被压迫与被剥削者，而且甚至于享有很高特权的集团所采取的形形色色逃避现实的做法，都显现出这种症状。”舒马赫的这段话不正反映了现实各国、尤其是发达国家的情况吗？美国是世界上最富裕的国家，但连他们最简单的问题诸如枪支、暴力、吸毒、卖淫等都解决不了，美国政府在这些问题面前显得如此无能为力。

舒马赫说：“我认为现代意义的普遍繁荣不可能为和平打下基础，因为这种繁荣如果真的可以实现，也无非是通过培养贪婪和嫉妒这类强烈的人性和欲望来实现的。它们破坏智力、幸福和宁静，从而破坏人类的和平。富人很可能比穷人更重视和平，但那只是在他们感到自己完全安全时才如此——这恰好是词义上的矛盾。他们的财富是靠过多地攫取世界有限资源而得来的，这就使他们陷入一条无法避免的冲突轨道——主要还不是同穷人冲突（穷人软弱无助），而是同另一些富人冲突。”

“总之，我们今天可以说：人类太精明了，如果缺乏智慧是生存不下去的。一个人如果主要地不是为恢复智慧而工作，那他就不是真正地为和平而工作。”那么什么是“智慧”呢？“从经济的角度来看，智慧的中心概念是持久性……一事物除非能表明具有长期延续性而不致发展为荒谬，否则是没有经济意义的。”甘地曾说，“地球所提供的足以满足每个人的需要，但不足以填满每个人的欲壑”。“持久性与掠夺态度是不相容的，抱掠夺态度的人对‘父辈作为奢侈品的东西已经成我们一代生活必需品’这一事实感到得意。”“培养与扩大需要同智慧是对立的，同自由与和平也是对立的。每扩大一次需要就增加了对生存的恐惧。只有通过减少需要，才能有助于真正减少那些成为冲突与战争根源的压力。”

舒马赫接着说：“让聪明取代智慧已酿成病症，进行多少聪明的研究也不能得出一个药方。但什么是智慧？在什么地方可以找到智慧？……要找到智慧却只能求助一个人的内在世界。为了

找到智慧，一个人首先必须使自己从贪婪、嫉妒这种支配力中解放出来。解放之后的平静——哪怕只是暂时的——便能引出洞察事物的智慧，这种洞察力是通过任何其他途径得不到的。”

洞察力能使我们看到，忽视精神而以追求物质目的为主的生活必然使得人与人对立，国与国对立，因为人的需要无穷尽，而无穷尽只能在精神王国里实现，在物质王国里永远不能实现。人，肯定是需要超脱这个“平庸的”世界；智慧能给他指出途径；没有智慧，他就会被驱使去建立一种畸形经济，破坏世界，异想天开地去追求满足登上月球之类的怪想。他不是朝着崇高的道德目标前进来战胜这个“世界”，而是力图在财富、权力、科学乃至可以想得出的任何“游戏”中独占鳌头来征服这个“世界”。

因此，人类缺乏道德、缺乏奉献、缺乏服务是不行的。一些人之所以对此提出怀疑，原因就是他们不善于反省自己，不善于反省社会。试想，人在靠什么统治着？是权力吗？不是，是道德，是德性。因此，强制手段、暴力、战争不仅不能统治人，反而会损害自己的德性，从而损害自己统治的基础。

那么，德到底是个什么东西呢？一些人对“德”怀疑的另一个原因就是他们认为“德”似乎是看不见、摸不着的，其实，德又是非常具体的，古语说：“积善成德”。因此可以说，德就是善。而什么是善？不同的人可以有不同的理解和解释，但首先一点必须清楚，就是对别人有利，也就是为别人服务。如果准确地说的话，判断一种行为或一种思想是否是“善”的标准就是“三赢”。

三、服务中应注意的问题

“顾客基础是银行成功的中心问题。银行业就是为顾客服务。”（史蒂文·I·戴维斯在《银行管理秘诀》王海蒂译，国际文化出版公司出版，1990年7月第一版第一次印刷 尼古劳斯·赛恩 瑞士联合银行）因此，虽然市场营销要进行市场细分，但应看到市场细分后对职工的误导。正如古代圣人提出“有教无

类”，相对于银行的顾客来讲，银行服务也应是“有教无类”，银行不存在为谁服务或不为谁服务，存在的只是为不同的顾客提供不同的服务以及哪些是现实顾客、哪些是潜在顾客。

不过，这也并不是说顾客提出的一切需要银行都要满足。银行在服务的同时必须考虑到为顾客负责，为整个社会的发展负责。也就是说，人的需要是多种多样的，有的合理，有的不合理，有的合法，有的不合法，有的是现实的需要，另有的则是欲望。你可以满足需要，但永远不能满足欲望。因此，并不是所有需要和欲望都要满足。银行应该站在全社会利益的高度对人们的需要进行引导，这种引导并不是像现在的一些广告一样刺激人们的消费欲望，而是满足人的客观需要。比如在考虑是否在某地可以增设银行机构时，需要对当地现有银行的经营政策进行分析。当地银行所采取的政策措施如果不能使人满意，这可以构成设立一个新银行的主要原因。但也必须注意，这些政策的不尽人意，可能是纯粹从银行顾客的角度来看的，他们认为没有获得足够的信用融通，或者他们应该获得更多更好的银行服务。因此，对此应慎重考虑。保守的政策在一些银行中可能完全是合适的。一个新银行如果放宽行动，则可能会发现自己在迎合一些劣等的企业和顾客。

因此，要充分发挥银行的导向作用，支持什么，限制什么，要道理充分，旗帜鲜明。

第二节 仁者无敌——超越自我的竞争

一、三种不同的竞争观念

竞争是市场经济的基本特征。这并不是说其他经济不存在竞

争，而是市场经济中的竞争更激烈、更残酷、更不近人情。

在现实中，存在着两种不同的竞争观念，一种是“我不行也不让你行”，第二种是“你行我比你还行”。

很显然，谁都知道第一种竞争观念不好，因为它造成了人与人之间互相“扯后腿”、“挖墙脚”等两败俱伤的后果。但大多数人并不知道造成这种后果的原因在于传统观念所认为的竞争是人与人之间的比较，因此，他们并不能放弃这种不好的竞争观念和手段。不仅如此，一些人还演变出似乎是比较好的第二种竞争观念，“你行我比你还行”。由于这种竞争方式仍然是人与人之间的比较，而“尺有所短、寸有所长”，每一个人都有自己的优势和长处，这种优势和长处大多是与生俱来的，自己的别人学不去，别人的自己又学不来，因此这种看似先进的观念和方式其实是“人比人、气死人”的杀人不见血的屠刀。

有人会说竞争就是比较，没有比较怎么能竞争？殊不知，比较既有自己与别人比，也有自己与自己比；而即使是自己与别人比，也有一个会比不会比的问题。所谓会比，就是学人所长，勉励自己；所谓不会比，或者是嫉妒别人，或者是藐视自己。现代心理学的研究表明，人有着无限的创造力，现代人的潜力只利用了极小的一部分。为什么不能充分利用？就在于不能超越自我。所谓越想赢越会输，“想赢怕输”的包袱很容易影响人们的发挥。因此，最好的竞争观念就是摒弃旧框框，战胜自己，认识自我，超越自我，充分发挥自己的潜力，也就是达到“自我实现”。

“自我实现”曾经被人误解为自私自利、以自我为中心。根据马斯洛的解释，自我实现是对天赋、能力、潜力的充分开拓和利用。这样的人能够实现自己的愿望，对他们力所能及的事总是尽力去完成。他们按照生活的本来面目而不是他们所希望的那样去看生活。他们有着一种谦虚的态度，有着一个清醒的是非观。

在对工作的态度方面，他们有着浓厚的兴趣，因而在工作和玩乐之间通常的界限也变得模糊不清了。对他们来说，工作是令人兴奋、充满乐趣的。

马斯洛发现自我实现的人当中，创造性是一个普遍的特点，创造性同健康、自我实现和充分的人性几乎是同义词。与这一创造性相应的特点是灵活、自发、有勇气、不怕犯错误、坦率、谦虚。

自我实现的人的一个特点是很少有自我冲突。它不会跟自己过不去，其个性是统一的。

关于自私与自我实现的关系，马斯洛发现，心理健康的人既自私又无私，事实上这两者是合为一体的。健康的人从帮助他人中感受幸福，因此对他来说无私的行为就是自私。健康的人以一种健康的方式自私，这种方式既有益于他又有益于社会。

自我实现的人有一种健康的自尊。他基于这样一种认识，即他是有能力的，能胜任工作。他能自我控制，因而感到自己很有力量，他主宰自己以及自己的命运，并不畏惧自己、自惭或为自己的过失而感到沮丧。

心理健康的人是独立的，但同时他也乐于与人相处，他们既是社会上最有个性的成员，同时又是最合群、最友好的成员。他们与其说是受社会或环境的左右，还不如说是受内心的命令、自己的本能及自然需要的左右。

马斯洛认为，普通人的动机来源于匮乏，而健康人的动机主要来自于他对发展、实现潜力的需要。换句话说，健康人的动机主要来自于自我实现的愿望。

马斯洛发现自我实现的人更会享受生活，这当然并不是他们没有痛苦、忧愁、烦恼，而是他们能从生活中得到更多的东西。他们更会欣赏生活，更有情趣，更能意识到世界之美。“自我实现的人广泛地享受生活的各个方面，而芸芸众生只能享受成功、

胜利或经历中的高潮与顶点等偶尔的片刻”。

认识自我、超越自我的竞争方式表现在银行的业务管理中，就是要搞好内部的挖潜、创新。我国银行有着几十万职工，大部分都有本科以上学历，把他们的积极性、主动性、创造性发挥出来了，银行就是不可战胜的。

二、仁者无敌

仁的意思就是爱众人。《大学》云：“为人君，止于仁。”何谓“仁”？就是实行“仁政”。那么什么是“仁政”？这本来是一个政治概念，但如果我们撇开其政治内涵和政治活动，“仁政”就是指率先垂范、以德管理。

为什么说仁者无敌呢？

1. 仁是安身之本。子曰：“为政以德，譬如北辰，居其所而众星共之。”也就是说，以道德来治理政事，就可以像北极星那样，自己安居在自己的位置上，而别的星辰都围绕着它。

2. 仁是治国之道。“道之以政，齐之以刑，民免而无耻；道之以德，齐之以礼，有耻且格。”（《论语》）即用法制禁令来引导百姓，用刑罚来统一百姓的行动，百姓只是求得免于犯罪受罚，却没有羞耻之心；用道德教化来引导百姓，用礼制来统一百姓的行动，百姓就会有羞耻之心，而且自觉地走上正道了。所谓“一家仁，一国兴仁；一家让，一国兴让；一人贪戾，一国作乱”。“上老老，而民兴孝；上长长，而民兴弟；上恤孤，而民不倍。是以君子有矩之道也。所恶于上，毋以使下；所恶于下，毋以事上；所恶于前，毋以先后；所恶于后，毋以从前；所恶于右，毋以交于左；所恶于左，毋以交于右。此之谓矩之道。”也即国君一家兴仁，全国就会兴起仁爱的风气，国君一家谦让，全国就会兴起谦让的风气，如果国君本人贪婪乖戾，全国上下就会犯上作乱。国君尊敬老人，民间就会兴起尊老风气，国君尊敬长者，民间也会兴起敬爱兄长的风气。国君怜恤孤儿，百姓就不会

互相痛弃。这就是国君的表率作用。厌恶上司的某些言行，就不要用这些言行来对待下属，厌恶下属的某些言行，也不要用这些言行侍奉上司。憎恶前面或后面人的行为，就不要拿来施加到后面或前面的人身上，嫌恶左边或右边人的行为，也不要拿来施加到右边或左边的人。这就是道德的表率作用。

3. 仁是生财之源。“是故君子先慎乎德，有德此有人，有人此有土，有土此有财，有财此有用。德者本也，财者末也。”就是说，领导首先要在道德方面慎重，有道德才会赢得人心，得到人才，有了人才才能得到国土，有了国土才会有财富，有了财富才会有用途。道德是根本，财富是末梢。

总之，仁者不战而胜。“故至诚无息。不息则久，久则征。征则悠远，悠远则博厚，博厚则高明。博厚，所以载物也；高明，所以覆物也；悠久，所以成物也。博厚配地，高明配天，悠久无疆。如此者，不见而章，不动而变，无为而成。”（《中庸》）至诚是不间断的，不间断就可以长久延续，长久延续就可以得到验证，得到验证就能更加悠远长久，悠远长久就能广博深厚，广博深厚就能高大光明。广博深厚，可以承载万物；高大光明，可以覆盖万物；悠远长久，可以成就万物。广博深厚与地相配，高大光明与天相配，悠远长久则像天地一样没有止境，这样，没有表现而自然彰明，没有行动而万物改变，无所作为而获得了成功。

第三节 合作致胜

一、合作的基础

克鲁泡特金（俄）在其《互助论》（P. A. Kropotkin MUTU-

AL AID A Factor of Evolution 商务印书馆 1963 年 3 月第一版 1984 年 11 月北京第二次印刷 根据威廉·海涅曼出版公司伦敦 1919 年版译出) 中说: 达尔文在《人类的起源》一书中已经“暗示”“最适于生存的不是那些在体力上最强的, 也不是那些最狡猾的, 而是那些学会为了群体的福利无论强者或弱者都联合起来互相援助的动物。他写道: ‘拥有数量最多的最富有同情心的成员的社会, 将最为昌盛, 并且繁育最多的子孙’”(第二版第 163 页)。

赫胥黎在其《生存竞争和它对人类的意义》中说:“从伦理学家的观点来看, 动物世界大概是和格斗士的表演一样。每个生物都受到相当好的对待, 被安排去战斗: 于是最强的、最敏捷的和最狡猾的便能活下去再战斗一天。观众用不着因为角斗场上没有饶他们的命而表示不满。”后面他又说:“最弱的和最愚钝的要失败, 而那些最顽强和最狡猾的, 在其他方面并不是最好、只是最能适应他们的环境的便生存下去”(《互助论》第 19~20 页)。他说:“那些最懂得如何团结和避免竞争的种, 能取得生存和进一步发展的最好机会。它们繁荣昌盛, 而不合群的种则趋于衰败”(同上第 78 页)。

人类的历史是一部斗争史, 但更是一部合作史。正像克鲁泡特金所说:“总有一些对人类抱悲观看法的著作家, 由于他们自己的有限经验, 以不同的肤浅程度抱有这样的看法; 他们所知道的历史, 只是注意到战争、残忍和压迫行为的编年史家所说的历史, 很少及于其他; 因此, 他们就下结论说, 人类只不过是组织涣散的生物, 永远准备彼此战斗, 只是由于某种权威力量的干预, 才阻止了人类这样做”(同上第 79 页)。

这是历史的悲剧, 更是历史学家“导演”的悲剧。在那些目光短浅、学识浅薄的历史学家眼里, 历史是很难写的, 只能记载那些他们能理解的、容易记载的事件, 而对于那些他们没有理

解、因此不容易记载但又是很重要的事件，他们是很吝啬笔墨和纸张的。

那么，哪些是容易记载的呢？战争、灾害等。在他们看来，历史是名人的历史，是伟人的历史，是大人物的历史。这些大人物叱咤风云，并不是他们为人类的进步做出了多大的贡献，而是他们引导、策划、制造了世界（人类）的灾难。第一次世界大战如此，第二次世界大战也如此，日本侵华如此，伊拉克并吞科威特如此；海湾战争如此，科索沃冲突也如此……这些事件是最容易记载的，也是被称为“自然界主宰”的人（大多数）感兴趣的，因而被历史学家投其所好，成篇成篇地详细记录下来。相反，对那些真正为人类发展做出贡献的人的记述，则是平淡无奇（其事件本身可能确实也是平淡无奇）。在历史的记载中，关心的至多只是他们做了什么具体的事情，如李时珍写了《本草纲目》、爱因斯坦发明了电灯等等，而并不谈他们是怎样做出这些的（这些事情可能会留给一些文学家，这样的文章最多是在语文课本或历史小说中见过）。与此形成鲜明对比的是，对伟人的战争则是描述得淋漓尽致。

在研究原始人类的时候，不能不对他们在他们生活的最初阶段就表现出来的社会性具有深刻的印象。从最古的和稍后的石器时代的遗物中都可发现人类社会的遗迹。当我们着手观察依然过着新石器时代人类生活方式的蒙昧人时，我们发现他们是以极其古老的氏族组织紧密地联合在一起的，这种组织使他们能够把个人的微弱力量联合起来，能够共同享受生活和向前进步。人类在自然中不是例外，也要遵循伟大的互助原则，这一原则使那些在生存竞争中最善于彼此互助者获得了最好的生存机会。

然而，当我们开始研究较高的文明阶段，并且参考对这个阶段有所记述的历史时，我们便为他所揭示的斗争和冲突所迷惑了。旧时的联合好像完全破裂了。种族和种族相战，部落和部落

相战，个人和个人相战；从这种敌对力量的纷乱斗争中，人类便分化成不同的阶级，变成了暴君的奴隶，分裂成经常准备互相战争的国家。由于手上有了人类的这种历史，因而悲观的哲学家便洋洋得意地做出结论说，战争和压迫是人类的本性，说人类的好战和掠夺的本能只能以强有力的权威限制在一定范围内，强使人类保持和平，从而给少数更高贵的人以一种机会，使他们能够给未来的人类准备更好的生活。

然而，只要我们更严密地分析人类在有史时期的日常生活，事情的面貌就立刻显得大不相同了。姑且不说大多数历史学家的成见和他们对历史的戏剧性方面的明显偏好，但以他们素来研究的文献而论，其本身就夸大了人类生活中的斗争部分，低估了和平相处的部分。狂风暴雨的日子使我们忘记了光辉灿烂的日子。甚至在我们这个时代，我们在书报、法庭和政府机关的文件以及小说和诗歌中为未来的历史学家所准备的浩繁记载，也有这种片面的缺点。他们为后代的人极其详尽地描述了每一次战争、每一次战役和冲突、每一次斗争和暴行，以及个人所遭受的每一种苦难，但他们几乎丝毫没有谈到我们每一个人都亲身体验的无数的互助行为和献身精神，没有注意到我们日常生活中的本质事物——我们的社会本能和风俗。所以，如果说过去的记载是那么不完善，是不足为奇的。过去的编年史家把折磨他们那个时代的人的小战争和小灾难都详尽无遗地加以记述，但他们却毫不注意群众的生活，而广大的群众主要是习惯于和平劳动的，只有少数人才热衷于战争。史诗、纪念碑文以及和平条约——差不多所有的历史文献都有这种特点：他们只记载和平的破坏而不记载和平本身。所以，有最善良意愿的历史学家也不不知不觉地把他所要描述的那个时代歪曲了。

人类中的互助倾向，其起源是很遥远的，而且是和人类过去的一切进化极为密切地交织在一起的，所以，尽管在历史上有种

种的变迁，人类仍然一直把它保存到现在。它主要是在和平和繁荣的时期发展起来的；然而，即使在人类遭遇到极大灾难的时候——当整个整个的国家被战争毁为废墟，整个的人群死于贫困或呻吟在暴政的统治下的时候——这种倾向在乡村和城市的较贫穷阶级中仍旧继续存在。它依然使他们团结起来……无论什么时候，当人类要创造一个适应新的发展阶段的新社会组织时，它的建设性天才总是从上述那种永恒的倾向中吸取了新的开端所需要的因素和灵感。新的经济制度和社会制度（只要它们是人民群众创造的），以及新的伦理体系和新的宗教，所有这些都来自这同一源泉，我们种族的伦理的进步，总括起来看，可以说是互助原则的逐渐推广，从部落扩展到愈来愈大的组合，最后总有一天将不分信仰、语言和种族的区别而包罗整个人类的。

二、相克者，未必不能相生

随着社会经济的发展，很多人已经逐步认识到为了竞争必须合作这样一个道理。企业之间互相合作是重要的经营战略。

最近，不仅大企业，就连中小企业和竞争对手之间的合作，也变得活跃起来。那么企业为什么对互相合作抱有这么浓厚的兴趣呢？

战略就是指对变化着的企业环境的对应方案，合作就是国际竞争环境变化所带来的副产品。首先，产品寿命周期的缩短和新技术的迅速商业化增加了必须尽快把新产品打入国际市场的危机感。此外开放和国际化的潮流也使企业不可避免地要参与到国内外激烈的市场竞争中去。

但只有极少数企业才能通过众多的产品和市场的成功，拥有单独发展事业所需的人员、资本和技术资源。因此说许多企业共同拥有资源和承担风险就是在全球竞争中生存下去的战略。

企业活动的核心在于创造提供给顾客的价值。因此合作必须通过创造价值的根本性的活动（生产、销售）和智慧上的活动

(研究开发、筹集原材料)才能够实现。但不管怎么说,这些合作方式的共同点,都被设计为能够补充参加合作的企业的自身的弱点——即寻找能够补充企业本身的薄弱部门的合作伙伴,结成合作关系。在过去,依靠通过合作投资等资本参与的长期合同维持企业之间的合作关系,但最近战略合作的特点却是没有资本参与,而是在合作者们保持最大限度的经营上的独立性的同时,在多项业务领域保持短期的合作关系。

企业应用最多的合作形式是技术合作,其中包括共同研究开发、交叉承认和共享专利等等。

通过产品的生产和供应也可以开展合作。企业通过共同生产协议构成一定规模的经济,从而达到节约生产成本的目的。此外,开发新技术和新产品的企业在大量生产这些产品的时候,如果感到自己的生产设施不足,也可以和现有的大型生产企业携手合作。零件的共同使用也是一个生产合作的形式,产业界同类企业之间通过零件的共同使用可以降低平均单价,从而减轻开发新产品所造成的费用负担,提高竞争力。这种共同使用零件的现象在日本汽车行业内表现得最为突出。

随着市场的全球化趋势的形成,在市场活动中的合作成为最近企业拓展市场的主要手段,合作双方都把对方的产品在自己国家和第三国相互流通,这种交叉流通协议是在市场活动中进行合作的最具代表性的形式。

最近正在流行的另一种合作方式是在营业业务上的合作,特别是在金融、流通、运输等服务行业中,提高信息中介和业务能力,随时可以向顾客提供服务。

从总体上来说,资金、人才资源和市场能力以及商标等方面力量不足的中小企业作为生产战略的一个环节,可以通过中小企业之间或者同大企业之间的合作,避开自己的弱点,去面对激烈的竞争。

合作是人类共同需要，合作的成功也需要每一个合作者具备相当的素质，其中主要是肚量。所谓“不计跬步无以至千里，不积小流无以成江海”，一个小肚鸡肠的人是无法与别人合作的。日盛证券企划副总蔡裕彬引述自日本人分析企业成长历程的心得时说：“老板胸襟有多大，企业就会有多大。”

身兼台湾王安等五六家公司董事长，号称“专业”董事长的所罗门企业老板陈健三也说：“一个称职的老板必须具备思路清楚与胸襟开阔。”“胸襟”，在此包括企图心、眼界与肚量。

经营环境多变，在技术方面，数百年来由钢铁到石化，产品的改良从几十年才变到五年十年就改变，今天进入资讯化社会，基本元件—IC、CPU 从三五年一代，已进步到一两年就是一代。最近才看到 P5 上市，大家已在谈论 P6 将如何了！技术升级、变化之快用目不暇接都难以形容。

今天，企业所以能跨过创业阶段的考验，老板必须像许倬云教授笔下带头寻找水源的“头马”，找到适当的“利基”市场，艰苦地打下足以存活的基础；但随后的发展，真的决定在老板的胸襟——眼界、企图心与肚量下。

企业主有没有足够的“眼界”，认识前述多变的环境？体认到今天的利基市场可能因消费习惯改变而消失？或因利基已大到引起大企业眼红而参与争逐？这时候，企业都可能面临存亡的关头，业主有没有绝不被打倒的“企图心”？甚至早已有这个“肚量”：把员工从帮你赚钱的工具，提升为共享经营成果的事业伙伴；就像所罗门企业陈健三董事长所说：“同仁长期没办法升迁，会成为同仁们心理与物质各方面的负担，更会成为公司的包袱；所以企业要不停的追求卓越、追求成长、追求长青。”

而企业把员工当活生生、会思考的“人”，而不是一部赚钱机器的一颗螺丝钉；把这种精神贯彻在组织里，在美国十年、二十年的公司不在少数，且成果丰硕，像宝洁这个全球日用品业的

巨人，二十几年来贯彻实施尊重人性的自主管理团队，此外，产品经理制度，皆打破企业追求集中化的“迷思”，在生产线上完全授权自主管理团队，销售也以不同的品牌自我争夺相同的产品市场，像洗发精，属于宝洁的就有数种不同品牌，宝洁完全掌握住了市场区隔化、个性化，更掌握住内部人员追求自我实现的当代趋势，成功不是无因。

另一家在电子业领域能不被日本打垮，反而雄霸世界个人通讯事业的科技大厂摩托罗拉，在公司从上到下追求全面品质提升，历时十几年还在全面追求中，他们更证实，投资在员工的训练的每一块钱，回收却是33元。

台湾不少中小企业因业主的突出能力，而在创业阶段有突出的表现，但能否继续发展，就看老板是否有“胸襟”从被员工取悦的上司，转而取悦顾客；及时了解员工需求，愿意与员工共创、共治、共享的事业伙伴关系而定；老板的胸襟大小，真的可以决定公司的规模与能否在多变的环境中生存与成长。

而就像许多导入人性管理的美国成功企业，在展开组织学习前，最重要的第一步都是认识每一个人人格与行为特质等的不同，从而尊重这些差异。让每一个人发挥所长，形成组织的综效，达成一加一大于二的成果。放开胸怀，训练组织成员，协助成员成长，你会发现投资报酬之高出乎意料之外，因为时代已经不一样了。

三、合作并不等于合并

我们这里提倡合作，并不是提倡合并。合作不等于合并。在目前的情况下，由于人们的思想素质的差异，合作是在保持彼此之间的独立性的前提下进行的互助行为，是符合现实需要的。而合并需要更高的条件，要求人们有更高的思想境界，不仅能互相容忍对方的缺点和错误，而且能取长补短、相互学习。君子之交淡如水。只有君子才能达到真正的合并。

从现实的社会实践来看，夫妻之间、父母与子女之间各自一味强调“正确”家将越来越小。正如曹明华在《世纪末在美国》中所描述的：也许因为每个人在外承受的压力都挺大吧，我这几年在美国看到的一些年轻夫妇（包括很多留学生夫妇）格外爱吵架，甚至很严重地斗殴。因为双方文化学识都不浅，男女都极有道理。几次劝架之后，我发现在家庭中讲“道理”是很可怕的。

人用理性发明了许多关于“公平”、“正确”的定理，以维系人与人之间的各种关系。但一个时刻正确的人生是会让人提前累死的。家，便是一个让人松懈的地方，而松懈就不免有许多逻辑的错误可被发掘出来。

我和一个美国女孩谈起为什么婆婆不易与媳妇相处，她先断言“因为老的女人总是嫉妒年轻的女人”。继而又说：“婆媳之间会因争夺爱而发生战争。”而我觉得更主要的是两者都不失时机、极其敏锐地发现对方那些“不正确”、“不公平”的部分。

美国学生羡慕东方人一家人住在一起的家庭温暖和互相给予支持的习惯。日本学生马上反驳：“日本的统计数字表明，三代住在一起的家庭，自杀率是最高的。”

孤独是一种代价，拥挤之温暖所付出的心里代价也许要更昂贵一些。在当今社会，每个人在外争斗之余，回到家里心里往往不易平衡，需要向亲人算得失，算“公平”、“合理”之类。

于是只能自己住。家所能容纳的人数越来越少——最少的时候只有一个人。当你需要做一点“不正确”的事情时，不必让任何人受累。

但愿文明的走向不必是这样。

从现实的企业合并的实践来看，大合并不仅可能带不来高效益，反而会带来大浪费。调查表明，世界级企业最近几年的12次大规模合并行动是一种大浪费：8000亿欧元的证券资产消失

了。这些企业领导人的冲动的受害者是股东和企业职工。商业银行家和金融分析家们受到了批评。

《世界报》经过调查发现，一些大型企业在最近几年里采取的 12 次世界性的合并行动造成了 8000 亿欧元的损失。由于要偿还债务和分期支付收购费用，由于资本被稀释，企业的股份利润迅速减少了。

这些企业都把战略集中在 20 世纪 90 年代末的交易所行情上，因而它们受到了金融市场形势突然变化的严重打击。受打击最大的是大型电信企业。这些企业在合并时以极高的价钱收购新兴企业或与之竞争的企业。结果它们发现，所付出的代价并不值得。这些电信企业的证券价值下跌了 1/3 到 3/4。那些负债的电信企业（如法国电信公司）必须按收购时的高价偿还债务。其他的企业是通过发行新股票收购企业，以为这样能避免失败。但是，新股票的大量发行却降低了利润率。现在，这些企业的债务虽然没有那些电信企业那么重，但它们拥有的股票太多。这就是说，股东增加了许多，而需要分配的“蛋糕”却并没有增大（最多也只是略有增大）。对于证券价值的下跌，这些企业的解释是：围绕新技术的交易所气泡破裂了。而当初，没有任何人对证券的过高估价提出异议。

当初，这些企业的领导人为了控制别的企业而公开收购有关企业的证券。他们许诺说，“一加一将会等于三”。这就是合并高峰时时兴的计算逻辑。企业在收购时保证说，合并以后将会有光明的前途。

对那些“武装”得最好的企业来说，合并使营业额上升了，利润增加了，企业证券价格升高了。但这些都远没有达到预计的水平。而对其他多数企业来说，结果是令人失望的，它们同竞争者的合并并没有带来预期的成果。

这些战略错误的受害者是股东（在美国尤其是如此）。股东

们发现，一年来，股票价格在大幅度下跌。为了挽救企业和还债，企业只好实行节约政策：先是减少储备和一般开支，接着又毫不犹豫地进行了裁员。

主张采取这种高价收购行动的战略家们，即商业银行家和金融分析家们，现在也开始为自己的“明智”主张所带来的后果付出代价。在美国，许多这样的“战略家”受到起诉。受害的股东们严厉批评金融分析家和商业银行家。受到企业结构调整冲击的职工，也想找企业领导人算账。企业领导人不得不向股东和职工作出解释。

不管怎样，企业的合并是一种充满风险的冒险行动。现在，企业的合并热潮已经开始降温了。形势的恶化和交易所行情的下跌，迫使一些企业放弃或推迟原定的合并计划。股东们现在已对大的收购行动持怀疑态度。降温最明显的是新技术企业（这类企业在2000年的企业大合并风潮中走得最远）。据调查，今年上半年宣布的合并—收购金额只有2540亿美元，同2000年同期（1万亿美元）相比下降了75%。

当然，并非所有的企业合并行动都会失败。但有一点是肯定的：采取企业收购行动时如果只考虑金融因素而过分忽略工业逻辑，这种收购行动最后必会陷入痛苦的境地（《参考消息》2001年10月17日）。

四、合作在银行管理中的应用

（一）银行利润是银行内部各部门共同努力的结果

利润是银行在一定时期内实现的盈利或亏损的数额。银行经过计算，利润总额如为正数，则反映其为盈利，如为负数，则说明其亏损。银行利润集中反映银行经营活动各方面的效益，是银行年终的财务成果，是衡量银行经营管理水平和效果的综合性指标。

商业银行的利润由三部分构成，一是营业利润，一是投资收

益，再一就是非常项目收支净额，也就是银行的营业外收入和营业外支出相抵后的收支净额，即：

$$\begin{aligned} \text{银行利润} &= \text{营业利润} + \text{投资收益} + \text{营业外收入} - \text{营业外支出} \\ \text{营业利润} &= \text{营业收入} - \text{营业税及附加} - \text{成本} \end{aligned}$$

1. 营业利润。营业利润是反映银行在一定时期内经常性获利能力的重要财务指标，是指银行在一定营业周期内提供劳务的收入超过提供劳务所发生的成本的差额部分。

商业银行的营业收入是指银行在办理放款、结算以及从事租赁、信托、投资、证券交易、房地产开发、金银和外汇买卖等项业务而取得的利息、手续费、价差等收入的总和。具体来讲，主要包括以下内容：

(1) 利息收入。商业银行的利息收入是指银行向各类企事业单位和个人贷出各类放款，按规定收取的利息及办理贴现业务的贴现利息收入。为了与成本项目相对应，金融机构往来的利息收入不包含在内。

(2) 金融机构往来利息收入。金融机构往来利息收入是指商业银行办理联行业务，银行与中央银行及同业之间资金往来所发生的利息收入及利差补贴收入。

(3) 租赁收入。租赁收入是指银行在办理租赁业务中作为财产所有者（即出租人）将财产租给使用者（即承租人）使用，并按照租赁合同、协议的规定向承租人收取的租金收入。

(4) 房地产开发收入。房地产开发收入是指银行从事房地产开发业务而取得的收入。

(5) 担保收入。为了促进结算过程的顺利进行，商业银行在利用自身的信誉为各类企业提供信用担保的过程中所取得的收入为担保收入。

(6) 咨询收入。银行为各类企业提供经济信息，进行咨询服务的过程中所取得的收入即为银行的咨询收入。银行的咨询收

入包括项目评估收入、企业资信评定收入、验资收入等。

(7) 外汇买卖收入。外汇买卖收入是银行在从事即期外汇交易和远期外汇交易的过程中，由于不同期限、不同货币之间以及国与国之间的利率、汇率水平的差异而获得的收入。

(8) 金银买卖收入。这是指银行根据国家有关政策规定依法经营金银买卖业务而取得的收入。

(9) 信托业务收入。银行作为受托人接受委托人的委托，为了受益人的利益，在代为管理、营运或处理委托人托管财产的过程中依法取得的收入为银行的信托业务收入。

(10) 手续费收入。这是指银行在办理结算业务、代理融通、委托贷款、代理发行国库券、股票及各类债券等项业务的过程中获得的手续费收入。

(11) 证券发行及买卖收入。银行在出售经营性证券和非到期投资性有价证券中所获得的收益即为证券发行、买卖收入。

(12) 代保管收入。这是指银行代其他企业或个人保管各类资产而取得的收入。

(13) 其他收入。银行成本是指银行在从事业务经营活动过程中发生的与业务经营有关的各项支出，包括在筹集资金、运用资金及回收资金全过程中所发生的耗费。

银行成本具体包括以下九项内容：

(1) 利息支出。利息支出是指银行向社会、个人、其他企事业单位以负债形式筹集各类资金所支付的利息。

(2) 金融机构往来利息支出。金融机构往来利息支出是指银行联行往来、银行与中央银行和其他金融机构之间资金往来而支付的利息。

(3) 固定资产折旧费。这是指银行根据固定资产原值和规定的固定资产折旧年限以及净残值计算摊销的固定资产折旧费。

(4) 手续费支出。银行的手续费支出是指银行在委托其他

单位或个人办理金融业务过程中所发生的手续费支出。

(5) 业务宣传费。业务宣传费是指银行在从事业务宣传活动中所发生的支出。业务宣传费实行比例控制，不得超过营业收入的2%。但计算营业收入时应将金融机构往来收入扣除。即：

银行业务宣传费最高使用限额 = (营业收入 - 金融机构往来利息收入) × 2‰

(6) 业务招待费。业务招待费是指银行为满足业务经营的合理需要而支付的业务交际费用。《金融保险企业财务制度》规定，银行的业务招待费按营业收入（扣除金融机构往来利息收入）的一定比例，分档次控制最高限额。其中共划分为四个档次：全年营业收入（扣除金融机构往来利息收入，下同）在1500万元以内的，不超过5‰；全年营业收入超过1500万元，不足5000万元的，不超过该部分的3‰；全年营业收入超过5000万元，不足1亿元的，不超过该部分的2‰；全年营业收入超过1亿元的，不超过该部分的1‰。

(7) 外汇、金银和证券买卖损失。这是指银行在从事外汇、金银和证券买卖业务时发生的买卖损失。

(8) 各种准备金。银行可根据其业务状况提取下列几种准备金：

呆账准备金。呆账准备金是指银行在从事放款业务过程中对发生的呆账损失进行补偿的资金。呆账准备金只限于核销银行在放款业务过程中不能收回的本金部分，应收利息部分应在银行提取的坏账准备金中列支。

投资风险准备金。从事投资业务的银行，每年可按上年末投资余额的1%提取投资风险准备金，用于补偿其在投资过程中发生的风险损失，包括对外投资到期收回或者中途转让所取得的款项低于账面价值的差额，以及按权益法核算的股权投资在被投资单位减少的净资产中所分担的数额等。

在银行提取投资风险准备金的情况下，投资收益要计入银行利润，投资损失则在投资风险准备金中冲减。当实际发生的投资损失大于所提取的投资风险准备金时，将超过的差额部分据实列入成本。实际发生的投资损失小于所提取的投资风险准备金部分，结转下年使用。

坏账准备金。银行可按年末应收账款余额的 3‰ 提取坏账准备金，用于核销银行的坏账损失。这里要注意，应收账款是指银行在正常经营过程中应向客户收取的欠款，即银行在办理金融业务过程中所产生的可以在一定时期内向债务人收回，但由于种种原因不能按期收回、被债务人无偿占用的属于本企业的款项。银行的应收账款包括应收利息、应收租赁费等。

(9) 业务管理费。业务管理费是指银行在业务管理过程中发生的有关费用，包括电子设备运转费、钞币运送费、安全防卫费、保险费、邮电费、劳动保护费、外事费、印刷费、公杂费、低值易耗品摊销、职工工资、差旅费、水电费、租赁费（不包括融资租赁费）、修理费、职工福利费、职工教育经费、工会经费、税金、会议费、诉讼费、公证费、咨询费、无形资产摊销（不包括自行开发的无形资产摊销）、递延资产摊销、其他资产摊销、取暖费、审计费、技术转让费、研究开发费、绿化费、董事会费等。

2. 投资收益。投资收益是银行通过对外投资（如购买有价证券、以现金等货币形态的资金和实物以及无形资产对外投资）所获得的收益。银行对外投资而获得的股利等以及银行投资于子公司、联营企业、合营企业等分得的利润等均应计入投资收益。但是，银行出售经营性证券而获得的收益以及中途出售投资性证券而获得的收益应计入营业收入而不计入投资收益。

需要注意的是，这里的投资收益是指银行以各种方式对外投资而取得的股利、利润的总和，而不是投资收益和投资损失相抵

后的收益净额。银行依据合同、协议的规定到期收回或因被投资企业清算而收回的投资额与账面价值的差额如为损失，应在投资风险准备金中核销。银行因各种原因收回的对外投资额与原账面价值的差额如为净收益，则应计入投资收益。

3. 营业外收支净额。营业外收支净额是银行发生的非常项目收支净额，即银行在正常业务经营活动以外发生的非常的、偶然的事项所产生的盈利和损失。因非常项目收支不会经常或定期地发生，所以这部分收支不计入银行的营业收支而是计入营业外收支。

按照《金融保险企业财务制度》的规定，银行的营业外收入应包括固定资产盘盈、出售固定资产净收益、教育费附加返还款、罚没收入、罚款收入、出纳长款收入、证券交易差错收入、因债权人的特殊原因确实无法支付的应付款项等。

银行的营业外支出包括固定资产盘亏和毁损报废的净损失、出纳短款、赔偿金、违约金、证券交易差错损失、非常损失、公益救济金捐赠、职工子弟学校经费和技校经费支出等。

从上述银行利润的构成可以看出，银行利润是银行各部门共同努力的结果。银行各部门通过自己的工作，或者为银行带来收入，或者给银行造成支出。收入必要，支出同样也是必要的。没有支出就没有收入，而没有收入也就不能弥补支出。因此，问题的关键就是增收节支，也就是说，为了实现更多的利润，银行的各个部门都要相互协作、密切配合。

（二）银行外部的合作

银行是国民经济这个大系统中的一个子系统。银行的存在离不开社会各部门的支持和配合。一方面，银行需要大量的存款，而这些存款主要是银行外的人存入的；另一方面，银行要向其他企业单位发放贷款、进行投资，发放贷款和投资的多少、安全程度的高低，在相当程度上取决于银行外的这些单位的配合程度。

因此，银行需要与社会各部门的联系和协作。银行为社会服务，也需要全社会的支持与合作。

银行与外部的合作既包括银行与银行间的合作，也包括银行与非银行机构的合作。

《金卡工程：以联合求发展》记述的正是银行间的合作。

四五家发卡行、六七个品种，把偌大的银行卡市场分割成互不兼容、封闭动作的分散格局，其结果必然是限制了整个银行卡业务的快速发展。拆掉“篱笆墙”，联合培育、创建统一的大市场，才是银行卡业务发展的正道。

鉴于城市内联合是实现全国跨行、跨地区业务联合的基础，且前者的业务量远高于后者，因此，金卡工程首先从建立城市银行卡信息交换中心入手，把各行原本各自封闭的银行卡系统连接起来，形成一个互相开放的大系统，以达到优化资源配置、实现信息共享、相互提供有偿服务的目的。从1994年起，各试点城市相继组建了银行卡网络服务中心，负责建设和管理银行卡跨行信息交换中心。至1997年下半年，所有试点城市如期完成了ATM/POS的联网，初步实现了城市内的资源共享和跨行业务的联合。

金卡工程实施几年来，不仅有效地改善了城市的用卡环境，而且对于全社会消费观念的转变产生了极其深远的影响，有力地推动了全国银行卡业务的联合与发展。到目前为止，全国银行卡发行量已由金卡工程实施前的300多万张发展到1999年5月底的1.1亿张，特约商户30多万家，年交易额高达1.74万亿元；发卡行也从最初的四五家发展到20多家。1998年，持卡消费已占银行卡全年交易量的10%，在一些大型商户，持卡消费在其销售总额中所占的比例已达到20%以上。目前，银行卡的使用已基本覆盖了全国经济发达地区，银行卡业务已由过去的星星之火，发展为燎原之势。而对于普通老百姓来说，金卡工程也早已不再是一个妇孺皆知的响亮口号，更意味着观念的更新，生活

质量的提高，以往那种“持卡消费，四处碰壁”的现象，已经基本上不再发生。在试点省市，人们手持一张卡，可以在任意联网的 ATM 和 POS 机上取现、消费，而不必考虑这些设备是属于哪一家商业银行的，是否拒受自己的银行卡；另一方面，发卡银行之间的竞争焦点也从降低商户折扣率、不计成本投入设备等方面，逐步转向对持卡人和商户的服务、做好各自网络和系统的建设和维护上来。那种三四台 ATM、七八个 POS“扎堆儿”的现象已经在一天天地减少和消失，不仅大中城市，即使在一些中小城市甚至在一些经济比较发达的农村，银行卡也正逐步走向并影响着人们的生活。而所有这一切，如果没有金卡工程，仍然是以前的各自为政、分散发行的局面是很难想像的。而所有这一切也说明，金卡工程的推行，对人们的消费观念和人们的生活带来了很大的影响。

在金卡工程进行的过程中，上海市走在了全国各地的前列。1995 年上海市率先建立了银行卡信息交换中心，实现了 ATM/POS 机的联网，几年来，取得了良好的经济效益和社会效益。到 1999 年 5 月底，银行的发行量由联网前的 100 多万张发展到了 1000 多万张，交易额达 100 多亿元；联网 ATM2117 台、POS8694 台，联网面分别达到 100% 和 80% 以上；跨行业务增长迅速，1999 年一季度平均每天达 3.2 万笔；同时，还与 VISA、万事达卡以及花旗银行、汇丰银行等境外银行卡网络实现了联网。上海市的经验告诉我们，建立信息交换中心，实行业务联合，不仅可以使社会资源得到合理配置，而且由于各成员行之间实行有偿服务原则，还可以使先期投入较大的银行在受理跨行中通过收取手续费得到一定补偿；对于新兴的中小银行来说，则可以通过付较少的手续费，获得发展银行卡业务所必需的基础条件，有助于银行卡业务的开展。同时由于联网商户已成为各入网银行共同的商户，因而避免了以往各银行为争夺商户所进行的无

序竞争，规范了银行的竞争行为。另外，由于实行了联网，商户资金在途时间大大缩短，也增强了商户使用银行卡的积极性。

经过几年的发展银行卡在经济发展过程中，在人们日常的生活里，起到了极大的作用。我国银行卡业务发展的实践以及国际银行卡业务的发展历程都无一例外地显示了银行卡机的发展趋势——联合经营。只有从分散走向联合，实现资源共享，才能尽快地产生规模效益，最大限度地降低风险，真正发挥电子货币的作用。这是新世纪我国银行卡业务发展的一个基本方向，也是我国商业银行加入 WTO，迎接国际银行挑战的基本措施之一。

在银行的各项业务中，市场营销已成为很重要的一种。从表面上看，市场营销是各单位自己的事，因为各个单位各有特点，营销的重点也会不同，但必须注意到合作营销已逐渐成为目前企业国际营销的基本策略。

合作营销的理论渊源可追溯到 1966 年，艾德勒（Adier）在《哈佛商业评论》上发表题为《共生营销》的文章中提出了共生营销的概念。所谓共生营销，就是由两个或两个以上的企业联合开发一个营销机会。合作营销之所以被大量的企业采用，关键是它能给企业在营销活动中带来很多意想不到的益处：一是巩固已有的市场定位：目前市场需求细分正向纵深发展，缝隙市场也就变得越来越有利可图，相互合作对增加企业对市场的敏感性和适应性是一招妙棋。二是进入新市场：银行要想进入一个新市场，不仅需要巨额投资，还要遇到很多意想不到的非关税壁垒的限制。通过与所在国的银行合作可开辟一条进入新市场的捷径。三是有助于实行分散化的经营战略：分散化经营战略要求银行向新的领域进军，但新的领域对银行来说可能是一个陌生的领域，要承担很大的市场风险，合作营销能减少这样的风险。四是减少无益的竞争：同业竞争往往会产生负效应，从而增加银行经营成本，加大银行风险。合作可避免这种情况发生。五是增强银行的

竞争实力：虽然银行产品具有同质性，但在提供这些产品各银行都各有长处，也都各有短处，取长补短永远是增强银行竞争力的有效法宝。合作营销为取长补短的成功提供了有效的帮助。

第四章 信息观念：拿起银行的最新武器

引言 经典与案例

“物格而后知至，知至而后意诚，意诚而后心正，心正而后身修，身修而后家齐，家齐而后国治，国治而后天下平。”

读解：穷究事物的原理，然后才能知无不尽；知无不尽，意念才能诚实；意念诚实，才能心志端正；心志端正，才能使自身有修养；自身有了修养，才能把家整顿好；把家整顿好了，才能把国治理好；国家治理好了，才能平定天下。

发挥银行信息功能 ——对某市显像管公司调节

1989年某市显像管有限公司，接到主管部门下达的生产计划，为备料要求银行增加人民币流动资金贷款。银行派出信贷员对该笔贷款进行了认真细致的贷前调查，得知彩色显像管市场趋向疲软，即将此信息通报企业，促使企业适时调整生产计划，适应了市场的变化，避免了损失，创造了公司成立以来最好的经济效益。

某市显像管有限公司是一家中外合资企业，系生产彩色及黑白显像管的专业生产厂家，产品主要国内销售，供应各电视机整机厂。企业1984年成立之后，即在该银行开立了人民币及外汇账户，并建立了借贷关系。自1984年至1989年，银行累计向该公司发放了各类贷款9480万元，企业累计生产各种规格的显像管287万只，实现产值17888万元，实现利润3438万元，产品产量逐年增长，质量不断提高。

1989年，由主管部门安排企业计划生产47cm彩色显像管22万只，35cm黑白显像管40万只，44cm黑白显像管15万只。按照这个生产计划，企业向银行提出增加贷款的申请。银行认为这个企业年初贷款达到1350万元基数已经够大的，今年还要增加贷款，一时拿不准主意。对此，信贷员对企业的资金使用情况进行了分析，同时对产品的市场动向进行深入地调查研究：

1. 从国家实行电视机专营政策上分析。国务院规定，电视机自1989年2月1日起实行专营。只有国家规定的国营百货公司、五交化公司等才准予经销电视产品。而1989年以前，包括个体经营者在内，都能够经销，这是电视机市场的重大变化。流通渠道的紧缩，销售网点的减少，必然对整机厂以及整机配套的企业产生很大的冲击，市场将出现暂时性的回落。

2. 从销售市场上分析。某市大型百货公司1988年2月共销出各种规格的彩色电视机计404台，黑白电视机146台，而1989年2月销出各种规格彩电187台，黑白电视机329台。同期数字相比，1989年比1988年，彩电销量减少了46.28%，黑白电视机增加了44.38%，调查数据表明，彩电市场已趋疲软，而黑白电视机市场有看好的势头。

从销售价格上分析。电视机产品实行专营，并限定了最高销售价格后，直接对电视机整机厂和商业部门的生产、销售产生影响。如杭州西湖牌47cm彩电实行专营后，国家定价为2670元，

该显像管公司是该厂的主要供货厂家之一，显像管公司 47cm 彩管出厂价格为人民币 1080 元，加上国家征收的特别消费税和国产化发展基金 900 元，计为 1980 元，留给整机厂用于其经元器件工资费用等成本和税金仅 690 元，超出这个数就要亏本。而通常显像管的价格为电视机价格的 $1/3$ ，因此电视机实行限价以后，显像管的价格使电视机整机厂难以承受，必然要压缩产量减少对显像管和其他元器件的需求。

根据以上三方面的调查分析，银行推断彩色电视机国内市场已趋疲软，而黑白电视机的销路将出现看好的势头。银行将这条信息向该公司作了通报，并建议显像管有限公司，重新研究调整生产计划，压缩彩色显像管的产量，适当增加黑白显像管的产量。该公司开始注意了市场变化，进一步搜集了有关电视机的市场信息，研究并采纳了银行的建议，对产品的产量计划，产品结构作了相应的调整。调整后的年生产计划是 35cm 黑白管由 40 万只增加到 60 万只，适当压缩了彩色显像管的产量。生产计划调整后，出现了设备上的矛盾，黑白管生产线的生产能力不足，彩色管的生产能力剩余，该公司大胆地对日本进口的彩色显像管生产线进行了改造，将其改造为彩色、黑白管兼容的生产线，仅花 11 万元的人民币，用了不到 100 天的时间就完成了 26 台 44cm 黑白管制屏设备的改造的调试，提高了设备的利用率，满足了黑白管的生产需要。

银行根据调整后的生产计划，测算了合理资金的需要，适时地向该公司增加了流动资金贷款 650 万元，当年进入第二季度全国彩色显像管市场销路大落，价格下跌，不少企业为此措手不及，造成停产或半停产。而该显像管有限公司，却由于决策正确应变及时，避免了彩管产品的积压和损失，用活了信贷资金，生产经营蒸蒸日上。1989 年全年实际生产黑白显像管 71 万只，彩色显像管 6.1 万只，实现产值 7888 万只，利润 1206 万元，产

值、利润分别比 1988 年增长了 8.8% 和 13.5%，投资利润率达到 42.53%，创造了公司成立以来最好的经济效益（金鑫主编《最新金融业案例分类汇编》）。

第一节 一个崭新而古老的话题

一、人类进入了信息时代

信息，似乎是一个崭新的话题，进入 20 世纪特别是在 20 世纪后半期被人们越来越重视的概念。1928 年，哈特莱（R. V. L. Hartley）在《贝尔系统技术杂志》上发表了一篇题为《信息传输》的文章，文中哈特莱把信息解释为选择通信符号的方式。他说，发信者发出的信息就是他从通信符号表中选择符号的具体方式。例如，假定他从符号表中选择了“ I am well . ”，就发出了“我平安”的信息；如果选择了“ I am sick . ”这些符号，就发出了“我病了”的信息。

贝尔试验室的申农（C. E. Shannon）于 1948 年在同一杂志上发表了著名的论文《通信的数学理论》标志着信息论的诞生。申农从通信工程的角度研究信息的传递和度量，认为信息的多少意味着消除了的不确定性的多少，这里的不确定性，是指对客观事物的不了解、不肯定。通信的直接目的就是消除接收者对于发出者可能会发出那些信息的不确定性，因此，信息被看做是用以消除信宿对信源发出何种消息的不确定性的东西。简单地说，“信息是指有新内容、新知识的消息”。申农认为，信息必须是事先不知道其内容的新消息。

几乎在与申农的同时，维纳（N. Wiener）也发表了被认为是控制论的奠基性著作《控制论——或关于在动物和机器中控

制和通信的科学》一文，维纳把信息引入控制论，将信息概念与人的认识、动物的感知活动联系起来。他认为“人通过感觉器官感知外部世界”，“我们支配环境的命令就是给环境的一种信息”，因此，“信息这个名称的内容就是我们对外界进行调解并使我们的调节为外界所了解时而与外界交换来的东西。”这表明信息就是我们适应外部世界并把这种适应反作用于外部世界的过程中同外部世界进行相互联系、相互作用、相互交换的一种内容。

随着社会经济的发展和信息论、控制论的广泛应用，不仅信息的意义越来越被人们所认识，而且很多人认为现在人类社会进入了信息时代，在信息时代，信息就是财富，信息资源在社会生产和人类生活中将发挥日益重要的作用。德国五金工业工会负责经济、技术工艺和环境事务的理事乌尔里希·克洛茨（德国《法兰克福汇报》7月26日文章，题：新的工作岗位不是通过更多的分工来实现）在1999年的一篇文章中说，如果现在的预测准确的话，那么在未来10年，人类的全部工作中将有4/5与信息有关。换句话说，越来越多人的工作将是把数据转化成知识。

他认为，信息经济的主要特征是非物质成分（信息、服务、关系和情感）在价值创造中所占的比重越来越大。数据、信息尤其是知识处理，对其他生产要素的有效使用发挥着越来越关键的作用。具体来说，信息经济的“新规则”有以下一些主要特征：

1. 与物质产品不同，信息不需要离开它的原始占有者就能够被赠送、买卖和交换。

2. 信息产品只需一次开发就能供所有的人使用。它能够通过电脑网络大量复制和分配而不需要额外费用。

3. 在信息经济中，价值增加更多地是通过知识而不是工作来实现。迄今为止，主要生产要素（劳动和资本等）在生产过

程中都要被消耗掉。要多生产就必须多投入。与此相反，知识和信息资源不仅不会被耗尽，而且在使用过程中甚至可能增多。

批量生产的规则受到严重挑战。在机械化时代，批量生产规模的增大导致单件产品成本下降。与此相反，在信息化生产中，特定原始样品的生产成本并不比批量产品的成本高多少。如果在整个价值创造链中进行考察，“单个订做”甚至往往比“批量订做”还合算。

只要价值创造不再是通过生产规模，而仅仅通过生产的差异化就能够实现，信息化生产将很快导致手工业结构在高技术水平上再生，地区网络复兴，新型的顾客与供应者关系出现。传统的竞争因素将因此而失去其重要性，对竞争有决定意义的将只有知识，无论它是通过人才以活的形式还是作为软件以电子化形式表现出来。

信息产品的价值衡量标准与物质产品不同，例如，物质产品通常“物以稀为贵”，数量越少价值越高。而信息产品和信息工具却恰恰相反，经常是使用越普及，其价值就越高。

在信息经济的企业中，员工，即所谓的“人力资本”是唯一重要的资本。此外，人力资本与实物资本有着显著区别：它不能作为一种财产被占有。因此，在信息经济中员工与企业的力量对比、劳动与资本的相对地位正发生根本性变化。起决定作用的生产要素不再属于资本所有者，而是属于员工：这就是装在他们脑袋里的知识。

世界性网络的出现使个人能够像大公司一样在全球市场提供抽象产品服务。生产车间和营销组织的建设已不再是必需。除质量之外，开发时间成为决定产品成功与否的关键因素。竞争越来越成为一种时间的竞争，起决定作用的不再是企业的大小和成本，而是创造性和灵活性。

目前席卷全球的兼并潮似乎表明，企业在朝着越来越大的趋

势发展。但是，如果对企业兼并表象下所完成的实质内容进行细致考察，就会发现一种完全不同的趋势。以劳工市场为例。25年前，美国每5名从业人员中就有1名在《财富》杂志评出的500强企业中的一家工作，现在这个比例已下降到不足1/10。

信息经济带来企业经营形式的变革。现有企业经营管理形式是在约125年前开始采用的，目的是有效地组织商品生产。现在它已无法适应信息经济的要求。对知识要素的管理比单纯的企业管理重要得多。

组织结构的竞争正演变成行为能力的竞争。由于知识能够被迅速复制和分配，所以一个组织的惟一竞争优势将取决于其学习能力，即从现有知识尽可能快地产生新知识的能力，也就是创新能力。这就迫切需要一种全新的企业形式，全新的组织结构，全新的基础设施，尤其是全新的企业文化。

创新周期越来越短——这点以个人电脑业尤为典型——使企业处于一种进退两难的境地：一方面，市场的转变越来越迅速，产品的老化速度越来越快；另一方面，生产新产品必须具备新的能力和条件，它们所需要的时间越来越长。这就需要新的企业模式和劳动形式的出现。产品的规划与生产能力的组建必然要实现脱钩。公司不可能储存足够多的专家，在所有新项目上都使用自己的人才。因此明天的公司在很大程度上将是由少数固定员工组成的一个小核心。他们与供应商以及外部专家保持着联系，并且能够为共同生产某种产品将这些人组成一个网络。人们采用20世纪80年代麻省理工学院创造的一个概念来指称这种网络式的价值创造共同体：虚拟公司。

导致企业间合作新模式出现的条件也在企业内部产生影响：企业组织结构必须根据不断更新的项目进行调整，因为每一个项目都要求不同的知识、能力和经验的组合。企业要具备较高的灵活性就必须不断对内部小组重新进行组合，这些小组必须具有高

度的独立性和企业家精神。

在迅速变化的市场上，计划越来越不起作用，因为总有人人们预料之外的情形发生。因此，必须对企业组织结构进行重组，使之首先要具备这样一种能力：尽可能机敏地应付突发事件。人们只能循规蹈矩或按上司指令办事的组织形式在这种环境里将很快走向灭亡。未来经营管理工作的重点是为知识资源开花结果创造条件。

企业将越来越多地被迫通过对顾客越来越多样化的愿望作出尽可能快的反应来实现增值。这就要求企业组织结构在其最底层，即首先和直接与顾客发生联系的层面就具备这种复合性的能力。问题必须在第一个认识到它的层面就被解决。工业时代重要的分界标志之一：决策者与执行者的严格分工正在逐渐消失。

按功能和等级划分的传统组织结构正在被由许多规模较小但自主性增大的单位组成的网络取代。这样的组织形式具有更强的学习能力。取代僵化行政程序的是一个开放的信息和思想市场，其中没有起阻碍作用的等级排列和分工界线，任何形式的直接交流都将成为可能。

信息时代也造成人们生活工作方式的变化。价值创造过程的信息化使新的居住、交际和生活方式的出现成为可能。城市化是工业时代的一个产品，因为工业生产要求作为生产要素的人聚集到工厂，而现代化的通讯设备则是把作为生产要素的信息传送到人。如同蒸汽机发明和流水线生产的出现一样，这也将使人类劳动发生深刻的变革——只是方向相反。流水线使人退化成活动的机械部件，而电脑——只要使用正确——将使人从中解放出来，以崭新的形式回归前工业时代的居住和劳动单位。像先前的每一次变革一样，这种发展变化也将带来正负两方面的后果。远程工作先驱者之一的吉尔·戈登言简意赅地总结说：“好消息是人们随时随地都能工作，坏消息也是人们随时随地都能工作。”

“远程工作”这个概念迟早也会消失，因为在信息社会中它将成为最通常的工作方式。工作这个词指称的将重新是人做什么而不是到哪里去。这种不依赖地点的工作方式要多久才能普及，与其说取决于技术进步的可能性，不如说取决于它能否被深受泰勒制企业文化影响的经营管理层（接受）。与工业体制下的不信任文化相反，信息工作的前提是经营管理人员有开明的领导作风，不把废除上班签到视为损失，也不把员工到场与否与工作效率混为一谈。

随着信息化进程的不断深入，工业社会劳动文化的两大基本支柱——时间和固定工作岗位——将退居次要地位。

在信息经济中，收入与工作效率以及工作时间的联系越来越松散。它越来越与投入的工作时间无关，而首先取决于技巧、原创性和迅速发现新问题、使用创造性方式解决问题的能力。这将导致收入分配的鸿沟加大，社会的两极分化加剧。

传统的人生成功条件，如文凭和学位重要性在降低。标准化和固定模式的职业培训已经跟不上时代发展的需要。在新时代，常用词是时间、学习能力和适应能力。

一个国家的创新潜力取决于国民的受教育水平。新的工作岗位将不再是通过更细的分工，而是通过更多的创新来实现。（《参考消息》1999年9月14、15日）

二、信息问题古已有之

虽然信息只是20世纪以后才变得亮丽的字眼，但实际上信息问题与人类的历史一样古老。

所谓信息，可以从两个方面来理解。首先，信息是关于事物本身及其运动、变化的特征。准确地说，信息是对这种特征的描述。其次，信息是人们对事物本身及其运动、变化特征的认识和概括，是人脑对客观事物的反映。总之，现实中的信息就是人们对事物的一种认识。

从这一概念出发，人们对事物的认识是与人类同时产生的，因此，信息问题早已有之；人类的行动取决于人类对事物的认识，正确的认识会产生正确的行动，而错误的认识则会导致错误乃至失败的行动。每一个人都希望正确地认识世界，人类自始至终都试图正确地认识世界，人类的问题也都出在不能正确地认识世界。因此，信息问题与人类一样古老，并伴随着人类的发展、进化而变化。

三、人类的问题其实也就是信息问题

迄今为止人类遇到和解决了无数的问题，这些问题看起来形形色色，表现形式多种多样，似乎难以把握。其实，所有这些问题无非就是一个信息问题。

拿人们日常生活最基本的内容吃饭来说，想不想吃？吃什么？何处吃？有没有？吃多少？怎样得到吃的东西？所有这些都是信息问题。

从对世界的宏观管理来说，1995年1月1日英国《星期日泰晤士报》发表一篇社论，题为：《缺少一位世界领导人》（《参考消息》1995年1月9日），也说明了这个问题。文章说，处在动乱的时代，全世界竟然缺少具有预见和决心、从而能够领导它走向一个比较安全的未来的政界人物，这确实是命运对我们的残酷捉弄。当我们进入21世纪的最后几年时，我们本来应该有一种乐观的情绪，但实际上有的却是不祥的预感。这种阴郁情绪乃是在一个没有意识形态样板和缺少政治家规划新道路的时候，事态加速变化的一个结果。21世纪要求领导者具有远见卓识，能够找到一条走向和平的世界新秩序的道路。

再从银行管理来看，不论是存款、贷款，还是表外业务，其开拓和发展都需要信息，都离不开信息，实际也都是一个信息问题。我们不断要求搞市场调查、搞市场营销、进行贷款“三查”，就是为了获得信息。

四、有效管理世界经济是所有人的梦想

（一）亚当·斯密的“看不见的手”的困惑

商品经济的进一步发展，要求变“无形的手”为“有形的手”。价值规律是商品生产和商品交换的基本规律。其基本内容是，商品的价值量由生产商品的社会必要劳动时间决定，商品交换要以价值量为基础实行等价交换。而社会必要劳动时间是在现有的社会正常的生产条件下，在社会平均的劳动熟练程度和劳动强度下制造某种使用价值所需要的劳动时间。同时，不仅在生产单个商品时花费必要的劳动时间，而且在社会总劳动时间中，也要把必要的比例量分配在不同种类的商品生产上。显然，变“看不见的手”为“看得见的手”的关键是信息。

（二）马克思的公共管理理论

随着生产社会化程度的进一步提高，马克思、恩格斯设想的资本主义发展的新阶段——共产主义社会的“一切生产部门将由整个社会来管理，也就是说，为了公共的利益按照总的计划和在社会全体成员的参加下来经营。”其中的公共利益、总的计划、所有社会成员也是一个信息问题，尤其是要制定总的计划，离开信息是不可能的。

（三）世界经济一体化需要组织和信息

世界经济一体化的趋势不可阻挡。现在既不是我们抱怨的时候，也不是我们应该想法设法避免、不接受或者哪怕是推迟的时候。商品经济没有界限。如果我们承认商品经济是经济发展不可逾越的阶段，商品经济的高度发展是我们的期盼，我们就没有任何理由再抱怨。

全球化本身就是信息。世界经济的一体化要求在全世界范围内有效分配资源。在全球化面前，个人、企业、银行、国家要参与世界性的经济活动，这就不仅需要掌握一个人、一些企业、一个国家内部的各种信息，更要了解、掌握全球的信息。

第二节 信息丰富而无价

一、信息常识

信息经济、知识经济、网络经济、新经济，说白了，市场经济的问题就是一个信息问题。

所谓信息，就是指具有新内容、新知识的反映事物运动真实情况的消息。由于客观事物是多种多样、千变万化的，因此，反映事物运动特征的信息也是丰富而无限的。

经济信息就是反应经济活动特征和发展变化情况的各种消息、情报、资料的总称。人们在经济活动中不断产生经济信息，通过经济信息的接收、传递、处理和利用，反映和沟通各方面经济情况的变化，借以控制和管理生产，实现各管理环节之间的联系。

经济信息的特点是：

社会性。经济信息是人与人之间传递的社会信息，以人们所能共同理解的数据、文字、符号表示。

有效性。经济信息是反映经济活动过程的各个方面变化的消息，其中蕴含着经济活动的规律性，因而通过对经济信息的观察和研究，可以发现经济活动的规律性，为经济管理服务。

连续性和流动性。社会经济发展是一个永无停止的连续的过程，反映这一过程的信息也就是连续的和不断变动的。也就是说，经济信息是不断更新的。

二、信息的一般作用

人类社会离不开信息，也从来没有离开过信息。但是，信息

在社会再生产过程中的作用从来没有像现在这样被重视过。正如西格马尔·莫斯多夫所说，信息将成为第一生产要素。他说，18世纪的法国大革命是市民发起的，它使人们受到启蒙。19世纪和20世纪的革命是从工人运动开始的，这些革命建立了自由与公正之间的新平衡。21世纪的革命将由全球的经济和技术变化引起。这些变化将加速从机械时代经电子时代到信息时代的转轨，将使国际分工具有新的形式，解放新的生产力，从而排挤老的工作方式，创造新的工作方式。

在21世纪，信息将成为第一生产要素，同时也将成为商品。工业社会的庞大结构（从一个中心向整个世界市场供应商品和劳务）将解体，然后将集中进行调控，分散在各个销售市场进行生产——形成一定程度上跨越国界的企业。这一切可以通过新的信息和通讯技术的联网得以实现：超越时区组织联合研究和生产。

将出现国际大学，在这些大学里，学生和教授在世界范围内通过联网进行教学活动。信息和通讯技术首先将便于新兴工业国家超越整个的工业历史阶段，这被专家们称为“蛙跳”。世界经济竞争者的赛场上不仅将增加亚洲的“小老虎”，而且将增加中国、印度、巴西和印尼这样的一些“大老虎”。

居住和社会的结构也将发生变化。每天来往于人口集中地区上班的人流将明显减少，这样可减少环境的污染。城市里将不再把居住区和工商区分开。将出现一种新的职工类型，他们谋求拥有更多的自我责任、灵活性和时间支配权。职业和家庭有可能更好地相互协调。

政界的任务是积极参与塑造现有的变化进程。因此，德国联邦议院的“德国通往信息社会的道路”调查委员会，将通过关于德国进入信息社会的道路的讨论，从社会和制度的角度参与这种根本性的结构变化。为此它准备搞一些研究项目：“21世纪经

济”、“21世纪技术”、“21世纪工作”、“21世纪社会”、“21世纪教育”、“21世纪议会、国家和管理部门”以及“21世纪环境和交通”。

由于革新速度的加快，今后企业只有通过不断地学习才能长期保住自己的市场。在新型的“学习企业”里，不断提高业务能力必须占据一个重要的位置。个人也必须自己采取主动，为自己的人文资本投资。在这方面，远距离学习（通过电视和电脑等）为所有的人提供了新的可能性（《参考消息》1996年9月14日）。

三、信息在银行管理中的作用

关于信息对整个银行发展的作用，我们已经在第二章中做了说明，这里无需赘言。相对于具体的银行业务来说，经济信息的作用表现为：

1. 经济信息是决策和计划的基础。我们知道，决策和计划是经济管理的重要职能。科学的决策与计划必须以全面反映客观经济过程的信息为依据。不掌握信息只能“拍脑袋”、瞎指挥；不准也会导致决策失误。只有掌握充分可靠的经济信息，才能准确把握形势，了解情况，不失时机地做出正确的决策。

2. 经济信息是控制、监督经济活动的依据和手段。计划方案确定、组织实施后，还要组织监督控制和调节。因为决策和计划毕竟是建立在事先预测的基础之上的，是否符合实际，还需要在实施过程中检验和不断调整。这就需要信息的反馈。根据反馈信息及时发出调节和控制指令，以保证经济系统正常运行。

3. 信息是各管理阶层、各经济环节相互沟通联络、形成有组织的活动的脉络和纽带。整个国民经济是一个多层次的大系统，包括数目繁多的部门、行业、企业等，必须借助于信息流上传下达，左右通气。

四、银行在信息方面的优势

银行在信息方面有着得天独厚的优势，是任何其他单位或部门不可比拟的。

银行的信息资料齐全。银行是国民经济的综合部门，在其日常业务活动中能够掌握和积累国民经济各部门、各行业、大中型重点工商企业、重要产品的经济技术指标资料及在银行开户的工商企事业单位的存款、贷款、现金收支等资料，可以及时、全面地反映这些企业在国民经济中的地位、作用及生产经营情况。利用这些资料，银行可以对申请信用等级评估的企业的资金、信用、经营管理、企业发展前景等进行评估，并对企业经营进行诊断，提供常年咨询。

银行信息咨询业务是在传统业务的基础上派生出来的，同传统业务联系密切。银行在经营传统业务如贷款业务中，既需要对企业的信用进行评估，又为向企业提供咨询创造了条件。

第三节 银行管理信息系统

上面我们说明，银行在信息方面有着得天独厚的有利条件，这为银行发挥作为社会经济生活的组织者的作用打下了坚实的基础。但是，银行要能够利用这些有利条件，不仅要求有这样的人才，而且要求有这样的硬件设备和管理系统。从目前的情况来看，硬件设备不成问题，关键就是要建立这样的信息管理系统。

银行管理信息系统实际上是社会可持续发展信息系统。这是一个不断升级的系统，从最初的客户信息系统（Client Information System，CIS），到全国信息系统（Nationwide Information System，NIS），再到全球信息系统（Globe Information System，

GIS)。

一、为什么要创建这样一个系统

1. 东西方、近现代社会的问题可归结为一个信息问题。正如我们已经说明的，信息问题是一个古老的问题，但又是一个崭新的课题。这是因为随着商品经济的发展，人们之间的联系日益密切，相互之间的沟通越来越重要。在现代经济条件下，离开了信息简直是寸步难行。

2. 社会经济生活需要组织。组织的问题也是一个信息问题。价值规律是只无形的手。如何变无形为有形，使社会活动可以被有效操作，是各国长期以来探讨的问题。过去银行掌握着资金，但由于没有计算机等硬件设备和这样一个有效的信息系统，不能收集大量有效的信息，因此不能对社会经济进行有效组织。现在可以说是万事俱备，只欠行动。

3. 银行业首当其冲，面临着缺乏信息被淘汰和掌握信息而发展的不同命运。银行业是一个特殊的行业，与社会经济联系密切；银行是一个社会性组织，依赖于社会经济活动而存在。因此能否为社会提供高效、优质的服务关系到其生死存亡。而在高效优质的服务之中，最重要的除了资金之外就是信息指导。

二、当前各种信息系统存在的问题

应该说，目前社会上已经有很多信息系统，各银行自己也有各自的信息系统。这些信息系统在某些方面或在一定范围内发挥了积极作用。但是与实现社会经济的可持续发展的要求比较起来，还存在着严重的不足。

1. 目的不明。有一些单位建立信息系统似乎只是他们的一项工作，是为了建立信息系统而建立信息系统，至于建立这些信息系统有什么意义和作用，想达到什么目的，则并没有做更多的考虑。因此系统建立起来以后不能很好发挥作用，有的甚至闲置

起来，造成很大浪费。

2. 效益不行。在没有明确的目的的情况下，一些单位建立的信息系统并没有得到充分利用，费了很大力气所收集的信息被堆在文件库中，既不能为本单位带来经济效益，也没有为社会创造使用价值。

3. 信息虚假。社会可持续发展是关系到整个人类目前和将来生存的大问题，容不得半点含糊和懈怠。但现在一些单位所收集的信息由于种种原因存在相当大的虚假成分，以这些信息作依据进行决策势必会造成失误。

4. 组织涣散。这包括两方面含义，一是社会上各信息收集单位之间缺乏沟通，由于各单位都是在自己的业务范围内收集有关信息，不能做到互通有无，所收集的信息形不成有效的系统；二是即使是一个单位，在信息的管理方面也存在不够严格的问题。

三、当前建立这种系统的条件

（一）需求分析

1. 实现全球可持续发展已形成共识。可持续发展的实质是各系统的协调、配合。

2. 缺乏一个世界性的协调机构和世界级的领导人。面对着当前日益显著的经济、金融以及社会生活的全球化，需要一个有效的组织来协调全球事务。世界需要协调，协调就需要信息，需要全球信息系统。

3. 各国、各级人员被虚假信息困扰。虽然一些人会故意制造虚假信息，有些单位和个人也收集了一些虚假信息，但实际上大家都需要准确、及时、全面的信息。

4. 解决世界各种问题的需要。现在困扰世界各国的大问题有很多，如社会保障问题、犯罪问题、经济金融危机问题、企业管理问题，等等。这些问题都是信息问题，都需要建立统一的信

息系统。《燕赵都市报》2002年8月30日刊登一篇文章：《上海留学生多伦多遇害》，文章说，当地时间8月23日早晨，当加拿大皇家骑警安德鲁·格格曼驾车巡逻到亚士模街的时候，突然发现街边拐角处停着一辆轿车。因为车停的不是地方，所以格格曼立即驻车，准备给胡乱停车的司机开一张罚单。车内没有人，格格曼立即将车号输入便携电脑，调出该车的档案。资料显示，这是一辆五天前被盗抢的轿车，车主是中国留学生唐文峰。

可见，这样的信息系统是无人不需、无人不求。

（二）供应能力分析

1. 软件基础分析。现在社会上有一批高素质人才：既有各种专门人才，又有具有长远、全局眼光的整体协调人才；既有高学历的理论人才，又有富有实践经验的实际工作者。

2. 硬件技术分析。计算机、网络已得到广泛使用。

四、系统功能

（一）信息功能

这是这一系统最基本的功能。它能提供全社会的全面、准确、及时的信息。这正是银行信息系统的优势。如果是其他行业或单位，很难说有条件建立这样的信息系统，收集到这样全面的信息。

（二）管理、决策功能

这是一个多层次的功能。企业、银行和各级政府都可利用这一系统进行各种管理决策。

（三）组织功能

建立起这样的信息系统，就像盲人重新长了眼睛。银行借此可以很容易地决定资金的投向和投量，有效配置全社会资源，组织全社会的经济运行。

（四）风险识别、评估、预警功能

信息的基本作用是反映，信息系统的基本功能之一是灵敏反

馈。有了这样的信息系统，全社会经济活动哪里会出问题、出什么问题、影响程度如何会很快反映出来并被识别、评估，在此基础上提出忠告和预防措施，不仅可以反映全社会的资金流动情况，而且可以预防各种经济犯罪。

（五）培育功能（宣传导向功能）

把加强信息宣传工作作为突破点，推进管理观念、管理方式的创新，自觉树立管理就是服务的理念，充分发挥信息宣传渠道的导向和辐射作用，密切多方面关系，增强管理工作的透明度，提高宏观指导和服务的效能，使管理工作实现跨越式发展，更好适应经济全球化和我国加入世界贸易组织的新形势。

五、技术难点

1. 系统内容。整个系统应包括哪些内容？如何收集、筛选、加工、储存这些内容？

2. 系统软件的编制。

3. 系统保密技术。这主要是信息的查询问题。有可公开部分，有需保密部分。有关人员可依法查询。

每个客户一个账号（代码）、一个密码、一个（或几个）印鉴。实行两把钥匙两把锁制度，即系统中心和本人各一把钥匙一把锁，同时开启才能完成。

4. 系统资料的收集与管理。由于银行管理信息系统涉及全社会的各个方面，因此，信息资料的收集、整理、编排的工作量会很大。

六、系统内容的层次

银行管理信息系统是银行组织全社会经济运行的基本条件，因此收集的资料要全面、准确、及时，凡是个人、家庭、企（事）业单位、产品、行业、地域（国、省、市、县）等的有关经济活动的资料都是系统所需要的内容。

第五章 系统观念：“完整交易” 概念的应用

引言 经典与案例

“凡事豫则立，不豫则废。言前定则不，事前定则不困，行前定，则疚，道前定则不穷。在下位不获乎上，民不可得而治矣。获乎上有道，不信乎朋友，不获乎上矣。信乎朋友有道，不顺乎亲，不信乎朋友矣。顺乎亲有道，反诸身不诚，不顺乎亲矣。诚身有道，不明乎善，不诚乎身矣。诚者，天之道也；诚之者，人之道也。诚者，不勉而中，不思而得，从容中道，圣人也。诚之者，择善而固执之者也。”

读解：一切事情，只要有准备就能成功，没有准备就会失败。说话之前先想好怎么说，说起话来就不会发生障碍。做事之前先决定怎么做，做起事来就不会发生困难。行动之前先决定怎么办，行动起来就不会发生问题。实行道德之前先决定怎么行，实行起来就不会行不通。处在下位的人得不到在上者的支持，就不可能治理好百姓。要想得到在上者的支持有方法：与朋友交往要讲信用，得不到朋友的信任，就不能得到在上者的支持。要使朋友信任自己也有方法：对父母要孝敬，不孝顺父母，就不能得

到朋友的信任。孝顺父母也有方法：要有诚心，反省自身如果没有诚心，就不会孝顺父母。要使自己有诚心也有方法：要明了什么是善行，不明了什么什么是善行，自己就不会有诚心。诚，是天下的大道。使人有诚心，则是为人之道。有诚心的人，不用勉强处事就会办得得当。不用考虑就能使言谈合适，举动合乎中庸之道，这就是圣人。要具备诚心，必须选择善道而且牢牢地把握住它。

国际商业银行在发放中长期贷款时要签订复杂的贷款协议，其中有一款就是交叉违约条款，其内容是：如债务人对本债务以外的任何债务契约违约，即构成对本债务违约。

银行妨碍执行，罚！

前不久的一天，河南省博爱县法院法官到河南省新乡市执行一起贷款纠纷案。经查验，被执行单位在建行洪门支行账户上存款394万元。但这家银行负责人故意寻找种种借口拖延时间，当执行法警去办理划扣手续时，账户上仅剩173万元。鉴于这家银行拒不履行其法定义务和职责，致使执行案件受阻，法院对它处以罚款3万元（《百姓信报》2000年9月8日，刘三胜文，转载于《文摘报》2000年9月14日）。

第一节 从“完整交易”看东西方文化

一、“完整交易概念”在西方管理中的应用

“完整交易”是西方企业管理中提出的一个概念，其大意是从事物运动的全过程来理解和把握一种业务。比如在贷款中，作为完整交易概念的贷款包括贷款的审查、发放直到贷款的最后收

回的全过程。这既是对自己负责，也是对别人负责。完整交易概念的核心实际上就是一种善始善终的信誉意识。

这种管理方法在西方企业中应用很广。大家都知道，从1998年起，我国的建筑质量问题提到了议事日程，不仅被广大群众，而且也为高级管理层所重视。正如一篇文章所说的，（《燕赵都市报》1999年3月5日转载《中国经济时报》文章《下一个是谁？》，作者任平生）从1998年夏天九江防洪大堤被斥为“豆腐渣工程”、“王八蛋工程”起，我国建筑质量问题前所未有地凸显出来：云南昆禄公路通车18天就彻底烂了；重庆綦江彩虹桥坍塌了；北京西客站最后成了献丑工程；还有沈四高速公路……

好像是揭开了潘多拉之盒，又好像是推倒了多米诺骨牌，这不，宁波招宝山大桥又出漏子了：尚未合龙，主梁已断，竣工的锣鼓没有敲响，有关部门已在研究抢救方案了。工程质量搞得人心慌慌，真不知道下一个出问题的又会是谁。

与之形成鲜明对照的是位于武汉鄱阳街53号的景明大楼建于1917年，共有六层，已被武汉市列为优秀历史建筑，目前状况良好，民进武汉市委等6家民主党派在此楼办公。然而他们不久前收到一封英国来信，英方设计单位告知景明大楼的设计年限为80年，现已超期服役，声明此后出现任何安全事故都与该公司无关！80多年过去了，他们仍念念不忘远在万里之外设计的一幢大楼，这种规范的管理、负责的态度及到位的服务与我们的某些单位相比，何止天壤之别呀。

再从目前西方流行的一种“企业新概念”来看，企业已不再被看做只是为拥有者创造利润和财富的工具，它还必须对整个社会的政治、经济发展负责。

这种企业新概念出现在我们的时代，是因为20世纪末有许多因素汇合在一起：

第一，冷战的结束使全世界现在有可能达成一种共识，即自由市场经济是经济发展和繁荣的惟一切实可行的基础。这使得人们普遍认识到，企业是任何一个现代社会中基本的和必不可少的组成部分。

第二，经济的全球化正在使世界逐步发展成单一的经济空间，而企业是这个空间中的重要组成部分。因此，企业现在不仅在工业化国家，而且在不富裕地区的发展中发挥着作用，它们在世界经济的健康发展中所承担的责任也日益增多。正如联合国秘书长科菲·安南去年 11 月在企业—人道主义论坛大会的讲话中所说：“伴随着全球影响力而来的是全球责任。”

第三，瞬间通信的迅速发展传播了关于标准的信息，以及采用了这些标准的公司的成功或者失败，并且以前所未有的方式将公司行为交由公众监督。

第四，公众对生活质量的期望值发生了重大变化，因此世界各国人民期望环境能得到保护，期望自己享受到作为人和劳动者的某些权利，期望人类的基本公平规则必须让那些比较幸运的人帮助那些遭遇困难和不幸的人。

由于存在着这些因素以及其他因素，一段时间以来，企业社会中的作用受到人们的密切关注。许多论坛正在关注此事，并且形式多样化。企业组织，如世界经济论坛（WEF）、世界实业可持续发展委员会和国际商会（ICC），对这一切意味着什么以及企业应该作出何种反应的问题进行着热烈的讨论。公司内部也在积极考虑公司的责任，以及这一切对公司的政策和行为意味着什么。公司正在审查自己的价值观、标准，以及它们与自己周围社区相处的方式。

这一过程已经产生了一些令人关注的新标准，其中有许多已经在业界至少作为一种目标而得到广泛承认。这些标准包括：一是以利昂·H. 沙利文教士的名字命名、不少跨国大公司合作起

草的“沙利文全球原则”。这些原则包括沙利文教士所说的“对社会负责的公司，无论大小，都可以作为目标来调整内部政策和惯例的参照标准”。一些有名望的公司已公开表示支持这些标准。二是联合国秘书长安南建议联合国与私营部门之间签署的“全球协定”。该协定包括人权行为、劳动条件和环境保护。这个想法在1999年国际商会主办的国际著名企业领导人与这位秘书长的会议上得到了许多企业领导人的赞同。

在这些新准则中，或许最令人关注的是“沙利文全球原则”，在一些跨国大公司（包括壳牌国际公司、通用汽车公司、宝洁公司、里奥廷托公司、高露洁棕榄公司、塔塔工业有限公司、帝国化学工业公司和其他一些公司）高级代表的合作下，沙利文起草了一套旨在指导在全球经济发展过程中公司行为的新原则。工业化国家以及发展中地区的公司参与了这些原则的起草工作。该倡议1999年11月在纽约联合国举行的一次仪式上正式宣布的。联合国秘书长主持了这一仪式，有50多家公司的代表出席，此举已经表明他们将支持“沙利文原则”。签署了这项原则的公司将密切关注本公司的业绩，并且就义务的实施情况发表年度报告。

联合国提倡的公司与联合国之间的《全球协定》其内容与上述原则大致相同，该想法是安南在瑞士达沃斯的世界经济论坛会议上提出来的，其目的是吸引跨国公司支持全世界在人权、改善劳动条件和保护环境方面所做的努力。该协定确定了9点“核心价值观”，并且要求私营部门予以支持。这9点价值观是从《世界人权宣言》、世界劳工组织（ILO）关于基本原则和权利的宣言、1995年哥本哈根社会问题最高级会议，以及1992年联合国环境和发展大会的《里约环境与发展宣言》中摘选出来的。除世界经济论坛之外，它还得到了国际商会、世界劳工组织和联合国其他组织，以及帮助制定该协定的国际雇主组织的支

持。

企业和活动家们承认，现在是加以了解、企业社团更积极地发挥作用的大好时机，因为企业本身已经认识到在今天这个世界里他们必须考虑其他一些问题。在这种情况下出现的新企业概念是在传统观念基础上的发展，即传统观念认为企业首先是企业家们努力为自己和他们的伙伴创造财富的成果，而在新概念中企业不再被看做只是为拥有者创造财富的工具，企业是为整个社会创造财富的主发动机——不仅为企业家和拥有者，而且要为必须公正地得到工资的雇员、从税收中得到资金开办学校和其他公众机构的社团，以及在企业潮流中运气时好时坏的供应和销售公司及其雇员创造财富。企业要生产新的和有益的产品，这些产品必须越来越安全，不会破坏环境，并能让人们长期受益。

因此，企业被看做是现代社会中不可缺少的组成部分，它与未来有着重要关系，并且关系到和平、稳定和全世界人们的安康。从这一点来看，企业对更多的公众，而不只是对它们的拥有者和股东负有责任。企业与它所在地的社区、与国际社会和世界环境有着直接关系。

这种企业的社会作用新概念，不同于传统的企业慈善观念。企业的慈善作用早已得到承认，而且非常重要。但是这种作用建立在一种慷慨施舍，而不是责任感的基础上；建立在将富人与穷人区分开来，而不是企业作为创造财富的主要工具与社会的其他部分是一种整体关系的基础上。根据这种新概念，企业不只是可以随心所欲施舍自己钱财的少数富豪的；企业现在必须被作为一个整体来看待，其中包括拥有者、经理人员和雇员，他们在这个社区内肩负着广泛的责任。

企业社团，随着对自己的社会作用新概念的逐步认识，也逐步认识到自己肩负的特殊责任：创造财富。它们应该比社会其他部门做得更好，为努力改善世界上不太幸运的人们的生活做出贡献。

献。这个问题实际上是企业如何在现在逐步被接受的基础上做出更有贡献。

在公司团体中，这种新观点被称为“公司的社会责任”，或者类似的说法。在这个总责任下，许多公司正在研究与工作场地问题有关的公司方案，如性别、种族和宗教组织机会均等、员工的公平待遇、人权问题、环境保护和对社区的支持等。它们在努力解决为公司生产产品的国家与推销公司产品的国家之间的工资差距问题。它们在设法进一步理解入乡随俗的含意，即由于各国标准不同，因而在不同国家须采用不同的工作方法，以及这么做对自己的公平对待职员的准则意味着什么。

当然，一些公司在修改公司政策以适应新标准方面远远走在另一些公司前面，但是这种发展趋势很明确，必须通过对话和榜样教育所有的公司，让它们了解现代社会对它们的期望是什么。

作为整个发展趋势的一部分，许多企业现在准备为发展中国家以及工业化国家的中心贫民区（像发展中国家一样迫切需要就业和发展机遇）的人道主义活动承担更多的责任。这就是成立企业—人道主义论坛的理由，目的是要在企业和人道主义组织，尤其是同一地区的企业和人道主义组织之间，建立起一种积极对话和加强合作的关系。

论坛的活动，只是整个发展趋势的一个例证。论坛的联合主席、联合国难民事务高级专员绪方贞子是这样表达这种想法的：通过支持人道主义工作，企业“变成了许多人赖以生存的活动的资金保管者，支持了以民众为中心的价值观”。因此，企业承担了帮助全世界穷人的部分责任。总的来说，企业的社会作用新概念的发展趋势将对世界产生重大影响。这种新概念可以通过对话和建设性合作，而不是通过对抗，进一步扩大和加强。

企业是用来创造财富的；在今天的世界上，企业人士需要确

保他们是在负责任地创造财富，确保这一过程会造福于整个社会。那些愿意推动这种趋势发展的公司应该共同努力，并就世界经济全球化过程中企业面临的问题扩大对话（《参考消息》2000年5月5日）。

二、“完整交易概念”与东西方文化

其实，西方企业管理中的完整交易概念，就是中国传统文化中整体概念的另一种表达方式。非常有趣的是，对于这种“概念”，东西方主流文化与实践呈现出几乎是截然相反的特点，即在东方文化中非常重视整体概念，但在企业管理的实践中却恰恰忽视了这一点。西方文化特别是西方的专家、学者过去很少强调整体概念，但西方的管理实践却又恰恰提出了这一概念。

中国传统文化讲究团体精神，强调共性和统一，同时又不失个性发展。一段时期以来，由于西方经济发展相对较快，造成人们的一种错觉：似乎西方文化能促进个性发展，因而能促进经济发展。确实，西方文化从文艺复兴以来，昌盛了几百年，把社会生产力提高到了空前的水平，促使人类社会进步也达到了空前的速度，光辉灿烂，远迈前古，世界人民无不蒙受其利。但今天，它已逐渐呈现出强弩之末的样子，大有难以为继之势了。具体表现是西方文化产生了一些威胁人类生存的弊端，其荦荦大者，就有生态平衡的破坏、淡水资源匮乏、森林砍伐、江河湖水污染、动植物物种不断灭绝、新疾病出现等等，都威胁着人类的发展甚至生存。

西方文化产生这些弊端的原因，是植根于西方的基本思维模式。因为思维模式是一切文化的基础，思维模式的不同是不同文化体系的根本不同。西方的思维模式是分析的。它抓住一个东西，特别是物质的东西，分析下去，分析到极其细微的程度。可是往往忽视了整体联系，物我两者的对立十分尖锐。这使得西方文化成为征服自然的文化，对大自然穷追猛打，最终遭到大自然

的报复，产生种种威胁人类生存的弊端。正因为如此，进入 20 世纪以来，古典物理学的结构方法也遇到了挑战，从分子到原子、到质子、到量子……如此分下去，何时是尽头？是不是永远可以这样分下去？于是现代物理学开始注目于一个模糊的场的概念，乃至进一步借用中国传统哲学中“道”的概念、“混沌”的概念，来描述原始物质物理现象。相对论、量子力学率先冲破了实证科学的框架。这种情况在西方管理学的发展过程中也是表现得淋漓尽致。

西方管理理论从泰罗的科学管理问世以后，经历了古典管理理论阶段、行为科学理论和“管理科学”理论阶段，之后随着行为科学和“管理科学”理论的继续发展、分化、演变出了许多新的管理学派，形成了众多风格各异的管理理论，进入了管理理论的丛林，即管理理论大发展时期。随着科学技术的不断进步，社会政治经济环境的复杂多变，管理所面临的问题也日益增多，尽管管理理论丛林枝繁叶茂，但却难以适应现代管理实践的需要。因此不得不寻找新的出路，以图建立一套全面、系统的管理理论。

在管理理论逐渐互相融合渗透、走向统一的过程中，先后出现了两种有代表性的新的探索：系统管理理论和权变理论，其中系统管理理论把一般系统理论运用到组织管理之中，运用系统研究的方法，兼收并蓄各学派的优点，融为一体，建立通用的模式，以寻求普遍适用的模式和原则。

西方形而上学的分析方法走到了尽头，而东方文化寻求综合的思维模式必将取而代之。因为以中国文化、印度文化、阿拉伯伊斯兰文化为主的东方文化本质上是讲综合的，讲联系的，它照顾了事物的整体。当然，取代不是消灭，而是在西方文化的基础上达到一个更高的高度，是用东方“天人合一”的思想和行动，济西方“征服自然”之穷。

第二节 重新认识“系统管理”方法

一、系统及其特征

完整交易概念实际上是西方后来提出的系统管理方法的前奏。系统一词在我们日常生活中应用得很广泛。我们经常说到各种系统，如银行系统、消化系统等。所谓系统，就是由相互联系、相互作用的若干组成部分结合而成的具有特定功能的有机整体。这就是说，系统是由一些要素即系统的组成部分结合而成的，而且系统的各个组成要素并不是随意组合在一起，而是按一定的方式结合、组织在一起的，这些要素按某种既定的方式组合形成一定的系统以后，该系统就具有了特定的功能，系统在整体上的性质和功能并不等于它的各个组成部分在孤立状态下的性质和功能的简单相加，一个社会经济系统也不是它的各个组成要素的随意凑合，而是按照一定规律组成的相互联系、相互依赖、相互独立、相互作用的有机整体。

系统具有相对性、集合性、关联性、目的性、动态性等特征。所谓系统的相对性，就是说每一个系统如果作为独立的部分来看它是一个完整的系统，但如果相对于更大范围或更高一级来说，它本身又是更大系统的一个组成部分。比如，中国工商银行本身是一个系统，但中国工商银行又是整个银行体系的组成部分。因此，从这一点上说，系统无穷无尽，就像六十四卦回归八卦、八卦回归四相、四相回归两仪、两仪回归太极、太极终归无极。

所谓系统的集合性，是说每一个系统都是由多个要素集合而成的，小的系统可能只有几个要素，而大的系统则由成千上万个

要素组成。

所谓系统的关联性，就是说组成系统的要素之间是相互联系、相互依赖、又相互对立、相互制约，彼此之间互为存在的条件，集合在一起具有特定功能。系统的组成要素变了，系统的性质和功能也会发生改变，虽然这种改变有时可能是不明显的，是一种渐变。

所谓系统的目的性，就是说任何系统都具有特定的目的和功能。所谓系统的动态性，就是说任何系统都处在不断地产生、发展、变化过程之中。这种变化过程既是系统内部各组成要素相互作用的结果，又是该系统与其外界环境——实际上是该系统所属的更大的系统——相互交流、交换能量的结果。

二、系统工程及其原则

对系统及其组成和功能认识是随着人们社会实践的不断发展变化而逐步形成和完善的。人们在社会实践中，由于不断处理各式各样系统的筹划、研究、开发、建立、运行等问题，逐渐形成了全面、综合处理系统问题的思想。特别是在第二次世界大战过程中及其战后，由于现代化社会发展的结果，出现了许多大而复杂的系统，如联合生产企业、铁路网、电力系统等，这些系统具有综合性的功能和目标，单纯从一门科学技术着眼已不能解决问题，需要从结构组成、技术性能、经济效益、社会效果、生态影响多方面来加以考虑。过去由一位总设计师、总工程师“抓总”的工作，已经不是一个人的能力和知识面所能胜任，这就需要专门从事研究“总体”、“综合”、“全局”问题的学科和专家。正是在这种形势下，系统工程作为一门学科应运而生。

系统工程是一门总揽全局、着眼整体、综合利用已有的各学科的思想方法，处理系统各部分的配合与协调，借助于数学方法与计算机工具，规划和设计、组建、运行整个系统，使系统的技术、经济、社会效果达到最优的方法性学科。它是在人们的社会

实践过程中，特别是在大型工程或经济活动的规划、组织、生产的管理、自动化的开发使用过程中，发现了综合考虑系统总体时所要解决的共性问题后，总结过去工作的经验，借鉴和吸收了邻近学科的理论和方法，逐渐建立起来的。

20世纪40年代，美国的贝尔公司专门设立了系统工程部，创立了一套分阶段的系统工程方法。“二战”以后从事军事方面作战运筹的人转向工业，开始在工业中使用运筹方法，特别是在尖端技术项目开发过程中，运用系统工程方法取得了很好的效果。70年代以后，由于一些世界性的全局问题引起了各国的注意，如人口问题、能源问题、环境问题、资源问题等，系统工程的方法在分析于解决问题的途径上起了独特的作用，因此从1972年建立国际应用系统分析研究所开始，系统工程的研究和应用又步入了一个新的时期。自此以后，系统工程在各个方面都得到了广泛的应用。

系统工程既是一门研究总体与全局性问题的科学，在处理具体问题时应遵循以下原则：

1. 整体性原则。系统的特征决定了我们在运用系统方法处理问题时首先要着眼于系统整体，不要只见树木不见森林，而是既要见木也要见林，要把“木”放于“林”之中。正如我们前面所说，中国古代人们对事物的认识是着眼于整体的，东方文化和东方哲学也是强调整体观。而西方文化特别是美国文化则注重个体、注重局部，强调个性发展和张扬。西方一些学者抓住一点，深入下去，钻进“牛角尖”，死究不放，以点代面，以局部代替整体，忽视部分之间的协调与关系，这种研究方法已经造成了严重的后果。令人遗憾的是，改革开放以来，随着“窗户”的打开，凤凰和苍蝇也一起飞了进来。一些所谓的名人、学者、专家对西方已存在了几百年的问题视而不见、闻而不听，盲目地向西方学习，完全照搬西方的做法和文化，一些“著名”的大

学甚至大量引进西方的教科书，一些管理者也是惟西适用，开口闭口都问西方是如何管理的。我们当然并不是反对学习西方的一些长处，更不是孤芳自赏，固步自封，全盘否定西方文化的精髓。问题是我们应该看到西方学界曾经发生过这一个革命（如凯恩斯革命）那一个革命（如供给革命），西方学者这个获得了诺贝尔奖，那个也获诺贝尔奖，而不仅西方社会的问题没有解决，还倒使人们怀疑起经济学是否该授诺贝尔奖了。

不仅如此，法国《回声报》1994年7月21日刊登的文章《经济学》（转载《参考消息》同年8月4）说，经济在我们的生活中占有越来越重要的地位，而今天不合常理的是，曾一度受到尊重的经济学却日益不受重视。这一点在普通公民身上可以得到证实。令人感到吃惊的是，经济学家们不仅预料不到出乎意料的经济变化，而且对这种经济变化大为吃惊，如危机的持久性和经济复苏的不稳定性。既然国家的命运和繁荣越来越取决于经济的成分，人们不明白专家们为什么不能指出必须做出的正确决定。文章体谅道：经济学家们首先表现出谦虚，承认人们不能把他们的学科看做是一门硬科学。他们宁可人们把他们看成是研究员。当然，研究员远不能解释他们观察到的各种现象。他们使人们想起了一条多次在其他领域被发现的真理，即科学进步的第一个成果是揭露了继续存在的广阔的无知领域。传统的经济理论只是分析某些客观情况——产品的供应、消费者的需求、价格水平——之间的平衡。这种理论与力学时代的物理学相似。但是，经济学家今天应当研究各种混乱的体系和混乱的形式。这也许是等待着经济学家们的任务。

所谓“不识庐山真面目，只缘身在此山中”，现代社会的发展和问题使人们越来越感受到这种只重局部忽视整体的研究和分析方法的缺陷，要求从全局和整体上加以把握。

我们说系统是由各组成部分结合而成的，系统不是各独立要

素的简单相加，系统的功能也不是各组成要素的功能的简单相加。事实上，系统的功能可能大于、也可能小于各要素的功能。柏杨在《丑陋的中国人》一书中说，日本人一个人是一条虫，三个人是一条龙，中国人一个人是一条龙，三个人就变成了一条虫。要大于各部分的功能。而物理学上早已经讲过两个力的合力可能大于也可能小于其中一个力，还可能是零。

单纯从一方面来说，这里的“大于”，不仅是从数量上说，更重要的是各部分组成一个整体后，产生的总体功能即系统功能，与原来的要素功能相比是一种质变。因为这种功能是各部分所不具备的。系统之所以成为系统，不仅是各个组成部分的总和，更在于它具备的总体的、系统的功能。一台收录机不是一个收音机和一个录音机的简单结合，一个银行也不是存款部门、贷款部门、结算部门的机械相加。一个系统组织的好坏，就看它的整体功能即系统功能怎样：是大于还是小于各要素的功能。马克思说过：“一个骑兵连的进攻力量或一个步兵团的抵抗力量，与单个骑兵分散展开的进攻力量的总和或单个步兵分散展开的抵抗力量的总和有本质的差别，同样，单个劳动者的力量的机械总和，与许多人手同时共同完成同一不可分割的操作（例如举重、转绞车、消除道路上的障碍物等）所发挥的社会力量有本质的差别。”（《马克思恩格斯全集》第23卷第362页）在实际生活中，我们经常遇到一个系统中各个局部似乎考虑得很好，但却没有取得预期效果的情况，原因就在于没有考虑或很少考虑全局。要知道，每一个系统都不是孤立的，也不是封闭的，而是处在一个大系统中，与这个大系统的其他各组成部分之间相互联系、相互作用，共同发展。所以我们强调局部服从整体，处理局部问题是要首先考虑到它是整体中的一部分。

运用系统的整体性原则，还要考虑一个时间问题。也就是说，不仅要考虑到我们所做的一切对别人会有影响，还要考虑到

我们今天所做的一切对我们明天、后天以至以后一段更长的时间都会有影响。

2. 综合性原则。所谓综合性原则，正像这一名词所预示的，包含着多层含义。一是指系统目标的多样性与综合性，如果片面强调一方面而忽视其他方面，就会有失偏颇。二是处理问题时要全面综合考虑一项措施引起的多方面后果。三是解决同一问题会有多种不同方案。

3. 科学性原则。所谓科学性，就是说要按照科学规律办事。所谓科学规律，就是反映事物发展变化的必然性的东西。科学规律是事物发展变化的规律，但也是人们对事物的认识。

三、系统观念

认识是实践的基础，给实践以有力的指导。既然我们认识到了系统的问题，就要按照系统的原理来指导我们的思维和工作。

既然是由相互联系、相互作用的若干组成部分结合而成的具有特定功能的有机整体，系统在整体上的性质和功能并不等于它的各个组成部分在孤立状态下的性质和功能的简单相加，一个社会经济系统也不是它的各个组成要素的随意凑合，而是按照一定规律组成的相互联系、相互依赖、又相互独立、相互作用的有机整体。因此，系统观念就是指在银行经营管理过程中，应该按系统论的原理，从全局整体和统一协调的角度开展各方面的实践活动。

系统观念的关键是整体观念和长远观念。整体观念要求从维护全社会，甚至全人类利益的高度来从事一切经营管理活动。长远观念就是要具有长远眼光。“人无远虑必有近忧”。我们不必杞人忧天，但也决不能为了眼前的“痛快”而寅吃卯粮，损害子孙后代的利益。银行是国民经济的综合部门，经营着货币资金这种特殊的商品，银行的活动、尤其是信贷活动对全社会有着巨大的影响。银行决策正确，就能促使国民经济持续、稳定、协调

发展；而银行决策失误，则会成为千古罪人，殃及子孙。

在运用系统观念和理论进行实践的过程中，一定要避免“心口不一”的错误。所谓“心口不一”，就是虽然认识到了系统具有相对性、集合性、关联性、目的性、动态性等特征，但在实际运用时则是实用主义、惟我独尊。比如苗东升在其《系统科学精要》（中国人民大学硕士生系列教材）中谈到系统科学的对象和特点时说到：“按照钱学森的观点，各门科学都以客观世界为研究对象，依据对象来划分学科门类的传统方法不科学。在终极的意义上，我们必须接受这一观点。不过，‘横看成岭侧成峰，远近高低各不同’。观察小小庐山尚且如此，研究无限多样复杂的客观世界，更须从不同的角度去观察。如物质运动的角度、数量关系的角度，等等。从不同角度观察同一对象世界，进入观察者视野的现象和事实便不同，从而形成不同的知识体系，即不同的学科门类。”（第3页）这就是问题的关键所在。既然世界事物是由不同的系统组成的，因此就要用系统的原理，从事物的相互联系、相互影响中看待任何一个事物，不能就事论事，不能只见树木不见森林。现代科学发展的最大问题就是各门科学之间的联系性不够，彼此之间相互割裂，不能统一，不仅使学生在学习时形成了盲人摸象的感觉，而且也限制了专家、学者的视野，专家真成了“专”家，学者永远是“学者”，隔行如隔山。这正是我们社会的问题解决不了的根本原因所在。

第三节 银行管理中的系统问题

系统观念在银行管理中应用广泛。可以说银行管理的任何问题，不管大小、轻重，都涉及系统问题。任何问题要想处理好，

都必须自觉运用系统观念和系统方法。任何忽视系统观念的做法都会导致不良后果。

在银行管理中运用系统观念和系统方法要注意两个方面的问题。一是要注意系统之间的横向联系，即处理好系统与系统之间的关系。因为系统不仅具有关联性，彼此之间互相联系、互相制约，而且系统具有相对性，一个系统在其本身是独立的系统，但又是一个更大系统的构成要素。这意味着一个问题处理不好就会影响到全局。另一个是要注意系统的动态性，也就是要注意事物之间的因果联系。辩证唯物主义告诉我们，没有无因之果，也没有无果之因。我们每一个人都希望得到好的结果，那就要求我们每一个人“种下”好的“原因”。

下面我们从几个方面分别说明系统观念在银行管理中的应用。

一、银行决策中的系统观念

决策是管理的重要内容。银行管理中经常需要决策。随着经济建设的发展和科学技术的进步，社会分工越来越细，协作规模不断扩大，国际间的科学技术和经济合作进一步增强，银行与社会经济之间的相互依赖性也加强了，特别是在市场经济条件下，影响银行经营决策的技术、市场等因素越来越复杂，单凭传统的“经验决策”已远远不能适应日益复杂的银行管理的需要，形势要求银行应用科学的理论和方法，实行科学的决策。

（一）商业银行决策科学化取向的内容

商业银行决策科学化取向是指在科学的理论知识的指导下，通过科学的先进技术和方法作出具备科学依据的决定。它是避免银行决策失误、提高决策效率的有效手段。一般说来，应包括决策思想科学化、决策方法科学化与决策程序科学化三方面的内容。其中，决策思想科学化，是指银行领导者或决策者遵照一定的科学思想与观念进行决策。包括四个方面：①决策标准合理

化。②信息系统有效化，即建立起有效的银行管理信息系统，实现信息收集与加工传递的及时、准确、适用、经济。③决策观念系统化，即要以银行系统整体为目标。④决策过程民主化，即要广泛听取群众意见，集思广益。

（二）判断决策是否科学的标准

1. 具有明确的决策目标。决策是为了解决某一问题而对准备采取的行动所作的抉择。决策目标是指解决问题后的预期结果。决策目标是决策的第一要素。没有目标的决策是盲目的决策。因此，科学决策首先要求有一个明确的目标。

2. 具有高质量的信息基础。信息是决策的基础。准确、充分的信息是科学决策的必要条件。在决策中必须迅速地、准确地收集各种必要的信息资料，并系统地对这些信息资料进行加工和处理，以便提供准确、可靠、全面、系统的信息，为决策服务。因此，决策是否科学，与为决策所提供的信息的质量和完整性成正比，信息的质量越高，越真实可靠，越充分，决策也就越科学。

3. 运用先进的科学方法。“二战”以来，随着科学技术的进步，决策方法也发生了重大的变化。其主要特征一是决策方法的数字化、模型化和计算机化。这些被称之为决策的“硬”技术通过建立起电子数据处理系统和管理信息系统得到了迅速发展和广泛应用；二是注意发挥人的智慧的“软”技术，即通过管理者和有关专家的集体智慧和创造力的方法，越来越受到重视。这一“硬”一“软”两方面的发展配合，给决策方法添上了两支翅膀，成为现代决策方法的基础。要进行科学决策，必须掌握这些先进的方法。

4. 符合法律规范的要求。由于社会经济活动是一个多因素、多层次，且有复杂结构、动态运行的大系统，商业银行的经营活动则是这个大系统中的一个分系统，其活动涉及面广，影响大，

因此，不借助法制进行管理是不行的。因为在局部和眼前看来可行的事情，在全局和长远看来未必可行。特别是商业银行为追求本身的利润，有可能影响宏观经济利益，这就需要用政府颁布的法律条文来限制。银行在决策时，应注意不能超越法律规范。

5. 具有反馈迅速和调整及时的有效机制。要想使银行决策科学化，必须在银行内部形成一个“执行—反馈—修正”这样循环运动的有效机制，准确而迅速地把决策实施过程中出现的问题，即决策本身与客观实际之间矛盾的信息反馈给决策者，从而使决策机构能够及时根据客观情况的变化对决策方案进行相应的调整和修正，以便更符合实际，这也是决策科学化的一项重要依据。

（三）商业银行业务决策的程序

银行决策程序，是指银行在决策时所必须经历的工作步骤。这些工作步骤，体现了决策过程的规律性和逻辑性，是保证银行决策科学有效的重要条件。决策全过程，大致分为以下五步。

1. 确定决策目标。确定决策目标是决策过程的第一步，也是决策的首要问题。目标是在一定的环境和条件下，在预测的基础上，所预期达到的结果。银行所确定的决策目标必须符合三个条件，即能够考核，能规定出完成的时间，能落实执行者的责任。

银行在确定决策目标时，还必须注意三个问题：

（1）决策目标必须具体明确。所谓具体，就是不能泛泛而谈，切忌空洞无物。要有衡量决策目标达到什么程度的具体标准。决策目标中涉及的数量指标，应定出具体数量界限；如果只涉及质量或抽象的问题，则应提出具体要求和任务。所谓明确，就是不能有各种不同的理解和解释。如果决策目标含糊不清，模棱两可，则可能出现对决策目标理解的分歧，从而给贯彻执行带来很大困难，难以达到决策目标。

(2) 决策目标必须准确。目标准确才能保证取得较好的预期结果。如果目标不准确或发生错误，则意味着决策失误。

(3) 决策目标必须要有实现的可能。只有在决策目标具有实现可能的条件下，经过各方面的努力，才能达到预期决策目标。如果脱离实际，即使经过努力也不可能实现，则会挫伤各方面的积极性。

2. 收集有关信息。目标确定以后，就要详细了解决策对象的情况、性质，掌握其规律和有关信息，做到知己知彼。为此，就必须开展认真的调查研究，充分占有信息资料。银行在收集有关信息时，要注意做到既全面、系统，又具有针对性。这样，既能满足决策的需要，又不致于使信息过于繁杂。

3. 拟定决策方案。拟定决策方案是决策中的重要步骤。因为决策是在多种可行方案中选择一个最优方案，因此，拟定的方案不能太少。至少应在两个以上，但也不能太多。因为方案太少，选择余地小；太多，工作量又太大。从理论上讲，所拟定的方案必须具有两个条件：一是整体详尽性，即把所有可能的方案都包括在内。二是相互排斥性，即各个方案应各具特点、互相排斥，避免重复。

随着现代科学技术的迅速发展，社会因素、经济因素、技术因素互相渗透，银行的决策往往涉及政治、经济、科学技术、外交等多方面，因此，仅仅依靠个人的聪明才智进行决策，难免有一定的局限性，甚至会发生偏差或失误。一个人或少数人的知识和经验总是有限的，要想使决策更加合理、正确，尽量减少偏差和失误，很重要的就是集中群众智慧，集思广益。这也是民主管理的重要体现。

4. 筛选最优方案。这是整个决策过程的关键性环节。所谓最优方案，一般应具备五个条件：①要扣紧决策目标。②有较好的经济效益。③有足够的人、财、物、技术、信息等资源保证。

④有一定的应变措施。⑤有承担风险的周详考虑。

筛选最优方案要进行分析、比较、评价，权衡利弊得失。如各种方案各有所长，也可取长补短，综合出一套新方案。

5. 组织方案实施，加强反馈控制。组织方案实施是决策过程的继续，是决策程序的最后阶段。为了保证所选择的最优方案的实现，要使决策能为执行者接受和透彻了解，并把决策目标经过分解落实到人，使大家都能明确各自的责任，还要通过控制系统的报告和反映制度，利用信息反馈功能，迅速及时地掌握整个决策实施过程中的具体情况和问题，发现偏差，进行必要的修正。尤其是当客观条件发生变化时，必须进行“追踪决策”，修正或重新确定决策目标，使要解决的问题达到预期效果。

二、我国银行业中的信用问题

信用问题是当前我国社会中的一个急需解决的问题。由于我国处在从计划经济向市场经济的过渡时期，很多人并不真正知道什么是市场经济，只以为市场经济就是赚钱，赚钱难免惟利是图，造成传统观念中的诚实守信几成空话。按照银行的起源和传统的定义，银行是经营货币信用的特殊企业，因此在人们的心目中是最讲信用的。如果银行不讲信用了，整个社会就失去了依托，“天下大乱”就不太远。迄今为止，我国银行在信用方面总的来说是好的，但也不能忽视某些微小的失误。比如《文摘报》2000年8月6日刊登的“超过一分钟，赔偿两元钱——银行服务承诺是否算数”一文所反映的问题就值得我们警惕。

情况是这样的：62岁的张文清是石家庄市裕华路小学退休教师。1998年1月11日，张文清在农行二营部用存折领取工资时被告知，存折已被挂失，并打出一个新存折，称不影响储户取款。

“存折在我手里，谁挂失的？”营业员称，是学校会计。张老师找到学校，学校会计否认。张老师又找农行营业员，回答说

是区教育局会计挂失的。经张老师询问，该局会计同样否认。农行营业员第三次解释称，由于同名同姓人办理挂失手续，微机操作中误把挂失失主打在了张老师名下。由于微机原因，只能出新折子。

张老师对农行的解释十分气愤。多次交涉之后，3月10日，张老师终于获准用旧存折将3个月未取的工资支出。此时距事件发生过去了59天。

农行二营部柜台上对社会的公开承诺：实行限时服务，3分钟办理存储手续。误时一分钟，赔偿储户两元钱。据此，张老师向农行二营部提出56640元的赔偿要求。

农行认为，发现问题后，他们曾向储户赔礼道歉，并赔偿储户1000元，储户现在提出的要求不合理。

今年1月7日，张文清以农行没有践诺向法院递交起诉状，法院驳回了张文清的诉讼。近日，张文清再次上诉。

文章最后说，这起银行承诺引发的官司，引起人们的关注。一些银行工作人员称限时服务有一定局限性，是一种商业炒作，在工作中并没有具体执行。一些司法工作者则认为，尽管国内有相关法律没有对商家的承诺作出具体规定，但是商家不能随便发布不负责任的承诺，承诺要负法律责任。

三、贷款管理中的系统观念

银行在贷款管理中运用系统观念要注意两个方面问题。第一个问题是银行应认识到贷款不仅仅是银行能否收回来、赚取利息收入的问题，更是关系到国民经济能否持续发展的大问题。因此，支持什么、限制什么，这些问题银行在贷款的决策和发放过程中要旗帜鲜明、立场坚定，尤其是对那些对生态环境有影响的项目一定要加以限制。这里说句不中听的话，我国企业，不论是国有企业还是私营企业，其建立和经营几乎都要靠银行贷款。现在污染环境的企业有那么多，银行是不是应该负些责任？

第二个问题是关于银行贷款的管理程序问题。贷款管理程序既是银行信贷部门的工作内容，也是处理贷款业务的基本步骤。一般来说，按照程序办事，就能减少和避免失误，而如果不按程序办事，失误就会变成常事。同时，如果程序规定的合理、科学，就能推动银行业务的健康发展，而如果程序不合理，也会造成失误。从目前来看，虽然我国《贷款通则》规定的贷款程序包括贷款申请、对借款人的信用等级评估、贷款调查、贷款审批、签订借款合同、贷款发放、贷后检查和贷款的归还，但我们认为还应包括贷款推销、建立银行信贷档案和贷款总结等环节。

（一）贷款推销

贷款推销是银行贷款工作过程的第一个环节，也是银行人员、特别是银行信贷人员日常工作的一部分。贷款推销主要指银行信贷员或信贷部门的其他工作人员同顾客直接接触，向顾客宣传推销本行承做的贷款的活动。

我国的传统观念认为，存款是银行求顾客，而贷款则是顾客求银行。其实这是一种误解。银行在存款业务上并不总是被动的。因为保存价值、生息获利、便利支付，这是存款顾客的客观要求。可以说，当今的企业在支付、结算等方面不依赖银行就不能生存。因此客户所选择的仅仅是在哪个银行存款，而不是存不存款。另一方面，银行在贷款业务上也不都是主动的。银行的资金贷放出去才能生利，没有顾客对贷款的需求，银行资金就运用不出去，这样的银行既没有存在的必要，也没有存在的基础。同时，更重要的是，质量高、收益好的贷款总是少数，这样的贷款各家银行都是梦寐以求的。如果坐在家里等顾客上门，就会错失良机。其结果是只能做那些质量低、收益少的高风险贷款。此外，银行的贷款业务与存款业务及其他业务密切联系，如果银行不能发放贷款，就会失去其他业务从而丧失银行在其他业务上的主动权。

因此，贷款推销从根本上是指银行的信贷人员积极主动的接近顾客、与顾客搞好关系，了解顾客的生产情况及其需求，从与顾客的广泛接触中选择贷款的服务对象。可以说，这项工作的好坏，直接关系到银行能否承做高质量的贷款和从贷款中取得高收益。

（二）银行信贷档案的建立与管理

银行信贷档案是银行信息管理系统的重要组成部分。所谓银行信贷档案，就是指银行信贷部门在从事信贷业务活动的过程中，逐步收集、整理的对今后工作具有查考价值的，经过立卷集中保存起来的各种材料。

建立银行信贷档案，可以把有关银行贷款活动的各种有价值的材料，诸如企业和国民经济发展变化的资料，完整的、全面的长期保存下来，可以把零星片段的资料转化成全面、系统的资料，成为丰富的资料库，可以随时提供各种系统、完整、准确的资料，更好地为银行开展宏观经济和微观经济分析、制定银行贷款决策服务。

银行所建立的信贷档案，大体上可包括以下几类：

1. 国民经济档案。银行所建立的国民经济档案，主要是记录和反映有关国家和地方经济发展的情况，包括国家和地方政府及其他有关部门关于国家宏观经济和地方经济发展的文件、简报等资料，诸如国家的经济发展五年规划、年度计划、产业政策、各地的自然条件、资源条件及开发利用情况、工业生产和交通运输情况、地区经济发展规划等。

2. 行业及产品档案。银行所建立的行业及产品档案主要是记录和反映各行业及其主要产品的主要经济指标及其变化趋势，以便分析所属企业在同行业中的位置。

3. 企业档案。企业档案是全面反映企业经济活动情况及结果的档案，主要包括企业基本情况、企业主要经济指标、企业使

用银行贷款及归还情况，以及企业的一些必要的计划、统计和会计资料。

4. 银行信贷业务综合档案。银行信贷业务综合档案主要包括银行贷款活动过程的各种资料，诸如贷款合同、各种贷款登记簿、贷款管理各项考核指标完成情况等。

（三）贷款总结

贷款总结是银行信贷部门的一项重要工作，也是贷款管理的最后一环。贷款从发放到收回，是信贷资金运动的一个周期。在信贷资金的这一运动过程中，银行信贷部门都做了哪些工作？确定的目标完成得怎样？信贷部门在贷款管理过程中存在哪些问题？应该从中吸取什么经验教训？了解诸如此类的问题，对于不断提高贷款管理的质量具有重要意义。

贷款总结从形式上可分为两部分，一个是通过定量分析的形式对贷款的效益进行总结评价；一个是通过定性分析的形式对贷款工作进行全面总结。其中，对贷款效益的总结评价是贷款工作总结的基础，贷款工作总结则是以贷款效益考核结果为依据，进一步说明贷款效益好坏的原因，从中借鉴经验，吸取教训。