

高/等/院/校/经/济/学/管/理/学/规/划/教/材

商业银行经营管理

(第二版)

主 编 / 甘当善

副主编 / 王应贵



高等院校经济学管理学规划教材

商业银行经营管理(第二版)



甘当善 主 编
王应贵 副 主 编

 上海财经大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

商业银行经营管理/甘当善主编,王应贵副主编. —2版. —上海:上海财经大学出版社, 2009. 6

(高等院校经济学管理学规划教材)

ISBN 978-7-81098-105-7/F·098

I. 商… II. ①甘… ②王… III. 商业银行-经济管理-高等学校-教材 IV. F830.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 047688 号

□ 策 划 何苏湘

□ 责任编辑 肖 蕾

□ 封面设计 张克瑶

SHANGYE YINHANG JINGYING GUANLI

商 业 银 行 经 营 管 理

(第二版)

甘当善 主 编

王应贵 副主编

上海财经大学出版社出版发行

(上海市武东路 321 号乙 邮编 200434)

网 址: <http://www.sufep.com>

电子邮箱: webmaster@sufep.com

全国新华书店经销

上海第二教育学院印刷厂印刷

上海宝山周巷印刷厂装订

2009 年 6 月第 2 版 2009 年 6 月第 1 次印刷

787mm×960mm 1/16 18 印张 383 千字

印数: 11 001—15 000 定价: 27.00 元

《商业银行经营管理》自2004年9月出版以来,国内外金融环境发生了巨大变化。我国商业银行业务运作、监管环境和对外开放都取得了长足进展,而国外的商业银行也经历了同样的深刻变化,特别是始于2007年中期的美国次贷危机对现行的商业银行风险管理和经营模式更是提出了严峻挑战,给商业银行管理层、政府监管机构和公众投资者带来许多的思考。本书的修订工作正式开始于2008年8月,历经半年之久。期间,我们努力去认识危机的本质及危害,期望新版的教材能够反映出这些新的变化和研究成果。

跟第一版相比,新版教材增添了两大特色。首先,修订后的教材增加了案例资料专栏,以帮助读者更好地理解相关章节的内容。这些案例有的来自于国内商业银行的管理实践,更多的来自于美国银行业的管理实践。如果案例占的篇幅过大而影响读者阅读的连贯性,我们则把案例放在该章的附录里。其次,修订后的教材注重理论联系实际,力图使教材内容跟金融实践联系起来,提高了教材的实用性。新版教材中的图表及附表大多取自商业银行的年度报告、监管机构的年度报告或数据库、国际金融机构的研究成果,读者可以根据书中提供的资料来源去获取最新信息。

在修订过程中,我们得到了我们的同事和研究生的积极参与和帮助。感谢任克南、许河森、刘鹏超、汪少斌、栾成凯等同学,他们为教材修订提供了有益的素材;感谢苏蕊老师在教材修改和写作过程中给予的多方面的支持和帮助;也要感谢唐湘琼、林爽、张建武等同学,他们也为教材修订提供了一些帮助;还要感谢修订中引用的参考文献的作者,他们的成果为修订工作提供了重要资料。本教材的再版得到了上海财经大学出版社副编审何苏湘、责任编辑肖蕾和美编张克瑶的积极支持和帮助,谨致谢意。当前,国际金融危机席卷全球,一批发达国家的大商业银行受到了重创,暴露了不少问题,也面临更新的

机遇。商业银行经营管理理论和实践将有新的发展和变化,值得进一步研究。本教材如有不足之处,恳请使用该教材的教师、同学以及其他读者朋友提出宝贵意见。

甘当善 王应贵

2009年4月

第一版前言

商业银行是现代金融中介体系中的基本环节。它是经营活期存款的主要存款机构,在融资量中占有相当的比重,也是中央银行的主要监督对象,研究商业银行的经营管理不仅对于银行自身的发展,而且对于一国的经济和金融稳定也有着重要意义。

随着我国加入 WTO,金融服务业的对外开放,国内商业银行正在面临着越来越激烈的市场竞争,只有明晰产权,明确经营目标,提高管理水平,在业务上不断创新,提高经营效率,才能在激烈的竞争中生存和发展。其中,商业银行经营管理,是银行的经营者为达到经营目标而对银行的经营要素进行整合,实现资源优化配置的过程,涉及银行的组织形式、业务创新、风险控制、财务安排、营销策略等各个方面,因而提高经营管理水平是提高商业银行竞争力、实现利润最大化的关键环节。

针对教学和实践的要求,作者研究了商业银行发展的最新动态,借鉴了国内外商业银行经营管理的新经验,力求本书在商业银行经营管理的结构、内容上有所创新。本书既有商业银行经营管理的基本理论,又概括了实践经验,并介绍了实际做法和应用技术;既研究了商业银行的传统业务管理,又把目光投向创新业务管理、市场营销、产品定价等新领域。

全书主要由四个部分构成:(1)介绍商业银行经营管理的定义和理论,银行的组织形式和模式选择。(2)从具体业务入手,对商业银行的资产负债业务、中间业务、网络银行业务和资本业务的经营管理分别进行分析,并介绍了目前银行业务发展的动态和相应的管理方法。(3)从银行整体着眼,对商业银

行的财务管理、风险管理、内部控制、营销、银行产品等管理进行分析和介绍。(4)针对国家银行间并购风潮,介绍了银行再造和重组中的管理。本书可作为高校本科生教材,也可作为金融学专业研究生、金融理论研究者和金融业务工作者的学习参考资料。

本书收集了作者多年来从事金融学教学研究工作的成果,并吸收了国内外最新的研究文献编写而成。主编拟订撰写提纲、总纂和定稿。参加编写和协助编稿、修改的有曹昱、徐涛、童牧、提云涛、张丕强、黄燕良、陈晓静、赵宇龄、王维维、凌鹏、刘丽英。

本书的出版得到上海财经大学出版社副编审何苏湘女士的关心和支持,特致谢意。

由于金融业的发展日新月异,本书中不尽如人意之处和不当之处在所难免,恳请读者批评指正。

甘当善

2004年4月

目 录

序	1
第一版前言	1
第一章 商业银行经营管理概论	1
第一节 商业银行定义及理论	1
第二节 商业银行经营管理概述	3
第三节 商业银行经营的目标及原则	5
第四节 商业银行的竞争环境和外部环境	9
第五节 商业银行经营管理效果的衡量	12
第六节 商业银行经营管理理论的沿革	13
本章小结	17
思考题	17
第二章 商业银行的组织形式与模式选择	18
第一节 商业银行的设立	18
第二节 商业银行外部组织形式	26
第三节 商业银行的内部组织形式及结构	28
第四节 商业银行经营模式	35
本章小结	38
思考题	39
附录 2—1 商业银行的设立和组织机构	39

附录 2—2 中国建设银行机构组织示意图	41
第三章 商业银行表内与表外业务	42
第一节 商业银行的资产业务	42
第二节 商业银行的负债业务	47
第三节 商业银行的表外业务	54
本章小结	57
思考题	57
附录 3—1 参加存款保险(FDIC)的美国商业银行的总体情况与收入	57
第四章 商业银行的中间业务管理	59
第一节 商业银行中间业务概述	59
第二节 商业银行支付业务	64
第三节 商业银行的代理业务	68
第四节 商业银行的信托业务及其他业务	70
本章小结	75
思考题	75
第五章 网络银行业务管理	76
第一节 网络银行概述	76
第二节 网络银行业务	79
第三节 网络银行发展过程中遇到的问题和风险	81
第四节 西方国家网络银行发展概况	83
第五节 我国网络银行发展的现状	85
本章小结	86
思考题	87
附录 5—1 我国网络银行的基础设施建设现状	87
第六章 商业银行资本管理	89
第一节 商业银行资本及其构成	89
第二节 商业银行的资本充足性管理	94
第三节 商业银行的资本结构管理	105
本章小结	108

思考题	109
附录 6—1 次贷危机下美国商业银行资产负债管理及调整	109
第七章 商业银行财务管理	113
第一节 商业银行财务管理概述	113
第二节 商业银行财务报表	115
第三节 商业银行的财务比率	122
第四节 商业银行财务分析的内容和方法	128
本章小结	132
思考题	132
附录 7—1 美国摩根银行季度资产负债表	133
附录 7—2 美国摩根银行损益表	134
第八章 商业银行风险管理(上)	136
第一节 商业银行风险与管理概述	136
第二节 流动性风险管理	141
第三节 信用风险管理	150
本章小结	158
思考题	158
附录 8—1 花旗银行的筹资行动	158
附录 8—2 我国商业银行不良贷款分行业情况表	160
第九章 商业银行风险管理(下)	161
第一节 利率风险管理	161
第二节 市场风险管理	169
第三节 外汇风险管理	177
本章小结	184
思考题	184
附录 9—1 信用风险管理模型介绍	184
第十章 商业银行内部控制	187
第一节 商业银行内部控制的概念、目标及原则	187
第二节 商业银行内部控制的程序及方法	189

第三节 商业银行内部控制的内容及作用·····	191
本章小结·····	196
思考题·····	197
附录 10—1 中国银行高山案·····	197
第十一章 商业银行营销管理 ·····	199
第一节 商业银行营销管理概述·····	199
第二节 市场细分和商业银行市场定位·····	203
第三节 商业银行营销战略·····	208
第四节 商业银行营销组合·····	209
第五节 商业银行形象识别系统(CI)·····	213
本章小结·····	215
思考题·····	215
附录 11—1 客户分类与盈利性研究·····	216
附录 11—2 外资银行在中国的营销策略·····	218
第十二章 商业银行产品及定价管理 ·····	220
第一节 商业银行产品概述·····	220
第二节 商业银行产品策略·····	222
第三节 商业银行产品开发理论·····	226
第四节 商业银行产品定价管理·····	229
本章小结·····	244
思考题·····	244
附录 12—1 入世后我国商业银行金融业务创新的进程·····	244
第十三章 商业银行再造与重组 ·····	247
第一节 商业银行再造·····	248
第二节 商业银行重组——银行并购·····	254
第三节 商业银行重组——对问题银行的重组·····	264
本章小结·····	271
思考题·····	272
附录 13—1 摩根收购华盛顿互助·····	272
参考文献 ·····	274

第一章

商业银行经营管理概论

商业银行是现代金融中介体系的重要组成部分。在银行体系中,商业银行是存款和贷款机构,对货币供给有重要作用,在社会融资中占有不可或缺的地位,因此它也是中央银行的主要监督对象。虽然金融深化和体系创新削弱了商业银行在金融体系中的重要性,但无论是在以间接融资为主导的日德模式的金融制度下,还是在以直接融资为主导的英美模式的金融制度下,商业银行仍然具有举足轻重的地位。历次的经济危机的教训表明,商业银行的稳定对于金融和经济的稳定发展至关重要。因此,商业银行的经营管理水平不仅影响到银行自身的发展,而且对于一国的经济发展和金融稳定也有着重要意义。

第一节 商业银行定义及理论

一、银行的定义及业务范围

商业银行在各国名称不尽相同。商业银行的说法来源于美国,在英国被称为清算银行,在日本则被称为城市银行。本书根据美国的划分把各国经营存款的金融机构统称为商业银行(commercial bank)。此外,商业银行经营业务在不同的国家和不同的历史时期也是不同的。概括地说,商业银行经营大致可分为分业和混业两种模式,即日德模式下的全能银行和美国模式下的有限商业银行。虽然美国已经从立法上撤除了金融机构混业经营的监管障碍,但世界上还有许多国家实行分业经营模式。在德国,商业银行经营除从事借贷业务外还可以从事票据贴现、证券经纪、基金管理、代理融通、保管服务、提供金融服务和周转保证等服务。

在不同的历史时期,商业银行的业务范围也是有区别的,但总体趋势是业务范围和地

域范围不断扩大。从传统意义讲,商业银行是接受储蓄和办理贷款的金融中介机构,主要向商业提供短期贷款,也因此而得名。随着银行业务的拓展,经营观念的转变,商业银行逐渐开始提供中长期工商贷款。到20世纪50年代,商业银行由单纯的企业贷款开始转向并重视消费信贷。之后,银行业竞争越来越激烈,存贷差缩小,商业银行发展了超越货币供给的经营理念,大力发展中间业务;在投资上也开始多样化管理,国家债券和一些企业中长期债券成为商业银行资金投向的一个重要渠道。随着金融创新的发展,许多商业银行又开始积极涉足衍生金融工具等表外业务和资产证券化业务。在混业的模式下,商业银行可以经营的业务范围就更广泛,可以从事投资银行业务,提供证券发行、并购和财务顾问等服务;20世纪80年代以来,银行大规模进入保险领域,出现了银行保险的概念。最初,商业银行仅限提供信贷和人寿保险,现在已在多个领域与传统的保险业展开竞争。因此,如今的商业银行又被称为金融集团或一站式服务的金融超市。

二、银行的功能及中介理论

尽管在不同银行体制下,商业银行的功能有一定区别,但概括地说,商业银行具有五大功能。第一,提供流动性和支付服务。银行的流动性服务被认为是独一无二的,因为存款(特别是活期存款)这种流动性资产是银行创造出来的,商业银行吸收的客户存款构成了银行的负债,而这部分负债所对应的是非流动的资产(non-current assets),如长期贷款。相比之下,其他金融机构,如货币市场共同基金,只是把一种流动性资产转换为另一种流动性资产,没有创造新的流动性。第二,提供了资产转换服务。银行“短借长放”的特点使银行可以在提供流动性的同时把资金投向更有效率的领域,解决了投资与储蓄在时间上的不匹配。第三,通过资金的聚集和分散使用,实现了规模经济,降低了风险。第四,银行代替广大中小投资者监督贷款企业,收集企业的经济信息,因此具有监督的内部优势以及在信息收集方面的规模和范围优势。第五,促进了资源的优化配置(Fama, 1980)。这个职能主要有两个方面:一是银行通过风险分担机制促进了资本积累和储蓄向投资的转化;二是由于法定准备金制度,商业银行可以通过信用创造发放贷款、扩大资本形成规模,促进资源的配置。综上所述,也可以简单地将银行的功能概括为资金的创造、汇集和配置。

在完全市场的假定条件下,资源配置不需要中介来完成,因此银行的存在就毫无意义。然而,现实中根本不存在完全市场,由于信息不完全、不对称,市场本身也不是完全竞争市场,这决定了银行存在的合理性和必然性。现代银行中介理论认为,信息的不对称、不完全会导致在资源配置中出现许多问题,如风险问题、逆选择和道德风险问题、交易成本问题。这种理论主要从资产和负债两个方面研究银行存在的必然性,并说明了银行应该发挥的功能,及发挥这些功能的满足条件。

从资产角度看,银行的存在较好地解决了现实中存在的以下几个方面问题:首先,由

于存在交易成本,多个投资者与储蓄者在市场上直接交易的成本十分巨大,而通过银行作为中介则可以发挥后者的规模经济和范围经济优势,降低了交易成本,提高了经济运行效率。其次,由于信息不对称,投资者直接从市场上融资会面临逆选择问题。市场难以对每个项目作出正确的估价,而只是给出一个标准化的平均价格,有可能使得某些融资项目的最终投资收益低于平均价格。这个问题单靠市场本身是无法解决的,而银行的出现可以解决这个问题。银行贷款的成本要小于企业到市场直接融资的成本。之所以如此,是因为市场上的交易成本和信息披露要求提高了直接融资成本。但如果金融市场高度发达,成本差异可能就小,银行的优势也就不复存在。从另一个角度看,投资者到市场融资必须通过各种信号向市场传递自己的信息,这就产生了信息成本,而且许多企业并不愿意向市场公开一些信息,以免被竞争对手利用,但许多企业愿意向银行提供信息,银行的存在节省了信息成本。再次,由于借款人和投资者之间信息不对称而产生委托代理问题(principal-agent relationship),企业很可能在资金到手后进行冒险经营,这就是道德风险问题。由许多中小投资者来监督企业很容易产生“搭便车”现象:如果一个股东知道其他股东正在努力监督持有其股票的公司,他就可以放弃努力,搭这些股东的便车。如果每个股东都想搭别人的便车,结果就是没有人愿意消耗资源对公司进行监督。由银行作为众多投资者的代理人来监督企业则要有效得多。并且由于信息有成本,企业一旦和银行建立关系,要改变关系寻找其他融资渠道会发生高额的转换成本。为了维持稳定的关系,企业也乐于向银行传递信息,接受银行的监督。

从负债角度看,由于信息的不对称,单纯由金融市场来提供流动性无法实现帕累托最优。市场不能提供完全的保险(Diamond, 1984),银行提供标准化的流动性金融工具,是对帕累托方法的改进。另一方面,银行聚集小额资金和分散化投资,可以很好地防止由于信息不完全所带来的风险,从而提高金融体系的整体稳定性。

总而言之,由于信息不完全、不对称,作为资金运用和资源配置的中介,银行起到了节约交易和信息成本,促进资源配置,改善市场环境的作用。

第二节 商业银行经营管理概述

银行管理是银行经营者为达到经营的目标而对银行经营要素进行整合,实现资源优化配置的过程。银行管理本身是一项系统工程,各个部分之间相互联系紧密。

一、银行管理的要素

商业银行经营有别于一般企业,主要从事货币存贷的业务活动,基本不存在物质材料的产、供、销。对于银行而言,设备和不动产等固定资产虽然也是银行经营的要素,但相对于银行的业务来说,这些固定资产不是银行管理的重点。尤其是随着电子技术的发展,网

络银行业务的推广,银行的营业网点的意义已经发生了变化,银行更注重经营中软因素的管理。因此,可以将银行管理的要素归结为以下三个主要方面。

(一)资金要素

银行的主要业务都是与货币和信用相关的。银行资产和负债的主要形态都是货币形态。银行在经营中资金的来源规模、资产的运用规模、银行经营和管理的资金数量都是银行实力的标志。在日益激烈的竞争环境下,银行的资金规模在很大程度上体现了银行实力。随着银行业务向纵深拓展,银行除了传统的存贷款业务外,还大量涉足了其他中介服务领域,因此,这种资金规模不是体现在银行的资产或负债规模上,而是更多地体现在银行能够运作和管理的资金规模以及银行可以筹集的潜在的资金规模。资金要素是银行管理的最基本要素。

(二)人员要素

从业人员是银行经营管理活动的主体,银行经营和管理目标的完成最终要靠员工去执行。银行从业人员素质的高低直接影响到银行经营的能力、提供服务的能力和竞争的能力。尤其是随着银行的业务日益复杂,对从业人员素质的要求越来越高。简单的操作在银行经营中已经不占有突出的地位,银行对专业人员的需求在不断扩大。人力资本要素在银行经营管理中也占据越来越重要的位置。

(三)信息要素

在银行的经营活动中信息是不可或缺的。银行需要分析市场信息,确定经营方向和管理目标,明确市场定位,制定产品推广的策略。在资产管理方面,银行更是需要通过对客户信息的收集、处理和判断决定贷款的规模和条件,确保贷款的安全;通过对市场环境的分析制定合理的理财服务策略。一个强大的银行信息系统对于银行的管理是至关重要的。从本质讲,银行是一个信息的集合系统。根据现代银行理论,银行之所以能够存在和发展,就是因为银行在信息的处理和使用方面具有一定优势。银行拥有了成熟的客户的同时也就拥有了一套详细的信息数据库,对于银行向其他领域开拓业务有着重要意义。

二、银行经营管理的系统

银行经营管理是一个系统,而不是孤立的过程。在管理过程中银行需要协调各个部门、各种业务以及各个层面以实现要素的最佳整合。简单地说,银行的经营管理系统由以下几个方面构成(见图 1-1)。

(一)银行经营目标的确定

银行的管理是建立在经营目标基础上的,没有明确的经营目标,就谈不上管理问题。因此,经营目标又可以被称为银行管理的总目标。确定了总目标后,银行还要根据具体情况,分析自身的优势和劣势,确定具体的实施策略。银行既要有一定时期的战略目标,还要确立具体的发展策略和经营方针,而经营目标则是为了实现战略目标而制定的具体行

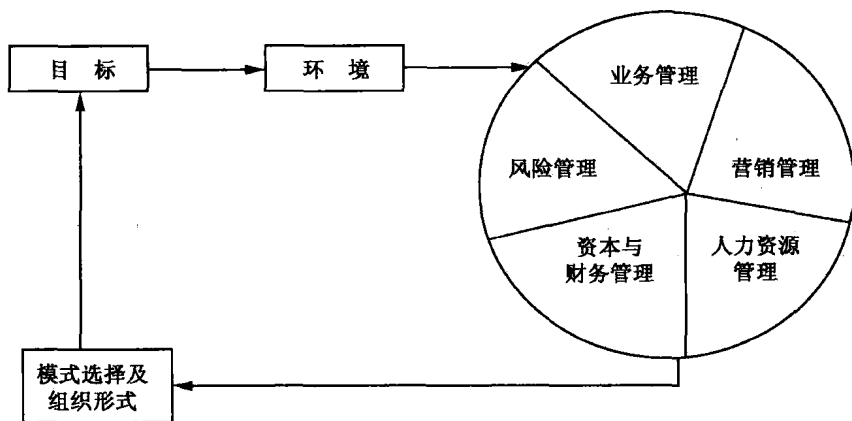


图 1-1 银行管理系统

动目标。

(二)对经营环境的分析

银行需要分析银行经营的环境,包括直接和间接的环境分析,通过对环境的分析和对自身特点的认识,银行才能制定有效的战略和战术目标。

(三)建立管理系统

在确立了目标和分析了环境后,银行需要根据目标建立一套完整的管理系统。根据管理的侧重点不同,这个系统至少应该包括业务管理、资本和财务管理、风险管理、营销管理和人力资源管理等。其实,最关键的问题还是相互之间的协调问题。

(四)建立组织系统

为了实现管理的高效合理,银行需要健全相应的组织系统,以支持银行的管理系统,一般包括治理结构、组织结构、银行制度的确立。银行组织系统要能够使银行的管理效能最大化,同时由于监管的要求以及银行对自身经营方向的选择,银行还会存在不同的经营模式,组织系统也要与之相适应。

第三节 商业银行经营的目标及原则

在建立银行管理系统之前,首先要确定银行经营的目标,以及实现该目标需要遵循的一些既定的基本原则。

一、商业银行的经营目标

作为一个经济主体,商业银行的经营目标主要就是实现经济效益。为了实现经济效益,银行还会兼顾社会效益,塑造银行形象,建立特殊的企业文化、企业共同的价值观念,

更好地发挥员工的潜力。因此,银行的经营目标是经济目标、社会目标和个人发展的三大统一。银行的管理者仅追求经济目标,而忽视社会目标和个人目标实际上不利于经济目标的实现。

从这个意义上说,银行经营的目标就是银行在市场秩序的约束下通过对经营活动的组织和管理实现效益最大化。在非股份制银行,管理者一般追求的是利润最大化;在股份制银行,管理者追求的是股东权益最大化。在股份制商业银行,实现股东权益最大化当然意味着需要追求利润,但如果以股票市场价值来衡量,股东权益最大化目标的实现不仅仅依靠利润,其他因素也影响这一目标的实现。对于现代银行来说,所有者和经营者的分离是普遍趋势,必然会产生委托代理问题,管理者追求自身利益最大化的动机和股权所有者的最大化动机可能一致,也可能是不一致的,存在着利益冲突。对此,银行需要建立一个有效的治理结构以实现所有者和管理者目标的一致,或者称为激励兼容。

二、商业银行的经营原则

商业银行要实现经营的目标,在经营中要遵循“三性”原则,即:盈利性、安全性和流动性原则。换言之,商业银行必须根据经营环境的变化综合协调各种资产和负债的匹配,谋求最佳组合,从而实现流动性、安全性与盈利性三者之间的协调与统一。

(一) 盈利性原则

银行的经营目标就是要实现经济效益的最大化。因此,在经营中获得利润,实现盈利是银行理所当然的经营原则。只有能够实现充分的盈利,银行才能充实资本,提高经营能力,增强竞争能力;银行也才会有进一步拓展业务,改进服务质量的驱动力。

银行的利润主要受到银行经营的收入和经营的成本两方面因素影响。并且由于银行业务的多样性,不仅各个业务部门的收入和成本影响银行总收入和总成本,各个业务部门之间也存在着相互影响。表 1-1 是参加联邦存款保险公司的美国商业银行收支情况。

表 1-1

参加联邦存款保险公司的美国商业银行收支情况

单位:美元

收入与费用	(截至 2008 年 9 月 30 日)
利息总收入	427 923 537
利息总费用	179 057 433
利息净收入	248 866 104
贷款和租赁损失准备	106 249 326
非利息总收入	164 257 179
信托业务	22 869 742
存款账户服务费	31 522 988