

shangye yinhang
jingying guanli

商业银行

主编 刘秀兰 尹宝政

经营管理

河北人民出版社



商业银行经营管理

刘秀兰 尹宝政 主编

河北人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

商业银行经营管理/刘秀兰 尹宝政主编. —2版 (修订本). 石家庄: 河北人民出版社, 2002. 3
ISBN 7-202-01970-1

I. 商... II. ①刘... ②尹... III. 商业银行—银行业务 IV. F830.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 003790 号

主 审: 蔡则祥

副主编: 王 民 陈树松 张沧丽

张建来 武志强 康燕滨

书 名	商业银行经营管理
主 编	刘秀兰 尹宝政

责任编辑 周建图

美术编辑 李 欣

封面设计 馨 宇

责任校对 李 耘

出版发行 河北人民出版社 (石家庄市友谊北大街 330 号)

印 刷 保定市印刷厂

开 本 850 × 1168 毫米 1/32

印 张 18.125

字 数 450,000

版 次 1996 年 10 月第 1 版 2002 年 3 月第 2 版第 1 次印刷

印 数 2,001 — 5,000

书 号 ISBN 7-202-01970-1/F · 224

定 价 26.00 元

版权所有 翻印必究

前 言

商业银行作为金融企业，以风险、竞争和受严格监管为其经营的基本特征。一家商业银行要想长期生存和发展下去，必须不断地进行业务创新，提高服务质量，在现行法规 and 政策的约束下，开拓经营，强化管理，确保安全性、流动性和效益性三者的统一。

近年来，我国商业银行运行机制和管理模式发生了深刻变化，尤其是加入 WTO 之后，我国的商业银行又面临着新的机遇和挑战，如何应对这种态势，是银行家不可回避的问题。作者正是出于对我国商业银行竞争环境和管理方式变化的考虑，重新修订了由河北人民出版社 1996 年出版的《商业银行经营管理》一书，再次出版，以适应金融体制改革需要和满足广大读者的要求。

此书对当代商业银行一些重要经营思想、经营模式及业务内容作了一定深度的探讨和介绍，进行了比较完整的阐述，重点突出了我国商业银行三大业务的核心内容，同时展示了商业银行未来发展趋势，不仅涵盖了西方商业银行经营与管理的模式和思想，而且包括了金融工具和现代技术的创新与运用。本书主题明确，内容全面，实用性强，并附有典型案例，对目前工作有很强的指导意义和理论参考价值。

《商业银行经营管理》作为金融专业的必修课程，按照教学要求，要根据市场经济理论和现代企业管理知识，结合我国实际情况，阐明商业银行经营管理的基本理论、基本概念和基本业务。作者结合多年的金融教学与实践工作经验，对第一版的内容和结构作了一些调整、更新，增加了网络银行、客户经理制等新兴业务和管理制度。现在展现给大家的《商业银行经营管理》第二版，是

一本面向 21 世纪最具代表性、创新性和实用性的教材，它既可作为金融专业本科生教学用书，也可作为干部培训教材，具有深入浅出、通俗易懂、适应面广等特点。

《商业银行经营管理》(第一版)，由刘秀兰主编，曾获河北省社科联优秀科研成果(著作类)三等奖，得到了金融界权威人士的好评，并产生了较大的社会影响和良好的社会效益。第二版由刘秀兰、尹宝政主编，王民、陈树松、张沧丽、张建来、武志强和康燕滨担任副主编，其他参编人员：庞桂芝、周文平、胡书金、李海燕、孙晓东、李艳红、朱连才、梁永恒、汤志江、张建民、张金胜、周晓娟、苗绘、李海申、秦响应、王宝娜、张雪菲、李爱兰。此书在编写过程中，得到了保定金融高等专科学校校长陈尊厚教授和南京金融高等专科学校副校长蔡则祥教授的大力支持，二位教授对写作大纲和内容提出了具体修改意见，确保了本书的质量。同时，还得到了中国人民银行保定分行及石家庄分行、中国农业银行保定分行、中国工商银行保定分行和河北省分行的领导和同志们的鼎力相助，在此一并表示谢意。

由于时间仓促，加之编者水平所限，错误和不足之处在所难免，敬请同仁和广大读者批评指正。

刘秀兰

2002 年 3 月

目 录

第一章 商业银行经营管理导论	(1)
第一节 现代商业银行的产生和发展	(1)
第二节 商业银行的性质、职能和作用	(8)
第三节 商业银行经营管理及政府监管	(16)
第四节 商业银行经营目标、方针和原则	(24)
第二章 商业银行组织管理	(34)
第一节 商业银行的组织形式	(34)
第二节 商业银行组织结构	(44)
第三节 西方国家商业银行组织结构设计	(65)
第三章 商业银行人力资源管理	(69)
第一节 商业银行人才战略	(69)
第二节 银行员工的招聘、培训和晋升	(80)
第三节 激励机制在人才开发中的应用	(91)
第四章 商业银行资本业务	(103)
第一节 资本的特点、构成和功能	(103)
第二节 资本数量界限、来源和补充	(113)
第三节 《巴塞尔协议》及其影响	(128)
第五章 商业银行负债业务	(143)
第一节 负债业务的功能、构成和经营原则	(143)
第二节 银行负债结构分析及筹资决策	(149)
第三节 负债成本控制、风险管理及经营策略	(159)
第四节 非存款负债业务的管理	(168)
第六章 商业银行存款业务	(181)

目 录

第一节	存款的特征、意义、目标和种类	(181)
第二节	存款合同、定价及管理制度	(193)
第三节	储蓄存款和单位存款操作管理	(203)
第七章	商业银行资产业务	(221)
第一节	资产经营的意义、种类、原则和流动性	(221)
第二节	现金资产业务管理	(230)
第三节	证券投资业务管理	(236)
第八章	商业银行贷款业务(上)	(249)
第一节	贷款政策和原则	(249)
第二节	贷款管理的一般规定	(261)
第三节	企业信用分析与等级评定	(277)
第九章	商业银行贷款业务(下)	(295)
第一节	流动资金贷款操作管理	(295)
第二节	票据贴现贷款操作管理	(300)
第三节	固定资金贷款操作管理	(306)
第四节	消费信贷操作管理	(318)
第五节	外汇贷款与国际信贷业务	(335)
第十章	商业银行中间业务	(346)
第一节	中间业务性质、种类和作用	(346)
第二节	支付结算性中间业务	(351)
第三节	代理性中间业务	(354)
第四节	信息服务类中间业务	(363)
第五节	金融租赁业务	(371)
第十一章	商业银行表外业务	(376)
第一节	表外业务的特点、作用和风险	(376)
第二节	担保性业务	(388)
第三节	贷款承诺、出售及资产证券化	(397)
第四节	金融衍生工具	(406)

第十二章 资产负债管理和风险控制	(415)
第一节 资产负债综合管理的目的、战略和理论	(415)
第二节 资产负债管理方法及案例	(422)
第三节 商业银行风险管理	(436)
第四节 商业银行内部控制	(444)
第十三章 电子商务与网络银行	(452)
第一节 电子商务	(452)
第二节 网络银行与网上支付	(459)
第三节 我国网络银行面临的问题与监管	(474)
第四节 银行网络化与金融高科技发展及其深层影响	(481)
第十四章 商业银行财务管理	(487)
第一节 财务管理概述	(487)
第二节 财务管理的内容	(495)
第三节 财务报表及财务分析	(511)
第十五章 商业银行客户经理制	(526)
第一节 商业银行的顾客与客户管理	(526)
第二节 客户经理制度	(540)
第三节 客户经理及其工作内容	(545)
第四节 客户经理管理与工作评价	(561)

第一章

商业银行经营管理导论

商业银行是在市场经济中孕育和发展起来的，它是为适应市场经济发展和社会化大生产需要而形成的一种金融企业。经过几百年的演变，现代商业银行已成为各国经济活动中最主要的资金集散地，并成为各国金融体系中最重要的重要组成部分。

随着社会主义市场经济管理模式的确立，我国商业银行从组织管理体制到经营管理模式，都发生了深刻变革。研究商业银行经营管理理论和方式、方法，探讨我国商业银行高效运行机制，是本书所要解决的主要问题。

第一节 现代商业银行的产生和发展

现代商业银行作为经营货币资金业务的金融企业，是随着资本主义生产方式产生与发展而产生、发展起来的。

一、商业银行的起源

银行的产生和发展是与经济发展水平相适应的。中世纪的欧洲已很繁荣，意大利的威尼斯、热那亚是著名的世界贸易中心，它们伴随着经济的发展和贸易的需求，成为银行的发源地。人们公认的早期银行的萌芽起源于复兴时期的意大利。

11 世纪，意大利的威尼斯、热那亚已成为重要国际贸易中心，商家云集，交易频繁，因而市场上的货币种类也比较繁杂，流通

手段的多样化妨碍了贸易的顺利进行。为适应这一复杂情况，一部分商人分离出来，专门从事货币兑换业务，使贸易不会因货币的问题而停滞、延缓，促进了贸易的发展。随着商品经济的发展，新的问题又出现了，即由商人自己保管货币或长途携带货币有一定的困难和风险，为保险和安全起见，商人们就委托从事兑换业务的货币兑换商同时代为保管货币及代理由交易引起的有关货币支付，至此，作为早期的银行萌芽——货币经营业就产生了。值得注意的是，此时的货币兑换、保管及出纳都是由货币本身的职能所引起的服务性业务活动，还没有与信用活动联系起来。

经营货币的商人在代理保管、支付等有关业务时，总会有一定数量的委托者的货币暂时闲置在他们手里，因此，随着技术性业务的开展，在货币经营业的商人手中逐渐积累起大量货币。与此同时，他们也不会只满足于经营收取一定手续费的业务，而是想获得更多的收益，于是就利用积聚起来的且暂时闲置的货币开始了一些可以获得额外的利息报酬的贷款活动。当信贷活动与货币经营的传统业务相结合，货币经营业就得到了充分发展，并成为办理存、放款和汇兑业务的银行业了。16世纪银行业已普及到欧洲其他国家。

早期银行业经营的最大特点是贷款带有高利贷性质，这对一般的手工业主和商人来说几乎没有获得贷款的可能，即使获得贷款也会因高额利息而无利可图，这一状况显然不能适应资本主义经济发展的需要。建立能够服务、支持和推动资本主义扩大再生产需要的银行业的关键在于能否在汇集闲置货币资本的基础上以适度的利息率向商人和企业提供贷款。整个17世纪的欧洲各国对此呼声强烈，纷纷要求压低利息率，使生息资本从属于商业资本和产业资本。1694年，英国国王威廉三世帮助商人们在英格兰建立起第一个现代银行——英格兰银行。

英格兰银行以工商企业为主要服务对象，发放低于平均利润

率的低利率贷款，并为他们提供金融服务，适应了新兴资本主义工商企业发展的需要。英格兰银行的建立标志着现代银行的兴起和高利贷在信用领域的垄断地位被打破，它从一开始就规定贴现率为4.5%~6%，大大低于早期银行业贷款利率。此后在资本主义国家的股份制商业银行，逐渐取代了单一资本经营的银行。在美国，1782年北美银行在费城注册成立，被认为是现代商业银行在美国的开始。18世纪以后，欧洲其他国家也仿效英国纷纷建立起现代银行。

概括地讲，能够适应资本主义经济发展需要的现代商业银行是通过两种途径形成的：一种是转变原有高利贷性质的银行业适应经济发展的需要，调整放款原则而逐渐过渡为现代的银行，但是这一转变过程非常缓慢，直到18世纪末才完成；另一种是根据资本主义经济原则组建新的股份制商业银行。其中，后一种是现代商业银行组织的标准类型。

二、现代商业银行的发展

（一）现代商业银行发展的特点

商业银行的出现是商品经济发展到一定程度的产物。现代商业银行与早期银行相比，有三个特点：一是利息水平适当；二是信用功能扩大；三是具备信用创造功能。其中“信用创造”是现代商业银行最本质的特征。现代商业银行能够创造存款货币，并用以扩大放款和投资，直接影响社会货币总量和币值的稳定。

第二次世界大战以后，商业银行的发展呈现出许多新的特点。具体表现为：一是银行间的竞争浪潮愈演愈烈，由大银行吃小银行发展成为大银行之间相互吞并。到90年代，强强联合，优势互补的趋势得到了更明显的发展。二是银行业务形式多种多样，并向全能性方向发展。其业务领域十分广泛，只要是顾客有需要的服务，银行都能提供。因此，它们正在逐渐成为真正的“金融百

货公司”。三是银行向海外发展加快。银行向海外的扩张除了在海外广泛设立分支机构以外，还通过各种形式的联合组成庞大的银行集团。国际金融市场机构不受本国和所在国金融法律的限制，业务发展迅速，并形成了业务全球化趋势。

70年代以后，国际经济与金融形势发生了巨大变化。金融工具的创新，金融管制自由化和金融市场的全球一体化，既给商业银行带来了巨大的机遇，但同时也带来了极大的挑战，商业银行面临的风险增大了。因此，商业银行的管理决不能满足于一般的资产负债审慎管理，而应把侧重点转移到如何建立和加强金融风险的防范机制方面。

（二）现代商业银行发展历程和体系

商业银行是现代市场经济中的金融主体。它在西方国家已经有300多年的发展历史，并在西方金融体系中一直占有重要的地位。西方国家最大的银行差不多都是商业银行。商业银行雄厚的资金实力、全方位的服务以及完备的管理体系，是其他任何类型的金融机构所不能比拟的。

西方各国的商业银行体系是不尽相同的，有些国家实行的是专业银行制度，严格划分商业银行、信托公司、投资银行和保险公司的界限，要求它们分业经营，并对其分业监管；有些国家实行的则是综合化的银行制度，商业银行就像百货公司那样可以向客户提供全面金融服务。比如，1999年11月12日，美国总统克林顿签发了《金融服务现代化方案》废除了通行近70年的《格拉斯—斯蒂格尔法》，推倒了银行业与证券业之间的防火墙，标志着美国正式开始实行金融业的“混业经营”制度。不论是从金融工具创新，还是从经营和管理方式来说，美国的商业银行由分业经营逐渐转向混业经营的经验，对完善我国的商业银行制度都具有较高的参考价值。

西方商业银行在几百年历史发展过程中积累了丰富的经营管

理理论、经验、技术和方法，并随着时间的推移而不断演变和完善。建立并完善我国的现代商业银行制度，完全可以在借鉴西方商业银行制度的基础上，结合中国的实际，建立起中国特色的商业银行管理体系，促进我国的商业银行和国际商业银行的全面接轨。为此，需要透彻地了解西方商业银行的经验。

三、我国现代商业银行体系的建立及发展

在我国，现代商业银行的发展从1984年中国人民银行专门行使中央银行职能，中国工商银行建立开始。最初只有四家国有专业银行，以后逐渐恢复和成立了几家全国性和地方性股份制商业银行。1995年《中华人民共和国商业银行法》（以下简称《商业银行法》）的颁布，为商业银行规范化营运提供了法律依据，标志着我国商业银行的改革进入了新的阶段。随着改革开放的不断深入，目前，我国基本上已经形成以四家国有商业银行为主体，包括几十家全国性和地方性商业银行在内的、竞争有序的商业银行体系。

到2001年10月，我国金融机构的总资产为148072.68亿元，其中贷款余额为108989.38亿元。商业银行作为金融主体，为我国资金融通和经济发展做出了很大贡献。

（一）国有独资商业银行

国有独资商业银行是从国家专业银行演变而来的，包括中国工商银行、中国农业银行、中国银行、中国建设银行。这四家银行是1979年以后陆续恢复、分设的。原来的服务对象分工是：中国工商银行主要承担城市工商信贷业务；中国农业银行以开办农村信贷业务为主；中国银行主要经营外汇业务；中国建设银行主要承担中长期投资信贷业务。随着金融改革的不断深化，这四家银行的传统分工已逐步被打破。1994年，原国家专业银行的政策性业务被划分出去，由几家政策性银行负责经营。国有专业银行专营商业性业务，成为国有独资商业银行，各行业务的交叉进一

步扩大，传统分工更为淡化。1999年，四家国有独资商业银行的不良资产被部分剥离后，其资产质量、资本充足率和经营效益有所提高。不良资产的剥离，为国有独资商业银行建立现代商业银行经营体制创造了条件。

近几年来，四家国有独资商业银行资金运营机制有所改善，内部管理得到加强。除中国农业银行外，其他三家国有独资商业银行业务逐步向大中城市集中。

（二）股份制商业银行

随着金融体制改革的不断深化，我国陆续组建和成立了一批股份制商业银行。1987年4月，创建于1908年的交通银行重组开业，成为我国第一家股份制商业银行。随后，又成立了深圳发展银行、中信实业银行、中国光大银行、华夏银行、招商银行、广东发展银行、福建兴业银行、上海浦东发展银行、中国民生银行等。这些商业银行股本结构不完全相同，在交通银行、上海浦东发展银行的资本金中，财政入股占相当比例；其他商业银行主要吸收企业法人入股；也有些银行，如深圳发展银行、上海浦东发展银行属上市公司，有一些个人股份。从总体上看，股份制商业银行的股本以企业法人和财政入股为主。这些银行按照商业银行机制运作，服务比较灵活，业务发展很快。

（三）城市商业银行

城市商业银行的前身是城市合作银行或城市信用社。虽然冠以“合作”两字，城市合作银行实际上也属于股份制商业银行性质，适用《商业银行法》。我国原有约5000家城市信用社，有相当一部分已失去合作性质，实际上已办成小型商业银行。为规避风险和形成一定规模，1995年国务院决定，在城市信用社清产核资的基础上，通过吸收地方财政、企业入股组建城市合作银行。其服务领域主要是，依照商业银行经营原则为地方经济发展服务，为中小企业发展服务。1998年，城市合作银行全部改名为城市商业

银行。截至 2000 年末，全国共有 90 家城市商业银行，总资产为 6998 亿元，其中贷款余额为 3481 亿元。从整体上看，城市商业银行发展速度很快，经营管理水平有所提高，经济效益明显改善，抵御风险能力有所增强。

四、现代商业银行发展新趋势

近年来，商业银行发展出现了实质性变化，事实上，这些影响今天银行业务的各种变化非常重要，一些人将这些趋势称之为“银行业的革命”。目前，世界银行的发展呈现出六大趋势：

（一）全球特别是亚太地区银行并购愈演愈烈

银行业并购的重要目的是将企业规模做大，抢占市场争夺全球金融霸权的地位，在激烈的竞争中取得竞争优势。

（二）全球银行业越来越关心资金收益率和资本充足率问题

世界银行业大规模加大对于信息技术和风险防范技术的引入，越发重视资本管理和风险管理。

（三）全球银行业竞争不断加剧

全球银行业竞争的不断加剧具体体现在争夺客户和占有市场份额上。表现在两个方面：其一，我们称这为“三 C”系统，即合作、合并和混业经营。例如，美国花旗银行并购旅行者集团，使花旗银行的业务不再仅限于银行业。但当银行进行“混业经营”时，会使得银行规模变得非常庞大，很难说，银行规模大是否就意味着更好。例如在中国有着 4 家超大规模的国有银行，有些银行家认为这些银行过于庞大，以至超出了管理可控范围边缘，因此必须加强管理控制。其二，表现在银行对客户关系管理投入巨资，包括技术上、程序上及培训方面大规模的资金投入，目的是要吸引更多的客户和提高市场份额。

（四）银行不断加强管理成本的控制和管理成本构成研究

经济不景气时，银行的收入不太稳定，成本管理就显得重要。

中国的四大国有商业银行拥有众多的分支机构和雇员，从某个角度讲，成本控制是银行改革非常重要的方面。随着中国加入WTO，外国银行涌入中国，他们会带来更有效的银行管理模式，迫使中国银行加快改革。

（五）更合理地实现银行网络化（E化）

以前银行业务网络化（或网络银行）在人们的头脑中还有些陌生，但通过近一年的发展变化，人们认识到网络化已成为商业银行发展趋势之一，虽说网上业务并不能给银行带来大规模的、迅速的、根本性的变化，但它也却是银行服务过程中使用的众多渠道或工具之一。据我国新华社讯，截至2001年12月31日，我国的上网计算机数已达1254万台，比上年同期增长40.6%；我国网民已经达到3370万人，比上年同期增长49.8%，这为我国银行网络化奠定了良好的基础。

（六）中国的金融服务市场吸引了海外金融机构的极大兴趣

以前，对于中国金融市场，所有人几乎有这样一个共同的认识：中国市场孕育着相当大的潜力，可以在中国市场获得重大收益。随着中国进入WTO，中国法律法规不断完善，使得全球金融机构的银行家们更现实的考虑：在中国要做什么？应该如何做？如何在激烈的竞争中取得优势？同时，对中国的金融机构来说，应该认识到如何利用外国资金和知识技能来提高自身竞争力。

第二节 商业银行的性质、职能和作用

一、商业银行的性质与特点

（一）什么是商业银行

商业银行一词由来已久，它是19世纪初伦敦金融市场开始使用的名词。最初的商业银行资金来源主要是短期存款，相应的在

资金运用上也主要发放短期性商业贷款，因此人们把这种专门融通短期商业资金（一般指1年以内）的银行称作“商业银行”。随着商品经济的深入发展，商业银行的业务经营已远远超出了传统范围。资金来源方面不仅有短期性资金，还有中长期性稳定资金来源；在资金运用方面，不仅有各种贷款，还有证券投资业务等；此外还发展了许多中间业务和其他服务业务。现代商业银行的业务内容，趋向于适应经济社会发展的需要，逐步发展成一种综合性或多功能银行，被称为“百货公司式”银行。因此，传统意义上的“商业银行”已不复存在，这是因为：第一，这一名称不能突出这类银行是惟一能吸收活期存款和使用支票的这一特点。第二，这一名称不能明确表示这类银行的贷款范围，因为目前这类银行的贷款绝不只限于短期的贷款。第三，这一名称不能表示出这类银行执行的是多种职能而不是单一的职能。因此，目前许多西方国家把这类银行称为“存款货币银行”、“支票存款银行”等，以突出他们能创造和消灭货币这一最大特性。但一般仍沿用旧习称它们为商业银行，以区别于中央银行、其他专业银行和非银行金融机构。

在金融体系中，商业银行是个抽象的一般化概念，具体到一个国家或一家银行时往往并不直呼“商业银行”。如英国的“存款银行”，日本的“城市银行”，美国的“国民银行”，中国的“交通银行”等都属于商业银行。因此，我们对商业银行的性质和功能应有一个全面而正确的认识，切忌从字面上加以理解。

一个国家的政治制度和立法制度不同，对商业银行的定义也有很大差异。美国国会给商业银行作了一个法律界定，指出凡是参加联邦存款保险的公司就是商业银行，这无疑是明智之举，在现行的美国法律下，银行已非以前意义上的银行，是否成为商业银行要取决于政府机构是否对其存款保了险。但是，1991年乔治·布什政府建议允许拥有一定资本的银行提供更加广泛的新服务，并且