

高等学校金融类教材

商业银行经营 管理学案例

刘忠燕 主编

SHANGYE YINHANG JINGYING
GUANLIXUE ANLI

 中国金融出版社

高等学校金融类教材

商业银行经营 管理学案例

刘忠燕 主编



中国金融出版社

责任编辑：王海晔

责任校对：李俊英

责任印制：尹小平

图书在版编目 (CIP) 数据

商业银行经营管理学案例/刘忠燕主编. —北京：中国金融出版社，2004.8

高等学校金融类教材

ISBN 7-5049-3446-1

I. 商… II. 刘… III. 商业银行—经济管理—高等学校—教学参考资料 IV. F830.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 069627 号

出版
发行 **中国金融出版社**

社址 北京市广安门外小红庙南里 3 号

市场开发部 (010)63286832 (010)63287107 (传真)

网上书店 <http://www.chinafph.com> (010)63365686

读者服务部 (010)66070833 (010)82672183

邮编 100055

经销 新华书店

印刷 松源印刷有限公司

尺寸 148 毫米 × 210 毫米

印张 7.875

字数 232 千

版次 2004 年 8 月第 1 版

印次 2004 年 8 月第 1 次印刷

印数 1—3000

定价 15.00 元

如出现印装错误本社负责调换

前 言

中国加入世界贸易组织以来,中国银行业的改革和发展步伐进一步加快。作为财经院校金融专业主干课程的《商业银行经营管理学》的教学改革也日益迫切。不仅课程涉及的内容范围要不断完善和更新,讲授重心要向国际规范的经营管理技术转移,而且更重要的是要使学生了解我国银行经营管理的现状,具备运用银行经营管理基本理论和先进的经营管理技术分析研究我国银行经营管理实践问题的创新思维 and 创新能力,成为适应我国金融业发展需要的创新人才。

《商业银行经营管理学案例》就是适应这一教学改革需要而列入天津财经大学 2003 年教学改革项目立项的。经过项目组成员的共同努力,《商业银行经营管理学案例》即将问世。本书是天津市重点学科资助教材《商业银行经营管理学》(中国金融出版社 2002 年 8 月出版)的配套教学案例,其主要特点是:

内容结构与《商业银行经营管理学》配套。《商业银行经营管理学案例》分为 9 个部分,共 58 个案例。内容包括:资本金业务与管理案例、存款业务与管理案例、贷款业务与管理案例、中间业务与金融服务案例、资产创新业务案例、银行巨额亏损与倒闭案例、银行合并与扩张案例、银行内控案例、银行成本管理案例。本书可与《商业银行经营管理学》教材配套使用,便于教学。

以我国银行经营管理实践为素材。在本书编写过程中,我们走访了一些商业银行,积累了有关案例素材,查阅了大量公开出版的报刊和相关网站,参阅了现有的教学案例,并采纳了金融专业学生的部分典型调查案例。在此基础上去粗取精,根据教学需要选取有代表性的案例进行了编写或改编。为慎重起见,我们隐去了案例涉及的单位和个人的真实名称。此外,为使案例更能反映我国银行实际,我们还邀

请从事银行业务与管理工作多年、有丰富银行管理经验、熟悉银行实务的银行界人士参与了案例的编写。

注重案例分析。由于《商业银行经营管理学》课程内容不断增加且课时有限,教师在教学中往往更注重讲授基本理论和基本操作技术,没有时间进行大量案例教学,即便使用某些案例,也很难抽出时间组织学生讨论与分析。本教学案例可以弥补这一缺陷。本书每一案例中除了案情、思考题以外,都附有案例分析,便于引导学生展开讨论。这样,不仅可以节省教学时间,提高课堂教学效率,加深学生对所学理论和实务的理解,更重要的是能够引导学生密切关注我国银行经营管理的实际,分析思考银行改革的问题,提高学生运用基本知识分析解决实际问题的创新思维 and 创新能力。

本书除了用于金融教学以外,对于金融界专家学者、银行业人士研究我国当前商业银行业务与管理的现状与问题,促进银行规范化经营管理也有一定的参考价值。

参与本书编写的人员有:天津财经大学金融系教授刘忠燕、中国建设银行天津经济技术开发区分行经济师吕福海、天津财经大学金融系副教授张凤卫、娄树本、孙莉、周世进、秦洪军、崔光华、刘涛。全书由天津财经大学金融系教授刘忠燕主编并总纂定稿。

由于时间和水平所限,很多好的案例未能纳入其中,内容也难免有不妥之处,恳请学术界专家学者、银行界人士和读者批评指正。

刘忠燕
2004年7月

目 录

一、资本金业务与管理案例	1
1. 外源资本是银行增加资本金的最佳来源吗	1
2. 股票债券互换	5
3. 商业银行如何计算资本充足率	9
二、存款业务与管理案例	13
1. 代理挂失存款引起的纠纷	13
2. 巨额存款被冒领 责任应由谁负	17
3. 信用卡业务纠纷案	20
(1) 15 万元信用卡存款为何不翼而飞	20
(2) 1 500 元存款丢失责任应由谁负	24
(3) 信用卡透支纠纷案	26
(4) 信用卡挂失止付难谁之过	29
4. 这 17 张假存单该不该兑付	32
5. 储蓄复核发生短款责任应由谁负	36
6. 不记名存单丢失银行能否兑付	39
三、贷款业务与管理案例	42
1. 国有企业改制引起的借款合同纠纷	42
2. 一起银行贷款担保合同纠纷案	48
3. 借款合同的法律效力	52
4. 企业被吊销营业执照后银行如何保护债权	56
5. 一起贷款担保期限的纠纷	61
6. 担保人在这笔贷款中应负什么责任	64

7. 贷款担保合同纠纷案	67
8. 贷款银行能否绕过借款人直接起诉保证人还贷	70
9. 以贷还贷中的银行风险	73
10. 担保贷款流失的责任应由谁负	76
11. 抵押品抵债纠纷案	79
12. 行政机关能否借款	82
13. 委托贷款协议纠纷案	84
14. 假按揭 真风险	86
15. 个人房贷中的假按揭风险	93
16. 个人汽车贷款中的风险	97
17. 个人按揭购房也有风险	99
18. 这笔债务应由谁承担	102
19. 百万美元外汇贷款是怎么被挪用的	106
20. 这笔贷款为何最终受损	109
21. 贷款五级分类案例一	112
22. 贷款五级分类案例二	117
23. 银行能避免虚假按揭、重复抵押吗	121
24. 如何进行企业财务分析	125
四、中间业务与金融服务案例	135
1. 上海市民状告花旗银行“乱收费”	135
2. 南京爱立信贷款易主案	140
3. 储户存硬币 21 万元 10 余名银行员工免费数了 5 天	145
4. 关于储蓄所临柜服务状况的调查	148
5. 银行违背向客户的承诺该不该赔偿	154
6. 银行个人理财服务一例	158
7. 银行应当向谁追款	160
8. 持票人应如何行使权利	162
9. 银行应对这张承兑汇票付款吗	165
10. 票据丢失后应该怎么办	168

11. 受理伪造涉外票据应承担什么责任	171
小结: 中间业务已成为商业银行发展的关键	174
五、资产创新业务案例	179
1. 银行信托联手加速银行资产流动	179
2. 中集集团通过应收账款证券化融资成功	182
六、银行巨额亏损与倒闭案例	186
1. 巴林银行倒闭案	186
2. 海南发展银行倒闭的原因	194
3. 日本大和银行巨额亏损的教训	199
4. 中国首例非银行金融机构破产案始末	203
七、银行合并扩张案例	209
1. 新加坡发展银行收购香港道亨银行	209
2. 中国工商银行成功收购香港友联银行	215
八、银行内控案例	218
1. 银行从业人员欺诈骗案	218
2. 银行外部人员欺诈骗案	221
案例之一 韩国信用卡跨境诈骗案	221
案例之二 巨额承兑汇票诈骗	222
案例之三 网上银行欺诈骗案	224
3. 一个小信用社主任与 8.8 亿元的账外账大案	226
4. 一起储蓄诈骗案	230
九、银行成本管理案例	234
1. 银行该不该开立个人结算账户	234
2. 商业银行的经营亏损应如何解决	240

一、资本金业务与管理案例

【资本金业务与管理案例 1】

外源资本是银行增加资本金的最佳来源吗

本案例由刘忠燕编写，目的在于研究我国银行资本金来源渠道，强调银行增加内源资本对提高资本充足率、增强银行竞争能力的重要性。

外源资本是商业银行资本金的重要渠道，对于提高银行资本充足率起到了非常重要的作用。根据公开资料，上海浦东发展银行 1998 年年底的资本充足率仅为 8.65%，上市募集的 39.55 亿元使其 1999 年年底的资本充足率大幅度提高到 18.3%。中国民生银行 2000 年 A 股上市，募集资金 40.89 亿元，资本充足率从 10.48% 提高到 21.3%。目前国有商业银行资本充足率还比较低，以中国银行为例，2002 年年末资本净额 1 882 亿元，其中核心资本 1 814 亿元，加权风险资产 23 099 亿元，资本充足率为 8.15%，其中核心资本率 7.85%。中国建设银行 2002 年年末资本净额 1 283 亿元，核心资本 1 072 亿元，资本充足率 6.91%，核心资本充足率只有 5.78%。为提高国有银行资本充足率，2003 年年底，中国人民银行决定从外汇储备集中拿出 450 亿美元充实中国银行和中国建设银行的资本金，增加国有商业银行的资本实力，这对于我国国有商业银行的改革将起到巨大的推动作用。

但是随着银行资产规模的扩张，资本充足率会不断降低。以上海浦东发展银行为例，2000 年年底和 2001 年年底分别为 13.5%、11.27%，2002 年年底已降至 8.54%，2003 年中期报告已经降到了

8.3%。民生银行也出现同样趋势,2002年年底,民生银行的资本充足率降至8.22%。2003年上半年曾一度降至7.11%,低于资本充足率8%的监管指标。同理,随着国有商业银行资产规模的不断扩张,资本充足率的降低将是不可避免的。外源资本是银行补充资本的最优来源吗?从下面的案例可以看出,银行资本来源渠道很多,其中内源资本尤为重要,不可忽视。

一、案情

某银行年末加权风险资产30440亿元,资本净额2283亿元,资本充足率为7.5%,管理当局要求在报告期末必须将资本充足率提高到8%,否则将暂停该行银行业务市场准入。银行资产负债管理委员会研究后提出以下几个方案:

1. 提高股本收益率。为保持银行股票价格的稳定,银行在报告年度不发行新股,资本增长全部靠内源资本解决,如果上年30%的红利分配比率不变,银行应当赚取7.1428%的股本收益率,才能支持资本增长的要求。

计算过程如下:

报告年度资本增长11.415亿元(即 $2283 \times 0.5\% = 11.415$),根据资产增长模型:

$$\begin{aligned}\text{内源资本增长率} &= \text{股本收益率} \times \text{留存收益率} \\ &= \text{股本收益率} \times (1 - \text{红利分配比率}) \\ 5\% &= X \times (1 - 30\%) \\ X &= 5\% \div 70\% = 0.071428\end{aligned}$$

结果表明,报告年度股本收益率要增长7.1428%,该银行资本充足率才能达到监管当局的要求。

2. 缩减加权风险资产规模。如果报告年度股本收益率不能达到预测的增长率,银行还可以通过缩减资产规模的途径提高资本充足率。很显然,加权风险资产应控制为:

$$\begin{aligned}8\% &= 2286/X \\ X &= 2286 \div 8\% = 28575 \text{ (亿元)}\end{aligned}$$

也就是说,加权资产减少 1 865 亿元,才能达到法律要求的资本充足率指标。显然此方案不可取,因为风险资产的减少往往会导致银行资产收益率的降低,银行正常的财务指标将难以实现。

3. 提高资产收益率。在红利分配保持上年度增长水平的条件下,如果不减少加权风险资产规模,必须提高资产收益率,保证内源资本的增长需要。若本年度资产收益率达到 1.2%,根据资产增长模型:

$$\begin{aligned} SG_1 &= \frac{ROA(1-DR)}{(EC/TA_1) - ROA(1-DR)} = \frac{1.2\%(1-30\%)}{8\% - 1.2\%(1-30\%)} \\ &= \frac{0.0084}{0.08 - 0.0084} = \frac{0.0084}{0.0716} = 11.73\% \end{aligned}$$

其中 SG_1 为资产增长率, ROA 为资产收益率, EC/TA_1 为资本充足率, DR 为红利分配比率。

4. 降低红利分配比率。如果银行资产收益率只能达到 0.99%, 要保持 11.73% 的资产增长率, 必须降低红利分配比率。

根据资产增长模型:

$$\begin{aligned} DR &= 1 - \frac{(EC/TA_1) \times SG_1}{ROA(1+SG_1)} = 1 - \frac{8\% \times 11.73\%}{0.99\%(1+11.73\%)} \\ &= 1 - \frac{0.009384}{0.01106127} = 1 - 0.8485 = 15.15\% \end{aligned}$$

在资产收益率为 0.99% 的情况下, 红利分配比率减低到 15.15%, 才能满足资本充足率的要求。

二、思考题

1. 银行董事会预测报告年度资产增长率为 11.73%, 资产收益率为 0.99%, 红利支付比率为 30%, 并认为降低红利分配比率会引起银行股票价格下跌, 银行能否达到 8% 的资本充足率? 请提出你的设计方案。

2. 你认为上述方案中哪一种方案对银行最优?

3. 对已上市银行来说, 在股票市场发行新股增加资本金还需要内源资本吗? 为什么?

三、案例分析

1. 银行董事会预测报告年度资产增长率为 11.73%、资产收益率为 0.99%、红利支付比率为 30%，并认为降低红利分配比率会引起银行股票价格下跌，银行要达到 8% 的资本充足率，方案只有一个，就是增加外源资本。可以发行普通股、优先股和可转换债券，也可以通过银行固定资产售后回租，减少固定资产增加资本金。

2. 外源资本并非增加资本金的惟一途径。银行资本金的增加，主要来源应当是内源资本。其优点在于，可以降低资本成本，原有股东的股权又不会被稀释，可以保持股票价格的相对稳定，有利于银行经营。

3. 我国从 2004 年起，银监会规定对上市银行资本充足率实行按季考核，上市银行的资本充足率必须在所有时点上满足 8% 的最低要求，一经发现达不到监管要求，将暂停该行机构业务市场准入。银行为满足资本充足率的要求，往往更多采取在资本市场筹集外源资本这种简便易行的方案，但是其副作用不容忽视。如 2003 年 1 月，浦东发展银行增发 3 亿 A 股，募集资金 25.35 亿元；2 月，民生银行发行 40 亿元可转债；8 月，华夏银行首发新股融资 56 亿元；10 月，招商银行在巨额融资仅一年后，其发行不超过 100 亿元可转债议案又获股东大会审议通过。11 月，浦东发展银行发行期限为 5 年的 60 亿元可转债，结果证交所银行股票价格大幅度下跌。银行之所以大量发行可转债，主要是迫于资产规模的扩张超过了资本金的增长导致资本充足率降低的困境。对于国有商业银行而言，同样要特别重视内源资本的作用，在国内外银行激烈竞争的经营环境中，商业银行必须深入研究资产增长的限制条件，正确处理资产增长、收益增长、红利分配与资本金增长的关系，只有这样才能真正做到稳健经营、降低风险。

【资本金业务与管理案例 2】

股票债券互换

本案例由刘忠燕编写，供学生课堂讨论用，目的在于说明商业银行筹集资本的新方法——股票债券互换的具体运用及其对银行资本金管理的作用。

一、背景资料

美国威尔斯法戈银行控股公司是 20 世纪 70 年代末期美国经营业绩最佳的银行之一。其在 1974—1979 年间的效益指标如表 1 所示：

表 1 威尔斯法戈银行 1974—1979 年的效益指标

项目	1974—1979 年平均	1974	1979
资产增长率	11%		
净收益增长率	22%		
资产收益率		0.41%	0.64%
普通股收益率		10.98%	16.48%

但是到 1980 年，威尔斯法戈银行经营效益指标开始下降。如表 2 所示：

表 2 威尔斯法戈银行 1979—1980 年的效益指标

项目	1979—1980 年平均	1979	1980
资产增长率	14.5%		
净收益增长率	-1.2%		
资产收益率		0.64%	0.55%
普通股收益率		16.48%	13.98%

威尔斯法戈银行 1980 年盈利下降的主要原因是，一方面，由于房地产贷款规模下降导致贷款收益下降；另一方面，个人存款的流失和货币市场筹资利率的提高，使资金的平均成本不断上升，利差缩小。资金平均成本从 1979 年的 7.35% 上升到 1980 年的 9.1%。收益性资产回报率与资金成本之差从 1979 年的 4.47% 减少到 1980 年的

3.89%。1981年上半年这种趋势仍在加强,资产增长13%,但收益性资产与资金成本之差缩小到3.81%。资金成本变化如表3所示:

表3 威尔斯法戈银行筹资成本 单位: %

项目 \ 年份	1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981
所有资金成本	6.87	5.20	4.56	4.53	5.50	7.35	9.10	9.69
付息负债成本	8.20	6.35	5.65	5.67	6.83	8.90	10.84	11.23
净利差	1.68	2.65	2.87	3.02	3.19	2.93	2.15	1.80

由于资金紧缺,1981年威尔斯法戈银行控股公司不得不出售了49%的小企业投资公司的股票,获得880万美元资金,用以支持固定利率的长期房地产贷款。资产的增长给银行带来的负面影响是,该银行普通股与资产比率下降,财务杠杆比率提高。在此之前,1977年4月该行曾以27.125美元的价格发行了面值27美元的普通股200万股,大幅度增加了银行资本。普通股与资产的比率达到4.35%。但是此后该比率不断下降,到1981年下半年,普通股与资产的比率下降到3.86%。财务杠杆比率的大幅提高,引起了金融管理当局的密切关注。该银行管理当局认识到高财务杠杆比率对银行业务的扩张极为不利的影响,决定增加资本金,降低财务杠杆比率,并于1981年4月发行了3500万美元优先股,但是销售结果很不理想。该行欲发行普通股,但是由于普通股市价远远低于面值,其发行计划也很难实施。

1980年至1981年上半年,美国资本市场出现了利率上升趋势。1981年6月,6年期美国国债利率从1980年12月的11%上升到14.25%,高利率导致债券价格下降。

二、案情

鉴于上述情况,威尔斯法戈银行控股公司总裁兼总经理弗兰克·纽曼向摩根斯坦利公司投资银行副总裁唐纳德·莫尔咨询银行增加资本金的途径。唐纳德·莫尔向弗兰克·纽曼推荐了一种新的增加资本金的方法,即股票债券互换。摩根斯坦利公司先从其机构的投资账户中拨款购买威尔斯法戈银行控股公司已发行的债券,然后以股票市场价

格等额交换该行新发行的股票。股票债券互换的具体操作方法如下：

首先，摩根斯坦利公司组织一个固定收入证券的投资销售部，决定以怎样的价格购买多少银行已发行的债券，如果购买的数量能够影响到市场行为，双方便能达成股票债券互换协议。其次，根据协议，威尔斯法戈银行控股公司可以在市场上发行等额新股票，由摩根斯坦利公司购买并在市场上销售。但是摩根斯坦利公司要向威尔斯法戈银行收取相当于股票市价 4% 的承销费用。

此后，威尔斯法戈银行控股公司又进一步考察了资本市场和公司的经营情况。1981 年第二季度，同业拆借市场利率上升到历史最高点，威尔斯法戈银行控股公司第二季度的收入比上年同期下降了 11%。为了使银行能够应付利率的变化，威尔斯法戈银行决定重新组合长期信贷投资计划，调整贷款的利率敏感度，并决定采纳摩根斯坦利公司的建议，进行股票债券互换。

经过市场调研，摩根斯坦利公司投资银行决定以平均 640 美元的价格购买威尔斯法戈银行已发行的面值 1 000 美元、2002 年 4 月到期的偿债基金债券，总金额 1 190 万美元，这一数量相当于威尔斯法戈银行此类债券的 8.6%，并用此债券与银行新发行的 1 170 万美元新股票交换。福兰克·纽曼充分考虑了出售 8.6% 的偿债基金债券损失的现金收入、发行新股票对每股收益的影响、金融界及管理当局对此行为的反应后，决定向银行董事会推荐这一增资方案。

三、思考题

1. 威尔斯法戈银行控股公司总裁兼总经理福兰克·纽曼为什么同意采纳股票债券互换方案？
2. 摩根斯坦利公司投资银行有无风险？
3. 这一案例对我国银行增加资本金有何启示？

四、案例分析

股票债券互换是银行在资本市场利率上升、债券收益下降时，以低于债券面值的价格购回已发行的长期资本债券，同时发行等额股票

的筹集资本金的方法。其好处在于：

1. 可以调整资本结构，提高普通股与资产的比率，降低财务杠杆比率。本例中威尔斯法戈银行控股公司由于资产规模的扩大，1981年普通股与资产的比率已下降到 3.86%，财务杠杆比率大幅上升，不能满足管理当局资本充足率的要求。通过股票债券互换业务，在现有资本总额不变的条件下，可以减少 1 190 万美元的长期债务资本，增加等额普通股，提高普通股与资产比率，降低财务杠杆比率和经营风险，满足管理当局资本充足率的要求。

2. 降低资本成本。已发行长期资本票据是银行的附属资本，债券到期银行要按面值兑付本金并支付利息。在市场利率上升、债券价格下跌时，购回已发行的长期资本票据是兑付债券的最佳时机，银行不仅可以在资产负债表上划去 1 190 万美元的债务，节省了相应的利息支出，同时还可以减少每年提取的偿债基金。

3. 合理避税。用现金购回的债券不存在应税收益，不用缴纳收入所得税。

摩根斯坦利公司投资银行成立了专门的债券交易机构，在资本市场进行充分调研的基础上，提出的债券购买价格与股票销售价格是有充分把握的。通过股票债券互换，摩根斯坦利公司投资银行既可收回垫付的资金，还可以赚取 4% 的股票承销收入。

我国商业银行历史较短，1994 年资本金管理才纳入商业银行管理的日程。况且我国资本市场尚不完善，商业银行资本金的补充渠道受到很大限制。目前我国国有商业银行主要靠国家财政增拨资本金，股份制商业银行主要依靠公开发行股票筹集资本。前者要受财政收入的限制，至于后者，由于银行现有股东权益的大幅度稀释，必将引起公司股票价格的下跌，因此不是补充资本金的最佳渠道。随着我国资本市场的发展和商业银行改革的深入及各方面条件的成熟，股票债券互换必将成为我国商业银行资本金管理的重要手段。

【资本金业务与管理案例 3】

商业银行如何计算资本充足率

此案例由刘忠燕编写，供学生课堂讨论用，目的在于说明银行如何按照巴塞尔协议计算资本充足率。

一、背景资料

美国一家州注册商业银行，总资本为 6 000 万美元，表内资产总额 10 亿美元，此外还有表外项目和衍生工具项目，总资产状况如表 1 所示。

表 1	某银行资产负债项目	单位：万美元
	项 目	金 额
一、资产负债表资产		
	现金	5 000
	政府国库券	20 000
	国内银行存款	5 000
	以家庭住房的一级置留权为担保的贷款	5 000
	私人公司贷款	65 000
	资产负债表总资产	100 000
二、表外项目		
	为支持地方政府债券发行的备用信用证	10 000
	对私人公司有法律约束的信贷承诺	20 000
	表外总资产	30 000
三、衍生工具		
	五年期利率互换合同	100 000
	三年期货币互换合同	50 000
	衍生工具总资产	150 000