

中 国 城 乡 金 融 报 社 编

现代 商业 银行 运作 技巧

现代商业银行运作技巧

中国城乡金融报社编

主 编	常 青
副主编	赵家国

中国金融出版社

(京)新登字 142 号

责任编辑:彭毅 常青

图书在版编目(CIP)数据

现代商业银行运作技巧/常青主编. —北京:中国金融出版社
1995.4

ISBN7—5049—1417—7

I. 现……

II. 常……

III. 商业银行—银行业务

IV. F830.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(95)第 06830 号

出 版: 中国金融出版社
发 行: 中国金融出版社
社 址: 北京广安门外小红庙南街 3 号
邮 编: 100055
经 销: 新华书店
印 刷: 统计局印刷厂
开 本: 787 毫米×1092 毫米 1/32
印 张: 5.75
字 数: 124 千
版 次: 1995 年 5 月第 1 版
印 次: 1995 年 5 月第 1 次印刷
印 数: 1—32380 册
定 价: 5.00 元

编 者 的 话

说起来,编著者之所以下决心将这些文章集纳出版,一是应广大读者之邀,二是金融体制改革的需要。其实,这两者是一回事。连日来,那些辛勤工作在基层的广大干部职工一再来电话来信讲,他们需要这些文章,需要把这些简明扼要的文章作为培训教材,需要尽快了解什么样的银行才是真正的银行,需要掌握商业银行经营管理这门科学与技巧,在农业银行向国有商业银行转轨进程中走得更扎实一些。这是我们编辑本书的唯一目的。

商业银行,作为第三产业在社会经济活动中的中坚力量,曾几何时,在国人眼中还是那么陌生,距离还是那么遥远。它的到来,近乎转瞬之间的事。尤其从今年开始,我国四大专业银行都加快了转轨步伐,按照商业银行经营机制运作,对数百万金融大军来说,尽快了解和掌握现代商业银行经营管理的运作技巧,已经刻不容缓。

为此,理论界有关商业银行法则、经营管理运作之类大小部头的著作已陆续问世,其中有西方“原装”的,也不乏中西合璧的。本书所集纳的篇章,只不过是选择若干问题作了一些简述,并结合农业银行的实际作了一些阐释,目的是为广大农村金融工作者学习,以推动农业银行向国有商业银行转轨的进程。

《现代商业银行运作技巧》一文的作者任扬先生是金融界的一位研究“”在金融理论研究上有深厚造诣,而且有很丰富

的金融实践经验。他将自己多年来对中西方金融理论研究的结果,与国内金融实践融合在一起,深入浅出地阐述了中国商业银行的运作途径。这篇文章从现代商业银行制度的推进、组织架构、人事劳动管理、银行经营目标管理、行为准则及金融产品开发、银行跨国业务、资产负债管理等方面进行了符合国情的介绍。因此,可以说这些篇章是中西方理论与实践结合的产物,也是现代金融科学与现代商业银行经营管理艺术结合的产物。这就是本书的独到之处。《对国家专业银行向国有商业银行转变的思考》则是集纳了任扬先生为本报撰写的八篇社论、评论。马长贵先生现任中国农业银行深圳市分行行长,他撰写的《中国农业银行深圳市分行的资产负债风险管理》一文,系统地介绍了他们试行资产负债风险管理的经验,对于其它省市行深化金融体制改革很有借鉴意义。

这些篇章在《中国城乡金融报》上发表以后,读者争相阅读,很多读者希望编辑部能够将其汇集成册,以便收存和在工作中学习参考。本书出版之前,作者又对原文作了必要的修订和补充。我们将“巴塞尔协议”的原文附后,以便读者对照参考。

编 者

1995年3月·北京

目 录

现代商业银行运作技巧	任 扬
一 现代商业银行制度的建立和发展	1
二 现代商业银行的劳动人事管理	9
三 现代商业银行的目标管理	17
四 现代商业银行的行为管理	28
五 现代商业银行的金融创新	38
六 现代商业银行的跨国业务	48
七 现代商业银行的资产负债管理	56
八 现代商业银行的风险管理	66
九 现代商业银行的资本与财务管理	84
十 巴塞尔协议与现代商业银行经营管理	95
对国家专业银行向国有商业银行转变的思考	任 扬
一 农业银行向国有商业银行转变的几个基本问题	104
二 农业银行商业化的观念转变	107
三 农业银行商业化的外部条件	110
四 农业银行商业化的内部机制	112
五 农业银行商业化的目标模式	115
六 农业银行商业化的战略选择	120

七 精进运作是农业银行商业化的根本所在·····	123
八 效益兴行 苦练内功·····	126

中国农业银行深圳市分行的资产负债风险管理 ····· 马长贵

一 银行资产的风险管理·····	131
二 银行负债的稳定管理·····	135
三 银行资产负债综合风险管理·····	137
四 商业银行资产负债风险管理的总评价·····	139
五 实行资产负债风险管理的体会·····	140

附 录:

巴塞尔银行业条例和监管委员会关于统一国际银行资本衡量和资本标准的协议·····	145
---	-----

现代商业银行运作技巧

任 扬

一 现代商业银行制度的建立和发展

(一) 遵循一定原则建立商业银行制度

商业银行是现代诸种金融机构中历史最悠久、服务范围最广泛、对社会经济生活影响最大的金融机构,是各国金融体系的主体,形成了一套比较完整的经营管理制度。1694 年英格兰银行的成立,标志着现代银行制度的产生。

所谓银行制度,是指一个国家用法律形式所确定的银行体系结构以及组成这一体系的各类银行、金融机构职责分工和相互关系。建立一定的银行制度,是为了统一协调整个银行体系的活动,以适应社会经济发展的需要。现代各发达国家的银行制度,大多是由中央银行、商业银行、专业银行、其它金融机构与外资银行所组成,实行以中央银行为监管机构,商业银行为骨干,各种金融机构并存,宏观上加强调控,微观上开展竞争,借以促进经济与金融的稳定发展。

在银行制度中,商业银行是其主要方面,是中央银行执行货币政策时的主要调控对象,是中央银行货币政策的主要传导渠道,也是向社会提供各种融资和金融服务的主要金融机构。虽然商业银行制度在整个银行制度中包括的范围要小,是指商业银行所构成的体系,以及在这个体系中商业银行的地位作用、业务经营、营运机制等。但是,商业银行制度是银行制度中最重要的组成部分,是各国银行制度的核心,可以说没有商业银行制度也就谈不上银行制度。一个国家的商业银行制度是否完善和是否具有效率,对经济与金融的发展具有很大的影响,推行市场经济制度的国家都很重视商业银行制度。现代西方各国在建立和完善商业银行制度中,大体都遵循着以下的基本原则。

一是竞争、效率原则。西方经济学界认为,在金融领域内最理想的境界是达到“自由竞争”,因为只有这样,金融机构才能精心经营管理,才能提高效率,才能提供优质的金融服务,促进经济与金融的健康发展。根据这一原则,就应当实行优胜劣汰,让经营好的及新的金融机构可以不断地进入金融领域,经营管理不好的金融机构就应该不断地被淘汰,退出金融领域。竞争之所以重要,还在于只有通过竞争,社会才能得到“质优价廉”的金融服务,金融产品才会增多,服务效率才会提高。金融活动的不断改善和效率的不断提高,会给整个经济与社会的发展带来很大的好处。

二是安全、稳健原则。金融业在开展竞争的同时,还必须遵循稳健经营和安全的原则。要保障商业银行经营的稳健与安全,就要限制它们之间的过度竞争,要对它们的一些业务活动有所限制,因为过度的不正常的竞争,往往是造成一些银行倒闭的重要原因之一。西方国家金融监管当局制订的许多金融监管措施,

不少的都是带有预防与谨慎稳妥性质的,是为了减少商业银行的业务风险。西方国家金融监管的目的主要在于促使金融业能稳健安全地进行经营管理,以保障整个金融制度的稳定,以利整个经济与社会的稳定发展。

三是规模、适度原则。从西方经济学观点来看,在任何经济领域中,经济单位或实体都存在一个“合理规模”问题。所谓“合理规模”,是指在一定规模下,每个单位产品的成本最低,而获得的效益最大,就是最理想的规模。金融机构也是企业,因而也必须具有适度规模,规模过小不利于开展竞争,规模过大就会导致垄断。金融企业处于合理规模的经济状态,它的管理费用就低,盈利就大,提供的金融服务就好。

现代西方各国依据上述原则,不断建立和完善了商业银行制度。但由于各国商业银行产生与发展的政治、经济条件的不同,因而商业银行制度也存在一定的差异,而遵循的原则是基本相近的。

(二)不断发展商业银行的组织形式

商业银行的组织形式,包括资本所有制形式、对外组织形式和内部组织形式三个方面。这里简要介绍前两个方面,后者作为组织制度另作介绍。由于各国政治经济情况的差异,商业银行的组织形式也有所不同,而且是处于不断发展变化的状态。

从现代商业银行的资本所有制形式来看,大体可分为三种形态,即私人所有制、合股所有制和国家所有制。以私人资本建立的商业银行,目前即便在资本主义国家也只有极少数。以股份公司形式组成的商业银行,占商业银行总数的大部分。这一方面,是适应资本主义经济发展的需要;另一方面,也是为了安全。

国家支持建立股份公司式的商业银行,以增强承担风险的能力,因而使股份制银行成为现代商业银行的主体。少数国家如法国、意大利、印度等国的商业银行,则实行完全或不完全的国家所有制。其中,法国商业银行的国有化程度为最高。意大利的几家最大商业银行也是由政府管理经营,或国营控股公司控制。印度的商业银行国有化程度也很高,目前在 100 多家商业银行中,有 28 家为国有化,全国国有化商业银行的业务量占全部商业银行业务量总额的 90% 以上。

商业银行的外部组织形式,是指商业银行在社会经济活动中的形式。目前西方各国商业银行的外部组织形式,基本上是单元制、分支行制、持股公司制或集团银行制等,但都呈现出以下的发展趋势。

1. 单元银行制向总分行制发展。所谓单元银行制是指业务只由一个独立的银行机构经营,不设立分支行机构的银行组织制度。目前只有美国采取这种模式,但向分支行制发展的趋势也已形成。总分行制是许多国家普遍采用的一种典型的银行组织制度。在总分行制下,总行对下层分支机构的管理制度,又可分为直属行制、区域行制和管辖行制:(1)直属制,就是所有的分支机构均直属总行,归总行直接指挥监督,彼此之间不能互相制约。(2)区域行制,是所有的分支机构被划分为若干区,每区设一区域行作为管理机构,不对外营业,其任务是代表总行指挥监督区域内所属的分支行。(3)管辖行制,是选择各分支行中地位较重要者作为管辖行,代表总行管辖附近的其它分支行,但管辖行同其它分支行一样也要负责对外营业。

2. 代理行制的发展。所谓代理行制是指银行相互间签署代理协议,委托对方银行代办指定的业务的制度。被委托的银行为

委托行的代理行,相互间的关系为代理行关系。在国际之间,代理行关系非常普遍。在各国国内,代理制最为发达的是美国。但近 20 年来,实行总分支行制的国家,银行之间的代理关系也有很大发展。

3. 银行控股公司的发展。银行控股公司形式从 20 世纪初就开始发展。但当时规模较小,家数不多。二次大战后,特别是最近 20 年,这一组织形式得以急剧增长,而且近些年的发展尤为引人注目。这种银行组织形式在美国最为流行,并且有着为数众多的、仅持有一家银行股票的控股公司,称为单一银行控股公司。目前,美国的银行控股公司可以直接或间接经办诸如各种放款、投资、信托、租赁、保险、咨询和信息服务等多种非银行金融业务,并可获准在其它行业中设立与银行业务有密切关联的分支机构。银行控股公司,从立法角度上讲,是控股公司拥有银行,但实际上控股公司是由银行建立并受银行操纵的组织,是一些大银行通过这一形式把许多小银行甚至一些企业置于自己的范围内。这也是现代商业银行的一种运作技巧。

4. 连锁银行制的发展。这是近些年在有的发达国家中发展起来的一种商业银行组织形式。它是指两家以上商业银行受控于同一集团又不以股权公司的形式出现的一种组织形式。连锁银行的成员是形式上保持独立的小银行,它们通常环绕在一家主要银行的周围。主体银行为集团确立银行业务的模式,并以它为中心,形成集团内部的各种联合。

(三)推动专业银行向全能银行制发展

在实行市场经济体制的国家,从银行经营的业务范围划分,商业银行制度又可分为专业化银行制度与全能银行制度,亦称

职能分工型模式和全能型模式。

所谓职能分工型,是对一国金融体制而言的。其基本特点是,通过法律限定金融机构必须分门别类各有所司:有专营长期金融的,有专营短期金融的,有专营有价证券买卖的,有专营信托业务的,有专营房地产业的,等等。在这种体制下,商业银行只能主要经营短期工商信贷业务。这已经是一种落后于经济和金融发展形势所要求的金融体制。长期来,美、英、日等国实行的是专业化银行体制,其主要特征是把长短期融资业务分开,商业银行主要经营短期融资业务,长期信用银行、信托银行及证券公司等主要经营中长期融资业务。随着经济和金融的发展,这种体制已经发生和正在继续发生变化。

全能银行制,又称为综合式商业银行制,是指商业银行可以经营各种各样的金融业务。其最大特点是银行不仅可以从事长短期融资业务,而且还可以全面经营其它金融业务,即它们可以承担金融业务的全部职能,因此称为“全能”银行制。当前,德国、瑞士和奥地利等国实行的就是这种全能银行制度,银行可以全面地经营全部存款业务、全面的信贷业务、全面的证券业务、全面的支付清算及其它同金融有关的业务。全能银行制度的优点是:

1. 通过全面、多样化业务的开展,可以向客户提供各种服务,便利了客户同银行的金融往来,可以为客户节省时间和精力,提供选择投资的更多机会。从银行角度来看,可以全面深入地了解客户情况,有利于做好存款、贷款等金融工作。

2. 通过银行的全面职能,可以增强银行同客户的联系,有利于吸引更多的客户,增强银行在金融市场的竞争地位。

3. 借助于开展多种金融服务,可以促进社会储蓄,有利于经

济的发展。全能银行通过其分支机构网络向广大客户提供各种储蓄机会,特别是提供各种证券买卖业务的服务,既利于吸收储蓄,又利于把储蓄转化为投资。

4. 实行全能银行制度,有利于银行与整个金融制度的稳定。商业银行通过开展金融业务,向社会提供多样化的服务,可以调剂银行各项业务盈亏,分散、减少以至避免风险,这就有助于银行经营的稳定,从而也就有利于整个金融体系的稳定。

由于全能银行制度具有较多优点,自 70 年代以来,特别是近 10 年来,专业制和全能制银行的区别逐步消失,实行专业制银行的国家都在向全能制银行过渡。这一方面是由于经济和社会发展的需要,另一方面,在金融业竞争日益激烈的条件下,商业银行面对其它金融机构的挑战,传统业务利润率不断降低,迫使商业银行不得不从事各种更广泛的业务活动。同时,由于形势所迫,西方不少国家的金融管理当局也逐步放宽了对商业银行分工分业的限制。

(四) 极端重视银行内部组织体制建设

一个商业银行是综合人的努力和财源而组成的企业,从事比一般商业生产和经营要复杂得多的特殊营业,加之金融业竞争日益剧烈,金融领域的不断扩大,服务项目的不断增多,要求银行内部的组织结构必须更加科学化,具有高超的管理技巧,才能实现银行经营所理想的目标。因此,现代各国商业银行为了加强经营管理,提高办事效率,提高盈利能力,都非常重视内部组织体制的建设,呈现出决策机构与执行机构逐渐分开,业务部门和职能部门灵活设置,部门权限不断扩大的趋向。例如日本的住友银行在 80 年代初对内部体制进行了一次重大改革,实行按市

场特点设立机构,采用总本部制,扩大各部门权限,加强各部门的职能作用,明确责任,以大大提高工作效率。

现代各国商业银行不论规模如何,其内部组织结构一般人都包括决策机构、执行机构和监督机构三个部分。其决策机构包括股东大会、董事会、以及董事会下的各委员会和监事会;执行机构包括行长(总经理)以及行长领导下的各委员会、各业务部门和职能部门,形成以行长为中心的业务经营管理和后勤保障管理体系;监督机构主要是由监事组成的监事会,其职责是对银行的一切经营活动进行监督和检查,它比稽核检查的范围要大、更具有权威性。各国商业银行组织机构的设立,既不是根据行政命令的要求,又不是按某一领导的主观设想,而是依据从客观实践得来的一般共性原则,务求科学化,达到高效率。它们所遵循的一般原则是:

1. 市场特点和多种方法相结合。所谓市场特点是指服务的地区与部门。各国商业银行的实践证明,地区差别对银行的信贷需求有很大差异,而地区的信贷需求量又往往决定银行的信贷业务和部门组织。例如,农业地区同工业地区银行相比,银行存贷款波动幅度要大得多,风险也大得多。这些地区商业银行的信贷部门、人员的应变能力和数量都应达到较高水准才能适应需要。因此,银行要根据市场需要,采取多种方法安排其组织结构。

2. 满足社会需要和保持银行效益相结合。为了尽可能地满足社会需要,银行组织总是处于一种扩大的趋势。但随着银行成本的递增,边际盈利会下降,当平均盈利水平降到一定程度时,再扩充机构就是不科学的了。商业银行的组织结构及发展应建立在自身经济核算并确保适度盈利的基础上。

3. 地区管理和专业管理相结合。银行服务对象地域广阔,应

按地区分口管理；同时，银行中的会计、储蓄、信贷等业务，以及信贷中各产业行业间，又应按专业分口管理。西方国家一般商业银行以专业管理为主、地区管理为辅设置内部机构；特大的或跨国的商业银行有的以地区管理为主、专业管理为辅设置内部机构。

4. 直线制和职能制相结合。直线制是垂直的行政等级系列，各等级层面都有一位行政首长全权负责，直接领导管理下级层面。职能制是上级职能部门可越过下级行政首长直接领导管理下级职能部门，每一层面的行政首长要接受上级行政首长和上级职能部门的双重制约。两制相结合，意味着各级职能部门都是行政首长的参谋和助手，指挥命令统一于行政首长。

5. 中枢运行和网络配置相结合。银行的核心业务和业务重心，集中于一两个中心机构内操作，以集中优势力量取得最佳成效。在中心的外围，合理布局网点，有的是组织固定型的，有的是机器移动型的。网点的普及以提高银行中枢运行作用为前提，不以行政区划或行政命令为准绳，必须符合客观经济需要。

6. 稳定对口和权变处置相结合。银行内部机构设置，需充分考虑上级行和下级行同类机构的对口衔接，并注重稳定性，以保证业务和管理的顺畅进行。但是，要保持某种对现行组织结构进行局部调整的能力，可视情况变化，以权变处置特殊问题。

二 现代商业银行的劳动人事管理

金融企业的人事管理，是围绕银行发展战略而进行的。西方各国的一些银行家认为，一个银行经营管理的关键在于合理使用人才，银行之间的差距，其根本的是人的素质差距。大凡经营

管理,不外乎是对人、财、物三者的有效运作,而人是第一位的因素,成就事业的关键在于人。对一个银行来说,有了人才,就有了技术,就有了企业的创造力和革新精神,就有了经济效益。因此,现代各大商业银行都非常重视人才的选择和培养,注重人才的合理使用。本章将从三个方面介绍现代商业银行对职员의录用、激励与培训所采取的一些运作技巧。

(一)职员的选择与任用

1. 现代各大商业银行都十分注重职员的选择,分类制订选择标准,采取多种方法按标准录用。

他们认为,一个银行在一开始选择它的职员时所制订的标准,将在很大程度上决定银行职员能力的大小、银行的素质水平和发展前景。各国商业银行对选择职员大体分为3种类型:中上级经理人员的挑选,低层管理人员的挑选,一般事务人员的挑选,并分类制订挑选标准。

他们特别重视对经理人员的选择,认为银行经理的素质是决定一个银行成败的决定性因素。对经理的选择,实行内部挑选和公开竞争相结合,注重从外部挑选关键经理。

挑选一般经理和低层管理人员的具体作法是,建立一个典型的挑选环境,让候选人在其环境内进行3—5天的考验,由具有丰富经验的经理和心理学家担任评定工作。他们的测试包括:(1)进行智力、技能、职业、个性、忠诚、管理欲望等心理测试;(2)扮演经理进行经理模拟工作;(3)从事“一篮子”的练习,即面对一系列经理工作,看他如何处理;(4)参加解决问题的讨论,讲述自己的意见和解决问题的方法;(5)进行其它各种测验,如在规定的时间内写出专题报告等。