

# 商业银行 经营管理

主编 孙云峰 常嘉亮 周清玉

3

SHANG YE YIN HANG  
JING YING GUAN LI

中国金融出版社

## 前 言

《中共中央关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》阐明了我国经济体制改革的方向和内容。《决定》也确定了金融体制改革的总体框架。其中，将专业银行尽快转化为国有商业银行，实行商业化经营，是整个金融体制改革十分重要的环节。但是，要真正完成这一转化，需要一个过程，需要做大量基础性的工作。它要求金融行业的所有从业人员都能从理论上和实际操作上全面了解和掌握专业银行应怎样向国有商业银行转化，国有商业银行如何经营管理，而目前的实际情况是许多银行干部职工达不到这一要求，甚至离这一要求差距很大。我们编写此书，正是想尽力为大家寻求一条尽快达到要求或缩小差距的便捷之路。

本书重点论述和介绍了我国现行专业银行的经营管理状况；我国现有商业银行的改革尝试；专业银行向国有商业银行转化的理论与实践；商业银行制度、形式、经营理论与方针；商业银行资本金；商业银行的负债业务、贷款业务、中间业务、非银行业务、国际业务的经营管理；商业银行的财务分析与检查等。

本书由从事金融理论研究和有丰富经验的实际工作者共同编写。最后由孙云峰、常嘉亮、周清玉同志总纂、定稿。

在编写本书过程中,为做到能集知识性、理论性、实用性为一体,广泛收集和借鉴了国内外最新资料。在此谨向为我们的编撰工作提供各种有价值的资料和其他支持的部门、同志以及有关参考书刊的作者、编辑致以诚挚的谢意!

编 者  
一九九四年二月

# 目 录

<b>第一章 我国现行专业银行的经营管理简况</b> .....	(1)
第一节 我国银行业的产生与发展.....	(2)
第二节 我国现行专业银行的管理体制.....	(5)
第三节 我国专业银行经营管理机制问题 .....	(15)
<b>第二章 我国现有商业银行的改革尝试</b> .....	(19)
第一节 发展历程的三个阶段 .....	(19)
第二节 现有主要商业银行介绍 .....	(22)
第三节 试点经验总结 .....	(29)
<b>第三章 专业银行向国有商业银行转化的理论与实践</b> .....	(38)
第一节 专业银行向国有商业银行转化的理论与实践准 备 .....	(38)
第二节 专业银行向国有商业银行转化的难点与条件创 造 .....	(44)
第三节 专业银行向国有商业银行转化的模式与方法 .....	(53)
<b>第四章 商业银行制度与形式</b> .....	(65)
第一节 美国商业银行制度与形式 .....	(66)
第二节 日本商业银行制度与形式 .....	(71)
第三节 德国商业银行制度与形式 .....	(74)

第四节	英国商业银行制度与形式 .....	(76)
第五节	法国商业银行制度与形式 .....	(80)
第六节	发展中国家商业银行制度与形式 .....	(82)
<b>第五章</b>	<b>商业银行的经营理论与方针 .....</b>	<b>(90)</b>
第一节	商业银行的经营目标与方针 .....	(91)
第二节	商业银行的经营理论 .....	(102)
第三节	商业银行的经营预测与决策 .....	(115)
<b>第六章</b>	<b>商业银行资本金 .....</b>	<b>(124)</b>
第一节	资本在银行经营中的作用 .....	(124)
第二节	商业银行资本的来源及构成 .....	(127)
第三节	银行资本需要量的确定 .....	(135)
<b>第七章</b>	<b>商业银行负债业务的经营管理 .....</b>	<b>(144)</b>
第一节	存款业务的经营管理 .....	(144)
第二节	其他负债业务 .....	(161)
<b>第八章</b>	<b>商业银行贷款业务的经营管理 .....</b>	<b>(167)</b>
第一节	贷款的种类 .....	(167)
第二节	贷款利率 .....	(175)
第三节	贷款方针与原则 .....	(180)
第四节	贷款工作过程与贷款检查 .....	(189)
第五节	信用分析 .....	(196)
<b>第九章</b>	<b>商业银行中间业务经营管理 .....</b>	<b>(207)</b>
第一节	结算业务 .....	(207)
第二节	代理融通业务 .....	(221)

第三节	银行卡	(225)
第四节	现金管理	(229)
<b>第十章</b>	<b>商业银行非银行业务的经营管理</b>	(234)
第一节	证券投资的目的是和种类	(234)
第二节	影响证券投资决策的因素	(241)
第三节	证券投资方法	(248)
第四节	信托业务	(259)
第五节	租赁业务	(267)
第六节	保险	(272)
<b>第十一章</b>	<b>商业银行的国际业务</b>	(276)
第一节	商业银行的国际结算业务	(276)
第二节	商业银行的国际信贷与投资业务	(285)
第三节	商业银行的外汇买卖业务	(296)
<b>第十二章</b>	<b>商业银行的财务分析与检查</b>	(302)
第一节	资产负债表的内容	(302)
第二节	损益计算书	(310)
第三节	财务比率分析	(316)
第四节	产权收益分析	(322)
<b>附录一</b>	<b>巴塞尔银行条例和监督委员会关于统一国际银行 资本衡量和资本标准的协议</b>	(326)
<b>附录二</b>	<b>中国人民银行《关于对商业银行实行资产负债比 例管理的通知》</b>	(343)
附件一	商业银行资产负债比例管理暂行监控指标	(346)
附件一	关于资本成份和资产风险权数的暂行规定	(349)

# 第一章

## 我国现行专业银行的经营管理简况

---

---

我国现行的专业银行制度是在我国宏观经济体制改革过程中产生的。这样一种体制在客观上改变了中国人民银行高度集权、统收统支的大一统的金融格局，使金融制度的不同功能得到了初步分工。但同时，这样一种体制与市场经济的要求还具有相当大的差距，严重束缚了专业银行商业化经营的可能性。在市场经济条件下，一个运转良好的有效率的金融制度应有这样一些基本功能：最大可能地吸收社会资金和储蓄，提供信贷以调剂企业资金余缺，组织货币供应。为了保证这些功能的实现，金融制度又派生出调控、监管和保护性功能。只有在这样一种完整的金融体系下，我国专业银行向商业银行的转变才是积极的，有意义的。

宏观上的金融制度与专业银行自身的经营管理有着密切的联系，目前专业银行经营管理中的种种缺陷都与整个金融体制的不完整性有关。就我国十多年经济体制改革的历史经验来看，某一经济组织顽固坚持某些教条式的经营管理的抽象原则，并使自己

的经营处于被动状况的例子是极其罕见的，改革中出现的种种无序的现象，往往是与经济单位的外部环境有关。现行的专业银行体制，不时出现某些混乱现象和内部管理的不规范性，都可以在中央银行与专业银行的关系、专业银行与企业的关系以及金融立法等等外部环境中找到原因。因此在今后一段时间内，专业银行向商业银行的转化过程中，这一点格外值得我们重视。

## 第一节 我国银行业的产生与发展

银行这样一种新式金融机构是在鸦片战争后才在我国产生的。自第一家现代银行到现在不过一百多年的历史，我国目前的金融机构，来自于两个不同的渠道。一是在旧中国的经济制度下发展起来的外国银行、官僚资本银行和民族资本银行，一是在革命根据地内发展起来的银行。这两条渠道分别发展起来的银行在1949年实现了整合，并在学习引进苏联国家银行的模式基础上，形成了高度集中统一的国家银行体制——中国人民银行。

### 一、1949年以前银行业的发展

在旧中国的经济制度下，银行机构是由三部分组成的。(1)外国银行。最早在中国设立的外国银行是英商丽如银行，1845年在香港和广州设立分行，这也是近代中国最早的新式银行，外国银行在1894年至1928年间发展最为迅速。到1927年底外国资本在华银行达66家，分支机构226处。(2)民族资本银行。外国在华银行通过掠夺积累了巨大的财富，刺激了民族资本银行的发展。1896年建立的中国通商银行是近代中国第一家民族资本银行。第一次世界大战后的一段时期，中国民族资本银行发展最快从1912年至1927年15年间，新建立的民族资本银行就有186家。(3)官僚资本银行。1904年清朝政府设立了户部银行（后相继改称为大



清银行和中国银行)，这最早的官僚资本银行，以后又设立交通银行以及由各省官银钱号改组而成的地方政府银行。

从1927年开始，随着国民政府的建立，官僚资本银行逐步形成垄断。1928年中央银行开业，1927年和1928年国民政府通过改组和参股的方式相继控制了中国银行和交通银行。1935年又正式成立中国农民银行和邮政储金汇业局、中央信托局，官僚资本垄断的银行体系初步形成。1937年又成立了“四行联络办事处”，并通过发布一系列战时金融管理办法，全面控制了全国的金融活动。1946年中央合作金库的成立，标志着官僚资本垄断金融体系已最后形成。

1949年以前革命根据地银行的发展则走过一条完全不同的道路，并为新中国成立后的银行管理积累了经验。抗战之前，各根据地相互分散，只能建立各自分散的小型银行机构。1932年成立的“中华苏维埃共和国国家银行”是中央苏区的国家银行。抗战时期，敌后根据地相继建立银行，并在艰苦的条件下逐步发展壮大。但各根据地银行依然是相互独立的和分散的。随着解放战争的发展，各解放区迅速连成一片，成立统一的银行系统的条件已经成熟。1948年12月在华北解放区的华北银行的基础上，合并北海银行和西北农民银行，建立了中国人民银行，并逐步把各解放区银行改组为其分支机构。同时，在城市中没收官僚资本主义银行，“四行两局一库”从中央到地方的机构都并入了中国人民银行体系。对民族资本银行则采取利用、限制和改造的政策。

## 二、新中国银行体系的发展

1950年，在“大力普及银行基层组织”的号召下，运用政权的力量，按当时的行政区划完善银行机构。逐步完善了统一的人民银行体系。当时人民银行是各级政权的组成部分，兼有金融管理和办理金融业务的双重职能。到1951年已完全没收了官僚资本

银行，取缔了外国在华银行，改造了民族资本银行和旧式钱庄，从而建立起我国统一的新社会主义银行体系。

50年代初，除了中国人民银行之外，全国还有农业银行、中国银行和农村信用合作社等少量几家专业金融机构。从50年代中期至60年代初期，随着第一个五个计划开始实施，我们照搬了苏联高度集中的经济管理体制，接受了“一切信用活动完全集中于国家银行”的观念，几家专业银行相继撤消。除中国银行海外机构之外，国内所有银行机构并入人民银行，建立起“大一统”的人民银行体系。但是60年代初期出现的经济困难带来了了对国民经济的调整，各类专业银行又相继恢复，再次形成了人民银行、中国银行、农业银行和建设银行为主的银行体系。“文化大革命”开始之后，各专业银行又一次撤消并入人民银行，恢复了“大一统”的人民银行体制，这一体制一直持续到1978年以后。

1978年后，从农村中开始的经济体制改革取得了初步成功，国民经济开始摆脱长期徘徊不前的局面，对外开放的政策也开始实施。我国经济出现的快速发展的局面，使银行体制也相应地发生了许多变化。1984年国务院作出中国人民银行专门行使中央银行职能的决定，组建了中国工商银行，并恢复了中国农业银行、中国银行和中国人民建设银行，专业银行成为独立的经济实体。这一改革的重大意义，不仅仅在于专业银行的恢复，更为重要的是中央银行制度的确立。它使我国的银行制度成为一种两级银行制，向国际通行的银行体制迈出了一大步。1986年又重建了交通银行，与此同时沿海一些地区建立了地方银行，在经济特区外资银行也已设立营业，各类专业性金融机构迅速发展，我国的金融机构进入了一个全新的时期。

## 第二节 我国现行专业银行的管理体制

我国金融制度以中国人民银行为领导，以各专业银行为主体，其他各类金融机构为补充的基本架构，不会随着专业银行向国有商业银行的转化而发生根本性的变化。正因为如此，在专业银行的转型时期，重新回顾我国专业银行的管理体制是十分重要的。

### 一、我国专业银行管理的基本原则

我国现行的专业银行的管理基本上坚持了以下几条原则。

#### 第一、统一领导，自主经营的原则

这一原则的基本含义就是：专业银行应统一政策、统一计划、统一基本制度和统一货币发行权，在此前提下，各专业银行，包括各自的基层行处具有经营自主权。经营自主权的内容包括资金使用权，有管理的利率浮动权，人事管理权和财务管理权。

统一领导、自主经营的原则决定了中国人民银行与各专业银行、各专业银行与其基层行处的相互关系。人民银行在政府行政机关领导下制定各专业银行统一执行的方针、政策和基本的银行制度，统一发行货币，调节货币流通，综合平衡各专业银行的信贷计划，集中管理外汇和金银等。在此基础上，具体的经营性业务，如工商信贷、城乡储蓄、农村金融、外汇及国际金融业务、基本建设资金贷款等由各专业银行自主经营，专业银行之间可以开展竞争。

各专业银行的管理机构，特别是专业银行总行则统一各自的有关业务规定，统一管理各自的信贷资金，监督、检查和协调各地派出机构的业务经营状况和财务管理，划分各级分支机构的经营管理权限和人事管理权限，各基层行处则独立自主地经办具体的经营性业务。

## 第二、责权利相结合的原则

责权利是经营管理体制的重要组成部分，其核心就是要建立严格的责任制。这一原则主要通过以下几方面反映出来。

1. 行长负责制。行长负责制是责权利相结合最为重要的组成部分。其主要含义就是各级银行行长在党委监督下，对整个银行工作负有全面的责任。

2. 职能部门责任制。职能部门责任制是责权利相结合原则的重要保证。其主要含义就是各职能部门负责人根据规定的职责范围，对本部门的经营管理负责，它要求各职能部门的责任范围明确，权力范围清楚，各职能部门既各司其职又相互协作，形成总体效应。

3. 职工岗位责任制。职工岗位责任制是责权利相结合原则的基础。其主要含义就是：每个职工的岗位、职责范围、工作准则、业务定额和考核办法都有明确规定。它应该既有利于严格管理又有利于调动职工个人的工作积极性。

### 3. 民主管理的原则

民主管理的原则是社会主义经济制度的必然要求，这一原则的实行既能充分调动职工个人的工作积极性和创造性，又能有效地实行民主监督，克服官僚主义，防止腐败。实行民主管理原则有以下几点值得注意。

第一，民主管理是以集中为指导的民主管理，没有集中则导致组织涣散，纪律松懈，不能建立起严格的管理制度。

第二，民主管理是法制范围内的民主管理，必须依靠法律，遵守法律，运用法律规定的程序行使职工个人的民主管理权力。

第三，民主管理是有组织的民主管理。民主管理必须通过一定的组织形式体现出来，如职工代表大会制。只有通过有组织的民主管理形式，才能使职工个人真正参与经营管理中的重大决策。

## 二、我国专业银行的宏观管理体制

中央银行对专业银行的宏观管理已成为专业银行管理体制的重要一环。人民银行作为中央银行，在对专业银行的管理中不是通过直接的行政指令和人事管理完成的，而主要依靠其金融宏观调控手段来完成。

### 1. 政策指导

中央银行制订全国统一的金融政策和工作方针，以及基本的规章制度，经国务院批准之后在全国金融系统实施。各专业银行有义务执行。在各专业银行执行政策、方针和制度的过程中，人民银行有权进行指导、解释、监督和检查。专业银行在执行过程中发生的问题，人民银行有权要求其改正，造成严重损失和不良后果者，人民银行有权给予行政的或者经济的制裁。

### 2. 计划控制

银行是国民经济的枢纽，货币发行量和信贷资金规模及其结构对经济的运行产生重大影响。因此，各专业银行的信贷资金来源和运用、现金的发行，都纳入国家综合信贷计划进行平衡。运用计划手段确定全国的信贷规模、货币发行和货币供应的总目标。专业银行应在此总目标的基础上开展活动，同时人民银行也可根据专业银行经营过程中的具体情况，通过宏观调控手段予以调节。

### 3. 利率杠杆的运用

人民银行制订统一的利率制度，经国务院批准后适用于各专业银行。利率是信贷资金的价格，对信贷资金的来源和使用，调节信贷资金的供给和需求具有重要作用。根据不同时期不同的经济运行状况，针对不同的业务对象，人民银行制订差别利率和优惠利率的标准，以及利率浮动的幅度范围。各专业银行针对具体的业务对象拥有规定幅度内的浮动权。

### 4. 法定存款准备金制度

人民银行制定存款准备金统一的适用范围和适用标准。财政性存款划归人民银行统一管理。专业银行吸收的一般性存款应根据人民银行规定的法定存款准备金率按时交纳存款准备金。人民银行根据不同存款的不同流动速率、国家的宏观经济政策和专业银行资金状况确定不同的准备金比例，以确保专业银行的存款支付能力，控制信贷总规模和货币供应量。

### 5. 中央银行再贷款

中央银行再贷款是金融宏观调控的重要手段。原则上讲，缴纳法定存款准备金的专业银行都有获得中央银行再贷款的权利。人民银行则在信贷资金允许的范围之内，根据货币政策目标的要求、市场银根松紧情况，按计划确定对专业银行的贷款总量和贷款结构

在现行的专业银行体制中，中央银行的宏观调控能力受到了许多约束，调控效果不能尽如人意。因此中央银行的宏观管理体制尚有许多地方应该加以改革。

## 三、专业银行的组织机构

专业银行组织机构的设置，不仅影响专业银行内部经营管理的微观行为，也在很大程度上影响银行体系的宏观行为。从市场经济一般原则出发，银行制度的设计与管理应遵循三个基本原则，即：竞争与效率、安全与稳健和适度经济规模。我国目前的专业银行制度与这三个基本原则尚有相当差距。

### (一) 建立银行制度的三个基本原则

#### 1. 竞争与效率

竞争是市场经济运行的灵魂，没有竞争就无所谓市场经济。一个充满活力的银行制度必然是一个充满竞争的银行制度。维持银行业的竞争在于提高银行业的效率。这种效率体现在：a. 通过竞争降低银行经营成本和费用的支出，取得最大的微观效益，使同

样数量的资金运用规模产生出最大的经营利润；b. 通过竞争提高整个银行体系的经营能力，淘汰低效率的银行，发展高效率的银行，在宏观上使有限的社会资金得到最充分的运用，最大程度地促进社会经济的发展；c. 通过竞争使银行业始终处在动态的发展过程之中，促进金融创新，提高服务质量，防止银行业的停滞。要维持竞争与效率，就要防止垄断的出现，因为垄断意味着经营环境外部压力的减弱甚至消失，妨碍银行业的发展。

## 2. 安全与稳健

银行经营的安全性不是指保护个别银行的安全，而是指维护整个银行业宏观上的安全。安全性的原则从两个方面体现出来：a. 预防性措施。银行体系总体上的安全性基于每家银行的稳健经营，因此有关的金融监管机构必须制订切实可行的银行安全经营的警戒指标，每家银行都要遵守这些指标，尽可能减少银行倒闭的可能性。b. 预后性措施。当某家银行经营不善而造成不可挽回的局面时，金融监管当局要有一系列的后续措施，防止一家银行倒闭冲击其他银行的正常经营。坚持安全性原则的原因是因为银行在整个经济运行中的特殊地位。因为金融风潮的出现可能诱导经济危机的产生，甚至导致整个经济结构的崩溃。

## 3. 适度经济规模

适度经济规模的原则，是为了兼顾竞争与安全的双重要求。在竞争与安全的关系中，银行经营的规模扮演了一个十分重要的角色。银行规模过小，竞争必然激烈；同时银行对市场竞争的承受力较弱，因而不安全。相反，银行规模过大，资本力量雄厚，抗竞争能力强，具有较大的安全性，但容易出现垄断，又不利于竞争。只有恰当的经营规模，银行才能同时兼顾竞争与安全的双重原则。适度经济规模可用两个标准来衡量：a. 如上所述，宏观上，在整个银行体系充满竞争的前提下，是否能同时保证每家银行的安全经营；b. 在微观上，适度规模就是银行经营的边际成本与边

际效益相等时的经营规模，在这一规模上银行的经营总利润将达到最大化。

## (二) 我国专业银行的组织结构

### 1. 我国专业银行的宏观结构

我国专业银行在总体结构上与大多数国家的银行一样，采取的是总分行制。在国家法律允许的情况下，在中心城市设立总行，在全国其他地区设立分支机构。我国专业银行的宏观组织结构具有以下的基本特征。

第一，专业银行的组织机构原则上采取三级管理、一级经营的结构模式。所谓三级管理即指，总行、省分行和地市二级分行为管理机构，县支行及基层办事处为经营性机构。由于缺乏明确的法律规定，三级管理和一级经营的结构模式不是完全绝对的。相当一部分地区的地市二级分行及省分行都有营业处，经营具体业务。因此除了总行为纯粹的管理机构，基层处层为纯粹的经营机构之外，省分行和二级分行多具有管理与经营双重功能。

第二，专业银行分支机构的设立按行政区划划分，无论其管理范围或者经营范围都以行政区划为限，并且每一级行政机构所在地都设立相应级别的银行机构。这种状况是历史遗留下来的问题，建国初期，银行被当作政府行政机关的一个职能部门，是国家政权机关的一个组成部分。尽管专业银行的相对独立性已有很大的提高，但在组织结构上的这一问题并无改观。

这样一种宏观组织结构，应该说在相当程度上依然是行政管理型而非经营管理型，造成业务经营的行政性分割，并且由于管理层次过多，使信息传递与反馈的时效性和准确性都产生一定的问题，同时也为经营活动的行政干预提供了方便。

### 2. 专业银行内部管理的组织形式

目前我国专业银行的内部管理属于直线型管理与职能型管理相结合的模式。直线管理是一种古老的管理模式，它以不同



管理层次的权威为基层，从上到下形成一条权威线，利用权威直线进行管理。如：

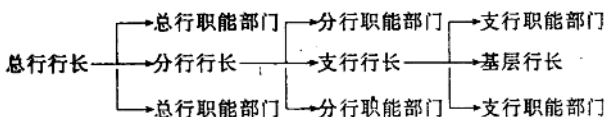
行长→处长→科长→职工

这种组织形式不在各个管理层次上职能分工，因而不能适应日益复杂的经营管理需要。本世纪初，美国管理专家泰勒提出了职能型管理的模式，这种模式把每一个管理层次中的管理活动进行分工，划分为各种不同的职能管理部门，每一管理层次的同一职能部门都直接对下一管理层的对口职能部门实施直接指挥如：

┌ 主管计划的行长→计划司→计划处→计划员  
├ 主管信贷的行长→信贷司→信贷处→信贷员  
└ 主管会计的行长→会计司→会计处→会计员

这种模式实行的是多头管理，缺乏统一指挥，各职能部门之间的相互协调难以实现，因此，对于我国规模庞大的专业银行机构来说是难以进行有效管理的。

把这两种管理模式结合起来，就会既有统一指挥，又有职能分工，在统一指挥下各职能部门各司其职、分工负责的管理模式。如：



这种管理模式就是现行专业银行的内部管理模式。其特点是：每一管理层次的权威管理人员（行长）既直接指挥下一级权威管理人员，也直接指挥本层次的职能部门的管理人员，每一层次的职能部门只对本层次权威管理人员负责，而不能直接管理下级对口的职能部门。