

商业银行经营与 管理探索

王 发 著

中国金融出版社

责任编辑:邓瑞锁

责任校对:吕 莉

责任印制:郝云山

图书在版编目(CIP)数据

商业银行经营与管理探索/王发著. —北京:中国金融出版社, 1999.5

ISBN 7-5049-2076-2

I. 商…

II. 王…

III. 商业银行-经营管理-研究

IV. F830.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 09796 号

出版 **中国金融出版社**

发行

社址 北京广安门外小红庙南里 3 号

邮码 100055

经销 新华书店

印刷 北京市宏文印刷厂

开本 850 毫米×1168 毫米 1/32

印张 10

字数 260 千

版次 2000 年 1 月第 1 版

印次 2000 年 1 月第 1 次印刷

印数 1-9086

定价 24.90 元

如出现印装错误请与印刷装订厂调换

前 言

按常规讲,该说的话在后记中已经都说过了,不必再有什么前言。但本书在主题上存在意见分歧,迫使我还得赘述几句。

这本书原定书名为《商业银行经营与管理宏观运作探索》。后在广泛征求意见中,有的同仁认为“宏观运作”的内涵不准确,且书名也太长,故改名为《商业银行经营与管理探索》。

书名改了,但里边的内容没有变,这就需要有一个坦诚的说明。这本书是把我十几年来在实践中的研究成果归纳起来,用以探索在市场经济体制下的中国商业银行经营与管理在整体上、全局上、战略上的主要内容,诸如营造什么样的经营环境;坚持什么样的经营目标、发展战略、投资思路、运作技巧;确立什么样的经营机制、管理办法以及指导这些运作过程的思想方法,从而适应中国商业银行行业性、系统性特征的要求。

这一特定的研究对象,在现代商业银行经营与管理的理论中是一个什么样的范畴,如何表述才能准确地揭示其内涵和实质?经过再三推敲,我提出了这样一个别人还没提过的理论命题:现代商业银行经营与管理的宏观运作。

“经营与管理的宏观运作”这个命题能否成立,是否准确,我自己不敢断言,但经过反复琢磨,自以为有以下几点可以探讨和商榷的理由:第一,现代企业管理理论,已经把经营管理从宏观和微观的角度进行了划分,这是在经营与管理理论的演进中的一次质的飞跃。对商业银行来讲,所谓宏观的角度,主要系指商业银行的经营环境、目标、战略、计划、决策、控制以及公共关系等;所谓微观的

角度,主要系指商业银行的业务活动,诸如金融产品的开发、资产负债、中间业务、市场营销、经营核算等方面的管理。宏观与微观角度的划分,特别强调“宏观”方面的内容,成为现代银行管理同传统银行管理的显著区别。这种商业银行管理理论演进的客观现实,证明这一理论需要不断充实和发展,我的一家之言称之为“宏观运作”。第二,中国的商业银行实质上是一个行业性企业。这类企业的经营与管理具有明显的行业管理和系统管理的特征,这种行业管理和系统管理不仅要在微观上运作好,更应该在宏观上把握好。整体上、战略上、全局上抓住了、抓准了,就抓住了全行经营与管理的“牛鼻子”。这种整体上、战略上、全局上的把握过程,我把它称之为“宏观运作”。第三,从我个人实践的经验教训来看,如何当好一个行长,如何加强全行的经营与管理,不论是哪一级行的行长,他在整体上、战略上、全局上的把握和运作是至关重要的。特别是上级行的决策如何变为下级行有效的实践过程,上、下级行行长彼此在整体上、战略上、全局上的把握、指导、协调是举足轻重的。这种把握、指导、协调,我也称之为“宏观运作”。准确与否,请前辈、专家、同行们指数。

另外,本书不是一本结构严谨的论著,而是一本论点十分明确但结构较为松散的论文组合。与其他论文集不同的是,它通过“篇首絮语”这样一个特殊的“纽带”,把我十几年来当时认为迫切需要解决的较大问题,联系工作实际进行了认真探索的研究成果,按照本书的立论和主题进行了分类、归纳和整理,欲达提纲挈领之效。撰著成功与否,请读者雅正。

作者

1999年8月5日

第一篇 总 论

1.1 篇首絮语

该怎么称呼您,是女士还是先生?在就业较为困难的时代,您千方百计跻身于我们这个“绝妙”机关,您一定要做好多好多的准备。但是,当您工作一段时间之后,您就会大大松一口气:“原来如此,银行工作也没有什么大不了的。”

您的运气真好,您的拼搏奋进得到了社会的承认,并收到了您预料之外的效果——您幸运地荣升了行长。一副沉重的担子压到了您的肩上,这时的您,一切都感觉不一样,一切都发生了质的变化……

新官上任三把火。不论是谁,只要担起了这副担子,就想百尺竿头,在前人已有成绩的基础上更进一步。不问便知,您琢磨的问题是:我怎么能把这个单位搞得更好!

银行是一个绝妙的机关,它通过资本的神秘周转,客观地、不声不响地体现着国家意志;银行是一个特殊的行业,它通过自上而下的一统机构和统一的货币政策,严肃地作用于社会经济的运行。商业银行是一个特殊的行业性企业,它通过货币使用权的有偿让渡和多功能的信用服务,创造着货币,创造着信用,在与同行的公平竞争和友好合作中,谋求着自己的生存和发展。这就是银行,这就是它的绝妙之处。

银行的绝妙之处在于银行家的发挥。您这个行发展得怎么样,在经营与管理上的运作技巧是至关重要的。

现代商业银行的经营与管理,已经或正在从粗放式、单一化的业务型方式向集约式、系统化的企业型方式转变。诸如:将企业目标、经营战略、投资思路等涉及全局性的经营与管理决策放到首位,以此统帅全行;十分重视环境对银行的影响,强调社会经济运行对银行的决定意义,强调银行与企业的同舟共济;十分重视银行本身的组织设计、运行机制,重视与社会的公共关系,重视内部人与人之间的和谐、协调等等。所有这些,向您提出一项应该引起人们高度重视的建议:现代商业银行的经营与管理,不仅要在微观上运作好,而且更应该在宏观上把握好。这就引出了一个需要探讨的理论命题:现代商业银行经营与管理的宏观运作。

您可能要说,宏观方面的事,那是高层领导的事,与我们这些分支机构的领导没有什么关系。这一命题至少有两个方面的内涵:一是研究和探索全行经营与管理的整体性、全局性,即如何把银行的经营与管理放在与社会经济、与同行的关系中,在战略上寻找有利于自己的一切。二是研究和探索全行决策的权威性、系统性和可操作性,即如何把上级行的决策变为下级行实践决策的决策及其实践过程。这样一来,我们是否可以这样想像:在不久的将来,在商业银行经营与管理的教科书中增添新的一篇——宏观运作。

为此,笔者在十多年县、市行行长的实践中,进行了认真的探索。本篇的三篇文章是我实践的报告,基本观点准确与否仅供您参考:

——现代商业银行经营与管理宏观运作的必要性,在于商业银行行业性企业的特殊性。它具有明显的整体性、系统性、权威性、直接性和激励与约束的统一性特征。在商业银行经营与管理的过程中,始终处于支配的全局的战略地位,发挥着关键决定性的

作用。它是全行的兴衰之举,存亡之道。把它抓住了,抓准了,就抓住了全行经营与管理的“牛鼻子”。

——宏观运作的基本职能可以从不同的角度进行探讨,我把它归纳为六点:规划全局,营造环境,综合运用,制定规程,检查监督,为下级行服务。全面不全面,随着商业银行在社会主义市场经济中的运行实践将会受到检验并需不断完善。

——宏观运作方式,笔者把它归纳为育人、放权、考绩、究责四大中心环节,上级行对下级行的领导和管理,这四大环节的互为一体很可能是较好的方式,或者说是一个载体。这里,考绩是弹性较大的一个环节,关键是考核指标的确定。笔者经过实践和对银行经营原则的研究,提出了五项互为联系的考核指标体系。

——宏观运作的内容,不同的管理层次有不同的内容。在《商业银行宏观运作的基本内容》中,笔者是站在地(市)行长的角度去研究和实践的。文中阐述的十个方面内容在长达五年多的实践中,使中国农业银行长治市支行受益匪浅,我自己觉得也很得心应手。

——宏观运作的效果怎么样,很大程度上取决于全行经营与管理中主要关系的协调,《商业银行宏观运作中的几个关系》,是笔者根据在中国农业银行长治市支行工作的经验教训(特别是一些失误)总结出来的。文中阐述的八个关系处理得怎么样,决定着您的成败。

恭请在您的实践中尝试。

1.2 国有商业银行经营与管理宏观运作

一、国有商业银行经营与管理宏观运作的必要性

社会主义市场经济体制的确立和市场机制的运行,客观地要求社会经济活动、经济行为和经济形式的货币化、信用化。银行业作为经营货币、信用及其服务的产业,越来越成为这种经济运行的核心。其核心作用,客观地要求银行业服务的集约化、联网化,经营和管理的宏观化。

中国的国有商业银行是按照《中华人民共和国商业银行法》和《中华人民共和国公司法》设立的吸收存款、发放贷款、办理结算等业务的企业法人,是经营货币和金融服务行业的主体,就其经营和管理方式来讲,具有明显的行业性特征。因此,中国的国有商业银行是一个经营货币、信用及其服务的特殊的行业性企业。它在组织机构、管理体制、经营机制等方面与西方国家的商业银行相比,具有明显的中国特色;与中国的行业性企业相比,又具有明显的特殊性。

第一,“大一统”的一级法人制。国有商业银行是一个国有独资、一级法人的大企业,其机构遍及全国城乡,还有正在发展的境外机构。但在管理机制上,总行对其全部的基层机构实行统一核算、统筹资金、统负盈亏、统担风险,以其全部法人财产统一承担民事责任。

第二,多层次、授权式的分级管理制。国有商业银行总行对其全部法人财产享有经营、管理、处置权。但是,这种权力的实施,不是由总行或不完全是由总行去直接实施,而是通过逐级向下级行授权的方式,由下级行去实现总行的意图。其管理层次多,管理幅

度大是其他企业所没有的。

第三,业务经营以基层行为主。国有商业银行一直延续着“三级管理,一级经营”的组织机构和经营管理体制。这一体制虽需改革,但不能不承认它的客观性。中国是一个有 30 多个省、自治区、直辖市的农业大国,12 亿人口中八九亿在农村,“三分天下有其一”的乡村工业,也都主要在农村。中国的工商业特别是中小企业和第三产业,绝大部分是按行政区划呈分散型“大而全”、“小而全”设置,这种金融业客体的分散性,决定了银行机构的广泛性和业务经营以基层行为主的特征。

第四,国有商业银行虽属“条条”管理,但与“块块”有着极其紧密的行政关系;社会公共事业的协作关系,财政、税务、中央银行监督和管理的关系,业务上对政府的依赖关系等。

综上所述,国有商业银行决策的集权型、管理的层次型和业务经营以基层行为主的经营管理特征,一级法人的集权型企业组织制度与遍及县、乡(村、厂)分散经营的组织机构的矛盾,客观要求有一种与此相适应的管理方式。对此,强化全行的宏观管理,确立全行经营与管理宏观运作的理论和制度,是完善国有商业银行经营与管理的最佳选择。

二、国有商业银行经营与管理宏观运作的地位和作用

国有商业银行经营与管理的宏观运作,与社会经济运行中一般的宏观管理相比,具有明显的法律意义上的直接性、权威性、激励与约束统一性的特征;但与纯粹的企业管理相比,又有其一定的间接性特征。它是国有商业银行经营与管理的自我完善和深化。它研究的主要对象是国有商业银行经营与管理的宏观化。强调经营与管理宏观运作过程的整体性、全局性、系统性、综合性和战略性。其地位、作用、职能,一般意义上的企业经营管理是无法代替的。

第一,从宏观运作的地位看,它始终处于支配的、全局的、战略

的地位。社会主义市场经济的运行机制,同样是优胜劣汰的竞争机制。中国的国有商业银行,特别是原来的工、农、中、建“四大”专业银行,其基层机构设到了县一级,农业银行的营业所已设到乡。这样一个有着几千个甚至上万个(包括境外机构)直接经营业务的基层机构的庞大企业,如何能够在“一级法人”的管理下运行自如,一般意义上的企业管理是望尘莫及的。这就需要有一个处于支配地位、享有较高权威、能够把握机遇、统帅全局的战略性行为。这一行为莫过于经营与管理的宏观运作。

第二,从宏观运作的作用看,它始终是全行的兴衰之举、存亡之道,它在全行的生存和发展中起着关键、决定性的作用。国有商业银行作为特殊的行业性企业,总行的宏观性决策如何,直接关系到全行的生存和发展;负有分级管理职能的省分行、地(市)行贯彻总行的决策如何,诸如经营目标、企业规划、发展战略、管理体制、运行机制的塑造和实践等涉及全局的宏观管理举措,都是直接关系到全行生存与发展的大事。所有这些决策,绝不应该归类于一般的企业性决策,而应提高到宏观的高度上来认识;同时,省分行、地(市)行贯彻总行的决策,也同样具有宏观管理的性质。这种多层次不同等级组成的宏观管理行为,随着市场竞争的现代化越来越显示出不可替代的、关键的、决定性的作用。

第三,市场经济运行机制越成熟,经营与管理宏观运作的地位和作用越重要。社会生产和资源配置的专业化、国际化和规模经营、集团经营是市场经济运行的必然趋势。与此相适应的国有商业银行的经营方式,将由区域性经营为主转化为区域性经营与行业性经营相结合的经营方式。这种经营方式的转变,客观要求商业银行强化宏观管理,诸如投资思路、投资方式、资产结构、比例管理、电子化建设等必须由总行作出统一的全局性决策,特别是在日趋激烈的国际竞争中,这种总体性决策及其行业性实践,关系到国有商业银行的兴衰成败。同时落实全行性决策的各级管理行的具

体决策,也影响着全行决策的实现。因此,省分行、地(市)行的宏观管理职能必须加强。

由此可见,金融业特别是国有商业银行经营与管理的宏观运作,是社会主义市场经济体制建立和完善的客观要求,是金融产业管理现代化的必然趋势,是金融改革和金融创新的重要任务之一。

三、国有商业银行经营与管理宏观运作的基本职能

经营与管理的宏观运作,在国有商业银行改革发展中的地位 and 作用,决定了它的基本目标和任务是:按照国家经济发展和金融宏观调控总目标的要求,以全行优化资本结构和强化竞争能力为中心,增强实力,提高素质,实现资本以正常周转为第一要义的流动性、安全性、效益性的有机统一,推动经济发展,促进货币稳定。从实践和探索的角度看,其主要职能有以下六个方面:

第一,规划全局。现代商业银行的经营与管理,已不是传统意义上的分门别类、按部就班的粗放型、单一化的经营与管理,而是吸收和消化了现代企业经营与管理的科学理论,把涉及全局性的行为管理放在了经营与管理的首位。因此,规划全局就成为国有商业银行经营与管理宏观运作的基本职能,诸如确立经营目标、制定全行规划、研制发展战略、设计管理体制、筹划运行机制、调整资产结构、部署组织运作等,以此统帅全局,动员、感召、鞭策和激励全行向既定的目标进发。

第二,营造环境。现代商业银行,已经十分重视环境对银行经营与管理的影响,有的是决定性影响,包括国内、国际的;政治、经济、法律、社会的;公共关系,尤其是与政府的关系;企业形象、企业文化;全行内部上下级之间、人与人之间的关系;特别是国家宏观经济环境、客户的经营状况、全社会的信用观念和法律保护银行权益的程度等大环境,都直接决定着银行的全局。所有上述经营环境的营造,绝非某些基层行微观行为所能及,必须是全行的宏观运

作。

第三,综合运作。随着经营方式集约化、管理手段现代化,原来由基层单位运作的经营管理行为,逐步转向由上级行牵头或直接从上级行主办的系统性综合运作,诸如经营计划的编制与运作,投资思路的设计与运作,资产负债作为一个有机整体的统筹与运作,较大项目的考察、评估和管理,汇兑、清算及电子化建设,国际业务等等,都需要作出整体性的决策,以及实现决策的全局性管理行为。因此不同层次[总行、省分行、地(市)行]的宏观经营与管理,将逐步成为国有商业银行经营与管理的主要任务和基本职能。这与原来意义上的“管理行”和“分级管理”有着质的差别。

第四,制定规程。作为一个“大一统”的企业,无论是行为管理还是业务管理,无论是宏观运作还是微观运作,都需要一套完整、衔接、配套的制度进行约束和规范。这样,根据有关法律和金融政策法规,制定制度、条例及其操作规程就成为宏观运作的基本职能和主要任务之一。因此,总行应对全行重大事宜,特别是归属总行职权范围内的事都要作出相对稳定、具有现代管理特征并与客观要求相适应的明文规定。特别是一些社会上和内部较为敏感的管理事项,更应作出具体规定,诸如授权规程;贷款管理;干部的晋级、晋升和技术职务的评定;民主监督与民主管理;目标责任制的主要内容、分配办法、考核兑现;对下级行及其领导的奖惩等,都应有操作性较强的规定,以此动员引导和统帅全行。在总行规定的基础上,省分行、地(市)行也应就自己职权范围内的经营管理工作作出具体规定,从而使全行的工作有章可循,全行的经营管理制度化、规范化。

第五,检查监督。在全行工作有章可循的前提下,宏观运作的职能和任务就是有章必循、遵章必严和违章必纠。这就需要强化全行的检查监督,并使之制度化、规范化。要把全行性检查结果作为业绩考核的重要依据,因此检查必须全面、客观、公正,检查、监

督应慎重对待被查单位的正确申辩,要追究该查出而未查出或隐瞒不报行为的责任,防止检查监督之中的不正之风。

第六,为下级行服务。说到底,管理也是服务。为下级行服务既是宏观运作的出发点,又是其归宿。上级行的服务水平和服务质量关系到全行的兴衰,它可以感召和激励全行,也可以压抑和挫伤全行;它是企业的“品牌”,也是企业形象的集中体现。可见,为下级行服务就成为宏观运作的重头戏。为下级行服务,总行、省分行、地(市)行都有这方面的职能,根据实践中的需要,主要有以下几个方面:一是高效率。对下级行的请示或报告,要尽可能提高批办效率,杜绝坑、卡、拖,从而使上级行在下级行中有一个好印象。二是肯作主。在上级行的职权范围内,凡能作出规定的经营和管理事宜,都要尽可能地作出规定。对下级行在改革创新中的决策,应积极总结、研究、指导、帮助,对一些探索性的失误,只要不是谋私行为,就应“允许失误”并承担一定的责任。三是公关服务,即尽可能地帮助下级行处理好各种公共关系,特别是与政府的关系、法律部门的关系、社会中介服务组织的关系、监管部门的关系。四是职业性服务,诸如科技、信息、干部培训、金融创新的交流等。五是舆论与形象服务。各级管理行都应拿出相当精力,重视本行社会地位、社会形象的宣传塑造,为全行的竞争创造良好的政治环境、社会环境和舆论环境,使全行在国内国际上有一个较好的形象。

四、国有商业银行经营与管理宏观运作的组织方式

商业银行经营与管理宏观运作是一项系统工程,其组织运作的目标,就是如何把决策变为全行有效的实践活动,做到决策与实践决策的过程的统一。

实现这一目标需要做大量的组织、领导、控制工作。核心是紧紧抓住分级管理的中心环节,并把它系统化、宏观化。笔者在《论管理职能激励法》中提出育人、放权、考绩、究责,是行业性企业实施分级管理的组织方式,是商业银行宏观运作的中心环节,抓住了

这四个环节的有机统一,就抓住了宏观运作的中枢。

第一,育人。从宏观管理的角度看,育人的目标是建设高素质的职业化队伍,造就育人、选人、用人、留人激励与约束相结合的运行机制。关键是各级行领导班子的建设,特别是“一把手”的配备。要实现上述目标,选拔各级行领导,一定要有比较科学稳定的选拔程序、条件和办法,以此造就遏制腐败、取信群众、催人奋进的激励机制。任用干部,一定要有可操作的考核办法和群众监督的机制,从而造就干部管理上的生机和活力。

在强调选人、用人机制的同时,各级行领导的从政道德和行为习惯,是带好或损害一个班子、激励或挫伤一个企业、光耀或毁灭一个行业的关键,是全行宏观管理中涉及全局的问题,应该提到政治的高度去认识。

第二,放权。根据现代管理的运作理论,可改为授权。授权就是上级把工作职权委任给下级。授权过程,主要是职责的分配、职权的委任和责任的建立。其基本任务是,确立明确的责任目标、划分准确的职能界限、绘制清晰的职权分级、规定严格的职权层次、坚持职责对等与责任绝对以及指挥统一的原则等。授权的基本艺术是因事因人而异,坚持稳定性、连续性与灵活性相结合。

国有商业银行是一个权力相对集中的企业。从业务经营发展趋势分析,集中决策与分散经营相结合,管理职权与经营职权相分离,可能成为国有商业银行宏观管理的重要特征之一。因此,商业银行的授权是否考虑如下要点:(1)涉及全行全局性的管理职权,如企业目标、规划、战略、管理体制、企业制度等决策权要相对集中,而贯彻落实上述决策的管理职权要分级授予。(2)业务发展过程中具体经营活动的经营职权,要按经济区域和经济发展的需要确定。同时,业务经营权的授受,要授“全权”,负“全责”。目前实行的下报上批、层层把关的做法是权责模糊的经营行为,应在理论上和实践中逐渐改进和完善。(3)人事管理权、财务管理权实行一

级管一级的制度较为适宜。

第三,考绩。考绩是宏观运作组织过程的关键环节。社会主义公有制经济,在没有法定经济动力和资本制约的前提下,建立健全企业分级目标经营责任制是考绩的基本方式。

建立健全经营目标责任制的基础是考核内容、考核指标的确定。根据商业银行的经营原则,国有商业银行的董事会对经理(行长)、上级行对下级行的考绩,是否考虑建立以下经营指标体系:

1. 以国民生产总值利润率为核心的综合性指标体系。其主要指标是:银行利润/某区域国民生产总值 $\times 100\%$ 。

2. 以资产、资本盈利率为核心的效益性指标体系。其主要指标是:(1)利润总额/资产平均余额 $\times 100\%$ 。(2)利润/资本金总额 $\times 100\%$ 。

3. 以资本周转速度为核心的流动性指标体系。其主要指标是:贷款、投资、应收款项累计收回额/资产平均余额。

4. 以资产实收利息率为核心的资产安全性指标体系。其主要指标有:当年实收利息/资产平均余额 $\times 100\%$ 。

5. 以资产与负债平均利差率为核心的经营管理质量指标体系。其主要指标有:(资产平均实收利率-负债平均实付利率)/资产平均余额。

6. 以费用管理为核心的成本管理指标体系。其主要指标是:(各项费用+各项利息支出)/各项负债平均余额 $\times 100\%$ 。

以上述指标体系为主,还可以根据管理需要和逐级考核的可能,设立管理质量考核指标和精神文明建设考核指标,从而使全行考核运作科学化、规范化。

建立全行考核指标体系要坚持重点论的原则,以法定会计、统计报表中可核算的数据为基础,力求操作简便,数值可比、可信;建立考核指标体系,还要坚持“上精下细”和主要指标相对稳定的原则。通过考核指标的运作,把商业银行的经营理论、经营战略、管

理意图以及行业监管的事项渗透到全行具体的经营活动中去,从而使全行在复杂的经济环境和激烈的商业竞争中把握战机,寻求主动。

第四,究责。权责对等是管理的基本原则之一。究责是宏观运作的控制运作,是激励和反激励的辩证统一。其核心是保证各级行完成自己职权范围内的各项工作任务。

究责,主要是追究因授予工作职权而引起的工作责任。为此,要有明确的质和量的规定,使追究的内容具体化、规范化。凡没有明确规定的不应类推追究;要有明确具体、实事求是的处分规定,使处罚的尺度具体化、规范化;凡没有明确规定的不应加罚减罚。坚持追究直接责任、领导责任和集体责任相结合。要认真审定,发文兑现。要允许申辩,允许“反诉”,确保各级行领导的正当权益等。

五、探索国有商业银行经营与管理宏观运作的新体制

国有商业银行实行什么样的组织形式和管理体制,笔者曾在1993年撰写的《论金融企业制度创新》一文中提出:“建立财产所有者与经营者职权相对分离的企业组织制度,实行企业董事会领导下的行长、经理负责制”的领导体制”,并就这种体制的理论依据和具体内涵进行了探讨。

这种体制是否可行?当时《中华人民共和国公司法》、《中华人民共和国商业银行法》都还没有颁布。但笔者认为,当时的专业银行要向商业银行转轨,其组织形式和管理体制不符合现代企业制度的基本要求,不适应社会主义市场经济体制和运行机制的客观要求,因此必须创新,逐步建立以企业法人为核心的经营规则,建立与现代企业制度相适应的金融企业制度。

1995年颁布的《中华人民共和国商业银行法》中规定:“本法所称的商业银行是指依照本法和《中华人民共和国公司法》设立的吸收公众存款、发放贷款、办理结算等业务的企业法人。”从而明确

了我国商业银行的企业性质。同时规定：“商业银行的组织形式、组织机构适用《中华人民共和国公司法》的规定。”“本法施行前设立的商业银行，其组织形式、组织机构不完全符合《中华人民共和国公司法》规定的，可以继续沿用原有的规定，适用前款规定的日期由国务院规定。”由此看来，笔者 1993 年提出的关于国有商业银行组织形式的设想的基本思路是符合上述“两法”中的有关规定的，现作进一步的探索。

总的思路是：改革现有国有商业银行集财产所有权、企业领导权、经营管理权为一体的原来国家专业银行的组织制度。实行财产所有权、企业领导权、管理权与货币、信贷业务经营权相对分离，实行国家授权的董事会领导下的行长（经理）负责制。（1）设立董事会及其精干的管理机构和省级派出机构（县、区多的地、市，也可设立派出机构）。接受国家授权，代表国家行使资产的所有权，行使国家对商业银行的领导权、管理权，使之成为国家授权的相对独立的企业法人，承担国有商业银行的一切民事责任。其省级派出机构，由董事会授权，领导和管理辖内的经营行。（2）按照行政和经济区域的实际，设立不同等级的经营行或公司，诸如跨省（区）的区域性经营行，主要承办国家级重点建设项目的信贷、投资以及中间业务的开发与服务；建立省内不同等级的区域性经营行和县（市）支行，主要承办省内骨干龙头企业的信贷服务和跨地（市）跨区域的重点项目的信贷、投资以及中间业务的开发与服务；县（市）支行承办原有项目和传统的信贷业务，并不断创造新的金融产品。（3）所有的经营行都是该商业银行的经营机构，不具有法人资格，不搞法定的独立核算，在董事会及其派出机构授权的范围内依法独立开展金融业务，他们之间是平等、互利、协作的业务关系，不建立行政隶属关系。其行长（经理）在授权的范围内对辖内国有资产和经营成果向董事会或派出机构负总责。（4）国有商业银行实行统一核算、统一调度资金、分级管理的财务制度，实行企业经营目