

商业银行经营管理案例评析

姜旭朝 于殿江 主编

山东大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

商业银行经营管理案例评析/姜旭朝, 于殿江主编.
济南: 山东大学出版社, 2000. 9 (2002. 2 重印)
(财经案例评析丛书)
ISBN 7-5607-2188-5

- I. 商…
- II. ①姜…②于…
- III. 商业银行-经济管理-案例-分析
- IV. F830. 33

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 49378 号

山东大学出版社出版发行

(山东省济南市山大南路 27 号 邮政编码: 250100)

山东省新华书店经销

莱芜圣龙印务书刊有限责任公司印刷

850×1168 毫米 1/32 8.125 印张 209 千字

2000 年 9 月第 1 版 2002 年 2 月第 2 次印刷

印数: 3001—4500 册

定价: 12.20 元

版权所有, 盗印必究!

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部负责调换

前 言

商业银行是市场经济发展的产物，同时它对市场经济的发展又有着极大的促进作用。商业银行是各国金融体系的主体，在社会经济发展的过程中处于枢纽地位。商业银行通过自身的业务活动，与国民经济的各个部门、各个行业以及广大居民都有着非常密切的联系。正因为如此，商业银行经营的成败和经营管理过程中面临风险的多少，不仅仅影响着商业银行自身的生存和发展，而且会影响到广大债权人的利益，甚至会影响到国民经济的发展。

改革开放以来，随着我国经济、金融体制的改革，商业银行制度也逐步建立和发展起来，经营管理逐步走向正轨。但是，我国的商业银行制度毕竟刚刚建立起来，与西方商业银行相比还有很大差距。

众所周知，1999年11月15日，中美就中国加入WTO事宜达成协议，这意味着中国将实行全面的对外开放，中国的商业银行市场也将实行全面的对外开放。在这样的情况下，我国商业银行将面临着来自于外资银行和国际银行业的挑战、冲击和竞争。对我国商业银行来说，这是一个生死存亡的关头。要想在激烈的市场竞争中立于不败之地，必须改革经营管理体制，学习中外同业的先进经营思想和经验，特别是学习西方商业银行的先进经验和

管理思想，改善经营管理，降低经营风险，提高经济效益，从而促进国民经济的发展。

在此目的之下，我们编写了这部《商业银行经营管理案例评析》，以期向我国银行业和关心我国银行业发展的读者介绍我国和西方商业银行经营管理的发展状况，介绍我国和西方商业银行经营管理的经验和先进思想。让读者从案例中，了解现代银行业的最新发展动态以及银行业发展过程中存在的不足和问题。为了达到这一目的，在选材上我们力求做到：一是尽可能选用最新的案例，本书的案例多选自近期商业银行界的实践活动；二是内容力求广泛，即凡是商业银行的活动内容都在本书选材的视野之中；三是强调全面性，在我国商业银行法的规范范围的基础上，尽可能把国外商业银行界的最新动态反映出来；四是要求具有前瞻性，对我国商业银行的发展要有指导意义。因此，我们选择了许多能够代表商业银行未来发展趋势和发展方向的案例。

《商业银行经营管理案例评析》一书，根据商业银行经营管理的特点和经营管理实务，设计如下十一部分：商业银行组织制度与体制改革；商业银行人事制度管理与观念更新；资本金管理与银行购并；商业银行负债管理；商业银行资产管理；商业银行的中间业务；商业银行的营销战略和管理；商业银行的成本管理；商业银行的风险管理与内部控制机制；商业银行的金融电子化；金融犯罪。

参加本书编撰的人员如下：姜旭朝、于殿江、胡斌、陈晓莉、孟艳、张曼、王世军等。

该书既可作为我国银行业职工和关心我国银行业发展的读者了解我国和西方商业银行发展状况和发展方向的通俗读物，也可作为大专院校金融专业的学生学习《商业银行经营管理学》的辅助教材，使学生在该课程时，增加感性认识。

《商业银行经营管理案例评析》一书的案例，参考了大量有关

内容的书籍、文章，特别是近期《金融时报》的有关案例报告，在此无法一一列举，特表示谢忱。

同时，我们非常感谢山东大学出版社的领导和编辑，对本书的出版所做的大量工作。

由于写作准备时间比较仓促，以及作者水平的限制，再加上商业银行经营管理是不断发展变化的，所以我们选择的案例不可能包括商业银行经营管理的全部，同时也难免有所纰漏和不当之处，希望读者能予以指正和批评。

作 者

2000/3/8

目 录

前言.....	(1)
---------	-----

第一部分 商业银行组织制度与体制改革

案例 1 未经批准在名称中变相使用“银行”字样	(1)
案例 2 商业银行未经批准擅自变更有关事项	(3)
案例 3 未经批准设立分支机构案	(4)
案例 4 商业银行未经批准擅自合并	(6)
案例 5 深化改革,提高经济效益	(8)
案例 6 改变经营观念,开拓新业务	(12)
案例 7 中国光大银行的股份制改革	(17)
案例 8 商业银行支持经济发展	(20)

第二部分 商业银行人事制度管理与观念更新

案例 9 盘活两项资源,提高经济效益	(26)
案例 10 从芝加哥第一银行的兴衰看管理者的选择 与任用	(29)
案例 11 汇丰银行中高级管理人员的选拔培训	(33)
案例 12 培养“小专家”,造就新人才	(37)

- 案例 13 “治军有方”则能征善战
——工行浙江分行加强职工管理案例 (44)
- 案例 14 花旗银行在日本的成功 (46)
- 案例 15 人是管理的根本,人是竞争的关键 (50)
- 案例 16 加强业务培训,提高职员素质 (54)

第三部分 资本金管理与银行并购

- 案例 17 保持适宜资本充足率,防范风险 (56)
- 案例 18 增加资本金,化解银行风险 (59)
- 案例 19 英、美有关资本金构成的规定 (64)
- 案例 20 光大银行整体收购原投资银行债权债务 (69)
- 案例 21 加拿大两家银行合并受挫 (71)
- 案例 22 日本三家大银行合并
——又一艘“金融超级航空母舰”诞生了
..... (73)
- 案例 23 欧洲银行业的重组浪潮 (76)

第四部分 商业银行负债管理

- 案例 24 高息揽储,变相提高利率及非法吸收存款
..... (81)
- 案例 25 中国建设银行广东顺德支行某办事处非法
吸存受处罚 (84)
- 案例 26 存款人的合法权益不容侵害 (87)
- 案例 27 美国 80 年代规避既有管理法规的吸存创新
..... (90)
- 案例 28 农行甘肃泾川县支行储蓄专柜经营得方,
创出品牌效应 (93)
- 案例 29 在调整负债结构上做效益文章 (96)

第五部分 商业银行资产管理

- 案例 30 拆入资金用于发放贷款，短借长贷造成
风险 (100)
- 案例 31 “太保”与建行联手创新：个人购房贷款
保险“套餐” (102)
- 案例 32 两家商业银行因投资风险控制不当而招致
损失 (105)
- 案例 33 既要赢理，更要收贷 (109)
- 案例 34 及时运用法律手段，成功回收贷款 (111)
- 案例 35 抵押物变卖资不抵债 (114)
- 案例 36 贷款定价 (116)

第六部分 商业银行中间业务

- 案例 37 巴克莱银行扮演财务顾问角色 (123)
- 案例 38 法国、意大利银行的咨询业务 (126)
- 案例 39 代发工资与代理业务 (131)
- 案例 40 信托业务与企业破产重组 (138)
- 案例 41 发展潜力巨大的银行保险业务 (141)
- 案例 42 农行 G 分行和光大银行大力开展中间业务，
增加低成本资金来源 (144)

第七部分 商业银行的营销战略和管理

- 案例 43 以客户为中心，以市场为导向，提高经济
效益 (148)
- 案例 44 确立“整体客户满意”经营新观念 (153)
- 案例 45 开发新产品，利用新技术，开拓新市场
..... (159)

案例 46	多元化经营：摆脱困境的选择	(164)
案例 47	五花八门的促销手段	(167)
案例 48	瑞士信贷银行采用营销新战略	(172)
案例 49	盯住市场找定位，顺“市”而上	(174)

第八部分 商业银行的成本管理

案例 50	美、德五银行分别以不同的成本管理手段 提高经营效益	(179)
案例 51	银行成本计量	(182)

第九部分 商业银行的风险管理 与内部控制机制

案例 52	美国大陆伊利诺银行的流动性危机	(184)
案例 53	美国西城银行风险防范案例	(186)
案例 54	实行五级分类，降低贷款风险	(193)
案例 55	实行“打分”制度，防范信贷风险	(200)
案例 56	内部稽核监控不力，百年基业毁于一旦 ...	(205)
案例 57	强化内控“责任制”带来新变化	(208)
案例 58	完善内部控制制度，防范经营风险	(211)

第十部分 商业银行的金融电子化

案例 59	我国几大商业银行金融电子化的实践	(215)
案例 60	香港中银集团推出“互动银行” ——银行服务融入多媒体技术	(225)
案例 61	金卡工程：以联合求发展	(227)

案例 62	经营手段电子化：现代商业银行的发展 趋势	(230)
-------	-------------------------------	-------

第十一部分 金融犯罪

案例 63	银行职工监守自盗	(235)
案例 64	利用银行结算业务进行诈骗活动的几个典 型案例	(238)
案例 65	广东省打击骗汇的斗争	(242)

第一部分 商业银行组织制度与体制改革

案例 1 未经批准在名称中变相使用“银行”字样

【案情介绍】

之一：商贸公司非法办理信贷业务

1995 年 9 月，某县农工商联合商贸公司在公司大门西侧盖临街二层小楼一栋。同年 9 月，该商贸公司在新盖的楼房门头上挂出“商贸公司信贷部”的招牌，向社会吸收存款，办理信贷业务。1996 年 2 月，中国人民银行该县支行经调查得知，该商贸公司没有向工商行政管理部门办理登记，没有取得设立商业银行的资格，却在名称中变相使用“银行”字样，行使商业银行职能，违反了《中华人民共和国商业银行法》的有关规定，遂责令其停止营业，并罚款 5 万元。

之二：血液供应中心擅自使用“银行”字样

某市一家国有企业与外商合资组建一家血液供应中心，合资

企业名称登记为“某市中外合资血液银行”。该中心经当地工商行政管理部门批准后挂牌经营。当地人民银行的派出机构闻讯后，马上与该中心取得联系，责令其改变名称，否则，以扰乱金融行为论处。该企业经过协商去掉“银行”字样，重新挂牌经营。

【分析提示】

根据《中华人民共和国商业银行法》（以下简称《商业银行法》）第2条的规定，“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”。鉴于银行业务的特殊性，对于商业银行的设立以及业务的开展，国家都有明确的规定。而对于擅自设立商业银行、在名称中擅自使用“银行”字样的、或非法从事商业银行业务的，在我国相应的法律，如《中国人民银行法》、《商业银行法》和《刑法》中，都规定了明确的惩罚措施。

我国《商业银行法》第11条规定，“设立商业银行，应当经中国人民银行审查批准。未经中国人民银行批准，任何单位和个人不得从事吸收公众存款等商业银行业务，任何单位不得在名称中使用‘银行’字样”。第77条规定，“未经批准在名称中使用‘银行’字样的……由中国人民银行责令改正，有违法所得的，没收违法所得，可以处以违法所得一倍以上三倍以下罚款，没有违法所得的，可以处以五万元以上三十万元以下罚款”。

【思考题】

1. 案情一中，某商业企业的行为违反了我国金融经济法规中的哪些法规？
2. 某市血液供应中心的命名纠纷责任，究竟应由谁来承担？
3. 国外的银行法对“银行”一词有无特别的规定？

案例 2 商业银行未经批准擅自变更有关事项

【案情介绍】

某商业银行位于 A 市向阳路 5 号, 1996 年 2 月, 该商业银行拟搬到建设路 40 号。3 月 16 日, 该商业银行在建设路 40 号开始挂牌营业。因牵扯到该行的注册资本也要作变更, 银行董事会有关人士便提议在注册资本等变更事项拟定以后, 再向中国人民银行上报有关变更事项。3 月 29 日, 中国人民银行该市分行了解到该商业银行的变更事项后, 遂通知其务于 4 月 2 日前将变更事宜上报中央银行。4 月 5 日, 中国人民银行仍未见到该商业银行的上报材料, 遂决定: 责令该商业银行立即上报变更事宜, 并罚款 2 万元。

【分析提示】

商业银行的变更是指商业银行在某些重大事项上有所变动。由于商业银行是经营货币的特殊企业, 是关系到国计民生的行业, 因而, 商业银行业务经营的成败不仅关系到其自身的生存和发展, 而且关系到国民经济各个部门甚至整个国民经济的发展, 特别是影响到广大债权人的合法利益。所以, 商业银行各项重大事项的变动在一定程度上会影响其经营的稳定性, 会影响其经营效果, 其重大事项的变更必须经中国人民银行批准后, 才能到公司登记机关办理有关手续。这样才能有效地维护存款人的利益, 保障银行体系的安全稳健运行。

我国《商业银行法》第 24 条规定: 商业银行有下列变更事项之一的, 应当经中国人民银行批准: ①变更名称; ②变更注册资本; ③变更总行或分支行所在地; ④调整业务范围; ⑤变更持有

资本总额或股份总额 10% 以上的股东；⑥修改章程；⑦中国人民银行规定的其他变更事项。更换董事长、总经理时，应当报经中国人民银行审查其任职条件。而在本法的第 78 条中，则明确规定，商业银行如果“违反本法第 24 条规定对变更事项不报批的，由中国人民银行责令改正，逾期不改正的，可以处以一万元以上十万元以下罚款”。

【思考题】

1. 仔细阅读我国商业银行法的有关规定，分析一下该商业银行的行为是否与商业银行法冲突，该种处罚是否得当。
2. 如果你是商业银行的负责人，遇到类似的问题，你应如何处置？

案例 3 未经批准设立分支机构案

【案情介绍】

1995 年底，经董事会同意，某市解放路商业银行拟设立 A、B 两家支行。1996 年 2 月，A、B 两支行的组织机构成立，管理人员也已拟定。2 月 18 日，该商业银行将支行营运资金拨付到位。两支行的营运资金占总行资本金总额的 22%。2 月 26 日，中国人民银行在审查该商业银行报送的材料时发现：拟任职的支行高级管理人员的资格证明材料不全，支行安全防范措施不符合有关规定，该行最近两年的财务报告亦存在问题，遂决定将该行的申请材料发回，责令补全后再予审批。3 月 16 日，该行按本行原计划在 A、B 两支行举行了开业典礼，随即营业。3 月 18 日，中国人民银行决定，对该行罚款 6 万元，并责令 A、B 两支行立即停止营业。

【分析提示】

由于商业银行在国民经济中居于特殊地位，因此商业银行及其分支机构的设立和营业范围的确立，会影响国家金融秩序和经济秩序，影响国民经济的发展。所以，各国商业银行及其分支机构的设立，都必须报中央银行批准。在我国，商业银行设立分支机构需经批准的原则已用法律的形式予以明确。《商业银行法》第19条规定，“商业银行根据业务需要可以在中华人民共和国境内外设立分支机构。设立分支机构必须经中国人民银行审查批准”。根据规定，设立商业银行分支机构的程序是：

(1) 提出申请并提交有关文件资料。我国《商业银行法》第20条规定：“设立商业银行分支机构，申请人应向中国人民银行提交下列文件资料：①申请书。申请书应当载明拟设立的分支机构的名称、营运资金额、业务范围、总行及分支机构所在地等；②申请人最近两年的财务会计报告；③拟任职的高级管理人员的资格证明；④经营方针和计划；⑤营业场所安全防范措施和与业务有关的其他设施资料；⑥中国人民银行规定的其他文件资料。”

(2) 审查批准。中国人民银行对设立分支机构的申请进行审查，对符合法律规定的，予以批准设立。

(3) 颁发经营许可证，领取营业执照。我国《商业银行法》第21条规定：“经批准设立的商业银行及其分支机构，由中国人民银行颁发经营许可证，并凭许可证向工商行政管理部门办理登记，领取营业执照。”

(4) 公告。我国《商业银行法》第23条规定：“经批准设立的商业银行及其分支机构，由中国人民银行予以公告。”

我国《商业银行法》第75条规定，商业银行“未经批准设立分支机构的”，中国人民银行有权进行处罚，对于“没有违法所得的，处以五万元以上三十万元以下罚款”。

【思考题】

1. 在本案中，解放路商业银行上报的各种材料有无明显问题？
2. 解放路商业银行决定成立两家分支机构营业，违反了我国哪些法规？
3. 中国人民银行对解放路商业银行进行严厉处罚，是依据我国《商业银行法》的什么规定？

案例 4 商业银行未经批准擅自合并

【案情介绍】

1995 年 8 月 10 日，A 市青岛路建设银行通过吸收合并的方式与斯大林路建设银行合并。合并后，斯大林路建设银行解散，其债权、债务关系由青岛路建设银行承继。8 月 20 日，中国人民银行发现，青岛路建设银行已经承继了斯大林路建设银行的债权债务关系，但合并后的青岛路建设银行却未按新设银行程序报经中国人民银行批准。中国人民银行决定：责令青岛路建设银行立即申报有关材料；没收其自合并以来的违法所得 12.75 万元，罚款 14 万元。

【分析提示】

商业银行的合并是指两个或两个以上的商业银行通过订立合并协议，按照有关法律规定组成一个新的商业银行的行为。由于商业银行的特殊地位，一个国家或地区要设立或合并商业银行一般须考虑以下几个原则：①有利于合理竞争，防止银行倒闭的原则；②坚持安全原则，防止银行经营风险；③坚持合理规模，降

低经营成本、提高经营效益的原则。另外，由于合并后的银行是一家新的银行，因此各国都通过法律明文规定，银行的合并必须报经中央银行批准，否则就是一种违法行为，中央银行有权进行处罚。

在我国也有如此规定，《中华人民共和国商业银行法》第 25 条规定：“商业银行的分立、合并，适用《中华人民共和国公司法》的规定。商业银行的分立、合并，应当经中国人民银行审查批准。”在该法第 75 条中规定，商业银行“未经批准分立、合并的”，“由中国人民银行责令改正，有违法所得的，没收违法所得，并处以违法所得一倍以上三倍以下罚款，没有违法所得的，处以五十万元以上三十万元以下罚款”。

【思考题】

1. 设立、撤并商业银行以及设置商业银行的分支机构应考虑哪几个因素？应经过怎样的程序？在这些方面《中华人民共和国商业银行法》中有怎样的规定？

2. 在商业银行组织制度方面，哪些行为是违反有关法律规定的？在我国有关法律中有哪些处罚措施？

3. 在我国的有关法律和法规中，关于商业银行组织的规定与西方国家的有关规定有何异同？