

国际金融系列丛书

Bank

商业银行经营决策与管理

王涛 著



暨南大学出版社

● 国际金融系列丛书 ●

商业银行 经营决策与管理

王 涛 编著

暨南大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

商业银行经营决策与管理/王涛编著. —广州:
暨南大学出版社, 1996. 9

(国际金融系列丛书)

ISBN7-81029-498-9

I. 商…

II. 王…

III. 商业银行

IV. F830. 3

责任编辑: 张雨竹

出版: 暨南大学出版社 (广州·石牌)

印刷: 封开县人民印刷厂

经销: 广东省新华书店

开本: 850×1168 1/32

印张: 10.5

字数: 245 千

版次: 1996 年 9 月第 1 版 1996 年 9 月第 1 次印刷

印数: 1—10000 册

定价: 16.00 元

—— 序 言 ——

我国改革开放以来，随着国际经济贸易的迅速发展，国际金融业务也日益增长，并对我国外向型经济以及整个国民经济的发展起着十分重要的促进作用。但是由于我国长期以来实行自我封闭的传统计划经济体制，国际金融的发展远远落后于市场经济发达国家，迄今仍有很大差距。加之当前全世界国际金融市场动荡不定，竞争愈益激烈，业务不断创新，风险层出不穷。在这种形势下，我们为了迎接挑战，发展壮大，立于不败之地，必须不断加强与研究，不断总结实践经验，不断提高自己的理论水平和业务能力。

暨南大学经济学院金融系自 1978 年创办国际金融专业以来，一直把国际金融的科学研究作为提高教学质量和为实际工作部门服务的基础工作。全系教师根据理论与实际相结合的原则，在深入实际调查研究的基础上，写出一大批论文和著作。现在开始陆续出版的这套《国际金融系列丛书》，就是在他们历年撰写的许多专业著作中选编而成的。本《丛书》拟出版 25—30 本，它是以国际金融为主题，并向不同的研究层面扩展，向相关的研究专题细化。例如在不同的层面上有作为国际金融基础理论的《货币银行学》、《各国货币银行制度》、《现代西方货币理论》等，有作为国际金融实务的《外汇理论与实务》、《国际结算业务原理》、《商业银行经营与决策》等，有作为国际金融应用技术的《金融电子化系统》、《国际投资项目可

行性研究》等，在相关的专题中有《国际营销学》、《国际保险》、《国际投资学》、《投资银行学》、《国际税收》、《国际租赁》等等。我们认为，这些内容包含了当代国际金融领域有关的理论与业务知识，它将为有关的专业人士提供有益的帮助。

本《丛书》写作的指导思想是融研究性与知识性于一体。作为研究性它将努力探索本学科一些前沿的课题以及一些尚未被人们充分认识的问题。作为知识性它将力求使读者对本专题有一个全面、系统、基本的认识。当然，由于作者阅历不同，思路不一，作为一套丛书难免会有参差不齐之处。有些地方甚至会有错误疏漏。还望读者批评指正。

特此为序。

张元元

1996年7月于暨南大学

—— 前 言 ——

《商业银行经营决策与管理》一书今天终于和读者见面了。关于本书的形成，可以追溯到 10 年前的 1986 年。当时在广州地区国有专业银行行长专业培训班上，我开设了这门课。由于当时缺乏现成的教材，我凭借多年从事金融工作和教学理论研究的心得，编写出一个讲课提纲。在以后的讲授过程中，我对这个提纲陆续进行了修改和充实，使之不断丰富，渐具书稿的雏型。近几年，随着我国金融体制改革的不断深化和发展，在实践和理论方面都出现了许多新情况、新经验，也提出了许多新问题，所有这些，也都促使我尽快把这本书写出来。

我国的金融体制改革，从 1978 年着手进行，经历了漫长曲折的道路。在 90 年代以前，改革基本上是停留在传统计划经济体制框架内的修补，虽然也取得了很大的成就，但仍然存在许多问题，远远滞后于经济发展的需要。1993 年，党的十四届三中全会明确提出，要建立我国社会主义市场经济体制，并提出了建立适应市场经济需要的新的银行体制的要求。特别是 1994 年，中央出台了一整套的关于财政金融体制改革的决定和措施，并陆续颁布了一系列有关金融的法律和法规。从此，我国国有专业银行向商业银行转变的改革，不仅方向更加明确，而且改革的步伐也大大加快了。在此前后，我国金融战线广大的实践和理论工作者，对金融体制改革的各个方面，进行了广泛深入的探讨、研究、总结、实践，并取得了十分可喜

的成果。所有这些背景，都为我完成本书提供了丰富的“食粮”。换句话说，本书是在吸取了众多实际工作者和理论工作者的实践与科研成果的基础上，才得以完成的。没有近几年金融体制改革的实践和理论成果，也就不可能有我这本书。在此我谨对各有关方面表示深切的谢意。

不论是我国的社会主义市场经济，还是我国的现代金融事业，都还处于起步阶段，处于极其迅速地发展之中。毫无疑问，它必将提出更多的实际问题 and 理论问题，有待进一步进行研究和总结。正由于此，再加上本人水平所限，本书肯定会在许多不足之处，错误也在所难免，恳请读者和专家们提出批评指正。

本书主要是以国有专业银行中层领导干部为对象，对于领导的决策观念、市场策略、组织管理行为等的理论与实践作了比较系统、简明的介绍。全书共分十五章，包括三大部分：第一部分是商业银行经营管理有关的理论原则（第一章至第六章）；第二部分是商业银行主要业务的经营决策与管理（第七章至第十章）；第三部分是商业银行的综合管理（第十一章至第十五章）。

凡在本书中所参考过的主要参考书目，作为附录列于全书正文之后，谨供读者检索。

作于 1996 年 3 月

— 目 录 —

第一章	绪论	(1)
一、	企业经营管理的性质和特点	(1)
二、	商业银行的经营管理	(5)
三、	商业银行的经营环境	(6)
四、	银行企业化的基本条件	(11)
第二章	商业银行的性质及其在国民经济中的作用	(14)
一、	商业银行的性质	(14)
二、	在国民经济中的地位与作用	(20)
三、	商业银行的组织形式	(24)
第三章	国有专业银行转换为商业银行	(29)
一、	我国银行制度的改革	(29)
二、	国际金融改革的借鉴与启示	(31)
三、	商业化经营的基本条件	(32)
四、	国有专业银行的改革与创新	(41)
第四章	商业银行的经营机制	(43)
一、	资本投资经营管理机制	(44)
二、	法人财产权营运机制	(46)

三、债务经营管理机制	(50)
四、效益与风险统一的经营机制	(50)
五、依法经营与市场竞争相结合的机制	(52)
六、利益分配机制	(56)
第五章 商业银行的资本和收益	(57)
一、商业银行的自有资本	(57)
二、“巴塞尔协定”与商业银行资本	(62)
三、商业银行的收益管理	(69)
第六章 商业银行经营管理目标与原则	(74)
一、商业银行经营目标	(74)
二、资产负债的经营原则	(78)
三、资产业务经营与风险管理原则	(92)
第七章 商业银行负债业务经营与管理	(99)
一、负债业务经营管理的意义	(99)
二、政府对商业银行负债业务的监管	(102)
三、负债业务经营的目标和决策	(107)
四、负债业务的管理	(113)
第八章 商业银行资产业务经营与管理	(122)
一、资产业务的经营目标管理	(122)
二、政府对商业银行贷款业务的管理	(126)
三、健全贷款的基本原则和征信分析	(129)
四、贷款的组织与管理	(139)
五、投资业务的经营和管理	(145)

第九章	商业银行周转金经营与管理	(149)
一、	周转金经营管理的性质和意义	(149)
二、	周转金经营管理的原则和方法	(154)
三、	周转金经营管理的改革	(163)
第十章	商业银行风险业务的管理	(175)
一、	商业银行风险管理概述	(175)
二、	信贷资产风险管理	(184)
三、	负债风险管理	(191)
四、	外汇业务风险管理	(196)
第十一章	商业银行的信息、决策与计划管理	(204)
一、	商业银行金融经济信息工作	(204)
二、	商业银行的经济预测工作	(212)
三、	商业银行经营决策	(218)
四、	银行的计划管理	(223)
第十二章	商业银行的财务管理	(232)
一、	对财务管理工作的再认识	(232)
二、	商业银行的财务报表	(237)
三、	商业银行的财务决策与管理	(240)
第十三章	商业银行的控制与审计	(254)
一、	建立控制与审计制度的目的	(254)
二、	商业银行的控制概念和基本要求	(256)

三、商业银行的审计概念和基本要求·····	(264)
四、建立有效的内部检查制度·····	(269)
第十四章 商业银行的组织与人事管理·····	(274)
一、商业银行的组织管理·····	(274)
二、商业银行的对外组织管理·····	(280)
三、商业银行的内部组织管理·····	(286)
四、商业银行的人事管理制度·····	(294)
第十五章 拓展金融业务与公共关系·····	(303)
一、拓展金融业务的市场导向·····	(303)
二、拓展金融市场业务的步骤·····	(308)
三、市场推销活动·····	(317)
四、商业银行的公共关系·····	(320)

第一章

绪 论

一、企业经营管理的性质和特点

(一) 两种性质的经营管理

经营管理的研究与运用，不仅在经济部门存在，在非经济的行政部门，也须要有科学的经营管理，只是它们之间有着一些根本的不同点。

作为非经济的行政部门，需要有科学的行政管理，包括策划、计划、组织、指挥和协调等决策与管理。显然，非经济的行政部门的科学管理，也是一门十分重要的科学。行政部门是以提供公共服务，社会监督与管理为使命，其所追求的目标是提高办事和服务效率，并不论及等价交换和利润的追求；行政部门的管理主要是采取行政和法制的管理手段，而非直接的经济的手段。

经济企业组织经营管理的本质就在于经济活动。作为企业组织，具有提供商品和服务性活动从而要获得价值补偿等价交换与增值的经济内涵。因此，经济企业的经营管理主要的是按照生产、市场供求、价值、竞争等各种经济规律，运用经济手段来进行的。其所追求的经营目标也主要是经济效益，即利润。

(二) 企业经营管理概念

经营管理学是运用最新的科学技术发展,对人类社会再生产过程中积累的经验和教训进行科学的研究和概括,并用于指导企业经济活动的一门科学。经营管理被人们誉为企业活动的灵魂和活力的源泉。

经营管理学是筹划和组织企业经济活动的一门科学。它包括经营和管理两个既不相同而又有内在密切联系的概念。

经营是实现企业预期目标的一个整体活动,它包括企业经济目标的决策和策略的选择,确定经营的基本范围、内容、方式和手段。经营决策对企业具有全局的战略意义,也是决定企业生命攸关的活动。

管理是为了实现企业既定目标和决策所进行的科学的、有效的组织措施活动。它包括一整套计划、组织、指挥、监督和调节的职能活动。

作为经营和管理的统一性表现在,管理的形式和手段是由经营目标决策所决定的,而管理的有效性又会促进经营目标的实现和发展。

1. 经营决定和支配管理。如果没有经营活动,没有企业的经营目标、发展战略、策略、方针、经营范围和手段的决策,管理将因盲目而失去方向,也就不会产生预期的效益。

2. 管理促进经营和保证经营的成功。有了科学的经营决策,还必须要有科学的管理,管理是为达到预期目标的彼岸而采取的组织行为与活动。只有管理有方,才能促进经营有效。否则也会一事无成。

3. 经营与管理又是相互制约、相互促进,有机结合活动的整体。经营目标、策略等的变化和调整,必然要求管理方式、手

段和内容作相应的变化和调整，以适应和满足经营决策的要求。而管理过程中除了运用各种经营管理手法和措施，以体现决策的要求外，又会发生和发现新的情况、新的问题，经营的决策者必须根据变化了的形势对目标等决策作出调整，这会有利于进一步提高经营效益。经营与管理是相辅相成而形成的有机统一运作机制。

（三）经营管理的二重性

马克思说过：“一切直接社会共同的规模较大的劳动，都或多或少地需要一种指挥，以协调个人的活动，完成各种由生产总体运动——和其中各个独立器官的运动有别——生出的一般性的功能。”

又说，“因此，指挥、监督和调节的功能，在资本的劳动进行协作时，便成了资本的功能。这种指挥功能，当作资本的特别功能，还取得了特别的性质。”

上面引述的两段话表明，经营管理具有两重性质和两种功能：

一是它具有由于大规模的社会大生产，劳动的社会化而产生的指挥、监督和调节功能。这是经营管理的一般性功能。这种功能是由生产的自然的、经济的和市场等规律所要求和决定的。这些客观规律是既不以人们的意志为转移，也不以社会制度的性质为转移的。任何一个经营者都只有充分认识它，运用它，并从中总结、积累经验与教训，以提高经营管理的本领，才会在市场经济的大海中获得成功。

另一是它具有的特别功能，这是由资本功能（发动资本投资生产过程的动机、所追求的目的，即尽可能多的增值功能）所要求和决定的。这一种功能的性质则由社会制度性质带来的投资特

性所决定。

我们认识与研究经营管理的两重性和两重功能，目的在于解决两个认识问题：

一是企业的主观决策与组织经济活动，必须符合和遵循客观的生产和经济规律，投资营运才会获得成功。一切违背客观规律的盲目行动，最终将遭到规律的惩罚。

二是要区分不同社会制度下的经营管理经验（科学决策和方法）中，哪些是属于社会属性带来的，必须区别不同社会制度的特殊要求。

对这两个方面，不能采取简单的肯定一切或否定一切的态度，要善于进行科学的、实事求是的认识与研究，从中吸取教益。在这方面，我们是有过深刻的教训，就是一切以社会制度的标准来衡量其取舍。这种认识使我国长期以来拒绝学习市场经济和先进科学管理的经验。因此，正确认识和对待这个问题，对我国目前的改革、开放，学习和研究商业银行的经营管理等，都具有十分重要的现实意义。

系统研究企业的经营管理，是市场经济发展的必然需要。长期以来，人们在传统的计划经济管理体制下进行生产经营，习惯于按国家的指令性计划办事。在企业运营中，产出废品、库存积压、物耗上升、设备损坏、资金周转慢等现象都有表现。这种因经营管理不善而产生的浪费大黑洞，未能引起人们的足够重视，究其原因，除了人们经常谈到的经济管理体制的因素外，还有与之相关的缺乏经营管理意识问题。在市场经济体制下，经营管理是一篇大文章，它所涉及到的问题包括发挥企业的潜力，堵塞漏洞，增加经济效益，积极参与市场竞争取胜，以及包括研究市场占有率，提高销售和资金回笼率的有效措施等等。作为金融企业的国有专业银行同样存在着上述一般企业有关的经营管理问题。

二、商业银行的经营管理

金融活动和金融制度是与商品市场经济伴随产生的，是为国民经济活动和各个市场主体提供金融服务的。作为金融活动中介组织的商业银行，不仅要为国民经济和市场的各个经营利益主体企业、单位或居民提供各种金融产品和服务，而且银行自身作为企业的一个重要成员，也参与市场的经营活动。商业银行作为金融企业，它所经营的是货币信用业务，必须遵循货币资金运动规律进行经营管理，而且，还要实行经济核算，讲究成本效益，这又需要有内部的科学管理。

长期以来，在计划经济管理体制下，银行被国家作为用于计划和行政管理的工具，名为资金管理，实为国家财政分配的机关，执行按国家指令性计划的资金供给。在这种情况下，银行亦无所谓经营，充其量也只是资金管理而已。在银行国有国营的条件下，管理也只表现在为国家“守计划、把口子”，财务上则是统收统支，没有什么自主经营，自负盈亏。因此，从银行的各级领导到全体员工，都没有什么经营管理观念可言。在市场经济的条件下，除作为中央银行的人民银行外，国有专业银行或其它非银行金融组织都要作为金融企业进行经营活动，因而对金融企业的经营管理研究，就成为各个金融企业的必然需要。

商业银行是金融企业，一般企业经营管理的一般原理、原则对它都是适用的。例如，必须确定经营目标，作出经营决策，选择和运用策略，规定经营范围、内容、方式等，即充分运用企业组织形式，动员内部的财力、物力、人力，发挥其最大效能，做到物尽其用，财尽其效，人尽其能。这是所有企业经营管理的共性。

然而，金融企业又是一种特殊企业。它的特殊性表现在：银行是经营货币信贷等金融商品和服务的企业，这些金融商品和服务对国民经济活动具有特殊的意义；同时金融企业由于所处的地位与一般企业不同，它是国民经济体系的神经中枢，是经济活动的中心。因此，金融企业的经营管理具有其自身的特点。尤其是商业银行，它是金融体系的主体，既要服从金融宏观决策的要求，又要以自身的服务来搞活微观融资；既要考虑自身的盈利，又要考虑安全以及金融市场的稳定。由此，作为商业银行经营目标的决策，就不可能无限制地扩大金融商品（如贷款）的销售（一般企业是以扩大销售为目标的），而必须考虑到经济发展和稳定金融市场这一总目标，以及处理各部门的经济关系，包括财政的、企业的和金融企业之间的、银行与居民之间的经济关系，把自身的经济效益与对社会的经济责任结合起来。商业银行经营管理学就是要从这些特点出发来研究银行的经营管理问题。

概括起来说，商业银行经营管理学是依据社会主义市场经济发展的需要，研究以货币信用资金为核心的一系列的经营决策和科学管理手段，并在接受国家的经济金融宏观管理和调控的同时，自觉地运用价值规律，充分发挥金融的杠杆作用，以充分发挥其科学经营管理的职能作用，协调和发挥金融企业内部的人力、物力、财力的潜力，以提高和获得最佳经济效益。

三、商业银行的经营环境

商业银行不可能存在于真空之中，它的经营活动是处在周围许多环境因素当中，并在其影响下进行的。在研究商业银行的经营管理时，有必要对其所处的一般环境有所了解，特别是经济方面的因素。