

商业银行 经营管理学

主 编 王世英
副主编 钟林超
张学陶

湖南人民出版社

商业银行 经营管理学

主 编 王世英
副主编 钟林超
张学陶

湖南人民出版社

责任编辑:陈敬
特约编辑:姚德全
装帧设计:尹文君

商业银行经营管理学

王世英 钟林超 张学陶

*

湖南人民出版社出版、发行
(长沙市银盆南路78号 邮编:410006)

长沙市望岳印刷厂印刷

1998年12月第1版第1次印刷

开本:850×1168 1/32 印张:11

字数:275,000 印数:1-3,000

ISBN7-5438-1907-4

F·305 定价:20.00元

前 言

《商业银行经营管理学》这本教材,是湖南财经学院金融系教师为适应教学需要组织编写的,是集体创作的成果。在此之前,我们曾集体编写了一本《银行信贷管理学》,被列为湖南省教育委员会“九五”规划的重点教材。这使我们体会到,集中大家的智慧写书,可以取长补短,发挥集体的优势。所以,这本书也就照此行事了。

编写教材要有针对性。这本书是以高等财经院校金融专业的本科学生为对象设计内容的,可以作为研究生的参考资料。全书共(11)章,以介绍商业银行经营管理的原理开篇,接着由一般到个别,分别阐述了商业银行经营管理的对象、要素与经营思想、经营方针,商业银行经营决策,组织与劳动人事管理,资金的经营管理,业务的经营管理,资产负债管理,财务管理,经营责任制,金融创新以及经营活动分析等内容。本书试图做到理论与实务相结合,历史与现实相衔接,中国实际与国际趋势相结合,将经营与管理融为一体,定性与定量分析相联系,特别注意了我国专业银行向商业银行转轨过程中的经验和问题。本书在编写中着重介绍基础理论、基本知识和基本技能,旨在为学生今后从事金融工作打下一个扎实的专业知识基础。

我国的商业银行,特别是国有商业银行,是由专业银

行演变而来,在组织形式、经营机制、管理制度等等方面还很不完善。在改革中,既有新鲜的经验,又存在着尚不规范的行为,我们虽然采取去粗取精的原则去设计内容,但由于主观水平有限,加之客观变化难以捕捉,只能尽力而为,很难达到尽力有为的期望。我们密切注视着我国商业银行经营管理的进步,如有机会,将在今后修订再版时进一步完善。出版此书,满足了教学的急需,也算一种安慰。

本书由王世英教授任主编,钟林超、张学陶两位同志任副主编。参加撰稿的有(按姓氏笔划为序)王世英、王弦洲、易传和、龙海明、乔海曙、肖璞、张学陶、周冥清、钟林超等同志。钟林超、张学陶同志参与了初审和总纂,最后由王世英教授总纂定稿。

由于时间仓促,难免有疏漏之处,欢迎读者批评指正,我们将衷心感谢。

编者

1998年8月

目 录

前言	(1)
第一章 商业银行经营管理原理	(1)
第一节 商业银行经营管理的性质和职能	(1)
一、商业银行经营管理的性质	(1)
二、商业银行经营管理的职能	(2)
三、商业银行经营管理的重要性	(6)
第二节 商业银行经营管理的基本要求	(7)
一、确立经营目标,制定经营决策	(7)
二、协调经济关系,提高经济效益	(8)
三、完善管理机制,提高管理效能	(8)
四、实行全面管理,合理利用人、财、物	(9)
第三节 商业银行经营管理的一般原则	(10)
一、讲求经济效益的原则	(10)
二、集中统一与分级管理相结合的原则	(10)
三、权、责、利相对应的原则	(11)
四、民主管理原则	(12)
五、自主经营原则	(12)
第四节 商业银行经营管理的特点	(13)
一、高负债经营	(13)
二、绝对资本额巨大	(14)
三、流动性要求高	(14)
四、风险大	(15)
五、盈利性差	(17)

六、管制严格·····	(18)
第二章 商业银行经营管理概论 ·····	(20)
第一节 商业银行经营管理的对象与要素·····	(20)
一、商业银行经营管理的对象·····	(20)
二、商业银行经营管理的范围·····	(21)
三、商业银行经营的要素·····	(24)
第二节 商业银行经营思想与方针·····	(28)
一、商业银行经营思想·····	(28)
二、商业银行经营方针·····	(35)
第三节 商业银行经营目标·····	(38)
一、总体目标·····	(38)
二、具体目标·····	(41)
三、实现经营目标的策略·····	(44)
第三章 商业银行经营决策 ·····	(46)
第一节 商业银行经营决策概述·····	(46)
一、商业银行经营决策的含义·····	(46)
二、商业银行经营决策的原则·····	(47)
三、商业银行经营决策的类型与特点·····	(49)
四、商业银行经营决策的程序及组织体系·····	(52)
第二节 商业银行经营决策的方法·····	(56)
一、商业银行经营定性决策与定量决策的一般原理·····	(56)
二、确定型决策·····	(57)
三、非确定型决策·····	(58)
四、风险型决策·····	(61)
五、多目标决策·····	(63)
第三节 商业银行经营决策的评价与优化·····	(69)

一、商业银行经营决策水平的评价标准·····	(69)
二、商业银行经营决策现状的评价·····	(70)
三、商业银行经营决策的优化·····	(73)
第四章 商业银行组织与劳动人事管理 ·····	(79)
第一节 商业银行的组织管理 ·····	(79)
一、商业银行组织管理的原则·····	(79)
二、商业银行的外部组织形式·····	(83)
三、商业银行的内部组织管理·····	(87)
第二节 商业银行的劳动人事管理 ·····	(91)
一、商业银行劳动人事管理的概念·····	(91)
二、劳动人事管理的基本原则·····	(92)
三、劳动人事管理的基本内容·····	(92)
四、劳动人事考核制度·····	(98)
五、商业银行人才的开发·····	(100)
六、商业银行劳动人事管理中的行为科学·····	(104)
第三节 商业银行经营管理的领导与艺术 ·····	(111)
一、领导集团的设置·····	(111)
二、金融管理当局对商业银行领导集团的管理·····	(113)
三、领导的艺术·····	(114)
第五章 商业银行资金的经营管理 ·····	(117)
第一节 商业银行资金的构成与特点 ·····	(117)
一、商业银行资金的构成·····	(117)
二、商业银行资金的特点·····	(119)
三、《巴塞尔协议》与我国商业银行资本金的现状·····	(120)
第二节 商业银行资金管理的原则 ·····	(127)
一、周转性原则·····	(127)

二、增殖性原则	(129)
三、经济核算原则	(130)
第三节 资金的流动性管理	(132)
一、季节流动性需要的估计	(133)
二、周期流动性的管理	(133)
三、流动性决策的构想	(134)
第四节 头寸的调拨与管理	(135)
一、基础头寸与可用头寸	(135)
二、信贷资金调拨与汇差资金清算	(137)
三、库存现金的管理	(141)
第六章 商业银行业务的经营管理	(145)
第一节 商业银行存款业务的经营管理	(145)
一、存款业务经营管理的意义	(145)
二、存款基本类型	(147)
三、存款业务的经营	(148)
四、存款业务的管理	(153)
第二节 商业银行贷款业务的经营管理	(158)
一、商业银行贷款业务经营管理概述	(158)
二、商业银行贷款业务经营	(163)
三、商业银行贷款业务管理	(170)
第三节 商业银行中间业务的经营管理	(179)
一、商业银行中间业务经营管理的现实意义	(179)
二、商业银行票据业务的经营管理	(180)
三、商业银行代理业务的经营管理	(184)
四、商业银行银行卡业务的经营管理	(189)
第四节 商业银行国际业务的经营管理	(191)
一、商业银行国际业务发展状况	(191)

二、国际结算业务的经营管理	(192)
三、国际信贷业务的经营管理	(194)
四、商业银行外汇业务的经营管理	(196)
第七章 商业银行资产负债管理	(200)
第一节 商业银行资产负债管理理论的演变	(200)
一、商业银行资产管理理论	(200)
二、商业银行负债管理理论	(202)
三、商业银行资产负债管理理论	(203)
第二节 商业银行资产管理	(204)
一、商业银行资产的种类	(204)
二、商业银行资产管理方法	(205)
三、我国商业银行资产现状与优化	(207)
第三节 商业银行负债的管理	(211)
一、商业银行负债的种类	(211)
二、商业银行负债管理的方法	(212)
三、我国商业银行负债现状与优化	(215)
第四节 商业银行资产负债的协调管理	(217)
一、商业银行资产负债协调管理的原则	(217)
二、商业银行资产负债协调管理的方法	(219)
三、我国商业银行资产负债比例管理的内容和现状	(222)
第八章 商业银行财务管理	(228)
第一节 商业银行财务管理概述	(228)
一、商业银行财务管理的意义	(228)
二、商业银行财务管理的目标和原则	(229)
三、商业银行财务管理的基本内容	(231)
四、商业银行财务管理体制	(232)

第二节 商业银行的收入管理.....	(233)
一、商业银行收入的主要来源与构成	(233)
二、商业银行级差收入的管理	(235)
三、商业银行增加收入的途径	(237)
第三节 商业银行的成本管理.....	(239)
一、商业银行成本管理的意义	(239)
二、商业银行成本的分类管理	(241)
三、商业银行成本预测与控制方法	(243)
四、商业银行降低成本的有效途径	(246)
第四节 商业银行的利润管理.....	(248)
一、商业银行利润的形成	(248)
二、商业银行利润目标管理	(249)
三、商业银行利润的分配	(252)
四、商业银行提高利润率的途径	(253)
第九章 商业银行经营责任制.....	(256)
第一节 商业银行经营责任制概述.....	(256)
一、商业银行经营责任制的概念	(256)
二、商业银行经营责任制的内容	(257)
第二节 商业银行内部经营机制改革.....	(260)
一、企业化改革	(260)
二、财务管理体制改革	(263)
三、专业银行行长负责制	(265)
四、专业银行目标经营责任制	(267)
五、试行各种承包责任制	(269)
第三节 商业银行经营责任制的例证经验.....	(272)
一、商业银行经营责任制的例证经验	(272)
二、对内陆地区商业银行经营责任制的分析	(275)

三、完善商业银行经营责任制的现实选择	(279)
第十章 商业银行金融创新	(285)
第一节 金融创新概述	(285)
一、创新与金融创新理论	(285)
二、金融创新分类	(287)
三、金融创新的动因	(288)
四、金融创新的内容	(291)
第二节 商业银行金融创新的效应	(300)
一、商业银行金融创新的正面效应	(300)
二、商业银行金融创新的负面效应	(302)
第三节 我国商业银行的金融创新	(304)
一、金融创新是我国商业银行的现实选择	(304)
二、我国商业银行金融创新的主要历程	(305)
三、我国商业银行金融创新的主要内容	(306)
四、我国商业银行金融创新的特点	(308)
五、我国商业银行金融创新存在的问题	(309)
六、我国商业银行近期应妥善处理两种关系	(310)
七、我国商业银行金融创新的策略选择	(311)
第十一章 商业银行经营活动分析	(314)
第一节 商业银行经营活动分析概述	(314)
一、商业银行经营活动分析的原则	(314)
二、商业银行经营活动分析的依据	(315)
三、商业银行经营活动分析的对象	(317)
四、分析的一般方法	(317)
第二节 资产负债比例分析	(319)
一、资本充足率分析	(319)

二、贷款比例分析	(321)
三、流动性比例分析	(323)
四、贷款质量比例分析	(324)
五、境外资金比例分析	(326)
第三节 资产负债结构分析.....	(326)
一、资产负债增长情况分析	(326)
二、资产结构变动分析	(328)
三、负债结构变动分析	(331)
第四节 财务收支分析.....	(333)
一、财务收入分析	(333)
二、财务成本分析	(337)
三、收益比例分析	(339)

第一章 商业银行经营管理原理

商业银行作为经营货币商品的特殊企业,与工商企业一样把利润作为主要目标。因此,商业银行不但要抓管理,而且还要抓经营,不断提高经营管理水平,增强自身实力,力争使自己在竞争中保持不败。本章主要介绍商业银行经营管理的基本原理,具体内容有:商业银行经营管理的性质和职能;商业银行经营管理的基本要求;商业银行经营管理的一般原则;商业银行经营管理的特点。

第一节 商业银行经营管理的性质和职能

一、商业银行经营管理的性质

经营与管理二词通常联系在一起,二者密切联系,相互依存,相互渗透,但又有所区别。经营一词包含筹划营谋、周旋往来的意思,它是以取得良好的经济效益为目的而从事的一种动态的具体的经济活动,如分析办好各项业务的有利条件和不利条件,研究业务的发展趋势以及怎样在具体的经济活动中根据所掌握的经济信息,择优弃劣,趋利避害等。管理则主要是协调人与之间的关系,如建立健全组织机构,确立行之有效的规章制度,明确当事人的责权利,充分调动人的积极性等。管理渊源于经营,它是适应经济发展和经济实体内部进一步分工的需要而逐渐从经营中分离出来的,从此,管理就有了相对独立性,它既服务经营,又指导经营,管理为经营创造条件,经营实现管理的目标。所以,以管理代替经营或以经营代替管理都是不妥的,也不能把经营和管理完全割裂开

来,应把经营和管理结合在一起来进行研究。

商业银行经营管理是指商业银行为实现其目标而进行的预测、决策、计划、组织、指挥、协调和控制活动的总称。商业银行经营管理的性质决定于商业银行的性质,商业银行经营管理是围绕着商业银行的主要目标而展开的。凡商业银行都必须以追逐盈利为主要经营目标,这是商业银行本质属性的反映,也是商业银行经营管理的基本前提。西方商业银行以私有制为基础,微观利益是其最终目标,因此,经营管理便成为实现其微观利益的手段。我国商业银行,无论是国有商业银行还是股份制商业银行,都以公有制为基础,它们在追求利润的同时还协调和促进社会效益的提高,因而具有调节主体和调节客体的双重性质,因此,经营管理同样也就具有实现微观利润和调节宏观金融的双重性质。

二、商业银行经营管理的职能

(一)预测职能

预测是指对事物发展变化所进行的预计和推测。商业银行经营预测是在充分掌握经营信息的基础上,对商业银行业务经营发展变化的未来以及国民经济发展趋势对商业银行经营的影响等进行预计和推测。

商业银行经营预测主要包括以下三个方面的内容:

1. 国民经济宏观形势的预测。

商业银行的发展以国民经济的平稳运行为基础,没有国民经济的平稳运行就没有商业银行的稳定发展。同样,商业银行的稳定发展对国民经济的平稳运行具有推动和促进作用,二者相辅相成。商业银行应根据国民经济宏观形势的发展变化及时地调整自己的经营策略。因此,对诸如产业结构和产品结构、商品市场和金融市场等国民经济宏观形势的预测,便成为商业银行制定经营决策的首要条件。

2. 商业银行业务发展情况的预测。

由于受客观形势变化的影响,商业银行在制定经营决策和经营目标时,必须对各项业务的发展情况进行预测,如存款的预测、贷款的预测、存贷差额的预测等。准确的业务发展情况的预测是商业银行正确制定经营决策和经营目标的基础。

3. 客户经营状况的预测。

商业银行是为客户提供服务的,没有客户,商业银行就不能生存,而且,客户的经营状况还直接影响着商业银行的经营状况,如贷款客户的经营状况好,商业银行贷款的收回就有保障,商业银行也就有了稳定可靠的收入来源。因此,商业银行对客户微观经营状况的预测也是正确制定经营决策和经营目标的基础。

商业银行经营预测的内容不但多而且复杂,商业银行应结合自己的业务经营,有目的、有重点地分别确定预测的内容。

(二)经营决策职能

决策是指对未来的经营策略、经营目标、行动方案和重大措施等所作的决定和选择。决策是行动的先导,决策的关键是择优,它对商业银行的经营活动具有指导意义,是最重要的经营管理职能。商业银行的经营过程和管理活动都离不开决策,商业银行各级管理人员,特别是各级行的主要领导经常进行着各种决策,如贷款决策、投资决策等,决策正确与否,不但关系到商业银行的经济效益,而且关系到国民经济健康发展。因此,经营决策在商业银行经营管理中具有十分重要的地位。

(三)计划职能

计划职能是指对未来的业务活动进行规划和安排,是对未来的经营管理工作事先拟定出具体目标、内容和决定以及实现这些目标的原则、方法、步骤和措施等完整方案的一种管理功能。

计划职能包括以下两个方面的内容:

1. 制定计划。

计划是以经营决策所选定的方案为依据编制的,是经营决策的系统化和具体化。根据最优化的原则选出最佳方案,作出决策之后,就要根据选定的最佳方案,利用有关资料编制具体的计划。

2. 贯彻执行计划。

计划要作用于商业银行经营管理的全过程,把执行计划的责任按照商业银行经营管理层次分解落实给有关部门和个人,并通过计划执行过程中的信息反馈,调整和完善计划,以确保计划的完成。

(四)组织职能

组织职能是指为了实现计划目标,合理组织经营管理活动中的各个要素、各个环节和各个方面,进行合理的分工与协作,建立一个科学合理的体系,对业务经营活动协调有序地进行管理的一种功能。

组织职能主要包括以下内容:

1. 建立合理的组织机构。

根据商业银行经营管理工作的任务,商业银行应建立科学合理的组织机构。组织机构的建立要注意各部门的分工和协作,形成真正的高效率的管理组织结构。

2. 建立责任制。

在合理分工的基础上,规定各个组织机构的职责范围以及联系方式和行动原则,赋予各个部门和成员相应的权力,使责任、权力、职务相对等,责、权、利紧密结合。

3. 建立信息沟通渠道。

信息沟通渠道一般有三种:上行沟通、下行沟通和平行沟通。上行沟通,即以建议、请示、报告等方式向上级沟通信息;下行沟通,即向下级下达指令、命令、要求等来沟通信息;平行沟通,即商业银行各部门之间,有关管理人员之间,对经营活动等信息的交流。商业银行应建立各种信息沟通渠道,为经营管理及时提供各种