

Howard D. Crosse
George H. Hempcel 著

MANAGEMENT POLICIES FOR
COMMERCIAL BANKS

商業銀行的
管理政策

翁典 吳明 譯



商業銀行的管理政策

*Management Policies
for Commercial Banks*

Howard D. Crosse
George H. Hempel 著

翁 霓、吳典明 譯

翻譯書籍 • 請勿翻印

現代財經名著翻譯叢書(四)

書名：商業銀行的管理政策

著者：Howard D. Crosse
George H. Hempel

譯者：翁 寬 • 吳 典 明

出版者：幼獅文化事業公司合作出版
台北市銀行

經銷處：幼獅文化事業公司

門市部：台北市重慶南路1段66之1號3樓
電話：三一—二八三二 ~ 九

門市部：台北市漢中街五十一號
電話：三一四四二二〇

基本定價：六 元

郵政劃撥：〇〇〇二七三七——三號

局版臺業字第〇一四三號

中華民國七十六年七月初版

原 序

本書「商業銀行之管理政策」第二次修訂不僅希望引進最新的統計資料，更溶入過去五年來銀行業內許多的變化。

面對近年來放款的嚴重損失和幾家相當大銀行之倒閉後，一九六〇年代末和一九七〇年代初期許多銀行所強調者，即制定一個每股盈餘每年增加百分之十的成長計劃目標已消失了。銀行管理單位所面臨的任務愈來愈具挑戰性。在本書最後一章，我們將嘗試評估這些未來的挑戰。

如同過去兩版，這本書之重點在於政策之形成與執行部分——這是管理當局日益重視的範圍。它不僅設計為銀行科系學生的教科書，而且也做為負責銀行政策之銀行董事們的指引，更可當作新進銀行高級職員的訓練手冊，使他們在許多可能尚未完全了解的銀行政策領域中有更廣泛的認識。

本書中許多特定的內容是 Mr. Crosse 擔任央行業務人員及銀行監督人員三十年的經驗，十年資深銀行主管和五年銀行顧問的經驗，加上 Dr. Hempel' 擔任銀行董事、顧問，並任教於 Southern Methodist University 為財務金融教授之經驗彙總而成。

這本書由四個主要部分組成。第一部分描述商業銀行經營的環境。第一章先回顧商業銀行的基本功能，包括為業主賺取適當報酬等。第二章說明目前銀行體系結構，包括最近分支行和握股公司的資料以及銀行監督結構。第三章介紹讀者有關於影響商業銀行結構的特

性（例如，銀行規模、位置、競爭、組織等）。

第二部分包含影響銀行管理目標的基本因素，銀行管理之目標係在可接受的風險水準下追求最大的盈餘。第四章分析銀行管理單位通常所面對之主要風險的本質。第五章包括銀行資本的功能、適當銀行資本之需要，以及試圖用來衡量銀行資本適足性之一些不同方法。第六章討論銀行本身之資本管理政策，包括評估各種籌措銀行資本方法之觀念。至於銀行收入與費用之內容和趨勢，以及銀行管理單位在風險和資本之考慮下用以達成最高盈餘的方法，在第七章討論。

銀行資金之取得和管理是第三部分的主題。銀行存款的潛在來源以及吸收此類存款的方法於第八章討論。第九章描述商業銀行能利用之基本流動性工具，並討論持有足夠庫存現金之必要以配合銀行管理單位可能的貨幣需要。第十章討論銀行管理者能用以估計並滿足商業銀行流動性需要的基本政策和程序。第十一章之目的在觀察貸款對銀行整個管理目標上之重要性，並區別銀行不同型態放款之性質。至於放款之授權、徵信調查、收回政策、貸放費用、補償性餘額、和放款業務發展等之政策與過程，則於第十二章檢討。第十三章包含投資資產選擇的目標，為達成這些目標可使用之工具型態，以及影響資產選擇決策之基本因素。第十四章則觀察個別商業銀行可用以完成投資選擇目標的基本政策和過程。

第四部分也是最後一部分，包含幾個其他銀行管理政策之領域而值得特別注意者。第十五章提供一些為達成適當銀行控制所需要的知識；第十六章討論銀行能正確地利用其人力資源的適當方法。而現代行銷政策和技術之重要性則包含於第十七章。最後，第十八章說明作者對於銀行業環境與管理政策未來方向之意見。

本書另備有教師手冊，其中包括討論問題、測驗題，和每一章之

補充案例，供老師和訓練中董事之用。

作者感謝一些銀行家和教授——the University of Colorado 和 the Stonier Graduate School of Banking 的 William Baughn, the First National Bank in St. Louis 的 William Champman, First National Bank of Dallas 的 Jim Brickley, Republic National Bank 的 Joe Musillino 和 Keith Schmidt, 以及 Southern Methodist University 和 the Southwestern School of Banking 的 Richard Johnson——由於他們提供之建議，使本版和早先版本之初稿得以改進。除外，Southern Methodist University 之 Alan Coleman 院長提供了時間和私人的鼓勵，使這一版得以完成。Jane Girard 爲最後完稿打字。Carol B. Moerdyk 和 George Mocabe 隨後仔細地校閱了最後的稿件。雖然獲得了這些協助，本書無疑地仍有缺點。對這一部分，作者負起完全的責任，並促請讀者能予指正。

最後，作者非常地感謝 the Graduate School of Business Administration at Rutgers University 之 Dr. Paul S. Nadler 許多建設性的建議。若非其父親——已故 New York University Marcus Nadler 之鼓勵，本書將永遠無法寫成。

現代財經名著叢書

- 一、貨幣、財富與經濟理論
- 二、貨幣經濟學研究
- 三、財政政策的經濟理論
- 四、國際經濟學
- 五、成長與貿易
- 六、貨幣理論與政策
- 七、貨幣理論與政策導論
- 八、應用計量經濟學
- 九、新古典生產與分配理論
- 十、資產選擇理論與資本市場

梁發進譯
林鐘雄譯
魏 蕓譯
倪成彬譯
張溫波譯
何瑞坤譯
林雅會譯
湯慎之譯
侯家駒譯
林華德譯

- 十一、商業銀行論
- 十二、所得分配——分析與政策
- 十三、國際經濟學
- 十四、銀行經營與管理
- 十五、價格理論和在企業管理上的應用
- 十六、基本個體經濟學——原理與應用
- 十七、國際貿易政策
- 十八、財政學
- 十九、經濟學七講
- 二十、歐洲經濟統合

周阿定等譯
邊裕淵等譯
林新賢等譯
徐義雄譯
張 宇 恭譯
林昇平譯
林倫禧等譯
于明宜譯
李紹盛等譯
劉泰英譯

HW 73/06

- 二十一、貨幣經濟學
- 二十二、總體經濟理論
- 二十三、國際經濟學
- 二十四、企業社會會計
- 二十五、財產保險率之探討
- 二十六、經濟成長模型
- 二十七、總體經濟學——理論與政策
- 二十八、企業政策與策略規劃
- 二十九、開發中國家的工業與貿易
- 三十、國際貿易經濟學

侯家駒譯
王聰義譯
李紹盛譯
黃俊英譯
王傳通等譯
王明豐等譯
林昇平譯
張宇恭等譯
施敏雄譯
蘇溪銘譯

- 三十一、金融市場——財務的累積和分配
- 三十二、管理的預測方法
- 三十三、通貨膨脹經濟學
- 三十四、九頭蛇——美國通貨膨脹問題
- 三十五、就業、利息及巧詐之一般理論
- 三十六、國際收支之貨幣分析法
- 三十七、貨幣金融制度
- 三十八、國際貿易與收支導論
- 三十九、銀行業務自由化與金融服務業的新競爭
- 四十、商業銀行的管理政策

王耀興譯
陳登源等譯
汪義育譯
陳師孟譯
鄭敏夫譯
梁發進譯
陳文乾譯
簡宣博譯
邱振崑譯
翁寬等譯

目 錄

原序.....	(1)
---------	-----

第一篇 銀行經營環境.....	1
-----------------	---

第一章 商業銀行的功能.....	3
------------------	---

緒論.....	3
---------	---

信用創造.....	3
-----------	---

存款的功能.....	5
------------	---

支付與代收.....	9
------------	---

儲蓄的累積與投資.....	10
---------------	----

信託服務.....	11
-----------	----

其他服務.....	12
-----------	----

爲業主賺取報酬.....	13
--------------	----

第二章 銀行體系的結構.....	15
------------------	----

聯行制度.....	16
-----------	----

分支行制度.....	19
------------	----

集團銀行.....	23
-----------	----

分支行和銀行握股公司業務的理想界限.....	32
------------------------	----

第三章 銀行的結構43

銀行.....44

銀行所服務的市場.....49

管理的組織.....50

銀行監督.....58

第二篇 銀行業務之基本考慮67**第四章 銀行之風險69**

信用風險.....70

流動性需求之風險.....70

虧空與偷竊之風險.....72

償債需求之風險.....73

過去銀行業務風險之經驗.....73

第五章 銀行資本的適足性79

銀行資本之功能.....80

影響資本適足性之情況.....83

資本適足性的法律基礎.....85

評估資本適足性的方法.....85

一個金融業之分析法.....94

評估資本適足性有用之分析法.....96

非常時期之資本適足性.....98

銀行政策之意義..... 101

第六章 銀行資本結構之管理	103
籌集銀行資本之主要方法.....	103
有關使用高階資本之政策基礎.....	107
有關使用普通股股本之政策基礎.....	115
第七章 銀行之盈餘	121
銀行收入與費用之趨勢和內容.....	122
影響銀行利潤性之因素.....	124
個別銀行盈餘之因素.....	126
收入與費用支出分析.....	129
利潤計劃.....	135
工作衡量和工作簡化.....	137
長期計劃.....	138
第三篇 資產與負債管理	139
第八章 存款的吸收	141
吸收存款日趨重要.....	141
存款的分類.....	142
存款的變動與成長.....	144
吸收存款的策略與技巧.....	148
第九章 流動性之概念與工具	157
流動性的一般衡量.....	158

總合流動性降低之分析·····	161
流動性需求·····	170
流動性工具·····	173

第十章 流動性政策及運作過程····· 183

流動性需求之估計·····	183
滿足流動性需求的方法·····	191
流動性需求之供給·····	198
流動性計算之範例·····	207
管制流動性之分析·····	207

第十一章 放款觀念及類型 ····· 211

金融目標之貢獻·····	211
評估放款的標準·····	213
放款種類·····	219
短期及中期消費性貸款·····	226
抵押放款·····	230
其他特殊型態之銀行放款·····	235

第十二章 放款政策及程序····· 237

決定放款組合之額度·····	237
銀行特定型態放款之政策·····	240
影響放款條件之政策·····	243
放款核准與事後服務·····	252
放款業務的發展·····	257

第十三章 投資組合——工具及基本要件	259
銀行投資組合所使用的工具.....	259
影響投資組合的基本因素.....	264
第十四章 投資組合——政策與程序	277
決定投資政策.....	277
可行的投資策略.....	285
授權與控制.....	289
第四篇 其他銀行政策範圍	291
第十五章 稽核與控制	293
評估風險.....	293
防止犯罪之用人政策.....	296
稽核成本正當化.....	297
稽核與控制——定義.....	299
控制原則.....	300
稽核實核.....	302
稽核計劃.....	304
檢核長.....	307
第十六章 人事政策	309
管理目標.....	309
管理原則.....	310

(10) 商業銀行的管理政策

人事組織.....	311
人事管理的工具.....	312
人事管理的革新.....	322

第十七章 行銷與社區關係..... 325

銀行業的行銷觀念.....	325
行銷研究.....	328
產品發展與管理.....	331
促銷活動.....	336
社區關係.....	342
特定團體的關係.....	345
促使行銷觀念運作.....	

第十八章 銀行管理政策的未來發展 350

過去銀行業趨勢之回顧.....	353
影響未來管理政策之潛在法令.....	353
未來的環境.....	366

第一篇 銀行經營環境

第一章 商業銀行的功能

緒 論

在銀行制定政策的過程中，清楚地瞭解商業銀行的經濟角色顯然是主要必備的條件。銀行經營者對此種角色的看法常常影響了銀行的性質與特點。較注重存款的銀行業者（deposit-minded banker）可能強調保守主義和流動性；但注重放款者（loan-minded banker）卻較注意安全性。這些態度也常反應了銀行經營所在地的特性，例如，保守的傾向經常是發展早，且已安定社會的標誌；而較為積極的銀行業務則可見於發展迅速，資金需求大之地區。

實際上，商業銀行在經濟中扮演了許多相關的功能，其中有許多都是我們此一私人、自由企業制度所必備的。透過放款與投資等方式之信用創造，商業銀行引進了貨幣供給中最重要的部分——活期存款（demand deposit）。銀行是社會中貨幣的保管人，也是流動性的供給者。對一些很少借錢的銀行顧客來說，存款的功能可能被認為最重要者。商業銀行經由其存款與通貨間的互換性，使貨幣供給可以變動和伸縮，透過此一特性也使貨幣支付更快速、有效。商業銀行與其他機構相同亦參與儲蓄資金的累積與投資，此外尚提供許多其他服務。

信用創造

商業銀行可利用其活期存款透過放款和投資而創造貨幣，這是商