



商业银行 公司业务实务

SHANGYE YINHANG GONGSI YEWU SHIWU

杨明生 张云 主编



中国金融出版社

商业银行公司业务实务

杨明生 张 云 主编



中国金融出版社

责任编辑：邓瑞锁

责任校对：李俊英

责任印制：裴刚

图书在版编目 (CIP) 数据

商业银行公司业务实务/杨明生, 张云主编. —北京: 中国金融出版社, 2002.10

ISBN 7 - 5049 - 2895 - X

I. 商… II. ①杨… ②张… III. 商业银行—银行业务
IV. F830.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 087616 号

出版 **中国金融出版社**

发行

社址 北京市广安门外小红庙南里 3 号

发行部: 66024766 读者服务部: 66070833 82672183

<http://www.chinafph.com>

邮编 100055

经销 新华书店

印刷 新艺印刷厂

尺寸 148 毫米 × 210 毫米

印张 11.625

字数 346 千

版次 2002 年 11 月第 1 版

印次 2002 年 11 月第 1 次印刷

印数 1—5090

定价 26.80 元

如出现印装错误本社负责调换

《商业银行公司业务实务》 编写人员名单

顾问：尚福林
主编：杨明生 张云
副主编：贾祥森 林姣绒 刘星
编委：金冠文 陈捷 崔宗和 林云霞
付正伟 许洪波 高亮
编写人员：刘建萍 黄瑞三 韩洪军 张晓彩
刘惠玲 张贵益 林小平 彭淑珍
张礼文 刘雪玲 夏和平 卢自愿
巴仑一 罗天本 张汝龙 徐弢
蒋建兵
总纂：韩洪军 张晓彩 刘惠玲

序 言

我国跨过世界贸易组织门槛后，商业银行要以新的经营理念、新的经营模式去适应新的金融环境。从中国四大国有商业银行业务发展的全过程来看，公司业务自始至终处于核心地位，直接关系到银行的生存和发展。由于受特定历史背景、经济环境和条件的限制，传统的公司业务以计划为导向，以业务为中心，偏重于社会效益和国民经济效益的考核，忽略了市场、客户及银行效益的最大化。

《商业银行公司业务实务》围绕以客户的有效需求为核心，以市场细分为基础，以产品、服务和机制创新为动力，以内部组织协调和整体联动为保障，以科技手段为支撑，以实现效益最大化为目标，对现代商业银行经营管理的核心问题进行了政策分析和研究，旨在突出以下内容：第一，根据市场经济规律，以全新的营销理念经营业务，努力建立适应优质公司客户的全方位金融服务体系；第二，按照以市场为导向、以客户为中心、以效益为目标的原则，将目前分散的、各自为政的公司业务集中管理，通过建立高效率的战略管理、服务管理和产品创新机制，使公司业务发展在全系统内实施组织、统筹、规划、管理和监督，从而形成在市场竞争和拓展客户过程中的整体合力，扩大市场占有率和综合盈利能力；第三，进一步完善统一授信管理和审贷分离的信贷制度，在全面防范信贷风险的前提下，提高公司业务发展系统的运作效率和质量；第四，优化人力资源组合，建立目标责任考核机制和优胜劣汰的奖惩机制。

《商业银行公司业务实务》首开国内商业银行公司业务系统研究之先河，第一次全面系统深入地阐述了公司业务的架构、中国加入世界贸易组织后对商业银行公司业务的影响、公司业务的市场营销、公司客户的选择和维护、公司客户的准入与退出、公司客户的授信与贷款业务、公司客户存款业务、公司客户中间业务（包括代客理财等新

型业务)、公司业务的监管及考评机制的协调与配套、电子化在公司业务中的具体运用等内容。本书对于广大金融理论和实务工作者,特别是商业银行各级行领导和公司业务、信贷业务等部门的经营管理人员,具有较强的理论研究价值和实践指导意义,是银行开展公司业务及相关业务、组织公司业务培训的必备工具书和必选教材。通览全书,其突出特点有四:一是贴近市场,符合市场需求;二是突出客户的维护与管理,具有较强的可操作性;三是强调创新,包括产品创新、服务创新、手段创新、机制创新、制度创新等,具有一定的超前性;四是注重监管,讲求业务发展的规范化。

本书的作者队伍由商业银行公司业务的高层决策者、客户经理和与商业银行公司业务部门长期密切合作的理论研究者组成。该书从酝酿、调研、讨论、统稿到定稿历经一年多的时间,先后在武汉、厦门、北京、天津、青岛等地组织有关专家进行反复讨论研究,最后在吸收来自各方合理化建议的基础上,使本书日臻完善。编写本书的目的主要在于通过本书内容的介绍使商业银行的管理者和公司业务的经营管理人员转变观念,以新的理念和方法去开拓市场、拓展维护客户、创新产品、寻找业务发展新的空间及利润增长点。为此,本书作者没有简单地就公司业务论公司业务,更没有停留在泛泛的理论的研究上,而是站在有利于商业银行公司业务长远发展的战略性角度,将理论与实践密切结合,并大量借鉴和吸收了国内外先进的管理经验、操作方法和管理模式,密切围绕如何做活市场、如何做好优质客户的营销、如何做大综合效益进行了深入的思考、大胆的探索、有益的尝试,在涉及协调管制与创新、风险与收益、市场运行机制与银行管理机制、市场拓展与科技手段支撑等方面的矛盾和问题时,提出了可资借鉴和参考的对策及建议。我们相信,本书的问世,对提高商业银行的管理水平、资产质量、市场份额、综合竞争力、防范和化解风险的能力将起到积极的推动作用。

编者

二〇〇二年九月

目 录

第一章 商业银行公司业务概述	1
第一节 商业银行公司业务的性质与作用	1
一、商业银行公司业务内涵	1
二、公司与金融市场	4
三、公司与金融机构	5
四、公司业务在商业银行中的地位 and 作用	6
五、发展商业银行公司业务的重要意义	8
第二节 商业银行公司业务种类	9
一、公司资产业务	9
二、公司负债业务	10
三、公司中间业务	11
第二章 加入世界贸易组织后公司业务面临的 机遇与挑战	12
第一节 我国开放金融业的承诺	12
一、银行业	12
二、保险业	12
三、证券业	13
第二节 加入世贸组织对我国主要行业发展的影响	13
一、农业	13
二、汽车工业	15
三、机械工业	17
四、纺织行业	18

五、电信行业	21
六、信息技术产业	24
七、石油石化行业	25
八、钢铁行业	28
九、医药行业	31
十、房地产业	33
十一、商业行业	35
第三节 外资企业和跨国公司发展趋势分析	36
一、外资企业发展趋势分析	36
二、跨国公司发展趋势分析	37
第四节 国内商业银行面临的机遇与挑战	40
一、加入世界贸易组织给我国商业银行带来了 新的发展机遇	41
二、加入世界贸易组织给我国商业银行带来了 严峻挑战	42
三、国内商业银行的应对措施	42
第三章 公司业务市场营销	44
第一节 公司业务市场分析	44
一、公司业务市场需求预测	44
二、公司业务市场细分	48
三、公司业务市场营销策略	50
第二节 公司业务综合营销	52
一、直接营销	53
二、联合营销	54
三、协助营销	55
第三节 公司业务新产品开发	56
一、金融产品需求与开发程序	56
二、公司产品组合策略	58
附：中国农业银行近期开发的公司业务新产品	59

第四章 公司客户的开发与维护	69
第一节 公司客户的调查与分析	69
一、产业及行业发展前景分析	69
二、公司客户财务真实性的审查与分析	73
三、公司客户合法合规性的调查与分析	76
第二节 公司客户的选择与维护	77
一、公司客户的选择	77
二、公司客户的维护	81
第三节 跨国公司客户的开发与维护	86
一、跨国公司客户的类型与特征	87
二、跨国公司客户的金融需求	91
三、跨国公司客户的营销策略	94
第五章 公司客户的退出策略	99
第一节 公司客户退出的总体思路	99
一、我国商业银行公司客户信贷存量结构问题分析	100
二、公司客户退出目标界定	100
三、公司客户退出标准	101
四、公司客户退出的原则	103
第二节 公司客户退出的原则和方式方法	105
一、公司客户退出的原则	105
二、公司客户退出的方法	106
第三节 公司客户退出策略	107
一、整体退出策略	107
二、逐步压缩分次退出策略	108
三、与进入相结合的退出策略	109
四、品种互换式的退出策略	110
第四节 公司客户退出中应注意的问题	111
一、市场营销问题	111

二、树立全局观念问题	111
三、退出时机和退出方式问题	111
四、考核机制问题	112
五、信贷资源配置问题	113
六、地方政府部门和人民银行的支持问题	113
七、保密制度问题	114
第六章 公司客户的授信及贷款业务	115
第一节 客户信用分析	115
一、客户信用分析的意义	115
二、客户信用分析的方法	117
三、客户信用分析的内容及标准	119
四、信用评级应注意的因素	126
五、公司客户的综合评价	126
第二节 客户的财务分析	127
一、财务分析的方法	128
二、会计报表的审查分析	130
三、财务比率的测算分析	131
四、现金流量的测定分析	138
第三节 公司客户统一授信	148
一、统一授信的内涵	149
二、统一授信的分类	149
三、统一授信的操作流程	152
四、最高综合授信额度的核定与审查	153
第四节 公司客户贷款业务	156
一、公司客户贷款的种类	156
二、中长期贷款的申请、审查及评估	161
第七章 公司客户存款业务	162
第一节 公司客户存款种类	162

一、交易存款	163
二、非交易存款	165
第二节 公司客户存款营销	167
一、公司客户存款营销调研	168
二、公司客户存款营销策略	171
三、公司客户存款营销手段	181
第三节 公司客户存款管理	185
一、建立公司客户存款组织体系	185
二、推行公司客户存款目标管理	187
三、建立健全公司客户存款管理制度	188
第八章 公司客户中间业务	189
第一节 传统的公司中间业务	189
一、代理收付款业务	189
二、结算业务	192
三、信息咨询业务	194
四、租赁、信托业务	196
五、承诺、担保(含保函)业务	199
第二节 公司理财业务	202
一、投资决策分析	202
二、筹资决策分析	211
三、分配决策分析	214
第三节 公司客户资本营运业务	219
一、公司客户资本营运概述	219
二、银行对公司客户资本营运的支持	226
三、银行支持公司客户资本营运的风险防范与控制	231
第四节 公司客户其他中间业务	237
一、公司客户现金管理业务	237
二、公司客户应收账款融资业务	244
三、公司客户投资基金托管业务	249

第九章 商业银行公司业务监管	257
第一节 公司业务行业风险预警体系的构建	257
一、公司业务整体风险管理思路	257
二、公司业务行业风险分析的主体结构	259
三、行业信贷风险预警体系构建的思路	264
第二节 公司客户早期风险预警信号系统的构建	266
一、公司客户早期预警信号系统的内容	266
二、公司客户的动态风险管理	269
三、公司客户风险的防范与控制策略	280
第三节 公司业务中的资产质量管理	285
一、贷款质量管理中五级分类与四级分类的不同点	285
二、贷款质量五级分类管理的基本内容（特征）	286
三、贷款质量五级分类的具体运用	290
第四节 公司业务的规范化管理	293
一、审贷分离制管理	293
二、主责任人制度	295
三、授权管理	296
第五节 公司业务的依法管理	298
一、公司业务法制管理的主要依据及客观要求	298
二、公司业务涉及的主要法律问题	302
三、公司业务发展对法制建设的新要求	304
第六节 公司业务的档案管理	305
一、公司业务档案的类型	305
二、公司业务归档范围	306
三、公司业务的立案与归档	308
四、公司业务档案的保管与利用	308
第十章 公司业务电子化运用	311
第一节 公司业务电子化发展趋势	311

一、公司业务电子化系统的形成	311
二、公司业务电子化系统的发展	311
第二节 柜台式公司业务电子系统	312
一、对公业务系统	312
二、电子汇兑业务系统	313
三、外汇业务系统	314
四、代理业务系统	314
第三节 自助式公司业务电子系统	315
一、自动查询对账终端	315
二、电话银行系统	316
三、网上银行系统	316
第四节 信贷业务综合管理系统	318
第十一章 商业银行公司业务的考核与评价	320
第一节 公司业务考核与评价概述	320
一、考核与评价的概念和核心	320
二、公司业务考核与评价的意义	320
三、公司业务考核与评价指标体系及目标值的确定	321
四、公司业务考核与评价的方法	322
五、公司业务考核与评价系统的建立	324
第二节 对公司总体业务的考核与评价	324
一、对公司业务考核与评价的特点	324
二、对公司客户资产业务的考核	325
三、对公司客户负债业务的考核与评价	326
四、对公司客户中间业务的考核	327
第三节 公司业务客户经理的绩效考评	328
一、考评目标和考评原则	328
二、考评内容	329
三、考评计分方法	330
四、客户经理的品质素质考察	332

第四节 产品经理的考核与评价	333
一、产品经理的界定	333
二、考评前提与考评目标	334
三、考评内容	335
第五节 公司业务考核与评价的现状出路	336
一、我国商业银行业绩考评的现状	336
二、公司业务考核与评价中存在的问题	338
三、国内商业银行公司业务业绩考评的出路	339
附录	342
案例一：多级联动营销集团性优良客户	342
案例二：跨国公司客户开发	344
案例三：应对加入世界贸易组织之后的新形势，按照国际惯例 拓展跨国公司业务	347
案例四：项目整体开发	350
主要参考书目	356

第一章 商业银行公司业务概述

从服务对象的特点来划分，商业银行业务一般可分为公司业务和个人业务。公司业务中的传统业务和创新业务是现阶段我国商业银行业务的主要业务。本章将重点介绍公司业务的内涵、公司业务的种类、公司业务在商业银行中的地位与作用，以及发展公司业务的意义。

第一节 商业银行公司业务的性质与作用

一、商业银行公司业务内涵

(一) 公司业务

公司业务是银行经营的以公司客户为服务对象的银行业务，包括了公司客户开发、营销、管理和维护等一系列资产、负债和中间业务。公司业务的服务对象主要为公司等企业客户，具有金额大、笔数多、占比大的特点，是相对于个人零售业务而言的批发业务。

(二) 公司客户的运行特征

1. 公司客户的内涵。按照服务对象划分，商业银行的客户分为公司客户和个人客户，这里所说的公司客户是广义的公司客户，即除个人客户之外的所有客户，包括企业法人、事业法人和其他经济组织。从目前国内四大国有商业银行业务经营的组织架构来看，中国银行的业务发展部门包括公司业务部、金融机构部、零售业务部等；中国建设银行业务经营系统包括公司业务部、个人银行业务部、房地产金融业务部、金融机构部等；中国工商银行的前台部门包括公司业务部、个人金融业务部、金融机构业务部等；中国农业银行的前台部门包括公司业务部、个人业务部、机构业务部、房地产信贷部和农业信贷部。也就是说，四大国有商业银行在业务组织架构的设计上，对公司

客户进行了细化，将企业客户与金融同业、事业单位进一步细分，分别设立公司业务部和金融机构部，从这层意义来讲，狭义的公司客户可以理解为企业客户，本节所介绍的公司客户为狭义的公司客户，即企业客户。所谓企业，是指依法设立的在生产、流通、服务等领域中，从事某种相对固定的商品经济活动，通过提供某种满足社会需要的商品或劳务来实现盈利，进行自主经营，实行独立经济核算的经济组织。从法律形态划分，企业主要有三种基本的组织形式，即个体企业、合伙企业和公司。

个体企业是由个人出资并直接经营的企业，收入归个人所有，风险由个人承担。个体企业是企业的最初经营形式，主要适用于小型企业。个体企业所有权与经营权集于一体，经营灵活，决策迅速，开业和关闭的手续简单，产权可以自由转让。但是，这种企业生命期有限，如果业主死亡或在企业未转让的情况下放弃经营，企业的生命就会中断。企业的存续时间短，可能经常歇业，信誉度也有限；规模小，结构简单，财力不大；由于受偿债能力的限制，取得贷款的能力有限，难以从事投资规模较大的产业。个体企业是数量最多的企业组织，但由于规模小，在经济中仅占次要地位。

合伙企业是由两个以上的人或业主通过签订合伙协议共同经营的企业。合伙企业可以通过正式订立书面协议进行合伙经营，也可通过口头协议进行合伙经营。合伙企业的主要优点是容易组建，开办费用低。不足之处是：合伙人对企业负债要承担无限责任；企业经营寿命是有限的；企业所有权转移非常困难，不容易筹集大额资本。

公司是依法定程序设立的，以盈利为目的的法人组织。公司是企业最重要的组织形式，首先，公司是以盈利为目的的经济实体，以盈利为目的反映了公司在经济上的特征。其次，公司必须是法人，公司作为一种特殊的企业组织形式，有区别于其他组织形式存在的企业的特征，即公司具有法人地位。再次，公司是以股东投资行为为基础而设立的集合体性质的经济组织。根据股东的财产责任和股份的形式划分，公司可分为有限责任公司、股份有限公司、两合公司、股份两合公司和无限公司。

2. 公司客户的主要特征。公司客户的一般特征：

(1) 是一种社会经济组织。公司客户是从事商品生产或流通，进行经营和管理，有直接经济利益的组织，这点区别于行政事业组织和其他社会组织。公司客户都有一个组织体，有自己的驻地以及固定的生产经营场所，这是开办企业的必备条件之一；有必要的资金和生产经营必备的设备，这是进行经营所必要的物质基础；有与其经营规模相适应的从业人员和专业人员；有专门的财会人员和健全的财务制度。

(2) 以盈利为目的。企业是从事生产经营活动的经济组织，所谓生产经营活动是指创造社会财富的活动，包括生产、交易、服务等经济活动。但并非所有从事经济活动的经济组织都是企业，如一些公益社团等，它们也从事一些生产活动或其他经济活动，也进行经济核算，然而并不都是以盈利为目的，只有以盈利为目的而进行生产经营活动的社会经济组织才是企业。

(3) 实行独立核算。所谓独立核算是指要单独计算成本和费用，以收抵支，计算盈亏，对经济业务做出全面反映和控制。企业作为独立从事生产经营或服务性经济活动的组织，不但具备自主经营的权利，还具有自己独立的经济利益。企业之间及企业与其他独立的社会经济组织之间的关系，是平等的、独立的生产经营者之间的商品交换关系，遵循的是等价交换的原则，不受任何一方的限制或管制。企业在成立前，必须筹措到进行经济活动、法律规定的最低数额的资本。如公司的股东可以分别以货币、有形资产或无形资产来组成一个公司的独立财产。

(4) 必须依法成立。企业是依法成立的社会经济组织，是一种合法的组织，得到国家法律的认可和保护。我国的企业法律体系主要由下列一些法律法规构成：《中华人民共和国全民所有制工业企业法》、《中华人民共和国合伙企业法》、《中华人民共和国乡镇企业法》、《中华人民共和国中外合资经营企业法》、《中华人民共和国公司法》、《中华人民共和国私营企业暂行条例》等法律、法规。根据企业的情况，对企业的经济性质、法律地位、设立条件、组织结构、活动要求等分