

国有商业银行 资源配置

◎ 沈如军 著

*Resources Allocation
of State Owned
Commercial Bank*

经济管理出版社

*Resources Allocation
of State Owned
Commercial Bank*

国有商业银行资源配置

沈如军 著

责任编辑 杨世伟 陈 力

技术编辑 晓 成

责任校对 剑 兰

图书在版编目 (CIP) 数据

国有商业银行资源配置/沈如军著. —北京: 经济管理出版社, 2002

ISBN 7-80162-439-4

I. 国... II. 沈... III. 商业银行—经济管理—研究—中国 IV. F832.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 043168 号

国有商业银行资源配置

沈如军 著

出版: 经济管理出版社

(北京市新街口六条红园胡同 8 号 邮编: 100035)

发行: 经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷: 中央党校印刷厂

850×1168 毫米 1/32 8.75 印张 187 千字

2002 年 7 月第 1 版 2002 年 7 月北京第 1 次印刷

印数: 1—6000 册

ISBN 7-80162-439-4/F·423

定价: 25.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社发行部负责调换。

通讯地址: 北京阜外月坛北小街 2 号 邮编: 100836

联系电话: (010) 68022974

本书的观点和结论为作者

本人的观点，并不代表其所属机构的官方观点

前 言

在现代经济生活中，金融对于经济的作用愈益明显，金融运行质量的好坏、效率高低，金融与经济的协调程度，对整个国民经济的健康、稳定、持续发展至关重要。中国国有商业银行作为中国金融的重要组成部分，对中国金融乃至中国经济举足轻重。

但是，从计划经济体制下脱胎而来的国有商业银行，长期以来形成的质量和效益这两个痼疾，已成为制约其生存和发展的重要因素。特别是国有商业银行面临加入 WTO 的竞争压力，改善资产质量和经营效益，已成为适应未来竞争所迫切需要解决的现实课题。

透析国有商业银行资产质量和经营效益低下的成因，我们不难发现，国有商业银行资源配置问题，是影响其质量和效益的关键因素。长期受计划经济影响的国有商业银行，资源配置行为粗放，集约化经营程度不高，是导致其质量和效益低下的直接原因。要提高国有商业银行的资产质量和经营效益，就必须研究解决好国有商业银行的资源配置，从提高国有商业银行的资源配置效率入手，改善和提高国有商业银行的运行质量和经营效益。基于此，本文对国有商业银行的资源配置问题进行了专题研究，其目的在于通过对国有商业银行资源配置问题的研究，寻找优化国有商业银行资源配置的途径和方法，达到在协调和优化配置的基础上，提高国有商业银行资产质量和经营效益的目的。

本研究主要创新之处在于：①区分了国有商业银行资源配置层次，指出了优化国有商业银行资源配置的层次着力点。②确立了国有商业银行资源配置的方法。③在实证研究的基础上，呈现了国有商业银行资源配置存在的现实问题及深层次原因。④从制度改革、机制创新、业务创新等方面，对国有商业银行主要资源的优化配置提出了建设性的构想。⑤将资源配置效率评价与资源配置约束融合，提出了整合国有商业银行资源配置行为的设想。

摘 要

资源配置问题是国有商业银行经营管理理论与实践中的需要解决的核心问题。由长期计划经济体制脱胎而来的国有商业银行，资源配置的结构矛盾和资源配置的不协调是导致其质量不高和效益低下的根本原因，要改善和提高国有商业银行资产运营质量和效益，就必须从制度、手段等方面入手，改革国有商业银行的资源配置。本书就国有商业银行资源配置以及资源配置改革深化问题进行了较为细致地探讨和研究。全文共分九章，主要内容包括：

1. 总结了新古典经济学关于资源配置的基本理论，描述了国有商业银行资源配置的一般原理，对国有商业银行资源配置目标和原则进行了讨论。

2. 以资源配置层次观对国有商业银行资源配置层次进行了区分，并比较分析了国有商业银行资源配置层次效力，由此对国有商业银行资源配置的层次着力点进行了研究。

3. 比较分析了不同资源配置方式的效率，对自我计划配置与市场配置的内在联系、边界、条件进行了研究，并对国有商业银行资源配置方式的选择进行了思考。

4. 分析了国有商业银行资本资源配置现状，就国有商业银行资本资源优化配置的前提产权制度改革，资本资源配置效率提高的关键组织重建与业务创新进行了探讨。

5. 剖析了国有商业银行人力资源配置现状，从理论出发对人力资源需求问题进行了研究，并对国有商业银行人力资

源配置调整提出了针对性的措施建议。

6. 分析了国有商业银行信贷资源配置现状，对信贷资源配置调整的目标、措施、信贷资源增量扩张动因、总量控制、计划管理以及信贷资源配置模型的构建进行了研究。

7. 对国有商业银行财务资源配置现状以及影响财务资源配置效率的重要因素、行为、机制进行了剖析。对财务管理体制与管理手段的改革进行了研究，并就主要财务资源计划配置的基本思路与模型的构建进行了探讨。

8. 分析了国有商业银行资源配置效率评价与资源配置的内在联系，研究了国有商业银行资源配置效率评价指标体系及模型，并从效率评价与资源配置约束角度对整合国有商业银行资源配置问题进行了研究。

Abstract

Resources allocation is a critical issue should be addressed in the management practices of State Owned Commercial Bank (SoCB). Since transformed from plan economy, the structure and contra – harmony of resources allocation in the SoCB are the fundamental factors why the SoCB facing so much problems as poor financial performances and bad loan. It is the groundbreaking work to introduce the resource allocation into the organization, in order to reach SoCB's business objectives around financial targets and goals.

The thesis systematically and deeply addressed those issues how to allocation the resources and reform of resource allocation in the SoCB. It contains nine parts:

1. Summarizing the principle theories about resources allocation initialed by the New – Economy, describing the general principle of resource allocation of SoCB, discussing the objectives and approaches of SoCB resources allocation.

2. In the perspective of hiberarchy of resources allocation, making a clear distinguish about SoCB resources allocation, providing the comparable analysis on effects and valuation of hiberarchy of SoCB resources allocation, and presenting the key points of resources allocation in the management practice of SoCB.

3. Leading on the forms and models of SoCB resources allocation, which is done through the comparable analysis of the effectiveness of different methods of resources allocation in associated

with the internal relationship, margin and condition between self – plan allocation and marketable allocation.

4. Discussing the current state capital resources allocation in the SoCB, and with deeply studies about elementary factors of capital resources allocation, and reform of ownership and organization restructure and business innovation which are considered to be critical with the improvement of effectiveness of capital resources allocation.

5. The current state of Human Resources being addressed, and the demand of Human Resources being discussed. Also giving several practical suggestions on improving the effectiveness of Human Resources allocation.

6. Analyzing the current state of loan business in the SoCB, drawing on extensive discussions on the targets and methods of reform of loan resources allocation, the drivers of exposure expand of loan resources, limit setting, portfolio management and model design of loan resources allocation.

7. Describing current state of financial resources allocation in the SoCB, and a completely updated research on the financial behaviors and mechanism having strong effects on financial resources allocation, discussing the reform of system and approaches of financial management, and then a comprehensive study on the allocation of financial resources and its model design.

8. Evaluating the effectiveness of resources allocation and their relationship in the SoCB, and developing the indexes system and its models, studying on the integration of resources allocation in the perspective of their effectiveness evaluation and constrain.

导 论

一、问题的提出

在国有商业银行经营管理理论和实践中都面临如下一些问题：国有商业银行资源配置的目标是什么？国有商业银行体制、行为对国有商业银行资源配置有什么影响？应该通过什么样的手段来有效配置国有商业银行的资源？国有商业银行资源如何在地区间、业务品种间进行配置？其配置效率又该如何评价？等等。这些问题都是国有商业银行在经营管理中想要解决的，应该肯定，与一般经济资源配置一样，上述问题有的能在教科书或学术论文中找到答案，但还不能完全令人满意，有的问题需要进一步探讨，才能找到解决问题的途径。促成我对这些问题的研究，主要基于以下几点考虑：

1. 进入 21 世纪，中国国有商业银行面临严峻的挑战，加入 WTO，外资银行的进入，习惯于在传统体制下运作的中国国有商业银行，将面临着前所未有的竞争压力。长期以来，在传统经济体制下形成的中国国有商业银行的两个痼疾，质量和效益问题，成了中国国有商业银行入世之后，制约其竞争力的两个沉重包袱。固然，国有商业银行的质量和效益，受制于中国的经济环境，但是，金融反作用于经济的一般原理告诉我们，经济问题在一定程度上也来自于金融。因此，摆脱中国国有商业银行困境，提高竞争能力的主要途径，惟

有通过自身的改革。如何去改？这首先要求我们必须对影响国有商业银行质量和效益的主要因素进行分析，事实上，在众多影响因素中，管理问题是一个重要因素。而在管理问题当中，国有商业银行的资源配置问题，则直接决定着国有商业银行的管理质量。历史的沉重教训告诉我们，国有商业银行资源配置效率，是决定国有商业银行质量和效益至关重要的因素。改善和提高国有商业银行的经营质量和效益，就必须从国有商业银行资源配置问题入手。因此，对国有商业银行资源配置问题的研究，不仅仅是一个理论问题，更重要的是对面临入世压力的中国国有商业银行，具有重要的现实意义和深远的历史意义。

2. 在市场机制下，从新的经典财务理论出发，企业的经营目标是使股东财富最大化。作为国有商业银行重要经营内容的资源配置，其目标是否就是使国有商业银行效益最大化呢？国有商业银行资源配置的目标该如何描述？国有商业银行在资源配置过程中，应该坚持什么样的原则？

3. 体制决定着国有商业银行的经营行为，国有商业银行的经营行为影响国有商业银行的资源配置，中国的国有商业银行度过了计划经济和市场经济时代，经历了专业银行向国有商业银行的转换，经济体制和国有商业银行自身体制的变化，无不在其经营行为上留下很深的烙印。透过体制决定下的中国国有商业银行经营行为变化对资源配置影响的分析，我们应该怎样规范我们的经营行为，改革我们的经营体制，从体制上、行为上保证国有商业银行的资源得到有效配置。

4. 在计划经济体制下，银行的资源配置与高度集中的经济运行体制相适应，实现的是计划配置为主，且在很大程度

上受制于政府行为的影响。在市场经济条件下，国有商业银行的资源配置又应该采用什么样的方式，选择什么样的手段。

5. 不同的资源配置结构对国有商业银行经营效益的贡献度是不一样的，如资源配置的地区结构、品种结构不同，所产生的效益也是不一样的，国有商业银行如何进行资源配置结构调整，同时，国有商业银行资源配置是一个复杂的系统，在这一系统中，该如何抓住主要矛盾，找准资源配置优化的着力点，则是必须研究的现实问题。

6. 如何评价国有商业银行资源配置效率，这既是对国有商业银行资源配置结果的衡量，也是国有商业银行经营成果的最终体现和对国有商业银行经营行为的判断和约束。资源配置效率的科学评价，既可以肯定国有商业银行资源配置的成功之处，更重要的是通过评价，发现国有商业银行资源误配置之所在，寻找误配置的原因，更好地改进管理工作。现实工作中各个国有商业银行都制定了一整套经营考评体系，无疑这些考评体系有其合理的一面，但总体而言有许多地方都值得研究。为此，我们首先必须清楚的界定国有商业银行资源配置效率评价的目的，并在此前提下，进一步研究国有商业银行资源配置效率评价的标准，探讨如何科学的设置和构建国有商业银行资源配置效率评价的指标体系和模型，并且寻找如何通过评价约束，激励国有商业银行提高资源配置效率的途径。

7. 理论问题的研究，为解决现实问题奠定了思想基础，而现实问题的分析，既是寻找解决现实问题途径的方法，也是对理论问题的佐证和进一步深化理论问题的有效手段。现实工作中，我们常常遇到许多资源配置问题，如资本优化问

题，信贷资源存量调整和增量协调配置问题，人力资源和财务资源配置问题等等。对这些国有商业银行经营运作过程中遇到的现实问题的实证分析，不但从中发现中国国有商业银行在资源配置中存在的问题，寻找解决这些问题的途径和方法，而且，可以从理论上进一步丰富和发展中国国有商业银行资源配置理论。

8. 把握国有商业银行资源配置问题至关重要。现代经济社会，金融对于经济发展的重要意义为人们所共识。在中国经济转轨时期，投融资体制还不够完善，金融市场还不够健全，企业直接融资的能力还不强，加之企业发展资金的积累机制尚未形成，负债经营现象还很严重，银行对于经济的推动作用似乎比完全的市场经济状态下的银行还要高。在许多情况下，通过银行进行的经济资源配置可以制约甚至改变经济发展的规模和速度。改革开放以来，我国国有商业银行在大力筹措资金，支持经济发展的作用是有目共睹的，银行在支持经济发展的同时，自身也得到了发展和壮大。但是，银行在经营过程中也留下了一些隐患。主要是：不良资产比重不断上升，银行应收未收利息越来越多；机构人员臃肿，经营成本越来越高；利润逐年减少，经营效益下降；资产规模扩大，资本充足力下降，发展后劲不足，等等。上述问题的存在，无论是对中央银行的宏观调控、国民经济的健康发展、企业经营效益的提高还是国有商业银行自身的生存和发展，都有着不可忽视的负面影响。现在，无论是我国的经济还是我国的国有商业银行都处在一个重要的转折时期，如何有效的配置国有商业银行的资源，使其更好地在经济发展中发挥作用，将是我们必须研究的一个重要课题。

9. 长期的计划财务工作实践,使我 对国有商业银行资源配置问题有着较为强烈的研究欲望。计划财务部门,是国有商业银行资源配置的一个主要部门,直接从事着国有商业银行的资源配置。现实工作中,我们常常遇到信贷计划如何分配,费用计划如何核定,利润计划如何下达,营业网点如何设置,新业务如何投入,各级行经营成果如何考核等属于资源配置范畴的问题,事实上,要做好这些工作,没有理论作指导是不行的,而且,在现实工作中,有许多问题在理论上并不能找到现成的答案,还需要进一步加以研究,并上升为理论知识,用以指导实践。

上述考虑,促成了我对国有商业银行资源配置问题的研究,其根本目的就是希望通过资源配置理论问题的研究和实证问题的分析,为建立和完善国有商业银行资源配置理论,指导现代国有商业银行实践做一点贡献。

二、基本范畴的界定

1. 关于资源的理解和界定。长期以来,人们把资源解释为自然界及人类社会中一切为人类有用的资财,这一解释为众多学者和社会成员普遍接受和使用。然而,当我们面对实实在在的社会生活和复杂多样的社会现象以及构成这些现象的各种要素时,当我们研究问题制定政策时,总感到这一解释显得十分笼统。事实上,资源的概念涉及的内容是十分广泛的,以至没有一门单独的专门学科能讨论清楚一切资源的问题。最近几年,理论界对资源的研究有了不少的进步,出现了一些具有代表性的意见。联合国环境规划署对资源则是这样定义的:“在一定时间和技术条件下,能够产生经济价

值、提高人类当前和未来福利的自然环境因素的总称”。在一本国内学者的著作中是这样解释资源的：“资源一般指的是一种客观存在的自然物质，如矿产资源、水利资源、森林资源、草场资源”。上述两种解释其观点大同小异，都是停留在人类完全依赖自然资源的开发而生存的那个时代的保守观点上来理解资源，我们不认为这种观点是错误的，但却是时过境迁的。事实上，随着社会、经济和科学文化发展与进步，资源的概念已经突破自然领域而进入社会领域，许多社会性因素开始逐步被揭示并显示出人类有用之财的属性。有些学者把资源划分为自然资源和社会资源这两个领域，这是经济学理论上的一次飞跃。

把资源划分为自然资源和社会资源，拓展了资源经济理论，突破了资源经济学研究对象的自然属性，使其具有社会属性。在这种理论的支持下，资源的概念具有明显的时代特征和动态属性，对资源的界定是人类在不同历史发展阶段认识、改造自然和社会的综合能力的基本标志。因而，资源应该是一个具有历史、动态、开放属性的概念。

2. 资源配置的内涵。资源配置，简单地说就是资源在不同使用方向之间的分配和布置。这个分配既包括空间上的分配，即资源在不同产品、不同行业、不同产业、不同地区之间的分配等，又包括时间上的分配，即资源在不同时期的配置等。因此，时间、空间、用途和数量是资源配置的四要素。

资源配置是经济学理论和实践的一个重大问题，之所以如此，是由资源的属性决定的。资源的有用性和有限性使资源配置成为必要，而资源的可选择性又使资源合理配置成为可能。资源配置的核心问题是优化问题，它的要点在于选择

合理的发展目标和有效的实现机制。

资源配置状况，可用资源配置结构来表示。所谓资源配置结构，一般地说，是指在全部资源中各种资源所占的比重。它通常有两种方式来表示：一是用为取得一定的产出使用的各种资源占使用全部资源的比重来表示；二是用投入一定的资源生产的各种产出占总产出的比重来表示。具体说可分为资源结构、产品结构、产业结构、行业结构、地区结构等等。

3. 国有商业银行资源配置范畴的界定。按照上述资源的概念的界定，国有商业银行资源当属社会资源范畴。它是金融资源的一部分，但又不同于金融资源。我们知道，金融是一个较为广泛的概念，它包含了整个社会一切资金融通行为，既包含了直接融资，也包含了间接融资。对企业和个人而言，中国的国有商业银行主要从事间接金融活动。因而，国有商业银行资源配置从范围上，要比金融资源配置范围小得多，本研究的重点，只集中于国有商业银行内部资源配置问题，而对于国有商业银行内部资源范畴之外的如证券市场、票据市场等属于金融资源配置范畴的内容，未作为本研究的重点。具体来说，国有商业银行资源配置主要包含国有商业银行资本资源的配置、信贷资源的配置、人力资源的配置、财务资源的配置等等。

三、理论依托与研究方法

尽管经济学的核心问题是资源配置问题，但是，就国有商业银行资源配置理论研究本身而言，目前尚处于一种近似于空白的状态。从国外来看，相对于其他经济资源配置，关于金融资源配置特别是国有商业银行资源配置研究的文献