

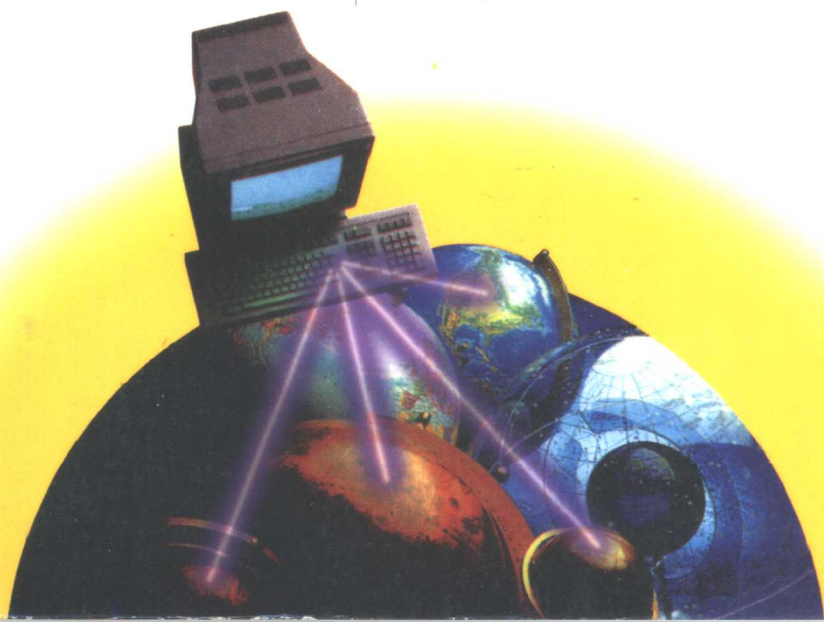
普通高等学校金融类“九五”规划重点教材

主 编 朱忠明 赫国胜

KUAGUO YINHANG
JINGYING GUANLI

跨国银行经营管理

西南财经大学出版社



普通高等学校金融类“九五”规划重点教材

跨国银行经营管理

主编 朱忠明 赫国胜

西南财经大学出版社

责任编辑：黄小平

封面设计：穆志坚

书 名：跨国银行经营管理

主 编：朱忠明 赫国胜

出版者：西南财经大学出版社

（四川省成都市光华村西南财经大学内）

邮政编码：610074 电话：(028) 7353785

印 刷：郫县科技书刊印刷厂

发 行：西南财经大学出版社

全 国 新 华 书 店 经 销

开 本：850mm×1168mm 1/32

印 张：10.5

字 数：248 千字

版 次：1999 年 8 月第 1 版

印 次：1999 年 8 月第 1 次印刷

印 数：5000 册

定 价：19.80 元

ISBN 7-81055-530-8/F·429

1. 如有印刷、装订等差错，可向本社发行部调换。
2. 版权所有，翻印必究。

编 审 说 明

《跨国银行经营管理》是中国人民银行教育司组织编写的普通高等学校金融类“九五”规划教材，经有关专家审定出版。

本教材主要供全国高等学校金融类专业本科学生使用，也可作为各金融机构实际工作者自学和参考用书。

读者在使用中有何建议和要求，请函寄中国人民银行教育司信息教材处。

中国金融教材工作委员会

目 录

第一章 导论	(1)
第一节 跨国银行及其组织结构.....	(1)
第二节 跨国银行与世界经济	(11)
第三节 跨国银行理论	(19)
第二章 跨国银行的发展与比较	(27)
第一节 跨国银行的产生	(27)
第二节 战后跨国银行的急剧发展	(30)
第三节 80 年代以来的跨国银行	(39)
第四节 主要发达国家跨国银行	(46)
第三章 跨国银行的资产和负债业务	(65)
第一节 概述	(65)
第二节 跨国银行的资产业务	(70)
第三节 跨国银行的负债业务	(75)
第四节 跨国银行的资产和负债管理	(80)
第四章 国际信贷业务 (一)	(91)
第一节 战后国际贸易的发展与跨国银行	(92)
第二节 跨国银行国际贸易信贷的内容	(96)

EX71/33

第三节	跨国银行在国际贸易信贷中与国际金融机构的合作·····	(107)
第五章	国际信贷业务 (二) ·····	(120)
第一节	国际贷款的发展和变化·····	(121)
第二节	国际银行信贷的结构·····	(130)
第三节	几种特殊形式的国际银行贷款的管理·····	(136)
第六章	跨国银行的外汇买卖业务·····	(155)
第一节	跨国银行与外汇市场·····	(155)
第二节	跨国银行的外汇交易部·····	(161)
第三节	跨国银行的外汇业务操作·····	(169)
第七章	跨国银行的其他业务·····	(178)
第一节	外国零售金融业务·····	(178)
第二节	国际代理银行业务·····	(188)
第三节	表外业务·····	(193)
第八章	跨国银行风险管理·····	(207)
第一节	跨国银行风险及其管理过程·····	(207)
第二节	国家风险及其管理·····	(217)
第三节	汇率风险及其管理·····	(229)
第四节	利率风险及其管理·····	(244)
第九章	跨国银行的监管·····	(251)
第一节	各国对跨国银行的监管·····	(251)
第二节	主要发达国家对跨国银行的监管·····	(258)
第三节	发展中国家对跨国银行的监管·····	(264)

第四节	跨国银行监管的国际协调与监督·····	(271)
第十章	中国跨国银行经营管理·····	(278)
第一节	中国跨国银行概况·····	(278)
第二节	中国跨国银行的发展战略·····	(289)
第三节	中国跨国银行的监督管理·····	(295)
第十一章	跨国银行的发展前景·····	(300)
第一节	跨国银行面临的机遇与挑战·····	(301)
第二节	各国为促进跨国银行业发展的基本战略 取向·····	(307)
第三节	跨国银行强化内部经营管理的发展趋势·····	(318)
后 记 ·····		(325)

第一章 导 论

银行的国际化是现代国际经济生活中的客观事实。跨国银行根据市场经营的不同，从全球经营目标和战略目标出发，选择系统的组织结构、经营战略和管理体制。跨国银行促进了国际金融业，乃至世界各国经济的发展，但同时也带来了一些问题。跨国银行理论是以跨国公司对外直接投资理论为基础，如比较优势理论、产业组织理论、国际投资理论、内部化理论和折衷理论等，并结合银行跨国经营的实践经验和行业特点而形成的。

第一节 跨国银行及其组织结构

跨国银行跨国经营的复杂性决定了其不同于一般国内银行的多样化组织结构。跨国银行根据市场经营的不同，采取多种分支机构形式，建立全球性分支机构网络，从全球经营目标和战略目标出发，选择与之相适应的部门结构和决策体制，以满足跨国经营的需要。

一、跨国银行概念

什么是跨国银行？R. 韦斯顿在《国内和跨国的银行》一书中

为跨国银行所下的基本定义是“一家在一些不同的国家中从事经营活动的银行”。S. W. 罗宾逊认为跨国银行是“一种接受存款和从事信贷业务的金融公司，这种公司在一个以上的国家设有办事机构……包括分行、附属机构和其他分支机构”。联合国跨国公司中心认为，跨国银行是指“至少在五个国家和地区设有分行或拥有其中大部分资本的附属机构的”银行。上述关于跨国银行的各种定义，虽然说法不一，但只是在数量的限定上有所不同；它们在质的规定性上是同一的，即银行资本跨出本国的疆界，在世界范围内行使其职能。由此，我们可以给跨国银行作出如下定义，即跨国银行是银行资本国际垄断的一种形式，它在世界范围内建立分支机构，或以银行国际联合的形式，从事国际银行业务。

一家银行经营国际银行业务，既可以通过在国外设立各种机构直接进行，也可以在国内间接进行。例如，一家银行通过广泛的国际代理行关系来进行进出口贸易的收付和融资，或者在国内对外国政府、企业提供贷款等，这些都属于国际银行业务，但这家银行不是跨国银行。因为跨国银行是指银行活动的地理范围在两国或两国以上，即银行在国外直接或间接拥有机构。由此可以看出跨国银行业（Multinational Banking）和国际银行业（International Banking）的区别。

二、跨国银行国际分支机构网络

（一）国际分支机构的类型

跨国银行海外分支机构同国内的分支机构有很大的区别。国内分支机构通常直属总行领导，它们的资产负债表是总行资产负债表的一个部分。国外分支机构情况比较复杂，形式也比较多样，跨国银行海外分支机构的组织形式主要有以下五种：

1. 分行（Branches）

分行是国内总行的分支单位，不是国外当地的独立法人，而

与其总行同属于一个法人。虽然分行仅是总行的一部分，但其在国外却是一个独立的经营主体，而且代表总行在当地营运。因而分行在业务上是总行的一个组成部分，它受托代表总行在海外经营各种国际业务，其资产负债表列入总行的资产负债表，它的经营战略和信贷政策必须同总行保持一致，总行对其海外分行具有完全的控制权。当然，在业务活动上分行除了遵守总行的各种规定外，还要接受和遵守东道国的各种规则。

2. 附属机构 (Subsidiaries)

附属机构是由跨国银行通过直接或间接持有其一定比例的有投票权股份，以达到有能力控制的一种组织形式。它可以是银行机构，也可以是其他金融机构。跨国银行一般拥有其中 50% 以上的股份和大部分表决权。从法律关系上看，附属机构对母行来说是独立的法人，是按照东道国法律设立的，可以经营当地的全部银行业务。附属机构的业务虽然不受母行的控制，但可根据母行的需要办理中长期信贷和经营母行不便经营的金融租赁和证券交易等业务。跨国银行可以通过在当地新设立的方式，也可以通过收购当地银行的方式来拥有附属机构。一般来讲，跨国银行利用第二种形式比较容易打入当地市场。

3. 联枝机构 (Affiliates)

由于有些国家或地区的政府限制外国银行进入，跨国银行便可通过参股方式控制当地原有的银行或金融公司。一般参股其总股份的 5%~50%，使之成为总行的一个联枝机构。若参股 50% 以上者，便成为总行的附属机构；若参股不到 1% 者，不称其为跨国银行的联枝机构。利用参股的方式比自己在海外新设分行投资较少，手续较为简便。欧美国家的跨国银行在海外的联枝机构一般参股 10%~30%。在参股银行中，业务政策由合伙人共同拟定，利润按股份分配，共同承担风险。

4. 代表办事处 (Representative Office)

在没有条件设立分行的地方，总行往往首先在那里设立一个代表办事处，作为开展业务的据点。办事处由两三人或多一些人组成。它不是总行的营业机构，不能接受存款或发放贷款，但可向总行提供国外经济和政治情报，为总行招揽业务，介绍新的客户，安排总行董事与当地官员会晤，传达总行在当地的发展计划，以及负责筹建新的分行。特别是在新的国际金融中心，代表办事处数量很大。据统计，1993 年在香港有 129 个，在新加坡有 58 个。

5. 代理机构 (Agencies)

代理机构最初是银行用来满足其客户国际业务需要的派出机构。代理机构和代表办事处一样也是母行整体的一部分，但比代表办事处能执行更多的职能。代理机构可以接受外币活期存款，但不允许接受当地国内活期存款，而且被允许保有信贷头寸。和一般的接受存款机构不同，一般不要求代理机构对其存款负债保留存款准备金。

6. 代理行 (Correspondent Banking)

前述五种形式都是跨国银行国际分支机构网络中的具体组织形式。而跨国银行在国际金融市场上同当地银行建立长期的、固定的业务代理关系，通过电讯互相接受汇票、承兑信用证、托收议付、代理买卖有价证券等，它们都把对方看成自己的联行。这种机构在银行无法设立分支机构的情况下，便利了国际商务人员和货币经纪商就近处理很多同本国有关的国际金融业务，但由于总行对其没有任何控制权或所有权，因而不能算做跨国银行的分支机构。一家较大的跨国银行在国外都有这样的代理行。

(二) 影响跨国银行分支机构选择的因素

一家跨国银行的海外机构可能有多种形式，而各种机构都有自己的作用，适用于不同的环境，发挥着不同的功能。在跨国银行的国际经营中，影响跨国银行国际分支机构选择的因素主要有：

1. 东道国的法律规章制度

跨国银行的国际经营类型的选择与组织很大程度上取决于东道国的法律规章制度。跨国银行要在东道国从事金融业务必须遵守东道国的法律规章制度。例如，一些国家禁止跨国银行在其境内设立分行，而另一些国家则禁止在其境内设立附属机构或联枝机构。更有甚者，一些发展中国家禁止任何形式的跨国银行分支机构进入其国内，这样跨国银行的跨国发展战略不仅难以实现，而且根本不存在分支机构类型的具体选择与结构组织问题。

2. 东道国的经济发展政策

东道国的经济发展政策在一定程度上也影响着跨国银行分支机构的类型及其具体组织。一方面，东道国经济发展政策的开放性、连续性和稳定性等，影响跨国银行能否来东道国经营的决策，而且同时决定了跨国银行以何种方式进入东道国开展国际银行业务；另一方面，在经济发展政策的具体组织中，东道国金融体系是否健全和金融政策是否合理决定了其国内金融机构的业务范围，也决定了跨国银行在东道国分支机构的业务范围。

3. 跨国银行分支机构的业务性质

跨国银行究竟以何种方式进入东道国还取决于跨国银行分支机构在东道国所要开展的业务性质。一般来说，跨国银行的业务可以分为零售、批发和服务性银行业务。零售业务包括从非银行客户吸收存款，向当地公司、个人等小客户提供贷款等，从事这类业务需要跨国银行建立分行或附属机构等。批发业务包括与大公司、银行、其他金融机构和政府等进行大宗交易，是跨国银行发展业务的首选，跨国银行要从事这类业务可以考虑设立附属机构、分行或代理行等。跨国银行的服务性业务主要包括向跨国银行母行的客户在国外的子公司提供有关的咨询和信息资料等，从事这类业务可考虑设立代表办事处或代理行等。

4. 跨国银行的全球战略目标

跨国银行的所有经营活动都要服从其全球战略目标，分支机构的设置也是如此。如跨国银行将某地区列为战略重点区域，则必然在该地区设立分行、附属机构等高层次的分支机构，并大力拓展业务范围。

一般情况下，跨国银行通常优先考虑在重要的国际金融中心设立职能完善的分行，而不愿意设立控制较少的联枝机构，只是在管制较严或顾客基础较弱的地方才设立代表办事处、代理机构或寻找代理银行。正因为如此，许多跨国银行都倾向于在管制较少的东道国向政府和顾客提供多种服务，以便在那里开展业务。

三、国际银行联合组织

国际银行联合组织有两种主要形式，一种是国际银团，另一种是国际联合银行。

国际银团（Syndicate）是由一家或几家银行牵头，发起组织一批银行参加组成的一个临时集团。其目的是按共同的贷款条件联合对一个客户（国家、公司、银行或某项工程）进行贷款。此种联合的基本特点是一种临时性的结合，每家银行各自以本身的名义决定参加贷款的数额，各自以独立法人的地位进行活动。这种贷款可以迅速满足客户的巨额资金要求，同时可以分担风险，并避免同业竞争。当贷款全部偿还之后，这个银团便宣告解体。

国际联合银行（Consortium Bank）的基本特点是股份制的固定性的联合。它一般是由几家甚至一二十家国际银行合股建立的一个新的金融机构，其中至少有一家外国银行。各家银行的股权都限定在 50% 以下。这种新组织起来的联合银行有固定的名称、固定的营业地点，并以一个法人的身份在东道国注册、纳税。

国际联合银行的发展是从欧洲开始的。在欧洲有五大联合银行势力最为雄厚：（1）欧洲国际银行公司，1971 年由英、法、意、

奥、德、比等国的银行开设；(2) 欧洲联合银行，1971 年由荷、意、比、法、英、德等国的银行开设；(3) 欧洲金融合营集团，1970 年由意、法、德等国的银行开设；(4) 奥里翁集团，1970 年由美、英、意、日、加、德等国的银行、租赁公司等开设；(5) 五箭集团，由英、法、比、瑞士、荷兰等国的私人银行设立。这些联合银行除办理投资外，还办理租赁等业务。

美国银行在国际联合银行的活动中最为活跃，美国名列前 10 名的跨国银行都是属于世界 50 家最大银行之内的，处于资本主义国家金融界的支配地位。它们参加国际联合银行的活动日益增加。如大通曼哈顿银行参加奥里翁银行，美洲银行在欧洲金融社、伦敦美洲银行、卢森堡美洲银行、伦敦欧洲巴西银行均有股份。这些银行在国外的业务日益扩大，其国外经营所获得的收益在全部收益中所占的比重也日趋增加。如第一国民城市银行 1970 年海外收入占其总收入的 40%，1974 年则为 62%。

联邦德国由于战后开设国外机构受到限制，因而没有多少国外机构，但其业务发展迅速。从 60 年代起，除组织参股银行外，主要采取参加银团的形式，在 29 个主要联合银行及跨国投资公司中都参有股份，在欧洲从事投资活动，办理与联邦德国贸易所需的贷款、不动产投资等。

另外，日本在参加国际联合银行、组织银团贷款活动方面也颇为积极。值得注意的是，在参与国际联合银行的活动中新崛起的还有阿拉伯产油国的银行，其规模也非常之大。组织国际联合银行是阿拉伯产油国进行国际银行活动的最主要的形式。

四、跨国银行的部门结构与决策体制

(一) 跨国银行的部门结构

跨国银行的部门组织结构，是根据全球经营目标和经营战略来确定的。在设计具体形式时，跨国银行一般有以下三种选择：

1. 根据业务性质和种类设置相应的职能部门

根据银行提供的特定业务项目，如货币交易、出口信贷、一般信贷、资本市场业务、往来行业务、合并和收购咨询业务等，设置相应的业务结构。银行内部的一些业务，如计划、数据处理和广告等，基本上也按其业务性质，分别设立专门机构。这种面向业务的部门组织机构，有助于跨国银行各个独立单位明确业务分工，便于进行财务监督和促使各部门关心本部门的利润状况。

2. 根据业务活动的地理区域设置相应的职能部门

跨国银行职能部门的设立以地区为对象，如设立北美、欧洲、亚太、拉丁美洲等业务部门。这是跨国银行传统的组织形式，它有助于跨国银行根据某一地区共同的经济情况和商业环境调节其经营活动，同时还能满足该地区客户的特殊要求，从而能有效地在这些地区进行业务扩张。

3. 根据业务对象所在的产业设置相应的职能部门

这是跨国银行组织结构方面的一种新发展。随着跨国公司国际金融活动的日益扩大，其金融需求也日趋复杂，于是一些跨国银行开始根据各个产业集团或部门的特定需要，确立自己的组织结构。例如，设立能源、船舶、化工、精密仪器、电器设备、林业等专门的信贷部，分别为这些产业提供专业服务。

当然，在实际进行部门配置时，各国跨国银行一般都要兼顾上述三个方面，构筑其部门组织结构，只是各个银行的侧重点有所不同。其中最流行、最传统的结构，是以业务活动的地理区域为基础，设立一些负责地区性业务的部门。在这种结构下，银行对客户的大部分贷款和其他金融服务，按地区分类进行管理；而牵涉到银行内部的一些活动，如货币市场头寸与调拨、人事行政管理及贸易融资等一小部分金融业务，则按各自性质分别进行组织和管理。这样，一方面银行的国际业务部门和国内业务部门之间在业务和客户关系方面，有了明确的区别和分工，从而使其国

际业务部门易于开展活动；另一方面在国际业务部门内部，各个地区又相互独立，各单位单独负责对特定地区的业务活动，这又便利了跨国银行集中力量开拓某些最重要地区的市场。美国的跨国银行大都采用这一形式。

日本和欧洲大陆一些国家的跨国银行，大都采用另一种部门结构形式。在这些银行中，设有单独的“国际业务部”。它也是按照地区分工而组织的，但只负责处理同各地区国外往来行的关系，具体的国际业务不由它进行。只有少数几家银行由国际业务部从事一些国际贸易融资方面的业务。至于其他一些重要的职能，如客户贷款、外汇交易、资本市场业务、投资业务等，则分别由别的有关机构负责，这些机构除了从事国内的业务之外，还兼营国际业务。即这类跨国银行实际上是按照业务的性质和种类分别设置业务部门。在整个银行范围内，各项业务不论其对象是国内客户还是国际客户，大体上都按照其业务性质由各有关的职能部门负责进行。采用这种部门组织结构的跨国银行，在从事一些国际银行业务时，容易发生有关业务部门之间及各部门内部的不协调，引起相互间的扯皮和干扰。

从70年代以来，以花旗银行为首的一些美国大跨国银行逐渐发展起了另一种新的组织结构形式。它们的主要做法是：按不同的产业集团或部门设置相应的业务结构，银行的客户按其所在的产业或部门分类，然后由相应部门的客户专家提供服务。同时，地区问题专家和信贷业务专家则同客户专家合作，提供参谋和办事人员方面的支持。这种组织结构形式，就银行来说，各业务部门之间的责任较为明确，内部管理的效率较高；而从客户方面来说，由于银行熟悉客户所在产业部门的具体情况，并能根据客户所在地区的国际市场条件提供专业化的金融服务，因而较能符合客户的要求，特别是较受一些大的跨国公司这类客户的欢迎。

（二）跨国银行的决策体制

在跨国银行的国际经营业务中，主要有以下两种类型的决策体制：

1. 高度集中的决策体制

大部分跨国银行都实行这种类型的决策体制。这种决策体制，由总行的主要负责人决定大部分的国际信贷和其他业务，有关职能部门负责人主要是提出建议和执行政策。同时，往往也授予下层管理机构某些决策权。比如允许海外的经理有权决定一定限度的信贷和非信贷业务，但在贷款超出规定的限度时，则需由总行业务部门的负责人或总行海外地区性总部的负责人批准，必要时还需向更高一级的负责人如总行信贷方面的主要负责人，乃至总行的执行总裁报告。在信贷以外的领域，当牵涉到人事、报酬、贷款政策、资产和负债管理等问题时，决策过程则更倾向于集中。

2. 扩散型的决策体制

采用这种决策体制的跨国银行，把其国际业务方面的大部分决定权，授予直接同客户和市场打交道的业务部门负责人处置，总行主要是决定战略和基本政策，提供内部的审计和计划服务，规定和调整对特定地区开展业务的指导方针。在这种体制中，下层机构可以对业经授权的具体业务作出决定，而一些关键性业务的决策则由专门管理委员会作出决定。实行这种决策体制，能够利用有关人员的集体智慧，并能使银行内部的有关人员及时了解业务的进展情况和对策情况。但是，它不利于发挥经理人员的创造性和提高他们的责任心。此外，参与决策的委员会中每一个成员，不一定对国际业务都有经验，因此决策时可能不尽得当，并有可能费时很大，从而不利于跨国银行进行国际竞争。

从总体上看，大部分跨国银行对其经营活动，实行的都是集中统一的控制；而实行扩散型决策体制的银行，实际上重要的决策权仍在总行。实行扩散型决策体制的美国跨国银行的一般做法是，由一位高级经理人员负责整个国际业务部门的活动，并向总