

Modern Commercial Bank Management

现代 西方商业银行核心业务管理

风险管理 财务计划
机构设计 网上银行

陈林龙 / 著



中国金融出版社

徐雏凤 主审

现代西方商业银行核心业务管理

——风险管理、财务计划、机构设计、网上银行

本书得到中国国家自然科学基金青年基金项目、
加拿大—中国高等教育基金项目支持

陈林龙 著

中国金融出版社

Modern Commercial Bank Management

Risk Management, Financial Planning, Capital Allocation,
Transfer Pricing, Organization Design and E – Commerce

Linlong Chen

China Financial Publishing House

责任编辑：杨学钰

责任校对：潘 洁

责任印制：裴 刚

图书在版编目 (CIP) 数据

现代西方商业银行核心业务管理：风险管理、财务计划、机构
设计、网上银行/陈林龙著. —北京：中国金融出版社，2000.9

ISBN 7 - 5049 - 2384 - 2

I. 现…

II. 陈…

III. 商业银行 - 业务管理 - 西方国家

IV. F 830.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 48388 号

出版

中国金融出版社

发行

社址 北京广安门外小红庙南里 3 号

发行部：66081679 读者服务部：66070833 62529477

http: //www. chinafph. com

邮编 100055

经销 新华书店

印刷 北京丰华印刷厂

尺寸 140 毫米 × 203 毫米

印张 12.25

字数 314 千

版次 2000 年 11 月第 1 版

印次 2000 年 11 月第 1 次印刷

定价 26.00 元

如出现印装错误请与印刷装订厂调换

序

中国工商银行行长

姜建清

改革开放以来，伴随着社会主义市场经济体制的建立，我国金融业有了长足发展，金融改革和开放也取得了很大成绩。但毋庸讳言，相对其他行业，我国金融业的改革显得更加谨慎，经营管理以及金融服务手段距离国际同行业的先进水平依然有较大差距。而西方商业银行已经走过了 300 余年的历程，无论在经营机制还是经营手段上都日趋完善，在风险管理、资金营运、成本管理、营销机制、组织结构、人才培养和信息开发等诸多方面形成了较为完备的经营管理体系。从 20 世纪国际金融业的发展看，科学技术的进步和世界经济全球化，对传统金融业产生了广泛而深刻的影响，特别是 70 年代以来，随着经济全球化的推进，经济自由化和市场化的深入，以电子、信息、通讯为主要内容的信息技术革命的发展及新的科学成果的开发应用，世界经济进入了一个崭新的发展阶段，金融变革和金融创新也在世界范围内呈现加速发展的态势。21 世纪金融业的发展态势已初见端倪，为我们勾勒中国金融改革和发展的方向提供了十分重要的帮助。积极融入到金融变革和金融创新的浪潮之中，成为中国金融业发展的必然选择。

近期，中国与美国、欧盟先后就中国加入世界贸易组织分别签署了双边协议，扫清了中国通向 WTO 的主要障碍。世贸组织的大门正向我们徐徐打开，中国又迎来了一次新的发展机遇。从

全局、长远的角度分析,加入 WTO 将会对我国金融业的发展产生深远的促进作用,特别是引入国外竞争,有利于学习和借鉴外资银行的经营理念、创新手段、运作方式等,从而推动国内银行业的技术进步和金融创新进程;有利于国内银行业拓展海外业务,在国际市场上争取更广阔的发展空间。加入世贸组织后,国内金融市场进一步对外开放是大势所趋,外资金融机构的业务范围必然放宽,市场和人才的竞争将十分激烈。毫无疑问,在向开放的金融市场大步迈进的同时,国内金融业也面临着前所未有的巨大冲击。因此,努力学习借鉴国际金融业高效的管理机制、科学的经营方式和先进的服务手段,是国内金融业当前的一项重要任务。

近年来,西方商业银行经营管理已成为国内金融类书籍的一大热点,但这类书籍大多停留于对西方商业银行经营管理理论和方法进行介绍的层面,而对其具体运作缺乏详细的阐述,更缺少必要的实例。因此,欣见陈林龙博士编著的《现代西方商业银行核心业务管理》一书,便有了一种耳目一新的感觉。读罢全文,感到该书有两个突出的特点。一是既有较高的理论水平,又不乏直观性。作者具有在加拿大商业银行总行和分行工作和研究的经历,了解西方商业银行的经营管理模式和 workflows,并掌握了大量珍贵的第一手资料,因此对西方商业银行经营管理的原理和运作阐述得更加翔实和具体。二是具有较大的借鉴意义,实用性强。书中对西方商业银行在风险管理、财务计划、成本管理、营销机制、组织结构、人才培养、网上银行和信息开发等方面的主要措施和方法进行了细致的描述,并配以实例,从中我们可以得到许多启迪,对国内商业银行加强管理,强化业务创新,加快与国际商业银行经营管理机制的接轨步伐,具有现实和长远的指导意义。

金融是现代经济的核心。改革开放步伐日益加快的中国金融

业，迫切需要一大批善经营、会管理、掌握国际商业银行经营管理知识的从业人员和金融家。机制要转换，观念要更新，业务要发展，这些都要求我们广大金融工作者不断学习现代商业银行经营管理知识，紧跟国际金融发展潮流，用科学的管理手段和先进的技术手段，强化经营，开拓市场，提高服务水平和经营效益，为国民经济发展作出新贡献。因此，《现代西方商业银行核心业务管理》一书的适时出版，对于国内银行工作人员了解西方商业银行经营管理，吸收借鉴先进经验，提高经营管理水平，促进国内银行业的进一步发展壮大，将起到十分有益的作用。

Preface

In the early 1980's Canada began cooperating with China in the modernization of management education. In retrospect this was a very wise move as China's economic transformation required new management techniques. Today the world is continuing to shrink, and financial linkages between countries are rising even faster than international trade and investment. This brings new opportunities and challenges.

The opportunities arise from access to foreign capital at reasonable cost, enabling borrowers to undertake projects that would otherwise not get funded. The financial markets become more efficient and competitive as a result, and the increasing range of choices for borrowers makes it important that banks respond by providing more services and at competitive rates.

As the Asian crisis of 1997 has shown, however, troubles in one economy can lead investors to reassess their positions, with the result that poorly managed economies and financial systems can find themselves cut off from new funding. We have learned that troubles can spread quickly from one country to another. Therein lies the challenge of increasing international economic and financial integration.

In this context Dr. Chen's book on modern commercial bank management meets an essential need: a well managed banking system, together with sound macro-economic fundamentals, constitute the best defense against the dangers of globalization. As Dr. Chen develops clearly and readably for a number of bank activities, a well-managed bank must know

the sources of its risks, must quantify the exposure and then decide how to deal with it.

Dr. Chen is uniquely qualified to write on modern bank management. He not only holds a Ph.D. in management science from Xi'an Jiaotong University, his practical experience at China's largest commercial bank has been complemented by a stay as a postdoctoral research fellow in Finance at the University of Alberta's School of Business and a rotation through the key head-office departments of the Royal Bank, Canada's largest and most international bank.

As banking becomes more and more competitive, as re-joining the WTO brings new challenges, Dr. Chen's book represents a most welcome and timely contribution to China's continued modernisation.



Rolf Mirus

Professor and Director
Canada China Higher Education Program
School of Business University of Alberta
Edmonton, Alberta, Canada

前 言

随着我国金融体制改革的深化,特别是中国加入 WTO 的前夕,商业银行如何面对国外竞争者的挑战,已经提到议事日程上来。《现代西方商业银行核心业务管理》正是在这一背景下写作和出版的。

本书的总体框架,是按照广泛流行于欧美银行业的管理方法——“基于价值管理(Value Based Management)”为主线进行设计的。作者结合自身在国外大型跨国商业银行总行和分行的工作经验,在阅读和参阅大量第一手资料的基础上,从国外、国内对商业银行经营认识的不同角度,对北美大型商业银行(主要是加拿大的银行)的经营运作、内部管理、风险控制等问题进行了阐述。书中特意在风险管理和定量分析方面多下了一些笔墨,主要通过介绍若干分析模型和分析方法。对内部资金定价、资本金分配、风险价值度(VaR)、机构设置、雇员考核、电子商务、个人信用登记、平衡记分卡等在西方银行流行的一些技术和管理方法进行了专门介绍。

《现代西方商业银行核心业务管理》共分十二章。第一章介绍了国外商业银行风险管理的主要内容和做法,目的是为了展现一个较为完整的风险管理框架,同时进一步强调风险管理在商业银行中的重要性;第二章到第四章从管理会计的角度,分别介绍了资本金分配、内部资金定价、财务计划、成本管理和作业成本法等有关现代银行财务管理的内容;第五、第六两章探讨了信贷业务管理、客户经理制、个人信用登记和抵押物登记系统等问题,其中的个人信用登记系统是开展个人银行业务的重要基础;第七章到第

九章重点从人事管理的角度,探讨了机构设置、分行考核、雇员考核和培训等问题,其中重点阐述了“平衡记分卡”工具;第十章介绍了管理信息系统的基本原理和基本开发方法;第十一章重点探讨了电子商务和网上银行问题;第十二章主要介绍了“基于价值管理”的内涵、主要内容、工作步骤和如何实施等问题,在逻辑的意义上,该章是本书的总结。

本书在全面介绍西方商业银行核心业务管理的基本原理、主要做法和经验的基础上,密切结合中国银行业的实际,力争使所阐述的内容对国内的实际工作有所促进。在突出全书结构体系的严谨和完整的同时,注重内容的可读性和可操作性。相信本书对读者熟悉西方商业银行经营管理理论和知识,掌握西方商业银行管理的关键要点,将起到指导和帮助作用。

本书适合于商业银行中高级管理人员、主要业务岗位的管理人员、大专院校的研究生或高年级本科生和广大金融类科学工作者阅读。由于时间仓促,书中一定存在不少错误之处,请读者批评指正。本人电子邮件地址为:llchen@mx.cei.gov.cn

作者

2000年8月于北京

目 录

第一章 风险管理的原理和方法	1
1.1 基本概念:信用风险、市场风险和操作风险	1
1.2 风险管理框架	5
1.3 国家风险和行业风险	15
1.4 市场风险管理	25
1.5 操作风险管理	36
第二章 资本金分配	39
2.1 基本概念:账面资本金、规范资本金和经济资本金	39
2.2 为什么要进行资本金分配	43
2.3 主要分配方法之一——资产变动法	45
2.4 主要分配方法之二——系数法	59
2.5 主要分配方法之三——收入变动法	62
2.6 建立以资本回报率为驱动器的经营管理体系	64
第三章 内部资金定价与资金有偿调度	74
3.1 资金有偿调度——集中式资金管理	74
3.2 为什么要进行内部资金定价?	79
3.3 内部资金定价的传统方法	80
3.4 内部资金定价的现代方法	94
3.5 期限匹配边际成本法	106
3.6 应用实例	113
第四章 财务计划和成本管理	116
4.1 计划的编制	116

4.2	全面预算及其实现方法	122
4.3	责任会计与责任报告	144
4.4	成本分配和摊销	151
4.5	作业成本法	161
第五章	信贷业务和客户经理制	176
5.1	信贷机构管理	176
5.2	贷款对象的信用风险识别	181
5.3	贷款定价和贷款文档化	187
5.4	客户经理制	194
5.5	贷后管理和坏账清收	196
第六章	个人信用登记与抵押注册	200
6.1	国外信用登记系统介绍	200
6.2	适合中国商业银行特色的个人信用登记系统	205
6.3	贷款抵押注册制度	209
第七章	商业银行组织结构的选择	214
7.1	组织结构的基本形式	214
7.2	组织结构的选择	222
7.3	加拿大某商业银行组织结构	225
第八章	分行设置与分行考核	232
8.1	区域市场分析	232
8.2	服务渠道选取	239
8.3	平衡记分卡系统	242
8.4	分行考核——平衡记分卡的演化	251
第九章	人才培养与雇员培训	260
9.1	最有前途雇员发展计划	260
9.2	雇员培训	267
第十章	管理信息系统	277
10.1	基本概念和系统种类	277

10.2 规划和开发	286
10.3 技术战略和技术实现	295
10.4 从管理信息系统到决策支持系统	303
第十一章 电子商务与网上银行	314
11.1 电子商务的概念、种类和用途	314
11.2 电子商务的安全问题	318
11.3 电子商务的发展	323
11.4 网上银行的基本内容	325
11.5 典型网上银行介绍	328
11.6 网上银行的其他问题	332
第十二章 基于价值管理的原理及其应用	334
12.1 基本概念、管理框架、管理目标	334
12.2 商业银行经营环境的变迁	339
12.3 实行价值管理的措施	341
12.4 战略计划、战略目标的制定与实现	354
12.5 基于价值管理相关问题	360
附录:常用金融类网址	362
参考书目	366
后记	369

Contents

Chapter 1 Introduction to Risk Management	1
1.1 Credit Risk, Market Risk and Operational Risk	1
1.2 Framework of Risk Management	5
1.3 Country Risk and Industry Risk	15
1.4 Market Risk Management	25
1.5 Operational Risk Management	36
Chapter 2 Capital Allocation	39
2.1 Book Capital, Regulatory Capital and Economic Capital	39
2.2 Why the bank should allocate its capital?	43
2.3 Asset Volatility Based Approaches	45
2.4 Factors Based Approaches	59
2.5 Earnings Volatility Based Approaches	62
2.6 Return on Capital	64
Chapter 3 Funds Transfer Pricing	74
3.1 Objectives of Transfer Pricing	74
3.2 Advantages of Funds Transfer Pricing	79
3.3 Traditional Approaches	80
3.4 Modern Approaches	94
3.5 Matched Maturity Marginal Funds Transfer Pricing	106
3.6 Practical Example	113
Chapter 4 Financial Planning and Cost Control	116
4.1 Strategy and Planning	116

4.2	Budgeting	122
4.3	Responsibility Accounting and Reports	144
4.4	Cost Allocation	151
4.5	Activity Based Costing	161
Chapter 5	Commercial Lending and Account Manager	176
5.1	Loan Center	176
5.2	Credit Risk Identification	181
5.3	Loan Pricing and Documentation	187
5.4	Account Manager	194
5.5	Monitoring Loan and Impaired Loan Collection	196
Chapter 6	Credit Bureau and Personal Property Security Act	200
6.1	Credit Bureau in North America	200
6.2	Development of Credit Bureau in China	205
6.3	Personal Property Security Act	209
Chapter 7	Organization Design	214
7.1	Basic Forms	214
7.2	Central Concepts	222
7.3	Organization Structure of Commercial Bank in Canada	225
Chapter 8	Performance Measurement	232
8.1	Market Segment, Targeting and Analysis	232
8.2	Delivery Channel	239
8.3	Balanced Scorecard	242
8.4	Performance Review and Compensation	251
Chapter 9	Leaning and Training	260
9.1	Most Promising Employee	260
9.2	Employee Training	267

Chapter 10 Management Information System	277
10.1 Introduction to MIS	277
10.2 System Integration and Development	286
10.3 Technical Design	295
10.4 From MIS to Decision Support Systems	303
Chapter 11 Ecommerce and Ebanking	314
11.1 Introduction to Ecommerce	314
11.2 Safety of Ecommerce	318
11.3 Ecommerce Future	323
11.4 Elements of Ebanking	325
11.5 Examples of Ebanking	328
11.6 Important Factors about Ebanking	332
Chapter 12 Value Based Management	334
12.1 Introduction	334
12.2 Evolution of Financial Services	339
12.3 Building Elements	341
12.4 Communication and Process	354
12.5 Related Issues	360
Appendix: Financial web sites	362
References	366
Acknowledgments	369