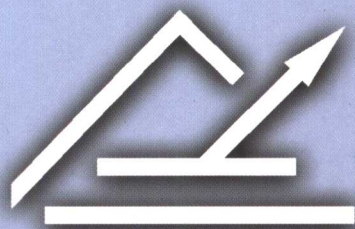


XIANDAI SHANGYE YINHANG
GUANLIXUE JICHU



现代商业银行 管理学基础



主 编 王先玉



中国金融出版社
CHINA FINANCIAL PUBLISHING HOUSE

21 世纪高等学校金融学系列教材

现代商业银行 管理学基础

主 编 王先玉
副主编 张长全 任森春
左晓慧



中国金融出版社

责任编辑：王效端 李 融

责任校对：潘 洁

责任印制：张 莉

图书在版编目 (CIP) 数据

现代商业银行管理学基础 (Xiandai Shangye Yinhang Guanlixue Jichu) / 王先玉主编. —北京：中国金融出版社，2006. 7

(21 世纪高等学校金融学系列教材. 货币银行学子系列)

ISBN 7 - 5049 - 4054 - 2

I. 现… II. 王… III. 商业银行—经济管理—高等学校—教材
IV. F830.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 059698 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

市场开发部 (010)63272190, 66070804 (传真)

网上书店 <http://www.chinafph.com>

(010)63286832, 63365686 (传真)

读者服务部 (010)66070833, 82672183

邮编 100055

经销 新华书店

印刷 三河市瑞丰印刷有限公司

尺寸 169 毫米 × 239 毫米

印张 33.25

字数 670 千

版次 2006 年 7 月第 1 版

印次 2006 年 7 月第 1 次印刷

印数 1—5000

定价 41.00 元

如出现印装错误本社负责调换

21 世纪高等学校金融学系列教材 编审委员会

顾问:

黄 达 中国人民大学 教授 博士生导师

主任委员:

李守荣 中国金融出版社 编审

刘锡良 西南财经大学 教授 博士生导师

副主任委员: (按姓氏笔画排序)

吴晓求 中国人民大学 教授 博士生导师

宋逢明 清华大学 教授 博士生导师

张 杰 中国人民大学 教授 博士生导师

张亦春 厦门大学 教授 博士生导师

周战地(女) 中国金融出版社 副编审

委员: (按姓氏笔画排序)

王振山 东北财经大学 教授 博士生导师

王爱俭(女) 天津财经大学 教授 博士生导师

史建平 中央财经大学 教授 博士生导师

刘 亚 对外经济贸易大学 教授 博士生导师

朱新蓉(女) 中南财经政法大学 教授 博士生导师

李志辉 南开大学 教授 博士生导师

汪祖杰 南京审计学院 教授

陈伟忠 同济大学 教授 博士生导师

姚长辉 北京大学 教授 博士生导师

胡炳志 武汉大学 教授 博士生导师

胡庆康 复旦大学 教授 博士生导师

赵锡军 中国人民大学 教授 博士生导师

高正平 天津财经大学 教授 博士生导师

崔满红 山西财经大学 教授 博士生导师

彭元勋 中国金融出版社 副编审

彭建刚 湖南大学 教授 博士生导师

潘英丽(女) 上海交通大学 教授 博士生导师

戴国强 上海财经大学 教授 博士生导师

参编人员

- 王先玉 安徽财经大学经济与金融学院教授
- 张长全 安徽财经大学经济与金融学院副教授、中央财经大学在读博士
- 任森春 安徽财经大学经济与金融学院金融系主任、副教授，中央财经大学在读博士
- 左晓慧 安徽财经大学经济与金融学院金融试验室主任、副教授
- 文忠桥 安徽财经大学经济与金融学院金融研究所副主任、副教授、博士
- 徐旭初 安徽财经大学经济与金融学院金融工程系主任、副教授、博士
- 马 亚 中央财经大学金融系讲师、在读博士
- 常 巍 苏州大学讲师、在读博士
- 曹小妹 合肥工业大学人文经济学院讲师、在读博士
- 黄晓东 厦门大学在读博士
- 高 悻 浙江大学在读博士
- 周彩霞 南京理工大学经济管理学院应用经济系讲师、硕士
- 颜廷锋 安徽财经大学经济与金融学院助教、硕士
- 苏振天 安徽财经大学经济与金融学院助教、硕士
- 吴治民 安徽财经大学经济与金融学院助教、硕士
- 王 东 北京师范大学教育学院硕士
- 汪祖杰 南京审计学院金融学院院长、教授、博士
- 潘淑娟 安徽财经大学经济与金融学院副院长、教授
- 张国海 安徽财经大学经济与金融学院教授
- 陶为群 中国人民银行合肥中心支行行长
- 黄深厚 中国农业银行安徽省分行营业部总经理
- 杨合平 招商银行（深圳）管理部副总经理
- 李 燹 中国工商银行安徽省分行培训中心副校长
- 李 晓 中国农业银行淮南市分行行长
- 胡 静 中国工商银行安徽省分行人力资源部科长
- 郭业胜 中国工商银行深圳分行布吉支行经理
- 陆文萍 中国光大银行合肥分行风险管理处
- 贾超群 中国人民银行合肥中心支行内部审计处
- 刘利华 中国建设银行阜阳分行人力资源部科长



货币银行学子系列

序

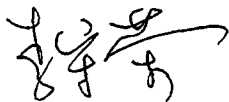
随着改革开放的不断深化和国民经济的稳定健康发展，我国金融业已基本构建起与国民经济发展战略相适应的机构组织体系和管理架构，作为现代市场经济核心的中国金融业，在社会主义市场经济中发挥着越来越重要的作用。国有商业银行近年来加快改革步伐，大力推进股份制改造，取得了突破性的进展，在整个银行业中占据主导地位。截至2006年3月底，我国共有各类银行业金融机构2.8万多家，银行业金融机构境内本币和外币资产总额达39.19万亿元人民币，比去年同期增长19.2%，银行业资产占全部金融资产的95%以上。其中，中国工商银行、中国农业银行、中国银行、中国建设银行四大有商业银行的资产为20.8万亿元人民币，同比增长17.4%，占据了半壁江山；股份制商业银行资产总额为6.08万亿元人民币，同比增长26.9%；城市商业银行资产总额为2.09万亿元人民币，同比增长25.3%；其他类金融机构资产总额为10.22万亿元人民币，同比增长17.5%。中国银行业不仅金融资产规模在改革开放中急剧扩大，而且资产质量也明显提高。中国银监会统计数据表明，我国商业银行继续保持“双降”趋势。截至2006年3月末，我国商业银行（包括国有商业银行、股份制商业银行、城市商业银行、农村商业银行等）不良贷款余额为13124.7亿元，比年初减少137.6亿元，不良贷款率仅为8%，比年初下降0.6个百分点。分机构类型看，国有商业银行和股份制商业银行不良贷款余额为12068.4亿元，比年初减少127.9亿元；不良贷款率为8.3%，比年初下降0.6个百分点。特别值得关注的是，国有商业银行不良贷款余额为10588.2亿元，比年初减少135.2亿元，不良贷款率为9.8%，比年初下降0.7个百分点，首次将不良贷款率降至一位数。这表明，我国国有商业银行资产质量提高到了一个新的水平，取得了历史性的突破。

这些成绩的取得都是在党中央、国务院的领导下，按照科学发展观的要求，深化金融改革，大力推进银行股份制改造的结果。一是建立规范的股东大会、董事会、监事会，建立和完善对高级管理层授权经营目标和问责制度；二是建立科学的决策体系、内部控制和风险管理体制；三是稳步推进资本重组，公开、公平、公正地选择境内外战略投资者，积极创造条件争取上市；四是建立、健全市

场化的人力资源管理体制和有效的激励约束机制；五是切实有效地做好不良资产的处置工作，严肃查处违法、违纪案件，依法追究有关人员的责任；六是确保国家对国有商业银行注资的安全性、有效性，实现保值增值。其重点工作是：完善公司治理结构；引进战略投资者；制定总体发展战略规划；建立科学决策体系和内控、风险管理机制；建立科学高效的管理和组织架构；深化劳动用工和人事制度改革；积极与国际会计准则接轨；加强信息科技建设；实施金融人才战略；建立规范的审计监督制度。

然而，我们也要清醒地看到，2006年是实施“十一五”规划的开局之年，又是我国加入世界贸易组织5年过渡期的最后一年，我国银行业不论是改革开放还是监督管理工作都在更加开放和复杂的环境下展开，面临着新的机遇和挑战。面对全方位开放后的新局面，银行必须始终坚持履行义务与享受权利、遵守游戏规则与充分运用国际准则、开放市场和保护金融产业、扩大对外开放和维护好自身安全相结合等原则，实施互利共赢的战略，加强银行业的各项管理工作，深化对银行管理的实践与理论的研究。

当今，银行实际部门和学术理论界对管理学的研究方兴未艾，正在不断推出新的管理理论与管理方法。高等院校的学者与具有丰富实践经验的银行家们相结合，互为补充，相得益彰，使得银行管理学的理论研究充满着勃勃生机和无限活力。最近，安徽财经大学王先玉教授主编的《现代商业银行管理学基础》，就是一部集中高校学者与银行实际部门专家、行长的智慧的结晶，专门研究现代商业银行管理理论与实践的著作。该书内容十分丰富，几乎涵盖了商业银行管理方方面面的内容，在论述现代商业银行管理学概念和管理学原理之后，用了13章50节的篇幅，系统而翔实地分别阐述了现代商业银行的战略管理、组织管理、人才管理、决策管理、形象管理、营销管理、文化管理、管理沟通、服务管理、知识管理、信用风险管理等内容。近些年来，有关银行管理学方面的学术专著和教科书可谓不少；但是，如同该书这样翔实地全方位论述商业银行管理学的著作尚不多见。在银行内部日益深化改革和外部市场激烈竞争的双重压力下，我国银行业必须开拓创新，精细管理，要深入学习和全面掌握现代商业银行管理学的理论、规律、技能、方法和艺术。该书的适时出版，不仅适应了高等院校金融学专业教学的需要，而且也为金融部门培训管理人才，以及银行管理人员自学提供了一本不可多得的教科书。



二〇〇六年六月十八日于北京



货币银行学系列

目 录

	导 言	10
5	第一章 现代商业银行管理概论	10
5	第一节 商业银行管理综述	10
5	一、商业银行	10
10	二、现代商业银行	10
13	三、现代商业银行管理	10
19	第二节 商业银行的管理资源	10
19	一、人力资源、人才资源与组织资源	10
21	二、信息资源与知识资源	10
23	三、金融资源	10
24	四、物质资源	10
24	五、时间资源	10
27	六、空间资源	10
28	七、环境资源	10
29	八、形象资源	10
30	九、制度资源	10
30	十、顾客资源	10
32	第三节 商业银行的管理职能	10
32	一、商业银行本身的职能不等于管理职能	10
33	二、三项基本管理职能已不适应现代商业银行管理的需要	10
33	三、现代商业银行的管理职能	10
49	第二章 现代商业银行的管理原理	10
49	第一节 商业银行管理原理概述	10

49	一、商业银行管理原理的特点
51	二、商业银行管理原理的主要内容
51	三、商业银行管理原理的应用
51	第二节 系统原理
51	一、商业银行系统简述
54	二、商业银行系统原理的基本内涵
58	三、运用系统原理的要求
58	第三节 动力原理
59	一、商业银行的动力作用模型
60	二、动力系统的构成要素
64	三、动力原理的作用机制
68	四、动力原理运作的条件
69	第四节 人本原理
69	一、人本原理的含义
70	二、人本原理的基本内容
72	三、人本原理运作的条件
75	第三章 现代商业银行的战略管理
77	第一节 一般性企业战略
77	一、企业战略的思想要点与含义
78	二、企业战略管理
82	第二节 商业银行的战略及战略管理
82	一、商业银行的战略内容
83	二、商业银行的战略类型
84	三、商业银行战略管理的特点及其内容
90	四、商业银行战略管理的准则
90	第三节 商业银行的战略管理过程
91	一、战略管理的准备阶段
95	二、商业银行的战略制定阶段
98	三、商业银行的战略选择阶段
102	四、商业银行的战略实施阶段
104	五、商业银行的战略评价阶段
107	第四章 现代商业银行的组织管理
107	第一节 商业银行组织和组织管理概述

107	一、一般组织的含义
109	二、组织的构成要素
110	三、组织的一般特点
111	四、组织的类型
112	五、商业银行组织
113	六、商业银行组织管理
116	第二节 商业银行的组织结构
116	一、现代商业银行的体系结构
118	二、商业银行近期组织结构模型
123	三、商业银行最高管理层的组织管理
124	第三节 商业银行组织设置的影响因素
124	一、环境因素
126	二、战略因素
128	三、过程因素
128	四、人事因素
129	五、组织因素
130	六、技术因素
130	七、未来因素
131	第四节 商业银行组织设置的原则
131	一、法制原则
132	二、创新原则
132	三、目标原则
133	四、系统原则
134	五、组织结构管理原则
136	六、市场原则
139	第五章 现代商业银行的人才管理
139	第一节 商业银行人才管理概述
140	一、人才的基本含义
141	二、金融人才与商业银行人才
141	三、商业银行的人才资源管理
145	第二节 商业银行的人才素质及其管理
145	一、商业银行管理者的素质
150	二、商业银行人才的素质管理
153	第三节 商业银行人才群体资源的管理与开发

154	一、商业银行的人才群体资源
155	二、影响人才群体管理的因素
157	三、商业银行人才群体资源管理的原则
157	四、商业银行人才群体资源结构设计与配置模型
158	五、商业银行人才群体结构模型
165	第四节 商业银行人才管理的基本过程
165	一、商业银行人才的选拔管理
170	二、商业银行人才的培训管理
171	三、商业银行人才的任用管理
172	四、商业银行人才的考核管理
175	五、商业银行人才的激励管理
178	第六章 现代商业银行的决策管理
178	第一节 商业银行的决策管理概述
178	一、决策的一般含义
179	二、决策的特点
180	三、决策的类型
183	四、商业银行有效决策管理的前提
185	第二节 商业银行决策管理的基本程序
185	一、调查研究,分析形势,诊断问题,确定目标
187	二、收集信息,创新思维,广泛寻求,拟订方案
188	三、设计标准,综合评价,权衡优先,选定方案
191	四、制订计划,配置资源,执行方案,全面落实
191	五、追踪监督,反馈控制,全面评估,修订决策
193	第三节 商业银行科学决策的方法
193	一、商业银行管理常用的决策方法
195	二、商业银行业务管理中常用的决策方法
205	第四节 商业银行决策管理的难点
205	一、商业银行决策管理总体上的难点
207	二、决策者本身的难点
211	三、决策及其管理过程中的难点
212	四、决策难点的克服
214	第七章 现代商业银行的形象管理
214	第一节 商业银行形象与形象管理概述

214	一、商业银行形象的含义
219	二、商业银行形象管理
224	第二节 商业银行形象的设计与塑造
224	一、银行理念形象的设计与塑造
225	二、银行行为形象的设计与塑造
226	三、银行感觉形象的设计与塑造
231	第三节 商业银行形象管理的步骤与方法
232	一、银行形象管理前期准备阶段
238	二、银行形象设计与塑造的规划阶段
239	三、银行形象设计与塑造的实施阶段
240	第四节 商业银行员工个人形象的设计与塑造
241	一、银行管理者形象的组成要素
246	二、银行管理者形象设计与塑造的流程
249	第八章 现代商业银行的营销管理
249	第一节 商业银行营销管理概述
249	一、营销的含义
251	二、银行营销的功能
251	三、银行营销管理的含义
252	四、商业银行的营销管理系统
253	五、银行营销管理过程
256	第二节 商业银行营销管理的主体及其指导思想
256	一、商业银行营销管理的主体
259	二、商业银行营销管理的指导思想
263	第三节 商业银行营销管理的导向
263	一、市场的含义
263	二、商业银行市场的基本构成
265	三、商业银行的市场行为
266	四、商业银行市场的新特征
266	五、商业银行的市场界定
267	六、商业银行的市场细分
273	七、确定目标市场
273	八、商业银行的市场定位
275	九、商业银行的市场开拓与创新
276	第四节 商业银行营销管理的中心

- 276 一、商业银行顾客的含义
- 277 二、商业银行顾客的类型
- 283 三、顾客需要与行为
- 284 四、顾客的层次
- 285 五、创造忠诚顾客与顾客忠诚——营销管理的直接目标

291 第九章 现代商业银行的文化管理

292 第一节 一般文化概述

- 292 一、文化的定义
- 293 二、文化的构成要素
- 293 三、文化的维度
- 297 四、文化的特点

302 第二节 组织文化、企业文化、银行文化

- 302 一、组织文化
- 303 二、企业文化
- 307 三、商业银行文化

316 第三节 商业银行的文化管理

- 316 一、银行文化管理的含义
- 316 二、银行文化管理的模型
- 318 三、银行文化管理的重点
- 324 四、银行文化管理的目标
- 324 五、银行文化管理的步骤

325 第四节 商业银行的文化战略

- 326 一、银行文化战略的内容
- 329 二、银行实施文化战略的重点工作
- 332 三、银行文化战略的实施步骤
- 332 四、积极采取构建银行文化的活动

334 第十章 现代商业银行的管理沟通

334 第一节 商业银行管理沟通的含义与类型

- 334 一、沟通的含义
- 336 二、商业银行成功沟通的关键因素
- 336 三、管理沟通的作用
- 338 四、沟通的类型

343 第二节 商业银行管理沟通的模式

343	一、沟通模式与沟通系统要素
345	二、管理沟通的理论
352	三、沟通过程中的关键因素
354	四、管理沟通的特点
355	第三节 商业银行管理沟通的障碍
355	一、环境障碍
358	二、表达障碍
359	三、接受障碍
359	四、理解障碍
360	五、心理障碍
361	六、性别障碍
361	七、其他障碍
361	第四节 商业银行管理沟通障碍的克服
361	一、遵循成功沟通的原则
363	二、及时进行沟通检查
363	三、抓住管理沟通中的重点事项
364	四、选择具有针对性的克服障碍的方法、措施
367	五、认识沟通关系生命周期,促进良好的沟通关系的发展
368	六、商业银行管理沟通系统构建的步骤
371	七、提高管理沟通的技能
374	第十一章 现代商业银行的服务管理
375	第一节 商业银行服务概述
375	一、一般服务的基本含义
376	二、营销服务发展与竞争的阶段
376	三、商业银行营销服务的含义
377	四、商业银行营销服务的特点
379	五、商业银行营销服务的要素
381	六、商业银行营销服务的类型
383	第二节 商业银行的服务管理
383	一、商业银行服务管理的含义
384	二、银行服务管理的基本步骤
385	三、银行服务管理的原则
386	四、银行服务管理的重要任务——协调服务要素之间

的关系

390 第三节 商业银行服务质量管理要点

- 391 一、银行服务质量的内涵
- 392 二、银行营销服务质量管理要点
- 396 三、确立银行服务质量评价指标体系
- 399 四、明确服务质量评价管理中各种要素的比重
- 401 五、理解顾客对银行服务质量的感知层次

402 第四节 商业银行服务质量全面管理

- 402 一、建立银行服务质量全面管理体系
- 404 二、确定服务质量改进的战略
- 405 三、加强服务质量管理
- 407 四、把握服务策略与营销战略密切结合和有效性
- 410 五、服务过程“蓝图化”
- 411 六、及时制定规范的服务任务书
- 412 七、顾客服务补救
- 413 八、营销服务人员的管理

416 第十二章 现代商业银行的知识管理

416 第一节 知识管理概述

- 416 一、知识概述
- 418 二、知识管理概述
- 426 三、商业银行的知识管理

428 第二节 商业银行的知识管理体系

- 429 一、商业银行的知识体系与运行机制
- 433 二、商业银行知识管理的生态过程体系

437 第三节 商业银行的知识管理模式

- 437 一、模型外层
- 444 二、模型中层——商业银行知识诊断管理
- 444 三、模型中心层——商业银行知识管理的生态体系

448 第四节 商业银行知识管理的价值链分析与评价

- 449 一、商业银行价值链中的支持资源系统
- 453 二、商业银行知识管理的评价标准与评估方法

457 第十三章 现代商业银行的信用风险管理

457 第一节 商业银行信用风险管理概论

457	一、信用
460	二、风险
464	三、信用风险
465	四、商业银行信用风险管理
466	第二节 商业银行的信用风险管理体系
466	一、建立和完善商业银行信用风险管理体系
468	二、强化商业银行风险的系统管理
471	三、商业银行信用风险管理的机制、流程与战略
476	第三节 商业银行信用风险管理的方法
477	一、商业银行信用风险管理的传统方法
481	二、商业银行信用风险管理的现代方法
496	第四节 商业银行信用风险管理的实践总结与经验借鉴
497	一、西方现代商业银行信用风险管理实践及其经验总结
498	二、我国商业银行信用风险管理实践及其存在的问题
499	三、改进我国商业银行的信用风险管理
501	参考文献



货币银行学子系列

导 言

进入 21 世纪,经济全球化、金融全球化、市场全球化和科学技术以不可阻挡的趋势发展着。这种大趋势带动着、推动着世界银行业的大发展,同时,也激励中国银行业的大发展。短短十余年,中国银行业已经随着中国经济的健康发展和改革开放的稳步深化,基本构建起与国家发展战略相适应的银行体系,促进了国家金融体系的完善和发展。中国银行业作为中国产业结构中的核心战略产业,正在发挥着其应有的作用。这正是我们每个金融工作者和金融学研究者所期盼的。特别是我国加入世界贸易组织以后,中国银行业既日益面对众多实力雄厚、技术先进、管理高效的外国银行和其他金融机构的竞争性机构挑战,又面临着《巴塞尔新资本协议》、国际会计准则、美国《萨班斯·奥克斯利(SOX)法》等的竞争性制度挑战,这些严峻挑战也是中国银行业的重大机遇。但是,当我们面向未来、放眼世界、综观全球的时候,当我们分析银行业的激烈竞争形势的时候,会发现中国银行业已经具有了相当的竞争能力,但更会看到我们的银行仍然缺乏足够的核心竞争能力和参与国际市场的竞争优势。如果全面地比较中外银行,最终会发现两者之间存在着巨大的差距,而这些差距形成的根本原因,除了中国现代商业银行业发展较晚以外,关键是我国银行的整体管理还有一些重要台阶需要跨越。这就不仅要求中国的银行家们在复杂而又繁忙的工作过程中,继续把国际上各种先进的管理理论、管理经验、管理方法与中国商业银行的管理实践相结合,探索中国银行业发展的成功之路,并上升为理论;而且要求所有的金融学研究者们更要以创新的思维方式、海纳百川的胸怀、追求真理的志向、严谨治学的态度、振兴中国银行业的事业心和使命感,结合中国银行业发展的实际,以我国银行业不断深化改革的成功实践为基础,集世界各国银行管理的先进技术、成功经验、科学理论、有效方法于一体,融会贯通,构建中国现代商业银行管理学的体系。

中国银行业面对当前前所未有的机遇与挑战,要在越来越激烈的市场竞争中求得生存、获得成功、持续发展、创造核心竞争能力,最重要、最缺乏的和长期