

# 现代商业银行 经营管理通论

厉明安 熊南京 主编



# 现代商业银行经营管理通论

---

主 编 厉明安 熊南京  
副主编 胡继安 袁培初  
丁心安

湖北人民出版社

# 现代商业银行经营管理通论

厉民安 著  
熊南京

\*

湖北人民出版社出版、发行

孝感地区印刷厂印刷

850×1168 毫米 32 开本 18.25 印张 3 插页 45.6 万字

1991 年 8 月第 1 版 1991 年 8 月第 1 次印刷

印数：1—8,000

ISBN 7-216-00785-9

F·117 定价：7.90 元

## 序

李崇淮

中共十一届三中全会以来，我国致力于建设有中国特色的社会主义和发展有计划的商品经济。商品经济与货币经济是孪生兄弟，发展有计划的商品经济，必须同时发展和健全金融体制。西方金融体制不仅是资本主义的产物，而且更是商品经济高度发展的产物，有许多值得我们借鉴的地方。1983年9月，国务院颁布了《关于中国人民银行专门行使中央银行职能的决定》，就使中国人民银行逐步向西方金融体制中的中央银行地位过渡。西方商业银行是西方金融体制的主体，我国专业银行与西方商业银行虽然所有制的性质不同，但也是我国金融体制的主体，随着金融体制的改革和不断深化，作为金融体制主体的专业银行也在不断地改进，在我国经济中日益发挥重要的作用，但由于缺乏经营管理意识和竞争约束机制，还不能适应我们经济体制改革和经济发展的要求。因此，有必要介绍西方银行经营管理的理论、方法和经验，有选择地加以吸收，借“他山之石”以攻错。由于条件的限制，全面而系统地介绍现代西方商业银行经营管理的著作还不多。令人高兴的是：《现代商业银行经营管理通论》的作者在这方面作了艰苦的探索，并取得了初步成果。

本书体现了以下一些特点：

一、在研究方法上有些创新。本书坚持以马列主义的历史唯物主义来对待大量史料和实证，说明许多有争议的问题。本书将内容分为五大篇，变繁杂为有序，并介绍了七十年代以来西方商业银行在经营管理上的变化和业务上的创新。

二、本书以现代商业银行经营和管理两个方面为侧重点，从概述到具体，从理论到实践，从外部管理到内部管理，从经济经营管理到行政法规管理，大都进行了较详细的探讨与分析。涉猎面广而细，有利于我国专业银行具体地借鉴。

三、本书也对中西方商业银行的经营管理作了比较性研究和分析，并指出我国银行在经营管理方面尚存在有一些问题如机构设置不合理、资金运用效率低和经营管理意识薄弱等，应该引起有关方面的重视。

进入八十年代以来，西方商业银行经营管理理论和实践上更加丰富和复杂化，本书不可能包罗一切，但作者的探索精神是可贵的。希望以此为基础，继续向广深方面进取，以便再作新贡献。

1991年4月30日

# 目 录

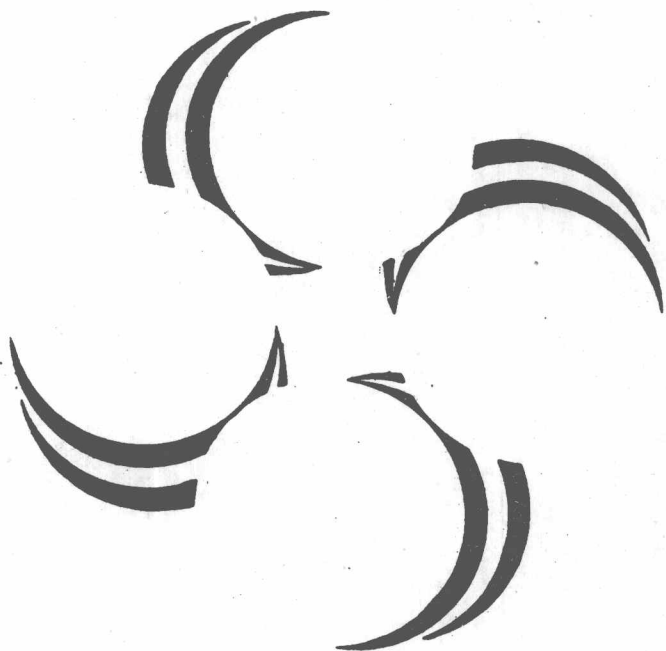
|                     |     |
|---------------------|-----|
| 序                   | 1   |
| 第 I 编 现代商业银行总说      | 1   |
| 第一章 导论              | 3   |
| 第一节 商业银行的起源         | 3   |
| 第二节 商业银行的资产负债表      | 5   |
| 第三节 商业银行制度          | 9   |
| 第四节 商业银行的经营原则       | 16  |
| 第二章 现代商业银行职能与特征     | 26  |
| 第一节 现代商业银行的职能       | 26  |
| 第二节 现代商业银行的特征       | 30  |
| 第三章 现代商业银行业务经营发展方向  | 36  |
| 第一节 业务经营的自由化        | 36  |
| 第二节 业务手段的多样化和新型化    | 49  |
| 第三节 业务经营的现代化和国际化    | 56  |
| 第 II 编 现代商业银行经营管理理论 | 65  |
| 第四章 商业银行资产负债管理      | 67  |
| 第一节 商业银行资产管理理论      | 67  |
| 第二节 商业银行负债管理理论      | 79  |
| 第三节 资产负债管理原理与方法     | 83  |
| 第五章 资本管理            | 98  |
| 第一节 银行资本的筹措管理       | 98  |
| 第二节 资本适度的管理         | 107 |
| 第六章 成本管理            | 117 |

|      |               |     |
|------|---------------|-----|
| 第一节  | 成本质量估计        | 117 |
| 第二节  | 银行成本的计量—几个案例  | 126 |
| 第三节  | 成本性态          | 131 |
| 第四节  | 银行成本的估测、控制及管理 | 142 |
| 第七章  | 会计制度与内部转移理论   | 149 |
| 第一节  | 银行成本会计制度      | 149 |
| 第二节  | 银行责任会计制度      | 155 |
| 第三节  | 商业银行内部转移价格    | 158 |
| 第四节  | 商业银行内部损益转移    | 168 |
| 第Ⅲ编  | 现代商业银行业务经营管理  | 175 |
| 第八章  | 存款经营管理        | 177 |
| 第一节  | 存款的意义与种类      | 177 |
| 第二节  | 存款变化的原因及趋势    | 187 |
| 第三节  | 存款业务的经营与管理    | 194 |
| 第九章  | 放款与投资经营管理     | 204 |
| 第一节  | 放款的种类与利率      | 204 |
| 第二节  | 放款的经营与管理      | 211 |
| 第三节  | 证券投资          | 227 |
| 第十章  | 外汇风险管理        | 239 |
| 第一节  | 国际业务及外汇风险     | 239 |
| 第二节  | 外汇风险产生的原因及类型  | 242 |
| 第三节  | 商业银行外汇风险的管理   | 245 |
| 第十一章 | 中间业务管理        | 255 |
| 第一节  | 商业银行中间业务概述    | 255 |
| 第二节  | 信托业务          | 257 |
| 第三节  | 票据承兑业务        | 266 |
| 第四节  | 代理业务及代理融通业务   | 270 |
| 第五节  | 租赁业务          | 273 |

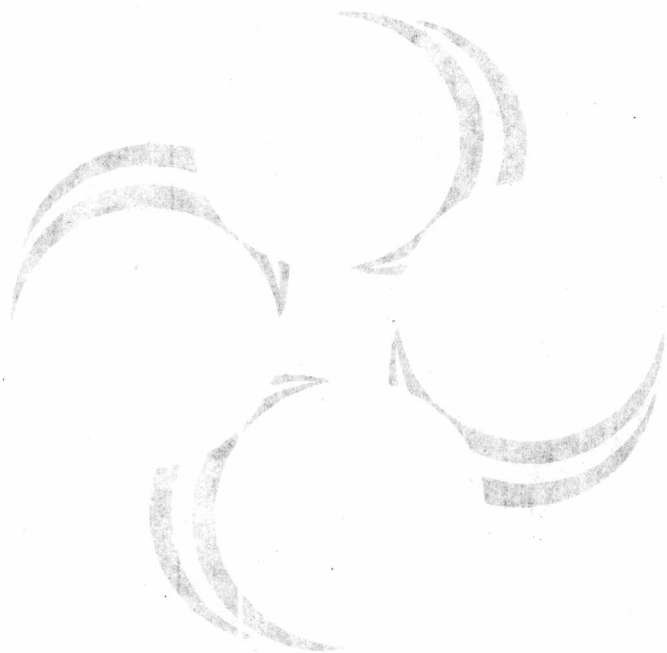
|                               |     |
|-------------------------------|-----|
| 第十二章 信用分析.....                | 280 |
| 第一节 企业信用分析的基本内容.....          | 280 |
| 第二节 非财务方面的征信分析.....           | 286 |
| 第三节 企业财务报表与信用分析.....          | 290 |
| 第四节 财务比率与借款户信用.....           | 296 |
| 第五节 消费者及国际贷款信用分析.....         | 306 |
| 第十三章 结算管理.....                | 313 |
| 第一节 结算票据.....                 | 313 |
| 第二节 结算方式.....                 | 324 |
| 第三节 电子计算机在结算中的运用.....         | 335 |
| 第Ⅳ编 现代商业银行经营管理的预测<br>与决策..... | 341 |
| 第十四章 银行经营预测.....              | 343 |
| 第一节 银行经营预测原则及步骤.....          | 343 |
| 第二节 银行经营预测方法.....             | 346 |
| 第十五章 银行经营决策.....              | 372 |
| 第一节 银行决策原则及决策模型.....          | 374 |
| 第二节 决策过程和一般程序.....            | 377 |
| 第三节 决策方法.....                 | 381 |
| 第Ⅴ编 现代商业银行经营的内务管理 .....       | 397 |
| 第十六章 财务管理.....                | 399 |
| 第一节 现代商业银行财务管理概论.....         | 399 |
| 第二节 资金价格分析与利润分析.....          | 402 |
| 第三节 财务报表的分析及其方法.....          | 409 |
| 第四节 损益管理.....                 | 437 |
| 第五节 财务资金管理.....               | 442 |
| 第十七章 出纳管理.....                | 445 |

|     |                     |     |
|-----|---------------------|-----|
| 088 | 第一节 出纳引述            | 445 |
| 088 | 第二节 出纳制度            | 447 |
| 088 | 第三节 出纳手续            | 451 |
| 090 | 第四节 现金的整点、保管和运输     | 461 |
| 090 | 第五节 票币兑换及伪币处理       | 466 |
| 090 | 第六节 出纳帐务处理          | 469 |
| 118 | 第十八章 稽核管理           | 473 |
| 118 | 第一节 银行稽核概论          | 473 |
| 134 | 第二节 银行稽核的形式、方法和基本程序 | 476 |
| 134 | 第三节 商业银行稽核的基本内容     | 484 |
|     | 第四节 银行稽核制度的改进       | 494 |
|     | 第十九章 信息管理           | 496 |
| 148 | 第一节 信息质量特征          | 496 |
| 148 | 第二节 信息的搜集、加工和运用     | 504 |
| 148 | 第三节 信息咨询业务的经营       | 509 |
| 148 | 第四节 企业资信评估          | 514 |
| 173 | 第二十章 人事管理           | 519 |
| 173 | 第一节 商业银行人事管理概述      | 519 |
| 173 | 第二节 商业银行职员的使用       | 525 |
| 181 | 第三节 商业银行的工作评价       | 531 |
| 181 | 第四节 激励与薪资的管理        | 535 |
| 208 | 第二十一章 法规管理          | 540 |
| 208 | 第一节 概论              | 540 |
| 208 | 第二节 美国的商业银行及其立法     | 547 |
| 208 | 第三节 原联邦德国商业银行法规     | 554 |
| 231 | 第四节 日本商业银行管理法规      | 559 |
| 231 | 第五节 南朝鲜和新加坡的金融立法    | 563 |
| 跋   |                     | 570 |

# 第一编 现代商业银行总论



企业转型升级 第一章



## 第一章

# 导论

## 第一节 商业银行的起源

作为经营金钱生意的专门行当，“银行”一词有其悠久的渊源。根据著名的韦氏大辞典及金融专著的引介，英文称 Bank 的银行，原系指兑换钱币所用的长凳、桌、柜或营业的地方。可见，最早以兑换钱币为业的“钱商”，就是后来银行的代名词。随着经济的发展和文明程度的提高，以便利“钱客”从事交易的保管业及兑换业者逐渐经营起存款、放款、创造信用工具和投资，在不断发展的过程中，获取报酬一直是钱币营业者提供劳务的原动力和最后目的，这一动机不仅给营业者带来好处，而且壮大和完善了银行，推动了经济繁荣。《货币银行学》（高鸿业）

---

要确切地指出银行起源于何时是困难的。但据大英百科全书记载,早在公元前六世纪,在巴比伦(Babylon)已有一家 Igibi Bank。又据考古学者在阿拉伯大沙漠发现的石碑证明,在公元前 2000 年以前,巴比伦的寺院已在对外放款,而且“放款是采用由债务人开具类似本票的文书,交由寺院收执,且此项文书可以转让”。公元前 4 世纪,希腊的寺院、公共团体、私人商号,也从事各种金融活动。中国作为文明古国之一,类似于银行的机构,其产生可上溯到西周时期,当时西周就存在官办信贷机构:地官泉府。泉府专管征税、商贸、铸币、稳定物价及收取利息等业务,其中信贷业务就是賒贷,利率达 20% 以上。而在欧洲,国家经营的贷款取息机构,最早见于 1171 年意大利威尼斯“国家贷款所”,可它比中国西周约晚 2000 年。

后来各国先进的做法传入埃及和罗马,并得到了极大的完善。据文大熙所述<sup>①</sup>,公元二世纪时,在盛极当时的罗马城,甚至产生了公证人来登记经由银行转帐偿债的业务。

几乎是一致认为,真正现代银行的鼻祖,要数地中海沿岸城市中“有固定行址的银行”,如意大利威尼斯银行(Bank of Venice, 1157),巴塞罗那银行(Bank of Deposit in Barcelona, 1401),热那亚银行(Bank of Genoa, 1407)等。后来陆续成立有荷兰阿姆斯特丹银行(Bank of Amsterdam, 1609),德国汉堡银行(Bank of Hamburg 1619),英格兰银行(Bank of England, 1694)。奥国维也纳银行(Bank of Vienna, 1703),法国皇家银行(Banque Royale, 1718)。19 世纪后主要有法兰西银行(Bank of France, 1800)和日本横滨正金银行(1880)。在中国,正式以“银行”命名的是英人在上海设立的麦加利银行(Chartered Bank of India Australia and China, 1857);国人盛宣怀于 1896 年在上海自创中国通商银行,这

---

<sup>①</sup> 文大熙著《商业银行之经营实务》,第 2 页,台湾三民书局印行。

是中国人的第一家真正的银行；稍后有大清银行、浙江兴业银行、交通银行和四明银行等。

随着各国早期银行的发展，众多的银行中逐渐演进某些出类拔萃的银行，如英格兰银行、法兰西银行等等，并开始得到政府的支持而成为政策性银行，即现在的中央银行；其他银行则成为民间性银行，如商业银行、储蓄银行、专业银行、外国银行、信托投资公司等，其中前者是最主要的，它的名称的叫法起源于19世纪初英国伦敦金融市场，其定义极多，但相同之处可归结为：商业银行是以获取利润为目的，以吸收存款、授信、投资、办理中间业务和汇通资金为业务内容的一种信用授受的金融机构，也是商业银行的基本性质。由于商业银行无论在过去还是现代都发挥着主要的融资推动作用，且代表了一般营业性银行及其他金融机构有经营管理特征，故本书将始终以之为主题，全力介绍与讨论现代商业银行的经营管理。

## 第二节 商业银行的资产负债表 (一)

### 一、“金匠时代”的资产负债表

十七世纪末叶，伦敦金匠替代了普通兑换业者而保管金银货币与贵重财产，使原始银行进入“金匠时代”。随着业务的兴旺，久而久之，金匠们便开始了兼营保管货币（包括财产），经营中间业务和发放贷款的生意，其中，委托保管的货币便为金匠的存款，它同金匠自有的资本和盈余，则构成了其负债。后来英国的商业银行，都是在信用卓著的“金匠行”基础上演进而来的。

表 1—1

金匠行的资产负债表

| 资 产   |              | 负 债   |              |
|-------|--------------|-------|--------------|
| 现金准备  | \$ 1,300,000 | 资产及盈余 | \$ 700,000   |
| 放款及投资 | \$ 700,000   | 存款负债  | \$ 1,300,000 |
| 合 计   | \$ 2,000,000 | 合 计   | \$ 2,000,000 |

从上表可以看出，金匠行在资产方面主要由现金准备（Cash Reserve）和放款及投资（Loans and Investment）两部分组成；负债方面则主要是资产及盈余（Capital and Surplus）和存款负债（Deposits）。这说明，三百多年以前人们就知道负债，机敏地放款及投资高效部门，以牟取厚利；同时，审慎地保有相当部分资产，以防不测。这便是现代部分准备制度（Fractions Reserve System）的雏形。

## 二、现代商业银行的资产负债表

### （一）商业银行的资产负债结构

以美国商业银行体系 19××年 12 月 31 日的资产负债表为例，来分析资产负债结构。该日资本及负债为 17027 亿美元，其中，资本帐户为 1158 亿美元，负债为 16869 亿美元，分别占总额的 6.8% 和 93.2%。放款和证券投资在资产总额中占 74.2%，放款平均为投资的 3 倍。另外，库存现金及在联邦储备银行的存款仅占 2.9%，存款同业稍多些，为 5%；同时应收现金是 4.9%，相差甚微，整个现金资产所占比例为 12.8%。而用于获利的放款，投资和其它资产三项却占绝大部分，为 87.2%。这就引出一个严重的问题，即商业银行若一味追求利润，忽视保有足够的流动性，就有破产之风险，而实际上自第二次世界大战后，商业银行倒闭同银行清偿能力的削弱是直接相关的。

表 1—2

美国商业银行体系资产负债表

19××年 12 月 31 日

单位: 10 亿美元

| 资 产         |         | 百分比   | 资本与负债         |         | 百分比   |
|-------------|---------|-------|---------------|---------|-------|
| 现金资产        | 218.5   | 12.8  | 资本帐户          | 115.8   | 6.8   |
| ✓ 库存现金      | 20.7    | 1.2   | 活期存款          | 453.6   | 26.6  |
| ✓ 在联邦储备银行存款 | 28.2    | 1.7   | 定期存款和<br>储备存款 | 786.3   | 46.2  |
| 存放同业        | 84.9    | 5.0   | 其它负债          | 347.0   | 20.4  |
| 应收现金        | 84.7    | 4.9   |               |         |       |
| 放款          | 932.5   | 54.8  |               |         |       |
| 投资          | 330.0   | 19.4  |               |         |       |
| 其它资产        | 221.7   | 13.0  |               |         |       |
| 总 计         | 1,702.7 | 100.0 | 合 计           | 1,702.7 | 100.0 |

资料来源:《联邦储备公报》19××年 3 月号。

## (二) 商业银行资产负债内容

1. 盈利资产 (Earning Assets) 与非盈利资产 (Nonearning Assets)。在表 1—2 的资产负债表的资产方栏中, 放款、投资和存放同业及其他资产总金额为 15691 亿美元, 占总资产的 97.1%, 其中投资占 54.8%, 放款占 19.4%, 其他资产占 13%, 存放同业占 5%。这充分表明商业银行是一盈利机构。

在表 1—2 中, 只占总资产 2.9% 的资产为非盈利资产, 也就是广义的现款, 或称为现款准备 (Cash Reserve), 如库存现金和在中央银行的存款。现金具有百分之百的安全性和流动性, 但盈利为零, 甚至因需管理费而为负; 在一般西方国家, 在中央银行存款是活期存款, 原则上是不计息的, 故也不生利。该种广义现金, 实际上是银行经营的一种成本项目, 因此要在数量上和使用上谨慎为佳, 以维护银行必要的安全性。为稳妥起见, 各国商业银行

可根据国情和其他特性，确定一个标准准备比率，以防不测。如1971年以前，英国最大的商业银行——伦敦清算银行——就按惯例遵守库存现金与总资产所得现金比率不得少于8%，而流动资产不得低于28%的“君子协定”，这样，就保证了以较少的损失，换取最大的收益。

2. 资产业务与中间业务。商业银行的资产业务是最主要的业务之一，它包括投资（如证券投资、公债券投资与股份投资等）和放款（如不同部门、期限的贷款及透支等）。商业银行另一重要业务是中间业务，它是现代银行发展完善和向“万能银行”迈进的标志，其业务项目有巨有细、涉猎面广，扩展前景不可估量。根据已开展的业务来看，中间业务大致可罗列如下：票据清算、代收业务、代客买卖、保证业务、保管业务、汇兑业务、押汇业务、信托业务、租赁业务、咨询业务等等。有关其具体管理事务，后面将专辟章节详细讨论。

3. 货币性负债与非货币性负债。在资产负债表（见表1—2）上的负债方，可概括为资本及负债两部分。前者为1158亿美元，在后者中，活期存款和其他负债中的支票存款、活期储蓄存款等为货币性负债（Monetary Liabilities），因为这些存款是个人及企业等债权人的一种货币，是货币供应量的一部分，因此，其变动不仅影响商业银行的经营状况，还会引发货币存量的变异。而定期及储蓄存款、向中央银行借款、对其他金融机构的负债、国外负债及其他借入款等，因它们不能立即可以支用货币，故称为非货币性负债。商业银行在营业操作时，应特别注意两种负债的合理搭配，要将活动性高的货币性负债和较低的非货币性负债灵活协调比例，根据市场行情随时调整。

4. 资本帐户与资产。对于商业银行而言，最重要的问题之一还包括资本及资产总量和两者比率的正确估计。从总量上讲，资本和资产总额并非越大越好，特别是两者比率的变化，更要引为