

修訂再版

銀行經營的一般理論

張惠信著

聯行率原理及運用

放款差別利率

放款乘數概念

經營績效及目標管理



■ 本書榮獲教育部青年研究著作獎 ■

本書第一、四部分榮獲教育部
66、67年度青年研究著作獎

銀行經營的一般理論

張惠信 著

放款乘數概念
獲六十六年度
教育部青年研究著作獎

教育部獎狀

31188

張惠信 申請本部舉辦六
十六年度青年研究發明獎助
金研究著作獎其作品經評審
結果列為乙等除發給獎助金
外特頒給獎狀用資鼓勵
此狀

部長李 元 簇

中華民國八十七年十月四日

聯行率原理及運用
獲六十七年度
教育部青年研究著作獎

教育部獎狀

29855

張惠信先生申請本部舉辦六
十七年度青年研究發明獎助
金「研究著作」獎其作品經評
審結果列為甲等除發給獎助
金外特頒給獎狀用資鼓勵
此狀

部長朱 滙 森

中華民國八十七年十月一日

再版序

本書自六十八年六月出版以來，短短的半年間，頗得金融及工商界人士的矚目，不少前輩對拙著的謬賞，使我臉紅之餘也感到鼓勵的力量；也有不少愛護我的先進賢者，向個人提出頗為嚴肅的批評，這些鼓勵與批評，對一個剛起步的創作者來說，都是極寶貴的。我尤其感激批評過我的幾位賢者，指出了初版我未發覺的無心疏忽及不合邏輯等理論上的缺失，使我受益非淺，並於再版時將它修正過來。

本書所提出的四部分論文，一般都認為爭議性很大，不少觀點也難免涉及見仁見智；社會科學上雖無所謂的「真理」，但就原問題的進一步鑽研、修飾，在可信程度或價值上將有助益。由於本書內容皆係創新的理論及實務，作者固於學識能力，雖經進一步的修正，修訂再版本相信仍有可議之處，希望有心的學者專家，本着照拂末學的初衷，給予應有的指正。

張 惠 信

六十九年元月於臺北

目 錄

自序	一
第一部分：聯行率原理及運用	五
運用聯行率，控制存放款	七
論聯行率與營業單位存放款營運之關係	一五
聯行率原理	四三
第二部分：放款差別利率	五七
彈性放款利率下的「利率律」	五九
再論「利率律」	八七
第三部分：營運績效及目標管理	一一一
營業單位經營績效及目標管理論	一一三
第四部分：放款乘數概念	一六一
放款乘數論	一六三
乘數放款論	一六九
附錄一：獲教育部青年研究著作獎小感	一九五
附錄二：主要公式索引	一九九

自序

這本論文集的出版，希望能給我國的銀行業，在經營及管理上有所幫助。

本書是由銀行實務中所創造出來的新理論體系，再由這些新理論體系發展出新的經營觀念、作業方式，內容計分四部分：一、聯行率原理及運用。二、放款差別利率。三、營運績效及目標管理。四、放款乘數概念。其中第一及第四部分，分別曾獲六十六及六十七年度的教育部青年研究著作獎；第二及第三部分，則為最近才完成的作品。

目前各銀行運用聯行率，大都不知其所以然，只在消極的分配損益，無能使它充分發揮功能。這毛病是聯行率尚未建立起理論系統，未能使營業單位所普遍了解，甚至連名稱在各銀行間也極為混雜，筆者感於不為人所普遍了解的實務，要它充分發揮功能，是很困難的，因此創造出聯行率原理來。理論方面，係由中央銀行重貼現率控制通貨的理論演化而得（把銀行的總行視為央行，各分行視為各銀行，如此聯行率之性質則與重貼現率相當接近）；實務方面，我設計了幾種簡單實用的公式，以便各分行運用。如此一來，商業銀行或含有眾多分支機構的行庫社，其總部就可以運用聯行率來控制全行的存放款業務，使其整體營運易趨於均衡發展，各單位分行亦可視聯行率的高低，選擇有利的業務發展；另一方面，對於個別住

來戶之往來良否，在判斷上亦將有所根據。

第二部分是彈性利率下的差別利率律。這是今年三、四月間才創造出來的。目前我國的放款利率形態，是屬於彈性利率，可是由於金融界還沒有一套合理解決放款利率水準的方法，加以放款的最高、最低利率差幅僅年息〇・五〇%，幅度太小，借款人所惠有限，多不計較，以致形成彈性放款利率下，放款固定為最高利率的矛盾事實。為了消除這種矛盾，我由銀行與客戶的往來互惠關係上，創造出利率律，以解決放款利率決定的困難。本項利率律，係由存在於銀行放款的幾個普遍現象加以觀察、歸納、推廣及一般化後，所得到的一項定律。我的定義是：在彈性放款利率下，借款人的利率水準，決定於各自的往來實績及借款金額；實績的良否與借款利率的高低於彈性幅度內成反比，借款金額的多寡與利率的高低於彈性幅度內成正比。我在這項定律裏設計了幾個公式，銀行業運用這些公式，不僅能迅速合理地計算出借款人應得的利率水準，更由於定律的積極作用，將來放款利率的彈性幅度擴大後，其效果將愈顯著，勢必造成所得的重新分配，而給整個經濟社會帶來下面幾個良好且深遠的影響：①提高大眾的存款意願，促使社會游資導入金融體系，減少投機風氣。②避免銀行間的無謂競爭，增進彼此的合作。③改善銀行的存款結構，提高獲利能力。④消除「補償性存款」的不合理現象。⑤促使中小企業與銀行集中往來，大企業分散往來。

第三部分為營運績效及目標管理。在這部分裏，我設計了不少表格及計算方式，並創造「轉撥率」，使它與存放比率的高低成正比，如此不論就存款或放款部門而言，增加營運量

，對其績效將有所助益，從而帶動整個業務的擴充。「轉撥率」需與聯行率配合使用，才能充分發揮功能。銀行業實施我的這項制度，就短期來看，可使分行業務獲得發展，就長期而言，更能使分行的存放款業務，朝向均衡方向發展，以減少對聯行的倚賴程度及總部在管理上的困擾。另外，由於銀行業務有其公益性的一面，我試着以營運績效的良否來改變盈餘多寡的經營觀念，此項新觀念及作業方式的提出，或許可供銀行業實施成本及利潤中心制度上的參考。

第四部分為放款的乘數概念。此項概念是我揉合凱因斯的乘數理論及商業銀行創造信用原理，並斟酌營業單位的實際情況而得，而以另一種方式來表現，可供各銀行的分行擴張或收縮信用上的運用。放款乘數值的表現，也可提供總部在考核分行放款績效上的參考，並有助於設立或擴充新分行時在地區上的選擇。這概念為：①存放比率與引伸比率的乘積越大，放款乘數值也越大，運用於乘數放款，顯示對於擴張或收縮信用的能力越強。②存放比率與引伸比率地位相同，亦即對放款乘數值的影響，在程度上並無強弱之別。③單位分行如欲增加（或減少）放款，則可設法提高（或降低）其存放比率與引伸比率，即能達到擴張（或收縮）信用的目的。這項概念，理論上我以「放款乘數」，實務上則以「乘數放款」來表現。

我研習經濟學多年，發現大部分的理論只不過是一座座的空中樓閣，望之固然完美，但是難以實際運用，這或與經濟理論的陳義太高、假設限制過多而造成的一項缺失吧？多年來我在銀行個體經營方面的研究，總在避免無濟於事的紙上談兵，我追求的是理論與實際滙為

一體的理想，因此我由現行的銀行實務來創造理論，再由這些理論來改善或發展現有的實務，使之更為完善，這純是個人的一種新的嚐試，換句話說，本書並非在追求虛無的理論，而是在想辦法革新銀行實務，但願本書的出版能給銀行界增加一點朝氣或幫助，也歡迎批評指正；另外本書雖經個人親自三校，但錯誤或疏漏之處，在所難免，尚請朋友們海涵。

感謝杜潤庭先生為本書惠賜封面，杜先生是位享譽已久的藝術家，我曾學過他的課，對他那高深的藝術涵養心儀已久，本書封面承他設計，才能以清新脫俗的面貌問世。

我能够利用公餘時間專心創作，感謝我岳家劉氏一家人，是他們照顧了我那兩個喜歡調皮搗蛋的小孩。我的兩個男孩從出生到現在，一直接受着我岳家無微不至的愛護照顧，使我無後顧之憂，才能靜下心來借文字宣洩我的理念，貢獻給國家社會。

張惠信 謹識

六十八年五月於臺北

第一部分

聯行率原理及運用

運用聯行率 控制存放款

目前的銀行，大都採行總分支行制，也就是說，除了總行，另在各主要地區普遍設有分行，直接受總行的監督與指揮。由於各地區分行的經濟背景以及經營方式的不同，資金在供需上也就有着極顯明的差異。某些地區對資金的需求不足，因而該地區分行放款對存款之比率則顯然較低；某些地區對資金之需求甚為殷切，其存放比率則偏高。若就一家銀行（如第一銀行或臺灣銀行）來說，它最理想的存放比率，應該是一減準備率。也就是說，扣除準備金後，所吸收的存款都能妥善地運用出去，各分行則以資金（存款）的有餘供不足方式，來達成這個目標。

放款需求不足的分行，其存款超過放款部分，一般稱為「供應資金」；反之，放款超過存款部分，稱之為「侵用資金」。例如甲分行存款超出放款，將其超出部份由乙分行來貸放，如此甲分行之資金就不致呆滯，乙分行亦不致感到資金短絀。各分行間，以此種調撥方式，以應社會大眾需要。如此則能避免資金在地區上供需失調的現象，這也是總分支行制的一個特色。各地區裏的分行，可就其經濟背景的實際需要，給予資金供需者最滿意的服務，而不必去顧慮到準備金的多寡。準備金問題，是總行所需考慮的，分行大可不必作此杞人之憂。

以我國目前的銀行情況來說，對於資金的供給（各種存款），可說是採取「開放式」，亦即來者不拒；而對資金的需求（放款），則必須加以適當的考慮。分行所考慮的是借戶之需要以及信用情況，這些若無問題，即可呈請總行核准；總行除一些必要的審核外，還要看當時的準備金情形，若是準備充足，此筆貸款可望順利通過；若在全行資金呈現緊俏局面，有準備不足之虞，這筆貸款很可能要被折扣或加上許多附帶條件，甚至遭到被駁回的厄運。

銀行提繳的準備金，是隨着所吸收的存款數字而變化的。換句話說，在其他條件不變之下，存款愈多，可貸資金也愈多，每家銀行（指單一銀行，非單位分行）都希望其存放比率能達到理想目標，即使已達到目標，還希望其存放款能作同比率的增加。此無他，存放款利率皆有一定的差距，此差距即銀行之利潤。存放款數額愈多，即表示對社會大眾服務之能力愈強，其利潤也愈豐富。然而，每家銀行皆由許許多多的單位分行所組成，這些單位分行其所在地之經濟背景不同，對存放款之經營能力也就有着強弱之別，總行固然負有調撥資金的使命，但為使全行在營運上能朝理想目標邁進，對於分行之存放款業務，也不能不加以適當的鼓勵與控制。

當然，總行可視其實際需要，藉存款增強競賽，以達到增加存款目的；或藉各種審核方式，以控制放款。但這種方式，對分行來說，偶而為之，尚可奏效，如果一而再，再而三的施行，則將流於形式，對整個經濟社會也會產生不良的影響，分行亦不堪勝任，難以達到預

定目標。在此種情況下，筆者以為最有效的控制工具就是——聯行率。

如所週知，存放利率不是單一銀行本身所能決定的，目前在放款方面雖有「彈性利率」的提倡，但據銀行公會所議定的彈性竟然小得幾無彈性，其彈性之有無，實無足輕重。再說，固定利率在我國施行，似乎也根深蒂固了，短期內要使彈性利率發揮功能，恐怕很難。彈性利率從倡議至今，私人企業還沒有一家受惠，可見其困難之一斑。

所謂「聯行率」，就是單位分行供應或借用資金所應收、應付的利息比率，一般都以總行（總部）為清算機關。換句話說，各供應資金分行應得的資金利息，每月總行視其供應數額按當時利率，撥給分行資金利息；借用資金之分行，則按其借用數額，收取利息。這是銀行內部分配資金利息的一種方法，這種利息，稱為「聯行息」，在會計上以「內部損益」整理，屬於損益類科目。因此，聯行率之高低，直接影響分行經營之成果。聯行率因係銀行內部的一種「調整性」利率，對外並不發生關係，因此，各分行結算結果之損益數字合計，將與該行（全行性）之損益有一出入。就該行來說，其利潤是存放利率之差距。然就分行來說，由於聯行率的介入，就不如此單純了。由於其利率結構尚需包含聯行率，因此筆者認為銀行可以運用聯行率來鼓勵或控制各分行之存放款業務，使全行在營運上能够合理化。聯行率的訂定，必須將可能發生之各項結果，以及該行當前之總存放比率等等因素，加以慎重考慮。以免釐定不當，引起反效果來。在此，筆者以野人獻曝的心情，就自己研究聯行率的一點心得，提出來供有關方面參考。

由於各種存款所需提繳的準備率不同，因此，各銀行對於各種存款計算收入（或支出）聯行息時，往往要將各種存款打了各種不同的折扣，這些折扣，大都比照各種存款的準備率，另斟酌本身之需要而訂出來的，一般稱為「聯行息計算權數」，普通約在七十至九十%之間。我們若將這些權數乘以各種存款的結構比率後合計起來，即是「聯行息平均計算權數」，以K來代表，另外再以下列英文字母來代替各項名稱：

A：存放款經營損益

X：總存款平均餘額

Y：總放款平均餘額

Pr：總放款平均利率

Dr：總存款平均利率

Tr：聯行率

存放款經營損益 = 收入（支出）聯行息 + 放款利息收入 - 存款成本

$$A = (XK - Y)Tr + YPr - XDr$$

$$= XKTr - YTr + YPr - XDr$$

$$= X(KTr - Dr) + Y(Pr - Tr)$$

由這個簡單的算術式，我們可以知道分行的存款損益是： $X(KTr - Dr)$ ，放款損益是 $Y(Pr - Tr)$ 。也就是說，放款平均利率（Pr）必須大於聯行率（Tr），放款才有利可圖。

如果 P_r 等於 T_r ，那麼分行是白忙，平白負擔貸放風險；如果 T_r 大於 P_r ，那麼放款是一種損失，放款越大，損失也越大。因此，按常理來說， P_r 必須大於 T_r ，否則就嚴重地傷害了分行的放款業務，這道理和存款利率不能超過放款利率是一樣的（特殊情形自可例外）。再說，銀行是一種營利事業，其放款利息收入，也要繳納 5% 的營業稅及 0.4% 的印花稅，因此，銀行實際的收入不過是 94.6%（即 $1 - 5.4\%$ ）。而聯行率是銀行內部的一種調整性利率，對外不發生關係，聯行息之收入並不需繳付任何稅捐。基於此，我們可以說： $P_r \times 94.6\%$ 必須大於 T_r 才稱合理。

放款平均利率 (P_r)，是各種放款依其佔總放款比例的一種加權平均利率。因此，放款最高利率必然大於 P_r 。以目前放款最高利率年息 1.4% 來說，化為月息為 $14\% \div 12 = 1.1667\%$ ，扣除稅率後為 $1.1667\% \times 94.6\% = 1.1037\%$ ，此項利率必然大於 $P_r \times 94.6\%$ ，更必須大於 T_r 才稱合理。

現在，我們試以兩家商業銀行的聯行率來作一比較，即可知其在放款業務上推展的難易了。

目前 C 銀行的聯行率為月息 1.05%，如果分行將其存款（不管本身所有或侵用聯行資金）用於收益性最高的無擔保（信用）放款，仍然有利可圖，前面說過，信放的獲益率是 1.037%，高過聯行率，其信放利差為 0.0537%。

H 銀行的聯行率為月息 1.2%，超過放款最高獲益率，即使資金運用於收益最高的放

款上，每百元放款分行就要損失〇・〇九六三元了，用於其他收益性較差的放款，其損失將更大。

由以上這兩家銀行的聯行率作一比較，我們可以說，H銀在推展存款方面，要比C銀來得有效，但在放款方面，H銀則不如C銀。以H銀來說，其聯行率可能不合情理，在此聯行率下，分行之放款不但無利可圖，且要賠本，因此分行坐領聯行息，其收益遠勝貸放所得之利益，自然產生了分行急於放款的工作情緒，及對放款戶的服務熱忱；另一方面，也將促使其分行努力擴展存款，以增加聯行息之收入。在此情況下，分行最理想的存放比率是〇，也就是在沒有放款的情況下，其獲益最大。如果存款不變，那麼放款愈大，分行之收益將愈小，甚至會發生赤字現象，因此，減少放款，可使損失減少，放款對分行來說，不但無利，反而有害，分行必然不願增加新的放款，且勢必要收回已貸出款項，藉以減少損失。筆者認為，目前H銀的聯行率有待商榷的必要，如果H銀總部對分行之放款未設有任何補貼辦法，那麼其全行之利益必然將因分行之自保自圖而大受影響，在資金上就要發生「爛頭寸」的現象，對其本身及工商界都有不良影響。

由此可知，聯行率若釐定不當，不但使該行在收益上大受影響，且要波及工商業對可貸資金獲得之不易。對於聯行率之釐訂，筆者以為：

①聯行率最好在全行總存款與總放款平均利率之間。若有重大需要時，亦不能超過放款最高利率，否則將使放款業務陷於停頓。