

商业银行 经营管理艺术

SHANG YE YIN HANG JING YING
GUAN LI YI SHU 江西人民出版社

刘明廉 徐书生 谢元志 著



商业银行的经营管理问题对银行工作者无疑是十分重要的。无论根据我国社会主义市场经济发展的要求,还是根据对外金融开放的要求,银行都需要不断提高自身素质,而经营管理水平如何又与之直接相关。要在激烈的市场竞争中处于有利位置,银行至少需要具备下列方面的能力:一是判断与预测能力,即有准确判断与预测经济、金融形势变化的能力;二是决策能力,即有根据金融市场变化和自身条件作出正确决策的能力;三是选择与协调能力,即有对业务经营所需要的资源高效利用与优化组合的能力;四是开发与创新能力,即有适应金融市场变化与科技发展需要而进行技术创新的能力;五是约束与调整能力,即有根据提高商业银行在金融市场竞争力的要求对银行行为进行有效监督与约束,对银行决策进行及时修正的能力。而所有这一切,都需要银行有较高的经营管理水平。

商业银行的经营管理问题对于非银行工作者也是有很大关系的。市场经济作为高度发达的商品经济,具有货币信用活动十分活跃、信用体系覆盖社会再生产各个环节的特点,从这个意义上可以说,市场经济是金

融经济。从一般企业的情况看,在传统的高度集中的计划经济体制下,主要考虑的是怎样完成上级下达的生产任务;在有计划的商品经济条件下,主要考虑的是怎样开拓产品销售市场;而在市场经济体制下,主要考虑的是如何进行资金运作,如何进行资产选择,从而使财产价值不断增值。可以说,对一般企业领导者来说,与传统的计划体制相对应,表现为生产型的专家;与有计划的商品经济相对应,表现为经营型的专家;与市场经济体制相对应,应表现为资金运作的专家。其实,不仅是一般企业,即使是个人,在市场经济大潮中,也会与银行形成越来越多、越来越密切的联系。

近几年来,我国对商业银行知识的介绍与商业银行问题的探讨逐渐增多,但大多是学术性、专业性较强的教材与论著,而这本《商业银行经营管理艺术》把商业银行的经营管理作为一门艺术来深入地分析探讨,显然是有自己的特色的。

具体说来,这本书在下列几方面有较明显的特点:一是重点深入地分析探讨了商业银行经营管理的技术或艺术,包括吸收存款、贷款、投资、结算、信托、租赁、资金管理、

业务扩展、内部管理等方方面面的艺术；二是把商业银行经营管理这一专业性很强的学科知识以一种比较轻松的方式进行深入分析，增强了可读性；三是注重了理论与实际的结合，把基本理论的叙述与案例分析结合起来，从而增强了对金融实践的指导意义。

由于商业银行的经营管理同金融工作者及社会公众有密切的关系，也由于这本书在商业银行经营管理理论与实际紧密结合方面的显著特色，因此，我相信，这本书作为银行工作者与理论工作者共同劳动的成果，其出版对于增强社会的金融意识，提高商业银行经营管理水平，将起到积极的作用。

浙江大学经济学教授 金雪军

1996年10月

财富的流动形式与财富的僵化形式，长命之浆与智慧之石，象在炼金术中一样，疯狂地彼此纠缠着。

马克思《政治经济学批判》

金融很重要，是现代经济的核心。金融搞好了，一着棋活，全盘皆活。

《邓小平文选》第三卷

不用大众无法了解而只有专家懂得的枯燥的定义，而是用易于感受的方式，不但诉之于理智，而且诉之于最普通的人的感官与感情。艺术就有这一个特点，艺术是“又高级又通俗”的东西，把最高级的内容传达给大众。

[法]艺术家 丹纳《艺术哲学》

前 言

我国的金融体制改革,以 1995 年《中华人民共和国中国人民银行法》和《中华人民共和国商业银行法》颁布并施行为标志,进入了一个崭新的阶段。金融体系的逐步理顺,专业银行向商业银行转轨,从理论到实践都面临着许多全新的课题;尤其是在社会主义市场经济条件下的商业银行,如何借鉴国际经验加强经营管理,既是理论探讨的重要课题,又是实际操作的紧迫任务,《商业银行经营管理艺术》正是一本理论探讨和着重实务指导的新著。

本书区别于商业银行经营管理方面的其他专著之处,是把商业银行的经营管理当作一门艺术来研究,即把商业银行经营管理的基本原则、方针、方式、方法和策略加以科学地加工、创造和升华,将“只有专家懂得的枯燥”的东西,用“易于感受的方式传达给大众”(大艺术家丹纳语),使之成为易为广大金融工作者所理解和掌握的一种技巧和一门艺术;并且附以众多的案例分析,让读者在学习他人成功经验的同时,进一步深化对商业银行经营管理艺术的理解和感悟。“学习的目的全在于应用”,本书的写作宗旨便在于搭起从理论到实践的一座桥梁,通过对商业银行经营管理艺术的研究和分析,体现出本书的实践指导意义。本书作为一种新的探索,作为一门科学与艺术的结合,尽管未必完善,但是,如果本书传达给读者的是对商业银行经营管理这门现代艺术的一种比较轻松且富有情趣的感受,如果读者能在这

种感受中增进对商业银行经营管理艺术的感悟和掌握,这便是作者的希望和追求。

《商业银行经营管理艺术》共十一章,从内容上可以分为两大部分:第一、二两章为总述部分,包括商业银行的一般考察,商业银行经营行为、原则和规则;第三章至第十一章为分述部分,包括吸收存款、发放贷款、投资、结算、信托、租赁、资金管理、业务扩张、审计和控制、人事管理等经常性经营管理艺术。虽然我国金融业实行分业管理,《商业银行法》对商业银行投资、信托、租赁等业务作了严格的限制,但考虑到我国各大专业银行都下设有投资公司或信托投资公司,同时商业银行经营范围的日益国际化,都要求我们熟悉投资、信托、租赁等在外国商业银行经营中极其重要的业务。因此,我们把这些内容设专章安排进本书,无疑是适当的和必要的。

由于本书重在研究和探讨商业银行经营管理的“艺术”,而不是纯理论教科书,所以对商业银行经营管理的基本理论不作全面和详细阐述,这有助于避免体系的庞杂和内容的松散,以加强本书的内在逻辑性和突出写作宗旨。

本书是我们十分友好的共同劳动成果,从总体构思到写作、总撰、出版,都凝聚着我们共同的心血和汗水。著名金融学专家、浙江大学金雪军教授在百忙中审阅了全书并作序;本书借鉴了国内外部分最新研究成果;江西人民出版社副社长陈克明先生为本书的写作和出版给予了热情的关心和支持。在此一并表示衷心的感谢。由于作者水平所限,书中难免有不足之处,敬请读者批评指正。

作者

1996年10月

目 录

序	金雪军	1
前言		1
第一章 商业银行的一般考察		1
第一节	商业银行的特征、职能和类型	2
第二节	商业银行的业务	13
第三节	商业银行经营管理发展与现状	32
第二章 商业银行经营行为、原则和规则		46
第一节	商业银行的经营行为	46
第二节	商业银行的经营原则	59
第三节	商业银行的经营规则	73
第三章 商业银行吸收存款的艺术		88
第一节	存款业务及其创新	88

第二节	吸收存款的业务拓展艺术	95
第三节	吸收存款的经营管理艺术	110
第四节	保护市场的艺术	118
第四章 商业银行发放贷款的艺术(一)		122
第一节	贷款质量标准	123
第二节	贷款定价艺术	128
第三节	对借款人的信用分析艺术	138
第四节	有问题贷款的催收和注销艺术	156
第五章 商业银行发放贷款的艺术(二)		161
第一节	商业银行的贷款政策	161
第二节	工商信贷艺术	170
第三节	农业信贷艺术	177
第四节	基本建设信贷艺术	183
第五节	外贸信贷艺术	188
第六节	外汇信贷艺术	194
第七节	消费信贷艺术	200
第六章 商业银行的投资艺术		202
第一节	商业银行投资的特点与目标	203

第二节	投资的收益和风险防范	208
第三节	证券投资艺术	222
第七章 商业银行的结算艺术		238
第一节	商业银行的结算业务及其管理艺术	239
第二节	国际结算艺术	251
第三节	我国商业银行结算监管艺术	264
第八章 商业银行的信托艺术		271
第一节	委托业务及其经营艺术	273
第二节	信托业务及其经营艺术	277
第三节	代理业务及其经营艺术	285
第四节	信托咨询业务及其经营艺术	292
第五节	信用担保业务及其经营艺术	296
第六节	共同基金及其经营艺术	300
第九章 商业银行的租赁艺术		314
第一节	租赁与银行租赁	314
第二节	融资性租赁业务及其经营艺术	316
第三节	经营性租赁业务及其经营艺术	325
第四节	杠杆租赁业务及其经营艺术	333

第五节	国际租赁及其经营艺术	338
第六节	租赁业务的风险及其防范艺术	346
第十章 商业银行的资金管理艺术		358
第一节	资本充足率管理艺术	359
第二节	资产负债比例管理艺术	380
第三节	商业银行的第二、三级管理:存款 保险制度和紧急救援行动	393
第四节	商业银行风险管理案例分析	403
第十一章 商业银行业务扩展和内部控制艺术		408
第一节	业务扩张艺术	409
第二节	审计和控制艺术	415
第三节	人事管理艺术	425
附录 《中华人民共和国商业银行法》		436

第一章 商业银行的一般考察

金融深化是对储蓄流量进行竞争性和创新性分配的一个重要前提。……金融改革的第一步是货币深化,第二步是金融机构的多样化,如有可能,以后还要建立一个新的华尔街。

[美]爱德华·肖

银行是经营货币和信用业务的金融中介机构。从世界范围来看,现代金融中介体系,是以中央银行为主导,以商业银行为主体,辅以各种专业银行、非银行金融机构和政府控制的政策性金融机构的综合系统。在这个综合系统中,最具典型意义的是商业银行。

商业银行是各国银行体系中最重要的重要组成部分,是各国银行金融机构的骨干力量。这不仅表现在它机构的数量多,支配的资本总量占优势,对国民经济的影响大,而且它还具有特殊的派生存款能力,同时它在传导中央银行调控指示方面发挥着重要作用。因此,从商业银行的职能、类型、业务入手,考察它在经营管理方面的发展和现状,是我们展开对商业银行经营管理艺术研究的不可缺少的基础和前提。

第一节 商业银行的特征、职能和类型

一、商业银行的特征

所谓商业银行,是历史遗留下来的习惯称谓。其实,严格地从本质特征上把握,商业银行是一种享有创造和垄断活期存款的特权,主要发放周转性贷款,并提供日趋多样化服务的金融中介组织。

商业银行与其它金融中介机构相比较,它的特点是:第一,它是唯一能够吸收支票活期存款并办理转帐结算的金融机构,藉此,商业银行获得了“创造”信用的能力,并利用贷款和投资转存活期存款,实现信用的加倍扩张和收缩。而其它银行或非银行金融机构都不享有经营活期存款的特权,而只能专门从事于其它某些特定的负债业务和资产业务。第二,它的信用业务范围要广得多。既进行短期资金存贷,又进行长期资金存贷;既吸收活期存款,又吸收定期存款和储蓄存款;既办理个人存贷业务,又办理企业存贷业务,在进行间接融资的同时,又介入证券市场,进行各种直接证券融资活动。而其它银行或非银行金融机构的信用业务则比较单一和集中,各自都在特定的领域内进行经营,都有特定的服务对象。第三,它的中间业务远其它银行要多。它在办理存款、放款、投资业务的同时,还办理大量中间业务,如汇兑、信用证、代收、同业往来和代客买卖等业务,而且还办理大量附属业务,如信托、代理融通、租赁、咨询情报、计算机服务、银行卡服务等业务。总之,纷繁复杂的业务种类及其机构设置使商业银行享有“金融百货公司”或“信用超级市场”的

美誉。

商业银行是一种特殊企业,它既具备企业的一般性质,又具有与一般工商企业不同的特殊性。就其一般性质而言:(1)它拥有一定数量的自有资本。(2)它从事货币信用的经营活动,货币经营主要是汇兑、兑换、结算、保管等,信用经营主要是存款、贷款、投资、信托、租赁等。(3)它对存款支付利息,对贷款收取利息,对其它服务收取费用,从利益中获得盈利,并向财政交纳税金或利润,实行自负盈亏的独立经济核算。就特殊性而言,其特殊性主要来自于它所经营的货币信用业务。货币是一般等价物,信用是社会扩大再生产的重要杠杆。通过货币信用活动,商业银行同各类经济主体、各行业、各阶层发生密切的联系,其业务还把过去、现在和将来的事件联系起来。因此,可以说,商业银行经营从来就带有一定的宏观经济意义。货币存款活动既影响到社会总需求水平,又影响需求结构,还影响到供给形成。鉴于此,国家往往对商业银行施加较一般工商企业更多的干预和管制。同时,在商品经济条件下,货币作为一般等价物,占有货币就占有了一定的社会权力。因此,经营货币业务就带有较大的风险性。这又给商业银行的经营管理带来了特殊性。如何协调自身微观经济利益与社会宏观经济利益关系,如何协调与各个客户之间的关系,如何防范风险增加利益等一系列问题,都成为商业银行经营管理的一门科学,一门独具特色的艺术。

二、商业银行的职能

商业银行是以追逐利润为目标,以经营金融资产和负债为主要对象的特殊企业。商业银行的这一特殊性质,决定了其社会再生产中处于特殊的地位,并发挥着特殊的职能作用。商

业银行最基本的职能是充当信用中介、充当支付中介、创造信用流通工具、提供金融服务,这些也是最能体现商业银行本质特征的职能。下面分别予以阐述:

(一)充当信用中介

这是商业银行最基本、最能反映其经营性活动特征的职能。这一职能的内容是:银行一手动员社会各种暂时闲置的货币资金,成为银行最重要的资金来源;另一手将动员集中起来的货币资金,再贷放出去,投向需要货币资金的部门和企业。可见,商业银行是一身兼二任,既表现为借者,又表现为贷者。马克思曾经说过:“银行一方面代表货币资本的集中,贷出者的集中,另一方面代表借入者的集中。银行的利润一般地说在于:它们借入时的利息率低于贷出时的利息率。”^①。

商业银行通过信用中介职能来实现资本的融通,并不改变货币的所有权,改变的仅是货币资本的使用权。这种使用权的改变,对整个社会的经济过程,形成了多层次的调节关系:一是把暂时从社会再生产过程中游离出来的闲置资本转化为职能资本,并在不改变社会资本总量的情况下扩大了再生产的规模,增值了资本。二是把不能当作资本使用的小额货币储蓄集中起来,变为可以投入再生产过程的巨额资本,把用于消费的收入转为能带来收入的货币资本,扩大了社会资本总量,从而促进了社会生产以更快的速度增长。三是把短期货币资本转化为长期货币资本,扩大了社会投资规模。四是在利润原则的支配下,还可以将货币资本从效益低的部门引向效益高的部门,从而调节社会的经济结构,实现资源的优化配置。

^① 《资本论》第3卷,人民出版社1975年版,第453页

(二)充当支付中介

这是商业银行为顾客办理与货币运动有关的技术性业务。诸如货币的清点和保管,货币的收付和结算等。商业银行发挥这一职能作用时,是以“出纳员”和“帐房”的身份出现的,同时,又以商业银行为中心,形成了经济过程中无始无终的支付链条和债权债务关系。支付中介职能的发挥,大大减少了现金的使用,节约了社会流通费用,加速了货币资本的周转,促进了社会生产和流通的顺利进行。商业银行在发挥支付中介职能作用的过程中,还可以反映企业和社会资金状况,并进行必要的监督,从而成为社会经济的最灵敏的“晴雨表”。

(三)创造信用流通工具

商业银行创造信用流通工具主要指银行券、支票,乃至现今的信用卡等等。随着商业银行信用业务的发展,流通界先是出现了银行券,后来随着商业银行网络的扩大和存款业务的发展,又出现了支票。它们都是商业银行的债务凭证。银行券是用以代替商业票据,用来扩大信用范围,满足流通对现金的需要。支票是在银行存款业务的基础上产生的,由于转帐结算等广泛存在,支票往往用作转帐,这样银行便可以借助支票流通,扩大自己的信用业务。信用卡同样也是在存款业务的基础上产生的。

这些信用工具的出现,虽然没有增加社会资本总额,但它的意义在于:节约了非生产性的流通费用,满足了经济发展对流通手段和支付手段的需要,并加快了资本的周转速度。这些信用工具代替金属货币流通,大大节约了金属货币的铸造、保管、运输以及清点等纯粹流通费用,随着以票据、信用卡等工具进行的非现金转帐结算的广泛使用,连银行券也节省了,而且简化了结算过程,加速了资本周转。

但是,商业银行创造信用又要受多种因素的影响和限制。一是信用创造必须以存款为基础,信用创造的限度取决于原始存款的规模。二是信用创造要受中央银行的存款准备金率、自身的现金准备率及贷款付现率的制约。三是创造信用的条件,必须要有贷款需求。如果没有足够的贷款需求,连存款都贷不出去,更无从谈起创造,因为只有贷款才能派生存款;反之,如果归还贷款,就会相应地收缩派生存款,收缩的程度与派生的程度是一致的。

(四)提供金融服务

二战后,西方各国经济迅速发展,工商企业的业务经营环境日益复杂,现代化的社会生活从多方面对商业银行提出了金融服务的要求。各商业银行为了在激烈的竞争中求生存、求发展,不断开拓新的服务领域,创造新的金融品种,在很大程度上完善和增强了金融服务功能。目前,西方商业银行与客户的联系十分广泛,资产负债业务与金融服务日益密切地联系在一起。同时,随着新技术革命的迅猛发展,电子计算机在银行业务中得到了广泛运用,商业银行通过电子计算机为客户提供了一系列的服务,如客户咨询、决策支援、代理支付其它费用等。

三、商业银行的类型

由于各国经济发展状况和政治环境不同,各国实行的银行制也不尽相同,因此,存在各种不同特色的商业银行。

1. 按自有资本组成的方式,商业银行可以分为独资银行、合伙银行和股份银行三种。随着商品经济的发展,股份银行逐渐成为主要形式。

2. 从商业银行发展的历史来看,按经营业务的范围划分,大