

转轨的支柱

——论现代商业银行的人才·管理和装备

王 前 赵 珉 著

80.3

东北大学出版社

ZHUANGUIDEZHIZHU

前 言

我国金融体制改革的重要内容之一是把专业银行办成真正的商业银行。商业银行在未来新的金融组织体系中将处于主体地位。但是,我国的商业银行起步较晚,发展历史较短,已组建的商业银行和正处于转轨之中的商业银行,尚需澄清许多有碍商业银行发展的有关问题,也就是说——商业银行的人才、管理和装备。本书通过对现代商业银行的认识、分析、总结,并参考国外商业银行的成功经验,对中国现代商业银行做了客观的阐释,理性地分析了现代商业银行的经营特点、管理机制、装备条件、人才模式,并结合现代商业银行的基本特性,分析我国商业银行与《巴塞尔协议》的一些磨合过程中的问题。作者想通过本书的论述,解决商业银行进程中出现的问题,并进一步摆好现代商业银行至关重要的人才、管理和装备的关系。

本书是由多年从事理论研究的金融工作者与在金融战线上具有丰富实践经验的领导干部合著的一本真实反映商业银行情况,指导金融工作的书。本书将对我国现代商业银行的发展提供一些理论指导。

由于作者水平有限,加之收集的参考资料尚不十分齐全,书中观点难免会有错误和不足,敬请读者指正。

目 录

前 言	(1)
第一章 现代商业银行	(1)
第一节 现代商业银行概述	(1)
第二节 国有商业银行发展趋势	(5)
第二章 现代商业银行的经营特点	(8)
第一节 现代商业银行的负债性经营	(8)
第二节 现代商业银行的风险性经营	(16)
第三节 现代商业银行的盈利性经营	(23)
第四节 现代商业银行的竞争性经营	(32)
第三章 现代商业银行的管理	(45)
第一节 观念转化是向商业银行转化的 首要任务	(45)
第二节 按照商业银行经营原则,构建现代商业 银行的经营管理体系	(62)
第四章 现代商业银行的风险管理	(77)
第一节 现代商业银行风险管理的内容	(77)
第二节 现代商业银行风险管理的目标	(94)

第三节	现代商业银行风险管理的指标·····	(100)
第四节	现代商业银行风险管理的监督·····	(110)
第五节	现代商业银行经营的风险·····	(114)
第五章	现代商业银行的装备·····	(124)
第一节	计算机在现代商业银行 中的应用·····	(124)
第二节	计算机在现代商业银行业务处理中 的作用·····	(125)
第三节	计算机在信贷业务管理中的应用·····	(128)
第四节	计算机在会计业务管理中的应用·····	(133)
第六章	现代商业银行的人才·····	(140)
第一节	现代商业银行人才概述·····	(140)
第二节	现代商业银行干部管理体制·····	(143)
第三节	激励理论在现代商业银行人才 管理上的作用·····	(150)
第四节	现代商业银行职工教育与管理·····	(158)
第五节	现代商业银行的人事管理·····	(162)
第六节	现代商业银行后备干部队伍建设·····	(171)
第七节	现代商业银行经营中的公共关系·····	(173)
第七章	现代商业银行与《巴塞尔协议》·····	(185)
第一节	《巴塞尔协议》与现代商业银行 风险管理·····	(185)
第二节	我国实施《巴塞尔协议》的可行性·····	(197)
第三节	坚持市场规则,按国际惯例办事·····	(200)
第四节	实施《巴塞尔协议》的原则·····	(202)
第五节	我国实施《巴塞尔协议》的具体措施·····	(206)

附录:1、市场经济条件下县区农行贷款风险防范

机制的建立	赵珉(215)
2、加强防范贷款风险之我见	赵珉(219)
3、论农行非正常贷款的成因及对策	赵珉(222)
4、运用法律手段加强供销企业信贷管理	王前(226)
5、农行信贷资产质量低下的原因	赵珉(233)
6、市场经济条件下农行信贷管理存在的 问题及对策	赵珉(237)
7、在市场经济条件下改进和完善贷款管理	王淑华(241)
8、农业银行商业化进程中面临的问题及对策.....	赵珉(246)
9、农业银行转轨之我见	王前(250)
10、调整改善我省乡镇企业投资结构之管见	王前(256)
参考文献	(261)
后记	(262)

第一章 现代商业银行

第一节 现代商业银行概述

商业银行是英文(Commercial Bank)的意译。这一概念应包括以下要求:一是商业银行是一个信用受授的中介机构;二是商业银行是以获取利润为目的的企业;三是商业银行是唯一能提供“银行货币”(活期存款)的金融机构。综合来看,对商业银行这一概念应当理解为:商业银行是以经营工商业存、放款为主要业务,并以获取利润为目的的货币经营企业。

在 70~90 年代,国际金融业发生了重大变化,各个国家银行的经营范围、对象、方式和管理理论、方法在发展和更新。我国在 90 年代,国务院颁布了《关于金融体制改革的决定》。对国家专业银行转化为国有商业银行的改革定出了四条方向性原则:一、贯彻执行自主经营,自担风险、自负盈亏、自我约束的经营原则;二、国有商业银行总行要强化集中管理,提高统一调度资金能力,分行之间不能有市场交易行为;三、总行对本行的资产的流动性及支付能力负全部责任;四、国有商业银行不得投资非金融企业,实行保险业、信托业、证券业、银行业分业经营。商业银行是市场经济的产物,属于市场经济的范畴,具有市场经济的属性。中国的国有商业银行也是市场经济发展的产物。目前,商业银行与市场经济的关系主要表现在两方面:一方面,市场经济是商业银行赖以存在的客观基础,没有市场经济的发展,就没有商业银行的存在;另一方面,商业银行又是市场经济运行的必要条

件,没有市场经济,商业银行就很难建立;同样,没有商业银行的发展,市场经济就很难飞速前进。所以说,商业银行的存在与发展,在市场经济处于创建时期的我国,都是至关重要的,处于一个关键性地位。在现阶段,国有商业银行在国家经济金融领域中起着举足轻重的作用。正确认识商业银行的重要地位,有利于充分发挥商业银行的职能,加速我国金融业以至经济的繁荣发展。

一、商业银行业务内容的广泛性使其成为整个金融体系和经济运行中的重要环节

商业银行的业务范围归纳起来有三大类,即资产业务,负债业务和中间业务。其中:负债业务主要是吸收存款,组织资金来源;资产业务则是银行运用资本从事各种信用活动,其中最主要的就是发放贷款和进行投资。负债业务和资产业务构成了商业银行业务活动的基本内容,除此之外,商业银行还开展了诸如汇兑、信托、租赁以及代理收付等名目繁多的中间业务。商业银行业务内容的广泛性,是与它在金融活动中的特殊地位相联系的,同时,广泛的业务内容又使得商业银行成为整个金融体系的重要环节。一是商业银行主要从事工、商业存贷业务专门机构,存贷业务成为整个社会的信用中介。在现代经济生活中,社会的各个行业对信用依赖日渐深化,所以银行信用中介的地位使商业银行与广大工商业者有着直接而密切的信用联系,从工商企业和社会上吸收聚积闲散资金,再将这些资金根据社会需要和自身的原则贷放出去。商业银行这些业务活动对于在资金上依赖于它的工商企业具有很大影响。在市场经济条件下,工商企业是经济的细胞,是基本的结构单位,那么,制约影响企业的商业银行也就由此成为整个国民经济活动的中枢。二是为了更有效地吸收存款,商业银行需要开展广泛而讲求实效的服务性业务,这

就是中间业务。例如：通过办理各种形式的非现金结算，为社会各种经济活动实现绝大部分的货币周转。又如代收、代付业务、管理帐务等业务使商业银行成为整个经济的支付中介，成为货币保管者、出纳者和支付代理人。这不仅为广大客户提供了直接服务，而且也大大减少现金使用，节约社会流通过费用。加强结算过程和货币资本的周转，从而可以看出商业银行中间业务的服务性，在客观上给工商业经营者以至居民个人的经济和日常生活带来极大的便利。三是现代商业银行的放款和投资是它获利的主要途径。就某个具体的商业银行来说，要想保持做为一个独立经营者的存在和发展，势必会在放款和投资上选择力求获取最大盈利的途径。现代商业银行的投资目的通常是获取有价证券的投资利润。西方商业银行挣脱了束缚，业务发展逐步走向“多元化、全面化、综合化”的道路，开始向证券大力进军，同时，银行的业务也出现证券化趋势。目前，政府发行的各种债券，很大一部分被商业银行认购。商业银行往往主宰着证券市场，从而制约着其它金融机构。即使投资，比较起来，也比放款更具有流动性和获取高额利润的可能性。针对多数商业银行来说，信用业务仍是其资产业务的主要组成部分。因为，商业银行通过放款业务与工商企业保持广泛联系，得以使其它业务广泛开展，从而，开辟了更多的获利途径；同时，它在客观上亦扶持了工商业生产和流通的顺利进行。所以说，现代商业银行是直接参与工商企业发生作用联系的金融机构，因而，它的放款业务对工商业经营活动是其它金融业无法比拟的。

二、商业银行的借贷资本与工商业的资本循环具有密切的联系

一方面各个工商企业在经营过程中除了拥有一部分自有资

本外,为了维护正常生产并不断扩大生产经营规模,它们的货币资本在很大程度上还需要商业银行的放款支持。换言之,商业银行的贷款是企业生产经营活动必不可少的条件。随着经济的不断发展,企业对商业银行的依赖也越来越大,以致整个商业银行体系几乎完全控制了工商企业的经济命脉。另一方面,企业为了通过银行进行各种支付,它们总是把经营活动过程中处于暂息形态的货币资本存在商业银行,形成商业银行的活期存款。活期存款虽然具有很大的流动性,且大多数不计利息,但是,企业可以根据需要随时以现金方式支票方式从银行提取使用。对商业银行来说,由于在银行开户的客户为数众多,他们此存彼取,彼存此取,必然会有一个相对稳定的存款余额留在商业银行里,活期存款稳定的余额,就成了商业银行放款的依据。

三、商业银行业务活动的信用创造功能对整个社会的货币供应具有重要影响

长期以来,在整个金融体系中,商业银行是唯一的能接受活期存款的银行。近年来,随着金融、经济的发展,其它金融机构也可以变相地吸收一些活期存款,但与商业银行广泛、直接、大量地吸收活期存款相比,仍然有着很大的差异和差距,商业银行由于其业务内容和分布结构的广泛性,在吸储方面的条件可以说是得天独厚的。商业银行的负债业务中存款所占比重是最大的。商业银行具有吸收、使用支票的活期存款能力,这是商业银行能够在金融体系中具有特殊地位的基本原因。

从目前情况看,我国的商业银行运行的国内金融环境,主要在金融市场的开拓和发展、非银行金融机构的发展、政策性银行的设立、外资银行的加入、银行管理方式的变化,银行技术的发展多方面。概括地讲,都是这十多年金融改革取得的成果。

第二节 国有商业银行发展趋势

在现阶段,我国商业银行面临的国内金融竞争是十分激烈的。

1、金融市场的开拓和发展是我国金融体制改革的重要方面,我国的金融市场包括证券市场,银行间资金市场,外汇市场等。其中最为引人入胜的是证券市场,作为直接融资方式,从无到有直接走入中国金融领域,发展势头迅猛。直接融资的发展对间接融资,包括银行融资的影响很大。最核心的就是直接融资与间接融资的地位之战。当然,直接融资的发展以间接融资为依托,没有脱离间接融资的直接融资,那样,将是融资方式的退化。虽然资金市场和外汇市场的发展给商业银行的建立和发展创造相当优越的环境,但是,应当看到,现在的商业银行正处于初级阶段,还没有构造成完整的商业银行体系,还不能顺利地完市场本身对商业银行的要求。

2、非银行金融机构,包括保险公司、信托投资公司等,有了长足的发展,非银行金融机构同银行的共同之处,表现在筹资和运用资金这两方面,在业务上也产生许多共同之处,所以非银行金融机构的发展靠在即定的资金市场中与商业银行争夺资金来源和资金运用。

3、我国又成立了一批政策性银行,将现有专业银行中政策性业务分离出去。商业银行的对立物即是政策性银行。由于政策性银行的业务是从商业银行剥离出去的,对各种不良资产的清理要花费大量时间,按照“中共中央关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定”,政策性业务分离,促使商业银行“紧缩”,在现阶段,腾飞的翅膀扇动不快。

4、外资银行的加入已成为事实,对于我国商业银行制度而言,有利的一面在于引入竞争,引入先进技术和方法。从而构成商业银行良好发展的“软环境”。不利的一面是这种竞争是不平等的竞争,我国的商业银行在技术上落后于外国银行,商业银行竞争的实质远不如人,我国商业银行在学习、借鉴、进步的同时,很可能丧失市场或丧失生存能力。对此,我国的商业银行更要快马加鞭,竞争力度增大,所以,我国商业银行的改革力度还要不断加大,这就促使我国商业银行“国内”与“国际”接轨,从更为标准化的竞争环境中学习现代知识,加速我国商业银行发展。但是我们的人力、物力、财力资源还不尽人意,有待进一步提高和改进。

5、现代商业银行管理方法日新月异,我国银行业以及金融研究部门以相当多的精力投入到对国外银行管理方法的学习和借鉴中,引入资产负债管理和风险管理。但是,我国商业银行的前身专业银行的操作方法滞后,在资金供给制的条件下无法设想以存定贷,所以,资产负债管理最终不过是形式,实质依然是一层包一层的集体“大锅饭”形式。在新的条件下仍然要再改造和再适应。管理方法是一个技术性问题,“拿来”工作还要我国商业银行更进一步地认清形势,以现存的技术基础来分辨先进管理方法在我国这个特定的商业银行体制中的运用性。这项工程需要有个较长的否定再否定的过程。否则,将使我国稚嫩的商业银行悖离轨道。

6、银行的技术发展需要更进一步。电子化是一个突出表现,银行间的结算网络和储蓄系统被广泛地采用,并在实际工作中发挥了重要作用。包括股票、证券、商品期货等业务在内的全国信息网络更为普遍地在证券公司、期货经纪公司里使用。金融工具的创新可视为银行技术发展的一个侧面,但是,现在商业银行

的金融工具多样化还未达到丰富的地步,依然需大力发展。

面对国际、国内金融的激烈竞争,如何办好我国的国有商业银行呢?

从经营和管理的角度上讲,办好商业银行就是需要人才、管理、装备跟上发展的节拍。即:人才、管理、装备是办好我国的国有商业银行的三大支柱。就好比建造一幢大厦,基础的坚实程度决定了大厦的高度,同时,商业银行的装备、人才、管理的服务功能达到什么水平,也就决定了它对商业银行的存款、贷款、结算的服务质量的支撑力度。历史告诫我们,基础跟不上,一味大上快上,其后遗症是十分可怕的。由此可见,办好我国的商业银行就是要解决好三个基本要素。即:人才、管理、装备。这三个基本要素是商业银行发展和进步的三大支柱。缺一不可。

上述人才、管理、装备三大支柱与我国商业银行的存款、贷款、结算等业务的关系可以用一个生产函数式来表达:

$$Y=f(x_i)$$

其中: y 表示商业银行的规模(包括存款、贷款、结算等业务); x_i 表示装备、人才、管理。

这个函数式告诉我们若想使 y 值趋大,那么变量 x_i 必须趋大,即只有人才、管理、装备三要素趋大,我国的商业银行才会渐入佳境,不断地发展壮大。

第二章 现代商业银行的经营特点

第一节 现代商业银行的负债性经营

一、负债的概念、特点和分类

负债就是将来在一个固定的或可以确定的日期,用现金、劳务或资产予以偿付的那些对客户提出的要求权。或者说负债是客户所承担的能以货币计算,需要以资产或劳务偿付的债务。因此,负债又称债权人权益。负债的特点是:

1、负债是指已经发生的,并在未来一定时期内必须偿付的经济义务。这种偿付可以用货币、物品提供劳务,再负债等债权人所能接受的形式(包括债权人放弃债权)来实现。

2、负债是可以计量的,有确切的或可以预计的金额。

3、大部分负债有确切的债权人和到期日。

4、负债只有在偿还或债权人放弃债权或情况发生变化后才能消失。如用现金归还应付款项,用物品或劳务抵偿预付的贷款等。

5、大部分负债是交易的结果。而这种交易一般是有契约、合同、协议或者法律约束为前提的。由于交易并受法律约束形式的负债可以认为是一种法定的负债,即依法必须履行的义务。

负债按照承担经济义务期限的长短可分为:

流动负债。是指将在一年或者超过一年的一个营业周期内偿还的债务,或者说是那些需要运用流动资产偿付的债务。流

动负债有活期存款、一年以下(不含一年)定期存款、财政性存款、向中央银行借款、同业拆放及拆入款项、应解汇款、汇出汇款、本票、应付工资、其它应付款等等。

长期负债。是指偿还期在一年或超过一年的一个营业周期以上的债务,或者讲,那些不需要短期内用流动资产来偿还的债务。长期负债有:长期存款、保证金、发行长期债券、长期借款、长期应付款等等。

负债在会计核算上,负债项目的增加记入会计科目的贷方,负债项目的减少记入该会计科目的借方。

二、负债性经营是现代商业银行最基本的经营特点

负债性经营是商业银行的最基本的经营特点,是由商业银行的特殊性质决定的。我们知道,商业银行是一个信用中介机构,它作为货币资本借者和贷者的中介,将社会上闲置的货币资本以银行信用的形式集中起来,再贷给客户。“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”(《资本论》第三卷 453 页)小的金额是不能单独作为货币资本发挥作用的,但它们结合成巨额,就形成一个货币力量。这种收集小金额的活动是银行制度的特殊作用。商业银行通过这种职能实现了资金的盈余与短缺之间的融通,把从再生产过程中暂时游离出来的闲置资本转化成执行职能的资本,使社会生产规模在资本总量不变的条件下得到扩大。它还把居民手中的货币变成了资本,再加上商业银行全面、灵活、丰富多样的结算方式和广泛的经营网络,使商业银行有可能获取大量的资金。这就是说商业银行的性质决定了它具有负债性经营这一特点。《巴塞尔协议》规定:商业银行的核心资本应占银行全部资本的 50%,附属资本在全部总额中,不应超过 50%,在保证资本内部比例的基

基础上,资本对风险资产的比率应为8%,其中核心资本与风险资产的比例最少占8%。由此可以看出,商业银行以很小的资本可以支撑起庞大资产的安全流动,它靠的就是负债,它主要是用客户的资金来放款投资,以实现其利润最大化。

1、现代商业银行负债性经营的特殊性

(1)商业银行负债与工商企业(公司)负债相比,具有其特殊性。

“对银行来说具有最重要意义的始终是存款”(《资本论》第3卷第454页)。存款是立行之本,利润之源,商业银行要增加其资金来源,必须通过其负债业务的经营和开拓创新来实现。商业银行的经营期资金来源除了少部分是自有资金(股东股金和利润留成),其余大部分是依靠吸收大量的存款,发行金融债券,借入拆入资金。商业银行负债的特殊性就在于:自有资本金比重低而负债比重高,而一般的工商企业是内源融资(靠自身储蓄支持投资)为主,外源融资(借入、贷入资金)为辅。前者一般占其资金来源总额的70%—80%,有些工商业完全依靠自有资金进行经营生产活动。如果工商企业的资金来源构成与商业银行相似的话,那么企业就成了空壳企业、皮包公司,恐怕没有人敢与其打交道。而商业银行却不会遭此怀疑。

(2)从商业银行资产业务和负债业务的关系来看其负债经营的特殊性。

①负债业务是资产业务的前提和基础。商业银行通过负债来筹集资金,构成经营的基础,从而保证银行业务的发展。在资金盈余者与资金短缺者之间起信用中介作用,实现资金的融通。就一家商业银行来讲,在一个实际的经营期内,银行负债的增加,会带来资产问题的增长。可以说,银行的负债规模决定着银行的资产规模,如果没有足够、稳定的负债,银行依靠实收资本

是很难发展的。商业银行的负债对商业银行的资产具有明显的约束作用。

②扩大商业银行的资产业务，必须以增加负债业务为前提。负债是资产的前提，没有负债就没有资产，就整个银行体系来看，负债增加，资产就增加，负债减少，资产也就随之下降，两者呈相同方向变动。商业银行资产问题的增加，必须限制在存款可能增加的范围之内，商业银行负债数量的多少直接决定着其资产规模的大小。

③负债的时间长短，直接决定着资产的时间长短。商业银行的资产与负债是紧密联系的，银行信贷资金的应用，必须注意资产与负债的期限配合，便是银行资产的期限长于其负债期限的可能性很大，这是因为一方面借款者往往愿意借入定期贷款，而且是以固定的贷款生产率而不以浮动利率借款，以便于确定资金成本，正确预测投资预期收益率，减少投资决定风险，另一方面在资金用途相同的条件下，短期贷款利率是低于长期贷款利率的，从而促使银行在金融市场上入借短期资金，为银行发放中长期贷款和持有证券融资，还有一个原因是一些大的商业银行认为自己有足够的专业知识去预测利率动向，因此一旦它们预计利率要下降时，就试图购买长期债券，维持高收益，同时利用短期资金为购买债券筹资，因为它们预测到短期资金的成本要下降。

商业银行资产与负债在期限上的不配称会加大其经营风险。比如商业银行用吸收来的短期存款发放长期贷款，一旦金融市场出现动荡，客户挤兑存款，那将使银行陷入支付危机的困境，又如某银行预计市场利率将要下跌，从而购买长期债券，并通过发行 90 天期限大额可转让存单来融通资金，但后来的事实证明银行的预计是错误的，市场利率呈上涨势头，结果 90 天该

银行从债券上获得了10%的利益,而要对自己发行的大额可转让存单支付14%的利息,使商业银行遭受损失。由此可见,负债的期限必须与资产的期限相协调,只有这样,才能保证银行营运的正常进行。

④商业银行负债的风险大小程度约束着其资产的风险大小程度。在商业银行的经营中,必须坚持资金来源与资金应用在功能上的配称原则,各项存款对客户来讲风险最小,但对银行来讲风险则最大。因为银行必须到期满足客户的兑付要求,所以这种存款在运用时就有可能投入高风险的行业。如房地产。银行自有资本金运用风险较小,就可以投到一些高风险高收益行业。商业银行在发放贷款时必须通盘考虑其负债的风险结构。

(3) 商业银行资产业务对负债业务的反作用。

①市场经济条件下,银行是进行资金配置的主要部门之一,商业银行资金运用是否恰当,投向是否合理,微观上影响到资金使用者的经济效益,宏观上影响到整个社会资源配置的效率,进而对整个社会的投入产出比率以至经济增长产生影响,如果经济增长了,货币资金的作用面扩大了,经济的货币化程度提高了,那么就会增加商业银行的资金来源渠道,扩大商业银行的负债规模。反之,则会使资金来源减少,商业银行业务呈现萎缩状态。

②商业银行的资金运用只有到期准时收回,才能保证信贷资金顺利完成二次支付二次归流的运动过程,促进信贷资金的正常循环与周转。才能有计划地促进商业银行的资产和负债在期限上和功能上的合理搭配,避免支付危机的发生,以保证商业银行经营的稳定性。

③商业银行资产业务和负债业务的相互作用,可以产生派生存款。派生存款是与原始存款(以现金或以中央银行转帐方式