

西方银行管理

xifang yinhang guanli



2 钱祝钧主编·西南财经大学出版社

责任编辑：李永禄

封面设计：王一丹

西方银行管理

钱祝钧 主编

西南财经大学出版社出版

(成都市光华村)

四川省新华书店发行

成都陆军学校印刷厂印刷

787×1092毫米 1/32 印张11.5 字数250千字

1989年12月第一版

1989年12月第一次印刷

印数：1—4000

书号：ISBN7-81017-212-3/F·155

定价：2.30元

前 言

本教材主要是为适应高等院校金融专业教学需要而编写的,也可供中专银行学校师生与理论工作者以及有志探索西方商业银行经营管理,推进我国银行进一步企业化,搞好经营管理的在职职工学习与参考。本书的特点是理论与实践相结合,尤重实践。

本书主要内容第一部分介绍西方商业银行的组建和目标、计划的一般管理;第二部分介绍收益风险与资产负债的具体管理;第三部分介绍西方商业银行的最新技术缺口管理;第四部分介绍人事管理与搞好营销公共关系;第五部分简要介绍国际银行业务。

本教材参加编写的同志有陕西财经学院教授钱祝钧(1—3章,5—8章,10章,12—15章)、讲师张海山(9、11章)、薛文才同志(4章)、讲师王桂林(16章)、讲师李艳芝(17章)。

全书由钱祝钧教授总纂,参加编写的同志都是担任这门功课的教师,由于工作较忙,水平有限,参考书不足,错误之处在所难免,望海内同志不吝赐教。

本书编写和出版承中国人民银行总行教育司及有关同志的帮助,谨表谢忱。

本书列入中国人民银行总行1988年度大专教材计划。

1989年4月

目 录

第一章 银行的组建	1
第一节 组建商业银行的程序.....	1
第二节 银行的组织.....	5
第三节 银行的机构.....	14
第二章 目标管理	20
第一节 目标层次的互相协调.....	20
第二节 目标管理数量化和质量化.....	22
第三节 目标管理的体系和成果的评定.....	23
第四节 参谋人员的目标.....	24
第五节 目标管理的作用.....	25
第三章 银行计划与控制	27
第一节 计划的性质.....	27
第二节 计划的组成.....	28
第三节 计划的重要性.....	32
第四节 制定计划的步骤.....	34
第五节 计划的时间幅度.....	38
第六节 控制是计划执行的必要条件.....	40
第七节 计划控制关键点和标准.....	43
第四章 收益与风险管理	46
第一节 银行资金的来源和运用.....	46
第二节 资金池的管理.....	53
第三节 银行收益.....	54

第四节	银行经营成果.....	59
第五章	负债管理.....	63
第一节	交易帐户.....	63
第二节	金融业务.....	69
第三节	定期存款.....	71
第四节	州和地方政府的存款.....	74
第五节	可转让存单存款.....	75
第六节	银行存款来源.....	77
第七节	银行体系存款量的决定因素.....	80
第八节	保证流动性.....	82
第六章	企业信用分析.....	85
第一节	信用分析的目的.....	85
第二节	信用分析中应考虑的因素.....	86
第三节	企业财务报表的分析.....	90
第四节	负债项目的评价.....	92
第五节	企业财务比率分析.....	93
第六节	运用财务比率预测企业破产.....	96
第七章	贷款管理.....	97
第一节	贷款的种类.....	98
第二节	贷款原则与政策的制定.....	112
第三节	贷款的调查.....	115
第四节	贷款的审批.....	117
第五节	贷款的检查.....	120
第六节	利率的决定.....	122
第七节	保留最低余额.....	124
第八节	偿还和担保.....	125

第八章 银行投资管理	128
第一节 投资帐户的特点	128
第二节 投资帐户的目的	129
第三节 投资帐户的风险	130
第四节 证券价格、收益和期限	131
第五节 投资政策	134
第六节 保值活动	139
第七节 课税证券和免税证券的组合	140
第八节 美国商业银行投资证券的规定	143
第九节 美国证券按发行人分类	145
第九章 银行财务报表	149
第一节 银行财务报告	150
第二节 银行的主要财务报表	155
第三节 理解银行财务报表的重要性	165
第十章 银行资金负债战略	167
第一节 投资决策和筹资决策	167
第二节 筹资决策和流动性决策	168
第三节 利差管理技术	172
第四节 当前环境下的资产和负债管理	178
第十一章 银行收益率管理	182
第一节 收益率的动态分析	182
第二节 利率敏感性分析	188
第三节 缺口战略	192
第四节 套期保值和利率期货	195
第十二章 银行成本和定价	203
第一节 成本会计	203

第二节	预 算	(210)
第三节	顾客盈利分析	(212)
第四节	定价政策	(214)
第十三章	银行财务与考核	(226)
第一节	银行收入	(226)
第二节	银行费用支出	(228)
第三节	银行利润率的计算	(229)
第四节	银行的发展与利润	(231)
第五节	银行增加利润的途径	(233)
第六节	美国银行的财务考核指标	(238)
第十四章	银行市场营销与公共关系	(242)
第一节	市场营销在银行管理中的作用	(243)
第二节	顾客行为与市场	(246)
第三节	银行产品开发	(253)
第四节	分销渠道与销售促进	(257)
第五节	公共关系	(263)
第十五章	人事管理	(271)
第一节	经理人员的来源	(271)
第二节	评价标准	(273)
第三节	经理需要量的确定	(275)
第四节	挑选过程	(276)
第五节	低级管理人员的挑选	(277)
第六节	中上级经理人员的挑选	(279)
第七节	一般事务人员的挑选	(282)
第八节	银行职工培训	(284)
第九节	员工升迁	(286)

第十节	薪 给	(287)
第十一节	人 员 调 动	(289)
第十二节	奖赏与 惩 罚	(290)
第十三节	日本的终身雇 佣 制	(290)
第十四节	领导职工的基本 原 则	(291)
第十六章	国际银行 业 务	(296)
第一节	概 述	(296)
第二节	国外机构和国外代理行的 设 置	(298)
第三节	外 汇 买 卖	(301)
第四节	国际贸易融资 管 理	(304)
第五节	跨国银行 业 务 管 理	(308)
第六节	电脑在国际银行业务中的 应 用	(313)
第七节	银行业务国际化 进 程 加 快	(316)
第十七章	美国银行的失败与 监 督	(319)
第一节	银行失败的原 因	(319)
第二节	银行的失败和公共 利 益	(322)
第三节	美国联邦存款保险公司解决银行倒 闭的 程 序	(324)
第四节	银行的审核与 评 比	(326)
第五节	美国银行监督机构 介 绍	(332)
第六节	美国联邦金融当局的 监 督	(340)
第七节	美国对美国银行海外金融活动的 监 督	(341)
第八节	美国对境内的外国银行的 监 督	(343)
第九节	美国银行法律 简 介	(345)

第一章 银行的组建

本章讨论美国商业银行的组建及其管理。不管它是向州注册还是向联邦注册都要求组织者按照法规进行，不过这些条文的制约性随着银行的组织和管理政策有一定的伸缩余地。

第一节 组建商业银行的程序

商业银行的组建比之建立其它企业手续要复杂的多。因为银行倒闭会产生严重的后果，所以注册要经过严格的审查，防止可能出现倒闭风险，它不仅损害存户们，而且影响整个社会经济的信任气氛，一家银行失败的星星之火，常常会诱导其它银行的顾客纷纷提款，引起金融风潮，迅速减少全国银行货币的供应能力，影响整个经济机制的运行。

建立新银行的原因是多种多样的，新领域的开辟和人口的增长和迁徙都可能要求建立新银行，或者因为原来的银行不能提供人民需要的服务。更多的人想利用银行的组建获取收益或赢得社会的荣誉。

一、初步申请

美国银行法规定，五个或五个以上的自然人才可申请国民银行的注册，申请表交给国民银行地区管理当局，即银行所在地区的货币管理局，要求拟议中的银行名称，不能与地区内其它银行同名，必须冠以“国民”两字；说明银行的地

理位置和营业范围，该地区内可能竞争的银行和金融机构；开办的资本量——扣除开办费后应超过100万美元，自有资本不得少于全部资金的6%，否则不得注册；开办头几年的财务试标表；拟议中的董事，他们经营金融机构的能力和经
验；银行房屋是租赁来的还是自有的；家俱费和设备费等等。提供这些信息以前，银行组织者必须进行经济的或市场调查；证明地区金融市场潜力，新设银行有发展前途，并有利银行之间竞争，对地区经济发展的贡献，估计各项费用。

通货监理局之所以要求这些材料，目的在确切了解申请人是否具有充足的资本、经验，顺利地 and 有效地经营好银行，此外申请人必须表明他们的地区需要建立一家新银行而又不致于威胁现有银行，能维持整个金融体系的安全性。

地区的通货监理局接到申请后，派人进行彻底的现场调查，证实申报事项是否属实，并补充其它材料，汇综归档。地区通货监理局公布已接受申请后的21天内社会大众可提出意见，此外，人们可要求举行听证会，在会上可提出异议。

社会有关人士或政府官员经过审核所报材料，在授权条件下发给初步批准书。必须指出，有时地区当局虽初步批准，但可能对一些人作为董事高级职工不予同意，甚至不准某些人与银行发生任何联系。初步批准就是表示组织者可以进行其它组建程序，要求于18个月内取得最后批准，并开始营业。

二、建立银行公司实体和正式注册

建立公司实体的银行还须向地区当局申报，填写二份材料，协会规定和银行组织规则，内容基本上与初期申报材料

料相同。银行组织规则表明组织的目的，银行名称、地点、资本金；股东的净资产，每人的持股数，地区当局接受了上述条件同意银行作为公司而存在，要求确定临时董事人数，选定内部重要人员，临时董事——实际上是筹建人员——任期是在股票出售和股东选出董事会时为止，在第一次会上，筹建人指定会议临时主席，初步确定银行章程，制定股票图式，批准股票销售，指定一家保了险的银行储存股票出售后的资金并为股金进行保险，将这些内容的文件与筹备会议的详细内容按规定报请地区当局候批。

审批后，可召开第一次正式股东大会，选举董事成立正式董事会。候选董事名单事先要由地区当局批准。大会正式批准筹建费用、银行章程、筹建人员和临时董事们筹建的一切行为。股东大会后，董事会开会，举行就职宣誓，任命银行重要职员。这些行为与文件报送地区当局后，董事会和银行高级职员起草银行各项政策（如放款、投资和资金管理），银行组织图，工作说明书，内部安全控制和各项保安措施。

一切准备工作就绪后，最后国民银行审核官来银行审查，确定开业手续是否满意，政策是否制定。检查完毕，审核官与银行管理人员会见，说明发现的问题以及应予纠正的措施。如检查结果表示满意，银行应认购地区联邦储备银行的股份，其金额等于资本金的3%。将有关文件——包括银行开门营业的具体日期——报请地区当局备案。

完成这一切必要的组织手续后，地区当局再备文报请通货监理局，同意后邮寄注册证，银行正式营业，联邦存款保险立刻生效，成为联邦储备的正式成员。

银行开门营业，要求报知通货监理局第一天营业的总存款数额，正式发给股票证。还应在当地报纸连续9周于每周—公布新的注册证。

如果注册不予批准，多是因为地区无此需要，资本金不足，申请人不合格等等。一些银行组建人员在早期有所估计：如条件不合格时可向州银行当局申请。后者在审查新银行的筹建条件时虽然基本上同国民银行一样，不过条件松宽些。

西德规定银行开业必须取得联邦管理局的书面许可，如发现申报材料失实诈骗可撤销许可。

其它一些国家和地区银行法规定，除法律另有规定外，银行以股份有限公司为限。香港规定银行必须是有限公司，否则只能称银号，有些欧洲银行不是股份公司，而是合伙或家族所有。这是因为历史形成的。目前许多国家规定银行必须是股份有限公司组织。

日本银行法规定凡经营下列业务都是银行：一、同时办理存款、放款或贴现，二、办理汇兑业务。

在英国一切吸收存款的金融机构（包括外国银行）的设立与合并都必须向英格兰银行登记申请批准，申请者必须是法人。英格兰银行按照资本大小和信誉高低。分为“认可银行”和特别存款机构两类，并发给营业执照，前者至少要有净资产500万英镑以上，后者至少要有25万英镑以上。一般讲，清算银行、承兑所和主要的外国银行可以列入第一层，其它资信较差的列入第二层即特别存款机构，不能应用银行二字，是一种准银行机构。归入第一层的机构能进行一切银行业务，称为银行。

比利时银行法规定，银行必须以商业公司的形式成立。荷兰银行法和法国银行法规定，无论是法人团体、合伙组织或个人都可以申请设立银行。日本规定资本金至少100万日元。德国最低资本量为600万马克，不准设立独资银行，其它手续与美国近似。

第二节 银行的组织

银行的组织反映银行管理部门所追求的目标。组织机构基本上包括三大因素：股东、董事会和管理部门。下面分别谈谈它们的作用：

一、股东与股东大会

银行股份可能为多数个人所有也可能为少数人持有。如果是后者股东可能就是董事会成员。一些银行以大量股份额向社会大众推销，持股人比较广泛，具有较大的独立性，转让股票比较容易。银行应向广大股东公布银行年度活动与盈利状况。广泛发行股票可以赢得广大社会的群众支持，奠定有利的营业基础。

执有银行股票的都称为股东，是银行的所有主。一般股东所处的地位并不重要，对于银行业务不起什么作用。股东的权利只是开股东大会，选董事、提建议、通过营业政策等。事实上这些政策的决定和执行，都掌握在董事会中的大股东手里。一般董事会大权操纵在二、二人手中。股东最大的权利，便是分享股利。一些国家规定如储蓄银行破产，清理人为保障债权人的利益，必须强迫股东依照各人所有的股

票面额。如数再缴一次。

美国银行股东最少的约10人左右，最多的达50,000人以上。

股东大会是银行的最高权力机构，每年定期召开一次或数次。会上股东有权听取银行的一切业务报告，有权对银行业务经营提出质询。表决时有的一股一票，有的十股一票，各银行不同。所以在股东大会上，表决权实际上操纵在几个大股东手里，有的小股东干脆拒绝参加股东大会。

股东会可分为股东常会，定期召开，临时召开的称为临时会，还有因某项特殊事件而召开的称为特别股东会议。三种会议均须经有权召集人召集之，不经有权人召集即使大部分股东出席也不能称为股东大会。这就加强了少数资本家对银行业务的垄断地位。

二、董事和董事会

股东大会选举董事，组成董事会，代表股东们执行大会建议和决定，保障资金安全，并获取高额利润。董事较有权力，尤其是常务董事的权力更大。选为董事必须具有一定条件，在美国，要求是美国公民，在银行里保持较大的投资，在过去不得少于1千美元，还规定本人年薪收入不得少于三万美元，相当于一般大学教授的年收入，还规定在本地居住一年以上。

美国银行资产在1,500万美元以下的，董事为5—19名，平均为11名；资产在1,500—2,500万美元的，董事为10—25名，平均为15名；资产在5,000万美元以上的，董事为17—25名，平均为21名〔银行家手册（英文）1978年版16页〕

英格兰银行对董事和总裁的规定，通常必须具备下列条件：（1）与银行有密切的经济关系，董事至少持有该行股份2,000英磅；候选付总裁至少持有股份3,000英磅，总裁至少应持有4,000英磅；（2）年高德劭^①学识经验丰富，在商界享有声誉。爱尔兰规定除特许外，股东持有任何种类的股票都不得超过20%。

在美国，银行董事最少为五人，最多为25人，一般在20人左右，视银行的规模大小而定，董事由股东选举，任期一年，连选连任。

美国联邦政府禁止银行董事交错，不得互相兼任，防止产生货币托拉斯，其实这些条文形同虚设，人们可以改头换面，用其他方法进行控制。银行董事可以兼任大企业董事。

董事表面上是无给职，但银行给予的行政办公费、马车费比一般职工的薪给高出很多。

银行董事在执行任务时具有相当大的权力。银行的目标是由银行高级干部和董事们制订的，但批准权则在董事会。董事会是银行的首脑机关，它有权委任或解聘银行重要干部和雇员，决定买卖财产，任命各种委员会并赋予一定任务。银行应定期向董事会提出报告。

董事会根据银行的利益制定或修改银行章程，分配股利，变动资本，设立分支行，确定预算，签订对外合同，核定信贷量，确定召开股东大会。

美国一些乡村小银行，仅有董事五人，开会无定期，可

^①1973年末对纽约和新泽州西北部国民银行董事进行的一次普查表明，董事的平均年龄59岁（见马丁·迈著《银行家》1982年60页）

以随时召集。

董事会通常主持下列七项活动：

①银行目标和政策的制订。董事会最重要的任务是确定银行的目标和它的政策。银行的目标是银行活动的根据。是政策制订的基础，是银行经营的准则，它左右人员的配备，也形成银行的风格。

银行政策规定银行今后的方向，干什么？谁去干？何时干，为什么这样干和怎样干。银行政策是全行行动的依据，为了统一安排，必须用文字表述，使全行人员了解。制订时要发动全体人员出谋划策，由银行高级干部综合制订，董事会批准。

政策要有一定的灵活性。董事会应定期检查，进行必要的修改，以便与环境相适应。

②挑选银行管理人员。挑选一批忠诚精明的经理人员是董事会的重要职责。一般来讲，在美国董事们少数是银行方面的专家，大部分是工商界名流，并不很熟悉银行的业务和技能，而且他们又都有自己的业务，每周只能抽出一些时间来检查银行的活动，银行业务是复杂的，需要训练有素的人才，对投资、信贷、设备等都具有专门知识。所以董事会必须精选能干的忠诚的管理人员负起管理银行的重任。据报道，美国目前企业界对其负责人的要求是：(A)能在企业内外搞好关系，只要部下是为了提高生产率就应给以支持，失败了不一定追究；(B)必须是具有成功和失败两方面经验的人，能公正地评价别人成就的人，要求有广泛的文化修养。

③建立委员会。正确的决策要求集中各方面的智慧，沟通情况，了解情势，决非一二人所能办到。这就要求建立一

些常设委员会，定期开会，处理银行有关业务。如发生特殊事项可设立特别委员会，事情结束，特别委员会也就结束。

一般来讲，董事会下有四个主要的常设委员会，它们是：

(A)执行委员会，又称常务委员会，委员为常务董事，这是银行中最主要的委员会。负责处理董事会两个会议之间的事项，进行各项研究，准备向董事会提出报告。

(B)贴现委员会，又称放款委员会。它是一个非常重要的委员会，它确定各种放款量，审批超限额贷款，决定利率，确定各级贷款限额以及各类贷款的数量。

(C)信托委员会。负责各种基金的投放以及与信托有关的各项事宜。

(D)考评委员会。定期或不定期地考核银行工作人员的成绩，行长一般不参加。

委员会的活动，各银行之间差别很大，一些银行特别是小银行，在实际管理中委员会相当活跃，放款（贴现）委员会审批大部分放款。在大银行里委员会一般只负责政策的制订，审批放款权限留给放款主管人员所组成的放款小组决定。他们都是放款内行，比董事们更了解借款申请人的资信情况。

④监督放款和投资。董事会监督放款和投资，主要检查放款和投资是否安全，是否符合法律和有关当局的各项规定，并根据情况的变化修订或制订新的政策。但它并不搞具体业务。

⑤咨询。这是董事会另一重要任务，它给银行高级干部提供咨询，帮助他们作出正确决策。董事会向银行提供有关