

专业银行商业化发展方略

主 编 李 勇

副主编 任慧峰 蒋从福

山西经济出版社

序

专业银行向商业银行转变,是一次新的尝试,也是一项艰巨的工作,需要全行共同努力,积极开拓,精心组织。专业银行向商业银行转变是一项复杂的系统工程,需要内外部环境的相互配合和主客观条件的逐步成熟。国家专业银行向国有商业银行的转化要有一个过程。在政策性业务分出之后,并不意味着专业银行就自动转为商业银行。特别是我国各大专业银行,几乎全国所有大中型工商企业都使用着它们的贷款,如果专业银行马上按商业银行的效益原则和风险原则行事,亏损企业一律不贷款,那全国有三分之一企业就无法得到资金再运转下去。由此看来,专业银行向商业银行的改革,与企业体制改革、计划体制改革、投资体制改革、外贸体制改革、财税体制改革等都是配套推进的。那么,作为专业银行本身,当前围绕转换机制必须着重研究制定专业银行商业化发展战略,包括战略目标、实施步骤和具体措施等。本书立足于当前商业银行的运行现状,分析转化过程中遇到的诸多情况和问题,在综合论述国内外商业银行目标模式的基础上,提出分三步实施的设想:第一步过渡期,初步按照商业化要求,建立营运的基本框架;第二步适应期,对第一步架构的模式进行营运适应;第三步运作期,按照商业化要求,各项工作全面启动,建成商业银行。本书显著特点是坚持理论与实践相结合,坚持现实问题分析与发展策略研究相结合。

本书作者们大多是从事银行实务工作的具有丰富实践经验的基层一线人员。他们能紧扣时代的脉搏,立足现实,放眼未来,知行统一,内外结合,著述《专业银行商业化发展方略》一书,这是十分难能可贵的,具有重要的现实意义。该书不但内容丰富,针对性强,而且思路清晰、见解独到。对加强银行经营管理、推进专业银行的商业化过程、促进金融改革深化等方面,具有积极的意义和作用。本书是银行经营管理者值得一读的书籍或咨鉴。为此,我欣然为此书作序,以此对该书的作者和编者所做出的努力和贡献表示敬意。

严毅

1996年6月10日

前 言

为了建立一个适应社会主义市场经济需要的金融体制,党的十四届三中全会《决定》提出:“现有的专业银行要逐步转变为商业银行。”因此,把现有专业银行转变为商业银行是势之所趋,时之必然,是我们面临的新形势和新任务。然而,专业银行向商业银行转变是一项巨大而复杂的系统工程,它与社会主义市场经济体制的建立同步进行,既不能超前,也不能滞后。因为向商业银行转变需要相应的外部条件(政府职能、企业机制、中央银行的宏观调控方式等),特别是在企业机制仍在转换之中,现代企业制度尚未真正建立起来之前,银行完全按照利润原则决定贷款的投向投量。在这样的情况下,先把改革的着力点放在建立健全银行内部机制上是较好的选择。

在良好的商业化社会环境中,专业银行自身改革的力度,相当程度地决定商业化进程的速度。当前,围绕转换机制必须着重研究制定适合我国国情的专业银行向商业银行发展战略。近一时期,这项议题已为银行各级决策层和理论界所关心重视,研究探讨。基于此,我们编著了《专业银行商业化发展方略》一书,希望能为我国的金融事业贡献一点绵薄之力。

本书由中国工商银行运城地区中心支行总经济师李勇同志担任主编,中国工商银行阳泉市支行南大街办事处主任任慧峰和中国工商银行山西省分行《山西城市金融》编辑部编辑蒋从福担任副主编,中国工商银行金融研究所所长严毅同志作序。

由于时间仓促,水平有限,错误或不妥之处在所难免,恳请读者批评指正。

编 者

一九九五年五月

· 3 ·

目 录

第一章 专业银行商业化改革的现状分析	(1)
第一节 影响专业银行商业化改革的外部因素	(1)
一、目前我国的专业银行仍然是宏观经济直接调控 的工具	(1)
二、全国统一、开放的市场体系尚未建立	(5)
三、企业体制改革处于初级阶段	(7)
第二节 影响专业银行自身经营机制改革的内在 因素	(10)
一、信贷资金的运作体系较僵化,资产负债比例 管理体系的运作与要求差距较大	(10)
二、防范风险的措施不够、能力较差	(12)
三、信贷资产质量低下	(13)
第二章 专业银行商业化改革的战略选择	(18)
第一节 商业银行是专业银行改革的方向	(18)
一、专业银行商业化及改革的重要意义	(18)
二、商业银行的性质与特点	(27)
三、商业银行是专业银行改革的方向	(30)
第二节 比较、借鉴与启迪	(43)

一、外国的银行制度	(43)
二、战后西方银行制度的发展趋势	(58)
三、比较、借鉴与启迪	(84)
第三节 专业银行战略性地实现向国际商业 银行的靠拢与接轨	(91)
一、从战略的角度来认识专业银行商业化的转变 ...	(91)
二、专业银行向商业银行发展的战略实施	(93)
三、专业银行向商业银行转化的战略 必须同外部其它战略相互协调	(103)
第三章 商业银行产权公司化	(106)
第一节 商业银行产权公司化的必要性	(106)
一、早期银行自然人产权制度及缺陷	(106)
二、现代银行法人产权制度的产生及其创新	(108)
三、现行银行产权制度与社会主义市场经济的 矛盾	(112)
四、我国商业银行股份制的必然趋势	(113)
五、改革传统银行产权制度的必要性	(116)
第二节 现代西方商业银行的组织管理及启示	(117)
一、现代商业银行的组织管理	(117)
二、人性理论与现代管理	(131)
三、西方商业银行组织管理对我们的启示	(138)
第三节 商业银行产权公司化的目标模式 ——股份制	(140)
一、我国商业银行产权制度改革的选择 ——股份制	(140)

二、商业银行股份制改革的具体步骤和措施·····	(141)
三、对目前国有商业银行机构进行股份制改造 的意义·····	(145)
第四章 商业银行目标效益化 ·····	(148)
第一节 商业银行的经营目标必须要重效益·····	(148)
第二节 商业银行的“三性”经营方针·····	(149)
一、盈利性是商业银行经营目标的核心·····	(149)
二、商业银行实现利润最大化的主要策略·····	(150)
三、盈利性和安全性、流动性之间的协调策略 ·····	(151)
第三节 商业银行的业务经营与目标效益化·····	(152)
一、商业银行业务经营与最终目标·····	(152)
二、商业银行的经营预测与决策·····	(157)
第四节 商业银行公司(法人)财务管理与经营状 况分析·····	(166)
一、营业收入的管理·····	(166)
二、银行成本的管理·····	(170)
三、银行利润及其分配·····	(179)
四、固定资产的管理·····	(183)
五、银行的财务报表和财务评价·····	(187)
第五节 商业银行的集约化经营与目标效益化·····	(198)
一、完善资产负债比例管理办法·····	(199)
二、建立压缩支出、提高效益新机制 ·····	(199)
三、把盘活贷款存量当作集约化经营的主要 途径·····	(200)
第五章 商业银行的经营综合化 ·····	(201)

第一节 经营综合化的概述·····	(201)
一、银行业务的产生与发展·····	(201)
二、商业银行综合化经营的必要性·····	(202)
三、商业银行综合化经营的可能性·····	(204)
第二节 商业银行的新兴业务·····	(205)
一、住房消费贷款业务·····	(205)
二、租赁业务·····	(207)
三、担保、见证业务·····	(210)
四、信息咨询业务·····	(212)
五、资信评估业务·····	(215)
第三节 商业银行的证券投资业务·····	(217)
一、商业银行证券投资业务的概述·····	(217)
二、商业银行开展证券投资业务的外部条件·····	(219)
三、商业银行证券投资的对象·····	(220)
四、商业银行选择证券投资时需考虑的因素·····	(221)
五、证券投资业务应遵循的原则·····	(223)
第四节 商业银行的主动型负债业务·····	(224)
一、主动型负债业务的概述·····	(224)
二、金融债券·····	(225)
三、银行本票·····	(227)
四、大额可转让定期存单·····	(230)
五、银行股票·····	(230)
第五节 商业银行的零售、批发业务·····	(231)
一、商业银行的零售业务·····	(231)
二、商业银行的批发业务·····	(233)

第六章 商业银行的营运现代化	(236)
第一节 商业银行营运现代化的概述	(236)
一、商业银行营运现代化的含义及内容	(236)
二、商业银行实现营运现代化的必要性	(236)
三、商业银行实现营运现代化的可能性	(237)
第二节 运用新科技, 不断进行更新改造	(238)
一、积极引进新机具, 更新老化超期服役机型	(239)
二、利用新科技, 开发完善各种业务软件	(239)
第三节 金融电子化服务系统	(243)
一、自动柜员机	(243)
二、销售点终端机	(244)
三、家庭银行	(245)
四、信用卡	(246)
第四节 加快业务处理的网络化建设	(248)
一、商业银行计算机网络化建设的必要性	(248)
二、商业银行计算机网络化建设的条件	
已基本成熟	(249)
三、加强商业银行计算机网络化建设的	
组织管理	(249)
第五节 加快综合信息管理系统建设	(250)
一、商业银行综合信息系统的分类	(250)
二、综合信息系统对商业银行经营管理的	
重要性	(250)
三、银行内部信息的主要分布及用途	(251)
四、加强综合信息管理系统建设的途径	(252)

第七章 专业银行商业化进程	(253)
第一节 过渡期——建立商业银行营运基本框架	(253)
一、明晰产权关系,建立现代金融企业制度	(253)
二、参照股份制模式,确立专业银行产权体制	(254)
三、适应发展要求,改革专业银行分支机构体制	(255)
四、严格管理,规范操作,建立商业化经营体制	(256)
五、划分政策性业务和商业性业务	(261)
第二节 适应期——按照商业银行经营模式逐步 适应	(263)
一、关于集约化经营问题	(263)
二、关于国际化问题	(265)
三、关于手段电子化问题	(266)
第三节 运作期——规范商业银行经营管理	(267)
一、产权体制方面	(267)
二、经营体制方面	(268)
三、建立以经济区域为基本核算单位的二级 分行	(269)
四、建立社会主义市场经济的利率体制, 实行利率市场化	(269)
五、建立资本积累机制	(271)
六、建立利益驱动激励机制	(271)

第一章 专业银行商业化改革的现状分析

第一节 影响专业银行商业化改革的外部因素

一、目前我国的专业银行仍然是宏观经济直接调控的工具

我国正处在从高度计划经济向市场经济过渡时期,货币政策的调控机制由直接调控为主逐步转向间接调控为主,在一段时期内还要采用直接调控和间接调控相结合的机制。所以,中央银行一时无法放弃把专业银行作为宏观直接调控的工具,主要表现在,货币政策工具的选择方面。

一国中央银行货币政策工具的选择,与该国的经济体制、金融机构体系、资金融通市场化的程度有密切的关系,不同的经济体制、不同的金融体系和不同的市场化程度,货币政策工具及其作用就有较大差异。

西方国家的中央银行普遍采用一般性政策工具来控制 and 调节货币供应量,让市场机制来决定货币信用的分配。一般性货币政策工具主要有贴现、存款准备金和公开市场利率政策。从我国情况看,由于金融市场还不发达,中央银行的宏观间接调控体系尚未建立起来,所以对货币政策工具的选择不能不考虑现实国情。我国货币政策工具主要有信贷计划管理、存款准备金制度、再贴现、中央银行贷款、利率政策、特种存款、“窗口指导”以及现金计划、现

金管理等。下面就主要方面介绍一下。

1. 信贷计划管理

由于信贷计划是按照国民经济的生产、流通、投资、引进外资等综合计划指标确定的,因此,控制信贷计划或贷款限额,对经济的发展具有重要作用。目前贷款计划限额管理仍然是我国货币政策和信贷资金管理的重要手段。

我国的计划信贷管理可分为三个阶段:

①“统存统贷”信贷管理。“统存统贷”是指各级银行吸收的存款全部上缴总行,各级银行发放的贷款由总行统一核定计划指标,逐级分配下达。全部实行指标管理,存款指标必须完成,贷款指标未经批准不得突破。这是改革开放以前采取的信贷管理方式。

②“差额包干”的信贷管理。这是改革初期的信贷管理方式。信贷“差额包干”的管理办法,概括起来就是“统一计划、分级管理、存贷挂钩、差额包干”。其基本内容是:

统一计划:全国各级银行由下而上按照人民银行总行统一的规定编制信贷收支和差额计划,由人民银行总行统一平衡,包干的差额由人民银行统一规定,然后分配下达各银行执行。

分级管理:在国家的统一计划下,明确各家银行的分支机构,在信贷差额包干范围内信贷资金管理的责任和权限。

存贷挂钩:实行信贷“差额包干”的各家银行,吸收的存款与发放的贷款挂钩。即在包干项目范围内,当地的信贷资金来源大于运用的差额称为“存差”,这部分存差上缴人民银行总行;信贷资金运用大于来源的称为“借差”,借差由人民银行弥补。

差额包干:对核定的信贷资金差额实行包干使用,“存差”必须完成,“借差”不得突破。在差额包干计划范围内,多吸收的存款可以按照规定和信贷原则多发放贷款;如存款计划完不成,贷款不能按期收回,就得少发放贷款。

③“实贷实存”的信贷管理。“实贷实存”的信贷管理基本原则是：统一计划、划分资金、实贷实存、相互融通。

统一计划：中央银行和专业银行的信贷资金全部纳入国家银行信贷计划，由中央银行总行汇总并进行综合平衡。经平衡批准后的贷款规模不准突破；多存不能多贷，少存必须少贷，必须报经中央银行批准。

划分资金：专业银行的自有资金，由中央银行总行核拨给专业银行总行，作为各行的营运资金。各行自主经营，独立核算。对向中央银行的借款，应与自有资金分开，并应按确定的期限、按期归还和支付利息。

实贷实存：专业银行从中央银行借取资金，不能在中央银行的帐户上随用随取，而必须先办理贷款手续，将借得的资金存入专业银行在中央银行的存款帐户，然后才能从存款帐户支用。

相互融通：各专业银行的资金不足或结余，允许资金横向调剂和拆借，以搞活资金。

“实贷实存”的信贷管理模式：目前的重点是贷款规模的计划控制，故一般也称“贷款规模控制”方法。贷款规模控制带有明显的计划经济色彩，不适应市场经济发展的要求，缺乏应有的独立性和约束力，因而短期行为表现突出。特别是限额管理办法，实际上还是一种行政控制，不仅把金融企业置于一种俯首听命的境地，而且把资金的流动也框死在“条”“块”里，与市场经济的要求还有距离。

2. 中央银行贷款

中央银行贷款是我国中央银行吞吐基础货币的重要途径。由于中央银行是整个金融体系的最后贷款者，对金融体系有着扶植支持的义务，并借此实现其稳定通货，平抑物价的目的。因此中央银行通过发放或收回中央银行贷款，可以调控专业银行及其它金

融机构发放贷款的资金来源,继而合理控制贷款总规模。

我国的专业银行与西方商业银行有很大差别。其中一个主要的不同点是国家与银行的关系不同。西方商业银行同国家的关系,主要是纳税人的关系,只须守法经营,依法纳税,对宏观经济并不必然地负有什么责任。尽管不少国外大银行也承担一些政府交给的政策性任务,如发放政策性贷款,执行产业政策,有的甚至还发行货币等等。但这都是额外的任务,商业银行做为私人资本银行,其自身并不具备这方面的本质规定性。

我国专业银行同国家的关系从根本上不同于西方商业银行同国家的关系。专业银行是国家银行,所经营的是国有信贷资金,专业银行是国有信贷资金的人格化代表。因此,执行国家对信贷资金的投放意图,是专业银行的本质规定所在。具体说,我国专业银行必须执行国家信贷计划、执行货币与金融政策、发放政策性贷款,并通过这些职能的完成来传导和实施国家的宏观金融调控。总体来看,我国专业银行既是货币信用的经营者,又承担着宏观金融调控的任务。所以在专业银行向商业银行转变中仅讲信贷资金的“三性”是不够的,还要加上一个政策性。

3. 利率政策

随着市场经济体制的确立和金融体制改革的深化,目前我国在金融体制上形成以中央银行领导,国有专业银行为主体,其它金融机构并存的多层次、多成份的金融格局。与之相适应,我国将建立社会主义市场经济条件下的以市场利率为基础,国有专业银行利率为主体、中央银行法定利率为导向的多层次利率管理体制。

由于我国目前处于专业银行向商业银行转轨时期,具有一定的特殊性和历史背景,所以利率的管理模式还不能照搬西方商业银行的模式,即存贷款利率不能随市场的供求关系来确定,而必须

适应我国社会主义市场经济和金融体制改革发展趋势。当前我国的利率政策主要是指中央银行根据需要对各金融机构的存贷款利率进行调整。我国中央银行的利率政策与西方国家中央银行的再贴现利率政策有所不同。第一、由于我国的票据贴现业务尚未得到发展,专业银行向中央银行借款主要不是通过再贴现的方式,而是通过信用放款方式,因此不称再贴现率,而称为中央银行贷款利率;第二、我国金融机构的存贷款利率属于管制利率,即各金融机构的存贷款利率是由中央银行统一规定的,不准任意变动,不属于市场利率。其利率传导机制是通过中央银行贷款的利率变动,影响金融机构的融资成本;同时通过对各种金融机构存、贷款利率的调整,影响企业融资成本和金融机构融资成本,进而对信贷和货币供应量起扩大或收缩作用。但由于企业的经营机制尚未得到全面改革,因此,利率的高低,对企业信贷资金需求的变动,往往作用有限。利率行政控制过严过死使我国的存贷款利率出现实际上的双重利率,官定利率低于通货膨胀率,与市场利率有一定差距。

二、全国统一、开放的市场体系尚未建立

市场体系是相互联系各类市场的有机统一体。市场体系具备统一性、开放性、竞争性和有序性。所谓“统一”就是要破除商品流通中的条块分割、地域封锁和行业垄断,实行统一的市场政策和法规,以达到货畅其流全国一盘棋;所谓“开放”,就是要不但对国内各省各地开放,也要对外开放,实现国内国际两个市场对接,达到国际化的流通;所谓“竞争”,即有充分和公平的竞争环境,各种经济成份都被一视同仁,反对不正当竞争行为特别是垄断;所谓“有序”,即结构完善配套发展,所有的市场行为都要规范化、法制化,形成良好的市场秩序。

由于我国目前的市场经济体系尚未成型,机制尚不完善,因而商业银行在其发展过程中,各项改革的推进、各项业务的发展,不能脱离客观实际,不能急于求成。改革开放十几年来我国的金融市场虽然有长足的进步,但在发展过程中也还存在许多问题(1)金融管理体制滞后,条条分割,纵向分配资金的格局仍然存在,影响市场对资金的配置和调节。(2)市场体系不完善、交易网点稀少,没有形成全国统一的金融市场,也不能及时准确地收集和发布各种市场信息,办理市场业务,交易业务范围十分有限。(3)金融机构的企业化进程缓慢,金融市场缺乏真正的市场主体,金融机构行为不规范。(4)实行利率管制,不能做到利率市场化。(5)金融工具不丰富,不规范。(6)金融意识淡薄,金融宣传力度不够,金融市场参加者很少,不利于金融市场的发展。(7)金融交易基础设施落后,缺乏专门的金融经营和管理人才。

(一)条块关系理不顺,政府对专业银行商业化有偏颇

由于我国的市场经济体制还不完善,所以银行与政府的条块关系还不能理顺,地方政府对金融促进经济发展的作用重视不够,主要表现在一是受传统计划经济的思想影响,银行在人们心目中不外乎是政府或企业的“大出纳”、“大金库”,再加之银行几十年来的封闭式管理,能真正了解银行在国民经济中的地位和作用的人不多,形成了金融意识和观念滞后。二是几十年的计划经济使地方政府和企业产生了严重的依赖心理,形成了企业理所当然地向银行伸手要贷款的状况,银行在政府和企业心目中只不过是“造票子机器”。三是金融部门信贷资产质量的高低,经营效益的好坏似乎与地方政府和企业无关。归还银行贷款和利息被束之高阁,使有些银行出现了亏损,有相当比例的贷款出现了风险和呆滞。在有些地方领导看来,银行是国家的,企业也是国家的,银企关系实际上是中央和地方的关系,剥夺一块信贷资产就等于相对增加了一块地方利益,所以在企业改制中企业管理部门总是默许、支持

企业逃避、废止银行贷款本息,以上这些都会阻碍专业银行向商业银行过渡。

(二)行政机构干涉市场运行

1. 专业银行向商业银行转化,必然要求把政策性业务和商业性业务分离。现行的专业银行具有“二重性”特性,既要办成管理机关,又要办成企业。要让政策性业务与商业性业务彻底分离还需一段时间和过程,不可能一步到位。目前我国资金严重短缺的情况下,政府的经济发展动机,往往左右商业银行的经营决策;加上各种关系尚未理顺,金融机构有法难依,商业银行还难以做到自主经营。

2. 从体制原因上看,首先国家专业银行分支机构按行政区划设立,便利了地方政府对信贷管理的干预,其次中央财政与地方财政的分灶吃饭,受经济利益驱动,常常会出现剥夺、侵蚀银行合法权益的现象。企业领导的还款意识,大大弱于贷款意识。在银行经营与地方的经济目标发生冲突,尤其在新建、扩建及技改项目上马等方面,在无资金来源的情况下,地方政府往往从地方利益出发,责令各专业银行投入一定的资金,这些资金一旦投入,便容易成为不合理的资金占用。在形成生产能力后,各家银行都不同程度受到牵制,自觉不自觉地围绕政府的旨意继续投入资金,从而失去了银行择优发放贷款的自主性。

三、企业体制改革处于初级阶段

改革企业制度就是要转换企业的经营机制。所谓企业经营机制是指企业内部管理的机构、方法、手段的总称。是企业为适应一定的经营目标而进行自我约束、自我发展的内在动力。转换企业经营机制就是要根据建立社会主义市场经济体制的要求,改革那些束缚生产力发展的管理制度和管理方式。理顺决定企业经营行为的企业外部和内部的各种关系,为企业制造一个平等的竞争环