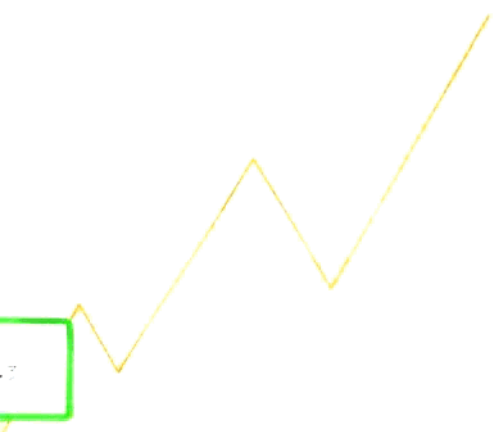


商业银行经营管理

洪 正 朱夫昌 主编



河海大学出版社

98
F830.3
126

YAC 414

商业银行经营管理

洪 正 朱夫昌 主编



河海大学出版社



C 415395

责任编辑 朱宪卿
责任校对 姚 徽

商业银行经营管理
洪 正 朱夫昌 主编

出版发行: 河海大学出版社
(南京西康路1号) 邮政编码: 210098

经 销: 江苏省新华书店

印 刷: 南京京新印刷厂

开本 850×1168 毫米 1/32 印张 8.25 字数 222 千字

1996 年 6 月第 1 版 1996 年 6 月第 1 次印刷

印数 3,000 册

ISBN 7-5630-1003-3

F·154

定价: 10.00 元

《商业银行经营管理》编委会

顾问	王金贵	罗玉成		
主任	钱志泓			
副主任	袁愉升	崔振亚	闵锦林	徐宏义
主编	洪正	朱夫昌		
副主编	徐菊生	臧相毅	江虹	胡鹏
	王裕民	谷成德		
编委	(按姓氏笔划为序)			
	王小川	江涛	陈根瑞	邹瑾
	张德川	胡福山	赵辉	徐水华
	蒋荣生	程曾武	焦益健	韩少忠

前 言

随着金融体制改革的深化,国有专业银行正加快向商业银行转轨的步伐,为使银行员工尽快掌握商业银行经营管理的基本知识,提高银行的经营管理水平,我们根据中国工商银行教育部 1995 年 10 月制订的成人高校《商业银行经营管理学》教学大纲,组织具有高、中级职称的教师和业务骨干编写了这本教材,供各级银行进行各层次员工培训使用。

本书以《中华人民共和国中国人民银行法》、《中华人民共和国商业银行法》为依据,联系我国金融改革和银行经营管理的实际,阐述商业银行经营管理的理论、原则和方法,具有较强的理论性和实用性,是银行管理人员和业务人员的必备书。

本书在编写过程中得到中国工商银行教育部和江苏省分行领导的关心和支持,参考了近几年出版的有关专著、教材、论文等资料,在此一并致以谢意。

由于编者水平限制,时间仓促,书中不当和错误之处,恳请读者批评指正。

《商业银行经营管理》编委会

1996 年 5 月

目 录

第一章 商业银行经营管理概论	(1)
第一节 商业银行概述.....	(1)
第二节 商业银行经营管理.....	(4)
第三节 商业银行经营原则	(19)
第二章 商业银行组织人事管理	(31)
第一节 商业银行的组织管理	(31)
第二节 商业银行的人事管理	(39)
第三节 商业银行的企业文化与智力开发	(58)
第三章 商业银行资本金管理	(74)
第一节 银行资本金的构成和作用	(74)
第二节 资本的充足标准及筹集方法	(77)
第四章 商业银行负债业务经营管理	(87)
第一节 银行负债管理理论和作用	(87)
第二节 银行存款业务经营管理	(91)
第三节 银行借入资金经营管理.....	(105)
第五章 商业银行资产业务经营管理	(111)
第一节 银行资产管理理论和方法.....	(111)
第二节 银行现金资产业务经营管理.....	(116)
第三节 银行贷款业务经营管理.....	(126)
第四节 银行贷款业务风险管理.....	(138)
第五节 银行证券投资业务经营管理.....	(146)

第六章 商业银行中间业务经营管理	(158)
第一节 中间业务经营管理概述.....	(158)
第二节 信托业务经营管理.....	(162)
第三节 租赁业务经营管理.....	(167)
第四节 其他中间业务经营管理.....	(173)
第七章 商业银行资产负债管理	(189)
第一节 银行资产负债管理理论和方法.....	(189)
第二节 银行资产负债比例管理.....	(195)
第八章 商业银行财务管理	(203)
第一节 银行财务管理意义和方法.....	(203)
第二节 银行财务管理主要内容.....	(205)
第三节 银行财务报表分析.....	(219)
第九章 商业银行经营状况分析	(233)
第一节 银行经营状况分析意义和方法.....	(233)
第二节 银行经营状况分析内容.....	(238)

第一章 商业银行经营管理概论

第一节 商业银行概述

一、商业银行的含义

商业银行是以经营工商业存款为主要业务,以利润为主要目标的银行,也是唯一能够吸收、创造和收缩存款货币的金融中介组织。商业银行一词有两重含义:第一重含义是指商业银行与商业关系密切。商业银行为保持资金的流动性,其资产业务集中于发放短期商业性的自偿性贷款,使贷款能随商品的购销而增减,并随商品周转和产销过程的完成而从销售额中偿还,故将接受短期存款和发放自偿性贷款的银行叫商业银行;第二重含义是商业银行以利润为经营目标,因而其业务活动具有商业性。

二、商业银行的性质与职能

(一)商业银行的性质

商业银行是以利润为目标,以经营金融资产和负债为对象的综合性多功能的金融企业。

1. 商业银行以利润为经营目标

以利润为目标,这是商业银行与政策性银行以及中央银行的根本区别。商业银行以追求利润最大化为目标,主要表现为:一是创立或经营商业银行的目的,是为了能给组织者或经营者带来利润;二是经营某项业务是以盈利为前提条件;三是办理某笔业务或接纳某一客户是以能否带来盈利为出发点。

2. 商业银行是金融企业

商业银行具有一般企业的基本特征,是社会经济的重要部门。它具有从事业务经营所需的自有资本,依法经营,照章纳税,自负盈亏。但商业银行经营的商品是货币资金,因而商业银行是金融企业。

商业银行与一般工商企业有所不同。工商企业经营的是具有一定使用价值的商品,从事商品生产和流通;而商业银行是以金融资产和金融负债为经营对象,经营的是特殊商品——货币和货币资本,经营范围包括货币的收付、借贷以及各种与货币运动有关的或者与之相联系的金融服务。从社会再生产过程来看,商业银行经营的对象正是工商企业生产经营的条件。这些就是商业银行同工商企业的根本区别。

商业银行作为金融企业,与专业银行和其它金融机构又有不同。商业银行的业务更综合,功能更全面,经营一切金融“零售”业务(门市业务)和“批发”业务(大额信贷业务),为顾客提供所有的金融服务。而专业银行只集中经营指定范围内的业务和提供专门性服务;其他金融机构,如储蓄贷款协会、人寿保险公司、信托投资公司、租赁公司等,业务经营的范围相对来说更为狭窄,业务方式更趋单一。随着各国金融管制的放松,专业银行和其他金融机构的业务经营范围也在不断扩大,但与商业银行相比,仍相差甚远。商业银行在业务经营上的优势,使其发展更为迅速。

(二)商业银行的职能

1. 创造货币

一方面,随着商品经济的发展,商业银行为满足商品流通的需要,创造了代替金属货币流通的信用工具,主要是银行券、支票和信用卡,这些信用工具亦称转帐货币或电子货币。因此,商业银行具有创造货币的职能。另一方面,商业银行是各种金融机构中唯一能吸收活期存款的机构,商业银行利用其吸收的存款发放贷款,在支票流通和转帐结算的基础上,贷款又转化为存款,即由自己的债权变成自己的债务,形成派生存款。所以,只要在转帐结算基础上,由贷款形

成的存款在不提取现金或不完全提取现金的前提下,商业银行利用自身的信用创造机制,多倍地创造存款货币。

2. 提供信用

商业银行提供信用是指商业银行充当信用中介的职能。即商业银行从事负债、资产业务而成了资金贷出者和借入者的中介,也就是商业银行一方面通过负债业务把社会经济生活中各方面的、各种不同数额的、不同期限的暂时闲置的货币资本集中起来;另一方面,通过资产业务把这些集中起来的资金投放给社会经济活动中需要补充资金的部门、单位或个人,从而使银行成为进行信用活动的集中点。商业银行提供信用对发展经济有着重要意义:它不仅使暂时闲置的货币资本得到充分的运用,从而解决了产业资本运动中的资本闲置和资本增殖的矛盾,而且能在不改变社会资本总量的前提下,对资本进行重新组合,改变资本的使用方向和数量,进行调剂性的分配,从而推动了信用的发展,加速了资本的周转,促进了经济的发展。

3. 充当支付中介

商业银行的支付中介职能,指银行为企业办理各种与货币资本运动有关的技术性业务,如货币兑换、货币收付、货币结算等。由于商业银行具有信誉良好、机构众多、与国家财政及企业的经济活动联系密切等优势,企业就委托银行保管货币、办理货币收付与转帐结算等,使银行成了“公共簿记”,成了企业的“总出纳”、“总帐房”,成了支付中介。商业银行的支付中介职能有利于节约流通费用,加速资本周转,促进生产和流通的顺利发展。

4. 集聚储蓄资金

社会各阶层的货币收入和储蓄本来不是资本,起不到资本的作用。但是通过商业银行的信用中介职能,能积少成多,续短为长,使非资本的货币转化为货币资本,增加社会资本总额,从而加速生产和流通。

5. 提供多种金融服务

随着经济的发展,工商企业的业务经营环境日趋复杂化,银行间

的业务竞争也日益剧烈化。银行由于联系面广、信息比较灵通,特别是电子计算机的广泛应用,使其具备了为客户提供信息服务的条件。咨询服务、对企业“决策支援”等服务应运而生。工商企业生产和流通专业化的发展,又要求把许多原来属于企业自身的货币业务转交给银行代为办理,如发放工资、代理支付其他费用等。个人消费者也由原来的单纯钱物交换,发展为转帐结算。现代化的社会生活,从多方面给商业银行提出了金融服务的要求。在强烈的业务竞争压力下,各商业银行也不断地开拓服务领域,借以建立与客户的广泛联系,进一步促进资产负债业务的扩大,并把资产负债业务与金融服务结合起来,开拓新的业务领域。在现代经济生活中,金融服务已成为商业银行的重要职能。

第二节 商业银行经营管理

一、银行经营管理的含义

(一)经营管理的含义

经营是指为谋求某种经济效果,以市场为对象,以商品生产和商品交换为手段的一系列购销往来、筹划调度的活动。

“经营”一词,在我国古代已有。古代时“经营”两字大多为筹划、营谋之意,在封建社会,“经营”多指策划、开拓、营谋和发展。在近代,商品经济发展到一定阶段,“经营”则多指“买卖”、“供应”和“销售”,如人们常说“小本经营”、“惨淡经营”等。随着经济的发展,经营的概念逐步深入到整个再生产过程,即从单纯的销售观念转变为根据社会的需要和用户的要求进行生产。因此,经营所要解决的问题是开拓市场,扩大商品的销售,以追求利润最大化。

管理是指为实现预期目标,通过计划、组织、指挥、控制等过程,协调人、财、物等要素的有效的活动。

管理的职能就是计划、组织、指挥、控制,目的就是达到工作的协调性,提高工作效率。其中“统一指挥原则”是管理的核心,正如,“一个乐队就需要一个乐队指挥”一样。

经营与管理关系密切,经营决定管理,而管理又促进经营,所以人们习惯上把两者联系起来统称为经营管理。

1. 经营和管理的区别

(1)产生的过程不同

经营是商品经济发展的产物,是由商品经济发展而引起的对企业的调节职能和适应社会环境的职能。而管理是劳动社会化的产物,没有管理,人类社会正常的生产、生活和工作秩序就建立不起来,人们的社会活动就不可能顺利地进行。

(2)应用的范围不同

经营一般适用于盈利性、增值性为特征的企业。管理则适用于一切企业、行政单位和组织。

(3)解决的问题不同

经营着重解决的是确定企业生产发展的方向性问题,它可以密切企业同整个社会经济活动的联系。而管理则着重解决一个企业内部如何合理组织各项经济活动的问题。

(4)达到的目的不同

经营旨在提高经济效益,管理则是提高工作效率。

2. 经营与管理的联系

(1)经营决定管理

经营的思想、方向和目标决定管理的方法、手段和目标。就一个经济实体而言,如果没有经营活动、经营目标和经营方法,管理则无对象、无目的,管理工作只有在改善经营的前提下才能卓有成效。

(2)管理服务于经营,并促进经营发展

经营离不开管理,必须通过计划、组织、指挥、控制等一系列管理活动来实现经营目标。没有管理的组织、指挥、控制等职能和具体活动,企业的经营目标也就难以实现,任务也就难以完成。管理有方,

经营才能有效。

(二) 商业银行经营管理

商业银行经营管理就是按照商业银行货币资金运动的客观规律,运用科学的管理方法,通过对国家、企业、单位、个人的货币资金进行计划、组织、控制、调节等过程来协调银行内部人员及其所掌握的人、财、物、信息等资源以及存、放、汇等环节,从而实现商业银行的盈利目标以及发展经济、稳定货币、提高社会效益的目标。

由于商业银行是经营货币资金的特殊企业,因而其经营管理有如下三个特点:

1. 特殊的经营管理对象

商业银行经营的对象是货币资金,是围绕货币资金的运动过程,对人、财、物、信息等资源以及存、放、汇等环节进行管理。只有健全各项管理制度,优化组织结构,提高人员素质,合理配备人员,加快营运资金调度,搞好组织协调工作,才能保证货币资金的正常运转。

2. 特殊的经营范围

管理范围涉及国家、企业、单位、个人,十分广泛。商业银行既通过计划决策、组织指挥、协调控制等手段,加强银行内部的管理,提高经营管理水平;又通过银行货币信用业务活动的现金管理、结算管理、工资基金管理、信贷资金管理、外汇管理、票据及有价证券的管理等,行使国家管理经济的部分职能,这是一般企业所不具备的突出特点。

3. 特殊的经营目标

银行通过其业务活动获得自身利润,同时还要考虑与发展经济、稳定货币、提高社会效益的关系。商业银行所涉及的经济关系众多而复杂,主要是商业银行与国家的经济关系,与中央银行的经济关系,与国民经济各部门的经济关系,与居民的经济关系,以及商业银行之间的经济关系,商业银行内部及其与员工之间的经济关系等。这些众多而复杂的经济关系,在形式和内容上均不同于一般企业。因此商业银行在追求自己盈利目标的同时,还要兼顾到发展经济、稳

定货币、提高社会经济效益。

商业银行经营管理不仅具有上述特性,还具有一般经营管理的自然属性和社会属性。银行经营管理属于企业经营管理范畴,虽然不从事生产劳动,但一方面必须科学合理地组织经营活动,运用现代化先进技术设备开展业务;另一方面,它必须监督业务活动,维护和完善社会主义经济关系,取得良好的经济效益。它的经营管理同样具有两重性。其自然属性表现在对商业银行经营管理的组织上,它必须执行指挥业务的基本职能,它的社会属性却随着生产关系性质的改变而发生变化。

二、商业银行经营管理基本原理

(一)系统原理

系统原理要求人们从整体的、全面的观念出发,分析、研究、协调、控制系统范围内各因子之间的相互关系,使系统发挥最大功能。

因为系统指的是由相互作用和相互依存的若干因素组成的复合体,所以银行经营管理应将其整个业务看成一个系统,运用工程技术常用的定量方法对系统进行分析、评价和优选,目的在于求得工作效率,即把经营管理系统中的各个因素的功能统一起来,使之“总体大于部分之和”。

银行经营管理以业务为线索,以头寸调度为中心。不仅头寸调度是一个系统工程,各项业务也是一个系统工程。如存款业务,它以中央银行供给的货币为基础,在银行与企业之间一系列的运行中派生、存取;再如贷款业务,它以企业资金循环周转为基础,在银行与企业之间一系列的运行中发放、收回。不仅如此,银行内部管理也是一个系统工程。

按系统原理,经营管理是一种流程,这种流程通常由七个环节连续组成,即目标、预测、决策、计划、执行、监督和反馈。这七个环节之间是相互联系的,每个环节又都有特定的地位和作用,不要忽视或轻视任何一个环节。

按系统原理,经营管理的过程是信息的传递过程,要注重收集、分析、运用信息,如资金来源信息、人才信息、投资项目信息等,掌握各种信息为预测决策提供条件。

按系统原理,在经营管理中必须坚持目的性、整体性和层次性原则。目的性就是管理系统通常只能有一个主要目标,做到心往一处想,劲往一处使,使经营管理系统内的人力、财力、物力和信息、时间等得到有目的的最佳配置和使用,从而使经营管理者能集中精力解决一个时期的主要矛盾和任务,避免多个目标下造成的人、财、物、时间、信息等相互干扰,避免丧失整体功能和效益。不仅如此,同一目标可以形成最佳的合力,用公式表示为:

$$\text{经营管理效能} = \text{目标方向} \times \text{工作效率}.$$

上式中目标方向是决定性的,是一个矢量,决定着效果性质的好坏;而工作效率则决定着效果大小的数量。如果目标方向错了,效果则成为负值,效率越高,则效果越坏。

整体性表明经营管理系统中的各基本要素组成了具有特定结构功能的整体。这种整体性一是体现为整体功能不等于系统内诸因素的简单相加,而应是“整体大于部分之和”,如某个经营管理系统的领导班子设置和组合比较合理,其整体功能就会扩大,就会出现 $1+1>2$ 的效果;反之,如果领导班子群体结构不合理,就有可能出现 $1+1<2$ 的情况。这就是“系统性能、功效不守恒定律”。二是体现为任何一个经营管理系统中的各个子系统的性能好,并不等于整体的性能也好。

层次性就是指任何一个复杂的经营管理系统,都具有一定的层次结构。我国商业银行实行分支行制,省分行是总行的子系统,市分行是省行的子系统,县支行是市分行的子系统。因此,在确定银行经营管理系统规模时,必须从实际出发,因地制宜,既要利用大系统的优越性,又要尽量减少由此而产生的消极因素,这就要求银行经营

管理系统的规模和层次都必须安排在一定的范围内。

(二)整分合原理

整分合原理要求在整个规划下进行明确的分工,又在分工基础上进行有效的综合。这个原理的大前提是整体观念,若不了解商业银行经营管理工作的整体性以及银行资金运动的规律,商业银行经营管理的分工就会出现盲目而混乱的局面。在这一原理中,分工又是关键,没有明确分工的整体只能是一个混沌的原始物,构成不了现代社会有序的系统。因此,整分合原理又可理解为统分相结合的原理,即集中统一领导和分级经营管理有机结合。尤其在当前生产社会化、整体化的情况下,任何一个系统都呈现出复杂性、多变性和竞争性,它们要在竞争中求得自身的发展,就必然要涉及到社会的各个方面。要解决这个矛盾,就必须在总的方针政策的前提下,各自分工协作,加以协调。

(三)动力原理

动力原理要求银行在经营管理中正确地运用各种动力,推动银行经营管理目标的实现。动力原理是指商业银行经营管理不仅要最充分、最大限度地调动人的强大动力,而且还要正确地运用这种动力。只有这样,才能使商业银行的经营管理活动持续而有效地进行下去,并不断向前发展。

动力大体可分为物质动力、精神动力、信息动力和竞争动力。物质动力是对人的物质奖励,通过以物质利益为动力激发人们去完成或创造性地完成各项任务。物质动力包括以按劳分配形式发放的工资、奖金、加薪、分配住房等。物质动力是基础,如果职工维持生存和保证正常生活的最基本、最原始的需要得不到满足,就无法完成各项工作。精神动力是指人们某种思想、信念、理想所激发出来的力量。只要某个人有了信仰或通过追求实现了自己的理想,或工作出色得到了相应的荣誉,或经过努力取得了一定的成就,或在工作中与上下级、同事之间相互尊重、关系融洽就能使他产生一种巨大的动力,并不断地发挥出潜在的动力,这种动力一直是由精神力量所驱使,故称

之为精神动力。精神动力不仅可以补偿物质动力的缺陷,而且在某种特定条件下可成为决定性的动力。信息动力就是在以信息生产和交换为主要特征的时代,通过收集信息、利用信息、传播信息来激励自己,从信息中找到自己努力的方向,发挥自己的创造力。竞争动力是市场经济优胜劣汰运行规则给予人或企业的一种求生存、求发展的力量。商业银行正确运用竞争动力去开拓金融产品,改进服务手段,提高服务水平,就能在竞争中求效益、求发展。

(四)能级原理

能级原理要求将不同能级的人配备到相应的岗位上,做到人尽其才,各尽所能,提高整体效能。

“能级”是现代物理学中最重要的概念之一,是指原子、分子、原子核等在不同状态下运动所具有的能量值。这些不连续的、分散孤立的稳定状态,按其能量值大小排列呈梯级状,故称“能级”。这一概念运用到经营管理中的机构和人,说明机构和人也有能量大小之分,就要进行分级,按不同大小的能量制定不同的级别。要分级就要有一定的秩序和一定的分级范围、分级标准,使能量和级别相称。一个系统要建立一套合理的能级,使经营管理的内容动态地处于相应的能级中,这就是经营管理的能级原理。

根据能级原理的要求,经营管理的结构呈上小下大三角形,反映出既有精干的领导核心,又有宽厚的基础。银行经营管理的三角形可分为四个层次:即领导决策层(指总行),它是银行经营管理的核心,确定着银行系统的大政方针;经营管理层(指省、市分行),负责充分利用经营管理的各种技术来实现银行经营管理的各种方针政策;执行层,一般是指县(城区)支行的领导及其业务骨干,贯彻执行银行经营管理的指令,直接调度和组织银行的人、财、物等诸要素;操作层,是指广大的银行职工,他们是银行经营管理过程中直接从事操作和完成各项具体工作的主要力量。层次不同,标志着能级的差别,其使命不同,责、权、利也不同。因此,要充分发挥一个经营管理系统的效率,除了合理划分组织能级外,还必须使系统的各个不同的能级与