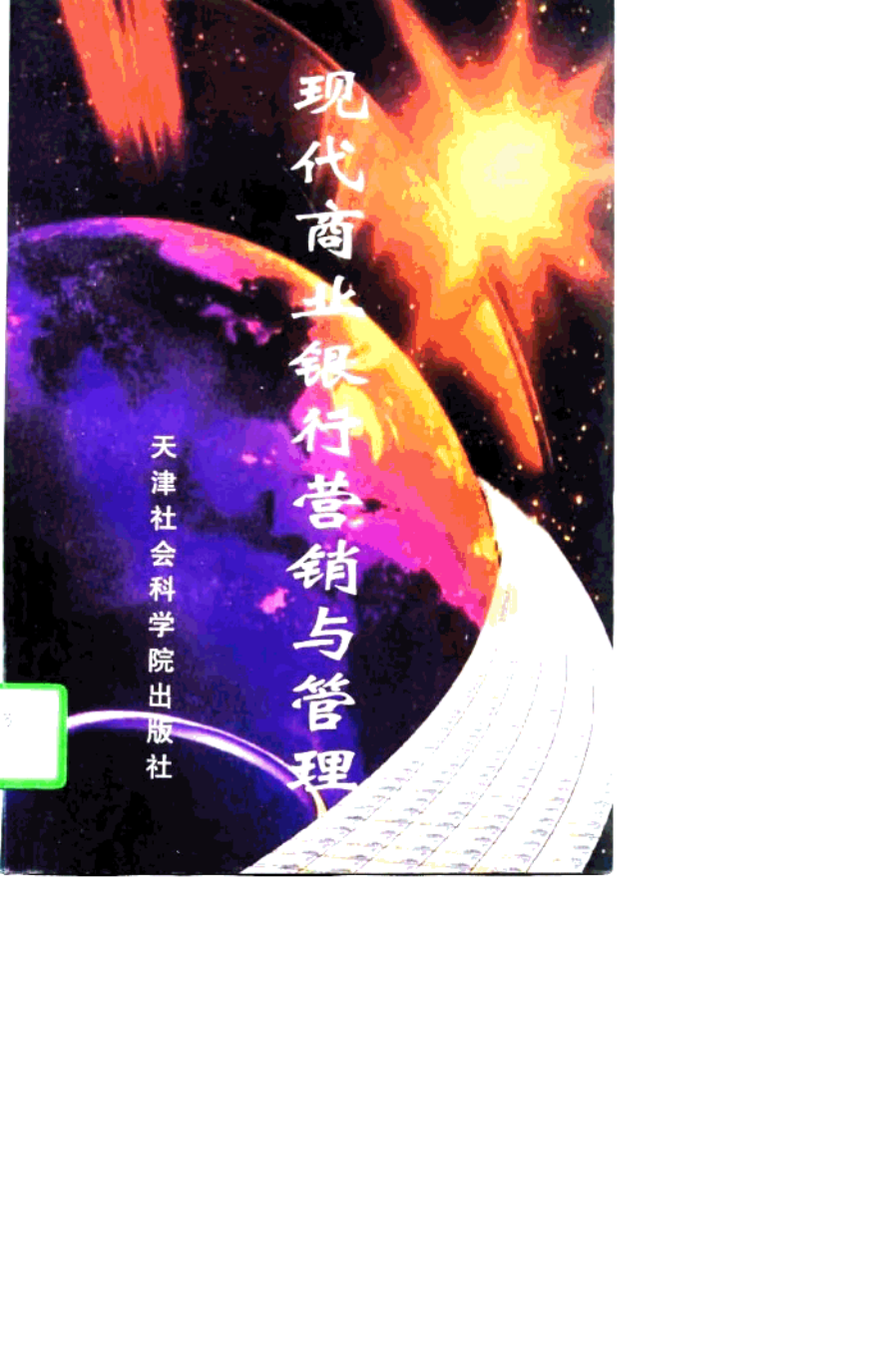




现代商业银行营销与管理

天津社会科学院出版社

主 编	高启旺	王汉章	王 杨
副 主 编	徐金平	郭中辉	
编写人员	高正平	韩晓平	白力军
	郑 方	刘 健	刘根成
	张效敏	翁 岩	柳玉文
	章庆华	赵继宏	黄 瑛
	谭海冰	孙 平	叶 浩
	杨 珂	吕世仓	

目 录

前 言	(1)
第一章 管理总论	(3)
第一节 商业银行的性质与特征	(3)
第二节 商业银行 CI 与经营理念	(14)
第三节 商业银行市场营销	(21)
第四节 现代商业银行的发展趋势	(30)
第二章 银行理念	(35)
第一节 商业银行理念	(35)
第二节 企业理念的特点与功能	(43)
第三节 企业理念的实施	(51)
第三章 激励方略	(60)
第一节 企业激励与企业理念	(60)
第二节 银行激励目标及考核评价	(67)
第三节 银行岗位守则与违章处理	(75)
第四章 行为规范	(89)
第一节 企业理念与行为规范	(89)
第二节 银行员工行为规范	(97)
第三节 承诺服务及其范例	(115)
第五章 企业文化	(121)

第一节	企业文化的定义与内容	(121)
第二节	企业文化的特征	(126)
第三节	商业银行的企业文化	(132)
第六章	市场营销	(139)
第一节	市场营销与商业银行营销	(139)
第二节	市场营销策略	(144)
第三节	金融市场	(153)
第四节	银行营销组合和计划	(156)
第七章	促销战略	(162)
第一节	促销概述	(162)
第二节	人员推销	(167)
第三节	广告推销	(171)
第四节	银行公共关系	(175)
第八章	新品开发	(183)
第一节	新产品开发	(183)
第二节	金融创新	(189)
第三节	银行新产品	(195)
第四节	中西方金融创新比较	(205)
第九章	资产实务	(211)
第一节	资产业务概述	(211)
第二节	资金供求匡算与预测	(220)
第三节	信用分析与贷款定价	(230)
第十章	负债业务	(239)
第一节	负债业务概述	(239)
第二节	负债成本	(242)
第三节	存款保险制度	(253)
第十一章	管理方法	(261)

第一节	资产负债管理的演变与发展·····	(261)
第二节	利益收益敏感性分析·····	(266)
第三节	流动性分析·····	(271)
第四节	资产负债管理方法·····	(275)
第十二章	风险防范 ·····	(281)
第一节	银行风险与成因·····	(281)
第二节	风险防范策略·····	(287)
第三节	商业银行风险的比例管理·····	(295)
第四节	风险的外部监管·····	(300)
第十三章	内控机制 ·····	(305)
第一节	银行内部控制概述·····	(305)
第二节	商业银行内部控制的内容·····	(307)
第三节	商业银行盈利管理·····	(315)
第十四章	法律依据 ·····	(323)
第一节	《商业银行法》的意义与影响·····	(323)
第二节	《贷款通则》与商业银行经营·····	(333)
第三节	《担保法》与信贷活动·····	(341)
第十五章	现代企业制度 ·····	(349)
第一节	现代企业制度概述·····	(349)
第二节	企业股份制改组与信贷资产·····	(355)

前 言

当今世界处于世纪之交,风云际会,金融业的竞争日趋激烈。各家商业银行、金融机构在不断强化内部经营管理的同时,纷纷实施 CI 战略,提升企业理念,规范服务行为,重视金融业务创新与新品开发,以形象创效益。CI 已成为现代商业银行多视角审视竞争形势,改善经营管理的有效方法。而 CI 的核心内容是提升企业理念。

《现代商业银行营销与管理》一书,将 CI 战略与现代商业银行经营管理相结合,充实和丰富了我国商业银行经营管理的内容。该书以商业银行企业理念为中心,以金融市场营销为重点,以商业银行法为依据,力图将西方商业银行理论与我国商业银行改革相结合,包括经营理念、营销策略、促销战略、激励方略、行为规范、新品开发、资产实务、负债业务等十五章内容,具有实用和创新特点。尽管金融 CI 和市场营销观念导入我国金融领域较晚,但随着我国专业银行向商业银行转化的进程,金融 CI 战略与营销理论已引起业内人士的高度关注和实际运用。无论是商业银行、保险公司、证券机构,或是合作金融组织,都普遍重视在经营活动中应用 CI 与营销理论。建设银行 96 年 3 月开始在全系统实施 CI 战略,农业银行在 96 年也已开始设计实施,农村合作银行将今年 6 月定为企业形象宣传月。正值此时出版《现代商业银行营销与管理》一书,其现实意义与历史影响是不言而喻的。

人要衣装,佛要金装。金融企业的形象尤其重要。树立一流的

商业银行形象,既是商业银行经营管理的需要,又是商业银行生存与发展的客观要求,更是在激烈的市场竞争中抢占经营制高点的尚方宝剑。我们相信,本书的出版将会积极推进 CI 和市场营销理论在我国商业银行的普及与应用;通过对该书的学习,将会促进我国商业银行业务的发展和经营管理水平的提高,使我国的商业银行立足国内,服务社会,走出国门,立于世界大银行之林,这既是作者的良好心愿,也是广大读者所期望的。由于本书的写作,注意将西方商业银行理论紧密结合我国实际,且通俗易懂,便为广大商业银行干部职工和金融理论工作者提供了一本工具书和参考书。

CI 战略的核心是企业理念的提升,强调团队精神、整体意识和恒久性,这与商业银行以人为本的经营观是一致的,对于改革中的我国商业银行克服困难、振奋精神、稳健经营、改善管理、优化组合,以及改善经营环境等,都是十分有益的。树一流形象,扬银行行威,走内涵型商业银行发展道路,是我国商业银行起步与前进过程中的必然选择。本书的出版也可以起到抛砖引玉的作用,希望能够与关心它的读者朋友共同探讨与交流,以给我们提供启迪和帮助。

编 者

1997.9.11

第一章 管理总论

第一节 商业银行的性质与特征

商业银行的 起源与发展

一、商业银行的起源

商业银行随着商品经济的发展而产生,并随着商品经济的发展而不断完善。一般认为,商业银行起源于两种途径。其一,从借贷行为到高利贷性质的银行,再适应新的生产关系的要求,转变成商业银行;其二,以股份公司形式组建成商业银行。从近现代商业银行的起源和发展来看,主要以第二种途径来实现。1694 年英格兰银行的建立,成为世界上第一家具有真正意义的商业银行。

早期的银行起源于古代社会的货币经营业和办理货币借贷的行为。随着商业的繁荣,出现了从事铸币兑换、货币保管和汇兑的货币经营业,发展到一定时期后,为了获取更多的利润,他们开始将手中聚集的闲置货币贷放出去,形成了办理存款、放款和汇兑等业务的早期银行。公元前的巴比伦王国,其寺庙就已经开始从事货币借贷业务。到中世纪的“威尼斯银行”已属于早期的银行,其性质具有规模小、放款利率高、业务不全。到 17—18 世纪,资本主义制度首先在英国确立,英国成为世界贸易中心。1694 年英国商人在威廉三世的支持下,组建了世界上第一家典型的资本主义银行——英格兰银行。它标志着西方商业银行这种新的信用制度的诞

生。之后资本主义各国相继建立了商业银行，以适应其商品经济的快速发展。

二、商业银行的历史发展

商业银行从产生发展到今天，由于各国政治经济发展不平衡，各个国家实行的银行制度也不尽相同，由此形成了各国不同类型的商业银行。不仅如此，商业银行的称谓在各国亦有所不同。英国人认为存款是商业银行经营放款业务的主要资金来源，所以通常将商业银行称为“存款银行”；美国则称为“州银行”和“国民银行”；日本称为“城市银行”和“地方银行”。不管是称谓的不同，还是业务经营范围的差异，从商业银行的发展史来看，主要有以下几种商业银行类型：

英国式：单一融通短期商业资金的类型。英国早期的商业贷款理论支配着商业银行的经营活动，其资金融通具有明显的商业性质。商业银行的主要业务集中于短期的自偿性贷款，即等于商业行为。比如国际贸易中的进出口押汇与国内贸易中的票据贴现和抵押放款，伴随着商品生产和交易行为的进行而能自动清偿，并具有期限短、流动性强、较安全。由于自偿性放款通常以真实票据作担保，因此，也称为真实票据放款。

德国式：综合融通资金的类型。德国为了在短期内迅速赶超英国，商业银行一开始就经营一切业务。它不仅为工商业提供短期商业资金，也融通长期固定资金，同时直接投资于新兴企业，还替公司包销证券，参与企业建立的决策与扩张过程，并把商业银行与投资银行严格区分。

美国式：州银行和国民银行并存。州银行是根据美国各州法律建立的商业银行。州银行有权选择是否加入联邦储备系统和参加联邦存款保险公司的保险。州银行如果参加美联储就必须参加存款保险。未参加美联储但参加存款保险的州银行，必须接受存款保险公司的管理；未投保又非美联储会员的州银行，要接受管理当局

的管理。国民银行是根据银行法经联邦政府批准,成立的商业银行。所有国民银行均须加入美联储,成为其会员银行,同时必须参加联邦存款保险公司的存款保险。

日本式:城市银行和地方银行共同构成商业银行。城市银行以日本的六大都市为中心,在全国各地设立分支机构,是全国性的大银行,目前有10家普通商业银行。主要从事短期信贷业务,二次大战后开始介入长期信贷业务。尽管城市银行数目较少,但占日本总信贷业务的80%以上,垄断性可见一斑。日本的地方银行规模较小,区域性服务较强,面对广大中小企业,目前有地方银行64家,第二地方银行65家。由于金融业务日趋国际化,在日本有90家外国商业银行。

中国式:具有中国特色的商业银行体系。1848年我国出现第一个新式银行机构,由英国人开办的东方银行建立。1897年中国通商银行正式建立,中国有了第一家自己的商业银行。新中国成立前的旧中国商业银行被官僚资本和外国资本所垄断,具有浓厚的半封建、半殖民地色彩。新中国成立后由于长时期坚持计划经济,使我国的银行业成为政府的机关。随着改革开放的进程,近年来我国实行社会主义市场经济体制,这就要求银行业与之相适应。股份制形式、按照现代企业制度运作商业银行开始在我国逐步建立。继1995年5月经国务院和人民银行批准正式组建,至今,我国的商业银行已增至15家,即:海南发展银行、民生银行、交通银行、中信实业银业、中国光大银行、蛇口招商银行、福建兴业银行、广东发展银行、深圳发展银行、上海浦东发展银行、华夏银行以及农业、工商、建设、中国商业银行等4家国有商业银行和11家股份制商业银行,初步建立了具有中国特色的商业银行体系。

商业银行的
概念与性质

一、什么是商业银行

商业银行是指以盈利为主要目的、经营工商
业存、贷款为主要业务,综合性、多功能的信用机

构。早期的商业银行主要吸收活期性存款,发放短期性的商业经营贷款。现代商业银行的业务范围不断扩大,成为金融体系中业务全面的综合性银行。尽管目前各国银行法规对商业银行的解释并不一致,在同一国家不同时期也有不同的表述,但是,综合各国商业银行的状况,从本质上看,商业银行是一种享有创造和垄断活期存款的特权,主要发放周转性工商业贷款,并提供日趋多样化的金融服务。因此,要正确理解和统一商业银行的表述问题。

1. 商业银行是一个定性的概念。商业银行是一个能够办理包括活期存款在内的多种信用业务的金融企业,是为商品生产、交换、消费过程和市场经济提供资金融通和服务的货币经营单位。最具典型意义的是能够接受活期存款,从而具有创造和收缩信用的职能。

2. 商业银行又是一个相对的概念。商业银行首先是相对于非银行金融机构而言的,如农村合作基金会、信托公司、保险公司、信用社等;其次是相对于专业银行而言的,如农业发展银行、投资开发银行等;再次是相对于中央银行而言的,如我国的中国人民银行。相对的意义在于商业银行是整个金融体系中的主体。

3. 商业银行应该是一个发展的概念。从意大利威尼斯银行的诞生,到现代商业银行的“金融百货公司”,现代商业银行的业务范围不断扩大,功能不断健全,体制不断完善,地位不断提高。其主要功能是:可以办理活期存款和转帐结算业务;可以经营各种信用业务;可以办理各种中间业务和非信用业务。

4. 商业银行的双重属性,商业银行既具有一般企业的基本特征,又具有与一般企业不同的特性。作为一般企业特征,它是社会经济的重要组成部分,具有业务经营所需要的自有资本,依法经营,照常纳税,自负盈亏,与其他工商企业一样以追求利润为目标。作为特殊的金融企业,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,经营内容主要是货

币的收付,借贷和以货币运动有关的或相联系的金融服务。这与工商企业经营具有一定使用价值的商品,从事商品生产和流通在价值取向上性质完全不同。同时,由于商业银行是参与产业利润的再次分配,工商企业是商业银行经营的基础;商业银行是工商企业生产经营的条件。

二、我国商业银行与西方商业银行的比较分析

1. 商业银行业务经营范围的比较

西方主要国家的商业银行业务经营制度,可以分为“分离银行制”和“全能银行制”。分离银行制是商业银行只能经营银行业务,不能经营其他金融业务;全能银行制是指除银行业务外,还可以经营证券业务和投资业务以及信托业务。实行分离银行制是西方国家商业银行业务经营的主流,以美、英、日等国为主要代表,其负债业务以吸收活期存款为主,如英美活期存款一般占负债的70%左右,因而其资产业务受到负债业务的制约,在日本则实行了长短期金融机构分离,与美英一样一般商业银行只经营短期信贷业务。商业银行为保证“三性”统一,20%左右的资产要购买债券,只能购买国家债券。相反,全能制的商业银行,可以提供全面的银行和金融服务,以德国为代表,其商业银行不仅可以为工商企业提供短期资金,还可以提供长期资金,也可以对企业进行投资进而参与企业管理等。

实质上,分离制与全能制总是与本国经济发展的实际情况相联系的。英国在工商业垄断资本大量占有利润和资本积累的情况下,不需要过于借助银行的长期资金;而在德国,因为战争,工业化滞后,资金市场比英国落后,工商业不仅在短期资金,而且在长期资金方面都高度依赖银行,并在业务范围上采取多样化的经营。英美日与德国实行多种业务经营制度是本国经济发展的要求。即使是如此,在德国有些著名的银行家要求取消全能银行制,而在英国则要求实行全能制。从总的发展趋势看,分离制正在吸收全能制的

优点,开始吸收定期存款和发放中长期贷款,国际金融回潮如“巴林银行倒闭”又给分离制找到了佐证。

比较而言,我国的商业银行业务同样存在着分离制和全能制的问题,并且出现过分离、全能和发展、整顿的反复过程。1995年颁布并实施的《商业银行法》已明确规定商业银行不得经营信托投资及股票业务,在债券方面,只能购买政府债券。而代理发行和买卖企业债券最终会给商业银行背上沉重的包袱,不利于银行资金流动。在负债方面,我国商业银行以吸收储蓄存款和单位存款为主,在贷款资产业务上,可以发放短期和中长期贷款,这是与我国的国情相适应的。因此说,我国商业银行是采取分离银行制和全能银行制相结合的范围,目前实行信托投资业务、证券业务、保险业务与商业银行业务脱钩,同时又可兼营中、长期资产业务。

2. 商业银行资产负债管理的比较

自本世纪七十年代后期,资产负债比例管理理论成为西方商业银行经营理论的主流,强调对银行资产和负债的全面性管理,如银行需要资金时,可以通过同业拆入、发行大额存单和向央行借款取得,这是从负债来说;从资产来说可以通过出售债券和压缩放款来解决。同样,出现多余资金时,可以通过同业拆出。西方商业银行实行资产负债管理,并无完整的比例体系,但对资本充足率、第一信贷人的信贷限额和比例、资金流动比例等的要求十分严格,在预防负债风险上建立了存款保险制度。

我国《商业银行法》的颁布和商业银行资产负债比例管理暂行办法的实施,使资产负债比例管理被认为是我国商业银行比较科学的管理办法,但对照现行的各项指标要求,现实情况与之相差甚远,尤其是资产质量指标和盈利指标难以达到,而使之执行力度弱化,这样无形中回到诸如存贷比例等数量指标的管理上。因此,资产负债比例管理要以风险管理为主,对目前普遍存在的低质量资产比例,采取逐年下降指标以期降低,同时建立科学和实用的指标

考核体系,特别要增加结构性指标和质量指标,使资产负债比例管理起到应有的作用。

3. 中西商业银行组织体系的比较

(1) 商业银行外部组织形式基本上有两类,一是单一银行制,二是分支行制。单一银行制只有美国实行,典型意义上的单一银行制不设立或不准设立分支行机构。分支行制是指某一银行可以在其营业总机构以外,在国内外各地另设分支机构。采用分支行制的国家较多。采用哪一种制度是与特定国家的国情分不开的。长期的实践证明,分支行制具有明显的优越性,即使是美国,自 80 年代起也不再固守单一银行制,不断吸收分支制的优点,开始允许商业银行开设分支机构。

目前,我国的商业银行采用分支行体制,并且这种组织体制适应于我国长期集中的计划经济管理偏于层层控制,特别是国有商业银行都要求银行机构设置与行政机构设置相吻合。在市场经济中金融业仍然需要实行集中控制,因此,分支行制符合我国商业银行的实际。目前重要的是,多少商业银行的存在去实现完全竞争和避免社会资源配置的浪费最为合适。从西方看,商业银行为数不多,但这些大银行占全部金融业 90% 以上的业务量。德法等国的金融业务集中于三大银行,日本城市银行(较大的商业银行)有 10 家,而我国目前已有 15 家,其中较大的四家国有商业银行业务仍占较大比重。一般地说,银行垄断金融业务会出现效率损失和腐败现象,竞争才是银行业发展的真正动力。

(2) 所有制形式的对比

西方商业银行,按所有制形式可以划分为国营商业银行和私营商业银行,私营商业银行又可分为股份制和私人银行两部分。其中股份制形式的银行较普遍,而私人银行只是少数。有些国家如法国、意大利在二战结束后对商业银行实行完全或不完全的国有化,近年来私有化倾向加剧,但股份制银行仍为主流。我国目前商业银

行分为国有商业银行和其他商业银行,其他商业银行主要采取股份制形式,由国家或政府控股。目前应进一步明晰国家与国有商业银行的产权关系,实行出资人所有权与商业银行法人财产权分离,国家作为国有商业银行的所有者,只享有所有权的资产受益、重大金融政策制订等权力,银行法人依法享有对法人财产的处分权、使用权和限制性收益权。

4. 中西商业银行监管的比较

(1) 西方商业银行的监管办法

其一,管理机构。西方商业银行主要由各国的中央银行管理,同时有专门的机构如信贷委员会等管理机构,各国的财政部虽有广泛的管理和检查金融体系的权力,但管理的力度和范围上远不及中央银行。

其二,管理重点。主要集中于预防性的监督管理。一是严格的法律管理,健全法律体系。如美国 1913 年通过了《联邦储备法》,与之配套的法律如《票据法》、《证券法》也同时颁布实施,并且法律条文十分具体、严谨,不存在某一条文理解上的双重意义。二是重视开业管理,除资本金(净资产)要达到一定的数量外,对经理人员的要求很高;三是对商业银行资本充足度的管制严格。

其三,事后救济的最后援助制度。国家实行保护性的事后救济管理,如存款保险制度,中央银行实行最后援助制度,同时对商业银行进行经常性的检查和督促,向他们提出指令或必要时进行处罚。

(2) 我国的金融监管。人民银行行使监管职能,财政部门和审计部门也经常对商业银行进行执行政策和法规的检查、审计,各商业银行内部上下级行也建立了一套有效的管理办法。我国金融监管的重点在于完善金融监管体系,加强金融机构审批的管理,特别是要对非银行金融机构和非法集资以及农村合作基金要加强监管力度。

三、我国国有商业银行与本国其他商业银行的比较

我国的国有商业银行正处于转轨之中,而股份制商业银行正显示出勃勃生机,为金融界注入了活力。因此从理论和实践的结合上研究股份制商业银行的成功经验,对推进国有商业银行的改革具有现实意义。

1. 产权结构上的比较

国有商业银行的产权结构沿袭了四大专业银行的旧模式,实际上是改革开放前原人民银行单一的公有产权进行简单分割,有明显的政府行为,导致国有商业银行与国家政企难分,造成了银行代财政提供各类资金的任务,其中有些资金已经沉淀。同时,造成财产的收益和损失与每个经营成员利益的脱离,甚至不惜损害所有者利益,以谋取小集团或个人利益,也难以划清银行与国有企业之间产权界限,不能很好地建立起符合市场化要求的债权债务关系,国家的宏观调控计划也变成了信贷规模控制,国有商业银行无法按照商业性原则运用其资金。这些问题的归结是旧的产权结构束缚了国有商业银行的手脚,造成经营效益低下,难以办成真正的商业银行。

股份制商业银行在产权结构上,以股份制为典型特征,其主体呈多元化、分散性,由地方政府、金融机构、企业法人等众多投资者共同投资组建,每个产权载体互相制约,有利于实现对经营者的有效监督。内部组织机构实行董事会领导下的行长负责制,董事会、股东、行长职能分明,责权利关系统一,其产权关系明晰,政企界限清楚,可以有效地抵制各方的行政干扰,从而降低银行风险,提高资产质量。

2. 经营目标的比较

随着国有商业银行的改革,经营目标已由以社会效益为第一位,转化为以经济效益——利润最大化为目标。但由于传统体制的惯性影响和国家所有制的特点,使其仍然担负着维护社会安定,支

持国有企业的政治任务,这又反过来影响了国有商业银行经营目标的实现。而股份制商业银行一开始就以谋求经营利润最大化作为经营的基本目标,以市场方式配置资源,做到资金流向合理,经济效益高。据资料表明,截止于94年底我国当时九家股份制商业银行的资本平均利润率达33%,人均创利32万元。这是国有商业银行所无法比拟的。

3. 业务经营范围的比较

商业化改革后的国有商业银行仍承担着部分政策性业务,如农行的支农春耕贷款,支持“粮棉大县”贷款等,其风险大、效益低,容易形成不良资产。由于国有企业和银行都是国家所有,企业的自我生存与发展能力较差,大部分资金靠国有商业银行解决,相当一部分贷款已无法收回,因此,使银行资产业务的选择范围受到很大限制,信贷风险大,不良资产增加。股份制商业银行则在业务经营上,享有完全独立的自主选择权,其资产业务主要依据银行对企业的经营状况的考查和自身的负债规模决定,没有指定的政策性贷款,没有传统业务分工的影响,完全是银企之间双向选择的新型银企关系,使其盈利水平不断提高,市场风险较小,不良资产减少。

4. 资本充足率方面的比较

《巴塞尔协议》规定商业银行资本充足率应达到8%,其意义在于:(1)要求向银行体系注入评估原则,限制银行过度运用财务杠杆,有利于公平竞争;(2)可以起到控制银行无偿付能力的风险,防止银行倒闭;(3)资本充足率反映了银行的信誉程度,也是银行事业发展的基础。而我国国有商业银行的资本构成如何呢?据资料显示,1994年国家银行不良贷款已达5323亿,为总资产的20%,这是保守的统计,国家国有资产管理局对金融机构的清产核资表明不良资产占40%左右,其中,逾期贷款占11.4%,呆滞贷款占7.7%,呆帐贷款占1.3%。个别地区这一比例更高。国有商业银行目前提取的呆帐准备金,远远低于实际资产损失,如果按国家