

商业银行管理问题探讨

余君存 主编

石油工业出版社

《商业银行管理问题探讨》

编 委 会

主 编	余君春		
副主编	吴敬文	刘咏华	
	李 锋	熊华均	
	皮万斌	胡艳阳	
编 委	王传辉	杜萍丽	侯梦君
	张道江	王建华	王能文
	杜玉贵	王洪波	高 红
	李丰臣	曾志清	杨 波

新世纪商业银行改革与发展展望

(代序)

陈彦生

我国金融体制改革的目标就是走向市场,“把银行办成真正的银行”。随着这一实质性改革的不断推进,我们会看到:20 世纪末金融竞争的硝烟未散,新世纪群雄逐鹿的烽烟已现。“工、农、中、建”商业化的逐步完成,交通银行的日益壮大,新兴商业银行的异军突起,合作金融的自律规范,以及外资银行尤其是跨国银行的逐渐渗透等等,将使 21 世纪的金融竞争愈演愈烈。面对这种趋势,我们必须思考一个关系重大而又不容回避的问题:新世纪的商业银行如何立于不败之地?

一、倍加重视战略运筹及系统环境的优化

面对 21 世纪复杂多变的环境与竞争激烈的市场,商业银行的经营者,特别是许多大银行的高层经营者将深深感到,只注重商业银行内部资源的利用,不注重外界环境对商业银行的影响;只追求短期目标的完成,忽视商业银行未来发展的规划;只满足各个专业职能领域有效控制,而不关心制订和实施商业银行的总目标、总任务、总战略,商业银行就很难适应外界环境的变化,维持其生存和发展。因此,我们将越来越注重内外部环境对商业银行管理系统的影响,并将战略制订和决策放在首位,以统筹全局。

在商业银行与环境的关系问题上,20 世纪无数商业银行的盛衰事实还将告诉人们:一家商业银行的成功是其系统性的成功,即

它在系统地适应环境,与环境中的各要素建立稳定的适应关系上的成功;一家商业银行的失败,也是系统性的失败,即其内部管理效率的低下和它与环境适应关系破裂。有鉴于此,21 世纪的商业银行及其决策者会不遗余力地致力于银行内外环境的营造与优化,即对内——营造独具特色的商业银行文化;对外——建立融洽的公共关系。

二、坚持不懈地加强质量管理

质量管理对于商业银行的生存与发展具有决定意义。当今世界发生的一系列触目惊心、震惊世界的金融事件,如亚洲金融风暴,无一不在向银行家们昭示:加强管理,生死攸关。

21 世纪,银行业务的不断扩大,资产负债结构的日趋复杂和金融市场的风云变幻,要求银行家们抛弃陈旧的思维习惯和行为方式,坚持不懈地进行质量管理。首先,在管理思想、管理理论和管理哲学上,既注重静态管理和有形资产管理,也注重权变管理、创新管理、无形资产管理和人本管理。其次,在管理内容上,对业务管理和行为管理这两重相互依存、相互交织的管理统筹兼顾,做到业务管理为主,行为管理当先,主次交替推进,实现团队协作。再次,在具体的管理方法、策略和工具上,将资产和负债两方面视为一个有机整体,通过采用资金流动性管理、利率灵敏性管理、经营效益性管理等有效措施,优化资产负债组合,达到安全性、盈利性与流动性三方面的相对均衡,确保资金运用的良性循环;在实际业务操作方面,在符合国际监管机构对银行充足资本比例要求的前提下,内部经营管理将趋于稳健化,如在贷款方面会更加谨慎,贷款审核政策会更加严格;在改善成本方面,成本收益比率将重获重视;在业务部门结构方面,既注重机构数量的合理扩张,更注重现有网点潜力的挖掘和质量的提高。

三、不断创新,稳健经营

“金融百货公司”,这是国际商业银行三十多年来不断发展的结果,也是 21 世纪商业银行的发展趋势。遵循这一趋势,商业银行业务经营必然会继续不断地向多元化、现代化、多功能,扩张表外业务,创新服务技术的方向发展。

随着金融监管的改善,金融创新将不断涌现,从而使资本流动进一步加速。为保证金融体系的健康运行,21 世纪中央银行的安全性监管将不断加强,这就迫使商业银行在追逐高额利润的同时,不得不采取更加谨慎的经营策略。主要包括:(1)强化稳健经营意识与风险防范的关系,既要开拓奋进,积极扩大业务规模,敢于竞争,又要将发展过程中的风险降到较小和可以控制的程度。(2)注意调整资产负债结构,或提高资本比率,或放慢资产的增长速度,或调整资产的风险组合,使其与商业银行资本相适应。(3)建立防护体系,提高信贷资产质量,并通过资产负债分散化,逐笔限制贷款风险,保持充足准备金,采取先进的抵补调期技术来防范风险等措施,减轻风险的损失,提高利润水平。

四、全面进行对人才资源的战略投资

进入 21 世纪,银行业务竞争将变得更为激烈。这种竞争,归根到底是人才的竞争。谁拥有一批勇于开拓、善于经营、积极进取的银行管理人才,谁就能在竞争中争取主动,求得生存和发展。而没有一支高素质的人才队伍,商业银行要想在激烈竞争的环境中生存发展是不可能的。从这个角度来看,人才是商业银行最宝贵、最基本、最具决定意义的资源和财富。在同等资源条件甚至弱勢下,卓越的人才有三项不可替代的收益,即能够加强商业银行贯彻经营战略的初始动力,增强银行对环境变化的适应能力,以及增强持续发展的创新潜力。因此,对人才资源进行战略性开发和战略

性投资,是 21 世纪银行家的首要任务。

五、卓有成效地运用现代技术

到目前为止,全球金融电子化经历了计算机脱机处理、联机集中处理、全国乃至全球联机网络处理等发展阶段。70 年代建立的国际金融通讯网络系统——环球银行金融通讯协会(SWIFT),使横跨世界五大洲的千万家银行可以及时进行信息传递,弥补了各地区的时间间隔,使 24 小时全天金融交易成为可能,从而大大缩短了资金在途时间,提高了金融交易的效率,降低了国际交易的成本,直接促成了金融的全球化,使得商业银行发展国际业务、开设国外分支机构、加大国际交往变得随时可控。商业银行成为经济领域中电子技术应用最多、技术最密集、国际化最广的行业,由此而产生的电子银行提供以电子资金转帐为基础的自动取款机(ATM)、销售终端(POS)以及电子货币——信用卡,使商业银行的活动空间大为扩展,服务效率发生了革命性的变革。电子计算机在银行的运用,将不仅仅是作为一种操作手段,还将为商业银行经营提供决策支持。商业银行经营管理者从计算机上直接进行投资风险组合,寻求最佳的业务流程。可以这样认为,电子化程度的高低将成为 21 世纪商业银行服务水平高低的重要标志,高科技与电子化仍将是 21 世纪国有商业银行赖以生存和发展的重要技术保障。

目 录

商业银行经营管理

论市场经济条件下的商业银行经营管理·····	陶 艳(3)
浅析国有商业银行的股份制度改革·····	王金淮(8)
关于优化国有商业银行经营环境的探讨 ···	曹宜溶 胡彩玲(13)
我国商业银行贯彻《巴塞尔协议》的策略 ·····	邓海仙(20)
商业银行管理机构设置与改革初探 ·····	徐红星(28)
关于完善商业银行内控机制的思考 ·····	王竹妹(31)
论商业银行立法与法制管理 ·····	张双娣(36)
商业银行的成本特点与盈亏平衡分析 ·····	高 红(42)
论创新机制与银行经营效益 ·····	徐海斌 张 杰(49)
提高国有商业银行经营效益的对策 ·····	杨 波(54)
商业银行效益下降的原因与对策探讨 ·····	邓 琼(60)
浅议国有商业银行效益低下的原因及改进对策 ·····	田 玲(65)
浅谈农业银行如何向商业银行转轨 ·····	张 晶(70)
略论发挥农业银行的整体功能 ·····	曾志清(73)
试论农业银行的经营目标 ·····	陈 婷(79)
浅析农业银行强化内部经营管理的策略 ·····	黄 津(82)
贫困山区农业银行调整经营策略的思考 ···	王建华 王能文(86)

论农业银行县级支行内部资源的优化配置	李 锋(92)
农业银行提高经营效益初探	黄成香(98)
对农业银行增强竞争实力的战略思考	冯清芳(104)
论新形势下“三位一体”支农金融体系的构建	熊华均 张道江(111)
商业银行资产负债管理的现状与趋势研究	邱翠玲(119)

商业银行信贷管理

商业银行贷款业务法制管理研究	周立竹(127)
论商业银行贷款业务的依法经营	皮万斌(130)
论商业银行信贷管理的难点与对策	陈晓勇(135)
重新构建农业银行信贷管理体制的思考	张景平(140)
浅谈重新构建农业银行信贷管理体制的思路	彭 锦(147)
论重新构建农业银行信贷管理体制	樊春涛(152)
浅议重新构建农业银行信贷管理新体制	彭建锋(156)
基层银行信贷管理中存在的问题及建议	张二河(160)
抵押贷款问题研究	张若楠(162)
当前农业银行信贷清分工作面临的主要问题 及对策	顾 丹(169)
浅议创新对公存款的经营机制	郭小燕(173)
试论完善对公存款的服务机制	刘祖倬 郑 莉(177)
浅谈储蓄存款的筹措与管理	王 斌(181)

商业银行中间业务

商业银行中间业务发展浅议	汪智兵(187)
商业银行中间业务发展战略探讨	罗世峰(190)
论商业银行中间业务发展战略	乔 辉(193)
商业银行发展中间业务的问题与对策	崔辉波(196)

浅议商业银行中间业务发展战略·····	侯梦君(202)
大力开拓中间业务与提高效益的构想·····	冯 杰(205)
关于开拓农业银行中间业务的思路·····	周 雯(208)
浅探农业银行中间业务的开拓·····	周 满(212)
农业银行开拓中间业务浅探·····	齐 旭(215)
农业银行城市业务发展中的问题及对策·····	聂慧丽(222)
浅议农业银行城市业务发展中的问题及对策·····	王 杨(229)

人事制度改革

浅论农业银行人事制度的改革·····	周 娟(235)
对农业银行人事制度改革的探讨·····	刘咏华(240)
农业银行用人机制改革初探 ·····	顾 珅(246)
论农业银行用人机制改革·····	王 瑾(250)
农业银行用人机制初探·····	陈杏梅(254)
浅议农业银行用人机制的改革·····	刘 曦(259)
对农业银行基层行计算机岗位培训的思考·····	杜萍丽(263)

商业银行风险防范问题

商业银行市场营销理论与实践研究·····	张海燕(271)
商业银行风险管理研究·····	程亚娟(275)
浅谈商业银行的风险管理·····	文 蓉(280)
试论商业银行的风险管理·····	郑媛媛(283)
商业银行风险管理探讨·····	王 莎(287)
商业银行风险管理的原则与方法·····	阎 璐(294)
商业银行信贷资产风险管理初探·····	王启亮(301)
浅谈我国商业银行信贷资产风险的成因及对策·····	韩培华(305)
浅谈信贷资产风险化解·····	梁 玲(310)
浅谈商业银行化解信贷事实风险的对策·····	周良雄(313)

全面构建农业银行信贷风险防范体系的探讨·····	李丰臣(317)
关于农业银行建立风险防范机制的构想·····	蔡胜瑛(324)
浅议农业银行经营风险防范问题·····	杜继云(330)
浅谈县级农业银行信贷资产风险的防范·····	郭新富(338)
关于县级农业银行建立信贷风险防范机制的构想 ·····	孙 玲(342)
贫困县农业银行业务经营中的风险防范·····	张群祥(348)
基层农业银行建立信贷风险防范机制的构想·····	杨建武(352)
试论汇率风险及防范对策·····	邹祖彬(355)
略议电子货币在我国的发展现状及未来趋势·····	寇 雯(360)
论农业银行与企业新型关系的构建·····	王 冰(364)
浅议农业银行与企业新型关系的构建·····	海 勇(367)
把握企业改制契机 探索资产保全新路 ·····	杜玉贵 王洪波(370)
浅析我国投资银行业的现状及其面临的机遇·····	余君春(378)
活化信用社信贷资产的思考·····	王传辉(384)

亚洲金融危机分析

浅析亚洲金融风暴对全球经济的影响·····	余晓东(391)
亚洲金融风暴的成因及影响·····	叶 敏(394)
亚洲金融风暴的成因及影响分析·····	李红园(399)
浅析亚洲金融风暴及对我国经济的影响·····	颜 娟(408)
试论亚洲金融危机对中国的影响·····	秦子尉(417)
浅议亚洲金融风暴对我国经济的影响·····	邹 迪(419)
浅析日元贬值及其对世界经济的影响·····	李望超(425)
论我国海外投资的发展与改革·····	陈欣荣(431)
世界经济一体化与商业银行国际业务探讨·····	曹雪青(440)
世界经济一体化与人民币的发展前景·····	汤 雯(448)

商业银行经营管理



论市场经济条件下的商业银行经营管理

陶 艳

市场经济的经济规律是优胜劣汰。正因为如此,建立了社会主义市场经济体制,也就出现了国有商业银行。简单说,商业银行是市场经济的产物,它的重要特征是追求利润的最大化。那么,在社会主义市场经济确立的今天,商业银行必须转变经营思想,树立市场观念。要认识到商业银行作为经营主体的重要意义,要教育全行干部职工切实树立“存款立行,效益兴行,依法治行”的经营意识,真正把经营目标盈利化作制定经营决策和开拓各项业务的核心问题来抓。作为市场经济中的商业银行,应具备怎样的经营管理特点呢?第一,运用现代科学理论如系统论、控制论的思想,使各项管理制度之间有着内在的有机联系,要构成一个科学的管理体系;第二,要根据《巴塞尔协议》所提出的已经成为当今国际金融惯例的若干规定,并要借鉴国(境)外商业银行的管理经验;第三,要紧密结合当地及商业银行的许多具体实际情况,因地制宜;第四,在总体构思下制定的各项管理制度都要有看得见,摸得着,操作性很强的量化了的内容,而不是那种看得见,摸不着,只有定性条文而无具体操作内容的套话。要加快商业银行经营管理体制适应社会主义市场经济,就必须相应改革资金计划、信贷、财务和人事管理体制。

一、商业银行在经营管理中现存的基本问题以及基本的解决方法

虽然,商业银行的经营管理水平在不断提高,但是存在的问题也不容忽视。业务经营粗放,内部管理偏松,法制、纪律观念不强,作风不扎实,服务质量低,服务手段落后的现象在一些地方和单位仍然存在。解决这些问题,首先要从制度建设入手,要建立制度,完善制度和落实制度,增强法纪观念,这样,才能堵塞漏洞,消除隐患,保障工作顺利进行;要加强资产负债的管理,进一步优化资产负债质量,实现由粗放经营向集约经营转变;要加强计划、财务管理,灵活调度资金,压缩开支,减少不合理资金占用,提高资金营运能力;要加强对人员的管理,开展遵纪守法和职业道德教育,树立敬业爱业精神;要坚持改善服务态度和改善服务手段一起抓,以优质文明的服务,树立商业银行的形象,通过现代化的手段,增强对客户吸引力。

二、商业银行经营管理的具体发展方向

在市场经济和价值规律的作用下,商业银行必须遵循经济发展规律,在市场中求生存,求发展。商业银行要在市场经济中达到较佳的经营状态和经济效益,实现利润最大化的经营目标,笔者认为,必须对以下四个方面进行改革。

1. 资金计划管理要注重“运用率”

商业银行是经营货币的特殊企业,只有最大限度地运用资金,才能产生较大的效益。因此,用足用活资金是提高商业银行效益的“催化剂”。但要“催化剂”能起作用,必须重视资金计划管理,资金计划管理要重视以下几个方面:

(1)实现资产多元化。除为存贷款户服务的那部分资金外,其余资金可用于从事商品住房信贷、票据贴现、投资咨询、国债业务、

信托承办、融资等业务。在项目评估的基础上,可以参加银团贷款,目的是分散资产风险,提高资产收益率。

(2)控制现金库存占压,尽量减少无效资金占用。库存现金是商业银行中费用最高的资金,但又是业务经营中必备的资金,因此,商业银行应该根据季节性业务量的大小,匡算好头寸,在不影响业务经营的情况下,要用足、用活、用好信贷资金,减少资金闲置。

(3)严格控制基本建设投资。根据固定资产比例管理的要求,固定资产净额最高不超过资本金的 50%。固定资产投入过大,流动资产相对减少,创收资金随之减少,收入下降,影响商业银行核算,所以必须精打细算,把有限的资金用在发展业务上。

(4)严格控制其他应收款项的占压。其他应收款是商业银行在业务过程中发生的应收资金,这部分资金一般不计收利息。因此应严格管理,尽力减少无效资金占用,保证资金的合理布置,有效运转。

2. 信贷管理要注重防范化解金融风险

在商业银行的资金运用中,信贷是关键。信贷管理的好坏直接决定着商业银行的盈亏。要加强信贷管理,须从以下几点入手:

(1)提高信贷员的素质,加强培训,培训合格后才能发给上岗证,才有贷款调查、审批、发放权。

(2)制订切实可行的审贷分离制度,防止集体审批流于形式,加强相互监督。

(3)实行贷款责任追究制,对发放贷款未能认真执行各项规章制度,从而形成不良贷款的责任人追查原因,追究相关责任,提高信贷员的危机感和责任心。

(4)坚持资产负债比例管理,集中资金保重点、创效益。按照资产负债比例的要求,要严格把握好商业银行资金运用的恰当比例。因此,必须巧妙把握,在运用中做到三个坚持:坚持贷款自主

经营的原则,排除各种干预,杜绝长官命令贷款和“拍脑袋”贷款现象;坚持以市场为导向的原则,把贷款用于投资少、见效快、收益大的项目和企业;坚持扶优限劣原则,贷款向信用度高、效益好的区域或项目倾斜。选择一批能经营、善管理、有效益、守信用的基本客户群,营造商业银行的“吃饭”项目,扶持规模大、效益好、影响大、技术密集、附加值高的集团企业为黄金客户,形成紧密型的银企共同体。

3. 财务管理重在提高经济效益

财务管理是经营管理的重要一环,它综合体现经营状况和结果。

(1)实施逆式管理。建立“纵向到底,横向到边”,以效益为目标,以核算为基础,全员参与,动态监控的财务管理新体制。在商业化经营中,要采用“以效定支”的逆式管理办法,即财务目标确定后,围绕财务目标来开展经营,提出资产负债的量化指标,也就是以利润指标为第一指标来确定组织存款和发放贷款的量 and 度。

(2)加强财务管理。一是硬化收息考核激励机制,提高贷款的收息率;二是努力开拓财务收入来源,在巩固传统业务的同时,积极开发中间业务种类,广开创收渠道,提高综合收益率;三是按照效益原则,调整营业网点;四是用足用活资金,提高资金使用效益,保证资金灵活自主运用;五是严格费用管理,严格控制非经营性开支,压缩业务管理费用,杜绝铺张浪费现象。

4. 实行新型的人事管理制度,这是增强同业竞争力的关键

社会主义市场经济的发展,引起金融竞争日益激烈,然而在竞争中,人的因素占重要地位。要发挥好人的重要作用,真正激发职工的工作热情和积极性,必须实行新型的人事管理制度。

(1)职工实行聘用制。适应社会主义市场经济发展的需要,商业银行人事管理体制应实行改革,在员工管理上实行聘用制,按照德才兼备、量才使用、扬长避短、合理流动的原则,把思想品质好、

业务素质高、有真才实学的职工招聘到重要岗位上来。而对那些工作纪律懒散,不思上进,得过且过的职工,则考虑停聘。通过实行优胜劣汰的竞争机制,增加商业银行职工的危机感,增强工作责任感。

(2)建立业绩考评制度,建立以量化指标为中心的考核制度,从德、能、勤、绩等方面,对商业银行员工进行全面考核,认真考核各个岗位上完成工作任务的实绩,根据考核结果,确定职工的晋升。对领导班子的考核,既要考核领导班子开拓进取的精神,又要考核其开展业务是否执行金融法规,内部管理是否健全;对员工的考核,不仅要考核其完成业务的数量,也要考核其开展业务的合法性,还要考核员工的思想品德。

(3)创立新的激励机制。首先是推行目标激励。商业银行在目标的制定和管理中,要充分引导职工参与讲话,使职工对目标产生认同感,能与集体休戚与共;其次是推行参与机制。行内的重大问题,要让职工参与并依靠职工解决,让职工从根本上认定自己是商业银行的主人。这样,既利于缩短商业银行与职员的心理距离,又利于建立一种团结协作、上下一体、亲密无间的民主氛围;再次是推行典型激励。榜样的力量是无穷的。商业银行的各级领导要善于发现和培养本行的先进人物,用身边模范人物的高尚情操去教育职员,感染职员,鞭策职员,促使职员产生感情上的共鸣,激发出职员奋斗的热情,并变成其自觉的行为规范;另外,还应推行精神激励和物质激励相结合。精神激励中最重要的是企业精神的激励。经常在商业银行内组织健康向上、丰富多采的文化活动就是较好的精神激励。