

HZYHXLJC

合作银行系列教材 1

合作银行经营管理

主 编 张玉喜
主 审 姚海涛

0.3

中国金融出版社

序

随着我国经济体制改革的逐步推进，我国逐渐形成了国有经济、集体经济、私营和个体经济以及其他类型经济形式并存的局面，多层次的经济形式需要多层次的金融服务。在我国，现时和今后将依然存在有大量的小型企业，而小型企业自身的积累有限，生产经营的风险大，难以获得大型商业银行的资金融通和金融服务，特别是我国经济的地方性特点，决定了我国目前必须大力发展为地方经济服务的金融机构。这便是合作银行在我国能够存在并发展的原因和基础。

1993年12月15日国务院《关于金融体制改革的决定》明确指出：要在有条件的地方，“积极稳妥地发展合作银行体系”。合作银行就其性质而言属于地方性股份制商业银行，它采用现代企业制度的最基本形式——股份制来组建，通过资本股份化来明晰财产所有权与财产使用权的关系，并通过产权结构的调整、重组，优化合作银行内部结构，实现合作银行资源的合理配置，提高合作银行的经营管理水平。因此，我认为，它既是股份制的商业银行，又是专门为地方经济发展服务的金融机构，它不同于我国现行的国有商业银行和一些区域性商业银行，是颇具中国特色的金融组织机构。显然，大力发展合作银行，是深化我国金融体制改革、建立完善配套

的金融组织体系的一项重要举措。

合作银行是在我国社会主义市场经济体制建立健全的大背景下产生的，它一出现，就面临着国内众多商业银行以及其他金融组织的业务竞争，同时又要迎接严峻的国际金融业的挑战。随着金融新知识、新业务、新技术日新月异地变化与发展，人才素质已成为各行各业兴衰成败的关键所在。不断培养真正懂得现代金融业务知识和具有实际操作能力的专门人才，是组建和发展合作银行迫在眉睫的头等大事。

“兵马未动，粮草先行”。合作银行经营管理人才必须具备适应自身特点和要求的知识、技能。要培养这样的合格人才，首先必须为他们提供有价值的系统性、基础性的读物。作为国家级重点中专的湖南银行学校，组织了一个富有实力的写作班子，编写成这套合作银行系列教材。它是目前国内唯一的一套合作银行系列教材。

该系列教材的明显特点是它的首创性、系统性、实用性和可读性。它运用现代思维和全景视野，将金融业务的国际惯例同我国社会主义金融业务的成功经验和创新做法结合起来，反映我国合作银行业务内容及其发展趋势。它立足于合作银行实务，几乎囊括了其全部业务，体现了教材应有的知识完整性和结构合理性。每册都提供一门学科相对稳定的基本框架和逻辑思路，紧扣着合作银行的建立与运作展开，并注重业务操作的切实可行性。它观点明确，文字通俗，由浅入深，具有较强的可读性。该教材不仅适合合作银行、城乡信用合作社及其他金融机构从业人员培训和自学，也适合非金融企业单位职工阅读与学习之用。

创办合作银行体系，没有照搬照套的现成经验。因为是

首创，难免带有探索性。教材的编撰始终是学校教育工作中的一项重要任务和一个艰难课题。教育要超前，同时又必须紧密联系实际。所以，教材内容既要有预见性，又要有适用性，能够反映一般规律和要求。改革在不断深入，新的事物层出不穷。我们不能苛求作者们设计出一成不变的绝对严密的先验教本供人们去生搬硬套，也不应该要求它面面俱到，穷尽真理。但是，我深信，这套系列教材可以使读者进入一片金融知识的新天地，并为不断丰富和完善我国合作银行理论与实务奠定坚实的基础。

许其兰

1995年6月

前 言

我国的合作银行是适应经济发展和金融体制改革而建立的新型商业银行，是经营货币资金的特殊企业。为了及时描述合作银行的状况，指导合作银行业务的发展，满足合作银行培训人才的需要，我们组织编写了这套教材。

当前，我国社会主义市场经济体制建设正在不断推进，金融体制改革日趋深化，金融管理的各项法规逐渐建立和完善，整个金融业正逐步同国际金融惯例接轨。我们这套教材的编写正是在这样的宏观背景下完成的。应该指出的是，我国合作银行正处在实验和探索阶段，许多问题尚需进一步等待实践的验证、有待有关法规、条例加以明确。所以，尽管我们在编写中充分考虑到上述诸因素，在一些问题的提法或论述上做了妥善处理，但经济、金融的不断深化发展和教材出版的时间效应，难免会出现某些移位。如编写中现实性与出版后某些内容的滞后性，部分内容的超前性与现实运行的不一致性等等。这就需要教员在组织教学中灵活地加以调整，更改教材中不相适应的东西，补充新的内容。同时，我们也将根据不断变化了的实际，适时地进行修订，使之与合作银行业务运行实际紧密结合，让这套教材在促进合作银行业务的全面发展，满足合作银行人才培养需要中发挥其应有的作

用。

这套教材是由7册合作银行系列教材和2册参考读物组成的。其中《合作银行经营管理》从总体上介绍合作银行的业务及运作实务；《合作银行信贷》着重阐述合作银行的存贷业务；《合作银行会计核算》介绍合作银行的内外帐务处理及各项业务的核算方法；《企业财务分析与评价》是直接为信贷业务服务的；《会计原理与企业会计》是银行会计及企业财务的先导理论与配套教材；《计算机操作与应用》为合作银行业务操作及经营管理提供现代化工具的使用方法；《合作银行法规概要》是合作银行依法经营，并用法规保护自身正当权益的必学知识。另外，《合作金融概论》和《证券实务》作为系列教材的重要参考读物，起到了开拓视野、改善知识结构的作用。全套教材约120万字。该系列教材以地方性商业银行的业务、经营、管理、运作为主线，形成一个富有合作银行特色的比较严密的知识、技能体系。

它为读者提供了合作银行业务发展的框架结构和基本思路，许多内容并未充分展开，以留待实践中补充完善和启迪读者思考探索。

由于我们的水平有限，在编写过程中难免有不足之处，恳请广大读者批评指正。

《合作银行系列教材》编委会

1995年6月

合作银行系列教材编委会

顾 问：屈再泉 高继文

主 任：沈 洋

副主任：方林佑

编 委：瞿绍兴 沈 洋 方林佑 姚海涛

任应科 于厥初 王 津 向思贵

向聂琳 李 冰 单国珍 钟铁钧

本书编委会

主 编：张玉喜

主 审：姚海涛

编写人员：张玉喜（一章）

杨 薇（二章）

石银燕（三章）

傅 涛（四章）

熊琳科（五章）

蔡晓晖（六章）

肖 凭（七章）

姚海涛（八章）

目 录

第一章 合作银行经营管理概论	(1)
第一节 合作银行的基本概述	(1)
第二节 合作银行的运行机制	(5)
第三节 合作银行经营管理的任务	(8)
第四节 合作银行经营管理的内容和方法	(13)
第二章 合作银行经营管理战略与原则	(19)
第一节 合作银行的设立和组织机构	(19)
第二节 合作银行经营管理战略	(24)
第三节 合作银行经营管理原则	(27)
第三章 合作银行资本和负债经营管理	(32)
第一节 合作银行资本金适度量的确定	(32)
第二节 合作银行负债业务	(38)
第三节 合作银行负债管理	(47)
第四章 合作银行资产业务经营管理	(53)
第一节 合作银行资产经营管理概述	(53)
第二节 合作银行贷款业务经营管理	(61)
第三节 合作银行证券投资业务经营管理	(70)
第五章 合作银行中间业务经营管理	(77)
第一节 合作银行中间业务概述	(77)
第二节 合作银行传统中间业务经营管理	(79)
第三节 合作银行中间业务的创新	(89)

第六章 合作银行风险管理	(94)
第一节 合作银行风险概述	(94)
第二节 合作银行风险成因分析	(100)
第三节 合作银行防范与控制风险的方法	(105)
第七章 合作银行财务管理	(118)
第一节 合作银行财务管理概述	(118)
第二节 合作银行财务分析与考核	(121)
第三节 合作银行成本管理	(129)
第四节 合作银行利润管理	(139)
第八章 合作银行人事劳动管理和人才培养...	(144)
第一节 合作银行人事管理	(144)
第二节 合作银行人事劳动制度改革	(155)
第三节 合作银行人才培养	(158)
主要参考书	(163)
后记	(165)

第一章 合作银行经营管理概论

银行是经营特殊商品（货币）的企业，强化银行管理一直是银行业的主要任务。随着社会主义市场经济体制的建立和商业银行的构建，合作银行这一新型的商业银行形式，也必将得以建立与发展。为了有效地发挥合作银行的作用，促进合作银行的健康发展，加强合作银行的经营管理是合作银行一项至关重要的工作。

第一节 合作银行的基本概述

合作银行是适应我国经济发展和金融体制改革深化发展的客观需要，而建立的一种新型银行组织形式。合作银行经营管理工作的加强，首先需要明晰并认识合作银行的一些基本概念问题。

一、合作银行的基本定义

我国合作银行是在金融体制改革深化过程中建立的，是商业银行体系的一个组成部分。但由于其业务经营的方向和范围，主要是为本辖区中小企业和个人提供金融服务，体现了一定的地方性，加之组建新的金融机构必须符合现代金融制度的要求，所以合作银行应办成股份制的商业银行。作为商业银行，它以经营存款、放款为主要业务，以利润为主要

目标；作为股份制，其产权主体是多元的，按股份公司的要求来经营管理。因此，我国合作银行的定义可概述为：合作银行是在国家经济金融方针、政策及其法规指导下，以经营存、放款为主要业务，以服务地方中小企业和居民为主要经营对象，并以获取利润为目标的综合性货币经营企业。

二、合作银行的基本特征

正确认识合作银行的特征，对于办好合作银行，规范合作银行的经营管理活动，非常重要。合作银行的基本特征主要有：

（一）产权主体多元化

建立与现代金融制度相适应的产权体系，是合作银行的核心。股份制作现代企业制度改革发展的方向，具有非常明显的优势，我国合作银行采用股份制，可以形成产权主体多元化，便于明确产权关系，有利于对各类财产所有权的保护。同时，更重要的是能通过产权的不断调整与变革，对合作银行经营管理活动产生影响，促进合作银行健康发展。

（二）业务发展商业化

合作银行是商业银行，因此，必须具备商业化特征。其主体内容应表现在：（1）它本身应作为企业来经营，有质量、讲信誉，接受市场检验，产权能够交换；（2）它必须以盈利为目的，为了取得更多的盈利，在经营管理中要求做到资产负债的最佳组合；（3）它要不断优化经营金融商品和创新金融服务，供人们选择；（4）它要把自己置于市场中，在竞争中求生存、求发展；（5）它要讲信誉，取信于民，提高服务质量以招揽顾客。因此，商业化是合作银行最重要的特征。

（三）服务领域地方化

合作银行地方化特征主要体现在：现阶段我国合作银行主要是在大中城市设立并划分一定的区域范围，为辖区内中小企业、个体户和居民提供金融服务，且股份构成来自辖区内的经济组织和居民。因此，它肩负着支持地方经济发展的重任。

（四）业务技术手段现代化和管理科学化

科学技术的发展，电子计算机在银行业务上的应用，为银行业务的创新与发展创造了条件。合作银行也必将在业务处理和管理上，大量采用现代化的技术手段，以增强服务功能，提高服务质量和服务水平。同时，采用先进的现代化的技术手段，进行分析与预测，扩大信息流量，实现科学化决策，不断提高经营管理水平。

三、合作银行与各方面的关系

合作银行是国民经济的组成部分，它的存在不是孤立的，而是与其它各方面有着密切的联系，明晰并理顺合作银行与各方面的关系，对于合作银行经营管理具有重要的意义。

（一）合作银行与国家政府的关系

合作银行是国民经济的组成部分，因而它与我国政府，特别是当地政府之间存在着紧密的联系，即主要为地方经济发展提供服务。因此，和谐的经济关系应体现在：一方面，合作银行必须遵守和贯彻国家制定的各种经济金融政策和法令，适时根据当地政府经济发展的客观需要，积极筹集和融通资金，支持社会经济的发展；另一方面，它作为一个商业银行，根据《中华人民共和国商业银行法》（以下简称《商业

银行法》)的规定,不受任何单位和个人的控制与干预,独立自主地开展经营管理活动。

(二) 合作银行与人民银行的关系

人民银行作为我国的中央银行,是银行的银行,是国家金融管理机关,因而人民银行与合作银行是一种领导与被领导的关系,即合作银行在经营上应自觉接受人民银行的监督和管理,同时在工作中同人民银行保持密切的经济联系,相互支持,共同为金融事业的繁荣和发展作贡献。

(三) 合作银行与其它金融机构的关系

合作银行与其它商业银行等金融机构都同处于金融体系之中,既是业务的合作者,又是竞争对手。它与银行同业和其它非银行金融机构发生资金往来关系和委托业务行为,相互支持;但又要在国家统一的金融政策、法令约束下,在业务上展开全方位竞争,借以求得生存与发展。这种关系在规范化运行的基础上,能极大地促进金融市场的繁荣与发展。

(四) 合作银行与客户的关系

合作银行所面对的客户,主要是城市中小企业、私营企业、个体户及居民。这些客户是合作银行服务的对象和业务发展的源泉。一方面,合作银行需要依赖于这些客户,使之成为筹措资金来源的主体和贷款承担者;另一方面,在借贷活动中,银行对信贷资金的分配,应服从资金安全性和流动性要求,自主决策,不受借款客户的制约。只有双方作为平等的借贷主体,才能奠定良好银企关系的基础,才能有助于新型银企关系的形成。

(五) 合作银行与股东的关系

合作银行是股份制银行,其资本金主要来自于股东的投

资。因此，合作银行与股东存在着一定的经济利益关系。一方面，股东大会是合作银行的最高权力机构，由它选举的董事会对合作银行进行领导，并且股东有权取得合作银行经营的利润分配，对合作银行经营管理进行监督，也承担合作银行经营过程中所发生的风险损失。另一方面，合作银行经营必须对股东负责，实现资本的保本增值，力求以丰厚的投资利润回报股东。所以，同生存、共发展、荣辱与共，是合作银行与股东之间关系的主线。

第二节 合作银行的运行机制

合作银行是经营货币资金的企业，货币资金的正常运转，需要有一个健全完善的运行机制作保障。因此，建立一个按现代商业银行经营准则运行的，具有吸引力和凝聚力，并充分调动人的积极性、创造性的中国合作银行运行机制，是合作银行业务得以正常发展的关键。健全的合作银行运行机制应包括：自主经营、自负盈亏、自求平衡、自担风险、自我约束、自我发展六个方面的内容。

一、自主经营机制

自主经营是合作银行业务经营与管理正常运行的基本前提。没有自主经营这一前提，其他五个“自”就无从谈起。合作银行作为新型的股份制商业银行，要保证其商业化经营目标的实现，就必须彻底地解决自主经营权问题。因为，只有建立自主经营机制，才能避免地方政府的行政干预，才能真正使合作银行根据自身业务发展的实际自主开展经营活动。

合作银行自主经营机制的建立，必须有机地解决以下几个问题：第一，必须对产权关系加以明晰，并实现产权主体多元化和分散化。只有当合作银行产权的明晰化，所有权与经营权分离后，才能真正实现自主经营。第二，通过建立以经济办法为主、间接调控为主的中央银行宏观调控方式，人民银行不包合作银行的资金缺口，为合作银行的自主经营创造条件。第三，要尽快制定并完善各项银行法规，特别是有关合作银行的法规，认真执行《商业银行法》，规范合作银行经营行为，保护合作银行的经营自主权。

二、自负盈亏机制

合作银行作为金融企业，理应在自主经营的条件下，实现自负盈亏。只有实现自负盈亏，才能真正地建立经营管理责任制，明确风险责任、收益分配、亏损承担的主体。自负盈亏机制的特定内涵是：经济盈利，能增强银行自身的经济实力，并向投资者分配红利；经济亏损，由银行自身消化、弥补，从而把合作银行的经营实绩同经营管理者的收益挂钩，以增强自我约束能力。建立自负盈亏机制，必然会使合作银行在资金营运中选择最优筹资渠道和方式，降低筹资成本，优化资产结构，提高资产质量，以此提高营运水平和营运效益。

三、自求平衡机制

实行自求资金平衡是合作银行的基本条件之一，也是合作银行经营管理的内在要求。合作银行要独立地在市场竞争中生存与发展，就必须有效地解决资金平衡问题。因为实行自求资金平衡，必须迫使合作银行面向市场去筹措资金，不

仅要使资金来源与资金运用总量相平衡，而且还要使资金来源的期限结构与资金运用的期限结构相适应。强调自求资金平衡，才能真正地使合作银行在配置资金过程中，充分考虑资金来源的约束性，不留资金缺口，以保持合作银行资金的流动性；强调资金自求平衡，才能摆脱对人民银行的资金依赖，不倒逼人民银行的货币供应，有利于人民银行的宏观调控。

四、自担风险机制

合作银行在经营过程中，由于不确定性因素影响，可能会导致预期经营目标不能实现或发生资产风险损失的状况。自担风险机制的建立，就是要使合作银行真正地成为风险或亏损承担的主体。当合作银行成为风险承担者后，就必须在业务经营管理过程中，加强风险的防范与控制。一方面，通过实行风险度管理，正确预测和量化风险，以提高资金的安全性；另一方面，促使合作银行自觉按照“巴塞尔协议”的要求，提高资本充足率，提高合作银行的风险承担能力，并逐步和国际金融业接轨，实现规范化经营；此外，还可促进合作银行加强资产质量的监控和人民银行的监管，维护合作银行的自身形象，实现合作银行的稳健经营。

五、自我约束机制

自我约束机制就是建立健全包括法律规范、管理条例和内部责任等一系列制度的总称。自我约束机制与“六自”机制中的其它各项紧密地联系在一起，自求平衡、自担风险和自负盈亏本身就构成自我约束机制的主要内容。在自我约束

方面，合作银行推行资产负债比例管理具有特殊的意义。因为合作银行推行资产负债比例管理，就是要强化经营的自我约束，提高资产质量和效益，实现经营安全性、流动性、盈利性的优化组合并便利金融管理。自我约束机制的建立与完善，将提高合作银行的经营管理水平。

六、自我发展机制

自我发展是合作银行经营管理和业务发展的基本要求。合作银行资金营运有序、高效，才能谋求自身的发展。自我发展的侧重点应该是逐渐增加经营资本和提高银行的资信度，即通过提高盈余公积金比例，加速银行资本积累；发行中长期金融债券筹措资金；完善资产负债比例管理，降低风险资产比重，提高资产质量；通过科学的人事管理，以建立人才开发、人才激励机制，调动银行员工的积极性，提高管理水平，增强发展后劲。

上述“六自”机制是紧密联系、相互依赖又相互制约的统一体，“六自”机制的联动共振，才能发挥它的独特的功能作用，推动并保障合作银行业务的正常健康地发展。

第三节 合作银行经营管理的任务

一、合作银行经营管理的内涵

经营是指企业为实现其预期目标所开展的一切经济活动，而管理则是为了达到一定目标而采用各种方式、方法、手段，对有关的人和事进行计划、组织、指挥、监督、调节的