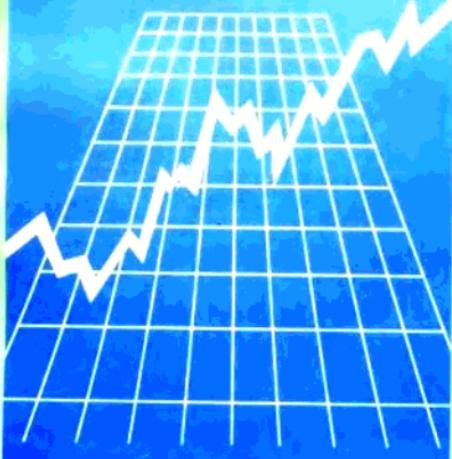


商业银行经营管理

主编：邓瑞林

副主编：杨权 杨炯



贵州人民出版社

98
F830.3
124
2

XAL14/12

商业银行经营管理

编 制 主 编 邓成林
委 员 杨 邓成林
张 邓成林
陈 梁林
杨 施 宋强炯
姚 刘 忠明



3 0116 5628 1

贵州人民出版社

北京圖書館藏書

C

470123

责任编辑 程立
封面设计 文丁

书名 商业银行经营管理
主编 邓瑞林
出版发行 贵州人民出版社
社址邮编 贵阳市中华北路 289 号(550001)
印刷 贵州新华激光照排印刷厂
开本 850×1168mm 1/32 2 插页 360 千字
印张 14.5
版次 1997 年 12 月第 1 版 1997 年 12 月第 1 次印刷
印数 1—4100 册
书号 ISBN7-221-04590-9/F · 182
定价 21.00 元

前　　言

商业银行是一国金融体系的中坚，我国金融体制改革的目标之一就是要把作为我国金融体系主体地位的国有商业银行办成真正意义上的商业银行，确定商业银行的市场主体地位。随着《中华人民共和国中国人民银行法》和《中华人民共和国商业银行法》的颁布实施，我国金融业的改革和发展取得了长足的进展，同时也为深化我国金融体制改革提供了法律保障。

在现实工作中，我们感到：目前我国商业银行的资本实力、服务质量、经营管理水平、资产负债技术、风险防范意识、金融创新能力等滞后于我国经济发展，难以适应我国现代企业制度的建立及商业银行自身商业化经营的需要。因此，我国商业银行内部改革的深化，需要我们金融工作者，特别是商业银行的中、高级管理人员，以市场的观念、服务的观念、经营的观念，并运用系统工程的理论方法、营销的策略和手段、资产负债比例管理的技术等来经营管理现代意义上的商业银行。

基于上述指导思想，我们在编写《商业银行经营管理》一书中力求做到：

第一，摆正商业银行的市场位置。正确摆正商业银行的市场位置及商业银行市场定位，是正确处理商业银行外部经营环境和内部经营机制的重要问题。本书着重强调了商业银行的企业性和商业性，因为商业银行不仅是一国金融体系的中坚，同时也是服务业的中坚，在我国市场经济体制下，建立平等互利的银企关系是经济金融协调发展的基础，也是搞好商业银行自身经营管理的需要。

第二,理论与实际相结合。本书的编写强调理论对实践的指导作用和可操作性。正如上述强调商业银行的企业性、商业性表明,商业银行是经营货币信用业务,以追求利润最大化为目标的特殊企业。因此,本书编写的指导思想是从微观经济学的角度,结合我国现实的经济发展、企业改制特点及商业银行自身经营管理的现实需要与可能,来研究分析商业银行的经营管理问题。

第三,内容规范,结构严谨,规范商业银行的经营行为,防范经营风险,是商业银行经营管理需要解决的一大课题,本书在尊重我国商业银行法、巴塞尔协议及国际商业银行经营管理惯例的基础上,对商业银行经营管理的基础理论、组织机构、市场营销、资产负债比例管理技术、风险防范、经营状况分析等作了系统阐述。

由于目前我国商业银行的经营管理体制、理论、实务等方面都处在一个新旧交替和中西方管理模式的磨合过渡期,加之编者水平所限,因此本书的编写难免出现缺点和不足,恳请专家读者批评指正。

编 者

目 录

第一章 导 论	(1)
第一节 商业银行的起源与发展.....	(1)
第二节 商业银行的特征与职能	(12)
第三节 商业银行制度与业务	(24)
第四节 商业银行经营管理理论与原则	(37)
第二章 商业银行机构组织管理	(47)
第一节 商业银行的设立与终止	(47)
第二节 商业银行的组织形式与组织机构	(54)
第三节 商业银行的权力与义务	(62)
第四节 商业银行的运作机制	(74)
第三章 商业银行市场营销管理	(84)
第一节 商业银行市场营销概论	(84)
第二节 商业银行市场营销策略	(92)
第三节 商业银行金融公共关系	(108)
第四章 商业银行负债业务经营管理	(119)
第一节 商业银行负债业务概述	(119)
第二节 商业银行资本金管理.....	(121)
第三节 商业银行存款业务经营管理	(157)
第四节 商业银行借款业务经营管理	(172)
第五章 商业银行资产业务经营管理	(177)
第一节 商业银行现金资产的管理	(177)
第二节 商业银行贷款业务经营管理	(193)
第三节 商业银行证券投资业务	(220)
第四节 商业银行票据贴现业务	(230)
第六章 商业银行中间业务经营管理	(234)
第一节 结算业务经营管理	(234)

第二节	信托业务经营管理.....	(245)
第三节	租赁业务经营管理.....	(254)
第四节	信用卡业务经营管理.....	(259)
第五节	其他中间业务经营管理.....	(264)
第七章 商业银行国际业务经营管理	(269)
第一节	国际结算业务.....	(269)
第二节	国际贸易融资业务.....	(280)
第三节	外汇买卖业务.....	(287)
第四节	国际借贷业务.....	(296)
第八章 商业银行资产负债综合管理	(305)
第一节	资产负债管理理论.....	(305)
第二节	商业银行资产负债管理的内容.....	(314)
第三节	商业银行资产负债管理的方法.....	(321)
第四节	商业银行资产负债管理指标体系.....	(325)
附录一：商业银行资产负债比例管理暂行监控指标...	(349)
附录二：关于资本成分和资产风险权数的暂行规定...	(352)
第九章 商业银行风险管理	(355)
第一节	商业银行风险管理概述.....	(355)
第二节	商业银行风险管理的主要内容.....	(366)
第三节	商业银行风险控制的主要策略.....	(385)
第十章 商业银行财务管理	(394)
第一节	商业银行财务管理概述.....	(394)
第二节	商业银行成本管理.....	(400)
第三节	商业银行收入管理.....	(412)
第四节	商业银行利润管理.....	(415)
第十一章 商业银行经营状况分析	(424)
第一节	分析指标体系的建立.....	(424)
第二节	商业银行资金分析.....	(436)
第三节	商业银行损益分析.....	(446)

第一章 导 论

《中华人民共和国中国人民银行法》和《中华人民共和国商业银行法》的颁布实施,确立了我国以中国人民银行(中央银行)为核心,以商业银行为主体的新的金融体系。我国的金融业正在推进“两个转变”,即从传统计划经济体制下的金融体制向社会主义市场经济体制下的新的金融体制转变,信贷资金使用由粗放型经营方式向集约型经营方式转变。对国有商业银行来说,转变经营管理体制,就是要按照市场经济和《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》的要求,继续深化改革,真正建立“自主经营,自担风险,自负盈亏,自我约束”的经营机制;转变业务发展方向,就是从根本上改变忽视质量和效益的发展方式和状态,着力于提高资产增长质量和经营效益,走既有较高业务发展速度又有较好经济效益的发展路子。为此,我们需要对商业银行经营管理的基本理论和实务技术作一个全面、深入的认识和研究。

第一节 商业银行的起源与发展

一、商业银行的起源

在历史上铸币兑换业是商业银行的雏形。这种铸币兑换业在古代社会中就已经产生了,当时商业已有一定程度的发展,而各国的铸币不同,一国之内的铸币流通也会由于统治者发行的铸币磨

蚀而非常混乱，商人们为了完成支付行为，就有必要进行铸币的兑换。兑换商人最初只是单纯兑换铸币而收取手续费的货币商人。他们并不是银行业者，因为他们并不办理信用业务。但随着兑换事业的发展，兑换商人就逐渐转变为银行业者，因为经常往来各地的商人为了避免保存货币与长途携带货币的危险，就把自己的货币交给兑换商人保管，并委托他们办理支付和汇兑。由于保管业务和汇兑业务的扩展，在兑换商人手中聚集起大量货币资金，这些货币资金就成为他们进行放款的基础。这样原来的货币兑换业就发展成原始的银行业了。

银行一词的起源，据说是意大利文 Banco，意思是商业交易所用的桌子或长凳。不少历史学家因此判断近代银行是在意大利萌芽发展的，虽然银行的原始形态也可以在希腊和埃及古代史中寻出端倪。最初，这种交易只限于找换货币，其后开始逐渐扩展到存款业务。到 17 世纪初叶，近代银行的轮廓才更明显地呈现，当时的通货完全是金币和银币，伦敦的金匠和金商经常受顾客之委托代为保管金银，并签发保管收据。最初，这些收据只能作收回保管物件之用，但久而久之，它们辗转流通而蜕变为变相的支付工具，即银行券的前身。其次，金匠也可遵照顾客的书面指示，将其保管的金银交给第三者，这种书面文件便是银行支票的前身。最后，金匠也发现，为应付顾客的提取，并不需要经常维持十足贵金属准备。金匠尽可将一部分贵金属贷出以赚取利息，顾客将借款再度存入时，金匠又再次签发收据，如此辗转循环，金匠所签发的存款收据必然最终较原来存入的贵金属大数倍之多，这便构成现代银行部分储备制的起源。

习惯上，商业银行和银行两词，为一般人所通用或混用。但是严格地说，“商业银行”一词并不准确：第一，如该词与银行通用或混用，则其含意似为无其他专业银行之存在，这当然与大多数国家的实情不符。第二，商业银行原意为专门融通短期性商业资金的银

行。在历史上,这个名称也许不无根据,但从当代银行业务的观点而论,这也显然与现实脱节。第三,商业银行一词并没有正确地反映出这类银行与其他专业银行及金融机构的基本区别。即前者是唯一能接受、创造和收缩活期存款——当代社会之主要支付工具的金融中介。第四,商业银行一词也掩盖了这一类银行的另一特征,即它们并不是一种专业性银行,而是一种综合的多功能的银行。但由于商业银行一词沿用已久,在国际金融和学术文献以及惯例上已有巩固地位,因此在本书中仍然采用商业银行这一称谓。在金融体系中,商业银行是个抽象的一般化概念,具体到一个国家或一家银行时往往并不直呼“商业银行”。如英国的“存款银行”、日本的“城市银行”、美国的“国民银行”等都属于商业银行。

二、商业银行的发展过程

在西欧的古代社会中就已经有银行事业的存在。在公元前的巴比伦王国,当时的巴比伦寺庙也已经开始从事借贷业务。到了公元前四五百年,希腊许多城市的商业迅速发展,货币流通不断扩大,货币经营业有了很大发展,但它并不经营信贷业务,信贷业务是由一些高利贷者控制。当时,私营的银行业者在雅典有显著的发展,在罗马甚至已有了银行和信用的法规。但随着罗马帝国的崩溃,古代欧洲的银行事业也销声匿迹了。

经过数百年的沉寂,欧洲中世纪的威尼斯首先出现了银行机构,史称“威尼斯”银行。12世纪末叶开始传播到欧洲其他国家。这些银行机构最初以承购政府公债为主,后来开展了货币经营业务;随着货币经营业务的发展,手中积聚货币的增多,便暗地里将这些货币贷放出去,逐渐将其所吸收的保管性存款(当时称作正规存款 Regular Deposit)变为投资性存款(当时称为非正规存款 Irregular Deposit)。当时的银行业务有:接收存款;在客户间作支付中介;汇兑业务;放款。当时的放款对象除了工商业外,更多的是贷给政府,

并且具有高利贷的性质。这样在很大程度上就剥夺了商人从他们那里获得贷款的可能,而且即使获得贷款,也会因高额的利息而无利可图。所以当时威尼斯和热那亚的商人为了摆脱贫高利贷的束缚,曾创设信用组合,以便能从信用组合中按合适的条件获得贷款。

上述银行业缺乏管理,终因放款过多而导致存款支付失灵。又由于作为主要贷款对象的政府往往滥用自己的权力不归还贷款,因而造成 16 世纪末期的金融恐慌。特别是在 1567 年,由于法国、西班牙和葡萄牙的国王同时停止支付,造成了私营银行事业的衰落。这样,在商界和城市当局就产生了一种意图,想把银行事业从私人手中夺过来并将其变为在城市当局管理下的合法企业。同时商业的发展,货币流通范围的扩大,也需要货币经营业为其服务,于是产生了许多公立汇划银行。最早创立的是 1407 年在热那亚设立“Banco di Giorgio”,其后 1587 年在威尼斯成立“Banco di Rialto”,1593 年在米兰成立“Banco di Saint Ambrogio”,以后又有 1609 年成立的阿姆斯特丹银行(The Bank of Amsterdam),1619 年成立的汉堡银行,1621 年成立的纽伦堡银行,1635 年成立的鹿特丹银行。这些被称为“划拨银行”的公立转账银行的发展,完善了货币经营业务,孕育了信贷业务的萌芽,为现代意义上的商业银行的产生开创了先河。但它们所经营的贷款业务同样也是那些有高利可图,同时又有很大危险性的贷款业务。比如,威尼斯银行贷给国家大批款项,阿姆斯特丹银行贷款给东印度公司等,最终都逃脱不了破产的厄运。

以工商业贷款为主要业务的现代意义上的商业银行是随着西方资本主义生产关系的产生而产生的。高利贷性质的银行业不能满足新兴资产阶级发展生产对信用的需求,他们需要的是利息水平不会吞噬全部利润的贷款,所以客观上迫切需要建立能汇集闲置货币资本,并按照适度的利息水平向资本家提供贷款的银行。在这种情况下,西方商业银行逐渐通过两种途径建立起来:一是旧的

高利贷性质的银行业逐渐适应新的生产关系，最后演变为现代商业银行；二是根据资本主义原则，以股份制形式组建和创立的银行。这两种途径在工业资本主义发展最早的典型国家——英国表现得最明显。从历史的观点而论，商业银行大致可以说是遵循两大主流传统发展的。

(1) 英国式融通短期商业资金的传统。这一传统深受经济理论上的“商业放款论”或“实质票据论”的影响。根据这种理论，商业银行业务应集中于自偿性贷款。所谓“自偿性贷款”，即一种基于商业行为而能自动清偿的贷款。最典型的例证是国际贸易中的进出口押汇和国内贸易中的票据贴现与产销放款，厂商为购储原料及支付工资向银行借款周转，一旦产销完成后，贷款即可从销售所得中偿还。但消费性放款、房地产和股票抵押放款及固定资产放款等长期性放款，则通常不属于自偿性范畴。自偿性贷款因根据真正的商业行为而进行，并有真正的票据为凭证，故亦被视为符合“实质票据论”的放款。这一类放款偿还期较短（通常为一年以下）、流动性很高，对银行来说，比较安全可靠。而且自偿性贷款依贸易需要而自动伸缩。

“实质票据论”不但对私营商业银行，而且对中央银行（特别是美国联邦储备局），都有深远的影响。可以说，在英语世界和受英美传统所影响的国家里的一些银行家，在相当长的时期内都曾自觉或不自觉地遵循这一学说。

(2) 德国式综合银行的传统。德国工业化开始较英国迟，但在19世纪中叶以后，德国工业革命高速发展。在短短数十年间，已超越了英国。不少经济史学家认为德国银行制度在促进其工业化和现代化过程中起了很大作用。据著名史学家葛申克朗的观点，德国商业银行不仅提供短期商业或周转资金，而且也融通长期性固定资金。此外，德国商业银行还直接投资于新建企业，替新公司包销证券，积极参与新企业的决策和扩展过程，并在技术革新、地区选

择、合并增资方面提供财务方便和咨询。换而言之，这种综合性的银行并未将商业银行与投资银行严格区分。

三、我国商业银行的演化

1. 我国商业银行的改革历程

从历史的角度看，我国商业银行的雏形在唐代就曾经有过，但直到旧中国民族资本主义工业产生后，商业银行才真正有了一定的发展，并对中国商品经济的发展起过积极的作用。

从 1949 年新中国成立到 1978 年经济体制改革前的 30 年间，中国基本上是“大一统”的银行体制，这期间，中国人民银行既行使中央银行的职能，又具体办理银行业务。它吸收活期存款，办理储蓄业务和转账结算，发放各种贷款，并具有创造派生存款的能力。因此，当时的中国人民银行同时具有中央银行和商业银行的特征。而当时其他金融机构并不具有商业银行的职能，仅仅是高度集中计划经济体制中担负一定资金监督、管理作用的会计和出纳。这种状况直到 1978 年改革开放后才逐渐发生了变化。迄今为止，我国商业银行的发展历程大体可分为三个阶段：

(1) 起步阶段。从 1979 年至 1988 年是我国社会主义商业银行的起步阶段。由于当时经济体制改革理论和目标模式的局限性，还不可能明确提出建立商业银行的指导思想，而是以政企分开，形成自主经营、自负盈亏的经营实体为指导思想。

这一阶段商业银行的起步，主要特点是按照政企分开的原则，建立二级银行体制，即把大一统的银行体系转变为中国人民银行专门行使国家金融管理机关职能，另设、新建各类主要经营业务的多样化金融机构。从 1979 年至 1984 年，我国陆续恢复和建立了中国农业银行、中国银行、中国人民建设银行和中国工商银行四大专业银行。1984 年 1 月 1 日起，中国人民银行专门行使中央银行的职能。四大专业银行按照各自的业务分工和适度交叉的原则，吸收

存款、发放贷款、办理结算，具有商业银行的某些特征；同时，各专业银行虽作为经济实体，但由于未实行彻底的企业化经营，还承担了大部分政策性业务和部分金融行政监督职能，所以还不是典型意义上的商业银行。

1986 年起，我国又相继恢复和建立了几家全国性或区域性综合银行，如交通银行、中信实业银行、深圳发展银行、蛇口招商银行、广东发展银行、福建兴业银行等，标志着中国新型商业银行的崛起。从 1984 年起，还设立和发展了各类其他金融机构，特别是城乡信用合作社有较快增加。到 1988 年底，农村信用社达 6 万多家，城市信用社达 3000 多家。

这一阶段改革的主要成绩是初步打破了银行体系政企不分、信用活动过分集中的格局；多样化金融机构的出现适应了我国经济多种成分、多种经营方式并存新格局下对资金融通的不同需求。但是，这一阶段改革的重点还只是在改革经营方式上。在一些深层次的问题上，改革只开了个头。如对国有专业银行的经营机制开始改革，适当引进竞争机制，允许有限度业务交叉。而在几家综合性银行，则普遍采用了股份制这一新的产权形式。这些试点为银行产权制度改革提供了可资借鉴的经验。

(2) 曲折前进阶段。从 1989 年至 1991 年，这一阶段相对于起步阶段而言，我国商业银行的改革处在彷徨犹豫、步履艰难的状况。出现这种状况是由两方面的原因造成的。一方面，为治理紊乱的经济环境和金融秩序，抑制恶性通货膨胀，国家较多地采取了行政干预的手段强化计划管理。另一方面，由于对前 10 年金融体制改革的分析和评价出现不同认识，出现了一股否定金融体制改革市场取向的思潮。

这个阶段，专业银行企业化的提法从政策文件中消失了。专业银行向商业银行演化的步伐也因而停滞。一度实行的类似资产负债比例管理的多存多贷办法，改为贷款规模的直接控制，并且这种

规模控制还扩大到以往自主经营和较大的综合性银行和城市信用社。专业银行承担的政策性业务急剧扩大，业务交叉竞争受到更严限制。结算制度改革起步刚半年又停下来。农业银行和其他专业银行一度颇有成效的经营承包制试点，终因缺乏宏观配套改革政策而告夭折。多样化金融机构不再受到提倡。股份制银行的试点不再增加，并受到严格限制。

这一阶段，是两种取向在实践上并存，也是两种认识相持的时期。改革开放依旧是大政策，在起步阶段已经取得的主要改革成果，由于更能适应整个经济体制和商品经济的需要，基本上还是得到保存。邓小平同志坚持的不搞争论、允许试、允许看的政策，保护了股份制改革试点的继续存在。从实践效果看，强化计划调节、放慢专业银行企业化的步伐，对抑制通货膨胀、集中资金尽管起到一定作用，但是银行没有活力、资源配置不灵活等深层次问题依旧得不到解决，资金“大锅饭”更大了，信贷资产质量更差了。实践经验将人们的认识更为深化一步，越来越多的人逐步形成共识，即商业银行是金融改革的必由之路。

(3)发展阶段。从1992年至今是我国商业银行快速发展的阶段。邓小平同志关于社会主义市场经济的论述极大地解放了人们的思想，推动金融改革开放走向更高的层次。金融系统经过反复酝酿，科学地总结改革开放以来金融改革的经验教训，头一次在决策文件上提出商业银行是金融体制改革的目标模式。这个目标将通过多种途径实现。首先，专业银行向商业银行转轨；其次，原有综合性银行试点按照商业银行模式加快发展；再次，允许条件具备的地方在信用社基础上发展区域性、地方性合作银行。在银行的产权制度改革方面，股份制改革得到大力提倡。在这一阶段，商业银行改革是作为建立适应社会主义市场经济新金融体系的一个有机组成部分提出来的，与此同时，在金融市场建设、金融国际化、金融机构多样化、完善法规制度等方面，都相应提出了加快市场取向的改革

措施。它们作为一个配套的改革体系相辅相成,为加快商业银行的改革创造了良好的环境条件。

目前,随着《中华人民共和国中国人民银行法》和《中华人民共和国商业银行法》的颁布实施,这个阶段正处在由决策向操作的转化过程中。

2. 我国发展商业银行的必然性

党的十四大确立了建立社会主义市场经济体制的改革目标,使我国银行体制步入了新的改革高潮,专业银行向商业银行转化,并在我国建立起以中央银行为领导、以国有商业银行为主体、多种金融机构分工协作的金融体系。商业银行作为我国特定历史条件下形成的概念,源于我国经济金融体制改革与经济金融发展实践的内在需要。

(1)发展社会主义市场经济需要商业银行。市场经济的本质特征是市场机制对要素和资源配置起基础作用。在市场经济体制下,生产经营活动以市场需求为导向,以追求盈利为目的,生产要素的流动和组合以市场价格信号来诱导,按照价值规律来运行。银行是经营货币和信用的特殊企业,货币和作为资金的货币又是基本的生产要素之一。因此,市场经济必然要求逐步形成资金的市场价格,要求银行按价值规律把资金作为商品来经营。而我国的专业银行虽然也经营货币和货币资金,但它长期以来是政府的附属机构,其企业性被抹煞了,其资金供应服从于计划安排,经营不以利润为目标,也不具有严格意义上的法人地位。这种银行不符合市场经济的基本要求,也难以在市场经济条件下肩负起社会价值运动和管理的重大责任。只有以追求盈利为目标,按价值规律组织运行,实行自主经营、自负盈亏、自求资金平衡、自担风险、自我约束和自我发展的商业银行运行机制,才符合市场经济条件下银行企业的基本要求。

(2)企业经营机制转换需要商业银行。企业转换经营机制是我

国建立社会主义市场经济体制的基础性微观经济条件,而银行又是联结企业和市场的纽带,这就要求建立适应市场经济条件下企业经营机制的社会主义商业银行经营机制。在市场经济条件下,企业要走向市场,由银行信贷资金的被动接受者转为各种筹资融资方式的主动利用者,使企业的资金来源市场化、多样化。通过利用多种资金融通方式和市场机制,使企业和社会间的资源配置形成优化组合,产生较高的生产效率。同时,一般工商企业和银行都属于企业性质,两者应处于平等地位,其资金可以相互渗透,甚至相互融合混合生长,互相竞争、互相参股,使银企之间以单纯的信用关系联结起来,形成平等、互利和共同发展的新型银企关系。而长期以来,我国的专业银行不是以企业身份出现,而是以行政机关和管理者的面貌与企业打交道,使企业和银行处于不平等的地位。企业兴衰对银行的影响不大,银行的资金供应不是取决于企业经营效益的好坏和需求的多寡,而是取决于计划与规模;企业不能自主向社会融通资金,必须依赖于银行,但银行对企业的资金需求又包不下来。这样,银企关系实际上成了“婆媳”关系,“婆婆”不肯放手,“媳妇”手脚被束缚,从而限制了企业抓住机遇自主经营、发展自我。只有建立起商业银行体制,转换银行经营机制,银企均以效益、盈利为目的,企业可以广开融资渠道,银行贷款与企业经营休戚相关、风险共担,才能恢复银行和一般工商企业的企业本性,从融资途径促进企业经营机制的转换。

(3)深化金融改革需要商业银行。适应建立社会主义市场经济体制的需要,金融体制必须改革。金融改革的基本目标是要建立起宏观金融调控灵活自如、微观金融经营充满活力的社会主义金融体制。而专业银行向商业银行转化,建立起社会主义商业银行体制,是管好宏观金融、搞活微观金融的前提和基础。这是因为,从理论上说,搞活微观金融,就必须打破银行垄断局面,淡化银行专业分工界限,实行银行企业化管理。而商业银行正是以经营利润为目