

商业银行经营管理

邱政华 文性初 曾 辉 张梦笔 等 编著

中南工业大学出版社

副主编: 何动伟、徐春光、吴福山

封铁石、潘宣伟、钟茂林、李梅香

编委主任: 王 振

编 委: (按姓氏笔划顺序)

文性初、任 宇、何雪义、何动伟

邱政华、张梦笔、李能强、李 翔

李梅香、李剑平、吴福山、吴直刚

周小平、封铁石、钟茂林、徐春光

曾 辉、彭学斌、潘宣伟、戴振华

魏智斌

总 纂: 曾 辉

审 稿: 邱政华

前 言

商业银行曾经被人们认为是西方资本主义制度下的产物，它是为资本主义服务的。其实这是一种观念上的误解，正如“魔鬼的剑同样是剑”一样，它并没有阶级性。随着社会发展到一定的阶段，价值规律产生效应，整个社会经济以市场为主体导向。因而，要建立遵循价值规律的经济调节系统，商业银行就应运而生，成为现代经济生活的中心。

1986年，经中央批准，解散停业几十年的交通银行重新组建，打破了中国金融业解放以来垄断、单一、沉闷的局面，翻开了中国金融改革新的一页，使商业银行重新在中国萌芽。而后，中信实业银行、蛇口招商银行、深圳发展银行、福建兴业银行、广东发展银行、光大银行、华夏银行等一批新型的股份制商业银行也相继成立。这样，我国商业银行体系初具雏形。商业银行在社会主义经济建设中显示出其勃勃生机和独特的作用。商业银行的崛起和充满活力在于他们能大胆地借鉴外国商业银行的先进管理办法和国内各大专业银行积累多年的管理经验，并进行扬弃，真正形成了自主经营、自负盈亏、自担风险、自求平衡、自我约束、自我发展的企业化经营机制，为我国专业银行向商业银行转化起到示范效用。尤其是国外商业银行机构的引入，带来了新竞争，使中国金融业要经受重大的考验。我国专业银行僵化的经营方式向充满活力的商业银行转变迫在眉睫，刻不容缓。要转变经营机制，首要问题必须转变银行从业人员的经营观念，学习了解商业银行业务及其管理理

论和方法，借鉴国外商业银行管理经验，按照国际惯例和银行管理准则管理我们的银行业务。

《商业银行经营管理》一书正是在我国金融体制改革的关口酝酿和组织编写的，本书结合银行管理国际惯例和银行会计、财务制度的改革，比较系统地阐述了在市场经济条件下，国有商业银行的经营目标、经营原则以及商业银行的资产负债管理的原理和方法，并对商业银行经营如何实现安全性、流动性和效益性均衡管理这个核心问题进行了有益的探索。我们相信本书对我国专业银行加快转换经营机制有一定的指导、促进作用。

诚然，《商业银行经营管理》是在银行新旧体制交替过程中诞生的一门新兴科学，由于我们的水平有限、成书时间较短，书中难免有疏忽和不足之处，敬请读者不吝赐教，提出宝贵意见，以便再版时修正。

编者

1994年元月28日

目 录

前 言

第一章 商业银行经营管理的基本原理	(1)
第一节 商业银行的概念、性质、职能 及其经营目标	(1)
第二节 银行业务经营的基本原则	(8)
第三节 商业银行经营管理的理论及发展	(25)
第四节 商业银行体系	(34)
第二章 经营预测与经营决策技术	(43)
第一节 银行经济信息	(43)
第二节 银行经营预测	(54)
第三节 银行经营决策	(72)
第三章 资本金和负债管理	(86)
第一节 资本金管理	(86)
第二节 存款管理	(100)
第三节 借入款管理	(118)
第四章 资产业务经营管理 (上) ——放款管理	(127)
第一节 资产业务经营概述	(127)
第二节 现出资产管理	(135)
第三节 贷款业务管理	(138)
第四节 贴现业务管理	(148)
第五章 资产业务经营管理 (下) ——投资管理	(161)
第一节 银行投资概述	(162)

第二节	银行投资决策技术	(170)
第三节	制定投资的政策准则	(186)
第六章	商业银行其他业务经营管理	(194)
第一节	商业银行其它业务概述	(194)
第二节	商业银行信托与代理业务	(199)
第三节	商业银行的国际业务	(212)
第七章	银行经营风险及管理	(235)
第一节	银行经营风险的概述	(235)
第二节	银行资产风险的测量指标	(241)
第三节	信用风险的全面管理	(246)
第八章	商业银行资金营运的统筹管理	(259)
第一节	银行经营计划管理	(259)
第二节	银行周转金概述	(281)
第三节	周转金需要量界定	(292)
第四节	周转金筹措手段	(299)
第九章	商业银行经营状况分析	(307)
第一节	银行资产负债表分析	(307)
第二节	银行经营目标分析	(316)
第三节	银行经营资金分析	(334)
第十章	商业银行财务管理	(342)
第一节	商业银行财务管理概述	(342)
第二节	商业银行资产管理	(345)
第三节	成本管理	(349)
第四节	商业银行经营成果管理	(358)
第十一章	商业银行的内部管理	(369)
第一节	金融竞争与人才开发	(369)
第二节	银行目标管理	(378)

第三节	经营人才的开发与实现目标管理的关系 ...	(384)
第十二章	现代商业银行经营的发展	(389)
第一节	银行业务经营综合化	(389)
第二节	银行业务经营国际化	(391)
第三节	金融工具不断创新	(396)
第四节	银行经营现代化	(398)
后 记		(403)

第一章 商业银行经营管理的基本原理

现代金融体系一般都由中央银行、商业银行、各类专业银行和其它金融机构组成。商业银行是银行的主体。我国银行体系虽然有所不同，是由中央银行、各专业银行和其它金融机构组成。我国专业银行将随着金融体制的改革的深入，适应新的任务形势的需要，将逐步向商业银行转化，这是一种必然的趋势。

因此，我们也要了解商业银行的特征，掌握商业银行的知识，以促进这一转化尽快实现。

第一节 商业银行的概念、性质、职能及经营目标

一、什么是商业银行

(一) 概念

尽管对商业银行的概念有各种阐述，但就商业银行最根本的业务内涵来看，商业银行是以经营工商企业存放款为主要业务，并以利润为其主要经营目标的信用机构。由于它是以吸收存款为主要的资金来源，所以又称“存款银行”。商业银行在资本主义银行体系中，以其机构数量多、业务渗透面广和资产总额比重大，始终居于其他金融机构不能代替的地位。

作为商业银行，它必须具备如下特征：①它与一般工商企业的相同之处，在于以获取利润为目标，具有一定量的自有资本，按照一定的经济规律和法则从事经营活动。②它与一般工

商企业最本质的差异是经营对象不同，其经营对象不是具有一定使用价值的商品，而是作为信用机构，经营金融资产和金融负债业务即货币信用业务。^③就其功能和业务范围来看，商业银行是以经营工商企业存放款业务为主，并能够为服务对象提供更全面、更综合性服务，这是与各专业银行体系不同的。由此可见，商业银行是以获取利润为主要目标，以办理工商企业存放款为主要业务，并能为服务对象提供全面综合性服务的金融机构。

（二）商业银行与我国专业银行之比较

商业银行与我国目前的专业银行比较，既有共同之处，也有独特之处。

1、商业银行是经营活动最广泛的金融中介机构，可以经营所有银行业务，也可以经营非银行业务如租赁、代保管、咨询等等，这一点与我国现有专业银行经办业务范围差不多。我国专业银行虽然有分工，但这一分工是从服务对象上的分工，而不是按业务范围分工，因此，我国专业银行业务范围已无所不包。随着改革的不断深入，其业务范围将不断突破银行业务范围，更具有“商业”性质。

2、商业银行的经营是在保证流动性目标和清偿能力目标的前提下，追求利润最大化目标。流动性目标就是资产的占用要保证负债的支付，清偿能力目标就是要保证资产大于负债，利润最大化目标就是生产的配置要符合优化原则，取得最大的利润。我国专业银行由于国有性质和银行体系的特殊性，决定了我国专业银行是要资产大于负债，有清偿能力，保证支付不会发生支付危机。我国专业银行也讲求效益，但一般是讲社会效益和自身效益的结合，而主要强调社会效益，同时还要承担国家政策性任务。

3、商业银行经营管理的基础理论，主要是获利资产理论和厂商理论的结合，资产的流向取决于利润的高低。我国在理论上认为专业银行是国家管理经济的工具，银行具有管理和经营的双重职能，资金的配置要服从国家的产业政策，为社会主义经济建设服务。

4、商业银行实行资产负债管理方式，按流动性目标，清偿能力目标和利润最大化目标间的内在联系和要求，使资产和负债保持相对合理比例，资产占用与负债联系，要遵循收益最佳原则，资产占用分散于多种占用形式，防止风险过度集中，资产负债管理与风险管理联系。而我国实行的仍是以计划管理为主要经营方式，资产占用与负债没有内在的制约关系，银行的经营要服从国家的宏观经济政策目标。

5、商业银行的经营直接依赖于市场，利率由资金市场上的供求状况决定，利率的变动反映资金供求变化情况，在风险相同情况下，利率的高低引导资金的流向，使资金流向利率高的占用项目，从而调节资产的匹配结构。我国的利率基本上属于国家计划利率，虽然允许一定的浮动，但利率不能反映资金的供求关系，利率的浮动不是依据资金市场的供求状况，而主要是依据有关政策。利率调节缺乏竞争性，特别是在资金紧张的情况下更是这样。

6、在商业银行体制下，政府的干预主要是通过中央银行控制货币供应，主要采取调整存款准备金率，调整再贴现率和公开市场业务等手段，而我国政府对银行的干预主要采取计划直接控制方式，包括信贷规模的总量控制，利率管理等。

综合以上的比较，我国专业银行要逐步向商业银行转换，还需要采取各种措施克服观念上、体制转换、运用机制、服务对象和资产周转上存在的障碍。

二、商业银行的性质

商业银行的性质受其经营的利润目标所决定，追求最大利润目标决定商业银行是经营货币信用业务的特殊企业。为什么说商业银行是特殊企业呢？首先，商业银行与一般工商企业有共同点，这就是：①它同样是独立的经济实体和经济法人，具有一定的资本金。②它经营的目的同样是为了取得利润。利润的来源同样是劳动者创造的新的价值的一部分。其次，商业银行又不是一般的企业，而是特殊企业。它的特殊性表现在它与一般工商企业有不同之处：①经营的领域不同，工商企业是在生产和流通领域经营，而商业银行是在货币信用领域从事经营活动。②经营的对象不同，工商企业是以普通商品作为经营对象，而商业银行是把货币这种特种商品作为自己的经营对象。③经营的方式不同，工商企业是通过生产、销售、买进、卖出普通商品获取利润的，即通过商品的买卖方式进行经营活动的，商业银行则是通过吸收存款、发放贷款的货币借贷方式来进行经营活动的，即以金融资产和金融负债业务来进行经营活动的。因此，商业银行是经营货币信用业务的特殊企业。

三、商业银行的职能

商业银行作为一种特殊企业，具有四种职能

（一）充当信用中介

充当信用中介是商业银行的主要职能。马克思指出：“银行一方面代表货币资本的集中，贷出者的集中，另一方面代表借入者的集中。”商业银行产生以后，资本家有闲置的货币资本存入银行，而另一些需要临时追加货币资本的人向银行借款，商业银行成了实际上的贷出者和借入者之间的中介人。商业银行

这一职能的发挥，使货币资本得到了充分的利用，克服了直接借贷所存在的数量、时间和要求条件不一等的局限性。

（二）充当支付中介

商业银行为各工商企业、机关团体等办理资金的收付、转帐结算、汇兑等业务。各工商企业、事业等单位都在商业银行开户，他们的资金收付都通过银行进行，各企、事业单位之间发生商品交换之后，通过商业银行办理转帐结算，这样商业银行就执行着支付中介的职能。这一职能的发挥方便了商品交易，有利于商品交换的发展。

（三）将一般居民手中的小额货币储蓄集中起来，成为投入再生产过程中的巨额资本。

马克思说“这种收集小金额的活动是银行制度的特殊作用，应当把这种作用同银行在真正货币资本家和借款人之间的中介作用区别开来”。商业银行这一职能的发挥，扩大了社会资本总额，加速了商品经济的发展。

（四）我国商业银行除了具有上述三个职能外，还具有反映监督的职能，亦即管理职能。

这是由于我国社会主义性质决定了我国商业银行属国有银行。因此，它是调节国民经济的主要杠杆，要定期向各级管理部门综合反映国民经济活动情况，对国民经济各部门的经济活动实行监督。

四、商业银行的经营目标

目标是一定时期内集体或个人活动预期要达到的目标，经营目标是集体或个人经营某一项业务在一定时期内要达到的目标。为了使银行的经营活动沿着一定的轨道有序的发展，需要制定一系列互相联系而独立的目标。

经营目标,分为战略目标即长期目标、战役目标、战术目标即短期目标。还可以分为总体目标和结构目标。总体目标是经营活动的出发点和归宿,也表现为任务和结果。总体目标由若干结构目标所组成,如银行的放款目标,可分为农业放款、工业放款、商业放款等。结构目标又可分为各种具体保证目标,如农业放款中的放收目标、贷款质量目标、贷款流转速度目标。

根据银行的特点,总体目标的重点应是:

(一) 效益目标

包括信贷资金运用的安全性、流动性和盈利性,只有保证了信贷资金的安全性和流动性,才能保证信贷资金的效益性,而核心又是资金的投向目标,信贷资金投向准确,才能带来社会和自身的效益。

(二) 吸存目标

主要是个人停蓄和单位的活期存款,这是银行信贷资金活动的基础条件。发展银行负债新市场,提高市场占有率,始终是银行求得生存和发展的首要战略目标。实现这一目标,要求提高银行的信誉,改造服务手段和服务方式,提高服务质量。

(三) 利益目标

这是银行从事货币经营成果的一个尺度目标。它直接表现为利润总额、利润率和由此所决定的利润留成,奖金与福利基金,增加资本金等。银行经营存贷款业务,主要目的不是为了获得利润,但是利润是银行发展的条件,也是直接关系到职工的福利待遇。因此,在为发展商品经济服务的前提下,要尽可能创造更多的利益。

(四) 发展目标

这一目标包括银行经营条件的不断改善,经营规模的不断

扩大，经营实力的不断增强。具体表现为工作条件和职工生活条件的改善，基层网点的调整和增加，人员的补充和提高，服务功能的优化等等。

(五) 人员素质目标

提高职工素质是提高银行经营管理的关键。人是经营活动中最主要、起决定性作用的因素。职工素质高，业务就能发展，应变能力就强。人员素质目标，主要表现在职工文化程度、思想觉悟、技术等级、工作能力和创新精神等方面。银行的总体经营目标，从不同的角度，还可划分为不同目标。

1、按业务经营和管理机制划分，可划分为经营发展目标 and 机制完善目标。这两个指标既有联系又有区别，实现经营发展目标，必须不断完善管理机制的活力，而管理机制完善目标的实现，又是为了实现经营发展目标。

2、按银行经营管理实现的经济效益划分，可划分为社会效益和自身经济效益目标。社会效益主要反映银行在国民经济发展中的作用。自身效益主要表现在工作效率、工作质量和利润水平上。

3、按银行经营管理的要素划分，可分为资金目标、信息目标、营业网点目标、技术装配目标、管理规范目标和人才目标。

制定经营目标的原则是：

1、政策性原则

制定经营目标要符合国家宏观经济管理要求，贯彻执行国家规定的金融政策和产业政策。

2、关键性原则

制定经营目标要抓住关键性问题。

3、可行性原则。

制定经营目标要分析各种主观客观条件，不能太高也不能太低，太高了不能实现，就会挫伤积极性；太低了，没有压力，就会不求进取。

4、定量原则

经营目标要明确具体，利于执行、检查、评估，经营目标体系一般要用数量和质量指标，如存款增长率、贷款增长率、差错率、贷款损失率等。

5、一致性原则

要保证结构目标、整体目标协调一致，紧密配合。

6、整体性原则

银行是一个大系统，经营目标的制定一般应从大系统开始，然后，分子系统层层展开。各子系统的经营目标必须保证和推行大系统目标的实现，决不能与之相悖。

7、激励性原则

经营目标要具有鼓舞作用，要把整体目标同职工的个人目标结合起来，使每个职工为实现目标而努力。

8、灵活性目标

经营活动是动态指标，因此，制定的经营目标不是一成不变的，要根据外部环境和内部条件的变化，修正原定已不合形势要求的经济目标。

第二节 银行业务经营的基本原则

经营原则是指银行在业务经营过程中要遵循的准则。银行经营的基本原则分为总的原则和技术性原则。

一、总的原则

(一) 计划性原则

凡是一项经营活动，都必然的要达到一个经营目标，而这些目标一般都是以计划的形式确定下来的。比如银行经营要达到的利润目标，就必然的要制定利润计划作为全体职工的奋斗目标。又比如在一年内要达到什么样的贷款规模，就要制定信贷计划来指导全体职工的行动，通过编制银行的经营计划，制定措施、检查和分析计划的执行情况，可以组织、协调、指导、控制业务经营活动，使职能部门，各个环节的活动有目的、有秩序、有规律、协调的运转，从而有利于保证实现预定的经营目标。因此，搞好银行经营计划的管理，对于指导各级银行职能部门贯彻执行国家的方针政策和计划，高效率开展各项经营活动，支持农村社会主义市场经济的发展，实现银行的总体经营目标，具有关键性的作用。因此，银行在经营过程中要坚持计划性原则。

经营计划是在经营思想、经营方针指导下，依据国家确定的计划和银行的实际，为落实经营目标，对各方面工作作出统筹设计，是指导整个业务经营活动的综合性计划管理。

银行经营计划，按时间划分，有长期计划、中期计划和短期计划；按内容划分有综合性经营计划和单项经营计划；按性质划分，有策略性计划和实施性计划。策略性计划是指本企业未来的发展目标和方向，是为战略目标服务的。实施性计划是为本企业实现目标和发展方向所提出的计划。因此，银行经营各项业务必须坚持计划性原则。党的方针政策是从国家和全国人民的整体利益出发，根据客观经济规律的要求制定的。国家在一定时期内总的经济政策以及总的经济政策中所规定的战略目标、战略重点、战略步骤乃至具体要求，给银行的经营指明

了方向，确定了宏观总目标。因此，银行的经营首先必须遵守国家的一系列方针和政策。

（二）合法性原则

所谓合法性原则，一是指商业银行的一切业务经营活动，都要符合国家的法律、规定，如银行法，金融、合同法以及其他政策性的规定。比如不准动用信贷基金去炒卖房地产，不准动用信贷基金作所办公司的铺底资金等。二是指商业银行的一切业务经营活动都要符合党和国家的方针政策，特别是我国的商业银行，作为国有银行，必须以贯彻执行党和国家发展经济的方针政策为基本准则，银行的经营计划的各项指标都要具体体现党和国家的方针政策的基本要求，只有这样，才能使银行的经营沿着正确的方向发展。

二、技术性原则

（一）安全性原则

1、什么是资金的安全性？所谓资金的安全性是指银行按期收回资产本息的可可靠程度。按期收回资产本息的可可靠程度越高，资金的安全性也就越强，反之，可可靠程度越低，资金的安全性就越低。

2、为什么要强调资金的安全性？我们知道，银行的盈利来自于利息收入。当信贷资金的运用能够带来利息时，资金运用的规模扩大，可以使银行的盈利就会增加。但是，这里有一个前提条件，就是银行无论怎样使用它的资金，无论为它的资金选择什么样的资产形式，都必须保证资金的安全性。如果资金的安全失出了保障，资金到期不能还本付息，不仅预期的利息收入实现不了，连本金也可能赔进出，这样银行不但没有盈利，还会出现亏损。资金的安全性与资金的流动性也有关系。贷款的期限越短，流动性越强，贷款期限越长，流动性越差。