



金融业高级管理人员任职资格培训考试教材第005号
中国人民银行培训教材编审委员会规划审定

商业银行 经营管理

SHANG YE YIN HANG
JING YING GUAN LI

主编 ◎ 殷孟波

 中国人民大学出版社

金融业高级管理人员任职资格培训考试教材第 005 号
中国人民银行培训教材编审委员会规划审定

商业银行经营管理

主 编 殷孟波
副主编 张桥云

中国人民大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

商业银行经营管理/殷孟波主编.
北京:中国人民大学出版社,2001
金融业高级管理人员任职资格培训考试教材

ISBN 7-300-03683-X/F·1098

I. 商…
II. 殷…
III. 商业银行-经济管理-技术培训-教材
IV. F830.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 74550 号

金融业高级管理人员任职资格培训考试教材第 005 号
中国人民银行培训教材编审委员会规划审定

商业银行经营管理

主 编 殷孟波

副主编 张桥云

出版发行:中国人民大学出版社

(北京中关村大街 31 号 邮编 100080)

发行部:62515351 门市部:62514148

总编室:62511242 出版部:62511239

E-mail:rendafx@public3.bta.net.cn

经 销:新华书店

印 刷:北京市鑫鑫印刷厂

开本:787×980 毫米 1/16 印张:34.5

2001 年 1 月第 1 版 2001 年 1 月第 1 次印刷

字数:560 000

定价:70.00 元

(图书出现印装问题,本社负责调换)



出版说明

1998年国务院部委机构改革时，中国人民银行组建了专司干部培训 and 管理的司局——培训中心。其职能是承担中央银行工作人员和金融业高级管理人员任职资格培训工作。从此，培训工作列为中央银行的一项重要工作日程。这体现了人才为本的思想。

中国人民银行培训中心建立伊始，按总行领导的指示，组成了两个调研小组，对培训对象进行了广泛深入的需求调查。为时三个月的调研结果是，经过改革开放二十年来的实践，中央银行工作人员和金融业高级管理人员的知识和学历构成发生了可喜的变化，为我国金融业改革和发展做出了重大贡献，但与金融业发达国家的水平相比还有较大差距，与21世纪我国金融业改革和发展的要求相比还相差甚远。

在知识和科技迅猛发展的时代，人人需要再教育，人人需要再培训。在调研过程中，中央银行工作人员和金融业高级管理人员迫切要求再培训。其培训的主要内容归纳为宏观经济与货币政策、现代金融知识与技能、金融法律知识与有关法律、银行会计知识与分析、各种金融机构业务经营管理、计算机在银行的运用与安全管理，还有外语等。这些培训内容对提高金融业高级管理人员素质和造就金融业高级管理人才具有重要作用。

1999年2—8月，培训中心组织了多次专家培训需求论证会，并决定组织编写七种培训教材，以满足中央银行工作人员和金融业高级管理人员自学、培训以及对适用于核准制的拟任人员任职资格考试所用教材之需。七种教材是，《现代金融》、《宏观经济与货币政策》、《金融机构财务分析》、《金融法》、《商业银行经营管理》、《政策性银行经营管理》和《信托公司、财务公司经营管理》，并拟定了七种教材编写的主要内容。

组织编写一套质量较高的培训教材，是培训中心的当务之急。编写高质量的培训教材需要第一流的编写人员。培训中心采取招标办法，在北京大学、中国人民大学、西南财经大学、原中国金融学院和金融实际部门确定了七位资深的教授和专家为教材主编，并组成了教材编写小组。

在中国金融出版社和中国人民大学出版社的大力支持下，加大了教材编写的投入。从1999年9月至2000年5月，各编写组按时完成了教材初稿编写工作。在中国人民银行天津分行的支持下，2000年7月在廊坊市召开了专家教材审定会，专家们充分肯定了教材质量，也提出了不少修改意见；8—9月，教材主编组织编写人员对初稿进行了认真的修改；10月，培训中心再次组织人员对教材修改稿进行了终审，提出了少量修改意见；11月交中国金融出版社和中国人民大学出版社正式出版发行。

这套教材是按照质量第一的要求组织编写的，具有以下几个特点：内容反映了当前国际国内金融领域知识、业务和技能等方面的新成果，具有先进性；注重理论联系实际的原则，注重分析能力和解决实际问题能力的培养，具有科学性；紧紧围绕提高现有金融业高级管理人员和造就未来金融业高级管理人员（包括中央银行）所需业务素质的编写宗旨，教材具有适用性和针对性；案例较多，图文并茂，语言简洁，具有可读性。

一套质量好的教材，在培养人才方面的作用是难以估量的。希望有好的收获。按教材规律，质量好的教材也应随着时代的前进不断更新其内容。真诚地期望读过这套教材的同志们提出意见，使之越修改越好。

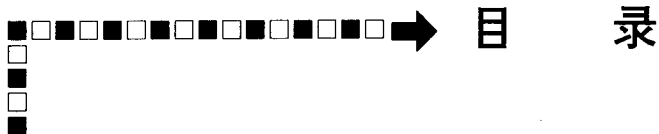
中国人民银行培训教材编审委员会

2000 年 12 月

《商业银行经营管理》编写人员和分工

李燕君编写第 1、9、11 章
张桥云编写第 2、13、14 章
潘席龙编写第 3 章
张 炜编写第 4 章
殷孟波编写第 5 章，总纂
张静琦编写第 6、7、8 章
方 萍编写第 10 章
欧阳勇编写第 12 章

中国人民银行培训中心委派董路君同志参与此书的调研、制定编写大纲、定稿讨论和书稿审定工作。

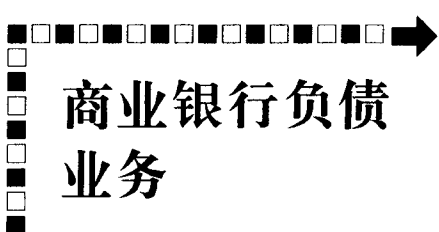


第 1 章 商业银行负债业务	1
1.1 案例	1
1.2 负债业务概述	6
1.3 负债结构分析.....	10
1.4 负债成本分析.....	18
1.5 负债的策略分析.....	24
 第 2 章 商业银行资产业务	32
2.1 案例.....	32
2.2 现金资产.....	35
2.3 贷款.....	36
2.4 商业银行证券投资.....	65
 第 3 章 中间业务	78
3.1 案例.....	78

3.2	商业银行中间业务的性质和特点·····	91
3.3	商业银行开展中间业务的意义与作用·····	92
3.4	商业银行中间业务的主要种类及特点·····	94
3.5	商业银行的中间业务与商业银行电子化和网络化·····	102
3.6	商业银行中间业务与结算及清算系统的关系·····	105
3.7	中国商业银行中间业务发展战略·····	107
第4章	商业银行表外业务·····	112
4.1	案例·····	112
4.2	表外业务的特点与作用·····	117
4.3	西方国家商业银行大量发展表外业务的原因·····	119
4.4	表外业务的主要类型及主要表外业务发展概况·····	121
4.5	表外业务发展的负面影响·····	129
4.6	表外业务的风险管理·····	130
4.7	中国商业银行发展表外业务的阻碍与策略·····	139
第5章	商业银行资产负债管理理论及方法·····	145
5.1	商业银行管理概述·····	145
5.2	西方商业银行资产负债管理理论及方法·····	154
5.3	我国银行管理实践的发展·····	180
5.4	案例·····	193
第6章	商业银行资本管理·····	199
6.1	案例·····	199
6.2	商业银行资本的内涵·····	204
6.3	商业银行资本的职能和作用·····	206
6.4	商业银行资本的构成·····	208
6.5	商业银行资本充足率与《巴塞尔协议》·····	213
6.6	我国对商业银行资本充足率的管理·····	225
第7章	商业银行的流动性管理·····	237
7.1	案例·····	237

7.2	流动性管理的意义、目标和原则	245
7.3	商业银行流动性需求的预测和满足	250
7.4	我国商业银行的流动性管理	254
第 8 章	商业银行的内部控制	272
8.1	案例	272
8.2	内部控制的定义及其包含的内容	285
8.3	国外商业银行内部控制的借鉴	289
8.4	我国商业银行内控现状及建立内控制度的重要性	294
8.5	我国商业银行内部控制的目标、原则	299
8.6	商业银行内部控制系统及其构成	302
8.7	我国商业银行内部控制的基本要求及主要环节	306
第 9 章	商业银行风险管理	318
9.1	案例	318
9.2	风险概述	321
9.3	商业银行的风险分析	329
9.4	商业银行风险处理步骤	342
9.5	贷款风险的分类管理	346
第 10 章	商业银行财务管理	352
10.1	案例	352
10.2	商业银行财务管理概述	354
10.3	商业银行财务预算管理	358
10.4	商业银行成本管理	370
10.5	商业银行收益管理	380
10.6	商业银行财务分析	384
第 11 章	商业银行人力资源管理	393
11.1	案例	393
11.2	人力资源管理概述	397
11.3	银行员工的招聘与培训	401

11.4	激励与发展	409
11.5	考核与约束	415
第 12 章	网络银行	421
12.1	案例	421
12.2	网络银行概述	425
12.3	网络银行的构成和功能	434
12.4	网络银行业务	443
12.5	网络银行的安全问题	456
12.6	构筑网上金融安全网	462
第 13 章	商业银行战略管理	466
13.1	案例	466
13.2	商业银行的合并与收购策略	470
13.3	商业银行营销策略	477
13.4	信息技术对银行业的影响	487
13.5	中国银行业面对 WTO 冲击的应对之策	491
13.6	客户服务代表制	496
13.7	现代商业银行发展趋势及对我国的启示	503
第 14 章	商业银行经营国际化	509
14.1	案例	509
14.2	商业银行业务国际化的原因	511
14.3	国际化与机构设置	513
14.4	国际业务	515
14.5	国际化的风险	535
	参考书目	538



第 1 章

商业银行负债 业务

无论市场经济如何发展，也无论是在中国还是在西方国家，负债业务始终是商业银行最基础、最主要的业务。商业银行负债业务的开展，不仅决定着商业银行资产业务的开展，而且决定着与客户即社会公众之间的密切联系；不仅对各类经济单位的微观经济活动产生重要影响，而且与整个社会的宏观经济活动息息相关。所以，加强对商业银行负债业务的经营与管理，具有非常重要的意义。

1.1 案 例

1.1.1 存款目前仍是商业银行非常重要的业务
存款是商业银行接受客户存入资金，客户可以

随时或按约定时间支取款项的一种信用业务。这是商业银行的传统业务，在负债业务中占有非常重要的地位，约占负债总额的 80% 左右。所以说，从目前来看，商业银行的经营成败在很大程度上还是以其存款多少为标志。我们可以通过下列不同的商业银行存款在负债中所占的比例，了解存款在商业银行中的重要作用。

1. 西方某商业银行资产负债表分析

表 1—1 是美国中西部某大银行的资产负债表。

表 1—1 美国中西部某大银行的资产负债表

××年 6 月 30 日

单位：百万美元*

	上年年末余额	本期期末余额
资产（累积性资金运用）		
现金及银行存款	1 643	2 300
投资证券	2 803	3 002
交易账户证券	21	96
所售联邦资金及再购协议下的购得证券	278	425
贷款总额（包括不动产贷款、商业贷款、农业贷款、金融机构贷款、消费者信贷和租赁）	15 887	15 412
减：贷款损失准备金	- 349	- 195
未赚取贷款折扣	- 117	- 137
贷款净额	15 421	15 080
金融租赁应收款	201	150
银行建筑及设备净额	365	363
客户在承兑票据上的负债	70	111
其他各项资产	903	1 059
总资产	21 705	22 586
负债及股东权益（累积性资金来源）		
存款		
不付息活期存款（支票）	3 427	3 831
储蓄存款及可转让支付命令存款	914	937
货币市场存款账户	1 914	1 965
定期存款	9 452	9 981
国外机构存款	787	869

* 本书多处使用“百万”等单位，是由于本书的案例由各处搜集而来，为了保持案例的原貌，故单位量未进行换算。

续前表

	上年年末余额	本期期末余额
存款总额	16 494	17 583
非存款性借款		
所购联邦资金及回购协议下的卖出证券	2 132	1 836
其他短期债务	897	714
抵押负债	417	439
次等票据和信用债券	200	200
其他负债		
未兑现承兑票据	70	111
其他各项负债	348	423
负债总额	20 558	21 306
股东权益资本		
普通股	212	212
优先股	1	1
资本盈余	603	601
留存收益	332	466
库存股票	-1	—
股东权益资本总额	1 147	1 280
负债和股东权益总额	21 705	22 586

资料来源：[美] 彼得·S·罗斯，唐旭、王丹等译：《商业银行管理》（第三版），101 页，北京，经济科学出版社，1999。

从表 1—1 中，我们可以看出，该银行的负债总额的上年年末数为 205.58 亿元；本期期末数为 213.06 亿元，其中，存款分别占 164.94 亿元和 175.83 亿元，分别占负债总额的 80.23% 和 82.53%。从该表中，我们还可以看出：该商业银行显然主要是依靠存款的吸取扩大资金来源的。从上年年末到本年度的上半年末，该银行的存款额总是占到总负债的 80% 以上。由于这些公众的金融债权的数量是在不断波动着，他们随时可能会因为种种原因而提款，因而使得银行也就随时蕴涵支付风险甚至倒闭的危机。银行必须时刻准备应付公众提款。银行家们一方面在贷款时很好地权衡三性均衡统一的原则要求；另一方面，要不断大力吸收存款，以应付不断的贷款需求和存款的提取。所以说，存款是商业银行最重要的传统业务。

2. 中国某国有商业银行资产负债表分析

表 1—2 是中国某国有商业银行的资产负债表。

表 1—2 某国有商业银行省分行资产负债表

1997 年 6 月 30 日

单位: 万元

项 目	年初余额	本期期末余额	项 目	年初余额	本期期末余额
各项贷款	8 984 335	9 125 376	各项存款	11 223 909	11 928 626
系统外拆出资金	167 815	70 435	同业存放款项	319 218	251 289
系统内净借出资金			向央行借款	15 524	2 026
存放同业款项	58 225	57 226	发行有价证券	1 013	283
存央行汇票清算款		126 339	应交税金	17 135	19 306
备付金合计	766 270	523 499	其他负债	182 819	277 705
(1) 在央行存款	629 112	357 842	汇出汇款	96 671	208 376
(2) 库存现金	137 158	165 657	收入下级行调控准备金		
缴央行存款准备金	1 151 567	1 271 528	外汇周转金轧差来源		
购买债券	522 786	524 432	内部负债	322 738	194 321
国债	160 232	228 404	待清负债含信托	56 142	28 613
投资	128 942	128 150	联行资金轧差占用	1 230 804	1 068 837
缴上级行调控准备金	577 223	705 524	代理业务轧差来源	37 111	29 598
外汇周转金轧差占	114 968	162 293	附列: 高成本负债	3 346 002	2 962 654
内部资产	1 090 203	124 515	中成本负债	4 646 463	5 280 433
(1) 应收利息	411 795	514 606	低成本负债	4 891 256	5 066 185
待清理资产含信托	151 270	135 556	无成本负债	522 692	491 332
其他资产			负债方合计	13 406 443	13 800 604
联行资金轧差上存			所有者权益	307 191	244 268
代理业务轧差占用			(1) 实收资本	308 521	308 521

续前表

项 目	年初余额	本期期末余额	项 目	年初余额	本期期末余额
附列：高收益资产	7 988 967	7 901 155	其中：营运资金	308 521	308 521
中收益资产	2 416 127	2 518 459	(2) 本年利润		- 80 917
低收益资产	395 180	425 998			
无收益资产	2 913 330	3 199 260			
资产方总计	13 713 604	14 044 872	负债与所有者权益总计	13 713 604	14 044 872

从表 1—2 中，我们可以看出，该国有商业银行省分行于 1997 年 6 月 30 日资产负债表反映的情况：1997 年年初，该银行负债总额为 1 340.644 3 亿元、本期期末为 1 380.060 4 亿元；存款总额分别为 1 122.390 9 亿元、1 192.862 6 亿元，分别占资产总额的 83.7% 和 86.4%。从这些数字中可以看出，我国国有商业银行在经营过程中对存款的依赖程度仍然是很高的。为了吸收更多的存款，各银行之间的存款大战也是八仙过海、各显神通，从来也没有停息过。

从以上案例中，我们不难看出，商业银行的负债主要还是来自于它的存款，存款代表企业、家庭和政府对商业银行的债权。从各种商业银行的资产负债表的结构看，其负债主要由存款负债、借入负债，以及结算中的负债和其他负债组成。其中，存款负债是商业银行最重要的传统业务，有活期存款、定期存款和储蓄存款之分。迄今为止，商业银行的绝大部分资金来源主要依靠存款负债，约占全部负债的八成以上。由于存款负债的比重较大，所以，存款业务成了商业银行负债业务的重点所在，有时甚至被当做负债业务的代名词。

但是，随着市场经济的发展，传统商业银行向现代商业银行的转化，商业银行的存款在不断地创造出新的服务种类，商业银行的负债也从单纯地依靠存款向负债多元化方向发展，如大额存单、同业拆借、证券回购、央行再贷款、再贴现，等等，以满足客户不断增长的需求和稳定商业银行的资金来源。

1.1.2 高息违规揽存，无异于引火烧身

高息揽存是指商业银行违反国家利率政策的有关规定，擅自提高或变相提高存款利率的行为。随着金融体制改革的不断深入，信贷资金的管理

模式也在不断变革。商业银行为业务发展,必须尽可能多地筹措信贷资金,以确保业务不断扩张的需要。但是,由于市场竞争的日趋激烈,银行为了吸引客户、拓展储源,纷纷采取各种措施来增加本银行的存款来源,其中就包括高息揽存这一手段。这样做的结果,既违反了国家的利率政策,又导致商业银行筹资成本的增加;不仅违反公平、有序的竞争原则,而且导致金融秩序的混乱,最终造成金融宏观失控的严重后果。因此,商业银行必须自觉遵守中国人民银行的有关政策、法律的规定,并接受中央银行的监督,以维护自身利益和金融秩序的稳定。

1990年,我国经济出现了严重的通货膨胀迹象,老百姓纷纷提取存款抢购各种物品,从而导致物价上涨,银行存款大幅度下降。各商业银行为了吸引存款、留住存款,想尽各种办法吸存。一时间,各种有奖储蓄、高息揽存、违规揽存的办法应运而生。

C城市某国有商业银行的基层领导们经过调查分析,认为开展有奖储蓄不失为积极有效的揽存办法。决定先采用抽奖的办法对每万户存款人的中奖者奖励一套一室两厅的住房(价值约5万元~6万元)。事后发现,这种吸存办法实为变相高息揽存,成本太高,得不偿失。后又经人点拨,发现当时老百姓对黄金饰品情有独钟,若对中奖者奖励金项链或金戒指可以降低吸存成本(价值约2 000元~4 000元)。而且,若能够从东南沿海走私黄金,则成本更可以大大降低。该商业银行的领导们决定铤而走险。四处托关系、找门路,终于从广东沿海走私到一批黄金,经加工成黄金饰品后揽存,收益可观。正当该银行的领导们为自己的“高招”沾沾自喜之时,广东海关缉私部门查获此案,顺藤摸瓜至C城市,将该商业银行的领导们悉数捕获,致使该行数位领导锒铛入狱。这一事件不仅极大地损害了国家银行的信誉和利益,同时也断送了当事人的前程。由此可见,高息违规揽存对银行有极大的风险和危害性,搞不好就会引火烧身,商业银行的管理者们必须牢记。

1.2 负债业务概述

1.2.1 负债业务的重要性

商业银行最基本的职能就是信用中介和支付中介作用。作为信用中