



21世纪高等院校经济类与管理类(金融类)教材

ZHISHI GAODENG YUANXIAO JINGJILEI
YU GUANLILEIJINGRONGLEIDIAOCAI

商业银行



经营管理

SHANGYE YINHANG JINGYIN GUANLI

ZHISHI GAODENG YUANXIAO JINGJILEI YU GUANLILEIJINGRONGLEIDIAOCAI

ZHISHI GAODENG
YUANXIAO JINGJILEI
YU GUANLILEI
JINGRONGLEIDIAOCAI

ZHISHI GAODENG
YUANXIAO JINGJILEI
YU GUANLILEI
JINGRONGLEIDIAOCAI



中国金融出版社
CHINA FINANCIAL PUBLISHING HOUSE

杨有振 主编

21 世纪高等院校经济类与管理类(金融类)教材

商业银行经营管理

杨有振 主编

 中国金融出版社

责任编辑:邓瑞锁

责任校对:孙蕊

责任印制:裴刚

图书在版编目(CIP)数据

商业银行经营管理/杨有振主编. —北京:中国金融出版社, 2003. 5

ISBN 7-5049-3040-7

I. 商…

II. 杨…

III. 商业银行-经济管理

IV. F830.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 039426 号

出版 **中国金融出版社**

发行

社址 北京市广安门外小红庙南里 3 号

发行部:66024766 读者服务部:66070833 82672183

<http://www.chinafph.com>

邮编 100055

经销 新华书店

印刷 长阳印刷厂

尺寸 148 毫米 × 210 毫米

印张 13.875

字数 400 千

版次 2003 年 6 月第 1 版

印次 2003 年 6 月第 1 次印刷

印数 1-5090

定价 28.00 元

如出现印装错误本社负责调换

前 言

商业银行自产生到现在,已经历了数百年的历史,是各国金融体系中最主要的组成部分,是为适应市场经济发展的客观需要而形成的。

几百年来,商业银行在资本主义市场经济的成长和发展过程中,发挥了重大作用。随着我国社会主义市场经济体制的建立与发展,商业银行在我国国民经济中的中枢地位也日渐确立。那么如何辩证地借鉴国际商业银行经营管理的经验,推动我国商业银行改革的深入发展,更好地发挥商业银行在国民经济中的重要作用,是每一个从事金融理论与实际业务的人员都需关注和研究的重大课题。

本人长期从事高校金融教学与理论研究,在多年的教学与实践中,始终关注着商业银行经营管理这一重大课题。1989年,在国有专业银行向商业银行转变的酝酿阶段,由本人主编出版的《金融企业经营与管理》一书,对于明确专业银行的企业性质以及转变过程中的改革操作,都有一定的指导意义;与他人合著的《银行经营管理学》一书,被中国人民银行选定为全国高等院校金融类教材。此后,本人还出版了《财政、银行与企业》、《银行业务经营概论》、《银行新开业务与经营》、《支付结算与核算实务》等专著;主持完成了省部级课题《金融企业经营与管理研究》、《我国商业银行开展表外业务研究》、《市场经济条件下财政银行企业关系研究》和国家社科基金项目《金融对外开放中的创新与有效监管机制研究》;在《光明日报》、《金融时报》、《金融研究》、《山西财经大学学报》、《生产力研究》等报刊上发表相关论文数篇。从1993年开始,一直为金融专业本科生、研究生主讲《商业银行经营管理》的课程。经过多年的积累,逐渐形成了“商业银行经营管理与金融创新”的研究方向。

本书就是在本人的教学、科研基础上经过加工整理而形成的。同时还联合了几位相关课题的教师,共同完成书稿的撰写任务。

本书以辩证唯物主义和历史唯物主义的思想方法为指导,以社会主义市场经济理论为基础,以商业银行经营的“三性”原则为主线,全面系统地介绍了商业银行的各类业务经营和内部管理。

本书力求做到:借鉴别人、总结自己、联系实际、提出对策。所谓借鉴别人,就是在系统介绍西方商业银行经营管理的理论和方法的基础上,吸收它们成功的做法;所谓总结自己,就是通过深入分析我国商业银行经营管理的实践,总结出成功和不足之处;所谓联系实际,就是深入挖掘国内外商业银行经营管理的成败得失,注重案例教学;所谓提出对策,就是在借鉴、总结的基础上,提出我国商业银行该如何经营与管理。

全书共分13章,由山西财经大学财政金融学院杨有振教授、胥志宏教授、黄怀亮副教授、杨福明副教授、李燕强讲师编写,最后由杨有振教授负责修改和总纂。

在写作过程中,我们参阅了国内外大量的文献资料。其中许多真知灼见对我们的编写工作产生了很大的帮助,谨向这些文献的译著者致谢!山西财经大学财政金融学院马元月副教授和杨秀昌副教授对书稿提出了许多宝贵意见,并做了不少校对工作,山西财经大学金融专业研究生赵秉良、袁永宏和张晶同志也做了一些校对工作,在此一并表示感谢!

由于水平有限,书中难免出现疏漏和不当之处,恳请读者批评斧正。

杨有振

2003年1月于太原

目 录

第 1 章 商业银行经营管理概述	(1)
1.1 商业银行及其产生	(1)
1.2 商业银行的特征和职能	(3)
1.3 商业银行的组织形式	(5)
1.4 我国商业银行的形成	(9)
1.5 商业银行经营管理的目标	(13)
1.6 商业银行经营管理的原则	(16)
1.7 商业银行经营管理的环境	(20)
第 2 章 商业银行资本经营管理	(26)
2.1 商业银行资本的构成	(26)
2.2 商业银行资本的功能及作用	(32)
2.3 商业银行资本需要量的确定	(36)
2.4 《巴塞尔协议》与商业银行资本	(41)
2.5 我国中央银行对商业银行资本充足率的规定	(49)
2.6 我国商业银行资本的历史、现状及改革	(55)
第 3 章 商业银行负债业务经营管理	(66)
3.1 商业银行负债业务概述	(66)
3.2 商业银行存款经营管理	(73)
3.3 商业银行其他负债的经营管理	(87)
3.4 商业银行负债的成本管理	(97)
3.5 商业银行负债的风险管理	(100)
第 4 章 商业银行贷款业务经营管理	(105)
4.1 商业银行贷款业务经营管理的目标	(105)
4.2 商业银行贷款的种类	(107)

4.3	商业银行对不同贷款方式掌握的要点	(110)
4.4	商业银行贷款信用分析	(118)
4.5	商业银行贷款定价	(125)
4.6	商业银行贷款风险的管理	(131)
4.7	商业银行贷款业务的创新	(134)
第5章	商业银行证券投资业务经营管理	(141)
5.1	商业银行证券投资业务的特点及重要性	(141)
5.2	商业银行证券投资的对象	(144)
5.3	银行业与证券业的分离和融合	(147)
5.4	商业银行证券投资的收益与风险	(151)
5.5	商业银行证券投资业务中的有关问题	(158)
5.6	商业银行证券投资的一般策略	(163)
第6章	商业银行中间业务经营管理	(167)
6.1	商业银行中间业务的类型	(167)
6.2	商业银行中间业务的性质	(177)
6.3	中外商业银行中间业务的现状	(180)
6.4	国外商业银行表外业务发展的原因分析	(183)
6.5	我国商业银行拓展表外业务的策略	(186)
6.6	商业银行表外业务的风险管理	(191)
第7章	商业银行国际业务经营管理	(198)
7.1	商业银行国际业务的种类	(198)
7.2	商业银行外汇买卖业务的经营管理	(201)
7.3	商业银行国际结算业务的经营管理	(207)
7.4	商业银行欧洲货币市场业务的经营管理	(214)
7.5	商业银行国际贸易融资业务的经营管理	(221)
第8章	商业银行资产负债管理	(230)
8.1	商业银行资产负债管理概述	(230)
8.2	商业银行资产负债管理理论	(234)
8.3	商业银行资产负债管理方法	(237)

8.4	我国商业银行资产负债管理的发展历程	(246)
8.5	我国商业银行实行资产负债比例管理的原因及指标 体系	(252)
8.6	我国商业银行资产负债比例管理的实践分析	(256)
第 9 章	商业银行流动性管理	(265)
9.1	商业银行流动性管理概述	(265)
9.2	商业银行流动性需求的预测	(271)
9.3	商业银行流动性需求的满足	(276)
9.4	商业银行的头寸匡算和资金调度	(280)
第 10 章	商业银行贷款风险分类管理	(290)
10.1	商业银行贷款风险分类的方法	(290)
10.2	我国商业银行全面推行贷款风险分类管理的意义	(296)
10.3	贷款风险分类管理的主要内容	(299)
10.4	商业银行贷款风险分类的依据	(307)
10.5	贷款风险分类与呆账准备金的提取	(313)
第 11 章	商业银行内部控制	(320)
11.1	商业银行内部控制概述	(320)
11.2	商业银行内部控制的要素	(326)
11.3	商业银行内部控制的内容	(331)
11.4	西方商业银行内部控制的借鉴	(345)
第 12 章	商业银行财务管理	(352)
12.1	商业银行财务管理概述	(352)
12.2	商业银行财务预算管理	(358)
12.3	商业银行成本管理	(367)
12.4	商业银行利润管理	(375)
12.5	商业银行财务分析	(382)
第 13 章	商业银行人力资源管理	(396)
13.1	商业银行人力资源管理及规划	(396)

13.2 商业银行员工的招聘与培训	(403)
13.3 商业银行员工的激励与发展	(414)
13.4 商业银行的考核与约束	(420)
参考资料	(429)
互联网资源	(434)

第1章 商业银行经营管理概述

【学习目标】 通过学习商业银行及其经营管理的基础知识,重点解决三个问题:一是在介绍商业银行的产生、特征、职能及组织形式的基础上,重点研究我国商业银行是如何形成的,目前有哪些商业银行,从而确定以后章节研究的对象;二是阐述商业银行经营管理目标,为达到其目标必须坚持的原则,为什么要坚持这些原则,如何坚持这些原则,从而理解商业银行经营管理原则将是贯穿全书的核心;三是介绍商业银行经营管理环境的内容,了解商业银行的经营活动必须具备一定的经营条件、制定可行的竞争策略、服从政府的监管要求。

1.1 商业银行及其产生

关于商业银行的概念,经济、金融学界有不同的表述,例如,美国经济学家 D. 格林沃尔德将其定义为:“一种主要为大多数工商企业提供短期贷款的金融机构,它在一定范围内,有利用放款和活期存款来投放和回收货币的能力。此外,它们也执行其他金融机构的各种职能。”而 F.S. 米什金则表述为:“主要通过发行支票存款和储蓄存款来筹措资金,用于发放商业、消费者和抵押贷款、购买政府债券和市政债券的金融中介机构。”还有的表述为:“指有能力使贷款,至少使部分贷款最终成为新的活期存款的银行。商业银行作为一个团体,它们能通过创立活期存款以扩大或收缩货币供应量。现代商业银行还为顾客提供各种各样的附加服务,如储蓄存款、保险箱和信托业务等。”我国的大百科全书将其概述为:“以利润为主要经营目的,以经营各种存贷款为主要业务并向客户提供多种服务的银行。”我国的商业银行法将其定义为:“指依照本法和《中华人民共和国公司法》设立的吸收公众存款、发放贷款、

办理结算等业务的企业法人。”尽管以上表述有所不同,但其所含内容是基本一致的,即:商业银行是一个金融中介机构;商业银行以营利为目的;商业银行以存贷款为经营对象;商业银行为客户提供多种金融服务;商业银行能利用负债进行信用创造。

基于上述概括和近年来我国商业银行的不断发展,人们对商业银行逐步有了一个统一的认识,即商业银行是以追求最大利润为经营目标,以多种金融资产和金融负债为经营对象,能利用负债进行信用创造,并能为客户提供综合性、多功能服务的金融企业。

那么,商业银行是如何产生的呢?要回答这个问题,首先需要认识早期银行的产生过程。

在前资本主义社会,封建割据,货币铸造分散,铸币的重量、成色不统一。为适应贸易的发展需要,必须进行货币兑换,于是逐渐从商业社会中分离出一种专门从事货币兑换的商人,即货币兑换商,后人把他们从事的行业称为货币兑换业。他们最初只是单纯办理铸币的兑换业务,从中收取手续费。随着商品交换的扩大,经常往来于各地的商人,为了避免长途携带货币和保存货币的风险,把货币交给兑换商人保管,并委托他们办理支付、结算和汇款。因此,货币兑换业者手中聚集了大量货币资财,他们就利用这些资财办理贷款业务。这样,货币兑换业就发展成为既办理兑换,又经营货币存款、贷款、汇款等业务的早期银行了。

早期银行大都利息很高,规模不大,不能满足资本主义工商业的需要,因为高额贷款利息使职能资本利润过低甚至无利可图。因此,客观上迫切需要建立起既能汇集闲置的货币资本,又能按适度的利率向资本家提供贷款的现代资本主义商业银行。

现代商业银行是通过两条途径建立起来的:一条是高利贷性质的银行逐渐转变为资本主义商业银行;另一条则是按照资本主义经济的要求组织股份制商业银行。这两条途径,在工业资本主义的典型国家英国,表现得最为明显。现代商业银行一般具备三个特点:(1)利息水平适度。(2)信用功能强大。早期银行只是简单的信用中介,现代商业

银行除了接受存款、发放贷款外,还发行银行券,代客办理信托、汇兑、信用证、信托投资、购销有价证券等业务。(3)具有信用创造功能。即商业银行具有创造存款货币,并用以扩大放款和投资的能力。

1.2 商业银行的特征和职能

1.2.1 商业银行的特征

根据商业银行的概念,我们可以从以下三个方面概括其特征:

(1)商业银行是一种企业,但与一般工商企业又有不同。商业银行作为企业,它具有一般工商企业的基本特征,即拥有业务经营所需的自有资金,依法合规经营,自负盈亏,照章纳税,以利润为最终目标,按商品经济的经营原则从事经营活动。但与一般企业相比,商业银行又有不同。这些不同表现为:第一,商业银行的经营对象和内容具有特殊性。一般工商企业经营的是物质产品和劳务,从事商品生产和流通;而商业银行是以金融资产和负债为经营对象,经营的是特殊的商品——货币和货币资本,经营范围包括货币收付、借贷以及各种与货币运动有关联的金融服务。第二,商业银行对整个社会经济的影响和受社会经济的影响特殊。商业银行对整个社会经济的影响要远远大于任何一个工商企业,同时商业银行受整个社会经济的影响也较任何一个工商企业更为明显。第三,商业银行责任特殊。一般工商企业只以盈利为目标,只对股东和使用自己产品的客户负责;商业银行除了对股东和客户负责之外,还必须对整个社会负责。

(2)商业银行是一种金融机构,但又不同于其他金融机构。与中央银行相比较,商业银行是面向工商企业、公众及政府的金融机构;而中央银行是只向政府和金融机构提供服务的具有银行特征的政府机关,它不对客户办理具体的信贷业务,不以营利为目的。与其他金融机构相比较,商业银行能够提供更多、更完整的金融服务,能够吸收活期存款。它既经营“零售”业务,又经营“批发”业务,其业务和提供的服务范

围越来越广泛,正向“万能银行”和“金融百货公司”方向发展;而其他金融机构不能吸收活期存款,只能提供某方面或某几方面的金融服务,业务经营具有明显的局限性。

(3)商业银行是金融体系的主体。一般来说,各国以中央银行、政策性银行、商业银行和其他金融机构共同组成金融体系,其中,商业银行是金融体系的主体。这是因为,第一,商业银行具有综合性、多功能的作用,使它成为国民经济中融资的主体,即通过金融中介,成为间接融资主体;通过直接融资进入短期货币市场和长期资本市场成为直接融资的主体。第二,商业银行是中央银行的直接调控对象和调控信号的最主要传递环节,使得商业银行客观上承担了特殊的社会责任,即:一方面商业银行对中央银行的调控手段反应最灵敏,因此中央银行的货币政策直接影响商业银行的经营和运作;另一方面,商业银行执行中央银行的宏观调控政策,调整自身的经营和运作,间接发挥了宏观调控的作用,同时也保证了中央银行的货币政策的实施,促使国民经济保持健康、稳定的发展,从而客观上履行了其特殊的社会责任。

1.2.2 商业银行的职能

职能是事物固有的功能,是由事物的性质所决定的。商业银行作为经营货币信用业务的特殊企业,其职能有:

(1)信用中介职能。信用中介职能是商业银行最基本也是最能反映其经营活动特征的职能。这一职能的实质是通过商业银行的负债业务,把社会上的各种闲散资金集中到银行里来,再通过资产业务,把资金投放到国民经济的各个部门,即在借贷之间充当中间人的角色。商业银行通过发挥信用中介职能,在资金盈余者与资金短缺者之间架起一座桥梁,从而在资金所有权不发生转移的前提下,使闲置的资金资源得到了最大程度的利用。具体而言,商业银行的信用中介职能反映在变小额资本为大额资本和变短期资金为长期资本两个方面。

(2)支付中介职能。这一职能的实质是商业银行在办理负债业务的基础上,通过代理客户支付贷款和费用、兑付现金等,逐渐成为工商

企业、社会团体和个人的货币保管人、出纳和支付代理人。商业银行为客户办理支付、结算业务时,主要方式是账户间的划拨和转移。支付中介职能的发挥,大大减少了现金的使用,节约了社会流通费用,加速了结算过程和货币资金周转,促进了经济发展。

(3)信用创造职能。商业银行的信用创造职能是在信用中介与支付中介职能的基础之上产生的。商业银行利用吸收的存款发放贷款,在支票流通和转账结算的基础上,贷款又转化为派生存款。在这种存款不提取或不完全提现的情况下,就增加了商业银行的资金来源,最后在整个商业银行体系,形成数倍于原始存款的派生存款。当然,商业银行也不能无限制地创造信用,更不能凭空创造信用,它至少要受以下因素的制约:第一,商业银行的信用创造要以存款为基础;第二,商业银行的信用创造要受中央银行存款准备金率、自身现金及贷款付现率的制约,创造能力与其成反比;第三,商业银行创造信用的前提条件是要有贷款需求。商业银行在发挥信用创造功能过程中所产生的作用主要在于:通过创造流通工具和支付手段,可以节约现金使用,节约流通费用,而且还能满足社会经济发展对流通和支付手段的需要。

(4)金融服务职能。商业银行金融服务职能是指商业银行利用其在国民经济活动中的特殊地位,及其在提供信用中介和支付中介业务过程中所获得的大量信息,运用电子计算机等先进手段和工具,为客户提供的其他服务。这些服务主要有财务咨询、代理融通、信托、租赁、计算机服务和现金管理等。通过提供这些服务,商业银行一方面扩大了社会联系面和市场份额,另一方面也为银行取得不少费用的收入,同时也加快了信息传播,提高了信息技术的利用价值,促进了信息技术的发展。

1.3 商业银行的组织形式

商业银行的组织形式是指商业银行在社会经济生活中的存在形式。由于各国的政治、经济情况不同,商业银行的组织形式也有所不

同。但是无论采取何种组织形式,都必须以效率至上、稳健经营、规模适度为原则。一般来说,世界各国的商业银行组织形式主要有三种形式。

1.3.1 从组织结构上看,有总分行制与单一银行制

(1)总分行制,亦称分支行制。其特点是法律允许在总行之下,在国内外各地普遍设立分支机构,形成以总行为中心的、庞大的银行网络。总分行制,按总行职能不同又可分为总管理处制和总行制。前者指总行只负责控制各分支机构,不直接对外营业;后者则指总行除管理控制各分支机构外,本身也直接对外营业。

总分行制的优点在于:分支机构多,分布广,业务分散,因而易于吸收存款,调剂资金,充分有效地利用资本;同时由于放款分散,风险分散,可以降低放款的平均风险,提高银行的安全性;银行规模较大,易于采用现代化设备,提供多种便利的金融服务,取得规模效益;由于银行总数少,便于金融当局的宏观管理。其缺点在于:容易造成大银行对小银行的吞并,形成垄断,妨碍竞争;同时,银行规模过大,内部层次、机构较多,管理困难。

目前,世界上大多数国家都实行总分行制,我国也是如此。

(2)单一银行制,亦称独家银行制。其特点是银行业务完全由各自独立的商业银行经营,不设或不允许设分支机构。

单一银行制的优点在于:限制银行业垄断,有利于自由竞争;有利于银行与地方政府的协调,能适合本地区需要,集中全力为本地区服务;各银行独立性和自主性很强,经营较灵活;管理层次少,有利于中央银行管理和控制。其缺点在于:该制度使银行业务限制在某个地区、某个行业,使银行易受该地区、该行业经济发展状况的影响,风险难以分散;银行规模较小,经营成本较高,不易取得规模效益。该制度不利于资金余缺的调剂,使资金无法得到最有效的配置。

在西方发达国家,只有美国的商业银行采用单一银行制度。这是因为,美国是各州独立性较强的联邦制国家,历史上经济发展很不平

衡,东西部悬殊较大。为了适应经济均衡发展的需要,特别是适应中小企业发展的需要,反对金融权力集中,各州都立法禁止或限制银行开设分支机构,特别是跨州设立分支机构。从近几年美国商业银行组织形式的演变来看,关于开设分支机构的限制已大大放松。目前,大约有三分之一的州准许商业银行在本州范围内设立分支机构,三分之一的州准许在商业银行总行所在地城市设立分支机构,其余三分之一的州不许设立分支机构,或者要经过许多审批手续。

1.3.2 从业务结构上看,有全能银行制和银行分业制

(1)全能银行制,亦称综合银行制,也是通常所说的混业经营,是指商业银行在业务领域内没有什么限制,它可以经营所有的金融业务,即不仅可以经营普通的存放款业务,而且可以经营证券、保险、信托、租赁等业务。

全能银行制的优点在于:全能银行可以向客户提供广泛的金融产品、金融服务以及各种各样的信息,从而最大程度地满足客户的实际需要;由于全能银行能够经营全面性银行业务,可以从不同领域、不同层次与客户进行合作,因而容易在银行与客户之间建立密切的伙伴式的关系;全能银行开展全面、综合的银行业务,可以使其业务多元化,从而提高其竞争能力。其缺点在于:容易导致金融业的垄断;容易引起银行的倒闭。

(2)银行分业制,也是通常所说的分业经营,是指商业银行业务与证券业务、保险业务、信托租赁业务截然分离,不同的业务由不同的金融机构经营,彼此之间存在明显的业务界限。

银行分业制的优点在于:由于各种业务由不同的金融机构经营,从而可以避免金融业的垄断;由于业务分开经营,即使某一种业务发生问题,也不至于引发整个金融机构倒闭。其缺点在于:不能最大限度地满足客户的实际需要;由于业务单一,使竞争能力相对较低。

其实,金融业在其历史发展过程中,本身并无分业与混业的说法。在20世纪20年代末的大危机之前,各国的金融业基本上都是混业经

营的。然而大危机的发生,造成许多银行的倒闭,使混业经营受到广泛的指责,这在美国最为典型。于是1933年,美国国会通过了著名的《格拉斯—斯蒂格法》,确定了银行与证券分业经营的法律框架,其他一些国家也同样确立了相似的分业经营的金融运行架构。

20世纪60年代,由于美国的通货膨胀、利率管制和金融市场迅速发展,一方面存款实际收益下降;另一方面可选择的投资工具增多。与此同时,其他非银行金融机构通过创新不断渗透到商业银行业务领域,商业银行要求放宽对其限制的呼声在80年代后日渐高涨:如1986年,英国进行了“大爆炸”式的金融改革,废除了各种禁止混业经营的条令,混业经营快速发展;1997年5月,日本金融管理当局进行了全面的金融改革,彻底打破了分业经营的界限,金融机构业务迈向混业经营;1999年11月,美国正式颁布《金融服务现代化法案》,允许各金融机构业务交叉,正式废除了1933年通过的分业法案,即《格拉斯—斯蒂格法》,标志着世界金融业正处于一个大变革时代,同时也是对金融经济发展客观趋势的承认。

20世纪90年代以前,我国由于没有金融立法,因而对各金融机构来说,不存在规定上的分业经营,还是混业经营,但从事实上看,各金融机构都是所谓的混业经营。90年代以后,我国颁布了几部重要金融法规,如《中华人民共和国商业银行法》(以下简称《商业银行法》)、《中华人民共和国证券法》(以下简称《证券法》)等,都明确规定金融业采取分业经营的原则。

1.3.3 从所有权结构上看,有股份制银行和独资银行

(1)股份制银行,是指以股份公司形式组建的商业银行。其特点是银行资本来自不同的股东。股东是银行所有者,它们根据所持股票的数量来拥有相应的投票权;股东大会是商业银行的最高权力机构,定期召开会议,对商业银行的财务报告、重大决定、红利分配方案等予以审查和批准;股东大会选举产生董事会和监事会;董事会挑选和任命总经理(行长)和副总经理(副行长);总经理(行长)是商业银行的行政首脑,