

现代

商业银行经营管理



王洪章 张乃忠 主编

XIANDAI

XIANDAI
SHANGYE
YINHANG
JINGYING
GUANLI



东北财经大学出版社

现代商业银行经营管理

王洪章 张乃忠 主编

东北财经大学出版社

(辽)新登字 10 号

现代商业银行经营管理

王洪章 张乃忠 主编

东北财经大学出版社出版发行(大连黑石礁)

沈阳市政二公司印刷厂印刷

开本:850×1168 1/32 印张:13 1/2 字数:338 000

1995 年 1 月第 1 版 1995 年 12 月第 2 次印刷

责任编辑:许景行 责任校对:刘铁兰

印数:12 001—20 000

ISBN 7-81044-010-1/F·773 定价:15.80 元

前 言

我国金融体制改革的目标是,建立和完善以中央银行领导,国有商业银行为主体,各种金融机构分工协作的金融组织体系。其中,建立和发展商业银行将成为我国金融体制改革和金融发展中的一个核心问题。

关于发展中国家商业银行的经营管理,我们自己没有现成的经验可供吸取。但是西方国家的商业银行经过100多年的发展,总结出了一套比较完善的运作模式和管理模式,这是人类智慧的结晶,可资借鉴。因此,我们编写了《现代商业银行经营管理》一书。本书主要介绍了西方商业银行经营管理的基本理论、原则和方法,以及各种业务的经营管理,并对我国商业银行经营管理现状和发展前景进行了分析,提出了改革意见。

本书由中国工商银行总行营业部主任王洪章、中信实业银行大连分行副行长张乃忠主编,刘志浩、朱长法、赵荣美、周月秋、郭世邦参加了编写。

本书在编写过程中参阅了大量有关资料,借鉴和吸收了一些同志的研究成果;东北财经大学张贵乐教授、艾洪德副教授对本书的编写给予了许多具体指导和帮助;本书的出版,得到了东北财经大学出版社的大力支持。在此,我们一并致以诚挚的谢意。

限于水平,书中定有不当和疏漏之处,敬请广大读者批评指正。

编 者

1994年9月

目 录

第一章 商业银行经营管理概述	1
第一节 商业银行经营管理的发展.....	1
第二节 商业银行经营管理的目标与原则	13
第三节 商业银行的组织结构	29
第二章 商业银行经营管理理论与方法	51
第一节 资产管理理论与方法	51
第二节 负债管理理论与方法	62
第三节 资产负债管理理论与方法	67
第三章 商业银行资本的管理	73
第一节 银行资本的职能	73
第二节 银行资本的构成	77
第三节 银行资本的管理	85
第四章 商业银行负债业务的经营管理	96
第一节 商业银行负债种类	96
第二节 负债管理.....	105
第三节 商业银行吸收资金的策略.....	117
第五章 商业银行融资业务的经营管理	123
第一节 融资业务证券化及其历史演变.....	123
第二节 货币市场融资业务.....	131
第三节 资本市场融资业务.....	150
第六章 商业银行贷款业务的经营管理	158
第一节 贷款种类.....	158

第二节	贷款管理的原则与内容·····	164
第三节	贷款的信用分析·····	167
第四节	贷款风险的形成、防范及处理·····	177
第五节	贷款利率的管理·····	183
第七章	商业银行投资业务的经营管理·····	187
第一节	投资的意义与投资对象·····	187
第二节	影响银行投资决策的因素·····	196
第三节	投资的政策与方法·····	208
第八章	商业银行国际业务的经营管理·····	227
第一节	国际业务机构·····	227
第二节	国际金融市场筹资业务的经营管理·····	231
第三节	国际贷款与投资业务的经营管理·····	244
第四节	国际结算业务的管理·····	255
第五节	外汇交易业务的经营管理·····	271
第六节	国际黄金市场交易·····	276
第九章	商业银行其他业务的经营管理·····	283
第一节	结算业务的经营管理·····	283
第二节	信托业务的经营管理·····	295
第三节	代理业务的经营管理·····	301
第四节	租赁业务的经营管理·····	308
第五节	其他服务的经营管理·····	315
第十章	财务报表分析与管理·····	320
第一节	财务报表的基本内容·····	320
第二节	财务报表分析的指标·····	333
第三节	银行成本的管理·····	345
第四节	银行利润的管理·····	354
第十一章	我国商业银行经营管理现状与发展前瞻·····	361
第一节	我国银行经营管理体制演进·····	361

第二节	体制改革对我国国有商业银行经营管理的 影响.....	369
第三节	国际商业银行的基本做法和经验.....	376
第四节	按国际惯例管理我国国有商业银行.....	379
附录	巴塞尔银行业务条例和监管委员会《关于统一国际 银行资本衡量和资本标准的协议》.....	396

第一章 商业银行经营管理概述

第一节 商业银行经营管理的发展

一、商业银行的起源和发展

商业银行是近现代诸多金融机构中发展历史最为悠久、服务活动范围最为广泛、对社会经济生活影响最为重要的金融机构,是世界各国金融体系的主体。

商业银行是在长期的历史发展中,伴随着商品经济和信用制度的发展而产生和发展起来的。

英文“Bank”一词,意为银行,原意为储钱柜的意思。据说该词起源于意大利文“Banca”一词,原意是指商业交易所用的长板凳和长桌子。虽然银行的原始形态可以在古希腊和古罗马史中发现相应的记载,但世人普遍公认的近代银行业的萌芽,起源于意大利的威尼斯。

中世纪的威尼斯,由于其特殊的地理位置,成为当时最著名的世界贸易中心。那时,各国商人携带着不同形状、不同成色和重量的铸币云集威尼斯,进行买卖交易。商人们为实现商品交换,首先必须将不同的铸币进行兑换,于是便出现了专门为兑换铸币而收取手续费的商人,即货币兑换商,后人称之为货币兑换业。“自从各国有不同的铸币以来,在外国购买货物的商人,就得把本国铸币换成当地铸币和把当地铸币换成本国货币;或者把不同的铸币同作为世界货币的、未铸币的纯银或纯金相交换。由此就产

生了兑换业，它应被看成是近代货币经营业的自然基础之一”。^①各国和各地的商人为了避免自己长途携带货币和保存货币遭到危险，就将自己的货币交给兑换商保存，或委托他们办理转帐支付与汇兑。由于货币兑换商经常保管大量货币和代理人办理支付或汇兑，他们手中便集存了大量的货币资金，这些货币资金就成为他们从事信用活动的基础，此时的货币兑换业已发展成为货币经营业。当从事货币经营业的商人们利用其手中集存的货币资金从事存款和放款业务时，货币经营业的性质便发生了根本的变化，即由普通的经营业务向信用业务转化，成为从事信用业务的专门机构，这种信用机构就成为银行业的萌芽，体现银行本质特征的是这种信用业务的产生和发展。

12 世纪末叶，银行由意大利传到欧洲其他国家，当时银行业的主要业务是存款、放款和汇兑。银行业也把大量贷款贷给政府，而政府则经常凭借权力不归还贷款，由此造成中世纪银行业衰落。

17 世纪，随着资本主义经济的发展，近代银行的雏形明显地呈现。在资本主义生产方式中建立最早的英国银行，最初是从高利贷者与金匠、金商中独立出来的。金匠和金商经常按客户的要求，代为保管金银，并签发保管金银的收据，这种保管收据后来逐渐成为一种支付工具，成为银行票据的雏形。此外，金匠和金商还可以按客户的要求，将其所保管的金银移交给第三者。这些经常性的经营活动，使金匠和金商手中经常集存大量金银，这样，他们便将这些贵金属贷放出去给货币需求者使用，并收取很高的利息。当时利息率很高，年平均利率在 20—30% 之间，这样高的利息率不利于资本主义工商业的发展。总之，由货币兑换业而进化的货币经营业及其业务活动，孕育了信贷业务的萌芽，进而为商业银行的产生开创了先河。

^① 马克思：《资本论》第三卷，人民出版社 1975 年版，第 354—355 页。

作为以工商业贷款为主要业务的商业银行，是随着资本主义生产关系的产生而产生的。因为前资本主义高利贷性质的银行业，不能满足资本主义发展对信用的需要，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提供贷款的银行。1694年，在国家的帮助下建立的英国的英格兰银行，就是以股份制形式建立的商业银行。它的出现，标志着新兴的资本主义现代银行制度开始形成，标志着商业银行的产生。英格兰银行是近现代商业银行的典型代表。自此以后，随着商品经济和信用制度的发展，出现了一批又一批形式不同、大小不一的商业银行。

商业银行的产生，基本上通过两条途径：一是旧式的高利贷性质的银行业，逐步适应新的生产关系，最后演变为商业银行；二是根据资本主义原则，以股份制形式组建、创立起来的银行。

由于商业银行产生的条件不同，商业银行的业务经营范围和特点也存在着一定程度的差别。从商业银行发展的历史来看，它们有两种类型：

第一是原始意义的商业银行，最具有代表性的是英国的银行。由于其经营活动主要受“商业贷款理论”的支配，资金融通具有明显的商业性质，其业务主要集中于自偿性贷款。所谓自偿性贷款，就是银行通过贴现票据对储备资产发放短期周转性贷款，一旦票据到期和产销完成，贷款就可以自动收回。这种放款由于同商业行为和企业的产销活动相结合，期限短、流动性较高，商业银行可以实现其安全性要求，并能稳定地获取一定的利润。

第二是综合式商业银行，具有代表性的是德国的银行。与英国相比，德国是工业化较晚的国家，19世纪中叶，德国工业革命高速发展，商业银行从一开始就成为比较综合的银行，不仅发放短期商业性贷款，提供周转资金，而且也融通长期性的固定资金。此外，德国银行还直接投资于新兴企业，替公司包销证券，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，并没有将商业银行业务与投资银行业务严格区别开来。

随着商品经济和信用制度的发展，商业银行在经济中的地位越来越突出、越来越重要，经济发展对资金需求的多样化、对金融服务的新要求，同业竞争和盈利动机的激励，使商业银行的经营内容、范围以及所具有的功能，都在不断地发展。现代的商业银行能提供多种类型和期限的贷款，为客户提供多种金融服务，并参与金融市场的投资，已成为综合性、多功能的银行。

二、商业银行的性质和职能

（一）商业银行的性质

从商业银行产生和发展的历史过程可以看出，商业银行是以追逐利润为目的、以经营金融资产和负债为对象的综合性多功能的金融企业。

首先，商业银行具有一般企业的基本特征，是社会经济的重要构成部分。它具有从事业务经营所需要的自有资本、依法经营、照章纳税、自负盈亏等特点，与其他工商企业一样，以利润为目标。从这一点看，它与工商企业并无二致。

其次，商业银行与一般的工商企业又有所不同。工商企业经营的是具有一定使用价值的商品，从事商品生产和流通；而商业银行是以金融资产和金融负债为经营对象，经营的是特殊商品——货币和货币资本，经营的内容包括货币的收付、借贷以及各种与货币运动有关或与之相联系的金融服务。从社会再生产过程来看，商业银行的经营是工商企业生产经营的条件。同一般工商企业的区别，使商业银行成为一种特殊的企业，即金融企业。

第三，商业银行作为金融企业，与专业银行和其他金融机构相比又有所不同。商业银行的业务更综合，功能更全面，经营一切金融“批发业务”和“零售业务”，为顾客提供所有的金融服务。

而专业银行只集中经营指定范围内的业务和提供专门性金融服务；其他金融机构如储蓄贷款协会、信托投资公司、租赁公司、人寿保险公司等，业务经营范围相对来说更为狭窄，业务方式更趋单一。随着各国金融管制的放松，专业银行和其他金融机构的业务经营范围也在不断扩大，但与商业银行相比，仍相差甚远。商业银行在业务经营上的优势，使其业务扩张更为迅速，地位更为重要，发展更快更稳。

（二）商业银行的职能

商业银行的职能，是由它的性质所决定的。作为金融企业的商业银行，具有下述特定职能。

1. 信用中介职能

信用中介是商业银行最基本、最能反映其经营活动特征的职能。信用中介职能的特征是：通过银行的负债业务，把社会上的闲散货币资本集中到银行里来，再通过资产业务，把它投向社会经济的各个部门。商业银行是作为货币资本的贷出者和借入者的中介人或代表，来实现资本的融通，并从吸收资金的成本与发放贷款的利息收入、投资收益及其他收入的差额中，获取利差收入，形成银行利润。

商业银行通过信用中介的职能实现资本盈余和短缺之间的融通，并不改变货币资本的所有权，改变的只是货币资本的使用权，这种使用权的改变，对社会经济过程形成了多层次的调节关系。

第一，通过信用中介职能，把暂时从再生产过程中游离出来的闲置资本，转化成职能资本，在不改变社会资本总量的条件下，通过改变资本的使用量，扩大再生产规模，扩大资本增值。

第二，通过信用中介职能，可以把不当作资本使用的小额货币集中、储蓄起来，变为可投入再生产过程的巨额资本，把用于消费的收入，转化为能带来货币收入的资本，扩大了社会资本总量，从而使社会再生产以更快的速度增长。

第三、通过信用中介职能，可以把短期货币资本转化为长期货币资本。在利润原则支配下，还可以把货币资本从效益低的部门引向效益高的部门，从而形成对经济结构的调节。

2. 支付中介职能

商业银行除了作为信用中介，融通货币资本以外，还执行着货币经营业的职能。通过存款在帐户上的转移，代理客户支付；在存款的基础上，为客户兑付现款等，成为资本主义工商企业、团体和个人的货币保管者、出纳者和支付代理人。以商业银行为中心，经济过程中形成了无始无终的支付链条和债权债务关系。

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本的周转，促进了社会再生产的扩大。

支付中介职能从逻辑上先于信用中介职能，它最早产生于货币经营业时期。货币经营业者在货币保管和办理支付中积存了大量货币，当为求盈利而放款时，才产生了信用中介职能。但支付中介职能的发展，也有赖于信用中介职能，因为只有在客户保存一定存款的基础上，才能办理支付。存款余额不足，就会产生向银行借款的需求；银行贷款又会转化为客户存款，又需要办理转帐支付或提取现金。支付中介职能和信用中介职能相互推进，构成了银行借贷资本的整体运动。

商业银行支付中介职能的发挥，是以活期存款帐户为基础的。在长时间里，商业银行是唯一能够吸收活期存款、开设活期支票帐户的金融机构。近些年来，随着各国金融管制的放松，专业银行和其他金融机构虽然也开设类似于支票帐户的其他帐户，发挥支付中介职能，但与商业银行相比，仍然存在很大差别，工商企业间的大额支付，以及多数与个人有关的货币支付，仍由商业银行办理。

3. 信用创造功能

商业银行在信用中介职能和支付中介职能的基础上，产生了信用创造职能。

商业银行是能够吸收各种存款的银行，利用其所吸收的存款发放贷款，在支票流通和转帐结算的基础上，贷款又转化为存款，在这种存款不提取现金或不完全提现的情况下，增加了商业银行的资金来源，最后在整个银行体系，形成了数倍于原始存款的派生存款。从信用中介职能看，商业银行与专业银行及其他金融机构并无本质区别，其实质都是金融媒介体，都是将社会闲置资本和储蓄引导到生产投资用途上来。但从信用创造职能来看，其职能上的区别是显而易见的。长期以来，商业银行是各种金融机构中唯一能够吸收活期存款、开设支票存款帐户的机构，在此基础上产生了转帐和支票流通。商业银行可以通过自己的信贷活动，创造和收缩活期存款，而活期存款是构成货币供给量的主要部分。因此，商业银行就可以把自己的负债作为货币来流通，具备了信用创造功能。专业银行和其他金融机构，一般说来，不能吸收活期存款、开立支票帐户，它所吸收的储蓄存款和定期存款，是货币所有者的投资形式，并不是供转帐使用，这种存款一般不是由贷款直接转化而来。客户向银行取得贷款，是要随时支用，或者马上使用，一般不会存入储蓄存款或定期存款帐户，因而专业银行和其他金融机构一般不具有派生存款或信用创造功能。商业银行体系可以在不减少自身储备的情况下，同时增加贷款和存款，而其他金融机构必须减少储备才能增加贷款，而且无法同时增加存款。因此，基于上述原因，有些经济学家把能否创造货币，视为商业银行与专业银行及其他金融机构的本质区别。

但是也有的经济学家认为并非只有商业银行才能创造信用和存款，他们认为，商业银行虽然在信用创造过程开始时，比其他金融机构似乎有更强的创造能力，但是信用创造与派生过程的基础是银行客户将其所得贷款再存入商业银行体系。如果专业银行

和其他金融机构利率较高，服务较佳，对存款就更具吸引力。在此情况下，商业银行将损失储备，专业银行和其他金融机构则增加储备，结果是前者被迫紧缩信贷，后者可扩张信贷。因此说，无论商业银行还是其他金融机构，都有创造信用和存款的能力，其能力大小最终由存款人的意向和偏好所决定。商业银行与其他金融机构在信用创造上，并无本质差别。

但是应该承认，商业银行是能够接受各种存款、提供各种存款服务的金融机构，存款流入商业银行的机会远比其他金融机构要多，在利率管制放松乃至取消的情况下，商业银行所吸收的存款会进一步增加。随着金融管制的放松，其他金融机构虽然也可以吸收变相的活期存款，但与商业银行相比仍然存在着很大的差别。如果商业银行发放贷款用于支付货款或其他费用，销货企业将所得款项存入其他金融机构，这些存款也是由商业银行所创造的，其他金融机构只是利用商业银行创造的信用来增加自身储备，而不是靠自己去创造信用。因而，专业银行和其他金融机构不可能与商业银行一样具有创造信用的职能。

当然，商业银行不可能无限制地创造信用，更不能凭空创造信用，它要受到以下几个因素的制约：

(1) 商业银行的信用创造，要以存款为基础。就每一个商业银行而言，要根据存款发放贷款的投资；就整个商业银行体系而言，也是在原始存款的基础上进行创造，信用创造的限度，取决于原始存款的规模。

(2) 商业银行的信用创造，要受中央银行的存款准备率、自身的现金准备率及贷款付现率的制约；创造能力与其成反比。由于这些制约因素的存在，使存款的派生能力受到一定程度的限制。

(3) 创造信用的条件，是要有贷款需求，如果没有足够的贷款需求，存款贷不出去，就谈不上创造，因为贷款才能派生存款；相反，如果收还贷款，就会相应地收缩派生存款，收缩的程度与

派生的程度相一致。

因此，对商业银行来讲，最有意义的仍然是存款，吸收的存款越多，越有可能扩大贷款规模、实现经营目标。商业银行创造信用的实质，从整个社会再生产过程来看，是流通工具的创造，并不是资本的创造。其进步意义在于加速资本周转，节约流通费用，满足经济过程对流通和支付手段的需要。

4. 金融服务职能

随着资本主义经济的发展，工商企业的经营环境日益复杂，银行间的业务竞争也日益激烈。银行由于联系面广，信息比较灵通，特别是电子计算机在银行业务中的广泛应用，使其具备了为客户提供信息服务的条件，咨询服务及对企业“决策支援”等服务应运而生。工商企业生产和流通专业化的发展，又要求把许多原来属于企业自己的货币业务转交给银行代为办理，如发放工资、代理支付其他费用等。个人消费也由原来的单纯钱物交换，发展为转帐结算。现代化的社会生活，从多方面给商业银行提出了金融服务的要求。在激烈的业务竞争压力下，各商业银行不断地开拓服务领域，借以建立与客户的广泛联系，通过金融业务的发展，进一步促进资产负债业务的扩大，并把资产负债业务与金融服务结合起来，开拓新的领域。在现代经济生活中，金融服务已成为商业银行的重要职能。

三、商业银行经营管理的发展

经济与管理从广义上说是相互联系、相互渗透的关系，两者密不可分。银行的具体活动是经营活动和管理活动的统一。作为一个整体概念，商业银行的经营管理是指商业银行为了实现其目标而采取的一系列办法、手段、措施和活动的总称。

经营管理作为一门科学，是以 1911 年美国的泰罗 (F. W. Taylors) 发表的《科学管理原理》为标志的，泰罗认为工

厂存在的最大的问题是由于管理者没有告诉下一级期望他干什么。他认为解决这一问题的关键是协调好劳资双方的关系。为了有效地进行管理，管理者必须科学地选择和培养雇员，和雇员建立友好的合作关系，对具有管理性质的活动承担责任。经营管理作为一门科学，一经形成就显示了强大的生命力，其发展日新月异，已成为当今世界比较流行和热门的学科。

传统的银行管理理论同传统的企业管理理论是一脉相承的。传统的企业管理理论主要有三大流派。最早出现的是“科学管理学派”，美国的泰罗、法国的法约尔（H. Fayol）和德国的韦伯（M. Weber）是其代表人物。其后兴起的流派是“人际关系学派”，代表人物是澳大利亚的梅耶（E. Mayo）和美国的罗特利斯伯格（F. J. Roethlisberger）。第三个主要流派是“管理科学学派”。美国的莫尔斯（P. M. Morse）和西蒙（H. A. Simon）是其代表人物。

“科学管理学派”又称古典管理学派。这一学派将生产过程和管理过程进行分解，加以规范化，要求每个成员在组织中等级有序，职责分明，以提高工作效率。法约尔在其代表作《工作管理和一般管理》中系统地阐述了他的经营管理理论。他认为任何企业的经营活动都包括六个不同的职能要素。这六项职能要素为：（1）技术活动，即指生产、制造和加工活动；（2）商业活动，即指采购、销售等交换活动；（3）财务活动，即指资金的筹集、调度和运用活动；（4）会计活动，即指财产目录、资产负债等会计报表的制作、成本核算和统计等活动；（5）安全活动，即指设备维护和职工安全保护活动；（6）管理活动，即指计划、组织、指挥、协调和控制活动。这六项职能或活动是企业经营中不可缺少的要素，而管理只是构成企业经营的要素之一。法约尔提出的管理五职能，即计划、组织、指挥、协调和控制，形成一个比较完整的管理过程。

“人际关系学派”又称“行为科学学派”。这一学派强调人是