

商业银行经营与 管理实务精要

徐永健 主编

外文出版社





中财 B0027441

商业银行经营与管理 实 务 精 要

主 编 徐永健
编委兼作者 丁昌海 吕志良 杨远根
周 捷 徐永健 薛亚松

CD218/08

中央财经大学图书馆藏书

总号 427474

书号 F830.3/10

外 文 出 版 社

(京) 新登字139号

商业银行经营与管理

实 务 精 要

徐永健 主编

外文出版社出版

(中国北京百万庄路24号)

邮政编码100037

固安县文史印刷厂印刷

1993年第一版

787×1092 1/32 印张: 9.5 字数: 200千字

(汉)

ISBN 7-119-01626-1/F·24

定价: 5.70元

在市场经济条件下发展商业银行

(代序言)

刘光第

商业银行是市场经济的产物,属于市场经济的范畴,具有市场经济的属性。它是适应社会化大生产的需要而形成的一种银行组织形式。在西方市场经济中,金融体系一般由中央银行、商业银行、各类专业银行和其它金融机构所组成。其中,商业银行以其数量众多、业务综合、功能齐全而成为金融体系的主体,并在市场经济中发挥着创造信用货币、筹资融资、加速资金周转、引导资金流向、优化资金配置的社会功能。商业银行与市场经济的关系是双重的:一方面,市场经济是商业银行赖以存在的客观基础,没有市场经济的发展,就没有商业银行的存在;另一方面,商业银行又是市场经济运行的必要条件,没有商业银行的发展,市场经济就很难建立。这是由市场经济发展的一般规律所决定的。因此,并不存在商业银行姓“社”还是姓“资”的问题。按照“自主经营、自负盈亏、自担风险、自我约束、自我发展、自求平衡”的商业银行经营管理模式,我国已陆续建立了9家商业银行。自1986年7月我国第一家公有股份制商业银行——交通银行重新组建以后,又相继成立了中信实业银行、广东

发展银行、深圳发展银行、蛇口招商银行、福建兴业银行、光大银行、华夏银行和上海浦东发展银行。这9家商业银行的建立，打破了我国金融业单一、垄断的局面，给金融体系高效运行注入了勃勃生机和巨大活力，为专业银行的改革起到了示范作用，也为适应社会主义市场经济条件新金融体制的确立提供了重要经验。

我国经济体制改革的目标是建立社会主义市场经济体制，在国家宏观调控下以市场机制作为社会主义资源配置的基本方式，使经济活动遵循价值规律的要求，适应市场供求关系的变化，与社会主义市场经济体制相适应，深化金融体制改革，不仅要改善和加强中央银行的宏观金融调控方式，加强金融市场建设，而且更重要的是要加大金融组织体系改革力度——逐步发展商业银行，最终形成以中央银行为主导、商业银行为主体、专业银行和其它金融机构并存的金融组织体系。按照社会主义市场经济要求重新构建我国金融体系的主体，除将各家专业银行改造成为商业银行外，还要进一步完善、发展现有商业银行。我认为要办好社会主义商业银行，有以下几项基本要求：

（一）明晰产权关系。商业银行基本上可以设全国性、区域性和地方性三类。全国性商业银行可以在全国范围内设立分支机构，如交通银行、中信银行等；区域性商业银行是按经济区域设置而不受行政区划的羁绊，有利于摆脱地方行政的干预；地方银行是在一个地方范围内设置的，为该地区经济发展服务。区域性商业银行不同于地方银行，前者较后者具有较大的开放性，更广泛的活动空间，更富有竞争性和活力。各类商业银行一般的可实行股份制，但也可实行非股

份制。实行股份制有利于明确产权关系和政企分开，使银行成为法人实体和市场主体。因此，在国际上商业银行一般都实行股份制。我国的商业银行大多数也是实行股份制。实行股份制的银行，除保持一定数量的国家股和企业股外，应保证一定比例的地方股和个人股。深圳发展银行向社会公开发行了了一部分个人股，起到了很好的作用。随着我国金融市场的进一步发展，商业银行的法人股、个人股和国家股都应上市交易。国家股上市交易，不仅可以有利于国有资产增殖，又可以强化商业银行多元股权结构，还可以平稳股市。股份制商业银行，不仅应有国家控股的，而且也可建立国家不控股的、完全私有的商业银行。我国地域辽阔，多种经济并存，急需多种融资渠道，私股商业银行，经营灵活，方便客户，可以更好地满足个体和私营企业融资的需要。但是，必须严格要求，可以试验。除股份制银行外，还可以实行非股份制的商业银行，如我国专业银行改为国有商业银行，就不宜实行股份制，至少在改造初期应该如此，因为目前我国各专业银行规模过于庞大，股份制不能解决问题。但实行非股份制，必须认真清产核资，建立一级或二级独立法人体制，使国有企业银行也成为自主经营、自负盈亏的经济实体，成为市场的主体。

（二）明确经营目标。商业银行的概念包含两层含义：就其社会功能讲，它具有创造信用货币的功能；就其经营机制讲，它是自主经营、自负盈亏的金融企业。现代商业银行是以盈利性、安全性、流动性三者的合理协调作为基本经营原则的，在三者中又以盈利性占首位，安全性次之，流动性居第三。如同其它企业一样，商业银行的经营目标首先是为了盈利，安全性和流动性都是为盈利性服务的。这样，银行的运

行机制和企业的运行机制就完全一致了，它们在市场运行中互为条件，互相适应，互相制约。否则，企业运行是一套机制，而银行运行又是另一套机制，那么，企业和银行只有相互磨擦的一面，而缺乏相互适应的一面，我国市场经济运行机制就建立不起来了，市场秩序就会陷于混乱。因此，银行经营目标应与一般工商企业经营目标相一致。

（三）完善综合服务功能。现代国际银行业总的趋势是向着综合化、多功能方向发展。随着我国社会主义市场经济的发展，必然出现多元化的经济主体、投资主体和利益主体，因而迫切要求商业银行提供多功能、全方位的金融服务，实行业务多元化。除大力开拓信托、租赁、保险、证券投资、物业投资、房地产开发、信息咨询、信用卡以及各种中间业务外，还要充分利用自身在体制和功能上的优势，选择一些资金实力雄厚、经济效益好的大中型企业或企业集团，通过相互控股，形成以银行为核心的、金融资本与产业资本相融合的社会主义银行财团。商业银行参股的资金来源，既可以用资本金直接投入企业，也可将一部分贷款存量转换为控股资金。而企业则可以其利润留成的一部分作为参股或控股资金。金融资本与产业资本的相互渗透，既是商业银行优化信贷资金配置、谋求长期稳定发展的内在要求，同时也是推动经济联合，培育企业集团，促进企业公有股份制度生成与发展的客观需要。

（四）强化资产风险管理。银行资产风险不仅是一种客观存在，而且会随着我国社会主义市场经济的发展而大大增加。特别是企业破产、兼并机制的形成，将使银行面临着新的、更大的经营风险。因此，商业银行必须强化资产风险管

理，并以强化资产风险管理作为建立健全科学化、规范化管理体制的核心内容。一要加强资产负债比例管理，在国际上，商业银行一般都实行资产负债管理制度。这项制度，既包括中央银行对商业银行管理的要求，也是商业银行自身经营管理的主要内容。实行资产负债比例管理，要防止重资产轻负债的倾向，既要重资产管理，又要重负债管理，要加强对资产负债管理的统一协调，银行内部各部门要做好资金的信息反馈工作和综合平衡工作，引导业务部门正确使用资金。二要优化资产结构，实现资产结构多元化。在资产结构中，要降低风险系数大的贷款资产的比重，相应扩大风险系数小的证券和其它资产的比重；压缩信用放款，扩大贴现、担保、抵押贷款，并使担保、抵押贷款逐步成为贷款资产的主要形式。三要实行呆帐准备金制度。商业银行每年应按资产总额的一定比例（例如1 - 3%）提取呆帐准备金。对高风险信贷资产还可提取坏帐核销准备金，以保证风险损失的金额弥补。实行呆帐准备金制度，既是商业银行实施资产风险管理的一种必要条件，也是商业银行安全运用的一种保护防范措施。四要以“巴塞尔协议”关于商业银行资产风险管理的有关规定为基准，通过评定企业信用等级，确定资产风险权数（系数），建立资产质量监测和指标体系，同时，建立风险的预警和控制系统，以适应经营环境的变化，从而降低资产风险，提高资产的安全性、流动性和盈利性。

（五）加速银行业务的国际化进程。金融市场全球一体化，是70年代以来国际银行业的一个显著特点和必然趋势。随着我国对外开放的进一步扩大和重返关贸总协定，我国的市场将同国际市场融为一体。商业银行面临着新的机遇与挑

战，必须加快业务国际化的进程。一是大力开拓国际金融业务，包括增加业务种类、扩大业务范围和完善业务操作手段。二是按照国际惯例实行规范化的经营管理。在资本构成、经营机制、管理方式、会计制度、金融工具各方面，应逐步与国际惯例“接轨”，为加强与国际银行的往来与合作，参加国际有关协议和机构创造条件。特别是要按照“巴塞尔协议”的要求调整、规范银行的经营管理，如：我国专业银行的资本金，远未达到“巴塞尔协议”规定的资本充足率8%的要求，有待补充。三是增设国外分支机构，拓宽国外业务领域。对国外分支机构的增设要根据银行的经济实力和国家对外贸易的发展，有计划、分阶段地实施。迄今为止，中国的银行已在世界各地开设了500多家分支机构，但还有待继续增设。四是准许外商银行来华营业。截至1992年11月底止，外商银行已在14个中国城市设立了29个国家的225家银行代表办事处，67个外国金融机构已获准在13个城市开设分支机构。现仍有许多外商银行正在申请来华设立办事处。外商银行现只能办理外汇业务及接受外资企业和驻华外国人的存款，不久很可能获准开办人民币业务。五是通过金融资本与产业资本的結合，形成银业集团，共同进入国际市场参与竞争。

（六）推进经营管理电子化建设。在改革开放的新形势下，商业银行将面临着日趋激烈的竞争局面，不仅有国内金融机构的竞争，还有大量国际金融机构的竞争，商业银行的发展将完全取决于自身的竞争能力。而要在竞争中取胜，商业银行的经营管理必须电子化，即在银行经营管理中广泛应用电子计算机。科学技术的进步，使西方商业银行有可能运用电子计算机清算同城和异地的票据交换，自动处理代收代付业

务，加速内部资金调拨，并向企业提供资信报道，使银行业逐步向“无现金、无支票”方向发展，真正成为现代化的批零兼营的金融“百货公司”。在市场经济条件下，客户并不介意提供金融服务的是哪一家或哪一国银行，而更关注提供金融服务的质量和价格。而要为客户提供质优价廉的金融服务，商业银行必须运用以电子计算机为基础的现代技术，逐步实现服务手段电子化。商业银行经营管理电子化应以业务处理自动化、数据传输网络化、管理决策科学化为目标，发展电子化营业网点，加快营业柜台业务处理电子网络化建设、业务电子化向多元化服务方向发展并逐步实现办公自动化，为银行提高工作效率和经济效益提供现代化的技术手段。

（七）注重人才开发，提高员工素质。在市场经济条件下，银行业的竞争集中地表现为人才的竞争。因而，员工素质的高低对商业银行的发展起着决定性的作用。商业银行决不只是从事存放款业务。西方一些商业银行的业务创新层出不穷，经营的范围越来越大，往往是证券投资、物业投资、黄金买卖、中长期信贷、国际融资、租赁、信托、咨询、信息服务乃至电子计算机服务等等无所不包。事实上，商业银行利润的主要来源，不只是存贷利差，而是服务费收入。商业银行决不是单纯分配资金的部门，而应当成为自主经营、自负盈亏的法人实体，应当成为市场经济中经营货币资金的主体，从事商品的“生产经营”的主体。因此，人才的需要是多方面、多层次的，当前特别需要高层次人才。为此，商业银行应不拘一格地从国内外广泛招揽高层次的管理和经营人员，同时要采取多种形式，培养多层次、多方面的金融人才。只有注重人才开发，加大人力资本投入，形成造就、激

励人才的环境，才能增强银行的竞争力。此外，还要通过引入竞争机制和市场要素，改革劳动人事分配制度，并探索行员等级工资制度的改革，从而使改革后的劳动人事分配制度更符合商业银行的特点。

发展商业银行是一项复杂的系统工程，不可能一蹴而就，但是，必须抓紧迈进。西方国家商业银行的发展已有400年历史，积累了丰富经验，随着现代市场经济的发展，现代商业银行的业务日新月异，因此，我们借鉴西方国家的经验，进行金融改革是十分必要的。但是，我们必须考虑我国传统金融体制的历史情况对发展商业银行的巨大影响。从商业银行内部条件看，如：社会主义商业银行究应采行怎样的模式为好？是不是综合化的商业银行与专业化的商业银行同时并存？如何协调商业银行之间的竞争？银行留利应以什么为标准？呆帐如何处理？政策性贷款与商业性贷款如何处理？银行内部机制如何适应不断变化的市场情况？如何实现管理科学、决策民主、信息灵敏、服务优质的条件？如何加快金融国际化的过程？等等。这些问题都需结合我国实际情况进行认真研究。从外部环境看，政府转变职能、企业转换经营机制与银行转换金融机制三者如何配合进行？现在国家决定政府以三年的时间完成转变职能，国有企业以一年的时间完成转换经营机制，而专业银行转变为商业银行，实现企业化经营，则无明确日期，这样，能否配套，确是一个大问题。此外，中央银行宏观金融调控如何从直接调控为主转化为间接调控为主，取消规模控制，实现信贷资金比例管理，这也是发展商业银行的一个重要的外部条件。发展我国商业化银行，还涉及到财政、计划、价格、审计以及劳动工

资各个方面的改革。只有完善了各种条件，理顺了与各个方面的关系，社会主义商业银行才可能在市场经济中发展和壮大。

1993年4月于北京大钟寺

目 录

代序言	在市场经济条件下发展商业银行……刘光第	(1)
第一章	商业银行概述……	(1)
第一节	商业银行的性质……	(1)
一、	什么是商业银行……	(1)
二、	商业银行的性质……	(5)
第二节	商业银行的产权形式……	(6)
第三节	商业银行与其他金融机构的异同……	(8)
第四节	商业银行在整个金融体系中的重要地位…	(10)
一、	商业银行业务内容的广泛性……	(11)
二、	商业银行业务活动对整个社会的货币供应 量具有重要影响……	(12)
三、	商业银行的借贷资本运动与工商企业的资 本运动具有密切关系……	(13)
四、	商业银行的业务活动对国家宏观经济政策 的实施具有重要作用……	(14)
第五节	商业银行的组建程序……	(15)
一、	初步申请……	(15)
二、	建立银行公司实体和正式注册……	(17)
第六节	商业银行的组织结构……	(19)
一、	商业银行的外部组织形式……	(19)
二、	商业银行的内部组织结构……	(24)

三、商业银行组织结构设计的有关问题·····	(34)
第二章 商业银行的经营战略·····	(39)
第一节 商业银行的战略计划·····	(39)
一、战略计划的内容·····	(39)
二、战略计划的制定·····	(40)
第二节 编制盈利计划·····	(43)
一、编制盈利计划的程序·····	(43)
二、实际收支与预算的差异·····	(44)
三、对各单位计划执行情况的监察·····	(45)
第三节 商业银行的营销战略·····	(46)
一、银行营销战略的基本内容·····	(47)
二、银行营销的市场战略·····	(50)
第三章 商业银行资产的经营管理·····	(53)
第一节 商业银行资产经营管理概述·····	(53)
一、从资产负债表看商业银行资产种类·····	(53)
二、商业银行资产配置方法·····	(55)
第二节 商业银行贷款资产的经营管理·····	(59)
一、贷款种类的设置·····	(60)
二、贷款利率的决定·····	(65)
三、商业银行贷款的“三性”原则·····	(67)
四、贷款的审查·····	(69)
第三节 企业信用分析·····	(71)
一、企业风险的来源、分类和应付方法·····	(72)
二、企业非财务状况的调查分析·····	(73)
三、企业财务状况的分析与评价·····	(75)
第四节 商业银行证券资产的经营管理·····	(84)

一、商业银行证券投资的对象	(84)
二、商业银行证券投资的特点	(85)
三、影响证券投资决策的因素	(86)
四、商业银行证券投资策略	(90)
第四章 商业银行负债和资本的经营管理	(94)
第一节 银行存款	(94)
一、交易帐户	(94)
二、定期存款	(97)
三、银行存款来源	(104)
第二节 短期非存款性借款	(106)
一、联邦储备资金	(106)
二、回购协议	(107)
三、欧洲美元借款	(108)
四、贴现专柜	(110)
五、银行持股公司发售的商业票据	(110)
六、短期借款的成本	(111)
第三节 附属债务	(112)
一、作为资金来源的附属债务	(112)
二、可转换债券	(112)
三、浮动利率债券	(114)
四、银行持股公司债务	(114)
第四节 股权资本	(114)
一、股权资本的职能	(114)
二、股权资本的来源	(115)
第五节 负债管理与资本管理	(119)
一、负债管理	(119)

二、资本管理.....	(121)
第五章 商业银行资产负债管理.....	(127)
第一节 商业银行经营管理思想的演变.....	(127)
第二节 资产负债管理的目标和原则.....	(129)
一、资产负债管理的目标.....	(129)
二、资产负债管理的原则.....	(132)
第三节 资产负债管理方法.....	(134)
一、利差管理技术.....	(136)
二、利率敏感性分析.....	(138)
三、资金缺口管理.....	(141)
四、利用金融期货转移风险.....	(144)
第六章 商业银行其它业务.....	(147)
第一节 信托业务.....	(147)
第二节 结算业务.....	(152)
一、结算工具.....	(152)
二、结算方式.....	(155)
三、票据的承兑、转让与背书.....	(157)
第三节 代理融通业务.....	(158)
一、代理融通的概念.....	(158)
二、代理融通的作法.....	(159)
三、代理融通的利弊.....	(160)
第四节 租赁业务.....	(161)
一、租赁的概念.....	(161)
二、租赁的形式.....	(162)
三、租赁业务的利弊.....	(164)
第五节 国际业务.....	(165)

一、国际贸易服务·····	(165)
二、国际贷款与投资·····	(169)
三、外汇交易·····	(172)
第六节 其它服务·····	(174)
一、现金管理·····	(174)
二、咨询服务·····	(175)
三、银行卡·····	(176)
四、表外业务·····	(177)
第七章 商业银行的财务报表分析·····	(178)
第一节 商业银行财务报表的种类和内容·····	(178)
一、资产负债表·····	(178)
二、损益计算书·····	(185)
三、所有者权益变动表·····	(191)
四、财务状况变动表·····	(191)
第二节 商业银行财务指标考核体系·····	(193)
一、考核银行盈利状况的若干指标·····	(193)
二、考核银行风险状况的若干指标·····	(195)
三、银行盈利指标与风险指标的相互关系·····	(198)
第三节 商业银行财务报表分析案例·····	(201)
一、案例1. ××××银行与同业银行比较·····	(201)
二、案例2. ××××银行财务状况与银行 目标的比较·····	(208)
第八章 商业银行的人事管理·····	(216)
第一节 商业银行人事管理的重要性·····	(216)
第二节 申请人的挑选·····	(218)
一、一般雇佣政策·····	(218)