

商业银行

经营管理

戴相龙
吴念鲁

主 编
副主编

中国金融出版社

商业银行经营管理

主 编 戴相龙
副主编 吴念鲁

中国金融出版社

责任编辑:程建国 彭元勋

责任校对:吕 莉

责任印制:张 莉

图书在版编目(CIP)数据

商业银行经营管理/戴相龙主编. —北京:中国金融出版社,

1998.6

ISBN 7-5049-1861-X

I. 商…

II. 戴…

III. 商业银行-经济管理

IV. F830.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 23970 号

出版 **中国金融出版社**

发行

社址 北京广安门外小红庙南里 3 号

邮码 100055

经销 新华书店

印刷 北京印刷一厂

开本 850 毫米×1168 毫米 1/32

印张 15

字数 390 千

版次 1998 年 6 月第 1 版

印次 1998 年 6 月第 1 次印刷

印数 1-50000 册

定价 29.00 元

前 言

——为提高我国商业银行经营管理水平而努力

戴相龙

商业银行是市场经济的产物，随商品经济和信用制度的发展而发展。几百年来，商业银行作为金融体系的主体组成部分，在资本主义市场经济的成长和发展过程中，发挥了重大的作用。

在我国，商业银行的历史可追溯到本世纪初，其间经历了艰难曲折的发展过程。新中国成立后的最初几年，商业银行曾对我国商品经济的发展起了一定的积极作用。但是，随着社会主义改造的基本完成，商业银行就不复存在了。在相当长的一段时间里，我国银行并不具备商业银行的特征和职能，在高度集中的计划管理体制下，它仅仅是从属于计划和财政部门的会计和出纳，发挥的作用十分有限。当时的中国人民银行既行使中央银行职能，又办理对企业、个人的具体金融业务，是名符其实的“大一统”银行。这种状况一直延续到 70 年代末 80 年代初。

中国共产党十一届三中全会后，我国金融体制开始了一系列重大和深刻的改革。商业银行主要循着两条途径建立并发展起来。一条途径是从中国人民银行中分设或新建的专业银行向商业银行转化。另一条途径是新建一批商业银行。

1979 年开始，从中国人民银行中先后分设出中国农业银行、

中国银行，中国人民建设银行也从财政部分离出来，成为独立的经济实体。1983年9月，中国工商银行与中国人民银行分设，中国人民银行专门行使中央银行职能，不再办理工商信贷和储蓄业务。至此，中央银行体制开始建立，由中国工商银行、中国农业银行、中国银行和中国建设银行组成的专业银行体系也开始形成。

专业银行建立后，开始了向国有商业银行转化的过程，进行了一系列改革。1993年前，改革集中在企业化经营或经营机制转换上。

一是改革传统的信贷资金管理体制。从1980年实行的“统一计划、分级管理、存贷挂钩、差额控制”管理体制，到1985年实行的“统一计划、划分资金、实存实贷、相互融通”政策，迫使专业银行逐步做到资金自求平衡，也使它们有了更多的信贷资金经营权。进入90年代以后，各专业银行进行了资产负债比例管理和信贷资产风险管理试点，开始实施审贷分离、依法管贷以及指标考核、评比、稽核等一系列商业银行信贷资金管理办，进一步走向商业银行的规范经营。

二是实行业务交叉和相互竞争。各专业银行在保持业务特色的同时，都开办了城乡人民币业务和外汇业务；银行和企业之间，由于可以自由选择，一家企业可以同时几家银行获得服务，银行也不再承担对一批固定客户提供贷款的义务。通过业务交叉，打破了垄断，给各专业银行形成了市场竞争的压力，促进了管理、服务水平和经济效益的提高。

三是进入金融市场进行资金横向融通。随着同业拆借市场、票据贴现市场、外汇调剂市场等货币市场在全国范围内的逐步建立，各专业银行利用信贷资金周转过程中的时间差、地区差、行际差，在金融市场上相互拆借，平衡资金头寸的暂时性余缺，提高了资金的使用效率。

四是加快内部经营机制的转换。在各专业银行的基层机构和各级营业机构，普遍实行了各种形式的承包制和岗位责任制，并把经营成果与银行干部职工的切身利益结合起来。机关化管理逐步转向企业化管理。

专业银行企业化经营的改革，是对专业银行性质和发展方向的一种探索，这种探索，为后来确立专业银行向商业银行转变的改革目标提供了依据，也为这种转变作了准备。1993年10月国务院做出把专业银行转为国有商业银行的改革决定后，专业银行的改革力度进一步加大。1994年，国家先后建立了国家开发银行、中国农业发展银行和中国进出口银行三家政策性银行，把四家专业银行所承担的政策性业务划归政策性银行，使专业银行开始作为国有独资商业银行，真正从事商业性金融业务。与此同时，按照把银行真正办成商业银行的要求，从加强国有商业银行统一法人体制、建立商业银行经营机制、强化内部经营管理和风险控制、改进金融服务等方面，进行了一系列改革。

新建商业银行的过程始于1987年。继重新组建交通银行后，陆续新建了中信实业银行、中国光大银行、招商银行、华夏银行、广东发展银行、福建兴业银行、深圳发展银行、上海浦东发展银行、中国民生银行、海南发展银行等一批商业银行。1996年后，在对城市信用社进行整顿、改组的基础上，在北京、上海、深圳等数十个大中城市建立了城市商业银行。这些银行大都采取股份制形式，一开始就借鉴国际通行做法，按照商业银行的原则运作。由于这些银行实行的是新体制，没有历史包袱，经营比较灵活，发展相对较快。十年来，这些商业银行的市场份额逐步扩大，到1997年底，其资产已占全部商业银行资产的9.7%，交通银行、中信实业银行、光大银行和招商银行等几家商业银行已跨入世界500家大银行之列。

在中资商业银行发展的同时，随着我国金融市场的对外开

放，从1980年第一家外资银行在深圳正式开办经营性业务活动以来，越来越多的外资银行进入中国，开设分行或建立合资及独资银行。到1997年底，外资银行的资产已达372亿美元，外汇贷款274亿美元，外汇存款45亿美元，分别为全国银行机构总资产、外汇贷款和外汇存款的2.7%、2.7%和0.4%。这些外资或中外合资的商业银行，成为我国商业银行体系的必要补充。外资银行的进入，使国际商业银行的经营思想、技术手段、管理模式随之进入我国金融市场，促进了我国商业银行的发展。

1995年7月，《中华人民共和国商业银行法》正式颁布。这部法律总结了新中国成立以来特别是中国共产党十一届三中全会以来我国商业银行改革的实践经验，根据建立社会主义市场经济条件下商业银行体系的需要，借鉴并吸收了各国商业银行立法的成功经验和做法，首次以法律形式明确规定了我国商业银行性质、职责，确立了商业银行的法律地位，规范了商业银行的权利和义务。商业银行法的颁布和实施，对于依法规范商业银行的行为，维护商业银行经营自主权，提高商业银行资产质量和信誉，具有极其重要的意义。我国商业银行的发展进入了法制化的轨道。

1997年11月，中共中央、国务院召开全国金融工作会议，提出用三年左右时间，大体建立与社会主义市场经济发展相适应的金融机构体系、金融市场体系和金融调控监管体系；对国有独资商业银行的分支机构的精减合并和逐步设立地方性商业银行，提出新的要求；对建立现代商业银行的各项基本管理制度，做出具体规定。全国金融工作会议精神的贯彻，使我国商业银行改革和发展进入新阶段。

经过近二十年的金融体制改革，我国初步形成了一个在中央银行宏观调控和监管下，政策性金融与商业性金融分离，国有银行为主体，多种金融机构并存，分工合作、功能互补的金融组织

体系。到 1997 年底，国内（港、澳、台未统计在内）金融机构有政策性银行 3 家、国有独资商业银行 4 家、其他商业银行 12 家、城市商业银行 63 家。到 1997 年底，商业银行的资产达 79905 亿元，存款余额 57570 亿元，贷款余额 48999 亿元，分别占全部金融机构资产、贷款余额和存款余额的 73%、70% 和 65%，在整个金融体系中处于主体地位。商业银行全方位的金融服务，在促进我国经济快速、持续、健康发展中发挥了重大作用。

二

商业银行是适应社会化大生产和市场经济发展需要而形成的一种金融组织。市场经济是商业银行赖以生存的客观经济基础，没有市场经济的发展，商业银行就不可能存在；与此同时，商业银行又是市场经济顺利运行的必要条件之一，没有商业银行的发展，市场经济也难以发展和壮大。1997 年 7 月以来的东南亚、东亚金融动荡，给一些国家和地区造成了严重经济损失，一个重要原因，就是这些国家的银行体系脆弱。这从一个侧面说明了健全商业银行体系对一国经济健康发展的极端重要性。这种互为因果、相互促进、相互作用的关系是由市场经济发展的规律所决定，它不仅为西方商业银行的发展历史所证明，也为我国金融体制改革的实践所佐证。正是我国全面而深刻的经济体制改革，才使商业银行的发展有了适宜的环境和现实的基础。而市场经济的进一步发展，又对商业银行提出了更新、更高的要求。我国商业银行只有迅速提高经营管理水平，为经济提供多功能、多品种、多样化的服务，才能适应市场经济体制和国民经济发展的需要。

目前，在我们充分肯定银行改革发展重大成绩的同时，必须

清醒地看到银行经营管理中存在的问题，诸如：不良贷款比例较高；资金周转速度减慢；经济效益下降；自我发展能力不足；经济案件不断发生；等等。目前银行业中的问题是多年积聚起来的，是国民经济深层次矛盾的综合反映，需要通过改革、整顿、管理工作逐步加以解决。这些问题的存在，一方面扩大了货币发行，增加了通货膨胀压力；另一方面，降低了银行自我发展能力，给银行带来了巨大风险，损害了银行的信誉。这种情况，与“九五”时期我国经济与社会发展对金融业特别是对商业银行的要求很不适应。稳定人民币币值、促进结构调整和经济发展、保持经济和社会稳定，是“九五”时期社会经济发展对金融的要求。我国目前仍以间接融资为主，商业银行主体地位并未改变，尽快解决商业银行经营管理中存在的问题，努力提高它们的经营管理水平，特别是把现有的几家国有商业银行办成具有国际经营管理水平的大银行，是摆在我国银行业面前的一个重大课题，对于我国商业银行迎接国际金融新挑战、顺利进入 21 世纪具有重要意义。

首先，这是国民经济发展对我国银行业提出的客观要求。改革开放以来，我国经济已取得了举世瞩目的伟大成就，银行业发挥了重要作用。但是，我国商业银行的体系还很不完善：国家专业银行向商业银行的转变尚未完成，其运行机制距真正的商业银行还有很大差距；即使是在金融体制改革过程中新建的商业银行，目前也仍处在发展的初级阶段。在经营中，重规模扩张、轻资产质量，重发展速度、轻经营效益，重硬件建设、轻优质服务的现象还比较普遍，不但影响了商业银行自身的发展，也在一定程度上影响了企业的生产经营。必须加快实现金融业的“两个转变”，从计划经济的银行体制向现代商业银行体制转变，从粗放经营方式向集约经营方式转变，提高商业银行的经营管理水平，才能适应经济发展的需要。把建设具有国际经营管理水平的大银

行作为我国商业银行奋斗的目标，就在于加快这种战略转变。

其次，这是金融竞争的客观要求。我国商业银行正面临着严峻的竞争态势：一是与国际商业银行的竞争正在加剧。我国商业银行不仅在国际金融市场上面临巨大的竞争压力，而且在国内金融市场上也面临外资金融机构的竞争压力，随着外资银行进入数量的增多以及对它们业务限制的逐步放宽，这种压力与日俱增。我国商业银行只有尽快达到国际经营管理水平，才能在与外国银行的竞争中立于不败之地。二是与国内其他金融机构的竞争也在加大。随着金融机构的多样化，特别是非银行金融机构的发展，在传统的银行经营领域，已经对商业银行特别是几家较大的国有商业银行构成了不小的竞争压力。如果商业银行不改进经营管理，尽快提高经营管理水平，上一新的台阶，就不能赢得客户的信赖，在与国内金融机构竞争中也将处于不利地位，甚至有破产和被兼并的危险。

再次，这也是提高我国金融体系整体水平和增强金融调控能力的需要。国有商业银行是我国金融体系的主体。从各国经验看，一个国家的金融体系整体水平，在很大程度上取决于在金融体系中居于领先地位的大商业银行的经营管理水平。中央银行的货币政策，通过商业银行的经营活动传导到工商企业，建立现代商业银行制度，是加强金融调控能力的基础。中国工商银行、中国农业银行、中国银行、中国建设银行、交通银行等几家规模较大的银行，在国内金融界居于领先地位，但无论是在业务种类、资产质量、服务水平上，还是在资金调度能力、风险控制能力和资金盈利水平上，都远未达到国际先进水平。如果它们继续维持现状，就无法从整体上带动我国金融体系的经营管理水平。而近几年新建立的其他商业银行，虽然在经营机制等方面比较灵活，但从总体上看，在经营规模、经营实力等方面与几家国有商业银行相比，还有较大的差距。我国银行业的这种状况，对我国银行

业、金融业的未来发展极为不利。

综上所述,把提高经营管理水平、建设具有国际经营管理水平的大银行作为我国商业银行的奋斗目标是非常必要的。为适应经济发展多层次、多样化的需要,大、中、小银行并存是必要的。而由于大、中、小银行在服务对象上、经营实力上、骨干队伍等方面存在差别,其经营管理水平可能有所差异。在短期内使我国商业银行在综合经营管理能力上都成为国际一流水平的大银行也是不现实的。但是向国际一流水平的大银行学习,提高经营管理水平,则是我国所有商业银行都应做的事情。而且,各银行在整个银行体系中的地位并非固定不变的。从这个意义上说,把我国商业银行办成具有国际经营管理水平的大银行,应该是我国商业银行共同奋斗的目标。

要尽快提高经营管理水平,把我国更多的商业银行办成具有国际经营管理水平的大银行,当务之急,就是认真贯彻落实1997年11月全国金融工作会议精神,一是要加快金融体制特别是银行体制的改革,理顺商业银行内部及与方方面面的关系,建立新的银行体系;二是改进和完善商业银行内部的管理制度,建立严格的内控制度和有效的管理办法;三是要建立良好的金融秩序,为商业银行依法经营创造良好的外部环境。

落实全国金融工作会议精神,在我国建设一批具有国际一流经营管理水平的商业银行,当前和今后一个时期,我们的工作重点是:

1. 加大改革力度,加快国有商业银行组织机构的调整。

由于历史原因,我国几家国有商业银行在国内的机构基本上是按行政区划设置的,这不可避免地造成信息传递、资金调拨等方面的困难,加大了管理成本;机构设置和经营业务缺乏内在联系,一些机构业务严重不足,形不成规模效益甚至严重亏损;过多地受制于当地政府,影响统一法人体制的完善。因此,打破行

政区划界限，真正按经济、合理、效率原则重新调整机构，减少管理层次和分支机构，使省级分行与省会城市分行合并，各银行根据自己的业务特点，精减合并县支行和其他营业机构。

2. 健全统一法人体制，形成商业银行的整体优势。

作为一家银行，它要以法人财产统一对外承担债务和民事责任，因而必须加强集中统一管理。但银行的经营活动不可能都集中在其总行，大量业务需由分支机构去做，这就必须处理好集中统一的管理体制和分级经营之间的关系。尤其是我国国有商业银行，机构众多，更要很好地解决这个问题。一方面要在机构调整中考虑统一法人体制的要求，减少机构的层次，合并重复设置的机构；另一方面，要对总行、分支行的权力、职责进行合理调整，适当集中权力，在保证分支机构授权业务顺利开展的同时，防止出现分支机构各自为政、影响整体优势发挥的问题。

3. 加快建立和健全商业银行内部管理制度，保证经营管理的规范化和高效化。

目前，国内几家大商业银行已经有一套内部管理制度，海外分行较多的银行，还吸收国外大银行的经验，充实和完善自己的管理制度。尽管如此，内部管理制度不健全的问题在我国商业银行中依然存在，有些重要的管理制度甚至还没有真正建立起来。建立和健全内部管理制度，仍是十分艰巨的任务。一是商业银行要依法成立、自主经营，凡主要运用贷款的项目，必须交银行独立评估。商业银行不再发放政策性贷款。二是商业银行必须依法补充资本金，达到资本充足率要求。当前，要通过一次性解决的办法，补足国有商业银行的资本金；今后，要建立商业银行资本金补充机制，使商业银行在业务发展的同时，资本金得到正常追补。三是健全商业银行的领导体制，完善监事会和股东大会、董事会监督下的行长（总经理）负责制。四是切实加强商业银行内控制度建设，建立由总行（总公司）垂直领导和相对独立的内部

稽核、监察体制；建立完善资产负债比例管理制度、贷款审贷分离和贷款担保抵押制度、信贷资产质量管理责任制度等。五是按市场规律和谨慎会计原则，准确反映商业银行资产质量，完善呆账准备金提取和冲销制度。六是改革和完善符合商业银行特点的干部人事制度、劳动用工制度和收入分配制度。建立统一严格的财务会计、统计报表制度和信息披露制度。

4. 加快地方性金融机构的建设，完善多层次多类型的金融机构体系。

在多数国有独资商业银行将业务适当集中到大中城市和大中型企业的同时，为了支持地方经济的发展，满足不同层次经济对金融服务的不同需要，必须加快地方性金融机构的建设。地方性金融机构主要由地方、企业和居民入股，主要为地方小型企业和个体经营者服务。地方性金融机构包括商业银行和非银行金融机构。当前，要按合作制原则，加快城乡信用社管理体制的改革；要在商业化的信用社基础上，逐步在中心城市和经济发达的县（市）成立城市商业银行。

5. 整顿和规范金融秩序，为商业银行依法经营、有序竞争创造良好的条件。

一是任何部门、任何个人不得干预商业银行的业务经营，确保商业银行合法债权不受侵犯；二是彻底取缔一切非法金融机构，严禁任何非法金融活动和各种名义的乱集资；三是从我国实际出发，严格实行银行、信托、证券、保险业的分业经营和分业管理；四是建立银行同业公会，加强商业银行内部的自我约束、自律管理；五是继续清理和查处金融机构的一切违法违规经营活动，形成合法经营的大气候。

三

理顺体制、健全制度、规范秩序，是提高我国商业银行经营管理水平的基本条件和重要保证，而经营管理水平的提高，最终要通过人的努力、通过银行员工的工作来实现。当今世界以经济和科技为基础的综合国力的较量，说到底人才的竞争。从我国商业银行的现状看，高素质人才特别是高素质经营管理人才的不足，是制约商业银行发展的薄弱环节。要把我国商业银行的经营管理水平推上一个新台阶，必须加快培养一大批领导和管理商业银行的人才，造就一支高素质的干部队伍，造就一批银行家。为此，我们要吸收高素质的人才进入银行，更要对在职的各级行员，特别是二级行行长以上的领导干部进行各个方面的培训。到2000年培养出相当一批精通本外币业务、善于领导管理、熟悉有关法律、了解宏观经济和产业发展政策、可担任二级行行长以上职务的商业银行优秀管理人才，是实现我国商业银行发展宏大目标的迫切需要。

培养高素质的商业银行经营管理人才，可通过多种方式，但不论是离职培训或是在职培训，在国内培训或到国外去培训，都离不开高质量的培训教材。高质量的培训教材，不但要介绍商业银行经营管理方面的一般知识，更要充分反映商业银行经营管理的最新经验，并把理论和实践有机结合起来。为此，学习和借鉴西方商业银行经营管理经验是十分必要的。西方商业银行在其几百年特别是第二次世界大战后五十多年的经营管理实践中，积累了丰富的经验，是人类文明的共同财富。把这些经验编入我们的教材，有助于开阔我国商业银行经营管理人员的视野，并使我国商业银行的经营管理尽快与国际惯例接轨。当然，对西方商业银

行的经验不应照抄照搬，要从我国的国情出发，学习借鉴。必须看到，我国商业银行正处在改革、变化过程中，许多制度还有待完善，有些方面与西方商业银行的差别还很大。例如，西方商业银行的经营管理是以其业务普遍综合性、多样化为基础的，而我国对金融业仍实行分业经营政策，这必然会影响经营管理方法的运用，完全照搬国外做法是不行的。要注意培训教材和金融法律法规、规范性文件的区别。对于教材中介绍的国外先进办法和国际惯例，是借鉴而不是遵循，哪些能参照，哪些不能参照，要依据我国的金融法律法规和中央银行的规范性文件。同时，对我国商业银行自己的经验，也要认真总结归纳，进行分析比较。这些要求，既是我们学习国外经验应有的态度，也是我们编写各类商业银行经营管理教材应当遵循的一般原则。

现在展现在读者面前的《商业银行经营管理》，是侧重于介绍国际著名商业银行经营管理经验的一本培训教材。我们在编写这本教材时，主要借鉴了西方和港台商业银行的培训教材和有关大专院校的教材，同时结合了编写人员（多数都在海外分行工作过）的工作实践和体会。这本教材力图适应从事商业银行监管的中央银行、正处在转轨过程中的国有独资商业银行、其他各类商业银行广大干部职工在职学习的需要。为此，这本教材尽量介绍和吸收当前在国际银行界广泛接受的商业银行经营管理的基本原则、理论、方法和技术。希望这本教材能对我国商业银行经营管理有所借鉴，对广大银行干部职工学习银行的经营管理业务有所帮助。同时，我也期望各家银行的领导能关心和支持在职干部的教育培训工作。

《商业银行经营管理》全书除前言、后记外，分三大部分。第一部分阐述了商业银行的基本业务和经营环境。商业银行的经营管理主要体现在业务活动中，商业银行的经营离不开市场，离不开中央银行的监督管理和有关法规的约束，我国商业银行只有

了解业务发展趋势，市场变化规律，合规合法经营，才能生存发展下去。第二部分主要介绍西方商业银行经营管理的做法和经验。这是全书的重点，除了讲述安全性、流动性、盈利性等一般准则外，还介绍了商业银行的组织结构与内部控制体系，特别是资产负债管理和风险管理等基本原则、方法和技术手段，并结合当前国际银行界所面临和出现的问题和案例来阐述。第三部分着重于商业银行的经营成果分析。实现最大利润是商业银行的主要经营原则之一，但怎样实现，如何评价，如何考核，怎样纳税，又怎样实现总体纳税战略，这些都是商业银行管理者必须具备和掌握的知识。本书的这种安排，是编著者实际工作经验和体会的反映，从某种意义上说，也是一种新的尝试。当然，这其中必定会存在一些不足和疏漏，敬请各位专家指教。

由于国际金融环境、西方商业银行业务不断发展变化，加之我国市场经济和金融体制改革还在不断深化，要编写一本定型不变、一劳永逸的教材是不可能的。我希望这本教材在本世纪最后几年里作为在职干部培训教材能发挥一些作用。广大银行干部职工通过对本书的学习，可以增强对商业银行及其经营环境的了解，丰富有关商业银行经营管理方面的知识，如果再能注意联系国内外经济金融形势以及自身工作实践，其整体素质将会有有一个较大的提高，这将为在本世纪最后几年或更长一段时间内把我国商业银行建成具有国际经营管理水平的大银行创造前提条件。对此，我充满信心。

第一章

商业银行概述

第一节 商业银行的概念、特征与职能

一、商业银行的概念

现代商业银行是以获取利润为经营目标、以多种金融资产和金融负债为经营对象、具有综合性服务功能的金融企业。在各类金融机构中，它是历史最为悠久、业务范围最为广泛、对社会经济生活影响面最大的一种。

商业银行是人们长期沿袭下来的习惯用语。但严格来讲，这一称谓和它目前的实际涵义存在着很大的差别。首先，原来的商业银行只是专门从事短期性商业融资的机构，这在历史上或许“名副其实”，但从现代银行的业务范围来看，已与实际情况出现了较大的差异；其次，这一名称没有正确反映出不同类型银行之间所存在的差别；第三，它容易使人们产生误解，尤其是“商业”两字，容易使人们误以为是一种专业银行，掩盖了它所具备的综合性和多功能特点。但是，由于约定俗成的缘故，商业银行的概念已为人们所接受。

二、商业银行的沿革与发展

“银行”（Bank）一词来源于意大利语（Banca 或者 Banco），