

西方银行 管理技术

陈望平 兰冰 李忠林 高建国 编著

经济管理出版社

西方银行管理技术

陈望平 兰 冰 编著
李忠林 高建国

经济管理出版社

(京) 新登字029号

西方银行管理技术

陈望平 兰冰 李忠林 高建国 编著

出版发行：经 济 管 理 出 版 社

(北京市西城区新街口红园胡同8号 邮政编码：100035)

印刷：北京语言学院出版社印刷厂

787×1092毫米 32开 印张：8插页：3 175千字

1993年2月第一版 1993年2月北京第一次印刷

印数：1~3000册

ISBN7—80025—777—0/F·637

定价5.90元

前 言

西方商业银行是西方国家金融体系中的主体。在西方金融体系中，商业银行的存款和放款都占其中的绝大多数，对国家的经济起着举足轻重的作用，因此，本书重点介绍西方商业银行的管理技术。值得注意的是，近几年来，由于西方银行管制的放松，其营业环境发生了变化，银行间竞争更趋激烈，因而经营银行业务的风险更多，困难更大。这样，银行要成功地经营业务并达到其利润目标，在很大程度上取决于其管理能力和管理水平。在这种情况下，有效的管理就成了银行经营成功之本。

西方商业银行在对其经营活动进行有效管理的过程中，已形成了一系列的管理理论和方法。本世纪60年代以前，它们主要进行资产管理，并提出了几种不同的资产管理理论和方法。从60年代后期开始，西方商业银行则把重点转向负债管理，提出了负债管理的理论和方法，并付之于实践。而到70年代中期，它们又转向资产负债的综合管理，开始了资产负债管理理论和方法的探讨与应用。在进行上述管理的同时，西方商业银行也加强了组织结构管理、资本管理、国际业务管理、银行扩展的管理和财务管理等其他银行管理活动，探讨和发展了这些管理的理论和方法，并在实践中广泛推广。

本文的目的是分析和介绍西方商业银行的上述管理理论、管理方法及其应用，为我国金融体制改革提供借鉴和参

考，特别是为我国银行实行股份化和企业化经营管理提供经验和方法。本书在结构安排上是按照组织一家银行开办业务所经历的先后顺序进行构思和设计，其章节顺序也基本如此；所研究的内容以讨论美国商业银行的管理理论和方法及其应用为主，同时适当穿插一些其他西方国家商业银行的管理理论和方法及其应用，因此，它不可能全面反映西方商业银行管理理论和方法及其应用的所有内容，特此说明。

目 录

第一章 组织结构管理	(1)
第一节 一般的银行组织理论.....	(1)
第二节 银行组织的传统方法与发展.....	(3)
第三节 商业银行体系的组织形式.....	(8)
第四节 单一行制银行的组织结构.....	(13)
第五节 分支行制银行的组织结构.....	(16)
第二章 资本管理	(22)
第一节 银行资本的筹措管理.....	(22)
第二节 资本适宜度的管理.....	(32)
第三节 银行内部的资本管理.....	(39)
第三章 银行流动性、安全性与利润	
最大化的合理配合.....	(41)
第一节 银行流动性的管理.....	(41)
第二节 银行安全性的管理.....	(51)
第三节 利润最大化的管理.....	(53)
第四节 流动性、安全性与利润	
最大化的合理组合.....	(56)
第四章 资产管理	(60)
第一节 资金合用说.....	(61)
第二节 资产分配说.....	(64)

第三节	资产分散说·····	(68)
第四节	管理科学说·····	(72)
第五章	信贷管理·····	(80)
第一节	贷款的分类·····	(80)
第二节	放款政策·····	(82)
第三节	信贷分析·····	(87)
第四节	信贷检查·····	(99)
第六章	证券投资管理·····	(102)
第一节	证券投资的风险和收益管理·····	(103)
第二节	税收补偿·····	(106)
第三节	证券投资分散的管理·····	(108)
第四节	证券投资的交易与互换管理·····	(113)
第七章	负债管理·····	(118)
第一节	存款负债的管理·····	(119)
第二节	非存款负债的管理·····	(124)
第三节	负债的成本管理·····	(127)
第八章	资产负债管理·····	(131)
第一节	差额管理·····	(132)
第二节	利率敏感分析·····	(145)
第三节	资本负债管理的方法·····	(149)
第九章	国际业务管理·····	(157)
第一节	国际业务机构的组织管理·····	(157)
第二节	国际结算业务管理·····	(162)
第三节	外汇业务管理·····	(166)
第四节	国际存放款业务管理·····	(169)
第十章	银行扩展管理·····	(173)

第一节	分支机构开设的管理.....	(173)
第二节	银行合并的管理.....	(177)
第三节	持股公司组成的管理.....	(180)
第四节	业务扩展的管理.....	(194)
第十一章	财务管理.....	(203)
第一节	成本会计管理.....	(204)
第二节	预算管理.....	(219)
第三节	客户盈利分析.....	(222)
第四节	定价管理.....	(226)
结束语		(242)

第 一 章

组织结构管理

第一节 一般的银行组织理论

银行为了有效地经营业务，首先必须对它的组织机构进行设计和管理。一般来说，西方商业银行的组织机构是高度部门化的。银行的部门化与其他企业单位一样，是因单个人没有能力完成一系列相关业务活动而引起的，由于银行业务和银行提供给客户的各种服务日益复杂和日益扩大，迫切需要大量掌握各类专业知识的人才，而部门化能改善和发展对顾客的服务，培养更有实际经验的管理人员和工作人员，减少经营成本。

银行部门化的程度随着银行的规模和工作量的不同而变动，缺少某个部门并不意味着在银行内该部门的具体职能不被执行。一些没有消费者贷款部门的银行一般都发放消费者贷款；同样，所有的银行都购买债券，但其中大多数都没有债券部；即使一些银行没有公共关系部，也都有良好的公共关系网络。所以一般说来，只有在业务量相当大，需要几个人来执行某一具体职能的银行，人们才能发现银行组织机构

的部门化。

为了便于管理，银行的组织机构也因规模的大小不同，管理人员和工作人员的个性与能力不同，所履行的各种职能和提供的各种服务的重要性不同，以及银行的工作负担不同等而发生变化。如工作人员的数量在银行之间就相互不同，少的三四人，多的则数千人。然而，有的银行也按它服务的客户市场（零售、批发、信托）组织其机构，有的则按它的产品市场（信贷、存款、结算、信托投资）来组织，还有的却按它经营的地区（城市、乡村、国内、国外）来设置其机构。通常一家银行的组织结构就反映了银行管理人员怎样用最有效的方法经营银行业务。因此我们说，银行的组织机构取决于银行的规模、所提供的服务、经营管理人员的特长与才能以及法令条例在这方面的规定等。

银行也利用业务职能和辅助职能来设置其组织结构。直接涉及完成银行目标的职能是业务职能，包括放款、投资、信托服务、国际银行业务、存款的接受与处理等活动。辅助职能是指对业务职能中的那些活动提供协助和指点的职能，包括会计、人事、教育、业务推广、管理、后勤总务等。在小银行里，业务职能和辅助职能是混合的，官员和雇员都履行这两种职能。随着银行发展壮大，业务职能和辅助职能就会明显地分开。例如，金融中心的大商业银行由于其提供的各项业务几乎都能满足大公司客户的需要，并且其服务的领域超出了传统的银行服务范围，它们的组织结构基本上就反映了它们业务的分散和分工。而小银行的组织机构一般则只能反映出银行的两项职能——放款与营业。但随着银行的扩大，小银行的放款与营业职能也会逐渐分散，从而导致产生不

同的其他有关部门。

第二节 银行组织的传统方法与发展

银行组织的传统方法是通过综合银行的职能设立机构，依照银行的主要活动。一种职能划分为一个自然业务部门。通常银行的职能根据其资产负债表上的活动，如贷款、投资、现金出纳、存款等进行确定，一个有这些传统服务的银行，一般分为三个基本职能部门——放款部、投资部、营业部。营业部的业务包括吸收存款、柜台后办理存款处理、现金管理和会计核算等。营业部的主管一般带有管理财务的头衔。从上述的业务范围和经营活动来看，这些银行几乎都是规模比较小的银行。

随着银行的进一步发展，它的某些活动可进一步细化，根据细化活动的类别可再设置一些部门。如贷款就可分成商业贷款、消费者贷款、抵押贷款等，营业业务则可分成出纳、复核、记帐、核算等，在小银行，行长一般管理投资业务；负责财务管理的高级职员则承担现金管理的责任，这是因为现金管理与保持存款准备金联系较紧。在大银行，证券投资与现金管理活动可结合起来，以集中主要储备和二级储备并加以管理。如果现金余额不足，不能满足提款或贷款需要，就可能要出售一些证券以获得必要的资金来源。现金管理与证券投资管理结合为一体就需要一个更大的组织机构，以对那些比在小银行里更易变动的存款和贷款需求作出反应。

最近几十年来，由于信用工具和银行业务的不断发展，

银行提供服务的客户不断增加，服务的地区不断扩大，提供服务的种类不断增多，因此，银行在其组织机构设置上也随之发生了变化，各银行根据本身业务发展的需要推出了不少新的组织方法。有的银行根据服务的客户市场不同设立了批发、零售、信托等业务部门，或按服务的客户类型不同设立了工商业、农业、消费者、建筑业等业务部门；有的按照服务的地区不同设置了诸如国内的东部地区、中部地区、西部地区，国外的亚太地区、欧洲地区、美洲地区等国际国内业务部门；有的则按提供的服务种类不同设立了信贷、信托、投资、国际业务、计算机服务、财务管理与分析、代理银行服务等业务部门；还有的银行则为了发展本身业务，扩大经营范围，推广新的银行业务，了解顾客对银行业务的要求等兴办一些与上述相关的业务推广、广告、业务发展、产品开发、市场调研等服务部门；有的还根据管理各种不同银行业务与行政事务的需要设立了一些信贷管理、投资管理、资产负债管理、计划管理、人事管理、财务管理、审计稽核等管理机构。在西方商业银行相互竞争存款和其他业务的激烈斗争中，银行与客户之间的关系显得日趋重要，各家银行一般都设立了公共关系部门，以维持和发展银行与客户之间的业务往来。这样，传统的银行组织方法就被打破，取而代之的则是传统方法与各种新方法相结合的新组织办法。

如果把商业银行按规模分成大、中、小三种类型，那么可以看出，小型银行一般是按传统方法来设置其组织机构，而大中型银行则是结合传统方法与各种新方法来设立其组织机构。这三类银行的组织机构图大致如图 1.1、1.2、1.3。

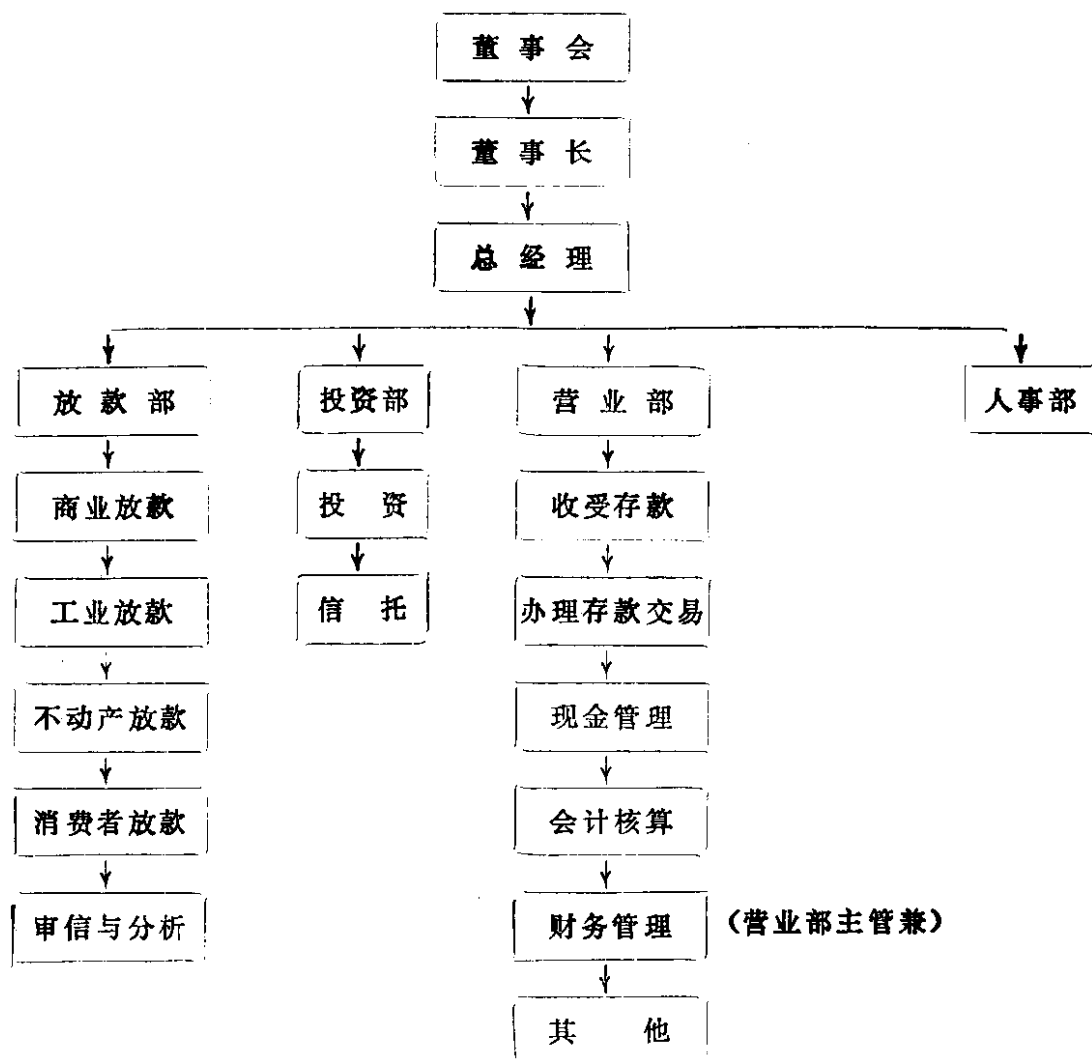


图1.1 小型银行组织机构图

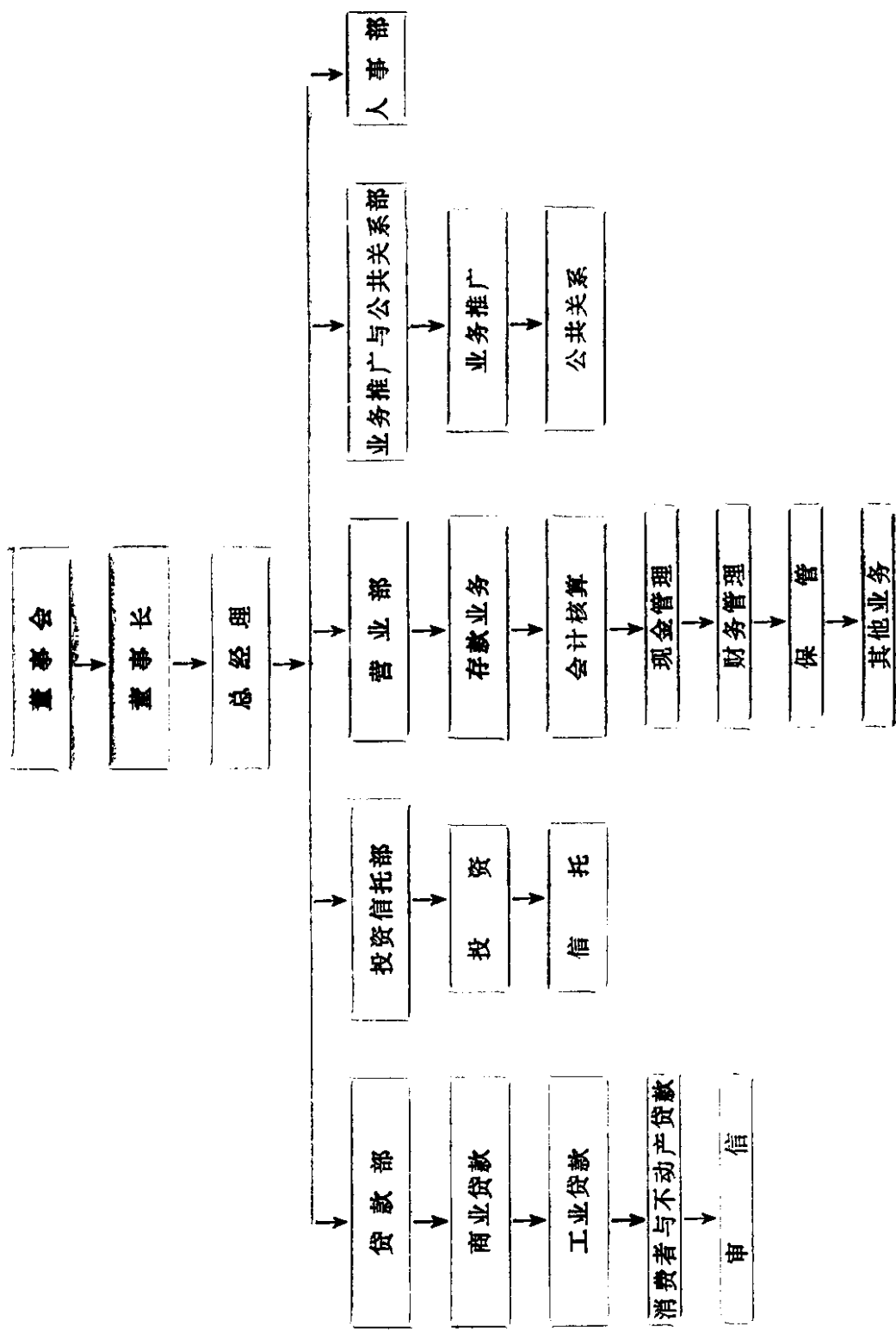


图1.2 中型银行组织结构系统图

对于人数极少(可能3—4人)的特小银行来说,其组织结构不能与上述三类银行相提并论,因而也无法从以上传统方法与图例中体现出来。通常这些小银行是非部门化的,它们的官员与雇员都在从事伴随银行业务开展而发生的各种工作,所有的官员包括行长可能都办理发放各种贷款。当然,某些官员也可能专门履行一些指定的职责,如办理投资、信托服务,处理一些人事、公共关系和业务发展问题,或准备银行管理与监督机构所要求的各种报告及应付其他事务等。另外,还有一位官员,一般为负责财务的官员,负责会计核算、受理存款以及监督银行内部业务的工作,这些小银行的雇员也都做各项工作。例如,记帐员可能既记帐,又办理现金收支出纳和票据交换等。在这种条件下,一个人要成为某一银行领域的专家,或是这些小银行要象比较专业化的银行那样提供高效率的服务就完全不可能。同样,这些小银行的内部管理和安全能否达到部门化大银行的标准也值得怀疑。在小的银行里,行长一般不是最活跃的官员,银行实际上被负责财务管理的官员或某一副行长所领导。

尽管这些小银行不可能部门化,但是它们仍提供部门化银行所提供的某些服务。例如,某一顾客要求办理一些国际银行业务,那么这些小银行就可通过它们的代理行来帮助解决,小银行的许多其他服务要求也可采用同样的方式来满足。这种银行业务代理关系是当前西方银行体系、特别是美国银行体系中的一大优点。

在这些小银行里,没有独立的信用审析部门,但这并不意味着不能进行信用审析和信贷资料存档工作。其实,银行要求每一个放款官员都须对他们管理的贷款保持记录,只不过

这些小银行所获得的数据资料常常储存在人们的大脑中，而不是以书面形式进行正规的存档。这些小银行也不可能有稽核部门或稽核员，这项工作是由管理人员在年内工作闲暇时不定期地进行，或在董事会的监督下每年由私立会计师事务所进行。

第三节 商业银行体系的组织形式

西方商业银行在其发生发展过程中形成了各种不同的组织形式。这些组织形式基本上适应了西方各国经济发展的需要，保持了与各国政治法律制度和社会风俗习惯的一致性，同时也满足了银行本身发展业务、扩大经营、提高服务、改善管理的需要。这些组织形式有单一行制、分支行制、代理行制、联锁银行制和集团银行制，这些不同组织形式的商业银行组成一个庞大的商业银行网络，承担了西方国家的绝大部分银行业务。

一、单一行制

单一行制是某一银行的营业机构以一个为限，不再设任何分支行的制度。法律规定，实行单一行制的银行既不能控制其他银行，也不能为其他银行所控制。主张单一行制银行的人认为这种制度有如下好处：

1. 单一行制银行熟悉地方情形，本身又可单独决定一切业务方针，因此，富于弹性，能适应地方的需要。
2. 单一行制银行因只服务于某地区，可集中全力为地方服务。

3. 单一行制银行的存在可防止引起金融托拉斯吞并小银行的现象，阻止金融权力集中，增加银行间的相互竞争，提高工作效率。

4. 单一行制银行之间的互相竞争符合自由竞争的制度和精神。

5. 单一行制银行避免了分支行制度下各地剩余资金集中于总行，顾此失彼、忽略地方特殊需要的弊端。

目前，单一行制银行主要存在于美国，这些银行在数量上虽然仍占多数，但就资产比重而言，其地位已大不如前。并且，在许多国家，单一行制银行已让位给分支行制银行。

二、分支行制

分支行制就是某一银行可以根据人财物来源和客观需要，在它的营业总机构之外再分设一个或一个以上分支行的制度。即在总行之外，法律上容许在同一地区或不同地区另设分支行处，并且所有的分支行统由总行管辖指挥，通常，总行都设立于大都市，分支行则遍设于本市及国内外各地。这种银行组织形式以英国为主要代表。实行分支行制有下列益处：

1. 银行分支行散布多处，组织庞大，范围广阔，容易吸收闲散资金，便于分配与转移信用。

2. 由于进行大规模经营，分工比较彻底，专业化强，银行可实现多种大规模经营的利益，提高经济效益，并易于训练专门人材。

3. 总行可将资金由有余地区调往不足地区，满足各地的信用需要，稳定各地的利率水平。