



商·业·银·行·运·作·丛·书

商业银行 经营管理

周平 编著

SHANG
YEYINHANG
YUNZUOCONGSHU

中国财政经济出版社



中财 B0096730

▲ 商业银行运作丛书

商业银行经营管理

周 平 编著

(D)72/03

中央财经大学图书馆藏书章

登录号

464874

分类号

F830.3

57

中国财政经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

商业银行经营管理/周平编著. —北京: 中国财政经济出版社, 1998.6

(商业银行运作丛书)

ISBN 7-5005-3492-2

I. 商… II. 周… III. 商业银行-经济管理 IV. F830.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (98) 第 14369 号

中国财政经济出版社出版

URL: <http://www.cfeph.com>

e-mail: cfeph@drc.go.cn.net

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京东城大佛寺东街 8 号 邮政编码: 100010

发行处电话: 64033095 财经书店电话: 64033436

北京财经印刷厂印刷 各地新华书店经销

850×1168 毫米 32 开 17.5 印张 419 000 字

1998 年 9 月第 1 版 1998 年 9 月北京第 1 次印刷

印数: 1—3255 定价: 28.00 元

ISBN 7-5005-3492-2/F·3229

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

总 序

1994 年初至今,我国国有专业银行向国有商业银行转变已逐渐走上轨道。

随着经济体制改革和金融体制改革的不断深化,银行业经营的外部环境日益改善,国家对制约银行业务发展的各种限制逐步放宽。与此同时,对银行业的保护性政策和措施也相应取消,可以说,适应社会主义市场经济的金融体制在逐步形成。由于金融市场的逐步放开,境内银行同业之间、境内外银行同业之间以及与非银行金融机构之间的竞争愈加激烈,金融风险以及银行业的业务发展空间扩大与获利空间相对缩小的矛盾也更显突出。因此,为了自身的生存,银行作为经营货币资金的企业,必须不断增强竞争实力,防范金融风险,占据市场空间,不断对

经营体制、经营机制、经营策略和经营方式进行必要的改革和创新，才能使各项业务经营决策更加适应市场的变化和客户的需求，立于不败之地。

综观当代金融业发展状况，金融创新主要表现在以下几个方面：新技术在金融业的广泛应用；新市场的开拓，最主要的表现是离岸金融市场或外币存放市场的形成；金融工具与金融服务业务的创新，金融经营方式的创新。相对于普遍意义上的金融创新，我国的现代商业银行创新具有更为独特的含义。从性质上看，它不仅包括生产力意义上的创新行为，更包括生产关系意义上的创新行为。无论是商业银行新的法律关系、产权结构、组织框架的出现，还是新的业务品种、经营方式和业务处理技术的出现，对长期实行集权计划经济的我国金融业来说，均具有“创新”的意义。因此可以说，新型商业银行在我国经济、金融改革和发展过程中的建立本身就是一次非凡的创新；同时，这种创新又是一个动态的过程，随着原有外部政治经济环境的变化、发展，又会显现新的

问题，出现新的制约因素。

几年来的转轨实践已经证明，金融业的创新与发展无疑是我国国有商业银行生存与发展的基础和经济增长的重要源泉，积极发展和加强金融创新，是实现长期以来我国金融业单纯外延型向内涵型经济发展模式转变的根本，同时也是解决银行片面追求发展速度和资产规模扩张，忽视质量和效益，从而造成资金收益率偏低，劳动生产率不高，经济效益滑坡，投入多产出少等现象积重难返的重要途径。

当前形势下，我国金融业最根本的创新总的来说应着重如下一些方面：

（一）金融企业制度创新。包括金融组织体系、调控体系、市场体系的改革及发展，它影响和决定着金融产权、信用制度和金融主体行为及金融市场机制等方面的状况和运行质量。

（二）金融产品的创新。鉴于目前我国金融业产品的现状，依照我国金融体系创新的战略，必须对金融产品进行全面的规范化的改造。因此，商业银行金融创新的原则

是，在完善既有的金融产品的基础上，国外引进与自我开发并举。

（三）金融市场创新。主要指银行经营者根据一定时期的经营环境所创造的机会，挖掘新的市场。

（四）金融科技的创新。新科技对金融创新有着巨大的推动意义，尤其是电子计算机、远程通讯和一系列信息技术的发展，对变革金融业开拓了广阔的道路，当然还应辅之以相应的人才建设。

（五）经营管理思想的创新。在所有创新中，经营管理思想的创新是最重要的，商业银行进行经营管理思想的创新，首要的是转变观念，牢固树立市场经济中商业银行的经营管理意识，尤其是风险防范意识，走集约化经营的道路，坚持效益第一，在保证稳健性原则的前提下，追求自身盈利的最大化。

当然，有了创新意识，还必须要有相应的措施来落到实处。我国国有商业银行改革在顺应金融体制创新的社会需求和客观趋势的同时，重点应该放在措施的配套上，既要

重视银行外部环境的改善，又要重视内因的改变，以便为国有商业银行向真正的商业银行过渡创造必要的前提条件。当前应努力做好以下几项工作：

（一）加速国有商业银行体制外商业银
行的发展步伐，为国有商业银行进一步深化
改革创造和提供必要的外部条件、压力和经
验借鉴，把转换国有商业银行机制的困难、
损失降到最低点。

（二）配合经济体制改革特别是国有企
业制度改革的进程，继续推进国有商业银
行以强化资产负债比例管理、信贷风险管理、
经营多元化以及金融监控（金融风险防范）
为基本内容的商业化改革，使其进一步转向
现代商业银行的经营方式、管理模式。

（三）培养和造就一支高素质、高水平、
职业化的银行家队伍，为国有商业银行转变
为真正的商业银行创造必备的人才条件。

（四）健全发展和完善社会的福利保障
体系，实现职工福利保障的社会化，为国有
商业银行转制创造必要的社会环境条件。

（五）在上述条件具备和其他社会经济

改革措施配套的情况下，实施国有商业银行的产权改革。只有利益主体多元化，才有竞争的动力；只有产权变化，才能有真正的压力。因此，国有商业银行的最终出路还是在于实现产权改革，这已是业内人士的共识。

总之，我国金融体制改革的目标就是使专业银行向真正的国有商业银行过渡，并以国际惯例为标准，为我国银行业走向国际市场创造条件。金融创新作为当今国际金融业的一种内在要求和驱动力，既是世界经济一体化的需要，也是我国发展社会主义市场经济的需要，更是深化金融体制改革，实现由“粗放型”增长方式向“集约型”增长方式转变的一项重要内容。目前我国金融体制改革已进入整体推进阶段，随着股份制商业银行的先后组建和外资银行的进入，国有商业银行面临着前所未有的激烈竞争。国有商业银行能否顶住同业激烈竞争的压力，顺利转变经营机制和经济增长方式，实现商业银行集约化经营，已成为人们普遍关注的问题，也是关系到整个金融体制改革成败的重大课题。

· 总 序 ·

正是在这样的改革背景下，为总结经验教训，规范业务操作，加强风险防范，促进商业银行的健康发展，我们经过广泛联络、认真选题，并同众多业内人士交流思想，交换意见，特别策划并组织了“商业银行运作丛书”一套共9本。丛书在定位上主要是理论与实务相结合的实用性、操作性较强的著述，力求体现当前我国深化金融体制改革背景下商业银行领域最新的业务发展、实践成果、争论焦点及努力方向；在内容上，每一分册均反映我国商业银行运作过程中某一方面业务的全貌，尤其是业务操作中的新情况、新规律及其与其他业务的相互关系、相互影响，同时，还反映与之有关的国外的先进技术、经验，以及目前在我国尚无条件开展的规范化实务及其操作进程；在论述上，立足我国银行业的实情，由实践出发，在微观上着手，层次分明，全面系统，注重实务，突出商业银行业务的特点。

“商业银行运作丛书”涵盖商业银行的诸多业务方面，主要包括：商业银行筹资业务、商业银行信贷业务、商业银行中介业

务、商业银行结算业务、商业银行国际业务、商业银行信用卡业务、商业银行会计、商业银行稽核审计、商业银行经营管理。丛书的作者主要都是银行系统的工作人员，实事求是地说他们大多是相关业务方面的骨干，理论上有成果，业务上有实绩，他们的写作，不仅可以保证内容的系统性，而且可以保证实务的可操作性。因此，丛书的出版具有明显的现实和理论的指导意义。

我们衷心希望，“商业银行运作丛书”既能成为商业银行广大职员精通业务和指导实践的手册，又能成为经营决策者案头必备的工具书，从而为我国商业银行的健康发展一尽绵薄之力。

选题策划组

1998年5月

前 言

我国商业银行经营管理的里程碑是 1994 年。过去的银行相当于国家管理资金的一个行政部门，一切都计划好了，只要搞好行政管理工作，把计划有条不紊地落实就行。现在可不一样，开始建立健全社会主义市场经济体制，注意到了各种资金的有效配置，相继发展了一批区域性或全国性的股份制商业银行；随即，又成立国家政策性银行，专业银行向国有商业银行转化，把银行从一个国家的资金管理部门，推到了市场的前沿，变成了一个经营资金的企业；1994 年，进一步提出了商业银行要以效益为中心，要

加强内部经营管理。这种变化，其根本目的，就是希望过去的银行通过向商业银行的转变，满足市场经济对资金进行有效配置的基本要求，发挥商业银行在融通资金中的中介作用，更好地促进资金的有效使用，为社会创造更多的财富。也就是在这种情况下，才对银行经营管理提出了相应的要求，才开始了适应市场经济要求的、符合经济规律的商业银行经营管理活动。

商业银行经营管理，有别于一般的工商企业。商业银行是金融中介机构，主要经营资金，实际上经营的是一种信誉。因而，商业银行得把效益性、安全性和流动性等“三性”作为经营管理的基本原则，而并非单纯利益驱使。商业银行应体现“稳健”、“严格”的经营管理作风。“稳健”即是商业银行经营不以“冒险”为代价，而是“步步为营”，以优质高效

的服务，取得客户的信用，与客户建立起良好的相互依赖关系。“严格”，就是商业银行管理活动的各个环节、各个过程都应建立起严格的规章制度，并得到有效的贯彻落实。

我国的商业银行，特别是国有商业银行，目前面临的主要问题，一是对市场的分析与把握；二是商业银行内部组织的环境适应性；三是效益与规模的协调发展。

金融市场的变化，要求商业银行进行一系列经营思路与管理方式的转变。过去以银行间接融资为主要来源的企业融资方式将会进行较大程度的调整，股票等直接融资方式越来越被广大企业和投资者认识和接受，必然会直接冲击到商业银行基本的存款和贷款业务。因而，如何准确地把握市场变化，更好地推动商业银行各项业务的发展，是商业银行在经营管理中首要解决的问题。除了对未来需求要

有清醒的认识外，适时推出市场需要的金融产品或服务也是商业银行面临的主要挑战之一。妥善处理这些问题，需要高超的管理艺术。

同时，商业银行内部组织体制对外部环境的适应性，也是我国商业银行，特别是国有商业银行发展中的桎梏，迫切需要改革。改革的目标，即是要建立起适应社会主义市场经济体制的商业银行内部组织形式和管理体制，努力培养健全的、能对市场变化作出迅速反应的商业银行内部经营机制。这种改革，其实质也是商业银行的“企业化”过程。在这一过程中，需要商业银行进行有效的、全方位的“创新”，包括观念、制度以及产品和服务的创新。管理学家德鲁克说得好：管理就是“创新”。可以说，商业银行经营管理充满挑战与希望也在于此，其魅力无穷。

本书从商业银行结构、计划、组

织、控制等四个方面分十四章对商业银行经营管理过程进行了论述，力求全面、系统。其第一部分，包括第一、二章，主要对商业银行的基本轮廓进行了描述，介绍了商业银行的基本特征；第二部分，包括第三、四、五、六章，主要就商业银行发展与环境的协调等方面进行了分析，强调战略管理在商业银行计划过程中的重要地位；第三部分，包括第七、八、九、十、十一章，主要介绍了商业银行各项业务活动的组织过程，讲究可操作性。第四部分，包括第十二、十三、十四章，以对商业银行经营管理活动状况的反馈为主线，重点指出商业银行内部信息流及其对经营管理活动的重要作用。

全书一改通常的、以业务经营为主线的论述方式，把经营管理活动过程作为编写逻辑，以清晰地分析商业银行经营管理活动的主要内容和本质

特征，准确地表述商业银行经营管理的技巧和艺术，有效地将商业银行经营管理理论和运作过程结合起来。

本书是一次尝试，不足之处难免，敬请批评指正。成书过程中参阅了大量的资料，不一一列举，在此一并对原作者表示感谢。

作 者

1998 年 5 月