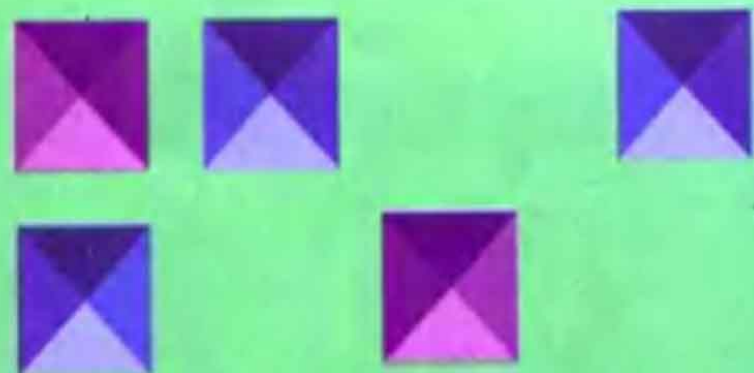
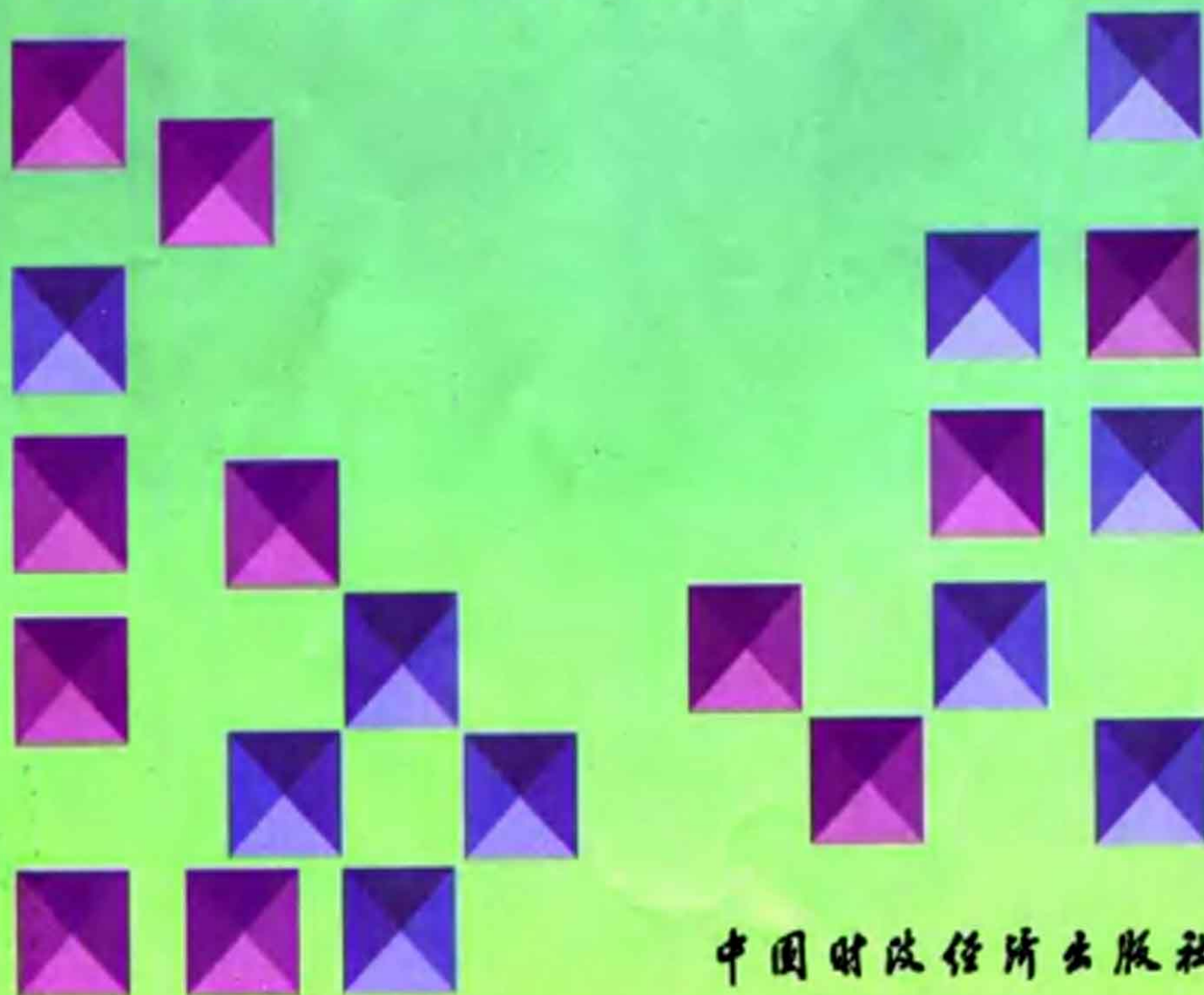




世界银行



新兴市场经济中的 商业银行



中国财政经济出版社

新兴市场经济中的 商业银行

Diana McNaughton 和 Chris J. Barltrop
Donald G. Carlson Clayton Townsend Dietz 合著
Peter Falletti Khalifa Ikramullah

毛晓威 巴曙松 钟东 梅君 译
毛晓威 校译

中国财政经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

新兴市场经济中的商业银行 / (美) 麦克诺顿 (McNaughton, D) 等著;
毛晓威等译. —北京: 中国财政经济出版社, 1997 年。

ISBN 7-5005-3482-5

I 新… II ①麦… ②毛… III 商业银行-发展中国家-研究 IV F831.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (97) 第 12078 号

图字: 01-97-1138 号

Banking Institutions in Developing Markets

© 1992 by The International Bank
for Reconstruction and Development / THE WORLD BANK
1818 H Street, N. W. Washington, D. C 20433 U.S.A.

〔世界银行〕新兴市场经济中的商业银行

*

中国财政经济出版社出版

北京新丰印刷厂印刷 各地新华书店经销

850×1168 毫米 16 开 19.75 印张 510 千字

1997 年 9 月第 1 版 1997 年 9 月第 1 次印刷

定价 30 元

图字 01-97-1138 号

ISBN 7-5005-3482-5 / F 3220

前 言

80年代的十年中，人们看到亚洲、非洲和拉丁美洲发展中国家的宏观经济政策发生了重大变化。放松进口管制、实行价格改革、严格管理财政收支、经济自由化和民营化等被各国普遍接受。政策改革同样波及金融部门。其内容包括利率自由化，减少对银行信用的直接干预和补贴，取消根据各家银行情况确定的贷款限额，减少对国家银行的优惠政策，对国有银行实行民营化以及修正有关金融业的法律、法规等。

90年代的十年，金融业面临着新的挑战。要想继续深化金融部门的政策改革，必须付出新的努力，调整和加强银行赖以从事经营活动的金融体系，丰富银行业发展必不可少的知识，开发人力资源。近年来的研究成果得出了如下结论：体制健全的国家在开放金融市场方面是最成功的。

这部两卷本的《新兴市场经济中的商业银行》就是在这个背景下撰写的。其目的是帮助银行家和政府决策者们注重金融业及银行机构的经营效益以及加强对它们的监管。这本书回答了以下问题：在开放的金融市场上，经营一家出色而且有效益的银行，必须具备什么条件？银行的财务报告能反映出什么信息？如何有效地分析这些报告？

这本书中的各项专题，是由工业化国家和发展中国家有经验的银行家们撰写的。他们介绍了国际上成功的实践经验。随着国际金融市场全球化趋势不断加强，这些经验已经成为被普遍接受的样板。

由世界银行主办的许多银行家和银行监管人员培训项目已经多次采用本书作教材。前捷克斯洛伐克、波兰、俄罗斯等国家的教育培训机构已经将本书的全部或节选部分翻译本当做教材。

我们希望《新兴市场经济中的商业银行》这本书，能够成为促进银行家成长和银行业发展的有价值的指南。

国别经济学部主任
Nancy Birdsall

序 言

新兴市场经济中的银行面临着从未有过的挑战和机遇。80年代发生了一系列的政治、经济和政策变革，这些变革使银行业的经济环境发生了巨大变化。东欧国家和前苏联各国转向市场经济，亚洲、拉丁美洲和非洲的金融自由化，全球所面临的金融困难，所有这一切都要求从根本上强化银行业。

这部两卷本的《新兴市场经济中的商业银行》的写作目的是，帮助人们理解良好的银行管理所应具备的基本要素。该书旨在为那些关心银行管理和建设的人们提供指南，他们包括：银行家、银行监管者、债权人、银行董事会成员、金融政策制定者和世界银行的职员。

第一卷，“适应变革，加强管理”，是以具备丰富国际经验的银行从业者的著述为基础写成的。他们着重介绍了银行业经营的原则和做法，而不是空谈理论和模型。这卷书汇集了有关建立一个出色的、有效益的、有竞争性的银行所需具备的基本政策、规章和功能。中间的几章和附录部分对银行的主要职能分别进行了论述。然而，银行的各项职能并不是独立存在的，客观环境对银行的效益有着重要的影响。为此，第一章提出了有关银行所有权、自主权、监管和董事会的作用等问题。最后一章提出了检测银行体制发展成功与否的方法。

第二卷，“财务报告分析”，旨在帮助读者理解银行财务报告的主要内容。它透过数字反映银行管理状况，提供了一些基本的分析技巧，讨论了有关的财务比率。尽管金融市场日益呈现出全球化趋势，但在银行业的实践中依然存在着种种差异。这些差异都反映在银行的财务报告中。本卷介绍了这些差异，特别是受英国或法国传统影响，在银行体系方面构成的差别。

除了本书各章的作者之外，众多的银行专家和世界银行的职员为本书提供了咨询、支持和指导。他们是：Nancy Barry（“女性的世界银行业”组织，主席）、Deborah Drake（Accion International）、William Haworth（Booz-Allen & Hamilton 咨询公司）、Charles Hoffman（全美银行家协会）、Janet Schmidt（国民银行）、George Sharp 与 George Werner（花旗财团全球金融研究所）。在本书的写作过程中，来自世界银行的三位经理：Alan Gelb、Millard Long、Andrew Sheng 提出了非常有价值的意见和建议。我还想感谢 William Duamond、Ron Dietz、Gregg Forte、Susan Hart、Fiona Mackintosh、Dennis de Munnick、Vince Polizatto 和 Shamsheer Singh 等。许多不知名的审阅者对本书做出了颇有补益的评论。来自 Booz-Allem & Hamilton 咨询公司的同事和毕马威国际咨询公司的 Peat Marwick 为本书提供了资料和建议。Meta de Coquereaumont、Tom Good 和 Wince McCullough 在本书的编辑方面提供了帮助；Karin Waelti 帮助将许多草稿打印成文；Kim Bieler 为书设计了封面和封底。

最后，我还想表达对我的丈夫 Silvio 和儿子 Matteo 深深的谢意，感谢他们对我的理解和鼓励。

Diana McNaughton

后 记

70年代末期以来，全球经济界最力引人瞩目的现象之一，就是一些新兴市场（emerging market）的经济增长表现出强劲的活力，而一批原来选择计划经济的国家先后转向市场经济，成为所谓“转型经济”（transition economy）。不过，无论是在主流的西方经济学，还是传统的政治经济学中，对经济发展和转型过程，进而对发展中国家和转型国家银行商业化改革和商业银行运行机制的研究十分欠缺。战后兴起的发展经济学、金融发展理论以及近些年出现的转型经济学（transition economics）等填补了这方面的理论空白。同时，随着新兴市场经济的重要性日益显现，这些国家银行商业化问题也越来越成为当今国际经济金融界关注的热点。

毫无疑问，新兴市场经济持续稳定的增长和转型国家顺利向市场经济的转轨，都需要一个高效率的、适应市场经济要求和本国国情的商业银行体系。如果建立和发展这样的银行体系，对于新兴市场国家和转型国家的银行工作者来说，无疑是一个巨大的挑战。在传统的计划经济体制下，所谓银行只不过是政府机构的附庸和国家财政的出纳，银行的内部运作也是与指令性的计划经济相适应的，与商品经济的要求相距甚远，完全无法适应市场经济发展的需要。在发达的市场经济中，经过长期的积累，金融界已经形成了一套与市场经济相适应的现代商业银行体系，积累了丰富的商业银行经营管理经验，这些经验对于转型经济国家的银行改革，无疑具有一定的借鉴意义，但又并不能完全符合新兴市场国家和转型国家的国情。新兴市场国家和转型国家的银行家们，既不能继续因循传统的计划经济体制下的做法，也不能盲目照搬西方国家成熟的经营管理经验。他们必须探索自己的道路：结合新兴市场和转型经济的具体特点，有步骤地促进银行经营管理的现代化和市场化。

我国是一个发展中的大国，同时，我国也正处在从传统的计划经济体制和粗放型的增长方式向社会主义市场经济体制和集约型的增长方式转变的过程中。我国的这种独特国情，对银行体系在社会资金运行、资源配置和经济体制改革方面应起的作用提出了更高的标准，要求建立一个符合中国国情、适应市场经济和国际金融竞争需要、健全而灵敏的商业银行体系。应该说，这是包括中央银行、国有银行和新兴商业银行在内的中国金融界面临的共同课题。例如，这首先要要求中央银行及时根据金融市场的发展改进宏观调控手段；其次，这要求在金融体系中占据主导地位的国有银行能够顺利推进其向商业银行的转变；另外，这也要求一批新兴商业银行能够充分借鉴国际经验，利用后发优势，增强市场竞争力。因此，对于当前的中国金融界来说，认真借鉴新兴市场和转型经济中银行商业化改革和经营管理的经验教训，对于指导中国银行的商业化改革是很有现实意义的事。

有鉴于此，经过慎重的选择，在汗牛冲栋的介绍商业银行的著作中，我们特地翻译了这本书。我们认为，这本书与同类著作相比，更能满足当前我国银行界的现实需要。

纵观全书，我们觉得该书具有以下几个方面的特点：

1、立足于转型经济和新兴市场，从全球视角把握银行商业化改革和商业银行的运行机制。本书的作者长期在世界银行从事新兴市场 and 转型经济国家商业银行经营管理问题的研究工作，积累了丰富的素材和经验。这样，就使得作者能够从全球视角把商业银行的经营管理，介绍国际范围内大

量的有关商业银行经营管理的第一手经验；同时紧紧立足于转型经济和新兴市场，提出了一系列措施。这使得本书与那些泛泛介绍西方商业银行经营管理的著作形成了鲜明的对照。

2、具有较强的针对性和实用性。根据新兴市场和转型经济的实际情况，该书首先从体制上介绍了商业银行的内部管理和公司治理结构；然后，系统地介绍了商业银行各个领域的经营管理活动，覆盖了新兴市场 and 转型经济中的商业银行经济管理可能遇到的有关方面的问题，包括商业银行的发展规划、资产负债管理、信用风险管理、财务风险管理、人力资源管理、科技信息技术的应用、财务报表分析、组织机构调整等；同时还提出了评价商业银行经营管理水平的标准，使全书的内容具有很强的操作性。第三，该书的附录和文章中间还介绍了大量有关发达市场经济中的商业银行内部经营管理的操作性措施，从而使读者增强对商业银行的感性认识。可以说，这本书既有一定的理论深度，又具有较强的实用性，对于身处新兴市场和转型经济中的各位读者来说，通过阅读本书，可以使读者掌握作为金融机构的一个未来职员和管理者所应该具备的基本理论和实际知识。

本书既可以作为我国中央银行、国有商业银行和其他新兴商业银行进行高级职员培训以及银行职员自学的教材，又可供在校学生学习商业银行经营管理，并可供金融研究人员在研究新兴市场 and 转型经济中商业银行运行问题时参考。

本书中译本由中国银行有关专家翻译。中国银行发展规划部总经理、中国人民银行总行研究生教授毛晓威先生主持此项翻译工作。中国银行发展规划部巴曙松博士，财会部钟东女士和梅君先生参与了本书有关章节的翻译工作，其中上册第一、二、三、四章和下册的第六章由毛晓威翻译；上册的第五章、第六章及两册书的附录部分由巴曙松翻译；下册第一、二、三章由钟东翻译；四、五两章由梅君翻译。全书最后由毛晓威先生总校。

中国银行行长经济顾问朱明博士在本书翻译的一些环节提供了积极的建议，他曾经在世界银行工作，因而他对世界银行及西方商业银行运作的一些背景知识无疑帮助了本书的翻译。中国银行总行财会部副总经理、高级会计师王永利先生对本书财务部分的翻译也给予了大力支持，在此一并致谢。

本书的译者具有良好的金融理论素养、较丰富的商业银行经营管理实践经验和翻译工作经验。在翻译过程中，译者以严谨的治学态度工作，力求完整、准确地把全书的原意，并能以通俗易懂的语言加以表述。但是，因本书专业性较强，加上译者水平局限，书中错误在所难免，欢迎读者指正。同时还需指出，原著中有些观点可能并不完全符合我国的国情和现实，但为了尊重原作者的观点，我们也一并译出，相信读者能够予以鉴别。

译 者

1997年6月于北京

第一卷 适应变革，加强管理

第1章 建成出色的银行

银行业正在发生变革。各国政府都希望提高经济效益，更合理地配置自然资源。为此，决策者们正在转变本国的经济体制，使其适应开放、竞争和市场法则。民营化趋势正在扩大和蔓延，国有企业，包括那些曾经受到严格管制的银行，正在被赋予更多的经营自主权。为了生存和兴盛，银行家们必须放弃他们的官僚主义习俗，变成富有竞争性的企业家，以面对和适应市场经济环境。

政府直接管理银行业的状况必须改变。在许多国家，为了使银行业顺利发展，政府有必要建立一套法律、监管和政策框架。这包括加强对银行业的审慎管理，监督银行资产质量、收益状况、会计程序和管理控制能力等。

这部两卷本的《新兴市场经济中的商业银行》是专为新兴市场经济国家中从事银行业的经理人员、监管者、分析家和决策者们撰写的。

第一卷“适应变革，加强管理”着重论述管理的结构、政策和步骤等方面的改革，特别强调应当：

- 制定一个竞争战略
- 建立支持这个战略的组织结构和有效的管理体系
- 加强对银行业主要财务与经营风险的管理
- 建立规划、预算和考核经营状况的系统
- 制定人力资源管理规划
- 形成强有力的内部控制
- 发展信息技术。

第二卷“财务报告分析”介绍如何分析银行的资本充足率、流动性、资产质量以及盈利性、中介服务收益和经营效率等。它还讨论了

银行业的规模经济、同类银行分析和趋势分析方法等。

本章作为导论着重考察在市场经济中健全的银行管理的重要性、在银行实行这种管理的前提条件、健全管理的特征，并从体制角度全面回顾了银行重要功能的演变。

管理的重要性

传统上，发展中国家的银行与其工业企业相比管理比较落后。例如，世界银行关于拉丁美洲的一份报告显示，直到最近，这一地区的银行还是作为为银行所有者项目融资的渠道而存在的，而不是独立的利润中心。不仅如此，由于存款准备率过高、指令性信贷计划和其他形式的政府干预等原因，“在这一地区，银行机构的财务状况很少公开披露”（Morris 1990，第36页）。

金融自由化导致竞争加剧化和业务多样化，使得银行面临新的风险和挑战。如果不采取新的办法管理银行业，那么不论是发展中金融市场上的银行，还是发达金融市场上的银行都将陷入危机。80年代后期，美国的不少商业银行倒闭，储蓄贷款业几乎崩溃。其原因之一就是放松金融管制的环境下银行管理失败，不能有效地、审慎地经营；另一个原因是联邦金融监管当局没能严格执行审慎管理规定，没有加强金融监管（Bryan, 1988）。

如果没有受到经济危机和管理方式变动的挑战，任何地方管理不健全的银行都有可能盈利（至少表面如此），保持健康的财务状况。在发展中的金融市场上，管理不健全是不可取的。银行越来越注重严格实行审慎管理，加强

金融监管，采用更加严密的、能够暴露出经营弱点的会计标准。在许多新兴市场经济国家，银行资不抵债。一些银行不得不进行财务重组，加强管理以避免陷入破产的困境。在处于转轨过程的社会主义经济中，政府要求银行以风险评估为依据自主发放贷款，以便帮助企业加强财经纪律，并要求银行帮助企业重组。在信贷资金分配、利率水平和银行管理等方面存在着大量的政府指令的国家，银行的风险管理与业务管理经验不足。在许多国家，银行贷款组合质量也很差，部分原因是贷款政策根本没有顾及到，部分原因是实际经济部门脆弱多变，危难重重以及政府直接干预贷款。

健全的银行管理的前提条件

在一个竞争的市场上，银行需要自主权，以决定自己的经营任务和战略，独立地、按照专业化的要求发放贷款，实施管理。虽然从理论上讲，银行的自主权受法律、合同和正式的协议约束，但是，在实践中，自主权很大程度上是由银行的所有制决定的。

自主权的基本内容是，按照市场条件自由地雇佣和酬劳员工，根据财务管理的目标安排支出，更重要的是以对风险和效益的评估为依据发放贷款。不论其是国有的还是私营的，银行的自主权都有可能受到损害（国有化常使银行成为达到社会和政治目的的工具，从而损害其自主权；而私营银行常常利用自主权为与己有关的法人实体融资）。虽然私营者滥用职权的弊端正在受到控制，但管理者们发现约束国有银行却是件很困难的事。审慎管理可以阻止私营银行与客户过于接近，但是，这种严格的要求即便有可能用于国有银行，实施起来也很困难。

一些国家试图通过制定财务状况指标的办法对国有银行实行间接的管理，但是这些措施通常并不能有效地防止政府对银行业务的干预。许多国有银行正在成为“混血儿”，它们追求竞争和生存，同时又继续为政府项目、亏损的公共部门企业融资。¹正是这些混合型银行

需要加强管理，提高透明度，在向市场经济转变时期（东欧国家和前苏联正处于这个时期）尤其如此。

迄今为止，还没有一个国家打算成立少数几家金融机构，专门负责非商业性的、按照政府指令安排的银行业务。但是，一些国家现在应当认真对待这类问题。应当运用如编制资产负债表等技术手段，提高混合型银行机构面临的非商业性风险的透明度。

通过评价一家银行有关贷款、财务管理和人力资源管理的政策及其落实这些政策的情况、银行经营的目标、建立与评价这些目标方式、政府指令性贷款的范围和规模及其对这家银行的影响等因素，可以对该行自主权大小做出评估。银行董事会的组成、作用和目标等也是评价银行自主权的可靠指标。最后或许也是最重要的一点，是评价任命银行行长的方式。

公司治理结构

恰当的经营行为、内部控制和专业化管理意味着银行经营审慎，符合监管标准和有关的法律、法规。外部审计者和银行监管者可以证实一家银行是否遵纪守法，而银行的所有者和董事对银行的经营负有责任。

董事会的首要职责

银行董事的一般负责：

- 任命和解聘行级领导
- 批准银行的计划和预算
- 按季监督银行经营状况，提出管理意见
- 批准大额贷款或银行信贷政策未涉及到的贷款项目
- 批准重大投资项目、资产销售和提薪方案
- 避免以权谋私和内幕人员优惠交易
- 建立稽核委员会检查财务报告，维护内部控制
- 制定银行有关财务、信贷和人事工作的政策

董事会带有政治色彩、冒进或滥用职权，甚至于没有董事会，是金融机构最常见的缺陷。董事会的组成、作用、责任及应承担的义务等影响银行的行为。一项研究表明，美国所有经营失败的银行中，有 60% 其董事会软弱无能，缺乏银行知识，在不掌握信息的情况下行使董事会监督职能（或对监督持消极态度）（引自：美国货币审计署，1988 年）。

各国的银行董事会各不相同。在美国，董事担负着存款者受托人的责任，对银行任何错误的或违法的行为负有法律责任。在一些国家，如瑞士、德国和葡萄牙，银行董事会在管理银行事务中发挥直接的作用；他们审批大额贷款并常常对银行的一些具体职能负有责任。

一些向市场经济转轨的国家正在促使国有企业的董事会具有更多的自主权和更加专业化，但是还很少有政府放弃自己在银行董事会中的行政代表席位。同样，政府很少允许董事会任命或解聘行长，也不允许其未经批准充分行使自己的权力。²

决 策

在发展中的市场上，银行的政策通常是由货币管理当局确定的。在一些曾经是西方金融机构殖民地附属行的银行，留传下来的政策与其目前实际上要指导的业务几乎毫不相关。一些靠个人管理的小银行根本就没有正式的经营管理政策。在社会主义经济体系中，银行政策与政府政策通常是同义语。制定银行政策，特别是有关信贷、财务等重要领域的政策，应当是所有新兴金融市场中的银行优先考虑的问题。

制定政策和执行政策使得组织建设、规章制度、法律和管理哲学等溶为一体。它促进了公司文化的发展。它使银行的经营行为保持连续性，是衡量经营状况的尺度以及内部稽核和外部审计的依据。

随着业务拓展、经营管理权下放和自主权扩大，银行越来越需要制定出自己的政策。银行的政策通常涉及到银行的主要业务：授信与

贷款、对证券和子公司的投资、主要的资本性支出、人事、内部控制和财务管理等。各项政策由政策执行部门的职员和高级经理起草。这些政策通常是以业务实践、当地的习惯和董事会成员及高级管理人员的建议为基础形成的。一家银行也可能借助外部力量制定政策。然而，为了使政策有针对性，可以信赖，必须根据银行自身的需要决定对这些外部建议的取舍。新政策一般要由董事会批准。

管理健全的特征

管理常常被视为一门艺术，在实践中靠个人发挥，难以捉摸。银行分析家们常常对高级经理人员出色完成管理工作所应具备的学历和个人素质产生误解。这些因素固然重要，但是它们并不是判断领导能力、洞察力、管理质量、控制风险的能力和员工是否出色等可靠的指标，也不能预示银行经营的前景。

管理体制，特别是其形式和放权的程度，取决于诸多因素，其中包括业务规模和结构、高级管理层的风格、竞争程度和经济法规等。由于组织机构扩大和多样化，银行越来越依靠非个人化的管理体制。

虽然给健全的经营管理下一个精确的定义很困难，但是确有一些管理措施是有目共睹的，采用这些措施的熟练程度如何也是可以评估的。例如，任何经营活动要取得成功，都需要经营者具有从事战略分析、规划和决策以及满足经营活动本身要求的管理能力和领导能力，银行也不例外。

体制变革给银行主要职能带来的变化

一家处于重组或显著变化之中的银行，其体制变革始于综合诊断研究，这种诊断侧重于：银行的经营战略、组织结构、信贷风险管理、财务管理、规划和预算、经营状况、人力资源管理、纪律约束和控制系统以及信息技术水平等。作为世界银行项目一部分的诊断研究发现，新兴市场中的银行存在着某些相同的缺

陷——缺少一个战略性的发展规划，组织结构不合理，工作流程不顺畅，程序繁杂，没有成文的政策，管理信息不充分，缺乏授信和财务管理技术等。通常最需要加强的管理职能是：

规 划

规划人员的座右铭是“如果你不知道应该去哪里，你将误入歧途。”竞争促使企业必须分析内部和外部经营条件、确定经营目标、制定实现既定目标的战略和计划。良好的规划包括预算、检查措施和激励手段。在做预算时，要根据对收支的预测编制定量指标计划；估算出的下一年度资产负债表和财务报告应当反映与企业发展目标相适应的金融结构与收益情况。管理方面的激励措施最终将与预算收益挂钩。

本世纪 80 年代一些国家中资不抵债的银行被重组。其做法包括核销不良资产，调整和充实资本金及改变管理方式。许多重组后的银行忙于为那些银行无法承受的项目——亏损的国营企业、自偿放款、投机交易、政治贷款和社会发展项目筹集资金。在服务良好的竞争性市场上，这些银行将会发现它们很难找到新的途径可使其得到理想的市场份额、丰厚的收入和良好的金融结构。通常，它们的管理和服务质量难以吸引信誉卓著的借款人和自愿的存款人。一些银行可能要关闭或被兼并。另一些银行则需要制定一个重要的、现实的、全面的发展战略和财务计划。越来越多的被重组的银行正在走向民营化。

信贷风险管理

银行在管理信贷风险方面负有重大责任，为此，一些银行开始改进信贷风险管理，把制定信贷政策、办理信贷业务和从事信贷风险分析的职能分离开。通常必须根据各家银行的需要，把这种努力扩大为全面的信贷风险管理——包括贷前调查、贷款审批、贷后监督和对有问题贷款的管理等。必须注重准确、有效的内部控制、评估与防范信贷风险、对贷款的分类

管理、跟踪监管以及后期贷款的回收和解决拖欠问题等环节。鉴于信贷业务十分重要，信贷管理体制方面的改革必须尽快实行。

财务管理

由于利率自由化，金融市场随着新的金融工具出现而扩大，银行获准办理外汇存款、贷款和外汇交易，银行资产负债的期限结构和利率的变动更趋多样化，资产负债对利率的敏感程度更高。因此，建立流动性管理、资产负债管理和外汇管理的机制，发展所需技术十分必要。

人力资源管理

银行是一个竞争很激烈的服务行业，在很大程度上依靠素质高、有事业心的人才。人事政策和措施对于保持人员的高素质 and 业务发展至关重要。职业人事管理者可以保证在工作中采取传统的人事管理措施（如，定岗定编，人员招聘、培训与职业发展，业绩评价考核等），但是，在发展中的金融市场，要培育和发展有效的、成功的银行企业文化远不止如此。在商业银行业中，要想培养和留住高素质的人才，必须将对人的管理列入基本的管理职责。此外，为了提高银行实力和经营效益，常常还要改变员工的工作态度和行为。

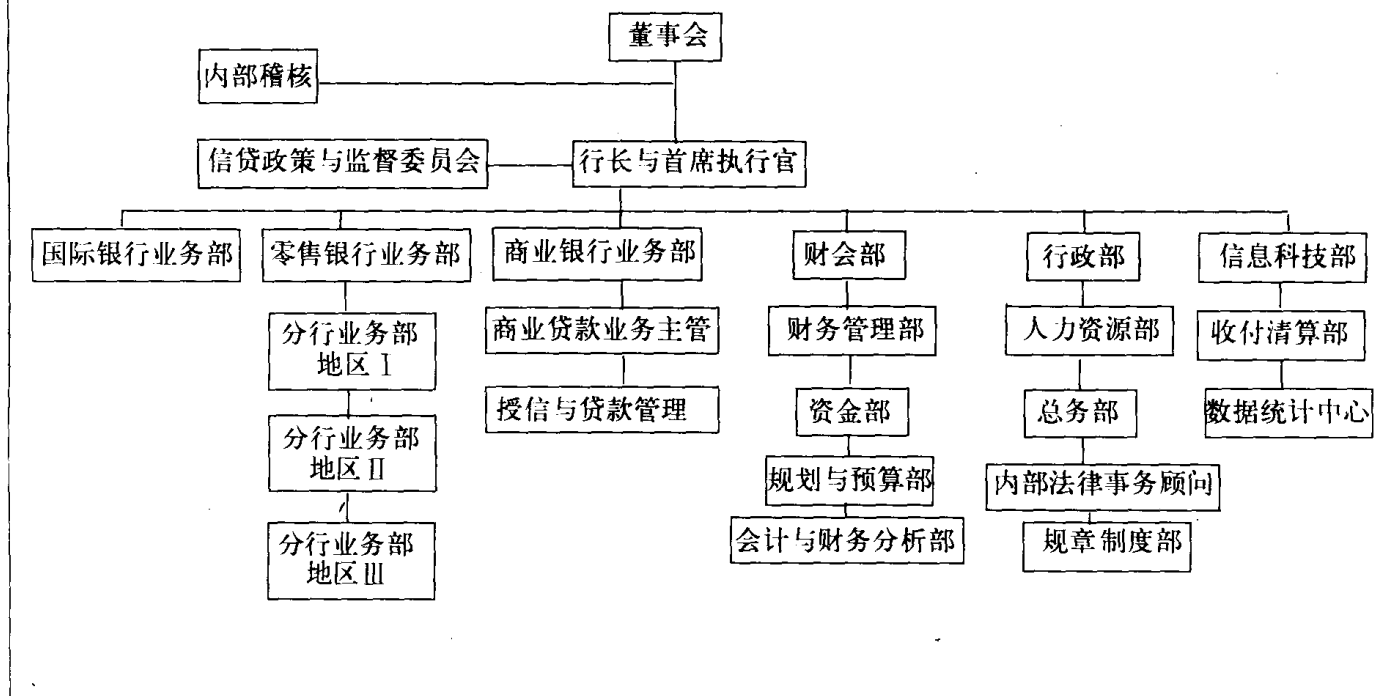
一家银行的组织结构与其经营战略和决策分散化的程度密切相关。组织结构的设计应当能够明确地划分每个部门的业务职责和权限，避免职能重叠、重复劳动（最简单的银行组织结构见专栏 1.1）。

纪律约束与内部控制

为了保证一家银行以健康、安全的方式从事经营活动，董事会同管理层与专家们协商，起用控制系统，以保证员工能够按照银行的政策、规定和法律履行自己的职责。

控制系统包括稽核、内部控制、资产质量

专栏1.1 一家银行的组织结构图



审查、建立并审查财务金融管理系统与纪律约束管理系统。

信息技术

货币被称为“流动的信息”，信息技术已经成为提供金融服务一个组成部分。它还可以为银行管理提供重要的技术支持。银行必须仔细地考虑如何选择硬件和软件，使用应用程序及其吸收新技术的能力。在发展中的金融市场上流行着一种错误的概念，即认为只要实现自动化就可以使银行的管理现代化。事实上，只有管理健全的银行才能确定所需要的信息技术。技术只是一种工具，尽管它是一种重要的工具。在金融机构发展的过程中，它总是一种滞后的因素。

结 论

大银行遍布各地、跨国境贷款、技术进步

以及对资本市场金融工具投资，促进了金融服务的国际化。主要金融中心接受某种共同的银行管理规定加快了这一进程，这些规定包括《关于统一资本标准与资本计算的巴塞尔协议》、《关于银行会计和信息披露的国际会计标准第 30 号规定》、国际审计规则委员会于 1990 年 2 月公布的《商业银行审计》等。银行服务技能与新技术在全球交流影响到拉丁美洲、亚洲、非洲、中欧和前苏联各国的银行。如果这些银行想生存和兴旺，那么它们就不仅要为生存而奋斗，而且要为具备竞争能力和成为经营管理出色的银行而努力。什么是出色的银行业？来自不同方面的研究人员列出了 10 个标准 (Davis, 1985)。

- 开放的企业文化和广泛的纵向与横向交流。
- 在价值判断方面取得充分共识。
- 把追求利润作为一种价值观。
- 以客户为中心的经营方针。
- 乐于投资于新产品。

- 强有力的、保持政策一致性的领导层，发展方向十分明确。

- 招聘最好的员工。
- 在培训和职业发展方面投资。
- 有可用于评价产品或客户盈利性的客户与产品信息系统。

- 强有力的信用风险管理。

本书旨在提供一些理论与方法，引导发展中金融市场上的银行成为经营管理出色的银行。它吸取了许多金融体系中优秀银行的实践

经验。虽然许多参考资料引自美国，但是金融服务的国际化已使得这些实践经验传遍世界各地的发达金融市场与发展中金融市场。

注 释：

1. 一些研究人员将它们视为自相矛盾的金融机构，它们既要优先为国家服务，又要实现利润最大化，这两个业务侧重点是相互冲突的。

2. 有关公共部门企业董事会的讨论，见 Shirley 和 Nellis 撰写的文章（1991），特别是第 37—39 页。

第2章 规划

银行业是规划领域中的后来者。银行的规划工作始于本世纪60年代，这个时期所发生的一系列变化增加了银行业经营的复杂性和竞争压力。第一，银行开始向国际领域扩张，导致全球范围竞争加剧。第二，新型的金融市场改变了银行和企业传统的融资方式。第三，在金融监管允许的地方，银行着手促进金融产品和服务的多样化。第四，非银行金融机构开始提供金融服务，使竞争更加激烈。第五，计算机技术开始进入银行业。¹

曾于60年代促使银行开展规划工作的浪潮，今天正流行于许多发展中的金融市场，由于更多的国家开始推行金融自由化，这股浪潮还可能进一步发展。身处这些市场的银行要想有效地发挥金融中介作用，保持或获得在金融领域生存的活力，必须制定一个有效的竞争战略和规划以适应上述变化。本章介绍了规划的概念及编制方法。它涵盖了银行规划的内容和编制程序，旨在提供实务指南而非进行理论探讨。

规划的涵义

不论哪个层次的管理者和员工都能够通过一项经营规划了解银行的发展目标、实现目标的战略和战术、为达到目标所需要的资源的数量、质量及其分配情况。²编制规划的过程与规划本身同样重要：它为银行及其各个部门确定数量和质量目标提供了框架。简而言之，规划为银行描绘出一副远景图画。为此，当银行面临新的管理和竞争环境，或当它们被重组和实行新的发展方针时，制定一项规划就显得十分重要了。一项规划可以提供经过深思熟虑的与竞争、市场、产品和盈利性、后勤支持和控制、人力及技术资源等有关的参数。它还可以设计出工资和奖励制度的目标模式。

一项经营规划不仅要描述出一家银行要干什么——它的总目标、特定目标及现状——，而且要说明如何干：它要详细、明确地提出银行如何实现自己的发展目标，谁负责实现这些目标。例如，经营规划提出一家银行开拓市场的设想后，要阐述如何进入这些市场，详细分析银行如何加强管理、技术和人力资源，并制定出一系列量化的财务指标，这些指标最终反映在预先框算的资产负债表和损益表中。

按照其定义，经营规划包罗万象。它至少包括四个基本目标：

- 描述银行发展前景
- 确定目标市场
- 确定发展所必需的条件——人力资源、服务、产品和技术
- 以预算和财务计划为基础，建立内部管理控制程序。

为了实现多重目标，经营规划必须包括银行经营和管理的各个方面。在制定规划的过程中，对银行发展现状和今后发展情况进行全面分析时的主要对象是以下6个管理领域（我们将在以后的篇章中详细讨论）：

- 风险资产管理——贷款、投资组合、还有表外业务风险等。
- 负债管理——流动性、创造存款、客户服务和融资，
- 服务费收入管理——经营和代办服务，技术和咨询服务。
- 劳动生产率——经营效益、信息技术、人均劳动生产率和财务状况。
- 控制功能——内部稽核，管理信息系统、贷款管理系统。
- 人力资源管理——员工培训、招聘与留任、激励机制、岗位轮换、职业发展和组织结构调整。

发展中金融市场上银行的特殊性

工业化国家中促使银行业发生变化的因素也开始影响发展中国家、东欧国家和前苏联的银行体系。直到最近还象一个统一的卡特尔一样经营的银行业受技术进步和放松金融管制的驱使，不得不在一个更富有竞争性的环境中经营。客观条件的这些变化使得制定规划变得十分必要。

资不抵债导致世界范围内越来越多的金融机构进行财务调整。进行整顿的银行特别需要制定一个经营规划以便建立一种新体制，既能使其保持金融活力，又能使其避免财务状况再次恶化。经营规划通过对一家银行进行整体、全面的评价，包括其体制上的优点和弱点、财务结构、收益情况等，满足了上述迫切需求。它根据这些评价制定出改进措施，并将银行员工的注意力从经营活动转向经营结果。

与工业化国家中的商业银行相比，大部分发展中国家的银行所承担的经营责任与成本与其资金实力相比过于沉重。它们获得国内外资本的能力有限，但被指望经营的业务却范围广泛，名目繁多。首先有三个方面的局限性值得说明，因为它们影响到一家银行编制规划的能力。

其一，尽管政府已经减少了指令性信贷计划的数量和范围，一些新兴市场经济中的银行依然充当着为某些经济部门筹集信贷资金的主渠道。其二，它们还可能成为提供非商业性援助的机构，如项目扩建或技术更新，准风险投资和企业重组等。其三，通常银行无论在组织结构上还是技术上都不具备提供这类服务的条件——这些非商业性业务很可能会对银行的正常经营产生负面影响。一项规划必须重视现存的和潜在的问题发生在哪里，并提出相关的战略，以利于银行同政府金融监管部门协调与合作。

金融政策调整

政府对金融和货币政策的调整，如增加存

款准备金、调整汇率和利率、控制信贷规模等，都可能无意之中对商业银行的资金头寸产生不利影响。许多国家对金融中介机构明征暗敛的税负很重（参阅 Honohan 和 Chamley 文，1990）。多数情况下，这种税收及其影响是银行无法抵制和控制的。一项经营规划应当提醒银行注意宏观经济政策和部门产业政策可能对自己的经营成本产生什么影响，自己需要采取什么样的技术措施应付这种影响。

银行机构的作用

一家银行在金融市场上的作用决定着它的融资承受力和其体制是否有效率。在许多发展中国家，国有银行具有双重职能，既是开发机构，又是商业银行。虽然，从维护融资承受能力的利益着想，这种两重性将被逐步取消，但是一些国家还不可能立即改变银行的作用，使其纯商业化。在这些职能混杂的银行中，业务发展必须有透明度，并十分专业化。³ 这些银行必须采取专门措施保住其支付能力和竞争地位。经营规划为明确银行的作用，制定必要的措施保持支付能力、效率和竞争力提供了一种极好的工具。

编制经营规划应当了解本行主要市场上的借款人资信与财务状况评估结果。一些发展中国家银行贷款的行业投向范围很窄，阻碍了它们充分分散经营风险。由于银行主要关心自己服务的市场，所以它所选择的市场上客户的信誉状况对于保持银行的支付能力就很重要了，这一点应当在制定规划过程中专门加以考虑。

规划系统应用范例

一家银行的规划系统必须适应本行的具体条件，特别是它的组织结构、管理权下放的程度、地理分布、产品线的复杂程度和管理风格等。本章是根据为一家美国商业银行准备的真实的规划文件改写的，因此只应被视为发展中的金融市场中银行根据自己的情况建立规划系统的起点。尽管如此，本章中提到的下列基本

因素仍然应当包括在银行的规划系统中：

- 银行发展战略
- 最终反映在资产负债和损益测算表中的一系列财务指标
- 为管理资产、负债、服务费收入、人力资源、劳动生产率和加强控制而制定的战略目标和战术计划
- 实现主要设想的详细行动方案
- 预算
- 人力资源开发计划
- 支持银行规划的电脑系统和技术方案

本章中介绍的规划系统适用于有诸多职能部门和分支机构的商业银行，部门管理是实施计划的主要部分。它还适用于银行持股公司，这类公司子公司的计划并入总公司的整体规划之中。为了采用这种系统，小银行，经营比较单一或管理高度集中的银行可以用部门规划替代总部一级的规划，但规划中的基本要素不变。总部可以根据各产品线负责人和基层管理人员的建议完善全行的计划，但是不需要这些人员自己独立地编制计划。

规划的种类

规划可以分为多种层次。第一级是发展规划，它包括银行发展的指导思想、有关的理论、目标和发展方式等。第二级是战术计划，涉及确定与完成发展战略相配套的任务和行动等。第三级是财务计划和预算，它将发展规划和战术计划中确定的发展目标、战略和任务转变为财务经营目标。虽然本章中讨论的经营规划完全以任务为导向，但是，它还必须支持银行的整体战略构想。对于发展中市场上着手组织调整的那些银行来说，进行编制这种规划的训练是最合适不过了，它对实行财务整顿是一种重要的补充措施。就这类银行而言，战略构想固然很需要，但是，它们更急需实现这个构想所必备的市场营销方案、信贷风险管理体系、组织结构调整、人力资源开发、政策、步骤及控制手段等。经营规划为确定和协调这些体制因素提供了必要的框架。

银行制定规划的方式取决于它的处境。处于迅速变化的市场中的银行，或处于准备开拓新业务的市场中的银行，其编制规划的方式与那些已经有了发展规划和在稳定的市场条件下经营很成功的银行不同。在发展中的市场上，溶合了这三种形式的规划方式将会使银行受益匪浅。

发展规划

发展规划制定全面的发展指标和总体目标，为银行勾勒远景。这个阶段为银行做出重要决策制定理论框架，这些决策会对银行未来市场、产品、机构设置、盈利能力和风险防范等产生影响。发展规划着眼于长期发展、注重创造性的分析和解决问题的途径：它不拘泥于过细的问题。银行的战略要回答“为谁做？”“做什么？”“怎么做？”即谁是客户？应当为客户提供什么样的金融产品和服务？银行如何满足市场需求？（附录 A 提供了一张检测表，可以用来检查银行的发展规划系统。有关这个附录的详细说明将在文中有关之处提供）。

在静态的经营环境中，发展规划在改善经营状况方面的作用很有限，因此被认为是一项无关紧要的工作。然而，在一个急剧变化的经营环境中，特别是当经营环境相对平稳的情况保持了较长一段时期之后，出现竞争挑战时，发展规划对于银行生死存亡是至关重要的。当一家银行想要将自己的经营扩展到多种相关的业务或非传统的业务时，当它想要改变自己的竞争地位或财务状况时，或当它必须重新确定自己的核心业务时，发展规划同样很重要。发展规划对于那些希望改变自己的市场和经营管理状况、正在重组的银行也很重要。在经济动荡的年代，发展规划必不可少，它可以提出一整套的管理计划，帮助银行考虑目前的决策可能对将来产生什么影响，应付风险管理中的不确定性，监控外部条件的变化。

战术计划

战术计划主要是提出具体的工作任务。它

制定短期目标，用来支持发展规划，并且要说明银行的主要职能部门将如何达到预定的目标。战术计划最终将通过针对具体任务而制定的行动计划反映出来，这些行动计划确定了完成整个项目中各项任务的标志和时间表（本章下文还将对行动计划做详细的讨论）。

财务计划与预算

编制财务计划和预算可以预测出银行管理的一系列绩效指标。银行也可以预测结果为依据制定酬金和奖励计划。资本支出计划、新的融资方案和融资项目应当经过批准，并列入预算。作为经营规划一部分的预算最终为编制资产负债表和损益表确定了量化的目标，而预测的资产负债和损益指标又为来年控制经营活动提供了参考依据。

预算指标在统一管理风险方面可以发挥作用，因为它给每一项业务都确定了经营指标，可以按月监控。背离预算指标的实际数据可以被当作预警信号，表明本预算年内银行的实际风险状况可能与预想的情况不同。

银行编制预算可以采用自上而下或自下而上的方法，这要取决于参与者的身份和他们参与的性质。采用自上而下的方法编制预算，先由高级管理人员为银行制定财务和经营目标。然后，每个职能部门制定自己的预算，说明它们如何实现银行的总目标。这种方法在银行必须对环境变化做出迅速反应时，或者是银行为了保持盈利必须整顿经营时显得特别有效。

采用自下而上的方法编制预算，先由各个职能部门编制自己来年的计划并送高级管理人员审查。尽管职能部门的预算需根据高层管理层提出的原则编制的，但是，最终预算是经过部门管理人员与高层管理人员磋商之后才确定的。与自上而下的方法相比，采用这种方法可以使更多的人参与制定最终预算目标。为了保证工作效率，高层管理人员在磋商中必须对所有职能部门一视同仁，否则就要承担打击士气和在预算年度内影响各部门管理合作的风险。

银行通过月报或季报监控预算执行情况，

这些报告将实际经营结果与预算进行比较。这种监控要求对各职能部门和整个银行的情况进行比较分析。它明确规定经理人员应按时上报书面报告，解释实际数据“偏离”预算目标的原因，并采取补救措施，保证实现本年度的预算目标。

制定发展战略

发展中的金融市场比其它任何金融市场都更迫切地需要加强竞争、提高经营效益和质量。在一些国家，政府希望银行通过融资约束对企业施加影响并参与企业重组和民营化。银行常常在不稳定的、难以预测的市场状况下运作，它们当中多数都没有制定出一个设计良好、可实施的发展战略或全面的经营规划和财务计划，尽管它们通常可能有一个单子，列出想要做的工作。鉴于银行面临着多种需求的压力，制定发展规划和全面的经营规划将会给它们带来好处。本章的这一节主要研究发展规划，后两节将讨论综合经营规划中的战术计划和预算问题。

人们普遍认为，竞争是制定战略时应当关注的焦点。正如发展规划权威 Michael Porter 所指出的，“制定发展战略的重点就是如何对付竞争”（Porter, 1979）。为此，制定发展战略的基础就是要理解竞争、决定竞争力的主要因素以及相对于这些因素，一家银行存在的弱点和优势等。

新兴金融市场中的一些银行得益于某些特权和市场惯例，并因此取得竞争优势，如：来自政府或与政府有关的优惠资金，限制外国竞争者进入本国市场或在本国设立分支机构，指定企业在某些银行，特别是国有银行开立存款帐户，申请贷款。这些因素将会随着金融自由化进程逐渐消失。由于靠金融管制获得的比较优势减少了，这些银行必须建立其他的优势。

决定商业银行竞争优势的主要因素既有全球性的，也有因市场而异的。专栏 2.1 概括介绍了决定国际大银行竞争实力的决定性要素（摘自 Walter, 1988）或指标，这些指标越来