



金融专业群核心课程教材

商业银行基层网点 经营管理

SHANGYE YINHANG JICENG WANGDIAN
JINGYING GUANLI

主编 赵振华



中国金融出版社



商业银行基层网点 经营管理

 中国金融出版社

责任编辑：彭元勋 王晓莉

责任校对：张志文

责任印制：尹小平

图书在版编目 (CIP) 数据

商业银行基层网点经营管理 (Shangye Yinhang Jiceng Wangdian Jingying Guanli) / 赵振华主编. — 北京: 中国金融出版社, 2009. 8

国家示范性高职院校重点建设教材

ISBN 978 - 7 - 5049 - 5197 - 7

I. 商… II. 赵… III. 商业银行—经济管理—高等学校: 技术学校—教材 IV. F830.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 141443 号

出版
发行

中国金融出版社

社址 北京市丰台区益泽路 2 号

市场开发部 (010) 63272190, 66070804 (传真)

网上书店 [http: //www. chinafph. com](http://www.chinafph.com)

(010) 63286832, 63365686 (传真)

读者服务部 (010) 66070833, 82672183

邮编 100071

经销 新华书店

印刷 北京松源印刷有限公司

装订 平阳装订厂

尺寸 170 毫米 × 228 毫米

印张 20

字数 310 千

版次 2009 年 8 月第 1 版

印次 2009 年 8 月第 1 次印刷

印数 1—5000

定价 32.00 元

ISBN 978 - 7 - 5049 - 5197 - 7/F. 4757

如出现印装错误本社负责调换 联系电话 (010) 63263947

前言

一项名为“银行之未来”的研究表明，在2000年，60%的受访银行高管认为网点的重要性在下降，但是在2003年的调查中，仅有30%的银行高管认为网点的重要性在下降。到了2005年，网点更受到国际先进银行的普遍关注——基于对网点价值的再认识，网点功能的再开发，“网点再造工程”不约而同地在世界大大小小的银行中蔓延开来。

就我国银行而言，银行网点众多，曾经是我国银行业引以为自豪，并认为可以与外资金金融机构对抗的一项重要资本。但发展到今天，大家突然发现并非如此。一方面，“银行排队问题”备受关注，从南到北的媒体都在拷问银行网点，各种体验式报道见诸报端，如此让人头痛的排队问题出现在银行，看似银行很有委屈，但实际表现出银行对普通百姓客户在感情上的冷漠，也折射出国内银行服务质量的薄弱。另一方面，电子化的沟通和支付手段使物理网点的优势荡然无存，基层网点只能成为解决就业、维护社会稳定的一座水泥建筑物。因此，在实践中，针对基层网点的改革和改造也一直贯穿于我国银行业企业化改造、市场化运作的改革浪潮之中。银行网点撤并、银行网点形象工程建设、银行网点功能分区改造、银行网点流程再造……以最大限度地发挥银行网点的功能和效用，充分体现“以客户为中心、以市场为导向”的银行经营理念。

数量庞大的基层网点是各家银行的基石，位于经营的最前沿，总行的经营业绩是由每个基层网点的业绩汇集而成的，每一个基层网点经营管理的好坏将从根本上影响一家银行的最终经营，但在整个银行公司治理的研究中，几乎所有人都热衷于讨论上层建筑的架构，却极少有人涉及基层网点的经营管理与制度安排，就如一座高楼，地上的部分再如何完美、壮

观,如果地基不牢的话,就会很快倒塌。特别是在我国各商业银行提出向零售银行转型的战略导向下,需要商业银行在运作架构、产品开发、服务特色、市场推广、内部管理等方面作出调整,这更加要求银行基层网点在经营管理方面做好准备。因此,全方位认识商业银行基层网点的业务经营与管理提升显得尤为重要。

商业银行基层网点作为银行最基本、最基础的组织形式是商业银行的窗口部门,是提供产品和服务的主要平台,集合了商业银行的技术、人才、客户等各种资源,是商业银行核心竞争力的重要体现,也是构建商业银行核心竞争力的关键。本书拟从总体银行运作架构、银行产品、银行服务、内部管理四个部分全面解构银行网点经营管理的理论和运作方法,以达到充分认识银行网点的目的。

在写作过程中,力求突出以下特点:

(1) 体系结构清晰,顺序安排合理,具有较强的逻辑性和系统性。

(2) 实务与理论相结合,实用性、针对性强,收集了大量银行网点经营管理相关的实践资料和案例。

(3) 内容资料新颖、翔实,紧跟当前国内外银行网点发展实际,并对我国银行网点的业务创新和改革进行了及时的跟踪。

本书写作大纲是在笔者多年从事商业银行理论研究和高职教学工作的基础上提出来的,为了使大纲更加完善,还特别请教了商业银行一线业务骨干参与了研讨,在此特别感谢兴业银行杭州分行张平顺博士、鲍仕松行长及招商银行杭州分行王甫聪行长给予的大力帮助。在编写过程中,浙江金融职业学院领导和相关部门也给予了大力支持和帮助,在此深表感激。

在写作特色上,本书在每一项目开篇时,都用一个小的案例或知识来引导本项目中涉及的主要问题,在每一项目后都安排了综合性的讨论式案例或作业式案例,让学生在每一项目学习开始前,通过案例来熟悉本项目的学习重点,学完之后,又可以通过思考和讨论案例来巩固本项目的主要内容。

总体而言,本书针对当前银行网点改革和转型的热点,系统阐述了商业银行基层网点经营管理的理论和实务运作,内容丰富、实用性强,值得银行基层一线员工参阅;特别是针对“以培养银行基层一线为目标”的高

职金融专业的学生，作为初学者更需要对银行网点经营具备全面的认知，非常希望本书能提供一定的帮助。由于编者的水平有限，且银行网点经营模式也在日益完善和演进中，错误之处在所难免，敬请读者批评指正。

赵振华

二〇〇九年五月

目 录

银行网点基础部分

3	项目 1 现代商业银行的运作架构
4	模块 1 什么是商业银行
10	【知识链接 1】我国当前的商业银行体系
11	模块 2 商业银行的经营理念
21	【知识链接 2】中外银行经营理念与机制比较
23	模块 3 商业银行的组织机构体系
26	【知识链接 3】外资银行的部门设置
27	模块 4 商业银行的分支机构体系
33	【知识链接 4】我国大型国有商业银行分支机构 设置的现状
34	实例专栏
34	【实例 1】华夏银行概况
38	项目 2 商业银行基层网点基础
39	模块 5 什么是商业银行基层网点
44	【知识链接 5】我国《商业银行法》对商业银行分支 机构的规定
45	模块 6 商业银行基层网点的设置与选址
48	【知识链接 6】花旗银行开设分行网点选址标准

49	模块7 新网点主义与网点转型
54	【知识链接7】银行网点图例展示
56	实例专栏
56	【实例2】卢森堡银行网点“个性、自由”的设计风格
56	【实例3】上海农村商业银行的金融便利店网点创新
	网点产品经营部分
61	项目3 公司银行业务
62	模块8 负债类公司业务
65	【知识链接8】外汇账户开户程序及相关规定
67	模块9 资产类公司业务
80	【知识链接9】《中华人民共和国担保法》的相关规定
80	模块10 中间业务类公司业务
93	【知识链接10】QDII代客境外理财
94	实例专栏
94	【实例4】以担保贷款解决融资难题
96	【实例5】委托贷款引起的纠纷
98	项目4 零售银行业务
100	模块11 负债类个人业务
107	【知识链接11】外币现钞和外币现汇的区别
108	模块12 资产类个人业务
115	【知识链接12】转按揭贷款、加按揭贷款的 “创新一监管”
115	模块13 中间业务类个人业务
129	【知识链接13】我国银行发行的银行卡品牌
130	实例专栏
130	【实例6】“穗得利”90天票据投资型人民币理财产品介绍

133	【实例 7】基金定投
135	【实例 8】推广个人支票银行本票,减少现金搬家
137	项目 5 同业金融业务
139	模块 14 负债类同业金融业务
142	【知识链接 14】Shibor——我国的基准利率
142	模块 15 资产类同业金融业务
149	【知识链接 15】信贷资产证券化
149	模块 16 中间业务类同业金融业务
153	实例专栏
153	【实例 9】上海 8 家银行结盟推出“柜面通”通存业务
154	【实例 10】我国银信合作的发展
155	【实例 11】规范银行代理保险业务

网点服务渠道部分

161	项目 6 综合柜台与柜面服务
162	模块 17 商业银行综合柜员制
169	【知识链接 16】银行综合柜员应具备的工作作风
169	模块 18 柜面服务的改进
173	模块 19 银行柜面服务技巧
179	实例专栏
179	【实例 12】××农村信用社综合业务柜员制管理办法
190	【实例 13】“刘娟流程”叫响招行——招行规范化服务 再上新台阶
191	【实例 14】工商银行大堂经理队伍建设
193	项目 7 ATM 与自助银行服务
194	模块 20 自助银行服务概述

198	【知识链接 17】ATM 简介及常识
200	模块 21 自助银行的建设及管理
205	【知识链接 18】自助银亭
206	实例专栏
206	【实例 15】自助银行效果图
207	【实例 16】花旗银行在京安装首台驾车速提 ATM
208	【实例 17】ATM 欺诈
209	项目 8 银行其他服务渠道
210	模块 22 POS 机与特约商户服务
216	【知识链接 19】POS 机的构造
217	模块 23 电话银行（银行客户服务中心）服务
222	【知识链接 20】我国主要商业银行电话银行接入号码
223	模块 24 手机银行服务
226	【知识链接 21】手机正成为随身 POS 机
227	模块 25 网上银行服务
232	【知识链接 22】什么是“三 A”银行
232	【知识链接 23】什么是数字证书
233	实例专栏
233	【实例 18】“无息贷款”的真相
234	【实例 19】中国工商银行手机银行（WAP）——随机而动的银行
236	【实例 20】招商银行网上个人银行安全指引

网点管理提升部分

243	项目 9 银行网点形象塑造
244	模块 26 银行网点形象塑造的基本内容
250	【知识链接 24】浙江泰隆商业银行的企业理念

251	模块 27 银行网点的宣传与传播
253	【知识链接 25】中国农业银行的广告宣传汇总
254	模块 28 银行网点的品牌战略
261	实例专栏
261	【实例 21】上海浦东发展银行更换新标识
261	【实例 22】交通银行西安分行营业网点装修的优化设计
263	【实例 23】招商银行“点金理财”(GoFortune) 品牌体系
265	【实例 24】我国银行界首个注册服务品牌
267	项目 10 银行网点操作风险管理
268	模块 29 什么是操作风险
274	【知识链接 26】巴塞尔协议简介
275	模块 30 基层商业银行内部控制
281	实例专栏
281	【实例 25】银行员工操作失误, 储户是否“不当得利”
282	【实例 26】中国银行基层“一把手”强制休假和代职制度
283	【实例 27】银行柜员挪用储户存款获刑 11 年
285	项目 11 银行网点绩效评价与员工考核
286	模块 31 商业银行绩效评价基础
292	【知识链接 27】考核制度的三个主要问题
293	模块 32 银行网点绩效评价的指标选择
302	实例专栏
302	【实例 28】银行会计人员绩效考核管理
305	【实例 29】工商银行客户经理绩效考核办法

银行网点基础部分

商业银行作为一类特殊的金融企业，经营理念推陈出新，以不断迎合消费群体；运营架构不断演进，以更加适应银行业务推广。在此基础上，商业银行的分支机构或基层网点的职能和定位也在不断重新定义，由结算型向营销型、零售型转变，电子化、自助化程度日益提高。因此，如何认识商业银行及其网点的本质，是银行从业者的首要任务。

项目1

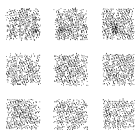
现代商业银行的 运作架构

XIANDAI SHANGYE YINHANG
DE YUNZUO JIAGOU

【主要内容及学习目标】

本项目主要介绍商业银行是一类什么样的企业，是如何组织运营和开展业务的；通过本项目的学习，要求学生掌握以下几个方面目标的能力：

1. 掌握商业银行的一般属性；
2. 掌握商业银行的经营原则；
3. 充分把握现代商业银行的经营理念；
4. 掌握现代商业银行的组织制度和分支机构体系。



模块 1

什么是商业银行

一、商业银行的本质属性

商业银行是指以吸收存款为主要资金来源，以开展贷款和中间业务为主要业务，以营利为目的的综合性、多功能的金融企业。

1. 商业银行是企业

商业银行具有一般企业的基本特征：（1）拥有从事业务经营所必要的自有资本。自有资本是商业银行存在和发展的基础，通常国家通过法律条款对商业银行的资本作出规定。（2）自主从事经营活动。商业银行在法律地位上是独立的，是独立的法人，自主地进行经营活动。商业银行所从事的是货币与信用活动，货币活动主要是汇兑、结算、收付等，信用活动主要是存款、贷款、投资等。（3）从经营中获取利润。商业银行作为盈利性的企业，追求利润最大化是银行经营的最终目标，盈利性自始至终贯穿在商业银行的整个业务全过程。首先，创立或经营银行的目的是为了盈利；其次，是否经营某项业务取决于能否为银行带来盈利。商业银行的盈利能力与利润大小，对其经营管理至关重要。利润不仅是商业银行充实资本、扩大经营的重要源泉，也是增强银行信誉、提高竞争力的有力手段。在西方商业银行中，利润成为评价银行业绩的一个最主要的指标，它决定着银行的生存与发展。总之，商业银行有自己的资本，能独立开展业务活动，独立承担民事责任，并在业务经营中获取利润。

2. 商业银行是金融企业

与一般的工商企业相比较，商业银行又有不同，主要表现在：（1）经营对象上的差异。一般工商企业所经营的是一般商品，而商业银行经营的是特殊商品——货币资金。（2）经营方式的差异。一般工商企业采取生产或买卖的方式经营，而银行采取的是借贷方式，即信用方式经营。采用信

用方式经营货币，不改变货币的所有权，只把货币的使用权作有条件的让渡。(3) 社会经济影响的差异。商业银行经营的信用，不仅以吸收存款和发放贷款、证券投资的形式出现，也以开出汇票、支票、开立信用账户，创造存款货币的形式出现。由于货币与信用的这种特殊性，使得商业银行在其业务经营活动中，把货币与信用有机地结合起来，而且把社会中各个经济主体、各种经济活动广泛地联系起来。因此，商业银行的经营活动对整个社会经济的影响要远远大于任何一个企业。同时，商业银行受整个社会经济的影响也较任何一个具体企业更为明显。为此，商业银行必须严格遵守国家颁布的政策、法规、条例。在国际上，通常是通过立法形式来对商业银行业务作出强制性的规定，进行有别于一般的特殊管理。

3. 商业银行是特殊的金融企业

现代金融体系是由多种银行和金融机构组成的，其中包括商业银行、投资银行、政策性银行、专业银行、保险公司、证券公司、信托投资公司等。与其他金融机构相比，商业银行有以下两个明显的特征：(1) 能够吸收公众存款，这是商业银行的一个显著特点；并且具有存款货币创造的功能。(2) 业务范围广泛。商业银行除了吸收存款、发放贷款外，还开展投资、结算、信托、理财、咨询及表外业务等一系列的金融业务，商业银行是“金融超市”。商业银行业务的广泛，客观上给企业和个人的经济活动和日常生活提供了极大的便利，是其他金融机构所无法代替的，从而使商业银行在整个经济活动中居于特殊的地位。

二、商业银行的经营原则

(一) 安全性、流动性、效益性的经营原则

1. 安全性原则

安全性是指银行的资产免遭风险、保障安全的可靠性程度。安全性原则对于商业银行的经营管理来说有其特殊的作用。因为商业银行经营的条件和对象特殊，商业银行的经营对象是货币，作为国民经济综合变量的货币，受许多复杂的客观因素的影响，同时又受中央银行的人为干预，资本成本、利率的变动基本无法预测。而且商业银行自有资本比较少，基本上是负债经营，只能利用较多的负债来维持其资本运转，因此就要特别注意其经营活动中的安全性。要想在竞争激烈的市场经济中发展壮大，商业银行就必须加强内部经营管理，严格遵循安全性原则。坚持安全性原则，有

助于商业银行减少或者避免资产流失，也有利于在客户和公众中树立良好的形象，提高企业信誉，而且坚持安全性的原则，从宏观上来说有利于整个国民经济的稳定，在当前这一点尤为重要。要保持社会安定，就要稳定经济，要稳定经济就要稳定金融，要稳定金融就要稳定商业银行的信誉，要稳定商业银行的信誉就要坚持银行经营管理的安全性原则。

2. 流动性原则

流动性是指银行能够随时收回资金或者付出资金的能力。流动性之所以成为商业银行三大经营原则之一，是由商业银行的经济特点所决定的。商业银行的现金流动最为频繁，整个经营活动都要经过现金收付来进行，因此银行资产必须保持足够的流动性。商业银行的资金来源大部分是存款和借款，定期存款和储蓄存款必须按期支付，活期存款必须随时满足客户的提取。银行资金来源的不稳定，要求其必须保持资产的流动性，以便在必要时通过出售资产来满足提取存款和归还借款的资金需要。流动性是效益性和安全性之间的平衡杠杆，商业银行不仅要面对随时要求付款的负债，还要面对许许多多的贷款要求，银行的资产流动性差就可能给银行带来经营危机。所以，商业银行要稳健运行，必须坚持流动性的经营原则。

3. 效益性原则

效益性是指银行获得利润的能力。银行利润指各项收入减去各项支出的余额，具体地说，银行收入包括：贷款利息收入、同业拆借利息收入、中央银行存款利息收入、各种利差补贴收入、各项结算手续费收入、外汇业务收入等。银行支出包括：存款利息支出、同业拆借利息支出、各项业务费支出、职工工资支出、固定资产折旧支出、营业性支出等。其中对银行利润影响较大的因素是：存贷款利差、其他业务手续费收入和管理费用。商业银行作为独立的企业法人，追求经济效益是其经营的核心目标，是银行经营的内在动力。因为，充足的盈利对商业银行的经营管理将发挥重要作用。首先，盈利水平的提高有利于银行充实资本，使银行扩大经营规模，从而赚取更多的利润。其次，较高的盈利水平增加了银行的实力，提高了银行对客户的吸引力，增强了银行的信誉，有利于提高银行的竞争能力。商业银行的效益性原则不仅对其自身管理意义重大，而且影响宏观经济活动。在市场经济环境下，商业银行提高效益的各项措施最终反映到经济规模、经济速度、经济结构、市场利率水平等宏观经济的诸多方面。所以说效益性原则是商业银行重要的经营原则。