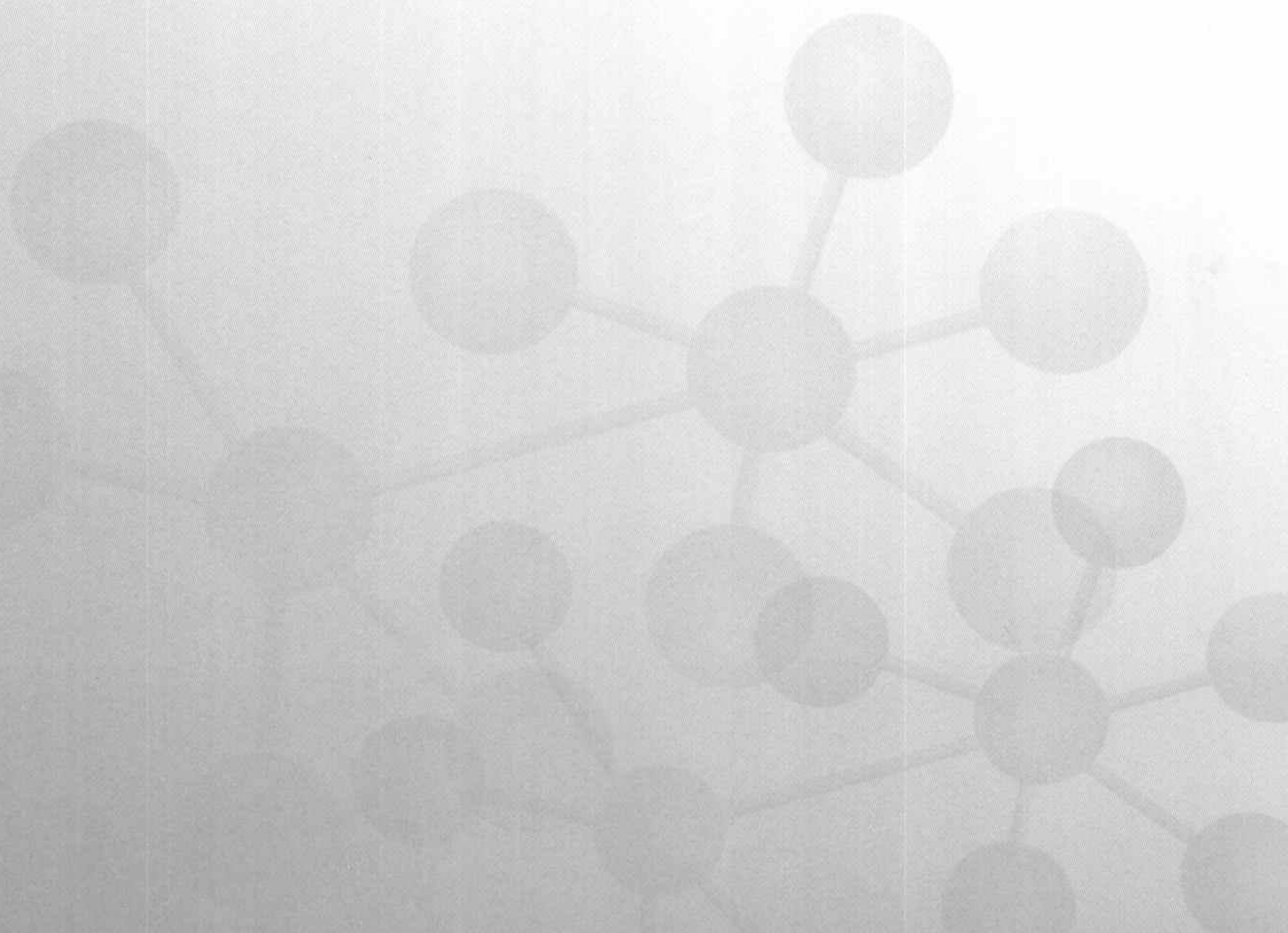


# 商业银行 资金运营管理



# 商业银行资金营运管理

---

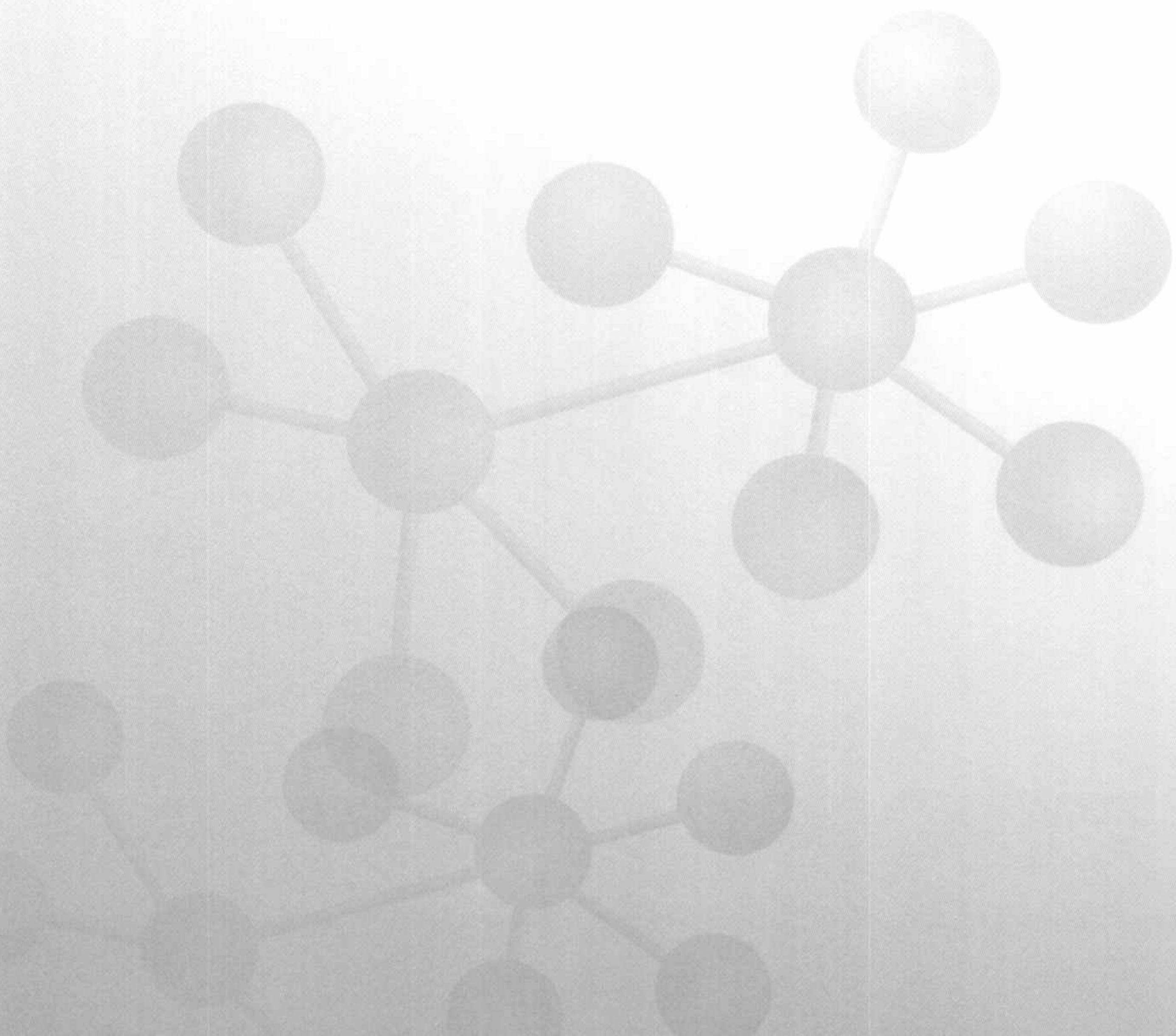
中国工商银行资金营运部 编著

---

中国财政经济出版社



中国工商银行资金营运部 编著



# 序

---

改革开放以来，我国经济已经发生了深刻的结构性变化。随着社会主义市场经济体系逐步建立与发展起来，商业银行所赖以生存的宏观、微观的经济金融环境也发生了巨大的改变。中国经济金融形势的发展变化和商业银行改革的深化，迫使商业银行的资金管理体制需要改革，资金营运手段需要创新，资金管理职能需要重新定位。

中国金融市场的跨越式发展为商业银行资金营运工作提供了广阔的舞台，但与此同时，转轨时期的金融市场也给商业银行的资金工作带来了前所未有的挑战。传统的以支付为中心、以封闭管理为主的资金管理职能遭遇严峻挑战，面对机遇和挑战并存的经营环境，改革和创新资金管理体制，提升资金管理水平，由传统的系统管理向市场营运转变，由被动防范支付风险向主动管理利率风险、流动性风险转变，无疑已成为顺应环境变化的理性选择和必然趋势。

目前，国内还没有一本针对商业银行资金营运业务方面的专著，本书的写作顺应了资金工作发展的趋势，对于当前迫切需要改革创新资金管理的工作而言，无疑将具有很高的参考价值和指导意义。通览全文，感到该书具有三个突出特点。一是包含了关于资金管理的前沿理论。加入 WTO 后，国外银行业在中国境内的经营范围日益放宽，市场竞争日趋激烈，这就需要我们学习和借鉴成熟市场国家先进的经营理念、运作方式和创新手段，对前沿理论的学习则更有利于我们对国外实践的理解和借鉴。二是包含了较为丰富的实践经验。该书的编著者都是负责和从事资金管理的一线人员，熟悉资金管理业务的各个环节，丰富而具体的实例对资金管理工作的改革创新具有更强的指导意义，实用性更强。三是内容丰富，基本囊括了资金管理工作的各个方面，既有传统的头寸管理、准备金管理，又包含现代的同业市场、债券市场和票据市场的运作理论和风险管理。

金融是现代经济的核心。国内经济金融形势的发展变化，国外银行业的进入，迫切需要一批深谙现代资金管理理论，熟悉资金营运业务的从业人员。融前沿的资金管理理论和丰富而具体的实践于一体的《商业银行资金运营管理》一书的适时出版，顺应了经济金融发展的潮流，将为我们学习现代商业银行资金管理知识，提高资金营运水平，提升商业银行的综合竞争力创造良好的条件。



# 目录

第一章 导言	( 1 )
第一节 商业银行资金营运面临的新形势和新任务	( 1 )
第二节 商业银行资金营运的职能	( 6 )
第二章 商业银行资金管理理论与实践	( 10 )
第一节 商业银行资金管理理论框架	( 10 )
第二节 商业银行资金营运计划管理	( 26 )
第三节 商业银行资金头寸管理	( 41 )
附录一 商业银行资金汇划与清算概述	( 55 )
附录二 证券资金的清算与银行头寸管理	( 72 )
第四节 商业银行系统内资金融通管理	( 92 )

第五节	商业银行存款准备金管理·····	(110)
第六节	商业银行现金计划管理·····	(127)
第三章	商业银行同业资金市场交易管理理论与实践·····	(142)
第一节	西方商业银行同业市场资金交易理论概况 ·····	(143)
第二节	我国银行间同业市场的演变与发展·····	(161)
第三节	银行间同业市场拆借及回购交易·····	(180)
第四节	外资银行人民币同业借款业务·····	(196)
第五节	商业银行参与公开市场交易·····	(207)
第六节	商业银行同业市场金融创新·····	(221)
第四章	商业银行债券市场投资营运管理与实践·····	(243)
第一节	商业银行债券投资管理理论框架·····	(243)
第二节	我国债券市场的演变与发展·····	(258)
第三节	商业银行债券自营业务·····	(265)
第四节	商业银行债券代理业务·····	(274)
第五节	柜台债券交易业务·····	(287)
第六节	商业银行其他债券业务·····	(297)
第五章	商业银行票据融资管理与实践·····	(303)
第一节	票据融资基础知识·····	(303)
第二节	票据融资分类管理·····	(317)
第三节	商业银行票据贴现管理·····	(324)
第四节	商业银行票据转贴现管理·····	(334)
第五节	商业银行票据再贴现管理·····	(342)
第六节	我国票据市场的演变与发展·····	(349)
第七节	商业银行票据业务创新·····	(366)
第八节	票据融资常见风险及其防范·····	(374)
第六章	商业银行资金营运风险管理与实践·····	(384)

第一节	商业银行资金营运流动性风险管理理论与实践 .....	(385)
第二节	商业银行资金利率风险管理理论与实践.....	(400)
第三节	商业银行资金营运市场风险管理理论与实践 .....	(411)
第四节	商业银行资金营运信用风险管理理论与实践 .....	(413)
第五节	商业银行资金营运操作风险管理理论与实践 .....	(430)
第七章	商业银行资金管理体制创新.....	(437)
第一节	商业银行资金管理体制改革.....	(437)
第二节	商业银行内部资金价格市场化机制.....	(463)
第三节	商业银行资金管理创新与资产负债管理.....	(492)
后 记	.....	(514)



## 第一节 商业银行资金营运面临的新形势和新任务

### 一、商业银行资金营运面临的新形势

近年来，国内外经济金融运行环境发生了一些重大的变化，作为发展中国家经济发展的伴生物，金融成长和金融深化在我国金融领域的发展过程中体现得尤为明显，一个国际化、市场化和开放性的中国金融市场正在逐步形成。与之相应，商业银行的内外部经营环境都发生了显著的变化。

（一）货币市场的发展给商业银行资金运作提供了更为广阔的空间

2002年，我国银行间同业拆借市场中人民币同业拆借和债券交易累计成交118404亿元，同比增加69349亿元，增长1.4倍。其

中，同业拆借成交 12107 亿元，增长 49.8%；债券现券成交 4412 亿元，增长 4.3 倍；债券回购成交 101885 亿元，增长 1.5 倍。企业短期融资票据化趋势日益明显，票据签发、贴现量继续增长，累计发生额分别为 16139 亿元、23073 亿元，同比增长分别为 35% 和 61%，转贴现业务已成为商业银行新的效益增长点。

可以预见，今后几年将是我国货币市场快速发展的阶段。人民银行表示将再增加投资工具，扩大投资主体，促进国债、企业债、政策性金融债等市场的协调发展，推动债券结算代理，推进住房贷款证券化，支持票据市场的拓展，建立货币市场与资本市场的有机联系渠道等方面出台更多的政策，充分发挥货币市场作为实施、传导货币政策主渠道和金融机构管理头寸、进行投资主要场所的作用，体现其投资和融资功能。

货币市场的发展给商业银行资金部门加大市场运作力度，提高资金收益水平提供了广阔的运作空间。但在目前金融市场容量有限以及商业银行目前交易人员和交易工具有限，各商业银行资金相对过剩的状况趋同的情况下，在现有的市场环境和产品组合下再提高资金运作的总量和收益难度比较大。

## （二）利率风险正在成为商业银行面临的最大挑战

利率市场化对中国的金融自由化有着里程碑的意义。1996 年以来人民银行连续八次降息，金融机构存款平均利率累计下调 5.98 个百分点，贷款平均利率累计下调 6.97 个百分点。目前，我国金融市场中除银行间市场利率完全市场化外，在负债方出现了保险公司协议存款，在资产方贷款利率下浮越来越普遍，债券实行利率招标发行等一系列利率市场化措施不断出台，利率市场化程度已经有了显著提高。人民银行在《2002 年中国货币政策执行报告》中再次强调要稳步推进利率市场化改革，并提出改革的目标、原则和总体思路。这昭示着利率市场化改革进程将加

快，商业银行的资产和负债结构将面临更加频繁的变化，利率风险日渐明显，对商业银行经营效益的影响也越来越大。

### （三）我国商业银行潜在的流动性风险逐渐显现

商业银行的流动性风险与信贷风险和利率风险有着较密切的关系，事实上，银行存款的大量外流经常是由于贷款出现问题或利率预测不准使银行收益下降而引起存款人信心不足造成的。如果银行资产和负债的平均期限搭配不当，银行向高风险借款客户贷款而有较大的信贷风险，银行必须支付较高的利率吸收和保持存款和其他借入的资金或者银行收益随着利率的下降及贷款增长的停滞而下降，都可能引起流动性问题。

在利率管制下，商业银行的利率风险主要是政策性风险。而在利率市场化条件下，资产流动性的不足和盈利能力的下降、负债的刚性以及资金来源短期化和资金运用长期化的矛盾都使得商业银行的流动性风险日益突出。从资产方看，一方面，商业票据市场、企业债券市场和资产证券化趋势在不断削弱商业银行在资产业务方面的收益优势，贷款收益已经出现了下降趋势；另一方面，目前我国商业银行资产形势较为单一，流动性较差的信贷资产占比过大，且不良贷款比重仍然较高。从负债方看，存款是商业银行的主要负债，既不能根据资产运用的情况主动减少负债，又不具备主动增加流动性负债的能力。从资产和负债的期限匹配看，贷款平均期限长于存款平均期限，中长期贷款余额远远大于定期存款余额，流动性供给不能满足流动性需求，存在流动性缺口和流动性风险。

### （四）商业银行资金总体状况普遍好转

由于不同金融工具间的替代效益日趋明显，有效信贷需求不断减少；投资工具的不足，又使得社会资金向商业银行集中，进而导致商业银行的资金筹措能力超过资金运用能力。

1998年以来,我国银行业的经营形势发生了巨大的变化。从1998年至2001年,四大国有银行各项存款增加36288亿元,各项贷款增加19840亿元,四年新增存差16448亿元,同时由于人民银行两次下调法定存款准备金率,释放资金3921亿元,使各行资金营运的总体状况都发生了明显好转,由原来超负荷经营状态转为资金基本平衡乃至较为富裕。支付问题虽然还在个别地区、个别时点上会出现,但已经不是商业银行资金营运工作所面临的主要问题,资金部门的经营压力会越来越多的来自于如何及时有效的消化并有效率的运作这些资金。

#### (五) 商业银行资产多元化趋势日益明显

各家商业银行在总资产保持较快增长的同时,非信贷生息资产占比不断上升,主要表现在债券、票据、同业融资占的比重不断增加。以中国工商银行为例,截止2002年末,全行非信贷生息资产的余额已达12290亿元,占全部资产的28.08%,成为仅次于信贷资产的第二大主要资产,全年各类资金业务收入达292亿元,占全行收入的19.37%,成为全行重要的收入来源。从长远看,我国银行业的存款增长速度将快于贷款增长速度,非信贷生息资产占比将越来越高。

## 二、商业银行资金营运面临的新任务

伴随中国经济金融形势发展和商业银行深化改革、加快创新进程的不断推进,近年来商业银行资金营运工作发生了很大的变化。商业银行资金营运工作由以支付为中心向以效益为中心转变,由封闭管理向市场营运转变。概括起来就是要实现五个转变。

(一) 资金工作的重点由保支付向提高营运效益转变。1998年以来,由于我国商业银行存差的逐年扩大和人民银行两次下调

法定存款准备金率，商业银行资金营运的总体状况明显好转，已经从超负荷经营状态转为资金基本平衡乃至较为富裕。资金形势的彻底好转使得银行资金部门“保开门、保支付”的压力大大减轻，与此同时，资金部门营运资金的空间也得到了空前的发展。

(二) 资金风险管理由被动防范支付风险向主动管理利率风险、流动性风险转变。在资金紧张时期，资金工作面临的首要风险是支付风险，一切资金工作都要服从和服务于支付问题。而在当前形势下，支付风险虽然在某些地区、某个时点上依然存在，但商业银行资金风险管理的重点，已经转变为对银行资金的利率风险、流动性风险的管理。

(三) 资金营运工作由传统的系统管理向市场营运转变。传统的资金工作由于受到外部环境和自身条件的限制，其主要工作是系统内资金的调度与管理，全部资金是在商业银行内部封闭运行的，而新形势下的资金营运工作，除了传统的系统管理职能外，更多的增添了市场运作的成分，通过参与资本市场和货币市场的运作，将外部资金市场与银行内部资金市场中的资金、利率和风险有机的联系起来。

(四) 资金往来由单一借入再贷款向参与多个市场转变。由于传统计划经济条件下我国的货币市场和资本市场都很不发达，所以我国商业银行 1998 年以前的主要资金缺口完全依靠借入再贷款弥补。近年来，随着我国货币市场、资本市场的跨越式发展和我行资金营运水平的不断提高，商业银行在债券市场、同业市场、票据市场上的业务发展也有了长足的进展。

(五) 资金营运由计划导向型向效益导向型转变。传统的资金工作是以信贷计划为导向，其中心工作是组织资金保证贷款计划的实现，而在当前商业银行资金存大于贷的背景下，如何运用好银行的富余资金，充分利用资金的时间差、空间差、结构差，



协调运作三个市场，向营运要效益，最大幅度的提高银行资金的使用效率和效益，已经成为当前商业银行各级资金营运部门工作的重中之重。

## 第二节 商业银行资金营运的职能

商业银行的竞争，从本质上看是资金筹集能力与配置效果的竞争，一家银行能否获得竞争优势，取决于能否以尽可能低的成本获得尽可能多的资金来源以及能否以最佳的资金摆布获得最好的经营效益的能力。资金营运部门作为商业银行重要的利润中心，一方面通过在同业市场、债券市场、票据市场的直接运作来实现资金效益的最大化，另一方面要通过对内部资金的有效配置，保证银行各项业务的正常开展，促进资金向收益高、风险小的地区、行业、企业流动，最终实现商业银行的经营目标。这两个渠道就决定了资金营运在商业银行经营中的核心地位，决定了资金配置对全行质量和效益的根本好转所起的基础性作用。面对商业银行资金营运工作的新形势和转变，商业银行必须认真思考资金营运的职能定位，理清新形势下资金营运的基本思路。

### 一、商业银行资金营运的基本职能

资金是贯通银行经营的血液，是银行经营的基础性资源。商业银行资金营运部作为全行资金管理、资金配置、资金经营中心，在资产负债管理委员会指导下和全行资产负债管理政策框架内，负责对全行资金来源和运用实施全过程的控制和管理。

作为资金管理中心，资金营运部门要对全部资金来源及运用以及资金运动的全过程进行分析、监测、控制、评价及运用结果

的反馈，在此基础上，编制资金营运计划，提出资金配置的建议和意见，报经本行决策机构批准后形成资金配置方案，发挥资金管理的基础性作用。

作为资金配置中心，资金营运部门要通过建立一系列有效的资金配置机制，实现防范风险和提高效益的有机结合。有效的资金配置机制的建立和形成可以解决资金配置的依据和主体问题。市场经济的规则和提高资金配置的效率是资金配置机制形成应遵循的原则，资金配置方案的确定必须与全行发展战略高度统一，这样才能根据商业银行全行的经营发展战略和经营定位，把资金集中配置到质量高、效益好的地区、产品和项目上，从而实现商业银行的战略目标。

作为资金运作中心，资金营运部门要积极创新和发展资金运作的手段、方式、产品及其组合，严格监管、规范操作，防范和控制交易风险，提高业务素质和资金运作水平，实现资金的优质高效运用。资金营运部门既要密切关注和研究市场，在依法合规稳健经营的前提下，及时开发和创新资金运作产品，拓展效益空间，又要统筹协调票据市场、同业拆借市场、债券市场的关系，运作好不同市场的价差和资金变化，提高资金整体运作水平和核心竞争力。

## 二、我国商业银行资金营运的具体职能

我国商业银行资金营运部承担全系统人民币资金管理工作，通过制定科学完善的管理办法和严格的授权管理制度，切实防范和化解资金风险。按照安全性、流动性、效益性的原则，科学编制资金营运计划。通过内部资金往来价格、存款准备金、系统内借款、内部资金交易等手段，统一配置全行资金。通过参与我国同业拆借市场、票据市场、债券市场运作，集约化经营资金，提

高资金使用效率，促进全行经营效益的提高。其具体职能如下：

1. 贯彻执行国家的法律、法规和经济、金融政策，研究、完善统一法人的资金管理体制，研究制定资金配置与调度、融资业务管理、资金交易管理、有价证券管理、票据融通业务管理、现金管理的制度和办法，并负责监督、检查商业银行全行资金管理制度执行情况。

2. 根据国家产业政策、区域经济政策、宏观金融政策以及商业银行资产负债管理政策和目标，编制商业银行资金营运计划，在资产负债政策框架内，共同实施资产负债比例管理具体工作。

3. 按照安全性、流动性、效益性的原则，充分利用价格杠杆，通过对系统内资金交易系统、系统内借款、存款准备金、系统内定期存款，备付金存款的管理，集中统一配置商业银行全行资金，合理引导商业银行经营行为，调整资产负债结构，提高资金效益，保证对外支付。

4. 根据商业银行分行管理水平、资金状况、地区经济发展以及全行客户营销策略，授权分行办理对外融资业务。负责监督、指导分行的融资业务，检查授权执行情况。

5. 研究、分析货币市场现状及发展趋势，根据人民银行宏观金融政策和市场发展状况研究我行融资策略。参与中央银行公开市场、银行间同业拆借市场、银行间债券市场等货币市场交易。

6. 负责管理商业银行全行债券业务。根据全行资产负债管理目标，统一管理全行债券资产，制定并实施全行的债券投资计划。负责全行债券代理发行、兑付等代理业务的管理。负责债券柜台交易业务。负责商业银行金融债券的发行工作。

7. 负责对商业银行全行票据融通业务的指导、监控、检查

和培训；制定票据融通业务政策、规定、制度办法和操作规程；根据票据市场供求变化及总行票据业务政策导向，制定票据交易指导利率；负责票据营业部与人民银行、总行有关部门的沟通、协调。

8. 贯彻落实人民银行现金管理规定，编制下达、组织实施全行现金计划，分析、预测、反映现金投放、回笼情况，按照人民银行部署搞好货币流通调查。

9. 负责对国内外商业银行资金管理、融资管理、交易管理、债券管理的制度、政策的研究与分析。负责组织资金营运系统的专业培训和加强资金营运系统的职业道德建设。