

普
华
经
管

全国高职高专金融专业精品教材



商业银行 经营与管理

Commercial Bank
Management

Financial Series

主编 潘丽娟

副主编 李晓红 王海英 王永成



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

全国高职高专金融专业精品教材

商业银行经营与管理

主 编 潘丽娟

副主编 李晓红 王海英 王永成

人 民 邮 电 出 版 社
北 京

图书在版编目(CIP)数据

商业银行经营与管理 / 潘丽娟主编. —北京: 人民邮电出版社, 2011.5

(全国高职高专金融专业精品教材)

ISBN 978-7-115-25055-1

I. ①商… II. ①潘… III. ①商业银行—经营管理—
高等职业教育—教材 IV. ①F830.33

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第037015号

内容提要

本书从银行业经营与管理的角度,介绍了商业银行经营管理中的主要内容。书中不仅介绍了商业银行的发展历史和具体的业务内容如资本业务、负债业务、中间业务、国际业务,同时还介绍了银行的日常运营管理模式、绩效考评和风险管理等内容。

作为高职高专教材,本书充分体现了高职高专的教学特点与要求,非常适合金融专业的师生使用。

全国高职高专金融专业精品教材

商业银行经营与管理

◆ 主 编 潘丽娟

副 主 编 李晓红 王海英 王永成

责任编辑 李宝琳

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街14号

邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

中国铁道出版社印刷厂印刷

◆ 开本: 787 × 1092 1/16

印张: 16.5

2011年5月第1版

字数: 300千字

2011年5月北京第1次印刷

ISBN 978-7-115-25055-1

定 价: 30.00元

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

反盗版热线: (010) 67171154

前 言

在现代市场经济体系中,金融体系作为现代经济的核心起着至关重要的作用。大多数国家的金融体系是由中央银行、商业银行、专业银行和其他金融中介机构组成的,其中商业银行是最为典型的金融机构,它是以追逐利润为经营目标,吸收活期存款、办理转账结算、发放短期贷款并经营多种其他金融业务的综合性、多功能金融企业。商业银行作为经济体系的中枢,具有融通资金、配置资金、防范风险、提供信息等多种功能。

随着全球经济一体化的推进,世界各国经济及国际经济领域的发展变化对商业银行的经营管理产生了深刻的影响,极大地改变了商业银行的经营环境和运行模式,特别是进入20世纪90年代以来,西方主要国家陆续取消了分业经营的限制,混业经营成为势不可当的全球性浪潮,商业银行越来越广泛地参与资本市场和衍生金融市场的交易活动,既获得新的利润来源,又可以利用资产组合和衍生金融工具来防范与规避风险,因此,商业银行的交易类表外业务获得了长足的发展,商业银行的“非中介化”趋势日趋明显。金融信息化又给商业银行带来了新的革命,商业银行在技术平台建设、支付手段和服务手段更新等方面都有了翻天覆地的变化,电子支付已成为重要的支付方式,网络银行也把金融服务的触角延伸到世界的每一个角落。

为了适应商业银行经营管理模式和业务发展变化的需要,满足高职高专院校培养实用型金融人才的需要,人民邮电出版社组织长期从事金融教学科研、具有丰富金融理论又有丰富实践经验的一线教师编写了本书。本书结合国际先进银行的最新发展,全面介绍了商业银行的负债业务、中间业务、资产业务,并探讨了商业银行的各类业务创新及相关问题,以及商业银行资产负债管理理论与技术的最新发展,分析了商业银行风险管理与内部控制、绩效评价、资本管理等重要问题。另外,作者将有关知识运用到我国商业银行深化改革的实践中,对解决我国商业银行经营管理中存在的问题提供了一些有效的应对方法和措施。

本教材在编写过程中本着“必需、够用、精练”的原则,力求做到内容务实创新,结构新颖独特,材料详略得当、取舍有度。因此,本教材不仅适合于高职高专院校经济管理专业的学生使用,亦适用于银行从业人员的培训和自学考试。

东北财经大学职业技术学院的潘丽娟老师担任本教材主编,同时编写了第一章至第三章的内容;内蒙古财经学院职业学院的李晓红老师担任本教材的副主编,并编写了本书第四章和第五章的内容;河南商丘职业技术学院的王海英老师编写了本书第七章至第

九章的内容；内蒙古财经学院职业学院的王永成老师编写了本书的第六章内容。全书最后由潘丽娟总纂定稿。

在本教材的编写过程中，笔者参考了大量的资料和相关学术成果，同时得到了有关商业银行领导及工作人员的大力支持，得到了从事金融教育的许多专家学者的赐教和指点。对此，本教材编写组全体成员向上述给予我们关心、支持、帮助的单位和个人表示诚挚的谢意。

本教材涉及内容较多，范围较广，由于作者学识有限，编写时间仓促，书中难免存在错误与疏漏，敬请读者提出宝贵意见和建议，以便本书再版时进一步改进和完善。

目 录

第一章 商业银行概述	1
第一节 商业银行的历史演变	1
第二节 商业银行的性质、功能与作用	4
第三节 商业银行的组织机构、经营原则与银行监管	7
第四节 商业银行的发展趋势	14
第二章 商业银行资本业务经营与管理	25
第一节 商业银行资本业务概述	25
第二节 商业银行资本充足测算与安全经营	31
第三节 商业银行资本的筹集与补充	39
第四节 我国商业银行资本的管理	42
第三章 商业银行负债业务经营与管理	53
第一节 商业银行负债业务概述	53
第二节 商业银行被动型负债业务经营与管理	57
第三节 商业银行主动型负债业务经营与管理	66
第四章 商业银行资产业务经营与管理	81
第一节 商业银行现金资产业务经营与管理	81
第二节 商业银行贷款业务经营与管理	87
第三节 商业银行投资业务经营与管理	99
第五章 商业银行中间业务经营与管理	111
第一节 商业银行中间业务概述	111
第二节 商业银行结算业务经营与管理	116
第三节 商业银行代理业务经营与管理	125
第四节 商业银行银行卡业务经营与管理	132
第五节 商业银行理财业务经营与管理	138
第六节 商业银行其他中间业务经营与管理	142
第六章 商业银行客户经理制	153
第一节 商业银行客户经理制概述	153

第二节	商业银行客户开发与管理	156
第三节	商业银行客户经理管理	182
第七章	商业银行国际业务经营与管理	189
第一节	商业银行国际业务概述	189
第二节	商业银行国际信贷业务经营与管理	192
第三节	外汇交易业务经营与管理	197
第八章	商业银行风险管理与内部控制	211
第一节	商业银行风险管理概述	211
第二节	商业银行风险经营与管理	218
第三节	商业银行内部控制	227
第九章	商业银行财务分析与绩效评价	237
第一节	商业银行财务分析	237
第二节	商业银行绩效评价	246
参考文献		257

第一章 商业银行概述

学习目标

- 掌握商业银行的概念、性质和功能
- 掌握商业银行的组织机构、管理原则
- 理解商业银行的发展趋势
- 了解商业银行的历史演变

第一节 商业银行的历史演变

一、商业银行的产生

银行是一个古老的行业，它是随着人类社会经济的发展，特别是随着人类交易活动和市场经济的发展而发展的。

早在公元前2000年的古巴比伦寺庙、公元前500年的古希腊神庙、公元前400年的雅典、公元前200年的古罗马帝国等，都出现了银钱商和类似银行的商业机构。当时的货币兑换者根据信徒朝拜者们的需要，把寺庙当作开展“银行业务”的场所，主要是为信徒们保管珠宝、金银和其他贵重物品，有时也向游客提供一定的有息贷款。

近代银行在中世纪的世界贸易中心意大利的威尼斯首先产生。那时候，各国商人云集威尼斯，他们携带着不同形状、不同成色、不同重量的铸币在那里进行交易。为实现商品交换，商人们首先要把不同的货币进行兑换，从而一些专门从事货币兑换并收取手续费的商人应运而生了，这些人就是货币兑换商。正如马克思所述：“货币经营业，即经营货币商品的商业，首先是从国际交易中发展起来的……”当时，各国各地的商人为避免因长途携带货币或保存货币而带来的危险，便把自己的货币交给兑换商保管，或委托他们代办转账支付或汇兑。由于早期市场上货币兑换商营业时总是坐在长板凳或椅子上，而12世纪的意大利语“Banko”有“长板凳”或“椅子、桌子、柜台、场所”等含义，于是“Banko”便成为“银行”的代名词。

最早把“Banko”一词引入银行的是热那亚、威尼斯、那不勒斯几家“银行”。后来，由于业务量的不断扩大，这些“银行”又设置了保险柜，并利用手中集中的货币资金从事存、放款业务，使一般经营业务向信用业务转化，逐步形成了银行业的雏形。

当这些业务经营活动转到英国后,英国金匠为发展和完善商业银行功不可没。起初,英国金匠只从事金银及其加工品的买卖,后来逐步开始参与货币兑换活动。英格兰内战爆发后,许多有钱人纷纷把钱存到金匠的保险柜里。所以,英语“Bank”(柜子)就代替了意大利语“Banko”,成为银行的名称。金匠们接受了存款,就给客户开具存单凭证,日后,存单也在商品交换中流通起来,成为货币供应量的一部分。由于金匠们经营良好,信誉大增,当存入的钱多于需要支付的钱时,他们不仅向存款人提供兑付资金,也向借款人发放贷款。开始时,只向商人发放,后来不断扩大范围,甚至向政府发放,这就出现了存款、结算、贷款等诸项金融服务业务。商业银行开始正式出现,并展现出早期职能:凳子—交易职能;柜子—保管或风险控制职能。

二、商业银行的发展

(一) 国外商业银行的发展

作为正式的商业银行,在当时的资本主义社会条件下,有两种发展途径:一是从旧的高利贷性质的银行逐步适应新的环境转变而成的商业银行;二是以集股方式组织起来的股份制商业银行。

1171年成立的威尼斯银行(Bank of Venice)首先以“银行”(Banko)命名。1397年,佛罗伦萨成立了美第奇(Medici)银行。15世纪,美第奇家族控制了意大利银行业。随之,银行向北扩展到德国南部和瑞士等地,最后遍布欧洲。1407年,热那亚银行(Bank of Genoa)成立,成为早期著名的存款银行。随后,1593年米兰银行成立,1609年阿姆斯特丹银行成立,1619年汉堡银行成立,1621年纽伦堡银行成立,1635年鹿特丹银行成立,1688年斯德哥尔摩银行成立。

1694年,最早的股份制银行——英格兰银行成立,它被誉为现代商业银行的鼻祖,标志着现代商业银行制度的建立,并且后来演变为英国中央银行。其正式贴现率一开始就规定为4.5%~6%,大大低于早期银行业的贷款利率,这既满足了新兴资产阶级低息贷款的需求,又以强大的金融力度致命地打击了高利贷者,迫使高利贷者提供低息贷款;同时突破了独资/合伙小银行和商业信用范围的限制,可以在更大范围和更高层次上运用信用更好的流通工具。1703年,维也纳银行成立。1782年,处于殖民时期的美洲大陆上,第一家现代意义的银行——美洲银行成立。1781-1861年,美国的各类银行超过2500家。1864年,美国国会通过《国民银行法》,商业银行的所有者可以选择持有州特许执照或国家特许执照,从而形成了美国的州银行和全国性银行的两级银行体制。1933年,美国国会通过《格拉斯—斯蒂格尔法》(Glass Steagall),该法旨在巩固美国的商业银行,在商业银行、证券业、保险业之间构筑起一道“防火墙”。它开启了美国的“规范的银行业”的时代,标志着美国金融管理当局摒弃银行自由经营原则,实现了向以维持金融稳定和保障存款安全为目标的集中统一管理的历史性转折,使金融系统的运行纳

入政府全面、严格监管的轨道。1984年,联邦法庭同意并命令联邦储备委员会允许“非银行的银行”(Nonbank Banks)成立,且允许它们参加联邦存款保险。1987年,美国国会又决定停止“非银行的银行”的扩张,并用传统银行业务必须遵循的法规加以制约。1999年11月12日,美国颁布了《金融服务现代化法》,为美国银行业从“分业管理”向全能银行和“联合经营”转变扫清了障碍,使之更适应金融全球化、自由化和竞争化的趋势。

1986年,英国颁布《金融服务法》;1989年,英国进行了大规模的金融监管体制的改革,金融监管机构——金融服务局统管银行、保险、证券、货币外汇交易等,金融监管权力高度集中,管理成本降低,效率提高,政府职能得到加强。1997年5月,英国政府向议院提交了《英格兰银行法案》(*The Bank of England Act*)和《金融服务与市场法案》(*The Service Market Bill Act*),这些法案被相继批准颁布。

1994年,日本学习英国,进行了改革,把原来四十多个涉及金融的法律进行了修改,并于1998年12月颁布《金融体制改革法》。该法的原则是自由、公平与全球化,它授予银行、证券、保险及其他金融机构更多的自由竞争的权利。1999年1月该法开始逐步落实,并取得了一定的成果。

(二) 中国商业银行的发展

中国是世界上使用纸币最早的国家。高利贷活动很早就有,但是银钱业到南北朝之际才有记载。北宋灭后蜀之后,四川首先使用纸币,1057年的文献中首次出现了“银行”一词。经宋、元、明、清各朝,钱庄、银号、票号先后兴起,银钱业长足发展,主要经营存、放款和汇兑业务。由于中国长期以“银”为通用货币,各种经商店铺称为“行”,因此,人们就将“Bank”一词译为“银行”。

中国最早出现的正式银行是1845年在广州设立的英国丽如银行(分行)即东方银行,之后英、美、法、德、俄、日等国陆续在中国设立银行分支机构。1897年成立的中国通商银行是中国自己创办的第一家股份制银行,它标志着中国近代银行业的开始。1905年(清光绪三十一年)成立了官商合办的户部银行,1908年将其改为大清银行,1912年定名为中国银行。1907年成立交通银行。1912-1927年,新设私人银行多达186家。

中国共产党在领导新民主主义革命和社会主义革命与建设的过程中,一贯重视银行业的发展。1948年12月1日,在解放战争的隆隆炮火中,在各革命根据地和解放区新设立的银行的基础上,宣告了中国人民银行的成立。中华人民共和国成立后,实行银行国有化,逐步建立起以中国人民银行为主体、与各专业银行和其他金融机构相结合的银行体系。1984年1月1日,中国人民银行开始专门行使中央银行职能。

1987年,我国第一家全国性、综合性、股份制的商业银行——交通银行在上海重建。1993年11月14日,《中共中央关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》明确了中国面向21世纪的、与国际接轨的、适应改革开放和社会主义现代化建设的银行体系:

中国人民银行作为中央银行，在国务院领导下独立执行国家货币政策，调控货币总量，保持币值稳定，监督各类金融机构，维护金融秩序；建立政策性银行，发展商业银行，并以此为主体，其他各类金融机构并存。1993年12月25日，《国务院关于金融体制改革的决定》进一步明确了中国人民银行的职能、职责和性质。1994年7月1日，《中华人民共和国公司法》（以下简称《公司法》）正式实施，标志着中国迈开了以有限责任公司制度和股份有限公司制度为代表的现代企业制度的步伐。1995年以后，中国人民银行根据《公司法》做出规定，新设商业银行一律实行股份有限公司制度，单个股东所占股权一般不超过银行股本的10%，同时要求已经设立的股份制商业银行进行股权结构调整。

1995年5月10日，第八届全国人民代表大会第十三次会议通过的《中华人民共和国商业银行法》（以下简称《商业银行法》）在中国银行史上第一次为商业银行的发展奠定了法律基础，并确定了中国各商业银行必须遵循的“分业管理”的基本原则。1997年11月12日，中国人民银行发布了《国有独资商业银行监事会暂行规定》。

2000年3月15日，国务院颁布了《国有重点金融机构监事会暂行条例》，以加强和健全金融机构的监管机制。2002年，中国人民银行发布《商业银行内部控制指引》，标志着中国商业银行落实和完善内部治理结构进入了一个新时期。随着中国加入世贸组织，银行业加快了对外开放的步伐，2002年1月30日，我国正式颁布《中华人民共和国外资金融机构管理条例实施细则》，同年，一些外资金融机构成为几家合资银行的股东。2002年6月4日，中国人民银行发布《股份制商业银行公司治理指引》和《股份制商业银行独立董事和外部监事制度指引》，进一步规范了股份制商业银行的健康发展。2003年4月28日，中国银行业监督管理委员会根据第十届全国人民代表大会第二次会议通过的《关于中国银行业监督管理委员会履行原由中国人民银行履行的监督管理职责的决定》，正式挂牌履行职责，这标志着中国银行业进入了监督管理的新阶段。经过近八年的实践探索、理论总结、资源整合、战略性展望，第十届全国人民代表大会常委会第六次会议于2003年12月27日正式通过了《中华人民共和国银行业监督管理法》和《关于修改〈中华人民共和国中国人民银行法〉的决定》、《关于修改〈中华人民共和国商业银行法〉的决定》，为21世纪初期的中国银行业的稳健运行、对外开放和深化改革有效地铺平了法律轨道。

第二节 商业银行的性质、功能与作用

一、商业银行的性质

（一）商业银行的含义

商业银行是各国金融体系的主体和基础，适应于市场经济所要求的资金商品化、利率市场化以及银行与客户可以相互选择的竞争机制。它在美国称为商业银行（Commercial Bank），在英国称为清算银行（Clearing Bank），在德国称为信贷银行

(Credit Bank),在日本称为普通银行(General Bank)或存款银行(Deposit Bank)。

我国《商业银行法》明确规定:“商业银行是指依照本法和《中华人民共和国公司法》设立的吸收公众存款、发放贷款、办理结算等业务的企业法人。”

(二) 商业银行的性质

从商业银行的产生与发展历史来看,商业银行的性质可以归纳为:以追求利润为目标,以经营金融资产和金融负债为对象的综合性、多功能的金融企业。

1. 商业银行是企业

商业银行是以盈利为目的的企业。商业银行具有一般企业的基本特征:它拥有从事业务活动所需要的自有资本,按照自主经营、自负盈亏的原则从事经营活动,依法经营,照章纳税,有其营业收入和营业支出,并以获取利润为其经营目标。

2. 商业银行是特殊的企业

商业银行是特殊的企业,主要表现为四点。一是经营对象和内容特殊。一般工商企业所经营的是物质产品和劳务,从事商品生产和流通,而商业银行是以金融资产和负债为经营对象,经营的是特殊的商品——货币资金,经营范围包括货币收付、借贷以及各种与货币运动有关的或者与之相联系的金融服务。二是经营方式特殊。一般工商企业采取生产或买卖的方式经营,而商业银行采取借贷方式即信用方式经营。采用信用方式经营,不改变货币的所有权,只将货币的使用权作有条件的让渡。三是经营效果特殊。一般企业创造的是使用价值,而商业银行创造的是能充当一般等价物的存款货币,商业银行对社会经济的影响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。四是商业银行责任特殊。一般工商企业只以盈利为目标,只对股东和使用自己产品的客户负责;而商业银行除了对股东和客户负责之外,还必须对整个社会负责。

3. 商业银行是一种特殊的金融企业

商业银行作为一种特殊的金融企业具有以下主要特点。一是商业银行是综合性、全能型的金融机构。现代商业银行的业务领域非常广泛,业务活动涉及经济生活的各个角落,是名副其实的金融百货公司,其业务范围及业务量是其他金融机构所无法比拟的。二是商业银行金融体系的主体,是全国的结算中心,同社会各经济主体保持着复杂的关系,是全社会资源和产品的分配中心、国内外资金的调剂中心、社会经济的信息中心,提供高效率、高精度的信息服务。三是商业银行是中央银行实施货币政策最重要的基础和途径,商业银行的业务活动强烈影响着货币流量,有直接影响经济发展的能力,所以是中央银行重点控制的对象。

二、商业银行的功能与作用

(一) 信用中介的职能

信用中介是商业银行最基本、最能反映其经营活动特征的职能。这一职能的实质,

是通过银行的负债业务，把社会上的闲散业务集中到银行里来，再通过资产业务，把它投向经济各部门。商业银行是作为货币资本的贷出者与借入者的中介人或代表来实现资本的融通，并从吸收资金的成本与发放贷款利息收入、投资收益的差额中，获取利益收入，形成银行利润。商业银行是通过信用中介的职能实现资本盈余和短缺之间的融通，且不改变货币资本的所有权，改变的只是货币资本的使用权。这种使用权的改变，对经济活动可以起到多层面的调剂转化作用：一是可以把暂时从再生产过程中游离出来的闲置资金转化为可用资金，从而在不改变社会资本总量的条件下，通过改变资本的使用量，为实现扩大再生产提供了可能；二是可将用于消费的资金转化为能带来货币收入的投资，扩大社会资本总量，加速经济增长；三是可以把短期货币资本转化为长期货币资本，在盈利原则的支配下，还可以把货币资本从效益低的部门或行业引向效益高的部门或行业，形成对经济结构的调节。

（二）支付中介的职能

商业银行除了作为信用中介融通资本之外，还执行着货币经营业的职能。商业银行在经营过程中，通过存款在账户上的转移来代理客户支付，在存款的基础上为客户兑付现款等，成为工商企业、社会团体和个人的货币保管者、出纳者与支付代理人。这样，以商业银行为中心，形成了经济社会有机的支付链条和债权债务关系。随着金融业的发展，人们对支票和信用卡的使用程度越来越高，商业银行支付职能的重要性越来越大。商业银行支付中介职能的发挥，大大减少了现金的使用，节约了社会流通过费用，加速了结算过程和货币资金周转，促进了社会再生产的扩大。商业银行支付职能的发挥，是以活期存款账户为基础的，这是因为只有在客户保存一定存款余额的基础上，才能办理支付；当存款余额不足时，客户会要求银行给予贷款，而贷款又转化为新的客户存款，又需办理支付。近年来，随着一些国家金融管制的放松，专业银行和其他金融机构也设立了类似于支票账户的账户，发挥支付中介职能，但与商业银行相比，仍然存在很大的差别。

（三）信用创造功能

商业银行在信用中介和支付中介的基础上，产生了信用创造功能。商业银行能够吸收各种存款，用其所吸收的各种存款发放贷款，在支票流通和转账的基础上，贷款又转化为存款，在这种存款不提取现金或不完全提现的基础上，商业银行就增加了资金的来源，最后在整个银行体系，形成数倍于原始存款的派生存款。商业银行通过自己的信贷活动创造和收缩活期存款，而活期存款是构成货币供给量的主要部分，因此商业银行就可以把自己的负债作为货币来流通，从而具有了信用创造功能。当然，商业银行也不能无限地创造货币，更不能凭空创造货币，它至少要受以下因素的制约。一是商业银行货币创造要以原始存款为基础。就每一个商业银行而言，要根据存款发放贷款和投资；就整个商业银行体系而言，也要在原始存款的基础上进行货币创造。因此，货币创造的限度，取决于原始存款的规模。二是商业银行货币创造受中央银行法定存款准备金比率

及现金漏损率的制约,创造能力与其成反比。商业银行在吸收了存款后要按中央银行的规定比率上交存款准备金,存款准备金上交得越多意味着商业银行可以用来发放贷款的资金就越少,货币创造的能力就越弱。在货币创造的过程中还会发生漏损的情况,漏损率越高,货币创造力也就越弱。三是创造货币的条件,是要有贷款需求。如果没有足够的贷款需求,存款贷不出去,也就谈不上创造。有贷款才有派生存款;相反,如果有归还贷款,就会相应地收缩派生存款,收缩的程度与派生程度一致。因此,对商业银行来说,吸收存款在其经营中占有十分重要的地位。

(四) 金融服务职能

随着经济的发展,工商企业的业务经营环境日益复杂化,银行间的业务竞争也日益剧烈化,银行由于联系面广、信息比较灵通,特别是电子计算机在银行业务中的广泛应用,使其具备了为客户提供信息服务的条件。工商企业生产和流通专业化的发展,又要求把许多原来属于企业自身的货币业务转交给银行代为办理,如发放工资、代理支付其他费用等。个人消费也由原来的单纯钱物交易,发展为转账结算。现代化的社会生活,从多方面给商业银行提出了金融服务的要求。在强烈的业务竞争驱动下,各商业银行也不断开拓服务领域,通过金融服务业务的发展,进一步促进资产负债业务的扩大,并把资产负债业务与金融服务结合起来,开拓新的业务领域。在现代经济生活中,金融服务已成为商业银行的重要职能。

(五) 实施代理监督

商业银行作为资金流和信息流的中枢,可以发挥自身的优势,代理存款人(资金的提供方)监督借款企业(资金的需求方)。银行代理存款人进行信息生产,可以发挥规模经济优势,从而降低信息生产和监督成本。在商业银行与企业之间存在长期、稳定的协作关系的情况下,代理监督成本进一步降低。更深层次的代理监督是指由于银行与关联企业之间存在密切的合作关系,其他股东或债权人有可能委托银行代理监督企业(如在银行作为牵头行发起银团贷款的情况下),银行的代理监督功能得到进一步发挥。

第三节 商业银行的组织机构、经营原则与银行监管

一、商业银行的组织机构

(一) 商业银行的外部组织机构

商业银行的外部组织形式是指商业银行在社会经济生活中存在的组织形式。

1. 按组织形式划分为总分行制和单一银行制

(1) 总分行制。总分行制是国际上常见的银行体制,它是由一家总行和下设的若干家支行形成的以总行为中心的庞大的银行网络。实行总分行制的商业银行,利用其分布在不同地区的国内外分支行的优势,为客户提供快捷方便的银行服务,同时集聚起巨额

的社会资金。

总分行制的特点在于：一是实行总分行制的商业银行，一般经营规模较大，易于采用现代化的管理设备，有能力为客户提供全面、优质的金融服务；二是此类银行分支机构众多，易于吸收存款以及在全系统内调剂和使用资金，使资金能够得到有效、合理的使用；三是此类银行内部可以实行高度分工，提高效率，降低成本，便于金融当局的监督。总分行制的不足之处在于：一是容易形成垄断，不利于竞争；二是要求总行对分支机构具有较强的控制力并具有完善的信息系统和严密的成本控制手段。

（2）单一银行制。单一银行制是指银行业务完全由一个营业机构来办理，不设立或不被允许设立分支机构。美国是实行这种制度的主要国家。单一银行制的优势在于：一是在单一银行制度下，数量众多的银行同时存在可以维持竞争局面，不易产生金融的垄断；二是有利于银行与当地政府的协调，促进本地区经济发展；三是单一银行制在经营决策上自主性强、灵活性大，能够根据市场环境的变化及时改变经营策略。单一银行制的不足之处在于：一是限制了银行在全国范围内的竞争，不利于银行的发展；二是银行规模较小，经营成本较高，难以取得规模效益；三是不利于资金的调剂，资金不易得到最优化的配置。

2. 按业务结构划分为全能银行制和分业银行制

（1）全能银行制。全能银行又称综合性银行，全能银行制是指商业银行领域内没有任何限制，它可以经营所有的金融业务，即不仅可以经营普通的存款、放款业务，而且可以经营信托、投资等业务。全能银行能向客户提供全面、综合性的服务，提供广泛的金融产品、金融服务以及各种各样的信息，从而最大限度地满足客户的需求，同时使自身的业务多元化，达到分散风险的目的。

我国业界将此称为“混业”，美国称为“联合经营”。它主要有三大业务领域：零售银行业务；批发银行业务；后勤服务，如清算服务等。

（2）分业银行制。分业银行制是指商业银行根据有关银行法的规定，不能进入投资银行的领域，即商业银行和投资银行业务是分开的。分业银行制以早期美国、日本的商业银行最为典型。

3. 按资本所有权划分为股份制银行、国有银行和私人银行

（1）股份制银行。股份制银行是指按照国家有关法律条文的规定，向主管部门注册，取得法人资格而建立起来的银行。目前，股份制银行是商业银行制度中最常见的形式。

（2）国有银行。国有银行是指由国家注入资本的商业银行，如股份制改造前的中国工商银行、中国建设银行、中国银行；法国的巴黎国民银行、里昂信贷银行等。

（3）私人银行。私人银行有独资银行和合伙银行两种。独资银行是由一人单独出资亲自或雇人经营，出资人对银行的财产和盈利有全部的支配权，对债务负有无限清偿责任的银行。合伙银行是由两人或两人以上订立合伙契约、共同出资、合伙经营的银行。

其财产为合伙人共有，盈利按出资多少或契约规定进行分配，合伙人对债务负有无限清偿责任。

4. 按照银行的技术条件划分为实体型银行和虚拟型银行

(1) 实体型银行，即传统银行。其一切业务交易活动都在银行营业大厅、客户室里进行，顾客与银行员工面对面地进行直接接触，银行员工运用各种实体设备、技术、货币、票据等提供近距离的亲密沟通式的服务。

(2) 虚拟型银行，即电子银行。其一切业务交易活动都运用电子计算机和信息技术在互联网上进行。顾客不与银行员工直接接触，而是通过银行网络自主地获得银行产品与服务，并应用电子货币进行交易。

(二) 商业银行的内部组织机构

商业银行的内部组织机构是指单个银行为有效地发挥商业银行的各项职能、提高经济效益而采取的内部组织的设置方式。一国商业银行内部机构的设置，要受该国商业银行的制度形式、经营环境等各种因素的制约。即使在一个国家，采取同一制度形式的商业银行，由于经济规模、经营条件等方面存在的差异，各国商业银行内部机构的设置也会有所不同。一般来说，商业银行内部组织机构分为决策机构、执行机构和监督机构。

1. 决策机构

商业银行的决策机构包括股东大会和董事会。

(1) 股东大会。股东大会是指商业银行的最高权力机构和决策机构，由全体股东组成，商业银行的任何重大决策都需经过股东大会通过才有效。它的权力是通过法定的投票表决程序，选择和罢免董事，赞成或否决策事项，从而间接性地影响商业银行的经营管理，实现其控制权。股东大会一般由董事会组织召开，召开股东大会时，股东有权听取商业银行的一切业务报告，有权对商业银行的经营管理提出质询。但是每个股东的表决权由其持有的股份决定，因此，持有多数股份的大股东对商业银行的经营决策有决定性影响，而一般股东对经营决策的影响并不大。现代商业银行多采用股份制的组织方式。

(2) 董事会。董事会由股东大会选举产生，并代表股东执行股东大会的决议。董事会的职责为：一是确定商业银行的经营目标和经营政策；二是选聘商业银行的高级管理人员；三是设立各种委员会，如执行委员会、审计委员会、贷款委员会、稽核委员会等，以贯彻董事会的决议，监督银行的业务经营活动。银行董事们在执行他们的职责时，具有很大的权力，当然也负有重大的责任。对于董事的失职，要追究法律责任，如果因违反法律规定而造成经济损失，则要承担经济赔偿责任。

2. 执行机构

商业银行的执行机构包括行长、副行长及各职能部门。

行长是商业银行的执行总管。行长一般由具有经营管理商业银行专门知识和组织才

能、忠于职守、善于决策的人士担任。行长的职责是执行董事会的决议；组织商业银行的各种经营活动；组织经营管理班子，提名副行长及各职能部门经理等高级职员的人选，并报董事会批准；定期向董事会报告经营情况；招聘和解雇银行员工，并对员工实行奖惩等。商业银行的职能部门一般分为两类：一类是业务职能部门，一般包括存款部、贷款部、投资部、国际业务部、信用卡部、信托部等；另一类是内部管理部门，主要有计财部、人力资源部、公共关系部等。

3. 监督机构

商业银行的监督机构包括股东大会选举的监事会和董事会下设的稽核委员会。监事会由股东大会选举产生，执行对董事会、行长及整个商业银行管理的监督权。监事会的职责是检查执行机构的业务经营和内部管理，并对董事会制定的经营方针和决策、制度及其执行情况进行监督检查，并督促有关机构限期整改。



股份制银行新的组织结构——事业部制

在法人治理结构日趋完善的条件下，与国际一流银行接轨的关键是管理体制——特别是组织架构的改革。近年来，股份制银行的组织结构有了较大规模的改革，与传统的以内部管理为目的的设置方式相比有了明显的变化。其突出特点是强调营销理念，并按照这一逻辑，根据客户对象设置业务部门，如公司金融部门、个人金融部门、国际业务部门等，体现了以营销为中心的企业文化，采取了“条条管理”的事业部制。在这种体制下，不仅在职能线上进行有效的集中管理，而且在业务线上也实行集中管理。其业务系统一般分为零售业务和批发业务两条线，每条线又有许多具体的细分。一个业务部门就是一条战线，每条战线，都既有市场营销部门，又有后勤支持部门和风险管理部，既管负债，又管资产。在这种架构内，所有运行都真正贯彻了以客户为中心的原则，客户经理围着客户转，为客户提供全面的横向服务；产品经理围着客户经理转，根据客户经理的要求提供纵向服务；全行支持系统围着产品经理转，做到资源共享。部门内汇聚了主要的业务专业人才，分工细、专业强。集中管理的优势体现为可以提高效率、控制风险、降低成本、统一形象，最大限度地满足客户需要，集中力量加快金融创新，取得竞争优势。可见，这是一种更高级的管理模式。可以肯定的是，事业部制将成为未来股份制银行主流的组织架构模式，这将是大势所趋。较理想的框架设计如下。

(1) 建立以首席营运官、首席信息官、首席财务官为管理核心的事业部制管理架构。

(2) 总行管理部门高度精简，将银行管理部门重新组合，成立银行管理中心，行使集中管理的职能。