

城市商业银行 经营管理研究

◆ 周一平 祝鳳淋 编著

CHENG SHI SHANG YE YIN HANG
JING YING GUAN LI YAN JIU



电子科技大学出版社

城市商业银行经营管理研究

周一平 祝鳳淋 编著



电子科技大学出版社

内 容 提 要

本书着重介绍了城市商业银行经营管理理论与实务、方法和策略,全书共分总论、组织与人力资源、资本、资产、财务管理和中间业务开发、市场营销策略、内控制度建设、会计核算等9个部分。该书不仅适合城市商业银行系统职工学习使用,还可供大中专院校师生参考。

图书在版编目(CIP)数据

城市商业银行经营管理研究/周一平,祝凤淋编著. 成都:电子科技大学出版社,2004.8

ISBN 7-81094-552-1

I. 城… II. ①周… ②祝… III. 商业银行—经济管理—研究
IV. F830.33

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第069037号

城市商业银行经营管理研究

周一平 祝凤淋 编著

出 版:电子科技大学出版社 (成都建设北路二段四号)
责任编辑:黄礼玲 发 行:新华书店经销
印 刷:绵阳市游仙区吉兴彩印厂印刷
开 本:850mm×1168mm 1/32 印张:10.25 字数:259千字
版 次:2004年8月第一版
印 次:2004年8月第一次印刷
书 号:ISBN 7-81094-552-1/F·31
印 数:1-1000册
定 价:36.50元

■版权所有 侵权必究■

◆邮购本书请与本社发行科联系。电话:(028)83201635 邮编:610054

◆本书如有缺页、破损、装订错误,请寄回印刷厂调换。

前 言

1995 年经国务院批准开始组建第一批城市商业银行以来, 8 年多时间已有 112 家城市商业银行相继开业, 无论是业务规模还是经营管理都发生了很大的变化, 并成为我国银行体系中一支充满活力的生力军。组建城市商业银行, 不仅打破了国有商业银行一统天下的局面, 形成多元化的金融竞争格局, 还有利于银行业经营效率的提高, 有利于金融资源的有效配置, 有利于完善我国金融组织体系。发展城市商业银行是促进国民经济发展的客观需要, 是构建现代金融组织体系的必然要求。

(随着社会主义市场经济的发展和金融体制改革的不断深化, 特别是我国加入 WTO 后金融业全面对外开放, 城市商业银行既面临着金融市场全球化的强大压力, 又面临着外资银行的强有力竞争。而我国中小企业的快速发展, 又给为这些企业提供金融服务的城市商业银行带来了更加广阔的发展空间。面临日新月异的新形势和新环境, 城市商业银行只有抓住我国金融市场改革开放的机遇, 坚持“立足地方经济, 立足中小企业, 立足城市居民”的市场定位, 依法稳健经营, 深化内部改革, 提高经营管理水平, 加快金融创新步伐, 才能在日益激烈的竞争环境中更好地发展, 进一步提升市场竞争能力。)

目前,国内有关城市商业银行经营管理这方面的书籍较少。为了帮助广大读者认识了解城市商业银行,进一步掌握城市商业银行经营管理的理论与实务知识,笔者根据多年从事金融工作的经历,编著了这本《城市商业银行经营管理研究》。该书着重介绍了城市商业银行经营管理理论与实务、方法和策略。在框架体系构思和具体内容选择上,注意继承与发展相结合,理论与实践相结合,强调创新与务实,突出实践性、指导性、现实性和通俗性等特点。

本书在编著过程中,参阅了近年来出版的大量教科书、金融论著和学术论文,借鉴引用了有价值的观点和最新研究成果,尤其一些实务内容还是在中国人民银行和中国银监会有关规章制度基础上修改而成的,在此,特向原作者致谢。

本书从2002年初着手撰写提纲,至2004年3月完成终稿,历时两年多时间。但由于作者水平局限和时间仓促,书中肯定有许多错误和疏漏之处,恳请各位专家和读者批评指出。

目 录

第一章 总 论	1
1.1 城市商业银行的发展现状	1
1.2 城市商业银行的性质与职能	16
1.3 城市商业银行经营管理内容与目标	20
1.4 城市商业银行经营管理原则与方法	29
第二章 城市商业银行组织与人力资源管理	43
2.1 城市商业银行组织管理概述	43
2.2 城市商业银行的公司治理结构	48
2.3 城市商业银行的内部组织结构选择	64
2.4 城市商业银行的扩张组织模式	66
2.5 城市商业银行的人力资源管理	72
第三章 城市商业银行的资本管理	78
3.1 城市商业银行的资本金管理	78

3.2	城市商业银行的存款分类	91
3.3	城市商业银行的存款营销措施	95
3.4	城市商业银行的存款业务管理	103
3.5	城市商业银行的非存款负债管理	106
第四章	城市商业银行的资产管理	116
4.1	城市商业银行的流动性资产管理	116
4.2	城市商业银行贷款的基本要素	119
4.3	城市商业银行贷款的运作程序	123
4.4	城市商业银行贷款的风险管理	134
第五章	城市商业银行的中间业务开发	145
5.1	城市商业银行中间业务概述	145
5.2	城市商业银行的中间业务分类	148
5.3	城市商业银行开发中间业务的措施	154
第六章	城市商业银行的营销策略	160
6.1	城市商业银行市场营销概述	160
6.2	城市商业银行个人客户营销方法	164
6.3	城市商业银行公司客户营销方法	177
6.4	城市商业银行的客户经理管理	184
第七章	城市商业银行的内部控制建设	195

7.1	现代银行内部控制理论的发展	195
7.2	城市商业银行内部控制目标和要求	202
7.3	城市商业银行内部控制原则和方法	206
7.4	城市商业银行内部控制要素与内容	210
第八章	城市商业银行的会计核算	230
8.1	城市商业银行会计的对象与特点	230
8.2	城市商业银行会计的作用与任务	235
8.3	城市商业银行的会计核算原则	238
8.4	城市商业银行的会计核算方法	242
8.5	城市商业银行的会计报告与决算	255
第九章	城市商业银行的财务管理	264
9.1	城市商业银行财务管理基础理论	264
9.2	城市商业银行财务资源配置思路	271
9.3	城市商业银行财务分析概述	276
9.4	城市商业银行财务分析的内容	285
9.5	城市商业银行的财务评价指标体系	293
	主要参考文献	319

第一章 总 论

1.1 城市商业银行的发展现状

1.1.1 城市商业银行产生的历史背景

我国在计划经济体制向市场体制的过渡中，在相当一段时间表现为私营经济、个体经济及混合经济的迅速发展，这些经济成分在国民生产总值中的比重不断上升，在有些地方甚至超过国有经济所创造的国民生产总值。面对国民经济这种发展态势，金融体制的改革却显然缺乏对应。我国的国有商业银行主要向国有经济提供金融服务，国有经济之外的其他经济成分却缺少相应的金融机构为之提供金融服务。建立与发展为这些经济服务的金融机构，是继续发展其他经济的必然选择。正是在这一背景下，中国人民银行允许各地设立城市信用社。尤其 20 世纪 80 年代中期以来，为城市私营、个体和集体经济提供金融服务的城市信用社迅速发展，到 1994 年底（城市商业银行组建以前），全国城市信用合作社达到 5200 家，资产总额 3171.88 亿元，各项存款 2353.67 亿元，各项贷款 1323.62 亿元。城市信用社的发展，在相当程度上缓解了城市集体企业、私营企业、个体工商户的“开户难、结算难、信贷难”的矛盾，有力促进了中小企业的发展和当地经济的繁荣，成为地方经济发展的重要力量，在我国金融体系中占有重要的位置。

由于当时规定设立城市信用社的条件比较低，如资本金只有 50 万元，因此，各地所设立的城市信用社普遍资金实力不雄厚、经营规模较小、结算和通汇困难，难以支持各地其他经济成分的发展。而且，各地的城市信用社在结构和经营管理上也存在着许多问题。加之当时的经济发展背景，我国正处于改革开放的初期，发展是第一位的，并且还处于短缺的经济时代，大多数城市信用社的组织体制和经营运行机制从一开始就背离信用合作制原则，成为面向全社会的小型商业银行，在以后的发展中又偏离为中小企业服务的发展方向，城市信用社经营风险日益显现和突出。这些问题的存在使中国人民银行的监管难度提高，一方面需要继续支持各地私营经济、个体经济的发展，另一方面又要加强对城市合作信用社的监管。

为根本解决城市信用社的风险问题，1995 年国务院决定在部分城市信用社基础上组建城市合作银行。1993 年设计的城市合作银行组建方案时，是想按合作制建立城市合作银行和农村合作银行，采取某些国家农村合作金融组织体系的模式，由信用社投资入股成为合作银行。国务院提出“城市合作银行只设城市行和基层行两级，均为独立法人”。但 1994 年金融体制改革实施以后，中国人民银行加大对城市信用社的监管力度，同时也发现许多城市信用社的经营状况不好，存在诸多经营风险，有些城市信用社实质是被少数人所控制着。为解决这个矛盾，1995 年组建城市合作银行时则把城市合作银行定义为：“在城市信用合作社的基础上，由城市企业、居民和地方财政投资入股组成的股份制商业银行”，它的主要任务为城市中小企业提供金融服务。而在城市合作银行的法人体制问题上，有两种选择：即一级法人体制或二级法人体制。采用二级法人体制，保持原信用社的独立法人地位，有利于提高信用社

经营的积极性,有利于平稳过渡。实行一级法人体制,对进一步发展经济来说是比较有利的,它能保证城市合作银行从全局着眼开展经营,集中使用资金,统一进行财务核算,有利于内部协调与管理,维护股东利益。但如果采用一级法人体制,容易产生私分积累、吃光分光、人员流动等短期行为。为了平稳过渡,改革方案对城市合作银行在一定时期内实行“一级法人,两级核算”的过渡模式。

在按合作制设计城市合作银行的股权结构设置问题上,有两种不同的意见:一种是全部由信用社入股组成,另一种是信用社股不低于70%,企业股不高于20%,地方财政股不高于10%。后来,曾设计取消财政股和企业股,其原因是:组建城市合作银行的目的虽然是促进地区经济的发展,但不能由地方政府控制合作银行进而导致政府行为对统一货币信贷政策实施影响。按照国际惯例,自然人和法人只能参加一次合作,合作银行作为二次合作,只应吸收信用社的股份,因此取消财政股和企业法人股。将城市合作银行定义为股份制商业银行,并实行一级法人制度后,取消财政股和企业股就没有了政策支持。

我国的城市合作银行是沿用了城市合作信用社的名称,〔实际上当地城市信用社组建为城市合作银行后,城市合作银行已经没有合作的性质,而是已经转变为股份制性质〕在组建城市合作银行后,实际上由地方财政入股30%;原城市信用社的股东和股份转为城市合作银行的股东和股份;其余部分向社会招募新的股份。1995年在原有城市信用社的基础上,我国城市合作银行先在35个大中城市组建,1996年又扩大到95个城市,1997年底中国人民银行决定在89个地级城市继续城市合作银行的组建工作,根据其实际股权结构现状,同时将城市合作银行的名称改为城市商业银行。截止2003年12月,全国已

开业的城市商业银行有 112 家，资产总额 1.46 万亿元。

1.1.2 发展城市商业银行的作用和意义

作为我国改革开放成果之一的城市商业银行，其作用不仅仅体现在发放多少贷款，支持多少企业，更重要的在于它为我国银行业带来新的思想、新的观念和新的手段；在于通过自身的改革创新，推动整个行业从计划垄断经营向公开竞争经营转变；在于通过引进竞争机制，提高全国银行业的整体服务水平。

1. 有利于促进银行业经营效率的提高

从理论上讲，决定金融服务业务发展的根本因素是信息以及建立在信息基础上的信用。大银行虽然有其规模经济效益高的优势，但也有交易成本高、管理成本高的一面。大银行也许更适合于为大企业提供金融服务。从市场导向出发，大银行永远无法占领金融零售服务领域。中小银行在自己的特定领域中；凭借地理优势、人缘优势、信息优势、服务优势、资产监控优势和经营成本优势，可以持续地多方位为中小规模经济提供金融服务，甚至在微薄服务收费中，也保持着可观的业绩。从经济学观点分析，“大银行”与“中小银行”相比，在不同地域、不同经济结构条件下的“金融空间结构”效率是不一样的。中小银行同大银行相比，至少有以下突出的比较优势：①产权结构优势；②低交易成本优势；③市场效率优势；④经营灵活和适应性强的优势。这也是许多大银行无法取代中小银行的缘由所在。

我国中小银行的建立与发展，不仅打破了计划经济体制下国家专业银行的垄断局面，促进银行体系竞争机制的形成和竞争水平的提高，而且以其灵活的经营模式，促进金融业服务水

平、服务质量和工作效率的提高。竞争的压力促使各商业银行加快金融创新,金融新产品不断涌现,“一卡通”、“一柜通”、“一本通”等金融创新品种的运用,既为广大居民提供多样的金融服务,也使银行自身的效益得到提高。即使在经济发达的国家,以社区银行为主体的中小商业银行成为地区经济的主要服务主体,中小商业银行灵活的经营模式与有针对性的服务,有力地支持了地方经济的发展。以美国为例,美国的中小商业银行的数量就占银行总数的90%左右,资产约占银行业总资产的21%。在美国的许多地方,地区性银行和社区银行都是服务于本地区经济活动的最主要的金融机构。在我国经济层次越来越丰富的今天,有必要进一步健全银行体系,继续延伸城市商业银行这类中小商业银行服务触角,涉足区域性乃至社区经济发展的需要。有利于充分利用其规模小、经营灵活的优势,以及金融方式、金融技术、金融产品等方面的创新,提高银行业的经营活力,促进全国银行业竞争,推进商业银行整体改革,提高银行业经营效率。因为通过各主体的市场竞争,在外部给国有商业银行增加经营压力,能够促进其加快自身变革过程,并且由于竞争机制的形成,势必会给传统的管理体制、用人机制等造成强烈冲击,加速银行业从业人员的行际自由流动,形成新的用人机制。同时,还可以打破国有商业银行的“寡头式”垄断,有利于增强中央银行的货币政策效果。

2. 有利于改变金融资源配置扭曲现象

进入20世纪90年代尤其是90年代中期以来,我国经济金融格局发生重大的结构性变化,资金需求越来越多地由变化中的经济结构所决定,但资金供给却基本上仍由国有金融体系所掌握。经济体制与金融体制、经济结构与金融结构之间出现了明显的体制及结构不对称性。国有企业对国民经济增长的贡

献逐步降低，但在信贷资金的使用上，占有较大份额；非国有企业，尤其是其中的中小企业，已成为推动国民经济持续、稳定发展的重要力量，但是这类企业在银行信贷资金的配置上，却只能占到较小的份额。目前，非国有经济对国民生产总值（GDP）贡献已达 63%，对工业增加值的贡献已达 74%，而在全部银行信贷资产中，非国有经济使用的比率不到 30%；而国有企业对工业增加值的贡献率还不到 30%，却拥有 70% 以上的银行信贷资金和绝大部分证券直接融资资金。这种资金供给与资金需求的结构性矛盾，对于经济体制改革、国民经济增长与发展等造成越来越大的不利影响。

从经济学、金融学理论分析，我国金融资源配置结构的这种扭曲现象，一方面使国有企业和国有商业银行之间存在大量的坏账；另一方面又使非国有经济融资渠道不畅。金融支持的不足严重阻碍中小企业的发展，迫使中小企业为寻求自身的发展而转向民间借贷、高息借贷等其他途径，形成所谓的“灰色金融现象”，增加了金融风险度。为应对我国加入 WTO 后外资银行进入的挑战，国有商业银行为提高管理效率和经营效益，逐步收缩经营效益低的基层网点，在客观上造成多个企业和居民金融服务需求增长与金融服务主体减少的市场错位。发展城市商业银行这类中小金融机构，在一定程度上填补了国有商业银行收缩机构造成的市场空白，既能较好地满足中小企业和广大居民的金融需求，又能使信贷资金按照市场分配原则得到优化配置，从而改变信贷结构与经济结构扭曲的现象。

3. 为国有银行改革提供有益的经验 and 载体

目前，我国国有商业银行的产权结构具有双重性特征：国有独资的单一产权形式和以股份制为主要特征的多元化产权形式共存。依据现代产权理论，产权结构作为一种制度安排，其

产权边界具有事先给定的性质，产权的单一和不可交易容易使财产责任不清，降低经营效率。国有商业银行单一产权结构容易导致其实际产权主体缺位，形成所有权虚置，使经营无法落实，影响经营效益。要进行产权多元化改革，首先应是股份制，因为根据产权理论，股份制能使国有商业银行产权关系明晰化、具体化和多元化，把市场机制下的抽象的产权关系变化为具体的市场活动，使银行的经营活动是向股东大会负责而不是向政府负责，向金融市场作出预期而不是向政府作出预期。这样不仅能有效解决政府干预问题，而且能真正落实经营自主权。而城市商业银行的股份化改制可以为国有商业银行提供许多可以借鉴的经验，甚至可成为国有商业银行股份化改造的载体。具体而言，就是在股份制城市商业银行成为上市公司并规范运作一段时间后，国有商业银行可以以出资控股或收购的方式将某一家城市商业银行变成自己的全资或控股子公司，然后再通过资本市场运作扩大其股本规模，逐步增加投资规模，最终实现全行股份化，完成产权的多元化、体制股份化改造。这样，既可以有效解决我国资本市场容量和国有商业银行规模不相适应，国有商业银行难以上市的矛盾，又能为国有商业银行在较短时间内开始股份化改造，加速改革进程。当然，这只是国有商业银行的股份化改造的可能选择之一，而对城市商业银行而言，这却是其发展壮大的一条有效途径，并且这有利于国内银行业资源的优化配置，有利于扩大我国资本市场规模。

其次，城市商业银行是按照《公司法》和《商业银行法》设立的股份制企业，绝大多数城市商业银行初步建立起符合现代企业制度要求的商业银行法人体制，实现投资主体的多元化，建立股东大会、董事会、监事会经营组织架构，建立风险控制体系、规范的业务自律和监督体制，改革收入分配机制，

形成较为有效的激励机制。尤其近年来，如上海银行、南京商业银行还通过吸收外资参股，引进国外先进的管理经验和经营模式。城市商业银行的这些实践，也为国有商业银行的改革和引进外资工作积累了经验。

4. 有利于化解历史形成的金融风险

城市商业银行都是在地区城市信用社的基础上组建的，通过对本地城市信用社的整顿与重组，根除大量的城市信用社金融风险，并在发展中逐步消化了历史形成的风险包袱。事实证明，在处置城市信用社风险的过程中，将规模弱小、抗风险能力差的城市信用社组建为城市商业银行，已经成为处置城市信用社风险的一种可行方式。据统计，截止 2001 年末，我国 109 家城市商业银行共计合并城市信用合作社的数量已超过 2218 家，消化设在城区的农村信用社及金融服务社 100 多家。近年来，全国城市信用社和城市化的农村信用社信贷资产质量开始好转，不良贷款占比大幅度下降，以 2001 年底为例，单年下降比例分别达到了 6.05 个百分点和 4.93 个百分点。城市商业银行的资产质量也不断提高，2003 年 12 月末，全国城市商业银行不良贷款率下降至 12.85 个百分点。

1.1.3 城市商业银行发展面临的障碍

加入 WTO 后，我国国有商业银行还可能凭借其庞大的营业网络，与外资银行暂时抗衡，对城市商业银行这类中小商业银行来说则意味着将有大批优质客户消失，甚至出现生存危机。城市商业银行自组建以来，虽然得到长足发展，但由于自身的缺陷尚未得到根本校正，不得不接受残酷的竞争现实。尤其近年来，大部分城市商业银行在运行和发展中遇到前所未有的困难，多年积淀的风险逐步显现，甚至个别城市商业银行出

现支付风险，对金融乃至整个经济的稳定和发展产生较大的负面影响。当前，城市商业银行在发展中存在以下六个方面的问题。

1. 经营规模偏小，抗御风险能力有待提高

受各种因素影响，我国大多数城市商业银行的资产规模偏小，全国 112 家城市商业银行中，资产规模在 100 亿元人民币以上的有 30 家，资产规模在 10 亿 ~ 100 亿元人民币的有 73 家，资产规模在 10 亿元人民币以下的有 8 家。全国城市商业银行资产总量在中国整个银行体系中的占比为 5.3%（2003 年底数），资产规模偏小使个别城市商业银行容易出现补偿和支付困难。城市商业银行在整个中国银行业中处于与其作用极不相称的地位，不仅难以形成规模经济效益，而且真切感受到生存的忧患和危机。同时，《巴塞尔协议》中对资本充足性规定的最低标准已成为维护国际银行体系稳定运转，消除国际银行业竞争的不平等、不均衡因素，以确保国际商业银行有效控制风险和稳健运行的惯例。目前，我国城市商业银行的资本大多是成立初期股东投入的股本、资本公积金转入以及经监管机构批准增资扩股募集的。虽然大多数城市商业银行账面的资本充足率已达到 8%，但从提高风险防范和加快发展能力的要求来说，资本充足率仍然不足。

2. 法人结构治理不严密，未体现现代企业制度的优越性

国家组建城市商业银行的初衷是为了化解地方金融风险，稳定地方经济。事实上，城市商业银行经过几年的运作，基本完成了这一历史使命。由于地方财政出资占很大比例，使城市商业银行患上国有企业产权虚位的通病，加之产权制度设计的缺陷，客观造成城市商业银行缺乏内在发展的动力机制。目前，在全国 112 家城市商业银行中只有上海银行、南京商业银