

第二章 商业银行经营与管理

第二章 商业银行经营与管理

第一节 商业银行经营与管理概述

一、商业银行经营与管理的涵义

商业银行是以货币和信用为经营对象的金融中介机构。

商业银行的经营是指商业银行对所开展的各种业务活动的组织和营销；

商业银行的管理是商业银行对所开展的各种业务活动的控制与监督。

【例题·单选题】商业银行的经营是指对其所开展的各项业务活动的（ ）。

- A. 组织和控制
- B. 组织和营销
- C. 控制和监督
- D. 计划和组织

→ 显示答案

🔒 隐藏答案

『正确答案』 B

二、商业银行经营与管理的内容

1. 商业银行的经营主要包括以下内容：（1）

负债业务的组织和营销；（2）资产业务的组织和营销；（3）中间业务和表外业务的组织和营销

2. 商业银行的管理主要包括以下内容：（1）资产负债管理；（2）财务管理；（3）风险管理；（4）人力资源开发与管理

三、商业银行经营与管理的关系

经营是现代商业银行生存发展的根本，管理是为了确保经营的效率，服务于经营，为了更好地经营。因此，两者是相互联系、互为依托的。

四、商业银行经营与管理的原则

（一）商业银行经营与管理的原则

通常把安全性、流动性、盈利性归纳为商业银行经营与管理的三大原则。

1. 安全性原则

资金经营安全是商业银行生存发展的基础，也是实现资金流动和盈利、保持银行良好信誉的前提，被视为三大原则的首要原则。

2. 流动性原则

银行的流动性体现在资产和负债两个方面：

(1) 资产的流动性，即银行资产在不受损失的条件下能够迅速变现的能力；

(2) 负债的流动性，即银行在需要时能够及时以较低的成本获得所需资金的能力。

3. 盈利性原则

盈利性是指商业银行获得利润的能力。

商业银行作为企业，追求盈利是其经营的核心目标，也是其不断改进服务，扩大业务经营的内在动力。

(二) 商业银行经营与管理原则之间的关系

商业银行经营管理的三原则既有联系又有矛盾。一般说来流动性与安全性成正比，流动性越强，风险越小，安全就越有保障。然而，流动性、安全性与盈利性成反比，流动性越高，安全性越好，而银行盈利水平则会越低，反之则相反。

(三) 我国商业银行的经营与管理原则

1. 经营与管理原则的确立与发展

目前，我国商业银行以安全性、流动性、效益性为经营原则，实行自主经营，自担风险，自负盈亏，自我约束，“三原则”的调整更加符合我国市场经济发展、银行改革与经营的实际。

2. 经营与管理原则的特点

我国确立的商业银行经营与管理原则与国际商业银行通用的经营与管理原则在内容上是基本一致的，但又有所不同：

(1) 确定为“效益性”而不是“盈利性”。效益性既包括银行的经营效益，也包括宏观经济效益，国家要求银行在经营活动中将自身的盈利与社会效益结合起来。

(2) 我国商业银行“三原则”的顺序与国际银行业“三原则”的顺序完全相同，表明我国在入世后快速地与国际惯例接轨。

(四) 我国商业银行的审慎经营规则

第二节 商业银行经营

一、商业银行经营概述

二、商业银行经营的组织：业务运营 新型的业务运营模式（重点）

(一) 传统的业务运营模式

传统的业务运营模式是以层级管理为特征，以层级中的每一个业务单位（网点）为基础，以业务前后台一体为核心的方式。

（二）新型的业务运营模式

新型的业务运营模式是在信息技术有效支持下，实现营业网点业务操作规范化、工序化，后台交易处理集中化、专业化，以达到提高服务质量和业务运行的整体效率、强化风险控制的目的。新的业务运营模式的核心就是前后台分离。

具体是：

（1）前台的营业网点从会计核算型向服务营销型转变，其主要职责是产品营销、柜台服务以及风险控制；

（2）后台主要负责核心业务系统运行维护，集中处理非实时业务批量交易、财务核算以及业务稽核监督，包括集中运行、集中录入、集中交易、集中核算、集中金库、集中监督等事项。

新型的业务运营模式与传统的业务运营模式相比有以下优点：

（1）前台营业网点业务操作规范化、工序化。

（2）实现业务集约化处理。

（3）实现效率提升。

（4）提高风险防范能力。

(5) 大大降低成本。

三、商业银行经营的核心：市场营销

(一) 商业银行市场营销的涵义

(二) 与客户建立更加稳定的关系——关系营销。

所谓关系营销就是将商业银行与客户关系的建立、培养、发展作为营销的对象，以推动其中间产品销售的一种理念。

关系营销与传统营销的区别是对顾客的理解。

四、负债经营

(一) 存款经营的基本内容

负债包括存款、同业拆借、向中央银行借款等，其中最重要的是存款。

(二) 影响存款经营的因素

1. 支付机制的创新。支付机制是指一种用于资金转账，进行支付和债务结算的系统。

2. 存款创造的调控。

3. 政府的监管措施。

(三) 存款经营的衍生服务——现金管理

1. 现金管理服务产生的背景

Q 条例

是指美联储按字母顺序排列的一系列金融条例中的第 Q 项规定，其内容是：禁止联邦储备委员会的会员银行对它所吸收的活期存款（30 天以下）支付利息，并对上述银行所吸收的储蓄存款和定期存款规定了利率上限。当时，这一上限规定为 2.5%，这一利率直至 1957 年都不曾调整，而此后调整次数频繁，它对银行资金来源去向都产生了显著影响。

“Q 条例”成为美国创建立货币市场基金的最初动因。20 世纪七八十年代，美国经济处于低谷，形成滞胀现象。由于“Q 条例”关于商业银行的存款利率不得超过 5.25%~5.5% 的规定，使得公众对存款越来越没有兴趣。而在 1970 年，美国国会取消了“Q 条例”中关于 10 万美元以上存款利率最高限额的规定。这就造成了对存款小户的利率歧视。于是，货币市场基金应运而生——将小户的资金集中起来，以大户的姿态出现在金融市场上。

在美国需要这种服务的客户多是大型的国内公司、跨国企业、政府机构以及其他存款人。

这种需求的增长原因主要是由于《Q项条例》的限制，使存款利息收入低于他们在市场上的增值收入；通货膨胀和利率上升增加了持有闲置资金的成本；支票托收程序效率低下以及吸收存款和支票托收方面的地域限制造成大量在途资金。

2. 服务的内容

(1) 资金管理类服务：包括余额报告服务、存款汇总服务、锁箱服务等。

(2) 资金控制类服务：包括控制支付的服务、应付汇票服务等。

(3) 账户完善类服务：包括账户调节服务、同业现金管理服务等。

五、贷款经营

1. 选择贷款客户

选择贷款客户的实质是选择市场和开拓市场。贷款客户选择主要从两个方面着手：第一是客户所在的行业。

第二是客户自身情况及贷款用途方面。首先是客户的资信状况是最重要的。其次是客户的财务状况。第三是贷款者所要投资的项目、项目的优劣、市场前景如何等。

要完成对客户自身及项目的了解，通常银行的信贷人员要完成三个步骤：

(1) 贷款面谈。

(2) 信用调查

通常采用信用的 5C 标准，即：品格 (Character)、偿还能力 (Capacity)、资本 (Capital)、经营环境 (Conditions) 和担保品 (Collateral)。

(3) 财务分析。

2. 培养客户的战略

3. 创造贷款的新品种和进行合适的贷款结构安排

进行合适的贷款结构安排的重要性并不亚于创造贷款的新品种，这对于贷款客户能够按期偿还贷款是十分必要的。

4. 在贷款经营中推销银行的其他产品

六、中间业务经营

(一) 西方商业银行中间业务的经营观念变化

20 世纪 90 年代后期至今，中间业务继续深入发展，由重视产品推销发展到重视客户、与客

户建立更为稳定的关系，使中间业务产品的效能得到更深的挖掘，使其价值更大化。

（二）我国商业银行中间业务的经营观念变化

2002年中国人民银行发文明确商业银行可以从事一部分投资银行类业务，文件对业务种类和范围做了规定。这为商业银行拓展中间业务提供了机会。

主要包括：

一是下大力气，拓展、完善结算服务。

二是扩大代理业务范围。

三是完善银行卡功能，改善用卡环境。

四是积极开拓与资本市场密切相关的投资银行类业务。

五是积极拓展与电子商务相关的新兴业务。

（三）中间业务经营的基本内容

1. 不断推出多样化的金融产品

（1）改进现有产品

（2）组合现有产品

（3）模仿其他产品

2. 与客户建立更加稳定的关系：关系营销要做好中间业务经营仅仅开发新产品还不

够，还要特别注意开拓和发展客户，与客户建立更稳定的关系，要实现这一点，做好关系营销十分重要。

第三节 商业银行管理

一、资产负债管理

（一）商业银行资产负债管理理论

资产负债管理是商业银行对其资金运用和资金来源的综合管理，是现代商业银行的基本管理制度。西方商业银行的资产负债管理理论经历了如下三个主要阶段的发展。

1. 资产管理理论

资产管理理论是在“商业性贷款理论”、“转移理论”和“预期收入理论”基础上形成的。

2. 负债管理理论

负债管理理论是以负债为经营重点来保证流动性的经营管理理论。

3. 资产负债管理理论

资产负债管理理论则能从资产与负债之间相互联系、相互制约的角度，把资产负债作为一

个整体的、科学的管理体系来研究，所以这一理论是目前现代商业银行最为流行的经营管理理论。

（二）商业银行资产负债管理的基本原理与内容

1. 商业银行资产负债管理的基本原理

- （1）规模对称原理
- （2）结构对称原理
- （3）速度对称原理（偿还期对称原理）
- （4）目标互补原理
- （5）利率管理原理

利率管理原理有两个方面：

①差额管理。

所谓差额管理，也就是使固定利率负债大于固定利率资产的差额，与变动利率负债小于变动利率资产的差额相适应，从而不断保持银行安全性、流动性和盈利性三性的均衡。

②利率敏感性资产与负债管理。

（6）比例管理原理

比例管理是通过各类比例指标体系约束资金运营。比例指标一般分为三类：即安全性指标、流动性指标和盈利性指标。

【例题·多选题】商业银行资产负债管理的基本原则有（ ）。

- A. 速度对称
- B. 目标互补
- C. 结构对称
- D. 规模对称
- E. 收支对称

显示答案

隐藏答案

『正确答案』 ABCD

2. 资产负债管理的内容

(1) 资产管理：包括准备金管理、贷款管理和证券投资管理。

(2) 负债管理：包括资本管理、存款管理和借入款管理。

(三) 我国商业银行的资产负债管理

1998年1月1日起，中国人民银行取消了对国有商业银行贷款增加量管理的指令性计划，改为指导性计划，在逐步推行资产比例管理和风险管理的基础上，实行“计划指导、自我平衡、比例管理、间接控制”的信贷资金管理体制。

1. 资产负债比例管理的指标体系

具体分为监控性指标和监测性指标等两大类。

《监管核心指标》分为三个层次，即风险水平、风险迁徙和风险抵补。其中反映资产负债比例方面的指标主要体现在风险水平这一层次上。

2. 实行资产负债管理的基本条件

(1) 二级银行体制

就是有专门行使调控和监管职能的中央银行和专门办理资金融通业务的商业银行。

(2) 灵活有效的资金运作市场

(3) 灵活有效的资金调度体系

(4) 严格规范的财务分析制度

【例题·多选题】下列属于资产负债管理指标的有（ ）。

- A. 资本充足率指标
- B. 资产流动性指标
- C. 存贷款比例指标
- D. 存款成本指标
- E. 贷款质量指标

→ 显示答案

🔒 隐藏答案

『正确答案』 ABCE

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/116002205241011005>