

## 第三节 商业银行管理

- 1、资产负债管理
- 2、资本管理
- 3、风险管理与内部控制
- 4、财务管理
- 5、人力资源开发与管理

## 第三节 商业银行管理

### 考点1：资产负债管理

资产负债管理是现代商业银行管理的基础和核心，其理论始终围绕商业银行的三大经营目标（安全性、流动性、效益性）展开。

## 第三节 商业银行管理

### （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三个主要发展阶段：



## 第三节 商业银行管理

### (二) 商业银行资产负债管理的基本原理

#### 1) 规模对称原理

商业银行资产运用的规模必须与负债来源的规模相对称。

这种对称并非简单的对等，而是一种建立在合理经济增长基础上的动态平衡。

#### 2) 结构对称原理

与规模对称原理一样，是一种动态资产结构与负债结构的相互对称和统一平衡。

## 第三节 商业银行管理

### 3) 速度对称原理（偿还期对称原理）

银行资产分配应根据资金来源的流转速度来决定，银行资产与负债偿还期应保持一定程度的对称关系。

平均流动率 = 资产平均到期日 / 负债平均到期日

平均流动率 > 1，资产运用过度；

平均流动率 < 1，表示资产运用不足。

## 第三节 商业银行管理

### 4) 目标互补原理

银行经营目标中的安全性、流动性和效益性三方面的均衡不是绝对的平衡，而是可以互相补充的。流动性和安全性的降低，可以通过效益性的提高来补偿，但这种补偿是有条件的。即要在一定的经济条件和经营环境中，才不至于影响总目标的实现，这要视不同历史条件下银行经营的不同要求来决定。

## 第三节 商业银行管理

### 5) 利率管理原理

①**差额管理**：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、流动性和盈利性的均衡。

②**利率灵敏性资产与负债管理**：商业银行根据对市场利率变动的预测，对灵敏性资产和负债进行调整，以取得较多的盈利。

## 第三节 商业银行管理

### 6) 比例管理原理

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：安全性指标、流动性指标、盈利性指标。

根据指标及指标体系，对资产和负债实行综合管理和分类控制。

## 第三节 商业银行管理

### (三) 商业银行资产负债管理的基本内容



## 第三节 商业银行管理

### 1) 资产管理:

#### ① 贷款管理

贷款是商业银行最主要的资产和最主要的资金运用，贷款管理是商业银行资产管理的重点，其主要内容：贷款风险管理，贷款利率管理，贷款期限结构管理，信用贷款和抵押贷款比例管理，对内部人员和关系户的贷款予以限制等。

### 第三节 商业银行管理

目前，我国银行信贷管理一般实行集中授权管理（总行统一制定信贷政策）、统一授信管理（控制融资总量及不同行业、不同企业的融资额度）、审贷分离、分级审批、贷款管理责任制相结合，以切实防范、控制和化解贷款业务风险。

## 第三节 商业银行管理

### ② 债券投资管理

债券投资是商业银行平衡银行流动性和效益性的重要工具。

我国商业银行债券投资的对象主要包括：国债、地方政府债券、金融债券、中央银行票据、资产支持证券、企业债券和公司债券等。

### 第三节 商业管理

③现金资产管理：现金资产是指商业银行持有的库存现金，以及与现金等同的可随时用于支付的银行资产。

### 第三节 商业银行管理

我国商业银行的现金资产主要包括三项：

**库存现金：**商业银行保存在金库中的现钞和硬币，用来应付客户提现和银行本身的日常零星开支。

**存放中央银行款项：**商业银行存放在中央银行的资金，即存款准备金（包括法定存款准备金和超额存款准备金）。

**存放同业及其他金融机构款项：**商业银行存放在其他银行和非银行金融机构的存款，用于在同业间开展代理业务和结算收付。

## 第三节 商业银行管理

### 2) 负债管理【存款管理和借入款管理】

#### ①存款管理

存款是银行对存款人的负债，是银行最主要的资金来源。

存款管理是商业银行负债管理的重点，主要内容有：

**对吸收存款方式的管理：**其目的是扩大存款来源，优化存款结构，使存款与相应的资产相匹配。

**存款利率管理：**其目的是在吸引存款客户与降低吸收存款成本之间寻求一个最佳均衡点。

## 第三节 商业银行管理

### 2) 负债管理【存款管理和借入款管理】

#### ①存款管理

**存款保险管理：**西方国家一般建立了存款保险制度，商业银行参加存款保险，可以在破产时，及时清偿债务，从而保护存款人的利益和维护金融秩序的稳定。

## 第三节 商业银行管理

### ②借入款管理

**短期借款：**期限在一年或一年以下的借款，主要包括同业拆借、证券回购和向中央银行借款。

**长期借款：**期限在一年以上的借款，一般采用发行金融债券的形式，主要包括发行普通金融债券、次级金融债券、混合资本债券和可转换债券等。

## 第三节 商业银行管理

### （四）资产负债管理的指标体系

2003年，国务院银行业监督管理机构提出了“管风险、管法人、管内控、提高透明度”的监管新理念，强调坚持以风险为核心的监管内容。

自2006年1月1日起，《商业银行风险监管核心指标（试行）》实施，建立了风险水平、风险迁徙和风险抵补三方面的指标体系。

## 第三节 商业银行管理

### （五）资产负债管理的方法和工具

目前国际银行业较为通行的资产负债管理方法主要包括：

- 1) 基础管理方法：缺口分析、久期分析、外汇敞口与敏感性分析；
- 2) 前瞻性动态管理方法：情景模拟、流动性压力测试。

久、缺

## 第三节 商业银行管理

考点2：资本管理

### (一) 商业银行资本的含义与类型

**资本**：商业银行从事经营活动必须注入的资金，可以用来吸收银行的经营亏损，缓冲意外损失，保护商业银行的正常经营，为商业银行的注册、组织营业以及存款进入前的经营提供启动资金。

从保护存款人的利益和提高商业银行体系安全性的角度看，**商业银行资本的核心功能是吸收损失。**

### 第三节 商业银行管理

三种意义上的资本:

01	会计资本
02	监管资本
03	经济资本

资产 - 负债 = 权益  
真正拥有的资本  
风险资本

## 第三节 商业银行管理

### (二) 资本管理要求与管理

#### 1、“巴塞尔协议”与资本管理要求



## 第三节 商业银行管理

### 1、“巴塞尔协议”与资本管理要求

#### 1) 巴塞尔协议的演进

1988年巴塞尔协议由国际清算银行成员方，包括英国、美国、法国、德国、意大利、日本、荷兰、瑞典、瑞士10国集团和卢森堡、加拿大12国的中央银行于1988年7月在瑞士巴塞尔达成。

## 第三节 商业银行管理

### 1) 巴塞尔协议的演进

2004年，巴塞尔委员会推出了巴塞尔新资本协议，又称“巴塞尔协议II”。

2010年年底，巴塞尔委员会正式公布了“巴塞尔协议III”，其进一步强化银行资本充足率监管要求，提高了资本质量、一致性和透明度，加大了风险覆盖范围，引入了杠杆率要求，建立了流动性标准，并成为国际金融监管领域的新标准。

## 第三节 商业银行管理

### 1) 巴塞尔协议的演进

2017年12月，巴塞尔协议Ⅲ修订完成，对银行业风险计量方法、银行业资本充足率指标等内容进行了调整，自2022年1月1日起逐步实施。

### 第三节 商业银行管理

#### 2) 巴塞尔协议对资本管理的要求

商业银行的一级资本充足率下限为6%，核心一级资本充足率下限为4.5%；系统重要性银行的附加资本要求为1%；商业银行要设立“资本防护缓冲资金”，总额不得低于银行风险资产的2.5%；各国可根据情况要求银行提取0-2.5%的逆周期缓冲资本，以便银行可以对抗过度放贷所带来的风险。

资本充足率8% [表外]

## 第三节 商业银行管理

### 2、我国实施巴塞尔协议 III 新监管标准的安排

2011年4月，《中国银行业监督管理委员会关于中国银行业实施新监管标准的指导意见》发布，按照宏观审慎管理与微观审慎监管有机结合、监管标准统一性和分类指导统筹兼顾的总体要求，明确了资本充足率、杠杆率、流动性、贷款损失准备监管标准，并合理确定监管要求，以体现逆周期宏观审慎管理要求，充分反映出银行业金融机构面临的单体风险和系统性风险。

### 第三节 商业银行管理

《指导意见》强化了资本充足率监管：

①改进了资本充足率计算方法，将监管资本修改为三级分类，即核心一级资本、其他一级资本和二级资本；严格执行对核心一级资本的扣除规定，提升资本工具吸收损失能力。

②提高了资本充足率监管要求，将最低资本充足率要求调整为三个层次，核心一级资本充足率、一级资本充足率和资本充足率分别不低于5%、6%和8%。

### 第三节 商业银行管理

《指导意见》强化了资本充足率监管：

③引入了逆周期资本监管框架，包括2.5%的留存超额资本要求和0~2.5%的逆周期超额资本要求。

④增加了系统重要性银行的附加资本要求，暂定为1%。

新标准实施后，正常条件下系统重要性银行和非系统重要性银行的资本充足率分别不低于11.5%和10.5%。

### 第三节 商业银行管理

⑤建立了杠杆率监管标准。引入杠杆率监管标准，即一级资本占调整后表内外资产余额的比例不低于4%，弥补资本充足率的不足，控制银行业金融机构以及银行体系的杠杆率积累。

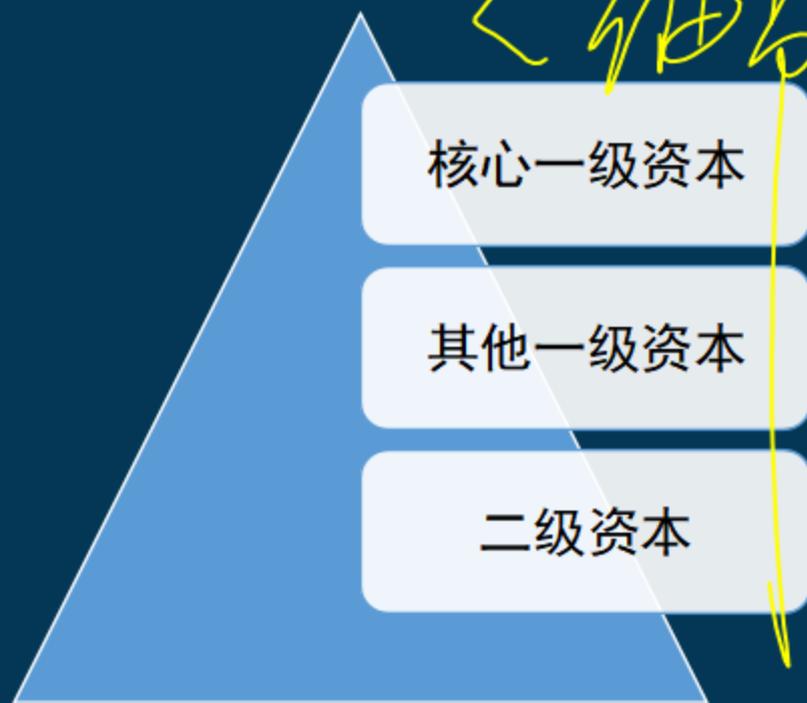
### 第三节 商业银行管理

根据《指导意见》，中国银会在综合考虑外部环境以及银行业发展实际情况的基础上，从2011年起陆续发布了《商业银行贷款损失准备管理办法》《商业银行资本管理办法（试行）》《商业银行杠杆率管理办法（修订）》以及《商业银行流动性风险管理办法》，初步构建了以资本充足水平、拨备、杠杆率、流动性指标为一体的新四大监管工具，奠定了宏观审慎监管框架的基础。

## 第三节 商业银行管理

### 3、我国的监管资本与资本充足率要求

#### 1) 监管资本的构成



### 第三节 商业银行管理

构成	含义	内容
核心一级资本	在银行持续经营条件下，无条件用来吸收损失的资本工具，具有永久性、清偿顺序排在其他融资工具之后	实收资本/普通股 资本公积 盈余公积 一般风险准备 未分配利润 少数股东资本可计入部分

### 第三节 商业银行管理

构成	含义	内容
其他一级资本	非累积性的、永久性的、不带有利率跳升及其他赎回条款，本金和收益都应在银行持续经营条件下参与吸收损失的资本工具	其他一级资本工具及其溢价（如优先股及其溢价） 少数股东资本可计入部分

### 第三节 商业银行管理

构成	含义	内容
二级 资本	在破产清算条件下可以用于吸收损失的资本工具，受偿顺序列在普通股之前、在一般债权人之后，不带赎回机制，不允许设定利率跳升条款，收益不具有信用敏感性特征，必须含有减记或转股条款。	二级资本工具及其溢价 超额贷款损失准备可计入部分 少数股东资本可计入部分

### 第三节 商业银行管理

商业银行在计算资本充足率时，应当从核心一级资本中全额扣除以下项目：

商誉、其他无形资产（土地使用权除外）、由经营亏损引起的净递延税资产、贷款损失准备缺口、资产证券化销售利得、确定受益类的养老金资产净额、直接或间接持有本银行的股票、对资产负债表中未按公允价值计量的项目进行套期形成的现金流储备和商业银行自身信用风险变化导致其负债公允价值变化带来的未实现损益。

## 第三节 商业银行管理

### 2) 资本充足率的计算及监管要求

**资本充足率**：商业银行持有的符合监管规定的资本与风险加权资产之间的比率。

#### 资本充足率

= (总资本 - 对应资本扣减项) / 风险加权资产

#### 一级资本充足率

= (一级资本 - 对应资本扣减项) / 风险加权资产

#### 核心一级资本充足率

= (核心一级资本 - 对应资本扣减项) / 风险加权资产

### 第三节 商业银行管理

风险加权资产包括：

信用风险加权资产、市场风险加权资产、操作风险加权资产。

## 第三节 商业银行管理

### （三）经济资本管理的内容

经济资本是银行为了承担风险而真正需要的资本数量。

经济资本不仅是一个数字，同时还是银行计量风险、衡量业绩、制定战略和配置资本的管理系统，渗透到了银行管理的各个方面和层次。

## 第三节 商业银行管理

商业银行经济资本管理主要包括：

①经济资本计量：运用风险计量技术和组合计量技术，将各类风险量化为资本占用的过程。经济资本计量的核心是对信用风险、市场风险和操作风险三类风险的量化。

### 第三节 商业银行管理

②经济资本分配：根据银行风险偏好和发展战略，通过年度计划、限额管理、参数设置等方式将经济资本科学分解到分支机构、业务部门和产品中，并通过资本约束风险、资本要求回报的协调管理机制提高各分支机构、业务部门和产品等维度的风险管理水平。

③经济资本评价：建立以风险调整后资本回报率为核心的指标体系，对各分支机构、业务部门和产品维度的经营绩进行考核评价，属于银行绩效考核的范畴。

## 第三节 商业银行管理

考点3：风险管理与内部控制

2022年变化

商业银行作为一类特殊的企业类型，既要遵循银行业监管部门以资本和风险管理规则为主线的监管，也要遵循财政部门以有关内控框架为主线的监管。

## 第三节 商业银行管理

考点3：风险管理与内部控制

1、**商业银行风险**：商业银行在经营过程中，由于各种不确定因素的影响，使其实际收益和预期收益产生背离，从而导致银行蒙受经济损失或少获取额外收益的可能性。

## 第三节 商业银行管理

2、商业银行风险产生的主观原因：商业银行的每项业务都有一个为确定未来行为目标选择最优方案进行决策、实施管理的过程，在这个过程中任何一个环节出现问题就会形成银行风险，包括决策环节、管理环节和风险控制环节。

## 第三节 商业银行管理

3、商业银行风险产生的客观原因：现代银行是经济活动的核心和枢纽，受外部客观环境制约程度高，任何客观形势的变化都会对商业银行经营产生影响，造成银行经营困难，形成银行风险。

## 第三节 商业银行管理

2022年变化

### 【风险管理与内部控制的区别】

就风险管理而言：其不确定性源于内外部环境的客观因素对业务经营活动和运营行为的影响，管理工具偏重于计量技术；

就内部控制而言：其不确定性源于道德风险等治理、运行层面的各种负面影响，管理工具偏重于监督检查等非量化的管理方法。

全面风险管理必须同时包含风险管理范式和内部控制范式，才能对主观、客观因素形成的各类不确定性进行全面管理。

## 第三节 商业银行管理

### （一）商业银行风险的特征与类型

#### 1、商业银行风险的特征

与一般的工商企业相比，商业银行属于高负债经营，其自有资本占总资产的比例很低，因此，其风险具有一定的**杠杆性**；

商业银行的经营对象是货币，具有信用创造功能，而且与经济联系非常密切，一旦出现危机，容易**传递**给其他经济体，形成连锁反应，产生很大的**负外部效应**。

## 第三节 商业银行管理

### 2、商业银行风险的类型

商业银行面临的风险包括信用风险、国别风险、市场风险、利率风险、流动性风险、操作风险、法律风险、声誉风险、战略风险等。

与业务经营密切相关的风险，包括信用风险、市场风险、利率风险和流动性风险等，称为**金融类风险**；

与企业的组织管理、外部环境更加相关的风险，包括操作风险、声誉风险、法律风险和战略风险等，称为**非金融风险**。

## 第三节 商业银行管理

### (二) 商业银行风险管理的内容与策略

#### 1、商业银行风险管理的内容



## 第三节 商业银行管理

### 2、商业银行风险管理的主要策略

1) 风险预防

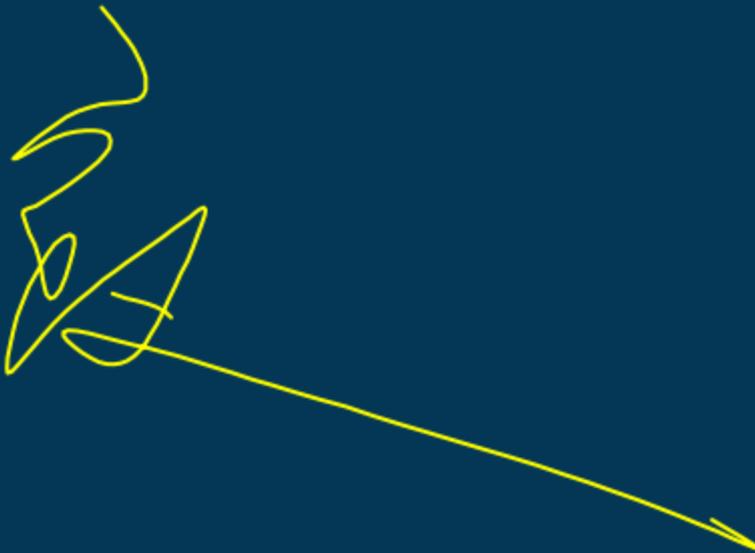
2) 风险分散

3) 风险转移

4) 风险对冲

5) 风险抑制

6) 风险补偿



## 第三节 商业银行管理

### （三）内部控制机制的特征、原则和内容

2022年新增

根据2014年9月中国银监会印发的《商业银行内部控制指引》，内部控制是商业银行董事会、监事会、高级管理层和全体员工参与的，通过制定和实施系统化的制度、流程和方法，实现控制目标的动态过程和机制。

## 第三节 商业银行管理

### （三）内部控制机制的特征、原则和内容

2022年新增

#### 1、内部控制机制的特征

商业银行内部控制应当与其管理模式、业务规模和风险状况等相适应，以合理的成本实现内部控制的目标。从内部控制的角度看，成功的银行一般具有以下共同的特征：①审慎经营的理念和内部控制的文化氛围；②职责分离、相互制约的部门和岗位设置；③纵向的授权与审批制度；④系统内部控制和业务活动融为一体的控制活动；⑤完善的信息系统等。

## 第三节 商业银行管理

2022年新增

### 2、内部控制机制的原则

1) **全覆盖原则**：商业银行内部控制应当贯穿决策、执行和监督全过程，覆盖各项业务流程和管理活动，覆盖所有的部门、岗位和人员。

2) **制衡性原则**：商业银行内部控制应当在治理结构、机构设置及权责分配、业务流程等方面形成相互制约、相互监督的机制。

## 第三节 商业银行管理

### 2、内部控制机制的原则

2022年新增

3) **审慎性原则**：商业银行内部控制应当坚持风险为本、审慎经营的理念，设立机构或开办业务均应坚持内控优先。

4) **相匹配原则**：商业银行内部控制应当与管理模式、业务规模、产品复杂程度、风险状况等相适应，并根据情况变化及时进行调整。

## 第三节 商业银行管理

2022年新增

### 3、建立和完善内部控制机制的内容

- 1) 建立合理的组织结构。
  - 2) 建立完善的内部控制体制。
  - 3) 完善内部审计制度。
  - 4) 建立健全各项内部管理机制。
- 

## 第三节 商业银行管理

### 考点4：财务管理

#### （一）财务管理概述

财务管理是对财务活动进行计划组织、调节控制等一系列管理工作的总称。

现代商业银行的财务管理贯穿于商业银行经营活动和资金运动的全过程，与传统意义上的财务会计核算及报告职能有着根本性的区别。

## 第三节 商业银行管理

### 1、财务管理的核心：基于价值的管理

银行业外部经营环境的变化促使银行业的产品、经营方式进行调整，使之与经济环境相适应。银行的经营目标由传统意义上的增加市场份额和增加盈利逐步演化为增加股东的价值并力求使股东价值最大化。

## 第三节 商业银行管理

### 2、财务管理的目标

现代商业银行财务管理的目标就是银行价值最大化。因此，现代商业银行的财务管理就是在价值最大化这一财务管理目标前提下，实施以创造价值为核心的一系列财务活动。



## 第三节 商业银行管理

### 3、财务管理的层次

1) 传统的会计：银行要遵守信息公开披露要求，同时还要为管理者及时提供信息以监控、管理银行业绩。而会计的职能又可分解为三块：

①监督控制：监督及控制银行的经营运作；

②反映信息：通过会计数据充分反映银行的运营情况；

③规范反映信息：规范不仅仅指会计报表，而是银行整个运营的实际反映，包括各部门费用、利润来源等，会计所反映的信息应该是真正的企业管理信息，而非简单的财务报表。

### 第三节 商业银行管理

2) 财务：其主要体现在为计划制订、决策选择和资源配置提供支持。财务是资本预算、业务计划和激励机制等银行关键管理制度的纽带。

3) 公司财务：其着眼点在于企业的价值，股权的价值，是通过业务经营和股权交易来实现银行价值的最大化。先进的财务管理经常被用来评估创新方法，为银行创造价值。

## 第三节 商业银行管理

### 4、财务管理的原则



科学

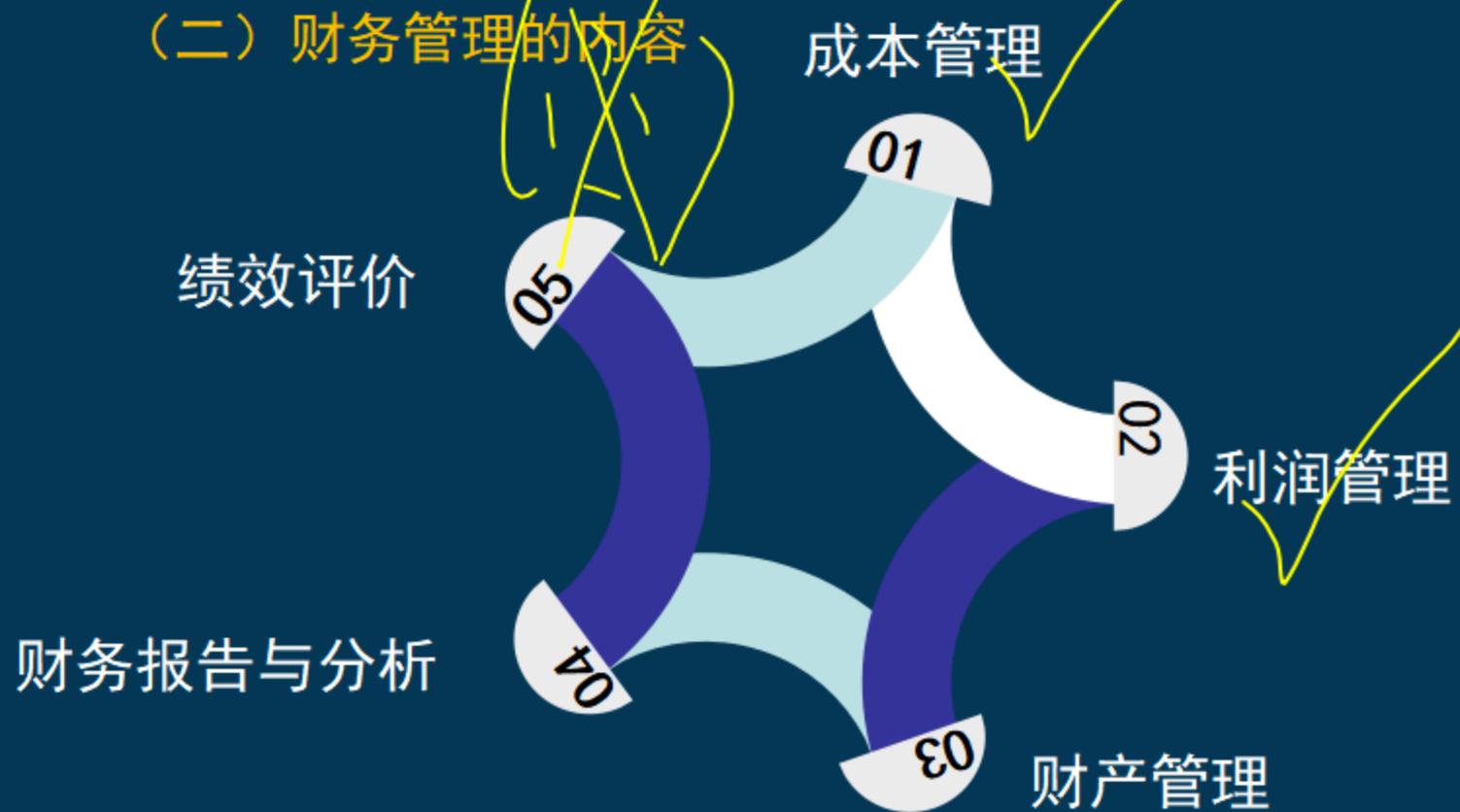
统一

审慎

规范

# 第三节 商业银行管理

## (二) 财务管理的内容



## 第三节 商业银行管理

### 1、成本管理

#### 1) 成本的概念

商业银行成本是商业银行在从事业务经营活动中所发生的各项支出，包括包括商业银行在筹集资金、运用资金、回收资金及其他经营活动中所发生的耗费。

### 第三节 商业银行管理

成本构成	具体内容
利息支出	-
经营管理费用	员工工资、电子设备运转费、保险费等
税费支出	手续费支出、业务招待费、业务宣传费、相关税费
补偿性支出	固定资产折旧、无形资产摊销、递延资产摊销
营业外支出	与商业银行业务经营活动没有直接关系，但需从商业银行实现的利润总额中扣除的支出

## 第三节 商业银行管理

### 2) 成本管理的基本原则

成本管理是商业银行财务管理的核心内容，而成本核算又是银行经济核算的重要环节。在成本管理中要遵守以下基本原则：

成本最低化原则

全面成本管理原则

成本责任制原则

成本管理科学化原则

## 第三节 商业银行管理

### 2、利润管理

#### 1) 利润的概念

商业银行利润是在一定时期内业务经营中所取得的**最终财务成果**，是衡量商业银行经营管理成效大小的重要综合指标。



### 第三节 商业银行管理

商业银行利润总额由两部分构成：

①**营业利润**：反映银行在一定时期内获利能力的重要财务指标，是在一定营业周期内提供劳务所获收入超过提供劳务所发生成本的差额部分。

具体为：**营业利润=营业收入-营业支出**

②**营业外收支净额**：银行发生的非常项目收支净额。由于是在正常业务经营活动以外发生的、非常的、偶然的事项所产生的盈利和损失，这部分收支不能计入营业收支，而是计入营业外收支。

### 第三节 商业银行管理

#### > 营业外收入内容

范围

包括：固定资产盘盈、固定资产出售净收益、抵债资产处置超过抵债金额部分、罚没收入、出纳长款收入、证券交易差错收入、教育费附加返还款、因债权人的特殊原因确实无法支付的应付款项等。

## 第三节 商业银行管理

### > 营业外支出内容

包括：固定资产盘亏和毁损报损的净损失、抵债资产处置发生的损失额及处置费用、出纳短款、赔偿金、违约金、证券交易差错损失、非常损失、公益救济性捐赠等。

## 第三节 商业银行管理

### 2) 利润分配

商业银行实现的利润总额按照国家规定进行调整后，**首先**依法缴纳所得税。

## 第三节 商业银行管理

### 2) 利润分配

税后利润再按以下顺序进行分配：

①抵补已缴纳的、在成本和营业外支出中无法列支的有关惩罚性或赞助性支出。

②弥补以前年度亏损。



### 第三节 商业银行管理

③按照税后净利润的10%提取法定盈余公积金，法定盈余公积金已达注册资本的50%时可不再提取。法定盈余公积金除可用于弥补亏损外，还可用于转增资本金，但法定盈余公积金弥补亏损和转增资本金后的剩余部分不得低于注册资本的25%。

④提取公益金。公益金是指商业银行用于集体福利事业的资金，主要用于职工集体福利设施的支出。

⑤向投资者分配利润。

## 第三节 商业银行管理

### 3、财产管理

财产管理主要是指固定资产和低值易耗品管理。

财产管理要进行分类管理，分别计算，正确计提折旧，严格控制基本建设，加强在建工程管理。

## 第三节 商业银行管理

### 4、财务报告与财务分析

为了全面、真实、综合地揭示商业银行的财务状况与经营成果，为经营决策者和管理者提供有用的信息，商业银行必须定期编制财务报告。

财务报告主要由会计报表与财务状况说明书组成。

## 第三节 商业银行管理

### 1) 会计报表

按其经济内容分类：资产负债表、利润表、现金流量表；

按主从关系分类：主表、附表；

按时点不同分类：月报、季报、年报。年报反映的种类和揭示的信息最为完整。

## 第三节 商业银行管理

### 1) 会计报表

**资产负债表：**综合反映商业银行某一特定时点全部资产、负债与所有者权益情况的财务报表。

**利润表：**总括反映银行在一定期间内所取得的一切经营成果的财务会计报表。

**现金流量表：**综合反映银行在一定期间内现金注入和流出的会计报表。

## 第三节 商业银行管理

### 2) 财务分析

财务分析是财务管理的重要组成部分，是提示矛盾、探索规律、改善管理的重要途径。

财务分析分为资金分析、财务分析两大部分，两部分应并重。

### 第三节 商业银行管理

**资金分析：**应着重对资产负债比例管理的各项指标的执行情况进行分析，了解资产、负债的结构变化，分析比例关系是否符合管理办法和考核指标的要求，安全性、流动性、效益性原则是否体现于资金营运之中，进而发现问题，提出改进措施。

**财务分析：**主要是对经营收支和利润及其分配做出分析，包括盈利能力、经营增长、资产质量和偿付能力四个方面。

### 第三节 商业银行管理

财务分析	具体指标
盈利能力	资本利润率、资产利润率、成本收入比、收入利润率、支出利润率、加权平均资产收益
经营增长	利润增长率、经济利润率
资产质量	不良贷款率、拨备覆盖率、杠杆率
偿付能力	资本充足率、核心一级资本充足率

## 第三节 商业银行管理

### 5、绩效评价

现代商业银行绩效考核体系以引导提高价值创造能力和核心竞争力为目标，以经济增加值（EVA）为核心业绩指标，从效益、风险、竞争力等多方面进行考核评价，落实经营主体责任，客观衡量分支机构等的经营管理绩效，引导科学发展，增强可持续发展能力。

## 第三节 商业银行管理

考点5：人力资源开发与管理

【概念】**人力资源**：人口中具有为社会创造物质财富和精神财富的能力并从事智力劳动和体力劳动的人们的总称。

HR

### 第三节 商业银行管理

**人力资源开发与管理：**为了实现组织目标，由具体的管理主体根据人力资源的生理和心理特点，运用现代化的科学方法，对与一定物质相结合的人力进行培训、配置、使用、评价等诸环节的总和。

它的目的在于充分挖掘人力资源的潜力、使人力、物力经常保持最佳比例，力求做到人尽其才，人事相宜，实现劳动投入和经济产出的高效率。

它在现代化管理中居于核心地位。



## 第三节 商业银行管理

### 2、商业银行人力资源开发与管理的的主要内容

- 1) 人力资源规划；
- 2) 员工的考核和任用；
- 3) 人力资源的激励制度；
- 4) 员工绩效评价；
- 5) 人力资源的心理及智能开发；
- 6) 人力资源的环境开发。

## 第三节 商业银行管理

### (二) 人力资源开发与管理的科学化

#### 1、改革人事制度，建立激励约束机制：

1) 实行全员劳动合同制，以契约形式明确用人单位和职工双方各自的权利与义务，在协商一致的基础上签订劳动合同，实现人尽其才，才尽其用。

2) 实行专业技术职务聘任制，完善适应商业银行改革与发展需要的专业技术人员管理制度。

## 第三节 商业银行管理

2022年变化

### 2、强化“一把手”负责制和干部监督机制

为了增强银行自身的应变能力、适应能力和竞争能力,要建立**行长全面负责**的经营管理领导指挥系统。

同时要强化对领导干部的监督,严格任职条件的审查,健全定期述职、考核制度,实行离任审计制度和交流制度,以加强组织和群众对领导的监督与管理,提高领导班子的整体素质。

## 第三节 商业银行管理

### 3、加强员工培养和教育

把精神文明建设，主要是思想、道德、文化建设作为银行思想政治工作的主要内容，提高人才的整体素质。



## 本节小结

- 1、资产负债管理
- 2、资本管理
- 3、风险管理
- 4、财务管理
- 5、人力资源开发与管理

〈原则、内容〉

〈成本、利润〉

## 第四节 商业银行公司治理

2022年变化

- 1、公司治理机制
- 2、激励约束机制

## 第四节 商业银行公司治理

### 考点1：公司治理机制

2022年变化

#### （一）商业银行公司治理的含义

有效的公司治理是商业银行健康、可持续发展的基石。

良好的公司治理机制至少应包括的内容：①清晰的股权结构；②健全的组织架构；③明确的职责边界；④科学的发展战略；⑤高标准的职业道德准则；⑥有效的风险管理与内部控制；⑦健全的信息披露机制；⑧合理的激励约束机制；⑨良好的利益相关者保护机制；⑩较强的社会责任意识。

## 第四节 商业银行公司治理

要进一步完善治理结构主要应抓好以下四项工作：

- 1、进一步提高各银行董事会的战略把握能力和决策水平，加大监事会的监督职能，强化高管层对全行经营工作的领导、协调、管理职能。
- 2、银行上下要进一步增强统一法人意识；
- 3、要加大各业务线管理力度；
- 4、完善激励约束机制。

## 第四节 商业银行公司治理

2022年变化

考点2：激励约束机制

**激励约束机制**是商业银行对员工实行的一种管理制度，这种制度可以使员工勤奋工作、提高素质、勇于创新、提高业绩；同时，又对员工的行为产生约束作用，使其自觉遵守银行的规章制度，杜绝不良行为。

## 第四节 商业银行公司治理

2022年变化

建立科学的激励约束机制最核心的是建立科学的薪酬制度。

我国商业银行股份制改造，特别是上市后，可以更加充分地借鉴发达国家商业银行薪酬制度中的经验。

## 第四节 商业银行公司治理

发达国家商业银行员工的薪酬结构分为三个部分：

- ①科学的工资和奖金制度；
- ②各种福利计划；
- ③长期激励机制。

2022年变化

长期激励机制尤其重要，如高级经理层的年薪制、经理人员股票期权制度、内部职工持股制度等，这些都可以根据我国的国情加以借鉴和采用。

在借鉴发达国家商业银行薪酬制度所蕴含的激励机制的同时，也要学习其有价值的约束机制。

## 本节小结

- 1、公司治理机制
- 2、激励约束机制

# 本章小结

## 第四章 商业银行经营与管理

### 第一节 概述

- 商业银行经营与管理的原则
- 我国商业银行经营与管理原则的发展变迁
- 我国商业银行的审慎经营规则
- 商业银行分业经营的原则
- 商业银行金融创新原则

### 第二节 商业银行经营

- 商业银行业务运营模式
- 商业银行市场营销策略
- 商业银行负债业务
- 商业银行贷款业务
- 商业银行中间业务和表外业务
- 商业银行理财业务

### 第三节 商业银行管理

- 资产负债管理
- 资本管理
- 风险管理与内部控制
- 财务管理
- 人力资源开发与管理

### 第四节 商业银行公司治理

- 公司治理机制
- 激励约束机制



谢谢观看

THANK YOU