

## 第四章 商业银行经营与管理



### 第一节 商业银行经营与管理概述

#### 本节考点：

- 1、商业银行经营与管理的原则
- 2、我国商业银行经营与管理原则的发展变迁
- 3、我国商业银行的审慎经营原则
- 4、商业银行分业经营的原则
- 5、商业银行金融创新原则

#### 考点 1：商业银行经营与管理的原则

- 1、安全性
- 2、流动性
- 3、效益性

#### 考点 2：我国商业银行的经营与管理原则的发展变迁

- (一) 单一的贷款“三原则”阶段
- (二) 专业银行的贷款管理原则阶段
- (三) 商业银行经营与管理“三性原则”的初步确定阶段
- (四) 商业银行经营与管理“三性原则”的调整阶段

### 考点 3：我国商业银行的审慎经营规则

**商业银行的审慎经营**是审慎性会计原则在金融业务经营活动中的具体运用，是指以审慎性会计原则为基础，真实、客观、全面地反映商业银行的资产价值和资产风险，负债价值和负债成本，财务盈亏和资产净值以及资本充足率等情况，真实、客观、全面地判断和评估商业银行的实际风险，及时监测、预警和控制商业银行的风险，从而有效地防范和化解金融风险，维护金融体系安全、稳定。

### 考点 4：商业银行分业经营的原则

我国商业银行实行**分业经营**原则，《商业银行法》规定，商业银行在中华人民共和国境内不得从事信托投资和证券经营业务，不得向非自用不动产投资或者向非银行金融机构和企业投资，但国家另有规定的除外。

近年来，我国一些大型金融机构开展跨行业投资，形成了金融集团；还有部分非金融企业投资控股了多家多类金融机构，成为事实上的金融控股公司。

根据 2020 年发布的《金融控股公司监督管理试行办法》，**金融控股公司**是依法设立，控股或实际控制两个或两个以上不同类型金融机构，自身仅开展股权投资管理、不直接从事商业性经营活动的有限责任公司或股份有限公司。

上述金融机构包括：

- ① 商业银行（不含村镇银行）、金融租赁公司；
- ② 信托公司；
- ③ 金融资产管理公司；
- ④ 证券公司、公募基金管理公司、期货公司；
- ⑤ 人身保险公司、财产保险公司、再保险公司、保险资产管理公司；
- ⑥ 国务院金融管理部门认定的其他机构。

### 考点 5：商业银行金融创新原则

- ① 商业银行开展金融创新活动，应坚持合法合规的原则，遵守法律、行政法规和规章的规定。
- ② 商业银行开展金融创新活动，应坚持公平竞争原则，不得以排挤竞争对手为目的，进行低价倾销、恶性竞争或其他不正当竞争。
- ③ 商业银行开展金融创新活动，应充分尊重他人的知识产权，不得侵犯他人的知识产权和商业秘密；商业银行应制定有效的知识产权保护战略，保护自主创新的金融产品和服务。
- ④ 商业银行开展金融创新活动，应坚持成本可算、风险可控、信息充分披露的原则。

## 第二节 商业银行经营

### 本节考点：

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

2023 年变化

### 考点 1：商业银行业务运营模式

#### （一）传统以网点为单位的业务运营模式

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，以业务前中后台一体为核心的方式。

**前台**是直接业务部门，主要包括客户部门和产品部门，直接面对、服务客户，负责设计和营销产品，赚取利润。

**中台**包括风险管理部门、法律合规部门等，独立于前台，制定风险政策，提供风险和合规管理工具，既支持

前台业务发展，又对前台进行管理和监控。

后台一般包括信息技术部门、运营部门、人力资源部门等支持服务和具体操作部门。

### （二）新型中后台集中式的业务运营模式

新型的业务运营模式在信息技术的有效支持下，将前台与中后台分离。

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；

中后台主要职责是风险管理、合规管理、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、集中金库和集中监督等事项。

新型的业务运营模式改变了过去每一网点都有后台的状况，将几个甚至十几个网点的后台集中在一起，形成一个后台中心。

与传统的业务运营模式相比，新型业务运营模式具有实现**营业网点业务操作规范化和工序化、实现业务处理集约化和专业化、实现服务质量提高、实现运营效率有效提升、实现风险防范能力提高以及实现成本大幅降低**等优点。

### （三）商业银行业务运营模式的最新发展

在“互联网+”的浪潮下，商业银行不断探索通过在线业务平台，利用互联网或移动终端，实现资产端、交易端、支付端、资金端等业务的互联互通。

在**财富管理领域**，理财产品在网销售、理财顾问智能评测的技术创新步伐不断加快；在中小企业和个人信贷领域，策略化、自动化的业务流程持续完善；

在**交易银行领域**，基于电商技术的供应链金融、跨境金融不断发展；

在**资产证券化领域**，简单、透明的资产证券化产品保持着较快增长，互联网金融交易所等创新交易方式、区块链等创新交易技术持续取得新的突破。

### （四）商业银行运营模式的未来发展

未来在“数据+算法”定义的世界中，商业银行以数据流动的自动化化解复杂系统的不确定性，对外部环境变化作出高效响应，最终提高资源配置的效率。

## 考点 2：商业银行市场营销策略

### （一）“4P”营销策略

20 世纪 70 年代之前，金融市场竞争远没有现在激烈，当时商业银行市场营销还只是比较传统的营销方式，营销策略重视**以金融产品为导向**，而非以客户为导向。在这一时期，商业银行采取了“4P”营销策略，即：**产品（product）、价格（price）、渠道（place）和促销（promotion）**，主要是从供给方出发来研究市场的需求及变化。

幻灯片 23

### （二）“4C”营销策略

在这一时期，商业银行采取了以追求客户满意为目标的“4C”营销策略，即**消费者（consumer）、成本（cost）、便利（convenience）和沟通（communication）**。

商业银行建立了**以客户需求为导向**的市场营销模式，注重了解客户的金融服务需求、客户愿意为满足需求支付服务成本、客户使用所需服务的便利性，并能兼顾客户与商业银行的双重利益。

### （三）“4R”营销策略

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，不断发现和满足客户的需求，帮助客户实现和扩大其价值，并建成一种长期良好的关系基础。

商业银行采取了以竞争为导向的**“4R”营销策略，即关联（relevance）、反应（reaction）、关系（relationship）和回报（reward）**。这种营销策略的最大特点是**以竞争为导向**，根据市场不断成熟和竞争日趋激烈的形势，着眼于银行与客户互动与双赢，不仅积极地适应客户的需求，还要积极主动地创造需求，把企业与客户联系在一起，形成竞争优势。

## 考点 3：商业银行负债业务

负债是商业银行形成**资金来源**的业务，是商业银行开展各项经营活动的重要基础。

商业银行的负债主要包括**存款和借款**，其中最主要的是**存款**。

在一定的金融法规监管条件下，存款经营是指充分组织银行的人力、物力来创造吸引存款的金融产品并将其

销售出去的过程。因此，商业银行必须不断创新金融产品，开拓客户服务领域。

### （一）存款经营的影响因素

- 1、支付机制的创新；
- 2、存款创造的调控；
- 3、政府的监管措施。

### （二）存款经营的衍生服务：现金管理

现金管理服务是商业银行向存款人提供包括告知其账户中的可用资金情况，建议他们的投资选择，整合存款人的各个账户余额以实现其利息收入的最大化等服务。

## 考点 4：商业银行贷款业务

贷款业务是商业银行传统业务之一。

**贷款业务的全过程包括：**不断创新贷款产品及相关产品，使之适应客户需要；选择和准入贷款客户；贷款发放后持续与客户合作开展贷后管理，直至最终收回所发放贷款；对无法全额回收的贷款还需要开展清收处置。

### 2023 年变化

#### （一）创造产品和结构安排

从营销的角度来说，贷款业务需要不断有新产品。

贷款产品的品种相对稳定，但这并不妨碍商业银行根据客户的需要灵活安排贷款，甚至为客户量身定做适合的贷款（如抵押品贷款、资金偿还计划等），在此过程中就会产生一些新的贷款产品。

进行合理贷款结构安排的重要性并不亚于创新贷款产品，根据客户现金流合理安排贷款结构，对于贷款客户能够按期偿还贷款是十分必要的。

#### （二）选择和准入贷款客户

选择贷款客户的实质是**选择市场和开拓市场**。

商业银行要具有战略眼光，在选择客户上要善于发展和培养那些潜在的优质客户。

贷款客户的选择主要从两方面入手：

**1) 客户所在的行业：**按照产业发展理论，在一定时期内各行业发展的前景是不同的，因此，选择良好的客户首先要注意其**所在行业的前景**，客户所在的行业是属于朝阳行业还是属于夕阳行业。

同时，由于行业发展变化有其自身的规律，故在行业选择上**不能绝对化**。

贷款客户的选择主要从两方面入手：

#### 2) 客户自身情况及贷款用途：

①客户的资信状况。个人客户、企业客户的信用记录，乃至企业的领导者品德是否优良都将决定贷款最终能否回收。

②客户的财务状况。这决定其日后的现金流能否支撑按时归还贷款。

③客户所要投资项目的优劣、市场前景如何等。

**要完成对客户自身及项目的了解，银行的信贷人员要完成三个步骤：**

- 01 贷款面谈
- 02 信用调查
- 03 财务分析

#### 1) 贷款面谈：

有效鉴别客户身份，了解借款的真实用途，调查客户的信用状况和还款能力，确保贷款的真实性，从而有效防范贷款风险。

#### 2) 信用调查：

信用调查，即确定客户的贷款申请是否符合本银行的信贷政策，以及客户的信用状况。

通常采用信用的**5C 标准**：

- 品格 (Character)
- 偿还能力 (Capacity)
- 资本 (Capital)
- 经营环境 (Condition)

## ● 担保品 (Collateral)

### 3) 财务分析:

获取企业的会计核算和报表资料及其他相关资料, 采用一系列专门的分析技术和方法, 对企业过去和现在有关盈利水平、营运能力、偿债能力和增长能力状况等进行分析与评价。

#### (三) 交叉销售银行的其他产品

1) 由贷款发放本身所引起的。如银行发放贷款时要求客户维持一定账户余额, 以此作为某项贷款定价的条件。那么, 这就等于向客户销售了另外一项银行产品。

2) 通过贷款谈判了解到新的需求和另外的客户。如在谈判中, 客户可能提到自己正打算增添新的产品, 而这将导致一种对定期贷款或流动资金贷款的需求。

#### (五) 不良金融资产处置

传统不良资产处置方式包括清收、不良贷款重组、转让卖断、债转股等。

采取必要措施和实施必要程序之后, 金融企业可根据财政部发布的《金融企业呆账核销管理办法》实施呆账核销, 将认定的呆账冲销已计提的资产减值准备或直接调整损益, 并将资产冲减至资产负债表外。

### 考点 5: 商业银行中间业务和表外业务

**中间业务:** 不构成银行表内资产、表内负债, 形成银行非利息收入的业务, 包括收取服务费或代客买卖差价业务: 理财业务、咨询顾问、基金和债券的代理买卖、代客买卖资金产品、代理收费、托管、支付结算等。

**表外业务:** 商业银行从事的, 按照现行的会计准则不计入资产负债表内, 不形成现实资产负债, 但有可能引起损益变动的业务, 如担保承诺、代理投融资服务等。

**第一阶段:** 20 世纪 50 年代至 70 年代末, 当时流行资产负债综合管理, 各商业银行为寻找利润增长新途径而开展中间业务, 没有对中间业务加以战略性思考。此时仅限于开办诸如承兑担保、信用证、外汇买卖等中间业务。

**第二阶段:** 20 世纪 70 年代末至 80 年代末, 中间业务大规模兴起。

**第三阶段:** 20 世纪 90 年代以来, 中间业务收入进入快速增长阶段。

#### 【表外业务与中间业务的联系和区别】

表外业务和中间业务两者均不构成表内资产和负债, 但中间业务主要是以客户委托为前提、由商业银行为客户办理支付和其他委托事项而收取手续费; 表外业务则是可能影响银行当期损益, 改变银行资产报酬率的经营经营活动。

**相对传统业务而言, 中间业务的特点:**

不运用或不直接运用银行的自有资金;

不承担或不直接承担市场风险;

以接受客户委托为前提, 为客户办理业务;

以收取服务费 (手续费、管理费等)、赚取差价的方式获得收益;

种类多、范围广, 在商业银行营业收入中所占的比重日益上升。

### 考点 6: 商业银行理财业务

#### 【概念】

**理财业务:** 商业银行接受投资者委托, 按照与投资者事先约定的投资策略、风险承担和收益分配方式, 对受托的投资者财产进行投资和管理的金融服务。

**理财产品:** 商业银行按照约定条件和实际投资收益情况向投资者支付收益、不保证本金支付和收益水平的非保本理财产品。

#### (一) 商业银行理财业务的发展历程

1、萌芽起步阶段 (1996—2001 年)

2、创新拓展阶段 (2002—2005 年)

3、加速发展阶段 (2006—2009 年)

4、规模扩充阶段 (2010—2013 年)

5、转型规范阶段 (2014 年以来)



## （二）商业银行理财业务的经营原则

商业银行开展理财业务，应当遵守成本可算、风险可控、信息充分披露的原则，严格遵守投资者适当性管理要求，保护投资者合法权益。

## （三）商业银行理财产品的分类

商业银行理财产品财产独立于管理人、托管机构和其他参与方的固有财产，因理财产品财产的管理、运用、处分或其他情形而取得的财产，均归入银行理财产品财产。

### 【理财产品的类型】

- 1 募集方式
- 2 投资性质
- 3 运作方式

#### 1) 根据募集方式分类

**公募理财产品**：商业银行面向**不特定社会公众**公开发行的理财产品。

**私募理财产品**：商业银行面向**合格投资者**非公开发行的理财产品。

**合格投资者**：具备相应风险识别能力和风险承受能力，投资于单只理财产品不低于一定金额且符合下列条件的自然人、法人或依法成立的其他组织：

- 1) 具有2年以上**投资经历**，且满足**家庭金融资产**不低于300万元人民币，或家庭金融资产不低于500万元人民币，或近3年**本人年均收入**不低于40万元人民币；
- 2) 最近1年末**净资产**不低于1000万元人民币的法人或依法成立的其他组织；
- 3) 国务院银行业监督管理机构规定的其他情形。

### 【理财产品的类型】

私募理财产品的投资范围由合同约定，可以投资于债权类资产和权益类资产等。

权益类资产是指上市交易的股票、未上市企业股权及其受（收）益权。

#### 2) 根据投资性质分类

**固定收益类理财产品**：投资于存款、债券等债权类资产的比例不低于80%；

**权益类理财产品**：投资于权益类资产的比例不低于80%；

**商品及金融衍生品类理财产品**：投资于商品及金融衍生品的比例不低于80%；

**混合类理财产品**：投资于债权类资产、权益类资产、商品及金融衍生品类资产且任一资产的投资比例未达到前三类理财产品标准。

#### 3) 根据运作方式分类

**封闭式理财产品**：有确定到期日，且自产品成立日至终止日期间，投资者不得进行认购或赎回的理财产品。

**开放式理财产品**：自产品成立日至终止日期间，理财产品份额总额不固定，投资者可以按照协议约定在开放日和相应场所进行认购或赎回的理财产品。

## （四）商业银行理财产品的管理

- 1) 管理体系与管理制度
- 2) 销售管理
- 3) 投资运作管理
- 4) 信息披露

### 1) 管理体系与管理制度

商业银行总行应按照要求，在全国银行业理财信息登记系统对理财产品进行集中登记，商业银行应当确保本行理财产品登记信息的真实性、准确性、完整性和及时性。

信息登记不齐全或者不符合要求的，应当进行补充或者重新登记。

商业银行应当通过具有独立法人地位的子公司开展理财业务。暂不具备条件的，商业银行总行应当设立理财业务专营部门，对理财业务实行集中统一经营管理。

商业银行开展理财业务，应当确保理财业务与其他业务相分离，理财产品与其代销的金融产品相分离，理财产品之间相分离，理财业务操作与其他业务操作相分离。

商业银行开展理财业务，应当确保每只理财产品与所投资资产相对应，做到每只理财产品单独管理、单独建

账和单独核算，不得开展或者参与具有滚动发行、集合运作、分离定价特征的资金池理财业务。

商业银行开展理财业务，应当遵守市场交易和公平交易原则，不得在理财产品之间、理财产品投资者之间或者理财产品投资者与其他市场主体之间进行利益输送。

## 2) 销售管理

商业银行理财产品销售是指商业银行将本行发行的理财产品向投资者进行宣传推介和办理认购、赎回等业务活动。

商业银行销售理财产品，应当加强投资者适当性管理，向投资者充分披露信息和揭示风险，不得宣传或承诺保本保收益，不得误导投资者购买与其风险承受能力不相匹配的理财产品。商业银行理财产品宣传销售文本应当全面、如实、客观地反映理财产品的重要特性，充分披露理财产品类型、投资组合、估值方法、托管安排、风险和收费等重要信息，所使用的语言表述必须真实、准确和清晰。

商业银行发行理财产品，不得宣传理财产品预期收益率，在理财产品宣传销售文本中只能登载该理财产品或者本行同类理财产品的过往平均业绩和最好、最差业绩，并以醒目文字提醒投资者“理财产品过往业绩不代表其未来表现，不等于理财产品实际收益，投资须谨慎”。

商业银行应当采用科学合理的方法，根据理财产品的投资组合、同类产品过往业绩和风险水平等因素，对拟销售的理财产品进行风险评级。理财产品风险评级结果应当以风险等级体现，由低到高至少包括一级至五级，并可以根据实际情况进一步细分。

商业银行应当对非机构投资者的风险承受能力进行评估，确定投资者风险承受能力等级，由低到高至少包括一级至五级。商业银行不得在风险承受能力评估过程中误导投资者或者代 为操作，确保风险承受能力评估结果的真实性和有效性。

商业银行只能向投资者销售风险等级等于或低于其风险承受能力等级的理财产品，并在销售文件中明确提示产品适合销售的投资者范围，在销售系统中设置销售限制措施。

商业银行应当根据理财产品的性质和风险特征，设置适当的期限和销售起点金额。

商业银行发行公募理财产品的，单一投资者销售起点金额不得低于 1 万元。

商业银行发行私募理财产品的，合格投资者投资于单只固定收益类理财产品的金额不得低于 30 万元，投资于单只混合类理财产品的金额不得低于 40 万元，投资于单只权益类理财产品、单只商品及金融衍生品类理财产品的金额不得低于 100 万元。

商业银行只能通过本行渠道（含营业网点和电子渠道）销售理财产品，或者通过其他商业银行、农村合作银行、村镇银行、农村信用合作社等吸收公众存款的银行业金融机构代理销售 理财产品。

商业银行通过营业场所向非机构投资者销售理财产品的，应当按照国务院银行业 监督管理机构的相关规定实施理财产品销售专区管理，并在销售专区内对每只理财产品销售过程进行录音录像。

## 3) 投资运作管理

①商业银行理财产品可以投资于国债、地方政府债券、中央银行票据、政府机构债券、金融债券、银行存款、大额存单、同业存单、公司信用类债券、在银行间市场和证券交易所市场发行的资产支持证券、公募证券投资基金、其他债权类资产、权益类资产以及中国银保监会认可的其他资产。

②商业银行理财产品不得直接投资于信贷资产，不得直接或间接投资于本行信贷资产，不得直接或间接投资于本行或其他银行业金融机构发行的理财产品，不得直接或间接投资于本行发行的次级档信贷资产支持证券。

③商业银行面向非机构投资者发行的理财产品不得直接或间接投资于不良资产、不良资产支持证券。

④商业银行不得发行分级理财产品。

⑤理财产品销售文件应当载明产品类型、投资范围、投资资产种类及其投资比例，并确保在理财产品成立后至到期日前，投资比例按照销售文件约定合理浮动，不得擅自改变理财产品类型。

## 4) 信息披露

①商业银行应在本行营业网点或官方网站建立理财产品信息查询平台，收录全部在售及存续期内公募理财产品的基本信息。

②商业银行应当及时、准确、完整地 向理财产品投资者披露理财产品的募集信息、资金投向、杠杆水平、收益分配、托管安排、投资账户信息和主要投资风险等内容。

### （五）我国商业银行理财业务的发展趋势

#### 1、理财业务加速转型

随着利率市场化的加快推进，以及互联网金融等新技术的冲击，传统理财业务赖以生存和发展的客观基础发

生了根本性转变，理财业务面临着巨大的转型压力。

2023 年变化

从目前的趋势看，商业银行理财业务转型的方向体现出以下八个特征：

- ①从存款替代型理财向真正的代客理财回归；
- ②理财服务范围从单一理财服务向全面财富管理转变；
- ③理财产品形态从预期收益型向净值收益型转变；
- ④理财投资类型从债务型向权益型转变；
- ⑤理财投资范围从在岸向离岸与在岸并驱转变；
- ⑥理财投资策略从被动投资组合向主动投资组合转变、从持有资产向交易资产转变；
- ⑦从静态流动性管理向动态流动性管理转变；
- ⑧理财业务风险控制从信贷模式向综合模式转变。

## 2、理财投资工具推陈出新

2013 年，中国银行业监督管理委员会推出了理财直接融资工具，这是一种由商业银行设立、直接以单一企业的债权类融资项目为投资方向、在中央结算公司统一托管、在银行间公开交易、在指定渠道进行公开信息披露的标准化投资工具。

## 3、客户群体加速迁移

理财客户群将加速向高净值个人客户与机构投资者迁移。随着利率市场化的推进，低风险、低收益理财产品大量回归存款后，普通个人理财客户规模将明显减少。

高净值个人客户与机构投资者的资产管理需求，将成为银行资产管理业务发展的主要动力。

## 4、渠道体验持续提升

未来电子渠道理财业务的发展，将更加注重客户体验的提升。近年来，随着互联网理财的迅猛发展和银行理财产品同质化的加剧，提升客户体验引发广泛关注。

互联网理财呈现的趋势是“谁的产品好用，客户就用谁的产品”。

作为理财销售的主渠道，电子渠道在加快完善理财功能的同时，更要专注打造细节，不断优化业务流程，持续提升客户体验。

## 第三节 商业银行管理

本节核心考点：

- 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

### 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。

#### （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：

资产管理理论

负债管理理论

资产负债管理理论

#### （二）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）

平均流动率=资产平均到期日/负债平均到期日

4) 目标互补原理

5) 利率管理原理

6) 比例管理原理

### （三）商业银行资产负债管理的基本内容

资产管理

负债管理

#### 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。

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。

##### 2) 债券投资管理

与贷款相比，债券的流动性要强得多；与现金资产相比，债券的效益性要高得多。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。

**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。我国商业银行的现金资产主要包括三项：

①**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。

②**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）。

③**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。

#### 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：

①**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。

②**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。

③**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。

##### 2) 借入款管理

①**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。

②**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。

### （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**。

为体现新形势下大型银行的改革发展和风险特征，提高大型银行监管的针对性和有效性，中国银行业监督管理委员会于2010年年初探索创立了“**腕骨（CARPALS）**”**监管指标体系**。

该体系由**资本充足性（capital adequacy）、贷款质量（asset quality）、风险集中度（risk concentration）、拨备覆盖（provisioning coverage）、附属机构（affiliated institutions）、流动性（liquidity）、案件**

防控 (swindle prevention and control) 七大类十三项指标构成。

### (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。

### 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**。

在现代商业银行经营管理中，有三种意义上的资本：

- 01 会计资本
- 02 监管资本
- 03 经济资本

#### (二) 资本管理要求与管理

##### 1、巴塞尔协议与资本管理要求

- 巴塞尔协议
- 巴塞尔协议 II
- 巴塞尔协议 III

##### 2、我国的监管资本与资本充足率要求

###### 1) 监管资本的构成

- 核心一级资本
- 其他一级资本
- 二级资本

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
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
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

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。

###### 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。

$$\text{资本充足率} = (\text{总资本} - \text{对应资本扣减项}) / \text{风险加权资产} \\ \text{一级资本充足率} = (\text{一级资本} - \text{对应资本扣减项}) / \text{风险加权资产}$$

## 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

商业银行风险加权资产包括：

信用风险加权资产、市场风险加权资产、操作风险加权资产。

### (三) 经济资本管理的内容

经济资本是银行为了承担风险、应对非预期损失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，渗透到银行管理的各个层次和方面。

## 考点 3：风险管理与内部控制

### (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**。

#### 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**。

为了有效识别、计量监测和控制风险，还可以对商业银行所面临的风险进行进一步分类：

按风险发生的范围不同，风险可划分为系统性风险和非系统性风险；

按风险的来源不同，风险可划分为外部风险和内部风险等。

### (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

01 风险识别

02 风险计量

03 风险监测

04 风险控制

#### 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

### (三) 内部控制机制的特征、原则和内容

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。

#### 1、内部控制机制的特征

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。

## 2、内部控制机制的原则

- 1) 全覆盖原则；
- 2) 制衡性原则；
- 3) 审慎性原则；
- 4) 相匹配原则。

## 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。

## 考点 4：财务管理

### (一) 财务管理概述

#### 1、财务管理的核心：基于价值的管理

#### 2、财务管理的目标：银行价值最大化

#### 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。

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。

#### 4、财务管理的原则

科学 统一 审慎 规范

### (二) 财务管理的内容

01 成本管理

02 利润管理

03 财产管理

04 财务报告与分析

05 绩效评价

#### 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。

这实际上是运营成本的范畴。

就商业银行而言，全部成本涵盖的内容还应包括资金成本、风险成本和资本成本。

**商业银行的成本主要包括五个方面：**

①**利息支出**；

②**经营管理费用**：商业银行为组织和管理业务经营活动而发生的各种费用，包括员工工资、电子设备运转费、保险费等经营管理费用；

③**税费支出**：随业务量的变化而变化的手续费、业务招待费、业务宣传费及相关税费；

④**补偿性支出**：固定资产折旧、无形资产摊销、递延资产摊销等；

⑤**营业外支出**：与商业银行的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。

##### 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：

- ①成本最低化原则；
- ②全面成本管理原则；
- ③成本责任制原则；
- ④成本管理科学化原则。

## 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。

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。

#### 【营业外收入】

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。

#### 【营业外支出】

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。

### 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。**



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**。
- 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**。

### 3) 增加利润的途径

- ①**扩大资产规模，增加资产收益**。银行利润主要来自资产收益，提高银行资产中盈利资产的比重，收益将会增加。
- ②**降低成本**。在银行收入一定的情况下，需千方百计降低成本，银行成本越小，取得的盈利就越大。
- ③**加强经营管理，健全和完善内部经营机制**，提高银行的工作效率，以较少投入取得较多产出。
- ④**灵活地调度资金**。
- ⑤**提高资产质量，减少资产风险损失**。

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。

## 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。

### 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。

**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。

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、加权平均净资产收益率
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

### 5、绩效评价

商业银行需要建立科学合理的绩效评价和考核机制，对各级机构、业务单元、部门、岗位和人员等的经营绩效和管理状况进行客观公正的考核和评价，并建立相应的激励约束机制，充分调动各方积极性、主动性和创造性。

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。

### 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。

**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。

#### （一）人力资源开发与管理的必要性和内容

##### 1、商业银行人力资源开发与管理的必要性

①人力资源开发与管理是商业银行业务经营的需要。

②人力资源开发与管理是商业银行适应不断变化的外部环境，求得自身发展的需要。

##### 2、商业银行人力资源开发与管理的主要内容

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；

#### （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；

2、强化“一把手”负责制和干部监督机制；

3、加强员工培养和教育。

## 第四节 商业银行公司治理

本节考点：

1、公司治理机制

2、激励约束机制

## 考点 1：公司治理机制

### （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。

**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。

## 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。

**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。

**一般来说，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，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。

在借鉴和实施薪酬激励机制的同时，也要注重采取其有价值的约束机制。

## 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