

第四节 商业银行管理

考点三、财务管理

(一) 财务管理概述

商业银行财务管理是指商业银行根据财经法规制度，组织银行财务活动、处理银行财务关系的一项经济管理活动，是商业银行处理资金筹集、分配、使用、评估、监督等相关各种货币关系形成的有机体系，也是商业银行对经营货币信用业务过程中各项收支和经营成果进行计划、组织、调节、控制和处理等一系列工作的总称。

商业银行财务管理主要包括：

筹资管理、投资管理、成本管理、利润管理，以及财务计划、评价与分析。

(二) 商业银行财务管理的主要职能

1、财务报告职能

财务报告是商业银行财务管理的基本职能，财务部门负责对内、对外的财务报告和会计核算。财务报告是一种事后管理。

2、财务监控职能

在有效报告的基础上，为确保经营成果符合利益相关方的诉求，设计和实施各种事中的财务控制措施成为重要任务，财务部门需要对各种成本、费用、风险进行跟踪、控制和管理。商业银行通过实施财务监控，发现银行经营过程中的异常情况和可能存在的风险事项，从而采取有效措施来避免银行的经营管理偏离正常的发展目标。

3、价值创造职能

商业银行的业务越来越复杂，相关的信息也变得极其繁杂，财务部门要能分析各种各样的信息，并为事前决策提供必要的支持。

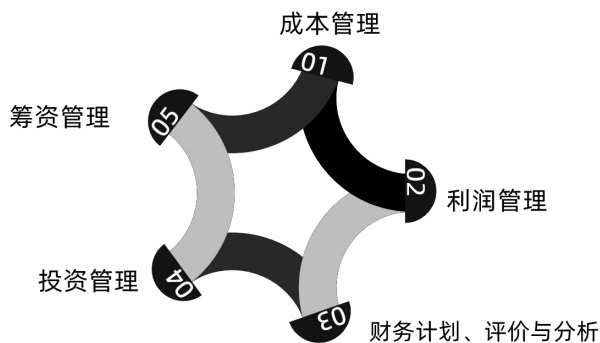
(三) 商业银行财务管理的目标

商业银行财务管理的目标是指商业银行财务管理活动要实现的结果，是通过对财务活动的组织和财务关系的处理所要达到的根本目的。

现代企业理论认为，企业是多边契约关系的总和，股东、债权人、管理人员、工作人员缺一不可，各方都有各自的利益诉求，各利益相关方共同参与构成企业的利益制衡机制。企业财务管理目标应与各利益相关方的作用密不可分，也是这些利益相关方相互作用、相互妥协的结果。

企业价值最大化这一目标具有与利益相关方利益相一致，保证企业战略发展的长期性、考虑风险及货币时间价值的风险性和时间性等特征。因此，实现企业价值最大化是商业银行财务管理的目标。

(四) 商业银行财务管理的主要内容



1、筹资管理

商业银行是资金融通的中介，筹集资金是银行经营的首要前提。



商业银行的资金来源主要包括两个方面：

①**资本金的筹集**，即商业银行发行股票或接受投资者直接投入，形成所有者投入资本。资本是承担风险和吸收损失的缓冲器，商业银行的资本规模应与其风险水平相匹配，监管机构对商业银行的资本金有强制性要求。

②**借入资金的筹集**。商业银行作为信用中介，借入资金是商业银行最主要的资金来源，商业银行通过吸收存款、同业业务、向中央银行借款、发行债券等形式向不同的交易对象借入资金，为此而承担按期还本付息的责任。

筹资管理研究的是商业银行合理资金来源问题，关键是决定资本金和借入资金、长期资金来源和短期资金来源的比例关系，即确定资本结构，以求降低融资风险和融资成本。

筹资管理和投资、股利分配有密切关系，筹资数量的多少要考虑投资需要，在利润分配时，加大保留盈余部分可减少外部筹资。

2、投资管理

商业银行筹集资金的目的是将资金用于经营活动以完成金融中介功能，同时取得合理风险回报。

①**商业银行要保持充裕的现金，以满足存款支取、债务到期等需求**。现金的主要形式是库存现金，现金资产流动性好，但盈利性差。

②**各类贷款**。

贷款是商业银行作为贷款人按照一定的原则和政策，以还本付息为条件，将一定数量的货币资金提供给借款人使用的一种信用行为，如贴现贷款、担保贷款、信用贷款等。

贷款是商业银行的核心业务，也是商业银行实现信用和资金中介功能的重要支点，贷款的利息收入是商业银行利润的最主要来源，贷款盈利性好但流动性差、风险高，监管部门对商业银行有流动性、资本充足率、不良贷款率、拨备覆盖率等监管指标的限制。

③**金融证券投资**。金融证券投资是指将资金投放于金融资产，以获取股利收入、利息收入、价差收入等的投资，金融证券投资既有收益性也有流动性。

④**商业银行购置固定资产、无形资产等**。这类资产占比一般比较低，主要是开展经营活动所需的场所及电子设备。投资管理研究的是综合考虑风险因素，合理配置投资的类别、规模和期限。

3、成本管理

商业银行的成本管理包括广义和狭义两种：

①**广义的成本管理**包括资金成本（利润表中的利息支出）、营业成本（利润表中的业务及管理费、税金及附加）、风险成本（利润表中的资产减值损失）和资本成本管理。

②**狭义的成本管理**是指业务及管理费用的管理。商业银行应结合自身特点，按照内部财务管理制度，强化成本费用预算约束，实行成本费用全员管理和全过程控制。

商业银行成本管理要以《金融企业财务规则》为依据，明确支出范围，控制成本支出，注重费用支出与经济效益的配比，实行费用支出的归口、分级管理和预算控制，以达到降低成本、促进银行发展的目的。

成本管理是商业银行财务管理的重要内容，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。

4、利润管理

商业银行的利润管理主要是指对盈余利润的管理，包括分红管理等。

利润是企业经营管理的最终财务成果，也是企业经营运作的重要目的。

商业银行的利润，是商业银行在业务经营过程中所获取的收入扣减各项成本支出后的剩余部分。

商业银行的利润如何分配、分配程序是否科学等，都将对其未来的发展产生重要影响。

利润管理主要在于确定分红比例，即向出资人分配多少利润、将多少利润作为内生资本再投资等，其主要内容包括确定分红的主要方式、确定合理的现金分红比例、确定股利与股东财富的关系等。

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。

商业银行增加利润有五个途径：

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。**

商业银行增加利润有五个途径：

④**灵活地调度资金。**在其他条件一定的情况下，银行盈利的多少，取决于资金利用率的高低，灵活调度资金，也是增加盈利的途径。

⑤**提高资产质量，减少资产风险损失。**

5、财务计划、评价与分析

1) **财务计划**是以货币形式反映商业银行在一定时期内业务经营活动所需资金及其来源、财务收入与支出、财务成果及其分配的计划。

财务计划是以财务决策确定的方案和财务预测提供的信息为基础编制的，是商业银行经营目标的系统化、具体化，也是控制财务收支、协调各部门工作的依据。

2) **财务评价**是商业银行从自身企业性质出发，结合经营的结果和过程，运用一系列财务、非财务指标和一定的评估方法，对商业银行经营目标的实现程度进行评价的过程，主要包括三方面内容：

一是全面认识商业银行的经营活动和结果；

二是设计一套指标体系将各类信息整合起来，以便从多个角度全面考察商业银行经营业绩；

三是应用一定的分析方法对指标数据进行分析处理，从而实现对商业银行全方位评价，并将信息反馈给利益相关方。

3) **财务分析**是对商业银行财务活动过程及其结果进行分析和评价的一项工作。开展财务分析，可以掌握商业银行各项财务计划指标的完成情况，评价财务状况，研究和掌握财务活动的规律，总结经验，发现问题，促进商业银行改善经营管理，提高经济效益。

【单选】现代商业银行财务管理的核心是基于（ ）的管理。

- A. 利润最大化
- B. 效率最大化
- C. 价值
- D. 核心资本增值

答案：C

解析：财务管理是利用价值形式对银行经营活动和资金运动进行的综合管理，是商业银行经营管理的重要组成部分，其核心是基于价值的管理。它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。

考点四、运营管理

（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

随着互联网技术的发展，互联网技术在商业银行的运用逐渐深入，覆盖面也逐步扩大。

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**，理财产品线上销售、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。

同时需要注意到，互联网与金融的融合，虽然对金融产品、业务、组织和服务等方面产生了深刻的影响，但其本质仍属于金融，并没有改变金融风险隐蔽性、传染性和突发性的特点。

（四）商业银行运营模式的未来发展

随着以第五代移动通信技术（5G）、区块链、物联网、大数据、云计算、人工智能等数字科技为引领的**第四次工业革命**的兴起，商业银行必须以有限的人力、物力等资源，以创新的金融服务快速响应客户不确定的金融需求。

商业银行数字化转型的根本动机，是以数据流动的自动化来化解复杂环境的不确定性。

2022年，中国银行保险监督管理委员会办公厅发布《关于银行业保险业数字化转型的指导意见》，要求银行保

险机构从发展产业数字金融，推进个人金融服务**数字化转型**，提升金融市场交易业务数字化水平，建设数字化运营服务体系，构建安全高效、合作共赢的金融服务生态和加强数字化风控能力建设等方面推进业务经营管理数字化转型，同时要从健全数据治理体系、增强数据管理能力、加强数据质量控制、提高数据应用能力等方面全面提升数据治理与应用能力。

未来在“**数据+算法**”定义的世界中，商业银行将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。

本节小结

第四节
商业银行
管理

- 1、资产负债管理
- 2、资本管理
- 3、财务管理
- 4、运营管理

本章小结

