

国家社会科学基金项目

国有商业银行

股份制改革

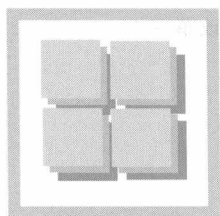
Shareholding System Reform
of State-owned Commercial Banks

本书从分析公司治理理论与股份公司治理实践入手,对中国国有商业银行股份制进行了全方位的研究,包括国有商业银行股份制改革的董事会设计与操作、国有商业银行股份制的股本结构与管理、国有商业银行股份制改革的人力资源与人事制度改革、国有商业银行股份制改革后与关联交易限制与治理、国有商业银行股份制改革的信贷政策与监管、国有商业银行股份制改革与公司治理绩效、国有商业银行股份制改革与激励机制与领导制度改革试验。在此基础上,按照“上、中、下”的顺序,分别对国有商业银行股份制改革前后的经营绩效和财务能力变化情况,选择资产总额、资本总额、资产质量与盈利能力四大类指标,建立了评价指标体系系统,科学地对国有商业银行股份制改革进行了综合评价。

王 力/等著



社会科学文献出版社
SOCIAL SCIENCES ACADEMIC PRESS (CHINA)



国有商业银行 股份制改革

Shareholding System Reform of
State-owned Commercial Banks

王 力 / 等著



社会科学文献出版社
SOCIAL SCIENCES ACADEMIC PRESS (CHINA)

国有商业银行股份制改革

著 者 / 王 力 等

出 版 人 / 谢寿光

总 编 辑 / 邹东涛

出 版 者 / 社会科学文献出版社

地 址 / 北京市东城区先晓胡同 10 号

邮政编码 / 100005

网 址 / <http://www.ssap.com.cn>

网站支持 / (010) 65269967

责任部门 / 财经与管理图书事业部 (010) 65286768

电子信箱 / caijingbu@ssap.cn

项目负责 / 周 丽

责任编辑 / 王莉莉

责任校对 / 李佳艺

责任印制 / 岳 阳

总 经 销 / 社会科学文献出版社发行部

(010) 65139961 65139963

经 销 / 各地书店

读者服务 / 市场部 (010) 65285539

排 版 / 北京步步赢图文制作中心

印 刷 / 北京季蜂印刷有限公司

开 本 / 787 × 1092 毫米 1/16

印 张 / 19.25

字 数 / 267 千字

版 次 / 2008 年 8 月第 1 版

印 次 / 2008 年 8 月第 1 次印刷

书 号 / ISBN 978 - 7 - 5097 - 0264 - 2/F · 0095

定 价 / 45.00 元

本书如有破损、缺页、装订错误，

请与本社市场部联系更换



版权所有 翻印必究

图书在版编目 (CIP) 数据

国有商业银行股份制改革/王力等著. - 北京: 社会科学文献出版社, 2008. 8

ISBN 978 - 7 - 5097 - 0264 - 2

I. 国… II. 王… III. 商业银行 - 股份制 - 经济体制改革 - 研究 - 中国 IV. F832.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 097116 号

**国家社会科学基金项目
批准号 05BJY101**

序 言

2005年5月，经国家社会科学基金学科评审组评审，全国哲学社会科学领导小组审批，本人主持申请的国家社会科学基金项目——“国有商业银行股份制改革跟踪研究”获准立项，批准号为05BJY101。2005年7月6日，正式收到项目拨款通知。此后，在中国社会科学院金融研究所李扬所长、王国刚副所长、王松奇副所长以及中央汇金公司谢平总经理的关心、支持下，我们迅速成立了课题组，召开专题会议，拟定跟踪调研方案，确定写作提纲，明确了课题分工，并于同年9月30日，正式举行了课题启动仪式。

一 课题预期研究计划的执行情况

在跟踪研究过程中，课题组多次召开讨论会，及时通报跟踪中遇到的问题，汇报课题进展，交流研究体会。特别值得提出的是，课题组成员还拜访了几位老行长，并深入基层员工中进行调研，广泛听取他们亲身参与股改的体会，获得了大量的第一手素材，为完成课题奠定了较好的基础。目前，课题组按照课题立项要求和时间进度，完成了全部的研究工作，部分研究成果已在《中国金融》、《经济管理》、《银行家》和《中国城市经济》等期刊上发表，受到业内人士的广泛关注。

需要做出说明的是关于银行称呼的变化问题，股份制改革前，中

国工商银行、中国银行和中国建设银行是国家独资商业银行，称为“国有商业银行”。股改完成后，股权结构实现了多元化，特别是在中国香港地区上市之后，再称“国有商业银行”就不够准确了。因此，本课题在形成报告时，对股改之后的工、中、建、交四家银行，则采用“国家控股商业银行”的提法。关于本书的结构体系问题，将研究国家控股商业银行的内容作为主体部分（共十章），以体现逻辑结构的完整和突出重点；将研究国外商业银行改革模式、经验教训和对中国的启示等内容（共三章），作为附件部分，构成研究国有商业银行股改的重要参考资料。

二 研究内容和方法的创新 程度及突出特色

第一，中共中央、国务院对国有商业银行股份制改革提出的目标是：努力建成“资本充足、内控严密、运营安全、服务与效益良好”的现代股份制商业银行。为跟踪这一股改目标的实现情况，我们结合国家控股商业银行股改前后经营绩效和竞争能力的变化情况，选择基本业绩、资本管理、资产质量和赢利能力四大类指标，建立了评价指标体系，系统地对四家银行股份制改革进行综合评价。这是国内首次采用建立评价指标体系的方法，对国有商业银行股份制改革进行综合评价，其意义和价值在于：突出体现了研究内容和方法的创新，以定量的方式客观评价国有商业银行股份制改革的效果和问题，为定性分析提供了科学的依据。

第二，本课题在跟踪研究的基础上，深入剖析了国有商业银行在体制和机制层面存在的一些突出问题，其根源是银行公司治理不完善。改善银行公司治理的路径，一般都是从制度层面入手，来探讨解决方案。本课题提出从“文化价值模式”角度来探讨国家控股商业银行公司治理的改善问题，即从制度和文化的结合上，来调整股东和各利益主体的行为（见附件3）。这也是本课题在研究内容和方法上的

创新之处。

第三,根据立项要求和调研方案,本课题跟踪研究的主要内容,都是国有商业银行股改中遇到的难点问题,也是股改前制约其发展的突出问题,更是股改后完善公司治理需要解决的关键问题。这些问题主要包括:董事会治理与完善、股东权保护与退出、员工安置与人事制度改革、关联交易规范与治理、信息披露与监管、股权结构与治理绩效、经营绩效与激励机制等。对上述问题的跟踪研究难度较大,主要原因是银行股改的相关措施在正式出台之前是保密的,相关数据在正式公布前也是保密的。但是,如果不能及时了解并掌握股改的进展情况,跟踪研究也就失去了意义。因此,我们以创新的思维,采用创新的方法,及时、全面地跟踪国有商业银行股改的最新动态。这是本课题研究的突出特点之一。

第四,本课题系统、全面地考察了外国国有商业银行改革的诸多案例,深入比较了这些国家国有商业银行改革的历史背景、改革模式、改革路径和具体做法,分析并总结了他们成功与失败的经验和教训。在此基础上,总结出了外国国有商业银行改革给中国国有商业银行股改带来的启示和借鉴意义(见附件2)。这是国内比较系统地研究外国国有商业银行改革的重要成果,也是本课题的重要特色之一。

三 研究的主要观点和建树

在董事会治理方面,通过跟踪研究,我们认为,由于长期受传统计划经济体制的影响,四家国家控股商业银行在治理机制、管理制度和经营理念等方面依然带有较强的旧体制色彩,特别是在如何保证董事会中独立董事的独立性、建立有效的激励和制约机制等方面,离真正意义上的现代银行公司治理模式尚有较大差距。为此,完善国家控股商业银行董事会治理,应从以下方面做出努力:建立与银行业绩挂钩的董事薪金制度;借鉴国际经验,成立独立董事协会;建立完善的董事会信息报告制度;建立董事会对高管成员的问责机制;建立与国

际接轨的董事产生机制。

在股东权保护方面,我们认为,目前,国家控股商业银行在股东权保护方面存在国有股出资人代表定位不清晰、国有股股东持股比例过高、股东退出机制不完善、异议股东股份价值评估权的实施范围过窄等问题。针对上述问题,应采取以下改进措施:进一步明确中央汇金公司的定位;在保持国家控股的前提下逐步减持国有股,或将部分国有股定性为无表决权优先股;完善股东的退出机制;切实保护股东的知情权;进一步落实股东的提案权。

在关联交易方面,我们提出,国有商业银行改制成为国家控股商业银行后关联交易变得更加复杂了。根据这一新特点,完善国家控股商业银行关联交易应采取以下改进对策:进一步完善中国有关关联交易的法规和制度;进一步完善国家控股商业银行的公司治理和内部控制机制,使国有商业银行关联交易更加透明和合规;深沪交易所应考虑到国家控股商业银行关联交易的特殊性,进一步完善上市规则;从会计制度方面限制利用关联交易操纵利润的可能,对持续性关联交易保持关注。

在信息披露方面,我们认为,国家控股商业银行上市后,其现有的信息披露水平与香港证券市场的信息披露要求仍然存在较大的差距,应在以下方面做出改进:完善法规体系,实现披露标准与国际接轨;加强监管主体之间的协调,实现信息资源的有效共享;建立信息披露责任人的约束机制,保证信息披露的真实性;建立强制性披露机制,加大对虚假信息的惩处力度;提高信息披露的质量,增加自愿性信息披露的内容。

在股权结构与治理绩效方面,跟踪研究发现,股权结构的优化,产权主体的明晰,对于改善国有商业银行的经营绩效,具有非常明显的积极作用。我们认为,尽管股份制改革之后,国家控股商业银行仍属于高度集中型的股权结构,但高度集中型股权结构和股权结构多元化并不是互相矛盾的。相反,随着股权结构的多元化,可以更好地实现有效的监督与约束,进一步解决委托代理对经营决策产生的诸多负

面影响。

在银行绩效与激励机制方面,跟踪研究发现,现有的激励机制已经不能将经营管理者的利益与银行绩效有效地联系起来,其激励效果和约束作用也无法得到强化。我们认为,国有商业银行完成股改,特别是成功上市之后,已完全有条件借鉴国际上先进银行的经验,实行以股票期权为代表的长期激励机制。

在人力资源管理方面,我们提出建立科学的职位体系,推行全员岗位聘任制;建立合同用工制度,完善人员退出机制;建立市场化薪酬体系,完善激励约束机制;建立以创造价值为导向的绩效考核管理体系;建立完善的人才开发和员工培训体系;完善人力资源管理制度,建设专业化的人力资源管理队伍。

四 成果的学术价值和应用价值 以及社会影响和效益

2002年以前,国有商业银行正面临“山雨欲来风满楼”的困境,当时很多境外机构甚至声称中国国有商业银行技术上已经破产。在这种背景下,中共中央、国务院于2003年9月决定选择中国银行、中国建设银行作为试点,运用国家外汇储备等补充资本金进行股份制改革。温家宝总理在十届人大二次会议上答记者问时指出:“这是一场输不起的改革……国有商业银行的股份制改革‘只能成功,不能失败’。”

对国有商业银行股份制改革进行跟踪研究,其选题的意义和价值就在于:密切关注国家金融体制改革动向,紧紧跟踪中国国有商业银行股份制改革进程,及时总结其经验和教训,探索长期困扰国有商业银行的产权结构单一、产权主体缺位、治理结构不健全和治理绩效低下等问题的解决途径,努力建成运作规范、治理结构完善的现代化股份制商业银行。在此基础上,进一步研究在全面开放条件下,中国国家控股商业银行改善经营管理、防范经营风险和提高核心竞争力的发展对策。

五 尚需深入研究的问题

关于中国国有商业银行股份制改革进程的研究，美国经济学家麦金农曾经在《亚洲金融自由化进程》一书中做过少量论证。但从本课题批准立项、展开研究之初掌握的资料来看，国外还没有人持续地对中国国有商业银行股份制改革问题进行系统的跟踪研究。国内对国有商业银行股份制改革的研究，也仅处在股份制改革的路径、原则、机制、法律问题等方面的探讨，还没有进入股份制改革后的跟踪研究阶段。可以说，本课题是在没有任何研究基础的前提下展开的，设计的跟踪研究内容和拟采取的调研方法等，存在一些不完善之处。展开调研之后，也遇到了一些困难和问题。

因此，对国有商业银行股改进行的跟踪研究，具有较强的时效性。现已完成的研究只能说是一个阶段性成果，重点突出了对进展的跟踪和对改革措施的分析，缺乏对整体改革的研判。不仅如此，阶段性成果仅是截至某一时点之前的研究，随着股改的推进，当时的问题，现在可能已经解决，就不成为问题了。这些都是跟踪研究的突出特点，其不足和缺陷在所难免。正如国有商业银行本身的改革一样，股改上市仅仅是迈出了完善公司治理的第一步，与现代银行治理的要求和国际先进大银行相比，中国国家控股商业银行在内控机制、基础管理、风险控制和经营水平等方面还存在较大的差距。这些问题都有待随着改革的推进，进行更加深入的研究和探索。

王 力

2007 年 12 月

目 录

C O N T E N T S

序 言	1
第一章 导论	1
一 关于董事会的治理与完善	2
二 关于股东权的保护与退出	2
三 关于关联交易的规范和治理	3
四 关于信息披露与监管	3
五 关于股权结构与治理绩效	4
六 关于银行经营绩效与激励机制	4
七 对国有商业银行股份制改革的综合评价	5
第二章 国有商业银行股份制改革进程综述	7
一 财务重组	7
二 引进战略投资者	12
三 在资本市场发行上市	14
四 股改之后的变化	17
第三章 国有商业银行股改的董事会治理与完善	25
一 国有商业银行改制上市的董事会治理	25

二 规范的董事会模式及董事会治理的关键	31
三 国家控股商业银行董事会的治理与完善	38
四 国家控股商业银行董事会与党委会的关系	63
第四章 国有商业银行股改的股东权保护与退出	71
一 国有商业银行股改上市后股东之间的关系	71
二 国家控股商业银行股东权的保护	79
三 国家控股商业银行股东的退出机制	100
四 加强国家控股商业银行股东权保护的对策建议	107
第五章 国有商业银行股改的员工安置与人事制度改革	111
一 人事制度与人力资源管理的区别和联系	111
二 国有商业银行人事制度改革综述	113
三 国有商业银行股改前员工现状与结构	115
四 国有商业银行人事制度改革的实践	123
五 国家控股商业银行加强人力资源管理的对策	136
第六章 国有商业银行股改后关联交易规范与治理	140
一 对关联方和关联交易的界定	140
二 国有商业银行股份制改革后面临的关联交易	148
三 中国商业银行关联交易的现状和特点	153
四 国有商业银行股份制改革后关联交易的规范	158
五 国家控股商业银行关联交易存在的问题和规范建议	173
第七章 国有商业银行股改后的信息披露与监管	176
一 信息披露的内涵及重要性	176
二 中国商业银行信息披露与监管的现状	180

三 国家控股商业银行上市面临的信息披露考验	193
四 国家控股商业银行改进信息披露的对策建议	196
第八章 国家控股商业银行股权结构与公司治理绩效	199
一 股权结构与公司治理绩效的相关性	199
二 国家控股商业银行股权属性、流通性与治理绩效	202
三 国家控股商业银行股权集中度与公司治理绩效	206
第九章 国家控股商业银行治理绩效与激励机制	213
一 激励约束机制与公司治理绩效的关系	213
二 薪酬激励的主要手段和效果	214
三 员工持股计划实施的可行性	216
四 国家控股商业银行探索股权激励的实践	219
第十章 对国有商业银行股份制改革的综合评价	228
一 评价指标体系的选择	228
二 四家银行股改前后主要指标对比	231
三 对四家银行股份制改革的综合评价	236
附件 1 美、英、德、日银行公司治理比较研究	240
一 对美、英、德、日银行公司治理的考察	241
二 对美、英、德、日银行公司治理的评述	247
三 美、英、德、日银行公司治理对中国的启示	251
附件 2 国外国有商业银行完善公司治理的经验	254
一 国外国有商业银行完善公司治理的经验和教训	255
二 中外国有商业银行改革背景的差异比较	261

三 中国国有商业银行完善公司治理应解决好的问题	263
附件3 文化价值模式下国有商业银行公司治理研究	267
一 公司治理与文化价值模式	267
二 引入霍夫斯泰德五维度文化模型	270
三 对国外公司治理与文化价值模式的考察—— 以美国为例	272
四 中国传统文化价值模式与国有商业银行公司治理	273
五 研究结论与对策建议	277
参考文献	279
后 记	289

CONTENTS

目 录

Preface	/ 1
Chapter 1 Introduction	/ 1
1. Governance and Improvement of Directors Board	/ 2
2. Protection and Exit of Shareholders' Rights	/ 2
3. Normalization and Control of Affiliate Transactions	/ 3
4. Information Disclosure and Supervision	/ 3
5. Equity Structure and Governance Performance	/ 4
6. Banking Performance and Incentive Mechanism	/ 4
7. Comprehensive Comments on Shareholding System Reform of State-owned Commercial Banks	/ 5
Chapter 2 Review of Shareholding System Reform Process of State-owned Commercial Banks	/ 7
1. Financial Recomposition	/ 7
2. Induction of Strategic Investors	/ 12
3. IPO in Foreign and Domestic Capital Market	/ 14
4. The Changes of Shareholding System Reform	/ 17

Chapter 3	Directorate Governance and Improvement of State-owned Commercial Banks after Shareholding System Reform	/ 25
1.	Directors Board Governance of State-owned Commercial Banks	/ 25
2.	Normal Model of Directors Board and Keys of Directors Board Governance	/ 31
3.	Directors Board Governance and Improvement of State Holding Commercial Banks	/ 38
4.	Relationship between Directors Board and Party Committee of State Holding Commercial Banks	/ 63
Chapter 4	Shareholders' Rights Protection and Exit of Reformed State Holding Commercial Bank	/ 71
1.	Shareholders' Relationship after State Holding Commercial Banks IPO	/ 71
2.	Protection of Shareholders' Rights of State Holding Commercial Banks	/ 79
3.	Exit Mechanism of State Holding Commercial Banks' Shareholders	/ 100
4.	Advices for Protection of State Holding Commercial Banks' Shareholders	/ 107
Chapter 5	Employment and Personnel System Reform of Shareholding System State-owned Commercial Banks	/ 111
1.	Difference and Relationship between Personnel System and Human Resource	/ 111
2.	Review of State-owned Commercial Banks' Personnel System Reform	/ 113
3.	Structure and Status of State-owned Commercial Banks before Shareholding System Reform	/ 115

4. Reform Practice of State-owned Commercial Banks' Personnel System	/ 123
5. Advices to Improve Human Resource Management of State Holding Commercial Banks	/ 136

Chapter 6 Normalization and Governance of

State-owned Commercial Banks' Affiliate Transaction	/ 140
1. Definition of Relationship Parties and Affiliate Transaction	/ 140
2. Affiliate Transaction of Share Reformed State-owned Commercial Banks	/ 148
3. Status and Characters of Commercial Banks' Affiliate Transaction in China	/ 153
4. Normalization of Affiliate Transaction Share Reformed State-owned Commercial Banks	/ 158
5. Problems and Suggestions of Affiliate Transaction for State Holding Commercial Banks	/ 173

Chapter 7 Information Disclosure and Supervision of State

Holding Commercial Banks	/ 176
1. Connotation and Importance of Information Disclosure	/ 176
2. Status of Information Disclosure and Supervision of State Holding Commercial Banks	/ 180
3. Information Disclosure Challenges of State Holding Commercial Banks' Foreign IPO	/ 193
4. Advices for Improving Information Disclosure of State Holding Commercial Banks	/ 196