



商业银行 业务推动模式

——房地产金融业务实务

中信银行总行营业部房地产金融部 著

Shangye Yinhang
Yewu Tuidong Moshi



中国金融出版社

商业银行 业务推动模式

——房地产金融业务实务

中信银行总行营业部房地产金融部 著

Shangye Yinhang
Yewu Tuidong Moshi

责任编辑：张哲强

责任校对：孙蕊

责任印制：丁淮宾

图书在版编目（CIP）数据

商业银行业务推动模式（Shangye Yinhang Yewu Tuidong Moshi）——房地产金融业务实务/中信银行总行营业部房地产金融部著. —北京：中国金融出版社，2012. 2

ISBN 978 - 7 - 5049 - 6337 - 6

I. ①商… II. ①中… III. ①商业银行—房地产金融—银行业务—中国 IV. ①F832. 33

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2012）第 060051 号

出版 **中国金融出版社**
发行

社址 北京市丰台区益泽路 2 号

市场开发部 (010)63266347, 63805472, 63439533（传真）

网上书店 <http://www.chinafph.com>

(010)63286832, 63365686（传真）

读者服务部 (010)66070833, 62568380

邮编 100071

经销 新华书店

印刷 利兴印刷有限公司

尺寸 148 毫米×210 毫米

印张 5.625

印数 1—3075

字数 147 千

版次 2012 年 2 月第 1 版

印次 2012 年 2 月第 1 次印刷

定价 30.00 元

ISBN 978 - 7 - 5049 - 6337 - 6/F. 5897

如出现印装错误本社负责调换 联系电话（010）63263947

中信银行总行营业部《房地产金融业务实务》

编写组

主 编：郭党怀

副 主 编：李 冬 刘红华 芦 苇

编写组组长：王 兵

编写组成员：谢 春 朱友军 李 雷

刘 畅 王文娟 马 丽

前 言

工欲善其事，必先利其器。

随着我国商业银行竞争的日趋激烈，各家银行不断加大体制改革的力度，以适应战略目标的调整。建立科学合理、高效健全的组织结构是商业银行在竞争中得以生存和发展的关键所在。商业银行不论采用何种形式的组织结构，都既要考虑客户和产品的特点，又不能完全脱离现有的组织架构，必须努力做到两者并重，实事求是。不同形式的组织结构并没有先进与落后、好与坏之分，各有其特点和适用的领域，完全可以也应该同时配置于同一个商业银行的组织体系内，发挥各自的优势，使组织整体的效率最大化。

房地产金融部是中信银行总行营业部（以下简称总行营业部）按照“专业制胜、区域领先”的战略框架组建的第一个准事业部。成立五年来，部门经历了从无到有、从小到大、从大到强的转变，业务范围涵盖从房地产一、二级市场到全部个人房产抵押贷款，实现了公司银行与零售银行、资产业务与负债业务的高效联动。总行营业部房地产金融业务经受住了2007年以来两轮最严厉的房地产宏观调控的洗礼和考验，各项业务指标名列同业前列，资产质量持续优化，很好地践行了中信银行“追求滤掉风险的利润”的经营理念，确立了中信银行在北京地区房地产市场主流银行的地位。

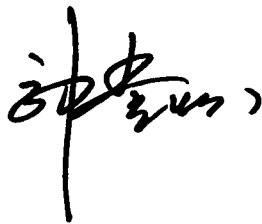
总行营业部房地产金融业务在较短的时间内实现了跨越式的发展，充分得益于我们在调整组织模式推动业务发展方面的大胆创新与尝试。采用准事业部制的形式设置房地产金融部，并将其嵌入总分矩阵式的管理体制中，既满足了房地产金融业务的专业化要求，又能最大限度地发挥现有体制下支行的营销作用，使两者相得益彰。

成绩的取得也与我们对于专业化经营的孜孜以求密不可分。房地产金融部从发展战略到经营理念，从细分市场到客户定位，从机构设置到组织推动，从产品研发到市场营销，从“公私联动”到“资负并重”，从“五好”准入标准到风险控制，始终坚持“专业化”发展方向不动摇。向“专业化”要产品、要客户、要市场、要效益、要发展！

房地产金融部的干部员工利用业余时间，从实践角度出发，将多年来积累的业务经验进行总结，投入大量的心血完成了此书的编著。全书共分九章，第一章从商业银行组织结构入手，深入分析了四种业务推动模式的适用范围和特点。第二章至第九章，通过阐述房地产金融部的组织架构、业务推动模式、发展历程、战略定位、业务操作流程、信贷风险防范、数据平台和产品案例等内容，较为全面地介绍了房地产金融部作为准事业部在银行现有组织结构中的定位，及其对推动房地产金融业务发展所显示出的强大生命力。

与国外成熟市场的银行相比，我国商业银行的组织结构形式普遍单一。本书希望通过对几种业务推动模式的比较，为探索新竞争形势下我国商业银行组织结构的完善提供参考。本书如有不足之处，请不吝指正。

中信银行总行营业部总经理



写在壬辰年二月初二

目 录

第一章 我国商业银行业务推动组织模式	1
第一节 商业银行组织结构的重要性	1
一、商业银行面临的挑战	1
二、商业银行组织结构的重要意义	2
第二节 国内商业银行组织结构改革	2
一、历史沿革	2
二、各家商业银行组织架构改革实施情况	4
第三节 商业银行组织结构分析	6
一、商业银行主要工作内容	6
二、总分矩阵制下的银行工作布局	8
第四节 总分制组织结构下的几种业务推动模式比较	9
一、总分制下的业务推动	10
二、事业部制下的业务推动	13
三、准事业部制下的业务推动	16
四、项目团队的业务推动	19
第五节 我国商业银行组织架构业务推动模式建议	21
一、延续总分制组织业务推动模式	22
二、选择行业进行准事业部业务推广	22
三、选择产品逐步推行业务部管理模式	22
四、利用营销团队协助银行开展营销工作	23
第二章 中信银行总行营业部房地产金融部组织架构	24
第一节 房地产金融部成立背景	24

一、确定专业制胜发展战略	24
二、符合准事业部行业特点	25
三、房地产行业综合贡献度高	25
第二节 房地产金融部机构设置	26
一、房地产金融部业务范围	26
二、房地产金融部机构设置	27
第三节 房地产金融部组织结构特点	28
一、嵌入总分制结构中	28
二、实现专业化经营管理	28
三、具有营销与管理职能	29
四、为房地产客户提供产品支持	30
五、将业务风险控制前移	30
六、实现虚拟利润考核	31
七、实行绩效考核机制	31
第三章 房地产金融部业务推动模式	32
第一节 经营理念	32
一、经营理念定义	32
二、中信银行经营理念	32
三、房地产金融部经营理念	33
第二节 营销中心业务运行	35
一、坚持贯彻房地产经营思路	35
二、多渠道获取客户，与支行形成营销互补	36
三、通过授信与高效服务维护客户关系	37
四、协同合作与沟通，满足客户需求	37
第三节 产品中心业务运行	40
一、明确业务重点方向	40
二、收集客户需求信息	40
三、研发设计金融产品	41
四、调查产品市场效果	41

第四节 风险中心业务运行	41
一、加强市场研究分析,明确业务发展思路	41
二、制定房地产客户和项目准入标准,实现风险控制 前移	42
三、提供行业信贷政策建议	43
四、加强信贷管理,防范信贷风险	43
第五节 利润中心考核运行	44
一、分解与下达内部经营计划,按时进行考核与反馈	44
二、依据分行指导价格,制定各类产品的定价	44
三、制定全年财务预算与预算内财务费用审核	45
 第四章 中信银行总行营业部房地产金融部发展历程	46
第一节 中信银行房地产金融部成立	46
一、明确开发贷款带动按揭贷款战略思路	46
二、确立中信银行房地产业务主流银行地位	47
第二节 实现了公私联动战略部署	48
一、完成第一次业务转型,促进一手房按揭业务快速 发展	48
二、开发贷款保持优势,按揭业务规模和增量连续 两年居股份制银行第一位	48
第三节 完成房地产业务产品整合	50
一、完成第二次业务转型,形成以“房”为核心的 房地产金融产品体系	50
二、“一体化”营销模式下,房地产对公贷款、存款、 按揭等协同发展	51
三、取得三个“第一”资格	51
 第五章 房地产金融部的战略定位	54
第一节 房地产行业的重要性	54
一、房地产行业的重要性	54

二、房地产是竞争性行业	58
三、房地产行业具有较大的发展空间	59
四、北京市房地产发展潜力更加巨大	63
第二节 房地产市场选择	65
一、房地产市场分类	65
二、住宅市场分析	67
三、重点支持范围	69
第三节 房地产信贷客户选择	70
一、房地产信贷客户分类	70
二、我们的客户分类	71
三、总行营业部的客户选择	72
第四节 房地产战略目标	72
一、总行营业部未来五年发展战略目标	72
二、房地产金融部战略定位与营销思路	73
三、房地产业务发展思路	74
四、房地产金融部战略目标	76
第六章 房地产金融部业务操作流程	78
第一节 对公业务标准化流程	78
一、调查评价	78
二、贷款审批	80
三、贷款发放	80
四、贷后管理	81
第二节 零售资产业务标准化流程	81
一、贷款申请与受理	82
二、贷款调查	83
三、贷款审查和审批	85
四、贷款发放	86
五、贷后管理	87

第七章 房地产金融部信贷风险控制	89
第一节 房地产风险控制意义	89
第二节 房地产开发贷款风险防范	90
一、房地产开发贷款特点	90
二、对公贷款面临的风险	90
三、贷款风险防范	93
第三节 个人贷款风险防范	95
一、个人贷款面临的风险	95
二、贷款风险防范	98
第八章 房地产金融部数据平台	101
第一节 数据平台的重要性及构成	101
一、数据平台的重要性	101
二、系统基本情况	103
第二节 房地产住宅商品房市场数据库系统	104
一、数据来源的选取	104
二、系统基本情况	105
第三节 商业地产市场数据库系统	108
一、系统来源的选取	108
二、系统基本情况	109
第四节 房地产上市公司数据系统介绍	111
一、系统数据来源的选取	111
二、系统基本情况	112
第五节 宏观经济数据库	114
一、系统基本信息	114
二、数据来源的选取	115
第六节 政策信息平台	116
一、系统建立的必要性	116
二、系统基本信息	117
三、信息传导机制	117

第七节 经营数据平台	118
一、系统基本信息	118
二、系统平台作用	119
第八节 市场分析研究	120
一、市场分析研究运作模式	120
二、常用的分析模式	121
 第九章 房地产金融产品案例	126
第一节 并购贷款	126
一、并购贷款概论	126
二、运作程序	127
三、风险控制方案	128
四、案例	128
第二节 中期票据融资	129
一、中期票据融资概论	129
二、运作程序	130
三、中期票据融资风险分析	131
四、案例	132
第三节 土地储备贷款	133
一、土地储备贷款概论	133
二、运作程序	134
三、土地储备贷款风险分析及控制方案	135
四、案例	136
第四节 房地产开发贷款	138
一、房地产开发贷款概论	138
二、运作程序	139
三、风险控制方案	139
四、案例	140
第五节 房地产开发银团贷款	141
一、房地产开发银团贷款概论	141

二、运作程序	144
三、风险控制方案	145
四、案例	145
第六节 经营性物业贷款	147
一、经营性物业贷款概论	147
二、经营性物业贷款运作程序	148
三、经营性物业贷款风险及控制方案	149
四、案例	150
第七节 产业链金融贷款	152
一、产业链金融概论	152
二、运作程序	153
三、风险控制方案	155
四、案例	155
第八节 委托贷款	156
一、委托贷款概论	156
二、运作程序	157
三、风险控制方案	158
四、案例	158
第九节 法人按揭贷款	159
一、法人按揭贷款概论	159
二、法人按揭贷款运作程序	160
三、法人按揭贷款风险及控制方案	160
四、案例	161
第十节 集合资金信托计划	163
一、集合资金信托计划概论	163
二、运作程序	164
三、风险分析和控制方案	165
四、案例	165

第一章 我国商业银行 业务推动组织模式

商业银行组织结构形式是影响和决定商业银行组织效率、实现商业银行战略目标的重要因素。不同的组织结构类型对业务的推动效果影响较大，本章将通过对比各组织结构特点，阐述有利于业务推动的商业银行组织模式。

第一节 商业银行组织结构的重要性

一、商业银行面临的挑战

随着商业银行业务的综合化、全球化、电子化趋势更加明显，银行传统市场已基本趋于饱和，传统业务利润正在不断下降，同业竞争更加激烈。面对客户多元化的需求，银行必须提高服务层次，为客户定做个性化的金融产品，加大创新力度和服务深度。另外，随着资本市场、债券市场、票据市场的不断完善，商业银行间接融资所占份额逐渐下降，商业银行融资角色正在弱化。

（一）发展战略挑战

在市场环境风云变幻的时代，商业银行的发展战略对商业银行的作用越来越重要，发展战略失误给商业银行造成的损失是巨大的。各家银行都必须研究、制定发展战略，从战略角度考虑，在客户、业务、区域、市场等方面有所侧重，保持独特的竞争优势。

（二）客户多元化需求挑战

随着经济的发展，人民收入水平不断提高，客户对商业银行提出了更为多元化的服务需求，商业银行在经营中要以客户为中心，银行产品要满足客户多元化的需求。

（三）风险控制挑战

商业银行是高风险企业，风险控制在商业银行经营中居于重要地位，风险管理影响银行的生存与经营，只有把资产损失风险控制到最小，才能实现低成本运作，在激烈竞争中保持效益优势。

（四）管理效率挑战

商业银行提高管理效率是应对迅速变化的金融市场和内部管理智能化的要求。商业银行要提高管理效率首先要对组织结构、管理体制进行必要调整，以满足机构设置对业务发展的适应需求。

二、商业银行组织结构的重要意义

科学合理的组织结构是商业银行业务有效运行的重要前提，随着银行业市场竞争的日趋激烈，各银行体制改革力度也在不断加大。银行体制改革的核心内容主要有两块：一是公司治理；二是组织机构。建立科学合理、高效健全的组织架构关系着银行的核心竞争力，是其在竞争中得以生存和发展的关键所在。

第二节 国内商业银行组织结构改革

一、历史沿革

（一）1984—1994 年专业化银行改革阶段

1984 年以前，我国实行的是“大一统”银行体制，1984 年在中国改革开放的大背景下，从中国人民银行分设出中国工商银行，加上专营外汇业务的中国银行和原行使财政职能的建设银行，以及 1979 年恢复的中国农业银行，这四家银行成为国家专业银行，人民

银行则专门行使中央银行职能。1986 年开始, 在专业银行实行企业化改革的背景下, 各国有专业银行试图改变原有的“三级管理、一级经营”(总行、一级分行、二级分行是管理行, 行使管理职能, 只有县级支行才是具体的经办行) 状况, 提出了“统一管理、逐级核算、分级经营”的改革设想。

经过近十年的努力, “逐级核算”基本实现了, 但“统一管理、分级经营”仍局限于形式。总行、一级分行、二级分行仍是管理行, 行使管理职能, 只是在各级管理行多了个营业部。这种组织结构带有很强的计划经济色彩。其特点:

1. 在纵向机构上按行政区域和级别设置机构, 而不是依据市场、客户和效益划分。
2. 在横向上, 按照业务、产品设置部门, 一个部门只负责为客户提供一种服务或产品。
3. 经营体制上体现“三级管理、一级经营”。
4. 人力资源管理套用政府行政级别, 没有建立有效的奖励约束机制。
5. 在业绩考核上偏重规模的扩张, 而忽视效益和质量的提高。

(二) 1994—2003 年国有独资商业银行改革阶段

党的十四届三中全会明确了专业银行要逐步转变为商业银行, 1994 年《国务院关于金融体制改革的决定》作出了国有专业银行尽快转为国有商业银行, 按现代商业银行经营机制运行的具体部署。1995 年《中华人民共和国商业银行法》的颁布实施, 明确了国有银行是“自主经营、自担风险、自负盈亏、自我约束”的市场主体, 标志着国有专业银行开始向商业银行体制转变。

在此期间, 国有银行实施了一系列改革, 建立了统一法人体制, 并着重从解决资产质量和经营效益问题入手, 加快了授权、授信、绩效考核、内部控制、成本管理等各项经营管理机制的创新, 推进了经营结构的调整和发展方式的转变。在此阶段, 国有商业银行的组织结构也发生了较大变化:

1. 在纵向结构上实现了省级分行和所在市一级分行的“省市分

行合并”，尝试省分行直接管理县级支行的直管模式，并撤销合并了大量网点。

2. 在横向结构安排上，业务部门的设置逐步向以客户为中心转变。

3. 设立了各种委员会作为决策机构，重大事项必须通过委员会决定，改变了过去单纯由行政领导决定的状况。

4. 实现信贷审批分离，并设立了信贷风险管理部门，加强银行信贷风险防范。

（三）2004 年国有银行进行股份制改造

2002 年党中央、国务院召开的全国金融工作会议，明确提出了国有商业银行实施综合改革的目标和任务，决定对国有商业银行实行股份制改造，条件成熟时择机上市，国有银行的改革进入了新的阶段。

2003 年底选择中国银行、中国建设银行进行股份制改革试点，并动用 450 亿美元外汇储备注资。改革总体上分为三个步骤：一是财务重组，即在国家政策的扶持下消化历史包袱，改善财务状况。财务重组是改革的基础。二是公司治理改革，即根据现代银行制度的要求并借鉴国际先进经验对银行的经营管理体制和内部运行机制进行改造。三是在资本市场上市，即通过在境内外资本市场上市进一步改善股权结构，真正接受市场的监督和检验。在资本市场上市是国有商业银行股份制改革的深化和升华。

在以客户为中心经营理念的指导下，多家商业银行将原来的职能部门分类为前台业务运作部门、中台业务管理部门和后台支持保障部门。有些商业银行将前台业务部门如信用卡、个人金融等部门推行条线运作的事业部制，并在分行层面进一步推进机构扁平化管理。

二、各家商业银行组织架构改革实施情况

2006 年 4 月，银监会发布的《国有商业银行公司治理及相关监管指引》中，要求国有商业银行应根据自身实际和客户需求，“逐步