

金融热点问题聚焦

章一峰 ● 主编

人是构成企业核心竞争力的主要因素，只有高素质的人力资源，才能使银行行业的产品服务创新、营销战略创新、管理战略决策、风险管理创新、风险文化等核心业务系统建设得以完成，才能在激烈的市场竞争中求生存、谋发展。



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

金融热点问题聚焦

章一峰 • 主编



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

金融热点问题聚焦/章一峰主编. —北京: 中国经济出版社, 2006. 12
ISBN 978 - 7 - 5017 - 7872 - 0

I. 金... II. 章... III. 金融 - 研究 - 中国 IV. F832

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 150999 号

出版发行: 中国经济出版社 (100037 · 北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑: 王中梅 (010 - 68319110)

责任印制: 石星岳

封面设计: 清水工作室

经 销: 各地新华书店

承 印: 人民文学印刷厂

开 本: 787mm × 980mm 1/16

印 张: 30 字 数: 550 千字

版 次: 2006 年 12 月第 1 版

印 次: 2006 年 12 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5017 - 7872 - 0/F · 6876

定 价: 58.00 元

版权所有 盗版必究 举报电话: 68359418 68319282

服务热线: 68344225 68369586 68346406 68309176

责任编辑：王中梅 (010-68319110)

装帧设计：青水设计工作室
QINGSHUI

► 淮安市商业银行董事长、党委书记陆岷峰与南京审计学院金融学院总支书记蒋志芬为实习实践与培训研究基地揭牌



◀ 淮安市商业银行举行高级管理人员政策法规考试，提高依法经营水平

► 淮安市商业银行领导班子成员到支行一线调研指导工作





◀ 淮安市商业银行组织党委成员及中层干部认真学习和贯彻科学发展观

▶ 为提高广大干部员工素质，淮安市商业银行与淮阴师范学院联合开办金融专科班、会计本科班



◀ 淮扬菜美食文化节之际，淮安市商业银行积极开展树形象、创品牌活动

序

随着金融改革不断深化,城市商业银行应运而生,并逐步发展成为我国银行业的一支生力军。十多年来,凭借灵活和高效的决策机制,城市商业银行已经逐渐发展成熟,建立了现代企业制度,资产质量稳步提高,经营模式进一步健全,在当地金融市场占有了相当大的份额,成为银行体系中最具生机和活力的群体之一。目前,全国城市商业银行已发展到 121 家,为 100 多个中心城市经济发展和社会稳定做出重要贡献,在支持中小企业和促进地方经济发展中,为我国中小商业银行发展积累了丰富的经验。2006 年底,我国加入 WTO 五年过渡期满,金融业进一步对外资银行开放,城市商业银行作为一个特殊群体,与其他同业相比,面临着更加严峻的竞争形势和巨大的经营压力。人是构成企业核心竞争力的主要因素,银行之间的竞争主要是人才的竞争,只有高素质的人力资源,才能使银行业的产品服务创新、营销战略创新、管理战略决策、风险管理创新、风险文化等核心业务系统建设得以完成,才能在激烈的市场竞争中求生存、谋发展。

淮安市商业银行自 2001 年 10 月成立以来,坚持科学发展,着力进行人力资源管理体制改革,培育企业核心竞争力。建立健全科学有效的人力资源开发、配置和使用考核评价体系,重点突出对人才的培养和培训,为可持续发展提供智力支持。重点强化后续教育,保证人力资源潜力不断得到开发和使用。一是鼓励在职学历教育,出台《淮安市商业银行员工学历教育暂行办法》对取得学历和职称者予以奖励;二是开展系列培训。包括新入行员工培训专业培训、业务骨干培训、职业经理人培训、高校行长班培训等;三是与高等学校联合办班。与地方高校合作相继开办了财务、金融、会计等专业的中专、大专和本科班;四是请专家讲课。邀请知名学者开设了领导艺术与方法、企业发展战略与信贷风险防范、银行改革与发展、宏观经济形势、资产管理、企业创新与企业发展等专题讲座,使教育培训日常化,五年来,累计参训人员达 5000 多人次。目前,淮安商行员工取得研究生学历者 2 名,本科以上学历者 176 名,大专学历者 317 名,在读研究生 6 名,大专以上学历者比例达 69%,优化了人员结构,保证了业务持续快速发展。至 2006 年 9 月末,各项存款余额 100.9 亿元,成为淮安市第一家存款超百

亿和资产规模最大的银行，资产、存款和贷款规模都是成立时的 5 倍；连续四年被评为淮安市经济发展软环境“十佳”单位、目标考核先进集体、江苏省服务质量管理优秀企业，通过国家船级社质量认证公司 ISO9001：2000 标准和英国皇冠 UKAS 认证标志，并于 2006 年被评为中国银行业 100 强和中国十佳综合力策划机构。

本书汇聚了淮安商行五位行级管理人员攻读 EMBA 期间的论文、各专业本科学历班部分学员毕业论文和在职员工研究性理论文章，内容涵盖了银行业务各要素细节，集中反映了对城市商业银行业务经营的探索与思考，内容丰富，范围广泛，既具有一定的理论深度，又有实践的升华，是现代银行理论与城市商业银行业务经营的良好结合，具有较强的现实性和可鉴性。它是对淮安商行五年业务发展历程的回顾与总结，也是为促进城市商业银行业务进一步健康发展，与同业进行交流、学习与沟通的一种形式。来自员工、中层管理者和高层管理者三个层次的作者群体，展现了淮安商行的整体素质和业务水平。同时，本书也是淮安商行人才培养成果的一个体现。

淮安商行的发展只有短短的五年时间，虽然形成了一些自己的经营管理特色，取得了一定的成绩，但仍有较大的空间需要进一步拓展，仍有许多的理论课题需要进一步探讨解决。希望通过本书的出版，能够进一步加强与同仁的业务探讨与交流，促进城市商业银行进一步健康发展。

陆岷峰

2006 年 12 月

目 录

第一部分 金融发展战略与策略

- 我国城市商业银行竞争战略研究 / 3
- 城市商业银行对中小企业信贷投放的策略选择 / 58
- 淮安市商业银行发展战略研究 / 90
- 整合竞争优势, 实现企业健康、稳健、可持续地发展
——淮安市商业银行的发展战略剖析 / 161
- 商业银行市场营销战略的思考 / 168
- 银行服务定价策略研究 / 173
- 商业银行策应客户心理需求特征的营销渠道 / 179

第二部分 金融理论与业务

- 对金融机构利率市场化问题探讨 / 219
- 健全我国个人信用制度的对策 / 226
- 关于我国商业银行金融创新的思考 / 233
- 利用金融深化促进经济发展的探索 / 242
- 商业银行产品差异化的定价思路 / 247
- 城市商业银行中间业务拓展策略浅探 / 254
- 论城市商业银行的合并重组 / 262
- 浅谈商业银行个人金融业务存在的问题与对策 / 270
- 利率市场化下城市商业银行的应对策略 / 277
- 浅析当前的货币政策传导机制 / 280
- 浅论中间业务创新的思路及其对商业银行业务创新的意义 / 290

企业 IPO 定价机制的市场环境建设初探 / 293

中外零售银行制度比较研究 / 309

第三部分 财务与会计

关于城市商业银行呆账准备管理的若干思考 / 317

解决银企信息不对称问题的主要方法 / 322

谨慎原则在企业会计制度中的体现 / 326

浅谈企业税收筹划 / 332

论上市公司会计信息披露问题 / 342

企业财务分析存在问题及其改进 / 352

企业财务危机预警体系探讨 / 357

浅析企业财务管理目标的选择 / 377

第四部分 金融风险控制与管理

构建以再担保为核心的担保监管体系 / 387

项目融资过程中的风险管理研究 / 393

试析城市商业银行的信贷风险管理 / 400

商业银行兼并后的陷阱及对策 / 410

浅谈城市商业银行会计行为的风险防范 / 423

从中行“高山案件”看“与客户对账” / 430

论城市商业银行会计岗位的案件风险及防范 / 436

第五部分 工作实践问题探讨

对企业人力资源开发与管理的思考 / 447

企业管理业绩评价体系探讨 / 450

浅谈 EVA 激励机制在商业银行业务经营中的应用 / 462



第一部分

金融发展战略与策略

我国城市商业银行竞争战略研究

章一峰

导言

银行业是金融领域里的主力军，是经济建设的基础，是国民经济发展的重要命脉，在整个国民经济建设中占据着十分重要的地位。我国城市商业银行由于在产权安排、机制运行、机构设置等方面比国有独资商业银行具有更大的灵活性、有效性和竞争优势，在自身取得极大发展的同时，也促进了银行业竞争格局的形成和发展，完善了金融体系结构，提高了金融市场配置资金的效率，成为我国金融体系中不可替代、不可或缺的重要组成部分。城市商业银行依照现代企业制度建立，公司治理相对科学完善，有快速反应优势，再加上经营地域集中，信息传递快捷、决策链短，相比大银行来说更具有经营灵活、对市场变化反应快、决策迅速的特点，对资金需求迫切的企业来说已形成强大的吸引力。与地方经济交融的地缘性优势，在获取信息方面具有地缘优势和时效优势，对当地客户的资信状况、经营效果掌握得更详尽准确。但随着国家宏观调控措施陆续到位和监管部门对银行的监管标准不断提高，对银行经营合规性和市场风险鉴别力提出了更高要求。而金融业全面对外开放，中外银行将站在同一起跑线上，特别是金融市场化步伐不断加快，利率和汇率管制进一步放开以及金融创新速度加快，都考验着城市商业银行的应变能力。加之城市商业银行历史遗留问题未得到根本解决，同时又面临着货币政策变化、利率市场化、国有商业银行改革、外资银行全面进入、监管政策调整和完善、竞争规则变化、市场竞争环境日趋激烈等新情况和新问题，这使城市商业银行面临着巨大的银行体系内部挑战。可以说，城市商业银行正处于一个开放、竞争、多样化的金融体系中，面临着前所未有的动态发展的外

部环境。若干十分突出的问题仍困扰着城市商业银行。如：资本金不足、拨备覆盖率低、总体防范风险能力相对较弱、经营结构以及信贷资产状况不合理、中长期贷款比率大、贷款集中度高、市场定位不明晰、业务特色不突出、缺乏战略规划、业务发展与大银行存在“同质同构”现象，又因规模较小、网络覆盖范围小、机构整体功能和服务手段、产品创新和开发能力、产品定价能力、人才储备能力相对于目前全国性的股份制商业银行和改制后的国有银行及现在正大举进入的外资银行存在明显的差异性。城市商业银行如果不能发挥自身的优势，选择合适的定位就很难做到可持续发展。

（一）选择此课题的意义

1. 探讨有利于城市商业银行沿着正确的方向发展，真正形成具有国际竞争力的股份制商业银行，促进我国金融业健康发展的思路和方法。

2. 指导城市商业银行对现有经营业务的定位与组合，明确城市商业银行重点经营范围，确定各项业务的发展方向，合理配置资源，充分发挥传统业务与中间业务协同发展，尤其是城市商业银行出身于地方并依靠地方，有着其他银行无可比拟的地方优势，充分发挥这些优势，同时强化内部管理、加强产品创新、进行产品科学定价，最终必将赢得竞争优势。

（二）相关文献的回顾

目前关于商业银行战略定位可谓众说纷纭，有的专家学者提出了成本领先的竞争战略、有的提出了品牌为先的竞争战略、还有的提出了风险管理为先的竞争战略，可谓是百花齐放、百家争鸣。许多专家学者撰文发表了各自对商业银行战略竞争定位的看法。如：杨红的《国有商业银行应对外资银行的竞争战略分析》、王松奇的《为商业银行竞争力全面体检》、李健飞的《国有商业银行再造提升竞争力》、张曦的《金融保护期终结后银行竞争格局动向》、蒋超良的《适应国际竞争实施商业银行品牌的战略建设》、欧永生《打造国有商业银行的核心竞争力》、龚方乐《谋求差异化竞争战略应对资本约束挑战》、姚建军《构筑城市商业银行的核心竞争力》、陆岷峰《拓展城市商业银行经营区域空间的思考》等等，都对城市商业银行的竞争战略定位作了较深入的研究和有益的探讨。本人在借鉴各位专家研究成果的基础上，结合当今城市商业银行所面临的新形势和本人所从事的城市商业银行管理岗位的实践，对我国新形势下城市商业银行的竞争战略定位进行了仔细的研究，并提出了自己的观点和建议。

（三）本文研究的思路和方法

本文利用迈克尔·波尔的竞争战略的相关理论，运用结构分析法，研究城市商业银行如何实现全面协调可持续发展的战略，重点分析城市商业银行面临的内

外部环境,提出城市商业银行总体发展规划即宏观方面的竞争战略,业务方面的竞争战略即微观方面的差异化战略,职能部门方面的竞争战略即技术层面科学成本管理、经济资本的风险管理和经济增加值的绩效管理。

首先,本文提出了战略管理无论对任何一个企业都至关重要,对在目前竞争形势激烈的金融领域中作为弱势群体的城市商业银行更是至关重要,介绍了当前国内外商业银行发展的态势,勾画了城市商业银行的发展前景。

其次,本文从内外部环境两个方面进行分析,寻找城市商业银行面临的机遇和挑战,城市商业银行拥有的优势和劣势,为竞争战略选择提供理论依据。主要分析了国内外银行业发展的现状、银行业发展的趋势及发展中存在的问题。通过分析理清了城市商业银行在发展过程中所面临的各种机遇与威胁,为提出城市商业银行发展竞争战略做好铺垫。从内部环境分析,主要对我国目前城市商业银行现状和能力等内部条件做了简要介绍,重点通过分析现阶段金融机构享受同等国民待遇后城市商业银行面临的优势与劣势,确定了现有的总体方案,明确了现阶段历史条件下城市商业银行的主要竞争战略是什么,为城市商业银行竞争战略定位提供了理论基础。

我国城市商业银行竞争战略定位研究的目的是通过分析比较,针对城市商业银行现状,充分发挥小、快、灵的优势,结合现阶段新的金融监管的要求,使我国的城市商业的发展战略既能有利于银行的自身发展,又符合我国特色,把城市商业银行发展成为现代化的可持续发展的股份制商业银行。

一、我国城市商业银行的现状

自1995年国务院决定在大中城市组建地方股份制性质的城市商业银行以来,由于在产权安排、机制运行、机构设置等方面比国有独资商业银行具有更大的灵活性、有效性等竞争优势,我国城市商业银行在自身取得极大发展的同时,也促进了银行业竞争格局的形成和发展,完善了金融体系结构,提高了金融市场配置资金的效率,成为我国金融体系中不可替代、不可或缺的重要组成部分。截至2005年末,全国共有城市商业银行115家,资产总额达20366.9亿元,占全国商业银行资产总额的6.92%,贷款余额占全国商业银行贷款余额的10.33%,存款余额占全国商业银行存款余额的7.86%。按五级分类口径,截至2005年末,城市商业银行不良贷款余额841.66亿元,占比7.73%,分别比年初减少217.04亿元,降低3.96个百分点。抗风险能力和盈利水平进一步提高。加权平均资本充足率(五级分类口径)为5.13%。2005年全年实现账面利润120.73亿元,比上

年同期增加 33.32 亿元。尽管十年来城市商业银行的业务取得了飞速的发展,但总体情况并不乐观。^①

(一) 我国城市商业银行目前的经营状况

1. 十年来城市商业银行业务经营总体情况^②

(1) 资产规模扩张速度明显趋缓,资本补充速度显著加快,大幅超过资产规模扩张速度

目前调整资产结构,控制风险资产的规模,同时大规模引资(民资、外资)补充资本金是城市商业银行保证资本充足率尽快达标的一个最容易操作的办法。2003 年全国城市商业银行资产平均增速高达 25.37%,超出资本增速 7 个百分点,表现出典型的粗放型经营模式,2005 年资本增速首次大幅超过资产增速,高达 24.88%,是同年资产增速的两倍。应该是非常可喜的迹象,意味着城市商业银行经营模式开始转型。

(2) 资产质量显著改善,近 30 家城市商业银行(不良率超过 30%)初步摆脱了高危状态

面对监管部门宣布的 2006 年底大限,地方政府意识到要继续掌控这块金融资源的前提是维护其生存,对于自己常年侵害城市商业银行所形成的历史旧账必须“出血”买单。数据显示,2004 年,各地方政府为化解城市商业银行风险投入的资金总额高达 233.64 亿元,其中弥补财务亏损 19.86 亿元,剥离不良资产 50.07 亿元,置换不良资产 163.71 亿元。全国有近 30 多家处于高风险状态的城市商业银行通过政府的土地置换、贷款置换等方式进行了资产置换,不良贷款余额和占比大幅度下降,初步摆脱了困难局面,甚至少数问题银行一跃成为了“指标意义”的好银行。

从全国看,不良信贷比率从 2002 年的 17.7% 大幅下降至 2005 年的 10% 以下,全国 115 家城市商业银行中,有 11 家资产质量居优良之列(不良率低于 2%),2002 年这一级别仅 3 家。此外,高危银行数量大幅下降,2002 年超过一半以上的城市商业银行(66 家)不良率超过 15%,而 2005 年这一数字下降了近一半。

(3) 资本补充大幅提升,资本充足率差距悬殊,长期面临资本不足的困境
截至 2005 年末,全国城市商业银行平均资本充足率仅为 5.13%,其中核心

^① 参见:“全国性商业银行核心竞争力分析报告摘要(城市商业银行篇)”,《上海证券报》。

^② 参见:2005 至 2006 年度中国商业银行竞争力评价报告,《上海证券报》。

资本比率为 2.7%，相较 2004 年底的 1.36% 的水平已经有了很大进步，经过各方努力，提高了一倍多。全国城市商业银行新增资本金近 110 亿，但资本补充呈现明显的马太效应，有近 20 家城市商业银行补充过亿，中心城市的大型城市商业银行占据了绝大多数份额，比如上海 21 个亿，大连 13 个亿，杭州 9 个亿等等，而绝大多数地处二线城市和中西部地区的城市商业银行仍很难获得新增资本。

(4) 近年来，城市商业银行盈利能力显著提升、亏损面大幅减少

近年来，城市商业银行的盈利状况有了很大改观。全国城市商业银行的平均利润率从 2002 年的 0.33% 稳步上升至 2005 年的 0.65%，2005 年末在全国 115 家城市商业银行中，有 23 家资产利润率超过 1%，达到国际好银行的水平，而 2002 年才 1 家。近 50% 的城市商业银行能超过 0.6%（监管标准），而 2002 年只有 13 家能达到这一水平。亏损面大幅减少，2005 年只有 5 家城市商业银行账面亏损，而 2002 年近 20% 的城市商业银行亏损。

(5) 绝大多数城市商业银行未能按照五级分类的要求提足拨备

截至 2005 年，全国平均拨备覆盖率仅为 21.85%，贷款损失准备未提足而产生的缺口高达 519 亿。全国 115 家城市商业银行中，拨备能完全覆盖不良信贷的（超过 100%）仅有 8 家，按照国际银行业拨备覆盖率 70% 的标准考察，也只有 16 家。近 70% 的城市商业银行（87 家）拨备严重不足（不足 40%），其中，44 家基本上可以说没有计提（不足 15%）。

(6) 盈利能力与资产规模不具有级数关系

城市商业银行盈利能力呈现一定程度的规模效应，大型城市商业银行好于中型城市商业银行，中型又强于小型。然而一家银行的规模大小并非银行盈利的最主要因素。城市商业银行的资产利润率与资产规模并没有显著的关联关系。从一个侧面说明，社区银行仍然是、也完全可以是一种盈利性很高且具有长期稳定性的商业模式，规模扩张上市、“捆绑”重组并非中国城市商业银行未来发展的唯一模式。

(7) 城市商业银行经营状况呈现明显的地域特征

从资产质量分析，地处长三角地区的城市商业银行普遍优良，地区经济快速增长、司法公正、重商主义的人文传统支撑起良好的社会诚信文化，这是作为社区银行的城市商业银行健康成长不可或缺的土壤。相较而言，浙江的城市商业银行资产质量又整体好于江苏和上海，截至 2005 年底，浙江省内 8 家城市商业银行平均不良率不足 3%，江苏省内 11 家城市商业银行不良率为 4.61%，上海城市商业银行为 4.55%，中国城市商业银行所辖地区政府的强弱始终是一个影响资