

中国现代银行核心竞争力培育 与创新运营成功模式全集

模式三·中国现代银行

公司治理、上市战略与不良资产处理
成功模式

GONGSI ZHILI SHANGSHI ZHANLUE YU BULIANG ZICHAN CHULI
CHENGGONG MOSHI

总主编 詹向阳 宋先平 方建文

哈尔滨地图出版社

哈尔滨

中国现代银行核心竞争力培育 与创新运营成功模式全集

ZHONGGUO XIANDAI YINHANG HEXIN JINGZHONGLI PEIYU
YU CHUANGXIN YUNYING CHENGGONG MOSHI QUANJI

模式三 中国现代银行公司治理、上市战略 与不良资产处理成功模式

詹向阳 宋先平 方建文 主 编

第 一 册

哈尔滨地图出版社
·哈尔滨·

图书在版编目(CIP)数据

中国现代银行核心竞争力培育与创新运营成功模式全集/詹
向阳,宋先平,方建文主编. - 哈尔滨:哈尔滨地图出版社,2003.9
ISBN 7-80529-652-9

I. 中… II. ①詹… ②宋… ③方… III. 银行-经济管理-
中国 IV. F832.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 084212 号

中国现代银行核心竞争力培育与创新运营成功模式全集

哈尔滨地图出版社出版、发行

(地址:哈尔滨市南岗区测绘路2号 邮政编码:150086)

北京市顺义富各庄福利印刷厂印刷

开本:787mm×1092mm 1/16 印张:648.25 字数:16400 千字

2003年11月第1版 2003年11月第1次印刷

印数:1~1000 定价:3998.00元(全16册)

中国现代银行核心竞争力培育 与创新运营成功模式全集

编辑出版委员会

总顾问

程思远 全国人大常委会副委员长
许嘉璐 全国人大常委会副委员长
经叔平 全国政协副主席 全国工商联主席 民生银行董事长

学术总指导(排名不分先后)

萧灼基 全国政协委员,北京大学经济学院教授、博士生导师
赵海宽 中国金融学会副会长,原中国人民银行金融研究所所长
刘 伟 北京大学经济学院副院长,教授、博士生导师
秦池江 中央财经大学教授

编委会主任

方建文 中国国情调查研究中心秘书长

总主编

詹向阳 中国工商银行金融研究所所长
宋先平 中国农业银行研究室主任
方建文 中国国情调查研究中心秘书长

编委会成员(排名不分先后)

沈旺来 刘永财 贺登峰 刘经伦 王 冀 肖志善
王根源 李忠义 刘振东 程 鹏 陈晓林 屈增民
杨志群 吴优友 何玉辉 樊 琳 王 欣 蒋 南

樊国仁	叶子卿	林小剑	田曙光	吴云生	陈炎兵
李海滨	秦耕	徐佩声	常增寅	李啸尘	高绍平

编撰人员(排名不分先后)

王建国	卫衫虎	田效民	崔鹏飞	郑福荣	邓婉玲
傅安	张瑶	朱宇新	邓德恒	张方	魏少莹
么秋	张鹏	康晨丽	蔡晓艳	袁江涛	曾辉
许彩霞	张丽敏	张宏刚	高亮	牟从	刘晓菲
柏丽	蓝有林	李柏春	李啸宇	肖星刚	张露
李媛	郭辉	刘媛	朱勇	陈蕾	白亚平
杜华良	刘高平	计磊	陈景	刘鑫	

总策划

刘经纶 李啸尘 高傲鹰

中国现代银行核心竞争力培育 与创新运营成功模式全集

总 序 言

进入新世纪,中国已经加入世界贸易组织(WTO),全面实施“十五”计划,我国金融业尤其是金融体系核心的商业银行面临前所未有的挑战和发展机遇。2003年10月11日召开的党的十六届三中全会,明确提出为建立完善的社会主义市场经济体制,改革已挺进纵深地带。其中,正在进行的金融改革仍将是重点领域。

2002年全国金融工作会议详细布署了今后一个时期我国金融工作的指导方针和主要任务。所以,在新的发展时期,如何做好金融工作、加强金融监管、深化金融企业改革,如何改进金融服务、整顿金融秩序、防范和化解金融风险并维护国家金融安全,以便更好地促进国民经济持续快速健康发展、推进社会主义市场经济的纵深建设,是摆在当前每一个商业银行领导干部和中层管理人员面前的重大任务,是对我们在新的发展时期能否胜利前进、能否以更强的核心竞争力和改革创新的精神取得新成绩的一个重大考验,也是当代中国所有商业银行健康快速发展的必经之路。

面对金融全球化的大趋势,面对在WTO框架下中国金融市场的开放承诺,我们将如何迎接入世后国际金融业的全方位冲击?环顾当前中国商业银行业的现实状况,我们的优势与弊端是一目了然的,面临的竞争压力也是巨大的。所以,当前中国商业银行业应对挑战的关键是要抓住加入WTO有利时机和良性压力,加快建立现代金融企业制度,进一步把商业银行改造成治理结构完善、运行机制健全、经营目标明确、财务状况良好,具有较强核心竞争力的现代金融企业。

银行业的核心竞争力决定了一个银行的命运。而核心竞争力的培育是有成功模式可循的。打造中国商业银行核心竞争力是一项长期的系统工程。为此,在中国国情调查研究中心和北京高圣特文化发展有限公司的精心组织下,由中国金融学会、中国银行业协会、北

京大学、中国人民大学、中央财经大学、中国人民银行总行、四大国有商业银行及众多股份制商业银行等多家单位的百余名专家学者共同编撰了这部全集。本套全集共分四大模式：

模式一：中国现代银行产品创新、服务创新与营销创新成功模式；

模式二：中国现代银行风险防范、内部控制与金融监管成功模式；

模式三：中国现代银行公司治理、上市战略与不良资产处理成功模式；

模式四：中国现代银行组织设计、员工培训任用与团队激励成功模式。

本套全集专注于通过分析和研究全球著名商业银行和本土银行的成功实践经验和经典案例，采用美国银行家通用培训教材的编写体系，立足中国银行业现状，以解决实际问题为编写出发点，针对当代中国商业银行的金融产品创新、服务与营销创新、银行风险管理与内部控制、公司治理及不良资产处置、人力资源开发培训管理与人才竞争等四大核心领域，提供了四大方面的成功运作方法、技巧和策略，同时，全集四大模式的每编或章均附有【专家论坛】、【银行家说】、【本土探索】、【国际典范】等四个专栏，以期更全面地打造现代银行业的成功运营素质，培养银行员工的职业技能，以帮助银行核心业务快速进入实施，见到实效，帮助银行尽快地建立起新管理模式，形成持久不衰的竞争优势。

本套全集供国有商业银行及股份制商业银行、城市商业银行、农村信用社及保险业、证券业、基金业、上市公司、集团公司财务公司及外资银行等金融企业的领导、具体业务主管人员培训、学习及业务之用，还可供国内各大专院校及科研院所等单位教研之用。

我们希望，本套全集的出版将能对中国商业银行创建全新的管理理念和成功运营模式产生积极的影响，对当代中国银行业的改革创新产生较大的推动作用。

本书编委会

2003年11月1日

模式三 中国现代银行公司治理、上市战略 与不良资产处理成功模式

前 言

人类进入 21 世纪后,国际市场的竞争日趋激烈,经济全球化已经成为当今世界经济发展与社会进步的主要推动力量。信息技术迅猛发展,国际经济环境瞬息万变。中国加入 WTO 后,中国银行业如何发展,如何真正建立起符合社会主义市场经济体制的现代企业制度,已经成为中国银行业的体制建设重心,是金融界和学术界普遍关心的热点问题。

可以预见,如果中国银行业能够在制度建设方面有实质性的进展,那必将释放出巨大的潜力和能量。但是,我国国有银行的商业化程度还比较低,行政依附地位和机关色彩仍没有彻底改变,银行内部决策制度仍然不完善,在很多情况下,政府还把国有银行作为实现政府多重目标的一个机构,致使国有银行的企业性质、市场主体行为、利润目标等无法充分保障,从而使其竞争能力大打折扣。因此,中国商业银行进一步进行股份制改造,建立现代企业制度,明晰产权,是中国金融业走向市场经济、提升竞争力的必经之路。尤其是强调以保护存款人利益作为股份制商业银行公司治理的宗旨,体现出银行作为特殊的股份制公司的特性。它们的贯彻与实施将有助于改善商业银行的公司治理,促进商业银行防范风险,有利于商业银行的稳健经营与可持续发展。

另外,在目前我国进行金融改革的这一特定时期,银行不良贷款问题已凸显出来,成为制约我国金融业乃至国民经济稳定发展的羁绊。正确处理银行不良贷款问题,不但有利于解决银行、企业和政府之间的历史遗留问题,理顺三者之间的关系,更为重要的是有助于维

护我国经济安全,确保银行正常运转。19世纪以来,国际金融史上出现的多起银行经营失败的重大案例显示,银行不良贷款问题是导致银行倒闭的主要原因。

东南亚金融危机爆发后,我们更强烈地认识到银行健康运营与经济安全运行的内在联系;认识到银行改革与企业改革之间不可割裂的纽带;认识到清理银行不良资产,化解不断积聚的金融风险的必要性和紧迫性;我国政府做出重大战略部署,从1999年起,我国四大国有独资商业银行将借鉴国际先进经验,先后剥离不良资产并进行资产重组,相继建立了信达资产管理公司、长城资产管理公司、华融资产管理公司和东方资产管理公司。

商业银行处理不良资产,进行股份制改造,完善法人治理结构,建立现代企业制度,其最终目的是为了达到证券交易所上市要求,实现股票上市交易。银行上市有助于银行补充资金提高资本充足率,有助于其管理的科学化和规范化,提高运作的透明度,有利于社会监督,从而降低和减少银行风险。

本模式作为全集的第三部,详尽介绍了商业银行现代企业制度与公司治理结构、银行上市战略以及银行不良资产处置的方法、技巧与经典范例,这三部分是主要的内容,另外,还介绍了商业银行公司战略管理、银行日常经营管理活动中所需要的文书写作及具体业务制度范本。本书坚持理论联系实际,力求给当代中国商业银行提供具体实务操作成功模式,可供商业银行系统及其他金融机构管理人员在实际工作中学习、培训并借以参考。虽然书中的银行公司治理、上市战略以及不良资产处置都是最近几年国内外的热门话题,但更是当代中国商业银行必须在经营管理中予以重视并努力贯彻的核心内容。我们希望本模式将能对我国商业银行的健康运营起到较大的推动作用。由于时间有限,书中错误和疏漏之处难以避免,恳请读者不吝赐教,以便再版修正。

本书编委会

2003年11月1日

中国现代银行核心竞争力培育 与创新运营成功模式全集

模式三 中国现代银行公司治理、 上市战略与不良资产处理成功模式

总 目 录

第一部分 商业银行现代企业制度 与公司治理成功运作模式

- 第一编 加入 WTO 与我国商业银行的现代企业制度建设
- 第二编 现代商业银行公司战略管理与战略规划
- 第三编 现代公司与现代商业银行公司治理的基础理论
- 第四编 现代商业银行公司治理的内部制度建设
- 第五编 现代商业银行公司治理的外部模式
- 第六编 现代商业银行公司治理结构的三种典型模式
- 第七编 西方现代商业银行的公司治理模式及对我国的启示

第二部分 现代商业银行上市战略 与上市银行成功范例

- 第八编 现代商业银行上市战略规划
- 第九编 我国商业银行上市实务操作:浦发银行上市案例
- 第十编 现代商业银行上市文书材料准备与实际范例

第三部分 现代商业银行不良资产 处理典型经验与成功模式

- 第十一编 国内外商业银行不良资产的成因与特点
- 第十二编 处理商业银行不良资产的国际经验
- 第十三编 我国商业银行不良资产处置的策略与方案比较
- 第十四编 资产管理公司的组建与运营
- 第十五编 债转股的理论与实践
- 第十六编 不良资产证券化
- 第十七编 住房抵押贷款证券化的国际经验及我国的操作设计

第四部分 现代商业银行内部管理 制度与核心业务操作范本

- 第十八编 现代商业银行内务管理标准制度表格
- 第十九编 现代商业银行文书规范写作与处理成功模式
- 第二十编 现代商业银行支付结算及存款、储蓄业务操作规则设计
- 附录编 商业银行公司治理、上市与不良资产处置相关法律法规

中国现代银行核心竞争力培育 与创新运营成功模式全集

模式三 中国现代银行公司治理、 上市战略与不良资产处理成功模式

第一册目录

第一部分 商业银行现代企业制度 与公司治理成功运作模式

第一编 加入 WTO 与我国商业银行的 现代企业制度建设

第一章 现代商业银行概述	(3)
第一节 经济发展中商业银行的模式	(3)
一、商业银行的概念	(3)
二、商业银行的起源及形成	(4)
三、商业银行的发展	(5)
(一) 商业银行的发展传统	(5)
(二) 二战后商业银行的发展	(6)
(三) 20 世纪 90 年代以来商业银行发展的新趋势	(6)
四、现代商业银行面临的挑战	(9)
第二节 现代商业银行的性质与职能	(9)
一、商业银行的性质与特征	(9)

(一) 商业银行的一般特征	(9)
(二) 商业银行的独具特征	(10)
二、商业银行的职能	(11)
(一) 信用中介	(11)
(二) 支付中介	(12)
(三) 信用创造	(13)
(四) 金融服务	(14)
(五) 调节经济	(14)
三、商业银行在国民经济中的地位	(14)
(一) 商业银行已成为整个国民经济活动的中枢	(14)
(二) 商业银行已成为国家实施宏观经济政策的重要途径的基础	(15)
第三节 现代商业银行的组建	(16)
一、现代商业银行的组织形式	(16)
(一) 商业银行组织形式应遵循原则	(16)
(二) 现代商业银行的组织形式	(17)
(三) 现代商业银行的组建程序	(24)
第二章 我国商业银行的改革历程	(26)
第一节 我国商业银行的组建与发展	(26)
一、旧中国的民族资本商业银行	(26)
二、历史的中断	(26)
三、重新组建	(27)
四、中国商业银行的大发展	(27)
第二节 我国商业银行的企业化改革	(28)
一、国有专业银行企业化改革思想的形成	(28)
二、我国银行企业化改革的必要性	(29)
三、我国银行企业化改革的实践探索	(31)
四、我国银行业企业化改革的成效	(31)
第三节 我国商业银行的商业化改革	(33)
一、规范的商业银行的特征	(33)
二、国有专业银行商业化改革的途径	(34)
(一) 分离商业性业务与政策性业务——设立政策性银行	(34)
(二) 商业银行法的颁布与执行	(35)
(三) 实行资产负债比例管理, 中央银行进行间接调控	(36)
(四) 重组不良资产	(36)
(五) 产权改革: 商业化改革的关键	(37)
第四节 新兴股份制银行的建立和发展	(40)
第五节 我国商业银行的市场化和国际化	(41)
一、我国商业银行的市场化	(41)

(一)体制改革就是市场化	(41)
(二)银行的市场化要求银企关系的市场化	(42)
(三)银行市场化的目标内容	(42)
二、我国商业银行的国际化	(43)
(一)银行国际化的概念	(43)
(二)我国商业银行国际化的必要性	(44)
(三)我国商业银行经营国际化的条件分析	(46)
(四)我国商业银行国际化的举措	(47)
第三章 我国现代商业银行构建与股份制商业银行上市	(49)
第一节 股份制是我国商业银行的必然选择	(49)
一、股份制的优点何在	(49)
二、国有商业银行股份制的可行性和必要性	(50)
(一)可行性	(50)
(二)必要性	(50)
三、股份制改造的目标	(51)
第二节 股份制银行上市与构建我国现代商业银行	(51)
一、股份制银行上市的模式选择	(51)
(一)分拆上市	(51)
(二)国际金融市场上市	(51)
(三)争取战略投资者入股	(51)
二、国有商业银行的股份制改造及上市步骤	(52)
【专家论坛】	(53)
商业银行市场化研究	(53)
关于全国性股份制商业银行改革与发展的思考	(56)
论国有商业银行股份制改革认识上的误区	(63)
参股银行 理性为上	(65)
金融改革需要股市发挥重要作用	(68)
【银行家说】	(69)
转型经济中的国有商业银行改革	(69)
中国股份制商业银行的发展、机遇与策略	(73)
四大银行股改的五大问题	(75)
【本土探索】	(79)
海外机构建设与中国银行的国际化	(79)
国有商业银行股份制改革的目标模式及路径选择	(84)
重庆市商业谋划“变脸”	(90)
【国际典范】	(91)
金融体系重组中国有银行产权改革的国际经验	(91)

第二编 现代商业银行公司 战略管理与战略规划

第一章 现代商业银行公司战略管理概述	(97)
第一节 战略及战略管理的基本原理	(97)
一、企业战略	(97)
二、企业战略管理	(98)
(一)何为企业战略管理	(98)
(二)企业战略管理的主要涵义是	(99)
(三)企业战略管理要素	(99)
(四)战略管理的作用及其影响因素	(99)
第二节 现代商业银行公司战略及现代商业银行公司战略管理	(101)
一、商业银行的战略的内容与类型	(101)
(一)战略内容	(101)
(二)战略类型	(102)
二、商业银行战略管理的特点及其内容	(103)
(一)网络性——以现代科技为基础的网络性	(103)
(二)未来性——以银行现状为基础,重点关注未来的特性	(104)
(三)长期性——即战略运作时间幅度上的长期性	(104)
(四)时机性——即银行战略的制定、实施、调整,应该以环境变化为契机	(105)
(五)过程性——即银行战略都有一个必然的形成过程	(105)
(六)连续性——即战略变革模式的连续性或惯性	(106)
(七)均衡性——战略要素关系上的均衡性	(106)
(八)抗争性——基于战略“力场”的抗争性	(106)
(九)综合性——即全面性,是战略涉及银行全局、整体及其复杂性的特征	(107)
(十)转变性——即战略发展过程中的转变性	(107)
第三节 西方商业银行公司战略管理	(107)
一、战略管理的极端重要性:战略——行动——结果	(107)
二、从“形”到“势”	(108)
三、SWOT 分析法	(108)
(一)S:优势(Strengths)	(108)
(二)W:劣势(Weaknesses)	(108)
(三)O:机会(Opportunities)	(108)
(四)T:威胁(Threats)	(108)
四、银行的战略选择	(109)
(一)优势—机会战略(SO 战略)	(109)

(二)弱点—机会战略(WO 战略)	(110)
(三)弱点—威胁战略(WT 战略)	(110)
(四)优势—威胁战略(ST 战略)	(110)
五、确定合适战略目标的基本原则:“从贤不从众”	(110)
六、务实的操作方案	(110)
七、战略的动态调整	(111)
第四节 我国商业银行进行公司战略管理的必要性	(111)
一、我国商业银行战略管理势在必行	(111)
(一)科学技术的飞速发展和知识经济时代带来的挑战,为商业银行现代化管理 提供了千载难逢的契机	(111)
(二)西方发达国家金融业的战略调整规划深远,中国大商业银行迅速作出反应, 求得长远发展	(112)
(三)市场环境形势严峻,谋化良策,正逢其时	(115)
二、四大国有商业银行调整战略的必要性	(115)
三、新兴股份制商业银行的战略思考	(116)
第二章 现代商业银行公司战略管理的阶段	(119)
第一节 现代商业银行公司战略管理阶段的基本划分	(119)
一、商业银行战略管理阶段的基本划分	(119)
第二节 现代商业银行战略管理阶段的内容	(121)
一、战略分析(准备)阶段	(121)
(一)银行自身分析	(121)
(二)外部环境分析	(124)
(三)SWOT 分析	(125)
二、战略制定阶段	(126)
三、战略选择阶段	(128)
(一)以积极配合为导向的战略选择思路	(128)
(二)以市场为导向的战略选择思路	(128)
(三)以竞争对手为导向的战略选择思路	(128)
(四)以自身优势和发展目标为导向的战略选择	(128)
(五)以因素组合为设计导向的战略选择	(129)
(六)以三维思维为主要方式的战略选择	(132)
四、战略实施阶段	(133)
(一)各级领导班子和管理机构的工作	(135)
(二)把握战略管理成功的关键要素	(136)
五、战略评价阶段	(136)
(一)战略评价阶段的五项基本活动	(136)
(二)战略评价标准	(136)
(三)战略评价的困难	(137)

第三章 现代商业银行公司战略管理的成功保证	(138)
第一节 现代商业银行公司战略管理中的五个常用战略方案	(138)
一、稳健型发展战略	(138)
二、扩张型发展战略	(139)
三、配合型发展战略	(141)
(一) 银行实行配合战略,必须具备一些基本条件	(141)
(二) 银行实施配合战略有多种形式	(142)
(三) 实施配合战略,要明确选择企业的标准	(142)
四、特色型发展战略	(142)
(一) 有效的特色战略的原则有	(142)
(二) 特色战略的特色来源	(143)
五、竞争战略	(143)
(一) 竞争战略的核心	(143)
(二) 竞争战略指导下的竞争机制的内涵层次	(144)
(三) 竞争战略的模式选择	(144)
(四) 常用竞争战略方案(主要是市场竞争的战略)	(145)
第二节 现代商业银行公司战略管理中的五个关键战略	(149)
一、人才战略	(149)
二、质量战略	(150)
三、文化战略	(151)
(一) 就一般情况而言,适应市场环境程度高的银行文化应有如下形成过程	(152)
(二) 银行文化战略的主要内容	(152)
(三) 银行实施文化战略,要重点作好以下工作	(152)
四、顾客满意战略	(152)
(一) CS 战略的要点	(153)
(二) CS 战略的主要措施:在深入分析本行、顾客、竞争者的三角关系的基础上, 要做好以下工作	(153)
(三) 加强顾客信息管理	(154)
五、科技战略	(154)
(一) 现代商业银行的科技战略的主要内容应包括	(154)
(二) 银行的科技战略依据其实际情况的不同,可有多种类型	(155)
(三) 加强知识管理是科技战略的有效保证	(156)
第三节 现代商业银行公司战略管理成功的关键因素	(156)
第四节 现代商业银行公司战略管理成功的组织与人才保证	(157)
一、调整组织结构	(157)
二、建立高效的战略管理系统	(158)
三、组建战略家领导班子	(159)