

MANAGEMENT
RECONSTRUCTION ON

现代商业银行

管理再造

张民 著

BANK
MODERN
COMMERCIAL
BANKS



中国金融出版社

现代商业银行管理再造

张 民 著



中国金融出版社

责任编辑：赵燕红

责任校对：潘洁

责任印制：程建国

图书在版编目 (CIP) 数据

现代商业银行管理再造/张民著. —北京：中国金融出版社，
2004.7

ISBN 7-5049-3444-5

I. 现… II. 张… III. 商业银行—经济管理—研究
IV. F830.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 065479 号

出版
发行 **中国金融出版社**

社址 北京市广安门外小红庙南里 3 号

市场开发部 (010) 63286832 (010) 63287107 (传真)

网上书店 <http://www.chinafph.com> (010) 63365686

读者服务部 (010) 66070833 (010) 82672183

邮编 100055

经销 新华书店

印刷 保利达印刷有限公司

尺寸 148 毫米 × 210 毫米

印张 17.125

字数 506 千

版次 2004 年 8 月第 1 版

印次 2004 年 8 月第 1 次印刷

定价 58.00 元

如出现印装错误本社负责调换

探索中国银行业“再造”之路

（序言）

对于“银行再造”这一概念，我起初是在一些介绍西方银行业最新发展的综述性文献中读到的。后来，不断听理论界和银行界的同仁们谈起这个概念，通过他们或详或略的阐释，大致对这个概念有了一知半解的认识。然而，毕竟是缺乏系统研究，而且相关知识的积累甚少，至今我还不能十分周全地将这个概念说得清楚，大约能够把握的是：从20世纪80年代末期开始，在西方发达市场经济国家中，伴随着“新经济”的凯歌行进，包括银行界在内的整个金融界也发生了翻天覆地的变化，“银行再造”所概括的就是这种变化之一。

最近，中国建设银行北京市分行张民行长送我一部他的新著，书名是《现代商业银行管理再造》，仅仅看到书名我就感到兴奋。“银行再造”这个在发达国家兴起不久的变革，不仅已被我国的银行家们熟知，而且已经开始深刻地影响着我国银行业改革的进程。受此鼓舞，我不揣粗浅，接受了张民先生的盛约，写下如下文字，不敢说是序，实在只是零星的体会而已。

—

“银行再造”这个词是个“舶来品”，其英文是 re-engineering the bank。从字面上解读，它所强调的是为银行的发展“寻找新的动力”。从这个要点分析下去，需要回答的，显然是如下递进的三个问题：其一，为什么要“再造”？其二，什么是“再造”？其三，如何去“再造”？

银行所以需要再造，当然是因为其依以运行的技术条件和社会经济条件发生了变化。

就技术条件而言，从 20 世纪 80 年代开始，以 IT 技术和信息技术为核心的高新科技的长足发展，从根本上改变了我们的经济结构、生产方式、社会组织，乃至行为准则和思维范式。在金融领域，这一革命则给业已如火如荼的金融创新增添了新的动力。然而，由于银行业向来受到严格管制，在最初的年代中，几乎所有的金融创新都是在银行体系之外展开的，并或多或少地在侵蚀银行的传统领地。因而，从最初的影响来看，金融创新不断地削弱着银行业赖以生存的条件。面对这些冲击，银行业若不进行根本性革命，势难逃脱成为“20 世纪恐龙”的厄运。

就社会经济条件而言，最具革命性的变化，当推从 20 世纪 80 年代开始的席卷全球的金融自由化浪潮。金融自由化在全球的迅速推展，不仅使得传统的国际金融和国内金融的界限日益模糊，而且使得传统的银行、证券、保险和信托业的界限日趋淡化。毫无疑问，金融自由化运动冲破了原先强加给金融业的诸种限制。它对银行业的影响是双重的：一方面，它给银行带来了新的竞争压力；另一方面，它也逐渐解除了传统管制框架施加银行业的严重束缚，并使之获得了加入金融创新浪潮的社会经济条件。可以说，“银行再造”就是在这种压力下和新的动力基础上应运而生的。

根据我的理解，所谓“银行再造”，包含了“破”和“立”两个方面。就“破”而言，它指的是银行扬弃过去那种按职能进行分工，并设立主管部门来进行组合经营的管理范式；就“立”而言，它指的是银行借助现代的信息技术和 IT 技术，从根本上重新思考并重新设计业务流程，变传统的“银行中心”为“客户至上”，从而推动银行在组织结构、分工格局、产品设计、激励机制、权力配置及管理制度等方面产生深刻变化。

银行再造作为银行的革命性变革，客观上有一个由低级向高级发展的过程。按照这个线索分析，银行再造可以分为业务流程再造、组织结构再造和经营范围再造。

银行“业务流程再造”旨在改变银行传统的分工方式、下放决策权力给第一线人员、减少中间管理层的审查、强调专业知识与决策信

息的共享。从根本上说，它更注重银行经营的整体性、客户需求的特殊性以及银行业务发展的长远性。

所谓“组织结构再造”，指的是银行基于现代信息技术，改变传统的“层级结构”，建立“中心—辐射”式（所谓“扁平化”）组织结构。在信息技术时代，银行可借助于信息技术，使集权与分权的传统矛盾得到妥善处理。银行总部可通过发达的网络（intranet）来及时了解全行发生的事情，并维持对各分支机构领导权威。各分支机构则可在总行授予的权限内，及时处理各种业务和突发事件，也能及时获得总行的指导和帮助。另外，有许多业务，例如咨询服务、金融信息提供等，则可以集中到总行办理。

所谓“经营范围再造”，指的是银行的业务流程再造和组织结构的再造从银行机构的内部（intra-organizational）扩展到各类金融机构的“组织间”（inter-organizational），在整个金融体系这个更大的范围内重新组合资源，并重新寻找自己的竞争优势。换言之，这种“再造”，事实上要求银行突破传统的分业经营的格局，走向混业经营。

从具体内容看，“经营范围再造”要求银行要适应新的经济 and 金融环境，要“有所为”和“有所不为”。

就“有所为”来说，其要旨是充分利用银行成本相对稳定的优势，通过与其他银行、非银行金融机构以及非金融企业之间建立联盟，在不引起边际成本增加的情况下，尽可能衍生出新的产品和服务，扩大收入来源。我们知道，在某种程度上，银行实际上只有一个成本，即整个营运系统的成本，而且这一成本在一定时期内是固定的，并不随银行各项业务的增减而发生较大变化。因此，在不引起边际支付成本的情况下尽可能地扩大业务规模，便成了提高银行生产效率的根本性战略思路。

就“有所不为”而言，其要旨是将银行已经不具有竞争力的业务——包括低附加值的业务，如后勤、人事培训等以及不能体现银行领先优势的信息技术和标准化业务，如程序设计、设备维修、信用卡业务等“外包”出去，从而使得银行能够集中精力从事融资策略、销售手段研究及产品的创新活动，更好地开展具有竞争优势的业务和有

高附加值的业务。

不难看出,就其发端来看,“银行再造”可以说是银行业顺应“新经济”的发展而展开的具有某种“自救”性质的运动,然而,就其结果而言,正是通过上述翻天覆地的“再造”,银行业在新的世纪中找到了自己的地位,并重新确立了自己的竞争优势。

二

毋庸讳言,在“银行再造”已经形成世界性浪潮的背景下,在已经越来越深地融入全球经济和金融体系的环境中,中国的银行业要想求生存、谋发展,也必须进行“再造”。

然而,20余年改革开放的实践告诉我们:要吸收国外的先进经验,并使之发挥完善我国经济和金融体系的积极作用,首要的事情,是结合中国的国情,对国际上的先进经验进行“再造”。换言之,对于中国的改革和发展来说,重要的不在于将国外的经验说得头头是道,而在于将国外的一般经验结合到特殊的中国实践之中。正是在这个意义上,张民同志的这部专著值得我们认真研读。

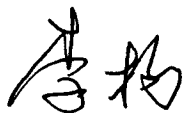
中国的银行业改革涉及十分复杂的领域,一方面,它涉及大量的制度问题、体制问题和宏观经济调控的问题;另一方面,它也涉及大量微观层面的经济主体的管理问题和运行问题。从两者的关系看,前者可以为后者创造一个良好的外部环境,后者则可以为前者的顺利推进奠定坚实的微观基础。

从目前我国国有银行改革的现状看,产权的变革刚刚开始,宏观调控的框架依然在调整之中,银行再造还缺乏一个良好的外部环境。在这种条件下,如何推进银行经营管理的根本性变革,就是一个非常复杂、因而需要认真思索的问题。不过,有一点可以肯定,我们绝不能等待制度条件和宏观环境都成熟了再去改革,相反,我们需要积极推进微观层面的改革,需要积极展开国有商业银行管理的再造,并借以为我国银行体制的改革创造良好的微观基础。

张民同志的这部专著就是本着这种认识而展开研究的。本书从国内外商业银行竞争力比较分析入手,从八个方面论述了我国国有商业

银行管理再造的问题：第一是要再造经营理念体系，建立经济资本和价值最大化等经营理念；第二是要建立完善的人事激励与约束机制，这是国有商业银行改革和再造的突破口；第三是要再造商业银行组织机构，通过实行机构扁平化管理，打造管理再造成功的组织基础；第四是要建立科学的绩效管理体系；第五是要再造国有商业银行的营销体系；第六是要再造国有商业银行的风险控制体系，这是实现价值最大化的必要防线；第七是要进行业务流程的再造，这是商业银行再造的核心使命；第八是要再造国有商业银行的企业文化，塑造管理灵魂。

张民同志有着十分丰富的实践经验，同时也有深厚的理论基础，这部书正记录了他在银行工作的实践中不断探索、潜心研究、独立思考的理论成果，也见证了中国建设银行北京市分行近年来内部改革与制度创新的实践。



（作者系中国社会科学院金融研究所所长、中国人民银行货币政策委员会委员）

目 录

第一章 商业银行内部管理与发展	1
第一节 商业银行的发展	1
第二节 金融理论创新与启示	17
第三节 国有商业银行的改革历程	32
第二章 商业银行竞争力比较研究	46
第一节 商业银行竞争力的概念与理论	46
第二节 商业银行竞争力评价指标体系设计	58
第三节 中国商业银行现实竞争力分析	66
第四节 中国商业银行潜在竞争力分析	75
第五节 商业银行竞争力定量分析	82
第三章 商业银行公司治理结构改革	89
第一节 商业银行公司治理的概念与现状	89
第二节 西方商业银行的公司治理	108
第三节 国有商业银行公司治理结构改革的主要措施	115
第四节 国有独资商业银行的股份制改造	122
第五节 中国银行、中国建设银行的股份制改革试点	130
第六节 国有商业银行上市与运营	139
第四章 商业银行的价值最大化	146
第一节 商业银行的主要经营目标	146
第二节 商业银行价值影响因素	151
第三节 商业银行计划管理	161
第四节 商业银行收入管理	166

第五节 商业银行成本管理	174
第六节 商业银行的财务资源配置	188
第五章 商业银行组织机构再造	191
第一节 国有商业银行组织机构设置	191
第二节 扁平化模式的理论依据	200
第三节 国际金融企业现行组织模式与发展趋势	203
第四节 国有商业银行实施扁平化模式的探索	217
第五节 商业银行集约化经营	236
第六节 商业银行分支机构管理	239
第六章 商业银行人力资源体系再造	244
第一节 人力资源管理概述	244
第二节 国外著名金融企业的薪酬制度	249
第三节 国有商业银行人力资源管理改革的趋势	255
第四节 人力资源配置体系再造	269
第五节 薪酬体系再造	280
第六节 绩效管理体系再造	283
第七节 激励与约束机制配套制度改革	286
第七章 商业银行营销体系再造	291
第一节 商业银行营销原理	291
第二节 商业银行市场细分及定位	299
第三节 商业银行营销基本策略	305
第四节 客户经理制——商业银行营销新亮点之一	319
第五节 产品经理制——商业银行营销新亮点之二	334
第六节 商业银行营销新理念	340
第七节 现代营销技术	348
第八章 商业银行风险管理体系再造	352
第一节 商业银行风险管理	352

第二节	国外商业银行风险管理	371
第三节	中国商业银行风险预警体系构建	391
第四节	新巴塞尔协议与内部评级法	416
第五节	中国商业银行风险管理体系	424
第六节	全面风险管理体系的建立	439
第九章	商业银行流程再造	457
第一节	银行流程再造的必然性	457
第二节	商业银行流程再造理论	460
第三节	流程再造的原则及步骤	464
第四节	网络技术在流程再造中的地位	473
第五节	流程再造在西方银行的应用	475
第六节	我国银行的流程再造思考	491
第十章	企业文化再造	502
第一节	企业文化概述	502
第二节	中外商业银行企业文化概述	515
第三节	建设银行的家园文化建设	522

第一章 商业银行内部管理与发展

〔内容提要〕本章从介绍商业银行起源、发展历史出发，简略回顾了中国商业银行的发展历程，然后进一步介绍分析西方有关商业银行管理、变革、发展的理论，重点从银行制度变革、金融创新、风险管理和金融深化方面，揭示了西方商业银行理论实践的最新趋势，并就其对中国商业银行的内部管理和发展提出几点简要启示。

商业银行从其产生就是社会经济发展的必然要求，伴随资本主义、市场经济的发展变化，商业银行功能、服务内容及其经营管理都不断演变，至今已经成为国际经济金融最重要的组成部分和推动力量之一。回顾商业银行的产生发展及其管理理论的产生、创新，可以得到现代商业银行管理的很多启示。

第一节 商业银行的发展

一、商业银行的起源与发展

1. 商业银行的起源。“银行”（Bank）一词来源于意大利语 Banca 或 Banco，意即早期的货币兑换商借以办理业务的板凳。在十四五世纪的欧洲，社会生产力有了巨大发展，商业活动日益增多。但是由于封建割据，不同国家、地区货币互不相同，在商业来往中需要经过严格识别和审查，并进行兑换。这样，货币兑换业务与货币兑换商就应运而生了。经过长期的业务活动，货币兑换商逐渐建立起信用，并取得商人们的信任，而商人为了避免货币长途押运的不便与风险，便将自己的货币交由兑换商保管，这便有了现代商业银行存款业务的雏

形。商人们将货币交与保管时，货币兑换商要出具凭据，以便来日兑取货币。这就有了早期汇票的性质，最初的汇兑、结算业务和货币信用信托便逐步发展起来，原先的货币兑换商发展成为货币经营商。随着社会生产力的进一步发展和资本主义工商业的产生发展，货币经销商手中积聚了大量的货币资金。为了获取利润，他们便将货币作为贷款投放出去并收取一定利息，这样贷款业务就形成和发展起来。此时货币经营业发展成为银行业，货币经营商发展成银行家。

原始银行出现于巴比伦、雅典，近代银行产生于意大利，1171年威尼斯银行设立，1407年热那亚银行设立。到了17世纪，伴随资本主义大发展，西欧出现了大量银行，如1609年成立的阿姆斯特丹银行，1619年成立的汉堡银行等。

2. 商业银行的发展。早期的银行具有高利贷特点，社会生产力发展客观上要求建立满足资产阶级需要、能以低于利润率的利息率提供贷款的资本主义银行。显然早期银行不适应社会扩大再生产需求，阻碍着资本主义的成长，根据资本主义企业组织原则，1694年英国建立起了第一家股份制银行。它的出现标志着真正意义上的商业银行的确立，具有划时代的意义^①。早期银行也逐渐按照企业原则改造成为股份制商业银行。到了20世纪，商业银行已在世界各个国家建立起来，并在全球开展业务，在国际经济金融领域发挥着重要作用。表1-1提供的数据显示出商业银行早期的演进情况。可以看出，银行在规模上不断扩大，数量上不断增加。

商业银行在国家经济活动中起着举足轻重的作用，具体包括：(1) 信用中介，商业银行本质上是资金盈余单位和资金短缺单位之间的中介机构。商业银行通过负债业务吸收社会闲置资金，通过资产业务将其投放到国民经济各个部门，大大提高了资金使用效率，成为经济发展和社会进步的重要推动力。(2) 支付中介，商业银行代理客户实施货币收付，加速了社会资金周转速度，节约了交易费用，促进了社会经济发展，同时，也带来自身更广大的资金来源和客户基础，增

^① 吕耀明：《商业银行创新与发展》，第334页，人民出版社，2003年版。

加了业务收入。(3) 信用创造, 存入商业银行的款项, 可以通过商业银行的贷款和存款业务, 最终以乘数体现于整个银行系统的存款中, 由此商业银行创造出派生存款。(4) 经济调节, 商业银行通过国家金融法规约束和自身对利润的追求, 传导国家经济金融政策, 并通过贷款和投资业务反映国家经济政策和产业政策的取向, 并通过发放消费贷款刺激需求、使社会扩大再生产顺利进行, 还利用国际筹资实现平衡国际收支。(5) 提供金融服务, 现代经济中, 商业银行业务领域不断扩大, 不仅增强了自身业务能力, 更充分地发挥自身优势、方便社会经济主体活动, 增加盈利。

表 1-1 1855~1913 年英格兰和威尔士的银行与分行数目

年份	股份制银行		乡村银行		私人银行		总计		平均每家银行的营业所
	银行	分行	银行	分行	银行	分行	银行	分行	
1855	100	631	252	492	57	62	409	1185	2.9
1885	120	1814	160	598	39	48	319	2460	7.7
1900	83	4212	59	329	22	29	164	4570	27.9
1913	41	6476	17	133	12	14	14	70	93.9

资料来源: P. 金德尔伯格:《西欧金融史》, 第 124 页, 中国金融出版社, 1991 年版。

不同银行在经营管理上可能存在差异, 但是商业银行作为经营货币资金和创造信用的特殊企业, 最基本的、最首要的动机和目标就是追求价值最大化。同时, 由于银行经营的主要业务贷款是让渡资金使用权, 并在未来特定时段后才能收回本金和利息, 这就出现不确定性, 银行需要尽可能规避风险, 保障资金和收益的安全性。另外商业银行要应付客户提款、贷款或自身经营对现金的需求, 必须保障其资产的流动性。由此商业银行的盈利性、安全性和流动性三大经营方针成为所有商业银行必须遵循的原则。

商业银行发展的道路并不平坦, 美国商业银行的发展具有代表性, 能够说明金融演进和监管的必然性和必要性。在整个 19 世纪, 美国的金融系统都是高度分散的。许多州采用自由银行系统, 允许银

行业自由进入。1914 年美国有国民银行 7518 家，州银行达到了近 20000 家。由于州银行的发照条件比国民银行更宽，导致了美国银行家数众多、平均规模偏小。这一时期的银行体系有很多严重缺陷，这些缺陷虽然不致命，但却使银行体系在金融恐慌中特别脆弱^①。出于银行业的金融恐慌传染性，1837 年、1857 年、1873 年、1884 年、1893 年、1907 年发生了严重的银行恐慌。经济衰退和混乱接踵而至。在 1907 年，比照欧洲的银行体系，美国被称为“金融体系的一大麻烦”。这最终导致 1913 年的联邦储备系统的建立。但这并没有阻止进一步的银行恐慌。1929 ~ 1932 年大危机导致了大量中小银行的破产倒闭。大危机前的 1929 年，美国商业银行数量为 25568 家，而到 1933 年，美国商业银行总量只有 14771 家，有万余家银行破产倒闭。从历史上看，银行业最伟大的成就之一便是发展了一整套的中央银行技术，由一个最终“贷款担保人”来保证储蓄者的信心，这套中央银行制度直到 1933 年危机发生后，美国才开始着手建立起来。最终一个可信赖的中央银行的存在是一个有效的遏制金融危机的可行办法。面对着 20 世纪 80 年代后期越来越激烈的来自日本和欧洲的银行竞争压力以及“经济一体化”浪潮，美国银行业在 90 年代初进行了一些实质性的调整。1990 年底，美国共有 46 个州颁布法令，允许其他州的银行持股公司收购本州的银行，打破了美国金融史上占统治地位的“单一银行制度”和“单一州原则”的限制，为银行业跨州并购打开了绿灯。20 世纪最后两年，美国商业银行发展史上发生了两件大事：一是美国花旗银行与旅行者集团合并形成美国最大的金融集团之一；二是美国国会于 1999 年 11 月通过《金融服务现代化法案》，彻底摒弃了金融业分业管理模式，鼓励和倡导银行、证券、保险之间联合经营。至此，美国商业银行可以名正言顺地从事全能银行业务，并可成为全能化、综合化的大型金融集团。表 1-2 显示出美国商业银行资产业务大有向主要银行集中的趋势。

^① Jeremy Atack & P. Passel, 2000.

表 1-2 2001 年末美国商业银行数量与规模

资产规模	数量 (家)	资产	
		总额 (10 亿美元)	占总额的百分比 (%)
< 2500 万美元	862	14	0.22
2500 < X < 5000 万美元	1488	56	0.86
5000 < X < 10000 万美元	2087	150	2.31
1 亿美元 < X < 3 亿美元	2332	396	6.09
3 < X < 5 亿元	489	185	2.86
5 < X < 10 亿元	356	239	3.68
10 < X < 30 亿元	210	356	5.48
30 < X < 100 亿元	100	540	8.31
X > 100 亿元	81	4656	70.2
总计	8005	6505	100

资料来源: FDIC, Statistics on Banking. 数据为参加存款保险的商业银行, 时间截至 2002 年 3 月。

二、中国的商业银行

研究我国商业银行内部管理与发展之前, 首先要了解我国银行改革开放和市场竞争机制发展的历史轨迹, 了解和分析我国银行改革开放的过程及其不同经济发展时期的不同性质、市场定位的演变, 为以后的分析奠定基础。

1. 中国商业银行演进简介。我国现代银行业的发展可以追溯到清代, 最早的商业银行是大清帝国于 1897 年成立的中国通商银行。该行为官商合办, 总资本为库平银 1000 万两, 分 10 万股, 官商各半。清政府先后拨足 500 万两, 同时还为未筹齐的商股借拨。该行组织结构为三级制——总行、分行、分号。总行设于北京, 全国各地设有 21 个分行, 36 个分号。自 1897 年盛宣怀首创中国通商银行后, 商办银行不断涌现。特别是一战爆发后, 在华外商银行发展受到一定遏制, 这为中国商办银行发展提供了契机。1916~1920 年, 商办银行共

设 73 家, 平均每年增设 14 家, 占同期全国新设华资银行总数的 90.1%。到 1920 年底, 实存达 81 家, 在全国实存华资银行总数中的比重, 从 1912 年底的 35.1% 上升到 78.6%; 实收资本达 4525 万余元, 在华资银行总数中的比重, 从 1912 年底的 27.5% 上升到 51.4%。1920 年后, 商办银行又有新发展, 1921~1925 年共新设 110 家, 平均每年新设达 22 家之多, 1925 年底实存增至 130 家, 实收资本达 9300 万余元, 在本国银行中数量上升到 82.3%, 资本比重上升到 55%。

民国初立, 大清银行被迫停业。在大清银行商股股东联合会的要求下, 南京临时政府决定将上海的大清银行改组为中国银行, 作为国家中央银行。旋即, 袁世凯组建北京政府, 在对大清银行进行清理的基础上, 于北京另组中国银行, 于 1912 年 8 月 1 日开张营业。次年 4 月 15 日, 北京政府首次颁布《中国银行则例》, 同时宣告中国银行总行正式成立, 并由财政部通告各国银行, 声明中国银行“系国家中央银行。”^① 民国初年, 许多中资商业银行建立起来, 陈光甫集资 10 万元在银行林立的上海创办了上海商业储蓄银行, 后来发展成为江浙团重要的核心银行之一, 成为中国银行发展史上的奇迹。这时中国的商业银行尽管已逐渐发展起来, 但是由于大多数银行资本薄弱, 实力不足, 经不起市场风波冲击, 倒闭率很高, 根本无力与外商银行在业务上竞争。

到了 20 世纪 30 年代, 中国的银行在组织形式和管理方式上都倾向于现代资本主义的管理模式, 涌现出一批声名显赫的银行, 当时最著名的包括“北四行”(即中南、盐业、大陆、金城等)和“南三行”(即上海商业储蓄、浙江兴业、浙江实业等), 以及中国银行、交通银行, 但是, 由于中国当时商品经济不发达、社会动荡等原因, 不可能建立起完整意义上的现代资本主义商业银行^②。1928 年国民政府将中、交两行的总管理处由北京迁到上海。经过几次参股, 到 1935 年, 中国银行的股本结构变为官商各半, 交通银行变为官三商二, 均被国

① 崔晓岑:《中央银行论》, 第 4 页, 商务印书馆, 1935 年版。

② 吕耀明:《商业银行创新与发展》, 第 321 页, 人民出版社, 2003 年版。