

SHANG YE YIN HANG

商业银行

营业网点经营管理

YIN YE WANG DIAN JIN YIN GUAN LI

吴建杭 著



中国金融出版社

商业银行营业网点 经营管理

吴建杭 著



中国金融出版社

责任编辑：张 驰

责任校对：张京文

责任印制：尹小平

图书在版编目 (CIP) 数据

商业银行营业网点经营管理 (Shangye Yinhang Yingye Wangdian Jingying Guanli) / 吴建杭著. — 北京: 中国金融出版社, 2007.6

ISBN 978 - 7 - 5049 - 4407 - 8

I. 商… II. 吴… 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 (2007) 第 072849 号

出版 **中国金融出版社**

发行

社址 北京市广安门外小红庙南里 3 号

市场开发部 (010) 63272190, 66070804 (传真)

网上书店 [http: //www. chinafph. com](http://www.chinafph.com)

(010) 63286832, 63365686 (传真)

读者服务部 (010) 66070833, 82672183

邮编 100055

经销 新华书店

印刷 保利达印务有限公司

尺寸 160 毫米 × 230 毫米

印张 20.25

字数 245 千

版次 2007 年 7 月第 1 版

印次 2007 年 7 月第 1 次印刷

印数 1—5000

定价 46.00 元

ISBN 978 - 7 - 5049 - 4407 - 8/F.3967

如出现印装错误本社负责调换 联系电话 (010) 63263947



吴建杭

男。1961年6月生于杭州。合肥工业大学建筑学专业工学学士。南开大学国际金融专业经济学硕士。同济大学管理学博士。高级会计师。现任浙江金融工程学会常务副会长。南开大学金融工程学院兼职硕士生导师。上海财经大学客座研究员。中国建设银行股份有限公司广东省分行党委书记、行长。长期从事金融研究和国有商业银行经营管理工作。在国内公开发行的刊物上发表论文数十篇。其中有多篇获省级以上奖项。

前 言

金融业是现代经济体系的核心行业，商业银行又是金融业最重要的组成部分，而营业网点则是商业银行最基本和最基础的组织形式，同时也是商业银行加强经营管理的主要研究对象和积累实践经验的地方。在加入世界贸易组织以后，我国逐步进入了全球经济一体化的格局，金融对外开放的步伐不断加快。2007年3月21日，中国银行业监督管理委员会批准汇丰、渣打、东亚、花旗四家外资银行在中国境内的分行改制为外资法人银行并开业。与外资商业银行相比，我国商业银行的主要优势是营业网点众多，而且在今后较长时期内，营业网点将成为一种稀缺资源，这是因为外资商业银行在中国本土“远兵作战”，考虑各种成本因素的限制，一般短期内难以采取“遍地开花”的营业网点扩张战略，这将影响外资商业银行服务的覆盖面。

与外资商业银行相比，我国商业银行主要劣势是经营管理体制不够灵活，资产负债管理、风险管理和成本管理的技术水平不高，产品与业务的创新不足，这些会影响我国商业银行的市场竞争力。而且，我国商业银行营业网点多，管理半径大，内控能力和服务水平也有待提高，如果经营管理不当，反过来会削弱自己的竞争力。

从国际经验看，虽然银行业务的电子化、网络化趋势正在不断加强，但即使在最发达国家，营业网点仍占银行服务渠道

的 50% 以上。因此, 对我国商业银行来说, 目前以及今后较长时期内, 营业网点仍将一直保持其重要地位。营业网点的存在, 既有社会服务功能的需要, 又有商业经营价值创造的内在需求, 随着国内银行业改革的不断深化, 深入研究营业网点的经营管理问题是很有必要的。

历史经验还告诉我们, 商业银行营业网点是一把“双刃剑”, 经营管理好了, 它是一种能为大众提供良好服务, 又能为自身产生盈利的资源; 而经营管理不善, 它反而会变成一种负担, 而不再是优势。仅从经营角度看, 目前国内还有相当多银行营业网点的利润长期处在盈亏平衡点以下。当然, 事物发展的内在矛盾若得不到及时解决, 总会在某一时段集中表现出来, 并阻碍事物的进一步发展。20 世纪 90 年代初期, 我国商业银行粗放式的经营管理模式, 使得不正确的经营理念、落后的管理水平与追求快速发展之间的尖锐矛盾凸显出来, 并集中体现为营业网点盈利水平的大幅下降。单纯追求营业网点数量与规模扩张, 不计成本抢市场, 不顾一切抢地盘, 造成我国商业银行机构人浮于事的状态, 低效与无效营业网点越来越多, 财务费用负担居高不下。同时, 由于我国商业银行长期以来对营业网点的基础管理较为薄弱, 在贷款规模高速扩张的情况下, 风险内控管理机制的建设跟不上, 导致大量不良贷款的产生。所以, 过去对营业网点粗放式的经营管理方式, 使我国商业银行营业网点多的优势难以发挥出来, “有网点就有效益”的时代已经一去不复返了。要扭转这种被动局面, 提高盈利能力和市场竞争力, 唯一出路是提高我国商业银行对营业网点的经营管理水平, 营业网点精细化经营管理的时代已经到来。

综上所述, 如何对营业网点进行精细化的经营管理已经成

为我国商业银行今后生存与发展的重要课题。营业网点的经营管理水平能否从根本上得到提高，直接关系到我国民族金融业的振兴。同时，随着国内银行的重组上市、外资银行的快速进入，国内银行如何进行有效转型和推出适时的产品与服务，这些都是关系到我国商业银行能否在与外资银行进行有力抗衡的基础上继续发展壮大的关键问题。目前，国内对商业银行宏观经营管理理论探讨的书籍较多，但是研究商业银行营业网点微观方面经营管理实务方面的书籍甚少。基于此，特著此书。

本书在写作过程中，力求突出以下特点：

第一，以实用性为宗旨，实战操作性强。本书重点对商业银行营业网点经营管理过程中的工作环节以及具体操作方法与操作流程进行深入研究，而且表述简练，深入浅出，即使是一个刚刚从事商业银行营业网点经营管理的人员，凭借此书也可以大体掌握营业网点基本的运作方法，对实践工作有很强的指导意义，尤其对我国银行业基层机构的高级管理人员具有较大的实用价值。

第二，以全面性为原则，基本覆盖营业网点经营管理的全部内容。本书包括商业银行营业网点功能定位及发展趋势、营业网点成本核算与绩效考核、营业网点市场营销与客户关系管理、营业网点风险管理、营业网点基础性事务管理（包括营业网点规划建设与固定资产管理、岗位人员配置与职业生涯规划、日常工作行为与服务行为的标准化规范、人员培训管理、企业文化建设）等多方面的内容，几乎涉及商业银行营业网点实际工作当中的所有问题，是一本难得的、内容全面的工具书。

第三，以新颖性为特色，对营业网点工作的某些方面进行

了创新性的探讨。金融同业的市场竞争贵在出奇制胜、出新制胜，因此，本书在一些问题上跳出了传统营业网点经营管理的框框，提出了一些创新性的思路。例如，提出了运用平衡记分卡原理设计营业网点绩效考核的新型模式；提出了营业网点对客户分层管理与差别化服务的新思路与操作方法；提出了营业网点岗位人员配置与职业生涯规划的全新思路；提出了营业网点日常工作行为与服务行为的最新标准化规范等。这些新的思路和方法是经过国内银行某些营业网点在实际工作中总结出来的，并且确实取得了实战效果。

总而言之，本书内容全面，构思新颖，实用性强，是对我国商业银行营业网点经营管理工作的一次有益探讨。本书在写作过程中，参阅了大量的商业银行经营管理方面的文献资料，借鉴了不少国内银行业工作的最新实践成果。协助本书撰写工作的人员也都是国内银行业的资深人士，长期在商业银行基层机构从事业务实践和理论研究工作，为了本书的完成付出了很多心血，在此深表谢意。国内商业银行营业网点经营管理的工作实践还处于探索阶段，营业网点经营管理还涉及银行业的转型、服务与产品的改进、电子化的进程以及银行员工素质提高等多方面的问题，限于作者水平和篇幅的原因，书中的缺点或错误在所难免，恳请各位读者批评指正。

作者

二〇〇七年五月

目 录

第一篇 商业银行营业网点功能定位及发展趋势	1
第一章 商业银行营业网点的功能定位、作用及	
分类	3
第一节 商业银行的发展沿革	3
第二节 营业网点的功能定位与作用	14
第三节 营业网点的分类	20
第二章 商业银行营业网点的发展趋势	30
第一节 营业网点在未来银行竞争中的战略	
地位	30
第二节 西方商业银行营业网点的特征	
——新网点主义	35
第三节 商业银行营业网点管理演变的趋势	42
第二篇 商业银行营业网点成本核算与绩效考核	49
第三章 营业网点成本核算	51
第一节 价值最大化	51
第二节 商业银行成本结构分析	57
第三节 商业银行收入结构分析	60
第四节 商业银行成本管理	66
第五节 营业网点盈亏平衡分析	74
第四章 营业网点绩效考核	83

商业银行营业网点经营管理

目 录

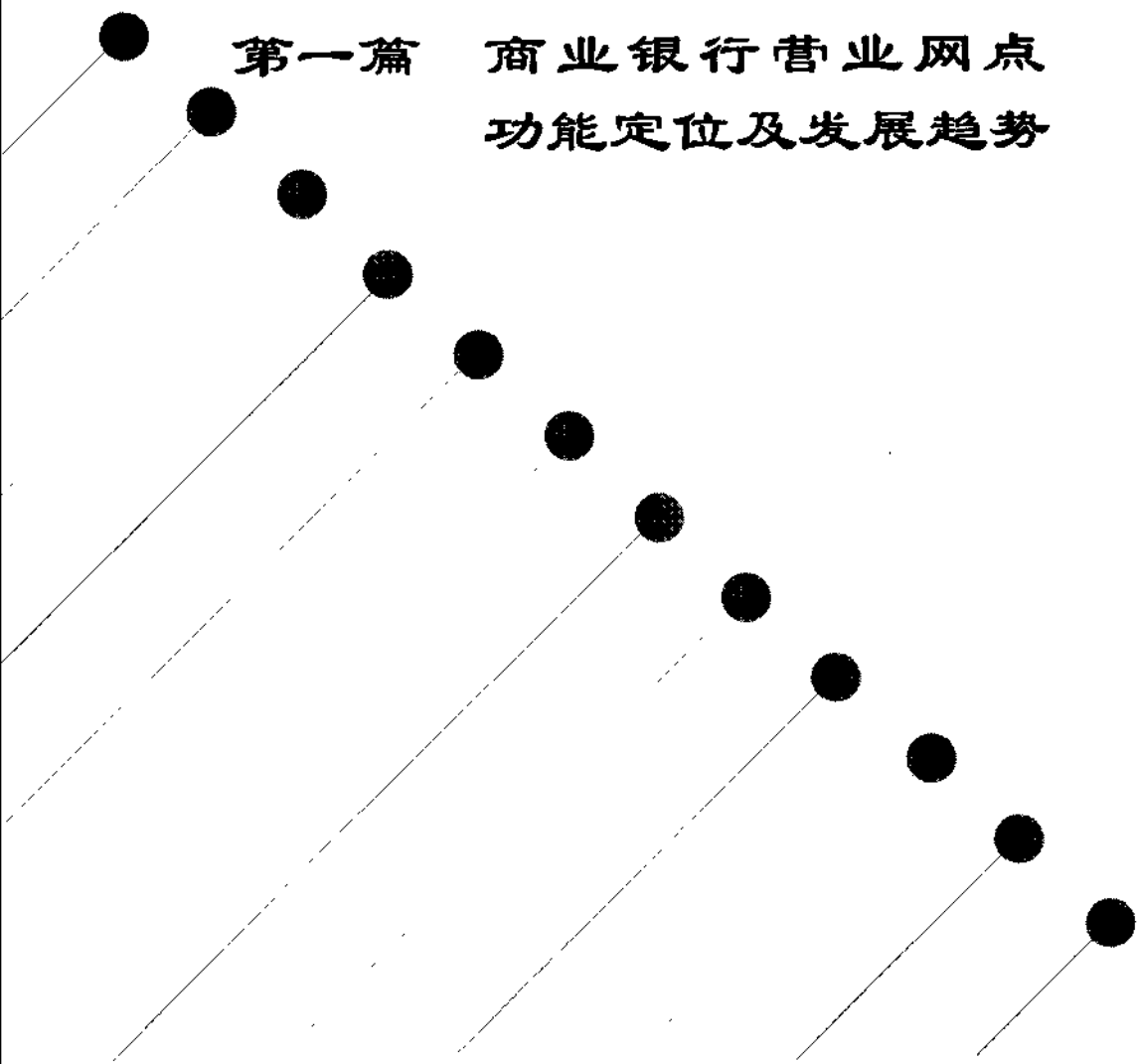
第一节	营业网点绩效考核指标的设计	83
第二节	营业网点绩效考核管理的操作过程	91
第三篇	商业银行营业网点市场营销与客户关系管理	97
第五章	营业网点市场营销	99
第一节	营销环境分析和营业网点营销渠道的 利用	99
第二节	营业网点市场营销的主要产品及组合 营销法	102
第三节	营业网点的市场细分	110
第四节	营业网点对市场信息搜集与分析的 方法	114
第五节	营业网点市场营销活动的策划与组织	121
第六章	营业网点客户关系管理	127
第一节	“4P”理论和“4C”理论对客户关系 管理的启迪	127
第二节	营业网点客户档案管理与客户信息 系统建设	130
第三节	营业网点对客户分层管理与差别化 服务	133
第四节	营业网点与目标客户建立联系的方法	139
第五节	营业网点客户回访与客户满意度调查	144
第六节	营业网点客户投诉的处理	148
第四篇	商业银行营业网点风险管理	151
第七章	营业网点风险	153

第一节	营业网点风险及其分类	153
第二节	营业网点三类主要风险的识别	158
第八章	营业网点风险管理的操作	163
第一节	营业网点风险管理的定义、目标和 职能定位	163
第二节	营业网点柜台风险管理的操作要点	165
第三节	营业网点安全保卫风险管理的操作 要点	166
第四节	营业网点员工道德风险管理的操作 要点	171
第九章	营业网点的反洗钱管理工作	173
第一节	具有洗钱嫌疑的行为界定	174
第二节	营业网点反洗钱工作的原则、基本 制度和主要内容	175
第三节	营业网点反洗钱协查管理以及违规 界定	178
第五篇	商业钱行营业网点基础性事务管理	181
第十章	营业网点规划建设与固定资产管理	183
第一节	营业网点规划建设的工作流程	183
第二节	营业网点的规划与选址	192
第三节	营业网点的建设	200
第四节	营业网点的固定资产管理	206
第十一章	营业网点岗位人员配置与职业生涯 规划	210
第一节	营业网点岗位与人员的配置	210

第二节 营业网点人员的职业生涯规划	215
第十二章 营业网点日常工作行为与服务行为的 标准化规范	231
第一节 营业网点日常工作行为的标准化 规范	231
第二节 营业网点服务行为的标准化规范	271
第十三章 营业网点人员培训管理	293
第一节 一般业务操作人员培训	293
第二节 营销人员与管理人员培训	295
第三节 营业网点人员培训的相关配套管理 工作	298
第十四章 营业网点企业文化建设	300
第一节 企业文化	300
第二节 运用企业文化进行管理的成功案例	304
第三节 商业银行营业网点的企业文化建设	306

商业银行营业网点经营管理

第一篇 商业银行营业网点 功能定位及发展趋势



第一章 商业银行营业网点的功能 定位、作用及分类

第一节 商业银行的发展沿革

商业银行是在商品交换与市场经济的发展中孕育和发展起来的，它是为满足生产与扩大再生产、汇划清算与内外贸易、货币融资与资本市场、金融产品与中介服务等需求而发展形成的一种金融组织。经过几百年的演变，商业银行已成为各国经济活动中主要的资金集散机构和金融服务机构，并成为各国金融体系中重要的组成部分。

一、商业银行

(一) 商业银行的性质、职能和作用

1. 商业银行的性质

商业银行是以价值创造为目的，以筹集资金、提供结算为基本手段，以运用资产和创新产品为载体，向客户提供多功能、综合性服务的金融企业。商业银行具有一般的企业特征，但又不是一般的企业，而是以经营货币资金为主的金融服务企业，同时，随着金融市场的发育和完善，其在负债业务、中间业务及表外业务等方面均有很大的发展空间。

2. 商业银行的职能与作用

商业银行具有如下主要的职能和作用：

(1) 信用中介。信用中介是最基本的，也是最能反映商业银行经营活动特征的职能，企业或个人在物物交易、物权交易、资产资金交易等方面的经济和贸易往来更愿通过银行来完成交割。

(2) 支付中介。商业银行作为货币经营机构，具有为客户保管、出纳和代理支付货币的功能，即支付中介的职能。

(3) 信用创造。商业银行的信用创造职能，是建立在信用中介职能和支付中介职能的基础之上的，商业银行可签发信用流通工具，从而创造出派生存款。

(4) 金融服务。金融服务是商业银行利用其在经济生活中的特殊地位，以及凭借其在提供信用中介和支付中介业务过程中所获得的大量信息的优势，运用电子计算机和网络等先进手段，为客户提供电子银行、国际结算、银行卡和财富管理等多种服务。

(二) 近代西方商业银行的起源和演变

据说，英语单词“BANK”的意义源于拉丁文中的“Banco”一词，“Banco”的意思是“长板凳”。在中世纪中期的欧洲，各国之间的贸易往来日益频繁，意大利的威尼斯、热那亚等港口城市由于水运交通便利，各国商贾云集，成为欧洲最繁荣的商业贸易中心。各国商贾带来了五花八门的金属货币，不同的货币由于品质、成色、大小不同，兑换起来就有些麻烦。于是就出现了专门为商人鉴别、估量、保管、兑换货币的人。按照当时的惯例，这些人都在港口或集市上坐着长板凳，等候需要兑换货币的人，渐渐地，这些人就有了一个统一的称

呼——“坐长板凳的人”。“坐长板凳的人”由于经常办理保管和汇兑业务，手里就有一部分没有取走的现金，他们把这部分暂时不用兑付的现金借给急需用钱的人，以赚取利息。老百姓（现称为客户）有了闲钱就可以存到“坐长板凳的人”那里去，需要时取出来。这些机构就像一个存钱的箱子，所以后来人们又把它们称为“Bank”，这就是银行的英文名称“Bank”一词的由来。

在我国，过去主要使用银子作为流通货币，商铺又常常被称为“行”，所以“Bank”翻译成中文就被称为“钱行”。

在历史上，较早出现的银行是1171年成立的威尼斯银行和1407年成立的热那亚银行，当时的威尼斯和热那亚是地中海沿岸与欧亚地区贸易交往的中心。当时的银行是为了适应商品经济的发展而形成，并以高利贷为主要特征来经营。但随着资本主义生产方式和社会化大生产的出现，高利贷性质的银行已不能适应社会大生产对货币资本的需要，客观上需要建立一种新型的、规模巨大的、资本雄厚的、能满足和适应资本主义生产方式的银行来为经济发展服务。于是，从治理结构角度着，大量旧式的高利贷银行兼并、重组，并以股份公司形式组建新的商业银行。1694年，在国家支持下，由英国商人集资合股成立了第一家股份制银行——英格兰银行，它的成立标志着适应资本主义生产方式要求的新信用制度的确定，各国相继仿效，对加速资本的积累和生产的集中起到了巨大作用，推动了资本主义经济的发展。尤其是美国、日本等经济大国，在其资本主义经济高速发展的阶段，银行业作为经济的“助推器”，发挥了无可替代的作用，美英等国也随之成为了“金融帝国”。