

创新超越

新常态下大型商业银行
改革与转型

牛锡明◎编著

 中国金融出版社

创新超越

新常态下大型商业银行
改革与转型

牛锡明◎编著

责任编辑：王效端 王 君

责任校对：张志文

责任印制：丁淮宾

图书在版编目（CIP）数据

创新超越：新常态下大型商业银行改革与转型（Chuangxin Chaoyue: Xinchangtai Xia Daxing Shangye Yinhang Gaige Yu Zhuanxing）/牛锡明编著. —北京：中国金融出版社，2016.5

ISBN 978 - 7 - 5049 - 8506 - 4

I. ①创… II. ①牛… III. ①商业银行—经济体制改革—研究—中国
IV. ①F832.33

中国版本图书馆CIP数据核字（2016）第080938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 北京市松源印刷有限公司

尺寸 169毫米×239毫米

印张 28.5

字数 346千

版次 2016年5月第1版

印次 2016年5月第1次印刷

定价 68.00元

ISBN 978 - 7 - 5049 - 8506 - 4/F. 8066

如出现印装错误本社负责调换 联系电话（010）63263947

序 言

中国经济的高速发展成就了中国商业银行的十年辉煌。在中国经济增速换挡、发展方式和发展动力转变的新常态下，中国银行业正在告别高增长、高息差、高利润的“三高”时代，步入“盈利放缓、息差收窄、质量下滑”的“新时期”。这一趋势短期内不会改变。

当前，商业银行的外部环境和内在条件正在发生深刻变化。一方面，银行将面临市场竞争加剧、负债成本上升、盈利增速放缓、风险压力加大等挑战；另一方面，由于经济结构的调整优化，发展质量和效率不断提高，商业银行也面临拓展新蓝海、开垦新领域的发展机遇。能否抓住机遇、战胜挑战，关键还在商业银行的深化改革和转型发展。

党的十八届三中全会对我国全面深化改革做了总体部署，五中全会提出了创新、协调、绿色、开放、共享五大全新发展理念，构建了“十三五”时期我国经济社会发展的总体框架和路线图。大型商业银行深化改革、转型发展的核心问题就在于认真学习领会和全面贯彻落实中央改革发展精神，深入有效地推进内部体制

机制改革和经营管理模式创新。

作为我国金融业改革的排头兵，交通银行一直致力于通过深化改革转型发展来推动可持续发展。交通银行提出要把深化改革、转型发展、从严治党作为未来一个时期的中心任务。在深化改革中探索中国特色的公司治理机制，推进内部经营机制改革和实施经营模式的创新转型，提出了转型发展的四条标准、六个领域和八大业态，明确了深化改革的重点和转型发展的方向。

诚然，深化改革和转型发展是一项光荣而艰巨的任务，既没有先例可循，也没有经验可鉴。我们愿意做“第一个吃螃蟹的人”，大胆尝试，不断实践，为大型商业银行深化改革和转型发展探索新途径、积累新经验。

撰写此书就是想对新常态下、“十三五”时期大型商业银行的深化改革和转型发展进行探讨，起到一个抛砖引玉的作用。由于探索实践的时间不长，难免存在不足和错误，请大家批评和指正。

A handwritten signature in black ink, consisting of stylized Chinese characters that read '陈明' (Chen Ming).

交通银行党委书记、董事长

2016年4月28日

目 录

第一章 总论	1
第一节 大型商业银行深化改革与转型发展的必要性	3
一、深化改革转型发展是应对严峻挑战的必然选择	3
专栏 1-1 十八届三中全会《决定》关于国有企业及金融改革的内容	6
二、西方商业银行转型发展的经验和启示	8
专栏 1-2 西方大型商业银行经营管理转型的背景	13
三、大型商业银行具备进一步改革转型的基础	15
第二节 大型商业银行深化改革与转型发展的总体设想——以交通银行为实例	18
一、交通银行深化改革的基本思路	18
二、交通银行转型发展的目标方向	20
第三节 大型商业银行深化改革与转型发展必须坚持服务实体经济的方向	26
一、中国经济发展为商业银行深化改革与转型发展提供有利条件	27
二、金融改革创新必须始终依托于实体经济	30
三、商业银行改革转型必须以更好地服务实体经济为导向	32

第二章 公司治理改革	35
第一节 中国特色大型商业银行的公司治理机制	37
一、建立中国特色大型商业银行公司治理机制具有重要意义	37
二、中国特色大型商业银行公司治理机制的总体设想	39
第二节 优化股权结构 完善授权经营制度	42
一、优化股权结构和完善授权经营制度的意义	43
二、交通银行优化股权结构、发挥多种资本积极作用的实践	45
专栏 2-1 交通银行目前的股权结构情况	47
三、深化授权经营制度改革	50
第三节 探索子公司混合所有制改革	53
一、子公司混合所有制改革探索的积极意义	53
二、大型商业银行子公司混合所有制改革的总体目标	54
三、交通银行子公司混合所有制改革的基本路径	55
第三章 经营机制改革	59
第一节 建立以“绩效考核 + 三大排名”为主的发展责任制	61
一、建立和完善商业银行发展责任制的意义	61
专栏 3-1 商业银行发展责任制的理论基础	61
二、交通银行建立和完善发展责任制的实践	66
三、交通银行发展责任制建设的主要成效与改进方向	77
四、交通银行进一步改革发展责任制的目标与重点	81
第二节 完善风险内控体系 强化风险管理责任制	85

一、大型商业银行强化风险内控管理体系的现实意义与相关经验	85
二、全面打造“依法合规、稳健经营”的风险文化	89
三、搭建完善“全面覆盖、高效运转”的全面风险管理体系	93
四、健全落实“前中后台分离、相互制约”的风险约束机制	96
五、持续推进“精细计量、支撑业务”的内部评级体系应用	99
六、不断强化“同一客户、统一授信”的授信风险管控体系建设	102
七、着力建设以“降低风险、增加价值”为导向的强大内部控制系统	112
八、严格加强“失职问责、违规必究”的风险管理责任约束	114
第三节 深化用人薪酬考核机制改革	118
一、交通银行构建职业经理人制度的探索与实践	119
二、全面深化全员全产品计价考核机制改革	128
第四节 坚持党管干部人才原则 加强队伍建设	136
一、着力打造坚强有力的各级领导班子	136
二、积极培养选拔素质过硬的领导干部队伍	139
三、加快建设专业能力突出的专家型人才队伍	142
四、建立健全科学有效的教育培训体系	145
第四章 经营模式创新	151
第一节 以“三位一体”为导向推进基层营业机构经营模式创新转型	153
一、基层营业机构经营模式创新转型的背景	153
二、基层营业机构经营模式创新转型的实践	155
三、交通银行“三位一体”经营模式的总体框架	157
四、交通银行“三位一体”经营模式的建设路径	161

第二节	推进事业部制改革 建设双轮驱动经营模式	166
一、	大型商业银行推进事业部制改革的必要性	166
专栏 4-1	事业部制的基本概念	168
二、	国内外商业银行事业部制改革的实践	170
三、	交通银行事业部制改革的总体框架	171
四、	交通银行事业部制改革的主要成效	175
五、	交通银行金融市场业务中心和太平洋信用卡中心 事业部改革案例	178
第三节	以提升效率为目标 推进总行机构改革	185
一、	我国大型商业银行机构改革的实践和特征	185
二、	交通银行业务板块架构改造的必要性及其目标导向	190
三、	梳理板块职能、优化运作流程,构建前台板块高效运营机制	195
第五章	转型发展	205
第一节	打造低资本消耗和低成本扩张的新型发展模式	207
一、	实施低资本消耗、低成本扩张的新型发展模式的必要性与目标	207
二、	以优化经济资本管理体系为重点打造低资本消耗的发展模式	209
三、	以预算管理转型为抓手积极推进低成本扩张的发展模式	213
第二节	以国际化拓展转型发展空间	221
一、	大型商业银行国际化转型发展的外部环境和内在要求	221
二、	交通银行国际化转型发展的总体设想	227
三、	交通银行境外机构的转型发展	232
四、	交通银行离岸业务的转型发展	236
五、	大型商业银行国际化转型的问题与对策	246

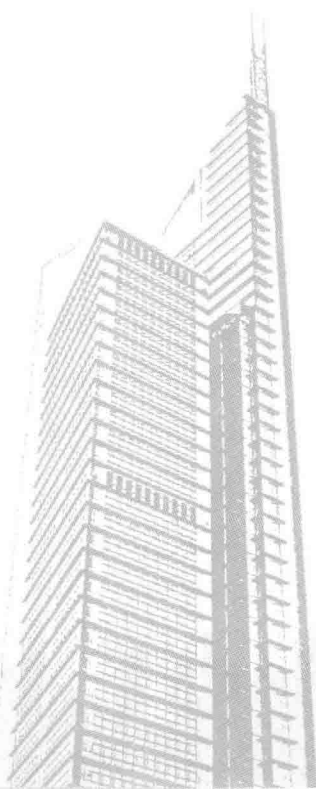
第三节	以综合化构建转型发展的多元协同基础	248
一、	大型商业银行综合化发展的环境、基础与趋势	249
二、	交通银行综合化经营发展概况	253
三、	新形势下交通银行综合化经营战略的新内涵	256
四、	以子公司为抓手，深化综合经营的专业内涵	257
五、	以板块为主要载体，完善综合经营管理体制	261
六、	以加强集团内部协同为导向，促进综合经营战略落地	262
第四节	推动金融市场业务转型 着力打造交易型银行	268
一、	大型商业银行金融市场业务转型的意义和机遇	268
二、	交通银行金融市场业务转型发展的总体思路	271
三、	以打造交易型银行为抓手推进金融市场业务转型	273
	专栏 5-1 以交易型银行建设为契机，持续推进贵金属业务发展	279
第五节	推进资产负债管理转型 实现表内表外业务协同发展	283
一、	大型商业银行资产负债管理转型创新的背景	283
	专栏 5-2 存贷比取消后的监管走向及其对商业银行的影响	287
二、	交通银行资产负债管理转型创新的目标与思路	292
三、	以实施全表管理为依托，实现资产负债管理转型	297
四、	推进资管业务转型，创新表外资产负债表管理	303
第六节	找准定位 创新思维 促进投行业务转型发展	310
一、	大型商业银行加快发展投行业务势在必行	310
二、	大型商业银行发展投行业务的优势与挑战并存	312
三、	驱动投行业务发展的长期利好因素	314
四、	国内外大型商业银行投行业务的发展模式	316

五、交通银行投行业务转型创新的现实选择	319
第七节 以经营模式创新推动贸易金融发展	327
一、发展贸易金融（供应链融资）的背景与意义	328
二、商业银行贸易金融（供应链融资）的现状与趋势	334
三、交通银行贸易金融（供应链融资）的创新发展	338
四、交通银行一汽供应链金融操作模式简介	344
第八节 做优做强私人银行业务 加快财富管理银行建设	347
一、商业银行私人银行业务发展面临的机遇与挑战	347
二、商业银行私人银行业务发展现状	351
三、交通银行私人银行中心运作模式	353
四、交通银行私人银行业务的发展与挑战	356
五、交通银行私人银行业务转型发展的目标与举措	357
第九节 顺应经济结构变化趋势 大力发展消费金融业务	361
一、我国消费金融市场发展前景广阔	362
二、商业银行发展消费金融业务的机遇与挑战	367
三、商业银行发展消费金融业务的有益经验	371
四、交通银行消费金融业务发展的成效与未来举措	373
第十节 以互联网思维发展互联网金融	375
一、“互联网+”改变生活消费模式和生产经营方式	376
专栏 5-3 “互联网+”纳入国家行动计划	377
二、互联网金融挑战商业银行传统的经营模式	378
三、国内外金融机构互联网金融发展态势	381
四、大型商业银行发展互联网金融的基础和挑战	390

五、实现“互联网+”转型，打造“第二交行”	393
六、深化架构和机制改革，保障互联网金融发展	397
第十一节 打造最佳服务银行 更好地服务实体经济	399
一、大型商业银行服务提升的重要性和迫切性	399
二、交通银行服务提升工作进展及改进方向	400
专栏 5-4 服务链管理应成为商业银行提升服务的重要手段	401
三、努力打造金融业最佳服务银行	406
第十二节 整合优化流程 提高业务运行效率	417
一、流程优化的相关理论与国际实践	417
二、我国商业银行流程优化的重要性和迫切性	420
三、正确认识商业银行的流程优化	422
四、交通银行流程整合优化的探索	424
专栏 5-5 “531”新信息系统工程助力交通银行流程银行建设	426
五、交通银行流程优化实践中的难点和对策	429
六、交通银行网上办公流程改造案例	432
参考文献	435
后 记	441

| CHAPTER 1

第一章 总 论



第一节 大型商业银行深化改革与转型发展的必要性

当前中国经济步入新常态，供给侧结构性改革深入推进，商业银行面临诸多挑战与机遇。党的十八届三中全会提出了我国全面深化改革的主要任务，金融改革是重要组成部分，而银行改革则是金融改革的重要内容。而我国经济社会发展的“十三五”规划则把创新列为五大发展理念之首。今后一个时期，商业银行锐意创新、改革转型既是顺应国家改革发展大浪潮的必然趋势，又是突破自身瓶颈、提升竞争力的客观要求。

一、深化改革转型发展是应对严峻挑战的必然选择

（一）外部环境急剧变化，银行业正面临严峻挑战

我国经济发展转型换挡，银行面临风险管控的挑战。当前我国经济步入中高速增长阶段，前期快速膨胀的金融资产风险开始释放，银行业进入风险暴露期，利润增幅减缓，不良贷款额和不良贷款率双升。据估算，银行业不良贷款率每增加 1%，就会产生约 8000 亿元不良资产，按 150% 计提拨备，就是 1 万多亿元，将消耗银行业大部分的利润。

利率市场化加速推进，银行面临盈利能力的挑战。当前存款利率上限已经完全开放，银行息差持续收窄，盈利能力显著下降。2015 年银行业净利润同比增速仅为 2.4%，较 2014 年、2013 年、2012 年分别下降了 7.2

个、12.1个、16.5个百分点。^①预计2016年平均净利润增速将下降至1%左右。未来几年银行业利润增长仍将面临严峻压力。

互联网金融和民营银行崛起，银行面临生存发展的挑战。互联网金融有可能在一定程度上替代商业银行的支付、融资等功能。近来互联网金融已通过嫁接银行活期存款与同业存款，不断分流低成本资金，提高了银行融资成本。与此同时，民营银行的设立和放开将进一步加剧银行业竞争，特别是“民营银行+互联网金融”的经营模式对传统商业银行经营模式产生强力冲击。由于金融业务专业性强、人才培养周期长，加上国有大型商业银行与民营银行薪酬差异悬殊，民营银行将在人才竞争方面给国有大型商业银行带来新的压力。

（二）大型商业银行内部体制机制存在诸多不足

现有授权体系未能充分考虑银行作为上市公司的治理要求，大型商业银行授权体系不够健全，董事会的权利责任边界也不甚清晰，形成了大股东考核和董事会考核两套绩效考核体系，董事会难以平衡好大股东直接考核要求、自身发展战略及短期考核目标之间的关系。董事会在资产投资及支出方面权限较小，在激烈的市场竞争中灵活性不足。

管理团队和关键员工市场化导向激励约束机制不够健全。管理层主要由上级任用和考核，董事会与管理层的委托—代理关系不明确，董事会对管理层缺乏一套行之有效的绩效考核体系。银行内部选人用人和绩效考核行政化、机关化的色彩还比较浓厚，干部能上不能下、员工能进不能出、薪酬能高不能低的现象依然存在。

^①数据来源：银监会商业银行主要监管指标情况表（2012—2015）。

风险管控与责任约束机制不足。全面风险管理体系还不完善，风险偏好尚不统一，资本节约理念没有充分体现在业务经营中，风险管理要求没有全面固化到信息系统中。日常运行过程中，发展目标责任制、风险管控责任制还不够健全，管理责任、岗位责任不够清晰。风险责任追究存在“重结果、轻过程”的倾向，集体决策、集体不负责的情况时有发生，责任追究威慑力不足。

业务治理体系不够灵活高效。普遍采用“多层管理、一级经营”的模式，管理链条长，市场反应慢，经营管理效率不高，对发展的制约较为突出。按行政区域划分的业务组织模式，越来越不适应企业集团化跨区域经营、财务集中管理，以及金融服务综合化、网络化、移动化的发展方向。

党的十八届三中全会通过的《中共中央关于全面深化改革若干重大问题的决定》（以下简称《决定》）指出，经济体制改革是全面深化改革的重点，核心问题是处理好政府和市场的关系，使市场在资源配置中起决定性作用和更好发挥政府作用。这表明国家深化改革的中心思想就是要清楚划分政府与市场边界，将属于市场的交还给市场，充分发挥市场在资源配置中的基础性和决定性作用，优化金融主体结构、融资结构，推动经济沿着更有效率、更加公平和可持续发展的轨道前进。为适应市场化改革取向，提高商业银行经营效率和活力，必须深化商业银行经营管理体制机制改革，建设有中国特色的银行公司治理机制，推进银行经营模式的转型创新。