



李登芳等 著



中小银行经营管理研究

——石嘴山市城市信用社金融/银行 MBA 学位论文集

李登芳等 著

上海社会科学院出版社

图书在版编目(CIP)数据

中小银行经营管理研究:金融/银行 MBA 学位论文集/
李登芳等著. —上海:上海社会科学院出版社,2007. 10
ISBN 978-7-80745-099-3

I. 中… II. 李… III. 银行—经济管理—文集 IV.
F830.2—53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 148447 号

中小银行经营管理研究:金融/银行 MBA 学位论文集

编 著:李登芳 等

责任编辑:张晓栋

封面设计:严明芳

出版发行:上海社会科学院出版社

上海淮海中路 622 弄 7 号 电话 63875741 邮编 200020

<http://www.sassp.com>

E-mail:sassp@sass.org.cn

经 销:新华书店

印 刷:上海申松立信印刷厂

开 本:787×1092 毫米 1/16 开

印 张:36.25

字 数:650 千字

版 次:2007 年 10 月 第 1 版 2007 年 10 月 第 1 次印刷

印 数:1—1 200 册

ISBN 978 - 7 - 80745 - 099 - 3/F · 015

定价:70.00 元

版权所有 翻印必究

序

三流企业抓产品，二流企业抓营销，一流企业抓文化。中国银监会原副主席唐双宁把 2007 年定为地方金融机构“文化培育起步年”，并鼓励地方金融机构要大力培育现代金融企业文化，以增强企业的凝聚力和市场竞争力。地方金融机构分布广泛、独立经营、运作灵活的特点为企业文化建设拓展了空间，增加了内涵。由宁夏石嘴山市城市信用社董事长李登芳女士在全行 20 多位员工硕士学位论文基础上编著的《中小银行经营管理研究》，就是集教育培训、人才培养、文化建设于一体的文化理念创新，不失为地方金融机构企业文化建设的一项成果。作为情系地方金融的“老笔虫”，受托作序，不由欣然。

全国现有城市信用社、城市商业银行、农村商业（合作）银行等地方金融法人机构近 2.5 万家，资产总额达 5 万亿元，负债总额为 4.7 万亿元，所有者权益达到 2141 亿元。数以万计的地方金融机构遍布城乡，肩负着服务“三农”和地方经济的历史责任，规范的管理、优秀的人才、先进的文化、特色的经营理念是地方金融企业前进的动力。中国银监会主席刘明康要求“金融机构要应对挑战，关键是大力实施金融人才发展战略。”建立学习型团队和组织，开展终身教育、鼓励终身学习。

全国地方金融论坛办公室一直都在关注地方金融企业的人才培养和企业文化建设。近年来，地方金融企业把文化建设和人才培养提到了重要日程，城乡信用社、地方商业银行等地方金融机构都在培养金融人才、建立特色企业文化上做了大量的工作。我们最近在云南、四川、江苏、天津、浙江等地进行调研时看到许多地方金融机构在企业文化建设和新招迭出，各种社会团体、科研院所、新闻媒体积极参与地方金融人才培训和文化建设的热情也十分高涨。天津、浙江、江苏、云南、四川纷纷开展“社区金融大讲堂”和“中国金融创新大讲堂”远程培训教育，利用双休日对员工进行系统化、理论化新业务知识培训，每次听课人员数以万计。而宁夏石嘴山城信社和有关高校共同开展的银行 MBA 班则又是地方金融机构在人才培养方面的成功尝试。石嘴山城信社在创利增收、市场开发、支持地方经济发展、全面开展地方金融服务的同时，着力打造人才培养的新路子，千方百计创建学习型组织，建立全新的企业文化理念，此次又将银行 MBA 论文结集成书，这既是一种对学员学习成果的认定，更是为全国的金融人才培养和文化建设提供了很好的经验借鉴。

地方金融是社会经济发展中不可或缺的一种经济形态，地方金融机构更是地方经济发展的关键力量所在。地方金融机构因其特殊性需要建立有特色的独立的企业文化，这将是地方金融全体同仁一个广泛的奋斗空间和前景，更需要金融企业负责人具有战略眼

光、博大胸怀以及宽广的思路，必须从人力、物力、财力上加大投入，千方百计培养各类人才，打造精英团队，建立先进的文化理念，提升企业的核心竞争力，使地方金融企业完成“炼狱”，由“坎坷”到“坦途”，由“坦途”到“天堂”！

全国地方金融论坛办公室主任

汤 烫 教授

湖南大学地方金融研究所所长

2007年9月3日于北京

目录

1	序
1	1、石嘴山市城市信用社发展战略研究 / 李登芳
36	2、中小商业银行贷款定价研究 / 詹洪杰
65	3、商业银行财务预算管理 / 李赛春
85	4、论作业成本法在银行管理中的应用 / 刘慧艳
106	5、经济资本及其在中小银行的应用 / 邹宁生
138	6、中小商业银行内部信用评级体系 / 高学礼
166	7、商业银行内部控制测评 / 陈巧存
185	8、石嘴山市商业银行市场营销队伍管理与发展 / 李文雅
199	9、信贷风险防范 / 李武
219	10、中小银行客户关系管理研究 / 陈术学
235	11、商业银行流程控制设计 / 刘宁夏
258	12、中国商业银行风险管理问题研究 / 王巧奕
282	13、中小商业银行内部控制研究 / 王莺
307	14、中小商业银行市场营销策略 / 魏学峰
329	15、城市商业银行人力资源若干问题研究 / 徐兰萍
347	16、中小企业信用评级研究 / 薛刚
379	17、问题贷款的成因及防范 / 于海
401	18、论商业银行人力资源培训开发 / 袁静
417	19、商业银行利率风险管理 / 范玲

- 438 20、我国商业银行资本管理研究 / 张成保
- 472 21、商业银行证券投资 / 张宏
- 494 22、商业银行资本管理研究 / 张丽芳
- 515 23、商业银行负债业务拓展研究 / 张胜利
- 535 24、中小银行操作风险管理研究 / 张学恒
- 551 25、商业银行内审信息化研究 / 白春燕

1. 石嘴山市城市信用社发展战略研究

李登芳

第一章 绪 论

1.1 选题背景

金融是现代经济的枢纽和命脉,它的发展关系着一国经济的正常运行。美国经济学家罗纳德·麦金农和爱德华·肖提出的金融抑制理论指出:金融抑制政策所带来的金融萎缩严重制约了发展中国家的经济增长,使得发展中国家陷入金融萎缩和经济萎缩的恶性循环。目前,为适应中国经济的快速发展,中国金融体制正发生着天翻地覆的变化,其中以银行业改革为重中之重。

中国的商业银行银行体系可分为国有商业银行、全国性股份制商业银行(如招商、浦发、光大、中信等十几家银行,经营范围可覆盖全国)、地方性城市商业银行(如上海银行、南京银行等 112 家,经营范围局限所在城市)、地方性农村商业银行(经营范围局限在所在地)、城市信用社以及农村信用社(经营范围均局限在所在地)。在中国金融体制改革的大背景下,国有银行的股份制改造和上市以及城市、农村信用社改革成为了两出重头戏。

石嘴山市城市信用社经过近 5 年的改革发展,新旧体制得到平稳过渡,改革试点取得明显成效,其业务质量、盈利能力、资本充足率等指标都达到国内先进水平。截至 2005 年年底,不良贷款(按五级分类口径)占比 1.87%,是当地金融机构不良贷款比例较低的银行之一,也是当地较早进入金融安全区的银行。

然而值得注意的是,在蓬勃发展的同时,其所处的市场环境也在发生着天翻地覆的变化。一方面,按照 WTO 相关规定,我国银行业可享受 5 年的保护期,2006 年年底保护期即将结束,来自国际大型商业银行的竞争压力日趋逼近。虽然目前汇丰、花旗等国际大型银行的目标尚未锁定在中国的西部市场,但由于中国西部(尤其是河套地区经济较为发达的市场)具有一定广大、优质的客户源,且银行业尚处起步阶段,外资银行很有可能在解禁后大幅扩展该市场业务竞争。另一方面,在国际竞争的压力下,国内银行业的竞争日趋升级。四大国有商业银行和部分股份制银行均在石嘴山地区设立了支行,抢占了许多市场份额。过去因其体制较为落后,竞争力并不突出,然而近日来,四大国有商业银行不断上演“中外联姻”,以期完善法人治理结构、提升资产质量,将力争在 5 年内以健壮的“金融巨人”形象出现在国内乃至国际资本市场上。11 家股份制商业银行

经过 10 余年的发展,已经成为我国现时银行业中最具活力和竞争力的成分,凭借机制和观念上的优势,市场份额逐步扩大,机构设置不断向全国延伸。

由于石嘴山市城市信用社地处中国西北经济较为发达的河套地区,经济高速发展所带来的业务量迅速增长暂时掩盖了内部控制机制不够完善的弊端。同时,作为一家区域性的中小银行,与外资银行相比,缺乏先进的管理技术和优质的人才储备;与国有商业银行相比,在资本规模、风险控制、竞争能力等方面都存在着先天不足的劣势,同时,还存在较大的政策不确定性风险。

在不断变化的外部环境和日益激烈的竞争面前,石嘴山市城市信用社如何才能长期生存稳定发展?如何才能走出一条属于自己的路呢?本文站在企业战略的角度,从宏观视角出发,分析石嘴山市城市信用社内外部环境,在机遇与挑战中找出适合中小型民营商业银行发展的战略路径,以期增强企业的竞争力,将石嘴山市城市信用社建设成为一家可持续发展的国内领先的金融机构。相信本文的研究不但可以为石嘴山市城市信用社未来发展提供战略指导,而且可以为全国各城市信用社、城市商业银行改革发展提供参照,为深化金融体制改革提供政策建议。

1.2 论文结构

本文的前半部分首先对石嘴山市城市信用社所处的内外部环境进行了 SWOT 分析,根据 SWOT 分析的结果得出了 SO、ST、WO、WT 战略。本文的后半部分在将这些战略归纳为长期、中期、短期战略的基础上,制定了具体的发展战略目标和实施策略。具体内容为:第一章,绪论。首先回顾了企业战略管理理论的发展,并对该理论在银行经营实践中的应用情况进行归纳。

第二章,石嘴山市城市信用社战略环境分析。主要从石嘴山市城市信用社所处的外部环境因素(政治、经济、技术、社会、同业)和内部环境因素(所有制结构、公司治理结构、组织结构、财务管理、营销能力和人力资源管理)情况进行了深入细致的分析。在此基础上,又采用概括归纳的形式进行了 SWOT 分析,以更为清楚地了解企业所处的外部和内部环境情况,以及它们的不同组织中,制定发展战略所应该综合考虑的内容,提出了 SO 战略、WO 战略、ST 战略和 WT 战略作为制定石嘴山市城市信用社发展战略目标和具体内容的出发点。

第三章,石嘴山市城市信用社发展战略目标和具体内容。这是以第三章的分析为基础提出的。本文提出了石嘴山市城市信用社发展战略的近期创建国内一流社区银行、中期创建国内一流区域性商业银行和远期创建国际一流的区域性商业银行的发展战略阶段目标,并对石嘴山市城市信用社发展战略的具体内容从 7 个方面进行详细的表述。这 7 个方面是:社区银行战略、扩张战略、差异化战略、业务发展战略、完善客户关系战略、电子银行战略和风险控制战略。这些战略是结合银行内部因素和外部条件,充分考虑了不断变化的外部环境因素和内部条件基础上制定的,具有客观、可行的特点。

第四章,石嘴山市城市信用社发展战略实施。是以对石嘴山市城市信用社的 SWOT 分析为基础,结合石嘴山市城市信用社的具体发展战略目标制定的组织实施方案。文中主要从发展模式创新——打造优质的社区银行、实现银行对外扩张,进行业务创新——在产品创新、开拓新的业务,用工和用人创新,营销创新、管理创新和品牌文化创新 6 个方面提出了石嘴山市城市信用社发展战略组织实施方案。

1.3 创新和不足

本文的创新之处为:

●内容新颖, 鲜有人研究。城市信用社的发展战略, 理论和学术界目前鲜有涉及。长期以来, 中国商业银行的发展战略备受理论界和商界的广泛关注, 但这些研究往往都集中于对股份制商业银行和四大国有商业银行的研究, 很少针对城市信用社——这一特殊群体进行研究。

●针对石嘴山市城市信用社, 本文提出了率先创建国内一流社区银行的建议。社区银行作为一种盈利性很高且具有长期稳定性的商业模型, 在美国等国家获得了成功实践, 而中国则还缺乏成功的范例。论文从石嘴山市城市信用社的基础和实际出发, 提出中小型城信社首先应向社区银行转型的发展模式, 侧重强化个人客户和小企业客户服务, 发展成为产品和渠道最广泛的商业银行, 发展成为个客户和小企业客户主导的社区银行。

●本文针对小型股份制城信社提出相应发展战略, 这在国内尚属首次。笔者认为石嘴山市城市信用社的发展要与自身拥有的资源和能力相匹配, 要有所为、有所不为的思想, 并提出了在与大中型银行竞争中的竞争策略(如差异化竞争等)。在产品创新和电子银行业务发展方面, 要采取适度跟进和模仿的策略。

当然, 由于客观因素的存在, 本文研究仍存在问题。首先, 本文因覆盖面较广、受篇幅所限, 仅对重点战略作了详尽说明; 其次, 本文在研究石嘴山市城市信用社风险控制时未对其潜在风险作过多的定量分析。

1.4 战略管理的相关理论

1.4.1 企业战略管理理论的发展

企业战略管理理论从时间跨度来看, 主要经历了四个阶段:

表 1-1 企业战略管理理论的发展历程

时 间	特 点	代 表 人 物	主 要 观 点
20 世纪 60-70 年代	以环境为基点的经典战略管理理论	钱德勒	结构追随战略, 企业战略应适应环境, 企业组织应适应企业战略
20 世纪 80 年代	以产业结构分析为基础的竞争战略	迈克尔·波特	在分析产业竞争力的基础上强调企业的市场定位
20 世纪 80 年代	以产品、客户、系统为基础的战略理论	阿诺德·哈克斯	利用产品、客户、系统打造企业竞争力
20 世纪 90 年代后	以企业内在核心竞争力为基础的战略管理理论	CK.Prahalad 和 Gary Hamel	企业持续的竞争优势来自有效的技术创新、建立和培育企业核心能力

20 世纪 60-70 年代的战略管理理论。20 世纪 60 年代初美国著名管理学家钱德勒在

《战略与结构：工业企业史的考证》一书中提出了战略问题。他在书中分析了环境、战略和组织之间的相互关系，提出“结构追随战略”的论点，即企业战略应适应环境，企业组织应适应企业战略。在此基础上，就战略构造问题的研究形成了两个学派：“设计学派”和“计划学派”。哈佛商学院的安德鲁斯教授是设计学派的代表，他认为：首先，在制订战略的过程中要分析企业的优势与劣势、环境所带来的机会与造成的威胁；其次，高层经理人应是战略制订的设计师，并且还必须督导战略的实施；最后，战略构造模式应是简单而又非正式的，关键在于指导原则，优良的战略应该具有创造性和灵活性。安索夫是计划学派的杰出代表，他主张：战略构造应是一个有控制、有意识的正式计划过程；企业的高层管理者负责计划的全过程，而具体制订和实施计划的人员必须对高层负责；通过目标、项目和预算的分解来实施所制订的战略计划等等。值得注意的是，这一时期学者们的核心思想相对一致，主要体现在企业战略的出发点是适应环境、企业的战略目标是为了提高市场占有率、企业战略的实施要求组织结构变化及与之相适应三个方面。

20 世纪 80 年代的战略管理理论。这一时期的代表人物是哈佛大学商学院的迈克尔·波特，其竞争战略理论取得战略管理理论主流地位。波特认为，企业战略的核心是获取竞争优势，而影响竞争优势的因素有两个：一是企业所处产业的盈利能力，即产业的吸引力；二是企业在产业中的相对竞争地位。波特的竞争战略理论的基本逻辑是：产业结构是决定企业盈利能力的关键因素，企业可以通过选择和执行一种基本战略影响产业中的五种作用力量^①（即产业结构），以改善和加强企业的相对竞争地位，获取市场竞争优势（低成本、差异化或目标集聚战略）；价值链活动是竞争优势的来源，企业可以通过价值链活动和价值链关系（包括一条价值链内的活动之间及两条或多条价值链之间的关系）的调整来实施其基本战略。直至 20 世纪末，迈克尔·波特所提出的行业竞争结构分析理论受到企业战略管理学界的普遍认同，并成为进行外部环境分析和激发战略选择最为重要和广泛使用的模型。

同期，麻省理工学院的阿诺德·哈克斯提出了战略选择的三角模型，代表企业战略选择的三个方向：最佳产品、客户解决方案和系统锁定。最佳产品战略的思路还是基于传统的低成本和产品差异化的策略。企业通过简化生产过程、扩大销售量来获得成本领先地位。或者通过技术创新、品牌或特殊服务来强化产品的某一方面的特性，以此来增加客户价值。客户解决方案的出发点是通过一系列产品和服务的组合，最大程度地满足客户的需求。系统锁定突破了产品和客户的范围，考虑了整个系统创造价值的所有要素。尤其要强调的是，这些要素中除了竞争对手、供应商、客户、替代品之外，还要包括生产补充品的企业。

20 世纪 90 年代的战略管理理论。随着信息技术迅猛发展和竞争环境日趋复杂，企业不得不把眼光从外部市场环境转向内部环境，注重对自身独特的资源和知识（技术）

^① 在《竞争战略》一书中，波特运用了产业组织理论中的产业分析方法，提出了五种竞争力量模型。他认为，特定产业的竞争性质由五种力量决定：现有的竞争者、潜在的竞争者、替代产品的威胁、供应商的议价力量和购买者的议价力量。这五种力量的综合作用随产业的不同而不同，随产业的变化而变化，结果就使不同产业或同一产业的不同发展时期具有不同的利润水平。因此，如何通过五种竞争力量的分析确定合适的定位就成了企业取得优良业绩的关键。

的积累,以形成企业独特的竞争力(核心竞争力)。核心竞争力理论是美国管理学家CK. Prahalad和Gary Hamel创立的。1990年,他们在《哈佛商业评论》上发表了《公司的核心竞争力》(The Core Competence of the Corporation)一文,第一次系统地提出了核心竞争力理论,强调企业内部条件对于保持竞争优势以及获取超额利润的决定性作用。这表现在战略管理实践上,要求企业从自身资源和能力出发,在自己拥有一定优势的产业及其相关产业进行经营活动,从而避免受产业吸引力诱导而盲目进入不相关产业进行多元化经营。自此,战略管理理论的重点已由追求短期、外在的竞争优势转向追求持久的、内在的竞争优势,战略管理理论转向基于核心竞争力的研究。面对日益复杂、动荡的环境,企业在全球竞争中能否获得持续竞争优势,关键在于有效的技术创新,建立和培育企业核心能力,用不断更新的差异化产品来满足顾客在质方面的需求,不断为顾客带来有价值的差异化产品。

在战略实践中,我国是从20世纪80年代引入战略管理的,它是一个应用性较强的领域,其主流理论基本上发端于西方尤其是美国,以外国企业作为其研究对象,环境与背景与我国有很大的差异,是成熟市场经济环境中的成熟市场主体。而中国企业所处的环境与背景则有特殊性,主要体现在市场经济环境具有中国特色,政府行政调控和对经济的干预力度较大,如国家制定的产业政策发展纲要和项目立项审批制度等。因此,西方主流战略管理理论在中国必须注意理论的适用性问题,也不存在所谓的普适通用理论。我国的战略管理理论研究从总体上看,目前基本朝着跟踪国际研究前沿问题、与国际研究接轨的方向发展,并充分考虑到中国特定的社会、经济与文化背景,即战略研究在中国环境背景下如何较好地实现本土化,在研究方法上已开始注重一定的规范性,从理论推导、命题建立、方法选择、数据分析以及命题验证等方面都形成了较为规范的技术路线。目前,我国在战略管理研究方面也取得了相当的进展。从理论与学术研究的角度来看,企业多元化、以资源为基础的理论、核心竞争力理论、知识理论、高度重视环境因素、战略柔性、基于人本导向的企业发展战略理论、以复杂性科学为基础的系统理论、利益相关者理论、商业生态系统理论、社会关系网络系统理论、和谐管理理论等开始受到高度的重视。

1.4.2 企业战略管理在银行业的运用

1985年10月,美国田纳西州立大学金融学教授格拉迪和西卡里纳大学金融学教授斯宾塞尔将战略理论应用于银行经营管理,出版了名为《商业银行和金融服务业》(Commercial Banking and The Financial Services Industry)一书,书中提出了商业银行必须研究和制定适合自己的战略模式,加强战略和战略计划的管理。但总体而言,目前对于商业银行战略管理的研究主要集中于对银行经营管理的分析上,着眼于对银行产品的介绍和资产负债管理、风险管理的分析,而对于银行如何制定发展战略从而在竞争中取得优势鲜有涉及。然而,西方商业银行在实践中却积累了大量的战略管理经验。

从西方商业银行实施战略管理的实践中可以看出,其战略管理的实施过程主要是在战略管理理论目标的指导下,通过图1-1过程实现的。

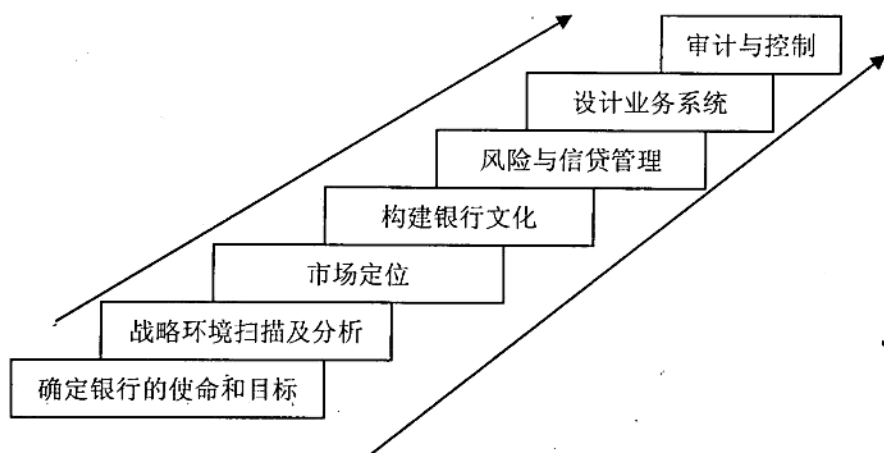


图 1-1 西方商业银行风险管理过程

中国加入世贸组织后，我国银行业直接面临着与国际、国内企业的双重激烈竞争，如何制定正确的战略并有效地实施和控制，以便获得持续的竞争优势，是摆在各商业银行面前的一个严峻问题。我国企业和银行业推行战略管理虽起步较晚，但重视程度日益提高，许多大型企业，包括大型银行机构都成立了战略研究部，制定了发展战略。据中国发展战略学研究会战略管理咨询中心调查分析，相比较来说，沿海地区的企业比内地的企业、竞争激烈的企业比竞争缓和的企业、技术依赖性高的企业比自然资源依赖性高的企业、上市公司比非上市公司、大企业比中小企业更重视开展战略研究和战略管理。

对我国企业而言，企业战略管理理论中几种主要的流派都有值得借鉴的地方。在我国的企业经营实践中，不少企业已经以此为指导取得了很好的业绩。例如，海尔集团通过发展技术和服务这一核心能力，不断推出新产品，实施相应的营销战略，成功地占领了国内的洗衣机和电冰箱市场，并向海外拓展；联想集团通过分析过我国计算机行业和市场的竞争特点，将自己的战略方针定位于“做外国有实力的大公司所不能或不愿做的事，做国内小公司或者短视公司做不了的事”，从而实现了国产品牌计算机国内市场占有率最高的骄人业绩；邯钢则以其严格的成本管理在行业中取得了竞争优势，为国有大企业如何面对市场机制下的激烈竞争做出了榜样。

而对于银行业，近年来在外界环境的压迫下虽然许多银行已经制定了相应发展战略，但仅仅停留在比较初级的层面上。目前，国有四大商业银行和许多股份制银行都提出了相应的发展战略，但许多地方在具体执行上仍然靠领导人的直觉决定，而且没有得到切实执行和控制。石嘴山市城市信用社成立之初肩负着振兴苏南经济的重任，近年来随着石嘴山地区经济和银行业的快速发展，石嘴山市城市信用社的规模和业务也不断扩大，外部环境和内部结构的巨大变化对石嘴山市城市信用社的发展战略提出了新的要求，战略转型迫在眉睫。本文将立足于战略管理先进理念的基础上，运用西方商业银行战略管理的经验，制定出适合石嘴山市城市信用社发展的相应战略。

第二章 石嘴山市城市信用社 SWOT 分析

在对石嘴山市城市信用社的战略转型提供对策前,我们有必要通过 SWOT 分析法确认其机会、威胁、优势和劣势,从而得出具体的发展战略。

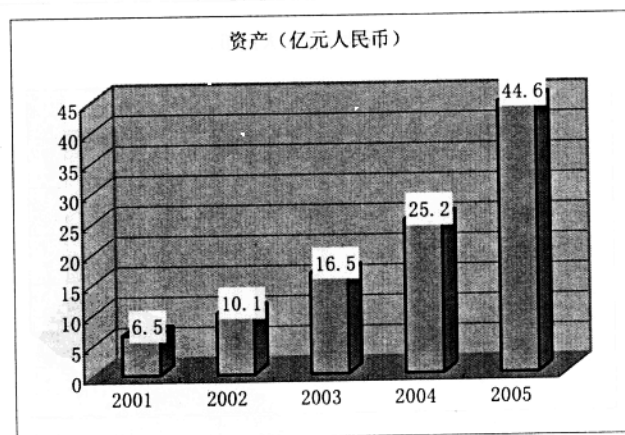
2.1 石嘴山市城市信用社的机会分析(O)

2.1.1 经过多年积累,发展已经步入高速增长轨道

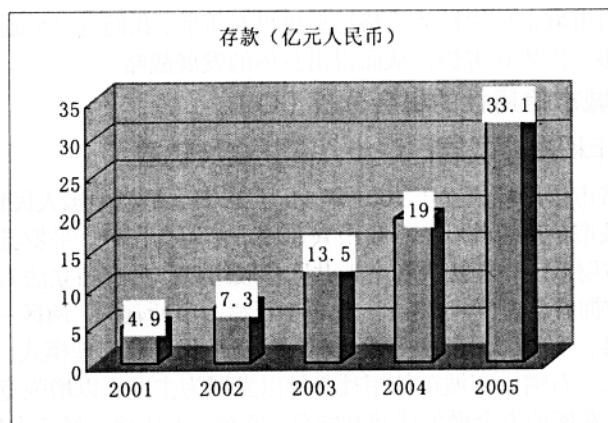
石嘴山市城市信用社成立于 2001 年 11 月 28 日,是经中国人民银行西安分行批准,在原石嘴山市城市信用合作社、石嘴山兴业城市信用合作社、平罗县城市信用合作社的基础上,由地方财政、企业法人和个人共同参股组建,具有独立法人资格的一家地方性金融机构,目前拥有营业网点 13 个,分布于石嘴山市所辖的“两区一县”,即大武口区、惠农区、平罗县,实行“总部——营业部”的扁平化经营管理模式。

自成立以来,石嘴山市城市信用社坚持以发展为主题,以增强竞争力为主线,以创新为动力,充分发挥地方金融的优势和特色,坚持“支持地方经济发展、面向中小企业、服务城市居民”的市场定位,强化基础管理,加强市场营销和金融创新力度,各项业务取得了稳健快速发展,探索出了一条具有自身特色的发展道路。截至 2005 年末,信用社资产总额为 44.6 亿元,各项存款余额为 23.7 亿元,不良贷款率按五级分类口径为 1.87%,实现账面利润 3490 万元,为地方经济社会发展和维护地方金融安全稳定作出了积极的贡献。

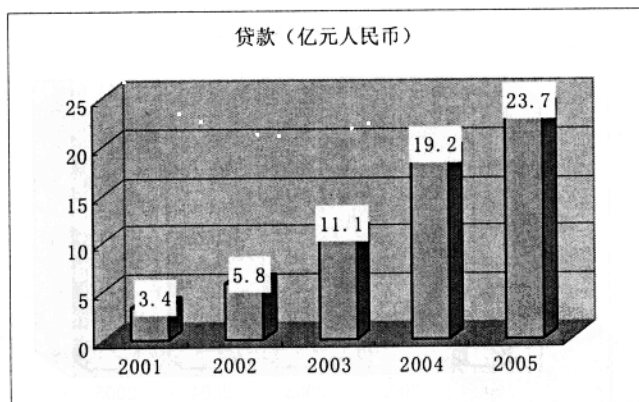
年度	2001	2002	2003	2004	2005
资产(亿元人民币)	6.5	10.1	16.5	25.2	44.6



年度	2001	2002	2003	2004	2005
存款(亿元人民币)	4.9	7.3	13.5	19	33.1



年度	2001	2002	2003	2004	2005
贷款(亿元人民币)	3.4	5.8	11.1	19.2	23.7



年度	2001	2002	2003	2004	2005
利润（万元人民币）	174	330	1006	1232	3490

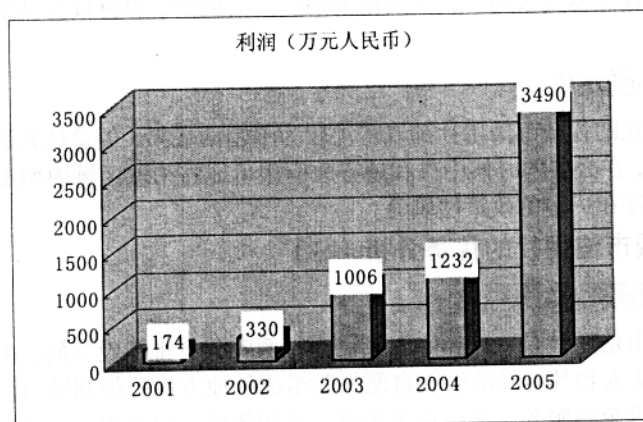


图 2-1 发展轨迹图

2.1.2 国家西部大开发战略的实施给西部经济带来了前所未有的发展机遇
(略)

2.1.3 石嘴山地方经济保持高速发展
(略)

2.2 石嘴山市城市信用社的威胁分析 (T)

2.2.1 宏观经济周期波动及汇率变化

近年来，房地产业的繁荣带动了我国宏观经济的强劲走势。然而，房地产泡沫在我国部分地区的不断扩大引起了社会的广泛关注和中央的重视。为抑制房地产泡沫不断升温，2005年初有关部门集中力量打压房地产泡沫，却给整个宏观经济带来了负效应。目前看来，部分地区的房地产泡沫已经得到控制，但与之相应的是中国宏观经济可能再度走向通货紧缩。如果宏观经济陷入通货紧缩，那么有些行业可能走入萧条，从而增加未还贷款的风险，还有可能对未来的利润产生严重影响。

2.2.2 同业竞争的威胁

近年来，我国国有商业银行的改革迈出了重要的实质性步伐。在补充资本金、资产剥离、发行债券补充附属资本、健全公司内部治理机制等取得显著成效的基础上，中国银行、中国建设银行、中国工商银行已经成功上市，中国农业银行银行也在积极寻求上市，商业银行公司治理将进一步完善。银行业对外开放程度将进一步提高，有越来越多的外资银行及其营业机构在中国开展业务，合资银行的数量也将越来越多。金融服务对外开放，无论是业务领域，还是地域范围和服务对象，都将进一步扩大。

石嘴山市城市信用社面临潜在进入者的竞争,主要是全国性或区域性股份制银行设立分支机构可能性增大,还有外资银行的进入或者说介入,主要集中在批发业务领域,零售业务将会通过国内中小银行、区域性金融机构的业务代理等形式开展,另外,随着原国有商业银行设立基金公司,以及其他金融产品的创新,也将成为城市信用社潜在的竞争者。

2.2.3 政策的不确定性

虽然目前成立的各城市信用社都取得了较为不错的成果,但总体来看,城信社的经营业绩并不乐观,在必要的时候中央和地方政府很可能将采取区域内城市信用社合并等行政措施,因而存在一定的政策性风险。

2.3 石嘴山市城市信用社的优势分析(S)

2.3.1 产权结构清晰权责明确

石嘴山市城市信用社是一家经中国人民银行西安分行批准设立的、由辖内农产、个体工商户、企业法人和其他经济组织自愿入股组成的地方性股份制城市信用社,主要为辖内经济发展提供金融服务,实行自主经营、自担风险、自负盈亏、自我约束。

2004年,石嘴山市城市信用社进行了增资扩股,年底,经银行业监督管理委员会批准,石嘴山市城市信用社的实收资本账面余额为83028004.84元,其中:国家资本金2356128.00元,主要是我市的财政资金;法人资本金37031876.84元,主要由我市的中小私营及民营企业资本金构成;个体工商户及自然人资本金43640000.00元。占比分别为2.84%,44.6%,52.56%。具体的股东数为:国有股东1户,法人股东58户,个人股东388户,共计股东447户。产权结构清晰,权责明确,避免了城市信用社工作效率低下的弊病。

2.3.2 资产质量良好、业绩优良

股份制和较为健全的法人治理结构、一级法人机构决策便捷的优势、政策优势、业务广泛、优质客户资源等优势再加上石嘴山市城市信用社职工团结努力带来了银行良好的经营业绩。

截至2004年12月末,资产总额25.17亿元,存款余额19亿元,贷款余额19.2亿元(含贴现59963万元),资产、存款和贷款余额分别比上年增长了52.48%、40.74%和18.92%(不含贴现)。不良贷款按五级分类为1.07%,按四级分类为1.66%。存、贷款人均余额、点均余额为全市之首。各项经营指标均位于全国同类行业前列。实现盈利1232万,每股净收益0.15元。

2.3.3 组织结构简单、灵活度高

石嘴山市城市信用社作为一级法人金融机构,资产规模较小,决策服务程序较短。石嘴山市城市信用社是石嘴山市金融系统唯一的一级法人机构,与国有商业银行庞大的组织机构相比,经营自主权较大,具有决策程序短、服务快捷的优势。

目前,石嘴山市城市信用社实行董事会领导下的行长负责制,总行内设三大类15个部室(见图2-2)。其中包括公司业务部、个人业务部、计划资金部、国际业务部、业务拓展部、银行卡业务部和营业部等7个前台业务经营部门;审贷中心、风险管理部、财务会计部、人力资源部等4个后台管理部门。另外,还有办公室、科技部、安全保卫