

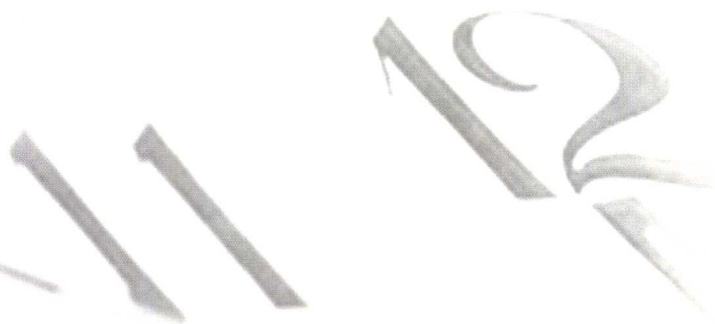


SHIJITIAOZHAN

谭诺 编著

新世纪中小商业银行： 生存与发展

SHENGXIN
YU FASHI



经济管理出版社

新世纪中小商业银行： 生存与发展

谭 诺 编著

经济管理出版社

责任编辑 苏全义 陈 力

版式设计 伍毓泉

责任校对 全志云

图书在版编目 (CIP) 数据

新世纪中小商业银行：生存与发展/谭诺编著. —北京：经济管理出版社，2001.8

ISBN 7-80162-240-5

I. 新... II. 谭... III. 商业银行—经济管理—研究—中国 IV. F832.33

中国版本图书馆 CIP 数据核 (2001) 第 047305 号

新世纪中小商业银行：生存与发展

谭 诺 编著

出版：经济管理出版社

(北京市新街口六条红园胡同 8 号 邮编：100035)

发行：经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷：北京银祥印刷厂

850×1168 毫米 1/32 13.75 印张 332 千字
2001 年 8 月第 1 版 2001 年 8 月北京第 1 次印刷
印数：1-3000 册

ISBN 7-80162-240-5/F·228

定价：28.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书，如有印装错误，由本社发行部负责调换。

通讯地址：北京阜外月坛北小街 2 号 邮编 100836

联系电话：(010) 68022974

序

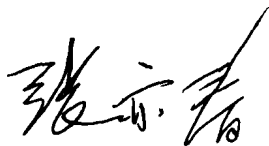
《新世纪中小商业银行：生存与发展》是在作者的硕士论文基础上，经过修改和补充完成的。在其即将出版的时候，谭诺同志要我为她专著的出版写个序，我觉得小谭是一位好学上进的青年人，她在硕士论文的基础上大大扩充，花费了很多心血，在工作之余能写出一部达 30 万字左右的专著，实属不易，作为她的导师，我也就答应了，算是为本书开一个头吧。

《新世纪中小商业银行：生存与发展》一书，研究的是二十一世纪中小商业银行生存与发展的重大课题，既有理论价值，又有现实意义。谭诺同志曾任银行的高层管理人员，她善于思考观察，勤于钻研，著书立说，以自己的切身体验分别从理论和实践的角度系统地介绍了中小商业银行生存与发展的思路、方法及其效应，展现了现代企业管理理论在商业银行中的具体运用。该书阐述的理论和操作方法，除具一般商业银行的共性外，还具有中小商业银行管理者极易接受的丰富内涵。

纵观全书，作者针对我国中小商业银行面临的新世纪的挑战和机遇，对国内外有关的文献资料做了很好的整理和深入的研究，对中小商业银行的生存与发展问题，做了详尽考察和系统分析，吸收了不少有益的经验 and 观点，并在此基础上提出了有独到见解的对策和建议。该书博取众长，时参己见，不失为一部研究

商业银行经营管理与发展的力作。

本书选题新颖、立论准确、结构严谨、内容丰富、条理清晰、文笔流畅、论述深刻、旁征博引、详而不赘，具有很强的实用性和可操作性，并有较高的学术水平，颇值得大家尤其是从事中小商业银行工作的同志研读，我相信从中将会获得较多的启发，作为当前深化中小商业银行改革的参考。借此，本人诚恳地向中国银行业的同志推荐。希望读者认真研究学习一些先进的现代商业银行的管理理论和方法，借鉴他们成功的经验和做法，把我国中小商业银行的经营管理水平提高到一个新的水平。但同时也应该看到，中小商业银行的生存与发展是一个新的、非常复杂的研究领域，该书不可能涉及全部问题，有的问题虽然提出来了，但还没有展开详细论述。在此希望作者以此书为起点，把这项研究工作进一步深入下去，锲而不舍地继续探索金融方面的重大问题和前沿问题，以期取得更为丰硕的研究成果。



于 2001 年 5 月 1 日

前 言

改革开放以来，随着中国金融体制改革步伐的深入，银行体系开始发生变化，国有商业银行一统天下的局面逐步被打破，跨区域的股份制商业银行和地方性的城市商业银行等中小商业银行迅速崛起。为中国的金融发展和经济增长起着积极的推动作用。在全球经济金融一体化、银行业经历重大调整和重组的背景下，以及中国加入 WTO 的日程日渐临近，无不预示着中国金融市场将向自由化进程迈出关键一步，将使中国真正成为世界经济不可分割的一部分。这在给中国的银行业提供一个国际竞争的大环境的同时，也使中小商业银行处于更加不利的境地。摆在我们面前的现实问题是：处在国内外大银行夹缝中的中国中小商业银行能否经受得住开放的金融市场的激烈竞争？能否生存下去？又怎样继续发展？这不仅是整个银行业思考的问题，也应是全社会广泛关注的问题。

在竞争中求生存，在竞争中求发展永远是最合理的游戏规则。基于这样的考虑，本书试着从一个银行管理人员的角度去考察、研究中国中小商业银行的生存与发展的问題，并以对新世纪银行业所面临的形势及发展趋势的充分认识为起点，分析中国银行业在全球金融一体化的大潮的冲击下，以及面对即将加入 WTO 的种种机遇和挑战，试图寻找可行的对策，使得中小商业银行的管理者清楚地了解自身所处的地位、环境、存在的问题以及发展前景。本文试图建立一个中小商业银行业务发展的框架，

提出中小商业银行的经营管理者，如何面对复杂的形势，更新经营理念，以准确的市场定位及前瞻的发展战略为基础，把握人力资源管理、构建企业文化、金融创新、市场营销等业务发展的有关重点问题，明确了中小商业银行应把中间业务、零售业务、网上银行等作为业务发展的方向，建立严密的风险管理体系和内部控制机制作为业务发展的有力保障。中小商业银行只有做好了充分准备，通过积极的应对，把不利影响控制在可接受的范围内，并通过增强竞争力，稳定市场份额，力争走向世界。

本书作为介于开拓思路、更新理念和实用手册之间的一本书，既是对银行管理方法的讨论，又是对银行发展的再设计。希望本书能够为工作在银行岗位上的各级管理人员提供一些管理思路、对策和方法，真正的决策还需要实践中进行检验。

本书编写过程中，吸收了国内外专家学者的理论、观点和方法，对本人观点、方法的形成提供了很大的帮助，在此表示衷心的感谢。

在写作的过程中，作者不求绝对的正确与完善，但求探索与尝试。鲁迅先生曾经说过“倘要完全的书，天下可读的书怕要决无；倘要完全的人，天下配活的人也就有限”。限于时间和水平，书中还有很多不足和不当之处，诚祈不吝批评指正。无论如何，在本书内，本人试图总结自己所学、所见、所做，将实务、理论和信息结合在一起，作为一种知识推荐给大家，希望对中国银行界以及关心中小商业银行发展的朋友们有所帮助。如果本书能对中小商业银行的各级管理者有所启迪，使中小商业银行在面对新世纪的挑战中，从容应对，就是本人编写此书的最大心愿。

谭 诺

2001年3月25日于深圳

目 录

前 言

第一篇 导论

第一章 新世纪对银行业的挑战/ (1)

第一节 银行业的发展趋势/ (1)

一、现代西方商业银行的发展现状/ (2)

二、现代西方商业银行的外部环境/ (7)

三、现代西方商业银行的发展趋势/ (14)

第二节 加入 WTO 对中国银行业的要求/ (18)

一、WTO 对成员国金融业的要求/ (19)

二、加入 WTO 在华外资银行的待遇变化/ (19)

三、加入 WTO 对中国银行业的挑战/ (20)

四、加入 WTO 给中国银行业带来的机遇/ (27)

第三节 中国银行业面对机遇与挑战的对策/ (30)

一、中国银行业在世界银行业中的位置与现状评价/ (30)

二、中国银行业的竞争环境与发展中存在的问题/ (37)

三、中国银行业的发展趋势/ (40)

四、中国银行业的发展对策/ (44)

第二篇 生存篇

第二章 中小商业银行的生存价值/ (53)

- 第一节 中小商业银行在中国银行体系中的地位和作用/ (53)
 - 一、中国银行体系的变迁及存在的问题/ (54)
 - 二、中小商业银行在中国银行体系中的地位和作用/ (62)
 - 三、发展中小商业银行对国有商业银行改革的意义/ (67)
- 第二节 中小商业银行生存的价值分析/ (69)
 - 一、中小商业银行的生存理论/ (69)
 - 二、中小商业银行生存的现状/ (77)
 - 三、中小商业银行生存的价值/ (83)
- 第三节 中小商业银行生存的基础/ (89)
 - 一、中小企业的地位和作用/ (89)
 - 二、中小商业银行与中小企业相互协调发展/ (93)
 - 三、中小商业银行是解决中小企业融资需求的生力军/ (96)
- 第三章 中小商业银行的生存环境与发展前景/ (101)
 - 第一节 中小商业银行的生存环境/ (101)
 - 一、中小商业银行的生存环境/ (101)
 - 二、中国中小商业银行的现状及其存在的问题/ (109)
 - 三、导致中小商业银行现状的成因分析/ (125)
 - 第二节 美国中小银行发展的历史经验借鉴/ (132)
 - 一、美国中小银行的发展历程/ (132)
 - 二、从美国的经验看中国中小商业银行的发展/ (135)
 - 第三节 中小商业银行的发展前景/ (138)
 - 一、发展中小商业银行的战略性建议/ (138)
 - 二、中小商业银行的发展前景/ (146)

第三篇 发展篇

第四章 中小商业银行业务发展的前提：准确的市场定位及前瞻的发展战略/ (153)

第一节 中小商业银行的市场定位/ (153)

一、中小商业银行未来的发展空间/	(154)
二、中小商业银行的发展现状/	(157)
三、中小商业银行传统市场定位战略面临的挑战/	(160)
第二节 银行业的成功经验借鉴/	(168)
一、从中小银行中崛起：上海银行的发展之路/	(168)
二、令银行界刮目相看的“招银模式”/	(177)
第三节 新世纪中小商业银行的发展战略构想/	(182)
一、新世纪中小商业银行发展战略的构想/	(182)
二、新世纪中小商业银行改革的重心/	(184)
三、新世纪中小商业银行发展的策略/	(186)
第四节 国际商业银行的战略管理与指标体系/	(193)
一、风险—收益财务模型战略管理及其指标体系/	(194)
二、经济增加值模型战略管理及其指标体系/	(195)
三、三维战略模型与指标体系/	(197)
四、“平衡计分卡”战略模型与指标体系/	(198)
第五章 中小商业银行业务发展的基础：以人为本的管理理念/	(201)
第一节 现代商业银行的人本管理/	(201)
一、中国商业银行现行人事制度中存在的问题/	(202)
二、现代商业银行的人力资源配置/	(204)
第二节 发达国家银行的人力资源管理借鉴/	(205)
一、香港银行的人力资源开发/	(205)
二、英国银行的人力资源管理思想/	(214)
三、外资银行的人力资源管理/	(215)
第三节 规避人力资源风险的有效尝试/	(218)
一、银行规避人力资源风险的迫切性与必要性/	(218)
二、利用薪酬管理规避人力资源风险的尝试/	(220)
第四节 中小商业银行的人力资源管理/	(223)

一、尽快实现中小商业银行的人才现代化/ (223)

二、中小商业银行的人力资源管理/ (225)

第六章 中小商业银行业务发展的灵魂：营造独特的企业文化 / (230)

第一节 银行企业文化的核心/ (230)

一、企业文化的几个基本概念/ (230)

二、银行企业精神与企业文化/ (232)

三、企业形象与优质服务/ (233)

四、人文熏陶与经营管理/ (234)

五、叫响金融品牌/ (234)

第二节 银行企业文化带来的成功经验借鉴/ (236)

一、开发精神能源、提高企业素质：浦东发展银行的企业文化成果/ (236)

二、挖掘员工的工作潜能和创造力：招商银行企业文化的建设/ (238)

三、香港银行的企业文化借鉴/ (240)

第三节 构筑有特色的中小商业银行的企业文化/ (246)

一、中小商业银行企业文化建设的关键/ (246)

二、中小商业银行企业文化建设基础/ (247)

三、中小商业银行企业文化建设的过程/ (248)

四、构建创新型中小商业银行企业文化/ (250)

第七章 中小商业银行业务发展的动力：不断追求的金融创新 / (255)

第一节 金融创新是金融业变革的推动力/ (255)

一、金融创新及其产生的背景/ (256)

二、金融创新产生的影响/ (259)

第二节 中小商业银行业务创新的思路及策略/ (264)

一、中小商业银行的业务创新/ (264)

- 二、中小商业银行的金融产品创新/ (269)
- 三、中小商业银行的金融创新策略/ (275)
- 第三节 中小商业银行金融创新风险分析与对策/ (277)
 - 一、金融创新风险的表现/ (277)
 - 二、金融创新风险的防范/ (279)

第八章 中小商业银行发展的核心：开拓进取的 市场营销/ (281)

- 第一节 中国中小商业银行的营销现状/ (281)
- 第二节 国外商业银行市场营销模式及其借鉴/ (284)
 - 一、美国商业银行的市场营销模式/ (284)
 - 二、日本商业银行的市场营销模式/ (285)
 - 三、香港银行的营销管理借鉴/ (286)
 - 四、外资银行在中国市场的营销方式评述/ (289)
- 第三节 中小商业银行市场营销的发展对策/ (292)
 - 一、把握市场营销环境的变化，合理进行市场定位
/ (293)
 - 二、推行客户经理制/ (297)
 - 三、综合运用整合营销传播理论及营销策略/ (300)
 - 四、导入 CIS 战略，统一银行经营理念/ (301)
 - 五、增强公关意识，提高信息传播能力/ (302)
 - 六、加强市场研究，优化客户服务战略/ (303)
 - 七、建立适应市场要求的市场营销体制，构筑新型服务体系/ (303)
 - 八、加强品牌意识，创造良好的企业形象/ (305)
 - 九、抓好营销战略的实施，积极拓展市场/ (306)
 - 十、加强市场营销管理，注重营销办法/ (307)
- 第四节 新形势下中小商业银行的营销策略/ (312)
 - 一、加强存款营销，增强资金实力/ (312)

二、加强贷款营销，提高经营效益/ (314)

三、加快金融创新步伐，提高市场竞争能力/ (315)

第九章 中小商业银行业务发展的方向：利润丰厚的中间业务/ (317)

第一节 中国商业银行中间业务发展现状及存在的问题

/ (317)

一、中间业务的基本内涵/ (318)

二、发展中间业务是现代商业银行的必然选择/ (319)

三、中国的商业银行发展中间业务的意义与现状/ (321)

第二节 西方商业银行中间业务管理的创新与借鉴/ (324)

一、国外银行中间业务的发展/ (324)

二、西方商业银行结算业务管理的创新/ (326)

三、西方商业银行咨询顾问业务管理的创新/ (327)

四、西方商业银行代理业务管理的创新/ (331)

第三节 中小商业银行发展中间业务的战略及措施/ (333)

一、中小商业银行发展中间业务的经营战略/ (334)

二、中小商业银行发展中间业务的总体思路和措施

/ (337)

第十章 中小商业银行业务发展的市场：市场庞大的零售业务/ (342)

第一节 中国商业银行开展零售业务的形势分析/ (342)

一、银行零售业务和批发业务/ (343)

二、现阶段中国银行业开展零售业务的必要性和可行性

/ (344)

三、加入 WTO 对中小商业银行零售业务的挑战/ (346)

第二节 西方发达国家零售银行业务的发展趋势/ (350)

一、西方发达国家零售银行业务发展概况/ (350)

二、英国商业银行发展零售业务的启示/ (353)

第三节	中小商业银行发展零售业务的对策/ (358)
一、	大力发展零售业务是中国中小商业银行的必然选择 / (358)
二、	中小商业银行零售业务发展战略/ (361)
三、	中小商业银行开展零售业务的具体措施/ (362)
第十一章	中小商业银行业务发展的契机：掌握未来的网上银行 / (366)
第一节	网上银行业务的竞争优势/ (366)
一、	网上银行业务竞争优势的基础/ (366)
二、	网上银行业务竞争优势的表现/ (367)
第二节	中小商业银行发展网上银行业务的机遇与对策 / (371)
一、	中小商业银行发展网上银行业务的必要性分析 / (371)
二、	中小商业银行发展网上银行业务的可行性分析 / (372)
三、	中小商业银行发展网上银行业务的定位和对策 / (373)
第三节	网上银行业务的风险防范/ (376)
一、	网上银行风险类型分析/ (376)
二、	网上银行的风险管理/ (378)
第十二章	中小商业银行业务发展的保障：风险管理和内部控制 / (381)
第一节	商业银行的风险管理和风险控制机制/ (381)
一、	商业银行风险的来源/ (381)
二、	商业银行风险管理的基本要求/ (384)
三、	商业银行风险管理的主要方法/ (384)
四、	商业银行风险控制机制/ (388)

第二节 健全完善的风险管理及内部控制经验借鉴/ (394)

一、国外银行风险管理的借鉴/ (394)

二、深圳发展银行的内部控制经验/ (396)

三、北京市商业银行的风险控制体系/ (399)

第三节 中小商业银行的风险管理体系和内部控制机制

一、中小商业银行内部控制/ (401)

一、建立完善的风险管理体系，实现中小商业银行的可持续发展目标/ (401)

二、中小商业银行内部控制的现状及存在的问题/ (407)

三、建立有效内部控制的对策/ (410)

四、中小商业银行进行风险控制的具体策略/ (412)

主要参考文献/ (417)

后 记/ (421)

第一篇 导 论

第一章 新世纪对银行业的挑战

20 世纪 80 年代以来,世界经济和国际金融与以往相比发生了许多重要变化,以网络经济为核心的新经济不仅冲击和改写着经济运行的模式和人类生活的行为方式,而且对全球的金融制度变迁、金融结构调整、金融组织体系整合以及国际资本重组产生了巨大的影响。银行业作为传统金融业的一个重要组成部分在新经济发展和金融制度变迁浪潮中,日益向传统的非银行金融领域以及非金融领域融合发展,从而使银行业务综合化、全能化、金融活动全球化、组织体系集中化、经营智能化、经营方式网络化、机构网点虚拟化的发展趋势日趋明显。

第一节 银行业的发展趋势

随着新经济的发展 and 金融全球化、自由化、信息化发展趋势的进一步加强,世界银行业的制度结构、组织结构、运作模式和竞争格局正在经历一场深刻的变革。这场变革不仅造就了许多金融巨型企业,使传统银行业、证券业、保险业、信托业之间的业

务界限日趋模糊，而且促成并强化了商业银行金融活动全球化、组织机构虚拟化、业务经营全能化等趋势的形成。

随着经济发展对资金需求的多元化、客户对金融服务需求的高层次化、技术革命以及银行同业之间的竞争和银行内部盈利机制的驱动，西方商业银行在经营内容、领域、方式等方面都在不断发展和变化。中国银行业若想从容应对新世纪经济金融形势，及加入 WTO 后迎接这些经营管理完善、业务品种齐全、技术手段先进的西方现代商业银行的冲击与挑战，必须做到知己知彼，方能百战不殆。因而，我们有必要对西方商业银行的现状及其发展趋势加以认识和了解。

一、现代西方商业银行的发展现状

西方商业银行在经过多年的发展过程中，已经形成了较完善的经营管理体制，严谨的组织结构和适合自身发展的市场定位，占有了较为稳定的市场份额。与中国商业银行的外汇业务相比，西方商业银行呈现出这样一些特点：

（一）以客户为中心的经营理念

目前，世界上很多银行与客户之间的关系正由交易银行向关系银行演变。关系银行，最主要特征是以客户需要为先，跟客户保持紧密的联系。这样，一方面对客户现时的需求，可以尽可能地推出适合的金融产品；另一方面又不断地培育和挖掘客户的潜在需求，反过来推动银行业务的发展。这正是金融创新层出不穷的源泉。无论经营零售业务还是批发业务，西方商业银行都是建立在完善的客户分层策略的基础上的。他们通过规模、业务量、信誉等指标将客户划分等级，不同级别的客户享受不同的服务。这样，一方面便于银行对客户的管理；另一方面可以使银行集中资源，以最周到的服务和最优惠的条件吸引住最核心的一部分客户。

以大通银行为例，他们已经建立了一个较成熟的客户经理体