

上海银行 发展之路

傅建华 主编



中国金融出版社

上海银行 发展之路

傅建华 主编

 中国金融出版社

责任编辑：亓霞李融

责任校对：张志文

责任印制：张莉

图书在版编目 (CIP) 数据

上海银行发展之路 (Shanghai Yinhang Fazhan Zhilu) /傅建华主编.
—北京: 中国金融出版社, 2005. 6

ISBN 7-5049-3704-5

I. 上… II. 傅… III. 银行—发展—研究—上海市
IV. F832.751

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 048587 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) 63272190, 66070804 (传真)

网上书店 <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 169 毫米×239 毫米

印张 25.5

字数 467 千

版次 2005 年 6 月第 1 版

印次 2005 年 6 月第 1 次印刷

印数 1—7590

定价 48.00 元

如出现印装错误本社负责调换

谨以此书献给

所有为上海银行发展
付出辛勤劳动的人们

目 录

前言.....	1
第一章 战略制胜	13
第一节 商业银行发展战略	14
一、从全球优秀银行的评选说起	14
二、正确的战略是打开成功大门的钥匙	15
第二节 上海银行战略演变	17
一、1998 年理论务虚会	18
二、上海银行的战略目标	19
三、上海银行的发展道路	20
四、上海银行的战略思想	21
五、上海银行的战略体系	29
第三节 探索实施战略管理之路	30
一、从传统管理向战略管理转变	30
二、从业务发展战略向可持续发展战略转变	31
三、从战略决策管理向全面战略管理转变	33
第二章 公司治理	36
第一节 公司治理的基本问题	37
一、公司治理的实质	37
二、建立有效的公司治理机制	38
第二节 公司治理的构筑基础	40
一、强化一级法人体制	40
二、优化股权结构	41
第三节 内部治理	43
一、内部治理的基本框架	43
二、正确处理所有者与经营者之间的关系	44
三、不断加强董事会、监事会的制度建设	45
四、充分发挥董事会、监事会及高级管理层的作用	47
第四节 信息披露	48

一、商业银行信息披露的重要性	48
二、上海银行信息披露的探索与实践	49
第三章 结构调整	52
第一节 结构性矛盾与结构调整原则	52
一、结构调整的内涵	53
二、城市商业银行资源配置中面临的主要问题	54
三、上海银行结构调整战略的基本原则	56
第二节 结构调整的实践和探索	58
一、平稳过渡时期的结构变化	58
二、战略主线时期的五大结构调整	59
三、新时期结构调整的深化和发展	64
第四章 组织体系	67
第一节 一级法人体制建设	67
一、过渡时期的牵头行制度	68
二、从牵头行过渡到区域管理部和直属行	68
三、网点资源整合	70
第二节 集约化经营	70
一、集约化经营的目标	71
二、上海银行集约化经营的探索	72
第三节 组织架构再造	75
一、银行再造——组织体系的反思	75
二、组织架构再造总体构想	76
三、组织架构再造的实施进程	79
第五章 市场营销	89
第一节 中小银行的基本市场定位	89
一、市场定位的基本策略	89
二、零售银行：中小银行的基本市场定位	91
三、上海银行的基本市场定位	93
第二节 上海银行的营销“再造”	95
一、加强营销战略的推进与实施	95
二、建立“以客户为中心”的营销支撑体系	96
三、以市场细分作为推动营销的有力武器	98
第三节 上海银行的营销体系	99
一、产品营销策略：以市场为导向的产品创新	100

二、服务营销策略：以优质品质为导向的金融服务·····	102
三、渠道拓展策略：多渠道发展，国际国内两条腿走路·····	103
第六章 风险管理与内控 ·····	108
第一节 风险管理与内控——商业银行生存之基·····	109
一、信息不完全与风险的普遍存在·····	109
二、商业银行的内在脆弱性与风险控制·····	110
三、商业银行竞争力与风险管理能力·····	111
第二节 上海银行的风险管理与内控体制·····	112
一、树立先进风险管理理念·····	112
二、重构全面风险管理框架·····	118
三、打造优秀风险管理团队·····	121
四、完善内部控制制度体系·····	123
第三节 上海银行风险管理与内控建设历程·····	125
一、两次改革：完善会计核算体制·····	126
二、三个阶段：健全稽核监督体制·····	128
三、先利其器：加强授权授信管理·····	130
第七章 人力资源管理 ·····	133
第一节 商业银行第一资源·····	133
一、人力资源是商业银行的第一资源·····	133
二、人事管理还是战略管理·····	134
三、城市商业银行人力资源管理的问题与难点·····	135
第二节 干部管理体制的改革·····	136
一、对金融企业干部管理体制的反思·····	137
二、摆脱干部管理的行政色彩·····	138
三、迈向市场化的干部管理体制·····	138
第三节 优化人力资源结构与环境·····	140
一、现代金融企业需要什么样的员工队伍·····	140
二、员工队伍结构调整·····	141
三、创造良好的人才成长环境·····	143
第四节 深化薪酬制度改革·····	145
一、薪酬改革，重中之重·····	145
二、国内商业银行薪酬制度的现状与问题·····	146
三、以岗定薪的薪酬制度改革·····	146
第五节 强化员工培训·····	148

上海银行发展之路

一、学习型组织与员工培训	148
二、上海银行的员工培训	149
三、构建新时期有效员工培训体系	150
第八章 科技兴行	151
第一节 银行科技进步的本质及模式选择	151
一、银行科技进步的本质及其基本形态	151
二、科技是第一生产力的深刻内涵	154
三、国内同业对科技进步模式的认同与选择	157
第二节 前三年探索：“填平补齐”与“功能提升”	158
一、最初的模式选择与方案实施	158
二、从“局部功能提升”到“系统功能提升”	160
三、前三年探索的经验总结	162
第三节 新一轮实践：“功能调整”与“更新换代”	164
一、“理念”的飞跃与“系统功能调整”	165
二、“新一代综合性核心业务系统”的规划与装备	167
三、新一轮“科技兴行”实践的经验总结	170
第九章 企业文化	173
第一节 中小银行企业文化建设	173
一、金融企业文化建设的特殊性	173
二、中小银行企业文化建设的重要性	174
三、上海银行企业文化应具备的特征	175
第二节 上海银行的企业价值观	176
一、建行初期的文化冲突	176
二、形成统一的企业价值观	177
第三节 上海银行的企业理念	179
一、上海银行的经营理念	179
二、上海银行的管理理念	183
第四节 上海银行的企业形象	185
一、企业形象的整合	185
二、树立良好的公众形象	185
三、品牌形象建设	186
第十章 开放促发展	189
第一节 走开放式发展之路	189
第二节 推进广泛的联盟与合作	192

一、城市商业银行间机构联合与业务合作·····	192
二、沪、港、台“上海银行”的战略联盟与合作·····	197
第三节 引资与引智并举·····	200
一、引进外资, 优化股权结构·····	201
二、引进外智, 提升经营管理品质·····	203
三、对引进外资参股的几点思考·····	205
第四节 探索跨区域发展·····	208
一、跨区域发展的必要性·····	208
二、跨区域发展的思考与探索·····	210
三、跨区域发展面临的新契机·····	212
第十一章 迎接未来的挑战·····	214
第一节 双重挑战·····	214
一、外部竞争环境变化的挑战·····	214
二、新的发展阶段的挑战·····	218
第二节 积极应对挑战·····	220
一、迎接挑战的现实基础·····	220
二、全面落实五大发展战略·····	223
三、实现新的发展突破·····	228
附录一 上海银行股份有限公司章程·····	230
附录二 上海银行战略管理纲要·····	268
附录三 上海银行股份有限公司信息披露管理办法·····	276
附录四 上海银行股份有限公司 2004 年年度报告·····	281
后记·····	396

前 言

20 世纪 90 年代是金融业在整个世界经济舞台上金戈铁马、纵横驰骋的年代，也是中国金融业发生深刻巨变的年代。

20 世纪 90 年代是中国经济体制由计划经济向市场经济，经济增长方式由粗放式经营向集约化经营逐步转变的年代。在中国经济与世界经济整合过程中，人们经历了经济一体化、金融全球化浪潮的冲击。金融市场的跌宕起伏对一些国家的银行业和国家整体经济造成了灾难性冲击。恰恰是这个时候，是中国金融业和银行业市场化、商业化和全球化的改革时期。人们在放眼世界经济和金融变化的同时，不免对银行业的现状和改革发展产生疑虑：中国银行业能否经受金融全球化的冲击？人们对这一时期刚刚产生的城市商业银行和跨区域股份制商业银行能否健康成长更是疑虑重重。

今天，历史已经进入了 21 世纪，中国已是世界贸易组织大家庭的成员。在中国的金融市场即将向世界全面开放的时候，虽然人们已经看到中国金融体制的重大变化，看到中国银行业正在不断发展，但是对于中国银行业能否在更为广阔的市场、更为激烈的竞争领域中良性发展仍存在疑虑。此时，中国部分城市商业银行和跨区域股份制商业银行已经以良好的形象展现在世人面前。本书剖析上海银行发展和实践的目的，在于揭示中国银行业竞争与发展的内在动力，在于探索中国银行业在经济一体化、金融全球化过程中的发展道路，在于思考如何增强中国银行业的竞争力。金融是现代经济的核心。在中国的现代化建设中，同样要确立金融业在中国经济中的核心地位。在当前间接融资占主导地位的条件下，银行是国民经济活动的枢纽。中国银行业的改革和发展牵动着中国经济的稳定和发展。处于这样的历史关头，我们深感银行工作者责任重大，未来前进的道路坎坷。

（一）

当今，中资商业银行有三大群体，一是 4 家国有商业银行；二是 12 家跨区域股份制商业银行；三是 112 家城市商业银行。在改革开放之初，我国的银行体系是国有银行的一家天下。20 世纪 80 年代，在我国经济体制的逐步改革

中，完成了中央银行与4家国有专业银行的分设。进入90年代后，随着金融体制改革的逐步深入，银行的改革进程得到进一步加快。4家国有专业银行开始了向商业银行的转型，并先后组建了包括国家开发银行、中国农业发展银行和中国进出口银行在内的政策性银行，负责承担原先国有专业银行承担的政策性任务。中国银行业的第二个群体，即12家跨区域股份制商业银行成立于80年代中期以后，是中国经济体制和金融体制改革，以及中国东部沿海经济迅速崛起的产物。90年代中期，中国金融体系出现了银行数量最为庞大，银行个体差异最大，区域分布最为广阔的城市商业银行群体。

城市商业银行的出现，有其必然的原因。城市商业银行以及它的前身——城市信用合作社，是中国金融体系变革中来自底层的市场力量自发成长的结果。经济的发展，需要有相应的金融层次来为之服务。从80年代中期以后，中国改革的重心从农村转移到了城市。城市经济的发展使居民收入大大提高，非国有经济的崛起也增强了民间经济力量。体制内金融业改革的步伐显然慢于整体市场经济的发展，满足不了城市经济多元发展对于资金融通、资源再配置的要求，尤其是当大量涌现的中小企业无法从体制内获取金融资源时，这种经济发展与金融改革滞后的矛盾就更为明显。这个时候，主要为地方经济和中小企业服务的城市信用社应运而生，并进一步发展成为城市商业银行，顺应了中国经济发展所产生的这种内在要求。

然而，城市商业银行的成长并非一帆风顺。在从计划经济向市场经济转轨的制度环境中，城市商业银行从一开始就面临着与其他商业银行完全不同的发展条件和发展基础。对于国有商业银行来讲，它拥有国家银行的信用支撑、雄厚的实力和庞大的经营体系，它的改革主要是由政府来推动的。而12家新兴的股份制商业银行则完全是从一个新的起点上开始发展的，并且拥有跨区域发展的优势。同上述两者相比，城市商业银行则面临着双重难题。由于是从城市信用合作社发展而来，城市商业银行存在着起点低、底子薄、人员素质较低等问题，同时在管理体制和机制等方面也有许多缺陷，在业务发展方面又存在着单一城市制所带来的异地结算难等发展的瓶颈问题。因此，新生的城市商业银行一方面要解决信用社时期遗留下的诸多问题；另一方面，它又迫切需要通过发展来解决如何在日趋激烈的市场竞争中生存下去的难题。

20世纪90年代又是金融业的多事之秋。在国内，有海南发展银行、广东国际信托投资公司的倒闭事件，在国际上，则有1997年爆发的亚洲金融危机。所有这些事件对于国内刚刚成长起来的城市商业银行来说产生了巨大

的压力。而从 90 年代末期开始,中国加快了加入世贸组织的步伐,并于 2001 年 12 月正式加入世界贸易组织。随着中国金融业对外开放程度的不断提高,外资金融机构开始大举进入国内市场,国内金融市场上风云变幻,竞争趋于白热化。同时,在国际经济一体化的过程中,中国银行业又面临国际准则的检验和考验。这对于长期以来按照计划经济模式运作的商业银行来说又形成了新的压力和挑战。

这种严峻的内外部发展环境,对于新生的城市商业银行来说是一种全新的考验。如何克服种种困难,在竞争激烈的国内金融市场上突出重围,走出一条具有自身特色的中国中小银行发展之路?走出一条有品质、有效益的中国商业银行成长之路?这正是我们关注的焦点所在,也是中国新一代银行家们魂牵梦绕的追求目标所在。虽然我国城市商业银行的发展历程并不算长,但是在这其中,一部分城市商业银行不畏艰辛,发扬励精图治、发奋图强的精神,以自己的实践,对此作出了精彩的回答。本书对上海银行的发展历程进行回顾和思考,希望通过剖析上海银行的成长历程,从一个侧面来总结中国中小银行发展的经验,进而为中国银行业的发展提供一些有益的思考。

(二)

上海银行成立于 1995 年 12 月 29 日,是由当时遍布上海的 99 家城市信用社组建而成,到现在已经走过了九年的发展历程。上海银行成长的九年,正是中国经济从外围型的体制外改革向存量型的体制内改革加速推进的时期。综观国内外的经济形势,国企改革向产权领域大步推进,亚洲金融风暴跌宕起伏,中国正式加入世贸组织,新经济浪潮席卷全球……。面对纷繁复杂、瞬息万变的世界,上海银行敏锐地把握时代跳动的脉搏,坚定不移地推进改革,坚忍不拔地加快发展,坚强有力地强化管理,坚持不懈地加强精神文明和企业文化建设,通过自身的发展实践,致力于探索一条具有中国特色的社会主义现代化商业银行发展之路。数字最有说服力:上海银行的总资产在建行之初仅为 288 亿元,到 2004 年末,已经达到 2198 亿元;人民币存款余额从 1995 年末的 254 亿元增加到 2004 年末的 1831 亿元,人民币贷款余额从 102 亿元增加到 1075 亿元,人民币存、贷款余额占上海市场的份额从 1995 年底的 8.13% 和 4.28% 分别攀升到 2004 年末的 9.8% 和 8.4%,在上海各大银行中,这两项指标排名仅次于中国工商银行上海分行、中国建设银行上海分行和中国农业银行上海分行,稳

居第四位；2004年末，上海银行的不良贷款（依据五级分类口径）占全部贷款余额的比例从高峰时期的12.79%下降到4.99%，资本充足率（依据2004年3月1日开始施行的《商业银行资本充足率管理办法》计算口径）达到10.89%。

今天的上海银行已经成长为中国金融业中一颗引人注目的新星。当人们更多地谈论上海银行今天取得的成就的时候，我们却更多地关注过去九年上海银行所走过的艰辛历程。上海银行从其诞生之日起，就面临着如何在艰难的环境中求生存的问题。

上海是中国的经济金融中心。90年代中期的上海，已经初步形成了国有商业银行、股份制商业银行以及外资银行激烈竞争的格局。在这种情况下诞生的上海银行，既没有国有商业银行雄厚的实力，也没有新型股份制商业银行全国布局的经营优势，更没有外资银行在资金、技术、创新机制等方面的先决条件。在面临外部激烈竞争的同时，同其他所有城市商业银行一样，上海银行在成立之时也存在着管理分散、制度不健全、集约化经营水平低、抗风险能力差等突出问题。因此，用“内忧外患”来形容当时上海银行初创时的情形是并不过分的。另外，在90年代中期，虽然国有企业已经开始了建设现代企业制度的尝试，但是鉴于金融在国民经济中的特殊地位，金融体制改革相对滞后，因此，所有的中资银行还都面临着如何推进现代企业制度建设、实现体制创新等一系列制度性、根本性的难题。

上海银行就是在这样一种状态下从新旧体制的夹缝中扬帆起航的。尽管从一开始就面临着生存问题，但是新生的上海银行并没有把目标局限于生存，并没有满足于从竞争激烈的上海金融业中分一杯羹，它有着更长远的发展目标，用上海银行2001~2005年战略规划中的描述，那就是“把上海银行建设为稳健、创新、优质、高效，具有良好信誉和鲜明特色，治理结构完善、运行机制健全、经营目标明确、财务状况良好、具有较强竞争力的社会主义现代金融企业”。但现在它必须从头开始，从99家信用社开始。这将是一个漫长的旅途，也是一次充满了艰辛和收获的旅途。

1. 从多个法人、分散经营到一级法人、集约化经营。

在事业初创之际，上海银行面临的重大问题就是如何把99家城市信用社整合成为一家商业银行，从分散型、粗放式经营向集约化经营转变。这是上海银行能否在竞争中生存下去的关键所在。99家信用社，99种管理模式，99种企业文化，如何将分散的多个法人整合成一家银行，在国内并没有先例可循。上海银行从自身的实际出发，参照国际先进银行的经营理念，积极

探索符合中小银行发展要求的集约化经营管理之路。

进行集约化管理关键要理顺总分支行的关系。第一步，上海银行在管理架构上从建行之初设立的“牵头行”管理模式过渡到以总行派出的区域管理部对支行的领导，实行扁平式管理。然后撤销、调整、改造了部分网点，形成了上海银行总行和各个支行的“两级经营”格局。在此基础上，进一步明确了一级法人观念，逐步形成了具有自身特色、符合中小银行发展要求的“一级法人、两级经营”的集约化管理模式。具体来说，上海银行总行作为全行的经营管理、资金运作、业务创新中心，在资金管理和营运、信贷授权授信、会计核算、财务管理、计算机管理、金库管理、新品开发、稽核审计、劳动用工、干部任免和收入分配、网点布局建设、对外宣传等方面实行集中统一管理，充分发挥规模化、集约化经营的积聚效应；各支行则作为营销主体和利润中心，在总行的授权下，具有相对独立的存、贷、汇能力，并在授权范围内自主经营，从而充分发挥其主动性和创造性。第二步，上海银行参考国外商业银行的组织架构模式，依据上海这一中心城市的特点，按照以客户为中心的要求，实施上海银行组织架构再造，使各支行成为零售业务和中小企业服务的平台，为全行客户提供现金和票据的出纳、存汇、转账、支付等服务，使支行的柜台与ATM机、POS机、电话银行、网上银行、客户服务中心都成为伸向客户的触角。在此基础上，集中营销人员，按照客户的规模和区域分布，建立若干个营销服务中心，为客户提供专业化、规范化和个性化的服务。

2. 创建与国际接轨的股份制商业银行法人治理结构。

多元化的股权构成，完善的法人治理结构，是现代企业制度的重要标志和发展基石。上海银行一开始就高度重视现代企业制度建设在自身发展中的基础性作用。当许多中资银行因股权结构不合理、法人治理结构不健全而苦苦求索的时候，上海银行另辟蹊径，率先在国内建立起了国际化的股权结构和与国际接轨的法人治理结构。上海银行作为一家地方性的中小银行，建行之初其股权结构成为市区两级财政、法人企业和自然人三足鼎立，基本符合现代企业制度所要求的股权结构。但面对中国金融业改革开放的新形势，上海银行清醒地认识到，必须在业务拓展的同时，加快现代商业银行制度建设，实施在资本结构、法人结构治理方面的主动出击，为未来国际化的激烈竞争打下基础。为此，上海银行早在成立之初就与世界银行集团所属国际金融公

司 (IFC)^① 全面接触, 谋求建立一种战略合作伙伴关系, 其后, 历经四年考察、磋商、评估和谈判工作, 双方于 1999 年 9 月 9 日就参股投资事宜达成协议。2001 年 12 月 29 日, 上海银行在六周年生日之际, 又迎来了香港上海汇丰银行^②和香港的上海商业银行^③的参股, 同时国际金融公司再次增持上海银行的股份, 从而使上海银行的外资金融机构投资参股占比达 18%, 成为中国第一家由多家外资金融机构参股投资和当时参股比例最高的商业银行。

上海银行接受多家国际金融机构的参股, 并不仅仅是为了增强资本实力, 提高资本充足率和社会知名度, 更多地是借助国际资本和先进经验来提升自身的发展品质, 加快与国际接轨的步伐, 主动迎接加入世贸组织的挑战。以此为契机, 上海银行在国内银行业率先导入了现代商业银行的标准和规则, 优化了股权结构, 在原先股东大会、董事会、监事会和经营班子各负其责、相互支持、相互制衡的框架基础上, 进一步规范了董事会、监事会等机构的议事程序, 初步形成了与国际惯例接轨的法人治理结构整体框架。

3. 大力推进体系和机制建设, 努力实现银行“再造”。

“一级法人、两级经营”体制的确立理顺了上海银行的管理架构, 而法人治理结构的建设则从企业制度方面搭建起了上海银行作为现代商业银行的基本框架。有了上述平台, 上海银行就有可能按照现代金融企业的标准来对自身进行全方位的“再造”, 从而不断缩短与国际先进商业银行的差距。

体系和机制建设决定着一级法人体制和现代企业制度能否有效发挥作用。上海银行紧紧跟踪国际金融业发展的最新潮流, 重点进行了以下几个方面的改革, 做到因势而变, 以实现银行的再造和新生。首先, 通过不断推进组织架构和业务流程再造, 努力形成扁平化、专业化、集约化、科学化、矩

① 国际金融公司是世界银行集团成员之一。其宗旨是促进发展中国家私营部门投资, 从而减少贫困, 改善人民生活。国际金融公司是世界上为发展中国家提供股本和贷款最多的多边金融机构。其资本金来自其 175 个成员国, 并由这些国家的政府共同制定政策、审批投资。国际金融公司利用自有资源和在国际金融市场上筹集的资金为项目融资, 同时它还向政府和企业提供技术援助和咨询。国际金融公司与发起公司和融资伙伴共同承担风险, 但不参与项目的管理。国际金融公司投资不需要政府担保。中国目前是国际金融公司投资增长最快的国家之一, 是国际金融公司投资第九大的国家。上海银行是国际金融公司在中国投资的第一个商业银行项目。

② 香港上海汇丰银行有限公司是汇丰控股有限公司的全资附属公司, 后者是汇丰集团的控股公司, 汇丰集团是世界最大的银行及金融服务机构之一。香港上海汇丰银行有限公司于 1865 年在香港及上海成立, 是汇丰集团的始创成员及其在亚太地区的旗舰, 也是香港特别行政区最大的本地注册银行及 3 大发钞银行之一, 在全球 20 多个国家和地区设有 600 多家分行和办事处。

③ 上海商业银行于 1950 年由著名银行家陈光甫先生创立于香港, 是香港著名的华资银行之一, 设有本地及海外分行超过四十家。

阵式的现代分工协作体系。在再造过程中，上海银行紧紧围绕以市场为导向、以客户和效益为中心来推动网点服务、市场营销、风险管理、会计核算、资金管理等体系的建设，从而建立起一个精简高效，职责明晰，权、责、利统一，能充分发挥专业优势的组织体系。其次，大力推进风险管理和内控体系建设，不断提高防范风险的能力和水平。上海银行制定并完善了各种信贷业务流程，从制度与流程上杜绝违规、违纪行为，实施了总行统一的资产负债结构管理，实现了审贷的彻底分离，并从单一信贷风险向全面风险管理转变，风险管理机制不断得到完善。同时坚持内控优先原则，建立健全了内控绩效监测和管理评审，进一步强化内控监督评价与纠正机制。再次，加大劳动人事制度改革力度，不断完善激励和约束机制。上海银行推行了“能进能出”的劳动用工制度，“能上能下”的干部聘用制度，“能多能少”的内部分配制度，形成了能有效激励人才脱颖而出的收入分配制度和激励机制。最后，引入国际会计准则，完善信息披露机制。上海银行从1998年开始，指定由国际权威的普华永道会计事务所，出具符合国际会计准则的年度报告或临时性审计报告，努力按国际标准和上市公司的要求规范会计核算和信息披露，以真实地反映银行的经营管理状况，努力做到信息披露的准确、完善和及时，增强银行经营管理的透明度。这些改革措施的实施，使上海银行建立起了规范化、标准化、国际化的运营机制和组织体系，走出了一条有上海银行特色的银行再造之路。

4. 以发展为主题，结构调整为主线，实现资源的合理配置。

在99家城市信用社基础上成立的城市商业银行在网点设置、资产与负债比例、收入来源、人员数量和结构等方面都存在明显的配置不合理。如果说，1995年末，上海银行的成立仅仅解决了99家法人金融机构归并为一个法人金融机构，完成了形式上的统一，那么到1997年，经历了合并之初的自发调整与过渡之后，各种结构性矛盾则变得日益突出。从1998年到2003年，上海银行的结构性和矛盾以及对这些结构性和矛盾的解决，经历了两个时期。首先，从1998年到2000年末，上海银行提出了“以发展为主题，以结构调整为主线，以改革和创新为动力，建设稳健、创新、优质、高效，具有良好信誉和鲜明特色，符合国际标准的现代商业银行。”在这一时期，上海银行对分支行实施了“扶大、促中、改差”战略，主要进行了网点结构、组织结构、客户结构、资产负债结构和人员结构的五大结构调整，并对管理架构进行了初步调整，建立了一个以客户为中心，符合国际商业银行基本要求的运作框架。从2001年起，上海银行进入了第二个五年发展时期。在前一时期结构调整的基础上，上海银行提出了新的指导原则，那

就是“以发展为主题，以提高综合竞争力为主线，以提高整体素质为基本内容，以改革和创新为动力，全面推进社会主义现代金融企业建设”，从而推动上海银行以提高综合竞争力为主线来继续深化结构调整。如果说，前五年，上海银行是从资源配置不合理的角度来优化和建立合理的配置结构，那么从2001年起，上海银行则是从提高综合竞争力的角度来优化资源配置。这种不断进行结构调整来提高资源配置效率、促进自身发展的努力一直贯穿着上海银行发展的全过程。

5. 创出服务特色和品牌，增强自身核心竞争力。

面对中国加入世贸组织后金融业日益激烈的竞争态势，上海银行的决策者和管理者清醒地认识到，中小银行要在加入世贸组织后中外金融机构竞争格局的大变化、竞争实力的大比拼和创新能力的大较量的过程中，求得更好的生存和发展，必须努力形成自己的核心业务和核心专长，并围绕着这一核心业务和核心专长，大力开拓创新，从而在进一步创出服务特色，提升服务品牌的同时，不断强化自己的核心竞争力。否则，将不可避免地面临很快被淘汰出局的命运，或被兼并收购的威胁。有鉴于此，上海银行在市场竞争中逐步形成了“立足地方、服务市民、坚持中小、挺进大型”的基本市场定位，并以更好地满足城市居民和中小企业不断提高的金融需求为目标，不断深化自身的市场定位，努力在增强服务功能、拓展服务领域、创新服务品种、丰富服务手段、提高服务效率、改善服务质量等方面下功夫，从而赢得了广大市民和中小企业客户的充分信赖。

目前，上海银行拥有800多万户个人客户，设立了全国第一家专门为中小企业提供金融服务和社会化服务的“中小企业服务中心”，上海近40万户中小企业中，有一半左右在上海银行开户，已经形成了多个让客户耳熟能详的特色金融品牌，“市民银行”和“中小企业银行”的品牌形象得到广泛认同。上海银行不但解决了在竞争激烈的上海市场中如何求生存的问题，而且还树立起了讲品牌、讲信誉、讲质量、讲效率的崭新的社会形象，发展成为一个有自身特色、具有较强竞争力的金融企业。

6. 积极探索辐射全国、接轨国际之路。

上海银行凭借规范的企业制度、严格的内部管理、鲜明的市场定位，在上海金融市场上取得了引人注目的成就。但是上海银行并不满足：国际化的竞争迫在眉睫，仅仅把眼光停留在上海，是无法在加入世贸组织，与国际全面接轨的时代立足的。因此，在最近的几年中，上海银行重点探索辐射全国、接轨国际之路，提出了“本土国际化”的发展战略，从而将上海银行的发展推向一个更高、更新的阶段。