

PEARSON
Prentice
Hall



工商管理经典译丛·财务与金融管理系列
Financial Management Series

商业银行财务管理 (第6版)

Commercial Bank Financial Management
Sixth Edition
In the Financial-Services Industry

[美] 小约瑟夫·F·辛基 (Joseph F. Sinkey, Jr.) / 著

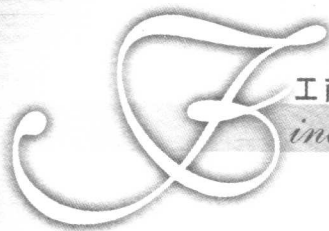
黄金老 / 主译

黄金老 / 审校



中国人民大学出版社





工商管理经典译丛·财务与金融管理系列

Financial Management Series

商业银行财务管理 (第6版)

Commercial Bank Financial Management

Sixth Edition

In the Financial-Services Industry

[美] 小约瑟夫·F·辛基 (Joseph F. Sinkey, Jr.) / 著

黄金老 / 主译

黄金老 / 审校



中国人民大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

商业银行财务管理 (第 6 版) / (美) 辛基著; 黄金老主译.
北京: 中国人民大学出版社, 2004
(工商管理经典译丛·财务与金融管理系列)
ISBN 7-300-06098-6

- I. 商…
- II. ①辛…②黄…
- III. 商业银行-财务管理-研究生-教材
- IV. F830.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 109863 号

工商管理经典译丛·财务与金融管理系列

商业银行财务管理 (第 6 版)

[美] 小约瑟夫·F·辛基 著

黄金老 主译

黄金老 审校

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511239 (出版部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com>(人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 河北涿州星河印刷有限公司

开 本 787×1092 毫米 1/16

版 次 2005 年 3 月第 1 版

印 张 53 插页 2

印 次 2005 年 3 月第 1 次印刷

字 数 1 138 000

定 价 98.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换



译者前言

国际银行业经营管理发展趋势 与中国银行业重组革新前景

外

有银行服务被广泛“替代”的压力，内有 TRICK 与经济人私利合成的助力，一场席卷全球银行业的管理革新运动终于在 20 世纪 90 年代由微而著，渐次展开，表现在兼并重组以求大、构建金融集团、建立制衡的股权结构与董事会结构、盛行矩阵式内部管理框架、实施价值管理与量化核算、推行多样化的中长期激励机制与偏向保守的薪酬文化、风险管理范围与方法的拓宽、IT 运诸内部管理及其本身的管理强化、服务渠道便捷灵活化、服务对象多元化与服务品种增值化等多个方面。这场轰轰烈烈的银行管理革新之后，国际银行业喜获新生。而滞后于整体经济改革 10 年之久的中国银行业也骤然加速改革，以“公司治理+产权多元化”为主线的国有银行重组上市工作已进程过半，非国有商业银行的振兴图谋也在火热进行中，由此可知，伴随着中国银行业大重组的成功，国际银行业中的中国银行业军团会取得与中国作为全球第 6 大经济体相匹配的地位。

一、国际银行业的经营管理发展趋势

20 世纪 80 年代以来，国际银行业经营管理生态环境发生了深刻的变革，这一变革是在一系列内外压力下发生的。最基本的压力来自于银行服务被广泛“替代”。在存款方面，货币市场共同基金成为短期存款、活期存款的替代品。在贷款方面，优质企业的短期资金需求可由商业票据市场来满足，中长期资金需求则可以通过发行股票、债券来筹集；非优质企业即未被评级或

者属于 BBB 级以下企业的资金需求也由劣质债券市场得到部分解决；各类金融公司的发展还把住房与汽车等耐用消费品贷款、信用卡业务从银行拉走。1997 年，国际债券、票据和货币市场发行额 5 756 亿美元，已超过了国际银团贷款的发生额（4 650 亿美元）。2000 年，OECD 国家养老基金管理的资产约为 11 万亿美元，全球共同基金管理资产超过 8 万亿美元；而当年全球 1 000 家大银行的资产总额为 37 万亿美元，前两者已达后者的 50%。在美国，商业银行作为借款人的资金来源所占比例，1974 年为 35%，到 20 世纪 90 年代初期已下降至 22%。即便在以银行融资为主导的日本也是如此，2003 年日本银行业的贷款余额为 405.18 万亿日元，比 2002 年下降 4.8%，连续 7 年下降，主要银行的下降幅度更高达 7.7%。贷款余额下降的主要原因之一在于企业，尤其是一些以往贷款需求较大的大企业为了降低财务费用而减少银行贷款，主要通过自身的利润积累或发行企业债券来筹资。日本 1 638 家上市公司在 2002 财年的银行贷款余额为 77.731 1 兆日元，比上一年下降 4%，1988 年以来第一次低于 80 兆日元，说明上市公司对银行的依赖程度有所下降。在上市公司的总资产中，银行贷款所占比例也下降至 21%，而在 1982 年曾经达到 33%。^[1]

由于其主业被替代，商业银行在国民经济中的地位下降了。约翰·奈斯比特（John Naisbitt, 1982）尖刻地说道“在我小时候，正是大萧条年代，那时银行的破产便意味着世界末日的到来。但如今的银行破产，仅仅意味着银行家将去排队领取遣散费，没什么大不了，照样有许多机构来提供类似的银行服务。”20 世纪 90 年代中期，“商业银行恐龙说”铺天盖地。商业银行的业绩也乏善可陈。20 世纪 70 年代全球 1 000 家银行的 ROE 平均为 20%、1980 年为 18%、1987 年为 12%。^[2]投资者对商业银行的前景也普遍怀疑起来，导致商业银行的股票在市场上受到打压。以至于在 20 世纪 90 年代中后期的长期牛市中，美国银行业板块跑不赢大市，其 PE 值低于 S&P500 种股指。股东的压力直接要求银行管理者革新思维。

国际清算银行（BIS）关于最低资本充足度（Kapital adequacy）^[3]的要求、各国审慎银行监管尤其是透明度（Transparency）的要求，也从规则上迫使银行业必须进行管理革新。信息技术（Information technology）的发展则使银行业革新管理模式成为可能。本书还引入了风险敞口（Risk exposure）、竞争客户（Competition for customers）因素，并创造性地将此概括为 TRICK，指出正是 TRICK 与经济人私利一起塑造了当今银行业的创新图景。

外有压力，内有助力，一场席卷全球银行业的管理革新运动终于在 20 世纪 90 年代逐渐展开。银行家们认识到，银行是在金融服务业之中经营，而并非在银行业之中经营；银行的功能不仅仅是金融资源的配置中介，而是处理信息和实施交易的工厂。过去，总以为银行是管理货币的特殊企业、工商企业的管理经验不适用于银行。现在认为工商企业的管理经验基本上都适用于银行。放眼世界，银行家们发现自己的管理思想已落后于工商企业，由此银行业开始悉心借鉴工商企业的管理经验。由此，这一时期成本管理、质量管理、销售为王、流程重组等耳熟能详的管理学术语都进入了银行家的管理词库。也因此，有人套用这一时期管理学的企业再造思想，将银行业的这场管

理变革称之为银行再造 (Reengineering the Banking)。

银行管理新思维逐渐替代了银行管理传统思维。新思维认为,各职能型群体所从事的活动只是完整的银行业务流程中的一个组成部分,各项服务不能因职能分工而被分割。而旧思维只是机械地重视局部均衡,以为各职能部门局部均衡了,整体也就自然均衡了,因此习惯于按业务活动的相同或相似性来组合员工,形成职能型群体。新思维要求设计出符合不同客户群需要的有个性的产品、服务;而旧思维注重普遍性和共性,强调大众化标准,忽视了特殊性和个性。新思维要求按最能适应客户的需要,开发客户价值的要求设计业务流程;而旧思维只从银行本身的利益出发来设计业务流程。新思维对一件新的业务会问,我们为什么要做这件事?这件事从客户的角度来看需要吗?这件事一定要银行来做吗?而旧思维强调目前的重要性,习惯于“如何以更好的方式把目前正在做的事情做得更好”而较少考虑正在做的事是不是该做。

在银行管理新思维的指引下,业务流程再造成为银行管理革新的核心。业务流程是一组共同为顾客创造价值而又相互关联的活动,业务流程再造则是借助现代信息技术,以客户为中心重新设计业务流程,培育银行的“客户至上”文化/销售文化。一是明确业务种类。做核心业务,非核心业务尽可能剥离或外包。迈克尔·波特有言:“企业创造价值的过程……,并非每个环节都创造价值,价值创造来自于某些特定的活动,即战略环节,企业的竞争优势实际上就是企业在某个特定的战略环节上的优势。这种优势是决定资源利用方式的基本变量。”彼得·德鲁克也预言:“在10~15年,任何企业中仅做后台支持而不创造营业额的工作都应该被包掉,任何不提供向高层管理发展的机会和活动也应当外包出去。”^[4]二是编制详细的业务岗位说明书,描述岗位及职务的名称、工作活动和程序、内外联系、工作条件与环境等具体特征,以及从事该岗位及职务所必备的能力、知识、经历、技能等方面的要求。三是以价值最大化为原则整合流程。每一项业务都应带来价值增值,业务流程也就成为一条价值链。业务流程的目的就在于发现哪些业务项增值最大,发现最有效率的业务归属和传递程序。同时实现银行部门之间、员工个人之间的职责分明。下放决策权力给第一线人员、专业知识与客户信息的共享,也是银行业务流程重组的重要目的。

这场轰轰烈烈的银行管理革新之后,银行业获得了新生。最近10年,发达国家的银行业成功应对了亚洲金融危机、科技股泡沫破灭、经济衰退、证券市场诚信危机,银行业风险管理水平提高,业绩显著改进。2003年全球1000家大银行^[5]的利润超常增长,总的税前利润由2002年的2524亿美元增加到4174亿美元,增幅达到65.4%。全球1000家大银行的资本收益率(ROE)达到17.56%(2001年为17.91%);总资产收益率(ROA)达到0.80%(2000年和2001年均均为0.84%)。银行管理革新发源地的美国银行业更是持续强劲。根据2004年7月英国《银行家》杂志的统计,有211家美国银行业入围全球1000家大银行,实现了共1537亿美元的税前利润,占1000家大银行总利润的36.8%;其ROE平均为29.3%,超过了2002年23.2%的水平,几乎是欧洲的银行平均15.6%ROE的两倍。

要对这场绵亘 10 余年几乎是全方位革新的国际银行业经营管理发展大势进行总结，绝非易事。抛开其林林总总的表象，我想有以下 10 个方面是可以肯定的。

(一) 兼并重组以求做大

20 世纪 90 年代以来，企业并购之风席卷全球，银行业尤甚，其中的东京银行与三菱银行并购案（1996）；瑞士银行与瑞士联合银行并购案（1997）；花旗银行与旅行者集团并购案（1998）；美洲银行与国民银行并购案（1998）；日本兴业、第一劝业和富士银行并购案（1999）；大通曼哈顿与摩根银行并购案（2000）；美洲银行与波士顿舰队金融公司并购案（2003）；法国农业信贷集团与里昂信贷集团并购案（2003）；摩根大通银行与第一银行并购案（2004）；以及正在进行中的日本瑞穗银行与东京三菱金融集团并购案（2004）都曾轰动一时。强强合并是这场并购的主旋律，跨行业并购、跨国并购也不少见。以至于美国第一银行董事长约翰·麦科尔在 1997 年 12 月夸张地说道：“我认为将出现越来越大的交易，这个行业 5 年后会怎么样？我认为将只有 5、6 家大银行。”

巨型银行间的持续合并正继续演绎着一个新时代的到来——银行“巨无霸”时代。2003 年的统计结果显示，前 25 位的大银行正在继续扩张，并且占据了所有这 1 000 家银行总资产的 37.06%，较之 1995 年统计表中显示的比例 31.08% 有了显著提高。以核心资本论，前 10 家大银行的核心资本总额为 4 405 亿美元，占世界 1 000 家大银行 23 773 亿美元核心资本总额的 18.53%，而 2002 年的这一比例为 17.6%；前 25 家银行核心资本总额为 8 001.34 亿美元，占全部 1 000 家银行的 33.67%，略高于 2003 年度的 33.5%。银行超级巨头的出现给其他的全球竞争者的发展战略施加了不同程度的影响。相比这些通过外部的并购而快速形成的银行巨头，那些通过内部积累而独立发展的银行战略变得越发不易了。现在银行最高管理层面临的一个新挑战是如何在银行“巨无霸”时代成功地生存并发展壮大。

银行规模的扩大体现在 3 个方面：核心资本、资产和市值。2003 年 1 000 家大银行核心资本总体上骤增了 20.45%，达到 23 773 亿美元。并且，1 000 家大银行中，最小银行的核心资本为 1.72 亿美元，而 1990 年是 9 895 亿美元。以核心资本计，花旗集团、法国农业信贷银行、汇丰控股、美洲银行、摩根大通、瑞穗金融集团、东京三菱金融集团、苏格兰皇家银行、住友三井金融集团和巴黎国民巴黎巴银行，位居本年《银行家》1 000 家大银行综合排名前十位。其中，花旗集团以 669 亿美元的核心资本连续第 6 年位居榜首。

从资产看，1 000 家大银行的总资产也大幅增长 19.3%，达到 52.3 万亿美元，而 1990 年是 23.1 万亿美元。2003 年，日本瑞穗银行拥有 12 855 亿美元的总资产，超过了花旗集团的 12 640 亿美元和瑞士 UBS 银行，排名第一。瑞穗银行、花旗集团、UBS 银行、法国农业信贷银行集团、汇丰银行和德意志银行等 6 家银行的各自资产都超过了 10 000 亿美元。

再从市值看，花旗集团以 2004 年 6 月中的 24 350 亿美元的市值继续位居榜首，在前 25 家银行市值排名中美国银行占 8 位、英国占 5 位、法国和日

本各 3 位。东京证券交易所银行股指数在 2003 财年实现了 7 年来的首次上涨,瑞穗和日联控股的股价比 2003 年的低点上涨了 4 倍多,三井住友金融集团上涨了两倍多。

对于银行并购的动机,已有系统总结:一是扩大规模,占领市场。银行的规模越大,越能赢得客户的信任,从而越能提高市场占有率。并购无疑是扩大银行规模的捷径。从历史上考察,美国几乎所有现存资产价值超过 200 亿美元大银行均是通过收购合并产生的。二是降低成本,实现规模效益。特别是为了降低日益增加的 IT 投入。三是优势互补,实现协同效益,包括区域互补、业务互补和交叉互补。合并各方可以互相利用对方原有的客户基础、经销渠道,通过交叉销售来扩大经销网络,增加销售额。尽管对“大即是好”(Big is Beautiful)的争议很大,但银行业确实一定程度上符合“规模 = 效益”的命题。美联储的调查发现,2 亿美元资产以下的银行(小银行)的 ROE 和 ROA 分别为 13.54% 和 1.37%;而 2 亿美元资产以上的银行(大银行)的 ROE 和 ROA 分别为 14.73% 和 1.60%。

不过,我们也要指出“规模 ≠ 最佳效益”。要使“规模 = 效益”,需有以下约束条件:一是以价值管理为行动指南;二是高的风险控制能力。建立全球范围内的风险控制体系和控制政策(包括信用风险的全球统一控制、市场风险的全球适时集中统一控制等)。三是具有核心市场/产品优势。如花旗银行在信用卡、零售银行、外汇交易和贸易融资等多种业务中都具有领先优势。摩根大通银行则在全球银行业、零售业务和全球服务业(包括托管、清算和信托等服务)等具有领先优势。四是好的交叉销售能力。建立统一的信息体系和形成科学的业绩评定体系。

(二) 构建金融集团

20 世纪 90 年代以来,全球金融混业经营势头日炽,金融控股公司成为混业经营的主导组织形式。根据巴塞尔委员会《对金融集团的监管》文件,金融集团(financial conglomerates),即“在同一控制权下,完全或主要在银行业、证券业、保险业中至少两个不同的金融行业大规模地提供服务的金融集团公司”。金融控股公司是金融集团(Financial Conglomerates)的主要形式。依据自身功能的不同,金融控股公司可以分为纯粹控股公司(Pure Holding Company)和经营性控股公司(Operating Holding Company)或混合控股公司(Mixed Holding Company)。

金融控股公司的最大特点,也是最大优势,就是“集团混业,经营分业”。在金融控股模式下,子公司仍然是“分业”的,或者说是专业化的,而集团是“全能”的,从而兼顾了安全和效率。金融控股公司运用资本控股权,调整集团在各个金融行业中的利益分配,形成最大的竞争力。金融子公司之间通过广泛而稳定的合作,实现网络、客户、信息、营销等方面的优势互补、交叉销售,实现范围经济。金融控股公司共同开发多样化的金融产品,共用金融基础设施,进而降低整体经营成本,加快金融创新。截止 2002 年 4 月 1 日,美国已有 400 多家金融控股公司,大型银行大多变更为金融控股公司。全球前 25 家大银行中,绝大多数都采取了金融控股公司的组织形式。

不过,金融控股公司是多种金融机构业务的聚合体,也就成为多种风险

的聚合体。突出的是内部交易风险，由于集团规模的庞大以及组织结构的复杂化，内部交易更加普遍和隐蔽，不仅监管当局难以了解其全貌，集团总部也可能并不掌握其总体情况。金融集团内部交易具有两重性，虽有便利风险传递之弊，却又为集团带来协同效应。

（三）建立制衡的股权结构与董事会结构

1988年8%的资本充足率规定出台以后，国际银行业普遍重视资本的充足性管理，多渠道筹集资本金。发行长期次级债券、上市成为筹集资本金的主渠道。据美林证券公司分析，国际大银行的资本结构中，普通股股本所占比重平均为60%，次级债券所占比重达到了25%，优先股、少数股股东权益和其他形式的资本合计约占15%。1999年，国际银行业通过资本市场筹集了近1000亿美元的资本，其中次级债券发行额约750亿美元，普通股与优先股发行额为250亿美元。银行业开始竞相成为上市公司。1999年，全球就有30家商业银行进行首次公开发行上市。由此使得股票市场上的银行板块较为抢眼。1991年年末，日本的银行股票市值占东京交易所市值的3/5、伦敦占2/5、纽约占1/5。^[6]上市既有助于解决资本金不足问题，又可以增强管理的透明度，使管理层承受更多的市场压力。

上市的银行业的股权结构呈现高度分散化的特点。表现为：一是股东全球化分布。大银行通常多地上市。如汇丰银行在伦敦、香港、纽约三地上市；瑞士联合银行在苏黎世、东京、伦敦、纽约四地上市；美洲银行在纽约、伦敦、东京、旧金山四地上市；花旗银行在纽约、旧金山两地上市；摩根大通银行在纽约、伦敦两地上市。二是股权分散化。股权分散的基本出发点是形成制衡的股权结构，防止股东操纵银行。由于股东权很分散，股份流动性极高，股份换手的频率也很快，这也使得银行容易出现并购行为。此外，和工商企业不同，银行相互持股普遍。这是因为银行是高风险的信用行业，遇有危机，需依赖同行救助。

良好的公司治理机制为各大银行所追求，表现为银行的董事会结构特别突出制衡理念：一是独立董事占的比重高。花旗银行17名董事中，独立董事就有13名；二是董事会内设各专业委员会。摩根大通银行董事会设有审计和稽核委员会、补贴与利益委员会、管理委员会、公共政策委员会、风险政策委员会等5个专门委员会。

（四）盛行矩阵式内部管理框架

国际商业银行内部组织机构框架多实行矩阵式管理。矩阵式管理的精髓是，实现银行各项活动的双线监控（“四只眼原则”），员工个人也可以实现“双线进步”。形成一种中心——辐射式组织结构，“大总行、大部门、小分行”，管理层次扁平化。总行直接管理经营性机构，分行即是经营中心，行使授权范围内基本的经营管理权，分行以下机构则不具有管理职能，只是面向市场的营销小组和利润中心。标准渣打银行的组织结构就是一个典型的矩阵式结构，总行设在伦敦，业务部门划分为对公业务、零售业务和资金业务三大块，三大业务板块都设有管理总部。总行主要通过三大业务总部对分行实行分权型管理，分行基本上实行独立核算，但在业务发展上接受三大业务总部指导。也即全行三大业务的开展，既受辖区内行长的领导，同时还接受

本专业上级职能部门的领导。以分行为主，专业线的管理主要通过财务计划和考核展开，是直线式管理，即最高一级管理部门可以管到最基层的专业销售小组。在财务报表的编制上也是如此，既有分行的损益表，也有三大业务部门的汇总损益表。

国际银行业并非都是矩阵式内部管理框架，但财务、风险管理、内部审计等核心管理领域还是普遍盛行矩阵式管理。此外，矩阵式管理下所谓的“一站式服务”，也不是说客户的所有业务都由银行的一个部门承接了，而是由一个部门来接触客户，不同部门分工提供。也即外部单点接触，内部分工清晰、责任明确。

（五）实施价值管理与量化核算

国际一流银行都有自己度身定制的独特战略。好的大银行战略必须容纳四个要素：（1）银行产业的未来发展方向；（2）本银行现有的和潜在的竞争优势；（3）贯彻盈利的公司价值理念；（4）目标易于量化、分解且阶段性目标明确。战略规定着银行的努力方向。银行的战略规划必须以价值增值为目标，实施价值管理，“公司唯有为其股东创造实际的经济价值方能生存”。银行公司战略必须辨明：什么能增加银行价值，什么是在减少银行价值。“之所以制定战略，就是要求我们的经理们能在碰到表面上看起来良好的项目说：“不”。公司不需要战略去拒绝那些经理们都认为不好的项目。战略决定了如何把稀缺资源分配给最有价值的活动。”（Anjan V. Thakor, 2000）

有了战略目标，还需要将其分解。国际一流银行普遍建立了量化的核算体系来加强内部管理，实现战略目标。其核算体系有四重——总帐、分部门、分产品、分客户核算。通过四重核算体系，银行管理者就可以清楚地量化各部门、各产品、各客户对本行的贡献。

分部门核算体系最为基本。在分部门核算体系下，全行从概念上分为成本中心和利润中心。利润中心主要包括各分行及总行直接对外提供服务的部门，其经营的业务所产生的收益及支出，均可清晰地分辨出来；需承担成本中心及操作中心所分摊的成本；在核算上，以每年制定的预算盈利作为评核标准。成本中心主要包括总行的后勤部门，负责对内提供全行性服务于利润中心的后勤服务；在其帐户内，基本上没有银行业务所产生的任何收益及支出，只统计自行产生的成本以及承担其他成本中心所分摊的费用；在核算上，以每年制定的预算成本为评核标准，主要以控制成本及控制服务质量为主。

分部门核算体系的有效运行，需要确立资金转移价格与后线单位成本分摊制度。所谓转移价格，即银行内部职能机构之间或银行与其附属机构之间的交易价格，这些价格不是由市场决定的。银行的转移价格，多是内部资金转移利率。从功能上来看，多数大银行可分为三个业务单元：（1）零售银行；（2）批发银行；（3）资金交易中心（TTC）。零售银行以多高的价格转移出资金、批发银行以多高的价格来接受转入的资金，是转移价格流程的中心环节。零售银行富余资金的机会成本，是基准利率或其他低风险资产收益率（如抵押支持证券的收益率）；而批发银行接受转入资金的机会成本，是它直接从市场上融资的利率（如发行大额 CD 的利率）。恰当的转移价格就

是要为零售银行和批发银行双方确定一个可接受的合理价格水平。

(六) 推行多样化的中长期激励机制与偏向保守的薪酬文化

国际银行业的薪酬制度均由其董事会内设的薪酬委员会来决定。通常情况下，薪酬委员会的委员都由独立董事兼任，这些独立董事不在公司高级管理人员和员工的薪酬福利计划的受益人之中，因而其立场可以比较中立，可以避开“公司高层自己给自己定标准、加工资”的嫌疑。如汇丰银行董事会的薪酬委员会共有4名成员，全部是独立董事。具体到一个在岗员工的薪酬标准，薪酬委员会一般考虑三方面情况：劳动力市场上对某个岗位及职位的支付标准、银行的经营业绩和员工自身的业绩。

国际银行业的薪酬水平，无论是与实体行业还是与其他金融机构相比较，都属于中等偏上水平。其直接决定因素有二：(1) 作为影响国计民生的信用企业，商业银行受到更严格的监管，其薪酬不能很“突兀”，否则引人注意，会带来麻烦。在公众的内心深处，总有一种担心——银行会用老百姓的存款为自己发工资。(2) 传统的商业银行带有一定的劳动密集特征，人员众多，降低了其经营效率。商业银行工作的稳定性、良好的办公设施、较高的社会地位、颇多的培训机会，一定程度上弥补了其薪酬中等偏上的不足。

国际银行业的薪酬一般包括年度薪酬、长期性激励薪酬和其他薪酬及福利。这三部分薪酬的激励功能不同，不同级别的员工的薪酬构成大不相同。年度薪酬包括基本工资、年度奖金等。基本工资人人有份，但差别极大。基本工资之外是奖金，它以绩效为基础，每年的波动范围较大。长期性激励薪酬，有股票期权计划、限制性股票、非法定股票期权、附加期权和虚拟股票等。长期激励措施主要是针对中高层主管的，基层员工很少会享有。美国的银行系统中拥有股票期权的员工的比例是10%~15%。不过，近年来，随着人们对股票期权等长期性激励薪酬作用认识的不断加深，其所占的比重有提高的趋势。如美洲银行在1999年就对所有的员工授予了期权（最低400股）。其他的薪酬及福利，常简称为福利，包括各种保险、养老计划、401(k)账户、公益性福利和其他福利措施。福利，这一部分是人人有份，而且是基本工资的固定比例。福利作为广义薪酬的一部分，是对薪酬其他部分的补充，应是充分的、有竞争力的和显著的。

商业银行属于经营信用的企业，今天放了贷款，短期内就有利息收入，但未来这笔贷款却可能成为不良贷款，侵蚀银行股东价值。因此，银行比一般的企业更容易发生短期行为，并且在较长时间内这种短期行为带来的损失不易暴露。商业银行的这一经营特点促使其薪酬制度必须注重中长期激励。这使得股票期权在商业银行整个薪酬中占有较大的比重，这一点在高层管理人员的薪酬中体现的更加充分。如美国第一银行CEO的薪酬结构中，股票激励占66.67%，而基本工资只占11.11%。通过中长期激励制度，避免管理层的短期行为，使其行为不偏离银行股东价值最大化这一根本目标。

激进的薪酬文化，倡导员工之间突出的收入差距、很好的薪酬波动性、根据销售收入提成等。保守的薪酬文化，则倡导员工之间的收入差距不过分突出、薪酬波动性平缓、不注重提成。迄今为止，尽管商业银行已革新很

多，总体上仍偏向保守的薪酬文化。商业银行的以绩效为基础的工资敏感度 (Pay Performance Sensitivity)^[7] 为 4.7，远低于制造业的 17.5，充分体现了其保守的倾向。商业银行的 CEO 与最低员工的薪酬差距为 20 倍，而大型工商企业的 CEO 则与一般员工的薪酬相差最高则达到 150 倍。银行的税后利润常有起伏，但银行员工的薪酬常保持一种稳定增长的态势，即在利润“大起”时薪酬不会调整得很高，利润“大落”时薪酬也不会调得很低。为业界津津乐道的是花旗银行在 1986 年濒临破产，但当年仍对股东发红利、对员工发奖金。商业银行很少出台提成制度，例如按吸收存款的比例提成、贷款发放规模提成等等。

商业银行何以采取偏向保守的薪酬文化？我以为，原因大体如下：一则银行是高风险的行业，资产负债率高达 90%，仅有 9% 左右的资本充足率，一般企业的资产负债率在 45% 左右。由此，银行必须保持稳健的经营作风。二则银行的经营信用企业属性使得其当期真实业绩难以准确衡量，所以不能以当年帐面利润来分光吃尽，所以丰收之年银行的薪酬不能太高；同时银行有不断的存款等外部资金注入，即便当年亏损，仍可以维持经营的持续性，当年的薪酬不受剧烈影响，所以亏损之年银行的薪酬也不会过低。不过，近年商业银行的薪酬文化正在有秩序的改变，由保守、偏向保守转向中性甚至略带激进，如增大员工收入差距、提高中长期激励比重等等。其根本原因在于迎合银行产业的转型，也即“商业银行正由金融资源的配置中介向处理信息和实施交易的工厂转变”。复杂金融业务以及银行产品的技术含量提高、销售文化的倡导，由此使得一些货币中心银行变成了知识密集型产业，专业化人才的重要性显著提高，由此产生强差别激励的需要。大型金融集团的出现加速了商业银行薪酬文化的转变。诸如花旗集团之类的金融集团里既有商业银行业务又有投资银行业务、保险业务。同一金融集团里的两种文化难以相容，商业银行业务员工觉得投行员工夸夸其谈，却拿到了远高于自身贡献的薪酬，投资银行业务员工讥笑商业银行员工木讷拘谨不够开拓精神，只配拿与劳动密集型企业相仿的薪酬。由于两种文化的冲突，导致很多金融集团在合并初期效益下滑，花旗集团亦莫能例外。成功的解决办法只能是提高商业银行员工的薪酬，从而缩小与投行的差距。而投行人也认识到没有强大商业银行业务作支撑，其业务是很难有大突破的，因而也就认可了商业银行薪酬的提高。例如花旗集团中花旗银行（商业银行）员工的薪酬就有一种与旅行者集团（投资银行）员工接近的趋向。抽象而言，金融创新的普及模糊了不同金融机构的业务界限，从而导致商业银行薪酬文化与包括投资银行在内的其他金融机构薪酬文化的融合。

（七）风险管理范围与方法的拓宽

利率自由化、浮动汇率制度产生了利率风险、汇率风险等市场风险管理的需要，混业经营、IT 广泛应用带来了操作性风险管理的需要，由此商业银行的风险管理范围拓宽，将信用风险、市场风险、操作性风险全部包容进来。特别是操作性风险 (Operational Risk)，即由内部流程、人员和系统的不完善或故障，或因外部事件引起的直接或间接损失风险，得到了突出的强调。BIS 等甚至建议，在对操作性风险难以量化的情况下，银行应用 25% 的

资本去应对操作性风险。

在风险管理组织上，国际银行业普遍设立了全行集中的风险管理部门（Windows on Risk），将信用风险、市场风险、操作性风险都集中由这一个部门来管理。由于外部人监管内部人总不如将外部人内置于内部人的监管效果好，在大的业务部门都设置了风险经理，对其实行矩阵式管理。

巴塞尔委员会（BCBS）倡导“银行内部任何责任必须能够落实到个人，而不能由部门负责”，即风险个人负责制。要实现个人负责制，信贷员的个人能力以及激励水平必须达标。信贷员个人能力不足，不能确信自己是否已经对借款人有了全面而准确的了解和判断，从而不敢决策，或盲目决策；对信贷员的激励机制不够，信贷员会因害怕承担与自身收益不对称的过量风险而不敢放贷。为了落实个人负责制，国际银行业建立了信贷员准入资格制度。信贷员授信额度的多少，不能依据其职务的大小，主要看其授信能力等级的高低，而这个授信能力等级需要通过考试来取得。

风险管理的方法也复杂化了。首要的是广泛应用信用评分模型、风险管理模型。信用评分模型的原理，就是利用一个统计模型（如 MDA 模型、Logit 模型、CART 模型）来对现有的或潜在的借款人的特性（如月收入）打分。信用评分模型的妙处就在于它将借款人纷繁复杂的各方面信息以一个简单明了的分值表现出来。借助信用评分模型，银行可节省 2/3 的人力，而这些人力可以去做销售等更重要的工作。此外，风险管理的现代方法还有用于剥离风险的证券化、用于对冲风险的金融衍生品、信用衍生品、管理市场风险的 VAR 技术等。

（八）IT 用于内部管理及其本身的管理强化

银行业很早就大量应用 IT，如 20 世纪 60 年代初的后台电子化；70 年代的前台电子化；80 年代的开发网络阶段等，但这些时期银行主要是利用 IT 来改善银行服务，使得交易的处理自动化和标准化。20 世纪 90 年代，银行业开始利用 IT 来提高自身的管理水平，如大型集成应用系统（1991 年）、家庭银行（1992 年）、电子数据交换（EDI，1993 年）、国际互联网络（1994 年）、数据挖掘（1995 年）和银行并购的信息系统整合（1997 年）等。前面提到的业务流程重组即以 IT 应用为核心。客户关系管理（CRM）系统在银行业大行其道。一是搜集、集成客户信息，利用 IT 最大限度地挖掘客户关系中的潜在价值。从客户与银行的每一次接触中搜集信息，随后，这些信息即可用于更好地了解和服务于客户，了解客户的需求和喜好，按照客户需求提供有利可图的产品和服务。二是分析、应用客户信息：集中资源于高盈利的客户和业务，提供个性化服务。如：集成并分析绩效数据，如客户和产品收益率、新帐户增长率、风险和业务损失等，并使这些数据能够被整个公司的所有决策者实时访问。对分支机构的运行，监控系统也很流行。银行业建立了总行对分行的实时监控系統，实时监测分行的风险和效益、机构与人员状况。在应用 IT 来改善银行服务方面，仍然进展不断，如实时支付技术，包括电子支票/数字现钞、电子发票出具、网上支付等。网上银行就是其突出代表。

银行 IT 投资巨大，承受着追随新技术发展的风险。首先，大多数客户

依然习惯于传统的服务方式，对新技术仍持怀疑、观望态度。新技术需要随新一代客户的兴起才会真正建立稳定的客户群。其次，新技术变化日新月异，大量投入有可能因为技术的进步而很快贬值。同时，IT 的投资绩效难以评估。国际银行业加强了对 IT 投资和运行的管理。一是设立 IT 规划委员会。有关银行信息技术决策需要银行高层甚至是董事长来作出决定。二是适当的技术外包。

(九) 服务渠道轻便灵活化

作为服务型企业，分销渠道问题，即通过怎样的渠道如何将自己的服务送达到消费者手中，是至关重要的。20 世纪 90 年代以来，银行服务渠道整的变革趋势是便捷灵活化，既方便消费者，又可随时增减。

一是整合传统的分支机构。其原则是削弱它的事务处理功能，提升金融产品销售功能。为强调销售功能，银行业将单位营业面积销售量等零售业的考核措施引入了银行内部考核之中。世纪之交时，全球银行业曾大谈告别砖瓦式分支机构，而转向虚拟机构。然而，最近几年，砖瓦式分支机构重新得到重视。2000 年底美国有 8 331 家银行，63 630 家分行，而 2003 年底，这一数字分别为 7 783 家和 66 864 家。到 2004 年 3 月底，商业银行数量下降为 7 714 家，分行总数则上升至 67 264 家。分行作用重新获得重视，原因在于拓展零售业的需要。美国联邦储备委员会（FED）的调查显示 2003 年尽管美国使用网上银行的家庭比重已达 32%，但仍有约 75% 的家庭通过个人接触来处理银行业务，而且消费者对银行的选择更多的依赖于分行的地理位置。实体分行网点是吸引新客户，推销新产品的最佳场所。因此银行开始通过重新重视分行的作用，优化分行功能及加强交叉销售来拓展银行零售业务。鉴于此，过去 4 年美国银行业再次掀起开设分行的热潮，主要银行已开设约 1 000 家新分行，并计划进一步加快开设分行的速度。二是构建新兴的服务渠道。如店内银行、多功能的 ATM、CALL CENTER、网上银行等。

(十) 服务对象多元化与服务品种增值化

消费者、小企业、海外客户进入了银行业的服务视野，服务对象多元化了。最突出的是零售金融（Retail Banking）的崛起。由于银行业在批发金融市场上受到排挤、高收入阶层的涌现与积累、利率风险管理技术的进步[可变利率抵押贷款（ARMs）、高度发达的抵押品出售或贷款证券化市场、方便的对冲利率风险的衍生工具]，零售业务普遍得到国际银行业的重视。美国全部银行贷款中零售业务比例由 1985 年的 31% 上升到 1996 年的 45%。2002~2003 年，美国商业银行面向工商业贷款的增长率连续两年负增长，而在个人信用卡业务、住房贷款等消费者业务上增长强劲。2003 年底与 2000 年底相比，银行消费信贷业务增长 17.8%。2004 年第一季度美国商业银行个人贷款上升 9.7%，而工商贷款下降 4.4%。欧元区的银行业也将零售业务作为发展重心。2003 年，汇丰控股增长最快的两块业务，就是个人金融服务和消费金融，这两项业务累计为汇丰控股提供商誉摊销及税前利润 62 亿美元，增幅超过了投资银行、批发银行等业务。日本银行业也是如此。截止 2002 年 6 月底，日本银行业对企业的贷款余额同比减少 6.9%，对个人的贷

款余额（房贷、车贷和教育信贷等）则增长 2.7%。

零售金融有其自身的特点。比如：零售客户交易动态资料多，数据处理速度要求快；零售业务较多注重推销技巧和营销策略。零售客户的风险也较高，2003 年第四季度美国银行业消费信贷不良率为 2.88%，高于同期工商信贷 0.94% 的不良率。但由于利率较高，银行的风险得到补偿和控制，零售业务仍然盈利。在美国 2001 年的经济衰退及其后的缓慢复苏期间，有较强零售业务的银行表现出色。花旗银行 2003 年第一季度的全球消费者业务收益比上年同期增长 26%，达到 21.6 亿美元。针对零售金融的特点，银行业也采取专门的管理方法。在组织结构上独立建制；在风险管理上较多地依赖标准化的电脑处理，如个人破产预测评分、住房金融分销体系的切分和分类计价等。

小企业金融服务也归入银行业的零售金融范畴。除租赁业务、经纪业务、信托业务和养老金业务外，几乎所有的小企业金融服务，都由商业银行提供，商业银行简直就是“小企业金融服务之家”。从大类上看，小企业使用的金融服务有流动资产帐户、信贷额度与贷款和融资租赁、财务管理服务等三类。1998 年的一项调查表明，仅有不到 7% 的小企业感到“融资和利率问题”，表明商业银行和其他小企业金融服务提供者的工作卓有成效。与很多人的观念相反，越大银行越是更能为小企业提供金融服务，美国的大银行以 35% 的市场份额对小企业的融资作出了实质性贡献。

海外客户的金融服务继续成为国际银行业开拓的重点。2001 年，全球约有 6.5 万家跨国公司，其产值和出口量分别占全球 GDP 的 1/10 和全球出口的 1/3。^[8] 生产、贸易与投资的国际化，使得金融服务业必须紧随其后。规模日益庞大的跨国银行迎合了这种需求，根据 BIS《国际银行和金融市场发展季度评论》（2003 年秋季）的统计，2002 年跨国银行的跨境债权增量为 7 481 亿美元，截止 2003 年 7 月，跨国银行的跨境债权余额已达 148 538 亿美元。银行的跨国经营业务也发生了显著的变化，由过去的融资关系为主变成了以产品、交易为基础的业务关系。跨国公司的财务管理日益摆脱其“成本中心”的定位，而是力求提供增值财务服务（TVA），成为利润中心。全球现金管理、跨国支付、流动性管理、外汇交易、风险控制等一类更复杂和有较高附加值的跨国财务管理服务需求日盛。

银行的服务对象增多了，服务品种也要求向增值化方向发展，迫使银行业不断进行服务品种的创新。创新总方针就是“更好的便利性、更大的增值性”。在存款产品创新方面，银行由提供一般的存款服务到方便客户的理财着想，再到保障客户的收益。“杠杆”存款、认同帐户（Affinity Accounts）、指数 CD、各种理财咨询服务发展起来了。在资产业务创新方面，循环式备用信贷、透支贷款、代理融通（Factoring）、贷款出售、贷款证券化发展起来了。在业务处理效率创新方面，则遵循速度（自动化）和可靠性，大银行提出了“永不休息”（never sleeps）的口号。在品种创新的同时，还要维持低廉的服务成本。

银行服务对象多元化和服务品种的增多可由其收入结构反映出来。全球首 50 家银行的非传统的“其他营业收入”对传统的存贷款利差收入的比例，

从1991年的49.18%提高到1996年的67.06%，增加了17.88%。美国银行业非利息收入占净营业收入的比例，2003年第一季度大银行（资产>10亿美元）为41.75%，中小银行（资产<10亿美元）为24.51%；到2004年第一季度大银行为43.77%，中小银行为25.83%。2004年第一季度美国商业银行的非利息收入476.83亿美元，同比增长6.7%，尤其是那些通过并购涉足投资和保险业务的大银行非利息收入更是可观。日本主要银行和地方银行2003年的非利息收入是2001年的3倍，其中，主要银行非利息净收入达到1.4万亿日元，相当于净利息收入（4.6万亿日元）的33%，地区银行这一比例为10.7%。

二、中国银行业的重组革新前景

中国改革之前的“大一统”金融体系时期是不存在商业银行的，1978年后，国有专业银行逐渐新设或从原中国人民银行分离出来，到1985年形成了工农中建四大专业银行；1987年为打破国内银行体系过于垄断的局面，开始组建股份制商业银行，先后形成了交通银行等11家股份制商业银行；1995年起，一些城市信用社被合并重组为城市合作银行；同时为适应对外开放的需要，从1982年起，香港南洋商业银行、汇丰银行等外资银行开始进入中国大陆。这样由国有商业银行、股份制商业银行、城市商业银行和外资银行构成的中国商业银行体系逐渐形成。截止2003年底，国有商业银行资产总额15.19万亿元人民币，股份制商业银行资产总额3.82万亿元人民币，城市商业银行资产总额1.46万亿元人民币，外资金融机构资产总额3969亿元人民币，四大银行板块的资产分别占银行体系总资产的72.8%、18.3%、7.0%和1.9%。

（一）国有商业银行重组上市进展

中国国有企业的股份化开始于20世纪90年代初期，但国有银行的股份化却整整晚了10年，直到2000年方在政策层面上获得接受。2002年的全国金融工作会议将国有银行改革思路确定为“公司治理+产权多元化”。2003年9月，《中共中央关于完善社会主义市场经济体制若干问题的决定》指出将选择有条件的国有商业银行实行股份制改造，加快处置不良资产，充实资本金，创造条件上市。此后国有银行股份化改革骤然提速。

2004年1月，中国动用450亿美元外汇储备对中国银行和中国建设银行进行注资，确定要“用3年左右的时间将两家试点银行改造成为具有国际竞争力的现代股份制商业银行。”中国银行和中国建设银行的股份制改造全面启动，到2004年10月底，这两家国有银行完成了股改重组的第一步——财务重组，中国银行资本充足率达到8.56%，不良贷款率降至4.55%；中国建设银行资本充足率超过9.0%，不良贷款率下降到3.08%。股改重组的第二步——公司治理机制建设也在8—9月获得重大进展，两行先后建立了规范的董事会，董事长与行长两职分离，引进了外部董事，并且中国银行股份有限公司和中国建设银行股份有限公司先后挂牌成立。预计到2005年，两行将在内地和香港上市，届时非国有股份将占到25%以上。中国工商银行、

中国农业银行也将于 2005—2007 年进行股份制改造。重组上市之后的国有银行，将形成由国家控股、若干高额持股股东并存、吸纳机构投资者、广泛的小额投资者以及员工持股的相对集中的股权结构。

公司治理机制建设成为这场国有银行重组改革的中心工作。国有银行的改革进行了 20 多年，成效不彰，主因就在于其治理框架和产权结构始终未动，致使其浩如烟海的管理制度总是流于形式。国有银行严重的治理机制缺陷表现在多方面：所有者不明确或缺位；经营目标模糊以及价值准则政治化；董事会不存在或结构缺陷以及组织系统庞杂；经理人选择行政主导和刚性问题；对决策层和行政层的考核制度模糊或不适用；激励—约束机制不对称；“内部人控制”问题突出；极低的决策和管理透明度。2000 年后，中国银行率先积极地推动了良好公司治理机制建设，包括（1）确定清晰的发展战略；（2）整合业务流程及精简组织结构；（3）建立量化的内部预算核算体系；（4）建立全面绩效考核体系及相应的激励机制；（5）建立市场化的人力资源管理体制及培育机制；（6）构建科学的风险管理体制和决策机制；（7）实施审慎的会计原则及推进充分的信息披露；（8）建立健康负责的董事会。最终在建立科学决策机制、制定清晰的发展战略方面取得了较大的成效。2004 年 3 月，中国银监会在《关于中国银行、中国建设银行公司治理改革与监管指引》中对国有银行机制转换和法人治理结构建设进一步明确了 10 项改革要求，如引进国内外战略投资者、实现投资主体多元化等。建立市场化的人力资源管理机制成为当前公司治理机制建设的核心工作，其基本思路是股份制改造后，国有银行员工都要由全民所有制企业员工转为股份制公司的员工，废除官本位制度，设置专业和技术职务；按需设岗，以岗定责，通过按需设岗和科学的岗位分类来定岗、定编、定员，建立正常的人员退出机制，达到职务能上能下、岗位能进能出、薪酬能高能低。2004 年底，中国银行、建设银行基本建立了市场化的人力资源管理体制。

在公司治理机制建设之外，当前的国有银行还需要在以下 6 个方面多加努力：

1. 确立风险控制优先的发展理念。现阶段，中国的市场还是一个不规范的市场，银行风险管理制度、业务发展的激励约束机制还不健全，决定了我们“要反重风险轻发展，但主要是防重发展轻风险”。风险管理的目标在于控制所有业务的现有风险、预防潜在的风险以及提高风险管理效率，促进业务健康发展。

2. 培育健康的商业银行信贷文化。对国有银行的信贷从业人员，应培养其树立以下几种观念：（1）重视主营业务。借款企业经营的不确定性很大，主营业务收入是偿还贷款的第一还款来源，其作用至关重要。（2）关注现金流量。在贷前、贷中、贷后都要十分关注借款企业的现金流量，将其作为贷款管理中的一个重要指标，并能熟练地测算、分析和运用。（3）摆正第二还款来源的位置。对于第一还款来源不能保证的，要坚持不予贷款，而不是一开始就去将第二还款来源和第一还款来源相提并论。（4）对信用风险的质量要从传统的，以历史记录或担保、抵押为主要授信依据，逐步转变到对客户未来现金流量及还贷能力的判断与预测上来。