



建设一流现代银行丛书

+Services

Mixing Business With Pleasure
Sponsored by company name

01

+Services

Mixing Business With Pleasure
Sponsored by company name

02

银行经营管理 纵横

REVIEW

OF BANKING MANAGEMENT PRACTICES

● 上海市城市金融学会 编著

 中国金融出版社

F832.1
S246

建设一流现代银行丛书

银行经营管理纵横

上海市城市金融学会 编著

F832.1

S246



中国金融出版社

责任编辑：吕冠华

责任校对：刘 明

责任印制：丁淮宾

图书在版编目 (CIP) 数据

银行经营管理纵横 (Yinhang Jingying Guanli Zongheng) / 上海市城市金融学会编著. —北京: 中国金融出版社, 2009. 6

(建设一流现代银行丛书)

ISBN 978 - 7 - 5049 - 4852 - 6

I. 银… II. 上… III. 银行—经济管理—研究 IV. F830.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 163681 号

出版
发行 **中国金融出版社**

社址 北京市丰台区益泽路 2 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 100071

经销 新华书店

印刷 保利达印刷有限公司

装订 平阳装订厂

尺寸 169 毫米×239 毫米

印张 24.5

字数 335 千

版次 2009 年 6 月第 1 版

印次 2009 年 6 月第 1 次印刷

印数 1—6090

定价 48.00 元

ISBN 978 - 7 - 5049 - 4852 - 6/F. 4412

如出现印装错误本社负责调换 联系电话 (010)63263947

总 序

为向改革开放三十周年献礼，在中国城市金融学会、上海市社会科学界联合会的大力鼓励和支持下，上海市城市金融学会编写了《建设一流现代银行丛书》，并由中国金融出版社出版，值得庆贺。

这套丛书 2008 年计划出版三册，包括《银行经营管理纵横》、《银行核心竞争力透视》、《银行服务模型逻辑》。应当说，这些题目都是经过反复比较权衡后，从许多备选题目中精心挑选出来的。这些题目不但来自于实践，具有明显的客观现实价值，而且又是针对银行改革发展的实际需要进行比较深入系统的理论思考，力求提出有应用价值的对策建议。这是一种大胆尝试，尽管多少有些力不从心的感觉，但经过努力，现在能如期奉献于读者面前，确实是令人高兴的。当然，客观效果如何，还有待社会实践的检验。

中国金融改革开放的历程，波澜壮阔，举世瞩目。银行改革激流勇进，始终处于经济金融改革的核心地位。大型国有商业银行的股改上市，成为国际性公众持股银行公司，既是二十几年改革与发展的重大成果，又是向着国际一流现代金融企业大步迈进的伟大的历史里程碑。站在新的起点上，不仅业内人士，而且与银行有着业务往来的社会各界和广大客户，都在关心、关注和思考着上市后的我国银行，特别是国家控股的大型商业银行的改革与发展。作为从业者，不管

是高层领导，还是普通员工，深感自身价值与本行的发展息息相关。同呼吸、共命运，效力和忠诚于斯，努力创造财富，希望职业生涯与银行共成长。从社会和客户角度来看，改革开放三十年后的今天，几乎很少还有不与银行来往、不需要银行为之提供最起码的存取款和汇款业务的个人或企业存在。有权威的统计数据表明，呈几何级数增长的电话银行、网上银行业务，标志着我国已经进入了客户可以足不出户，坐享现代银行快捷、安全服务的新金融时代。对正在走向小康社会的人们来说，他们希望中国的银行业稳健发展，各家银行能够成为服务优良，具有盈利能力、抗风险能力、创新能力和值得信赖的银行。正是这些现实的需要以及对未来发展的思考和希冀，为金融理论研究活动提供了广阔的舞台，迫切要求针对经营管理中的重大理论和政策问题进行深入研究和解释，发挥理论研究对科学发展的理论宣传、决策支撑和发现规律的职能作用。

根据中国工商银行总行提出的办成最具有盈利能力、最优秀和最受社会尊重的国际一流现代商业银行的发展战略目标，本丛书定名为《建设一流现代银行丛书》。这样的发展战略目标高度概括了现代一流商业银行的本质特征、深刻内涵和历史使命。

首先是最具有盈利能力，这是企业的本质属性，银行作为企业也不例外。银行的盈利建立在客户盈利的基础上，客户不盈利，银行不可能盈利。银行为实现持续盈利的目的，必须把服务创造价值和以客户为中心的经营理念贯穿到业务流程的每个环节。银行在为客户创造财富的同时，也为自己创造价值。在同业比较中，不仅比总量、比 ROA 和 ROE，

而且还要比人均效益和网均效益、比这种盈利能力的可持续性。

其次是最优秀，用以衡量优秀的指标主要有：领先的风险管理、领先的信息技术、领先的创新能力和优秀的金融人才。银行业的核心是通过对风险的识别、衡量、管控和转化，在合适的市场与合适的客户达成契约，经过一系列的交易处理过程，实现客户和银行的双赢。这也就是花旗集团前董事长瑞士顿所说的，银行家的职能，说到底就是识别和管理风险。风险管理是银行的永恒主题，现在关于风险管理的研究汗牛充栋。但最近由美国次级抵押贷款危机引发的整个华尔街金融大震荡，在宏观层面是由于这种交易型的新金融体系监管缺失和鼓励过度投机；在微观层面是由于金融机构过于迷信计算模型，对金融交易能无限制地放大的乘数效应和一旦发生资金链断裂同样能无限制地扩大与加速传递危机的严重性缺乏应有的重视和警觉。但也不能像一些批评者那样不适当地否定现代计算技术，包括模型和计算机的开发利用，而是要强调银行和金融业作为虚拟经济的典型代表，其经营思想和原则应当始终把风险管理作为第一准则，把维护和促进实体经济的有效发展作为基本出发点。

面对瞬息万变的国际、国内市场形势，创新能力决定银行的竞争发展能力、抗风险能力和市场的话语权。银行创新涉及市场、业务产品和管理等多个方面，但核心是能为目标客户及时提供急需、合适、增值和安全的产品和服务。以前讨论竞争问题，提倡“人无我有，人有我优，人优我精”并不错，但缺乏前提，应该以目标客户为中心，只有目标客户需要的、符合个性化要求的才是最有竞争力的。市场空间无

限之大，客户需求千变万化，加上同业竞争压力，唯有创新，具有创新意识、创新能力以及创新体制和机制，才能以变制变，抢占市场制高点，赢得竞争发展主动权，成为同业领军者。二十五年来，中国工商银行上海分行的发展历史就是不断创新的历史，曾经创造了国内金融系统多项第一的纪录，从业务产品、组织管理架构到信息科技，至今仍保持着明显的领先优势。要成为一流现代银行，必须继续高举创新大旗，以创新为动力源泉，敢于先行先试，在学习借鉴国际经验的同时，紧贴实际，走出一条创新发展的新路子。

领先的信息科技，这是一流现代银行的基石。改革开放三十年，最看得见、摸得着的银行业变化就是以计算机和通信技术为核心的金融业务信息化和网络化技术的广泛普及与深度应用。不要说大型银行，就是中小银行也已基本消灭了手工纸质作业，实现了柜面业务计算机系统流程操作。值得自豪的是，中国工商银行领先的科技优势，不但有力地支撑了业务创新发展，而且不断地推进了科学决策和精细化管理，始终走在业界前列，正在逐步缩短与国际先进银行的技术差距。

优秀的金融人才是建设一流现代银行的关键，要有数量充足、质量一流的优秀金融人才，包括高级专业技术人才和高级经营管理人才，在业内出类拔萃，具有权威性和影响力。高级专业技术人才，比如，高级风险管理专家、高级产品研发和营销专家、高级私人银行业务专家、高级市场交易员、高级法律专家和高级信息与网络技术专家等。高级经营管理人才主要指中高级担任行政领导职务的管理干部，特别是各级机构领导班子的“一把手”要成为统管一方的领军

者。选择、培养和正确使用“一把手”，成为班子增强员工凝聚力，提升经营绩效的根本所在。作为分支机构的管理者，必须忠实贯彻总行的战略意图和工作部署，自觉树立程序至上的执行意识，没有任何借口越权、逆程序办事，偏离制度规定和政策。在激烈的市场竞争中，每个机构负责人必须坚持“两手抓、两手都要硬”，确保完成总行下达的经营目标任务；同时，要带好队伍，在文明优质服务、内控案防和风险管理上夯实基础，建立和完善长效机制。

最后是最受社会尊重，反映银行自觉履行社会责任所带来的正面效应。现在银行企业的社会责任已经大大超过传统的含义，不仅包括为社会慈善事业作贡献，而且还要按照银行的本质要求，强化职能作用，实现经营理念、经营模式和经营作风的根本转变，为社会提供优质服务。客户个人、企业、机关团体对银行高度认可、信赖和忠诚，都以自己选择的银行为自豪，对银行的产品、服务和管理交口称赞，并乐于为之义务宣传推介。这样的银行的人气、财气都旺，银客关系融洽，紧密合作，互相支持，根深叶茂，可持续发展，成为业界效仿的典范。

大型国有商业银行股改上市，仅仅是走出了万里长征的第一步。从中国工商银行上海分行的实际来看，离一流现代银行的标准还有很大差距，还需要作坚持不懈的努力。在复杂多变的国际经济金融形势下，要以国际视野加强前瞻性战略思考，高瞻远瞩，谋划未来，进一步坚定对美好明天的信心；深化和完善体制、机制改革，提升创新发展能力和抗风险能力，培育和增强国际竞争力。

研究创造价值。多年来，上海市城市金融学会主要依托

中国工商银行上海分行的强大经济实体深入开展丰富多样、注重实效的群众性金融研究活动，主动配合实际工作，围绕大型国有商业银行改革与发展的方向和目标，团结和引导广大会员积极献计献策，为中国工商银行上海分行的发展做出显著成绩。每次成果评比，都有高质量的论文作品获奖。基于中国工商银行上海分行处于加快推进上海国际金融中心建设的前沿，许多现实的问题需要研究，大量的新情况、新问题需要分析解答。上海市城市金融学会用组织撰写系列丛书的方式进一步提升了研究工作的档次。通过一年多时间的写作、讨论和修改，终于如期完成了这项研究工程。

我希望，《建设一流现代银行丛书》能连续编写出版，每年至少有几本问世，不断地给处在一线的银行管理者提供知识和智慧，给金融研究活动增添新的任务，为有一定学术造诣的行内外专家学者提供施展才华的平台。

孙持平

2008年10月5日

内 容 提 要

银行改革开放三十年，其每一步改革的谋划、部署和推进，都无不体现思想解放、经营理念转变的要求，无不体现通过解放思想达成共识，齐心协力攻坚克难，坚韧不拔推进改革发展的过程。本书主要基于大型商业银行一级分行的视角，反映的是处于当前阶段我国大型商业银行经营管理理念和实践的变化、变革。全书分为四部分十章，其基本内容概括如下：

第一章，转型发展战略。这是本书的纲。我国大型银行的变革最集中体现在经营转型上，首先是观念的转变，没有观念的转变不可能有实践上的转变。本书归纳了八个观念转变，需要说明的是这些观念不可能穷尽，但比较有代表性。其次是银行转型发展战略的主要内容，这就是零售银行战略、优秀信贷银行战略、大力发展中间业务战略等，提纲挈领地阐述了战略转型的构成和要点，这就为本书提供了一个框架结构图，使本章带有导论性质。

第二章，打造第一零售银行。零售银行业务是转型战略的第一标志。适应社会经济转型发展的客观要求，从原来只是提供个人储蓄和汇款的单一服务到现在为客户提供投资理财、住房按揭、外汇买卖、黄金交易等多样业务，凸显了银行战略转型的根本性、标志性变化。应当说这种转型在发达国家早已发生了好多年了，从一些标杆银行的资产负债表中可以看到其发展的历史轨迹。大型银行要打造第一零售银行，这是从发挥其自身优势条件所确立的战略发展目标。本章较为详细地阐述了第一零售银行的战略内容及其实施要点，既是近年实践总结，也是对今后发展方向的思考和细化。

第三章，公司金融业务转型。公司金融业务转型是银行经营转型

的第二个战略性标志。信贷业务至今仍是银行最主要的盈利来源，必须大力调整和优化客户结构，对优质大型公司客户实行综合化个性服务，最大限度地满足现实需求和潜在需求，在维护和创造客户价值的同时实现银行经营目标。本章聚焦核心客户，把握市场变化趋势，丰富营销模式和策略，并把融资业务、法人理财、投资银行、年金托管等各种层出不穷的新兴业务综合起来，揭示了公司与个人金融业务联动营销的新模式新趋势。

第四章，给中间业务插上翅膀。大力发展中间业务是转型战略的第三个重要标志。不到十年时间，中间业务已从原来忽略不计的附带性业务转变成成为大型银行的三大核心业务之一。发展之快、收入增幅之大，令人惊叹！但与国外银行比仍存在差距和瓶颈问题。为此，本章把发展中间业务放到优先发展战略的高度，继续统一思想认识，强化考核和资源配置，给中间业务插上更加强劲的发展翅膀，迅速改善服务手段，全方位地提高商业银行的综合竞争能力。

第五章，做产品创新的先行者。创新给银行发展注入了强大动力与活力。在金融竞争日趋激烈的环境下，商业银行唯有创新才能焕发勃勃生机，才能抢占市场制高点。本章论述了创新发展主旋律，主张以市场和客户需要为导向，借鉴国内外金融创新技术和经验，遵守现行监管框架，在业务创新上敢于先行先试，不断给金融业务领域增添新的产品、新的服务，实现产品创新、营销变革和服务提升同步推进。

第六章，将优质服务进行到底。银行本身就是服务业，所以必须以优质服务为本。加入世界贸易组织后，我国金融业进一步扩大对外开放，国有商业银行加强服务管理并取得明显效果。本章认为服务就是竞争力，面对社会经济发展新需求和激烈的市场竞争，大型商业银行要将提升服务能力作为经营发展的根本任务，不断改善服务管理，提高服务质量，提升服务能级。要结合流程再造、规范化管理等举措将优质服务进行到底。

第七章，加强品牌与渠道建设。品牌和渠道建设是现代银行经营管理的两个重要支撑部分，前者是推进器，宣传放大银行整体形象及

其核心产品价值；后者是平台，包括物理营业网点以及像电话银行、网上银行等虚拟网络业务渠道，直接为客户提供服务。本章论述了强化品牌和渠道建设，主张按照“客户分层、网点分类、服务分区”的要求，深入推进网点业态管理，提高网点的经营能力、竞争能力和盈利水平，塑造良好的社会形象。

第八章，全面风险管理和内控。所谓全面风险管理，是指由《巴塞尔新资本协议》提出的国际银行业风险管理的先进理论和实践成果，在内部风险资本覆盖面和外部资本监管上，不仅涵盖信用风险、市场风险，更明确地将操作风险也纳入到风险资本的覆盖和资本监管范围，因此对风险的防范要求更为严格和全面。尽管对我国商业银行来讲，商业化、市场化运营的时间较短，风险管理能力较为薄弱，但本章还是比较客观地反映了我国大型银行面对国际竞争压力，都在不断强化风险管理和内控机制，建立健全全面风险管理体系，培育内控合规文化，坚持合规经营，以保证银行业务稳健发展。

第九章，信息技术支撑。银行是我国信息化建设起步最早的行业，尤其是我国大型银行是金融电子化的最先应用者。本章简要回顾金融信息化的应用历史，并借鉴国外银行发展经验，重点反映大型银行综合业务处理、资金汇兑、银行卡等一系列电子化应用系统的快速而又稳妥推进的思路和实践，证明信息技术为银行的改革创新提供了强大的技术支持，正以前所未有的速度和力度推动银行业务创新发展。

第十章，领导力和企业文化。领导力和企业文化建设是我国银行经营管理的核心问题。本章重点阐述一个领导者的基本素质，认为做一个优秀的银行领导者，充分发挥党的思想和组织建设政治优势，加强企业文化建设，建好班子、带好队伍、培养人才，最大限度地调动全行员工的积极性，提高忠诚度，增强凝聚力和执行力，始终是立行之本、强行关键。坚持党建和队伍建设与经营管理的同步推进、协调发展是建设国际一流现代银行的有效保证。

目 录

第1章 转型发展战略/1

1.1 经营理念转变是根本转变/1

1.1.1 公司治理的理念/2

1.1.2 市场营销理念/4

1.1.3 经济资本的理念/5

1.1.4 全面风险管理的理念/7

1.1.5 金融创新的理念/8

1.1.6 国际化经营的理念/9

1.1.7 金融服务的理念/10

1.1.8 合规创造价值的理念/12

1.2 办成“五个一流”的银行/12

1.2.1 一流的经营业绩/12

1.2.2 一流的管理水平/13

1.2.3 一流的市场竞争力/13

1.2.4 一流的服务质量/13

1.2.5 一流的人才队伍/13

1.3 着力提升银行核心竞争力/14

1.3.1 战略目标新选择/14

1.3.2 认识核心竞争力/16

1.3.3 核心竞争力七大途径/19

1.4 区域分支机构发展目标/35

1.4.1 “五个最”的要求/35

1.4.2 零售银行/36

1.4.3 信贷银行/39

1.4.4 创新银行/41

第2章 打造第一零售银行/45

2.1 零售银行业务的意义/45

2.1.1 战略意义/45

2.1.2 实施途径/47

2.2 个人高端客户市场竞争/51

2.3 银行财富管理发展模式/54

2.3.1 银行财富管理的特征/54

2.3.2 财富管理发展的问题/57

2.3.3 银行财富管理的前景/60

2.3.4 财富管理的市场策略/63

第3章 公司金融业务转型/73

3.1 调整和优化客户结构/73

3.1.1 “合作与挖掘”策略/74

3.1.2 “稳健发展”策略/74

3.1.3 拓展客户市场发展空间/75

3.1.4 发展“总部经济”客户群/75

3.1.5 打造“先进产业”客户群/76

3.2 创新完善营销手段和模式/76

3.2.1 分层营销/76

3.2.2 先行先试/77

3.2.3 信贷业务流程/77

3.2.4 信贷盈利水平/77

3.3 开展综合化个性服务/78

3.3.1 概念/78

3.3.2 外资银行的经验/80

3.3.3 大客户划分及其业务挖掘/82

3.3.4 适时变化的创新实例/85

3.3.5 转型发展任重而道远/86

3.4 公私金融业务联动营销新趋势/88

3.4.1 理论依据/88

3.4.2 现实意义/89

3.4.3 加大力度推进/95

第4章 给中间业务插上翅膀/101

4.1 从比较分析中找差距/101

4.1.1 经营范围和品种的比较/101

4.1.2 业务规模和收入水平的比较/102

4.1.3 服务手段的比较/102

4.2 跨越式发展/104

4.2.1 转变观念,提升战略地位/104

4.2.2 加强管理,促进快速发展/106

4.2.3 加快整合,建立有效机制/106

4.2.4 围绕目标,明确跨越式方向/108

4.2.5 健全统计,强化指标考核/111

4.2.6 提供支撑,应用信息科技/113

4.3 混业趋势下市场策略选择/114

4.3.1 超前研究和开发/114

4.3.2 分层发展/115

4.3.3 产品、技术和服务的创新/116

4.3.4 利用客户资源/117

4.3.5 产品开发与营销联动/117

- 4.3.6 定价策略/118
- 4.3.7 风险防控/119
- 4.4 人民币同业代理结算业务/119
 - 4.4.1 历史回顾/120
 - 4.4.2 对策建议/125
- 4.5 跨国企业现金管理服务/128
 - 4.5.1 跨国企业现金管理需求/129
 - 4.5.2 现金管理业务发展态势/132
 - 4.5.3 若干建议/134
- 4.6 银行资产托管业务/135
 - 4.6.1 国外银行托管模式/136
 - 4.6.2 国内银行托管模式/138
 - 4.6.3 对策建议/139

第5章 做产品创新的先行者/145

- 5.1 银行产品创新潮流/145
 - 5.1.1 发展现状/145
 - 5.1.2 顺势而为/150
- 5.2 跨市场融合性人民币产品创新/159
 - 5.2.1 国际跨市场融合性产品创新历程/160
 - 5.2.2 我国跨市场融合性产品创新需求/167
 - 5.2.3 跨市场融合性人民币产品创新前景/169
- 5.3 传统信贷业务创新发展/174
 - 5.3.1 生存发展压力/174
 - 5.3.2 信贷业务创新/178

第6章 将优质服务进行到底/187

- 6.1 成效、问题与对策/187
 - 6.1.1 银行服务“四个提升”/187

- 6.1.2 优质服务意义重大/189
- 6.1.3 系统化工程/191
- 6.2 流程再造/200
 - 6.2.1 必要性/200
 - 6.2.2 构想与做法/204

第7章 加强品牌与渠道建设/209

- 7.1 银行品牌战略/209
 - 7.1.1 发挥比较优势/210
 - 7.1.2 抓住关键推进/211
- 7.2 巩固并发挥网点优势/213
 - 7.2.1 网点规划/213
 - 7.2.2 总体方向/214
 - 7.2.3 基本要求/215
 - 7.2.4 主要措施/217
 - 7.2.5 注重整合/218
- 7.3 电子银行业务/225
 - 7.3.1 超速发展/225
 - 7.3.2 二次创业/227
 - 7.3.3 主要措施/227

第8章 全面风险管理和内控/231

- 8.1 全面风险管理体系/231
 - 8.1.1 信贷风险管理/233
 - 8.1.2 市场风险管理/243
 - 8.1.3 操作风险管理/250
- 8.2 《中华人民共和国物权法》与银行押品工作/257
 - 8.2.1 《物权法》的意义/257
 - 8.2.2 押品评估及其分布/260