

吉林大学中国国有经济研究中心文库
教育部人文社会科学重点研究基地基金资助

国有经济论丛 (2008)

中国商业银行深化改革 与管理创新研究

ZHONGGUO SHANGYE YINHANG SHENHUA GAIGE
YU GUANLI CHUANGXIN YANJIU

主 编 邵学峰
副主编 李 政



经济科学出版社
Economic Science Press

吉林大学中国国有经济研究中心文库
教育部人文社会科学重点研究基地基金资助

国有经济论丛（2008）
**中国商业银行深化改革与
管理创新研究**

主 编：邵学峰
副主编：李 政

经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中国商业银行深化改革与管理创新研究 / 邵学峰主编.
—北京: 经济科学出版社, 2009
ISBN 978 - 7 - 5058 - 8672 - 8

I. 中… II. 邵… III. ①商业银行 - 经济体制改革 - 研究 - 中国②商业银行 - 经济管理 - 研究 - 中国
IV. F832.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 184085 号

责任编辑: 杜 鹏
责任校对: 刘 昕
版式设计: 代小卫
技术编辑: 董永亭

中国商业银行深化改革与管理创新研究

主 编: 邵学峰

副主编: 李 政

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100142

总编部电话: 88191217 发行部电话: 88191540

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件: [esp@ esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

北京欣舒印务有限公司印刷

华丰装订厂装订

787 × 1092 16 开 18.5 印张 370000 字

2009 年 9 月第 1 版 2009 年 9 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5058 - 8672 - 8 定价: 36.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

代 前 言

为了深入研究中国商业银行体制机制创新问题，分析银行业改革和管理所面临的复杂环境与竞争形势，拓展和探索国有经济研究的广度与深度，由招商银行总行、吉林大学中国国有经济研究中心、吉林大学经济学院联合主办，《管理世界》杂志社协办的“第八届国有经济论坛：中国商业银行深化改革与管理创新”学术研讨会于2008年4月18~20日在深圳市举办。本次学术会议在全国范围内广泛征文，收到多篇高质量的参会论文。来自于“产、学、研、媒”等领域的多位金融界管理精英、政府官员、重点大学和研究机构的专家以及企事业单位负责人到会并发言，其中包括招商银行马蔚华行长、中国工商银行内控合规部荀大志总经理、吉林大学中国国有经济研究中心徐传谏教授、中国社会科学院经济研究所袁纲明研究员、中国农业大学期货与金融衍生品研究中心常清教授、东北财经大学经济学院王洵教授、国家粮食局外事司刘韧司长、财政部财政科学研究所陈德红研究员、香港中保集团宋曙光副总经理等。与会代表围绕当前经济形势、商业银行治理与经营绩效、商业银行风险与运营策略等热点内容进行了讨论。

一、当前经济形势与商业银行改革

当前国内外宏观经济形势还存在着很多不确定因素，对中国宏观经济调控、货币金融政策等提出了很多研究课题。中国银行业改革面临难得的历史机遇，需要在变化的客观环境中不断调整战略，实现跨越式发展。代表们针对当前美国经济状况和国内经济走势等对银行业的影响进行了充分讨论。

1. 美国经济对中国银行业的影响。经济全球化导致各国之间的相互联系日益紧密，美国作为世界经济重要的组成部分，其经济状况无疑对中国的影响十分显著。代表们围绕近期美国经济走势、次贷危机以及美元贬值等问题进行了讨论。首先，以经济周期来衡量，美国经济增长正处于逐渐放缓并下滑阶段，从中长期看，

这种随周期而波动的走势并不会影响美国经济发展；但是，从短期看，却会对美国乃至世界经济构成影响。以就业率和消费信心这两个指标来衡量，足见美国目前就业形势不容乐观，消费信心下降。这些既是美国经济下滑的结果，也进一步助推了经济下滑。其次，美国次贷危机从本质上看是一种典型的债务内爆型危机，它的出现兼具必然性和偶然性，也揭示了美国贷款市场的结构性问题，进一步放大了消费者对美国资本市场的信心不足。次贷危机使美国经济损失严重，导致整个产业链各个环节都不同程度地受到伤害。个别学者认为，美国正是利用了次贷危机的影响，把国内经济颓势转嫁全世界分摊，减弱了美国由于次贷危机本来应该承担的经济衰退。最后，美国任由美元贬值以及近期通过降息缓解次贷危机造成的损失等一系列政策，不同程度地压缩了其他国家宏观调控的空间和余地。

代表们认为，美国当前经济状况对中国银行业是挑战，更是机遇。首先，从直接影响看，由于中国银行业尚没有完全开放，参与世界范围的金融衍生品交易的程度不深，因此，美国次贷危机对中国的影响十分有限。目前，仅中国银行和工商银行等个别国有银行受到小范围冲击，但是损失与其盈利能力相比较还是较小的。其次，从间接影响看，次贷危机对中国银行业存在一定的负面影响，不同程度地导致美国进口需求下降和中国对美出口下降。美国境内资金短缺导致国际游资回流，对中国资本市场也构成影响。虽然存在上述影响，但是，从长期基本面看，中国银行业受到的冲击还是较小的。受次贷危机影响，美国银行业的世界排名呈现下滑态势，而中国商业银行，特别是工行、建行等国有商业银行，市值已经超过花旗、汇丰等，其国际竞争力、受尊重程度不断提高。

2. 国内经济与商业银行战略调整。外汇储备高企、人民币升值、流动性过剩以及CPI指数高位徘徊等因素都会对中国商业银行的战略和管理构成一定影响。代表们认为，首先，一定的外汇储备是进行宏观经济调控、保持收支平衡、实现经济均衡发展必不可少的基础，特别是在经济全球化不断发展的情况下更是如此。外汇储备无论如何是一种财富。但是，外汇储备并不是越多越好，持有过高的外汇储备是有成本的。在我国外汇储备已经逼近1.7万亿美元（2008年4月）的情况下，需要进一步改革外汇管理体制，拓展银行业经营管理的空间和余地。其次，在国内流动性过剩的情况下，人民币升值使大量美元回流国内市场，导致市场上“硬投放”人民币过剩，而外汇管理体制则进一步放大了这种趋势。当前应审慎对待人民币升值的速度和幅度。最后，CPI指数高位波动对商业银行经营构成影响。目前国内消费物价指数处于高位震荡、趋于稳定的状态。从宏观角度上看，受美国降息导致人民币和美元利率倒挂影响，央行提高利息的空间越来越小；而提高银行存款准备金会导致商业银行市场操作代价和难度越来越大。提高银行存款准备金对各家商业银行的影响虽然不同，但是逐渐上调对市场宽松度降低无论如何都是一种压

力。代表们认为,针对本轮国内经济的周期性波动,治理的着眼点放在控制物价是不理智的,应该采取有效措施控制信贷投放,通过央行货币政策调整、商业银行战略转变、国有银行加快体制性改革步伐等措施进行有针对性的调节,以利于中国经济和银行业的健康稳定发展。

二、商业银行治理与经营绩效

代表们认为,中国商业银行已经取得了令人瞩目的成就。以招商银行为代表的股份制商业银行积极实施战略转型,经营业绩有明显提高;而工、农、中、建等国有商业银行竞争能力逐渐增强,但是仍旧存在有待改进之处。与会代表和以文入会的专家学者针对中国商业银行的产权制度、治理结构、经营绩效、竞争能力等诸多方面进行分析并提出建议。

1. 产权明晰化是深化商业银行改革的关键。产权关系明晰化是商业银行尤其是国有商业银行改革的关键。国有商业银行具有商业银行的一般性特征,同时也具有自身的特殊性。通过股份制改造、推进产权多元化、股权分散化,并在此基础上推进国有商业银行资源优化配置,才能有效提高竞争能力。虽然中国国有商业银行在产权制度改革过程中取得了一定的进展,但是尚有众多问题没有解决,仍旧存在程度不同的效率低下、不良资产率偏高、综合竞争力不强等问题。因此,加快国有商业银行产权制度改革应该作为当前银行业改革的重点。有的代表通过研究产权制度对国有商业银行效率的影响,对国有商业银行低效率的产权结构进行实证分析,认为产权结构和银行绩效之间存在着正向关系,产权主体虚设、产权界定模糊、缺乏有效的激励约束机制是国有商业银行低效率的主要原因。通过总结经验后认为,中国国有商业银行应解决产权所有者定位、绝对控股和股权流转性、产权主体权能划分等问题,要在内部和外部建立多层次、多维度的激励与约束机制,以实现国有商业银行稳健性发展。

2. 完善治理结构是提高商业银行竞争能力的保证。商业银行的竞争力在一定程度上依赖于有效而完善的治理结构。有的代表认为,商业银行改革在取得阶段性成果之后已经进入构建公司治理层面阶段,需要客观全面地研究并吸收国际范围内公司治理理论成果和经验教训。股份制商业银行发挥比较优势,迅速与国际接轨,不断完善治理结构,盈利水平明显提高;相比较而言,国有商业银行治理则具有特殊性,主要表现在委托—代理关系复杂、资本结构特殊性和风险多样性等方面,而国家控股导致行政化机制等强化了这种特殊性。因此,完善银行董事会治理与党管干部应该成为下一步商业银行公司治理结构需要进一步研究的方向。在政策建议上,有的代表在对国有商业银行治理结构若干问题述评的基础上,提出国有商业银

行治理结构应从货币资本、风险控制、人力资本等三个维度进行研究,认为商业银行治理要加强人力资本培育、提高人力资本所有者共同治理的素质和能力以及实施金融人才战略工程等,以提高综合治理的质量。

3. 管理机制创新是推动商业银行发展的重点。有的代表应用数据包络分析(DEA)模型从宏观和微观两个层面对中国15家商业银行1998~2005年的规模效率进行测度,发现商业银行总体规模经济增强,但是也存在着结构性不均衡态势,特别是股份制商业银行整体盈利能力已经超过国有商业银行,中介能力不断提高。有的代表撰文指出,不良资产证券化已经是一种被国际经验证明的大规模处置不良资产的技术和手段,商业银行通过实施资产证券化能够将其不良资产以“真实出售”的方式转移到资产负债表外,使其风险加权资产减少,从而在不增加资本的情况下提高资本充足率。中国实施不良资产证券化有助于国有商业银行提高自身综合经营能力和积累市场化资本运作经验,值得运用和推广。从实践上看,借鉴和吸收国外银行业先进的经营管理理念与经验,立足国情把国外银行业的经营发展趋势和成功经验与中国的实际情况相结合,实施“通权达变”,树立“因您而变”的思想,在组织管理体制改革、业务拓展、经营观念、服务质量等方面谋新求变、塑造特色。

4. 经营绩效是商业银行改革创新的核心。商业银行是否有竞争力,其中一个重要的参考系在于其经营绩效,这不但是各个商业银行不断改革创新锁定的主要目标,更是评价和判断其价值高低的重要变量。本次会议对商业银行经营绩效及其相关因素进行了针对性研究。有的代表撰文对国内股份制商业银行公司治理结构与经营绩效的关系进行回归分析后发现,中国商业银行经营绩效与董事会规模呈正相关,扩大董事会规模,有助于多方利益的互相制衡,可以有效防止特定人员形成对董事会的控制。不同董事的多元化知识结构可以提高决策的科学性和总体质量,董事会规模的适度增加有益于商业银行的长期发展。中国商业银行经营绩效与第一大股东持股比例呈负相关,股权降低可以改善商业银行治理结构进而提高经营绩效。中国商业银行经营绩效与前五大股东控制权分散度呈正相关,所有权结构的稳定性越强,股东间形成稳定制衡关系对绩效提高就越有推动作用。提出的政策建议主要是,为了进一步提高商业银行经营绩效,中国商业银行尤其是国有商业银行需要在控制董事会规模、明晰产权关系、强化监事会职能、加强管理层激励与信息透明度等方面不断创新。

三、商业银行风险与运营策略

在经济全球化、金融开放和衍生工具不断发展、银行业国际化经营等因素的影

响下,应对和防范金融风险成为中国商业银行不可忽视的现实问题。

1. 完善内控机制是商业银行规避风险的重要举措。商业银行的风险管理策略应该是全面风险管理,这既是巴塞尔协议的要求,也是商业银行应对未来挑战的要求。运用现代金融工程技术,贯彻全面风险管理思想,构筑现代商业银行内部风险控制体系,是商业银行应对金融风险挑战的重要举措。有的学者将商业银行环境风险管理行为分解为4个维度和12个指标,通过LISREL模型对中国商业银行环境风险管理的行为模式进行分析后认为,商业银行环境风险管理行为主要有四种模式,即被动反馈型、预防型、参与型和可持续发展型,其中,被动反馈型和预防型是中国商业银行的主要行为模式,这两种行为模式特征与中国商业银行进行环境风险管理压力密切相关。有的参会代表对商业银行X效率问题进行了研究,通过以中国14家主要商业银行1994~2004年数据为样本,利用随机边界方法在考虑风险因素的情况下,研究了它们的利润效率状况及其影响因素后认为,风险因素对于商业银行利润创造能力影响很大,引入风险变量后银行效率水平出现上调的趋势。

规避风险要创新管理理念和采取切实可行的措施。有的代表提出了风险创造价值的理念。通过建立适宜的风险偏好、风险政策以及相应的管理工具,建立授信审批管理和流程再造,从风险预警、复审机制,到专业清收、拨备机制并设立全面的风险监控等“三道防线”,实现商业银行信用风险管理体系构建。信用风险管理体系建设是一个系统工程,一个科学完整的信用风险管理基本框架搭建成功后,并不意味着大功告成,信用风险管理战略理念的确立、信用风险管理系统的建设和信用风险管理人才队伍的建设等基础条件也是非常重要的。有的代表以招商银行为例,认为商业银行只有在经营发展中不断进行体制机制创新、提高管理能力和水平、建立符合自身特点的经营策略才能在规避风险的前提下提高管理效率。

2. 在规避风险中推进商业银行国际化发展策略。随着经济全球化和金融深化的发展,商业银行要制定合理的发展战略和经营策略,勇于与国际金融大鳄沟通和合作,保持有理、有利、有节,在国际资本市场上长袖善舞。有的代表认为,在金融全球化背景下,中国商业银行国际化加快发展的趋势日益显著。尽管金融全球化概念已被广泛接受,但是,目前的金融全球化还不是全球性的,仅仅是局限在发达国家范围内或者处于初级阶段。跨国银行是国际化经营的银行,但国际化经营的银行并不完全是跨国银行,一些没有境外分支机构的银行也从事国际业务,也属于国际化范畴。国际化银行不强调银行国际化的机构特征,只是强调其业务特征,特别是对于那些市场开放程度高的银行而言,则更具现实意义。伴随改革开放,中国商业银行走过了一个国际化的渐近过程,但是,总体上仍旧无法与宏观经济发展和开放程度等相称,国际化程度还比较低,也面临着诸多风险和问题。在经济金融全球化发展的背景下,无论从微观还是宏观层面看,国内商业银行的国际化发展都是一

种趋势和选择,需要制定明确的银行国际化战略、选择适当的发展路径、确定恰当的重点发展区域以及夯实发展基础,在规避商业银行风险的前提下走国际化发展道路。

限于时间和精力有限,个别论文根据发言录音整理而成,未经作者审阅,在此深表歉意。虽然本次会议鼓励围绕主题百家争鸣,但是文责自负,本书仅在不改变论文学术观点的前提下,对少数文章进行适度调整,以避篇幅所困。

驻笔之余,编者感谢所有参会并递交研究成果的专家学者,并对为本次会议举办及本书出版给予大力支持的各位专家、学者一并致谢。

编者

2008年12月5日

目 录

第一篇 渐进成熟的中国银行业改革

1. 中国式管理与招商银行实践 马蔚华 (3)
2. 中国银行业运营特征及发展趋势研究 许世清 刘 勇 (20)
3. 中国银行业三十年改革政策述评 苑 洁 李 政 (35)
4. 应对利率市场化挑战的商业银行改革 刘晓薇 (45)
5. 国际银行业运行：特色、经验与借鉴 许世清 庞 东 (50)

第二篇 商业银行产权制度改革与绩效研究

6. 中国商业银行利润效率实证研究
——考虑风险因素的影响 徐传谏 齐树天 (67)
7. 基于 DEA 的中国商业银行规模效率的测度 顾洪梅 (90)
8. 中国商业银行公司治理结构与经营绩效的
实证研究 金成晓 纪明辉 (99)
9. 中国国有商业银行产权结构与效率关系的
实证分析 陈 阵 郑红艳 (110)
10. 国有商业银行产权制度改革研究 麻彦春 张 洁 彭诗言 (117)
11. 产权制度缺陷与商业银行改革研究 李 水 马文起 (124)
12. 银行金融机构反沉淀成本效应研究 汤吉军 (131)

第三篇 商业银行治理结构与管理创新研究

13. 公司治理与现阶段商业银行改革 曹廷求 (141)
14. 中国国有商业银行治理结构的特殊性研究 孙少岩 (151)

- 15. 中国国有商业银行治理结构的三维研究..... 范肇臻 (157)
- 16. 商业银行事业部制改革问题研究..... 吴晓辉 (165)
- 17. 中国国有商业银行不良资产证券化技术的
运用和推广研究..... 项卫星 王 刚 (177)
- 18. 中国国有商业银行客户经理制度研究..... 秦宪文 姚晓静 (186)
- 19. 流程银行改革问题研究..... 杨圣奎 (191)

第四篇 商业银行风险规避与运营趋势研究

- 20. 风险管理创造价值
——商业银行信用风险管理体系及其建设研究..... 李 浩 (201)
- 21. 商业银行全面风险管理研究..... 常 清 郭显文 (213)
- 22. 商业银行全面风险管理的若干问题探讨..... 夏 曦 (223)

第一篇

渐进成熟的中国 银行业改革



中国式管理与招商银行实践

所谓管理，是为了实现某种预定目标，以人为中心，而对有关过程进行计划、组织、领导、创新的一系列活动。管理能力是形成现代企业核心竞争力的基本途径。管理既表现为对企业生产力的组织，又表现为对企业生产关系的处理。管理的能力不同，企业中的分配关系、人际关系和激励约束机制的效应就不同，相同的生产要素形成的生产力就不同，企业的竞争力自然也就不同。现代管理大师彼得·德鲁克曾经说过：知识经济社会是一个有组织的社会，其中心职能是管理，只有管理才能使今日的所有组织成为有效。管理是现代机构的特殊器官，正是这种器官的成就决定着机构的成就和生存。作为一名长期在微观经济单位从事管理实践工作的人士，我对此深有同感，也颇有感触。经过 20 年的不懈努力，招商银行之所以能够从当初偏居深圳蛇口一隅，只有 1 亿元资本金、1 个营业网点和 36 名员工的区域性小银行，发展成为如今资产总额超过 1 万亿元、净资本超过 600 亿元、机构网点 500 余家、员工 2 万余名，并成功在境内外上市的具有较强规模和实力的全国性商业银行。从外部因素上说是得益于中国经济的持续快速发展，得益于社会各界长期以来给予的关心、支持与帮助；从内部因素上说则主要是在于我们对管理的高度重视以及管理素质的持续提升。

说起管理，这是一个既充满理论色彩又颇具实践意义、既很现实又很艺术、既有共性又有个性化的范畴。近年来，随着中国经济的崛起，特别是中国企业的迅速成长，关于中国式管理科学的创建成为企业界和理论界十分关注的一个热门话题。根据最先提出这一概念的中国台湾学者曾仕强教授的说法，所谓中国式管理，是指以中国管理哲学来妥善运用西方现代管理科学，并充分考虑中国人的文化传统以及心理行为特性，以达到更为良好的效果。我的理解，“中国式管理”包含着以下三层含义：首先，中国式管理是一种以中国人的性格特征、思维方式、风俗习性为基准而生发出来的管理哲学，它一定是符合中国国情和中国企业实际的。其次，中国式管理特别强调管理者要言行一致，而且必须讲究实效，管理要能够产生实实在在的

生产力和经济社会效益,即“言必行,行必果”。最后,在全球化、信息化不断推进的今天,对于国内任何一家企业来说,中国式管理体系的构建都是一个不断探索的过程,既要摒弃本本主义、教条主义,也要摒弃经验主义和否定主义。它是一种对中国传统文化与管理哲学的扬弃,也是一种对现代管理科学方法、工具和技术的有效借鉴与吸收。因此,融合性是中国式管理的基本元素。

招商银行是改革开放的产物。客观地讲,在当时还是国有银行体制一统天下的格局下,如何跳出传统计划经济体制的窠臼,走出一条新的发展路子?国内银行业中并未有先例可供借鉴。20年来,在不断探究和深入把握现代商业银行运营规律与发展趋势的基础上,根据对中国经济环境和人文传统特征的理解,通过自己的亲身实践,我们在管理上不断探索,逐渐构建了一套符合我们自身实际的、行之有效的管理体系。其基本内容概括起来是五句话:谋新求变,保持常青;塑造特色,品牌制胜;坚持人本,多元激励;和谐平衡,注重协调;追求卓越,躬身自省。

一、谋新求变,保持常青

“变”是事物生存与发展的本质规律,“求变”是中国古代重要的管理哲学。“变”的观点贯穿《易经》始终。古人作《易经》的目的在于开物成务(开:开通,了解。务:事务。这是指通晓万物的道理并按该道理行事而得以成功),围绕着这一目的,便提出了变通的原则。“变通者,趣时者也”。趣,即适,是主动适应之意;时,即时机时运,是组织的外界条件。组织是一个开放的系统,不能脱离外界环境而孤立地存在。外部环境是不断变化的,一个组织只有采取变通的方法去主动适应,做到如孔子所说的“通权达变”(通、达:通晓,懂得。权、变:权宜,变通。这是指做事能适应客观情况的变化,懂得变通,不死守常规),依时间、地点、条件的变化而变化,才能获得生存和发展。对现代企业而言,“变”就是“创新”,而创新的目的是要永葆青春、充满活力、勃勃生机。《易经》曰:“穷则变,变则通,通则久”,就是指事物发展到极点就要变,经过变革,事物就会有创新,有了创新就通达、顺畅了。

谋新求变是招商银行经营管理的主轴。20年来,我们积极顺应外部形势变化,在战略、管理和服务等层面坚持创新变革,进而赢得成功。

1. 因势而变,在战略层面上求变。由于以下种种因素的作用,当前国内银行业正在集体进行着一场前所未有的经营转型的行动。一是利率、汇率市场化取向改革加快推进,对国内银行构成了很大的利润、风险压力;二是直接融资快速发展,国内银行以批发性信贷业务为主导的传统经营模式以及以利差收入为主导的传统盈利模式已越来越难以为继;三是随着现代消费者的迅速壮大、居民财富的日益集

中、老龄化社会的加速来临、中小企业的强劲崛起，社会金融需求日趋多样化和个性化，个人财富管理、消费信贷、企业理财、中小企业融资等需求以超出预料的速度持续增长，为商业银行开辟新型业务提供了广阔的市场机会；四是金融市场全面开放，银行业竞争日趋激烈，外资银行加快网点建设、扩充合作伙伴、加大股权投资、丰富产品种类、提升服务层次，大力进军并抢夺国内高端客户和零售业务市场，对国内银行构成的冲击日渐加大。从业务角度看，国内银行经营转型的实质是大力发展零售银行业务和中间业务。

2006年6月8日晚，境外权威媒体《亚洲银行家》亚太地区“零售金融服务卓越大奖”颁奖典礼在上海举行。招行同时获得了“中国最佳零售银行”、“中国最佳股份制零售银行”、“中国网上银行业务成就奖”、“中国银行卡和支付业务成就奖”四项大奖，成为当晚的最大赢家。这是招行连续两年蝉联“中国最佳零售银行”、“中国最佳股份制零售银行”奖项。说起零售银行，作为一家中小型股份制银行，招行本来并没有多大的竞争优势。这是因为，与国有银行相比，招行网点少，规模小；与外资银行比，招行缺乏经验，在管理上也有很大的差距。但是，经过努力，招行的零售业务却得到了迅速发展，在国内同业中占有一定的领先优势，招行零售业务之所以发展得较快、较好，是不断求变的结果。多年来，招行积极主动地适应迅速变化的经营环境，而且力求变得早一点、快一点、好一点，进而把握和占领零售业务的市场先机。1995年，招行根据国内个人银行业务发展潜力的判断，在国内率先推出了第一个基于客户号管理的借记卡——卡通，目前发卡量接近4000万张，卡均存款余额是全国平均水平的2.5倍。1999年，招行根据迅猛发展的互联网对人们生产生活方式带来的深刻影响，积极推动传统银行网络化，在国内首家全面启动了网上银行——网通，进而适应了客户足不出户就能快速、高效办理金融业务的金融需求特征。近年来招行网上个人银行业务的交易量年均复合增长率接近100%。2003年6月，一网通作为中国电子商务和网上银行的代表，登上了被誉为国际信息技术应用领域奥斯卡的CHP大奖的领奖台，这是中国企业首次获此殊荣。2002年年底，招行把握住国内居民消费信贷观念的转变和发展趋势，在国内率先开发推出了国际标准双币信用卡。目前招行在国内双币信用卡市场的份额占1/3以上，是国内最大的国际标准信用卡发卡银行，成功取得了国内市场的领跑地位。2004年年初，招行在全面分析国内外经济金融发展趋势的基础上，结合自身发展实际，在国内同业中率先提出并实施经营战略调整，零售业务得到了进一步发展。回顾招行零售业务的发展历程，如果我们不能在战略层面上求变以保持持续的战略领先，如果与其他银行站在同一起跑线上做同样的事情，招行就不一定能够取得今天的成就。

2. 立足国情，在管理层面上求变。在市场经济条件下建设商业银行，国内还

不到20年时间,但在国外则有200余年的长久历史,所以我们必须大胆借鉴和吸收国际银行业先进的经营管理理念与经验,不能闭门造车。但是,由于国内外银行业发展的历史起点、经营环境和市场条件等存在着很大的差距,甚至是迥然不同,因此,我们又不能完全照搬照套国外的做法,而必须立足国情,把国外银行业的经营发展趋势和成功经验与中国的实际情况相结合,实施“通权达变”,才能获得成功。招行在这方面进行了大胆探索。比如,在组织管理体制改革方面,招行充分吸收国际先进银行普遍实行的那种以客户为中心、以市场为导向、以业务线为主导的组织架构设计的思想,决心打破国内银行长期以来实施的总行以行政管理为中心、分行以经营为中心的横向块块式的管理模式。但是,在所采取的具体组织形式方面,招行并非简单地抄袭西方商业银行普遍实施的那种完全事业部制形式,即业务条线管理在总、分、支行间完全拉直的做法,而是根据招行发展的历史逻辑和中国区域经济存在较大差距的现实情况,实行了业务条线管理和分行区域管理相结合的矩阵式管理方式。我们认为,事业部制只是一种组织形式,其实质是,通过有效的绩效考核机制和先进的管理手段,能够科学地核算出每种业务、每项产品以及每个客户经理所消耗的成本和所贡献的利润。在条件还没有完全具备之前,如果简单地快速推进完全事业部制的组织体制改革,就很有可能对原有的利益分配格局产生强烈震荡,对分行业务拓展的积极性产生重大影响,对全行业务的平稳发展构成较大冲击。人的积极性和作用的发挥是第一位的,如果没有一支相对稳定的人才队伍,任何组织管理体制的改革都将是无效的。因此,在对信用卡中心的组织管理上,招行实行了业务管理和人事管理并行负责双轨制的做法。一方面,按照国际化建制原则组建了国内第一家事业部制信用卡中心,引进海外的管理团队负责具体的业务经营管理工作;另一方面,为了加强人力资源管理和组织文化管理,加快培养和稳定信用卡业务队伍,又引入了理事长制度,理事长负责信用卡中心的队伍建设、文化建设和内控建设工作。信用卡中心总经理和理事长受总行层面成立的管理委员会的直接领导。实行这样的双轨组织制度,符合招行既要超常规发展信用卡业务又要超常规培养自己的信用卡人才队伍的客观需要。

又如,在中小企业业务管理方面,招行根据现阶段我国中小企业经营的特殊规律以及各地中小企业发展的现实差异,采取了很多“特殊”的政策措施。一是在对中小客户资质的甄别方面,我们不仅看其有形的抵押品,还看其无形的“人品”;二是根据区域经济和分行经营管理具体情况将全行30家分行区分为四类,确定不同的发展目标,实施分类管理和考核推动,鼓励在区域经济较发达、信用环境较好的分行加快发展中小企业业务,而不是全国所有分行一刀切;三是对客户经理和信贷管理人员实行风险准备金制度,以当期考核收入留存50%作为风险准备金后置一年,根据所管理的贷款风险暴露情况发放;四是给予中小企业2%的新增不良容忍度。