



金融实战者之思想

——中国工商银行北京市分行高级管理人员调研文集

 中国金融出版社

金融实战者之思想

——中国工商银行北京市分行高级管理人员论文集

中国工商银行北京市分行 编

责任编辑：张哲强

责任校对：孙蕊

责任印制：张莉

图书在版编目 (CIP) 数据

金融实战者之思想——中国工商银行北京市分行高级管理人员论文集
/中国工商银行北京市分行编. 北京：中国金融出版社，2004. 12
ISBN 7-5049-3601-4

I. 金… II. 中… III. 工商银行-经济发展-研究-中国
IV. F832.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 139742 号

出版 **中国金融出版社**
发行

社址 北京市广安门外小红庙南里 3 号

市场发行部 (010) 63286832 (010) 63287107 (传真)

网上书店 <http://www.chinafph.com> (010) 63365686

读者服务部 (010) 66070833 (010) 82672183

邮编 100055

经销 新华书店

印刷 三河市印务有限公司 (瑞丰)

尺寸 170 毫米 × 240 毫米

印张 30.75

字数 425 千

版次 2004 年 12 月第 1 版

印次 2004 年 12 月第 1 次印刷

定价 52.00 元

如出现印装错误本社负责调换

序

北京的六月，是鲜花烂漫的时节。凝聚着中国工商银行北京市分行广大领导干部智慧和心血的《金融实战者之思想》终于和大家见面了。浓浓墨香令人沉醉，勃勃生机催人奋进。为将各位领导的调研成果供大家分享、学习和参考，更为重调查研究之风在全行蔚然兴起，我们将这些成果结集成册。

2003年初，中国工商银行北京市分行发出通知，要求全行领导干部实行“包片包点联系基层”和“三个一调研”（即领导干部每年抓一项试点、每半年写一份调研报告、每季召开一次一线员工座谈会）工作制度，在全行大兴调查研究之风。自2003年7月初至2004年9月底，各行级领导、各支行行长、部室总经理积极深入包点单位，深入基层，深入一线，倾听群众呼声，解决实际困难，认真进行调研。一年多来，全行领导干部调研成果显著。我高兴地看到，收在这本文集的近50篇调研报告，质量普遍较高，文章的作者多是些有心人，他们在实践中肯于艰苦，肯于深入，而且善于思考和总结。他们每一点新的认识和感悟，都是深入调查研究后思考、总结的结晶。这些调研成果为全行改进经营管理工作提供了可靠的依据，为分行领导决策提供了颇为有益的参考。

姜建清行长在2003年第一季度全国分行行长电视工作会议上曾强调指出：“要求真务实，力戒浮躁空谈，大兴调查研究之风，

深入基层摸实情，勇于实践找对策”。北京分行领导干部搞调研、抓试点、联系群众的“三个一调研”工作制度实施一年多来，全行高级管理人员思想作风和工作作风大大改善，干群关系进一步密切，调研活动如火如荼地开展。他们有的不定期召开不同层次的员工座谈会，倾听群众呼声；有的直接与一线员工谈心，及时解决困难；有的以重点客户为调研对象，了解需求，增进交流；有的就制约我行业务发展的难点问题进行深入的分析，从市场营销、资产质量、业务开拓、激励机制等方面切入，进行理性分析和理论思考，发现总结基层新鲜经验，积极研究探索加快改革创新和业务发展的新思路、新举措。

“坐而论道，不如起而行之。”当前市场环境瞬息万变，对外金融开放的不断扩大、金融新政策的不断推出、客户需求深化、同业竞争加剧、金融改革加速，这些对我行的改革发展都将产生广泛而深远的影响。虽然现在进入了信息时代，我们对于各项工作不必事必躬亲，但是对于敏感问题、重大事项、全局部署和有关群众切身利益的问题，仅靠上上网、发发文、打打电话是不能很好解决的。这些工作只有亲知、真知、深知、亲看、亲问、亲谈，才能做出符合形势、符合实际、符合民心的判断和决策。全行上下要进一步转变工作作风，坚持领导干部“包片包点联系基层”和“三个一调研”工作制度，密切关注经营环境的发展变化，经常深入基层、深入业务一线、深入市场、深入重点客户，及时研究新情况，解决新问题，努力在实践中发现新思路、探索新举措、开创新局面。全行高级管理人员都应从繁忙的事务性工作中解脱出来，真正把心沉下来，把身子扑下去，把深入基层开展调查研究工作作为理论指导实践的重要途径，作为促进学习、推进工作和提高决策水平的科学方

法，进一步增强在新的市场环境下驾驭复杂局面和把握工作大局的能力。

中国工商银行副行长兼北京市分行行长



二〇〇四年九月二十八日

目 录

谈国有独资商业银行的公司治理结构改革	李晓鹏 (1)
坚持改革发展 提升竞争能力 寻求合作共赢	
促进经济繁荣	李晓鹏 (11)
认真执行宏观政策 严格把关信贷投放	
——谈国家宏观调控政策下的工商银行北京市分行	
信贷工作	李晓鹏 (19)
浅谈当前北京城市发展战略下国有商业银行的郊区工作	李晓鹏 (24)
创新思维 负重奋进 做好“四优” 不辱使命	
——关于对工商银行北京老城区支行的调研报告	李晓鹏 (29)
关于机构业务客户资源的现状浅议	阎小平 (42)
浅议当前我国推行企业年金制的意义及监管协调体系	
建设的思路	阎小平 (51)
关于西客站支行个人汽车消费信贷发展情况的调研报告	孙德顺 (59)
关于北京市分行部分网点营业办公用房困难和改建标准等	
问题的调研报告	程继光 (69)
立足城区东北 大力开拓市场 展现新兴支行风采	
——对望京支行发展城乡结合地区业务的调研报告	龚 萍 (74)
以科技理念为先导 以服务科技为宗旨 探索建立“科技银行”之路	
——对中关村支行建立“科技银行”的	
调研报告	龚 萍 李铁钢 (85)

美国银行业运作特点及思考	沈如军 (95)
以实现效益最大化为前提合理配置资源是城区老行改革发展的关键	
——对南礼士路支行现有资源配置状况的调研报告	王金山 (143)
转变经营模式 实现个人金融业务的战略转型	王金山 (152)
抓住机遇 迎难而上 开创信贷工作新局面	
——对平谷支行信贷市场营销的调研	张汉桥 (159)
关于对北京市分行抗击非典精神成因的调查报告	张友芬 (168)
关于“扫雷工程”重实效的几点思考	陈学廉 (171)
对储蓄员工收入问题的调查与思考	王德斌 (175)
关于王府井支行新东安分理处个人外汇业务发展的 调研报告	包永康 (180)
全面优化网点结构 切实发挥综合效能	
——老城区支行可持续发展问题初探	冀光恒 (187)
对东城支行经营发展现状及难点的情况浅析	汪 萍 (193)
关于全面提升我行综合竞争力的思考	孙 峰 (207)
关于对朝阳支行流动资金贷款的调查报告	宋战平 (217)
关于亚运村支行改革发展情况及几点体会	左中海 (226)
关于望京支行发展个人理财业务的调研报告	苗鸿祥 (235)
关于对丰台支行中小企业市场的调查报告	王志强 (246)
关于对开发区(BDA)支行的调研报告	徐天岭 (259)
关于门头沟支行人力资源情况调查报告	聂荣启 (273)
关于燕山支行 2004 年一季度 1+3 业务落后原因分析及 下一步应对措施	车五合 (280)
关于 2001~2003 年贷款利率结构调查报告	李建民 (286)
关于对统计事权划分问题的初步思考	董咸松 (306)
关于改进全行信贷管理工作的一些思考	谢一平 (311)

关于网点支行挂牌后信贷资产业务经营的思考

——对朝阳支行左家庄分理处的调查报告 董 勇(319)

关于对金融机构同业融资业务需求的调查报告 樊玉明(325)

我行中间业务发展现状及对策建议 李新明(340)

银行营销发展之我见 阎致祥(350)

关于对密云、延庆支行信贷市场营销情况的调研报告 贾金锡(353)

关于减轻一线员工工作压力及解决排队问题的调查报告 王士杰(360)

关于对珠市口支行企业网上银行业务营销情况的调研报告 张爱民(374)

抓住机遇 乘势而上 开拓创新 谋求发展 努力将天竺支行

打造成网点支行国际业务发展的排头兵

——关于对天竺支行的调研报告 邢大伟(378)

大力推进聚才工程 重点优化人员结构 探索建立人力资源

配置新机制

——工商银行北京市分行人才队伍建设情况调研报告 汪晓芳(387)

加大自助机具管理力度 提升我行整体服务水平 李保旭(399)

如何在我行开展“创建好银行”的工作设想 于云丽(409)

对“视制度如生命 纠违章如排雷”的几点思考 曹 慧(418)

关于对我行客户满意度的调查报告 刘 霞(425)

商业银行在利率市场化进程中的应对措施 陶 梅(431)

严把风险防控关 稳健推进票据业务发展 于宝骥(445)

以“青年外交”为平台拓宽新时期青年工作领域

——新时期企业型团组织有效开展青年工作的思考 周 扬(453)

关于对加拿大个人金融市场的调研报告 张宁涛(458)

关于“倾销”与“反倾销”对我行信贷政策影响的

初步分析 中国工商银行北京市分行信贷授信中心(473)

后 记 (482)

谈国有独资商业银行的 公司治理结构改革

李晓鹏

国有独资商业银行改革是我国经济体制改革的最后攻坚，而建立健全的公司治理结构则是国有独资商业银行改革的核心内容。国有独资商业银行公司治理结构的完善性与有效性，不仅在微观层面上影响国有独资商业银行的经营状况和市场竞争能力，而且在宏观层面上影响金融资源配置效率乃至整体经济增长的潜力与质量。事实上，在中国加快金融市场对外开放的过程中，国有独资商业银行与外资银行的竞争，并不仅仅表现为金融市场上经营活动的竞争，它们在公司治理结构方面的竞争往往更具决定性。

一、商业银行公司治理结构的基本内涵

公司治理结构是指在一定产权制度下形成的联结并规范所有者、经营者及其他利益相关者之间权利与利益关系的一整套制度安排。这种制度安排也被称为公司治理、公司治理机制、法人治理结构等。

商业银行公司治理结构是一整套制度安排，研究和把握这种制度安排，需要从以下几方面充分理解其基本内涵：

1. 传统意义的商业银行公司治理结构是指商业银行的股东会、董事会、经理层之间的权利分配及相互制衡关系，追求的是股东利益最大化。随着利益相关者理论的提出，公司治理将不仅需要在所有者和经营者之间做出

制度安排，商业银行的雇员、债权人和客户等利益相关者都应参与到商业银行的公司治理中来，公司治理的目标将不仅是股东利益最大化，而且应该兼顾各相关者的利益。一个健全的商业银行公司治理结构，不仅要实现股东利益的最大化，而且要保证商业银行各方面利益相关者的利益最大化。这是从更广泛意义上理解商业银行的公司治理结构。

2. 巴塞尔委员会在1999年通过的《改善银行机构的公司治理结构》中对健全的商业银行公司治理结构做了明确概括。根据其指导意见，笔者认为，商业银行公司治理结构主要应包括三个方面的内容：一是基于明晰产权关系的控制权、经营管理权和收益分配权的基础框架体系，体现为权利结构；二是在基础框架下形成的协调的内部各层次的治理关系，即委托代理关系，体现为静态的组织结构；三是强有力的内部控制体系以及对经理人员和员工的有效激励和约束机制，体现为动态的运行结构。

3. 商业银行公司治理结构既包括内部治理也包括外部治理。一个良好的商业银行治理结构不仅需要在公司内部构建一套关于股东会、董事会、监事会、经理层以及其他利益相关者之间的制度安排，而且还需要构建来自银行外部的政府和市场的监督约束机制，尤其是产品市场、资本市场和劳动力市场对内部治理结构的评价机制。这包括：有效的政府监督和指导，完备的法律制度和严格执法的机制，完善的市场规则和良好的市场秩序，充分而有效的市场竞争机制和银行价值评估机制，资源充裕且有相当流动性的经理人市场等等。良好的外部治理对于实现商业银行内部治理的完善性和有效性具有重要意义。

4. 公司治理与公司管理是两个层面的问题。公司治理是一种保证股东会、董事会、监事会、经理层等机构独立运作、有效制衡的一种制度安排，是所有者监督、激励和约束经营者的一种机制。而公司管理是在这种制度的安排下，如何经营管理公司，如产品开发、市场营销、信贷管理、人事管理等属于业务管理流程方面的问题。商业银行在建立良好的公司治理结构的同时，若对业务管理流程也加以整合再造，将全面提升核心竞争力。

5. 就日前在世界范围内具有代表性的两种公司治理结构模式,即英美模式和德国模式。从它们的发展演变过程来看,不同的公司治理结构,在不同国家、不同的社会制度环境下发挥的作用不同。而同一公司治理结构,在同一国家的不同历史时期发挥的作用也不同。也就是说,公司治理结构是与一定的经济金融体制、法律制度、文化背景以及一个国家的发展历史时期相适应的,不能拘泥于某种模式,只要把握住公司治理的共性和核心内容,就可以构建一套适合一个国家在一定历史时期的公司治理结构的基本制度框架。

二、国有独资商业银行公司治理结构改革的战略选择

我国国有独资商业银行公司治理结构改革的战略选择,必须明确以下几点:

第一,忽视基本制度环境约束的公司治理结构改革是不现实的。

在我国进行的各种改革,从来都不是简单的内部改革,它必定涉及外部种种制度环境的约束,都必须遵循我国的基本经济制度。国有独资商业银行公司治理结构的改革也不应脱离基本制度环境约束,单纯地引进国际上已经成熟的公司治理结构模式是需要认真考虑的,单纯地追求效率目标的改革也是值得斟酌的。以“单纯引进”或“纯粹效率”来改革国有独资商业银行的公司治理结构,至少在一定时间内是不那么现实的,忽视基本制度环境约束进行的国有独资商业银行治理结构改革,很容易在实践中陷入困境。

第二,国有独资商业银行公司治理结构改革的最终目的在于增强竞争力。

我国国有独资商业银行的经营,依赖的是国家信用而非商业信用。存款人愿意把资金存入国有独资商业银行是因为有国家信用支撑。面对这种情况,公司治理结构改革就不能不顾现实强行推进,只能逐步改进、循序而

为，产权多元化是必然的，但国有控股的地位绝对不能动摇。而且，上市不是目的，公司治理结构改革的最终目的在于增强国有独资商业银行的核心竞争力。

第三，在追求股东利益最大化的同时，必须注重社会利益。

传统的公司治理是“股东至上主义”，随着利益相关者理论的提出，商业银行的雇员、债权人和客户等利益相关者与股东一样都拥有对银行的所有权，因而都应参与到银行的公司治理中。董事会和管理者在追求股东利益最大化的同时，应当注重社会福利最大化，兼顾各方面的利益，特别是在我国，国有独资商业银行还需要承担一部分社会职能。

第四，国有独资商业银行公司治理结构的具体模式选择。

如何借鉴和选择国际上比较成熟的英美模式和德国模式这两种商业银行公司治理结构，可以从以下方面重点分析：

1. 从资本构成分析：英美模式属于“股权分散”模式，德国模式属于“大股东控股”模式。前者的特点是以极为发达的资本市场为依托，商业银行的资本构成非常丰富，小股东很多，而最大股东的股份份额也不过百分之几或十几；后者的特点则是商业银行大股东的股份份额所占比重绝对大，通常都在百分之二十以上，甚至达到百分之五十以上。不同的资本构成模式具有不同的公司治理特色。在“股权分散”模式下，小股东对于银行经营管理的控制与监督几乎是不存在的，他们既无足够的能力，也没有内在的积极性，因为这样的监督是一种“公共产品”，自己支付监督成本却大家享受收益。在这种模式下，商业银行的经理层发挥着重要作用，“企业家职能”得到充分发挥，但由于信息不对称性的存在，经理层比董事会更了解企业的真实经营状况，从而非常容易形成经理层“内部人”控制，使所有股东的权益都受到损害。而在“大股东控股”模式下，大股东很容易剥夺小股东和经营管理人员的发言权，大股东通过对经营管理人员的直接选派等方式，强力地控制整个企业。在这种模式下，“企业家才能”及“企业家精神”很容易被弱化，大股东的利益能够得到充分保障。

2. 从监督机制分析：在英美模式的公司治理结构中，监督职能赋予独立董事，公司通过设立独立董事来代表股东大会行使监督职能。在德国模式的公司治理结构中，监督职能赋予监事会，公司通过设立监事会来代表股东大会行使监督职能。在近几年美国不断出现公司财务丑闻后，独立董事的监督作用遭到强烈的置疑，美国正不断加强和改善独立董事制度。设立监事会是德国公司治理结构的重要特征。不仅如此，在德国公司的监事会中吸收职工代表参与，职工代表通过职工选举产生，职工代表进入监事会参与并监督公司重大经营决策。

3. 从我国国情分析：我国国有独资商业银行治理结构改革是在外部现实制度环境约束下进行的，改革后的商业银行还必须在一定时期内承担相当量的“维持社会稳定”等“制度成本”，这要求国有资本必须保证在商业银行中的控制权。股份制改造、上市甚至在海外上市是我国商业银行改革的必由之路，在国有银行所有权结构中引入多元化的投资主体也是发展的大趋势，但国有控股的地位不能改变。另外，从我国独立董事制度和监事会制度的发展现状来看，对于国有商业银行来说，将监督职能赋予国家机构派驻的监事会更符合现实。笔者认为，国有独资商业银行的公司治理结构改革的战略选择应该是：国有控股的股份制商业银行，建立德国模式的公司治理结构。

三、当前国有独资商业银行公司治理结构中的主要问题

1. 产权结构单一，产权主体“人格虚置”

目前，国有独资商业银行的产权主体基本上是一元化的，其惟一的出资者和所有者为国家，按理说产权是清晰的，但问题在于国家作为国有独资商业银行出资者是一个非人格化的产权主体，真正人格化的产权主体是全体公民，所谓“国有”不过是抽象的制度假定。但是，按当前法律规定，国有独资商业银行中的国有资产由国务院代表全民行使所有权，而政府不

是经济组织，作为产权主体的政府，同时又是宏观经济的管理者。政府以产权主体的名义委托代理人，却无须对代理人的选任和经营成果向所有者承担责任，所有者也不可能要求政府承担责任。因为作为真正产权主体的全民所有者并不知道自己所有权的具体载体，也就等于他们实际上没有所有权，这种产权主体的“人格虚置”从根本上决定了国有独资商业银行公司治理结构的固有缺陷。

2. 委托代理效率低下，存在严重的“内部人”控制

国家授权国务院下属的银监会作为管理国有商业银行的最高行政机关，这是第一层委托代理；银监会委托并监督国有商业银行的董事会实现国有资产的保值增值，这是第二层委托代理；国有商业银行的董事会授权经理层经营管理公司资产，这是第三层委托代理；国有商业银行的经理层通过层层授权管理公司的各项业务，这是第四层委托代理。在国有独资商业银行的第四层委托代理关系中还存在诸多内部管理链条，这些管理链条基本上是以纵向的行政性关系为特征，组织结构采取一级法人、授权经营和分支行制。各级分支行在上级行的授权、转授权与再转授权下开展经营管理活动，这样就形成了“国家——政府（银监会）——总行——一级分行——二级分行——支行——分理处——储蓄所”的层层授权、层层代理的超长的委托代理链条，其长度已远远超过初始委托人可控制的范围，委托人（或授权人）对代理人的约束逐渐弱化，委托代理效率低下。在这种低效率的委托代理机制中，信息严重不对称，各级控制能力逐级下降，作为国有商业银行的经营者可以凭借信息优势，在企业投资、利润分配等重大决策中，追求自身利益最大化而非股东（国家）利益最大化，从而损害国有资产利益。同样，分行对于总行，支行对于分行，等等，下一级代理者也可以凭借自身的信息优势摆脱上级的控制，而事实上，各级代理者也是具有较大的独立经营自主权的，这使国有独资商业银行的公司治理结构中存在严重的“内部人”控制问题。

3. 剩余索取权和控制权错位，激励约束机制扭曲

剩余索取权的拥有者在收益分配序列上应是最后的索取者，或者称为最终风险的承担者，剩余控制权则主要表现为投票权，也就是拥有委托代理契约中约定的决策权。如果只拥有剩余控制权而没有剩余索取权的激励和约束，则剩余控制权就将变为“廉价投票权”。在目前的国有独资商业银行公司治理结构中，国家凭借着对生产资料的所有权掌握着剩余索取权，而剩余控制权则通过层层委托代理和授权掌握在经营者手中。剩余索取权和控制权的错位，一方面造成国有独资商业银行缺乏对经营者的激励和约束机制，银行利润全部上缴国家，经营者没有索取权，其剩余控制权就变成“廉价投票权”，经营者可以借口政府行政上的强力控制推脱经营责任，转嫁经营风险。另一方面，一部分没有剩余索取权的银行经营者将转向利用剩余控制权获得额外的、往往是非法的利益。

四、对国有独资商业银行公司治理结构改革的几点建议

鉴于巴塞尔委员会在1999年通过的《改善银行机构的公司治理结构》中已经对健全的商业银行公司治理结构做出明确概括，2002年6月5日中国人民银行正式颁布的《股份制商业银行公司治理指引》中已经对我国股份制商业银行的公司治理结构做出基本制度框架安排。笔者认为：在遵循、参照以上两个文件的基础上，国有独资商业银行公司治理结构的改革应该注重以下几个环节：

1. 解决产权主体“人格虚置”问题，完善各层次委托代理关系

十六大确立的国有资产管理体制的重大原则不仅适用于国有非金融资产，也适用于国有金融资产，这意味着，政府对国有商业银行资本采取股权管理的方式将是必然的。建立统一的机构来行使独立的出资人权利，实现国有金融资产价值的最大化，是国有商业银行深化改革的重要前提。目前的银监会主要行使监督和监管职能而非所有者代表，作为国务院的一个政府职能部门也不适于扮演国有金融资产所有者的角色。笔者建议：政府

有必要建立独立的国有金融资产管理机构作为国有资产产权主体，行使国有股股东的权利。在明确“国家所有者”代表的基础上，由该机构任命董事会，通过董事会委托经营者对国有商业银行进行经营管理，保障国有金融资产的利益。

2. 建立强大的董事会，加强监事会的作用

董事会在公司治理结构中处于核心地位，但是目前，只有中国银行设有董事会，其他三家国有独资商业银行都没有董事会。按《公司法》要求，董事会集股东会和董事会的双重作用于一身。一个强大的、作用能够得到充分发挥的董事会才能保证国有股股东的利益不受损害。对于董事长和首席执行官分设还是兼任的问题，在国际上存在很大争议。美国学者的调查表明，随着公司规模扩大，董事长和首席执行官由一人兼任的趋势在增强。尽管我国《股份制商业银行公司治理指引》中规定商业银行董事长和行长应该分设，但是由于董事长和行长分别掌握着重重大决策权和业务执行权，如果董事长和行长发生摩擦，就会使管理失去方向，根据我国国有控股的实际情况，笔者认为，董事长和行长由一人兼任更有利于国有商业银行的公司治理和 Company 管理。

在公司治理结构中设立监事会应该成为我国国有独资商业银行公司治理结构改革的主要特色，目前向各国国有商业银行派驻监事会制度取得的效果十分明显，但还需不断加强。笔者建议，重点加强监事会的职能，并选举职工代表进入监事会。监事会在重点监督审查国有商业银行内部控制制度，违法违规经营等内容的时候，有责任代表政府而非商业银行本身聘请外部的独立的审计机构，重点审查商业银行的财务报告。

3. 建立市场化的激励和约束机制，提高委托代理效率

激励和约束机制是国有独资商业银行公司治理结构的重要内容，激励和约束机制效率的高低在很大程度上影响到商业银行的经营管理状况。建立与现代商业银行制度相适应的激励和约束机制，具体应包括以下几方面内容：