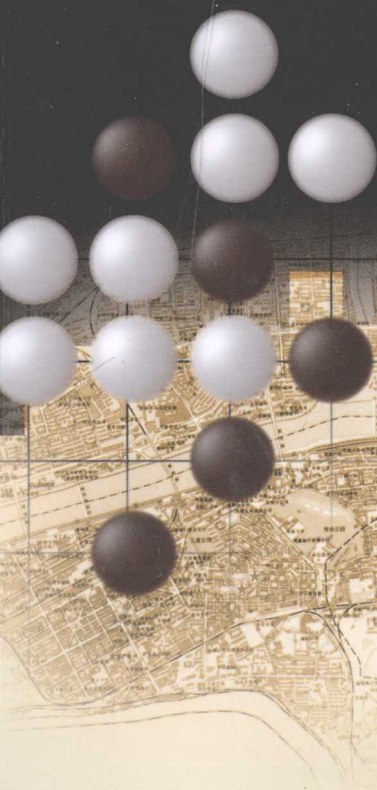


徐增标 著



河海大学出版社

商业银行 **布点**决策 研究

商业银行布点决策研究

徐增标 著

河海大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

商业银行布点决策研究/徐增标著. —南京:河海大学出版社, 2009. 1

ISBN 978-7-5630-2598-5

I. 商… II. 徐… III. 商业银行—分布—研究—中国 IV. F832.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 098947 号

- 书 名 商业银行布点决策研究
书 号 ISBN 978-7-5630-2598-5/F·280
责任编辑 隋亚安
特约编辑 谢 云
封面设计 张世立
出版发行 河海大学出版社
地 址 南京市西康路 1 号(邮编:210098)
电 话 (025)83737852(总编室) (025)83722833(发行部)
经 销 江苏省新华发行集团有限公司
排 版 南京理工大学印刷厂
印 刷 南京捷迅印务有限公司
开 本 850 毫米×1168 毫米 1/32 6.375 印张 166 千字
版 次 2009 年 1 月第 1 版 2009 年 1 月第 1 次印刷
定 价 18.00 元

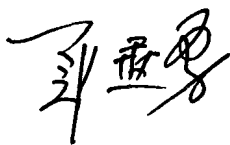
序

金融业是我国现代经济体系的核心行业,商业银行又是金融业的重要组成部分,而营业网点则是商业银行最基本和最基础的组织形式,同时也是商业银行加强经营管理的主要研究对象和进行实践积累的重要机构。随着我国于2007年批准外资法人银行在境内开业,我国金融对外开放的闸门已经全部打开。与外资商业银行相比,我国商业银行的主要优势是营业网点众多,服务网络形成体系。但是,历史经验已经告诉我们,银行网点是一把“双刃剑”,如果布局得当,经营管理良好,它就可以成为产生利润的资源;如果布局不当,经营管理不善,那它就会成为一种负担。“有银行网点就有效益”的时代早已不复存在,事实也充分证明,我国商业银行目前还存在着较多的利润长期处在盈亏平衡点以下的营业网点。同时,我国商业银行当前的网点布局存在着较大的决策者倾向,网点如何设置主要由其领导管理层来决定,由此带来部分网点在设置上缺乏科学的经济预测和合理的布局规划,一定程度上形成金融资源的不合理配置和浪费。如何依据科学的理论,充分收集有关营业网点的市场数据,并对网点进行合理的布局和规划,将成为各商业银行生存和持续发展的必要条件,而且这也是商业银行合理利用资源,提升自身形象,提高核心竞争力所需要解决好的一大问题。

目前国内探讨商业银行经营管理方面的书籍众多,但是研究商业银行营业网点分布决策的内容比较少。随着我国

金融体制改革的不断深入,网点布局理论研究的薄弱和滞后的问题已日益显现其“瓶颈”效应,这对于广大金融研究人员而言,既是严峻的挑战,又是难得的机遇。作者从事银行工作多年,具有丰富的实践经验和深厚的理论基础,早已认识到银行是一个会计核算非常精细的部门,但在部分营业网点的分布设置和财务资源利用上,还存在着一些相对粗放的现象。怀着对银行业的深厚情感和未来发展的关心,作者花费了4年多的时间,通过调查研究和深入分析,运用技术经济学、系统工程等理论,从金融资源优化配置角度出发,对商业银行网点布局理论体系进行了全面系统的研究:构建了商业银行单一布局的经济评价模型,并对商业银行单一点布局项目进行了动态盈亏平衡分析和敏感性分析;研究了资源限制条件下的商业银行多点布局优选问题,构建了商业银行多点布局优选评价的0-1整数规划模型,探讨了采用遗传算法求解0-1整数规划模型的思路;对商业银行现有网点的淘汰问题进行了深入研究,按照经济效益最大化且一票否决的原则,从经济效益、社会贡献、发展潜力和可持续能力四个方面建立了现有网点的综合评价模型,从而形成了完整的商业银行布点决策理论,具有很高的理论价值和实践意义。

该著作理论研究功底深厚,问题分析卓有远见,既可作为商业银行进行网点布局的理论基础,也可供证券、地产和商贸等连锁企业借鉴和参考。



(河海大学教授,博士生导师)

前 言

商业银行的营业网点是其服务社会、取得效益的直接窗口。商业银行的业务经营主要是靠所属的营业网点来实现的,它的存在不仅体现着商业银行的社会形象,而且反映出它的经营规模和运行效果。拥有一批地址适中、环境优越、功能齐全、设施配套、服务规范、效益良好的营业网点,是商业银行进行同业竞争的重要基础,也是其赖以生存和发展的首要条件。银行网点作为商业银行吸引客户、开展各项业务的基础设施,其布局是否合理直接关系到商业银行的切身利益和核心竞争力的大小。科学的布局决策有利于网点吸引客户,改善经营状况;布局不当则可能严重制约银行网点的业务发展,直接影响其经济效益。我国商业银行目前的网点布局存在着较大的决策者倾向,设与不设、设多设少、设在何处,以及网点设置的类型,主要是通过环境观察和大致的情况了解,最终掌控在领导层的决定之中,因此导致部分网点的设置缺乏科学的经济预测和合理的布局规划,一定程度上带来金融资源的不合理配置和浪费。如何依据科学的理论,充分收集有关网点的市场数据,并对网点进行合理的布局 and 规划,将成为银行合理利用资源、提升自身形象、提高竞争能力所面临的迫在眉睫的问题。

随着商业银行经营理念的转变和业务转型的推进,银行

也在单一网点内部结构的设置上尝试着功能分区、客户分层、业务分流的运行模式,收到良好的社会效果,但在整体布局 and 有限资源的利用上仍然处于难以科学运行的状态。如何优化商业银行布点? 商业银行布点主要包含哪些内容? 商业银行布点决策的经济依据是什么? 如何进行商业银行布点评价? 这些问题值得进行深入探讨,对这些问题的研究应构成现代商业银行理论的一个重要组成部分。

本书以商业银行布点决策研究为主题,以区域经济学、技术经济学、制度经济学以及系统工程等理论为基础,以可持续发展思想为指导,采用规范分析与实证分析相结合,定性分析和定量分析相结合,比较分析与社会调查相结合的方法,从理论上探讨适合我国国情的商业银行布点理论和方法,以供金融界各位同仁参考,同时供大型商贸企业和集团型连锁店在布点时作为参考。

作 者

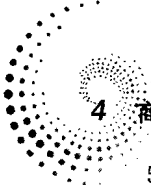
2009 年 1 月

目 录

第一章 绪 论	1
1.1 研究背景	1
1.1.1 我国商业银行网点布局存在的问题	2
1.1.2 我国商业银行面临着日益激烈的竞争环境	4
1.2 主要概念界定	6
1.3 国内外研究现状	8
1.3.1 国外研究现状	8
1.3.2 国内研究现状	13
第二章 商业银行布点决策研究的理论基础	18
2.1 技术经济学理论	18
2.1.1 技术经济学的发展历史	18
2.1.2 技术经济学的研究内容	19
2.1.3 技术经济评价方法	20
2.2 区域经济学理论	22
2.2.1 区域经济学的发展概况	22
2.2.2 区域经济学的研究内容	24
2.3 可持续发展理论	25
2.3.1 可持续发展概念综述	25
2.3.2 可持续发展的理论研究	27
2.3.3 可持续发展评价理论模型	28
2.3.4 金融可持续发展	29
2.4 系统工程理论	31
2.4.1 系统工程理论的起源	31
2.4.2 系统工程理论的科学内涵	31

2.4.3 系统工程理论是商业银行网点布局的理论基础	33
2.5 利益相关者理论	33
2.5.1 利益相关者的概念	33
2.5.2 利益相关者理论的主要依据	37
2.5.3 商业银行布点必须以利益相关者理论为基础	38
2.6 制度经济学理论	39
2.6.1 制度的内涵	39
2.6.2 制度的构成及功能	40
2.6.3 制度经济学理论的基石——交易成本理论	43
第三章 商业银行单一点布局问题研究	46
3.1 影响商业银行单一点布局的因素	46
3.2 分析的基本原则	49
3.3 技术经济分析方法	50
3.3.1 动态投资回收期	51
3.3.2 净现值的定义及其评价标准	52
3.3.3 内部收益率	54
3.3.4 商业银行单一点布局经济评价指标的选择	57
3.4 商业银行单一点布局 NPV 评价模型的构建	57
3.4.1 商业银行的成本费用分析	57
3.4.2 商业银行收入构成分析	58
3.4.3 商业银行单一点布局 NPV 评价模型	59
3.5 商业银行单一点布局方案的风险分析	60
3.5.1 商业银行风险的定义	60
3.5.2 商业银行单一点布局投资方案的风险评估	65
3.6 案例分析	71
3.6.1 问题的提出	71
3.6.2 某支行建设项目的经济评价	72
3.6.3 某支行建设项目净现值 NPV 的敏感性分析	74

第四章 在资源限制条件下的多点布局优选问题研究	75
4.1 分析的基本原则	75
4.2 多方案评选的传统解法及不足	77
4.2.1 互斥方案组合法	78
4.2.2 净现值指数排序法	78
4.2.3 双向排序均衡法	82
4.3 资源限制条件下的多点布局优选的 0-1 整数规划法	85
4.3.1 0-1 整数规划概述	85
4.3.2 在资源限制条件下的商业银行多点布局优选 0-1 整数规划模型	86
4.4 案例分析	88
4.4.1 问题的提出	88
4.4.2 模型分析与变量假设	89
4.4.3 模型建立与求解	90
第五章 商业银行现有网点的社会经济综合评价	99
5.1 综合评价的基本原则	99
5.2 商业银行布点社会经济综合评价指标体系	101
5.2.1 指标体系的建立	101
5.2.2 评价指标的内涵	103
5.3 评价指标权重的确定	107
5.3.1 层次分析法(AHP)概述及基本原理	107
5.3.2 层次分析法(AHP)的主要步骤	108
5.3.3 商业银行布点社会经济综合评价指标权重的确定	111
5.4 综合评价方法的选择	121
5.4.1 综合评价方法介绍	121
5.4.2 评价指标的量化与融合	122
5.5 案例分析	126



4 商业银行布点决策研究

5.5.1 商业银行背景	126
5.5.2 评价指标体系的建立及权重的确定	127
5.5.3 原始数据统计	128
5.5.4 指标的无量纲化处理	129
5.5.5 商业银行布点的社会经济综合评价结果	130
第六章 商业银行布点决策及运行机制研究	132
6.1 商业银行布点决策机制	132
6.1.1 商业银行布点的决策过程	133
6.1.2 商业银行布点项目决策机制构建	135
6.2 商业银行布点运行机制	138
6.2.1 商业银行的投资规划机制	138
6.2.2 商业银行的风险管理机制	140
6.2.3 建立新型的人力资源管理机制	143
6.2.4 完善绩效考核机制	145
6.2.5 完善薪酬分配与激励机制	146
6.2.6 健全管理信息系统	147
6.3 加强商业银行布点工作的建议	149
6.3.1 健全相关法律法规体系	149
6.3.2 改革商业银行的组织管理结构	150
6.3.3 加强商业银行的外部监管	151
6.3.4 加强对员工培训,培育商业银行企业文化	153
参考文献	154
近年来作者发表的关于商业银行布点决策问题的研究成果	169
资源限制条件下的商业银行多点布局优选的遗传算法	170
商业银行网点规划经济评价研究	178
动态盈亏平衡分析在商业银行网点建设中的应用研究	184

第一章

绪 论

1.1 研究背景

商业银行的营业网点是其服务社会、取得效益的直接窗口。商业银行的业务经营主要是靠所属的营业网点来实现的,它的存在不仅体现着商业银行的社会形象,而且反映出它的经营规模和运行效果。拥有一批地址适中、环境优越、功能齐全、设施配套、服务规范、效益良好的营业网点,是商业银行进行同业竞争的重要基础,也是其赖以生存和发展的首要条件。自从 2006 年 11 月我国金融领域对外资银行逐步放开,商业银行已经经历了与较强竞争力的外资银行的竞争和挑战。目前中国商业银行业呈现出这样一种竞争格局:在特大城市及部分沿海开放城市,存在外资银行、国有股改后的商业银行、股份制商业银行及城市商业银行之间的竞争;在大中城市,存在国有股改后的商业银行、股份制商业银行、地方性跨地区商业银行、邮政储蓄银行及城市商业银行之间的竞争;在中小城市及部分中心城镇,存在国有股改后的商业银行、农村商业银行、农村信用社、邮政储蓄银行之间的竞争。商业银行各个层次的竞争主体都存在一个如何优化网点布局、利用网点优势、寻求竞争主动的问题。银行网点作为商业银行吸引客户、开展各项业务的基础设施,其布局是否合理直接关系到商业银行的切身利益和核心竞争力的大小。科学的布局决策有利于网点吸引客户,改善经营状况;布局不当则可能严重制约银行网点的业务发展,直接影响其经济效益^[1]。随着我国社会经济的不断发展,社会各界对银行服务的要求也在不断地更新和提升,国内银行业的竞争将愈

演愈烈,传统的网点布局已经越来越不适应社会主义市场经济和商业银行经营发展的需要,如何依据科学的理论,充分收集有关网点的市场数据,并对网点进行合理的布局 and 规划,将成为各家银行提升自身形象、提高市场竞争力所面临的迫在眉睫的问题和重大挑战。

1.1.1 我国商业银行网点布局存在的问题

在市场营销的分销策略上,商业银行的销售渠道有别于一般工商企业的传统销售渠道,其主要形式是以直接营销方式为主,即通过建立分支机构网络来实现。这是由于银行产品及服务行业的特点决定的。我国国内商业银行分支机构,在国家金融体制改革过程中,呈爆炸式扩展。在 1986—2006 年的 20 年间,我国商业银行的网点总数从 6 万个发展到 19.75 万个,扩展了 3 倍。目前,仅南京地区就有境内外 20 多家商业银行设有近 1 000 个营业网点。银行分支机构的设置,为广大客户提供了方便,促进了银行业务的发展,但就银行业整体而言,这些分支机构和网点还存在不少问题。

(1) 商业银行网点布局缺乏统筹规划

长期以来,商业银行的机构设置一直处于难以统筹规划的状况,有的银行在网点布局上基本是按照行政区划进行安排和定级,即以支行为核算单位,下设若干办事处或分理处。由于忽视了市场容量和市场属性对其影响,以及不能及时掌握和处理影响市场变动的大量其他数据,某种程度上造成了网点分布及建设的盲目性与重复性,也造成了网点多、单产低的局面,业务趋同的多、个性化的少,不能很好地适应经济发展水平的提高和客户个性化的需求。还有就是各个网点之间相距太近,不足 1 000 米之内能设有多个营业网点,设置的密度太大。有的则几公里范围内一个网点也没有,金融资源的配置不能满足广大客户的需要。

(2) 对商业银行网点布局缺乏定量分析

国内商业银行在网点新设、撤并、迁址经营的决策过程中,更多依据的是对当地经济、人文环境的定性分析和预测,定量分析应用不够或不能科学应用,主要表现在:第一,对经济变化、业务发展预测没有量化分析,没有定量的趋势预测;第二,不考虑盈亏平衡点;第三,即使测算单个机构的盈亏平衡点,也不从全行的角度衡量其与成本和利润的关系。网点扩张的动机是出于对存款资源的争夺,形成这个局面最早是因为改革初期信贷资金管理实行“上存下贷、实贷实存”的办法,面对当前日益激烈的市场竞争环境,为确保目标任务的顺利完成,在未经过科学论证和仔细深入调查的情况下,盲目新上营业网点,产生许多低效益甚至亏损的营业网点。另外,商业银行实行资产负债比率管理,加上人民币利率的刚性计划,这样就使得商业银行的经营过分依赖于存款规模,由于扩张网点是为了拉存款,因此银行对机构网点选址对未来的经济效益缺乏评估分析与战略构思,一味扩大摊子,造成银行经营成本的加大。

(3) 商业银行网点布局设置相对粗放

商业银行改革初期,在抢市场、争存款方针的指导下,为了壮大实力、完成任务的需要,商业银行建立了很多联办网点,带有明显的粗放经营的特征;同时商业银行内部机构发展与业务发展严重失衡,片面强调完善自身功能,不讲效益,出现了机构人员发展速度远远超过业务发展速度的状况,甚至以牺牲经济效益为代价盲目增人设点。目前,不少二级分行已出现了“大机关、大基层”的局面,机关工作人员已占全行员工总数的20%,有的甚至高于这一比例,导致了一岗多人和人浮于事的不良现象。

一般来说,商业银行设立营业网点的目的是:①吸收公众存款和投资;②为个人、企业提供结算及资金融通服务;③维护和扩大银行的公众形象;④建立与地方政府和社区的联系;⑤了解区域客户的需求信息。对于办理日常存取、支付等业务的顾客来说,他们对银行的选择主要考虑的是位置问题,只是选择最方便、位置较近

的银行开户。银行效益不好,其中固然有经营管理水平不够高以及市场服务意识不够强的原因,但是,网点空间布局上的不合理、不规范及网点选址缺乏科学依据和手段,也是一个非常重要的原因。

1.1.2 我国商业银行面临着日益激烈的竞争环境

随着我国加入 WTO 以及经济金融全球化的日益深化,国内商业银行所面临的经营环境已经发生了深刻的变化,商业银行在面临更多发展机遇的同时,也给其发展带来了很大的威胁。因此,只有深刻认识当前的外部环境,才有可能制定出既适合我国国情又符合国际标准的商业银行网点布局调整战略规划。

(1) 外资商业银行的挑战

从 2006 年 11 月开始,我国金融领域已经在机构准入和业务准入等方面对外资银行逐步放开,我国商业银行面临日益严峻的竞争环境。首先,外资银行进入中国市场后,必将想方设法寻找资金来源。外资银行凭借其良好的信誉、先进的技术和高质量的服务,以及不断推陈出新的金融产品,将使一部分三资企业和外向型企业的存款从国内商业银行流向外资银行,同时也会吸引国内公司和居民的存款,造成中国商业银行资金来源的流失。资金来源的流失必将导致优质客户的流失和银行的收入减少,迫使国内商业银行转向高风险客户,这将促使中国商业银行不良贷款率提高,利润率下降,甚至会使部分金融机构面临破产或合并的风险。其次,外资银行在外汇业务和国际业务中具有明显的优势。由于外资银行具有资金实力雄厚、服务方式灵活、全球分行网络广泛、营销管理水平较高、管理制度完善等优势,今后将会有许多利润增长点的国际结算业务和外币业务流失到外资银行。2002 年以来,由于逐步取消了外汇业务的地域、服务对象限制,并扩大了人民币业务的地域范围,外资银行在中国的扩张步伐迅速加快。据银监会统计,截至 2007 年 5 月末,共有 42 个国家在华设立了 75 家外国

银行,在 25 个城市开展业务,已批准改制的外资法人银行 12 家,外资银行的营业性机构 186 家,其中改制后的法人银行分行 79 家,外国银行分行 95 家;获准经营人民币业务的外国银行分行 86 家,法人银行 12 家,16 家外资银行入股中资银行。自 2006 年 11 月我国金融业全面开放以来,外资银行人民币业务的盈利能力大幅度提升。2007 年前五个月的人民币业务累计实现利润 13.39 亿元,同比增长 120.96%,高出入世五年的平均增长率 71.82%。2007 年 4 月,东亚银行、花旗银行、汇丰银行和渣打银行等四家外资法人银行经批准正式对外营业,可以全面经营人民币业务,正式步入发展快车道。

(2) 国内商业银行经营空间和利差空间的收缩

从经营空间来看,国内非银行金融机构和证券市场的快速发展,将使整个社会的融资渠道发生巨大变化。这必将导致我国商业银行经营空间的进一步萎缩。一方面,由于居民投资渠道增加,使属于银行负债来源的社会资金快速流向证券市场;另一方面企业融资渠道的增加,融资成本大为降低,企业若要获得经营性资金可以通过证券市场发行股票和企业债券加以筹集资金,这两个方面共同夹击的结果,使银行筹资的难度和成本不断加大,资金运用的空间也在相对缩小。从利差空间来看,银行的利息收入主要来自于利差,银行利差主要来自于存贷款。现阶段衡量中国商业银行竞争力的关键性指标,并不在于银行的资产规模等因素,而更主要在于净利差水平、资产回报率、资本回报率、中间业务收入等,特别在目前中国银行业依然以存贷款利差作为主要盈利来源的业务环境下,是否仍有扩展存贷款利差的空间,决定了银行盈利能力能否维持在较好水平。不少研究者强调,外资银行之所以积极希望拓展人民币业务,主要原因在于人民币业务的官方利差较大,如当前事实上的存款负利率和相对较大的贷款利差,成为银行重要的利润来源。

遗憾的是,观察 1996 年以来中国的利差调整,我们未能发现

央行在利率定价方面对利差予以足够关注,利差始终没有得到决策层的足够关注,利差水平在中国不是传言中的太高,而是仍然处于一个相当不足的水平。以北美银行业为例,其净利差通常在 3 个百分点,拉美银行业的净利差则普遍维持在 5 个百分点以上。再以香港市场上的几家国际性银行为例,尽管近年来香港市场上的贷款竞争十分激烈,汇丰银行、渣打银行等国际性的商业银行的净利差分别高达 3.22 和 2.80 个百分点。截至 2007 年底,中国商业银行的净利差仅在 2.07 个百分点左右。应该指出的是,跨国银行对中小企业提供贷款时,净利差更是至少高达 10 个百分点以上。

综上所述,我国商业银行要应对竞争日益激烈的国内外环境,必须合理调整网点布局,实现资源的最优配置,寻求新的收益渠道和空间。从更深层次考虑,1997 年的亚洲金融危机、1999 年的巴西金融动荡、2001 年的阿根廷金融问题等许多发展中国家的金融问题,从表象上看是货币问题,实质上是与商业银行的作用和网点效率紧密关联。商业银行的网点布局事关我国整个金融体系的安全与稳健,如果不能在有限的时间内优化国内商业银行的网点布局,迅速提高网点的经济效益,其后果不仅是国内商业银行将受到巨大冲击,还会延缓我国改革和发展的进程,给整个国民经济的发展带来严重后果。笔者通过研究,将项目经济评价的理论应用到商业银行布点领域,研究我国商业银行布点决策问题,为优化商业银行布点提供理论依据,以求实现国内商业银行的资源优化。

1.2 主要概念界定

《现代金融大词典》对银行的定义是:指专门经营存款、放款、储备、汇兑、信托等业务,充当信用和支付的信用机构^[2]。早期的银行业发源于西欧古代社会的货币兑换业,当货币兑换业经营借贷业务时,就出现了最初的银行业,可以说银行是商品货币经济发