

银行改革与金融监管

柴青山 著

经济管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

银行改革与金融监管/柴青山著. —北京: 经济管理出版社, 2006

ISBN 7-80207-530-0

I. 银... II. 柴... III. ①金融—监督管理—中国—文集 ②银行—经济体制改革—中国—文集
IV. F832.1-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 019509 号

出版发行: 经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话: (010) 51915602 邮编: 100038

印刷: 北京银祥印刷厂

经销: 新华书店

选题策划: 房宪鹏

技术编辑: 蒋方

责任编辑: 谭伟

责任校对: 全志云

787mm×1092mm/16

22 印张

273 千字

2006 年 5 月第 1 版

2006 年 5 月第 1 次印刷

定价: 39.00 元

书号: ISBN 7-80207-530-0/F·449

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部

负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974

邮编: 100836

序

银行改革是当前中国金融业发展面临的头等大事。为了化解金融风险、建立一个健全的银行体系，20世纪末，国家先后剥离了1.4万亿元不良贷款，并转入了为此而成立的4家不良资产管理公司。为了满足谨慎管理及《巴塞尔协议》对资本充足率的要求，财政部为4家国有商业银行补充了2700亿元资本金。为了全面推进商业银行的改革，2000~2002年，我国对香港中银集团所属13家银行进行了全面的改革和重组，使之成为一家全新的、在香港本地注册的商业银行——中银香港，并在2002年成功实现了上市。本届政府成立后，对银行改革尤其重视，把它称为只许成功、不许失败的关键之战。2004年，国务院决定对中国银行和建设银行进行股份制改造，并为此成立了中央汇金公司，以外汇储备向这两家国有商业银行共同注资了450亿美元。2005年国家又注资于工商银行，启动了我国最大商业银行的改制上市步伐。通过发展业务及注资、剥离、打呆等战略性举措，我国商业银行的资本充足率明显提高，不良贷款率2005年底已降至8.6%；其中，建行、中行的不良贷款率更是降至5%以下。

在财务素质显著改善的同时，我国商业银行的治理机制也在发生深刻的变化。许多银行都建立了前中后台分离的组织架构，建立了股东大会、董事会、监事会及高级管理层相互制衡的管理体制。为了打

破国有独资的单一产权结构，3家试点的国有商业银行均引入了战略投资者；建行更是以全流通的形式，成功在香港挂牌上市。不仅如此，许多商业银行还致力于完善自己的业务管理体系，包括制定科学的发展战略，提高财务信息透明度，加强合规性建设，增强稽核部门的专业性和独立性，健全授信调查、评审及决策机制，追究呆账责任人的责任，以及取消干部的行政级别，建立新的绩效考核体系和薪酬分配办法等。以上这些举措终将给我国银行业的健康发展带来十分深远的影响。

当然，由于我国目前尚处于体制转轨、社会转型及对外开放的特殊时期，历史上积存的矛盾和问题相对较多，因此，商业银行的改革不可能在三四年内就毕其功于一役。要建立体质健全、竞争力强的一流银行，我国在持续推进银行改革、处理好风险管理和业务流程中许多具体问题的同时，必须着重提高金融监管水平，加强对银行及非银行金融机构的监察力度。一方面我们应进一步完善金融监管制度，建立以风险为本的非现场监测体系，建设一支理论与实践相结合、熟知银行业务风险点的金融监管队伍；另一方面我们应妥善处理好金融健全与市场化改革及对外开放的关系。根据加入世界贸易组织所作的承诺，我国目前正在让外资银行在更多的城市从事更广泛的业务，并允许其适当参股商业银行以便引进资金和管理经验。与此同时，我国还在逐步推进利率、汇率、资本项目可兑换等市场化改革工作。推进市场化改革，让利率、汇率真实反映本外币资金的供求情况确实很有必要；否则，企业和银行的风险管理手段就不会趋于成熟，货币政策的传导机制也会存在较大的缺陷，而且一旦资金价格比如汇率长期固定不变，以致扭曲了市场的真实情况，今后就有可能导致跨境资金的大规模流动和金融市场的动荡。这对银行经营来说是不利的。但另一方面，如果我们在对外开放及市场化改革方面推进得太快，比如说在银

行、证券公司的体制尚未健全的情况下，就完全放开对利率、汇率、资本项目的管制，取消对外资金融机构经营银行、证券及保险类业务的种种限制，那么，银行今后肯定会面临竞争加剧、外来冲击力量加大、资金流动性加快以及市场不确定性增加等风险，并有可能因金融体系不健全而引发局部乃至全国性的金融危机。这是我国金融开放和市场化改革必须高度警惕的地方。

在金融机构改革还没有完全到位的情况下就过快地推进金融自由化改革，以致发生金融危机，泰国就是一个很好的例子。在 1990~1996 年期间，为了加快经济发展、把曼谷建设成国际性金融中心，泰国密集推出了一系列自由化改革措施，包括实行利率浮动，允许外汇自由兑换，把外资离岸银行升格为全面银行，打通国内外货币市场，推出以货币或利率期货、期权、掉期为主的衍生金融工具等。这些措施确实提高了曼谷金融中心的地位，引进了大量资金，但同时也导致投机资金大量流入，短期外债比重飙升至 50% 以上，股市、楼市乃至整体经济都出现过度繁荣的局面。经济长期过热使楼价、劳工价格、消费品价格全面上扬，削弱了出口产品竞争力，导致经常项目赤字急剧扩大，反过来又致使大量资金外流，泰铢不断贬值，以致以前举借外债结汇成泰铢的企业不堪重负，过去数年曾经大肆扩张的银行也因此大幅亏损甚至陷入破产境地。整个金融风暴期间，泰国有 60 多家金融公司被关闭，4 家银行被政府接管。泰国栽如此大的跟头与金融自由化步伐过于急促、金融业相对比较落后、商业银行管理体制不够健全都有相当大的关系。比较亚洲金融危机期间香港的表现，尽管股市、楼市泡沫和产业空心化是风暴的源泉，但作为已经自由化的国际金融中心，在外汇及资本市场占主导地位的外资金融机构利用完全放开的货币市场、股票现货市场以及港元和恒指衍生产品市场，多次结合外围形势不稳、立体进攻香港，显然也对楼市和股市起了雪

上加霜的作用，并加剧了银行经营环境的复杂性和波动性。

由此我们可以得出结论：其一，银行改革是关系到国家金融安全的大事。只有在改革和发展中，我们才能建立起符合国际水准的现代银行，才能逐步消化历史形成的包袱。否则，再过几年内地银行业百分之二三十的不良贷款率、1998~2000年中资企业债务危机给香港中资银行带来的沉重负荷，难免会在今后的历史中重演。其二，金融开放及汇率、利率等市场化改革是必需的，但改革本身应做到渐进、稳步及风险可控，而且应坚决贯彻财税健全优先、金融机构健全优先以及经常项目开放优先的原则。与此同时，我们还应尽快落实存款保险，用它来分担市场化条件下政府所负担的救济责任，用差别费率来引导银行提高自己的信用等级。其三，在将来日益开放和市场化环境下，金融监管部门不能只依靠行政管理措施，而应该大量使用市场化手段。像香港特区政府在亚洲金融危机期间就先后使用了以外汇基金购入港元、挟息、动用政府储备干预汇市、大举入市购入港股及恒指期货、实行港元兑换保证、善用银行体系结余、以贴现窗口代替原有的调节机制、打击非法沽空、检讨认可抛空股票的名单，以及收紧期指按金政策和资金结算时限等市场化的干预手段。尽管不同国家和地区的金融体系及货币政策各有自己的特点，但作为市场化手段，利率、汇率、税收、准备金率、超额准备金利率、存贷比例、资金交割时限、期货期权按金比例、可贴现证券的种类及贴现率等，都是监管部门“仓库”中可使用的工具之一。

《银行改革与金融监管》这本书共分三篇。第一篇主要涉及银行改革、董事会组建、部门架构重整、合规性管理、操作风险控制以及外资银行入股等方面的内容。作者利用长期在业务一线及体改部门工作的经验，将理论和实践相结合，详细分析了银行改革所面临的细节问题，并就合规管理以及控制操作风险和道德风险提出了许多切实可

行的措施。第二篇主要涉及与银行经营密切相关的金融监管，包括利率自由化、货币可兑换、存款保险等市场化改革的内容以及反洗钱和中小企业金融支持体系等。阅读这些内容，可以让我们了解到银行今后可能面临的监管环境的变化，以及放松金融管制对银行业务的具体影响。第三篇汇总了亚洲金融风暴期间作者所写的部分研究报告。虽然惨痛的历史已过去6年，但再读这些文章，一方面可以让我们深刻了解到政企不分、中资银行不改革所带来的沉痛教训，充分认识到过度推进金融自由化改革、短期资本大量流入以及股市、楼市泡沫对银行体系和宏观经济所造成的巨大危害；另一方面可以让我们清楚地认识到，在市场化及对外资开放的条件下金融监管部门稳定市场、干预危机的难度是比较大的，效果也难免有一定的局限性。这些文章既对当前的宏观决策和银行业改革有非常现实的借鉴意义，又对今后的金融监管和对外开放有比较高的参考价值。特推荐出版，以飨读者。

2006年3月2日

上篇

银行改革

中国银行业改革： 魔鬼隐藏于细节之中^①

听到中国银行河松街支行发生一起涉及 10 亿元诈骗案的消息，我感到非常震惊、非常痛心。作为参加过香港中银集团改革、上市事宜的老员工，我不禁想起了普华永道一位合伙人曾经告诫过我们的话：中国银行业改革必须认真解决两大风险，一个是人所共知的信贷风险管理问题，另一个就是内部管理失控问题，即上级行管不住下级行、上司管不住下属的问题。回顾近几年的改革历程，中国银行业的大动作不可谓不多；尤其是在降低不良贷款率、建立现代银行治理机制方面，我国监管当局和商业银行均做出了很大努力，也取得了突出成就。但与体制健康、管理规范的欧美银行相比，我国银行体制仍然比较弱，改革实际上仅处于初步阶段。对宏观调控估计不足、盲目扩张业务、金融大案频频发生，均已充分证明，我国银行业“刮骨疗毒”还有无数工作要做，改革任务可谓任重而道远。

^① 2005 年 10 月发表于《二十一世纪经济报道》。

（一）银行业改革仍有许多具体问题尚未解决

对中国金融业所存在的风险，上上下下、国内国外都有一个比较清醒的认识。20世纪末，国家先后剥离了1.4万亿元不良贷款，并转入了为此而成立的4家不良资产管理公司。为了满足谨慎管理及巴塞尔协议对资本充足率的要求，财政部为4家国有商业银行补充了2700亿元资本金。为了全面推进国有商业银行的改革，我国先是在2000~2002年对香港中银集团所属13家银行进行了全面的改革和重组，使之成为一家全新的、在香港本地注册的商业银行——中银香港，并在2002年中成功实现了上市计划。接着，国务院又决定对中国银行和建设银行进行股份制改造，通过外汇储备向这两家“巨型航母”合计注资了450亿美元，并允许四大国有商业银行发行3000亿元次级债券。通过以上战略性的举措，国有商业银行的资本充足率有所提高，不良贷款率显著下降。截至2004年9月底，信达、长城等4家资产管理公司已累计处置不良资产5876亿元，累计收回现金1202亿元，现金回收率为20.46%。同期，主要商业银行五级分类不良贷款余额已降至16998亿元，比年初下降4124亿元，不良贷款率为13.37%，比年初下降了4.39个百分点。其中，建行、中行的不良率更低，到年底仅分别为3.74%和5.16%。

在世人所关心的资本充足率和不良贷款率取得良性进展的同时，我国商业银行的治理机制也正在发生深刻的变化。两家试点银行均建立了前中后台分离的组织架构，建立了股东大会、董事会、监事会及高级管理层相互制衡的管理机制。为了打破国有独资的单一产权结构，两家试点银行还计划引入战略投资者和社会公众投资者。与此同时，许多商业银行也都在完善自己的业务管理体系，包括制定科学的发展

战略，提高财务信息透明度，加强合规性建设，增强稽核部门的专业性和独立性，健全授信调查、评审及决策机制，追究呆账责任人的责任，以及取消干部的行政级别，建立新的绩效考核体系和薪酬分配办法等。以上这些措施终将给我国银行业的健康发展带来深远的影响。

但是，在改革取得明显进展的同时，我们也应该清醒地看到我国银行业所存在的严重不足以及改革着力点相对较弱的地方。以笔者在银行一线工作 10 余年，有在香港澳门从事银行改革 3 年多的经验，我认为，当前的银行业改革可能存在大的方向已经明确、具体细节有待落实的阶段。在改革过程中，一些商业银行或多或少存在重上市计划、轻管理细节，重部门架构的调整、轻业务流程的优化，以及重信贷风险的管理、轻操作性风险的控制等问题。我们这样讲并不是指银行管理层没有重视管理细节及业务流程问题，而是指解决这些问题的力度不够大，而且这些问题的解决往往需要时间、耐心以及非常专业的人才，不见得顾问公司在当中能起多大的作用。比方说，前中后台分离，企业、资金与金融机构部门共同组成一个前台营销单位，信用卡、零售、按揭部门组合为另一个前台营销单位，清算、汇款、单证处理、票据交换、信贷记账、人事、办公室合成为后台支持单位，这些知识可能许多人都知道；但要完全落实而且使之顺畅运转，就必须解决大量的细节问题：例如，人事、办公室一向是强势部门，他们怎么看待本部门的后勤支持性质，怎样才能转变观念，并落实到银行日常运作的细节之中；储蓄、信用卡、按揭、保险等名义上同属零售营销单位，他们在电脑系统仍然分散、业务流程仍未整合的情况下，怎样才能有机融合在一起；以及国际结算部门如何分离营销、单证初审与单证处理，营业部门如何分离临柜业务与后台业务（如资料录入、对账单发放、票据交换）等，均是需要认真研究，并在主客观条件均具备的情况下才能完全解决的问题。

商业银行应设立规范的董事会，聘请足够数量的独立非执行董事，并由其负责审计委员会，这也是许多人都知道的改革方向；但是，如何在坚持党的领导下确保董事会的决策权和权威性，却是一个不容易处理好的操作细节问题。一般而言，董事长、总裁应兼任党委书记、副书记，大多数党委委员应担任董事，而且由组织部门和监管部门来任命。党委应通过在董事会中占多数的党委委员的投票及影响力，使自己的决定变成董事会的决策。董事不应变成对党委决定只有举手表决权的机器。对被董事会否决的议题，党委应慎重处理，不可强行通过执行。国有商业银行引入的独立非执行董事应有足够的权威性和专业技能，数量应多到足以维护广大小股东——公众持股人的利益。从实践中看，中银香港在股份制改造时引入了梁定邦、董建成、冯国经等4位独立非执行董事，他们的加盟确实提升了中银香港的形象，而且在高级管理层频频出事的情况下起到了强化管理、稳定市场信心的作用。他们对不良贷款拨备覆盖面的执著（拨备越多，上交财政的利润就越少），对面向全球招聘副总裁及风险总监的坚持（反对仅从中国银行体系内选拔人才），将来一定会有益于中银香港的良性、健康发展。建设银行和中国银行总行在股份制改造后，能否建立真正具有决策权的董事会，能否有足够的空间让独立非执行董事发挥积极的作用，确实值得市场及监管当局关注。

另外，中国银行业改革还须慎重处理好短期任务与长期任务、员工建议与顾问公司意见以及理想目标与现实困难之间的关系。顾问公司往往熟悉面上的东西和组织架构、考核办法等改革的大方向，但并不了解银行内部的运作细节，尤其是内部控制及业务流程优化方面的具体情况。为了引进先进的管理理念，为了说服银行内部的员工，国有商业银行在改革时确有必要聘请重组、薪酬及风险管理等方面的顾问，但对其意见不能太过迷信，而且一定要结合本行的特点和中国经济

济的发展阶段，避免出现“虚不受补”的问题。就改革的目标而言，重组组织架构及实施上市计划仅仅是改革的短期任务，业务流程的优化、内部管理的完善才是改革的长期任务。同样道理，处理不良贷款的存量并不困难，维持授信质量、尽可能控制新增不良贷款才是改革的攻坚环节，而且是改革的长期任务之一。从这些方面来说，我们认为，中国银行业的改革是一场攻坚战、持久战，对前一阶段改革取得的成就，商业银行也好、监管当局也好，都不宜作过于乐观的评价。只有这样，我们才能扎扎实实、一步一步地推进银行业改革的进程。

（二）信贷审批的流程日趋规范，但授信部门之外的决策约束机制尚未完善

前面我们谈到了股份制改造及组织架构重组过程中可能存在的薄弱环节。下面我们再来具体谈一谈中国银行业最突出的两大风险——信贷风险及内部管理失控问题。一提到信贷风险，许多人都会问，在不良资产被大规模集中处置之后，我国商业银行的不良贷款率会不会重新冒升，并逼迫中央政府再次推出“买单”等非常规性的措施？还有人会问，中央汇金公司投入的450亿美元，今后会不会被拨备和打呆侵蚀殆尽？对这些问题，我们的判断是，中国银行业的信贷风险控制能力确实已有明显提高，但完善程度还远未到了让投资者放心的地步。从好的方面说，股份制改造有利于国有商业银行从体制上控制新增不良的发生，风险管理委员会及审贷分离决策机制的建立也有利于商业银行提高信贷资产的质量。比如，中国银行近几年来健全了“三位一体”的科学决策机制，通过“尽职调查—授信评审—审批决策”的决策程序，从源头防范风险，控制不良贷款的发生。与此同时，中国银行还组建了风险管理委员会，上收了二级分行和县支行的授信审

批权，并建立起客户信用评级制度，为具体的授信审查提供决策参考。以上举措对商业银行化解信贷风险肯定是很有帮助的。

但在平时接触和日常监管过程中，我们也得到一些令人不安的信息。比如，前两年各家商业银行的本外币贷款迅猛增长，一些银行的存贷款比率甚至已超越央行规定的 75% 的上限，以致当中央政府推出宏观调控措施时，许多商业银行均措手不及，授信风险、流动性风险都逐步暴露出来。还有些银行，为了达到降低不良率和上市的目的，想方设法把“基数”做大，导致一些分支行盲目发展贷款业务，为未来几年新增不良贷款的冒升埋下了隐患。以上这些例子说明，要控制授信风险，仅关心部门架构、信贷审批流程和决策机制是不够的。我们必须从更大范围内来考虑解决问题的办法。

1. 考核体系的反向约束

激励约束机制的重要性大多数银行都认识到了。但出于长期形成的经营管理习惯，出于政府降低不良贷款率的要求和银行自身提高当前利润的需要，大多数银行尤其是股份制商业银行都把存款、贷款扩张看成是实现跨越式发展的必由之路，并为此而建立了相应的考核指标体系。把贷款规模做大，最直接的效果是完成了上级行的考核指标，银行的当年利润上升，不良贷款率下降，银行上市前或上市后的年报比较漂亮，银行分支机构当年的奖金也相应增加。但许多风险是潜在的，有些风险甚至要在四五年以后现任银行领导已经调离了才能逐步暴露出来。比较极端的情况是由于任务压得太重，有些银行分支机构的领导就直接采取做假账或胡乱放贷的做法。2004 年初，我们曾听基层监管人员反映过，某经济落后地区的一家国有商业银行支行，因上级任务压得太重，当年新增的 1 亿元贷款中，有 3500 万元被企业投入了股市，另有 3000 万元贷款，担保人、债务人是同一个老板控制的关联企业；风险显而易见！实际上，西方发达国家银行的

激励约束机制是很全面的。他们往往会看重 ROE、ROA、人均成本、成本收入比率、非利息收入增长率、不良贷款新增额、当年催收的不良贷款额、客户满意度以及主要业务成长率等一系列的指标，而且用平衡积分卡的手段来全面衡量单位和个人的业绩。这和我国不少商业银行长期以来只知道存款、贷款有很大的区别。无论是考核指标、考核手段，还是应用于客户、员工考核的信息管理系统的设计方面，我国多数银行今后都有许多工作要做。

2. 资本充足率要求的软约束

按照《巴塞尔协议》，银行的资本充足率必须达到 8%。我国监管部门 1994 年出台的《关于对商业银行实行资产负债比例管理的通知》也明确提出，商业银行的资本月末平均余额/加权风险资产月末平均余额应大于 8%，其中核心资本充足率应大于 4%。但考虑到我国几家主要银行坏账拨备和资本金均严重不足，历史上欠账比较多，因此，监管部门指出了 2007 年 1 月 1 日普遍达标的原则要求。这有可能会导导致《巴塞尔协议》对信贷扩张速度的制约在近几年处于软约束的状态，并进一步增加解决资本金不足问题的难度。实际上，即使我国商业银行有各种客观原因无法按时达标，监管部门也应要求商业银行采取自我约束的办法：对那些通过注资或上市已经达到 8% 的银行，应规定他们的资本充足率不能回落至 8% 以下；对那些尚未上市也未达到 8% 的银行，应规定资本充足率不得低于上年底的水平；再强硬一点，甚至可以要求银行订立逐年提高资本充足率的计划。如果银行未能满足上述条件，则应进一步要求他们分别采取控制信贷增长速度、出售资产、将信贷资产证券化或多发展一些风险权重较低的信贷业务等手段，以此来防止信贷扩张过猛、资本金被不断侵蚀等情况的发生。

3. 官商作风对信贷资产的负面影响

对官商作风的危害，客户和银行管理层的认识都是比较深的。建

建设银行和中国银行均提出了取消干部的行政级别，废除官本位，设置专业和技术职务的改革方案。但是，官商作风及行政色彩是否已消失，关键不在于处长名称是否要改为处主管，也不完全在于岗位工资制度是否要引入商业银行内部。官商作风从过去到现在仍然紧紧追随着国有商业银行及部分股份制商业银行：表现之一，银行的许多管理人员都不是职业金融家，即使在商业化改革之后，他们仍然期望在政治上能更上一层楼，成为政府的高级官员。这种官本位的思想与社会风气是一致的，不是想断根就能断彻底的。表现之二，银行分支机构的负责人往往顶不住政府的干预，成为地方政府取得政绩或盲目发展当地经济的工具。从现在的情况看，地方政府的干预比以前要少多了，但对信贷风险的影响仍然不能小觑。表现之三，以客户为中心没有落到实处，业务运转机制仍然没有完全市场化，服务态度和服务效率仍然有很大的改善空间。表现之四，银行及其分支机构领导尤其是一把权力在制度上缺乏应有的约束，导致信贷风险和操作性风险不断发生。中国银行内部发生的高山诈骗案以及刘金宝、周正毅贷款案，都说明一把权力缺乏制约对银行来说不是一件好事。

除以上因素外，社会信用不足和银行对经济发展规律把握不准，也是导致信贷风险不断发生的主要原因。商业银行在本次宏观调控中碰到一些风险管理上的困难，已经充分表明，不少银行目前仍然比较缺乏将经济周期变化与风险管理结合起来的分析方法，缺乏动态、明确和系统的行业管理制度。部分商业银行非理性发展观所造成的后果，在以后几年中将会陆续暴露出来。

（三）内控风险的具体改革措施严重不足

中国银行这几年确实是多灾多难，不仅出了王雪冰、赵安歌、刘

金宝、梁晓庭等一批腐败的行领导，还频频发生了开平 4.83 亿美元及河松街 10 亿元人民币等惊天大案。中行的金色招牌黯然失色，曾经为中行呕心沥血的老员工也脸上无光。对许超凡、高山案详情我们不太清楚，在这里不便作详细的剖析。但以上案件肯定已清晰地向世人表明，中国银行业的内部管理失控风险与信贷风险一样可怕，在极个别的分支行，其所造成的危害甚至已经甚于呆坏账。对此，中国银行新一届领导班子已经开始采取措施，责成稽核合规部门深入分析违规经营问题和经济案件所暴露出的薄弱环节，提出经营性分支机构完善内控制度和防范措施的具体意见。但如果仅针对已经发生的违规案例进行分析、整改是远远不够的，正确的做法不是头痛医头、脚痛医脚，而是充分发动群众，尤其是业务骨干，全面检讨各项业务流程和管理流程，查找存在的风险隐患或流程不合理之处，先试点后推广、有计划按步骤地进行彻底整改。下面，结合对许超凡、高山案的猜测，我们简单地谈几点肤浅的看法。

1. 业务经营单位的前中后台业务流程没有进行科学的分离

目前，在大的方面——即部门架构上，一些银行的前中后台已经分开了，即清算、单证、总务等归后台，零售、企银等归前台，财务、风险归中台。但具体到某一项业务流程，实际上前中后台还是基本上没有分离。比如在原有的国际结算部门，部分业务（如收单、初审、额度申请）是属于前台的，部分业务（如单证处理、报文处理）是属于后台的。对属于后台的业务，国外先进的银行已经能够通过远程终端将无数个国家的业务集中在一个城市，进行大规模批量的处理。在营业部门的对公账户及人民币结算业务中，客户关系管理、营销、受理票据及转账凭证、接受开销户资料、现金处理等是属于前台的，审查开销户资料、审查已出账的票据、核对单位印鉴、审核账务方面的合规性等是属于中台的，票据交换、清算、发放单位对账单、