

云南银行业商业化
管理模式变革研究

Yunnan Banking Sector in Transition:
Management Reforms in the Direction of
Commercialisation

王 宇

WANG Yu

博士

PhD

悉尼科技大学

University of Technolgy, Sydeny

2005

Students are required to make a declaration when they submit the thesis for examination. Here is a recommended form of words.

CERTIFICATE OF AUTHORSHIP/ORIGINALITY

I certify that the work in this thesis has not previously been submitted for a degree nor has it been submitted as part of requirements for a degree except as fully acknowledged within the text.

I also certify that the thesis has been written by me. Any help that I have received in my research work and the preparation of the thesis itself has been acknowledged. In addition, I certify that all information sources and literature used are indicated in the thesis.

Signature of Candidate

Production Note:
Signature removed prior to publication.

致谢

Acknowledgment

时光荏苒，从我进入悉尼科技大学进行学习，到学位论文的写作完成，转眼已近三载。我十分珍惜与眷念生命中这三年的时光。因为它让早已毕业工作的我又重新感受到了高等学府那充满书香的氛围，重新结识了许多可敬可爱的师长和同学，重新获得了知识的给养，所以，感谢悉尼科技大学和那些可敬的老师们。

在论文写作期间，我的导师冯崇义教授给予了我悉心的指导和极大的帮助。他那严谨的治学态度、忘我的敬业精神、渊博的学识与谦和的性格，体现出真正的学者风范，使我在获取知识的同时，得到了更深层次的教诲。在此，特向冯老师致以深深的谢意！

由于本人的理论水平有限，论文虽已认真做完，但一定还存在许多谬误与纰漏，敬请各位老师、专家批评指正。

最后，要感谢一直默默支持我的家人，仅以此文献给他们。

王宇

二〇〇五年一月

目录

Contents

ACKNOWLEDGMENT	II
论文摘要.....	VII
第一章 绪论.....	1
1.1 中国银行业管理模式变革问题的提出	1
1.1.1 国外研究现状.....	3
1.1.2 国内研究现状	4
1.2 中国国有商业银行改革的探索与实践.....	10
1.2.1 国有商业银行的发展历史	11
1.2.2 股份制商业银行的发展	14
1.2.3 目前中国商业银行竞争力分析	14
1.3 国外商业银行业务发展趋势	16
1.4 国外商业银行的经营管理模式	18
1.4.1 国外商业银行组织结构	18
1.4.2 国外商业银行业务管理模式	19
1.5 未来商业银行发展的方向	21
1.6 云南省银行业的宏观环境	24
1.6.1 云南省基本情况	24
1.6.2 云南省经济发展情况	26
1.6.3 云南省金融结构	29
第二章 云南银行业现状	30
2.1 云南银行业主要类型	30
2.2 云南银行业存在问题	32
第三章 管理模式变革战略发展目标	40

3.1 商业银行竞争的 SWOT 模型分析	40
3.1.1 SWOT 模型的含义	40
3.1.2 云南银行商业化改革的 SWOT 模型分析	42
3.1.3 加入 WTO 为云南省银行业带来的新机遇	43
3.2 重构交通银行昆明支行的组织体系	44
第四章 管理模式变革结构	47
4.1 管理模式变革的外部层次——市场营销	47
4.1.1 商业银行市场营销国际比较	48
4.1.2 云南省银行业市场营销透视	53
4.1.4 案例研究：云南省银行卡营销研究	59
4.2 管理模式变革的外部层次——金融合作	64
4.2.1 云南省银行业开展金融合作的法律背景分析	65
4.2.2 云南省银行业开展金融合作的主要方式	66
4.2.3 银行开展金融合作的设计思路及可行性分析	66
4.3 管理模式变革的外部层次——筹资活动	68
4.3.1 筹资成本的构成	70
4.3.2 筹资成本的可控性和可核算性	72
4.3.3 筹资策略的基本准则：“完全成本”最低	74
4.3.4 云南各银行同业筹资竞争中合作和“双赢”的基础：筹资成本结构的差异	75
4.3.5 同债权人合作的基础：利益机制的差异	77
4.4 管理模式的内部层次——税务筹划	78
4.4.1 《税收征管法》对云南省银行业的影响	78
4.4.2 云南省银行业运用税务筹划应注意的问题	80
4.5 管理模式的内部层次——财务管理	84
4.5.1 财务管理在云南省银行业经营管理中的作用和地位	84
4.5.2 中西方商业银行财务管理的差异分析	86
4.5.3 云南省银行业财务管理改革的思路和构架	91

4.6 管理模式的内部层次——内部控制	96
4.6.1 商业银行内控制度改革探讨	96
4.6.2 交通银行内控制度变革研究	101
第五章 管理模式的实践——客户经理制	106
5.1 客户经理制的理论基础	106
5.2 客户经理制的定义及产生背景	107
5.3 客户经理制与商业银行	110
5.4 客户经理制在美国商业银行的实施现状	112
5.5 交通银行昆明分行推行客户经理制存在的问题	116
5.6 交通银行昆明分行推行客户经理制的对策研究	123
第六章 结语	153
参考文献	157

图表目录

表 1-1: 中国商业银行在世界 1000 家大银行中的指标排名 (单位: 亿美元)	15
表 2-1: 1997~2002 中国各省份不良资产占权益比重	34
表 4-1: 中国加入 WTO 金融服务业开放时间表	55
表 4-2: 中美银行非利息收入占总收入份额比较	58
表 4-3: 银行卡发展情况一览	60
表 4-4: 中国商业银行与金融同业合作方式简介及时间表	68
表 4-5: 金融机构同业拆借资金融出、融入情况表	69
表 4-6: 各类金融产品收益和风险情况	72
表 4-7: 中国商业银行与国际银行业资本状况比较	90
表 4-8: 中国商业银行与国际银行业资产质量状况比较	90
表 4-9: 中国商业银行与国际银行业盈利状况比较	91
表 5-1: 客户经理模糊评价矩阵	136
表 5-2: 客户经理考核指标	136
表 5-3: 客户经理考核分数矩阵	137
图 1-1: 常见的银行组织结构框架	18
图 1-2: 商业银行业务体系	20
图 1-3: 云南省人口性别及年龄分布情况	26
图 1-4: 1997~2003 年云南 GDP 比上年增长情况	27
图 1-5: 1998~2003 年云南固定资产投资增长情况表	28
图 1-6: 1998~2003 年云南居民消费价格同比上涨情况表	28
图 2-1: 1993~2004 云南省银行业存贷款总额	31
图 2-2: 交通银行昆明分行不良贷款情况	35
图 3-1: SWOT 分析框架	41
图 4-1: 管理模式变革结构	47
图 4-2: 现有金融产品存量结构	69
图 4-3: 商业银行筹资成本构成	70
图 4-4: 各类金融产品风险和流动性情况	72
图 4-5: 商业银行内部控制系统模型	99
图 5-1: 客户经理一站式服务	124

论文摘要

Abstract

中国的银行体系经过 20 年的发展,取得了令人瞩目的成绩:首先,建立了由统一的中央银行、3 家政策性银行和众多商业银行构成的银行体系;其次,建立了由 4 家国有独资商业银行、10 余家跨地区经营的股份制商业银行和 100 余家城市商业银行构成的商业银行体系;第三,建立了独立于财政部和地方政府的人民银行体系(央行)。然而,随着金融服务手段的日益丰富,作为传统的金融服务提供者—商业银行面临的竞争也越来越激烈,如何在激烈的银行竞争中克服种种困难不断成长壮大是所有商业银行必须面对的问题。天文数字的银行呆帐和频频暴光的银行巨大金融案件,更显示中国的银行业隐忧深重。更有甚者,在中国加入 WTO 后,中国商业银行将面临外资银行的激烈竞争。在这样一种背景下,研究中国银行业的现状及其变革走向,意义尤为重大。

本文所选择的视角是中国银行业商业化改革。针对现有的研究成果有放眼全国泛泛而论之流弊,本文以对云南省的银行业改革发展为切入点进行实证研究,以凸显改革发展的具体进程与措施。而且,由于宏观体制方面的改革,决定权在中央而不在地方,故本文的侧重点是银行业内部的管理模式,特别是资产管理体制和企业制度创新。本文力图运用现代经济、金融理论,结合目前商业银行实践中的问题,从实证出发,进行系统性的理论探讨。本文把商业银行管理模式按外层和内层结构划分,分别提出一系列解决问题、提高商业银行竞争力的建议,希望能对中国银行业的发展有所帮助。鉴于中国银行业的商业化改革尚在探索之中,而且改革迫在眉睫的任务之一是应对在中国加入 WTO 后中国商业银行所面临的外资银行的激烈竞争,本论文特别重视参照和借鉴国外的成功范例,对国外商业银行的管理经验和发展趋势进行介绍和分析。

本文描述了中国国有商业银行变革的背景、历史和现状。然后结合云南省的实际情况,从商业银行的财务分析、业务分析等角度,对商业银行的管理模式进行了研究。在财务分析中,分别对商业银行的筹资成本、税务筹划、财务管理、以及利率改革的前瞻性问题进行了详尽的分析;在业务分析中,分别对市

场营销、对外合作、和内部控制几方面仔细的分析。进一步的，以交通银行昆明分行为个案，对其银行卡业务、内控制度进行了分析。最后，以交通银行昆明分析的现状和面临的问题入手，引出了客户经理制推广实施的必要性。在此基础上，系统地介绍了客户经理制的概念、产生、及其在国内外实施的现状。然后针对云南省实际情况，重点论述了客户经理制的难点及应对措施：包括应具备的理念基础、组织结构、人员基础、技术基础及客户管理系统建设等等，并结合云南省特点提出了银行客户经理提升市场营销层次的一系列策略与措施。

关键词：中国、云南省、商业银行、管理模式

第一章 绪论

金融是现代经济的核心。现代经济的可持续发展离不开金融的可持续发展，而金融的可持续发展必须依赖于金融产业的可持续发展。金融业应该按照产业发展规律进行规划发展和经营管理。把金融当作产业加以发展，实现金融产业化经营，是现代金融发展的根本趋势。¹中国金融体系以银行间接信用为主，决定了银行业在国民经济体系中的重要地位。中国银行业商业化改革的步伐和绩效，直接关系到中国银行业的整体素质和竞争实力的提高，影响中国市场经济体制改革目标的顺利实现。随着国际经济金融一体化进程的加快，商业银行参与国际竞争、寻求在世界范围内的发展正在成为一种必然。但是商业银行以现在的状况——管理效率低下、盈利能力不足、历史负担沉重、激励机制弱化、缺乏竞争力，去参与国际竞争，显然力所不能及。

改革开放伊始，伴随着国有企业改革，银行商业化也开始了其漫长的改革历程，但更多地滞留于内部改革，改革成效甚微，由此积累了大量的问题。2001年12月11日，中国加入WTO这意味着商业银行业将面临更趋激烈的市场竞争和更大的挑战，原有问题尚未得到妥善解决，新的问题又接踵而来。因而中国银行业必须加快改革步伐，尽早清除制约发展的各种体制性障碍，建立一个与外资银行同台竞技的制度平台，从而提高竞争能力和盈利能力，在未来银行业间激烈的市场竞争中立足并求得发展。在这样的背景下，研究银行商业化改革具有十分重大的现实意义。

1.1 中国银行业管理模式变革问题的提出

同国际上那些真正具有竞争优势的大银行和银行集团相比，中国银行业的主要差距究竟在哪里呢？规模的差距并不悬殊，特别是四大国有商业银行已名列世界大银行之列。不过这种规模以行政垄断管理为背景，与核心、综合竞争能力和资产盈利能力没有正相关关系，不能作为国际同等竞争力的标志。经营管理和业务创新上的差距很大，这已经是被普遍认同的，也是政府和银行正在着

¹温涛：金融产业可持续发展运行机制研究，《金融理论与实践》，2004年第1期，第18页。

手大力改进的。随着对中国国有商业银行改革问题的深入研究，人们发现，商业银行在企业制度方面的差距和问题更值得关注。

中国的商业银行，尤其是四大国有商业银行，都是从政府行政调控的专业银行向商业银行转变而来的。专业银行行政属性的逐步减退和市场商业属性的逐步扩大，这就是中国银行商业化改革发展的基本历史。观察一下现在中国国有商业银行运营中存在的问题和矛盾——包括管理问题，可以清楚地看到许多东西都与中国国有商业银行仍具有的行政属性及其行政运营机制相关。中国国有商业银行现在实际上还是一个准商业银行，在中国经济体制改革开始后，中国国有商业银行对国有企业的支持由原来的货币资金支持转化为对国有企业改革的全面支持，国有商业银行的金融服务实际上成为了国有企业改革的“外部环境”。既然是“外部环境”而非经济体制改革的主体，中国国有商业银行必须以体制改革滞后为代价来确保其充分的行政属性，从而为国有企业提供一个良好的“外部环境”，这导致中国国有商业银行的商业化改革严重滞后于国有企业改革，由此积累了大量的历史问题。虽然多年来，中国商业银行的各项改革不断推进，但更多地停留在内部改革上，改革成效甚微。这是中国经济体制改革在特定时期的一种选择。如果中国国有商业银行早些年结束其“外部环境”的角色，走向市场，通过体制变革完善内部管理，我们有理由相信：无论是面对外资银行的“虎视眈眈”，还是中国商业银行自身的历史负担、内部管理、盈利水平和竞争能力，中国的商业银行都不会像现在这样窘困。

随着国有企业改革的逐步到位和市场机制的逐渐成熟，国有企业以及逐渐成长中的民营企业对商业银行服务的需求渐渐地由原来的政策性需求转变为市场性需求。从民营企业资金来源构成来看，自源融资所占比重过大。美国中小企业自筹资金一般在60%左右，欧洲国家在50%左右。不论规模大小、经营年限长短，中国民营企业以自我融资为主，比例达到90%以上。²而中国的商业银行由传统体制惯性承接下来的行政属性显然已经不能够完全适应全体企业的服务需求。由于体制改革的不可逆性，我们不可能要求企业回过头来适应中国商业银行。那么，中国商业银行必须作为改革的主体进入到改革的阵营中来，去适应变化了的外部环境。这是中国经济体制改革在现实条件下的不可逆选择。

从这个意义上讲，在外部环境已经发生变化的条件下，中国商业银行的行

²许崇正：论中国民营企业融资和金融支持，《金融研究》，2004年第9期，第86页

政属性与变化了的外部环境之间产生了矛盾冲突，而且这种矛盾冲突随着中国加入 WTO 后经济体制与国际惯例的迅速接轨而愈演愈烈，已经危及到中国商业银行的生存发展甚至中国金融体系的安全。这就需要中国商业银行加快改革步伐，还原其作为企业的商业属性，真正进入到市场中去寻求生存与发展。但是，中国商业银行要最终完成质变，建立起符合国际规范的现代商业银行运营机制，仅仅加强内部管理是远远不行的，必须从体制上进行变革，到现代商业银行制度创新中找寻出路，争取体制外力量的援助和体制效益，尽快完成其由行政化特色的运作向完全的商业化运作的转变。其中关键的一点是，通过改革中国商业银行的资产管理体制和企业制度创新，去寻找中国商业银行与市场体制融合的有效途径。

1.1.1 国外研究现状

自从中国改革开放、特别是 1997 年东亚金融危机以来，中国国有银行所存在的种种严重问题，引起国外中国学界的高度重视。国外研究的主导性意见是，中国国有银行的商业化改革乏善可陈。在他们看来，尽管中国银行业在改革开放时代进行了一些技术性的改革，但中国国有银行在本质上依旧是中国政府的财政机构，而不是以利润最大化为目标的商业银行。他们的主要论据包括：中国国有银行在组织上仍然受中央政府的严密控制而没有商业银行的基本独立性；由这种组织控制衍生出来的一个基本后果是这些国有银行以国有企业为主要借贷对象，效率低下，甚至于带来严重金融风险也在所不惜；存贷款利率由中国人民银行确定，而不是由各家银行在两两竞争中形成市场利率。³一些学者甚至认为，由于中国政府长期拒绝按照市场经济发展的要求对银行业进行必要的改革，通过行政手段让国有银行向没有还款能力，甚至于没有还款动机的国有企业大量贷款，造成堆积如山，不堪重负的死帐、呆帐，最近以来采取的债转股以及由国资委剥离银行不良贷款等措施，只不过是换汤不换药的花招，根本无法使国有银行从国有企业死帐、呆帐的泥潭中解脱出来，加入 WTO 后进入中国的外资银行的竞争将导致中国金融崩溃。⁴国外学者确实看到了中国银行业的严重问题，但他们的主要缺陷是完全按照商业银行的标准和行为规范来衡量

³参阅 Lardy, N., *China's Unfinished Economic Revolution*, Brookings Institution Press, 1998.

⁴参阅 Chang, G.G, *The Coming Collapse of China*, Random House, 2001

中国的国有银行，而没有充分认识中国国有银行实际上在经济转型中充当国家发展银行这一特性。要正确评价中国的银行业和金融风险，必须把握中国国有银行的这一特色，并深入具体地研究中国银行业的商业化程度。

1.1.2 国内研究现状

国内研究商业银行改革主要有从金融体系风险控制、不良贷款成因与处理，各类商业银行发展、和商业银行治理几个方面入手。

曾任中国人民银行行长的戴相龙，其观点具有一定的权威性和代表性。戴相龙认为中国在计划经济时期形成的银行体制，根本无法满足市场经济的要求。长期以来，中国实行高度集中的计划经济体制，工商企业和金融企业都不是真正的企业法人，它们的经营行为及其结果是由政府负责和承担的。对银行的资本金以及兼并、关闭和破产等都没有相应规定，在当时情况下，银行的盈亏没有按市场原则考核，也没有按市场原则反映。⁵他当年给当前金融体制改革的目标是中国初步建成适应社会主义市场经济体制的新的金融体制，促进全社会两个根本性转变。在银行体系中，主要体现在强化中央银行的地位和作用，进一步完善由各类金融机构组成的、分工协作的、有自我发展和自我约束能力的金融组织体系。逐步完善政策性银行管理体制和经营机制，完善业务代理制。加快国家专业银行向商业银行转变的步伐，依法处理银行与国有企业的债权债务关系，合理调整银行业务机构，增加资本金，推动其经营管理方式逐步与国际接轨。加快农村金融体制改革，逐步完善由合作金融、政策性金融和商业性金融机构组成的分工协作的农村金融组织体系。基本完成城市合作商业银行和农村合作商业银行的组建工作，并适当增设保险公司等金融机构。⁶

戴相龙明确提出了中国国有银行商业化改革的方向，并设计了中国商业银行改革的基本路径：第一步，按照国有独资公司的形式更新经营管理制度。主要任务是，精简机构和人员，实行谨慎会计制度，完善激励和约束机制，明显降低不良贷款比例。第二步，在做好上述工作的基础上，将有条件的国有独资商业银行改组为国家控股，国内企业、居民和外国资本入股的股份制商业银行。

⁵戴相龙：改进贷款分类提高资产质量为建立现代银行制度，《中国金融》1998年第7期，第4页。

⁶戴相龙：迈向21世纪的中国金融业，《经济学动态》1997年第1期，第5页；戴相龙：为建立现代金融体系金融制度和良好的金融秩序而努力，《中国金融》1998年第2期，第4页。

第三步，经过较长时间的努力，将符合条件的国家控股的股份制商业银行公开上市。⁷

与国外学者一样，国内部分学者也将中国银行改革与金融风险联系起来考虑。胡祖六主要研究商业银行和国家金融安全的问题，通过比较了东南亚银行体系和中国的异同，得出结论：传统理论一般把高信贷量视为一国经济“金融深化”的表征。然而，在东亚，高信贷率只不过反映了该地区金融体系的畸形发展，即过度依赖传统商业银行的间接融资，而忽视甚至压抑了现代资本市场的发展。结果，经济实质部门的资本形成取决于银行信贷扩张，而难以从股票市场债券市场或风险投资基金等渠道获得直接融资。除了融资方法不同外，现代资本市场具有一个传统商业银行所缺乏的重要功能，就是能够有效地分散风险。东亚的银行体系虽然规模庞大，却缺乏国际竞争力。大量不良资产的出现，构成了对整个金融体系甚至整体经济的威胁。鉴于银行部门在这些国家金融体系中的主宰地位，银行脆弱性直接构成对整个支付与清算系统正常运转的威胁，可造成连锁反应式的信用恐慌与崩溃。脆弱的银行部门往往不能承受外部的冲击，例如贸易条件的恶化、世界利率水平的上升或者本国商业周期进入低谷等等。不健康的银行部门一定会成为金融不稳定的潜在因素，为金融危机爆发埋下导火索。二十世纪八十年代以来全球经济一体化过程加快，不但表现在世界贸易量的迅猛扩增，而且出现了前所未有的国际资本流动。东亚地区捷足先登，放开资本管制，从国际资本流动中享受了巨大好处，吸引的大量外资在新兴市场中独占鳌头。但风险体现为一方面，大量外资涌入使国内经济流动性充斥，银行部门信贷相应急剧扩张，使贷款质量不易控制；另一方面，一旦意识到银行部门坏账问题趋于严重时，资本就会外流，为汇率与债务危机埋下伏笔。因为相当大的一部分外资经国内银行体系作中介，流入房地产和股市，引起资产价格上升。资产价格暴涨，夸张了借贷者的账面财富和现金流量，又诱使银行进一步扩张信贷规模。同时，银行贷款抵押物因受资产价格膨胀的影响，被不切实际地高估。在泰国和马来西亚等地，银行抵押主要是房地产。银行部门在东亚金融危机的潜伏、爆发与扩散过程中扮演了一个重要角色。东亚庞大的银行部门垄断了大部分金融资源，但作为中介机构没有起到有效率地分配国内储蓄

⁷戴相龙：《中国金融改革与发展》，中国金融出版社，1997；戴相龙：《商业银行经营管理》，中国金融出版社，1999；戴相龙：中国金融业在改革中发展，《中国金融》2001年第10期。

与国外储蓄(外资)的功能,大量信贷流入低回报率的投资生产活动,催发了资产市场泡沫,并影响了国际收支经常帐户的平衡。危机发生时,商业银行部门不良资产比例的上升与经常帐户赤字的恶化,使市场丧失信心,资本开始急速外流,从而使本国货币大幅贬值,地产股市价格崩溃,外债偿付成本猛烈上升。资产市场泡沫破灭,使没有效益的银行贷款项目现金流量荡然无存,银行担保品价值化为乌有,进一步破坏了银行资产负债平衡,使银行体系更加脆弱。到第二阶段,银行危机引起利率飙升,信用紧缩,加剧了金融与宏观经济的不稳定,开始涉及实质经济部门,严重影响了正常的生产与进出口贸易,国内需求严重萎缩,最终导致经济陷入全面萧条。中国的银行部门存在亚洲邻国银行部门所具有的弊端与问题。多年来在计划经济体制下,政府任意地命令和干预银行,把大量信贷投入效益低下甚至连年亏损的国有企业。不良资产比例最保守的估计也达到了20%。而且银行资本金与贷款损失准备金提取都严重不足,为弥补贷款损失与资本缺口,有可能需要12000亿以上的资金,从而给国家财政造成了巨额负担。⁸

学者们从各个角度提出改革措施来防范金融风险。吴敬琏认为,应立刻采取措施减少银行对股市的风险暴露。中国的银行资金是支持股票市场上价格高涨的重要因素,但是银行业也因此越来越暴露在股市风险之下。尽管中国中央银行近来加强了对违规入市信贷资金的管理,但银行和企业的国有属性以及中国在执法力度上的不够可能使银行和股市的关系趋于复杂化;而且,银行对股市的风险暴露已经把银行、证券公司、国有企业以及炒股人的利益捆在了一起,所有这些人人都想从高的股价中获利。这样的利益联盟便形成一股强大的社会力量。它不仅会增加金融体系的脆弱性,也因此会妨碍政府实施有效的金融稳定政策。作为一项重要的方针,需要减少银行对股市及其他高风险金融工具的风险暴露。⁹

刘明康主要着眼于商业银行的监管和商业银行治理结构的问题。他认为,商业银行监管体现为建立健全金融风险监控、预警和处置机制,对高风险金融机构的判断标准和救助机制,建立问题金融机构的市场退出机制。围绕上述二

⁸胡祖六:东亚的银行体系与金融危机,《国际经济评论》1998年第5-6期第14页

⁹吴敬琏:中国金融体系最脆弱的地方在哪里?《全景网络》2002年5月3日;吴敬琏:银行改革,中国金融改革的重中之重,《中华财会网》,2002年8月14日。

个机制的建立，需进一步明确银监会系统的事权划分，明确监督职责和监督程序，建立监督工作责任制。现代网络技术、数据仓库技术和数据挖掘技术，有利于建立银行业信息化总体状况相适应的监督信息系统和网络体系。商业银行治理机制是管理和控制公司的系统。狭义地看，它是有关公司董事会的功能、结构以及股东权利等方面的制度安排。广义地看，它是有关公司控制权和剩余索取权分配的一整套法规文化和制度建设，它解决所有者、管理者、监督者和生产者等不同利益主体间的受益、决策、监督激励和风险分配问题。巴塞尔银行监管委员会将银行价值取向、战略目标、责权划分、管理者与经营者之间的相互关系、内控系统、特别风险监控激励机制和信息透明度等八个方面作为良好的银行治理机制所必备的基本要素。¹⁰

李扬则认为，银行不良资产比重过高的问题，并不代表中国商业银行问题的全部。事实上，如同其他国有企业一样，国有商业银行也严重存在着自身效率低下。只不过，在传统体制下，由于在全社会的融资体系中占居着垄断地位，而且银行长期面对一个卖方市场，这些问题一直被掩盖着。一旦垄断被打破，资金供求关系得到调整，这些问题便暴露了出来。正是认识到这一点，商业银行的内部改革，包括其制度改革、内部管理制度改革、资产结构调整、以及人事制度改革等等，有着同调整其不良资产同样重要的地位。在银行内部改革中，完善一级法人体制，处理好总行和各级分支行的关系，是极为重要的方面。其核心是要建立严格且有效的“委托—代理”制。经营成功的商业银行的经验表明，严格依据各分支行，各部门、各岗位的经营职责、人员素质、以及业务量大小、管理水平高低、历年资产质量和经营业绩好坏、以及信贷资产总量的风险度等情况，对不同的分支行授予不同的权限，是建立这种委托—代理关系的关键。另外，在一级法人、多级管理的体制下，实行分支机构的经营能力与划拨的营运资金挂钩、以资本充足率制约分支行的业务发展、以负债规模制约其资产规模、以经营效益来制约其自我积累规模和利益的实现，是行之有效的内部平衡、约束和发展机制。¹¹

¹⁰ 刘明康：大力推进银行的公司治理机制建设，《中国金融》2002年第7期第4页；刘明康：开创银行业改革发展和监管工作新局面，《中国金融》2004年第1期第5页。

¹¹ 李扬：探索国有商业银行的改革之路，《新金融》1997年第4期；李扬：《中国金融市场：改革与发展》，经济管理出版社，1999；李扬：《银行信贷风险管理：理论、技术和实践》，经济管理出版社，2003。

的确，商业银行不良贷款形成的原因是多方面的，既有历年来国有商业银行承担政策性贷款的损失，也是经济体制改革以来经济内部各种利益与矛盾的集中反映，而这些矛盾很大一部分是经济体制改革所必须付出的而最后转移并体现在银行不良贷款上的改革成本，还有一些确实是企业与银行经营管理不善形成的不良贷款。¹²许小年在研究不良贷款成因中发现，银行不良资产的形成在微观层次上可以归结为“预算软约束”问题，宏观层面上，计划体制遗留下的政策性贷款是最重要的因素。预算软约束问题，过去我们多强调企业行为的扭曲，银行的预算软约束其实同样存在。企业预算软约束表现为企业对国家资本金不计回报，认为国家资本金可以无偿使用，并且将银行贷款视为财政资金，借了用了不必偿还。银行预算软约束与此相类似，国有银行对国家注入的资本金可以不计回报，可以无偿使用，对储户存款可以不负责任。借方和贷方的预算软约束不仅造成企业盈利下降和银行呆坏账的上升，而且使银行对企业无法形成有效制约，不良资产的积累在经济增长放慢的环境下呈恶性发展趋势。在计划体制下，银行不是以盈利为目标的真正的商业性银行，而是国家推行产业政策和社会政策的工具，银行不仅要向国家的重点产业注入资金、贷款，而且要向国家认为重要的企业发放贷款，来维持较高的就业率。¹³

但是，不论形成的原因是什么，为了解决国有商业银行的不良贷款问题，需要把不良贷款（存量问题）与增量贷款（流量问题）分离出来，在不影响国有商业银行现有正常经营的前提下，解决不良贷款的问题，同时借助于新增贷款流量的正常循环，使国有商业银行保持正常运转。资产管理机构的作用依具体管理的需要和目标在不同的国家有很大的不同但一般来说，资产管理机构至少要担当金融机构不良贷款的仓库最终目标是有组织地重新出售或以其它方式处置这些资产，以使其收入最大化、增加在市场上的流动性为了实现以上职能，根据中国的具体情况，资产管理机构在设置上有以下几种可选择方式：第一种是设立资产管理公司，运用证券化、催收、重组债务和拍卖等方法负责处理四个国有商业银行存在的不良贷款这种“专业管理公司”模式的好处是规模相对较小，便于进行运作；不利的方面是与所属银行难划清关系，在发行资产化证券时其信用程度可能较低；第二种是设一个全国性的资产管理公司负责处理运作

¹² 谢平：怎样使商业银行的不良资产证券化，《国际经济评论》1999年第3期第29页

¹³ 许小年：银行不良资产：成因与清理，《改革》1999年第3期第12页

整个银行体系的不良贷款，目前主要是处理几家国有大商业银行的不良贷款这种方式的好处在于可以统筹运作国有商业银行的不良贷款，因为公司规模较大，专业运作，其信用程度较高，日本、韩国、泰国都是这种模式；不利方面是运作对象数额巨大，在中国相当于一家规模很大的专业性金融机构，经营起来难度很大；第三种是由现有的其它投资银行类机构，如证券公司，对不良贷款进行证券化运作好处是不需新设机构，缺点是目下这类机构众多，人才分散，不便于进行规模运作；第四种是采取多管齐下的方式，新成立资产管理公司与原有投资银行类机构共同参与不良贷款证券化的过程这种模式有利于用市场竞争方式处理不良贷款。

产权制度改革也是学者们研究中国银行业商业化改革的重要视角。焦瑾璞在认为，商业银行属于竞争性行业，不必采取国有独资股权形式，对其进行股份制改造不存在法律障碍。国有商业银行的股权可以向其他法人股东、个人投资者、外国投资者出售，国家应只实行相对控股。国家股东与其他法人股东一样，以其出资额为限行使所有者一权利，承担有限责任。国有商业银行进行股份制改造后，依法享有法人财产权，独立承担民事责任。由与国有商业银行具体情况不一，可采取不同的方式进行股份制改造，建立有限责任公司或股份有限公司。在国有商业银行改制为不同模式的股份制商业银行后，应按照现代企业制度要求，建立现代商业银行制度。在商业银行重组领域，国家鼓励和支持商业银行之间的并购有利于提升商业银行竞争能力，关键是按市场原则、通过商业化运作来进行。不仅国有商业银行内部机构进行整合，其他各类金融机构也要按市场定位，通过机构重组来充分发挥其功能效应。同时努力塑造众多的各类别具特色的中小银行，中国各地经济发展很不平衡，东部、中部、西部的经济发展水平差别很大，很难用统一的模式来发展银行业，可根据各地实际，因地制宜，发展各具特色的中小银行体系。¹⁴他还认为，在治理结构方面，中国商业银行是一种以官本位为支撑的组织结构和经营机制，与国际上通行的“以客户为中心、以市场为导向”的商业银行组织结构和经营机制大相径庭，存在着致命的缺陷，危及着金融体系稳定、健康发展的基础。中国金融体系目前存在很多问题。如果从金融体系概念来讲，它至少有三个方面，一个方面是制度体系，第二个是市场体系，第三是组织机构体系，而这些同样给改革带来更多

¹⁴焦瑾璞：中国银行业的市场竞争格局及其制度分析，《宏观经济研究》2001年第6期第41页。

的变数。焦瑾璞分析指出，在体制方面更重要是要打破单一的所有制制度。但是实际来讲，包括四家国有商业银行，股份制商业银行，包括财政的融资、包括一些企业发展的融资，80%的股份都属于国有。而这种单一的国有所有制在事实上造成了国有商业银行内部缺乏发展动力，外部缺乏竞争压力。国有商业银行上市将是在打破单一的所有制方面的一大尝试。¹⁵

还有部分学者着眼于扩展商业银行的新业务。谢平认为，有效的金融机构和金融市场，加之灵活的利率体系，可以使储蓄更加地转向最有效率的投资，进而促进经济增长。高效率的金融机构和支付体系可以减少交易活动的成本，加速资金周转。高效率的金融市场可以提供充分的信息，以减少人们在交易活动中为收集准确信息所付的成本，而且使资本流向最有效率的地方；灵活的市场利率体系可以准确反映资本供求状况，是达到宏观均衡和提供企业微观效率的有效机制。中国银行业目前的分业经营体制终将走向混业经营，在于混业经营体现了金融业发展的全能性和综合性，具有效率优势。在金融监管逐步完善和金融机构内控机制逐步健全、金融危机发生的概率减小、稳定不再是优先考虑的目标时，综合经营的优势就凸显出来了。¹⁶李扬指出，网上银行业务日将成为各国金融领域新的经济契机和利润增长点。中国网上银行业务发展正处于起步阶段并存在制约其发展的瓶颈。网上银行的发展将加速银行虚拟化；促进银行电子网络向全球开放并从促进商务创新、促使经济活动虚拟化和出现基础货币虚拟化的可能性等方面对社会经济带来影响。¹⁷

1.2 中国国有商业银行改革的探索与实践

改革开放以前，中国一直是由中国人民银行独家承办全国的金融业务，集中银行与商业银行职能于一身。1979年，中国实行改革开放，邓小平明确提出

¹⁵焦瑾璞：《WTO与中国金融业未来》，中国金融出版社，2000 第7-11页；焦瑾璞：《中国银行业国际竞争力研究》，中国时代经济出版社，2002 第56-87页；焦瑾璞：《中国商业银行改革》，经济科学出版社，2002 第71-94页。

¹⁶谢平：《中国金融制度的选择》，上海远东出版社，1997；谢平、蔡浩仪：《金融经营模式及监管体制研究》，中国金融出版社，2003。

¹⁷李扬：网上银行业务现状及前景，《青岛海洋大学学报》2002年第1期 第28页

必须“把银行办成真正的银行”。¹⁸于是，从1979年至1984年，中国先后恢复了中国农业银行、中国银行、中国建设银行，将中国工商银行从中国人民银行分设出来。从1984年以来，随着中国经济体制改革的深化和国有企业改革的推进，银行商业化的改革在理论和实践上在不断发生深刻的变化，国有商业银行在市场经济中的作用得到充分发挥，为国有企业改革的顺利推进营造了宽松的金融环境，也积聚了大量矛盾和问题。

1.2.1 国有商业银行的发展历史

由于在改革开放初期，中国市场经济的理念和改革思路从根本上远未形成，因而还不存在商业银行的理念和经营思想，四大专业银行的出现仅仅是基于在计划经济条件下国家对国民经济的行业管理需要。在当时条件下，四大专业银行成立的原因是，当时的国家财政非常困难，而社会闲散资金却越来越多，为了渡过财政困难，通过专业银行吸收社会资金，投入到一些原本由财政拨款的基建性项目。但由于专业银行外部环境的计划经济特性，实际上专业银行从一开始就是为了弥补国家财政资金不足的国家职能部门，专业银行的成立不是外部市场的需要，而是国家财政的附属机构，帮助财政管理监督财政资金的使用，帮助财政筹集建设资金。

1984年以来，随着国有专业银行主要服务对象的国有企业改革的推进，国有专业银行在经济体系中的角色和作用在不断发生变化，逐步由政府机关、专业银行向商业银行的方向转变。根据国有商业银行这种性质的变化，我们将国有商业银行的发展分为三个阶段：¹⁹

一、1984—1993年：探索专业银行企业化改革的路子

1984年，以人民银行专门行使中央银行职能、四大专业银行分设为标志，开始

¹⁸ 《邓小平文选》第三卷，人民出版社，1993年，第19页。

¹⁹ 参阅高尚全、迟福林：《关键的一步——中国金融体制改革的目标》，海南出版社1993；刘朝明、张衔：《中国金融体制改革研究》，中国金融出版社，2003；胡海鸥主编：《中国金融体制的改革与发展》，复旦大学出版社，2004；王健等：《金融体制改革研究》，党建读物出版社，2004。

了专业银行的改革历程。1986年，国务院颁布《银行管理暂行条例》，条例指出“专业银行是独立核算的经济实体”。这里的“独立核算的经济实体”，实际上就是企业。此后专业银行开始在广州等部分城市的基层行进行企业化改革试点；同年12月，邓小平指示“金融改革的步子要迈大一些，要把银行真正办成银行”，专业银行企业化试点改革的力度明显加大，但当时的经济环境和金融体制决定了四大专业银行必然统揽全国政策性业务的“专业”特性，承担着执行国家产业政策和调控经济的职能，不能以盈利为目的。在这一阶段，各专业银行总行实际上还是一个政府机关，难以有效推进基层行的企业化改革，其运作模式和经营行为难免带着强烈甚至完全的行政属性，企业属性严重不足。由于中央银行缺乏有效的调控手段，主要以指令性计划为主，因而要通过靠行政手段控制专业银行的经营来实现对宏观经济的调控；专业银行改革的目的，不是为了利润目标，而是基于服务行政管理需要。

二、1993年——1999年：商业银行概念的提出

1993年春，邓小平南巡讲话，结束了关于市场与计划、姓“资”姓“社”的争论，中国经济体制改革明确了市场经济方向，金融体制改革也明确了方向，此后三年治理整顿结束，专业银行的企业化改革重新有了一个新的开始。1993年11月，《国务院关于金融体制改革的决定》明确提出：“要把国家专业银行办成真正的商业银行”。1994年，中国成立三家政策性银行（国家开发银行、中国农业发展银行、中国进出口银行），四大专业银行开始了以市场为导向的自主决策、独立经营和自负盈亏的历史，其制度体系带有某些商业银行的特征。1994年，也是国有企业改革非常重要的时期，由于新旧体制的变革导致多方面权力和利益关系的大调整，国家需要从全局的角度对国民经济进行宏观调控，在当时国家的财力有限、调控工具缺乏，对宏观经济的控制力不足的情况下，国家仍把四大专业银行看作是国家宏观调控的补充工具，仍在发挥国家实施产业政策和金融政策的主要载体功能。因而，这时的专业银行在开始了其向商业银行迈进的同时，仍然与其行政属性有着难以割舍的尴尬情结。在这一阶段，专业银行具有其作为国家宏观政策传导者的行政属性和其作为商业银行的企业属性的双重职能，其性质是二元的，其运行模式也是二元的，在体制上，在政府官员的眼中，专业银行只是一个既面向市场、又对政府负责的准商业银行。

1993年以前，“商业银行”的概念并未明确提出，专业银行改革集中在企业化改革和经营机制的转换上。1995年《中华人民共和国商业银行法》出台，从

法律上界定了国有独资银行的商业银行地位。但这里的“商业银行”并非现代意义上的商业银行。现代商业银行的经营原则是“安全性、流动性和盈利性”，而中国《商业银行法》规定的商业银行经营原则是“效益性、流动性和安全性”，暗含了国有商业银行以国家信用为背景的低风险经营取向，国家还是不愿意把国有商业银行完全放到市场中去，其商业化改革带有准商业化改革的色彩，国家对国有商业银行的干预仍然比较多。

这一阶段，国有商业银行的商业化改革进展较快，主要表现在四个方面：一是强化统一的一级法人制度；二是剥离政策性业务；三是逐步建立以资产负债管理为核心的自我约束机制和风险防范机制，信贷经营意识和风险防范意识逐步增强；四是开始构筑权责明确的公司治理结构，加强内部控制与管理。

三、1999年以后：商业化改革的实质性进展

1999年，国家成立四大资产管理公司，剥离四大国有商业银行的不良资产。此时，国有商业银行开始按照现代商业银行的标准，加大了内部改革的力度，特别是在内部管理、风险控制和内部激励等方面做了许多努力，理论界也从国有商业银行的资本结构、治理模式、组织体系、激励机制等方面进行了深入的探讨。特别是2000年——2001年，在中国加入WTO前后，金融界掀起了讨论国有商业银行股份制改革的高潮，对于加快国有商业银行的改革有着巨大的促进作用。但官方对此没有公开的、明确的意见。

2000年4月，人民银行行长戴相龙表示，将国有商业银行改造成股份制商业银行没有政策上的障碍；同年5月，中国证监会主席周小川肯定了在国内外上市是国有商业银行充实资本并实现股份制改造的一种途径；2001年3月，国务院总理朱榕基提出，要“按照现代银行制度对国有独资商业银行进行综合改革”的政策，这里的“现代银行制度”、“综合改革”实质上通过对国有商业银行进行公司化改造，明晰产权，建立有效的公司治理结构，使国有商业银行摆脱行政的束缚，成为一个真正的企业；2001年5月，人民银行委托德勤国际会计师事务所做了《国有商业银行法人治理结构的研究报告》，其核心精神是先把国有商业银行改造成一个国有独资公司，然后引进新股东进行整体的股份制改造，最后上市；2002年2月，全国金融工作会议明确提出，推进国有独资商业银行的综合改革是今后整个金融改革的重点，具备条件的可以改组为国家控股的股份制商业银行，条件成熟的可以上市，并确立了国有商业银行“公司化、股份制、上市”三步走的发展战略，突出强调了在国有商业股份制改造中的“国

家控股”问题。至此，在政策上使国有商业银行的改革走出了内部改革的约束。应该说，2002年国有商业银行的现代商业银行进程才真正开始，国有商业银行才真正被看作是一个纯粹的企业。既然国有商业银行是一级竞争主体，它就应该是—个拥有包括资金营运权、业务创新权、服务定价权、人事收入分配权等经营自主权在内的法人实体，—个独立的市场主体。由于几年来国有商业银行的改革仅仅局限于体制内，停留在内部改革上，回避了产权问题，导致国有商业银行的这些权利远未得到充分的落实，到目前为止，国有商业银行仍然是一个带有准行政机关运作特点的准商业银行，需要通过建立现代商业银行制度，把国有商业银行改造成为“产权明晰、权责分明、政企分开、管理科学”的现代企业。

1.2.2 股份制商业银行的发展

自1986年9月国务院批准重新组建交通银行开始，中国银行业改革和发展进入—个新阶段，股份制商业银行开始逐步成为中国银行体系的重要组成部分。经过十几年的发展，目前全国共有交通银行、中国光大银行、中国民生银行、深圳发展银行、上海浦东发展银行等11家股份制商业银行，112家城市商业银行；其中5家已先后在国内上市。

截至2003年末，11家股份制商业银行资产总额38168亿元，各项贷款余额23683亿元，各项存款余额32865亿元，平均资本充足率为7.35%，按“五级分类”标准划分的平均不良贷款比例为6.5%；112家城市商业银行总资产14622亿元，各项贷款余额7227亿元，各项存款余额11725亿元，平均资本充足率为6.13%，按“—逾两呆”口径不良贷款比例为12.85%（2000年为30.96%）。十几年来，中小商业银行发展迅速，实力不断增强，在建立现代金融企业制度、促进银行业竞争机制形成、提高金融服务水平、培养银行管理人才等方面进行了有益的探索，在市场经济发展过程中发挥了积极作用。

1.2.3 目前中国商业银行竞争力分析

在中国现阶段，外部环境、内部机制和银行风险特质的三重制约决定了商业银行有必要建立科学的发展观。²⁰英国的《银行家》、《欧洲银行家》以及《亚洲

²⁰马蔚华：论商业银行的科学发发展观，《金融研究》，2004年第7期，第7页。

货币》等杂志每年按照一级资本规模为标准，对世界 1000 家大银行进行排名，这一排名既可以考查单个银行，又可以考查一国银行的实力水平。除了一级资本规模指标以外，世界 1000 家大银行的评估指标还包括：银行的资产（包括总资产、比上年增长比例）；资本资产比率；利润（税前利润总额、比上年增长比例、实际利润增长）；经营状况（资产收益率、资本收益率、成本收入率）等综合指标。世界 1000 家大银行的排名动态地对银行的资产状况、盈利能力、在当今世界上的地位等作了比较全面、客观的评价，因此，这一排名被视为银行间最具权威的实力评估，具有很高的权威性，被各国政府和有关部门加以研究和应用。

根据最近的英国的《银行家》杂志公布的中国入选世界 1000 家大银行中的 9 家银行的具体排名，我们可以从中窥见中国银行业在国际竞争中的地位以及与其他大银行的差距，具体见表 1-1：

表 1-1 中国商业银行在世界 1000 家大银行中的指标排名（单位：亿美元）

银行名称	一级资本		总资本		资本资产收益率		税前利润	
	总额	排名	总额	排名	%	排名	总额	排名
中国工商银行	219.19	10	4275.46	18	5.13	672	4.98	-
中国农业银行	162.86	20	2442.93	45	6.67	480	-1.10	-
中国银行	152.70	21	3162.14	28	4.83	719	5.24	-
中国建设银行	131.90	32	2658.45	38	4.96	700	8.90	-
交通银行	28.16	130	584.54	120	4.82	721	3.22	-
招商银行	15.04	222	198.66	278	7.57	375	1.84	-
中国光大银行	10.34	300	202.78	274	5.10	678	0.82	-
华夏银行	3.84	593	73.83	513	5.20	661	0.62	-
厦门国际银行	1.86	919	11.49	979	14.65	49	0.10	-

资料来源：《新世纪中小商业银行：生存与发展》第一章

银行名称	实际利润增长		平均资本利润率		资产收益率	
	%	排名	%	排名	%	排名
中国工商银行	21.20	252	2.30	883	0.12	898
中国农业银行	-217.10	758	-1.00	918	-0.15	939
中国银行	25.00	226	3.50	850	0.17	877
中国建设银行	-54.60	715	7.00	743	0.33	780
交通银行	-48.50	702	11.40	602	0.55	658
招商银行	-22.90	628	14.80	496	0.92	511
中国光大银行	-47.20	698	9.30	656	0.40	745
华夏银行	5.40	451	16.40	453	0.84	541
厦门国际银行	-54.00	714	6.20	776	0.89	528

资料来源：同上

1.3 国外商业银行业务发展趋势

在从经营角度分析银行经营模式方面，巴亚利模型根据二十世纪七十年代后期美国的金融自由化对商业银行经营战略的影响，建立了分析模型，该模型着眼于依据银行的规模可获得的比较优势分析银行经营战略，将银行的经营业务分为存款→业务处理→贷款三个阶段。其中，存款和贷款两阶段是把从客户获得的资金集约使用并获得竞争优势的必要业务，业务处理则指组织合理化和技术革新。²¹但该经营模型在中国应用的问题在于：将银行的资金流动放在中心位置，忽略了对客户服务的分析；分析目前日益严重的银行金融风险；对银行分支机构的设置，业务处理资金管理进行了详尽的分析，但对存款和贷款业务分析很少；过分偏重于银行规模经营战略理论。

部分学者采用波特模型设计银行经营战略，强调市场占有率、客户、供应商、竞争对手和市场进入障碍对战略设计的影响，但由于供应商的影响在很大程度上不明确和金融产品基本相似、创新很容易被模仿等因素在很大程度上限制了波特模型的应用，该模型的效果不甚理想。²²

发达国家近年来采取的金融政策是：开放金融市场，强化金融产品的国际竞争力。在这个环境下，国外商业银行业务的发展趋势归纳起来，有如下几点：

1、以规模效益打基础，重视发掘深度效益

随着全球银行业的并购继续深化，国外商业银行的规模效益逐步显现，这主要得益于全球金融管制的放松，联合优势的扩大，以及跨国经营效益的推动。这种并购使得银行的规模不断扩大，竞争实力日益增强，业务范围逐步拓展，优势互补明显，从而达到了盈利能力显著增强的良好效果，为其获得市场打下了基础。

从规模效益到深度效益的引申是市场导向和客户导向的必然。在开放的金融市场环境下，为适应市场需求，发达国家的商业银行在追求规模效益的同时更为重视发掘深度效益，注重客户关系和客户价值，注重直接为客户服务来创造更高的效益。分析国外商业银行在全球金融市场发掘深度效益主要依靠的手段有：第一，锁定特殊客户群，即那些能够为银行创造利润的高价值客户，为其提

²¹Ballarin, E. *Commercial Banks amid the Financial Revolution*. Ballinger Publishing, 1995

²² Poter, M.E. *Competitive Strategy*. The Free Press, 1988.

供特殊的管理和服务，形成银行与这些客户之间稳定的、长期的互惠互利关系；第二，为客户提供手段先进、方便快捷、功能完善的金融服务。包括为全球的客户提供每周七天，每天 24 小时统一全面的金融服务，提供优质的投资和理财咨询服务等；第三，加大在市场信息、结构设计及客户操作等领域的投入和开发，组织和分析详细的客户信息的，准确定位各自的业务领域和经营特色，利用有限的市场为其带来最佳的经营效益；第四，充分采用信息技术，快速创新金融产品，满足市场需要，服务客户。因此，由规模效益向以客户为中心的深度效益发展，是国外商业银行业务发展的趋势之一。

2、加强金融监管，完善内部控制机制，有效防范金融风险

国际金融的全球化、一体化给全球金融业带来了机遇，同时随着资金活动日趋国际化、自由化的快速流动，巨额国际游资、国际清算和国际储备资金在全球内的频繁调动，使得全球一度显示出对金融有效监管的失控和乏力，金融动荡和危机时有发生。1997 年下半年在亚洲地区发生的金融危机至今没有平息，产生的影响波及全球，引起了有关国际组织和各国对金融监管机制的完善和实效性的重视。一些国家开始对其货币政策和汇率机制作出了相应调整。特别是一些发达国家，已从着重考虑金融的管理和操作转为考虑经济金融整体的宏观因素，使金融监管更加切实可行。而巴塞尔银行监管委员会则正式公布了酝酿已久的“巴塞尔有效银行监管核心原则”，从“有效银行监管的前提条件，发照与结构，审慎法规要求，持续银行监管法，信息要求，监管者的正规权利和跨境监管”等七项内容共 25 条基本原则，制定了国际性规则，将有助于商业银行的规范经营和有效监管。

3、充分采用信息技术，赢得竞争优势

世界科技的飞速发展，高新技术及其产业的崛起，特别是电子化、信息化、智能化、数字化技术的蓬勃兴起和广泛运用已使一些发达国家由工业经济时代向信息经济时代迈进，传统产业已被大规模的改造和转移。因此，国外商业银行在这场改革中最大的挑战是能否跟上现代信息技术的发展，建立新的思考模式是否具有前瞻视野，是否具有超越传统的领航能力。全球经济一体化的趋势给全球金融业的发展带来了无限机遇，以计算机技术为核心的信息革命又使金融业的改造充满了创意。国外商业银行从六十年代初开始进入后台电子化阶段，主要改善了手工操作，提高了业务处理速度，从而降低经营成本。七十年代进行前台电子化的主要目标是，不断增加银行新产品，大力发展联机作业，实现

全国性 ATM 联网及电子资金转帐，建成全国支票自动清算中心。八十年代是计算机网络化大发展的阶段，实现的目标是金融产品网络化。为客户提供更方便、更快捷的金融服务。

进入九十年代以来，信息技术已成为大多数商业银行可以利用的经营工具，信息技术迫使银行转换机制，改变经营方式和业务形式，使全球金融业进入了现代信息技术，管理科学与金融相结合的“企业再造”时代。用信息技术改造银行业务流程已成为今天的主旋律，而金融产品组合和风险转换，资金在计算机网上运作扩大了商业银行的社会联系面。信息技术已成为金融赢得竞争优势的重要基础。

国外商业银行在 90 年代的竞争优势来源于信息技术服务于客户的能力，充分采用高新技术，开辟新的金融市场，推出新的金融产品，开发新的效益增长点，是国外商业银行发展的第三个趋势。

1.4 国外商业银行的经营管理模式

1.4.1 国外商业银行组织结构

根据商业银行分支机构相互关系的不同，商业银行外部组织体系可以分为单一银行制、总分行制、集团银行制以及混合银行制。在不同的时期，由于面临不同的经济金融环境、经济运行条件、法律环境以及业务发展需要，商业银行采取了不同的外部组织体系。商业银行外部组织体系的设计要点应该体现效益的原则，以利润为中心来设立分支机构。常见的银行组织结构框架如图 1-1。

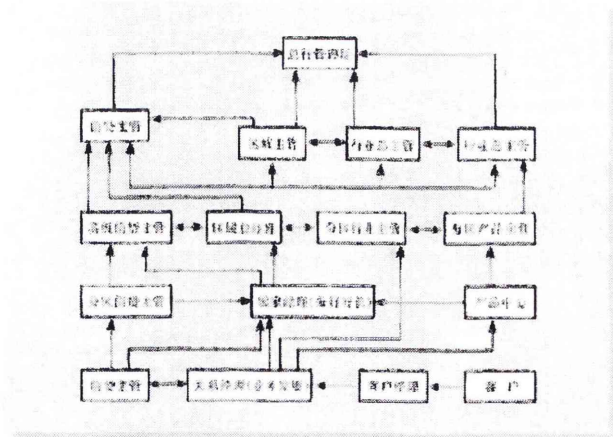


图 1-1 常见的银行组织结构框架

商业银行应该选择何种形式的组织框架，要考虑资源是否有效配置、资源的统筹调动利用能力，风险的管理和控制水平，对市场环境的适应性。²³图 1-3 是某跨国商业银行的经营管理组织框架。该框架最主要的特点是：该行形成了产品、区域、关系三轮联动的运作框架，相互之间既有分工又有合作，每个业务当事人同时对自身直属系统上级主管和所处区域的行政主管双重负责。在这种矩阵型组织体系里，总行作为统一法人的组织形式，直接对经营机构进行授权，无须转授权。分行基本独立核算，但在业务发展上接受业务总部的指导，分行实质上是总行各项业务的营销部门和经营中心。各分行行长只负责分管业务的开展，并直接对总行归口部门负责。从图 2-2 中我们还可以看到，从银行与客户的角度来讲，银行要为客户提供优质高效的服务，也就是要具有较强的竞争力，当然不能有繁琐的业务手续。因此，经营线必须简单明了。但是，当客户的一项业务开始进入银行内部办理时，其内在经营管理应该分工明确责任清晰。从行政角度来看，通过实行分行和专业线的双重管理，一方面充分发挥了分支机构的经营主动性和积极性，有利于总行对分支机构的监控，保证了整体资源配置的帕累托最优，提高了银行内部决策的科学性和及时性，促进了总行有效监管职能的良好发挥；另一方面，分行作为经营中心，行使授权范围内基本的经营管理权，分行以下机构则不具备管理职能，只是面向市场的营销小组和利润中心。总行则设置专门机构，对分行和专业线的经营业绩进行分析和考评，确保了分行经营效率的提高，从而形成了较强的可持续竞争力。

1.4.2 国外商业银行业务管理模式

国外商业银行的经营管理模式和管理体制，在不断变化和充满竞争的经营环境中，也在不断引入新的观念和方法，以更有效地对其活动进行管理和参与竞争。在“企业再造”和业务重组的冲击下，国外商业银行在组织结构上趋于建立扁平组织，以项目（即以产品的组织）为核心代替以前的以部门为核心。重视用信息技术的创意的理论，规划银行的发展策略，按照科学的理论建立信息技术管理体系，注意建立先进的模型，分析和设计银行的业务流程和结构、组织及管理。国外商业银行基本的经营管理模式是：

第一，集约化的经营管理模式。国外商业银行在追求规模效益和深度效益的

²³彭纯：商业银行组织框架目标模式的选择，《金融与保险》，2003 年第 11 期，第 105 页

经营过程中，实行一级法人控制制度和集约化的经营管理模式，即对帐务数据集中管理，集中统一会计核算体制，数据处理中心合理分布，以降低经营管理成本，有效控制金融风险。而在组织结构上趋于扁平化，管理层次简单，内部控制制度严密，法律法规健全，金融监管机制完善，充分体现了以效益为中心的经营管理模式。

第二，建立决策支持系统/管理信息系统。建立银行的决策支持系统/管理信息系统，通过现代信息技术和科学方法，利用在业务应用系统中获取的信息数据对银行的经营和风险进行预测和分析，提供共享的信息资源和市场指导，建立科学的管理模型的管理方法，为决策提供依据和手段。

第三，采用先进的分行体系结构。应用科学的方法和先进的技术手段进行银行系统分析和设计，对银行发展提出总体要求和约束条件。建立先进的银行体系结构，即业务体系结构、应用体系结构和系统体系结构。以规划分行企业发展战略，规划业务，明晰管理范围，准确市场定位的指导产品开发。并根据这一原则建立业务组织体系、划分业务层次结构、确定业务处理方式。具体银行业务体系参见图 1-2

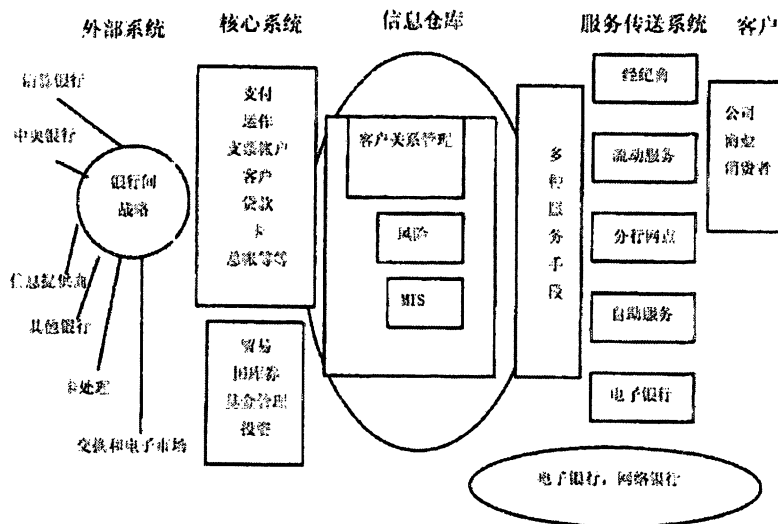


图 1-2 商业银行业务体系

国外商业银行业务体系大致划分为外部系统、核心系统、信息仓库、传送系统及客户等几个方面。这种银行业务体系的特点是有利于充分利用先进的信息

技术和手段预测市场变化，灵活组织业务，进行金融创新，集中有效的管理数据和控制风险。

1.5 未来商业银行发展的方向

目前，为适应国内、国际经济、金融环境不断变化，金融业竞争日趋激烈的形势，中国的商业银行都在进行管理体制、业务发展模式及支持系统的改革与探索，以不断增强竞争实力，促进商业银行持续、健康、稳定发展。中国商业银行经营管理的问题可以从以下几个方面入手。²⁴

一、以负债管理（利差业务）为基础，为商业银行业务发展奠定良好基础。目前中国商业银行的负债业务仍具有重要意义，构成了商业银行发展资产业务的重要基础。为做好商业银行负债业务管理，一是要建立科学的商业银行负债管理体系。负债管理的最终目标是要使商业银行负债规模更能适应资产业务需要，并在确保商业银行安全性的前提下实现盈利。因此，建立负债管理体系的核心是要合理安排负债，并建立完善的管理体系和综合营销方式。当前中国商业银行负债的主要来源是居民储蓄存款和机构存款。从性质上看，储蓄存款稳定性较强，是商业银行长期性存款的主要来源，有利于增强商业银行存款的稳定性；机构存款相对稳定性较差。优化负债结构，就是要在这两者之间确定合理增长比例，既要增强商业银行的流动性，又要有利于降低资金成本，提高效益。建立完善的中国商业银行负债管理体系就是要将负债管理标准化、集约化，特别是在市场竞争日益激烈的情况下，通过主动营销负债，扩大资金实力，以利于中国商业银行的业务发展。中国商业银行要主动寻找客户需求，通过为客户提供理财咨询、融资支持、结算等服务手段吸引客户存款；要对拟吸收的存款测算其利用效益，根据客户评价的结果决定是否吸收存款；要通过建立客户档案和存款档案，跟踪客户的经营状况和存款走向，并有针对性地采取措施稳定存款。建立完善的负债管理体系，要求商业银行必须建立相应的营销机制（如

²⁴ 参阅生柳荣：《当代金融创新》，中国发展出版社，1998，第53-58页；代士玉：中国商业银行中间业务可持续发展研究，《金融与保险》，2003年第1期，第91页；崔喜成：建立客户退出机制全面优化信贷结构，《金融理论与实践》，2004年第2期，第20页；崔广忻：差别化市场营销战略与银行业务发展，《金融理论与实践》，2004年第5期，第36页

客户经理制、差别化服务机制等)和内部管理机制(如整体联动机制、激励机制、存款档案管理机制等),以增强负债管理的可操作性。银行业在竞争不断加剧的背景下,实施差别化市场营销对有效提升银行竞争实力,实现持续快速发展意义重大。二是大力推动负债业务的金融创新。负债管理是伴随着金融创新出现的,因此,负债管理不能脱离金融创新而独立存在。当前,中国商业银行负债的重点应是大力推动负债产品的创新,以增强商业银行在负债业务中的主动性。

二、强化资产业务的运作与管理,促进商业银行业务发展。发展商业银行业务,是银行综合服务功能的体现。进入20世纪90年代以来,国际银行业竞争加剧,国际上的现代商业银行可以依靠其控股或全资拥有的投资银行、抵押银行、保险公司、资产管理公司以及咨询公司,向客户提供包括存贷款、投资、发债、资产管理、咨询、电子服务、抵押、保险等服务内容,全方位的金融服务使商业银行的综合服务功能得到完整的体现。中国商业银行也应顺应时代潮流,进一步发展商业银行多元化的资产业务。一是大力发展消费信贷,改善中国商业银行的资产结构。发展消费信贷是优化资产结构、改善商业银行效益状况的有效途径。中国商业银行资产结构的构成主要是对工商企业、农业和基础设施为主的生产性贷款,消费信贷在商业银行贷款中的比重很小。发展消费信贷有利于资产结构逐步多元化,稀释不良资产,降低信贷资产的结构性风险。不合理的信贷结构及因之而导致的低效经营状况,是中国银行尤其是国有商业银行普遍面临的突出问题。可考虑发展消费信贷作为商业银行调整信贷结构、寻求新的利润增长点的战略措施。二是积极稳妥地发展投资业务,改变投资业务比例偏低的现状。商业银行投资业务相对于放款业务而言,具有主动、灵活的特点。在投资业务中,尤其是债信好、期限短的政府债券投资,有利于增强商业银行资产的流动性,降低商业银行的经营风险。三是有效防范资产风险,合理化解商业银行不良资产。合理解决中国商业银行尤其是国有商业银行不良资产比例偏高的问题,需要从不良资产产生的一系列环节入手。在放款环节上,要加强商业银行贷款的风险管理,消除新增不良贷款产生的社会因素,明确国内商业银行的独立法人地位,维护社会信用秩序;要完善和落实包括审贷分离、授权授信、资产三查等信贷管理的各项规章制度;要强化商业银行的风险意识,完善风险的内部控制机制;建立不良资产剥离和处置机制,允许商业银行进行不良资产转让。

三、积极开展商业银行中间业务的经营与管理，向综合化发展要效益。随着金融业的发展，商业银行的资产业务、负债业务、中间业务成为商业银行的三大支柱业务，中间业务越来越占据重要的地位。发展中间业务是商业银行发展的客观和必然要求，是现代银行业务发展的趋势，中间业务的发展不仅有利于拓宽盈利渠道，还可以通过分散化经营规避风险。中国商业银行一定要抓住机遇，大力发展商业银行中间业务，不断提高商业银行的综合能力和社会服务水平。一是完善商业银行中间业务定价机制。目前中国商业银行中间业务定价机制还不完善，有必要依据成本原则、监管与自律结合原则和市场调节原则进行调整。对创新型中间业务产品，中央银行应当允许商业银行与客户按照产品的服务性能、增值性能、安全性能，以及同类产品的市场需求情况协商定价。二是研究中间业务战略规划。中国商业银行应从拓展盈利空间、提高核心竞争力的高度出发，尽快适应市场需求，充分利用信息系统进行预测规划，重视研究开发新型中间业务产品，制订战略性统一规划，使中间业务尽快从辅助性业务向主营业务转变，真正将中间业务作为商业银行三大支柱业务进行经营和发展。三是加快中间业务产品创新和开发力度。中国商业银行中间业务产品开发，应坚持市场有需求、银行有能力、业务有效益的原则，善于发展和挖掘各种经济主体和社会公众对金融服务的需求，研究细分中间业务市场，有针对性地开展业务。要充分考虑银行在机构网络、技术管理、人才信息等方面的条件，选择那些适合市场需求、发展潜力较大、风险小、成本低、收益高的中间业务品种，集中力量抓好研究开发工作。四是树立中间业务产品现代市场营销观念。中国商业银行应树立现代化市场营销观念，积极引进商业经营机制，搞好中间业务产品的宣传营销，发挥出银行整体业务优势，有计划、有系统、有重点地开展营销活动；同时组建专职营销队伍，向社会推介金融服务项目和业务品种，在公众中树立崭新的商业银行中间业务整体形象。

四、注重强化风险管理，为商业银行业务发展提供保障。借鉴国外先进商业银行的风险管理方法，中国商业银行在风险管理实践中，应努力完善以下措施：1、改善商业银行财务状况，提高抗风险能力。应通过债转股、组建资产管理公司等多种形式剥离商业银行不良资产，解决商业银行风险管理的根本隐患问题；通过银行上市等渠道补充银行资本金，使商业银行资本充足率达到巴塞尔协议规定8%的比例或以上；应切实改善商业银行的经营水平及盈利状况，努力提高银行的资产回报率。2、引入良好的现代公司治理结构，推进商业银行风险管理

制度化建设。商业银行应积极借鉴国际大银行的组织模式与运作经验，引入良好的公司治理结构，从根本上促进商业银行风险管理的制度化建设，提高中国商业银行风险控制和管理能力，促进综合竞争实力的稳步上升。3、加强银行内控力度。中国商业银行必须在认识风险发生、作用及治理原理的基础上，通过加强内部监管与控制，实现风险管理机制的整合与优化。

五、以科技为支持系统，促进商业银行各项业务的发展。从世界各国商业银行发展的现状来看，随着竞争的加剧和监管政策的加强，银行业已逐步进入微利时代。为在这种市场环境中继续生存，实现商业银行的可持续发展，必须进行科技革命，实施科技先导战略，即以电子化为手段，以科技为支撑，全面提高商业银行的经营和管理水平。用科技开发新的金融产品，提高服务和管理质量，增加利润，控制风险，寻求全面发展，实现商业银行从量变到质变的飞跃。为此中国商业银行必须确立高投入、高起点、高科技含量的原则，加强电子化建设，加快电子银行发展。可以避免走一些弯路。

1.6 云南省银行业的宏观环境

云南省金融行业现处的环境较为复杂，一方面它有着于其他省份相同的体制问题和管理问题的共性问题，另一方面，由于云南省地处国家边陲，省内经济主要由农业、矿产业、和旅游业支撑，所以在商业银行的管理模式考虑方面，也有其特殊性。

当前云南银行业面临着经济转轨时期经营转型和加入世界贸易组织后，外资进入竞争加剧的双重压力。提高商业银行的竞争力，是关系到整体银行业的生存和发展，省内金融体系的建立健全，以保障金融安全和经济可持续发展的重大现实问题。而在入世后新形势下商业银行管理模式的系统研究尚需探讨，本文希望能在这方面作出一定贡献。

1.6.1 云南省基本情况

云南省地处中国西南边陲，位于北纬 $21^{\circ} 8' 32''$ — $29^{\circ} 15' 8''$ 和东经 $97^{\circ} 31' 39''$ — $106^{\circ} 11' 47''$ ，北回归线横贯本省南部。

云南东部与贵州省、广西壮族自治区为邻，北部同四川省相连，西北隅紧倚西藏自治区，西部同缅甸接壤，南部和老挝、越南毗连。从整个位置看，北依

广袤的亚洲大陆，南临辽阔的印度洋及太平洋，正好处在东南季风和西南季风控制之下，又受西藏高原区的影响，从而形成了复杂多样的自然地理环境。

云南省与邻国的边界线总长为 4060 公里，其中：中缅段 1997 公里，中老段 710 公里，中越段 1353 公里。共有 8 个边境地州 26 个边境县（市）；有国家级口岸 10 个，省级口岸 8 个，出境公路 20 多条。云南与缅甸、老挝、越南 3 国直接接壤，15 个民族与境外相同民族在国境线两侧居住。与泰国、柬埔寨、加拉、印度等国相距也不远。澜沧江从云南出境后称湄公河，流经缅、泰、老、柬、越等国，被称为“东方多瑙河”。2000 多年前的“西南丝绸之路”曾从四川经云南，通达缅甸、印度、中亚和阿拉伯地区以及西方国家，1 世纪初的“马援故道”则从滇南进入越南河口，通达南海，在中国古代对外交往中起过重要的作用，证明云南自古以来就是中国陆上通向印度、东南亚等地的门户。

云南的东西两部，大致以哀牢山为界，在不打破地区级行政建制的条件下，东部地区包括昆明、东川、昭通、曲靖、楚雄、玉溪、红河、文山 8 个地、州、市，共辖 73 个县、市、区（含作为人口实体的地级市东川）；西部地区包括思茅、西双版纳、大理、保山、德宏、丽江、怒江、迪庆、临沧 9 个地、州，共辖 55 个县、市。东部地区土地面积为 18.4 万平方公里，占全省总面积的 46.7%；1995 年人口为 2615.08 万人，占全省总人口的 65.55%。西部地区土地面积为 21.0 万平方公里，占全省总面积的 53.3%；人口为 1374.55 万人，占全省总人口的 34.45% / 在不到全省面积一半的东部地区，居住着全省约 2/3 的人口。东部和西部地区的人口密度分别为每平方公里 142 人和 66 人，东部为西部的 2.2 倍，人口分布东密西疏的特征的非常明显。

从县、市的人口规模看，全省超过 50 万人的 11 个县、市中，有个有东部，其中 100 万以上的两个县、市都在东部；30—50 万人 45 个县、市中，有 29 个在东部；面 30 万人以政的 72 个县、市中，有 37 个在西部。东部地区每县的人口平均为 35.8 万人。而西部地区每县人口平均只为 25.0 万人。

人口分布的这种状况，与云南独特复杂的地理环境、历史渊源和经济社会发展有着不可分割的联系。

2003 年全省总人口中，男性为 2055.22 万人，占 51.51%，女性为 1934.41 万人，占 48.49%。总人口性别比（以女性人口为 100）为 106.25，比 1990 年的 105.67 上升了 0.58%。

全省总人口中，0—14 岁的少儿人口为 1130.08 万人，占 28.33%；15—

59岁的人口为2501.28万人，占62.69%；60岁及以上的老年人口为358.27万人，占8.98%。与1990年第四次人口普查相比，少儿人口的比重下降3.33个百分点，15—59岁人口比重上升2.02个百分点，60岁及以上老年人口占总人口的比重上升1.31个百分点。人口年龄构成已从二十世纪八十年代初期的年轻型转变为成年型。

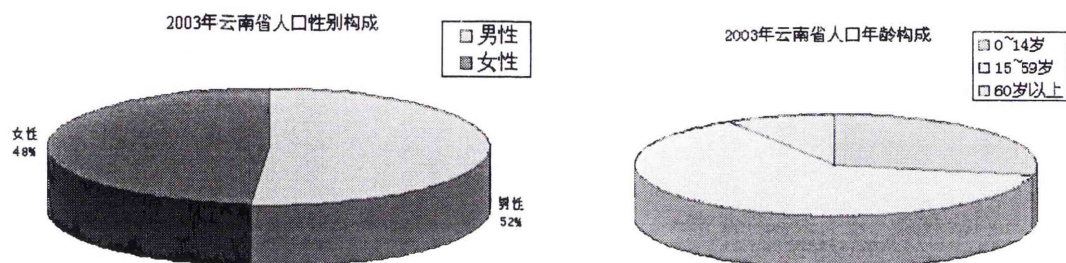
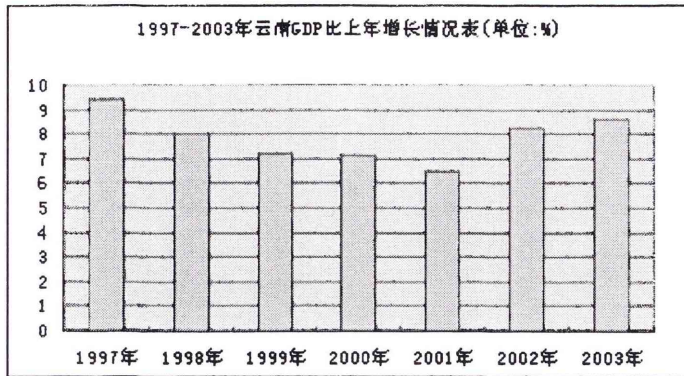


图 1-3：云南省人口性别及年龄分布情况（资料来源：2003 年中国统计年鉴）

1.6.2 云南省经济发展情况²⁵

近年来，云南相继战胜了非典疫情、供电紧张和自然灾害频发（如干旱、地震）等不利因素影响，全省经济总体上保持快速增长态势。呈现两个主要特点：一是经济运行总体良好，增长较快、发展协调。尽管非典疫情、缺电、自然灾害等给社会经济生活带来了较大影响，但没有改变经济增长的基础和格局，全年绝大部分指标仍呈较快增长势头。二是2003年全年经济运行呈现U型走势。云南生产总值一季度增长8.0%，上半年回落至7.5%，一至三季度恢复到7.9%，全年生产总值完成2458.8亿元（其中非公经济增加值占GDP的比重达31.6%），比上年增长8.6%，增幅比上年提高0.4个百分点，巩固了来之不易的经济增长成果，实现了经济持续快速增长，增幅达到1997年之后的最高（见图1-4），从而为下一步的经济发展奠定了良好基础。

²⁵张无畏主编：《云南经济概况》。昆明：云南民族出版社，2001



1997年	9.4
1998年	8
1999年	7.2
2000年	7.1
2001年	6.5
2002年	8.2
2003年	8.6

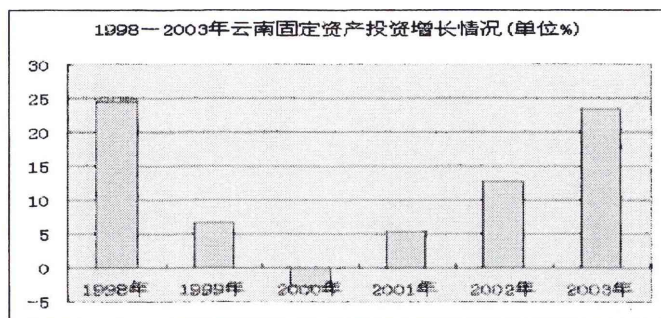
图 1-4: 1997-2003 年云南 GDP 比上年增长情况

资料来源: 2003 年中国统计年鉴

在各个产业中, 第一产业(农业)在结构调整中保持较好发展势头, 2003年, 全省第一产业增加值完成 498.95 亿元, 比上年增长 5.0%, 增幅比上年提高 1.1 个百分点; 第二产业增长加快, 2003 年全省第二产业完成增加值 1067.76 亿元, 比上年增长 10.4%, 增幅比上年提高 1 个百分点, 工业生产发挥了主力军作用, 速度和效益同步增长, 成为支撑和带动全省经济增长的核心力量; 第三产业受非典重创后恢复较快, 2003 年全省第三产业完成增加值 892.09 亿元, 比上年增长 8.6%, 增幅比上年回落 0.8 个百分点, 旅游业实现恢复性增长。

在需求和投资方面, 内需拉动增强, 投资和消费双双保持较快增长。2003年, 云南省积极贯彻落实国家关于扩大内需的一系列方针、政策, 把保持投资快速增长作为一项重要工作来抓, 千方百计加大投资力度, 扎扎实实推进投融资体制改革, 全省固定资产投资进入较快增长的时期。2003 年, 全省全社会固定资产投资完成 1023.6 亿元, 比上年增长 23.5%, 投资总额首次突破 1000 亿元, 创历史新高记录, 是自世博会以来增幅最高的一年(见下图 1-5)。从经济类型分, 全省国有及其他经济类型固定资产投资完成 789.8 亿元, 比上年增长 19.9%; 农村集体经济投资 44.1 亿元, 增长 0.4%; 城乡居民个人投资 179.7 亿元, 增长 53.9%。在国有及其他经济类型中, 基本建设投资完成 491.8 亿元, 比上年增长 16.7%; 更新改造投资 146.1 亿元, 增长 28.2%; 其他投资 39.7 亿, 增长 48.6%; 房地产开发投资 112.2 亿元, 增长 16%。

第一章 绪论

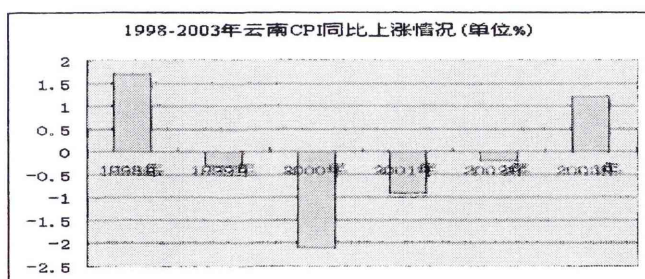


1998年	24.4
1999年	6.7
2000年	-2.7
2001年	5.3
2002年	12.8
2003年	23.5

图 1-5: 1998—2003 年云南固定资产投资增长情况表
资料来源: 2003 年中国统计年鉴

财政方面, 2003 年全省财政总收入突破 500 亿元, 达到 510 亿元, 比上年增长 10%, 其中地方一般预算收入完成 228.95 亿元, 比上年增长 10.7%, 增幅比上年提高 2.6 个百分点。在地方一般预算收入中, 增值税 39.11 亿元, 增长 13.6%; 营业税 45.17 亿元, 增长 9.1%; 行政性收费 12.35 亿元, 增长 75.1%。2003 年, 全省一般预算支出完成 587.52 亿元, 比上年增长 11.5%。从支出项目看, 支出结构进一步优化, 重点支出项目保障较好。社会保障补助支出、公检法司支出、企业挖潜改造资金支出、城市维护建设费等支出增长较快, 分别比上年增长 66.1%、20.6%、72.9%和 22.8%。

2003 年, 全省居民消费价格比上年上涨 1.2%, 结束了居民消费价格指数连续 4 年下降的局面 (见图 1-6)。其中城市上涨 1.3%, 农村上涨 1.0%。在主要消费品价格变化中, 食品类上涨 1.7%、娱乐教育文化用品及服务类上涨 6.4%、居住类上涨 1.9%, 烟酒及用品类下降 0.1%、衣着类下降 2.8%、家庭设备及用品类下降 0.7%、交通和通信类下降 1.4%。2003 年, 全省原材、燃料及动力购进价格上涨 2.7%, 工业品价格上涨 1.4%。



1998年	1.7
1999年	-0.3
2000年	-2.1
2001年	-0.9
2002年	-0.2
2003年	1.2

表 1-6: 1998—2003 年云南居民消费价格同比上涨情况表
资料来源: 2003 年中国统计年鉴

1.6.3 云南省金融结构

2003 年，云南省金融机构人民币存贷款增加额均创历史新高，增幅呈“双快”，均在 20% 以上，有力地支持了云南经济的发展。一是贷款快速增长。2003 年末，全省金融机构人民币贷款余额 2955.57 亿元，比年初增长 22.1%，贷款余额比年初净增 534.14 亿元，净增额为历史新高，各项贷款比上年多增加 288.76 亿元，贷款力度进一步加大，贷款主要投向工业、农业、建筑业和个人中长期消费信贷，有力地支持了全省经济的增长。与此同时贷款结构继续得到改善和优化，短期贷款余额 1414.4 亿元，比年初增加 112.63 亿元，增长 8.7%；中长期贷款余额 1213.07 亿元，比年初增加 343.99 亿元，增长 39.6%，其中个人中长期消费贷款继续大幅增加，余额达到 272.7 亿元，比年初增加 89.74 亿元，增长 49.1%。

存款持续快速增长。2003 年全省金融机构人民币各项存款余额 3747.46 亿元，比年初增加 625.42 亿元，增长 20%，净增额为历史新高。其中储蓄存款余额 1766.51 亿元，比年初增 265.61 亿元，增长 17.7%；企业存款余额 1344.7 亿元，比年初增加 237.93 亿元，增长 21.5%，各项存款比上年多增加 272.28 亿元，为金融机构的经营提供了稳定的资金来源。

第二章 云南银行业现状

2.1 云南银行业主要类型

一个完备的金融体系是有少数较大的银行和大多数中小银行组成。²⁶云南银行业体系包括中央银行、政策性银行、国有独资商业银行、股份制商业银行、地方性银行、地方性合作银行和外资银行等类型。具体来说,包括国有商业银行、交通银行、中信实业银行、光大银行、华夏银行、招商银行、广东发展银行、上海浦东发展银行和农村信用合作联社、城市合作银行等。

按照银行的类型划分,云南省的银行体系与中国的银行体系一样是多层次的。从性质来看,有政策性银行和商业银行;从服务范围看,有全国性的、区域性的和地区性的商业银行、农村信用社;从组织形式看,有国有独资的商业银行,也有股份制的商业银行,还有合作性质的信用社。但是,由于产品和服务对象的雷同,云南省的银行体系只有形式上的多层次,而无实质上的适应不同细分市场需求的多层次。

在中国这一经济快速增长、以间接金融为主体、货币化程度较高的发展中国家,经济增长与信贷总量的正相关是一种逻辑必然。²⁷图 2-1 是 1993~2004 年,云南省银行存贷款总额的变化趋势。可以看出,在十二年中,各项存款总额增长了 687%,各项贷款总额增长 542%,在银行惜贷的大环境下,贷款总额增长略低于存款总额增长,但两者的增长远远大于同期的中国 GDP 增长。

²⁶景乃权:论商业银行的发展新趋势,《金融与保险》,2003 年第 11 期,第 84 页

²⁷邵延进:银行帐户数量、信贷总量和 GDP 增长实证研究,《金融研究》,2004 年第 11 期,第 83 页

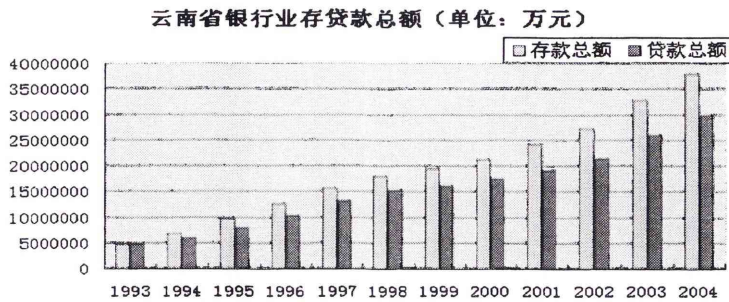


图 2-1：1993~2004 云南省银行业存贷款总额

资料来源：中国人民银行云南省分行数据库

云南省已初步建立了与当前社会主义市场经济相适应的银行业体系。云南省银行业的运作特点可以归纳为以下几点：

一是建立了以国有独资银行为主体、各类所有制银行分工合作的银行组织体系。目前，全省共有 7 家国有独资银行，8 多家股份制商业银行，近 10 家证券公司，8 家保险公司，900 多家城乡信用社，1 家外资营业性金融机构。

二是建立了由货币、证券、保险、外汇组成的金融市场体系。银行间的票据交换、贴现、转贴现等正在向市场化方向发展，交易利率也正在逐步走向市场化。

三是宏观金融调控已从用信贷规模直接控制，开始转向利用利率等货币政策工具间接调控。1991 年至 2000 年，云南省银行业存贷款年均分别增长 15% 和 12%。1998 年实行资产负债比例管理后，云南省存贷差缩小，资金运用率提高，对支持云南省区域民族经济的发展发挥了重要作用。

四是金融监管明显加强。健全完善了金融业基本法律体系。从 1998 年开始，云南建立了银行业、证券业、保险业分别由中国人民银行昆明中心支行、中国证监会昆明监管办事处和中国保监会昆明监管办事处分业监管的体制。几年来，随着国家发行特别国债补充国有商业银行资本金的到位，云南省境内的国有独资商业银行的应允资金充足率得到了提高。金融资产管理公司的成立，收购和处置国有银行不良贷款的运作开始启动。整顿各类中小金融机构等措施的实施，逐步化解了长期积累的金融风险，保持了银行系统的平衡运行。

五是外汇管理体制改革取得显著成效，人民币汇率稳定。1994 年实现了人民币汇率并轨，建立了以市场供求为基础的、单一的、有管理的浮动汇率制度。1996 年 12 月实现了人民币在经常项目上的可兑换。外汇存贷款业务稳步增长。总体来说，云南省银行系统的发展有力地促进了云南地方经济建设的健康发展。

2.2 云南银行业存在问题

云南省的银行业有于改革不到位，存在着全国银行业所存在的那些普遍问题。而且由于经济上的相对落后，这些问题显得更为严重。

(1) 政府与银行的关系缺乏明确的定位

中国长期是行政权力支配一切管理格局，各级政府长期以来管了很多管不好，也管不了的工作范围。即使在改革开放时期，在银行管理体制上逐步引进市场机制，但迟迟未能摆脱大政府小市场的基本格局。银行业务一直受中央政府和地方政府的多重制约。云南省各银行均存在在人事安排、业务范围、市场占有率诸方面都存在对政府的依赖，银行作为市场主体的角色难以完全确立。由于股份制银行的经营者都是由政府任命的，在现有的政治体制和干部人事管理制度下，他们缺乏充分的激励去抵制来自政府的干预。²⁸在早期各银行实行金融职能的同时，实际也执行着政府第二财政的作用。由于主要银行和大型企业同属国家所有，国家常通过银行对企业实行资金的支持。目前中国所有银行的坏帐，多属于隐性政府债务，约占 GDP 的 25-35%。在转轨经济时期，银行机构扩张的重要原因是实现剩余资金由居民向国有企业的顺利流转，金融产权安排应该体现这种政府意志和偏好，由此推导出的一个逻辑后果就是银行具有国有属性。²⁹从长远看，银行商业化改革有助于割断政府与银行之间纠缠不清的债务关系，以便使银行走上真正商业化经营的轨道。

(2) 缺乏商业化经营的产权基础

作为具有独立产权的市场主体，银行本应具有自身独立的经营目标和方向，其经营目标与产权关系和产权结构有着必然的联系。在中国传统经济体制下，国家的各职能部门和各级政府都希望通过金融系统特别是银行实现自己的政策目标，因而对银行而言就形成了多元的，各不相同的，甚至是矛盾的经营目标。这些相互冲突的多元目标(如增加产值、利润、增加就业、援助落后企业和办好职工福利等)，使银行成为名副其实的“小社会”，而不是一个专以盈利为目标的经济实体。银行的多元目标一方面极大地限制了银行的经营效率(从盈利角度考察)，同时也使国家对银行经营行为的合理规范和状况的客观测定变得极其困

²⁸薛俊波：试论股份制银行的异化及其矫正，《金融与保险》，2003年第2期，第51页

²⁹高帆：中国转轨时期的银企关系：从金融产权的角度分析，《金融与保险》，2003年第7期，第83页

难，造成了行政强制和讨价还价相结合为主要特征的约束机制。

(3) 组织结构问题

商业银行在完善公司治理机制中，如何选择符合自身特点的治理模式并建立相应的财务监控体系，是保证商业银行稳健经营，实现银行资本保值增值的根本措施。³⁰当前中国银行系统的组织架构均采用按行政区划设置，多级决策，一级经营，法人是唯一的受托人（假定这种体制合理），各级分支机构是代理人，代理人应为法人利益勤恳工作。但由于层次多、政令传递速度慢、管理半径长、信息不对称、缺乏有效的监控手段、不能对下级行绩效进行及时甄别；掌握着本机构实际控制权的各分支机构也远没有树立统一的法人观念，在自身利益驱动下，有着强烈的自主性和不规范性。经营者为了自己的利益而损害所有者利益的“内部人控制”现象，在中国商业银行的结构特点下，又衍生出了“层级控制”现象。

(4) 大量的不良债权存在

众所周知，在中国经济体制转型期，国有银企信用关系出现了极度的不正常现象，从国有商业银行角度看，产生了巨额的不良贷款。实质是借贷资本运动所要求的货币双重支付、双重归流的特殊价值运行过程发生变异。³¹行政选拔机制，较好的职位锁定性，为“层级控制”奠定了组织基础，它不仅嵌有浓厚的计划经济色彩，也给通过“寻租”行为获取经营权提供了可能，经营者只要同上一级委托者搞好关系，即可一直垄断职位。经营业绩好坏、管理水平高低，不是获取职位、保留职位的唯一依据，甚至不是主要依据。银行资产保值、增值与否也无人考察。信息不对称，各种监管软弱或无力，以经济处罚为主的监管手段根本无伤经营者个人利益。无约束的权力难以抵制诱惑，无约束的权力难以拒绝错误，无约束权力难以不为所欲为，经营者完全可以通过手中的权力和法人的信用，来为小集团甚至自己谋取最大利益。所以，道德风险，层出不穷；“寻租”活动，亦成必然。集中反映在信贷经营活动中，就是粗放经营、违规经营、绕规模贷款、关系贷款、越权贷款、反程序和减程序贷款、为了虚降不良率，将不该转贷、展期的贷款转贷或展期、利用五级分类定性比重大的特点来主观意志分类、考虑个人或小集团与地方关系，发放“首长”贷款、为了

³⁰吴文俊：中国商业银行公司治理模式选择及财务监控，《金融理论与实践》，2004年第4期，第27页

³¹刘成龙：中国经济转型期银企信用异化的形成机理，《金融理论与实践》，2004年第1期，第7页

第二章 云南银行业现状

年底虚增存款，突击放贷、为了抢占份额，向上邀功而放贷，种种现象，不一而足，贷款风险不能防范，内控机制破坏殆尽。近年来，中国银行体系的不良债权逐渐增加，下表 2-1 是 1997 年到 2002 年各省份不良债权占企业权益的比重，绝大部分省份都逐年增加。其中以东北三省（黑龙江、吉林、辽宁）增长最快，云南省不良资产上涨速度也比较迅速。

表 2-1: 1997~2002 中国各省份不良资产占权益比重

地区	不良资产占权益比重						2002较1997年增长
	1997	1998	1999	2000	2001	2002	
北京	9.7	16	21.4	19.1	22.6	29	19.3
天津	20.8	31.3	42.5	65.5	44.5	42.9	22.1
河北	21.8	40.5	40	47.9	58.4	58.7	36.9
山西	21.2	30.7	33.1	44.7	49.5	49.8	28.6
内蒙古	30	43.2	41.5	45.8	55	55	25
辽宁	31.8	60.3	61.5	73.5	91	107.3	75.5
吉林	51.6	137.8	162.2	176	259.3	292	240.4
黑龙江	48.1	143	102.9	133.8	187.8	186.9	138.8
上海	8.4	13.8	24.3	19.9	28.4	35.3	26.9
江苏	19	33.8	40.7	41	38.3	34.4	15.4
浙江	12.6	19.1	15.9	14	13.4	12.2	-0.4
安徽	23.7	44.9	61	59.4	69.3	69.2	45.5
福建	11.9	18.6	22.3	26	27.5	24.4	12.5
江西	38.9	97.4	128.8	94.9	108.3	109.9	71
山东	20.3	37	37.3	36.7	43.1	40.3	20
河南	25.6	52.8	71.7	67.8	76.1	66.3	40.7
湖北	29.7	69.2	69	98.9	107.5	98.7	69
湖南	36.4	75.1	114	82	78.8	76.3	39.9
广东	18	29.4	40.3	39.3	42.8	38.4	20.4
广西	28.7	44.1	58.1	55.1	55.6	60.2	31.5
海南	61.3	59.9	45.4	57.8	54.1	49.7	-11.6
重庆	43.1	84.2	99.5	63.1	92.3	90	46.9
四川	25	43.3	44.9	51.1	49.4	55.5	30.5
贵州	29.8	48.1	54.4	65.5	57.8	59.8	30
云南	9.8	25.9	29.6	44.7	45.4	60.5	50.7
西藏	17.4	25.9	20.6	28.7	33.3	25	7.6
陕西	37.9	82.5	80.4	137.8	104.9	94	56.1
甘肃	25.2	56.5	62.5	66.6	58.5	62.9	37.7
青海	35.3	125.5	159	100.1	54.5	55	19.7
宁夏	20.7	61.4	71	45.7	52.4	53.9	33.2
新疆	26.9	61.6	63.9	84	94.7	83.3	56.4

资料来源：2002 年中国金融年鉴

云南省银行体系积存的高额不良贷款，在很大程度上体现了经济转轨的成本。若要建设一个健康的银行体系，³²必须寻求适当的方式和渠道来弥补这些巨额的成本，同时控制新的不良贷款的产生。在这种大环境下，交通银行昆明分行本外币不良贷款情况逐步好转，主要原因是加强了对信贷工作的控制，详细措施在后面章节将详细论述。不良贷款各年情况见图 2-2:

³²秦凤鸣：中国银行业结构的合意性，《金融研究》，2004 年第 11 期，第 69 页

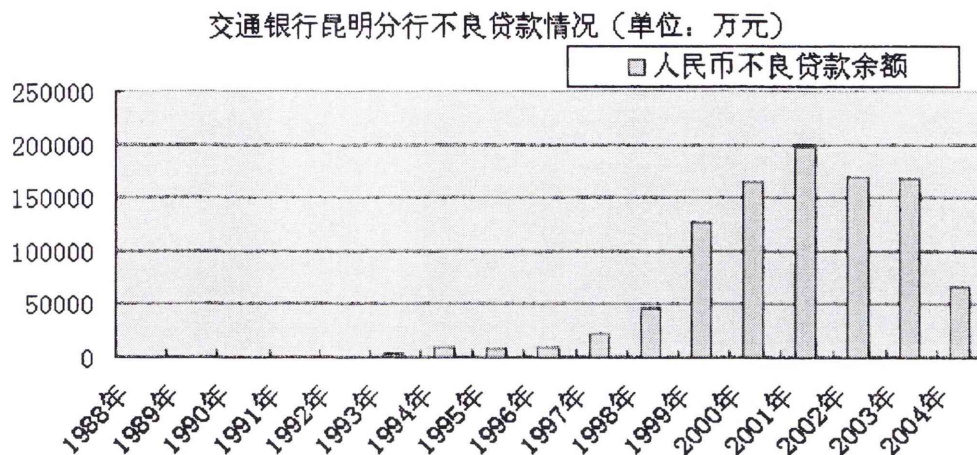


图 2-2：交通银行昆明分行不良贷款情况

资料来源：交通银行昆明分行内部数据

（5）银企关系不顺

所谓银企关系，就是银行同企业的关系。从本质上说，银行也是一种企业，即金融企业。但为了便于分析和阐述，当谈到银企关系时，人们习惯上把银行从企业中分离出来，单独算做一个范畴，而把企业的内涵限定为工业企业、商业企业和服务业企业等。

随着中国进入市场经济，信贷资金已经转化为商品，商业银行同企业之间的业务活动转化为对资金商品的交易活动。当然，这里说的资金交易是指对资金使用权的交易，使用资金可以为企业增加利润，因此，获得资金使用权必须付出相应的代价。利息就是一定时间内资金使用权的价格，即商业银行使用存款资金和企业使用贷款资金必须付出的代价。具体来说，在存款业务活动中，存款人是存款使用权的出售者，商业银行是存款资金使用权的购买者；相反，在给企业的贷款中，商业银行是信贷资金使用权的出售者，企业是信贷资金使用权的购买者。交易双方，是平等的、自主的。企业向谁借款，借多少款，完全可以自由决定；同样，银行给谁贷款、贷多少款，也享有自主权，哪一方也不应该把自己的意志强加给对方。在国家对利率的管制放开后，利率的大小也应在规定范围内由交易双方自行议定。资金交易双方的最终目的，都是尽可能多地增加利润。

云南经济的特色是国有大型资源企业和中小企业均较多，银行和国有大型企业，以及和中小企业的银企关系尚处在建设期。改革开放以前和初期，大型企

业经常存在不重视信用，随意拖欠银行贷款的情况。原因是因为企业认为，银行给国有企业贷款理所当然。银行也认为，保证企业资金需要是自己的天职，把钱贷放国有企业，支持企业增加了生产、扩大了商品流转，就算基本上完成了任务，至于贷款能否按时收回则不是大事。当时，不仅企业对银行不重视信用，而且企业同银行不存在科学意义上的信用关系。企业生命周期理论和银行的信贷经营原则要求银行业在信贷经营过程中比寻实施信贷退出，³³这在现实中并没有明显体现。金融机构之间盲目无序竞争，争先恐后向“知名企业”优良客户贷款，致使“知名企业”优良客户多头开户、多头贷款，其存款随时搬家屡见不鲜。一些银行对“优良客户”又不敢去严格管理，严格审查其财务状况，生怕它跑了。³⁴

而对于中小企业，却又存在贷款难的问题。与大企业相比，中小企业由于企业治理结构不健全，对外财务信息披露不规范；并且由于经营历史短，信誉积累不足，也缺乏品牌及信用历史所能发挥的间接传递信号的作用，因此，在对中小企业的融资过程中，信息不对称现象比较严重，从而构成中小企业的融资瓶颈。³⁵信用关系淡薄、拖欠债款的现象在民营中小企业中也是屡见不鲜。³⁶金融市场中的信息不对称是由于授信主体较难获得受主体的真实信息而引起的，信息不对称是中国银行信贷风险产生的深层次原因，信息不对称导致了逆向选择和道德风险。³⁷近些年来，国家在解决这个问题方面采取了不少措施，情况有所缓解，但问题仍然存在。这个问题所以至今不能彻底解决，是因为它的出现有比较深刻的原因，即可能同市场经济的发展有密切关系，已采取的措施不完全对症。中小企业中有的管理水平低、财务混乱、产品销路不畅，还款能力弱，银行对这些企业贷款按时收回本息无把握，相对风险大。同时，中小企业贷款虽然平均每笔金额小，但该办的手续同大额贷款基本一样，相对成本高。有的中小企业，贷前需要详细调查，还要找寻担保机构，手续烦琐，甚至单笔贷款的绝对成本也较大。按照估算，云南省内银行给中小企业的贷款，平均每笔金

³³姜建清：银行信贷退出理论和实践研究，《金融研究》，2004年第1期，第1页

³⁴郑良芳：加快降低不良贷款比例，《金融理论与实践》，2004年第1期，第27页

³⁵周兆生：中小企业融资的制度分析，《金融与保险》，2003年第8期，第37页

³⁶邵兴中：中小企业融资难与银行信贷体制比较分析，《金融理论与实践》，2004年第5期，第28页

³⁷吴大红：信息不对称对中小企业信贷融资的影响，《金融与保险》，2003年第8期，第42页

额为大企业贷款的 1/20，成本为大企业贷款的 5 倍。同给大企业贷款相比，银行给中小企业贷款不合算，从而贷款不积极。这自然就会产生中小企业贷款难的问题。³⁸由于中小企业经营规模小、实力弱，银行及其他金融机构从风险控制与管理的角度出发，不愿对中小企业进行融资。因而，构建中小企业信用担保体系成为解决中小企业融资难得关键。³⁹目前为主的政策性担保机构是中小企业信用担保体系的主要支柱。政策性担保机构不以营利为主要目标，收取的担保费用很低，资金来源以各级地方政府财政资金和资产划入为主，但地方财政资金和资产划入大都是一次性的，且规模不大，缺乏后续资金注入及补偿机制。⁴⁰

(6) 政策性业务与商业性业务分离不彻底。

政策性金融的作用在于对经济发展稳定、国家战略、宏观调控、国家安全、资源安全、政治与外交战略意图的贯彻等都有不可替代的巨大作用，比商业性金融更为直接、有利而有效。⁴¹从 1994 年开始，中国政府就对国有银行的政策性业务和商业性业务进行了分离，对银行业、信托业和证券业采用分业经营和分业管理的政策，并要求四大国有银行按照商业银行的模式进行改革。对部分国有企业进行股份制改造。虽然这些改革措施在某些方面有所进展，但是距市场经济的要求还有一段距离。但无论是国有银行，还是象交通银行这样的股份制银行，在各地的分支机构中都与当地政府、企业存在着复杂的共生关系，具体体现在资金、政策、人力资源的使用方面。所以在银行日常运作过程中，也偶尔会遇到地方政府的影响，从而产生政策性业务和商业性业务分离不彻底的现象。

(7) 资本金补充问题。

对于中国广大经济欠发达地区，资本依然是最稀缺的要素，因而成为经济发展的主要瓶颈之一。⁴²资本充足率对于降低银行破产风险和减少存款人因银行破产而承担的潜在成本至关重要。当前，中国金融机构特别是中小金融机构资本状况存在的主要问题是总体资本水平不高，在资产的快速扩张中，资本补充迟

³⁸朱启文：建立中小企业信用担保体系的思考，《金融理论与实践》，2004 年第 2 期，第 23 页

³⁹蒋彦华：中国中小企业信用担保体系的问题及对策，《金融理论与实践》，2004 年第 3 期，第 38 页

⁴⁰荆纪忠：中小企业社会担保体系制度缺陷与完善，《金融理论与实践》，2004 年第 12 期，第 40 页

⁴¹白钦先：政策性金融可持续发展必须实现的均衡，《金融研究》，2004 年第 7 期，第 14 页

⁴²汤小青：区域性经济发展、金融深化与监管优化，《金融研究》，2004 年第 4 期，第 8 页

滞；固定资本比率过高，大量的资本被占压在几乎没有变现能力的固定资产上，造成流动资本严重不足；资本结构不合理，除按规定提取的少量呆账准备金外，基本上没有附属资本；资本来源渠道单一，自我补充能力弱。如果考虑不良贷款因素，资本充足率就更显不足。金融资产增长速度快于实际经济增长速度是转轨经济的典型特征，而资本金补充速度远远赶不上资产的增长速度，风险资产的增长速度远高于资产总额、资本总额的增长速度，结果必然是资本金缺口越来越大，资本充足率问题日益突出。因此，通过各种渠道补充资本金已经成为中国非国有银行的燃眉之急。

交通银行当前正努力拓宽募集渠道，从股票市场筹集资本金。在中国，从银行业运行的实际情况看，资产总额小、资产质量优、发展速度快的中小金融机构，在其他增补资本金渠道有限的情况下，上市筹资以壮大实力、提高资本充足率显然是目前行之有效的选择。这种方式可以使中小金融机构降低负债率、提高信誉、增强借款能力，同时降低借款成本，并且通过发行股票期间的宣传，能够有效地提高中小金融机构的知名度，树立自身良好的形象，也可以进一步加快改革，规范经营，提高经营管理水平。同时，由于巴塞尔协议规定附属资本在总资本构成中所占比例不能超过 50%，如果中小金融机构具有多余的附属资本，增加一个单位的核心资本，就等于增加两个单位的总资本，因而通过发行股票来提高资本充足率其效果更加明显。上市融资也应是目前中小金融机构特别是中小股份制商业银行扩大资本规模，筹集、增补资本金的基本途径之一。

（8）市场客体缺乏，金融创新不足。

金融机构进行金融创新的动因主要是为了增强竞争力，扩大市场份额，争取利润最大化，而中国国有金融机构由于历史原因，产权不明晰，没有完全独立，四大国有银行至今尚未真正建立现代商业银行经营机制，约束奖惩机制不健全，经营好坏一个样，缺乏利益上的驱动，责任感不强，而且国有金融机构能够依靠垄断经营赚取丰厚利润又无倒闭的风险，这种缺乏利益的刺激和竞争的压力，是无法进行金融创新的，即使有，也只能是在低层次上的创新。

金融创新的发生至少需要两个方面的条件：一是金融管制的放松。只有放松管制，才能使金融创新有广阔的发展空间，创新才有可能。二是公平竞争的市场。垄断是创新的天敌，没有竞争便没有创新的外在压力。当代国际金融创新大多是在金融自由化浪潮的推动下进行的，在金融全球化的今天，金融管制放松、混业经营的开展，使各类金融机构业务出现同质化倾向，金融业竞争空前

激烈，因此金融创新是谋取生存空间的重要手段。而中国在这两个方面都不够理想，中国金融体系仍存在一定程度的垄断，四大国有商业银行的垄断地位，使其缺乏金融创新的外部压力。尽管经过多年改革，中国的金融环境已较为宽松，但同西方相比，还存在着比较严格的金融管制，如中国金融业的分业经营、分业管理，一方面限制了竞争，同时又限制了金融创新种类的扩大。

从整体上看，中国金融市场的发展存在重资本市场轻货币市场倾向，事实上的先资本市场后货币市场政策，造成货币市场规模小、交易主体及交易品种少，市场发育滞后。就从资本市场来看，也存在发展不均衡问题，股票市场发展快，债券市场发展慢，在债券市场中，国债市场相对发达而企业债券市场、金融债券市场发育滞后，股权市场期货市场尚未形成，金融市场的发展不平衡，影响了金融创新的步伐，由于金融工具少，企业融资选择余地小，不能满足其融资需求，同时也影响了金融宏观调控的政策效果。

然而目前中国金融工具品种少，投资不方便。表现为负债类业务创新多，资产类业务创新少，以往中国金融机构推出的业务创新大部分集中于负债类领域，这与金融机构盲目追求规模效应和竞争相对激烈是一致的。他们竞相推出创新工具，拓展创新业务，抢占更多的市场份额，而在贷款领域由于是卖方市场，竞争相对较弱，各金融机构缺乏创新的内在动力和外在压力，因此创新相对较少。据统计目前中国金融工具构成中各种存款占到近 80%，直接融资和规避风险的金融工具十分缺乏。金融工具单一、融资渠道狭窄，从而造成企业负债率过高和银行的压力过大。

另一方面，金融技术创新有限。以计算机技术和通讯技术为代表的新技术的广泛应用是金融机构进行金融创新的技术保障和关键。中国现有的金融创新多为规避管制型创新，技术型金融创新是中国金融创新的薄弱环节，由于金融机构的科技水平有限，造成所创新的金融工具科技含量低，竞争力不强。

中国金融业发展的模式是先实践后监管，已出台的一些金融管理制度滞后于金融实践，这种做法故然有其优点，但也给违规者以可乘之机，不利于金融秩序的稳定。例如金融机构盲目提高和变相提高存贷款利差，证券公司通过各种渠道将大量银行资金引入股市，挪用股民保证金等违规操作，扰乱了金融秩序，不利于金融监管。

第三章 管理模式变革战略发展目标

3.1 商业银行竞争的 SWOT 模型分析

在过去的 20 年里，金融自由化、金融全球化的发展，金融证券化等外部因素的变化，使商业银行的经营环境发生了深刻的变化，这些变化既给商业银行的发展带来许多机会，也使商业银行遇到了很多新的问题。1997 年发生的东南亚金融危机及其产生的影响，使各国商业银行都面临着严峻考验。中国的入世，将迫使商业银行不断调整其经营思想和观念，寻找新的管理方法，开拓新的业务领域，推出新的产品和服务项目同其他金融机构进行竞争，以维护商业银行的利益及其地位。

云南银行业如何尽快扩充实力，迎接入世后所面临的挑战；如何借鉴国际经验，根据国情实现银行的规模调整；如何辩证地借鉴国际商业银行的经验推动云南银行商业化改革的深入发展，积极参与国际银行业的竞争，更好地发挥商业银行入世后在国民经济中的重要作用，是一个亟待研究、解决的课题。

3.1.1 SWOT 模型的含义

管理科学告诉我们，无论是对企业还是对其经营业务来说，决策者要成功地制定出指导其生存和发展的战略，必须在组织目标、外部状态和内部控制三者之间取得动态的平衡和协调，这种平衡或协调能力的强弱是其生存、竞争和发展的主要标志之一。如果企业在这三者之间不能保持一种高平衡、高协调，那么该企业注定是难以发展的，甚至连生存都难以为继。这种在组织目标、外部适应和内部条件之间协调平衡的适应能力是未来中国金融企业努力的方向。只有在这一基础上去谈银行业的强与大，才有意义。换言之，企业不能孤立片面地对待外部环境的机会和威胁，也不能单纯一味地追求“大”，而必须结合自己的经营目标和内部条件来识别适合于本组织能够在环境中存在的机会、各种环境机会也只有与本企业自身所拥有的资源及与能力相配合，它才有可能成为组织的机会。如果存在于环境之中的机会并不与本企业的条件与能力状况相适应，那么组织就必须首先着眼于改善和提高自身的内部条件。这种思想，既有东方哲学的精髓，也体现在西方经济管理学者的分析手段上，其中比较典型的

就是 SWOT 分析法。

美国管理学家安德鲁斯等人(Andrews)采用 SWOT 分析法,⁴³即“强势—弱势—机会—威胁”(SWOT)模型,通过对企业所处的外部环境和内部状态等一系列条件的分析判断,帮助决策者在企业内部优势(Strengths)和劣势(Weaknesses),外部环境的机会(Opportunities)和威胁(Threats)的动态的结合分析中,确定相应的生存和发展战略。这种决策分析方法,较好地体现了企业的目标与内外因素协调统一的哲学思想,在实践中具有很好的运用价值。

根据 SWOT 模型,通过企业发展过程中所面临的强势和劣势的分析比较,再依照这些结合点,就可以制定出指导企业生存和发展相应的战略方案。这种针对企业的特点和环境所制定的对策、方案能够有的放矢,有着很强的针对性和适应性。如果有着良好的外部环境,要抓住机遇,加速发展,这又分为两种情况,一是“外优内劣”的情况,即环境优良而内部劣势类型的企业,二是“内外皆优”的情况,即具有良好的外部机会以及有利的内部条件,可以采取增长、进攻的策略,如开发产品品种、增加产量和扩张市场等办法来充分掌握环境提供的发展良机。对于前者,环境机会优良并且内部有优势的企业,要加速发展,不可坐失良机;对于前者是,虽然良好的外部机遇,却受到内部劣势的限制,因此可采取扭转型战略,设法清除内部不利的因素,通过改革、完善等手段方法迎头赶上。如果外部环境不利于企业的发展,这也同样分为两种情况,自身内部是处于优势还是劣势,这种劣势能否改善和克服,这也是企业要进行分析的。只有建立在“知己知彼”的客观分析之上,才能“百战不殆”。

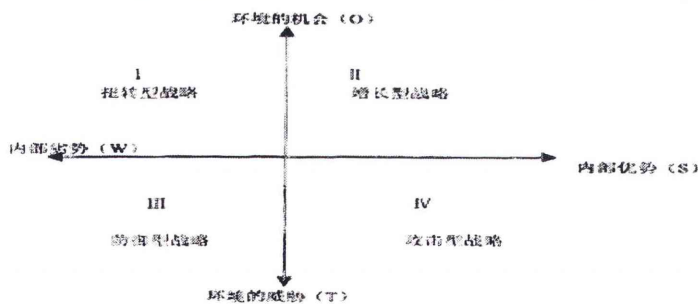


图 3-1: SWOT 分析框架

⁴³ Andrews. K.R., *The Concept of Corporate Strategy*, Homewood, IL: Dow-Jones Irwin, 1971

3.1.2 云南银行商业化改革的 SWOT 模型分析

从世界金融发展史看，商业银行有着数百年的发展历史，已经成为各国金融体系中最主要的组成部分。商业银行作为经营货币这一特殊商品的金融企业，是适应市场经济发展的需要形成和发展起来的，也必将随着市场经济的发展变化而变化。商业银行既属特殊的金融企业，那么它就应具备一切企业所具有的共有特征，其经营活动须臾离不开市场经济以及国家宏观经济运行环境。因此，我们在分析商业银行的竞争时必须高度重视金融业经营管理所处的环境，商业银行的决策、措施和经营管理应当建立在对市场及其变化的分析上，下面我们运用 SWOT 模型来对云南银行业商业化改革进行分析。

从商业银行的内部劣势分析，主要有以下这些情况：体制改革还没有完全到位，历史形成的不良贷款、国家强制性要求的政策性贷款以及其不良的偿债情况等因素都成为银行的潜在危险，在人员素质上还有待于进一步提高，如缺乏高素质的专业人员和管理人员；缺乏受过西方银行业务训练的专业管理人才，这都会影响商业银行的效率和灵活性及满足市场需要的快速反应能力。此外，在裁员、培训员工等方面自由度较小，不能充分调动员工的积极性，可能面临人才流失的压力。

同时，为了尽快抢占云南省银行客户市场，外资金融机构把较大精力放在争夺省内银行人员总数 3% 左右的高级管理人员，并通过这些高级管理人员引入懂计算机、会外语的实际操作人员，以及有良好社会关系的客户经理。并且利用劳动力价格低廉的条件，采用相对于同业的高薪制度及提供海外培训机会等措施来吸引国内银行员工，使国内银行人才特别是中高级人才大量流失，从而占领更大份额的业务市场。同时，云南各银行还面临同外资银行争夺优势客户的不利因素，据统计，目前云南省银行业 60% 的利润是来自于 10% 的优质客户，外资银行进入云南市场也会将客户开发的重点放在这些现有的优质客户上。此外，商业银行还会面临外资银行同其争夺有发展前景的中小企业群体的压力，这些中小企业中不乏产权明晰、管理科学、科技含量高的优秀企业，而它们将是在未来相当长的时间里省内最具有活力的企业，将会对云南省经济的发展产生重要的影响。伴随着中资银行优质客户的流失和市场份额的缩小，商业银行的盈利能力会有所降低，最终将影响到中资银行的收益。

从外部面临的威胁看，云南省各银行将面临越来越激烈的竞争。按照 WTO 有

关协定，加入 WTO 后 2 年内允许外资银行对国内企业开办人民币业务；5 年内允许外资银行具有完全的市场准入，5 年内允许外资银行开办人民币零售业务；外资银行在指定的地区可享有同中国国内银行相同的权利（国民待遇）；5 年内取消地区限制和客户限制；非银行金融机构可以办理汽车消费融资业务。这些条件的实现，将对银行业产生强烈冲击；同时，储户正在向其他地方分散，一方面是因为几次降息。另一方面是其他金融市场的发展会吸引一部分投资，如证券市场、外汇市场等等。

3.1.3 加入 WTO 为云南省银行业带来的新机遇

首先，加入 WTO 有助于云南省银行业的商业化改革。经济金融全球化后，银行业须正视国外银行业的竞争，在管理水平、体制、服务等方面按国际标准进行改革。由于金融是经济活动中最敏感和最具影响力的领域，金融开放既要求银行业尽快参与国际竞争，又要求其必须遵循国际规则和市场运行机制。外部竞争力量的引进，必将对于中国银行业的发展具有重要的促进作用，有利于推动中国银行业的改革和银行业服务现代化的进程。

其次，加入 WTO 有利于省内银行拓展海外业务。与云南省接壤的国家较多，虽然许多国家尚未加入世贸组织，但从长远看，世贸组织的互惠原则有利于国内银行增设海外分支机构。在加入世界贸易组织之后，银行业到海外拓展业务将较少受到市场准入方面的限制，各银行可以根据自己的发展战略和经营状况选择时机进入海外市场。有利于经营状况良好的商业银行（如交通银行）在国际金融市场上争取更广阔的发展空间，在国际竞争中促进业务发展、人才成长和技术进步。

再次，加入 WTO 有利于云南省各银行学习外资银行先进管理经验。外资金融机构在技术、金融创新方面处于领先地位，可以起到示范、激励和交流的作用，从而推动中国银行业技术改进和金融创新的进程，外资银行先进的管理理念和运行方式及人才竞争和交流对提高银行的经营管理水平具有重要的借鉴意义。

最后，中国加入 WTO 后，将会实现中外资银行税负统一，使中、外资银行在公平税负的基础上开展市场竞争，从而加速银行业的资本积累，增强其竞争实力。由于加入 WTO 后要遵循国际银行业经营管理的统一规则，接受以《巴塞尔协议》为准绳的国际银行监管原则、标准和方法，这将促使银行业全面加强风险管理、完善内部控制制度、改进信息披露制度，并推进金融监管的全面化、

规范化，保证金融监管的连续性和有效性。这既有利于规范银行业的经营管理，又有利于形成统一规范、客观公正的金融监管体系，改善商业银行经营环境。从发展机会看，在金融改革条件下面临着空前的发展机遇，是机遇和挑战并存，能够借鉴国外的先进经验，加速自己的发展。

综合上述环境机会、内部优劣势分析及环境威胁等分析，云南省银行业任重道远，有必要立足客观环境，积极探索和构建现代商业银行体系，建立适应市场经济发展全新的企业制度，要加快企业创新，拓展业务范围；改善资产质量，努力提高收益；要强化管理，提高人力资源管理水平；要努力推行金融国际化，积极融入国际经济竞争中，顺应金融国际化的潮流。

3.2 重构交通银行昆明支行的组织体系

交通银行昆明支行在云南省银行业的管理体制改革中一直走在前面，下面让我们以交通银行昆明支行为例来具体考察云南省银行业的管理体制改革的进程。在传统商业银行体制下，批发性业务和零售业务实行统一经营，固然有统一利用银行组织资源的优势，但是存在着致命的弱点。在目前交通银行昆明分行的体制下，银行业的盈利潜力长期处于无形耗损之中，在体制和机制理顺之后，就可能转变为现实的财富。

在目前交通银行昆明分行的组织体系和业务管理中，即使内部分工也有公司业务和个人业务之别，不分客户大小，不分金额大小，都可以办。这样一种组织结构和业务管理模式，形式上最方便于客户，但实际上存在着难以克服的客户歧视和业务歧视的弊端。无论什么样的金融改革模式，如果不能为上千万家中小企业提供融资方便，没有机构愿意主动去开发这个市场，就不会有正常的再生产机制和资源配置功能。划分批发业务和零售业务，并以此为边界开发市场，重组交通银行昆明分行的组织体系，改造业务管理方式，是完成银行商业化变革的具体措施。

当批发和零售同处于一个业务管理系统之中，管理者的工作重心必然着重于批发业务的稳定性与扩张性。为了保障大企业、大项目的资金供给，在通常的情况下就会相应挤压中小企业的资金份额；或者是极力通过零售业务（储蓄）系统吸收资金，以填补批发业务存在的资金缺口。多年来，不计成本的储蓄大战，就是这种批零资金矛盾的直接表现。另外，银行管理中还存在批发业务与

零售业务的职责边界模糊不清的问题。在授信业务的标准管理、业务操作程序管理、资金筹划管理、业绩考核管理、信息管理以及人力资源管理等方面，大都习惯于按批发业务的模式来运作，即用所谓“标准化、现代化、程序化”的管理手段来管理所有业务。“其实质，就是以批发业务的标准来管理零售业务。于是，就不可避免地出现管理上的越位、缺位和错位。

以上问题造成批发业务与零售业务交叉无法形成公平的竞争环境。批发业务和零售业务所需要的资源配置、管理成本和风险暴露方面有着非常大的差别，在批零混营的体制下，很难对基本核算单位作出正确的业绩评估，也难以形成初始条件平等基础上的公平竞争。同时，批零混营模式的监管难以到位。批发业务和零售业务的监管标准和监管内容本应区别对待。在批零混营的体制内，加上实行总分支行制，使一些关键性的监管标准无法正确实施和正确考评。

金融服务中的批发业务和零售业务，可以采取双重标准来划分，一是以对象为基础来划分；二是以额度为基础来划分。银行业的组织结构则分为两个层次：从事批发业务的网点与从事零售业务的网点。批发业务的网点，一般设在昆明主要商业区，服务机构比较精干，而业务量比较大。批发业务机构体现集约经营的优势，注重宏观经济和产业结构的研究，更有力地开发信息资源和金融市场工具，最大限度地提高信贷资金的运用效率。从事零售业务的网点则分布在广大城乡，呈现明显的区域性服务特点，客户众多，业务交易频繁，金融总量相对较小。从事零售业务的机构以小本经营和快速周转为特征，充分利用市场敏感性强和信息传递链短的优势，高效率地运用资金，达到小规模经济的发展与金融业自身的壮大双赢的目的。

划分批发业务和零售业务，在经营成本、风险防范、资金循环和支付网络方面，更具有透明性和可控性。一是风险成本的分担。在原有体制内，交通银行的不良资产实际上以大企业大项目占多数。如果这些不良资产由批发业务机构来承担，则它们才是真正的亏损大户。二是管理成本的分担。交通银行昆明分行的营业成本，目前是由系统综合计算、平均分担，不论基层机构经营与管理好坏，都按比例计摊成本。如果作一下成本结构分析，把一二级机构管理成本与基层机构业务操作成本如实分解，则基层机构承担了上层机构高昂的管理成本，这种成本分担是不公平的。在成本统一分摊的体制之下，助长了各个机构

⁴⁴ 郑绍镰：《人力资源开发与管理》，复旦大学出版社，1995，第23-28页

“比排场、比阔气、做假账、钻空子”的风气，出现了成本失控的局面。这本身又是财务统一体制下多年来无法解决的矛盾。正因为存在风险分担与成本分担不公平、不公正、不公开的条件，不可能正确衡量批发业务与零售业务的业绩和财务成果。以此为基准，来评价批发业务和零售业务的经营前景同样也是不可靠的。

第四章 管理模式变革结构

根据企业管理理论，我们可以把管理模式的结构和层次分为外部和内部。商业银行不同于其他的企业之处在于，它主要业务对象是各类企业，业务内容是调节资金供需，业务性质是服务业。所以我们可以再把外部和内部行为再度细分，外部业务为市场营销、筹资活动、金融合作；内部层次可以分为税务筹划、内部控制、和财务管理。

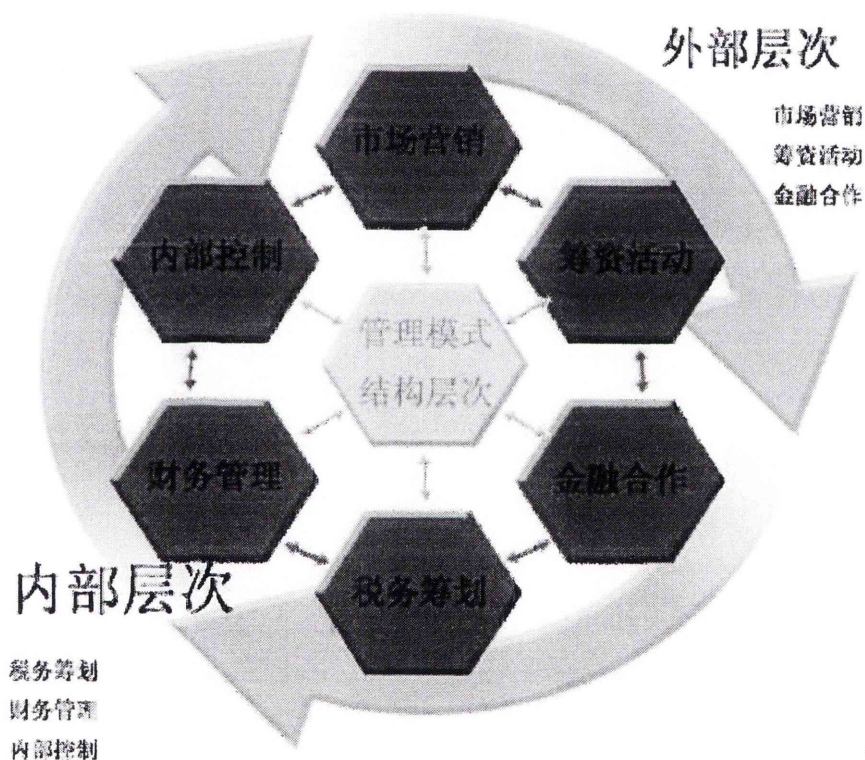


图 4-1：管理模式变革结构

4.1 管理模式变革的外部层次——市场营销

市场营销 (Marketing) 作为一门学科在最近数十年得到迅速发展。对于商业

银行而言，市场营销不仅是理论问题，更是一个现实问题。随着中国金融全球化进程加快和金融开放扩大，商业银行面临日益激烈的市场竞争，因此，借鉴发达国家成熟的市场营销经验，探索中国商业银行营销策略显得尤为重要。

4.1.1 商业银行市场营销国际比较

营销观念是一种贯穿于银行经营管理活动始终的经营哲学，是一种时时处处都要体现以市场为导向、以客户为中心、以效益为目标的经营理念，而不是一时一地的权宜之计。⁴⁵从 1958 年全美银行业联合会议上市场营销观念的提出，到 20 世纪二十世纪六十年代发达国家普遍发起的“银行零售革命”，至目前轰轰烈烈的“银行再造”，商业银行市场营销经历了广告宣传阶段、友好服务阶段、金融创新阶段、服务定位阶段和计划控制阶段，形成了一整套市场营销理论和营销文化。

一、现代商业银行市场营销总体特点

1. 客户满意为主导

20 世纪二十世纪八十年代后期，当我们将 CI 战略有所认识并引入时，一种新的管理理论——CS 战略已经问世。CS 战略即客户满意战略，核心内容是站在顾客立场考虑问题，把顾客需要放在首位。这一理论随之被迅速传播，“谁赢得了客户，谁就是赢家”。客户市场是商业银行生存的基础，银行对客户市场所占份额越大，其发展能力越强。从市场营销初期的 4P' S 战略，到市场细分策略，再到客户满意战略，在激烈的竞争中，现代商业银行运用整体营销手段，综合市场营销要素，以目标客户为基础，有差别、有选择地进行金融产品营销，对客户实行分类，明确目标客户，对不同等级的客户提供不同的服务，把资源用于能带来巨大市场和利润的重点优质客户，在发展中取得了成功。总体上看，商业银行主要争取三类客户：一是公司客户，包括跨国公司、大企业、效益良好的企业；二是机构客户，包括证券公司、保险公司和投资基金等；三是个人客户，主要是中高收入阶层。

2. 明确市场定位

通过实施 CI 战略、品牌战略和市场细分策略，树立风格和展示实力，制造一种“市场定势”占领公众心理，树立良好独特的形象，在经营观念上主要以

⁴⁵王锋：构建商业银行营销文化，《金融理论与实践》，2004 年第 8 期，第 38 页

精神标语和宣传口号体现银行的经营理念和目标。花旗银行市场目标是“金融潮流的创造者”，定位是“富有进取心的银行、向您提供高效便捷的服务”。在众多银行的定位中，我们不难发现一个规律，即“不求最大，但求最佳”。因为，在一个国家银行业中实力最强的只能有一家，大多数银行选择“不求最大，但求最佳”作为生存之道是理智的。通过市场细分，中小银行可以避开大银行的锋芒，将精力集中在特定领域，争当“单项”最佳。

3. 不断开发新产品

产品开发战略是为客户提供各具特色的金融商品和相关服务，它以市场为导向，根据经济发展、公众观念和需求变化情况，不断开发新产品，形成“金融超市”。在此基础上，通过扩展外延提高产品附加功能，如银行信用卡（从信用卡的发展历史来看，其最核心价值和区别于其他银行产品的根本特征是提供循环消费信贷⁴⁶），除了支付结算功能外，还有旅游、保险等功能。有了这样的战略考虑，银行能释放出产品研发和产品扩张的巨大能量，代之以市场渗透战略和产品差异战略，将各种创新产品推销给客户，或在原有产品组合中增加新产品，充分利用现有资源和潜在资源使获利能力最大化。

4. 积极发展网络营销

自1995年10月第一家网上银行——安全第一网络银行(SFNB)在美国诞生以来，世界各大银行相继开办了网上银行业务，汇丰、樱花、巴克莱银行等竞相推出包括实施网上结算、网上证券交易以及网上借贷等在内的服务项目。美国大通曼哈顿银行撤销400个分行网点，经营成本大大降低，仍保持95%的客户和94%的存款。整个欧洲金融界，目前已有1200多家商业银行开设了网上服务项目。2000年西方国家网上银行业务量占传统银行业务量超过20%，美国网上银行业务量占银行总业务量的比重接近50%，只有9%的消费者沿用传统货币支付方式。网上银行和网络营销使银行无须拥有庞大的机构网点和员工队伍便可争得较大的市场份额。

5. 重视员工素质和团体精神

对商业银行经营与管理的要求，提出人力资源的保证体系运用的内容及其模型，便于管理者在实际工作中加以比较和运用。⁴⁷注重人力资源开发，把员工视

⁴⁶马腾：商业银行信用卡业务经营战略研究，《金融研究》，2004年第12期，第45页

⁴⁷李立民：对商业银行实施客户经理制中人力资源的思考，《金融与保险》，2003年第10期，第131页

为“内部客户、第一位客户、最宝贵的财富、最重要的资源”，认为人的优质服务是任何先进设备不能比拟的。因此，银行花大量精力进行员工培训，把提供高级培训机会作为对表现出色员工的奖励，员工把参加培训看作是一种荣耀。在这种氛围熏陶下，客户经理、理财经理、私人银行家等一批具有全面银行业务知识和能力的员工脱颖而出。同时，由于市场营销涉及行政、公关、计划、信息等多门管理艺术，是一项系统性工作，需要多个部门协同配合，因此，银行十分重视员工的团队合作精神，注重上下级之间、部门之间、员工之间的支持和互补，形成商业银行良好协作机制和团队精神。

二、美国商业银行市场营销特点

纵观美国现代金融体系运行发展，基本上可分为两大阶段：一是严格管制阶段。20世纪30年代经济大危机对银行业产生了极大冲击，大批商业银行受到挤提风潮打击而倒闭。此后，联邦政府监管当局颁布了《1935年银行法》等一系列金融法规，使整个金融体系纳入政府严格监管轨道，商业银行经营活动受到联邦储备银行直接干预；二是金融创新阶段。20世纪70年代末以后，美国陷入“滞胀”困境，同时，高通货膨胀率又诱发了市场利率的大幅波动，规避金融风险的市场需求刺激了金融创新供给，金融市场上金融期货、期权交易、货币互换、利率互换交易应运产生并迅速发展。由此，引发了市场竞争中的金融创新高潮，为吸引客户、争夺市场和满足优质客户个性需要，商业银行不断推出新的金融产品，市场营销成为推销新产品的重要手段。20世纪八十年代以来，美国金融自由化和1999年的《现代金融法案》出台，金融创新更是浪潮迭起，商业银行市场营销无论在理念上还是在方法上，都进入了全新发展阶段。

花旗银行是富有创新精神的探索者，在零售业务方面具有巨大优势和竞争力，这种优势很大程度上归功于零售业务的营销策略。20世纪70年代，花旗银行开始了市场营销观念的重大突破，即以市场发展为导向，以满足客户需求为目标，用商品消费的思路分析客户市场，制定市场发展战略和营销对策。花旗银行采取的措施主要有：(1)建立顾客关系产品销售理念。服务不仅立足于产品销售，要给顾客愉快感受，使顾客对银行产生依赖感。据此，花旗银行致力于建立顾客对银行的信任关系，改善产品和服务功能，推广标准化服务，确保服务质量的统一性。(2)强化花旗银行品牌形象。除了在全球推行统一品牌外，将其零售产品设计成一种身份象征，依靠精心打造的广告突出这一特征，使许多

人将拥有花旗产品成为一种愿望。例如，对信用卡的营销除了突出服务功能外，特别突出塑造成功形象，对年轻顾客产生了巨大吸引力。(3)对市场进行分划。花旗银行市场定位在美国及全球中高收入阶层。在亚洲，重点对象是占人口总数 20%左右的高收入阶层，提供系列产品服务。对重点客户采取不同的服务，对金卡顾客实施免收年费的优惠措施，针对欧美和亚洲消费者的不同特点，银行卡功能有所不同。有效创新的市场营销策略使零售业务成为花旗银行最具优势的的业务之一，近几年，花旗银行零售业务收入年增长率达 20%以上。

三、日本商业银行市场营销特点

二战后的日本金融发展可以分为两个阶段——20 世纪二十世纪八十年代为分水岭。在此之前可以称为传统日本金融发展时期，政府为了加快产业发展，推行“保护和扶植”政策，对金融业活动实行了种种限制，主要包括：利率最高限制；金融机构业务范围限制；国内外金融交流限制等。这些措施对于集中资金恢复战后经济发展和主导产业成长发挥了积极作用，但经过几十年发展，日本经济发生了根本性变化，生产能力过剩取代了市场短欠，国内资源贫乏和市场限制迫使日本经济外向型发展，对金融提出了新的更高要求；进入 20 世纪二十世纪八十年代，日本开始推进金融自由化和国际化，使日本国内金融业拓展国际金融市场，同时，日本国内金融机构之间的竞争更加激烈，金融机构出现“集团化”、“系列化”发展态势，更助长了日本金融的海外扩张，商业银行以资本扩张为基础的市场营销成为占领国际金融市场重要竞争方式。从 1996 年“金融大变革”开始，金融机构合并重组风起云涌，不同形式的金融控股公司相继成立，金融业综合经营达到了新的高潮，市场营销业在发展中的地位更加重要。

1996 年 4 月 2 日，东京银行和三菱银行合并，成立了东京三菱银行，资金总额达 535141 亿日元，总资产 774649 亿日元，共 376 个分行，21000 余名员工，是当时世界第一超级银行。东京银行是日本唯一的外汇专业银行，海外拥有强大的分支机构和实力，擅长国际金融业务，但在国内金融业务方面相对较弱；三菱银行在国内金融界拥有强大实力，在海外金融市场力量相对薄弱，两家银行合并后形成优势互补。两年后，东京三菱银行与三菱信托重组，以信息技术投资为重点，仅 2000 年信息技术投资就达 1400—1700 亿日元(约合 13—16 亿美元)，大大加强了在国内外金融市场的竞争力。东京三菱银行的诞生，拉开了日本金融业重组序幕，紧接一幕是住友银行和樱花银行合并成立住友三井金融

集团，随后，第一劝业银行、富士银行、兴业银行组成瑞穗金融集团等，使日本金融业重组浪潮不断深入。这种以优势互补强强联合的市场扩展战略，是商业银行市场营销理念的创新和发展，在全球金融领域产生了巨大震动和反响。⁴⁸

四、法国商业银行市场营销特点

法国有着悠久的金融发展历史，但从金融在经济发展中的作用来看，以 20 世纪二十世纪八十年代为一个明显的分界点。在此以前，法国财政是政府进行宏观干预的主要手段，金融只起到辅助作用。在 20 世纪 40—50 年代，3/4 的投资依靠财政，国家建立许多基金管理预算拨款，规定财政资金在使用前必须无息存放国库，这使全国货币总量半数留在财政体系，形成了这一时期“预算化金融”。这时期的金融政策作用微弱，因此，商业银行缺乏创新动力和市场营销环境。二十世纪八十年代中期开始，法国启动了金融改革，大力发展资本市场，开放期货市场，开发新型金融工具，丰富企业融资手段，提高了利率工具的宏观调控功能，金融地位显著提高。法国金融体系转向自由金融市场的同时，承袭了欧洲商业银行稳健发展的经营管理思想，在开发金融产品和市场营销的同时，十分重视对创新业务的风险管理，设有专门机构和拥有一套科学的风险监测系统。

法国兴业银行秉承了欧洲商业银行稳健的传统理念，采取的市场营销定价体系以“可能损失理论”为基础，以风险大小与收益多少衡量交易的必要性，这与仅仅考虑资本收益的“唯收益论”有很大区别。在风险与收益配比原则上更多注重风险控制，把客户信用和风险评价置于银行市场营销的核心地位。法国兴业银行采用“风险调整资本收益”定价方法值得一提，即将每一笔贷款收益按其风险程度进行测定，并相应准备一定数量的风险资本，及时测量风险业务实际收益率是否达到预定资本收益率。风险定价包括两个层次：一是为客户经理拓展金融产品提供衡量标准，如果融资回报难以达到要求，银行可以提高创新产品定价，使收益率足以反映其风险程度；二是在不同产品中分散融资风险，降低整体风险水平，减少配置风险资本数量，在确保盈利的同时有效降低金融产品定价，吸引更多客户。相对于过去几十年间日本银行严酷的价格战（过分强调薄利多销，对损失估计不足，1996 年日元大幅贬值使银行损失惨重），法国兴业银行以有效控制金融风险为前提的市场营销策略（将损失细分为违约事件

⁴⁸ 童适平：《战后日本金融体制及其变革》，上海财经大学出版社，1998，第 50-59 页

发生概率和违约时金融资产可能损失比例两部分),充分展示了欧洲商业银行稳健基础上金融创新和市场营销的风格。⁴⁹

五、对云南省银行业市场营销的启示

通过分析可以得到一些启示,对于金融开放环境下云南省银行业有针对性地吸收借鉴,有效开展市场营销具有积极意义。

目前云南省银行业发展比较特殊:国有商业银行、股份制商业银行和地方商业银行共存;中小企业发展资金短缺和商业银行资金相对宽松同在;金融发展创新不足与金融竞争无序过度交织;加快金融自由化与强化金融监管并需;集团注重创建品牌形象与一般企业普遍信用缺失混杂。所以,各家商业银行在确定市场营销策略时,需要注重风险与收益配比原则,根据本身的特点和优势,认真研究所处的市场环境、客户需求和企业信用等,有选择地借鉴国外商业银行市场营销先进经验,在加强风险管理的基础上保持安全性和盈利性的协调。

4.1.2 云南省银行业市场营销透视

营销理念引入云南省银行业始于专业银行商业化改革。20世纪90年代中期以前,云南省银行业一直处于卖方市场,银行专业化经营(实际是资金管理)没有条件也没有必要竞争。随着国有银行商业化改革和股份制商业银行数量增加,各家银行开始研究市场和客户,先后制定了竞争策略,但观念基本停留在产品——推销阶段。随着中国加入WTO,特别是近年来金融市场供求关系变化,市场营销成为商业银行谋求发展和提高经营效益的必然选择。

一、云南省银行业市场营销制度演进

按照市场营销在云南省银行业中的地位,我们认为可以划分为五个阶段:

第一阶段:市场营销未知阶段(1978年以前)。建国以后,中国实行计划经济,这种体制没有市场,自然没有市场营销。1978年底以前,中国人民银行同时具有中央银行和商业银行双重职能,既行使货币发行等中央银行职能,又从事信贷、储蓄、结算、外汇等商业银行业务。“大一统”银行体系实行统存统贷、统收统支,吸收存款和发放贷款均统一规定,无条件为企业供应资金,银行不考虑资产的安全性和盈利性,没有市场营销概念。

第二阶段:市场营销感知阶段(1979——1983年)。随着经济体制改革和对

⁴⁹ 龚维新:《现代金融企业营销》,中国财经出版社,1994

外开放，“大一统”的银行体系逐步被打破，计划经济体制受到动摇，推动了金融体系改革。构建了中国人民银行和农、中、建银行体系，实现了银行分工和信贷市场专营。尽管云南省银行业尚未没有激烈的市场竞争，但对市场的概念开始有了感性认识。不可否认，在渐进式改革模式中，专业银行体制和市场分割对中国银行的发展，乃至今天的市场竞争都是必要的过渡阶段。

第三阶段：市场营销萌芽阶段(1984——1992年)。1984年中国工商银行分设，中国中央银行制度和金融体系实现了历史性突破。自1986年始先后成立了交通银行、中信实业银行、深圳发展银行等10家全国性股份制商业银行，国有银行“一统天下”的垄断格局被打破，云南省各银行开始研究市场，并开展一些带有市场营销性质的业务，如街头宣传、微笑服务、赠送礼品等推销活动。但是，由于体制和资金原因，商业银行仍处于卖方市场地位，市场营销内在动力不足，加之严格的金融管制，在金融产品创新、市场营销战略方面没有明显进展和突破。

第四阶段：市场营销起步阶段(1993——1996年)。1993年中国专业银行向商业银行转轨；成立了三家政策性银行，承担政策性业务；组建了近百家城市商业银行，支持地方经济发展；1995年颁布《商业银行法》实行“四自”经营机制加强内部控制的制度建设；引入竞争机制实行银行业务全面交叉，商业银行市场竞争机制基本形成。但由于实行“规模控制下的资产负债比例管理”，云南省银行业的市场营销能力受到“规模”限制，使市场竞争集中在存款战略层次。

第五阶段：市场营销发展阶段(1997年——至今)。1997年各商业银行全面实现“资产负债比例管理”，扩展了云南省银行业的市场发展空间，与此同时，云南省各银行逐年上升的“存差”映衬出省内资金总量逐步从供不应求转变为结构性供过于求，拓展信贷市场和服务客户成为商业银行发展的重要手段，以市场营销为主的金融创新逐步兴起。存差是指扣除法定存款准备金后的银行存款大于贷款的差额。一般的，商业银行等经营存贷款业务的金融机构保持恰当的存差是必要的，但是如果存差过高，就说明经济运转过程中存在某些偏差和问题⁵⁰。2001年12月加入世贸组织，中国金融业开放程度进一步提高，商业银行竞争将越来越激烈，为此，在借鉴西方发达国家经验的基础上，对市场营销

⁵⁰何田：银行存差去向解析与问题探索，《金融研究》，2004年第4期，第136页

深入研究也更加重要。

可以相信，中国金融业承诺的开放时间表（见表 4-1）到期后，全面开放的金融业必将使云南省银行业市场营销进入更高阶段。

表 4-1：中国加入 WTO 金融服务业开放时间表

中国人民银行发言人指出，根据WTO有关协议，我国将逐步取消对外资银行的限制：	
正式加入时	取消外资银行办理外汇业务的地域和客户限制
加入时	取消外资银行经营人民币业务的地域限制
加入时	开放深圳、上海、大连、天津
加入后1年内	开放广州、青岛、南京、武汉
加入后2年内	开放济南、福州、成都、重庆
加入后3年内	开放昆明、珠海、北京、厦门
加入后4年内	开放汕头、宁波、沈阳、西安
加入后5年内	取消所有地域限制
加入后2年内	允许外资银行对中国企业办理人民币业务
加入后5年内	允许外资银行对所有中国客户提供服务
加入时	允许外资银行设立同城营业网点，审批条件与中资银行相同
加入后5年内	取消所有现存的对外资银行所有权、经营和设立形式进行限制的非审慎性措施
加入后5年内	允许设立外资非银行金融机构提供汽车消费信贷业务，外资银行可在加入后5年内向中国居民个人提供汽车信贷业务
加入后5年内	允许外资金融租赁公司与中国公司在相同时间提供金融租赁业务

资料来源：中国人民银行 周大庆 朱剑虹 孔性（新华社发）

二、云南省银行业市场营销分析

云南省银行业近年来初步形成了与市场竞争相适应的业务拓展策略，但市场营销中存在的问题仍然不少。

1. 市场营销认识存在片面性，营销行为有偏差。主要集中在两方面：一是不适应新形势，对市场营销认识不足，往往把营销错当推销，零星地使用广告、宣传公关策略，在经营中仍带有计划经济痕迹（主要是国有银行），还没有真正确立“以客户需求为中心”的营销观念，经营机制上墨守成规；二是营销业务

中违规操作。为了争存款和抢市场，给客户变相回扣、赠券等行为。

2. 市场营销缺乏总体规划，存在盲目性和随机性。市场营销要求围绕银行总体经营战略，进行精确市场定位和周密营销策划，国内商业银行普遍缺乏从长远把握对市场分析、定位与控制，随金融市场竞争潮流被动零散地运用促销营销手段；银行营销战略目标和营销策略缺乏针对性、主动性和创造性，业务创新思维狭窄、形式单调和发展缓慢；业务拓展以公关、促销为基本手段，与营销管理的多样化相距甚远；分销渠道扩展策略仍以营业网点为主要方法，与银行内涵集约式发展道路相悖。商业银行每个营销渠道都会创造一种不同的营销业绩和成本水平，极大的影响商业银行营销组合的其他因素，并同时受其他因素的制约。⁵¹

3. 金融制度环境不宽松，市场营销受到抑制。按照中国《商业银行法》省内商业银行及其分支机构不允许开展投资业务，这样虽然便于金融监管，但却制约了云南省银行业金融业务的全面发展。自1998年以来的金融状况显示，由于实行分业经营，银行提供的金融商品少，盈利渠道单一，银行业务被限制在狭小的存贷款领域。一方面致使商业银行不良资产比率难以下降，另一方面银行为安全起见出现“慎贷”现象，造成银行竞争力持续弱化，其风险实际是更加集中和扩大。

4. 金融市场不完善，市场营销机制未完全建立。云南省银行业正处于体制转轨之中，特别是国有商业银行一定程度上仍承担着社会职能，监管部门对商业银行管制比较严格；特别是国有商业银行在机构管理、业务经营、用工机制及分配方式等方面都要执行上级统一规定，金融创新空间小和动力不足，限制了市场营销的提升。中国金融业还没有完全按照市场原则、竞争原则和效率原则进行管理，金融开放程度低，大部分商业银行分支机构不熟悉国际惯例，不适应在“统一规则”下的发展规律。

5. 市场营销机构缺位，营销人员素质不过关。市场营销要求有健全的组织机构、完善的运行体系和高素质的营销队伍。到目前为止，不管是国有商业银行还是股份制商业银行，在组织机构设置中普遍没有设立专门负责市场调查、市场定位以及新产品设计推广的营销部门；营销人员不仅要精通营销，还要懂心理学、管理学、统计学、会计学等，还要强调职业道德。目前中国商业银行营

⁵¹孙波：中国商业银行营销渠道的选择，《金融与保险》，2003年第12期，第78页

销是职能部门的附带工作，营销人员的专业知识和综合素质不能适应现代市场营销要求，营销活动不规范，营销行为异化甚至偏差，直接影响市场拓展效果。

5.1.3 深化云南省银行业市场营销的思考

随着中国加入 WTO，云南省银行业面临空前的压力和挑战，各银行需加强市场营销策略研究，具体方向如下：

一、客户导向策略

商业银行要靠优质的客户服务赢得竞争主动，必须树立以客户为中心的经营理念。目前外资银行在省内的竞争战略是抢占优质客户，再以优质服务稳定客户资源。应对激烈的市场竞争，必须真正树立客户导向的经营理念，深入调研客户需求，并以此为依据安排银行的组织结构、作业流程、产品设计、服务手段和沟通方式，用银行信誉稳定优质客户，减少银行人员变动引发的客户转移。随着互联网技术的发展，云南省银行业积极借鉴客户关系管理（CRM）新方式，通过 CRM 客户管理、客户服务和营销管理等多方面的功能，更完整地建立客户资源库，有针对性地了解客户需求，提供量身定制的个性化金融服务方案，建立银行与客户之间持久的相互信任关系。目前客户关系管理在银行和金融领域的应用实施被列入工作日程安排中。⁵²

二、金融业务创新策略

开展金融创新业务不仅是竞争的需要，也是突破传统约束寻求利润源泉的要求，在发达国家，中间业务已成为银行利润的重要来源。全球最大 50 家银行在 1991—1999 年间，非利息收入占总收入的比重从 49% 上升到 67%；欧洲银行业在 1990—2000 年间，非利息收入占总收入从 26% 上升到 39%；按资产规模分类的美国银行业非利息收入占总收入的比重也远远超出国内银行（见表 4-2）。

在金融自由化、银行综合化发展背景下，具有稳定收益的中间业务已成为云南省银行业业务发展的重点。中间业务作为一个业务集合，具有产品种类多、组合形式灵活、涉及面广和服务综合性强的特点，是目前商业银行金融创新最活跃的领域。⁵³在国内商业银行中，存在着中间业务发展中共性问题。一般来说，中间业务涉及面广，品种多，层次多，既有现存的业务，又有需新开发的品种，

⁵² 窦荣兴：商业银行大客户关系管理的现状及发展，《金融理论与实践》，2005 年第 1 期，第 15 页

⁵³ 尹毅飞：论国有商业银行治理机制的改革：以中间业务为例，《金融研究》，2004 年第 12 期，第 53 页

工作思路不易清理，操作开发比较困难。⁵⁴从战略高度审视中间业务，把发展中间业务作为调整业务结构增强银行盈利能力和提高市场竞争力的重要措施；加快技术创新和业务流程再造，不断完善新一代业务操作系统和信息管理系统；在业务开发设计时充分考虑风险防范，加强内部控制，加强风险分析和预测，坚持稳健经营和规范发展。

表 4-2：中美银行非利息收入占总收入份额比较单位：百万美元、百万元人民币

	按资产规模分类的美国（至 2001.9）			中国建设银行(至 2000.12)		中国银行及全资附属企业	
	1 亿美元以下	1~10 亿美元	10 亿美元以上	1999 年	2000 年	1999 年	2000 年
总利息收入	12032	43134	255369	110883	99237	141908	174110
总利息支出	5686	19967	127368	59707	49122	104677	102150
净利息收入	6346	23167	128000	51176	50115	37231	44960
非利息收入	1655	8853	106560	4850	5200	13486	14960
非利息收入 / 总收入	12.09%	17.03%	29.44%	4.19%	4.98%	8.68%	7.91%

资料来源：1、美国数据来自 FDIC 网；国内数据来自 2000 年中国建设银行年报。

2、计算公式：非利息收入 / 总收入 = 非利息收入 / (非利息收入 + 总利息收入)。

居民收入水平提高和金融消费需求的不断变化，个人金融产品和服务需求已从简单储蓄存款，发展到代理、资信、投资、咨询、委托等多层次全方位需求，这种旺盛的个人金融需求为商业银行业务开展提供了良好商机。云南省银行业从事个人金融服务业务历史短，在市场细分、市场定位、产品开发、风险控制等一系列营销环节存在较大差距，借鉴国外经验，科学进行市场细分、有针对性地设计产品、满足顾客个性化金融需求和推动个人金融服务创新成为当务之急。

三、金融品牌策略

现代市场竞争是品牌竞争。J.P 摩根银行无论在美国还是在国际金融市场，不是最大但却是最好的银行，2001 年《财富》杂志排行榜全球前 1000 家企业中 99% 是它的客户，J.P 摩根银行口碑享誉全球。交通银行昆明支行在品牌策略推行过程中需要注意：创立品牌是一项长期工程，不能急功近利，银行竞争手段专利性差、模仿性强，要形成经营特色有较大难度；银行品牌是一个整体概念和系统工程，要求制定品牌战略，明确服务标准和规范，使每个部门、个人都意识到每项工作均是品牌创造的有机组成部分，共同打造银行品牌；银行品牌策略实施必须有银行文化支撑，缺乏文化的品牌战略难以长久。

⁵⁴范曙光：发展商业银行中间业务的策略选择，《金融研究》，2004 年第 4 期，第 82 页

四、网络金融发展策略

继 1998 年招商银行在国内首推网络银行业务，目前已达十多家，但与发达国家相比仍处于较低阶段。截至 2001 年，国内商业银行发行各类银行卡 2.5 亿张，但以储蓄卡、借记卡为主，信用卡大约为 4000 万张左右，占银行卡总量的 15%。按持卡人比例，国外银行也远超国内银行。

业内专家分析，外资银行进入国内一般不会采用铺摊设点、扩张机构的竞争策略，将利用网络金融服务作为主要竞争方式，强占市场份额。鉴于此，云南省银行业需明确电子时代对传统银行改造的重要性，积极发展网络金融服务，密切跟踪网络技术发展方向；加快网络金融人才的培养，积极开展网上业务创新活动，提供多样化、个性化的金融产品和服务，利用先进技术及时掌握客户现实和潜在需求，通过业务创新吸引客户；网络金融活动存在如安全风险、信用风险、法律风险、信誉风险等，因此，有效控制与防范网络风险是重要环节。

五、合作互补发展策略

在经营观念上要突破国界概念，特别是中小商业银行要有国际化发展眼光，积极主动与国际著名商业银行进行包括资本注入、聘任高管、业务代理和流培培训等合作，对处于开放进程中的中国金融而言，商业银行与国际著名商业银行的“嫁接”，比自身“培育”和“移植”管理机制，无论是效率还是效果都要明显得多。目前云南省银行业的参股合作直接触动了商业银行的心脏——董事会，使决策层理念发生一定的改观，在经营管理、市场营销和风险防范等各个方面都有显著提高。随着中国金融监管制度逐步与国际接轨，金融监管政策的相对宽松，商业银行的合作互补发展策略肯定会有更大的拓展空间，立足国内的金融国际化概念将成为现实。

4.1.4 案例研究：云南省银行卡营销研究

云南省社会经济的发展带动居民生活水平的提高和消费结构的转变，支付方式也会随之发生变化，这种变化反过来又可能推动消费与经济增长。⁵⁵这就为云南省银行业发行银行卡提供了良好的时机。

一、制约因素

银行卡作为一种融存款、消费、结算于一体的新型金融工具，是商品经济发

⁵⁵黄兴海：中国银行卡消费与经济增长的实证研究，《金融研究》，2004 年第 11 期，第 77 页

展到一定阶段的产物。长期以来中国商业银行发行银行卡的主要形式是借记卡或准贷记卡，不是传统的信用卡。⁵⁶随着全球经济的发展和网络技术在银行业的广泛应用，银行卡得到了快速发展。银行卡作为新兴的金融工具，在商业银行竞争中起着重要作用。中国银行卡发展状况见表 4-3：

表 4-3：银行卡发展情况一览

银行名称	发卡机构(个)	发卡量(张)	交易量(万元)
中国工商银行	300	79929411	97617100
中国农业银行	330	66233907	256776592
中国银行	65	36866266	32118280
中国建设银行	296	96031264	257433700
交通银行	84	25015943	106433300
招商银行	22	16694228	58603600
广东发展银行	33	3690530	630900
深圳发展银行	1	1470875	16800
上海浦东发展银行	13	2704304	3328500
中信实业银行	19	4137583	1195080
中国民生银行	15	3272892	566300
福建兴业银行	19	1258212	11775900
华夏银行	20	5956145	3072600
邮政储蓄	200	28310740	6717727
中国光大银行	36	6194579	3668162
上海银行	1	2383753	207982
北京市商业银行	1	1135562	259400
南通市商业银行	1	80991	312925
深圳市商业银行	1	458609	133670
南京市商业银行	58	461382	75700
福州市商业银行	22	91482	1589434
杭州市商业银行	1	446547	261213
合计	1538	382825205	842794866

数据来源：2002 年金融年鉴 数据整理：国研网数据中心

银行卡业务的发展，客观上要求具有相对发达的市场经济环境、收入稳定的持卡客户群、先进快捷的电子网络技术。云南西部地区集边疆、少数民族、贫困山区于一体，交通不便，从社会发展形态看，还处于社会主义初级阶段，自然半自然经济还占很大比重，贫困人口多，劳动者科学文化素质低，高科技人才缺乏。社会经济环境和自然环境对欠发达地区银行卡业务的发展有着很大制约，主要表现如下：

⁵⁶冯晴：论中国银行卡市场金融创新，《金融与保险》，2003 年第 8 期，第 88 页

1. 业务规模偏小

由于受客观环境的制约，欠发达地区银行卡业务起步晚、发展慢，发卡几年来，业务规模仍然偏小，表现为“三少”。①持卡人数量少，不仅绝对数远少于发达地区，社会人均持卡率也低于全省平均水平；②特约商户数量少，欠发达地区几个地州的商户加起来还没有发达地区一个县的商户多，不少地区所在地仍没有发展、持卡消费的商户；③卡存款总额少，消费能力低。没有一定规模的持卡人队伍，没有一定数量的特约商户，就不能形成较大的社会影响，也不能产生较大的结算量、消费额，也就没有较好的银行卡收益。

2. 管理层次偏低

欠发达地区的银行卡业务长期以来按行政区域设置业务部门，实行高度集中的管理模式，平均投入设备和资源，不注重对实际情况和客户情况的研究，网点分散、效率低下，制约了业务发展。由于业务规模偏小，银行卡业务人员配备少，远远低于总行规定，仅能维持日常业务的开展；另外，机构设置不到位，卡业务多并入其他职能部门或以营业专柜的形式对外办理业务，形成了卡业务管理不到位、拓展不得力、服务跟不上的局面，进一步制约了业务发展。

3. 风险防范薄弱

银行卡业务涉及面广，风险环节多，相应地风险较高。欠发达地区由于接受新业务、新知识较少，对卡业务风险缺乏认识，缺少风险防范的措施，而银行卡诈骗有逐步从沿海往内地迁移的趋势。欠发达地区由于业务规模小，一旦出现风险，消化能力低，往往形成沉重的负担。

4. 思想观念滞后

思想观念是与当地的生产方式及经济发展水平相适应的，欠发达地区长期存在的自然半自然经济使人们形成了封闭、保守、不易接受新事物的习惯，在日常生活中现金交易的习惯更是根深蒂固。这种现象不仅存在社会生活中，同样也反映在商业银行经营思路不宽、缺乏创新精神上，而认识上的差距，则在根本上制约着欠发达地区银行卡业务的发展。

5. 人才资源缺乏

银行卡作为一项具有较高科技含量的新型综合性金融业务，要求有一批具有较高电子科技知识、懂金融业务、有市场开拓能力和金融创新精神的复合型人才。欠发达地区条件差，生活艰苦，难以吸引优秀人才，更难以留住人才。现有的人员结构与银行卡业务发展的要求相距甚远。

6. 信用风险机制待改进

信用卡的风险管理重点是对信用卡申请人进行信用把关,要求提供担保人或交纳保证金。银行通过美日对信用卡透支情况进行跟踪,对法闲得不寻常透支情况及时进行催收,通过催收情况发现风险点。⁵⁷

二、发展策略

欠发达地区虽然在银行卡业务发展上存在诸多不利因素,但也应看到欠发达地区存在活跃的、发展速度较快的局部区域,有着以行政事业单位为基础的收入比较稳定的持卡客户群及潜在需求较大的消费市场。云南西部欠发达地区加快发展银行卡业务不仅是可行的,而且是有很大潜力的,但在经营机制上要创新、经营方式上要调整。欠发达地区发展银行卡业务的策略如下:

1. 充分发挥资源优势

(1)旅游资源优势。滇西地区虽然总体经济水平欠发达,但普遍自然资源丰富,滇西以民族文化、自然景观为特色的旅游资源已具有一定国际知名度,旅游设施逐渐完善,服务质量不断提高,每年国内外游客不断增多,旅游经济已形成一定规模,大量的本、外币银行卡不断进入内地,商户受卡意识不断增强,具有得天独厚的办理国际卡收单业务的条件。因此要通过有效措施将潜在优势变为现实的业务发展。

(2)边贸资源优势。改革开放以来,云南加强了与周边国家的贸易往来,边贸交易日趋活跃,现金流量不断加大,边境线上的一些营业网点现金投放供不应求,钞币运送疲于应付。如果加强银行卡的运用,通过改善用卡环境,将持卡人的现金交易行为逐步引导为持卡消费行为不转帐行为,不仅可以缓解现金调运的压力,还可以增加资金来源,提高综合收益。

(3)交通枢纽优势。欠发达地区

中,处于交通枢纽、中心城市的地方经济发展速度较快,有着稳定收入的消费层不断增加,形成了稳定的持卡客户群。中心城市地区银行卡发展的条件日趋成熟,银行卡业务的潜力正逐步体现出来。

2. 积极进行机制创新

欠发达地区要加快卡业务发展,必须建立兼顾动力机制和风险控制灵活有效的经营机制,实现低风险、高速度的发展。

⁵⁷孙浩:关于中国商业银行零售业务风险内控体系建设的思考,《金融与保险》,2003年第3期,第133页

(1)建立有效的动力机制。卡业务发展的速度和扩张能力大小，主要取决于动力机制是否健全，而动力机制的正常运作，取决于明确的经营目标和有效的利益驱动机制。要通过完善目标责任制考核，走全行办卡之路，充分调动全行员工的积极性和创造性，使每个人都有确定的可以考核的工作目标、明确的工作职责和合理的经济利益，实现经责利的紧密结合。在利益分配上，要处理好管理行与经营行、发卡行及受理行、商业银行与特约商户的关系。管理行要充分让利于基层行，坚持谁办卡谁受益的原则，调动基层行办卡的积极性。

(2)建立有效的约束机制，增进自我控制能力，加强风险防范。一是加强内部制约，包括部门制约，即通过职能部门加强内部稽核监督；岗位制约，通过合理的岗位设置防范和化解经营风险。二是外部制约，银行卡业务必须接受政策引导，遵循有关法律法规的约束。

3. 加快人才开发培养

商业银行之间的竞争归根结底是人才的竞争，谁能吸引人才并放手使用人才，谁将是最大的赢家。欠发达地区对优秀人才要给予更为优惠的政策，创造宽松的用人环境。通过有意识地将优秀人才放到条件艰苦、工作复杂的地方锻炼，加快人才培养的步伐。对于高科技人才，不仅用感情留人，更要用高薪留人。

4. 实行城乡联动发展

要充分利用农行点多面广，持卡人分布城乡各地的优势，实现城乡联动。通过银行卡和 POS 机具的运用，沟通城市和农村，进行工业产品与农业产品交换，农村的持卡人可以持卡到城市采购工业产品，城市的持卡人可以持卡到农村采购农副产品，从而最大限度地节约现金流通量，获取最佳经济效益。要通过部门联动和上下联动，对于大的系统性、行业性客户实行系统攻关，从上到下进行拓展，推动大行业系统内用卡结算，扩大金德卡的影响。

5. 集中现有资源，实行重点突破

针对欠发达地区的环境条件，银行卡业务的发展要从特定区域和特定部门入手，选准突破口，抓具有推动效应的环节，在地域上以中心城市为主、卡种上以借记卡为主、业务上以代理为主、服务对象以中低收入为主，达到以点带面的效果。

(1)抓现金交易最大的环节，大力发展代收代付业务。如商品批发、邮电、医药卫生和加油站油费代收。

(2)从内向外做好消费业务,从银行自身消费入手打开局面。对较为固定的接待地点、较为集中的购物场所一律用卡结算,不断拓展商户,扩大影响,逐步形成银行卡消费的环境。

6. 积极抢占市场,形成先动优势

滇西地区由于经济和交通条件较差,银行卡消费市场还未普遍开展起来,因此开办银行卡业务的银行,要充分利用市场进入成本低、竞争对手未进入市场的有利时机,积极发展商户和持卡人,抢先占有商户资源和银行卡客户资源,不断扩大业务规模,扩大银行卡消费市场,形成卡业务的相对优势。

7. 优化资源配置,实施集约经营

(1)积极推进内部业务联合。银行卡业务部门的设置要突破行政区域界线,将资金、技术、人才集中到中心区域,加快设备的更新和硬件设施建设,提高中心城市的辐射能力,对交通不便的边远地区和业务量小的营业机构,尽量采用代办和远程访问的方式办理业务,通过代理关系共同形成省内银行卡责任共担、收益同享、共同发展的局面,达到以点带线、以线带面的发展效果。

(2)积极加入“金卡工程”。

“金卡工程”是商业银行由竞争走向联合的必由之路,也是当前农行迅速扩大商户规模和方便持卡人的唯一出路,通过外部业务联合,可以集中力量更好地服务广大城乡持卡客户。云南昆明地区加入“金卡工程”以来,金德卡在商户消费的笔数和金额迅速上升,并具有强劲的发展势头和上升空间。

1999年9月,中共中央的十五届四中全会通过实施西部大开发的战略,在当前和今后一段时期内,通过加大资金投入、优先安排建设项目、实行税收优惠等政策措施,在基础设施建设、生态环境保护、科技教育和文化卫生方面加大投入,为西部地区也为欠发达地区的经济发展提供了千载难逢的机遇。滇西地区作为西部大开发的直接受惠者,又处于泛东南亚大通道的重要位置,商业银行要充分抓住这一机遇,加快银行卡业务发展,为西部大开发多做贡献。

4.2 管理模式变革的外部层次——金融合作

客户和市场需求导向是商业银行建设现代金融企业的核心理念。随着中国经济体系的逐步建立,客户的金融需求在广度和深度上不断扩展。一方面,除了传统的银行服务项目,他们还需要证券、保险、期货等其他金融服务,即

其需求的广度在增加；另一方面，客户希望获取这些服务的途径是方便、快捷的，希望原有产品的功能越来越丰富，即其需求的深度也在增加。为此，金融技术、产品和业务的创新成为商业银行不断满足客户和市场日益多样化的金融需求的必需手段，也是事关商业银行继续生存和发展的关键环节。在云南省银行业现行金融业经营和监管的框架下，通过扩大金融合作来实现金融技术、产品和业务的创新是当前各商业银行可选择的一条重要途径。

4.2.1 云南省银行业开展金融合作的法律背景分析

商业银行开展金融合作要与中国的法律环境相一致。中国于 1995 年出台了《中华人民共和国商业银行法》，确立了金融分业经营体制：商业银行在中国境内不得从事信托投资和股票业务，不得投资于非自用不动产，不得向非银行金融机构和企业投资。因此，云南省银行业还无法开设像西方国家那样在混业经营体制下的金融控股公司，也无法开设完全意义上的金融超市。从中资银行的实践看，目前在省内开设的金融超市仅仅局限于银行业务的一站式服务，与西方完全意义上的金融超市还存在质的区别。

随着经济、金融全球化的发展，国际金融混业经营的浪潮不断冲击着中国分业经营的格局，特别是中国已经加入世界贸易组织，许多方面需要根据国际惯例作出相应的调整，加之信息技术的高速发展，使得各金融业务之间的界限变得模糊。为了应对加入世界贸易组织这一大的挑战，同时也是顺应金融业发展的客观规律，中国金融监管当局对分业经营作出了适当放宽：1999 年 8 月中国人民银行制定并颁布了《证券公司进入银行间同业市场管理规定》和《基金管理公司进入银行间同业市场管理规定》；2000 年 2 月，中国人民银行、中国证监会联合发布了《证券公司股票质押贷款管理办法》，允许符合条件的证券公司以自营的股票和证券投资基金券作质押向商业银行贷款；2001 年 6 月，《商业银行中间业务暂行规定》中明确商业银行在经过人民银行批准以后，可开办代理证券业务、金融衍生业务、投资基金托管、财务顾问等投资银行业务以及代理保险业务。在这些规定的保证下，商业银行金融创新的范围越来越宽。

中国目前金融监管政策变化的迹象表明，完全西方国家意义上的金融超市在云南省内尚开办不了，但存在变通的可能性。即在分业经营的框架下，可以通过金融合作以“网络互连、产品互动、服务互补”的形式把不同的金融市场链接起来，为客户提供广阔的金融服务。

4.2.2 云南省银行业开展金融合作的主要方式

一是开设多功能的物理网点及金融超市。这种金融超市介于西方国家金融超市模式和云南省银行业现有的金融超市模式之间。在银行的物理网点和金融超市中增设证券、保险、期货业务，使其在提供原有银行服务功能的基础上，增加非银行业务品种，为客户提供综合性、多功能的一站式服务。但银行资金与证券、期货、保险资金之间有着严格的划分，以保证符合省内的金融监管制度。

二是利用金融电子化的手段，实现银证、银期、银保等金融领域的电子合作。随着网络技术的飞速发展，金融业的计算机信息服务系统普及推广很快，金融电子化的趋势为实现银行、证券、保险、期货的电子合作提供了绝佳的契机。而科技进步带来的人们生活方式的改变也迫切要求金融行业提供电子化的服务手段，虚拟的网络将成为(在部分发达地区已经成为)主要的金融业务办理渠道。实现银证、银期、银保等金融领域的电子合作，关键在于业务系统的连接。因此，商业银行在设计和完善自身业务系统的同时一定要考虑到与其他金融企业业务系统的衔接问题，预留充分的系统接口。

4.2.3 银行开展金融合作的设计思路及可行性分析

云南省银行业开展金融合作的总体设计思路是，充分利用银行现有的网络技术优势，打通银行与股市、期市、汇市、债市等不同金融市场之间的通道，使客户通过银行网络可以便捷地进行各种金融活动。金融合作强调的是银行与其他金融机构业务网络的互连，而不是物理网点上的结合，原因主要是基于降低成本方面的考虑。当然，在某些条件具备的地区，也不排斥物理网点的结合。这一设计思想既遵循了目前分业经营的原则，同时又实现了为客户提供涵盖所有金融业务解决方案的可能性。

银行开展金融合作的实现方式为客户在银行开立一个账户，利用这一账户可以十分方便地进行股票、期货、外汇的买卖；可以购置保险、彩票；可以任意选择个人理财方式；可以收入工资、支付费用等等。客户通过银行账户可以轻而易举地进行其想进行的任意金融交易，而银行通过自身网络将客户资金在各金融机构之间划拨，保证客户金融交易的实现。

银行开展金融合作的这种设计思路及实现方式是可行的。首先，符合中国现行的金融监管政策。银行与其他金融机构之间只存在“网络互连、产品互动、

服务互补”的关系，各自仍是独立经营、独立核算的法人实体，这从根本上保证了该设计符合中国金融分业的监管制度。在金融合作中，通过银行网络将客户资金划转到客户希望投资或转移的金融领域，银行在其中仅起金融中介的作用，并未违反国家有关政策规定。随着对外开放条件下金融业的制度创新，中国商业银行将在完善公司治理结构、建设现代金融企业的基础上，以投资参股、设立、收购兼并等方式建立类似于西方金融控股公司的银行控股公司，进一步提升银行开展金融合作的盈利能力。

其次，开展金融合作将使商业银行更具综合效益性。单一的银行网点效益体现在存放款的利差收入以及若干中间业务的手续费收入上。开展金融合作后，商业银行的效益来源渠道将远远多于单一网点。一是资金来源渠道广泛。银行注重与金融同业的合作，在吸引同业存款的同时，能带动相关业务资金的沉淀。以银证合作、银期合作为例：银证通、银期通业务的开展，一方面证券公司、期货经纪公司的自有资金部分沉淀在银行；另一方面，期民、股民大量的保证金存款也将沉淀在银行。二是中间业务收入渠道增多。银行为客户提供方便、快捷的代理保险、国债柜台交易、外汇实盘买卖等业务，可以收取一定的手续费，手续费收入远大于单一网点。

第三，银行开展金融合作具有技术保证。从金融合作的设计思路及实现方式来看，其关键是银行网络怎样与其他金融机构的业务连接起来，这其中软件问题就首当其冲。从目前银行掌握的技术和技术发展的趋势来看，软件达到这一要求是完全有可能的：银证转账和银证通技术已经成熟且已被市场采纳；银保通技术、外汇实盘买卖技术也已经存在，虽然还存在一个与市场磨合、不断改进升级的问题，但趋势向好；其他诸如银期通、银彩通等也不存在技术实现方式的障碍。商业银行金融保险的分销系统，通过销售保险产品提高费用收入，从而提高其基本银行业务的资本回报率。⁵⁸

⁵⁸龙卫洋：银保合作与协同发展，《金融与保险》，2003年第1期，第79页

第四章 管理模式变革结构

表 4-4: 中国商业银行与金融同业合作方式简介及时间表

业务合作方式	业务产品名称	业务推出大致时间	业务合作的内容
银银合作	银行代理其他银行结算业务	1996 年	银行依托联行网络和电子汇兑、实时汇兑系统, 根据《支付结算办法》和《支付结算业务代理办法》规定, 为其他不具备全国清算条件的股份制商业银行客户办理汇兑、代理兑付银行汇票等结算业务。
银证合作	银证转账	1997 年	银行为了方便客户买卖证券, 接受投资者的委托, 利用本行先进的电子自动转账系统, 将投资者存款账户与其在证券经纪商的资金账户连接起来, 自动相互转入或转出资金, 进行股票买卖。
银证合作	银证通	2000 年	银行的储蓄系统和证券公司的交易系统相连接, 将投资者的银行储蓄账户与证券保证金账户合二为一, 在进行证券交易时, 投资者通过证券公司的交易系统进行证券买卖, 通过在银行开立的储蓄账户完成资金清算。
银保合作	代理销售保险	2000 年	银行代理销售财产保险业务、代理销售人寿保险业务。
银保合作	代收代付保险费	2000 年	银行代理保险公司收取其业务员缴纳的保险费和保险公司续保户缴纳的保险费, 以及银行受被代理公司的委托向投保人 or 受益人支付保险金的业务。
银保合作	储而保	2001 年	银行将一年期定期整存整取人民币储蓄与适用险种相结合, 以定期储蓄存单的税后利息抵交保费, 使储户在储蓄的同时投入了保险。
银银合作	银行代理外资银行人民币结算业务	2002 年	银行各分支机构代理外资银行在华分支机构在全国各地的人民币汇兑业务以及人民币汇款业务、异地汇划业务、异地现金代收业务和现金代收业务等人民币支付结算业务。
银期合作	银期转账	目前, 相关的软件已开发完成, 各行正在积极研究, 适时推出。	银行为了方便客户买卖期货, 接受投资者的委托, 利用本行先进的电子自动转账系统, 将投资者存款账户与其在期货经纪商的资金账户连接起来, 自动相互转入或转出资金, 进行期货买卖。

数据来源: 2002 年金融年鉴 数据整理: 国研网数据中心

4.3 管理模式变革的外部层次——筹资活动

从长期看, 商业银行的资金是从向储户融资得到 (见图 4-2), 但商业银行的资金使用, 有一定的季节性和周期性的盈亏现象, 所以不同金融机构之间也会通过同业拆借来实现头寸上的平衡 (见表 4-5)。

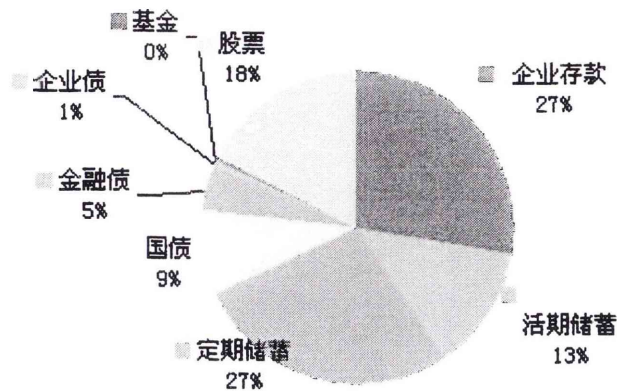


图 4-2: 现有金融产品存量结构 (2002 年末数字计算)

资料来源: 中国人民银行、中国证券报

表 4-5: 金融机构同业拆借资金融出、融入情况表 (单位: 亿元)

	净融入	比 2002 年增长 (%)
国有商业银行	-9108	126.9
其他商业银行	-891	-72.9
其他金融机构	9568	35.2
其中: 证券及基金公司	8911	58.7
外资金融机构	431	89.9

数据来源: 中国人民银行

筹资成本构成对银行筹资策略选择具有影响。除了传统的筹资利息成本和非利息成本之外, 还存在着筹资的流动性成本和利率风险成本。分析各类筹资成本的可控性和可核算性, 提出银行筹资策略选择准则和成本控制的重点; 分析客观存在的同业间筹资成本构成的差异和与债权人的利益差异, 提出旨在主动利用这些差异的筹资策略。

筹资成本是银行最主要的成本, 其控制和管理的好坏, 对最终损益的影响极大。因此, 商业银行筹资策略的选择, 必然主要地取决于筹资成本构成的特点。通过对筹资成本构成的分析, 提出应以“完全成本”最低化为筹资策略选择的准则; 通过各成本要素对不同筹资者利益影响差异的分析, 来解释筹资策略选择的合理性; 并希望通过这种差异的认识, 使筹资者的筹资策略更为理性。

4.3.1 筹资成本的构成

这里的筹资成本是一个尽可能宽泛的概念。从发生的环节上看，它包括所有筹资环节发生的耗费；从耗费内容上看，它包括了银行为筹集资金所付出的全部代价。即为形成在运用上无差异的负债而发生的、当期进入或经过一段或长或短的时间后进入银行损益表的一切耗费。从这一筹资成本概念出发，我们把筹资成本按形态和性质分为利息成本、非利息成本、流动性成本和利率风险成本四类。其中，流动性成本是指为保持银行资金正常的流动性而付出的代价；利率风险成本是指为规避或补偿利率风险而付出的代价。由于已经把这两类成本从通常意义上的非利息成本中单独分离出来，所以，论文中所称的非利息成本是指除利息成本、流动性成本和利率风险成本以外的所有筹资成本。

以上四类筹资成本中，利息成本和非利息成本是传统的成本管理对象，财务管理制度和成本核算体系通常已经对它们作了详尽和规范的管理要求。与此相比，流动性成本和利率风险成本则研究较少，在银行经营实践中往往未被引起足够的关注。但是，这两类筹资成本的研究对于银行经营却具有重要的意义。

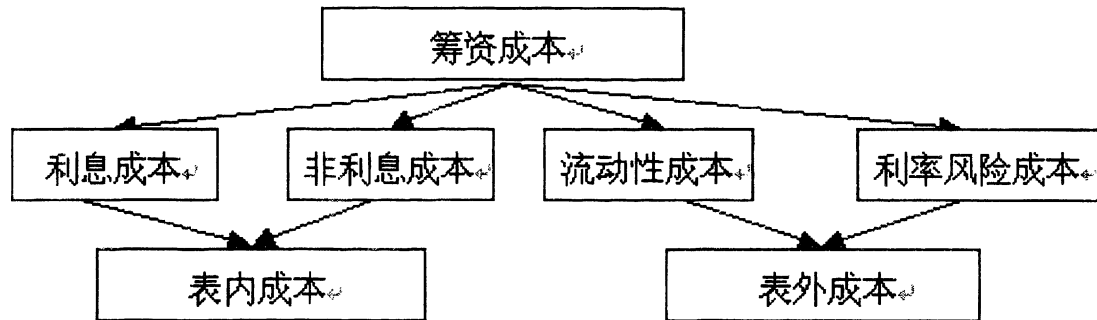


图 4-3 商业银行筹资成本构成

对筹资者来说，市场上各种可供筹集的资金之间除了利率高低的差别外，还有其他三点差异：一是筹得资金中可用资金比例的高低，二是资金可被占用时间的长短，三是利率对市场敏感性的大小。为了便于分析和比较不同资金来源对银行最终损益的影响，我们设计一种可以全部被运用于盈利活动、可以永久地被占用、且利率水平不受市场影响的理想标准负债。当然，现实中并不存在这种标准化的负债。但是，我们可以通过适当的补偿而使市场上现实的负债标

准化：通过按可用资金归集成本而补偿第一个差异，通过再筹资补偿第二个差异，通过规避利率风险补偿第三个差异。经过这些补偿，所筹得各类资金之间就只剩下筹资成本的差异。显然，对前两个差异的补偿构成了筹资的流动性成本，对后一个差异的补偿构成了筹资的利率风险成本。

流动性成本在现实中表现为两种形态，一是准备金的机会成本；二是再筹资的额外成本。前者是指为了满足监管当局法定准备金的规定和债权人随时提现，需要有一定数量的资金以无利或低利资产的形式作为准备金，从而不能运用于正常的盈利资产业务。某种负债机会成本的存在，就提高了该类负债的筹资成本。这点在目前的经营实践中已经被关注，核算“可用资金成本”就是考虑了这一因素。后者是指当负债归还时，银行必须重新筹集其他资金来弥补由于原负债归还所形成的资金缺口。由于再筹资需要付出额外的非利息成本，因而，某种负债再筹资额外成本的存在也提高了该类负债的筹资成本。显然，对于不同的负债，银行付出的流动性成本是不同的。通常，活期存款的流动性成本比较高，几乎是所有负债中最高的；而借款由于到期前不需归还，不需要留有什么准备金，因此其机会成本几乎是零，但其再筹资的额外成本仍然存在，且因协议借款期限的长短而有很大的不同。

利率风险成本也表现为两种形态，一是转让的价格；二是管理和补偿的成本。前者是指通过市场将原本自己承担的利率风险转让给别人的代价，最典型的也就是购入利率期权合约的价格；后者是指当一家银行不是通过转让而是由自身承担利率风险时，为了规避和消化可能由此带来的损失而付出的管理和补偿代价，这可能是事先提取了利率风险准备金，也可能是增加了对利率预测的投入等等。显然，当一种负债存在着利率风险时，为规避或补偿这种利率风险所付出的代价实际上提高了该类负债的筹资成本。同样，不同的负债，由于其所存在的利率风险不同，因此而付出的额外代价的大小也不同。通常，利率敏感性负债所需要额外支付代价大于非利率敏感性负债。目前各类金融产品的收益风险特征见下表 4-6：

表 4-6: 各类金融产品收益和风险情况

	2002 年平均年化收益率	标准差
银行活期存款	0.72%	0
银行一年期定期存款	1.98%	0
货币市场基金(估计)	2.80%	0.20%
银行间国债指数	3.31%	1.80%
交易所国债指数	4.38%	2.55%
封闭式基金	-1.36%	11.63%
上证指数	-2.14%	22.96%

(注: 除货币市场基金外, 其他数据采集自 2002 年数据, 货币市场基金收益率为估算)

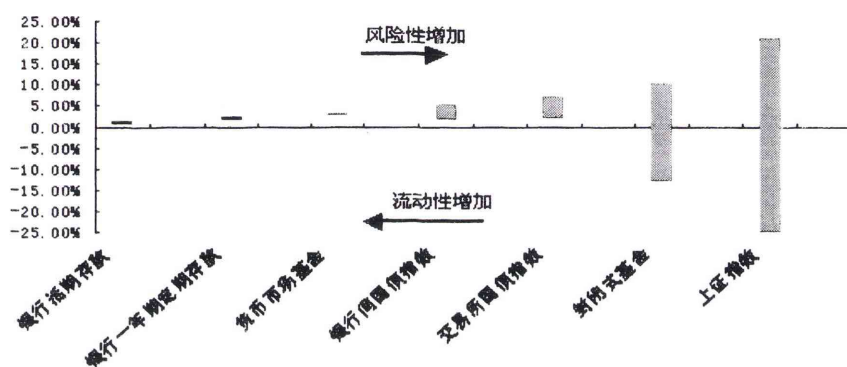


图 4-4: 各类金融产品风险和流动性情况

筹资的流动性成本和利率风险成本对银行最终损益的影响是肯定的, 但这种影响是潜在的或不确定的, 均未纳入现行财务制度的成本核算体系。

4.3.2 筹资成本的可控性和可核算性

为了进一步分析筹资成本对筹资策略选择的影响, 有必要考察筹资成本各构成要素的可控性和可核算性。可控性是指对于一家银行来说, 筹资成本各构成要素是否可以通过管理的改进而加以改变; 可核算性是指当期确定发生的耗费, 是否能按权责发生制的原则在当期的损益表中被核算。

一、可控成本和不可控成本

根据筹资成本的可控性, 可将筹资成本分为可控成本和不可控成本。可控成本通过加强管理是可以改变的, 而不可控成本主要是由市场(即银行经营的外部环境)形成的, 因而仅仅通过个别银行自身的努力是不可改变的。有必要指出, 这里的“可控成本和不可控成本”是就银行所筹得的单位可用资金而言的, 而

不是就银行在筹资活动中耗费的某种要素而言的，这同习惯上的含义并不完全相同。

在前述筹资成本的四类构成要素中，利息成本属于不可控成本，因为资金具有同质性，流动费用又极低，其价格弹性几乎是无限大，个别银行通常很难控制资金的市场价格。各项非利息成本就其耗费的要素本身而言，多数也是购自于市场，虽然这些要素的价格对于个别银行而言也是不可控的，但这些耗费以相关资金为对象归集后，其单位资金的非利息成本却同各家银行的管理水平有很大的相关性，因而在考察筹资成本时应该被认为是可控的。类似的，在经营实践中，流动性成本同各行头寸管理的水平有很大的关系，利率风险成本同各行利率风险管理水平有很大的关系，同样应该被认为是一种可控成本。

不可控成本在各银行间往往是无差异的，因为它是由个别银行无法左右的原因决定的；而可控成本在各银行间则因管理水平的差异和经营资源构成的差异而是有差异的。这种差异的存在，导致了银行同业间筹资策略选择上的差异。

二、表内成本和表外成本

根据筹资成本的可核算性，可将筹资成本分为表内成本和表外成本。这是论文中提出的一个重要概念。这里的“表”是指损益表，当期确定发生并进入当期损益表的成本为表内成本，当期确定发生而未进入损益表的或者是否发生不确定的成本为表外成本。

在前述构成筹资成本的四类成本要素中，前两类成本基本上属表内成本，而后两类成本则是表外成本。表外成本又可分为“潜在成本”和“或有成本”两类。

筹资的流动性成本基本上属于潜在成本。例如某银行吸收了一笔短期的、利率较低的 A 负债，又吸收了一笔长期的、利率较高的 B 负债，在当期损益表中反映的通常是 B 负债的成本高于 A 负债的成本。但是，A 负债由于是短期的，因将来需要再筹资而会发生再筹资额外耗费，而 B 负债就不需要。而且，这种情况是在吸收 A、B 负债一开始就被决定了，所以这一再筹资的额外成本应该记在 A 负债的名下才合理。显然，在目前的成本核算体系中尚未包括对这类耗费的核算。此外，备付金的机会成本也与此相似。对这类在当期已被决定要发生，但却要在以后某一期损益表中才能被反映的成本，可称为“潜在成本”。筹资的利率风险成本则属于“或有成本”，因为其是否会发生是不确定的。

表外成本的存在是一种客观的现实，只是由于认识上的原因(如尚未被多数

人所接受)或技术上的原因(如尚未有一种能被多数人所认可的核算方法)而尚未被纳入现行财务制度的成本核算体系。因而,表外成本的发生往往容易被忽视。但是,表外成本虽然未在当期损益表中被反映,却必然会在将来的某一期损益表中被反映。因此,忽视表外成本实际上就会影响筹资成本核算的准确性,从而也会误导筹资策略的选择。当然,现行的财务制度的成本核算体系是必须严格遵守和执行的,但从银行经营的角度,筹资的表外成本又不能不予考虑。为此,我建议在根据现行的财务制度和成本核算体系编制损益表的同时,建立一套“损益表外科目”,对表外成本进行记载、核算、管理和控制。当然,表外成本的核算并不影响现行财务制度的执行,只是服务于银行自身的经营管理。例如,当期损益表反映的损益,用“损益表外科目”的核算结果进行调整后,就能更真实地反映出当期经营行为(当然包括筹资行为)对损益的影响。

4.3.3 筹资策略的基本准则:“完全成本”最低

为了简洁而又准确地表达筹资成本的概念,论文把前述包括了利息成本、非利息成本、流动性成本和利率风险成本的筹资成本特称为筹资的“完全成本”。需要说明的是,这里的所谓“完全成本”,只是借用了企业会计中与产品的制造成本相对的、包括了各种期间费用的“完全成本”这个词,它已经不具备企业会计中那个“完全成本”的含义了。

显然,筹资的完全成本是指商业银行在筹资环节耗费的全部成本。它包括了在现有认识水平和技术条件下,所有可能量化的筹资成本,即包括了所有的表内成本和表外成本,当然,也可以说包含了所有的可控成本和不可控成本。

银行在支付了“完全成本”后,所筹得的资金的各种差异消除了。把这些没有差异的资金运用于盈利活动,其获利机会是相同的。如果我们把运用这些资金所获得的收益,扣除在资金运用环节所耗费的成本后的剩余称为“资产净收益”,则可以建立如下银行资产负债经营方程:

$$\text{利润} = \text{资产净收益} - \text{完全成本}$$

方程表明,如果资产净收益不变,则完全成本越低,利润就越高。于是,马上可以得出银行筹资策略的基本准则:完全成本最低。即当有两种以上的资金可供选择时,优先筹集完全成本较低的资金。注意,这一准则强调的是筹资的“完全成本”最低而非筹资的利息成本或表内成本最低。根据这一准则,可以进一步得出以下几个有用的结论:

第一，筹资成本管理的重点是可控成本。将上述方程的右边进一步展开，得：

利润 = 资产净收益 - 利息成本 - 非利息成本 - 流动性成本 - 利率风险成本

显然，在资产净收益不变的情况下，方程右边带负号的 4 项内容中无论哪一项降低，都能使利润增加。但是，由于利息成本是不可控的，因此，银行只有把管理的重点放在其他 3 项可控成本的控制上，降低筹资成本的努力才是现实的。可见，如果一家银行在对可控成本的控制上要比其他银行更强，就会给银行经营带来一系列积极的影响：如目标利润率的提高、筹资范围和资金运用范围的扩大（意味着市场份额占有的增加）、资产负债结构调整机会（主动权）的增加等等。

第二，核算表外成本将使筹资策略更为合理。由于可控成本中相当部分都是表外成本，显然，只根据筹资的表内成本作为筹资策略选择的依据是不够科学的，甚至可能产生误导。只有对包括表外成本在内的筹资的“完全成本”按资金种类进行归集，才能对筹资成本做出在当前的认识和技术水平下最准确的核算。因此，表外成本的核算是合理选择筹资策略的必要条件。

第三，完全成本的变化会产生筹资的“替代效应”。当某类负债的筹资成本发生变动后，银行就会考虑调整负债的结构，以完全成本较低而不是以利息成本较低的负债替代完全成本较高的负债。在实际经济活动中，每当处于高利率时，银行往往特别强调要提高活期存款的占比；而当处于低利率是，尽管活期利率仍低于定期利率，但银行并不太强调活期占比。其原因就是高利率时定活利差明显大于定活期之间其他 3 项成本之差，而低利率时定活利差往往难以补偿定活期之间其他 3 项成本之差。这一现象十分生动地反映了筹资成本对筹资策略选择的影响。

4.3.4 云南各银行同业筹资竞争中合作和“双赢”的基础：筹资成本结构的差异

以上分析的是筹资成本对个别银行筹资策略的影响，现在进一步探讨的是，当市场上有多家银行都按完全成本最低的准则参与筹资活动时，省内同业间在筹资活动上竞争的结果如何？

传统的看法是这将造成对资金的争夺，一家银行多筹集的资金，就是其他银行少筹集的资金；如果各行都从自己的利益出发，同业间就只有竞争而没有合作，更不可能有“双赢”。似乎，在筹资市场上各家银行的筹资活动，只是一种

此消彼长的“零和游戏”。而且，现实中各行的筹资行为似乎也证明了这点。

如果市场上可以作为筹资对象的资金，对于所有参与筹资的银行而言其成本结构都是相同的。例如，市场上只有一种可供筹集的资金；或者虽然筹资市场上存在着多种不同的可供筹集的资金，但所有参与筹资的银行在经营资源结构、筹资规模、筹资管理水平和管理风格完全相同。于是，根据完全成本最低的筹资准则，在筹资活动中各行会同时把目标瞄准同一种资金。在这种情况下，确实只有竞争没有合作，也不可能实现“双赢”。

但现实中这种假定的前提并不存在。市场上存在着各种各样可供筹集的资金，各银行之间在资源结构、筹资规模、筹资管理水平和管理风格上也并不相同，而是有差异，甚至是很大的差异。这必将导致各行在各类可控成本控制上的差异。于是，对于同一类资金，各家银行核算的完全成本也产生差异。例如，网点比较充足、设施比较完善的行其非利息成本较低，在它看来，小额存款的完全成本比较低；而擅长于资金调度和头寸管理的行的流动性成本较低，它会认为吸收短期资金更为有利。此外，资产利率敏感性结构不同的银行之间，也会选择具有不同利率结构的资金等等。于是，根据前述完全成本最低化的筹资准则，各行都会选择本行完全成本最低的资金种类作为自己首选的筹资对象，而且会根据本行核算的完全成本的高低对市场上可供筹集的各种资金排出一个序列，由低到高，直到筹够所需资金或者到本行控制的成本标准为止。当然，不能排除某些银行出于发展战略的考虑或非理性决策而选择了本行并无成本优势的资金作为筹资对象，但毋庸置疑，这种行为是不可能长久的。

这一事实对一家银行在同业竞争条件下筹资策略的选择具有重要的意义。

第一，在同业筹资市场上，各行的筹资活动并不完全是一种“零和游戏”，而存在着合作和“双赢”的客观基础。同业间在资源结构、筹资规模、筹资管理水平和管理风格上的差异，必然导致各行在筹资成本结构上形成各自的比较优势。这种比较优势成为同业间在筹资活动中的合作基础。尽管很有可能存在着两家或更多的银行对某一类资金的筹资完全成本相同的情况，但毕竟筹资成本比较优势的存在为同业间的合作和实现“双赢”提供了客观基础。

第二，寻求和发展自身经营管理的特色，是同业竞争中实现合作和“双赢”的基本条件。显然，一家银行在资源结构、筹资规模、筹资管理水平和管理风格上同其他银行的差异越大，经营管理上越有特点，其筹资完全成本的结构同其他银行的差异也会更大。从而，该行同其他银行在筹资活动中的利益冲突就

越少，而实现合作和“双赢”的机会就越多。这也意味着，在筹资的同业竞争中，应优先选择同本行筹资成本结构差异较大的银行作为合作伙伴。

第三，主动“创造”筹资成本结构与同业的差异，是一种积极的筹资策略。现实中，不少银行把主要注意力放在与他行争夺存款上，甚至不惜高息揽存。实际上，利息成本是筹资的不可控成本，一味地高息揽存的结果，只会推动筹资利息成本的上升。而把更多的注意力放在通过提高经营管理水平以降低筹资的各种可控成本上，主动“创造”差异，才能在筹资中获得成本优势。这时，对于个别银行来说，筹资的各种可控成本的降低，同时也意味着该家银行对筹资的不可控成本——利息成本承受能力的提高，显然，在同业的筹资竞争中就占据了主动。

4.3.5 同债权人合作的基础：利益机制的差异

现在，来进一步讨论债权人行为对银行筹资的影响。债权人的行为决定于其在将自己的资金让渡给银行期间所能得到的利益。利益越大，就越愿意向银行让渡资金，反之就越不愿意向银行让渡资金。债权人的利益表现在两个方面：一是从银行得到的利息；二是从银行得到的额外的服务，例如安全性、结算的方便等等。从银行的角度看，前者就是筹资的利息成本，后者则是非利息成本的一部分。

显然，在筹资活动中作为筹资人的银行同债权人的利益并不是完全对立的，因为两者的利益机制并不完全相同：债权人的利益只是银行筹资完全成本的一部分而不是全部。这也是一种差异，认识这种“差异”，对银行筹资策略选择也具有很现实的意义。

第一，尽可能降低除利息成本以外的其他筹资成本，是协调银行和债权人利益的有效途径。当债权人为非银行时，即债权人用于让渡的资金是自有的情况下，如果暂时不考虑其从银行得到的额外服务，他关心的利益是能得到尽可能多的利息收益；而作为债务人的银行其筹资准则是完全成本最低。由于债权人可以在市场上自由选择将资金让渡给能使自己获得最多利益的银行，因此对银行来说，要在满足债权人利益的同时坚持完全成本最低的筹资准则，惟一可行的途径就是努力降低除利息成本以外的其他筹资成本。于是，尽可能降低除利息成本以外的其他筹资成本，就成了协调和连接银行与债权人利益、实现同债权人之间“双赢”的可行途径和纽带。

第二，把除利息成本以外的其他筹资成本尽可能转化为债权人的利益，是银行应该重视的筹资策略之一。对于债权人来说，除了利息收入之外，从银行得到的其他服务也是一种利益。而且，在现实中债权人也确实会在综合考虑利息和服务的基础上选择将资金让渡给哪家银行。因此，对于银行来说，如果要通过除了“利率大战”之外（的途径在筹资市场上吸引客户，并与同业开展竞争，向客户提供额外的服务就成了“杀手锏”。而要在不增加筹资完全成本的同时向债权人提供额外的服务，可行的途径就是将除利息成本以外的其他筹资成本尽可能转化为债权人的利益。当银行为筹资支付同样的成本而有两种以上选择时，就应根据这一原则作出决策。例如，同样的投入用于新建网点还是安装自动柜员机，同样的投入用于改善对外营业场所的环境还是向员工发放补偿工作环境差的津贴等等。

筹资活动的直接目标是以尽可能低的成本筹集银行经营所需要的资金。要真正做到这点，就要核算在全部筹资环节中可能对银行最终损益产生影响的所有耗费。由于筹资表外成本的存在，要求银行以筹资的完全成本最低、而不是利息成本或表内成本最低来选择自己的筹资策略。由于筹资成本各项要素在可控性上的不同，银行应将成本控制的重点放在各种可控成本。由于同业间筹资成本结构的差异和同债权人之间利益差异的客观存在，利用这种差异成了筹资策略选择的重要依据。而善于发现甚至主动创造这种差异，则更是一种积极的筹资策略。

4.4 管理模式的内部层次——税务筹划

新的《税收征管法》于2001年5月1日起施行。此前财政部和国家税务总局分别下发了调整金融企业应收利息核算办法、降低金融保险业营业税税率以及调整应收利息期限的通知，将应收利息期限从180天缩短为90天。新《税收征管法》及以上三个文件对金融企业影响甚大，尤其是税务筹划在商业银行的应用更值得关注和研究。

4.4.1 《税收征管法》对云南省银行业的影响

云南省银行业乃至中国整个金融企业长期以来，税收负担过重。据资料显示，国外商业银行的营业税负一般不到2%，甚至有的国家不收营业税。中国

的现状是，仅营业税一项即达 8%，其中：国税 3%，地税 5%，如果考虑城建税、教育附加税、房产税、印花税等税费则税赋更大，占营业收入的 10%左右。由于税负过重，造成商业银行经营成本过高。一方面各商业银行对客户所提供的同质或差别很小的产品，在很大程度上是成本的竞争，特别是一些中间业务项目上，成本过高直接导致了竞争力的削弱；另一方面，商业银行经营的利差越来越小，盈亏平衡点渐高，随着同业间高科技投入的加大，运营成本显著增大，盈利空间越来越小，甚至危及生存。另外，中国加入 WTO 后，中国银行业必然要遵循国际银行业经营管理的统一规则，与国际惯例接轨，接受以《巴塞尔协议》为准绳的国际银行业监管原则、标准和方法，这将促进中国银行业加强全面风险管理，完善内部控制制度，推进监管的规范化、全程化。中国银行业的不良资产高达上千亿元，每年利润不过几十亿元，现行的应收利息核算办法客观上不切合实际，按照权责发生制的原则，本金及应收未收利息核算办法与实际出入较大，不能真实反映银行业经营实际；另一方面，税率较高，不与国际通行做法接轨，从竞争的起点上已处于落后，核心竞争力不强。

从 2001 年起，国家采取调整金融企业应收利息核算办法，降低营业税税率，金融保险企业营业税税率每年下调 1 个百分点，分 3 年时间将金融保险企业的营业税税率从 8%降低到 5%，这两大举措将有助于金融企业提高风险防范能力，降低经营成本，提高核心竞争力，增强应对外国银行的能力，而不至于一开始就处于相对落后位置。尽管如此，营业税税率也只是下调到 5%，与国外相比仍然偏高。

新《税收征管法》的实施对云南省银行业纳税的影响：一是要求办税人员既要有很高的业务素质，又要有丰富的税务知识，熟悉税务政策，知识结构要合理；二是由于新税法对征收机关的行为进行了规范，三位一体的征管结构，相互制约、相互配合的机制对商业银行要求是纳税要准确规范，人情税将会越来越少；三是新税法对偷漏税等对抗税务机关的行为加强与《刑法》的配合，如《税法》第 63 条对应《刑法》201 条。此外由于确定了税务机关的惟一执法主体地位，涉税事项均由税务机关处理，任何单位无权处理；四是执法手段进一步加强，如可以通过核定应纳税额和对纳税人依法拍卖、变卖扣押商品，采取追征税款和以票控税等多种手段，控制税源的流失；五是从商业银行内部监管制度方面，税法问题已引起管理层的足够重视，确定专人研究加强监管，按规定向税务部门报批有关资料，一些总分行还在内部考核上将税务罚款作为利润

考核的调整项，以此规范纳税活动，规避税务风险。

新《征管法》第 45 条规定，“税务机关征收税款，税收优先于无担保债权，法律另有规定的除外；纳税人欠缴的税款发生在纳税人以其财产设定抵押、质押或者纳税人的财产被留置之前的，税收应当先于抵押权、质权、留置权执行。……” 迫缴税款优先于银行债权的清偿，对银行业贷款债权是一个巨大冲击，因此银行在信贷营销过程中必须要求企业提供欠税情况，亦可以按新《征正管法》第 46 条规定到税务机关咨询企业的纳税情况，重点是有无欠缴税款行为，一旦企业隐瞒欠税事实而取得贷款，变成银行的信贷资金替企业归还欠税，势必形成银行的信贷风险。

4.4.2 云南省银行业运用税务筹划应注意的问题

依法合理纳税、规避税务风险为省内个银行提出了税务筹划的要求。税收筹划(Tax Planning)，从字面理解就是“税收计划”，为避免与税务部门的税收征收计划安排相混淆，也称税收筹划或节税，是纳税人在遵守税收法规的前提下，通过对生产经营活动的事先安排，实现减轻税收负担目的的一种企业理财行为。税收筹划是纳税人的一项重要权利。税收筹划在中国经过近十年的发展，已日益得到纳税人和税收征收管理机构的重视，并成为真正“阳光”下的筹划。但是，税务筹划目前在商业银行应用较少，论文试从以下几个方面谈些看法：

一、加强税收筹划，不缴过头税，均衡税负

税务筹划与避税不同，避税是通过钻税法的空子以取得税收利益，无助于商业银行长期效益的提高；而税收筹划则需要较为长远的经营战略，一般要求长于 5 年，在商业银行制订长期发展战略时，将税收负担的因素考虑进来，从而实现银行价值最大化和税收负担最小化的双重经营目标。

税收具有强制性、无偿性、固定性三个特征，这里要着重强调的是无偿性和固定性特征。无偿性，即征收的税款归国家所有，国家对具体纳税人既不需要直接偿还，也不必付出任何代价；固定性，即国家按一定标准征收，在一定时期内相刘稳定。不难看出，照章纳税是企业 and 公民应尽的义务，但由于税收的无偿性，已缴纳的税款，也就是普通意义上的入库。入库的税款国家一般是不予退库的，除非特殊原因，但手续繁杂，既要有税务部门的批准，又要经财政部门的审批，同时还受权限的限制，多缴的税款一般只能在以后年度准予冲回。尽管商业银行相对于其他企业而言不存在变现风险，但同样存在平衡税负的问题。

题，作为银行的财务决策者应当在正常的经营活动中完成税务筹划的过程。

二、纳税申报中配比、权责发生制原则的运用

权责发生制亦称应计制，它是以权责的发生为标准确定本期收入和支出的一种核算方法。在银行经营的实际中，由于银行负债成本及各种业务管理费用支出具有刚性，但其主要收入贷款利息收入具有弱性，按权责发生制核算，利息实收率偏低，导致的后果：一是银行用营运资金垫交利税；二是银行虚盈，财政虚收；三是会计信息失真。

财政部方面，相关规定中逾期 180 天(从 2002 年 1 月 1 日起已改为 90 天)规定和 2000 年 12 月 31 日以前纳入损益的应收未收利息，商业银行可以根据自身的经营情况，逐步冲减利息收入，但原则上不得超过 5 年。同时，不再提取坏账准备金，并停止：执行坏账核销的政策规定，商业银行可以具体加以运用，加强筹划。

配比原则是指企业在进行会计核算时，收入与其费用、成本应当相互配比，同一会计期间内的各项收入和与其相关的成本、费用应当在该会计期间确认。具体包括两方面：一个是收入与费用之间存在着因果关系，另一个是收入与费用应反映在同一会计期间。坚持配比原则，才能正确确定企业的经营成果。

三、营业税的税收筹划

金融企业的贷款利息收入是计税营业收入的主要来源，在商业银行手续费收入等中间业务收入占比较低的情况下，贷款利息收入占有绝对份额。商业银行有必要根据该规定，改变应收利息核算办法，对 2000 年 12 月 31 日以前已纳入损益的应收利息，5 年内予以冲减完毕，非结合自身实际经营情况，选择对其有利的冲减计划方案。另外，从 2001 年 1 月 1 日起，国家分 3 年时间将金融保险企业营业税率每年降低 1 个百分点，据此，在自身经营许可的情况下，商业银行要积极争取在 3 年时间内清理冲减完毕，以享受 1% 的优惠；另外，如某二级分行预计当年不能盈利，则可选择当年多冲减一部分，可起到降低营业税金及附加支出的目的。

国家税务总局 2002 年 1 月 30 日下发《金融保险业营业税中报管理办法》后，金融企业缴纳的营业税金及附加较为规范，但有三个细节应引起关注：一是委托贷款业务应纳的营业税，由受托方代扣代缴，在多环节转托后，应由最终将贷款发放给用户的金融机构代扣，这类业务征收营业税的营业额即为手续费(佣金)类的全部收入；二是结算罚款的纳税问题。结算罚款，是指金融机构在办理

金融业务过程中，因客户未信守结算制度而向客户加收的手续费。银行不是国家机关，罚款是国家机关行使职权时采取的一种行政措施，为此，不论其名称如何，均属于金融机构提供应税劳务而向对方收取的价款，应当并入营业额中征收营业税；三是《金融保险业营业税申报管理办法》第15条规定“金融经纪业务和其他金融业务（中间业务）营业额为手续费（佣金）类的全部收入包括价外收取的代垫、代收代付费用（如邮电费、工本费）加价等，从中不得作任何扣除。”

四、所得税的筹划问题

一般来说，商业银行属于汇总纳税企业，实行区域管理，自核自缴，分级申报，汇总纳税的征管办法，强调的是自查自报，轻管重罚，汇算清缴风险较小。但易漏税，在新《征管法》中对漏税与偷税的处理差别很小，有淡化直至取消漏税概念的趋向，因此在纳税申报时一定要把握重点，如电子设备的折旧、资本性支出的确认、无形资产、长期待摊费用的摊销等。现实中，由于商业银行自有网点较少，有相当一部分网点是经营性租赁，在与出租人签订合同时由于种种原因，租赁期限较短，网点的房屋租赁费的摊销期限是一个争执的焦点，究竟是在房屋的合理使用期限内平均摊销，还是在一年期的房屋租赁合同期内摊销完毕，将直接影响企业所得税清缴工作；此外现实中房租发票问题始终困扰着税收筹划，不规范的收据或白条的存在，给银行在企业所得税清缴工作中增加了难度，商业银行既要到税务机关换开发票，又要负担房租金20%左右的各种税金。

个人所得税本不是企业税收筹划的主要组成，但个人所得税在银行中地位特殊，其特殊性表现在：1. 银行是高收入群体，特别是在前几年，在该税种中占比较大；2. 近几年，银行更新经营理念，变传统的发工资为挣工资，实行基本与绩效分离式的工资制，绩效工资按一定核算期考核发放，时间上位移造成个人所得税代扣代缴额的差异；3. 随着银行业营业税率的逐步下调，以及相关政策的出台，商业银行税源相对减少，个人所得税等小税种已引起重视。根据国税发[2000]185号文第10条规定，“实行工效挂钩工资制度的汇总纳税企业，成员企业应将国家财政、劳动部门批准的工效挂钩方案和上级机构核定的分解方案，报所在地主管税务机关备查，其工资支出按规定扣除。工效挂钩方案未报税务机关备案的，可视同为非工效挂钩企业，其工资支出按照国家规定的计税工资标准扣除”。据此，商业银行在实行工效挂钩时，履行上述手续后，可根据

实际选择申报方式，合理避税。

五、融资租赁的税收筹划问题

融资租赁固定资产，税法规定，按照租赁协议或合同确定的价款，加上运输费、途中保险费、安装调试费，以及投入使用前发生的利息支出和汇兑损益后的价值计算。而会计制度则遵循谨慎性原则，规定按租赁日开始的原账面价值与最低租赁付款额的现值中较低者，作为入账价值。按照重要性原则，如果融资租赁固定资产占企业资产总额的比例等于或小于 30%，在租赁开始日，企业也可按最低租赁付款额，作为固定资产的入账价值。两者计价规定不同，其税收筹划效应主要体现在两个方面：一是融资租赁设备的改良支出可以作为长期待摊费用，在不短于 5 年时间内摊销，而商业银行自有固定资产的改良支出，则应作为资本性支出，相应增加固定资产原值，在该项固定资产的剩余折旧期限内摊销，一般不会长于 5 年。因此，在考虑货币时间价值情况下，融资租入固定资产更能体现节税效应；二是融资租赁费用中由承租方支付的手续费及安装交付使用后支付的利息，可以从应纳税所得额中扣除，此筹资成本较权益资金成本要低。中国现行税收制度虽然不允许在应纳税所得额中一次性扣除融资租赁资产的租赁费，但允许对经营性租赁的租赁费在所得税前一次扣除。因此，在租赁期限较短且租赁费用较高等具体情况下，优先考虑经营性租赁也可有效降低筹资成本。

六、偿债物纳税问题

目前以房屋建筑物、土地使用权等不动产和汽车等固定资产偿还银行贷款本息的情况屡屡发生，偿债物的纳税问题成为商业银行的薄弱环节。从目前情况看，一是视同销售不动产须缴纳增值税和 5% 的营业税及附加；二是作为不动产权属受让方，须缴纳契税，税率为成交价格的 3%—5%；三是对于汽车、摩托车等消费税应税对象，尚需缴纳消费税。此外，在偿债不动产的接收、变现时书立的产权转移书据，应按所载金额万分之五缴纳印花税，在持有过程中应按规定缴纳房产税、土地使用税等。依据《商业银行法》规定，偿债物应在一年内变现，以一年为例，偿债物在处理过程中总体税负在 20% 左右。这样高的税负对于被动接受偿债物的银行来说，无异于进一步加大了负担。商业银行要从信贷管理源头着手，在注意完善手续的同时，要切实注意偿债物的税负问题，避免引起税收损失。在具体操作上，1. 贷款营销时，对抵押物的价值要进行科学评估，充分考虑处理变现过程中的税金、变现风险损失、费用等，适当降低

抵押贷款比例，降低风险；2. 取得所有权后，将该固定资产列入本企业，作为本企业的固定资产管理。

七、充分重视中介机构的作用

由于中国税制将与国际惯例接轨，所得税和财产税体系将日益完善和丰富，更多的税源与税基被纳入，偷税的机会成本与风险将会加大。对银行业而言，现有的财务管理人员素质与税法要求相去甚远，税收知识的存量严重不足，现有的知识结构面临更新和充实的问题，再加上财务管理人员事务繁杂，进行税收筹划难度较大。重视中介机构的专业素养，由专业人员进行策划，可有助于税收筹划的合法性、合理性，提高税收筹划水平，从而带动商业银行内部税收筹划上一个新台阶。

4.5 管理模式的内部层次——财务管理

4.5.1 财务管理在云南省银行业经营管理中的作用和地位

从狭义上理解，商业银行财务管理只包括成本管理、费用管理、预算管理、财务分析等内容；从广义上理解，商业银行财务管理是指商业银行根据内外部经营环境和自身业务发展的要求，对经营管理中的资金来源和资金运用等进行有效的组织、计划、核算、监控、分析、考核等全部相关工作，从而实现经营管理目标的一系列管理活动的总称，包括预算管理、资产负债管理、资本管理、成本管理、风险管理、业绩评价等商业银行管理的主要内容。目前，商业银行对资产负债管理还不够科学，比如授信过程中对此没有引起足够的重视，缺乏科学的匹配资产和负债，其利率结构、期限结构、比重结构、风险结构不甚合理，很难避免利率风险、汇率风险、流动性风险。⁵⁹在现代商业银行经营管理中财务管理为什么涵盖了如此多的内容并十分重要，我认为，主要基于以下三个方面的原因：

一、加强财务管理是实现股东价值最大化的需要

商业银行作为金融中介，在经济和社会发展中的作用和地位是其他企业不能替代的，但商业银行作为企业，股东价值最大化仍然是其唯一的经营目标，从银行日常业务经营的角度来说，就是银行效益的最大化和银行经营管理活动的

⁵⁹赵文杰：中国商业银行信贷行为分析，《金融理论与实践》，2005年第1期，第18页

最优化，也就是我们通常所说的盈利性、安全性和流动性的统一。

二、加强财务管理是提高商业银行竞争力的需要

商业银行的竞争力究竟体现在什么地方，过去我们习惯于用存款增长率、贷款增长率等规模指标来衡量，而现代商业银行的竞争力主要体现在三个方面，一是银行的公司治理结构，二是银行内部的管理水平和创新能力，三是盈利能力、资产质量、资本充足率、流动性等财务指标。银行资本是否充足，不仅关系到商业银行的抗风险能力和面临的监管环境，而且关系到银行业的安全和金融体系的稳定⁶⁰。西方发达国家银行业一般具有完善的公司治理结构，有较高的风险控制能力和创新能力，资产收益率平均在 1—1.8%左右，不良贷款率在 2%以下，资本充足率在 10%以上，具有极强的竞争力。《银行家》杂志评出的世界 1000 家大银行也是按资本实力排序，穆迪对银行评级特别重视银行的财务状况和内部经营管理水平。

商业银行财务管理水平的高低，必然影响其自身财务状况。西方发达国家银行发展的历史经验表明，科学的财务管理体系有利于银行资源的优化配置，有利于银行效益的提高和风险控制，通过有效的财务管理，不仅使商业银行创造最佳的经济效益，而且为商业银行的发展壮大奠定坚实的基础，从而提高银行竞争力。

三、加强财务管理是适应经济金融环境变化的需要

商业银行财务管理确实非常重要，但为什么在 20 世纪 70 年代之后会更加重要呢？为什么现代商业银行财务管理的地位会越来越高呢？这是因为 20 世纪 70 年代以来金融机构大量出现，金融业竞争进一步加剧。银行业盈利减少，风险加大，竞争力下降。从 1970 年以来，银行平均资产收益率远低于保险公司、证券公司、投资公司等机构。为了适应新时期经济金融环境的变化，二十世纪八十年代以后西方银行一方面全力以赴扩展传统业务之外的其他业务，另一方面纷纷调整其财务管理的目标和发展战略，由以往以资产规模和资产增长为中心的目标转变为以提高资本收益率为中心的目标，将以往注重外延式发展的战略转变为注重内涵式发展的战略。这一时期，在风险管理以及资产负债管理、资本金管理、成本管理等财务管理方面出现了许多新理念和新方法，通过加强财务管理来达到增加资产收益，降低资金成本和费用，控制风险，提高银行竞争

⁶⁰张丽华：中国商业银行资本充足现状及提高比率的路径选择，《金融研究》，2004 年第 10 期，第 69 页

力的目的，进而实现银行“三性”即效益性、安全性、流动性的经营目标。

中国加入 WTO 后，中国的金融制度和金融环境发生了较大变化。在金融市场方面，随着中国利率市场化改革的推进和市场竞争的加剧，今后市场利率波动会更大，银行的存贷款利差将会进一步缩小。在金融监管方面，财政部出台了新的《金融企业会计制度》，要求金融企业按国际惯例对贷款、拆借、固定资产等资产足额提取减值准备。人民银行对资本充足率管理和信息披露提出了更高要求，最近又颁布了《商业银行内部控制指引》，应该说，中国的金融制度和财务会计制度正在逐步与国际接轨。由此可见，加强财务管理在现代商业银行经营管理中尤其重要。

4.5.2 中西方商业银行财务管理的差异分析

西方商业银行在长期的发展过程中，建立了比较完善的财务管理体系，有科学的财务管理方法和先进的财务管理手段。中国的商业银行尤其是股份制商业银行经过十几年的制度改革，经营效益和管理水平都大幅提高，但由于受中国经济环境和银行传统模式的制约，与西方银行财务管理还存在着相当大的差距。中西方商业银行财务管理的差异主要体现在以下方面：

一、财务管理体系的差异

从组织架构上来说，现代商业银行财务管理体制上的一大特点，就是对其分支机构的财务主管实行“垂直管理”和“双线负责制”。根据银行规模的不同，各级分支机构的财务负责人分别由总部或者地区性总部的财务领导人垂直管理，实行业务上的专门领导。同时，各分支机构的财务主管在本机构内部，对于日常的财务管理，实行双线负责制：即一方面要负责本机构内部所有的财务管理事务，协助本地机构负责人开展工作，参与本地机构的重要决策；另一方面，也要对上级财务领导人负责，贯彻总部或者地区性总部的有关政策，监督本机构的所有业务活动在可以控制和可行的范围之内。同时，负有向上级财务领导人报告本机构重大财务事项和重要经营管理活动的责任。分支机构财务主管一般由上级财务领导人任命和考核，其升迁需部分参考当地机构负责人的意见；实行任期制，由总部在全行范围内统一调动和安排工作；薪酬由上级总部管理，而部分奖金由上级总部在与当地机构负责人协商后决定。

而中国银行长期奉行“分级核算”的观念，财务管理权力比较分散，形成了总分行事实上的不同层面的财务主体，分行财务主管对分行行长负责，没有形

成全行集中统一的财务管理组织体系。

二、财务管理理念的差异

现代商业银行大多为股份制商业银行，产权关系较为明晰，经营目标也是实现利润的最大化，以较好的业绩回报股东，并确保经营运作的良性循环。在经营管理中形成了非常明确的成本管理理念。为实现目标，现代商业银行树立了以风险管理为核心的稳健经营的理念，在做好服务、控制风险中实现收入的最大化。同时，他们非常注重资源的分配管理，尤其是资本的管理和成本管理，努力控制成本开支，集中资源支持能带来效益的业务品种的市场开拓。在组织机构体系上，扁平化管理的特点较为突出，既减少了管理层次，又提高了管理效率，节约了大量的固定成本开支。在经营网点的设置上，较多地体现为无形的网点，业务门类齐全、人员较多的综合性营业网点相对较少，自助银行、ATM和网上银行较为发达，人力费用得以了一定程度的节约。在具体的业务经营和管理中，不仅每一项产品、每一项业务都核算风险、成本和收益，即使在银行内部，提高服务和接受服务的部门或人员也都要进行成本的核算。成本核算的观念贯穿于业务经营和管理活动的各个方面和各个环节。目前西方主流的成本管理理念有：

1. 战略成本理念。即将银行的成本管理视为战略行为，站在全局高度认识成本管理。具体地说就是从效益最大化的角度出发，根据市场环境、企业在竞争中所处的地位和财务承受能力等各个方面合理安排成本投入，制定最佳的成本管理模式。

2. 源流式成本管理理念。即在项目起始阶段确立目标成本值，从立项、开发、设计等环节就对成本发生的充分必要性进行逐项分析，将无谓支出消灭在萌芽状态。零基预算法是该理念的重要体现，它要求以零为基点，从实际需要和可能出发，逐项审议各种费用开支的必要性、合理性和一个量的界限。

3. 持续成本改进理念。这种管理理念认为成本管理不仅是财务部门的责任，而是涉及各个经营环节、各个部门和每一位员工。成本改进的潜力是无穷的，企业应持续不断地改进自己的成本。理想化成本目标的实现需要依靠人人参与的全员成本控制和涉及所有经营环节的全过程成本控制来保障。

4. 业务伙伴理念。即财务管理工作应该作为银行各项业务发展新产品的推出提供财务上的支持和帮助，而不仅仅是编出几张报表，提供几个数字。财务人员要具有“让数字说话”的能力，要能够通过数字发现问题，并对解决问题

提供财务上的专业意见。“财务伙伴”的理念已成为现代商业银行财务管理工作的代名词。

5. 全面风险管理的理念。商业银行财务管理中的风险管理，对于国内银行业来说，也许是个崭新的领域。但现代商业银行把对风险的管理已纳入财务管理的重要内容并具有以下这样几个特点：一是通过提供财务信息和分析等专业角度，对各类风险给予评价和结算；二是通过预算、资本分配、风险资产配置、盈利能力分析、业绩评价等财务手段进行干预和控制；三是通过参加资产负债管理委员会的决策工作，对各类风险给予分析和评价，并对相关的决策和应对策略提出专业意见；四是特别关注法律、法规和税务方面的风险，以及声誉风险和经营权风险，以维护银行的市场地位。

三、财务管理方法的差异

1. 现代商业银行实现了从财务会计到管理会计的转变，而省内各银行还主要停留在财务会计，侧重于事后报告和监督。

管理会计是现代会计体系的两大分支之一。现代商业银行已实现了从财务会计向管理会计的转变。管理会计不再局限于简单的提供财务会计数据，而是进一步利用会计信息进行财务预测、财务决策、规划未来，并对经营活动进行控制、分析及业绩评价，从而最大限度地提高银行盈利能力。

而云南省银行业的财务管理还仅限于事后的财务分析和监督，财务工作基本上还停留在记账、报帐、财务分析、财务检查的财务会计阶段。各家银行尽管都意识到管理会计的重要性，但由于受观念和技术的制约，预算管理没有过程控制，管理信息系统还未建立，只有部分银行能实现分部门的核算，分产品和分客户核算还难以实现，无法细分成本收益，经营管理工作难以细化。

2. 现代商业银行实现了从成本控制向全面成本管理(简称 9CM)的转变，而省内银行成本管理主要局限于费用的控制和财务部门的控制。

商业银行成本主要包括利息支出、营业费用，服务费用、税金支出等。传统的成本管理是一种“成本控制”方法，成本控制主要由财务部门负责，采取减少预算、节约开支、控制费用等方法。这种做法容易带有主观性、未考虑成本的引发因素，通常不能长期奏效，从而实现成本水平的持续降低。而现代商业银行的全面成本管理是运用现代管理原理和技术，以效益为中心，根据银行经营管理活动各层次、各门类、各环节的业务特征和成本收益情况，进行全方位调节和控制的现代管理方式。实现了成本开支的源头控制，变事后核算为事前

引导、事中控制，由事后被动接受成本支出转变为事前预测成本、控制成本。具体的说，就是要对银行每一经营管理活动和业务环节都按照集约化经营的要求，进行投入产出分析，根据成本收益比来确定每一项业务、每一个机构、每一个岗位的取舍、进退。把成本管理由计财部门一家的事转变为该部门引导、调节，全行各部门齐抓共管、共同负责。简单一句话，就是对成本进行全方位、全过程、全员的管理和控制。

四、财务管理手段的差异

1. 现代商业银行普遍建立了管理信息系统，省内银行还处在探索阶段。

管理会计、成本管理、资产负债管理都需要管理信息系统的支持。西方银行为了实行有效的财务管理，高度重视管理信息系统的建设和电子化建设。省内银行由于历史的原因，开发的系统主要局限于前台的核算系统，并且大部分银行还未实现数据的集中，技术落后，系统分散，数据不全，后台管理系统彼此分割或互相重叠，数据不能实行共享。先进的财务管理方法需要有先进的信息管理系统来支持，目前省内银行的技术力量大部分都投入到新产品的开发，管理信息系统的建设相对落后，不能及时提供更多有用的数据，也就不可能实现成本收益的实时监控。

2. 发达国家活跃的金融市场和金融机构享有的自主定价权，而省内金融市场不够活跃，银行在利率和收费等方面实行较严格的价格管制。

现代商业银行的财务管理是建立在发达国家比较健全的金融市场之上的，资产负债定价、中间业务收费由银行自主决定，利率风险可以通过一系列的金融工具来实现套期保值，银行可以经营证券、保险业务，这些条件都为现代商业银行进行成本管理、资产负债管理等提供了良好的市场环境。而中国由于利率和收费还在管制时期，金融衍生工具还处于研究阶段，监管当局对银行实行严格分业管理，在这种金融环境下，财务管理还缺乏一定的手段。

五、财务指标的差异

中国的商业银行和国际化商业银行在经营状况上到底有多大差距呢？国际通行的“骆驼评价方法”(CAMEL)，是从资本状况、资产质量、管理水平、盈利状况和资产流动性等五个方面进行比较分析，在这里只做三方面的比较。

1. 资本状况(Capital)。

商业银行作为高财务杠杆率金融企业，充足的资本和合理的资本结构是维护公众对银行信心的基本需要，也是银行自身承受各种损失和风险的“缓冲器”。

第四章 管理模式变革结构

巴塞尔委员会发布的 2001 年新资本协议强调，综合考虑各种风险因素的充足的资本储备是银行风险管理的第一支柱，包括信用、市场和操作风险的最低资本充足要求仍旧为 8%。西方银行资本充足率普遍达到了新资本协议的要求，平均在 10% 以上，核心资本充足率大于 5%，其中全球最大 100 家商业银行资本充足率最高 11.43%，核心资本充足率为 7.78%，日本略低。

表 4-7 中国商业银行与国际银行业资本状况比较 单位：%

	全球最大 100 家 商业银行	欧洲最大 100 家商业银行	日本最大 50 家 商业银行	中国四大国有 商业银行	中国 10 家股份 制商业银行
资本充足率	11.43	11.41	9.34	7.03	15.05
核心资本充足率	7.78	7.73	7	5.76	n. a.
权益 / 总资产	5.53	4.99	4.6	5.39	4.79
次级债 / 资本总额	26.94	25.5	n. a.	0	n. a.

数据来源：《新世纪中小商业银行：机遇与发展》

中国银行业国有银行的资本充足率相对较低，股份制商业银行较高。但中国银行的资本构成基本上是核心资本，附属资本很少。

2. 资产质量(Asset Quality)。

银行资产质量好坏直接反映银行经营的安全程度，并直接影响到银行盈利的多少。

表 4-8：中国商业银行与国际银行业资产质量状况比较 单位：%

	全球最大 100 家商业银行	欧洲最大 100 家商业银行	日本最大 50 家商业银行	中国四大国有 商业银行	中国 10 家股份 制商业银行
不良贷款 / 总贷款	1.1	3.57	7.79	28.08	10.6
坏帐储备 / 总贷款	2.01	2.75	2.74	1.81	3.01
坏帐储备 / 不良贷款	207.77	122.45	36.84	8.95	34.79

数据来源：《新世纪中小商业银行：机遇与发展》

从上表可以看出，中国商业银行的资产质量距西方银行有较大差距，其不良资产水平远高于国际同业，提取呆坏帐严重不足。资产质量差是造成中国银行财务状况不理想盈利水平低的重要原因。

3. 盈利性(Earning)。

盈利性是财务指标的主要内容。从下表可以看出，不论是平均资产收益率，还是平均股本收益率，中国银行业与现代商业银行有较大差距(日本银行近年来收益率低的原因是大量核销呆坏账所致)。如果考虑中国呆坏账提取严重不足，利润中有虚假成分等因素，则中国银行的盈利水平更低。

表 4-9：中国商业银行与国际银行业盈利状况比较 单位：%

	全球最大 100 家商业银行	欧洲最大 100 家商业银行	日本最大 50 家商业银行	中国四大国有 商业银行	中国 10 家股份 制商业银行
平均资产收益 率	1.29	0.52	-0.44	0.15	0.56
平均股本收益 率	15.09	11.4	-11.78	3.03	11.96
净利息收入 / 平均资产	3.58	1.92	1.53	1.8	2.44
其他营业收入 / 平均资产	3.02	1.19	0.58	0.12	0.26
净利差	4.08	2.12	1.61	1.96	2.67
成本收入比	59.09	64.07	77.35	55.34	49.99

数据来源：《新世纪中小商业银行：机遇与发展》

从收入结构来看，中国商业银行的收入来源主要是利息收入，其他营业收入与平均资产的比例远低于西方银行，利差率相差不大。据统计，西方银行中间业务利润占整个银行业总利润 40—60%，而中国银行不到 10%。成本收入率国内银行远高于西方银行，成本管理还有待提高。

4.5.3 云南省银行业财务管理改革的思路和构架

一、商业银行财务管理的目标和原则

要解决目前云南省银行业财务管理当中存在的问题，缩小与国外商业银行的差距，我认为首先应确定财务管理的目标和原则。

1. 商业银行财务管理的目标和特征。

商业银行财务管理目标是指在特定的经济体制和财务管理环境中，通过对财务工作的科学组织和资源的合理配置所要达到的具体标准。

商业银行的目标和财务管理的目标是不完全相同的。尽管两者联系密切，但

层次不同，前者是总体目标，后者是具体运作目标。“股东财富最大化”、“企业价值最大化”、“经济效益最大化”等属于商业银行总体目标，而“利润最大化，成本最小化”、“现金股利最大化”等属于银行财务管理目标。在商业银行总的目标确定之后，财务管理目标就是银行财务管理具体实施的准绳，是财务管理人员乃至全体员工努力工作，为之追求的目的和方向，也是评价和衡量银行各项财务工作的标准。财务管理目标具有如下特征：

第一，财务管理目标的变动性。由于财务管理是根据企业总体目标和内外部环境的变化不断调整自己的财务行为，因此，必须根据变化了的情况不断调整银行近期、中期和长期的财务管理目标，使商业银行的财务管理既有前瞻性，又有连续性。

第二，财务管理目标的层次性。财务管理是商业银行管理的核心，也是银行各项工作的综合反映和价值表现。围绕总体目标，银行财务管理最高层目标主要利润最大化，成本最小化；其次，在各个环节，又有不同的具体目标，例如，在成本中心，其财务管理目标表现为成本(费用)最小化；在利润中心，其财务管理目标表现为自然利润或虚拟利润最大化；在投资中心，其财务管理目标表现为投资效果的最佳化。

第三，财务管理目标的可度量性。无论在制定近期、中期或长期目标上，财务管理目标一个显著特点在于它的可度量性。例如，可以提出年利润指标、成本降低指标、人均利润指标或利润增长率指标等等。

第四，财务管理目标的可分解性。在银行总体目标确定后，按不同部门、不同责任中心、不同岗位、甚至到每个人都能分解和落实具体指标，总体计划就可落实，考核也就有了明确的依据。

第五，财务管理目标的可操作性。在制定具体目标时，既要提出一个可望奋斗的标准，也要发挥人的主观能动性，通过银行各方面的努力，使目标能够切实实现。

2. 商业银行财务管理的原则。

财务管理原则是银行财务管理工作必须遵循的准则，它是从银行财务管理实践中抽象出来的并在实践中证明是正确的行为规范，反映着财务管理活动的内在要求。商业银行财务管理的原则一般包括如下几项：

第一，平衡原则。银行为了优化财务状况，必须保持财务活动的各方面平衡。在银行财务管理工作中应遵循的平衡性原则表现在：存款与贷款之间的平衡；

收入与支出之间的平衡；现金流入量与现金流出量之间的平衡；收益与风险之间的平衡；责权利之间的平衡；负债规模与所有者权益之间的平衡；各种资产之间的配置平衡等等。

第二，弹性原则。在商业银行财务管理中，必须在追求准确和节约的同时，留有合理的伸缩余地，这就是财务管理的弹性原则。

贯彻这一原则的关键是防止弹性的过大或过小，因为弹性过大会造成浪费，而弹性过小会带来一定风险。确定合理弹性必须考虑以下几个问题：一是银行适应财务环境的能力；二是不利事件出现可能性的大小；三是银行能够承担的风险的能力。在财务管理中，只有允许各系统都保持一定的弹性，才能保证银行财务管理系统的整体具有确定性。

第三，比例原则。商业银行财务管理除了对绝对量进行规划和控制外，还必须通过各因素之间的比例关系来发现管理中存在的问题，采取相应的措施，使有关比例趋于合理，这便是财务管理的比例原则。

银行的财务管理中大量指标都表现为一定比例关系。如存贷款比例，说明的是各项贷款与各项存款之间的比例关系；资产流动性比例，说明的是各项流动性资产与各项流动性负债的比例关系；备付金比例，说明各家商业银行在人民银行备付金存款和库存现金与各项存款之间的比例等等。通过这些比例关系，可以获得更新资料，揭示出更多的问题。各种比例关系一般都有一个公认的比较合理的标准，但由于银行财务活动十分复杂，影响比例关系的因素比较多。因此，正确地贯彻比例原则，就要使不合理的比例关系逐渐减少，使合理的比例关系得到保持，以顺利实现财务管理的目标。

第四，优化原则。商业银行的财务管理过程是一个不断地进行分析，比较和选择，以实现最优的过程，这就是财务管理的优化原则。在财务管理中贯彻优化原则，主要包括如下几方面内容：一是多方案的最优选择问题。在银行财务管理中，经常会遇到从多个方案中选一个或几个方案的情况，这时要根据优化原则，排除次优方案，选择最优方案；二是最优总量的确定原则。这种情况主要是研究各种因素基本确定的情况下，如何确定最优总量。例如，理想的利润实现总额、存款和贷款总额、费用总额、不良贷款控制额等等。这些总额的确定都要遵循优化的原则；三是最优比例关系的确定。在总量确定后，还要确定各因素之间的比例关系，如资本结构的确定、利润分配比例的确定等都属于此类问题。优化原则是财务管理的重要原则，商业银行财务管理的过程就是优化

的过程。

二、改革的基本思路和构架

为了适应加入 WTO 后内外部环境的变化，提高商业银行的竞争力，考虑到目前云南省银行业的财务管理现状和存在的问题，我认为，当前财务管理改革的目标应该是：建立一个“以成本效益原则为基础，以信息系统为平台，以预算管理为导向，以内部控制为手段，以业绩评价为依据，通过内外部审计强化监督”的财务管理体系。

1. 建立高度集中的管理信息系统，为构建财务管理体系打下坚实的基础；

财务管理体系要求的信息量之大，是传统的财务会计资料所不能提供的。可以说，没有会计核算的电脑化和网络化，现代财务管理制度在一个企业中得到有效的推行是不可想象的。因此，充分发挥会计核算电脑化和网络化的优势，根据财务管理的需求，利用数据库建立信息代码库，每笔业务都具有一个多元化的代码组合，便于电脑随时按类别提取统计，扩展各个业务核算系统、管理系统的数据收集、分析整理和输出功能，实现会计信息加工处理能力质的飞跃，不断满足财务管理庞大数据信息的需求，是商业银行建立现代化财务管理体系的必须选择。

2. 实行“矩阵式”、“扁平化”的财务管理模式，优化资源配置，严格控制财务风险。

参照国内外财务管理的成功经验，结合目前商业银行财务管理的现状，建议采取一级法人体制下的“矩阵式”、“扁平化”的财务管理模式。实际上下放多大的权力给分(支)行的关键，是管理行能否尽可能多地获取分(支)行的经营信息以及监督是否有效。建议要在构建信息系统和监管制度的基础上，调整财务管理权限，由商业银行总行统一制定财务管理制度和财务计划，统一编制财务预算和业绩评价体系，统一调度资金，统一进行资产负债的定价，统一进行费用和固定资产的配置；分支行负责财务预算的落实，执行总行的财务制度，在总行的授权下进行日常财务管理，实现商业银行资源的有效配置和财务风险的集中控制。

为了提高财务管理的效率，应将财务实行垂直管理，董事会或行长办公会行使战略性决策，总行财务部门行使战术性决策，分行财务部门行使常规性财务控制。总行财务部门对分支行财务主管的人事任免有参与决策权，在必要的时候可以向分支行派驻财务部门负责人，以保证分支行财务管理的质量和效率。

应逐步实现对资金、费用、固定资产等资源进行集中管理，按权限审批，逐笔监控，总行要把有限的资源向效益好、管理好、有发展潜力的分支行和产品倾斜，对管理混乱、效益差的分支行的费用和固定资产要坚持压缩，对长期规模小、效益差的营业网点进行撤并，以提高资源的使用效率和严格控制财务风险。

3. 逐步推进全面成本管理，不断降低成本水平。

逐步实施科学的全面成本管理，将是商业银行财务管理的重要内容，对于增强市场中的竞争能力，提高经营效益，具有重要意义。业务流程是银行运作的生命性，全面成本管理从业务流程改革着手，以客户(包括内部客户和外部客户)需求确定必须进行的业务流程和业务活动，通过辩识、分解、评估业务流程中各个环节，对不必要的作出删除、压缩、整合的改革，把各部门的生产要素按自然的方式加以重新组合，才能从根本上消除多余的成本支出，有助于银行取得最佳的集约化经营效果。

开展全面成本管理，首先要正确选取成本核算对象。从目前商业银行经营管理的需求看，对成本信息的需求主要分三个层次：产品、客户和地域。随着知识经济、网络经济的到来，金融业也发生了根本性的变化，不再停留在原来单一的存、贷款业务和结算服务，中间业务、代收代付业务、银行卡、自助银行及其他网上业务和产品不断涌现，这些新业务有可能为银行带来效益，也使银行增加了巨额成本。应对现有的金融产品进行分类，并与其创造的收益进行对比分析，确定不盈利的产品，对成本低、创利能力强的产品加大市场营销力度；同时对新产品的开发营销成本进行预测，制定合理的产品订价，找准市场定位，提高产品竞争能力；其次是细划成本核算单位。目前，在商业银行中，只有将所有的成本支出按经营环节进行全程追踪和计算，将成本细化到每个部门每个人身上，并辅以考核和奖惩措施，才会有人对具体的成本支出负责；再次是制定明确的成本管理目标。要提出成本预算目标，然后提出必须安排的成本费用项目，并编写方案，明确成本开支的目的和金额；同时，要进行成本效益分析，确定对所有预算资金项目分配的先后顺序，落实成本预算；最后是开展成本分析与业绩考核评价。要对主要价值活动进行分类和识别，然后对有关价值活动按照实际情况匹配相应的成本、收入和资产，进而分析影响各项价值活动的成本动因。通过成本动因分析，挖掘出从根本上降低成本的途径，根据自身经营需要选择适宜的经营范围，适当调整贷款规模，并对产品多样化程度进行合理

调整。

4.6 管理模式的内部层次——内部控制

4.6.1 商业银行内控制度改革探讨

近年来，虽然云南省的金融秩序已有很大的好转，但是云南省银行业尚未完全走上现代商业银行的经营之路，在目前转轨过程中，竞争日益激烈，省内银行及其分支机构仍有信贷资产质量低下，贷款利息虚收、虚盈、实缴，企业风险转嫁给银行，成为金融风险，经营亏损、利润下降，甚至违规违法经营、高风险经营的趋向。在这种状况下，原本已有不少漏洞的银行内控制度几乎失去效能。

问题表现在很多方面，诸如：1、管理部门机构权限不清，出现管理的真空地段；2、内部约束不力，规章制度不够健全或执行不力，大量经济案件的出现说明管理存在很大的问题；3、内部稽核人员数量不足，素质偏低，内部审计有时流于形式，查出来的问题也不一定得到应有的处理；4、财务核算上事前分析、预测和监督少。从这些问题可以看出中国金融秩序仍然是较脆弱的，因为如果金融机构的内部控制机制不够健全，随时都可能出现新的违规。因此在加强外部监管的同时也必须督促内部控制制度的建设。健全的内部控制制度是商业银行安全、有序运作的前提和基础。

那么在云南省银行业目前的状况下如何来建立能真正发挥作用的内部控制制度呢？我认为应该主要从以下两个大方面出发。

一、建立一套完善的内部控制制度

1、银行内部应该设一套以明确责任，相互制约，分工协作为原则的严密有效的组织机制。首先应严格岗位分工，因事设岗，因岗定人，每位员工按各自工作的性质、权限承担相应的工作责任。其次在自我检查监督，自我控制保护的基础上各职能部门之间，上下级之间，岗位之间设一套相互制约、相互监督的牵制机制，每项业务必须有两个岗位参与记录、核算和管理，各岗位的员工要对自己所办业务的合规性和真实性负责，同时每项业务还应有一专门岗位对之全过程检查，以便及时纠正问题。第三，应注意组织机制的完整性和连贯性，防止出现随着管理人员级别的升高其所受内部控制的约束力越小的情况出现，加强从总行到各级分行、支行的各级业务主管部门的自身监管和对下级的监督，

以有效防止银行高层管理人员的舞弊行为。第四，在设置岗位的时候应注意度的把握，不能脱离现实过于强调严密性和完整性，应尽量简化机构和人员，简化程序和手续，从而提高工作效率和效益。

2、逐步完善财务会计制度。会计部门是银行内部的第一监控部门，应首先保证各项会计数据的真实性和帐务处理的准确性，通过完整的帐务体系发现问题，监控各项业务操作。其次应重视事前的财务分析和预测，把风险控制在萌芽状态之中。当前国有商业银行的测监机制尚不完备，事前、事中的预警、预报机制差，因此应该建立起定期业务分析、信贷资产质量评价、资金运用风险监测制度，建立定期实物盘点、各种帐证帐表的对帐制度以及业务活动的事前、事中和事后监督制度。第三，建立起各级会计主管人员责任制，会计机构要有充分的独立性，会计主管同时对主管行长和上级会计主管负责。第四，建立会计重要岗位离岗审计和岗位轮换制度，要定期对重要岗位进行审计和轮换，以便发现隐患，及时解决。第五，制定电算化会计管理制度，防范电算会计风险。缩短联行对帐时间以便及时发现联行资金案件，同时电脑管理系统的设计人员与操作人员及相关的业务管理人员应分开各行其事，从而消除人为的随意性而导致的业务风险。

3、改革内部稽核机制。目前内部稽核部门对监督各项内控制度的落实、防范和化解金融风险所起到的作用并不明显，普遍存在临时性、特殊性和应付性稽核。然而对内控制度进行再监督的内部稽核制度是商业银行内控制度的核心，也是确保各项内控制度落实的关键，因此改革内部稽核机制已显得日益重要，可以采取以下措施：首先，为了保证内部稽核部门的独立性和权威性，实行对总行法人负责的内部稽核制度，建立总行领导下的分支行稽核负责制，赋予总稽核相应的职权，直接对上一级稽核部门负责。稽核经费同被稽核单位相分离，稽核人员与被稽核单位也不存在利益关系。如最近日本三和银行计划把世界各地分行的内部稽核部门独立出来，直接接受总行稽核部的领导，以加强总行对分行的监管力度。其次，建立一支高素质的稽核队伍。稽核人员以下四方面素质需要考察：1) 政治品质好，2) 熟悉银行业务，3) 有敬业精神，4) 廉洁自律。可以通过一系列高待遇吸引德才兼备，有一定水准的人员，同时要实行严格的工作考核，奖罚制度，保证高水准的工作质量。第三，完善稽核监督功能，稽核部门不仅要善于发现问题还应及时将检查评价的结果反馈给最高管理层，对现有的规章制度进行评审改进，以增强内控机制的有效性，同时还应该由事

后稽核为主向事前、事中、事后全过程稽核转变。第四、在银行内部设立内部审计机构，总行审计机构对分行定期进行全面检查，不定期进行专项检查，同时银行内部还可以聘请外部会计师查帐。这些检查可以使总行及时准确的了解各分行的经营情况，并督促各级管理者稳健经营，保证业务正常发展。如美国的花旗银行在全球各地设有若干审计中心，分别负责各地的审计，从而保证了内部监管机构的独立性和权威性。第五、审计工作的重点由合规性转为风险防范审计，主要包括银行资产质量的审查，各业务部门工作内容、工作程序、工作质量的检查，银行内部控制制度及其实施情况的监督，风险管理体系和风险预测体系的评定等。第六、在稽核手段上应由传统的手工操作向现代电子化操作转变。

4、建立完整、迅速、安全的信息系统。首先，充分利用现代化的信息处理和通讯技术，建立灵敏的信息收集和反馈系统，使各项决策和业务经营活动建立在充分的信息支持基础上；利用各种信息及时调整业务经营方针和发展策略，加强决策和经营管理活动的针对性和主动性；管理行可以通过电脑联网及时获得信息，通过分析经营行报送的统一的财务报表和统计报表对经营行的各项业务进行监督。其次，应保证完整、正确、真实的业务信息资料，便于内部检查，工作衔接，以及对以前业务的研究和发展新业务。要做到这一点，可以采取以下措施：1) 规范编制业务资料，确保每个操作环节都有控制，有记录，可监督，并由专人保管，防止被人涂改、误解或毁损；2) 发生的业务应及时入帐，使帐务能全面反映当期的业务，以防挪用贪污资金；3) 需要复核的业务应该及时复核。

5、实行严格的授权审批制度。银行以安全经营为本，对每一项交易一定要不同的人进行审查和批准；开办任何业务活动都必须经过有权批准部门的书面认可，并实行严格的授权；对越权行为予以严厉处罚，越权造成的损失应追究相应的责任。在这一方面中国国有商业银行可以向国外商业银行借鉴学习，设计一套完善的控制资产风险授权的审批机制。

6、建立一套针对内控设计的内部控制管理信息系统。该设想的依据是：在现代企业制度环境下，使银行在制定内部控制目标的时候更趋于市场化的考虑，以便内控的目标与经营管理目标相一致；由于每项控制活动不仅针对银行所面临的整体风险，更针对经营业务品种所涉及到的具体风险，以经营业务品种为主要控制对象是让内部控制活动更加具体化；银行是电子化程度最高的企业之

一，现代银行的业务处理基本全部实现了电子数据，所以以银行管理信息系统为依托不仅可以降低控制成本，而且会实现高效、快捷的目的：在调查中发现内部审计与外部审计是对内部控制利用、评价最多、最全面的因素，而且它们是推动内控发展的主要内部和外部因素，所以必须建立一个与审计相协调的内控制度才有利于内控的不断发展和不断更新。该系统对商业银行内部控制的一种设想是支持组织达到有效管理的重要工具，其目的和功能是防范金融风险，实现银行的经营目标。它好比一个计算机系统由许多相互作用、相互依赖的子系统和单元集合而成、具有特定功能的有机整体，体现了系统中各子系统之间相互协调、相互作用和开放式的控制观念。该系统的模型如图 4-5

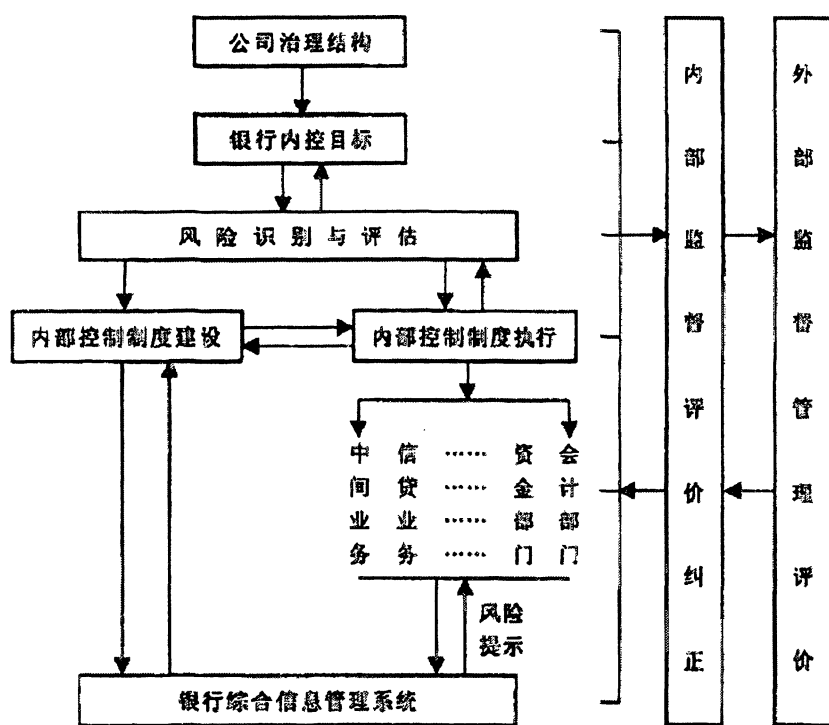


图 4-5: 商业银行内部控制系统模型

二、保证内部控制制度得以严格执行

内部控制制度定得再好、再完善，如果没有严格的执行，那也只是一纸空文，更何况内控制度的建立本身就是一个通过实践不断健全和完善的过程，所以内控制度贵在落实二字。巴林银行和大和银行也曾派人查过里森和井口俊英的帐，但却没有发现隐藏的严重问题，这说明这两家银行的内控检查只是流于

形式，经不起考评，可见真正的落实的重要性。要真正落实内控制度，笔者认为可从以下几方面着手。

1、帮助员工提高自身素质。首先应加强岗前和在职工工多层次多方位的培训，增强法纪观念，提高政治素质和业务素质，使他们懂得法律，精通业务并执行制度；其次要加强思想政治工作和廉政教育，引导员工敬业爱岗，自觉的遵纪守法，经得起改革开放和反腐倡廉的考验；第三，应经常对员工进行案例教育，提高员工对违章、违规操作危害性的认识，从而自觉维护和执行规章制度；第四，对员工进行定期培训。因为随着社会的快速发展，新的知识，新的技能不断涌现，要跟上时代的步伐，在竞争中立于不败之地，银行人员必须不断学习，不断长进，不断提高思想水平和业务能力。

2、建立起责任明确的内部激励机制，严格考核，明确奖罚。目前在内控制度的执行过程中奖惩不明现象严重，这是导致规章制度执行不力的一个重要原因。所以应对执行制度好的给予精神鼓励和物质鼓励，对违规违章的给予必要的行政处罚和经济处罚。可将员工的执行制度情况与奖金和职务升降挂钩，既给权力又给压力和动力。

3、严把用人关。对干部和重要岗位的人员配备要考察其综合素质，可以采取跟踪考核制度，确保管理人员与所承担的职权相适应，有能力组织和负责处理业务，对市场分析、交易和管理技巧有全面深刻的了解，深知业务风险的内涵，严禁员工对某一客户给予不正常的特别优惠。各级领导更应该严以律己，以身作则，身体力行，做遵守规范制度的模范。

4、对员工岗位实行定期和不定期转换制，正确应用交叉检查原则，使银行每个人，每项业务都处于被检查，被监督范围内。

5、注重员工之间以及员工和管理者之间的沟通，达到工作上的和谐，提高员工的工作的主动性、创造性和责任感。同时不断改善工作条件，营造优美、协调的工作环境，使职工对银行产生归宿感，尽职尽责，把自己的工作与银行兴衰联系起来，从而自觉执行制度。职工愉快、高昂的工作情绪有助于消除不必要的紧张和疲劳，从而减少人为错误。

6、把强化内部控制制度作为一项经常性的工作，针对经营管理中出现的问题，定期查漏补缺，充实完善。可制定多层次的内部控制考核制度，用量化指标去观察内部控制制度的执行情况，并建立相对的社会监督考核体系，利用社会各界对银行执行政策和规章制度的监督来督促各项内控制度的贯彻实施，从

而建立起一个及时的、动态的、规范的内部控制模式。

4.6.2 交通银行内控制度变革研究

一、当前交通银行内控制度存在的主要问题

1. 从内部组织结构的控制看，目前交通银行的法人授权经营制是一种不完全的委托代理关系。目前，交通银行授权经营实行的是一种自上而下的单向授权，没有代理人的自下而上的责任反馈关系，没有对称性的考核奖惩内容，而且存在许多授权空缺。加之，代理人自身也具有双重身份，这样必然导致代理效率下降，缺乏对各级代理人行为的约束和控制，是交通银行内控制度的一大薄弱环节。

2. 重操作层的监督，轻决策管理层的权力控制与监督

一般来说，交通银行与其它商业银行一样，都设有按业务发展顺序递进的三道监控防线：即一线岗位双人、双职、双责为基础的第一道监控防线；相关部门、相关岗位之间相互监督制约的工作程序是第二道防线；以内部监督部门对各岗位、各部门、各项业务全面实施监督反馈是第三道防线。操作层三道防线层层把关堵口，然而对决策管理层的权力控制与监督显得苍白无力，领导者管理指挥的随意性，往往会导致不按程序办事，发放人情贷款；该这个部门办的直接指使另外部门去办；或领导者直接插手具体事务，扰乱正常的工作程序，具体工作中难于对领导指挥的随意性和决策的轻率性进行监督和制约。

3. 无章可循和有章不循的问题突出

银行的商业化改革和科学技术电子化的发展，使银行的业务发展和办理各项业务的手段都发生了很大变化，由于管理的滞后和改革中的探索有一定的过程，一些新业务还没有制定出完善的工作程序和相应的制度，暂时存在无章可循的空隙，使内部控制失去了健全性。而更主要的是有章不循使内部控制制度流于形式，只将一套完整的制度写在墙上就算落实，而不管内部控制制度执行情况如何，遇到具体问题，多强调灵活性，使内部控制制度失去了应有的刚性和严肃性；有时甚至为了谋取局部或小团体及个人利益可不择手段绕红灯、开绿灯、弄虚作假、篡改帐目、隐藏或虚假存款、搞帐外帐等；或因图方便不按规定程序办事，让坏人钻了结算和储蓄的空子而乘机作案，这是引发银行经营风险增加、发案率增高的最根本、最直接的原因。

4. 内部控制制度缺乏科学性、连贯性，降低了内部控制制度应有的功能

目前，交通银行内部监控制度不完善，仍尚有很多需继续完善之外。(1)内部监督体系设置不科学。交通银行的稽核部门只是一个职能部门，大多受业务主管行长的领导，业务主管行长一手抓业务，一手抓监督的格局，给稽核部门查处问题带来诸多不利因素，使稽核监督缺乏相对独立性，监督作用甚微，甚至无法发挥作用。(2)各职能部门缺乏必要监督。交通银行现有的内部稽核缺乏有效的自我约束机制和控制效力，在内部职能部门之间，各岗位之间缺乏必要的监督，各职能部门自成体系，各自为政。(3)稽核的范围有限制。目前，交通银行稽核偏重于业务规范及实际操作（如计息的正确性，帐务自理等），对资产收益性、经济责任、内控制度的执行情况等稽核较少，内部稽核缺乏全面性、完整性。(4)内控制度组织不健全，对内部控制制度存在认识上的偏差。把执行了业务规章制度完全等同于加强了内部控制制度。一些单位受利益驱动，重经营、轻管理，自我防范、自我约束机制尚未建立起来，以致于形成内控失控，内部控制的组织网络不健全，内部控制制度的健全完善让位于业务的发展。

5. 对内部控制制度的实施、检查考核不力，奖惩力度不够

目前，交通银行的内部管理制度不健全尚不完善。主要表现在：(1)内部控制滞后。内部控制按执行状况划分，可分为事前控制、事中控制、事后控制三种。商业银行实行内部控制，防范风险，应主要体现事前控制的原则，而中国目前银行的内部控制从总体上看，基本上属于以补救为主的事后控制，通常是违规违纪逐渐积累，业务管理中的小漏洞成为大问题时，才设法堵塞，这样使银行内部控制不仅成本高，而且收益差，使内部控制失去应有的效力。(2)内部控制执行情况、检查流于形式或走马观花、以偏概全、以点代面，执行好坏缺乏一个赏罚有度的奖惩制度。有的虽然有一些奖惩制度，但没有完全制度化，致使部分人认为执行不执行内控制度无关紧要；加之检查考核内控制度的实施无相应的执行主体，从而削弱了员工执行内控制度警觉性和自觉性。

二、当前交通银行内控制度上可采取的对策

1. 建立“四位一体”的金融监管方式体系

随着经济体制改革的深入，商业银行的金融监管方式也应随之进行变革，建立适应市场体制要求的“四位一体”的金融监管方式体系势在必行。监管方式体系包括四个层次：第一层次是中央银行的监管。由中国人民银行根据国家的授权，对金融业的市场准入、从业人员特别是负责人的任职资格、经营业务的合规性和风险性、市场退出等进行核准、认定、检查监督和评价。中央银行监管

的着眼点在于从宏观的角度，维护正常的金融秩序，防范系统性和区域性的金融风险。第二层次是社会监督。主要是由经中央银行认可的独立执业的注册会计师、注册审计师或会计事务所、审计事务所，按照公认的审计准则，对金融企业财务报告的真实性、公正性进行审计，并提出审计报告。其着眼点在于增加金融企业对外公布的财务信息的可信程度，以便有关方面对金融企业的财务状况、经营业绩和风险程度等作出正确判断，为国家宏观决策提供可靠的信息资料。第三层次是行业自律。由辖区内各金融机构之间通过签订同业公约的形式建立储蓄、结算、信贷、证券、保险等各类金融自律组织，从整个行业的共同利益出发，通过协商，制定一些自律性条款并相互监督。它的着眼点在于保护行业利益，防止同业之间的不正当竞争，维护正常的金融秩序。第四层次是单个金融机构的自我约束，它是防范金融风险的前沿阵线。

2. 健全奖惩制度

针对目前交通银行法人授权制存在的单向授权、缺乏约束、代理效率低下的问题，可以考虑将法人授权制与行长目标责任考核制(如:可考核利润率指标、三项贷款指标、三防一保等)结合起来，把经营目标、考核标准与处理载入法人授权书中，形成既有委托、代理，又有责任目标与奖惩的真正完整的委托代理关系。同时，应进行产权制度改革，实行分级所有制，在总行控股的前提下，各分行根据本地的具体情况，吸纳一部分地方实体股份，缩短委托链与委托层次，使委托人直接就是所有者，能就近监督和考核代理人在当地的经营状况，建立就近监督代理人的新体制，提高代理效率。

3. 针对交通银行内部控制的现状，要强化内部控制并建立有效的控制系统

首先应努力实现三个转变。一是从补救为主的控制向以预防为主的控制转变，即事后控制转向事前控制；二是从以突击审计为主的控制向以常规审计为主的控制转变；三是从滞后性管理向同步和超前管理转变，使内部控制的设计、业务程序控制、人事控制制度等方面，都要体现事前控制的要求，使内部控制真正达到防患于未然的作用。这三个转变，是提高内部控制质量，减少风险的内在要求，是必然选择。

4. 有效的监督与激励机制

监督与激励是控制的两个方面。监督是控制的基础，如果没有监督，就不能有效规范管理人员和员工的行为；而没有激励，也不能形成管理人员和员工的自觉管理意识，不能有效地防范经营风险。因此，要保证内控制度的有效实施，

就必须建立责任明确的内部激励机制，严格考核与奖惩。只有这样，内控制度才会充满活力。对于执行内控制度好的，应给予精神鼓励和物质奖励；对于违规违章的，应给予必要的行政处分和经济处罚，并与奖金、职务升降挂钩，既给权力，又给压力与动力，最终达到直接控制的目的。

5. 建立制约各级代理人行为的内控制度

首先，应该强化行长(或主任)任期和离任经济责任的稽核，增强其责任感；其二，应进一步完善交通银行《内部评级暂行办法》和《内部岗位分级授权规范制度》，分类型、分档次采用有差别的授权，使每个经营行的经营权与经营水平相匹配；在运作过程中，对高风险地区、信贷管理薄弱或违纪违规的行，上级行要相应收回授权和转授权项目，并降低其权限；其三，上级行要对下级行(处)的负责人，制定责、权、利相结合，有定量指标的考核办法，约束下级行(处)负责人的经营行为；同时建立上级主管领导或纪检组与下级行主要领导定期谈话制度，及时对业务管理人员进行戒勉，提高内控效力。

6. 及时完善内控制度，强化新兴业务的风险防范

一是要根据《商业银行法》，对不适应金融新情况的旧制度及时废止，并根据实际情况，制定新的科学的内控制度，以促使其切实执行，从而形成有章可遵、有规可循的立体交叉管理体系，构成经验与制度、业务与制度互动、互约束的网络；二是在发展新业务时，要运用国际惯例和法规来管理，凡法律、法规不容许的坚决不办，决不能有法不依，额外加大新业务经营的风险度；三是要根据及时性原则，建立健全新兴业务的操作规程和管理制度，实行规范化管理。

7. 建立交通银行的现代稽核工作机制，增强稽核的权威性、独立性和公正性

各交通银行(处)，要建立健全内部稽核制度，必须建立专门的内部稽核部门，并明确相应的职责和权限。内设稽核部门应直接受法人代表的管理和指导，并直接向董事会或法人代表负责。交通银行各行(处)的内部稽核部门在业务上应当受总行稽核部门统一垂直领导，以保证内部稽核的权威性和独立性。稽核工作应是全方位的、综合型、立体型的结构。全方位是把属于检查监督性质的各项工作都纳入稽核部门，拓宽稽核工作的面，要向外币业务、表外业务和境外机构拓展，尽快覆盖所有业务领域，消除监督的空白点和漏洞，形成“大稽核体系”，使交行内部相互分割的检查监督工作形成合力。对重要的业务岗位进行经常性稽核，对难点问题进行专项检查。综合型是指稽核的方法是多样的，可采用现场稽核与非现场稽核相结合、常规稽核与风险稽核相结合、手工稽核

与电脑稽核相结合,事前、事中和事后稽核相结合的方式;同时,还应广泛运用随机统计抽样稽核法、流程图稽核法等先进的稽核方式,尤其要实现非现场监管的目标,就应首先建立一套科学、高效的预报和预警信息管理系统,这个系统既能全面显示金融风险大小,预测预警信号,又能对所辖行的日常经营情况以及各项经营考核指标进行及时的监控,既有全局性的,又有局部性的。为此,要努力实现监督手段的现代化,不断提高稽核效率和质量。立体型是指在派出制的基础上,采取下查一级为主,辅以各行(处)相互交叉稽核的方式。同时,也应尽快建立交行稽核处罚机制,对稽核人员自身玩忽职守,不能秉公办事的要给予行政处罚。

8. 建立人员素质控制制度,加强人力资源管理

商业银行的内部控制是为了规范其业务行为、组织行为和个人行为。内控制是由人制定,也是靠人去执行并完善的。因此,交通银行(处)应本着“以人为本”的思想,加强对人的管理。一是加强岗前和在职员工多层次、多方位的培训,遵守法纪观念,提高政治素质和业务素质,使他们懂得法律、精通业务;二是加强职业道德教育,引导员工敬业爱岗,教育员工自觉地遵守和执行各项规章制度,用严格的制度约束自己的行为;三是严把用人关,对于部和重要岗位的人员配备,要考查其综合素质,德、能、才、绩,严格审查把关;四是对员工岗位实行定期和不定期轮换期制,正确应用交叉检查的原则,使银行每个人、每项业务都处于被检查、监督的范围内。

总之对交通银行的管理,应采用现代管理方法,引进先进的控制技术。银行业务的日益现代化,要求银行内控手段更加有效率,更加安全可靠。客观而论,国外商业银行的内部控制比国内商业银行更为健全有效,因此,建立内部控制系统,必须认真地研究和借鉴外国银行在加强内部控制方面的成功经验,学习掌握现代银行技术,包括信贷和风险评估、流动性管理、风险准备金安排和现代人事管理,开发完善管理信息系统,使各管理层快速作出准确决策,提高效率,防范风险。

第五章 管理模式的实践——客户经理制

5.1 客户经理制的理论基础

客户经理制理论基于现代应用经济学的分支之一——市场营销学。在市场营销学中，客户管理和关系营销是出现于 20 世纪后期一项实践性较强的理论，客户经理制正是这一理论的具体实施。客户经理制是客户管理和关系营销的延伸，其焦点是对客户要求做出战术性回应。关系营销是对传统市场营销模式的再认识，把营销重点由“交易”转到“客户价值”，尤其适于服务性质的银行业市场竞争力的提升。⁶¹近年来，营销观念已逐步进入中国商业银行的经营管理中，但市场营销无论作为全面的经营指导理念还是一种实践中具体运用的制度、准则和方法，都还未在商业银行中被全面和科学地研究与运用。⁶²另一方面，客户经理制又具备营销战略性：它预先规划服务项目，以期待或适应客户可能的需求。

相应的，商业银行的客户经理制基于金融服务营销学理论。客户经理是银行业务的代表，负责开拓市场，了解客户需求，推介金融产品，同时在把握风险的前提下为客户提供全方位的金融服务，为银行赚取利润。⁶³自 70 年代以来，商业银行的营销观念从“产品观念”、“推销观念”发展到“市场营销观念”，经营的触角直接延伸到客户的市场需求上来。至二十世纪八十年代中后期，花旗银行副总裁列尼·休斯敦提出了“从产品营销中解放出来”的口号，商业银行的市场营销向服务营销方向发展。而市场营销的 4C 组合营销、关系营销、生态营销等新的理论和实践也不断地被商业银行所引用。90 年代以来，关系营销成为商业银行拓展客户的有效手段，国外商业银行相继推行了客户经理制。目前，这一新体制本身仍存在较大的理论探索空间。尤其在中国，90 年代末期才开始陆续引入客户经理制，目前，国内理论界和金融业界对这一体制的讨论方兴未艾。无疑，这些理论探讨将对中国商业银行的经营及营销具有较强的实践指导

⁶¹艾德里安·佩恩：《服务营销》，普兰蒂斯霍尔出版公司，1997；王超：《服务营销管理》，中国对外经济贸易出版社，1999；李曼：关系营销是银行服务业的核心竞争力，《金融研究》，2004 年第 5 期，第 139 页

⁶²许黎惠：关系营销与商业银行中间业务发展，《金融与保险》，2003 年第 6 期，第 143 页

⁶³张宏毅：商业银行客户经理制的问题与建议，《金融理论与实践》，2004 年第 7 期，第 81 页

意义。推行客户经理制，能够使商业银行各项内部专业的分设更加符合市场经济的需求，按照以市场为导向、以客户为中心的原则，进行一系列的金融业务创新。⁶⁴

5.2 客户经理制的定义及产生背景

一、客户经理的概念及产生：

1、客户经理的概念

商业银行的客户经理是指在市场上代表银行，通过与客户直接联系的方式，向客户营销金融产品和服务的专职银行员工，他们同时承担对客户信息资料的管理以及维护客户关系等方面的职能。

客户经理是银行与客户之间的联络员。实行客户经理制后，客户经理将是银行与客户间的桥梁。客户所需要办理的各项金融业务，不再是由自己去找银行相关经办人员办理，而是客户经理代客户与银行有关业务部门联系。银行在为客户办理业务过程中所需要客户提供的资料、履行的手续等，也不直接找客户，而是通过客户经理与客户之间来办理。客户经理是银行金融产品的推销员。银行办理的金融产品很多，除传统的存贷款、信用卡、公司理财、信息咨询、代理保管外，还在不断地研制新的金融产品。所有的产品都要由客户经理向自己所服务的客户宣传推销。客户经理是客户金融业务的服务员。客户需要的金融业务，客户经理都要积极为其办理，发挥自己既熟悉客户又熟悉银行的优势，及时联系银行本部的相关部门，尽快协调解决客户的金融需求，为客户提供满意的金融服务。客户经理是市场信息资料的采购员。客户经理直接与客户打交道，贴近市场，不仅对客户的生产经营情况、市场占有率、资金运用等情况比较熟悉，而且对客户的上下游客户情况也有所了解，这样客户经理就可有针对性地搜集客户、行业、市场等方面的信息，促进业务的进一步拓展。同时也将客户在运用银行金融产品时的意见建议及时反馈回银行本部。

2、客户经理的产生

客户经理的最初雏形是西方经济发达国家的银行为重点客户设置的专门服务的人员，他们主要与客户发生信贷业务方面的联系，但这还不是真正意义上的银行客户经理。到了 20 世纪八十年代中后期，迫于众多非银行金融

⁶⁴杨涌滨：从营销角度看商业银行的客户经理制，《金融理论与实践》，2004 年第 9 期，第 37 页

机构争夺商业银行客户所形成的生存压力，以花旗银行、美洲银行等为代表的大型跨国银行逐步推广了客户经理制，直至花旗银行与旅行者集团合并后所推出的“直销员”队伍，现代商业银行才真正出现了客户经理的营销机制。客户经理的直接目标是为了实现银行明确的市场经营策略，即为商业银行争夺有价值的客户。从根本上来 说，银行客户经理的目标在于通过培育和发展长期目标客户，以专门人员和专项支出获取稳定的资金经营的利润。它是金融市场发展到一定阶段的必然产物。

3、客户经理小组

由于现代商业银行接触层面广，营销触角深入到各行各业，尤其大型项目和重点客户，仅凭客户经理个人的力量无法担当。这时，就需要组建客户经理小组。针对项目所需相关知识，组合本银行相关专业人才，例如工程造价师、注册会计师、评估师等，在银行项目负责人(多由经验丰富的高级客户经理担任)的领导下，有效组合成为客户经理小组。小组人数根据客户项目大小灵活掌握，同时考虑成本费用。

成立客户经理小组有利于发挥团队精神，优势互补，适合于重点客户和大型项目。目前，国外商业银行对于大客户多采用客户经理小组的营销形式。

二、客户经理制的概念、产生与发展

1、客户经理制的概念

客户经理制又称“项目经理制”。客户经理制是指银行委派高素质人员充当客户经理，代表银行发展与客户关系，了解客户需求，及时协调银行内部资源，按照优质、高效、便利、快捷的原则，为客户提供一揽子综合服务的管理制度。而客户经理是指在银行业务第一线、全职管理银行客户、全面发展客户与银行的业务关系、全力向客户营销银行产品和服务的业务代表。从本质上看，客户经理制度是传统的信贷员制度在业务内涵上的扩展，是广义信贷管理制度的集中化、系统化和规范化，这一管理制度突出了竞争优质客户的发展战略，打破了目前按新产品、专业分工的机构设置为客户带来的不便，在行内形成了各部门相互协调，上下联动，一个窗口对外的服务机制，为客户提供了全方位的优质服务，是商业银行从实践中建立起来的以市场为导向，以客户为中心的现代经营管理模式。

客户经理制是商业银行根据市场营销原则，以黄金客户和优质客户为主要服务对象，通过对客户和市场的调研，充分利用商业银行的人才和信息资源的优

势，以客户管理为中心，把自身的经营行为和服务同顾客的需求相结合，采取促销和分销手段推销金融产品和服务的一种新型的经营机制。指导思想是对客户进行等级管理，以高素质的银行员工管理重要客户，客户的重要性越高，得到的服务越精良，从而实现资源优化配置；同时将以前“多点对多点”的分散型经营方式转化为“单点对多点”的集约化经营方式，从而形成合力，实现效益最大化之目标。

客户经理制是现代商业银行在开拓业务经营中建立的以客户为中心，把金融产品营销、传递市场信息和管理客户融为一体，为客户提供的新型全方位金融服务体制。它从制度上、人力资源安排上、服务内容上确保银行的营销人员与特定的客户建立一个全面、明确、稳定和长期的服务对应关系。其具体内容包括四个方面：首先，商业银行客户经理制是一种全新的经营理念。它集中表明了银行经营思想、经营手段与服务理念的转变，是现代商业银行为客户提供全方位金融服务意识与经营理念的表现。其次，商业银行客户经理是高素质人才的群体。在客户经理制服务方式下，对商业银行面向客户的市场营销人员的素质，提出了更高的要求。第三，商业银行实行客户经理制是增强市场竞争实力的重要手段。它为客户提供高质量、高效率、全方位的金融一体化服务，以吸引和稳定优质客户，开发市场资源，降低经营风险，增加经营效益。第四，商业银行客户经理制是经营机制的变革。它突破了传统的经营方式，积极主动上门揽客，形成一种多功能的竞争机制。

2、客户经理制的产生与发展

70年代以来，金融竞争加剧，非银行融资方式迅速发展。随着经济金融全球一体化进程的加速，商业银行的主要利润来源—传统信贷业务的减少使银行的生存空间大大缩小，同时商业银行自身也面临着经济周期波动所带来的不良影响。在这种情况下，商业银行为保持原有的盈利水平，保持原有的客户资源，开始主动适应金融竞争的需要，向重点客户派出客户经理，为目标市场提供有差别的金融服务。

随着现代科技发展的突飞猛进，金融电子化进程日新月异。自动柜员机(ATM)等设备的应用以及环球银行金融电讯协会(SWIFT)等机构的诞生，使商业银行在更广阔的范围内为客户提供服务成为可能，并为客户经理向客户提供高效服务提供了科学技术上的保证。

在竞争需求和科技保证的基础上，现代商业银行于20世纪八、九十年代产

生了客户经理制。经过十多年的实践与发展，正逐步走向成熟。中国商业银行正面临着严峻的竞争和挑战，首先是国内商业银行与非银行金融机构之间的竞争。随着金融体制改革的深化，商业银行根据《商业银行法》，自主经营、自负盈亏、自担风险、自我约束，以效益性、安全性、流动性为经营原则。四大国有商业银行传统的业务分工已经被打破，在抢占市场方面进行着激烈的竞争，新设立的商业银行一开始就进行综合经营，非银行金融机构的迅速发展也对商业银行的业务发展构成了巨大的压力。尤其是伴随金融业进一步的对外开放，外资银行的竞争压力，经营环境的急剧变化，也迫切要求国有商业银行在经营理念 and 经营管理方面进行变革，而实行客户经理制正是商业银行进行这种变革的需要。于是，中国商业银行于 20 世纪 90 年代末期开始陆续引入客户经理制。在中国，客户经理制尚处于起步阶段，需在实践中不断发展和完善。

5.3 客户经理制与商业银行

一、客户经理制对商业银行发展的促进作用

1、有利于商业银行更好的把握市场商机和客户需求

客户经理冲杀在第一线，直接面对市场和客户，他们最能体会到竞争的残酷，也最能体会到赢得优质客户的喜悦，他们深知市场和商机意味着什么，客户和服务意味着什么，他们更清楚地知道市场、商机、服务、客户与银行的信誉、品牌、效益及至个人切身利益之间存在着什么样的必然联系。

2、有利于缩短银行和客户的距离

由于客户经理的特殊身份和特殊职能，客观上减少甚至取消了很多职责不清、各自为政的中间环节，直接拉近了银行与客户的距离。从一定意义上讲，也减少了影响效率、影响信息甚至影响效益实现的很多阻力和障碍，使银行的优质服务由口号变成了行动，使客户的正常需求由愿望变成了现实。

3、有利于加快和提高金融产品的创新速度和利用率

市场是变化无穷的，客户的需求也必然随着市场的变化而变化。商业银行要想在竞争中始终处于不败之地，就必须随时推出适应客户需求的金融产品。商业银行通过客户经理的直接信息反馈，以最快的速度反映市场当期最热销的金融产品，并加快对新产品的研制、开发和推出。

4、有利于人力资源的合理配置

商业银行客户经理制的一个最大优势,就是使自身的人力资源得以合理和充分地利用。今天的客户经理,如果在今后的考核中没有达到标准,就要下岗,就要重新接受培训,就要重新找到自己新的起点,真正做到“人尽其才,才尽其用”。

5、有利于优化客户结构、防范信贷风险、提高经营效益

实施客户经理制的优点,一方面表现在我们捕捉市场机会的快速反应和灵活机制上,另一方面反映在高度负责和防患于未然的风险防范和责任约束上。所以,这种科学的机制要求客户经理要学会在市场竞争中准中求快,快中求准。银行如拥有一支高素质的客户经理队伍,就可以在把握市场商机和优化客户结构两个方面实现“双赢”。

6、有利于提高商业银行的综合竞争力

一家商业银行的综合竞争力主要源于科学的决策、明确的经营理念、有效的管理体制和运行机制以及较强的凝聚力。而客户经理作为有着强大后方保障支撑的前线突击队,可以最大限度地发挥自己的主动性和创造性,可以最大限度地每个人的能量和优势变为整个银行的能量和优势。

二、客户需要客户经理制

1. 客户需要高层次的服务

过去银行更多地强调服务态度,而忽视了服务质量;更多地考虑服务形式,而忽视服务效果;更多地考虑服务的品种,而忽视了服务的档次。以为面带微笑,语言文明,着装整齐,再划个“一米线”,多摆一点“业务介绍”和“服务指南”就可以了。其实,真正的好客户首先看的是银行的服务层次,这里包含了银行实力、银行品牌、银行信誉、银行效率和银行功能等多方面的具体要求,才能使客户在与银行进行业务交往中有安全感、信任感和依赖感,客户才能感到与这样的银行合作有意义,有实惠。

2. 客户需要全方位的服务

一家优秀的银行,光靠“大”还不够,关键要优,这个“优”是指它可以为客户提供全方位的服务,这包括本币业务、外币业务、对公业务、对私业务、信贷业务、储蓄业务、信用卡业务、结算网络服务业务、代收代付业务以及咨询顾问类业务等,即要能向客户提供包括商业银行资产、负债及中间类等的全部业务。

3. 客户需要主动超前的服务

现在大家都觉得好的客户少，而数量有限的优质客户又都成为各家商业银行争夺的焦点。其实，好坏是相对的，是可以转化的，现在较为宽松的行业和企业，就未必永远是支柱行业或骨干企业，目前面临困境的企业也未必就“死定”了，因为影响企业生存和发展的变数很多，如果我们简单地“唯成份论”地判断客户，而不是客观地分析、科学地把握客户分类，不在对方困难的时候“雪中送炭”，而只知“锦上添花”，这种服务既会引发合作双方利益和机制的失衡，也会降低银行服务的质量。银行聪明的做法，应该是你未发生的我已想到，你未说出的我已办到，你未注意的我已防到。

4. 客户需要规范化的服务

现代企业得以发展和强大的因素很多，但有一点是共同的，即他们都有严格的成本管理和财务核算。这就要求他们对银行的选择是审慎的，从长计议的。因此我们应为这些客户提供规范化的服务，交往中决不能朝令夕改，更不可我行我素，特别是对那些管理规范、通晓国际惯例的外商企业，银行的服务更要讲究艺术，既要做到互惠互利，又要做到不卑不亢，严格按照国际惯例和国家的政策规定，规范化地提供优质服务。让他们在交往中感到银行的诚实可信和稳健作风。

5. 客户需要灵活便捷的服务

商业银行一个重要的标志就是它按照经济规律和市场规则来组织经营活动，并牢固确立以经济效益为中心的最高原则，来发展和追求最大效益，有时可能需要暂时或局部的让步和放弃，组织架构可能需要必要的调整，经营策略也可能需要发生应时的变化，但这些变化和调整都要服从和服务于银行发展和银行长期经济效益最大这一最高原则。对待客户也是一样，在进行客户科学分类的基础上，对不同类型的客户采取不同的对策。对优质客户在价格、政策和合作条件上给予倾斜，让优质客户认识到银行和企业的确是荣辱与共，息息相关。以上 5 个方面的客户需求，均可通过客户经理来具体完成和满足。因此，银行需要客户经理制，客户经理制可以促使银行赢得客户。

5.4 客户经理制在美国商业银行的实施现状

客户经理制是美国商业银行广泛采用的一种竞争优质客户、推销银行产品和服务、增加盈利的业务体制，是美国金融市场激烈竞争的产物。客户经理制的

出现,推动了美国金融业整体服务水平的提高。客户经理制在美国银行已实行了多年,对中国商业银行具有借鉴意义。美国的客户经理制,被称作 Relationship Manager,是若干行业内部使用的一类岗位头衔。在美国银行业,它是指在业务部门或分行的业务第一线工作的,全职管理特定的银行客户,全面协调客户与银行的业务关系,全力向客户推销银行产品和服务项目的业务代表。客户经理管理的客户可以分为企业客户和个人客户两类。其中,企业客户经理的情况更加值得中国借鉴。

一、美国银行客户经理的设置

在美国商业银行中,客户经理的设置比较灵活。它主要表现在三个方面:

1. 客户经理岗位的设置完全取决于产品销售及市场开发需要。
2. 根据客户具体情况决定客户经理管理客户的数量,负责管理银行关键大客户的客户经理,可能只管一个企业,而管理小客户的客户经理可能要管上百家企业。在多数情况下,一个客户经理手上通常都是由几家大企业和若干家小企业构成的客户组合。
3. 根据客户的分布来协调客户经理的设置。服务重要客户的客户经理,不一定都设置在总行,而是设置在客户总部所在地的分行。行内所有与该客户的业务往来,由该客户经理负责协调。

二、美国银行客户经理的主要职能

1、密切保持与客户的关系

密切与现有客户的关系,是客户经理的首要职责。对所分管的客户,客户经理都要积极保持和发展关系,对主要客户要主动拜访、随时联系,及时发现和满足客户的需要及客户对银行的意见和要求,应及时让行内有关部门了解。在关键项目和关键场合中,适当安排银行与客户双方高层主管的接触,直至让银行董事长出动,发挥没有客户经理头衔的客户经理作用。同时动员全行的力量,为密切客户关系服务。

2、为客户提供一站式(ONE-POINT-CONTACT)服务

在没有设置客户经理之前,客户与银行发生业务往来时,必须分别与银行各有关部门发生业务联系,不仅每个部门难于了解客户的总体情况,而且客户出现了问题,银行方面也无专人出面协调各有关部门来解决。实行客户经理制之后,客户经理成为全权代表银行与客户联系的大使,客户有了问题只需要找客户经理一个人,由后者负责了解情况,协调行内关系,并负责解决,再向客户

交待。凡是客户经理判断客户的要求正当、合理也符合规定的时候，客户经理能代表银行先作出肯定的答复，然后再着手解决。对一些非关键性的问题，客户经理有权采取变通的办法当场处理。客户和银行发生纠纷，客户经理要出面承接并负责给予解决，通过客户经理提供的一站式服务，不仅对客户的服务质量能够大大提高，银行内部也加强了业务协调，大大改进了工作效率。

3、参与对客户的信用风险管理

市场经济本质上就是信用经济良好的信用环境和市场秩序是信用经济得以健康发展的基石，也是市场经济体系得以正常运转的重要保证。⁶⁵根据客户的业务经营情况，对客户的信用风险进行分析和控制，是美国银行客户经理的一项重要职责。在对客户的信贷业务中，客户经理与信贷专员的职能有许多类似之处。客户经理要对客户的信用风险提出意见，参与部分信贷的审批。在信贷发放之后，要密切注意客户信用的变化，必要时向银行提出警告。客户的贷款出现问题，客户经理也是早期出面与客户协商解决办法，并向银行提出处理意见的主要人员。

4、抓住各种业务机会，积极推销银行产品

美国银行的产品和业务品种很多，即便是银行的长期客户也可能不完全了解银行的全部产品，而一般客户对银行新产品和新业务的了解则更加有限。在与客户的交往中，客户经理可根据客户需求，发现客户的业务需要，有针对性地向客户主动建议和推荐适用的产品，还可以针对客户的特别需要，探索为其开发专用产品的可能性，通过各种办法增加银行收入。

5、开发新的优质客户

除了积极发现和培养有潜力的新客户之外，客户经理还要从对手银行中拉优质客户，不惜从细小和无利的业务做起，逐渐培育与客户的关系，促使客户最后把主要业务转给本银行。

6、教育客户、引导客户的业务需求

美国银行的另一大职责是发挥"教练"职能，向客户灌输最新金融知识，让客户分享银行的金融创新成果，培育优良的客户金融资产意识，激发和引导客户对新型金融服务的需求，不断推动银行和客户间的业务合作向纵深发展。好的

⁶⁵约翰·考埃特等：《演进着的信用风险管理》，机械工业出版社，2001；刘少波：信誉机制、信用资源的有效供给与信用缺失治理，《金融研究》，2004年第1期，第55页

客户经理不会等客上门，而是主动把客户吸引到银行来；好的客户经理也不会让客户只重复以往的业务，而有能力拓宽银行和客户的业务合作，扩大银行盈利渠道。

7、对内联络各个环节，确保对外服务高效、满意

客户经理是银行对外服务的中心，处于扇形面的中心突出点，同时，银行又象“千手佛”，每一客户经理都是银行伸向客户的友好之手。因此，客户经理握住的每一笔业务都是银行共同的财富，需要所有相关部门全力协助，而客户经理有发挥协调中心的作用，引导客户的每一笔业务在银行顺畅、准确地完成。

三、美国银行对客户经理的管理

美国大商业银行内部对客户经理的业务监督及客户经理的行政关系，一般直接隶属于其所在的业务部门和所在分行，银行并不设立单独的客户经理管理机构。因此，在银行的零售业务、批发业务、国际业务等部门中，在许多分行中，虽然都设有客户经理的工作岗位，但银行并没有对他们进行统一管理。而是由客户经理所在部门根据各自的业务需要，分别进行管理。这种分散式管理，体现了银行客户经理的职务头衔与银行职位等级之间没有建立起对应的关系。客户经理作为一种对外的岗位头衔，可以由银行内部不同等级的员工来担任，并不存在客户经理应相当于某种职务级别的规定。除了信贷授权的权限不同之外，在职务等级不同的客户经理之间，工作的性质和范围基本上是一致的。

这种对客户经理的级别待遇不一刀切的管理办法，是由客户经理本身工作的特点以及对其管理的特点所决定的。客户经理虽由不同级别的银行员工出任，但在业务管理和行政管理上则归属其所在的部门和分行。无论等级高低，客户经理都要接受部门经理或分行经理的统一领导。由此可见，美国的商业银行不仅对客户经理不设单独的部门进行管理，而且，客户经理的岗位与员工的职务等级高低无关，担任客户经理的员工也没有与其级别相对应的行政管理权限。

同时，美国大商业银行对客户的重视，是通过其业务机构的层次设置和对客户的分类管理来实现的，也是通过授予客户经理较大的业务权限来实现的。至于客户经理是否实行部门归口管理，是否享有行政权力等内部性问题，都不是首要考虑的因素。这种以外部市场为导向的业务管理体系，值得中国银行借鉴。

四、美国银行对客户经理的考核与激励

在美国大商业银行中，对客户经理的管理与对其他银行员工的管理有所不同，其中最大的差异表现在对客户经理的考核激励方面。银行对每一个客户经

理都规定有营业额计划，营业额计划的完成情况成为对客户经理考核的首要依据。营业额计划指标是客户经理实现的银行各类产品的销售额。根据客户经理所在的部门和分行不同，具体的指标内容会有一些区别。在有条件的情况下，在使用销售额的同时，也使用销售费用、销售利润等多项指标进行考核。而营业额计划的基期一般都按年度计划制定。但为了减少银行业务受季节性因素波动的影响，有的银行也采用滚动式的基期计算方法，按照六个季度的营业额制定计划，每一个季度向前调整一次。营业额计划的指标是层层分解确定的。在每一个计划期，总行首先根据前一期营业额的完成情况，按照一定的业务增长比率，向部门和分行下达营业额计划。部门经理和分行经理再根据所接受的任务指标，将部门计划和分行计划分解落实到每个客户经理头上，成为客户经理的营业额计划。由于营业额计划是由总行自上而下逐级下达的，考核也是由总行自上而下逐级进行考核。

对客户经理的考核由所在部门和分行进行。考核的核心内容就是客户经理的营业额计划(包括成本费用和利润)的完成情况。对客户经理的激励。与营业额计划相对应的是对客户经理进行激励，其最有效的激励办法就是实行同经营业绩挂钩的提成制度。具体的做法有两种：一种是对客户经理采取底薪加提成的办法；另一种是实行无底薪的全额佣金制。根据客户类型和业务特点，对经营批发银行业务的客户经理，多采用底薪加提成的激励办法。对经营零售业务的客户经理，则多采用全额佣金制的激励办法。除此以外，银行也经常采用一些辅助性的精神激励措施，如向业绩突出的客户经理颁发最高创收奖、最佳服务奖等。从以上可见，以美国为代表的国外商业银行，其客户经理制已运作多年，形成了一整套系统有效的实施、管理、考核办法。参考国外银行的客户经理制现状，有利于中国、云南省交行顺利地引入和实施这一新型制度。

5.5 交通银行昆明分行推行客户经理制存在的问题

交通银行昆明分行于近几年才开始陆续引入和试行客户经理制，由于交通银行昆明分行本身地处经济不发达地区，加之进行金融体制改革起步较晚，在推行客户经理制过程中必然会与原有的体制、观念等发生摩擦与矛盾，在实施过程中也存在一些问题，主要表现在以下几个方面：

一、时间紧迫与认识不足的矛盾

市场化时代的到来，银行与客户新型关系的确立，对交通银行昆明分行传统的经营理念、业务范围、内部管理和市场开拓产生了强烈的冲击。谁对经营环境的变化最敏感，谁最先培育、引导、推动市场发展，最先采取相应对策，谁就能在竞争中抢占先机，居于有利地位。而市场机遇稍纵即逝，市场竞争有时就是快速反应的竞争。因此，银行内部业务流程的改革已成为应对竞争的重要方面。面对新的形势，商业银行必须将业务经营的着力点，由过去以银行内部管理为中心，向以满足客户需求为中心转变；营销手段也将由过去以专业“条块分割”为主，向发挥综合优势、全方位市场开发为主转变；营销对象由过去以一行一业的“狭义营销”为主，向跨专业、跨行际、跨区域的“广义营销”为主转变。要构造全方位大营销的格局，体现服务优势，形成营销合力，最有效的途径就是尽快建立起一个高度专业化的、快速反应的、以客户经理队伍为主体的新型经营机制。但从商业银行的实际状况看，部分管理人员对商业银行市场竞争形势分析不足，对金融行业社会化发展趋势认识不够，缺乏忧患意识和紧迫感；管理创新观念淡薄，不能从“客户发展方向”的战略高度来选择业务运作方式，在全行范围内配置多种资源，运用多种综合手段，重点拓展和培育客户市场；不能用新的理念和标准，创造实用和富有特色的服务方式，并通过提供科技含量高和完善的综合服务功能，变脆弱的客户基础为相互依存的银企合作关系，实现银行市场开发方式的根本转变。具体而言，是对实施客户经理制认识模糊，对其内涵作用一知半解或知之甚少的现象较为普遍。有些领导甚至因循守旧、怕冒改革风险，主观上不愿接受新思想、新观念，行动上不能积极将客户经理制列入日常工作，或是被动地应付上级行的要求。方法上不愿对本行实际作深入调查和分析，在实施中盲目性很大，这些思想认识都会直接导致制度实施因不切实际而流于形式。

二、集约营销与部门服务分割的矛盾

随着客户对银行服务的需求趋向多元化、专业化，资金已不是优质客户选择银行的第一因素。实施客户经理制就是要改变传统的、被动的市场开发方式，将以前“多点对多点”——各部门直对客户的分散型经营方式，转化为“单点对单点”——客户经理对客户的集约型经营方式，从而形成合力。但从目前商业银行内部机构设置和职能划分看，大多以业务种类为标准，多个业务部门参与经营，客户多元化一体性的需求被分割，造成在市场拓展中的块块分割、多头管理。以云南某商业银行改革后的机构设置为例，支行部门精简为办公室、

保卫科、会计科、市场拓展科四个科室，而市场拓展科则需对分行授信、市场营销、风险管理、私人业务、法规、计划、外汇等多个管理部门。为此，在日常工作中，市场营销科不得不疲于应付来自不同处室的会议、报表、检查等，从而影响了对外业务的拓展。同时，营销员在营销中捕捉和办理的各项业务要向不同的部门汇报、请示，在不同服务品种组合搭配供应上难度大，不利于信息的有效传递和资源整合，也不利于服务客户。有些部门业务职能交叉，责权不明晰，在业务处理中相互推诿、扯皮，本位主义思想严重，工作信息相互沟通少，业务处理速度慢、效率低。导致客户经理对外作业的后台支持条件不足，极大地影响了市场拓展，削弱了市场竞争能力。

三、体制改革要求高与经营机制不灵活的矛盾

从现实情况看，改革开放以来，虽然云南省银行业一直处于改革调整之中，但长期计划经济体制的影响导致权力集中、干部任用论资排辈、收入分配平均主义等现象还在一定程度上继续存在。在用人制度、费用、分配等有效激励机制建设上仍不健全、不完善。激励手段单一，缺乏力度，往往只局限于物质报酬方面，忽视其他手段如职级晋升、岗位调整、发展培训机会、赋予相应权力等的综合运用，既没有渗透到工作中的每一个环节，也没有形成一个完善的制度。缺乏制度化、规范化建设和长期的、较为稳定的激励方法。商业银行经营体制改革的滞后，将影响客户经理制的有效实施，存在制约客户经理制实施的体制障碍。

客户经理制是一种由客户经理向客户提供一站式服务的全新机制。既然是一站式服务，客户经理在担负责任的同时，就应该具备相应的权力和利益。但目前的情况是，在云南省一些进行客户经理制试点的银行，客户经理对外(对客户)无法承诺决策，凡事少不了请示汇报；对内(对行内职能部门)无权调度支配，遇事只能左求右告。于是，营销到的客户，在层层汇报中，在与职能部门争取技术支持的周旋中，降低了效率，延误了时机，失去了客户，客户经理束手无策。

同时，在客户经理成功地营销到大客户为银行带来效益后，管理机构没有给予有效公平的激励，导致客户经理们失去积极性，战斗力锐减；或者纷纷跳槽，带走客户资源。

从目前交通银行昆明分行情况来看，造成客户经理责权利不匹配的原因主要有以下几个方面：

1. 云南处于客户经理制推行初期，商业银行原有的观念和机制还没有随之转换。原有的臃肿机构和低效机制还在起作用。
2. 客户经理的推行停留在表面，多数银行直接将原有的信贷员直接改称客户经理，并未把相应的权利、利益与客户经理的责任挂钩匹配。
3. 交通银行昆明分行的机构设置没有进行相应的整合与彻底的改革，职能部门过多，领导决策层过多。

四、综合素质要求高与队伍建设滞后的矛盾

由于设置客户经理的根本目的是要全力挖掘有价值的营销资源，并进行集中统一的管理和调度，以保证对目标客户的开发与服务，提高对客户的持续服务能力和产品创新能力。客户经理的基本职责是以资金、智力为基础，以各种金融产品为手段，发现潜在客户，巩固和培育优秀客户，为不同的客户“度身定做”，设计全套金融服务产品组合；开发新的业务品种，与银行后台的产品作业部门相互配合，对客户实行全方位服务，实现自身壮大、业绩增长的持续性发展目标。这就要求客户经理不仅要熟悉单纯的银行业务，还要在企业经营、资本营运等各方面掌握较高的操作技巧，从而才可能在产品组合、企业重组、杠杆融资和金融顾问等非常规业务领域内不断创新。客户经理要成为名副其实的贷款项目的调查者、新业务的开发者和推广者、低成本资金的组织者、中间业务的营销员、客户的财务顾问。可以说，客户经理制对传统的信贷员制度提出了更高的素质要求。但从云南省交行营销人员的整体素质来看，无论是群体队伍，还是单一层面，离其应有的要求都有不小的差距。表现在现有营销人员对宏观经济政策掌握少，对微观经济分析能力低，知识面较窄；还不能熟练掌握银行各项业务的基本程序和规则，综合业务技能低，业务操作单一；创新能力不强，市场营销意识和技能与市场服务要求还有较大的差距。营销人员数量少，后备力量不足，队伍建设滞后的问题十分突出。

交通银行昆明分行的客户经理是从 2000 年以后才开始出现的，大多数银行的客户经理实际上就是原来的银行信贷人员。他们的学历层次参差不齐，业务水平单一，在营销方面能力欠缺。总体来说，云南的客户经理较之沿海地区银行的客户经理有差距：

从人员构成来看，云南银行的客户经理来自各行原有的信贷人员，对于他们来说，信贷业务可以驾轻就熟，但当客户需要其它方面的金融服务时，就显得较为生疏；从观念来看，客户经理多为老资历的银行员工，他们习惯于原有的

机制，缺乏开拓创新精神，缺乏拼抢意识；从环境来看，云南地处西南不发达地区，尤其是边疆少数民族地区，信息相对闭塞，观念更新慢，机会少；从外部因素来看，外省和新进入的股份制中小银行在用人机制和薪金待遇上对云南省银行，尤其是四大国有商业银行的客户经理们产生冲击，导致优秀的客户经理人才纷纷流向外省他行，优秀人才流失严重。

五、科学考核与考核激励机制不完善的矛盾

要留住优秀的客户经理人才，激励客户经理充分发挥主观能动性，积极投入到为银行创造效益的工作中，云南省交行必须建立起科学的客户经理考核方法，有效地激励客户经理。然而，目前的实际情况是，各家商业银行虽然都有自己的一套考核激励办法，但普遍缺乏规范性、统一性、一贯性，较多的主观因素掺杂期间，变化频繁。考核较多关注数量增减，较少关注质量指标和成本、效益。这种不完善的考核激励机制无法适应推行客户经理制的要求。

六、智能化创新服务与传统服务的矛盾

随着以全球化、信息化、网络化和知识趋动为基本特征的知识经济的悄然兴起，金融业作为现代社会经济的核心，必然引发商业银行经营对象、技术手段、竞争内容的革命。银行服务将不再靠手、算盘、计算机单机或一定程度上的行内联网来实现，而是靠信息和通讯技术，为客户提供全方位、多层次、多功能的服务。未来金融业发展的趋势，使银行间的竞争越来越集中在现代化经营手段和服务方式上。客户经理要在市场营销的竞争中占领制高点，必须充分利用现代信息技术，不断开发出适合市场需要的金融新产品，把技术优势转化为竞争资源，把金融服务向服务的便利、高效和准确等更深层次内涵推进。大力开展服务品种、服务工具、服务方式的创新，最大限度地方便客户、方便社会，形成竞争优势。商业银行在实际经营中，如果整体信息技术的水平不高，对客户服务的不技术手段落后，业务品种少且技术含量低，必然牵制和影响客户经理对客户服务和营销的层次。同时，营销人员由于受所学专业、营销时间等因素影响，普遍存在对信息技术应用水平低、对知识经济认识不足、业务创新经验少等现象，使客户经理提供服务的技术含量和业务创新远不能满足和适应市场客户的需要。

七、深入了解客户与客户管理手段落后的矛盾

银行客户管理系统主要包括客户信用档案和客户评估系统。对于银行客户经理而言，客户信用档案是了解客户信用情况的资料来源；客户评估方法是分析

客户整体情况(包括经营业绩、管理水平、财务情况、信用情况等)的有力武器。交通银行昆明分行目前还未建立全省共享的完善的客户信用档案系统,各家银行内部虽有部分客户的信用记录,但大都停留在有限的书面文字记录;有的虽已在本系统内上机,但仅停留在贷款客户范围,多为简单的数据和文字传输,缺乏深入分析和连续跟踪一记录;而存款客户和非存贷款重点营销客户的上机信用记录几乎没有。客户评估方面,云南省交行所采用的评估方法多种多样,由于口径和方法的不同,往往造成对同一家企业的评估结论大相径庭,形成风险点。

八、提升营销层次与市场营销观念手段落后的矛盾

中国客户经理制的引入伴随着商业银行市场营销的深入和加强。有效地进行金融市场营销是银行客户经理工作所要达到的目的,也是客户经理工作的重点。可以从以下三个方面理解中国商业银行强化市场营销的必要性:

1. 整个社会金融意识的增强,顾客金融需求的多样化,需要商业银行强化市场营销。商业银行的客户是多种多样的,不同的客户对金融产品的种类、服务形式和手段的需求是不同的。随着收入的提高和财富的增长,也由于人们所接受的金融知识的增加,越来越多的顾客需要商业银行和其他金融机构能指导和管理他们的金融事务。这既给以顾客为导向的金融机构提出了更高的要求,也提供了更多的机会和挑战。因此,商业银行必须把经营目光转向一些特定的市场领域。如:随着中小企业在国民经济结构中的地位的不断加强,中小企业逐渐成为经济增长的真正动力,商业银行必须将一大部分精力集中于中小企业。目前中小企业融资的主要渠道是:银行借款、占用客户资金、民间借款、募集股份(内部机制)等。⁶⁶然而,银行在客户选择上倾向于大客户,因而引致中小企业贷款难。⁶⁷此外,许多大型集团公司的财务管理和资金运用对银行的依赖性越来越强,传统的企业财务管理概念正在发生革命,银行在这类业务中可以找到新的经济增长点和相对稳定的顾客群体。股份制商业银行作为中小金融机构,其市场定位视为“两小”经济提供金融支持,其经营特点是体制灵活,面向基层,适合经营金融零售业务,在为中小企业提供及时、周到的金融服务方面,

⁶⁶钮明:中小企业融资难成因分析,《金融理论与实践》,2005年第1期,第24页

⁶⁷王自力:香槟塔效应与中小企业信贷市场,《金融研究》,2004年第1期,第98页

发挥着国有独资银行不可替代的作用。⁶⁸如果商业银行不根据客户需求主动调整自己的业务方向，并通过强化市场营销拓展金融服务，就会逐渐丧失市场份额，许多国内外金融机构的经验教训已充分证明了这一点。

2. 激烈的市场竞争要求银行强化市场营销。长期以来，金融业的经营对象—货币始终是最紧缺的资源之一，这使得金融企业长期处于卖方市场。随着中国金融体制改革的进一步深化，国内银行业间的竞争进入白热化。从而使国内金融市场逐渐演变为买方市场，行业平均利润逐步下降，银行业也已走入微利时代。同时随着中央银行加强监管和一系列法律法规的出台，不正当的竞争手段必然要被正常的、更为有效的市场营销手段所替代。随着加入 WTO 后，实力雄厚的外资商业银行的介入，会使中国的金融业面临更加残酷的竞争。中资银行不可避免地会遇到优良客户流失、机构规模的压缩和人才流失等问题。如果我们不能发挥自身的优势，尽快提高服务质量，拓展业务范围，通过强化市场营销，保持相当的市场份额，就会面临由于业务压缩而导致的财务风险，银行的效益状况会进一步恶化。

3. 从国际范围看，全球金融一体化和信息技术的发展，使市场营销的重要性日益显现出来。近年来，金融市场已进入国际化。金融一体化进程的加快推动了金融服务业的竞争，提高了金融交易的数量、质量和多样化。金融机构只有强化市场营销，才能适应这一变化，从而使自己立于不败之地。同时科技手段在金融服务中的应用，使得 ATM、家庭银行、网络银行等新的服务形式迅速发展，而且借助这些先进的技术手段，大大降低了金融服务的成本，改变了传统的金融服务的时间和空间概念，提高了金融服务的效率，拓展了金融营销的领域和空间。

显然，然而随着金融同业竞争的日益激烈，银行经营的专业化将不断深入，市场竞争将演变为知识的竞争，客户服务将以具有全面金融知识的财务顾问型和超值服务为主导。一支高度专业化的客户经理队伍，一个以市场为导向的经营体制将成为银行在市场竞争中成功的关键。客户经理制的实施必然首先要求我们对新形势下商业银行经营的认识要有新的飞跃。通过对现有经营管理体系的调整和建立客户经理制，实现经营理念由以产品为中心向以客户为中心转变；经营模式以单项业务、分散作业，向多种业务综合协调转变，经营方式由单纯

⁶⁸王升：股份制商业银行经营困境透析，《金融理论与实践》，2004年第4期，第15页

的收放型向以客户为中心的综合集约营销职能转变；经营风险由静态的事中、事后监控向动态的事先防范和监控相结合转变，积极抢占优质客户资源，努力扩大市场占有份额，提高市场竞争能力。因此，云南省的客户经理要更好地开拓市场，就必须做好市场营销工作。

由于云南省金融改革起步较晚，随着平等、互利的新型银企合作关系地位的确立和发展，商业银行原有的管理运作观念和方式显然不能适应形势发展需要。现代市场具有价格显示、资源配置、利润实现、优胜劣汰的功能。而现今的银行与非金融企业相比，后者更重视企业形象的塑造、市场份额的提高，而商业银行在企业形象塑造、品牌资本积累、市场份额扩大、市场地位提高等方面动作小，在市场运行体系的构造和金融市场的需求调查、产品开发、市场推广和营销策划等方面的实施上还处于起步阶段。不仅在金融营销理念上的培育时间短，而且无论是高级管理层还是普通员工大多对金融营销概念和内涵认识模糊，金融营销的措施少、层次低、手段落后，从而使客户经理制的有效实施缺乏一定的基础。具体来看，交通银行昆明分行推行客户经理制的初期阶段，在市场营销方面存以下问题：

1) 精力过多集中于扩大市场份额，没有有效选择目标客户，普遍撒网，造成资源浪费，经营成本升高，营销带有盲目性，忽略了营销整体规划。2) 自从引入客户经理制后，云南各商业银行开始了更加激烈的竞争。同一家客户的财务室会收到来自不同商业银行客户经理的各式名片——这属于正常竞争。但值得注意的是，有时候，同一商业银行的不同支行、分理处也会对同一客户同时展开营销战，为了各自的局部利益，不惜互挖墙脚，不惜重复使用人力、物力、财力。3) 营销手段传统、滞后、表面化，不能及时采用一些较新的营销手段和方法。

5.6 交通银行昆明分行推行客户经理制的对策研究

客户经理制是适应经济市场化和银行经营社会化的一项新制度。交通银行昆明分行要在现行经营管理中合理导入这种制度，必须根据自身发展的要求，积极进行新的组织管理框架建设，积极营造宽松的创新环境，抓住制度设计中的关键问题，增强制度的前瞻性、合理性、可操作性建设。既然客户经理制在云南省交行的推行过程中存在难点与问题，就应针对问题，从观念及经营理念、

组织机构、人员、技术、营销手段等方面做好准备、积极改革，保障客户经理制得以规范、科学、合理地实施。本节将重点探讨交通银行昆明分行推行客户经理制的对策。

一、进一步树立以客户为中心的经营理念

银行如果不研究客户需求，不围绕客户服务，就无法赢得客户的信任和合作。商业银行传统信贷员制与客户经理制相比较而言，信贷员制是以推介金融新产品为中心的，而客户经理制是以客户为中心的，其核心体现在目标取向不一样。而以产品为中心的模式已无法在现代市场竞争中立足。客户经理制就是强调以客户为中心，并围绕客户需要，设计和提供产品。所以，云南的银行要成为真正的商业银行，必须按企业模式运作，必须以客户为中心。

银行要把服务管理与业务管理、人员管理、财务管理一样纳入到正常的经营管理中来，突出银行服务的地位和作用，使现代金融服务理念渗透到银行的每个网点、每位员工中。牢固树立客户是银行上帝的经营理念，银行就要适应和服务于客户的需求，而决不能让客户来适应银行。要认清自己的实力与外部市场环境，找准位置，在营销人员和客户经理中全面培育营销理念、客户至上与客户服务理念、客户价值理念、客户开发理念、系统运作与协调理念，使客户经理能够以全新的经营理念投入到市场营销工作之中去。

二、调整优化组织结构

实施客户经理制，就是要将原来银行与客户多头对多头的关系转变为单头对多头。即通过客户经理提供一站式服务，而银行内部则由客户经理负责协调。用图 5-1 可以表示为：

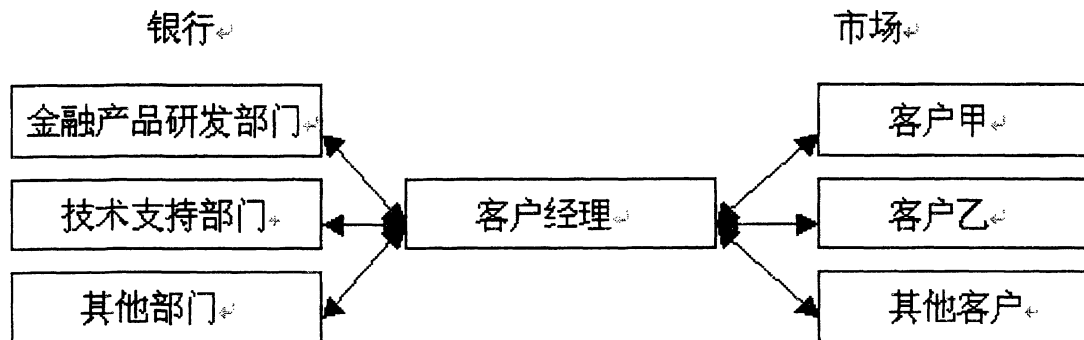


图 5-1：客户经理一站式服务

云南省交行原有的组织机构多是按业务分工来设置的，如会计部、储蓄部、

信贷部、中间业务部、国际业务部等等。在引入客户经理制后，原有的机构设置已不能适应其需求。应采用矩阵式管理模式，对原有银行内部的机构管理、信息管理、市场开发管理、客户管理以及决策管理等方面进行整合。在矩阵模式下，传统的金字塔模式中的管理层被压缩，向机构扁平化方向发展。表现在：(1)在业务部门的设置上，突出业务拓展部门的设置和业务支持部门的设置。从业务拓展部门来说，不同级别的分行应因地、因事制宜地设置针对客户服务的部门和工作小组。另外，设置业务支持部门，伴随客户经理制的推行，银行内部的支持部门可以整合为项目决策、业务支持、技术支持三大块。项目决策部门负责对客户经理项目报告的审批和执行监控，方向把握，以及客户经理某项目结束后的评价考核；业务支持部门囊括了原有的储蓄、会计、信贷、法律等部门，主要针对客户经理反馈的客户需求，及时设计、研发新业务、新产品并实施对客户的结算等服务；技术支持部门主要向客户经理和业务支持部门提供科技支持，用先进的科技、电子、网络等手段赢得客户。(2)在业务拓展部门和业务支持部门的职责权限的划分上，突出集约化操作和系统化营销的特点，从而真正建立面向市场的商业银行经营体制，业务拓展部门和业务支持部门各司其职各负其责，在业务支持和后勤保障方面形成全新的经营合力。

三、建立灵活的经营机制

在直接融资不断扩大和信息技术不断进步的新形势下，商业银行的发展需要跳出传统单一的存、贷、汇狭窄的服务范围，通过建立客户经理制等新的营销运行机制，为客户提供更有效的金融产品和组合式金融服务，走向为客户提供全方位、社会化服务的全能化、综合化道路。并根据自身实力和条件，结合客户特点提供各具特色的服务和创新产品，参与其经营和管理，进而建立起稳固持久的银企关系。随着客户经理在金融营销中发挥越来越重要的作用，相应也要建立起有效的约束和激励机制，只有实现责权利的协调统一，才能充分调动客户经理拓展市场的积极性。这就要求商业银行必须尽快建立一个全新的、用人制度灵活、利益分配合理的经营管理机制。具体而言：

在责方面，应实行银行与客户经理双向选择，客户经理聘任就职，必须充分发挥自身能动性，完成创利任务，否则离岗。

在权方面，应赋予客户经理充分权限。客户经理就项目作出预算，通过后，可以就其负责项目调度本行的人力、技术和财力，技术支持部门积极配合，高效地完成客户开发、产品开发、客户维系等一系列工作，为银行带来忠实客户

和更多效益。

在利方面，应建立全新的薪酬体系，充分调动客户经理的积极性。根据个人创造价值的大小，合理拉开收入分配差距，使客户经理的价值大小在薪酬分配中得到充分的体现，最终形成凭能力和业绩吃饭的人力资源管理体制和灵活的经营机制。

四、强化客户经理队伍建设

客户经理制的引入，要求储备高素质的客户经理群，因此，云南省交行应在人员方面做好准备。

1. 客户经理应具备的基本素质和专业素质

客户经理作为客户经理制的执行者，必须在个人品德、业务、个性等方面具有较强的综合素质。一个合格的客户经理必须是既熟悉市场又熟悉政策，既熟悉银行业务又了解企业的“复合型”人才。客户经理的素质包括：

(1) 要具有高度的敬业精神

建立员工和银行共同认可的价值观，体现两者的共同利益关系，银行对员工价值的尊重，能够增强银行内部凝聚力。⁶⁹客户经理的事业心、工作责任心和职业道德是做好各项工作的关键，其一举一动代表商业银行的整体形象，这就要求客户经理加强自身修养，培养“爱岗敬业，行兴我荣，行衰我耻”的职业道德。在金钱、物质等利诱面前，不迷失方向；在错综复杂的事物面前，始终保持清醒的头脑；在服务中展示商业银行的经营理念；勤奋敬业，心胸开阔，努力完善自我。

(2) 要具有诚实守信的人品

有位营销专家曾说过：“客户信赖你的产品是因为信赖你的品质”。因此，客户经理必须恪守讲求信用的做人准则。不夸夸其谈，不急功近利，对待客户诚实守信，言出必行。长此以往，在赢得客户的同时，也为自身所代表的银行树立了良好形象。

(3) 要具有扎实的理论功底和业务技能

客户经理在业务上要具备“一职多能”的素质，必须掌握丰富的金融理论和技巧，正确掌握和执行经济政策，精通银行业务，熟悉本行各项业务中的风险点以及防范措施，熟悉目前正在办理的业务和准备开办的业务，以及有关的具

⁶⁹乔海曙：金融“文化力”：商业银行的核心竞争力，《金融与保险》，2003年第12期，第88页

体操作程序，为客户提供一条龙服务。能够较全面地掌握国内外金融改革和金融研究的理论成果，了解国内外金融业务的发展状况，具备基本掌握和运用各项法律知识的能力。

(4)要具有强烈的客户服务意识和竞争意识

客户经理要急客户之所急，想客户之所想。能够积极运用商业银行各种金融产品与网络资源，为客户提供包括本外币存款、贷款、结算、中介业务、房改金融、财务顾问、项目融资等多元化、一体化服务。做到及时发现问题、准确分析问题、妥善解决问题，适时为客户提供各种所需的帮助，通过一流的服务，一流的信誉，来提高商业银行的社会知名度，并以此赢得客户，赢得效益，取得竞争优势。

(5)要具有全面的市场营销观念

客户经理要针对不同客户的不同需求，善于以随机应变的谈话技巧和灵活多变的营销方法，推销金融产品，密切关注客户的思想动态与决策变化，积极为客户设计提供各种融资方案设计与业务策划，从而在市场与商业银行之间形成高效、畅通的信息传递渠道。使客户成为商业银行业务的义务宣传员，实现扩大商业银行客户群体的良性循环。

(6)要具备较强的公关协调能力

客户经理是银企之间的“桥梁”，也是协调银企关系、解决可能发生矛盾的“外交部长”。客户经理凭借与企业之间和谐的关系，向企业宣传商业银行的新业务，不断获取各方面的信息；善于与客户的高级管理人员沟通；使商业银行不断设计新产品，满足市场的需要。另一方面，客户经理应协调处理好与银行内部各职能部门之间的关系，使商业银行内、外关系畅通。

(7)要具有市场发展的前瞻性和捕捉市场信息的能力

客户经理要在瞬息万变的市场中判断商业银行客户在未来市场中的地位、竞争力和对商业银行服务产品造成的影响，并提出相应的策略；把握市场脉搏，不断改进服务手段；了解主要竞争对手的经营策略、业务优势、主要客户分布；及时收集同业正在经营、试办或调研准备试办的业务信息，增强同业竞争力。

(8)要具备必要礼仪知识，展现良好气质修养

客户经理作为银行与客户的桥梁，其一言一行都代表和展现着银行的风貌。作为银行职业人，在与客户打交道时，必须遵守职场的礼仪。如着装、语言、对客户的称谓、就餐礼仪、电话礼仪、合同签署程序等等。无论男女职工，都

应通过微小之处，展现良好的气质修养，给客户留下美好印象，进而对客户经理所在银行也产生好感。

(9)具备良好的心理素质

与银行打交道的客户形形色色，有时客户经理并非无往不利。这时就需要具备宠辱不惊的平和心理，对挫折有较强的心理承受能力。遇事不卑不亢、开朗、包容，不断进取。

(10)具有团队精神

“团队”是一个外来词，在组织行为学中，其涵义是：为了实现某一目标而由相互协作的个体所组成的群体。“团队”和我们常说的“群体”(或集体)不同——所有的群体都是团队；与群体相比团队更强调共同的责任、效益和业绩。有外国学者认为，高效的团队具备以下八个特征：一是明确的目标，二是相关的技能，三是相互的信任，四是共同的语言，五是良好的沟通，六是协商的能力，七是高明的领导，八是外部的支持。对团队中的一员来说，无疑应该有一种齐心协力、同舟共济、将团队利益放在个人利益之上的精神，这就是“团队精神”。团队精神并非是不承认个人利益，更不是要抹杀个性，而是实现在一群人利益乃至最大利益的前提下，强调个人服从团队。培植团队精神，实际上就是学会如何与他人合作共事。强调团队精神，下列原则是需要共同遵守的：

一是互惠互利。任何交往与合作都是双向的，是在互惠互利的条件下进行的。因此，在交往与合作中要多考虑别人的利益，把个人的利益限制在不妨碍整体与他人的利益的合理范围内，要知道，尽量照顾别人的利益，才是自己的利益所在：合作的失败者，往往都抱着一种这样的心理：最好是就我一个成功，别人都失败；而合作的成功者，则往往都抱着一种这样的心理：如果我能帮助别人成功，我就能获得更大的成功。

二是互相尊重。在交往与合作过程中，不仅仅要尊重能力比自己高的人，尊重与自己见解一致的人，还要学会尊重比自己能力低的人，尊重与自己见解不同的人。这样做，并不纯粹是从团结的角度出发。俗话说：“智者千虑，必有一失；愚者千虑，必有一得”——比自己能力低的人有时也会有好的意见；至于与自己见解不同，那更应该予以重视——越是意见不同，越能扩展自己的视野，拓宽自己的思路，往往会得到意想不到的有益启发。

三是互相信任。人与人之间合作，真诚非常重要。只有在互相信任的基础上，人们才谈得上真诚合作；否则，互相猜疑，互设防线，交往与合作就不会长久。

对合作方，不要无端猜忌，避免“以小人之心，度君子之腹”：只有有信心、有气度的人才敢给别人这种宽容，才会给别人这种宽容。避免“以小人之心，度君子之腹”，并不是无条件地相信对方，而是有选择地往好处想；这种善意的推断，无疑会增进人与人之间的和谐与友谊。

在市场经济条件下，客户经理大都是在某一个银行团队里工作，银行最终要通过业务拓展部门和业务支持部门形成合力，共同为客户服务。客户经理无论对外沟通还是对内协调，都必须具备团队精神。有时，银行对重点客户专门组建客户经理小组，就更加需要发挥每一位客户经理的团队精神。

(11)具有开拓精神

客户经理的工作充满了技巧、智慧和创造。客户经理在工作中会不断遇到新情况、新问题。按部就班和因循守旧都无法适应变化的市场。因此，开拓精神就成为客户经理又一重要素质。当然，作为客户经理，还应具备其他很多具体的素质和能力。客户经理的最高境界就是用人格魅力来感染和影响客户。所以，云南的商业银行应有意识地培养、锻炼、储备自己的客户经理人才，而银行的职员也应有意识地丰富、提高自己，为将来的市场开拓和竞争做好准备。

2、对客户经理的选拔与培训

实行客户经理制，关键要建立一支优秀的客户经理队伍。从目前来看，商业银行培养高素质客户经理队伍应采取如下对策：

(1)更新观念，选拔人才

实行客户经理制是中国商业银行由计划经济管理模式向市场经济条件下以客户为中心的管理模式的一个重大转变，是商业银行市场营销的重头戏，它不是在现有部门的基础上再设一个客户部，而是涉及到银行内部管理的一系列重要改革。为此各级领导应不断更新观念，树立以服务客户为中心的思想，为客户经理制最终实施创造必要的前提条件。应充分认识客户经理制的地位和作用，推行客户经理制可以由客户经理一人负责代办因银行部门分设需要在各个窗口或部门办理的业务，它不仅是名称的变化、花样的翻新、服务理念、营销策略、管理制度、业务流程的变更，更重要的是能促进商业银行改变现有的经营管理体制，加快商业化的进程。客户经理制所探讨的客户经理是全方位的、高素质的、综合性的，绝对不等同于过去一些商业银行的“储蓄客户经理”、“贷款客户经理”。为此，各级领导干部应坚持任人唯贤的原则，按照高素质客户经理的培养目标实行竞聘上岗，制订客户经理的工作职责和等级管理标准，择优选调

那些具有一定学识水平和实践工作经验、爱岗敬业、思想道德品质和纪律性较强，并具有综合业务及协调能力的多面手作为客户经理。要广开纳才渠道，在社会上特别是大企业招聘具有较高学历、有领导组织能力、有实践经验的人才，同时进行金融理论和业务技术的培训及实践锻炼。要确立以实绩论客户经理等级，以功过定留去的观念；视野要宽，设想要新，办法要实，层次要高，形成巨大的引导力、凝聚力和向心力，为高素质客户经理脱颖而出提供一个宽阔的舞台。

(2)制订规划，逐步推进

在发展模式上，可以采取“区域策略，目标策略，循序渐进，分步推行”的方法。所谓“区域策略”即在经济较发达地区的省级、市(地)级分行营业部及基层网点进行试点，竞聘上岗，力争工作开展的进度、速度与客户经理制运作要求接轨。所谓“目标策略”，即根据客户经理工作开展的不同阶段制订不同的目标策略。所谓“循序渐进”即选择经营水平较高，业务功能较齐且管理比较规范，人员素质较好的分支行为试点，本着先易后难的原则，先赋予客户经理一部分职责，待达到所要求的全部标准后，再还其全部职能于客户经理，而后全面推广，做到水到渠成。所谓“分步推行”，即按照人员素质培训，拟定切合实际的一揽子服务措施、试点运作、全面推广等主要步骤分层次逐步推行，先做企业客户经理，再做个人客户经理；先做重点客户、黄金客户、优质客户，再做一般客户，不要把所有的努力都集中在客户经理身上，其他人应为客户经理做好协助、辅助工作，为客户经理提供服务。同时，定期对客户经理的工作情况进行绩效分析，总结成功和失败的经验教训，及时解决实施过程中遇到的困难和障碍，不断完善操作程序，提高客户经理队伍的整体服务水平和工作业绩。

(3)加强培训，精心培养

首先要强化培训力度。客户经理人员的培养是一项艰难的工作，他们不但要懂得信贷、融资、中介业务等银行业务，而且还要懂得法纪法规、国家宏观政策、计算机、公共关系等知识，这样，才能在满足银行的需要的时候还可以满足客户的需要。为此，一是可将客户经理在银行内部分期分批实行岗位轮换制，使这些骨干在每个岗位上都能胜任，使其懂得国内金融业务，也懂得国际业务；二是与院校结合，将骨干分批送到大专院校，进行短、中期培训，使业务骨干丰富理论知识，造就一大批综合素质较强的客户经理；三是送到国内大企业(集团)或重点客户企业中进行实践培训，使其具备生产经营的实践经验和知识；四

是选送到国外银行或国际大公司进行实践锻炼，学习和掌握国际金融知识，吸取国外银行经营与管理的经验。各级领导应有战略目光，正确处理好工学矛盾，因材施教是教育的根本，培训客户经理更应因人而异。其次要将考核与培训相结合。在加强业务基础理论培训的同时，针对客户经理在业务上的薄弱环节，采取培训——业绩考核——升(降)级——再培训——再考核——再升(降)级的循环模式。并对业绩突出者给予重奖和深造。以培养客户经理的带头人和一批拓展业务的中坚力量。使客户经理感到政治上有前途，精神上有寄托，利益上有保障。第三要加大责任。任何人才都有一个从“非人才”到“人才”的成长历史，从“潜在”到“显露”的客观过程，从低层次、低水平到高层次、高水平的发展过程。培养高素质的客户经理要根据其自身的素质和能力，采取压担子的办法，逐步加大负担，以锻炼其综合协调能力和处理疑难问题的能力。第四要赋予权限。对客户经理的培养，应赋予必要的权限。在其位才能谋其职，谋其职必须有其权，须赋予客户经理处理问题必需的权力，以便发挥主观能动性，如果只交任务不给权力，工作势必畏首畏尾，长此下去，容易损伤斗志，不利于客户经理的健康成长。

(4)完善机制，严格管理。

完善的机制可以由以下三部分组成：A)建立完整的考核体系。客户经理是一个可以受理客户对银行的各方面的需求，可以充分借助银行各部门的整体力量，实现银行金融产品的出售的业务经理。因此，应加强对客户经理的考核并形成一种制度，考核体系要科学且具有可操作性，既要考核现有客户的稳定性，又要考核客户资源的开发性；既要考核存款规模，兼顾存量与增量，又要考核资产质量，注意存量优化，增量合理；既要考核新业务拓展，又要考核解决客户具体问题的能力。B)建立严密的内控制度。客户经理制的推行，赋予客户经理的权力增大了，实行严密的内控制度，有利于控制客户风险和客户经理的风险，防止客户经理非理性行为和不道德行为的发生，有利于商业银行防范客户所设置的陷阱。客户经理掌握了银企双方面商业秘密，必须以国家有关保密法律约束客户经理，更不能让客户经理随意辞职，为他行服务。客户经理辞职的条件是：客户经理必须在离开本岗位一定时期后，确认银行秘密已失去时效，客户与客户经理脱离关系后才能按人事政策规定决定是否准予辞职。C)建立客户经理离岗稽核和强制休假制度。为保障客户和银行的利益，防止滥用权力，稽核部门应结合客户经理离岗和强制休假进行常规和专项稽核，特别是对重点客户

经理进行严格的审查，在业绩考评的基础上，还须定期或不定期地走访客户，了解客户对客户经理的评价，以便对客户经理的综合能力，不洁行为进行综合考察。客户经理要调换岗位时，稽核部门必须对客户经理所负责的企业项目逐一进行稽核，确认无问题后，方可离岗，给客户经理创造一个秉公守法、公平竞争的氛围。

具体到交通银行昆明分行，针对客户经理的选拔、培训与管理，可以相应地采取以下措施：

首先，建立开放式的客户经理选拔方式，不仅面向原有信贷人员，而且面向所有其他银行岗位人员、甚至面向社会其他富有经验的企事业从业人员，实现人力资源优势互补。

其次，对现有客户经理和新聘客户经理强化培训。培训内容除了涉及所有银行业务外，还应涉及市场营销、企业管理、企业财务、心理学、社会学、社交礼仪、语一言等方面：培训方式多种多样，可以行内培训，也可以送到沿海地区银行进行培训，甚至组织到海外银行培训，为客户经理创造提高素质的机会。

再次，对客户经理实行聘任制，客户经理年终述职，银行根据其业绩每年聘任一次，能者上，庸者下，引入竞争机制。

最后，对优秀客户经理实行年薪制。高薪吸引省外及他行人才流入，同时留住自身拥有的优秀客户经理人才。

五、建立科学的客户经理绩效考核与激励方式

(一)考核的必要性

科学、合理地考核评价客户经理的绩效，这既是贯彻社会主义按劳分配原则，有效激励客户经理的前提，又是关系到客户经理制度实施效果，以及客户经理制能否自始至终贯彻下去的重要条件。因此，在推行客户经理制的进程中，进行科学、客观、合理的考评，是十分必要的一项工作。

(二)考核客户经理的方法介绍

商业银行可借鉴国外发达银行的经验，结合云南省的实际情况，对客户经理建立科学的考核方法。综合评价方法就是目前美国银行较为常用的考核方法。在此结合中国实际情况做一简单介绍。

1、客户经理绩效综合评价系统的架构

客户经理绩效综合评价系统是指商业银行对其客户经理的业绩和成效进行客观科学分析，全面综合衡量的所有原则、制度与方式的有机统一。一般而言，

这一综合评价系统主要是由评价指标体系、指标权重、指标值、综合评价方法等构件有机组合而成的评价系统。

(1)评价指标体系的设立。客户经理作为联系银行与客户的重要桥梁和纽带,既是银行的代表,又是客户的代表。客户经理的绩效主要表现为其通过参与银行资源的分配,营销金融产品,管理和服务客户为银行赚取收益。这里的收益既包括银行直接的和间接的收益,又包括未来的可预期的潜在收益。由于绩效概念内涵的广泛性与层次性,因此,客户经理绩效评价需要选取一组指标,从不同的侧面、不同角度、全方位地去客观衡量。⁷⁰美国的客户经理考核指标体系,在形式上,是一种多级、多层次,开放式的树状指标体系;在内容上,它包括若干可以测量的定量指标和可以比较的定性指标。就中国目前银行业实际状况而言,指标设立宜精而不宜多,只要能正确反映客户经理的绩效即可。一般认为,客户经理评价指标体系包括7个定量指标和3个定性指标(当然可视具体情况有目的地增添或取舍)。

定量指标包括:

$$\textcircled{1} \text{ 优良贷款比率} = \frac{\text{AA级以上贷款余额} \times 100\%}{\text{贷款余额}}$$

$$\textcircled{2} \text{ 不良贷款率} = \frac{\text{次级以下贷款余额} \times 100\%}{\text{贷款余额}}$$

$$\textcircled{3} \text{ 贷款风险率} = \frac{\sum \text{贷款加权风险权重额} \times 100\%}{\text{贷款余额}}$$

$$\textcircled{4} \text{ 贷款吸存率} = \frac{\text{贷款企业存款余额} \times 100\%}{\text{贷款余额}}$$

$$\textcircled{5} \text{ 结算贷款占比} = \frac{\text{本外币结算占比} \times 100\%}{\text{贷款占比}}$$

$$\textcircled{6} \text{ 贷款收息率} = \frac{\text{实收贷款利息额} \times 100\%}{\text{应收贷款利息额}}$$

$$\textcircled{7} \text{ 贷款利息上浮率} = \frac{(\text{贷款实际利率} - \text{基准贷款利率}) \times 100\%}{\text{基准贷款利率}}$$

⁷⁰关新红: 构建合理的商业银行绩效评价体系,《金融与保险》,2003年第10期,第91页

$$\textcircled{8} \text{ 贷款显形收益率} = \frac{\text{显性收益额} \times 100\%}{\text{贷款额}}$$

上述定量指标中，①~③反映银行贷款的质量状况，④~⑤反映银行贷款的关联效应，⑥~⑧反映银行贷款的效益状况。上面定量指标“三位一体”从不同的角度、侧面和层次上共同反映或体现着贷款所固有的与生俱来的本质要求。定性指标包括：①客户评价，即客户对客户经理服务态度、服务质量、服务效率、工作表现等的评价；②履行职责，即对客户经理全面履行工作职责状况的评价；③综合素质，即对客户经理政治素质、业务素质、职业道德、事业心和责任感的评价。

(2)考核指标的权重分配。在考核指标体系里，不同指标对客户经理绩效的反映程度是有差异的，因此，我们需要对不同的指标赋予不同的权重。指标权重分配的原则是：重点关键指标分配较大的权重，其他一般指标分配较小的权重。各银行对客户经理考核指标的权重应视市场环境、本银行营销重点等不同而有差别地确定，以便明确各行客户经理绩效的考核重点。

(3)考核指标值的确定。考核指标值是考核期客户经理需要完成的目标任务。合理确定考核指标值在客户经理绩效综合评价系统中既是难点又是核点。所谓难点，是指在市场经济瞬息万变、变幻莫测的情况下，要比较合理地确定客户经理的目标任务非但不易，甚至还会出现预测与实绩大相径庭的尴尬局面；所谓核点，是指考核指标值确定得合理，能调动客户经理的主观能动性与创造力，使其全身心投入工作，努力完成目标任务。但是，考核鞭打快牛，任务定得高不可攀，则只能丧失客户经理的积极性；或者，考核任务定得过低，唾手可得，这又有悖于客户经理制实施的初衷。因此，确定客户经理考核任务要坚持民主性与科学性的统一。民主性要求相关业务人员尽可能多地参与客户经理目标任务的预测和确定，避免一人说了算；科学性要求在预测和确定目标任务时尽可能运用各种定性或定量预测方式，努力提高预测的准确性。民主性与科学性的统一要求广大预测人员尽可能运用各种现代预测方法，进行多方案比较，相互补充，不断修正，通过“几上几下”逐步逼近的方式确定客户经理的考核任务，力求使目标任务定得相对合理、科学。

(4)模糊综合评价方法的采用。运用模糊综合评价法，可使客户经理绩效的评价更趋客观、科学和准确。模糊综合评价法是模糊数学的一个具体应用，其评价模型是由U、V、R三个基本集合条件构成的。其中：

U 为评价对象的因素集, $U = \{u_1, u_2, \dots, u_n\}$, 因素就是评价对象的各种特性, 即评价中的考核指标。V 为评语集, $V = \{v_1, v_2, \dots, v_m\}$, 评语就是评价中对评价对象给出的评价等级, 如优、良、中、差等。R 为单因素评价模糊矩阵。单因素评价就是对因素集中的每个因素, 根据评语集中评价等级做出的一个模糊判断, 亦即各考核指标关于评语的隶属度大小。如果对论域 U 中的每一个因素都做出了判断, 于是就可以得到模糊评价矩阵 R:

$$R = \begin{pmatrix} r_{11} & r_{12} & \cdots & r_{1m} \\ r_{21} & r_{22} & & \vdots \\ \vdots & & \ddots & \vdots \\ r_{n1} & \cdots & \cdots & r_{nm} \end{pmatrix}$$

式中: r_{ij} 表示考核指标 u_i 和评语 v_j 具有关系 R 的程度, 且

$$\sum_{j=1}^m r_{ij} = 1, \quad (i=1 \cdots n)$$

由于 U 中各指标对评价结果的影响程度有所不同, 因此, 需对每个指标赋予不同的权重, 于是得到各指标的权重模糊集合 A:

$A = (a_1, \dots, a_n)$, 式中, a_i 为第 i 个指标 u_i 所对应的权重, 且规定

$$\sum_{i=1}^n a_i = 1, \quad (i=1 \cdots n)$$

综合评价就是把单因素评价按各因素的权重综合起来, 以 B 表示综合评价的模糊集合, 并采取“最大隶属度”原则 μ 进行对象的评价。B 定义为:

$$B = A \bullet R = (b_1, b_2 \cdots b_m)$$

式中: \bullet 表示模糊矩阵乘号,

$$b_j = \sum_{k=1}^n a_k \bullet r_{kj} \quad (j=1 \cdots m)$$

当评价指标比较多时, 可把各因素按照平行、因果关系等属性分解成若干个子集, 对每一个子集按照上述评价方法进行一级综合评价, 将一级综合评价得到的结果成单因素评价矩阵, 根据重要性给出权重分配。然后进行模糊矩阵运算, 得出二级模糊综合评价。在模糊综合评价中, 可依评价的具体情况, 进行多次循环, 以实现多级模糊综合评价。

2、客户经理绩效评价简化个案

现某商业银行欲对客户经理甲、乙进行绩效考核。假定考核指标、评语等级、指标权重、指标计划和指标完成实绩。客户经理绩效评委会由 20 位有代表性的人员组成，各评委根据被考核人员的工作业绩、工作表现和客户评价反馈意见就论域 U 中的每一项指标进行打分或投票。假定对客户经理甲、乙的投票结果。下面以客户经理甲为例，简述模糊结合评价的具体计算步骤：

(1)进行一级模糊综合评价。首先，对各因素进行归一化处理，即

$$r_{jk} = P_{kj} / \sum_{j=1}^4 P_{kj}$$

P_{ki} 为赞成的票数。于是，可得到模糊评价矩阵 R1、R2：

表 5-1: 客户经理模糊评价矩阵

$$R_1 = \begin{pmatrix} 0.10 & 0.50 & 0.35 & 0.05 \\ 0.40 & 0.40 & 0.20 & 0.00 \\ 0.25 & 0.60 & 0.15 & 0.00 \\ 0.50 & 0.25 & 0.25 & 0.00 \\ 0.35 & 0.40 & 0.25 & 0.00 \\ 0.05 & 0.25 & 0.50 & 0.20 \\ 0.30 & 0.50 & 0.20 & 0.00 \\ 0.50 & 0.40 & 0.10 & 0.00 \end{pmatrix}, \quad R_2 = \begin{pmatrix} 0.40 & 0.35 & 0.25 & 0.00 \\ 0.35 & 0.45 & 0.20 & 0.00 \\ 0.20 & 0.50 & 0.25 & 0.05 \end{pmatrix}$$

表 5-2: 客户经理考核指标

考核指标	客户经理甲		客户经理乙		指标权重	
	计划	实绩	计划	实绩		
定量指标 80%	优良贷款率	75	74	70	72	0.1
	不良贷款率	15	15	17	20	0.1
	贷款风险度	30	30	35	40	0.2
	贷款吸存比	25	26	20	20	0.1
	结算贷款占比	105	103	100	102	0.1
	贷款收息率	90	92	93	93	0.1
	贷款利率上浮率	20	20	20	18	0.1
	贷款显性收益率	6	7	5	5	0.2
定性指标 20%	客户评价	优		优		0.35
	履行职责	优		优		0.4
	综合素质	优		良		0.25

表 5-3: 客户经理考核分数矩阵

指标	优秀		良好		合格		不合格	
	甲	乙	甲	乙	甲	乙	甲	乙
优良贷款率	2	5	10	10	7	5	1	0
不良贷款率	8	2	8	2	4	12	0	4
贷款风险度	5	2	12	4	3	10	0	4
贷款吸存比	10	5	5	12	5	3	0	0
结算贷款占比	7	8	8	8	5	4	0	0
贷款收息率	1	7	5	8	10	5	4	0
贷款利率上浮率	6	4	10	6	4	8	0	2
贷款显性收益率	10	8	8	10	2	2	0	0
客户评价	8	4	7	10	5	6	0	0
履行职责	7	6	9	10	4	4	0	0
综合素质	4	3	10	8	5	8	1	1

然后, 从中得到指标的权重模糊集合 A_1 、 A_2 :

$$A_1 = (0.10, 0.10, 0.20, 0.10, 0.10, 0.10, 0.10, 0.20)$$

$$A_2 = (0.35, 0.40, 0.25)$$

最后, 我们按矩阵乘法运算得出 B_1 、 B_2 :

$$B_1 = A_1 \bullet R_1 = (0.3200 \quad 0.4300 \quad 0.2250 \quad 0.0250)$$

$$B_2 = A_2 \bullet R_2 = (0.3300 \quad 0.4275 \quad 0.2300 \quad 0.0125)$$

(2) 进行二级模糊综合评价。首先, 在一级模糊评价的基础上, 将一级评价中得到的 B_1 、 B_2 构成模糊评价矩阵 R :

$$R = \begin{pmatrix} B_1 \\ B_2 \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} 0.3200 & 0.4300 & 0.2250 & 0.0250 \\ 0.3300 & 0.4275 & 0.2300 & 0.0125 \end{pmatrix}$$

然后, 再取得指标权重模糊集合 A :

$$A = (0.80 \quad 0.20)$$

最后, 可计算得到客户经理甲的评价结果 B :

$$B = A \bullet R = (0.3220 \quad 0.4295 \quad 0.2260 \quad 0.0225)$$

上述计算结果表明, 在客户经理甲的评价中, “优秀” 占 32.20%, “良好” 占 42.95%, “合格” 占 22.60%, “不合格” 占 2.25%。同理, 我们也可计算得到客户经理乙的绩效综合评价, “优秀” 占 24.95%, “良好” 占 39.10%, “合格” 占 30.10%, “不合格” 占 5.85%。按“最大隶属度”原则, 客户经理甲乙的绩效均属“良好”级。但从严格意义上说, 客户经理甲乙的绩效仍然是有差别的,

对于客户经理甲，我们有 75.15%(32.20%+42.95%)的把握认为其绩效在“良好”以上，而对客户经理乙，仅有 64.05%(24.95%+39.10%)的把握认为其绩效在“良好”以上。显而易见，客户经理甲的绩效好于客户经理乙。

值得注意的是，云南省各商业银行目前采用的客户经理考核办法各不相同，但都存在主观性强、不能兼顾定性与定量评价、片面强调存贷款数量、忽视存贷款质量、忽视其它相关效益等问题。以上介绍的综合评价方法具有涵盖面广、计算方法科学规范、综合性强、可操作等优点，同时弥补了传统方法的缺陷。建议交通银行昆明分行管理层结合实际，参考采用以上介绍的综合评价方法，使客户经理考核工作更为科学、规范和全面。(实际操作中，可将以上计算过程编为固定程序，以便计算)

(三) 客户经理的任用与淘汰

根据客户经理的业绩，区分出不同的等级，享受不同的待遇，实行浮动制，与业绩挂钩，与竞争上岗挂钩，拉开档次，奖优罚劣。对优秀客户经理可提前晋升，在工资、奖金、费用等方面倾斜；对没有完成指标或老客户已转移他行，或不能圆满解决、办理客户所提出的已开办的业务种类的，取消客户经理资格，调离岗位。建立以人为本，人人奋发向上的激励机制。

- 1、客户经理须竞聘。客户经理是银行的“行家里手”，企业的“参谋顾问”处，要求其素质之高、品质之好、能力之强是不言而喻，毋庸赘述。选拔客户经理关键是要改革人才‘选拔机制，变传统的“伯乐相马”为现代的“竞技赛马”，力求笔试与面试、考试与考核有机相结合，“以岗定人”。做到能者上、平者让、庸者下，不拘一格选人才。惟有如此，刁‘能“优中选优”、“强中挑强”、“长中取长”，真正使那些职业素质高、专业知识好、社交能力强、具备现代管理知识与技能的“千里马”成为客户经理，为客户经理制的顺利实施奠定坚实的基础。
- 2、客户经理要述职。评委能否对客户经理绩效作出实事求是的客观评价，在很大程度上取决于其摄取到的反映客户经理的有关信息是否完整、全面和客观。客户经理述职是向评委传递其有关信息的重要渠道。因此，述职必须做到客观性与全面性的统一。所谓客观性，就是要求客户经理对自己的工作过程、工作环境、工作强度等做出理性的阐述和客观的评价，一定要实事求是，切忌胡诌乱编，主观臆断；所谓全面性，就是要求客户经理对自己的业绩做出全面的分析和综合的评判，不以偏概全，不文过饰非。总而一言之，客户

经理述职要坚持实事求是的原则。

- 3、考评人员应公正。公正是考评人员的良知所在；公正是保证考评准确的必要前提。公正的考评能使广大客户经理心服口服，从而起到激励先进、鞭策落后、进而推动全行各项业务的发展；不公正的考评无异于打击“强者”，保护“弱者”，其后果只能挫伤广大客户经理的积极性和进取性，使惰性与投机取巧不良习气滋生和蔓延，从而使客户经理在激烈的同业市场竞争中败下阵来，丧失业务发展的良机。因此，考评的公正性意义重大，作为考核单位，一定要挑选思想境界好、群众威信高、作风正派、知识全面、业务娴熟、敢于坚持真理的“内行”担任评委；而作为评委个人，首先要从全行发展的战略高度提高认识，要有全局观念、整体观念，切实履行好被赋予的神圣权利与义务，既不做“老好人”、又不搞“小团体”；其次要掌握国家的政治经济政策、了解当地的经济状况与行业趋势，熟悉企业的生产经营情况，不能“外行”评“内行”，抓不住要领必然会导致考评结果严重失真，与考核的公正性原则和目标背道而驰。
- 4、客户经理末位淘汰经过科学公正的考核，客户经理的业绩显而易见。商业银行可对业绩排在末位的客户经理进行淘汰，另外竞聘选择新的客户经理。

(四) 客户经理的激励

客户经理的报酬与绩效要挂钩。绩效考核的出发点和归宿点是为了科学量化客户经理的劳动成果，为个人物质利益的分配提供科学的尺度。客户经理报酬与客户经理绩效挂钩是市场经济条件下社会主义按劳分配原则的具体实现形式。应按照客户经理的业绩，适当拉开银行客户经理与一般员工的收入差别，实行底薪加提成制；或实行以考评聘用为基础的年薪制。但需要注意的是，客户经理制是中国商业银行营销体制的一项重大制度创新，但由于目前仍处于推行的初始阶段，可资借鉴的成功经验与成熟模式还十分有限，因此，为了减少制度创新与现行分配制度之间的碰撞乡磨擦，现阶段报酬与绩效挂钩的力度可适当弱一点、范围可适当小一些。以后随着客户经理制度的完善和深化，再逐渐增加两者挂钩的力度与范围，拉开客户经理与客户经理之间、客户经理与普通员工之间的报酬差距，真正达到激励客户经理，调动其积极性的目的。

六、强化银行网络的技术支持

现代商业银行的竞争不仅仅停留在表层服务上，日新月异的科技发展，也为银行服务的科技手段提供了广阔的竞争舞台。云南省试行客户经理制后，必然

要求投入更多的科技力量，为客户经理的对外开拓提供更强有力的业务支持。21 世纪的银行是建立在计算机通信技术基础上的现代化银行。网络的不断发展，将改变传统的银行概念、服务方式、推销方式、交易方式。我们只有不断地发现问题，寻找差距，取长补短，才能全面迎接入世挑战。

电子化、网络化改变了商业银行传统的市场物质基础。把传统的以分支机构和网点为特征的单一市场形式，拓展为网点加网络的复合的市场形式；把传统的以柜台为基础的单一的实体市场形式，改造为网站与柜台相结合、实体市场与虚拟市场相融合的市场形式。随着商业银行电子网络化进程的不断深化，网络的市场优势在不断地超过网点的市场优势。

第一，网络化扩大了商业银行的市场覆盖范围。传统的以网点和柜台为基础的商业银行的市场服务范围往往局限在某一比较小的地理区域，商业银行网络化的过程就是商业银行的市场服务范围不断扩大的过程。当商业银行的一个区域网(城市网、省域网、地区网)建成运营时，商业银行的市场业务服务范围就覆盖了这个区域；当商业银行建成了自己的全国性电子网络时，其市场业务服务范围就遍及全国；当商业银行将自己的全国性电子网络与其他国际金融电子网络(如 SWIFT, CHIPS、EDI 等)联接时，商业银行的市场业务空间将覆盖全世界。

第二，网络化扩展了商业银行的市场业务领域。传统的以网点和柜台为基础的商业银行的市场业务领域主要集中在传统的存、放、汇业务上。电子化在扩大商业银行的业务经营范围的同时，使得商业银行向社会其他业务领域的渗透成为可能。商业银行的电子网络与不同企业的电子网络联结时，可以办理诸如代理预订房间、代理财政税收业务、代理客户进行广告宣传等业务，还可以支持网上购物、网上支付与结算等等。

第三，网络化优化了商业银行的市场组织机构体系。传统的商业银行组织机构是一种金字塔式的，这种组织机构形式大多按照行政区划对等设置，管理层次多，管理机构庞杂，业务上的条块分割造成管理效率低下，冗员较多，管理的费用成本高，不利于商业银行的经营与发展。商业银行电子化、网络化即时沟通了各分支行与各部门之间的信息联系，在网络的作用下，商业银行职能部门的作用加强了，影响商业银行运作效率的中间环节减少乃至消失了，信息的反馈及时了，商业银行的组织机构和内部管理模式必将发生深刻的变化。传统的商业银行的市场组织体系一般都是以实体形式存在的，在电子网络化的过程中，各种虚拟的以电子信息为媒体的组织机构形式会不断产生，网上银行、电

子银行、移动银行等新的商业银行市场组织体系将在商业银行电子网络化的过程中逐步出现。

第四，网络化强化了业务市场的经营与监管。传统的业务运作方式缺乏严格的岗位环节制约和有效的实时监督和事后监督，因而不可避免地会出现各种违规、违纪经营的现象，给商业银行的经营造成各种风险和损失。商业银行网络化、电子化可以将各种业务处理流程和操作管理规则电脑程序化，通过电脑程序实现业务办理过程中的岗位与岗位之间和部门与部门之间的制约，避免各种人为因素的影响。网络化使得商业银行对业务的监督更加及时方便和有效。

第五，网络化创新了商业银行市场经营的支付工具产品。银行业务的电子化、网络化，必将对传统的商业银行的支付手段产生深刻的影响。商业银行要适应客户在电子网络上进行买卖交易时的支付与结算需要，就必须创新与电子网络交易相关联的交易支付手段和金融工具产品。而电子网络银行除了可以利用电子网络创新电子数字钞票、电子支票、电子信用卡外，还可以对传统的银行金融工具进行电子化改造，以提高这些业务的办理效率与质量，改善对客户的服务，降低经营管理的成本，扩大银行的收益水平。例如，基于电子网络系统的电子承兑汇票、电子信用证、电子抵押担保等等业务的开发与运营，无疑会给商业银行的经营管理注入新的活力。

第六，网络化扩大了商业银行的客户群体，改善了对客户的服务，降低了服务成本。在网络环境下，商业银行对客户的时间和空间限制减弱了，商业银行的客户群体不仅在数量上会急剧地扩大，而且在质量结构上也会得到优化。网络环境下的客户既是具备较高科技文化素养的知识型客户，同时也是拥有一定资金实力的黄金客户，网络银行客户的平均信用要高于整个社会的平均信用。商业银行建设自己的电子网络，并不断完善网络系统的功能，就是为了提高其自身的市场竞争实力，拓展新的市场领域和新的市场空间，发展更多新的优良客户群体，为广大客户提供各种快捷、高效、安全和便利的综合金融服务。根据英国艾伦米尔顿国际管理顾问公司调查（2000年），利用网络进行付款交易的每笔成本平均为13美分或更低，而利用银行本身软件的个人电脑银行服务为26美分，电话银行服务为54美分，银行分支机构服务则高达108美分。网上银行无须开设分支机构，雇员极少，如美国安全第一网络银行员工只有19名。由此省下的巨额资金可以用来提高利息，如花旗银行储户必须在活期账户上有6万美元余额，才能获得1%的利息，而亚特兰大网络银行规定的最低活期存款限额

是 100 美元，存款所付利息为 4.96%；另以一年定期存款的利率为例，花旗银行为 4.8%，而亚特兰大网络银行为 6.96%。高利息在增加客户收益的同时，也壮大了银行的客户基础，极大地改善了银行的盈利能力。近年来，中国工商银行、农业银行、中国银行、中国建设银行等国有商业银行以及其他区域性股份制商业银行、地方商业银行等纷纷开设网站，但大多是介绍各行的主要业务，实际进行网上银行运作即通过网上银行开户、办理存取款及信用卡业务的还很少。在这方面，做得较成功的是招商银行的网上银行服务。招商银行于 1998 年在互联网上率先开通了面向企事业单位的网络，1999 年 9 月全面启动网上银行。只要在招商银行申请网上银行服务，客户即可在自己的台式或笔记本电脑终端通过互联网进入招行网上银行，随时、随地享受不间断的金融服务，如查询账户交易及余额、了解有关金融资讯、进行财务管理、办理网上转账及远程支付业务。据该行统计，到 1999 年 11 月底，已有 734 家机关、企事业单位申请安装了该行的网上企业银行服务系统，累计交易 5 万多笔，总金额达 132 亿元。中国网上银行发展的潜力很大。据中国互联网络信息中心统计，中国网络用户 1998 年底为 210 万，1999 年底已增至 1000 万，而且未来将持续保持 3 位数的增长。网络经济的快速发展客观上要求网上金融的大发展。

网上银行对全球银行业形成挑战，但对中国银行业来说也许是一次难得的机遇：互联网开辟了新的市场，可以吸引新的客户，因此，云南省交行要积极关注新技术的发展，积极利用这一机遇，积极策划，不失时机地推出网上银行业务，并实施合适的产品营销策略。

只有搞好了银行网络技术的建设，无论是在提供金融产品、扩大客户群体、还是加强客户监管方面，客户经理在整个营销过程中，才会如虎添翼，利用强大的科技支持来与竞争对手竞争。因此，强化技术支持，是推行客户经理制必要而且重要的基础。

七、建立客户管理系统

在客户经理制的推行过程中，必须加强银行客户经理对银行客户的管理工作。银行客户管理主要包括对客户的信用管理和对客户的科学考评。

(一) 建立客户信用跟踪档案

交通银行昆明分行要建立客户经理制，首先要为客户经理准备一套完善的客户信息资源系统。所谓信用档案就是具有专业权威性的信用征信机构(或第三方中介机构)把分散在各商业银行和社会有关方面的个人或企业信用和信誉信息

汇集起来，进行加工储存，从而形成个人或企业的一种信用资料。你如果没有借贷记录，没有和银行发生过借贷关系，银行也就不知道你的信誉度。即使你有许多资产，但从未向银行和个人借钱，那你的信用档案记录仍然是零。信用只有在借贷中产生，在及时足额还款中建立和体现。客户经理凭借资料齐全的客户信用记录，可以较为准确地判断和选择客户，对该支持和不该支持的客户作出取舍。

(二) 引入科学的客户评估系统

对客户的经营状况、财务状况、领导人管理水平、客户的信用等级、风险进行分析和预测也是客户经理一项重要的技术工作。云南省各商业银行都有一套使用多年的客户评价办法，多用于贷款发放前的评审工作。但从目前来看，云南省交行的客户评估方法，其具体操作离国际通用方式仍有差距。信用评级是对客户偿还债务能力和意愿的评估，是对债务偿还风险的综合评价。经过近百年的发展，形成了不同特点、不同风格的信用评级方法。按评级依据划分，有主观评级法和客观评级法。其中客观评级法更多地依赖于公司的财务数据进行评级，而主观评级则更多地依赖于专家综合各个方面情况进行评级。按评级方式划分，有定性分析法和定量分析法。定性分析主要根据除企业财务报表以外有关企业所处环境、企业自身内在素质等方面情况对企业信用状况进行总体把握。定量分析法则以企业财务报表为主要数据来源，按照某种数理方式进行加工整理，得出企业信用结果。目前，国际上权威评级机构在评级过程中，定性分析和定量分析都采用，但以定性分析为主，定量分析为定性分析服务。不过对于银行业来说，由于所面对的客户众多，评级人员的素质参差不齐，因此评级方法一般不以定性分析为主。现将使用较普遍的几种信用评级方法作一简要介绍。

1. “A” 计分法

“A” 计分法与下文的加权计分法有雷同之处，都试图将定性分析因素进行量化，只是在技术处理方面有所差异。“A” 计分法首先将影响信用风险的重要因素或现象列出，按照影响程度可将其分为以下三类，然后根据它们对企业可能陷入经营困境的影响大小进行权重赋值：一是经营劣势类，包括十个方面：管理活动不深入、管理技能不全面、被动的管理层、财务总监不够强、无业务预算控制、无现金开支计划、无成本控制系统、董事长兼总经理、总经理独行其是、缺乏应变能力；二是高风险类，包括三个方面：高负债经营、资本不足

的过分扩张、过大风险项目；三是破产类，包括四个方面：危机财务信号·编造假账、经营秩序混乱和管理停顿。对于上述三类风险因素，“A”计分法所赋予的权重(分值)是不一样的，权重越大，导致的信用风险越大。最后将所得分值加总，以此判断企业的违约可能性大小。临界值是判断企业信用风险大小的关键点，得分高于此值，表明企业处于信用高风险区，反之，则表明企业处于信用安全区，即企业的分值越高，其信用风险越高(信用等级越低)。

2. 加权计分法

此方法广泛应用于中国 20 世纪二十世纪八十年代至 90 年代中期，90 年代初所定的工业企业信用评级计分法包括五大方面：一是企业素质；二是资金信用，包括六个指标：即全部资金自有率、流动资金自有率、流动比率、呆滞资金率、短期贷款偿还率、贷款偿付率；三是经营管理，包括七个指标：即产品销售增长率、一级品率、新产品开发完成率、合同履行率、产品销售率、流动资金周转率；四是经济效益，包括三个指标：即资金利润率、销售收入率、利润增长率；五是发展前景，包括三个指标：即市场预测、发展计划及措施、管理手段。该方法的评估步骤是：首先设定五个考察部分和单项指标的各自权重，然后设定单项指标的标准值并依据单项指标评分标准，计算出评估对象总的信用得分。最后在上述计算的基础上，根据五个部分的总得分设定分值区间以确定评估对象的信用风险大小。例如，得分 90—100 之间定为风险最小(AAA 级)，80—90 之间定为风险较小(AA 级)，其余依次类推，分值越小，风险越大(信用等级越低)。

3. LAPP 法

该法是以 Liquidity(流动性)、Activity(活动性)、Profitability(盈利性)、Potentialities(潜力)4 个词的第一个字母命名，从这四个方面评价借款人的信用。流动性是指客户以易变为现金的流动资产来偿付其债务的能力。进行流动性分析主要依靠客户的财务报表，并依据几个必要的财务比率，例如反映企业财务状况的流动比率、速动比率等。活动性主要是指客户的业务活动能力。客户业务活动能力强则偿还贷款较有保证。要掌握客户业务活动能力的情况，就需要了解企业的资产和销售、市场竞争、市场占有率、往来客户、应收账款和应付账款、资金周转情况等。盈利性是指客户的获利能力。要求掌握业务量与利润的关系、成本与利润的关系、利润率等。在一般情况下，主要是根据客户的过去经营业绩来预测未来的盈利能力。潜力是指客户的业务发展潜力。主要

分析产品结构、市场趋势、经济周期、业务的拓展、资金的来源、管理效率等。通过以上四方面的分析评估，对客户的信用状况作出客观的评价和定级。

4. 评估模型法

导致中国商业银行资产质量差的根本原因在于中国社会信用体系很不健全，银行对企业信用风险评估技术落后，风险管理滞后于业务发展，使银行面临较大的信用风险暴露，承担了较多的信用损失。⁷¹信用风险评估中大量数学工具的使用从根本上改变了银行信用风险度量方法和管理方式，Z 计分模型、LOGIT 回归模型和 PROBIT 模型的提出大大丰富和改进了信用风险评估技术。⁷²其中，最具代表性的是“Z”计分法。这一方法由美国的爱德华·爱特曼于 1968 年提出，是一种纯财务数据的多变量分析方法。他在对美国的破产企业和非破产企业进行观察的基础上，采用 22 个财务指标经过数理统计筛选了 4—5 个指标建立了著名的 Z 模型，并在后来相继建立了 Z' 和 Z'' 模型。Z 模型主要用于判断上市公司的信用风险，Z' 模型主要用于判断非上市公司的信用风险，Z'' 模型则既可以用于判断上市公司的信用风险，也可以用于判断非上市公司的信用风险。Z 计分法的评估步骤：首先挑选出一组决定信用风险大小的最重要指标，然后根据这些指标影响信用风险的程度给予不同的权重，见下式： $Z''=3.25 + 6.56(\text{营运资本}/\text{总资产})+3.26(\text{留存收益}/\text{总资产})+6.72(\text{营业利润}/\text{总资产})+1.05(\text{权益账面值}/\text{债务账面值})$ （权重系数为爱特曼对众多企业进行观察后，通过建模和试验，用数理统计和筛选的方法最后得出）。最后将这些指标的数值加总，得出企业的综合信用风险值，将其与临界值对比就可判断信用风险的程度。Z'' 分值与信用等级的对应关系如下：AAA(8.15)、AA(7.30)、A(6.65)、BBB(5.85)、BB(4.95)、B(4.15)、CCC(2.50)、D(0)，企业的 Z'' 分值越高，其信用风险越低，信用等级就越高。由于该模型使用简便、成本低、效果佳，曾一度被美国各商业银行广泛用于对客户的信用风险评估。但是 Z'' 计分法的预测效果随时间的长短而不一样，时间越短，准确率越高，反之越低。而且这种方法的可靠性很大程度上依赖于企业财务数据的真实性，在将其用于评估财务管理相对较为混乱的企业时，就无法保证其准确性。

⁷¹方洪全：银行信用风险 评估方法实证研究及比较分析，《金融研究》，2004 年第 1 期，第 62 页

⁷²方洪全：多标准等级判别模型在银行信用风险评估中的应用研究，《金融研究》，2004 年第 9 期，第 92

5. Chesser 信用评级模型

信用评级模型是在银行调查评价时对每笔贷款按照一定的模式进行评分，根据预先设定的标准，判断贷款质量的高低。David Durand 是最早探索建立信用评级模型的先驱，他认为信用评级公式是判断和经验的补充，而不是替代，它使信贷人员更快、更容易评价贷款，在大量的标准化的程序中，大多数日常工作可以由经验较少和工资较低的人员担任，同时他指出信用公式在非常案例的调查可能不令人满意。信用评级模型最早应用于消费贷款。Chesser 建立这一模型的目的是测评出贷款项目情况与最初审批结论的不一致性，这种不一致性被定义为企业违约或正进行核销。他从美国四家商业银行中，选择了 37 笔满意贷款和数笔不满意贷款，采用 6 个变量进行了分析，得到的公式是：

$$Y = -2.0434 - 5.247X_1 + 0.0053X_2 - 6.65073X_3 + 4.4009X_4 - 0.0791X_5 - 0.1020X_6$$

其中

$X_1 = (\text{现金} + \text{市场化证券}) / \text{总资产}$

$X_2 = \text{销售净额} / (\text{现金} + \text{市场化证券})$

$X_3 = \text{资产回报率}$

$X_4 = \text{资产负债率}$

$X_5 = \text{固定资产} / \text{股东权益}$

$X_6 = \text{营运资本} / \text{净销售收入}$

变量 Y 则是一个独立变量的线性组合，也可以看做不一致倾向的指数，变量 Y 越大不一致的概率越高。

6. 综合评估法

综合评估方法产生于 20 世纪二十世纪八十年代，此前的单纯以财务数据预测信用风险的方法已越来越不能适应市场变化的无常性，迫切要求加强对企业经营风险的定性经验判断。综合评估方法以定性分析为主，定量分析为辅，要求对评估对象作出全局性、整体性的评价，其评估内容主要包括以下十大方面：宏观经济环境、行业状况、管理层素质、经营效率、竞争地位、财务报告质量、获利能力和现金流、资本结构和偿债能力、财务弹性和发展前景。综合评估法的评估步骤是：首先确定评估对象系统，明确评估内容和方式；其次是建立合适的评价指标体系和评估模式；最后对评估内容作系统的分析，并在信用评价数学模型的基础上对企业未来的经营业绩变化做出趋势的推测和量的判断。这种预期能够更好地反映企业未来的信用风险大小。因此，该方法现为世界各大

评级公司所采用，它代表了当今信用风险评估方法发展的主流方向。综观国内外关于信用评估方法的研究和实际应用情况，以对企业经营状况的定性分析为主和定量评估模型为参考的综合评估法更为全面、更为科学。

对于中国而言，“A”计分法和加权计分法计算容易，但较为主观；LAPP 法取数较为困难；评估模型法和 Chesser 信用评分模型法虽注重数理计算分析，但是在研究美国企业的基础上得出的公式，与中国企业有差异；相比较之下，综合评估法更为适合中国国情。

90 年代，商业银行多采用“加权计分法”来评估客户，目前各行正不断改进自己的评估方法和步骤。各行应转向重视对企业风险的全面分析，并加强对信用评估数学模型的实证研究。为了便于客户经理更全面地了解客户，更好地进行客户管理，更准确地为客户提供咨询服务，建议云南省交行和客户经理采用综合评估法进行客户评估。同时，各行应针对财务报表分析能力、数理能力、综合评价能力等专业技术，加强对客户经理的培训，改变云南省客户评估水平偏低的现状。

八、提升客户经理市场营销层次

由于金融服务具有无形性和不可分割性，即金融服务的生产和销售同步进行：同时金融服务还缺少专门特性，即在客户眼里，甲银行与乙银行的金融服务通常是没有差异的，多由便利因素和客户忠诚度决定取舍。因此，将金融产品和服务方便即时地送到客户手中成为现代商业银行的必要途径和重要手段。云南省交行应让管理者和客户经理加强营销理论和技巧的学习，强化营销观念，有效运用多种营销手段渗透到云南金融大市场中。市场营销观念是一种以客户需求和欲望为导向的经营理念。搞好市场营销是建立现代企业制度，使银行业在现阶段实现可持续发展的必经之路，市场营销在现代企业各项职能中的中心地位，也是不争的定论。客户经理制的实施正是银行业引入市场营销观念的产物。

目前，传统无差别的营销策略和方法已难以取得竞争优势，交通银行昆明分行的客户经理要提高营销层次，必须有效结合云南省特点，找准目标市场：以盈利性为目标，注意成本控制；多掌握一些新的营销理论，采用新的营销方法。具体来看，客户经理应注意以下几个方面：

（一）重点做好目标市场营销

任何银行均不能满足所有客户的需求，故银行只能根据自己的能力和市场需

求，寻找最利于自己发展的市场。每个银行可根据所处的地理位置、原有客户资源、自身所拥有的人力、技术优势来确定本行重点的营销市场和目标客户。

对于美国客户经理选择目标客户的方法有：

1. 依据经营战略和市场定位确定目标客户

客户定位，使商业银行对服务对象的选择，也就是商业银行根据自身的优、劣势来选择客户，满足客户需求，是客户成为自己的忠实伙伴的过程。⁷³美国大型商业银行一般根据自己的经营战略和市场定位选择目标客户，围绕目标客户实施客户经理制。例如，花旗银行实行全球化的经营战略，其市场定位是为面向国际市场的大企业服务。凡是属于市场容量大，产品生命力强，技术不断更新，业务保持增长，发展前景广阔的产业，都是花旗银行的行业竞争重点。在这些行业中处于领先地位的企业，均是客户经理的竞争重点。

2. 依据企业信用评级选择优质客户

客户经理服务的客户是银行的重点服务对象，无论是客户经理还是银行，都希望所选择的客户是优质客户，可以带来高效益、低风险的业务收入。而选择的基本标准，就是根据银行制定的信用评估体系，对目标对象进行信用评级。有关客户的信用资料和等级评估信息，每家大银行都配备了数量众多的信用分析师进行细致的分析。银行根据信用分析报告对目标客户进行筛选，最后确定优质客户名单。

（二）云南客户经理的重点目标市场

比起沿海省份，云南大部分行业在国际市场的份额较小不具备优势；但云南五大支柱产业的发展，为花卉、旅游、生物制药等产业提供了广阔的发展前景；此外，随着昆明市作为国际商贸旅游城市的建设和发展，也将为商贸业的发展提供广阔的前景。故云南市场也具有适合交通银行昆明分行介入的优质领域，换言之，交通银行昆明分行进行本土市场营销具有自身的优越性：

1. 介入个人金融服务市场。

交通银行昆明分行在滇经营多年，一方面，云南银行为云南的老百姓所熟知和信赖，客户忠诚度较高；另一方面，交通银行昆明分行的客户经理多为本土人士，对云南的风土人情、习俗文化比较了解，便于与个人沟通，向个人市场营销。

⁷³徐斌：关于中国商业银行客户定位问题的思考，《金融与保险》，2003年第10期，第101页

2. 重视向政府和公共部门的营销。

云南的各银行，尤其是原有的四大国有商业银行，素来重视对政府公共部门的金融代理等服务。政府财政引领地方经济，近年来，云南在社会保险、医疗保险等方面进行了大力的改革，大量的社会资金得以归集，用于社会保障体系的建立。各银行客户经理应紧紧抓住这一契机，向政府和公共部门全力营销。

3. 大力支持地方基础设施建设。

随着西部大开发，云南有一大批列入国家重点规划的水利、公路等基础建设项目。这些项目具有资金结算量大、来源有保障等特点，银行若能够力争介入，将会获得较高的收益。

4. 云南特有的优势行业

银行客户经理应积极向云南特有的优势行业进行营销，例如烟草行业、花卉、生物制药、旅游业等等。

5. 利用入世时间差，介入外企市场

从入世日程表来看，外资银行进入昆明是在3年以后，3年后，在云南的外资企业、合资企业多会选择他们所熟悉的外资银行。时间虽然紧迫，却也提供了机会，我们的本土银行还有三年的时间介入外企市场。这也是云南的银行客户经理们营销的大好时机。

(三) 积极发掘和支持潜在优质客户

在客户经理营销策略上，银行往往更注重的是大行业、大企业。激烈的竞争造成对优质客户的营销成本加大。而云南省的情况是中小企业居多，其中一些企业拥有好的产品(即有市场前景与需求的产品)，但急需资金以提升产品科技含量。在这些企业发展初期，银行客户经理经过评估可以介入，提供资金、服务予以扶持。潜力客户一旦获得银行支持，将会很快得到发展。一方面，这部分客户将会成为银行的忠实客户群体；另一方面，这部分客户的发展也会给银行带来较好的收益，实现银行与企业的“双赢”。

(四) 加强内部管理注重营销成本控制

1. 同一商业银行内部，应进一步加强市场营销规划工作，对同一目标市场，不同的分支行客户经理可以在本商业银行内部进行项目竞标，选出最优方案后，集中最具实力的人员配备，统一参与客户投标、竞标。统一力量，用最具实力的组合参与同他行的竞争，增加胜算。

2. 商业银行是经营特殊商品——货币的企业，商业银行为了实现既定的经营目

标而发生或应该发生的价值牺牲，构成了商业银行的价值成本。而成本又直接关系到银行的最终利润。因此，云南省客户经理在营销工作当中，应以“综合效益最大化”和“客户价值最大化”为宗旨，追求最低耗费与最大产出的经营目标；银行在对客户经理和分支机构的考核中，也应加强营销成本管理，杜绝不计成本，防止盲目营销，提高经营效益。

(五)应用客户关系管理

客户关系管理作为一项新的营销理论，可以在云南省客户经理的营销工作中得以广泛应用。客户关系管理理论认为，衡量一个企业是否成功的标准不再仅仅是企业的投资收益率和市场份额，而是该企业的顾客保持率、顾客份额及数据资产的收益等指标。客户关系管理是一种连续的营销沟通、实时的营销活动。客户关系管理的关键点在于发现什么能够给顾客带来效用，并尽力满足顾客的这些效用。

1. 客户关系管理的任务

在很多情况下，银行客户经理将为顾客送去他们需要的产品，而不是让顾客自己寻购产品。由此，客户经理将致力于与每一个顾客建立起了一种“学习型关系”：客户经理熟悉客户，并经常与之进行交流。这样，客户经理就比其他人更了解客户，就能为客户提供一些竞争对手不能提供的免费服务。这意味着银行顾客实际上从客户经理提供的产品或服务中获得了更大的价值。而银行也获得了顾客的忠诚。因此，客户关系管理最主要的任务是：

- 1) 搞清楚与某一笔银行业务相关的顾客价值。
- 2) 了解这些价值对于每一类顾客的相对重要程度。
- 3) 判断如果提供这些价值对银行利益能否产生积极的影响。
- 4) 以顾客愿意接受的方式与顾客进行交流，为每一类顾客提供他们需要的价值。
- 5) 测算结果，验算投资收益。

2. 寻找有利可图的顾客

一些顾客，他们的购买决策只受价格因素的影响，如果别的金融产品价格比你的低，他们会马上离你而去。有些顾客更关心商品的质量、价值、服务、购买时间以及由于拥有优先级而享有的价格优惠。客户经理无需与所有的顾客建立关系。重要的是弄清顾客是什么类型的？这种类型的顾客有多少？寻找最有利可图的顾客实际上需要两个步骤。首先，分离出毫无忠诚可言，只关心价格的交易顾客，避免花费无谓的资金。优秀的营销软件系统能够通过计算单个顾客

的累积销售(存款量、贷款付息量、手续费量)的总边际贡献和折扣百分比(优惠浮动利率)来追踪顾客。剔除了这些价值不大的顾客以后,就可以分析剩下的关系顾客了,并且开始着手确定与这些潜在的最有价值的顾客进行顾客关系管理的营销目标。全部的盈利性关系顾客可以划分为三类:(1)给银行带来最大盈利的顾客。(2)有可能成为银行最大利润来源的顾客。(3)现在能够带来利润,但正在失去价值的顾客。经过以上这些分析,客户经理明确了最有盈利性的顾客群,就可以针对他们实行重点营销。

3. 应用关系定价

近年来,关系定价在金融服务中越来越重要。所谓关系定价,即银行与顾客间关系在价格上的集中反映。它将成为未来定价策略中的关键因素。运用交叉销售和最大限度销售其它种类产品的方法建立与客户的关系。例如一个零售银行可以在增加客户数量和扩大市场份额的同时最大限度的获取潜在利润和降低成本。将来,良好的银行客户关系将成为银行定价的关键因素。与客户之间已建立的良好关系可以推动银行服务产品的交叉销售与高额销售,从而使其利润最大化并且削减广告、削减吸引客户所用成本。关系定价可以增加客户忠诚度,并从客户关系中将银行利润最大化。

关系定价正迅速发展成为普遍趋势,因为越来越多的银行客户认为,既然是忠实客户,就应该得到相应报酬,正如许多商家给自己的忠实客户返利回报一样。国外银行往往在一揽子产品中混合两种或更多产品。一揽子产品包括支票帐户、信用卡、旅行支票等。对所有这些每月只收取一次费用。而客户可以选择它们是否全价购买单项服务,或以折扣价购买一揽子服务,在这种方式下,银行的最佳客户得到了回报,同时,定价也产生了银行所需的消费者行为。

4. 提供个性化服务

完成顾客关系管理定位分析以后,下一步就是怎样定位顾客关系管理营销的目标,针对那些每月或者每周都能带来固定业务量,以及那些虽然还没有决定是否购买金融产品,但是一旦作出购买决策将会给银行带来大量利润的顾客设计出不同的营销方案。顾客关系管理的过程实际上是一个不断寻找方法,从顾客的角度增加顾客关系价值的过程。这意味着客户经理必须了解他们并为他们提供个性化的服务。现在,忠诚营销、消费积分以及价格折扣在其他行业越来越普遍。在银行也存在一定浮动比例的优惠利率,一家银行向顾客提供任何形式的价格折扣,竞争对手马上就能模仿。相反,顾客关系管理不容易被竞争者

模仿，因为顾客与银行的关系是建立在事先与客户经理的对话交流之上的，对于顾客而言，这种关系是非常个性化的。客户经理在与客户接触的过程中，及时发现客户的金融需求，经过评估，为顾客量身打造可行的金融产品，提供个性化服务。银行从中获得竞争优势。这也是客户关系管理的重要手段。

目前云南省交行仅仅在某些单项服务中运用了关系市场营销。例如储蓄服务中发放优惠的“大户卡”（只是在服务时间、信息方面享有优先权）；再如信贷服务中对于在本行办过多次业务信誉良好的 AAA 级客户可以采用优惠利率等等。但云南省银行的关系市场营销还仅仅停留在较为表面化的层面，在这个领域，仍有十分广阔的发展前景。客户关系管理作为有效的新型营销理念，应早日被引入云南客户经理的营销工作当中。在金融服务的竞争环境下，云南的金融业需要发展，就要加强金融营销；云南的客户经理要做好工作，就应掌握好金融市场营销的理论、方法和技巧。只要客户经理把握住客户需求的根本，借鉴中外成功的市场营销经验，实现市场营销与国际接轨，定能融会贯通，赢得客户，占领市场，创造云南金融界的崭新未来。

第六章 结语

商业银行的管理模式随着时间和环境的推移逐渐变化。纵观中国金融业的发展，从钱庄、票号进入现代银行之后，银行总是处在一种特殊的位置。在新中国长期计划经济体制下，银行参与社会资源配置，与邮电、电力、铁路等行业一样是社会羡慕的行业。长期计划经济体制主流思想对商业银行思想观念的影响根深蒂固，“铁饭碗”、“大锅饭”、“官商意识”的痕迹比起其他行业更深，这些观念往往成为自身改革的阻力。因此，观念更新是银行改革的必要前提，离开了观念更新，改革只能事倍功半。本论文通过对商业银行体系的深入探讨，得出了以下关于商业银行未来发展所必须重视的几个方面。

一、确立以经济效益为中心的观念

银行经营的目标如何定位，是中国商业银行与国际同业在观念上的一个重要差异。企业追求利润最大化，银行追求利润最大化，是市场经济的一般规律。离开了这一点，就违背了市场经济规律，企业和银行就没有前进动力。中国的主要商业银行由于出资人是国家的特殊性，使它的商业性发生过一些模糊。它们在历史上曾经承担着大量的政策性业务，有许多不可推卸的社会责任，因而存在重社会效益而忽视自身经济效益的习惯思维。1993年，国家成立三家政策性银行专司政策性业务，为国有商业银行转变为真正的商业银行创造了条件。

《中华人民共和国商业银行法》把盈利性、安全性、流动性作为商业银行运营的基本原则。然而由于多方面的原因，商业银行经营思想没有根本扭转。在业务发展上，往往重业务指标轻效益指标；在机构评价上，往往重社会效益轻经济效益；在基础设施设备上，讲排场、摆阔气，高楼矗立却闲置率高；在费用开支上大手大脚，缺乏成本控制概念。在这种思维模式下，商业银行的经营效益与国际同业存在较大落差，资本利润率和资产盈利率大约是国际前20名大银行的十分之一。而中国商业银行的不良资产率高、资本充足率低、呆账拨备少，已为国内外瞩目。但是，最近召开的中共的十六大，已经把国有企业的目标阐述得十分清楚。我们是市场经济体制下的国有金融企业，也同样要以经济效益为中心。无论是从国有商业银行加快卸掉巨额不良资产包袱，缩小与外资银行差距，提高自身竞争力角度看，还是从国有资产保值增值和改善商业银

行员工待遇角度看，商业银行都应该更为重视经济效益的改善。

以经济效益为中心的经营定位，是对商业银行各级管理者习惯思维的最大挑战，因为经营理念的转变，决定着经营思路、经营方式、目标追求、内部考核和分配方式；以经济效益为中心的经营定位，也是判别各级机构负责人是不是合格的现代企业管理者的标准，因为只有企业家的特定经营理念才能把经济资源由较低的水平转为较高生产率；以经济效益为中心的经营定位，是现代商业银行管理概念的集成，银行家必须有清晰的投入产出概念，业务品种和分支机构的经营要盈亏平衡有余；必须有严格的成本控制概念，节约成本费用支出；必须有严格的风险控制概念，打破重放轻管和重国有企业轻非公有制企业的传统观念，在识别和有效控制风险的前提下谁效益好、信用好就支持谁，取得最佳效益；必须有规模经营概念，精打细算，滴水成流，在微利的情况下争取效益的最大化。

二、确立依法合规经营观念

与金融同业圈内人士谈起金融开放之后外资金融企业与中资金融企业的差异时，大家都会认为，最大的差距在法律观念上。外资金融企业进入中国大陆经营银行和保险业，他们首先要学习和了解中国的法律。能赚钱但不符合法规的业务他们不会做；经营有本事，但不能依法合规的人决不会用。相反，国内银行界法律观念相对比较薄弱，业务能否去做，不是首先考虑合法合规。客观原因是“我们国家缺少执法和守法的传统”，中国金融立法比较迟，而立法后银行法制宣传不够。回顾近年来，国有商业银行在查处违规经营和呆坏账责任人中，确有一些是工作投入、对事业比较执著的同事。他们的错误不是道德方面的问题，而是法律观念薄弱，在辛辛苦苦工作和付出之后，只能吞下缺乏法律观念的苦果。由此可见，国内商业银行法律观念的转变是需要很好补上的一课。要在从业人员中开展普及银行法规的宣传教育，包括金融法律如人民银行法、商业银行法、票据法、担保法等，也包括金融工作经常涉及的法律如合同法、企业法、民法，还有人民银行制定的管理法规，要搞清楚法律法规界限。

要树立依法合规经营观念，必须明白法律是企业经营活动的最大圆周，是现代银行健康运行的轨道。银行的一切经营活动，要做的每一笔业务，不管是存款、贷款，还是中间业务，都是法律行为，必须依着合法合规的轨道，只有懂得使用法律标尺，才能规避法律风险，离开了法规轨道就要翻车；银行从业人员，都是法律行为人，只有依法合规经营，才能对自己进行法律上的免责保

护；在用人问题上，决不能重用那些看起来业务拓展能力强而法律观念淡薄的人，否则，会遗患无穷。

三、确立现代企业管理理念

中国商业银行的不良资产问题带来的风险和影响不容低估。在国家作了 1.35 万亿元不良资产剥离之后，国有商业银行的不良资产率仍在 20% 以上。从社会人士心态看，国有商业银行历史的问题他们能够理解，但是能否保证今后“不被同一块石头绊倒”，不再出现类似风险，这是社会最关心的焦点。商业银行是一个关于组织准租的创造于分配的货币经营型市场契约，决定银行所有权配置的根本性条件是各签约人的“谈判实力”。⁷⁴其实，这一点也应该是商业银行必须作认真反思的。出现如此巨额的不良资产，必须在银行治理机制上找出原因，总结教训，克服弊端。

从观念上看，商业银行管理理念的差距，一是表现在对待管理的认识上。西方社会认为管理是永恒的主题，资本主义萌芽、发展的历史，就是管理形成专门理论并逐步系统化的历史。日本人讲管理和生产力一样是直径相等的两个轮子。美国人则认为办企业三分是技术七分是管理。而我们过去对管理的认知较少，对管理的研究相对薄弱；二是表现在对现代企业的科学管理理念上。比如西方社会十分重视涉及公司根本属性的产权结构，由此产生了股东价值最大化概念、所有者与经营者的利益和制衡原则；对待金融企业，则有与一般公司治理不同的特殊理念——巴塞尔银行监管委员会有效银行监管的核心原则思想等。公司治理作为解决所有权和经营权分离所带来的“代理人问题”的一个有效手段，已日益引起各国金融监管当局和金融机构的重视。尤其是亚洲金融危机以后，商业银行良好的公司治理结构是控制金融风险的基础这一理念已经逐步成为各国共识。⁷⁵而中国商业银行长期以来法人概念模糊，治理架构不健全，缺少清晰的发展战略；经营上不以盈利为主要目标，不讲成本控制；决策机制上缺乏科学方法和制约手段，没有明确的风险防范责任制；在内部管理上，激励约束不到位，干好干差一个样。这种不重管理的机制是造成商业银行不良资产的内部主要原因。

⁷⁴罗开位：《商业银行治理：一个新的解释框架》，《金融研究》，2004 年第 1 期，第 105 页

⁷⁵郑振龙：《大警示——冷观亚洲金融危机》，中国发展出版社，1998；谭震：《完善股份制商业银行公司治理》，《金融理论与实践》，2004 年第 1 期，第 24 页

纵观全球成功的企业和跨国公司，他们都有各自特色的公司治理机制。良好公司治理机制又称法人治理机制，是一种据以对工商企业进行管理和控制的体系，它明确规定了公司的各个参与者的责任和权利分布，决策公司事务时应遵循的规则和程序，设置公司目标和达到目标而必须监控、激励、约束的手段。良好公司治理机制是市场经济国家科学治理公司的文明成果，是企业成功卓越的管理规律的提炼，是企业能够持续健康发展的内在动力，是对所有者、经营者的共同约束，也是企业避免重大风险和重大失误的制度保障。

随着中国加入世贸组织，中国将承认并遵守国际上通用的市场经济游戏规则，是否具有良好公司治理机制，是中国金融业融入经济全球化的必备条件，也是经济全球化进程中银行与银行之间相互评判从而决定合作与否的标准。随着经营手段的现代化，商业银行作为现代金融企业必须确立现代管理理念，系统研究企业的治理机制，掌握科学的管理理论和方法，包括清晰的产权结构、明确的发展战略、科学的经营决策系统；审慎的会计原则；严格的目标责任制及与之相应的激励约束机制；面向未来培养和造就企业后续发展人才；健康负责的董事会。现代企业制度是市场经济自身演绎的结果，一家优秀的商业银行治理机制是在市场竞争中磨练出来的，只要观念更新了，我们就一定能在加入世贸组织之后，逐步健全商业银行的良好公司治理机制。

商业银行在全面建设小康社会，加快推进社会主义现代化的伟大事业中，肩负着重要的历史使命，只要我们抓好思想观念的更新，“借鉴当代人类文明的有益成果，在理论上不断扩展新视野，作出新概括”，我们就能尽快完成改革、再造的任务，把我们民族的银行改造成能与外资银行媲美的现代银行。

参考文献

- Andrews, K.R., *The Concept of Corporate Strategy*, Homewood, IL: Dow-Jones Irwin, 1971
- 艾德里安·佩恩(Adrian Payne)著:《服务营销》(英国), 普兰蒂斯霍尔出版公司, 1997
- 白钦先: 政策性金融可持续发展必须实现的均衡, 《金融研究》, 2004 年第 7 期
- Ballarin, E. *Commercial Banks amid the Financial Revolution*. Ballinger Publishing, 1995
- Chang, G.G, *The Coming Collapse of China*, Random House, 2001
- 崔广忻: 差别化市场营销战略与银行业务发展, 《金融理论与实践》, 2004 年第 5 期
- 崔喜成: 建立客户退出机制全面优化信贷结构, 《金融理论与实践》, 2004 年第 2 期
- 代士玉: 中国商业银行中间业务可持续发展研究, 《金融与保险》, 2003 年第 1 期
- 戴相龙: 《中国金融改革与发展》, 中国金融出版社, 1997
- 戴相龙: 迈向 21 世纪的中国金融业, 《经济学动态》1997 年第 1 期
- 戴相龙: 为建立现代金融体系金融制度和良好的金融秩序而努力, 《中国金融》1998 年第 2 期
- 戴相龙: 改进贷款分类提高资产质量为建立现代银行制度, 《中国金融》1998 年第 7 期 第 4 页
- 戴相龙: 《商业银行经营管理》, 中国金融出版社, 1999
- 戴相龙: 中国金融业在改革中发展, 《中国金融》2001 年第 10 期
- 窦荣兴: 商业银行大客户关系管理的现状及发展, 《金融理论与实践》, 2005 年第 1 期
- 邓小平: 《邓小平文选》第三卷, 人民出版社, 1993
- 范曙光: 发展商业银行中间业务的策略选择, 《金融研究》, 2004 年第 4 期
- 方洪全: 银行信用风险评估方法实证研究及比较分析, 《金融研究》, 2004 年第 1 期
- 方洪全: 多标准等级判别模型在银行信用风险评估中的应用研究, 《金融研究》, 2004 年第 9 期
- 冯晴: 论中国银行卡市场金融创新, 《金融与保险》, 2003 年第 8 期
- 高帆: 中国转轨时期的银企关系: 从金融产权的角度分析, 《金融与保险》, 2003 年第 7 期
- 高尚全、迟福林: 《关键的一步——中国金融体制改革的目标》, 海南出版社 1993
- 关新红: 构建合理的商业银行绩效评价体系, 《金融与保险》, 2003 年第 10 期

参考文献

- 何田：银行存差去向解析与问题探索，《金融研究》，2004年第4期
- 黄兴海：中国银行卡消费与经济增长的实证研究，《金融研究》，2004年第11期
- 胡海鸥主编：《中国金融体制的改革与发展》，复旦大学出版社，2004
- 胡祖六：东亚的银行体系与金融危机，《国际经济评论》1998年第5-6期
- 姜建清：银行信贷退出理论和实践研究，《金融研究》，2004年第1期
- 蒋彦华：中国中小企业信用担保体系的问题及对策，《金融理论与实践》，2004年第3期
- 焦瑾璞：《WTO与中国金融业未来》，中国金融出版社，2000
- 焦瑾璞：中国银行业的市场竞争格局及其制度分析，《宏观经济研究》2001年第6期
- 焦瑾璞：《中国商业银行改革》，经济科学出版社，2002
- 焦瑾璞：《中国银行业国际竞争力研究》，中国时代经济出版社，2002
- 景乃权：论商业银行的发展新趋势，《金融与保险》，2003年第11期
- 荆纪忠：中小企业社会担保体系制度缺陷与完善，《金融理论与实践》，2004年第12期
- Lardy, N., *China's Unfinished Economic Revolution*, Brookings Institution Press, 1998.
- 李曼：关系营销是银行服务业的核心竞争力，《金融研究》，2004年第5期
- 李立民：对商业银行实施客户经理制中人力资源的思考，《金融与保险》，2003年第10期
- 李扬：探索国有商业银行的改革之路，《新金融》1997年第4期
- 李扬：《中国金融市场：改革与发展》，经济管理出版社，1999
- 李扬：网上银行业务现状及前景，《青岛海洋大学学报》2002年第1期
- 李扬：《银行信贷风险管理：理论、技术和实践》，经济管理出版社，2003
- 刘朝明、张衔：《中国金融体制改革研究》，中国金融出版社，2003
- 刘成龙：中国经济转型期银企信用异化的形成机理，《金融理论与实践》，2004年第1期
- 刘明康：开创银行业改革发展和监管工作新局面，《中国金融》2004年第1期
- 刘明康：大力推进银行的公司治理机制建设，《中国金融》2002年第7期
- 刘少波：信誉机制、信用资源的有效供给与信用缺失治理，《金融研究》，2004年第1期
- 龙卫洋：银保合作与协同发展，《金融与保险》，2003年第1期
- 罗开位：商业银行治理：一个新的解释框架，《金融研究》，2004年第1期

参考文献

- 罗莉编著:《现代营销策略》 现代出版社, 1998
- 马红霞:《美国的金融创新与金融监管》.武汉大学出版社, 1998
- 马蔚华:论商业银行的科学发展观,《金融研究》,2004年第7期
- 马腾:商业银行信用卡业务经营战略研究,《金融研究》,2004年第12期
- 钮明:中小企业融资难成因分析,《金融理论与实践》,2005年第1期
- 彭纯:商业银行组织框架目标模式的选择,《金融与保险》,2003年第11期
- Poter, M.E. *Competitive Strategy*. The Free Press, 1988.
- 乔海曙:金融“文化力”:商业银行的核心竞争力,《金融与保险》,2003年第12期
- 秦凤鸣:中国银行业结构的合意性,《金融研究》,2004年第11期
- 邵兴中:中小企业融资难与银行信贷体制比较分析,《金融理论与实践》,2004年第5期
- 邵延进:银行帐户数量、信贷总量和 GDP 增长实证研究,《金融研究》,2004年第11期
- 生柳荣.《当代金融创新》.中国发展出版社,1998
- 孙波:中国商业银行营销渠道的选择,《金融与保险》,2003年第12期
- 孙浩:关于中国商业银行零售业务风险内控体系建设的思考,《金融与保险》,2003年第3期
- 谭震:完善股份制商业银行公司治理,《金融理论与实践》,2004年第1期
- 汤小青:区域性经济发展、金融深化与监管优化,《金融研究》,2004年第4期
- 童适平:《战后日本金融体制及其变革》,上海财经大学出版社,1998
- 王超编:《服务营销管理》,中国对外经济贸易出版社,1999
- 王健等:《金融体制改革研究》,党建读物出版社,2004
- 王锋:构建商业银行营销文化,《金融理论与实践》,2004年第8期
- 王升:股份制商业银行经营困境透析,《金融理论与实践》,2004年第4期
- 王自力:香槟塔效应与中小企业信贷市场,《金融研究》,2004年第1期
- 温涛:金融产业可持续发展运行机制研究,《金融理论与实践》,2004年第1期
- 吴大红:信息不对称对中小企业信贷融资的影响,《金融与保险》,2003年第8期
- 吴敬琏:银行改革,中国金融改革的重中之重,《中华财会网》2002年8月14日
- 吴敬琏:中国金融体系最脆弱的地方在哪里?,《全景网络》2002年5月3日

参考文献

- 吴文俊：中国商业银行公司治理模式选择及财务监控，《金融理论与实践》，2004年第4期
- 谢平：《中国金融制度的选择》，上海远东出版社，1997
- 谢平：怎样使商业银行的不良资产证券化，《国际经济评论》1999年第3期
- 谢平、蔡浩仪：《金融经营模式及监管体制研究》，中国金融出版社，2003
- 薛俊波：试论股份制银行的异化及其矫正，《金融与保险》，2003年第2期
- 徐斌：关于中国商业银行客户定位问题的思考，《金融与保险》，2003年第10期
- 许崇正：论中国民营企业融资和金融支持，《金融研究》，2004年第9期
- 许黎惠：关系营销与商业银行中间业务发展，《金融与保险》，2003年第6期
- 许小年：银行不良资产：成因与清理，《改革》1999年第3期
- 尹毅飞：论国有商业银行治理机制的改革：以中间业务为例，《金融研究》，2004年第12期
- 约翰.B.考埃特、爱德华.爱特曼、保罗.纳拉亚南：《演进着的信用风险管理》.机械工业出版社，2001
- 张宏毅：商业银行客户经理制的问题与建议，《金融理论与实践》，2004年第7期
- 张丽华：中国商业银行资本充足现状及提高比率的路径选择，《金融研究》，2004年第10期
- 张无畏主编：《云南经济概况》.昆明:云南民族出版社，2001
- 杨涌滨：从营销角度看商业银行的客户经理制，《金融理论与实践》，2004年第9期
- 赵文杰：中国商业银行信贷行为分析，《金融理论与实践》，2005年第1期
- 郑良芳：加快降低不良贷款比例，《金融理论与实践》，2004年第1期
- 郑绍镰：《人力资源开发与管理》，复旦大学出版社，1995
- 郑振龙：《大警示——冷观亚洲金融危机》，中国发展出版社 1998
- 周兆生：中小企业融资的制度分析，《金融与保险》，2003年第8期，第37页
- 朱启文：建立中小企业信用担保体系的思考，《金融理论与实践》，2004年第2期