

## 中国商业银行管理新论 (PhD)

作者: 吉可为 发布时间: 2004-11-2 11:02:06

## 论文摘要

自20世纪80年代以来,特别是进入90年代,商业银行的经营环境发生了一系列重大的技术性和制度性变化。经营环境和结构的重大变化,使商业银行经营管理面临前所未有的新局面、新问题和新的挑战,客观上要求商业银行必须对传统的管理理论、体制、方法和技术进行历史性变革和创新,以适应新的发展和竞争需要。

本论文以八章的篇幅来系统论述中外商业银行管理理论与实践的新发展与新趋势:第一章“商业银行发展和管理的全球视角”属于商业银行管理创新的国际背景分析。第二章“中国金融变革与商业银行管理”属于中国商业银行管理创新的改革背景分析。第三章“中国银行市场开放与商业银行管理”属于中国商业银行管理创新的开放背景分析。第四章“中国商业银行管理创新I:体制与战略”,从管理体制和战略管理两个较为宏观和特殊的层次上分析中国商业银行的管理创新问题。第五章“中国商业银行管理创新II:信息技术应用与管理信息系统”,重点分析了信息科技时代的管理信息系统及其规划与开发,指出了银行信息管理系统建设的基本方向和战略选择。第六章“中国商业银行管理创新III:客户关系与产品创新”,以客户为中心来研究商业银行的营销管理问题。第七章“中国商业银行管理创新IV:风险与控制”,重点从存量和增量两方面研究中国商业银行的风险管理问题。第八章“中国商业银行管理创新的配套设施”,主要分析了金融监管体制、分业与混业经营模式、政府行为与国企改革以及银行服务基础设施问题。

在论述过程中,论文在总结国内外现有理论研究的基础上,提出了一些颇有见解的观点。

银行再造是国际商业银行在信息科技时代寻求银行管理新模式的主要实践探索,其基本的思维要求和目标就是要借助现代信息技术的力量,从根本上改变人的传统观念和工作方式,使人们在观念和价值取向上产生相应的变化,从而带来组织结构、权利分配、员工技能及管理制度的深刻变化,重塑银行文化,将银行经营管理带入一个新的境界。

从业务角度分析,中国加入WTO后,外资银行可能在优质客户、中间业务、传统业务、零售业务和城市金融业务等方面与中资银行展开激烈竞争,但即便是在全面开放银行市场之后,中国银行业也还有着自己特有的竞争优势,决不会在竞争中跨掉。不仅如此,外资银行的进入还会给中国商业银行带来新的发展机遇。

国有银行在治理结构方面存在的基本症结和问题主要表现在三个方面:一是“委托人缺位”所导致的监督效率低下和内部人控制问题;二是“代理人缺位”所导致的银行经营管理和创新能力低下的问题;三是激励机制缺乏导致的银行经营效率低下和发展动力不足的问题。针对上述问题,国有银行治理结构改革的首要目标是进行股份制改造,把国有独资商业银行改造为股份有限公司。

由于股权结构中的法人股为主体,现行股份制商业银行在治理结构方面仍然不同程度地面临三个问题,一是不能很好地解决经营管理者的选择问题;二是不能解决政企分开的问题;三是不能解决内部人控制的问题。针对上述问题,股份制商业银行治理结构改革的唯一目标就是推动银行上市,即在完善股权结构的基础上改进治理结构。

外部经营环境的变化和内部发展的压力,要求中国商业银行必须充分借鉴国际商业银行的经验,彻底改造其原有的行政化组织结构体系,建立新的组织结构体系。从创新方向上看,建立新的银行组织结构体系,必须充分体现市场导向的原则、扁平化的原则和网络化的原则,以从根本上突出面向客户的市场营销功能,降低行政管理成本,提高经营管理效益。

为了建立可持续的比较竞争优势,商业银行在战略管理上必须保持较强的战略动态能力以把模仿者排斥在外。一是要根据外部环境或市场条件的变化对现有战略进行不断的活动转换,全面提高银行综合经营活动的协调性、有效性和持续性;二是要经常不断地寻找改善现存经营管理方式和流程的方法,使银行的资源和能力随时间变化而变化,并且能利用新的市场机会来创新竞争优势的新源泉;三是要保持战略适应性,包括各种经营活动与总体战略的一致性、经营活动增强时的适应性和超出经营活动的增强而达到的努力最优化,以建立真正的持续的竞争优势。

中国商业银行应该分析自身的实际情况,参照国外的经验教训,实事求是地做好管理信息系统开发的规划工作。在实际的规划工作中,有三个环节的基本要求值得充分考虑:一是指定银行的战略规划;二是组织信息需求分析,通过需求分析来确定信息系统规划的结构和内容;三是合理配置资源,即对每个项目都要从预期的费用节约、制度因素和系统管理因素等方面进行分析,在分析的基础上确定开发规划和资源配置方案。

客户关系管理是一种旨在改善银行与客户之间关系的新型管理机制,它实施于银行的市场营销、销售、服务与技术支持等与客户相关的领域。客户关系管理的目标是,一方面提高更快速度和更周到的优质服务以吸引和保持更多的客户;另一方面通过对业务流程的全面管理减低银行成本,使银行与客户的关系及银行的盈利都达到最优化。

客户经理制包括四个方面的规定性,即客户经理的职责、客户经理的素质、客户与客户经理的分类管理、以客户经理为核心的服务体系。此外,要建立真正意义上的客户经理制,还必须建立相应的配套机制,即合作与协调机制,激励与监督机制,研究与开发机制,信息开发与管理机制。

面对加入世贸组织的机遇、挑战和国内金融自由化、综合化的发展趋势,中国商业银行必须从战略上进一步明确产品创新的基本方向,并加以科学化管理。一是要以业务经营多元化为目标进行产品创新;二是要以提高业务的科技含量和发展电子金融产品为目标进行产品创新;三是要大力开发和发展的中间业务;四是要大力发展私人银行业务。

业已采取组建资产管理公司的方式来解决国有银行不良资产问题有一些独到的优势，如广泛用商业银行所不能采取的手段盘活资产，可以使国有银行获得一个健康的资产负债表等。但比之发达国家，中国资产管理公司目前的做法存在四个方面的困难和问题：一是产权不清，信用观念淡薄，难以用经济办法约束企业行为；二是金融市场不发达，金融创新有限，制约了清理和盘活资产的手段选择；三是金融投资观念趋于保守，投资者信心不足；四是财政的负担能力有限，政府的工作效率不高。

网上银行业务为商业银行的风险控制提出了新的挑战，除了网络本身带来的技术性风险，商业银行已有的风险如信用风险、利率风险、流动性风险、汇率风险、交易风险等，同样会体现在网上银行业务中。网上银行业务风险的管理，需要建立技术风险管理程序，注重网上银行业务发展的战略管理，加强网上银行风险的内部控制，提高公众对网络的信任度。

可以预料，在中国加入世贸组织之后，在华外资银行会加快“全能化”的步伐，中国商业银行的分业经营将为此而处于不利的竞争地位，必须在混业经营上寻求突破和发展。混业经营有两种基本模式，一是采取金融控股公司的模式，在控股公司内部实行分业经营；二是采取充分的“全能化”模式，银行成为名副其实的金融百货公司。在现行条件下，中国商业银行可借鉴国际商业银行经营模式，实行有限度的混业经营。一是银行不直接从事证券、信托和保险业务，但可以通过财务独立的附属机构来兼营；二是各类资金的相互串用，可以通过有形市场来进行；三是通过一些财务指标对金融机构的业务兼营深度进行限制；四是在企业的速度上，证券与信托混业可优先，金融业与保险业次之，接下来是银行与证券的混业。

对于商业银行来说，政府行为规范化的当务之急是要改进国家对银行的财经管理制度：一是改革商业银行会计制度在呆帐准备金提取、利息收入核算和应付利息计提等方面逐步向审慎性的国际会计准则靠拢；二是改革商业银行财务管理制度，对国有商业银行实行目标经营管理和外部注册会计师稽核负责制，扩大人事工资管理自主权，建立科学的考核体系和激励机制；三是降低营业税率，同时在中资银行与外资银行之间实行相同的所得税税率。

（赵京桥上传）

[\[推荐朋友\]](#) [\[关闭窗口\]](#) [\[回到顶部\]](#)

转载务经授权并请刊出本网站名

版权所有：中国社会科学院人口与劳动经济研究所

您是第位访客