

浅谈CCB银行BX分行中间业务管理和创新

文/邱大庆

CCB银行在上市和外部竞争日趋激烈的背景下，提出大力发展中间业务，实现经营观念转变，提高全行综合经营能力。笔者认为要实现中间业务短期内增幅有较大提高并不难，这可以通过账务的调整及突击下任务得以实现，但经营观念的转变，经营能力的提升，创新意识和企业文化的变革，这些关系到中间业务长期发展的问题，解决起来就相对较难。只有将创新精神溶入到企业的文化中，溶入到中间业务发展中，才能求得中间业务的长远发展。为此，笔者将借助对CCB银行BX分行2004年末中间业务情况的分析，结合自己在创新方面的理解，提出发展中间业务的一些思路，希望为CCB银行发展中间业务提供一些参考。

一 CCB银行BX分行简介

CCB银行BX分行是CCB银行的二级分行。它地处我国东北老工业基地BX市，是一家拥有800多人，40多亿元存款，近20亿元贷款的国有商业银行。在我国入世后，特别是CCB银行上市后的新要求下，对于改革进行了一些尝试，取得了一定成果。CCB银行BX分行下设6个支行，7个分理处，一个营业室，12个职能处室，20个储蓄所柜，是典型的职能制企业。

二 CCB银行BX分行中间业务介绍

(一) 中间业务概念

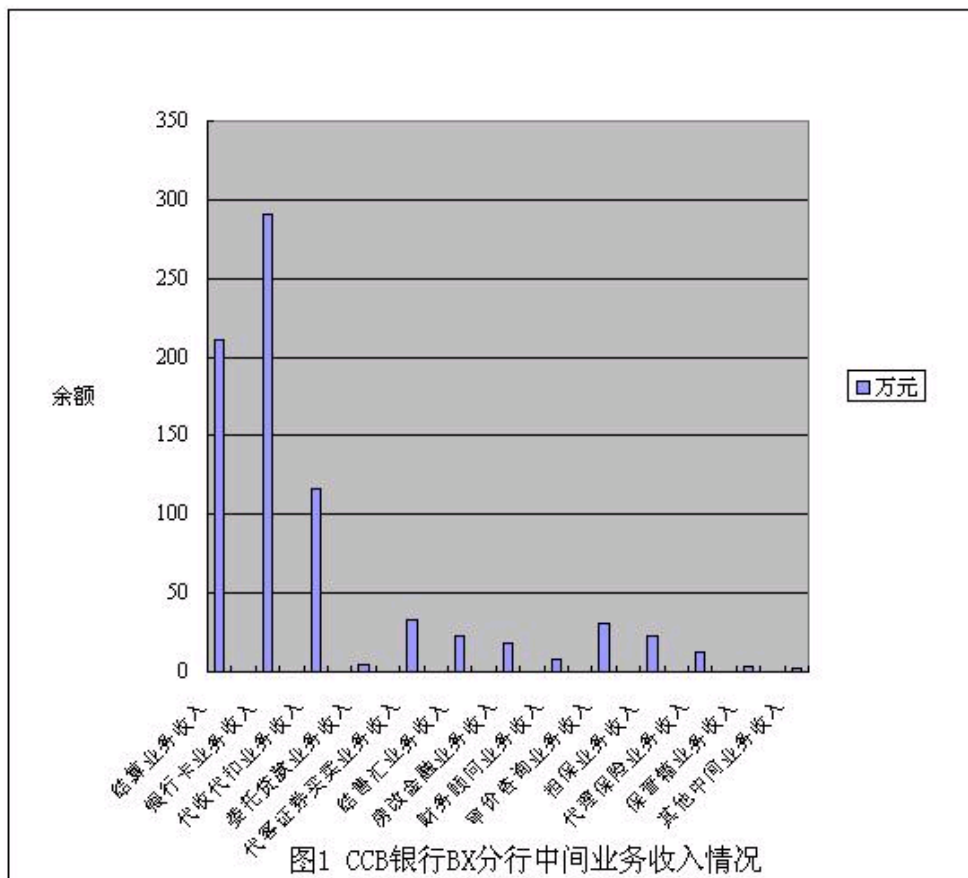
CCB银行的中间业务是指除资产负债业务外的所有业务。它包含的业务范围广泛，CCB银行几乎每个部门都涉及它，而目前它所产生的效益却很低，这与国际先进商业银行比相差很多。这种局面的产生，有其历史原因，也有外部环境因素。但随着2006年国内金融市场的全面放开，国家政策灵活性的加强，利差必将变小，筹资成本必将变大，中间业务是CCB银行发展的必然选择，也是生存的选择。市场不相信眼泪，只认优胜劣汰的法则。

(二) CCB银行BX分行中间业务分析

1、CCB银行BX分行中间业务收入概况

CCB银行BX分行中间业务收入可分为：结算业务收入、银行卡业务收入、代收代扣业务收入、委托贷款业务收入、代客证券买卖业务收入、结售汇业务收入、房改金融业务收入、财务顾问收入、审价咨询业务收入、担保业务收入、代理保险业务收入、保管箱业务收入和其他中间业务收入等。

CCB银行BX分行中间业务收入较低，需要进一步梳理和整合。中间业务品种多达十几种，但还没有形成规模效益，每年虽略有增长，对全行总体的效益贡献不大。CCB银行BX分行中间业务收入情况如图1。



数据来源：BX分行2004年财务报表

2、CCB银行BX分行中间业务发展中存在的问题

(1) 定价不合理

对一些服务和产品不收费或收费水平很低，影响了中间业务收入的增长。《商业银行服务价格管理暂行办法》已于2003年10月1日实施，可CCB银行BX分行新开展的中间业务，如代收代付款类业务，由于迫于同业的竞争，与传统的中间业务有着很大的不同，不但基本不收取手续费，而且还要向对方免费提供各种机器设备，有的甚至还要提供运输工具。

(2) 缺乏科学、完整、合理的投入产出分析

第一，在做投入产出分析时，往往简单地依据中间业务业务量和资金沉淀量的预测，而这种预测缺乏科学依据，事后看，多数项目的资金沉淀量预计数与实际沉淀量相去甚远，资金的上存利率水平也缺少长期预测，预测时往往用当期执行利率，很少预计今后几年上存资金利率的走势。实际上，这几年CCB银行的上存资金利率在不断走低，正逐步与市场化利率接轨，沉淀存款资金利差在不断变窄，因此用即期上存资金利率来进行投入产出分析势必会高估此类中间业务所带来的净产出。

第二，对一些中间业务产品进行投入产出分析时，往往将人工成本和现有网点、科技设备、运行费用等财务投入视为沉没成本，不计入投入产出分析的投入总额之内，夸大了此类中间业务的实际盈利能力。实际上，CCB银行BX分行现有的人工成本和网点、科技设备、运行费用等财务投入不是沉没成本，而是期间成本。CCB银行BX分行近几年网点购置和装修的压力、柜员改制所需硬件设施、设备的压力、科技设备和网络升级的压力等往往都是由于开办一些新中间业务造成的。

第三，一些新中间业务往往会产生意想不到的“挤出效应”，这种“挤出效应”所带来的负面成本也应在中间业务产品投入产出分析中得以考虑。实际上，一些新中间业务所面对的客户绝大多数是低端客户，这些客户单位沉淀资金所消耗的财务资源不但要远远高于其它负债业务，甚至还很有可能得不偿失，挤走我行的优质客户，而这一“挤出效应”所带来的负面成本往往在中间业务投入产出分析中被忽略。

(3) 核算不规范，该进中间业务收入的不进科目核算。有的在账外漂浮，有的成为小金库，有的走错科目，这些对于中间业务的发展都是不利的。

(4) 中间业务发展不均衡，主要还是发展对公和个人的结算业务，而其他业务发展较慢，且贡献较低。

三、CCB银行BX分行中间业务引入创新的思路

(一) 产品创新

CCB银行BX分行应紧随市场变化，对客户需求进行透彻调查和分析，对个人业务给予高度重视。随着中国经济的高速发展，中产阶层必然产生，而他们对银行的贡献度将进一步提升。CCB银

行BX分行的金融产品创新要围绕他们进行合理开发，使投入产出达到合理水平。目前CCB银行正在做的，也应该加强的是个人理财业务，应针对多数个人客户对于金融产品比较迷茫和好奇的心理，提高个人理财人员业务能力，为客户提供一揽子理财计划，在取得中间业务收入的同时，也会带来后续的业务。

（二）业务结构创新

要学会新瓶装旧酒的方法，对于提高中间业务收入贡献高的业务品种要大力加强。比如：在办理开卡还是开折的问题上，要认识到，开卡对CCB银行中间业务收入更有力。

通过整合现有资源来获得赢利，不仅可以有效提高银行内部资源配置的效率，更可充分发挥银行的整体优势，促进传统资产负债业务的增长，从而全面提升银行的服务水平、服务质量和赢利能力。中间业务不需要银行投入货币资金，是充分利用银行的非资金资源服务社会经济获得收入的一项业务，是银行资金服务的衍生品，大力发展中间业务，是CCB银行BX分行发展的必然，也是必须。

全方位拓展各类中间业务，充分发挥和利用已拥有的强大的、功能完善的计算机信息网络优势，加快发展中间业务。

第一，可积极努力拓展代理业务的范围，提高代理业务盈利在全行利润收入中的占比。努力扩大代理铁路、电力、邮电、交通、医疗等重点行业的业务；开展代理企业集团财务公司清算业务及与现代企业制度改革和社会福利保证制度相关的各项代理业务等。

第二，要大力发展信用卡业务，完善服务功能，理顺结算渠道，扩大服务范围，优化服务手段，健全信用卡功能。此外还要依靠外向型企业，拓展国际业务，如国际结算业务、对外咨询业务、担保见证业务等，增加国际结算业务收入。

（三）机制创新

1、提高认识，转变观念。摆正中间业务在整个银行业务中的位置，从战略高度认识拓展中间业务的必要性和重要性，加大对中间业务的资源支持力度。

2、加强培训，培养人才。中间业务是知识密集型产业，具有集人才、技术、网络、信息、资金和信用于一身的特征。而人才的培养是商业银行中间业务发展的重中之重，市场的竞争说到底人才的竞争。因此，必须采取各种有效手段和方式，加强中间业务复合型人才的培养，培养出一支既懂传统业务又具有创新意识、既了解中间业务产品的发展趋势又掌握市场信息的管理人才队伍，保证CCB银行BX分行中间业务的持续健康发展。

（作者单位：中国建设银行股份有限公司辽宁省本溪市分行）

相关链接

浅谈CCB银行BX分行中间业务管理和创新
管理决策新方法——反馈排序法
加强企业内部控制管理的探析
企业家创新应注意的几个问题
企业管理要做到以人为本
论逆向物流的有效管理
浅析全面质量管理
知识管理的运行机制

本网站为集团经济研究杂志社唯一网站，所刊登的集团经济研究各种新闻、信息和各种专题专栏资料，均为集团经济研究版权所有。

地址：北京市朝阳区关东店甲1号106室 邮编：100020 电话/传真：（010）65015547/ 65015546

制作单位：集团经济研究网络中心