

□ 课题组

上海银行业集约化经营的策略研究

一、上海银行业集约化经营的现状

(一)上海银行集约化经营取得的成果。

1. 网点机构的设置从重数量转变为重效益、重效率。这一变化具体表现在：网点机构从单一功能向多功能转变，网点机构的设立不以行政区划为主，而以经济效益为主，精简机构，提高了经营效率。

2. 资金筹集从只重数量转向重成本、重效益。表现在：考核储蓄网点效益的标准不再是存款总量，而是人均存款率和人均利润率等指标；重视吸收低成本存款，如企业存款和活期存款等；重视多渠道筹资，除吸收存款外，还向中央银行借款，向同业借款等；通过拓展中间业务，增加银行资金来源，通过新技术运用和服务质量的提高，扩展资金来源。

3. 贷款从片面强调数量，种类单一，转向重质量、多元化。1996年以来，各行在增加贷款种类和加强贷款风险管理方面做了大量工作。在传统贷款的基础上，增加了居民住房抵押贷款、消费贷款、银团贷款等多种贷款新形式；自1996年8月《贷款通则》生效以来，各行按照它的要求，相继建立了审贷分离、分级审批的贷款管理制度；严格做好贷前审查和贷后监督检查工作；根据中国人民银行1998年有关文件的精神，从该年下半年开始，商业银行开展清理信贷资产，实行贷款风

险分类管理，克服了以前将不良资产定义为“一逾两呆”的局限性，有利于及时发现和防范信用风险。

4. 资产负债管理不断趋于完善，银行的自我控制、自我约束机制正逐步形成。

1996年12月，中国人民银行对商业银行资产负债比例管理指标及有关规定作了修订。新的指标分为监控性指标和监测性指标，并把外币业务、表外项目列入考核体系。

5. 中间业务不断扩大，并逐步形成一定规模。近两年来，上海银行业在中间业务领域不断创新。目前，上海商业银行开展的中间业务主要有6大类，即银行卡业务、个人理财业务、为证券市场服务、个人外汇交易、担保业务、企业理财和财务顾问。

(二)目前，上海银行业在实现集约化经营的进程中还存在以下问题。

1. 网点机构重复设置，无规则竞争，造成了人力、物力的大量浪费；对机构网点的考核缺乏准确的效率指标。

2. 在资金筹集方面，负债结构单一，存款结构不合理，成本高。

3. 资金运用的渠道比较狭窄，主要是贷款，贷款种类仍较少；对于长期贷款占用的资金未能盘活利用；在增加贷款新业务的同时，贷款程序的规范化还未紧紧跟上。

4. 资产负债管理仍处于较薄弱状态，各

分支行均未常设资产负债管理的职能部门，往往只为计划部门的隶属组成部分；资产负债管理部门只是按月按季按年向主管部门和上级行提供资产负债比例报表和其他资料，与各主要业务部门的联系和衔接不密切，因而不能根据“三性”的要求对资产负债比例及时进行调整；资产负债管理仍处于低级阶段，未采用科学先进的方法对资金来源和资金运用的总体平衡进行检测；财务管理部门职能单一，仅仅为银行的管理提供数据和资料，未能真正充当各部门经营顾问的角色，更未参与所有业务部门上报计划的审查，而财务主管的职责则分摊给各部门的主管。

5. 在开展中间业务方面，规模不大，业务品种较少，经营范围狭窄，收益占利润总额的比重不大；组织体系不健全，没有强有力的职能部门统筹中间业务发展规划；缺乏有效的考核机制；风险防范和内部控制未成体系，未形成像贷款那样三岗分离的预警体系。

二、上海银行业实现集约化经营的必要性

1. 是社会主义市场经济的客观要求。市场经济的核心是讲竞争、讲质量、讲效益。作为源于社会主义市场经济，并服务于社会主义现代化建设的国有商业银行，实现经营方式由粗放型向集约型的转变，注重提高资本要素的效益，着力提高经济增长的质量，是与社会主义市场经济的要求相一致的。

2. 是商业银行自身发展的内在要求。作为社会主义市场经济金融体系的主体的商业银行，是“自主经营、自负盈亏”的金融企业。这一性质决定了国有商业银行在社会主义市场经济中是独立经营者，它在资金来源和资金运用方面取得了较大的自主权。商业银行要在保证安全经营的前提下，做到既保持资产和负债的流动性，又能最大限度地提高经济效益，就必须实现由粗放型经营向集约型经营的转变。

3. 是适应金融业日益激烈竞争的需要。

自建立社会主义市场经济体系以来，上海商业银行业之间、国内商业银行业之间以及商业银行业与非银行金融机构之间的竞争越来越激烈。当今世界，国际银行业的竞争也愈演愈烈。在这场激烈的竞争中，上海商业银行业要求得到生存和发展，就必须抓住机遇，增强自身实力，主动迎接国内外金融业的挑战。而转变经营策略，才是最积极、最有效的选择。

4. 是上海作为国内和国际金融中心之一的特殊地位的需要。改革开放20年来，上海经济和金融业获得了令人瞩目的发展，上海在国内外经济、金融方面的地位日益突出。上海不仅将成为国内金融中心，而且将发展成为国际金融中心之一。上海作为重要的国内和国际金融中心，在国内资金融通和国际资金借贷方面发挥着极其重要的作用。上海商业银行业是上海金融业的主力军，在国内资金融通和国际资金借贷方面担负着不可推卸的责任。上海银行业要完成历史赋予的这一重任，就必须尽快实现由粗放型向集约型经营方式的转变。

三、上海银行业“集约化经营”的目标

从商业银行业的经营目标和“集约化经营”的基本特征出发，上海银行业在实现由粗放型经营向集约化经营转变的过程中，必须坚持以经济效益为中心，抓质量，促发展的方针，努力实现以下目标。

(一)建设高效益、高效率、规模合理的网点结构，这是商业银行业实现利润最大化和“集约化经营”的基本前提。

(二)建立低成本、高效益、负债结构合理的融资机制，是实现利润最大化和“集约化经营”的重要途径之一。

(三)建立低风险、高质量、多元化的资金营运机制，是商业银行业实现其经营目标和“集约化经营”的关键，银行资产必须实现安全性、流动性和盈利性三者的统一。

(四)建立自我约束、自我控制的资产负

债管理和财务管理体制这是实现其经营目标和“集约化经营”的根本保证。

(五) 拓建综合性、多功能的中间业务体系,是实现其利润最大化和“集约化经营”的又一重要途径。

四、上海银行业集约化经营的策略

(一) 上海银行业应通过机构重组,实现商业银行机构的最佳组合,以取得规模金融效益。上海银行业的机构网点应根据以下原则加以重组:第一,有利于提高银行的经济效益,对老的储蓄所和分理处经过“撤、迁、并、改”,建立综合性多功能的分支机构;第二,满足群众生活的需要,机构网点要设在“三区一部”,即繁华闹市区、居民生活区、贸易市场区和城乡结合部;第三,要与业务量的增长相适应,尽量将社会上的闲散资金吸收进来。确定网点的最佳密度,是上海银行业集约化经营的重要问题之一。可用线性规划方法来确定银行网点的最佳密度,具体步骤如下:

1. 建立目标函数。银行选择最佳网点密度的目标是取得较好的经济效益,即使经营成本降到最低限度。根据这一目标,应建立目

标函数: $Y = \sum_{i=1}^n K_i X_i$ 。其中: Y 为总成本; K 为人均成本; X 为各地区的网点数量。对 K 的确定可根据历史资料和预测估计。

2. 考虑限制性因素,确定约束条件。银行在设立网点机构时,会受到各种因素影响和限制。如地区的储蓄总额将受到居民人均收入、居住集中程度和消费水平等条件的制约,在设立网点机构时,均应加以考虑。因此,为使上述目标函数与实际情况相符,就必须满足各种约束条件。应从实际出发,尽可能准确地估计各种因素,以免影响结论的正确性。约束条件用一组不等式表示。

3. 求出线性规划模型的解。线性规划模型由目标函数加一组不等式组成。银行可把各项数值带入模型,通过计算机进行运算,求

出在各种限制因素存在的前提下,银行在各地区应分别设立多少网点,才能使总成本降到最低的限度。上海银行业的优化重组,最终将造就规模合理的银行,取得规模金融效益,有利于优化资产结构和金融业务的多元化。

(二) 对银行内部机构的考核,应明确各部门的责任和目标,建立资金成本制度。资金成本是指资金在各部门之间转移所付出的代价。这种做法的基本思路是,银行利润并不仅仅来源于资金运用部门的收入,而是由各业务部门共同创造的。吸收资金部门可以通过节约资金成本而增加银行利润;中间业务部门虽不吸收资金,也不运用资金,但可以通过收取客户的手续费而增加银行利润。因此,通过分别确定利润率目标和资金成本目标,明确各业务部门的责任,最终可以有效地增加银行利润。资金成本制度的操作程序是,首先计算资金转移价格,其计算公式是:

资金成本 = 利息支出 + (吸收资金部门的工资福利支出 + 其他支出 - 其他收入)

然后,分别计算资金运用和中间业务部门的目标利润,公式是:

目标利润 1 = 利息收入 + (资金运用部门的其他收入 - 工资福利支出 - 其他支出)

目标利润 2 = 手续费收入 + (中间业务部门的其他收入 - 工资福利支出 - 其他支出)

再计算资金成本和盈利资产盈利率,其公式:

资金成本率 = 资金转移价格 / 全部资金 $\times 100\%$

盈利资产盈利率 = 目标利润 1 / 盈利资产 $\times 100\%$

盈利资产盈利率 = 目标利润 2 / 盈利资产 $\times 100\%$

最后,根据计算结果,确定吸收资金部门、运用资金部门和中间业务部门各自的责任。

(三) 利用上海作为国内和国际金融中心

的特殊地位,向金融市场筹集低成本资金。近年来,由于金融创新和高科技在金融业务中的应用,使银行筹资业务出现了四大变化。一是融资方式证券化,银行资金筹集越来越多的通过发行股票、债券等方式来进行;二是存款定期化,即银行存款中高成本存款的比重在不断提高;三是存款服务系列化,即银行为争取稳定的资金来源,对存款人提供高质量的综合化系列服务,例如,24小时的系列服务,综合帐户服务等;四是筹资渠道多样化。

目前,商业银行可以利用的筹资渠道主要是:

1. 向国内金融市场筹资。主要包括公开发行股票、发行资本期票和债权、发行可转换债券、转贴现和转抵押、售后租回和转让贷款债权等。转让贷款债权是指银行将未到期的中长期贷款债权转让给那些资金运用不足的银行。

2. 向国际金融市场筹资。可以利用国际金融市场汇率和利率的波动,向国外大银行筹集较低成本的资金;也可以发行国际债券,如外国债券和欧洲债券。一般而论,欧洲债券更优于外国债券。

(四)拓宽吸储渠道,最大限度地吸收社会闲置资金,增加银行资金来源。存款是立行之本。为实现集约化经营,银行在拓展存款渠道的过程中,应努力吸收低成本的企业存款,而“以存引贷”则是银行开办企业存款业务的根本方针。通过贷款向资信状况好的企业倾斜,建立一批稳定的企业存款户;在发放贷款时,可采用补偿余额的办法,要求客户按贷款的一定比例留存贷款银行;通过开办活期存款透支业务,可以招揽工商企业的活期存款。

(五)优化资产配置,实现银行的安全性、流动性和盈利性三者的协调。优化资产配置首先要实现资产的多元化。资产多元化除了可以分散风险以外,还可以为不同资产之间的调整提供条件,从而实现安全性、流动性和

盈利性三者协调,缓解因信贷扩张和紧缩而给银行带来的压力和冲击。从目前来看,要改变信贷结构单一的格局,可采取的措施是:1. 积极开展房地产信贷和消费信贷等贷款业务,并不断提高其在信贷资产中的比重;2. 着力扩大票据贴现和转贴现业务。在贴现业务方面,银行应改变目前的被动局面,主动出击,一方面利用已建立的银企关系,在协助借款企业管好应收帐款的同时,积极向企业宣传票据贴现的意义和作用,动员企业把未到期的应收票据卖给银行;另一方面可利用银行的同业关系,为其他急需资金的银行办理转贴现;3. 提高有价证券,特别是国债和短期债券在全部资产中的比重,作为二级准备,在弱化投资风险的同时,借以增强流动性,有效防范支付危机。

此外,优化资产配置还需最大限度地减少非盈利资产的比重,提高资金的使用效率。可以从以下几方面入手:1. 将同城全部支行为市分行营业部统一在人民银行市分行开立一个帐户,以市分行为单位统一与人行市分行往来,分行统一交存存款准备金,提高全辖范围内资金的利用率;2. 进一步压缩业务库点,加强全辖范围内现金头寸的调度和管理,提高内部资金的营运效益;3. 将网点库存现金压缩到最合理的限度。

(六)调整信贷经营策略,搞好贷款风险管理,优化信贷资产结构。

1. 调整信贷经营策略,优化信贷资产结构。坚持效益取向的原则,首先,要优先支持国家和本地区基础产业的建设;其次,要先支持产业结构合理、经济效益明显的行业和企业的发展;再次,要优先向高起点、高附加值、高技术含量、高效益、具有市场竞争优势的企业和项目倾斜;第四,要优先支持发展前景广阔、产品市场潜力较大、对本地区产业结构升级和经济发展有重大影响的支柱产业和拳头产品的生产和发展;第五,要积极支持机制健全、产品对路、技术先进、管理严明的民营企

业、合资企业和股份制企业的发展；第六，要积极支持新兴服务业的发展，逐步扩大对信息、公共服务、租赁、旅游、娱乐等行业的信贷比重。

2. 搞好贷款风险管理，提高信贷资产质量。一是要严格建立和健全贷款审查制度；二是要健全贷款发放及监督检查制度；三是要继续做好贷款清理分类工作；四是要花大力气盘活资金存量，特别是信贷存量。

(七)健全自我约束、自我控制的资产负债管理体制，努力实现“三性”的最优组合。中国人民银行决定，从1998年1月1日起，取消对国有商业银行贷款规模的限额控制，至此，商业银行真正成为对资金来源和资金运用自求平衡的经济法人。这一变化表明，目前商业银行资产负债管理体制已不适应新形势的需要，应作较大的改革。

首先，要在观念上有一个较大的转变。资产负债管理是我国信贷资金管理体制上的一项重大改革，这种体制上的转变，要求各商业银行从规模管理，过渡到自律性管理。要求商业银行在信贷资金的营运过程中，运用科学的管理手段，均衡地对各类资产与负债进行配置，使之在总量上均衡，结构上优化，从而实现安全性、流动性和盈利性三者的统一，从被动型管理体制转变为主动型管理体制。

其次，应强化资产负债管理的组织体系。在银行机构优化重组形成一级管理、多级经营管理体制的基础上，各分支行均应作为独立法人成立资产负债管理委员会。委员会的成员由行长、分管业务的副行长和各业务部门主管所组成，并由该副行长具体负责。

再次，要实现资产负债管理方法的转变。目前，商业银行采用的资产负债比例管理方法，其管理目标在于实现中央银行对商业银行业务的有效监管，它侧重于对商业银行各项业务活动的约束和控制，而与资金来源与资金运用的自求平衡无关。商业银行要真正成为资金来源与资金运用自求平衡的经济法

人，目前，最重要的是采用“资金流动性管理方法”。同时，由于我国目前同业拆放利率已放开，贷款利率也实行有限度的浮动。因此，商业银行的资产负债管理还应采用“利率灵敏性管理方法”。

(八)强化财务管理，建立与资产负债管理相适应的财务管理体系。财务管理是银行内部控制系统的组成部分，在资产负债管理中发挥重要的作用。随着银行资产负债管理体制的改革，财务管理也应加以强化，才能适应资产负债管理的需要。

1. 设立财务主管，并明确财务主管的地位和职责。财务主管是财务管理部门的领导，他应向行长负责，向他负责的有会计部、资金部和计划部等。

2. 强化财务管理部门的职能，变单一职能为综合职能，银行的财务管理部门主要具有四种职能：管理职能、监督职能、服务职能和咨询职能。

3. 财务管理部为执行上述职能，必须计算财务指标，定期分析银行的经营业绩。

(九)加快金融创新，发展中间业务，改变收益结构，提高盈利水平。中间业务为银行经营提供了更为广阔的业务活动领域和充足的、源源不断的低成本资金的活水源头，银行不运用或很少运用自有资财，只是向客户提供金融综合服务，就可以从中获取丰厚的业务收入，因而成为银行利润的新的增长点。

(十)加速银行信息化进程，优化人力资源配置。

1. 促进信息技术与银行经营管理的有机结合，实现银行经营管理信息化。

商业银行应洞察银行电子化、信息化大趋势，加速信息化进程，切实将银行的效益转移到依靠技术进步上来。银行的信息化可从以下几方面入手：一是借助网络技术和数据库技术的快速发展，对传统的银行劳动组合方式进行根本性的变革，从以银行前台接柜人员专业分工为基础的专柜制，转变为以客

户为中心为客户提供综合型金融服务的柜员制；二是采取电子转帐服务，实现支付过程的自动化，提高资金的使用效率；三是充分利用 IC 卡储容量大、安全性较好的优点，大力发展 IC 多功能卡；四是大力发展网上服务，利用 INTERNET 广泛宣传推销自己的产品和服务，建立网上银行，让客户足不出户，在家里利用个人电脑进入银行的网页，完成各种金融交易；五是进一步开发金融管理综合性系统，完善集银行业务处理、经营管理、信息服务、管理决策于一身的金融管理信息系统的综合功能，实现银行经营管理信息化。

2. 合理配置人才资源，提高员工的整体素质。

银行在确定发展的总体战略目标的基础上，应尽早制定人才战略，建立人才资源开发和管理的机制。第一，要做好人才供需情况的预测和规划；第二，要合理有效地配置人才资源，优化结构，量才使用，避免人才资源的浪费；第三，建立合理的人才资本投资机制，要创造良好的工作竞争环境，鼓励员工利用业余时间学习新知识、新业务；要有计划、有针对性地利用社会办学资源，定向培养紧缺人才和复合型人才。通过以上措施，银行将形成一支规模适度、结构合理、富于创新精神的高素质员工队伍。

(十一)重新设计银行的管理模式和业务流程，实现“银行再造”，为集约化经营开辟新的途径。上海银行业要实现集约化经营，必须扬弃传统的管理模式，借助现代信息技术，重新设计银行的管理模型和业务流程，使银行集中核心力量，获得可持续竞争的优势。上海银行业的再造，应从以下几方面入手：

第一，重新设计业务流程，实现业务流程的集约化。业务流程是银行运作的生命线，上海银行业在集约化经营过程中，往往过多的注重组织机构、人员调整 and 成本管理，这种做法从长远来看不仅无助于压缩臃肿的机构，

而且可能使银行经营中真正有价值的活动受到干扰，妨碍银行的技术投资发展；盲目裁员则会动摇员工对银行的忠诚，从而影响银行的服务质量；片面地就事论事地控制成本，会妨碍银行的正常运作，影响银行的资金来源。银行只有从业务流程的改革入手，通过辨识、分解、评估业务流程的各个环节，对不必要的环节作出删除、压缩、整合、外包的改革，把各部门生产要素加以重新组合，才能从根本上消除多余的成本，取得集约化经营的效果。

第二，创造性地使用信息技术，使集约化经营取得突破性进展。信息技术的真正价值在于它创造了新的时空观念，创造了新的工作方式和经营规则，从而给银行集约化经营带来了新的机遇。上海银行业在集约化经营中对信息技术的利用，多限于提高自动化程度，即以机代人，很少用于改变业务程序。我们应当改变这种对信息技术低层次开发的现状，发挥信息技术的巨大潜力，利用信息技术彻底翻新业务流程，从而挖掘出集约化经营的巨大潜力。

第三，树立客户至上的思想，重建银行与企业的关系，并按此要求来发展银行的经营服务项目，才能提高自己的信誉，吸引更多的客户，银行才会有更广阔的市场和回旋余地，在激烈的金融竞争中处于强有力的地位。

参考文献：

1. “The Banker”1998. 7.
2. 《中国金融》1996 年第 7 期～第 12 期。
3. 《新金融》1996 年第 7 期～第 12 期。
4. 《金融时报》1996 年第 7 期～第 9 期。
5. 文中有关的数据来自于调查研究。

(课题组成员：戴国强 尚华娟 胡乃红 吴以雯 章健英 冯国荣 田晓军 奚洁 张鹏；执笔人：尚华娟系上海财经大学金融学院副教授；单位邮编：200433)