

学校编码: 10384

分类号 \_\_\_\_\_ 密级 \_\_\_\_\_

学号: X200415104

UDC \_\_\_\_\_

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

# 国有商业银行经营战略转型探讨

——以 × × 银行为例

**Study on Management Strategy Transformation of**

**State-Owned Commercial Banks**

——Case of ×× Bank

刘 喜 文

指导教师姓名: 陈 汉 文 教授

专 业 名 称: 工 商 管 理 (EMBA)

论文提交日期: 2 0 0 8 年 4 月

论文答辩日期: 2 0 0 8 年 月

学位授予日期: 2 0 0 8 年 月

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_

评 阅 人: \_\_\_\_\_

2008年4月

# 厦门大学学位论文原创性声明

兹提交的学位论文，是本人在导师指导下独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考的其他个人或集体的研究成果，均在文中以明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文产生的权利和责任。

声明人（签名）：

年 月 日



厦门大学博硕士学位论文摘要库

## 摘要

当前国有商业银行内外部经营环境已发生深刻的变革，在宏观调控、资本约束、金融脱媒和利率市场化等条件下，国内商业银行传统发展模式已难以为继，必须进行战略转型。只有尽快实行经营战略转型，以市场为导向、以客户为中心、以效益为目标，根据客户需求和周围环境的变化随时调整产品和服务，才能提高竞争能力和市场占有率，在竞争中取胜。所以探讨国有商业银行经营战略转型意义重大。本文首先对国有商业银行所处的内外部环境进行分析，在对国有商业银行经营战略转型的动因加以深层次的论证之后，再讨论了国有商业银行经营战略转型的内涵、目标与内容。在此基础上，文章最后从结构、内控、资源三个角度探讨了××银行战略转型的主要途径，为国有商业银行经营战略转型提供一些新思路。

**关键词：** 国有商业银行； ××银行； 战略转型

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## **Abstract**

The interior and exterior operational environments of state-owned commercial banks are undergoing profound changes now. Under the condition of the restraint of capital, it is difficult for state-owned commercial banks to develop in the traditional model, so it requires transforming their operational strategies. Only if commercial banks change their outdated operational strategies, fully adopt the market oriented , customer - centered, benefit - targeted marketing management, and timely adapt products and services to the changing customer needs and business environments, can they improve their competition and market shares and survive the competition. So it make sense to discuss the operational strategies of state-owned commercial banks. At first the author analyzes the interior and exterior operational environments. After the discussion, the author inquire into the connotation, target and the content of changing the operational strategies .At last taking into account the structure ,resources, interior control, the paper provides the ways to change the operational strategies.

**Key words:** state-owned commercial banks; ×× bank; transformation of operational strategies

厦门大学博硕士学位论文摘要库

# 目 录

第一章 引言 .....	1
一、战略与战略转型 .....	1
二、战略转型的特征和功能 .....	2
三、战略转型的模式选择 .....	3
四、商业银行发展战略回顾与展望 .....	3
第二章 国有商业银行实施战略转型的动因分析 .....	5
一、经济社会环境已经发生了巨大变革 .....	5
二、金融资本约束不断深化 .....	6
三、金融脱媒使银行面临日益严峻的市场问题 .....	8
四、利率市场化从根本上颠覆了商业银行的现有盈利模式 .....	9
五、内部因素的变化形成了战略转型的动力 .....	12
第三章 国有商业银行战略转型的内涵、目标与内容 .....	14
一、经营战略转型的内在含义 .....	14
二、经营战略转型的目标 .....	14
三、经营战略转型的具体内容 .....	15
第四章 国有商业银行战略转型的途径探讨 .....	17
一、树立新的以价值为中心的经营理念 .....	17
二、转变业务增长方式 .....	17
三、转变风险管理模式 .....	30
四、转变营销模式 .....	34
五、转变管理模式 .....	36
六、实施经营资源配置集成化管理 .....	40
七、加快建立金融信息技术平台 .....	42
八、建立新型人力资源管理机制 .....	43
九、建立优良的企业文化 .....	44
参考文献 .....	46

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## 第一章 引言

改革开放近 30 年来，我国银行业所面临的内外部环境已发生了翻天覆地的变化，银行的发展模式、经营思路也在不同的历史阶段经历了多次变化、升华。特别是近年来，随着中国经济体制改革日益深入，产业结构调整力度不断加大，居民家庭财富的积累和金融消费需求迅速攀升，利率市场化改革步伐进一步加快，中国银行业因这些变化而面对的市场竞争愈显激烈，传统上片面追求“大而全”，粗放式、外延型的经营管理理念和发展道路越走越窄，发展战略急需调整。

### 一、战略与战略转型

彼得·德鲁克认为企业战略就是“预测未来的市场、客户和竞争的趋势以及采取的行动对该趋势将产生的影响”。那么，战略变化是指企业同其环境的一致性随着时间的变化在形式、内涵和状态上所表现出来的差异。而战略转型是指企业的外部环境和内部条件在预期将发生重大变化或已发生重大变化，企业为求得进一步生存与持续发展的需要，对企业的业务界定和业务运作进行的方向性调整与革新。因此，战略转型是变化程度最大的一种战略变化。

从金融机构角度看，金融机构战略主要涉及金融机构的长期发展方向和经营管理活动的范围，指导金融机构将其资源的配置与变化的环境、市场和客户等相匹配，从而实现预定的经营管理目标。

商业银行战略转型是指商业银行根据外部监管环境、竞争环境、客户环境、技术环境的变化在业务结构、产品结构、区域结构、盈利结构上进行重大的调整 and 变化。因此，商业银行在实施战略转型时其自身与环境的一致性随着时间的变化在形式、内涵、状态上所表现出来的差异，足以影响商业银行的生存和可持续发展。转型所要达到的效果，不仅仅是总量的增长，而是在此基础上达到经营绩效和效率的全面提高，经营管理结构的动态优化，资产组合和业务组合的精巧协调，人才的合理匹配。

## 二、战略转型的特征和功能

### （一）战略转型的特征

战略转型不是战略的局部调整，而是各个战略层次上的方向性改变。因此，其具有以下三个方面的特征：一是前瞻性。企业战略转型首先是以企业自身发展为基础。它是在对企业未来发展的环境分析和预测的基础上，对企业的战略目标进行修正与革新，企业的一切资源都是服从和服务于这个战略目标。因此，企业战略转型必须具有前瞻性特征。二是目的性。企业战略转型更多是求得企业持续发展而不仅仅是为了企业的短期增长。无论是企业的生产规模，还是企业的市场规模，都存在着一个增长的有限性问题。增长是一个量的变化，发展是一个质的变化。企业战略转型寻求的是企业发生质的飞跃。三是创新性。企业的持续发展来自于创新，知识创新、技术创新、管理创新、市场创新等已成为企业发展的动力。没有创新，企业就无法在竞争中取得优势，也无法保持企业永续发展的能力。企业战略转型要具有创新性，既不能随大流，也不能重蹈覆辙。

### （二）战略转型的功能

企业战略转型发挥企业系统自稳调节功能。企业决策层有一个清晰的思路，明确自己想要的到底是什么，明确自己有什么优势和劣势，自己能做些什么。也就是说，企业转型要使从公司远景、发展战略、组织结构、运营管理模式到人力资源和企业文化等几乎所有重要方面相互匹配地共同实现转变。任何一个环节的不匹配，都将是转型的风险，也有可能带来转型的彻底失败。

在竞争环境中，正确的企业转型战略决定企业的生存与发展。任何公司的市场地位都是由其战略、政策和资源配置三个重要因素及其结合方式决定的。商业银行的转型战略决定其核心竞争力的培育，决定该银行效益、质量和市场地位三者科学结合的可持续发展。所以必须高度重视转型战略研究，在对市场、客户、同业有关政策深入调查研究基础上，提出解决问题的新战略与业务战略而在企业特定的职能管理领域制定的战略、新举措，取得新发展。

### 三、战略转型的模式选择

企业战略模式是企业保持和实现可持续发展的保证，可分为公司战略、业务战略和职能战略三个层次。(1) 公司战略特别针对对我国的业务界定问题，即规定企业从事生产经营活动的行业，明确企业的性质和所从事的事业，确定企业以什么样的产品或服务来满足哪一类顾客的需求。公司战略可分为成长型战略、稳定型战略和收缩型战略三种大的类型。成长型战略又可具体细分为密集增长战略、一体化战略、多元化战略、企业并购战略以及战略联盟战略等类型；稳定型战略、收缩型战略也可具体细分为若干战略类型。(2) 业务战略主要解决企业在某一特定经营领域的竞争优势，即要确定企业提供的产品或服务，要在什么基础上取得超过竞争对手的优势。迈克尔·波特将业务层战略分为成本领先型战略、差异化战略和集中化战略等三种。(3) 职能战略是为贯彻、实施和支持公司战略，其重点是提高企业资源的利用效率，使其最大化。职能战略一般可分为营销战略、人力资源战略、财务战略、生产战略、研究与开发战略等。

### 四、商业银行发展战略回顾与展望

近年来，我国商业银行立足现实情况、积极谋划未来，进一步优化发展战略，战略转型正在加快推进。其中，经营理念转型是战略转型的先导。包括以科学发展观为统领，处理好速度、质量、效益、结构的关系，从“规模冲动”、“速度情结”向“银行价值最大化”、“股东价值最大化”转变；从“以自我为中心”、“以产品为中心”向“以客户为中心”转变，在营销、服务、渠道、管理等诸多方面都因客户而变。业务结构转型是战略转型的集中体现。包括调整公私业务结构，在稳固、优化发展对公业务的同时，大力发展零售业务，建设零售银行；加快发展中间业务，提高非利息收入占比，减少资本占用，提高盈利效率；调整对公业务内部结构，改善和加强对中小企业的服务；积极拓展综合经营。体制机制转型是战略转型的重要保障。包括完善公司治理；从“部门银行”向“流程银行”转变；构建全面风险管理体系；改革绩效考核体系，加

大对战略性业务的考核力度，建设经济资本考核体系；实施战略导向、以人为本、竞争力强的人力资源管理体制变革。

但也应当看到，战略转型是深层次、全方位的转型，是“脱胎换骨”而不是“修修补补”，不可能一蹴而就。目前我国商业银行的战略转型只是有了一个良好的开端，尚有许多问题需要解决：一是战略转型应注意充分结合中国国情。国际先进银行较优的经营理念、业务结构、体制机制，是与其经济发展阶段、金融生态环境、社会文化传统等紧密相连的。我国商业银行在转型过程中，必须以国际先进同业为标杆、认真借鉴其先进经验，但更要充分考虑并紧密结合我国的文化、经济、金融环境。二是各行的战略转型应该体现差异化。虽然战略转型是必然选择，但是各家商业银行的情况有很大差别，其转型的目标、重点和路径也应当有所区别。三是理念、业务和机制转型都面临一些制约因素。受经济环境、市场竞争、激励机制等因素的影响，彻底摆脱“规模情结”还需假以时日。受经济结构、信用体系、服务理念、经营模式等方面的制约，业务转型需要一个漫长的过程。受企业文化、技术条件等方面的限制，机制转型仍任重道远<sup>①</sup>。

当前，国有商业银行综合改革已全面启动，在这种背景下，战略转型必须注意选择正确的改革和发展路径、清晰认识转型所带来的成本，同时要适时把握战略转型的最佳模式。商业银行应转变观念，统一认识，将以往追求资产规模转型为追求资产收益率与市场占有率，将追求传统存、贷款业务收入转型为追求扩大非利差及中间业务收入渠道，将追求短期指标转型为追求长期可持续发展，积极调整业务及产品结构，合理地布局资产、负债和收入结构，大力发展零售业务，加大人力资源培育，才能防止金融风险的累积，实现商业银行的根本性转型。

本文试图深入分析商业银行传统发展模式难以为继必须进行战略转型的原因，诠释战略转型的内涵，目标与具体的内容，并以探讨××银行经营转型为例，提出具体途径。

<sup>①</sup> 交通银行发展研究部.战略转型全面推进 内部改革不断深化.金融时报.2007.11.6

## 第二章 国有商业银行实施战略转型的动因分析

### 一、经济社会环境已经发生了巨大变革

从国内经济环境来看，20 世纪 80 年代以来，我国的经济体制逐步从计划经济向市场经济转轨；传统的封闭经济逐步被开放经济所替代；政府职能不断转变和完善，社会投资结构实现了根本性变革；企业逐步由社会大工厂的“车间”步入现代企业的轨道；家庭收入水平、储蓄倾向和消费结构也发生了很大变化。这些变化都产生了新的游戏规则。同时，国内商业银行也经历了由一元化到多元化、由行政化机关到商业性企业、由独资公司制到股份公司制的转变。但是，从效果上看，我国的商业银行还依然属于传统银行的范畴，与金融全球化、自由化、信息化和全能化发展的趋势还相距甚远，在这种客观现实下，我国的商业银行不仅要摒弃粗糙的管理方式，最重要的问题是直面现实，实现战略转型。

从世界经济的角度来看，随着全球化进程的加速，世界经济发展已由资源驱动、资本驱动向创新驱动过渡，同时促进经济增长的各种生产要素由过去单纯的纵向流动转向同时共存。2001 年 11 月，我国正式宣布加入世贸组织，并在 2006 年末“实现全面开放”。入世后，中国市场将成为国际金融市场的一个重要组成部分，金融与国际金融市场的有机联系也更加紧密。因此，无论是大银行还是小银行，也无论置身于本土市场还是海外市场，都在全球舞台扮演着不同的角色，都无一例外地处于国际化经营和国际竞争之中。如果国内商业银行不能实施战略转型，快速提升国际竞争能力，那么，不仅我国银行业难以参与国际竞争并分享全球经济发展带来的好处，而且将影响到中国经济融入全球化的进程，甚至影响到中国崛起战略的实现。基于此，国有商业银行实现战略转型，加快由传统商业银行向现代商业银行转型非常必要，也非常紧迫。

## 二、金融资本约束不断深化

近年来，随着国内金融改革的日益深化和金融对外开放步伐的加快，推动我国在金融监管、金融政策，资本运作等方面日益与国际接轨，金融游戏规则的国际化对商业银行的约束越来越强，尤其是资本约束日益突出，国内商业银行面临着前所未有的资本困境。一方面，监管当局的监管理念、标准，手段和方法进一步与国际接轨，我国银行业监管已经进入了一个以强化资本监管为核心的审慎监管的新阶段，资本充足率成为商业银行生存与发展的生命线。2004年2月，银监会颁布《商业银行资本充足率管理办法》（以下简称《办法》），加快了与国际监管规则接轨的步伐。《办法》将商业银行分为资本充足、资本不足和资本严重不足3类，明确要求各商业银行的资本充足率必须达到8%，资本金不足的商业银行将停止其机构和业务的市场准入。另一方面，在资本补充方面，由于传统存贷款业务主要依靠利差收入，利差空间收窄，银行赢利能力有限，靠银行自身的利润积累远远弥补不了规模的快速扩张导致的资本缺口，同时银行资产的盈利能力不高，再加上目前我国资本市场的现状，又导致银行从外部资本市场补充资本难以及时有效的实现。面对资本约束和资本补充机制不畅的严峻挑战，如何及时转变传统的经营模式，走一条较低资本消耗、较高经营效益的发展新路子，是银行经营管理一个现实而又严峻的课题。

根据资本充足率和核心资本充足率可以判断商业银行的资本充足状况，资本充足状况是衡量商业银行财务状况的标准之一。表1表2和图1图2分别是工商银行与浦发银行以及渣打银行的资本充足率以及核心资本充足率的数据。

表1 资本充足率

资本充足率	2006	2005	2004	2003	2002
工商银行	14.05%	9.89%	不适用	不适用	不适用
浦发银行	9.27%	8.04%	8.03%	8.64%	8.54%
渣打银行	14.3%	13.6%	15.0%	14.5%	13.4%

备注：数据来源于各行年报

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士学位论文摘要库