

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学号: X2009156223

UDC _____

厦门大学

硕士学位论文

中国邮政储蓄银行福建省分行发展战略研究

Research on Development Strategy of
Postal Savings Bank of China Fujian Branch

陈立建

指导教师姓名: 吴世农教授

专业名称: 工商管理(EMBA)

论文提交日期: 2015年3月

论文答辩日期: 2015年 月

学位授予日期: 2015年 月

答辩委员会主席: _____

评阅人: _____

2015年3月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈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其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士学位论文摘要库

摘要

现阶段是邮储福建省分行进入向商业银行转型发展的重要阶段。认真思考福建省邮储银行的战略定位，根据目前的宏观形势，结合自身内部优势，明确今后邮储银行的发展方向，对推进福建邮储银行的可持续发展具有非常现实的意义。本文通过考察调研，采用定性分析和定量分析相结合，理论分析和实证确认相匹配的研究方法，对福建邮储银行发展的相关数据进行了归纳、演绎和推理。运用 SWOT 分析方法，为福建邮储银行的战略发展定位提供依据。

在此基础上，本文分为五章。第一章是论文概述，简要讨论本文的研究背景、研究意义、研究思路和研究框架；第二章是福建邮储银行发展内部环境和外部环境分析，具体阐述福建邮储银行的业务发展现状、基础管理建设、风险管控体系、企业文化建设等情况；第三章是福建邮储银行的 SWOT 分析和战略目标提出，详细对比邮储银行的优势、劣势、机遇、威胁，提出福建邮储未来三到五年的战略目标；第四章是企业战略规划构想，重点从福建邮储银行的业务战略、创新转型、基础管理、风控建设、差异化品牌服务等方面分析提出今后福建邮储的战略定位及实施重点，为福建邮储银行向一流的大型零售商业银行转变提供了理论研究及工作思路；第五章是结论和建议。

本文以中国邮政银行福建省分行为研究对象，应用战略管理理论和分析方法，探讨其发展战略。研究发现现阶段对于福建邮储银行而言机遇和挑战并存，尽管福建邮储近几年完成了一定的积累，但与其他同业相比仍有差距，要想实现差异化发展和“弯道超车”，关键需要转变经营思路，强化改革创新。作者建议福建邮储银行应全面深化改革，继续推进零售金融升级，公司金融拓展，金融同业创新，电子银行优先发展，夯实基础管理，全面加强风险管理，做好特色服务体系建设，促进福建邮储银行持续健康发展。

关键词：邮储银行；福建；发展战略

厦门大学博硕士学位论文摘要库

Abstract

At present, Postal Savings Bank of China Fujian Branch (Hereafter referred to as "PSBCFJ") is entering an important phase of transition to commercial banks. According to the current macroeconomic situation, considering the strategic positioning of the PSBCFJ with its own internal strengths, making a clear direction for its future development has a very real sense to promote sustainable development of the PSBCFJ. The mainly technical methods of the thesis include the investigation, the qualitative and quantitative analysis, the theoretical and empirical research and the SWOT model.

On this basis, the thesis is divided into five chapters. The first chapter is an overview of the paper. It briefly discusses the research background, significance, study ideal and research framework. The second chapter analyses the PSBCFJ external and internal environment, expounding the situation of the management construction, risk control systems, corporate culture. The third chapter builds the SWOT model and proposes strategic goals over the next three to five years. The fourth chapter is about the enterprise strategic planning. It provides theoretical work plans to the PSBCFJ in the aspects of business strategy, innovation and transformation, infrastructure management, risk control building and differentiated brand services. Then, the last chapter makes conclusions and recommendations of the thesis.

By using strategic management theory and analysis methods, the thesis take PSBCFJ as research subjects to explore its development strategy. The research shows that PSBCFJ now face both opportunities and challenges. In order to achieve development rapidly, the most important things are changing management concept and innovation. The author suggests PSBCFJ should comprehensively deepen reforms and continue to promote the upgrading of retail financial services, corporate financial services and electronic banking. By improving basic management, strengthening risk management and constructing characteristics service system, the PSBCFJ can finally achieve sustainable development.

Key Words: Postal Savings Bank of China; Fujian Province; Development Strategy

厦门大学博硕士学位论文摘要库

目 录

第一章 导论	1
第一节 研究背景	1
第二节 研究意义	5
第三节 研究思路和研究方法	6
第二章 邮储福建省分行发展环境分析	8
第一节 邮储福建省分行发展外部环境分析	8
一、宏观环境分析	8
二、行业环境分析	15
第二节 邮储福建省分行发展内部环境分析	23
一、业务经营和拓展	23
二、管理制度建设	25
三、技术和网络设施建设	25
四、人力资源管理和队伍建设	26
五、风险管控体系现状	27
六、企业文化建设现状	28
七、小结	29
第三章 邮储福建省分行的 SWOT 分析与战略目标	30
第一节 邮储福建省分行的优势分析	30
一、资产优势	30
二、网络优势	30
三、特色优势	31
第二节 邮储福建省分行的劣势分析	32
一、服务设施功能薄弱	32
二、风险防控形势严峻	32
三、经营模式尚不成熟	33
四、缺乏专业银行人才	33

第三节 邮储福建省分行的机会分析	34
一、良好的区域环境支撑	34
二、政策红利逐步释放	34
三、银行优势契合地方经济	35
四、互联网金融发展	35
五、创新转型助力发展	36
第四节 邮储福建省分行的威胁分析	36
一、风险隐患较大	36
二、同业竞争激烈	37
三、利率市场化提高竞争难度	37
四、金融业态演变	38
第五节 SWOT 分析的小结	38
第六节 邮储银行福建省分行战略目标	40
一、战略愿景及总体目标	40
二、战略规划需关注的几点问题	41
第四章 邮储福建省分行企业战略规划	46
第一节 邮储银行的业务战略	46
一、立足优势强化个人业务	46
二、提升公司业务发展规模	47
三、优化零售信贷模式升级	47
四、推进新兴业务发展	48
五、加强电子银行业务建设	49
第二节 创新促进转型升级	50
一、加快管理创新步伐	50
二、加大科技创新力度	50
三、推动模式创新进程	51
第三节 企业基础管理建设	51
一、加强资产负债管理	51
二、加强财务精细化管理	52

三、加强人力资源管理.....	52
四、加强渠道建设管理.....	52
第四节 企业风险管控建设	53
一、完善风险管理体系.....	53
二、加大案件防控力度.....	54
三、加强信用风险管理.....	54
四、有效防范科技风险.....	55
第五节 特色服务体系建设	55
一、做好农村基础金融服务.....	56
二、加快县域小额贷款业务转型.....	56
三、强化县域小微企业扶持力度.....	56
四、做好对特殊群体的金融服务工作.....	57
第五章 邮储福建省分行战略研究的启示和结论	58
第一节 结论	58
第二节 启示	59
参考文献.....	61
致 谢.....	63

厦门大学博硕士学位论文摘要库

第一章 导论

第一节 研究背景

邮政储蓄始办于 1919 年。受人民银行委托，1951 年中国邮政部门开始代理储蓄业务，并于 1953 年停办邮政储蓄业务。1986 年，我国经济出现了比较严重的通货膨胀，为了有效支持国家建设，促进货币回笼，同年国务院批准邮电部门开始恢复并开办邮政储蓄业务。1986 年底我国通过了《中华人民共和国邮政法》，邮政储蓄业务正式成为邮政企业的法定业务之一^①。

成立初始，邮政储蓄的业务范围仅限于经办储蓄业务，吸收的存款主要来源于农村。办理流程为邮政系统在扣除必要的库存现金后，将吸收到的存款全部上缴至人民银行，人民银行支付邮政储蓄相应代办费用。1990 年，由于我国当时内、外资金全面趋紧，为进一步调控宏观经济，邮政储蓄由代办改为自办、与央行的关系由缴存变为转存，央行支付邮政储蓄部门存款利息^②。因为邮政储蓄支付给储户的利息远低于央行支付的利息，故利差收入是当时邮政储蓄稳定的利润来源，并一直沿袭至 2002 年。期间虽经历人民银行多次降息，但人民银行支付给邮政储蓄的转存利率仍远远高于当期商业银行缴存的存款准备金利率。2003 年后上述情况逐渐发生变化，人民银行不愿再承担高额的利差支出，同时我国外汇储备快速增长，相关监管部门从而给予邮政储蓄进行新增资金自主运作尝试的授权。自此，邮政储蓄的在我国市场经济中的地位和作用发生了本质性的变化。

2007 年 3 月 20 日中国邮政储蓄银行正式成立，标志着我国邮政储蓄翻开了新的历史篇章。中国邮政储蓄银行福建省分行，是福建省金融服务覆盖范围最广的一家国有商业银行。从成立至今短短几年时间，福建邮储银行是实现了业务快速发展及效益的大幅提升，初步走出了一条适合福建邮储发展的特色化道路。

^①赵阳：“基于 PDCA 循环的商业银行薪酬管理研究”，华中科技大学工商管理学院，2011 年。

^②李援亚：“基于中国邮政储蓄制度的成本收益分析”，《武汉工业学院学报》，2003 年第 3 期，P78-80。

（一）收入利润保持稳定增长态势

一是业务收入稳健增长，增速逐渐放缓。2009-2013 年五年间，福建邮储银行收入平均增幅达到 45.63%，随着新业务的不断巩固，2013 年增幅为 32.1%，低于前四年的增幅，较 2012 年增幅低 2.51 个百分点。二是利润水平保持较快增长。2009-2013 年五年间，福建邮储银行税前利润平均增幅达到 100.73%，2013 年税前利润为前四年利润总和，且较上年增加 3.37 亿元。具体数据情况见表 1。

表 1：福建邮储银行 5 年利润、收入增长情况 单位：亿元

指标	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年
营业收入	12.79	16.27	22.91	29.37	37.11
其中：自营收入	5.56	8.67	14.06	18.92	24.99
营业利润	0.52	1.19	1.80	5.26	8.44
税前利润	0.51	1.19	1.70	4.97	8.33
税后利润	0.51	0.89	0.80	4.22	8.31

资料来源：中国邮政储蓄银行福建省分行计划财务部

（二）资产规模持续增加

截至 2013 年末，福建省邮储银行资产规模达到 1172 亿元，比上年增加 116 亿元，增幅 11%，较上年少增 49 亿元，增幅低 8 个百分点。2009-2013 年资产规模平均增幅达到 13.37%，资产规模持续增加。

截至 2013 年末，福建省邮储银行本外币存款余额达到 1124.6 亿元，五年平均增幅为 16.3%，2013 年新增 95.3 亿元，增幅为 15.85%，较上年少增 60 亿元，增幅低 2 个百分点；福建省邮储银行各项贷款余额为 343.8 亿元，五年平均增幅为 57.7%，2013 年新增 105.4 亿元，增幅为 44.2%，较上年多增 25.4 亿元；2013 年存贷比为 30.57%，较上年提高 7.41 个百分点。具体数据情况见表 2。

表 2: 福建邮储银行 5 年资产、存贷规模增长情况 单位: 亿元

指标	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年
资产规模	626	751	891	1061	1172
现金资产	10.54	10.15	14.74	16.98	18.13
发放贷款	35.85	99.31	158.29	238.38	343.80
负债规模	615	739	828	1052	1166
吸收存款	613.41	736.76	873.33	1029.29	1124.59

资料来源: 中国邮政储蓄银行福建省分行计划财务部

(三) 盈利指标持续向好, 盈利能力继续增强

2013 年福建省邮储银行实现利润总额 8.33 亿元, 收入利润率为 33.35%, 较上年提高 7.09 个百分点, 新增收入利润率(新增收入利润率=新增利润总额/新增收入)为 55.44%; 成本收入比为 51.43%, 较上年下降 5.8 个百分点。企业盈利能力继续增强。具体数据情况见表 3。

表 3: 福建邮储银行 5 年盈利增长情况 单位: 亿元

指标	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年
利润总额	0.51	1.19	1.70	4.97	8.33
利润总额增幅(%)	-	131.48	42.87	192.6	67.77
利润总额增加	0.56	0.68	0.51	3.27	3.36
收入利润率(%)	9.17	15.11	12.08	26.26	33.35
新增收入利润率(%)	27.21	21.66	9.47	67.23	55.44
成本收入比(%)	84.41	72.97	67.11	57.23	51.43
营业利润率(%)	9.35	13.73	12.80	27.80	33.77
净利润率(%)	9.17	10.27	5.69	22.30	33.25
总资产利润率(%)	0.08	0.16	0.19	0.47	0.71

资料来源: 中国邮政储蓄银行福建省分行计划财务部

（四）抗风险能力增强，资产质量略有提高

截止 2013 年末，福建省邮储银行累计计提资产减值准备 63743 万元，拨贷比为 1.85%，较上年下降了 0.07 个百分点，拨备覆盖率为 533.56%，较上年提高 19.13 个百分点，抗风险能力得到增强。

截止 2013 年末，受核销 2611 万元的呆账影响，福建省邮储银行不良贷款额为 11947 万元，不良贷款率为 0.35%，较上年下降 0.02 个百分点，若剔除呆账核销影响，不良率为 0.42%，较上年提高 0.05 个百分点。具体数据情况见表 4。

表 4：福建邮储银行 5 年信贷资产质量情况 单位：万元

财务指标	2009 年	2010 年	2011 年	2012 年	2013 年
不良贷款余额	-	3190	5260	8880	11947
不良贷款率(%)	0.33	0.38	0.33	0.37	0.35
拨备覆盖率(%)	130.30	132.30	521.66	514.43	533.56
拨贷比(%)	0.44	0.51	1.73	1.92	1.85

资料来源：中国邮政储蓄银行福建省分行计划财务部

作为一家全功能的国有商业银行，目前福建邮储下辖 8 家二级分行、75 家一级支行、57 家二级支行，从业人员近 5000 人，全辖资产规模 1204 亿元，各项存款 1148 亿元，各项贷款 389.7 亿元。ETC 业务累计拓展签约用户 25500 户，交易量 4428 万元，市场占有率全省同业排名第 4 位；现金管理综合排名全国第 3 位；与工行、农行、交行、兴业、民生等 22 家同业机构开展业务合作，全年票据业务累计交易金额 314 亿元；同业融资累计交易额达 222 亿元。

新组建的邮储银行福建省分行传承了邮储百年品牌，融合了全功能现代商业银行血统，发挥沟通城乡的网络优势，以个人、公司、信贷、理财、国际、信用卡这六大核心业务为平台，向公众展示了“全新邮储 全心服务”的品牌形象。福建省分行有效利用农村网点丰富的优势，为农村居民提供便利；整合代理保险、代理基金、理财类业务，为城市高端客户提供理财服务；在全省范围内铺开办理小额信贷业务，为中小企业提供融资帮助。另外，与其他商业银行

Degree papers are in the “[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)”.

Fulltexts 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 for delivery details.