

提升我国商业银行价值的途径选择

钟 锦

(西南财经大学中国金融研究中心, 成都, 610074)

内容摘要: 本文主要从导入CS战略, 开发新产品, 构建风险防火墙三个方面介绍了提升商业银行价值的思路。创新的理念主要是引入客户满意战略, 塑造服务意识。创新的产品主要是开拓银行的金融产品, 使之符合市场需求。完善的内部控制体系主要是保障金融运行, 为银行信用行为的开展提供风险控制保障。

关键词: 商业银行价值 CS战略 产品创新 内部控制体系

要提升商业银行的价值, 必须提高银行资产质量, 降低不良贷款比率; 必须加快银行业务创新, 增大除了存贷款业务外的其他业务收入占总收入的比重; 必须尽可能提高银行的资本充足率; 必须努力增大存贷款的份额。结合我国商业银行存在的现实问题, 当前提升我国商业银行价值应主要从创新服务理念、创新金融产品、完善内控体系等三大部分入手。创新的理念主要是引入客户满意战略, 塑造服务意识。创新的产品主要是开拓银行的金融产品, 使之符合市场需求。完善的内部控制体系主要是保障金融行为, 为银行信用行为的开展提供风险控制保障等。

一、理念创新: 导入CS战略¹

CS理念(customer satisfaction的缩写), 即客户满意理念, 是指商业银行的全部经营活动都要从满足客户的需求出发, 以提供客户需要的产品或服务为企业的义务和责任, 以满足客户需要, 使客户满意成为银行的经营目的。CS理念与传统经营理念存在着延续性、互补性、但在文化品位和对银行发展战略的影响上则具有更高境界。

(一) 我国商业银行实施CS战略的原因

商业银行之所以要确立CS战略, 有其自身及其经营环境变化的原因:

1、我国商业银行市场化的推进, 进一步加剧了银行业的竞争。激烈的市场竞争打破了地域、时空局限, 形成了高强度、全方位之势, 各种战略变化莫测, 而CS战略则是从最终效果入手有助于商业银行赢得客户。由于市场竞争的深化、商业银行的竞争优势构成因素在发生重大改变。买方市场条件下, 金融产品出现同质化, 使得服务更为重要, 服务是致胜法宝。服务竞争取代质量、价格竞争是发展趋势。

2、客户消费趋势起了重大的变化。客户消费需求进入情感满意阶段, 即从优质产品的需求转为追求产品和服务的满足。因此, 商业银行应当意识到, 仅从自身出发来保持品牌领先和市场占有领先已不能完全占据市场优势, 而必须转向从客户出发, 使客户满意才能巩固市场阵地。因为, 从市场营销导向到社会营销导向的转变来看, 企业的知名度与美誉度并不完全一致, 其市场占有率和客户满意率也不一定构成正比关系。

3、科学技术日新月异。科学技术的发展尤其是信息电子业的发展为客户信息数据库的建立提供了条件, 数字化设备、程序技术、计算机辅助技术ATM、和POS服务、电话银行、网上银行等一系列高新科技手段的普及应用, 为商业银行满足客户特殊需求, 实行个性化需求服务提供了必要手段。

¹ 杨国勇:《商业银行CS战略探析》,《生产力研究》,2003(5)

4、商业银行导入CS战略的重要性。现在越来越多的银行意识到，只有令客户满意，才能获得客户忠诚（导致客户重复购买金融产品和服务的重要因素）。实施CS战略，让客户满意，是商业银行树立良好信誉的关键所在，是商业银行维系客户的法宝，是商业银行利润增长的源泉。以客户满意为导向的CS战略是长期性、根本性的战略，是企业获得持久性竞争优势的一个基点。商业银行的经营要进入更高的层次，要想拥有超越他人的竞争优势和获取长期利润的能力，就必须在不断变化的竞争环境下，树立客户满意服务理念，将CS战略意图付诸于商业银行经营策略的各个方面和经营管理的各个环节。

（二）商业银行实施CS的策略

1、首先，商业银行的广大员工应当了解CS战略是一个系统，它包括三个纵向递进层次和五个横向并列层次。

纵向递进层次：（1）物资满意层次，即客户对银行服务产品的核心层，如服务产品的功能、品质、品种和效用感到满意。（2）精神满意层次，即客户对服务方式、环境、服务人员的态度、提供服务的有形展示和过程感到满意。（3）社会满意层次，即客户对银行产品和服务的消费过程中所体验的社会利益维护程序感到满意，客户在消费产品和服务的过程中，充分地感受到商业银行在维护社会整体利益时所反映出的道德价值、政治价值和生态价值。

横向并列层次：（1）经营理念满意，即银行经营理念带给客户的满足程度。（2）营销行为满意，即银行的运行状态给客户的满足程度。（3）外在视觉形象满意，即银行具有可视性的外在形象给客户的满足程度。其外在视觉形象标志、标准字、标准色、外观设计、环境和银行的各种应用系统等。（4）产品满意，即银行金融产品和服务产品载体带给客户的满足程度。（5）服务满意，即银行服务带给客户的满意状态。银行服务业的服务是服务产品本身，实物产品的服务是产品的延伸，都必须从服务的完整性、方便性、绩效性、保证体系的完备性、时间的节约性和文化氛围的高品位等方面体现出来。

2、其次，商业银行实施CS战略的根本目标，在于提高客户对其经营活动的满意度，而真正做到这一点，则必须制定和实施一系列切实可行的经营策略：（1）以客为尊，理念创新，完整地理解服务概念。（2）致力于产品开发和创新，提供令客户满意的产品。（3）提供令客户满意的服务，获取“客户满意的价值”。（4）全面提升服务层次，建立富有活力的组织机构。（5）科学倾听客户意见，建立分析反馈系统。（6）重视员工招聘与培训，形成有效的员工激励机制。

二、产品创新：启动新产品开发

目前国有商业银行的存款类产品都基本上局限在对私、对公的几种定、活期储蓄以及定活两便和通知存款等传统的存款业务上。反观外资银行在这方面的产品品种就比较丰富，如香港汇丰银行推出的保本投资存款使对客户的回报与恒生指数挂钩；道亨银行开办的“增值保障”（定期存款让存款息率紧贴市场利率走势等）。其次，国有商业银行通过借鉴国外发达国家银行产品开发的金融产品推广力度不够，例如，国有商业银行较早就推出了一些业务，如船舶（飞机）融资、应收账款融资及证券市场的担保融资等大型融资类项目，但真正办理的此类业务为数还很少，有待通过启动新产品开发来促进产品创新，提升银行价值²。

（一）我国商业银行产品开发的原则

银行产品开发应根据市场需求来设计业务品种，增强竞争能力，提高市场份额，实现预期利润目标。、为确保新产品开发的效益性、规范性，应坚持以下原则：

1、以市场为导向、以客户为中心原则

作为服务行业，市场与客户的需要是商业银行生存发展的基础，“银行围着客户转”是

²许鑫：《我国商业银行产品开发问题探讨》，《金融与经济》，2005（5）。

市场经济制度下商业银行与客户关系的典型描述。银行必须树立以市场为导向、以客户为中心、灵活多样、随机应变的经营理念，把客户不断变化的需求以及市场的发展变化情况作为调整产品开发战略的依据和方向，并且根据需求的内在规律性创造需求、引导需求。

2、收益与风险对称原则

商业银行业务创新的基点是通过业务创新，拓展业务范围，增强竞争能力，以实现利润增加这一最终目标。然而在充满不确定性的市场经济环境中，业务创新内含着一定的风险。这些风险包括：市场风险、营销风险、政策风险、收益难以抵补成本的风险、信息系统风险等。这些风险的发生不但会给商业银行自身造成财务、信誉等方面的净损失，而且会加大金融体系运行的风险，增加社会监管成本，影响国民经济健康、持续、稳定发展，甚至危及国家金融安全 and 经济安全。所以，银行的新产品开发必须在既有的法律法规框架内，在有效控制风险和实现风险和收益均衡的条件下，既规范稳健又灵活大胆地进行。

3、效益原则

银行开发新产品的目的就是扩大市场份额，提高盈利能力，因此银行在新产品开发过程中要遵循效益最大化的原则。首先，在产品开发过程中要考虑成本收益率，不能不计成本地投入大量人力、物力盲目开发。其次，在新产品推广过程中要制订合理的收费标准。在试行阶段，在政策允许的前提下，可以低收费或者不收费。但一旦正式推出，要确定合理的收费标准，按商业原则收费。当前情况下，特别要注意防止开发、推行新产品不核算收益、不收取费用的不对称现象。

（二）商业银行新产品开发的方向

首先，在产品开发上要适应现代科技和网络社会的发展。当前除了建立和完善ATM网络、IC卡、自助银行、电话银行等系统外，积极拓展接触面广，便利性强的家居银行、网络银行、手机银行等新兴业务更是大势所趋。

其次，商业银行可以融保鲜花、证券化于金融产品开发为一体，增加产品品种，拓展经营范围，寻找新的利润增长点。商业银行可以与各家保险公司签定相关协议，把储蓄品种与保险条款相结合，使客户在资金保值增值的同时，享受到家庭财产、人身意外伤害保险等服务。银证合作也是商业银行拓展业务。扩大市场的有效途径，通过与证券公司的全面合作、优势互补，商业银行可以进一步增强自己的竞争能力。

最后，商业银行创新产品的同时，还要注意产品组合的创新，满足客户投资、储蓄、防范风险、保值增值等多方面的需要，提供全方位的金融服务。采取产品垂直多样化、水平多样化、无关联多样化等产品组合策略，拓展面向个人、企业以及国际市场的金融服务领域，并及时制定和调整各类产品不同生命周期、不同品牌包装的营销策略。

（三）银行产品开发的重点

1、中间业务创新

一是巩固和加快发展传统中间业务；二是发展与资本市场相关的非传统新兴业务；三是为居民和社会提供更广泛的便利服务，甚至是非金融业务；四是自动规避风险业务。目前，国内这一方面限制性因素还较多，金融衍生产品市场极不发达，与国际金融市场相差甚远。商业银行一方面要通过自身的努力不断促使监管当局逐步放松市场管制，另一方面可以根据自身的实际需要，大力开发（或引入）推广利率互换、币种互换、利率调期、远期利率合约、远期外汇买卖、房屋信贷证券化等比较现实可行的业务，以后再逐步推出其他产品和业务。

2、资产业务创新（主要指贷款业务）

针对经济体制改革、经济结构调整和经济运行出现的新情况、新特点和新动向，结合国

家货币政策的调控和变动，银行要进行贷款业务创新的研究开发。比如，拓展信贷领域，积极开办各种消费信贷、增加贷款种类，办理浮动利率贷款，开辟专业贷款项目、改进贷款方式，实行贷款承诺和贷款合作。

3、负债业务创新（主要指存款业务）

现在存款工具过于单一，加剧了商业银行之间争夺存款的竞争。在目前低利率条件下，对存款工具进行创新，满足客户盈利和支付的双重需要，会大大增强银行的竞争力。一是业务手段的创新，通过加大科技投入，建立电子转账、支付、清算系统。二是不断提高存款业务的科技含量，推出高品位、多功能的金融工具，大力发展个人银行、企业银行、网上银行。三是开拓与资本市场关联的业务，积极组织资本市场的回流资金，开辟新的资金来源。

三、内控完善：构建风险防火墙

目前，我国商业银行的内控制度还处于建立制度、摸索方法的阶段，中国人民银行在1997年和2002年先后颁布了《加强金融机构内部控制的指导原则》和《商业银行内部控制指引》，借鉴国际经济并结合我国银行业的经营环境和内部控制管理现状，探索出一套健全、有效的内部控制机制，最终实现提升银行价值的目标，应是我国商业银行改革的必由之路³。

（一）商业银行内部控制的内涵

对于商业银行的内部控制，世界各国尚没有统一的定义。就内部控制本身而言，国际内部审计师协会认为，内部控制是管理层为完成既定的目标而采取的方法和措施；美国会计师协会认为，内部控制是管理层在业务营运过程中为保证资金安全，检查会计数据是否真实、准确，是否遵守既定政策和预定目标所采取的方法和手段。

商业银行作为经营货币资金的特殊行业，建立自身的内部控制机制，必须围绕货币资金经营，维护金融资产完整，保持资金合理流动，规范经营行为，确保金融机构稳健运行来进行。因此，商业银行内部控制是商业银行为了防范金融风险而制定的一系列政策、制度、措施、程序和方法，从而在商业银行内部形成一种自我协调、自我约束的控制系统。通过内部控制实现三大目标：第一，确保国家法律法规和中央银行监管规章贯彻执行；第二，确保各种风险控制在适当的范围之内；第三，确保自身发展战略和经营目标的全面实施和充分实现。

（二）完善我国商业银行内部控制的对策

1、建立有效的法人治理结构和合理的组织架构

有效的法人治理结构和合理的组织架构是商业银行内控制度发挥效率的制度保证。要从根本上强化我国商业银行的内控制度建设，产权制度改革是一个无法回避的现实问题。建立一个目标明确、权责利相对应的有效制衡的法人治理结构，使国有商业银行成为真正意义上的商业银行。商业银行应按决策系统、执行系统、监督反馈系统相互制衡的原则设置银行的组织结构，选用合理的组织管理形式。在横向上做到权利制衡，各部门之间在合理分工、职责分明的基础上做到既相对独立又相互牵制；在纵向上做到减少管理层次、精简机构的同时，加强对下级机构的控制，建立完善的矩阵式的组织格局。

2、培育诚信敬业的企业文化，坚持以人为本的管理思想

员工的职业道德水平、胜任能力和诚信度是影响企业内部控制环境的一个非常重要的因素。建立以提高员工素质和敬业精神为核心的人力资源管理制度，通过多层次、多渠道的培训，提高员工的政治、业务素质 and 职业道德素养；创造公平、平等、择优的用人环境，建立健全有利于优秀人才脱颖而出的选任用人机制；建立健全对员工尤其是管理人员和决策人员的考核、任用、监督管理制度，认真贯彻执行干部交流、岗位轮换、任期离任稽核制度。通

³潘秀红：《完善我国商业银行内部控制的思考》，《经济师》，2005（2）。

过教育与管理、激励和约束的有机结合，从根本上解决我国商业银行内控制度建设中的“人”的问题。

3、建立和完善有效的风险评估和监测制度

一个有效的内控体系，必须对影响银行内控目标实现的各种风险进行连续的评估，以便及时地防范和化解这些风险。因此，我国商业银行必须建立和完善重要业务风险评估和监督制度以及预警体系。通过事前的风险评估，为业务部门决策提供参考，减少决策的盲目性，通过事后的连续性评估和跟踪监测，采取各种必要的有效控制程序来减少风险。

4、建立和完善对各项经营管理活动的控制制度

首先，应建立授权审批制度。商业银行应根据各种业务经营活动性质及功能，建立统一法人管理和法人授权授信为主要特征的内部授权、授信管理制度。其次，要完善业务控制制度。在健全资本金制度、实行资产负债比例管理的基础上，对各项业务建立完善的内部监督与风险防范制度并严格实施，特别要注重建立和分析具体的业务流程，针对业务流程中的关键风险点设计专门的管理控制制度。尤其在主营业务即信贷业务上，要建立有效的内部控制制度，优化信贷资产结构，预防、降低信贷风险，提高信贷资产质量。第三，要按照规范化、授权分责、监督制约、账务核对、安全谨慎原则，建立严密的会计控制制度，加强会计检查，确保财务会计信息的完整性、准确性、客观性和有效性。第四，建立可疑情况报告及检查等欺诈控制制度，违规、违法及卷入欺诈所导致的银行风险不仅产生于银行内部，而且产生于监管当局的制裁。在对各项业务进行控制时，还应当注意借助计算机建立“计算机风险控制系统”，将各项业务的风险控制指标及规程等内容进行计算机程序化处理，形成一个完整的系统，并将其应用于对各项业务的控制活动中。

5、建立管理信息系统和信息交流制度

充分的信息和有效的交流，对内部控制体系的运作是不可缺少的，因此，我国商业银行必须建立一个涵盖其全部活动的管理信息系统，并定期对其进行测试，确保其安全可靠。建立有效的交流渠道，保证在纵向上、横向上信息交流渠道畅通无阻，确保有关人员掌握必要的信息；建立信息交流制度，共享信息，为内部控制体系各要素的运转提供有效的信息支持，以便及时发现内控过程中的问题并采取有效的补救措施，保证内控目标的实现。

6、加大会计系统介入管理力度

会计是一种重要的现代管理手段，它是以利润为目标，用利润倒逼收入、成本和费用，把管理的职能扩展到多方面，通过量化商业银行经营指标，把原有的行政指标管理改革为科学的责任指标管理，从而实现科学严密的制度规范取代简单的行政领导和个人经验管理，对资产、负债、成本、费用全面实施事先预测、事中控制、事后管理，使责任数量化，控制具体化。

7、建立独立、权威的内部稽查制度

商业银行内部控制运行的状况如何、运行质量怎样，需要进行稽核和不断修正，内部稽查是内部控制的最后一道防线，是控制的关键。为了提高内部监管效率，首先，应建立独立的、具有监督权威的内部稽核部门。在商业银行一级法人和行长负责制下，稽核的人事权上收总行，实行行长领导下的总稽核负责制。其次，建立合理有序的内部稽核检查制度。一是上级行稽核部门对下级行稽核部门的业务检查，其目的侧重于工作辅导、评比督促和整体推进。二是上级稽核部门对下级行业务部门的定期与不定期的常规或专项检查，侧重于检查业务的合规性、风险性和审慎度。三是派驻分支行稽核人员对业务部门的日常检查。再次，设置科学的量化监控指标体系，形象反映监控对象的主要内容，作为警戒线对监控对象的状况做出快捷的判断，并采取必要的措施。通过内部稽查，确保商业银行内部控制体系运转有效，推进商业银行内部控制制度的建设与完善。

参考文献

- [1] 刘小洪, 邹鹏, 商业银行客户关系价值管理模型研究,《管理科学》, 2005 年 6 期。
- [2] 王健, 商业银行服务的顾客满意战略,《福建金融》, 2001 年第 5 期。
- [3] 王健康, 网络时代的客户关系管理价值链 [I], 《中国软科学》, 2001 年 11 期。
- [4] 李艳明, 赵立成, 从制度创新看国有商业银行的价值管理,《金融经济》, 2004 年 7 期。
- [5] Ang, J. Small business uniqueness and the theory of financial management[J]. The Journal of Small Business Finance, 1991, (1).
- [6] Kai Storbacka, Jarmo R. Lintinen. Customer relationship management: creating competitive advantage through win-win relationship strategies [M]. New York: McGraw-Hill Companies, 2001. 123-125.
- [7] Zeithaml Valarie A. Consumer perception of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence[J]. Journal of Marketing, 1988, (6): 152.
- [8] Handrook M.B. The nature of customer value: an axiology of service in the consumption experience [A]. Rust R. T, Oliver R. R. Service Quality: New Direction in Theory and Practice [C]. London: Sage Publications, 1994. 21-71.
- [9] Reichheld, Frederick F., Earl W., Sasser. Zero defections: quality comes to services [J]. Harvard Business Review, 1990, (42): 105-112.
- [10] Ach Walter, Thomas Ritter, Hans G. Gemünden. Value creation in buyer-seller relationships: considerations and empirical results from a supplier's perspective [J]. Industrial Marketing Management, 2001, 30(4): 365-377.

The Choice of Improving China's Commercial Banks' Value

Zhong Jin

(Chinese Financial Research Centre of Southwestern University of Finance and Economics, Chengdu, 610074)

Abstract: This paper has raised some suggestions from three aspects of introducing of CS strategy, innovating financial products and strengthening internal control, to improve the value of our commercial banks. Innovative concept is introducing customer satisfaction strategy, create a sense of service. Banks develop financial innovative products to meet the demand of market. Perfect internal control mainly protects financial operations, and provides risk control protection.

Key words: commercial banks' value, CS strategy, products innovation, internal control

收稿日期: 2006-9-10

作者简介: 钟锦, 男, 西南财经大学中国金融研究中心金融学博士, 研究方向: 金融理论与实践