

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学号: 200411017

UDC_____

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

中国国有商业银行内部治理研究

——基于中国银行股份有限公司的分析

Internal Governance State-Owned Commercial Banks:

A Case Study of Bank of China

魏 洁

指导老师姓名: 肖虹 副教授

专业名称: 会计学

论文提交日期: 2007年4月

论文答辩时间: 2007年6月

学位授予日期: 2007年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2007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

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人完全了解厦门大学有关保留、使用学位论文的规定。厦门大学有权保留并向国家主管部门或其指定机构送交论文的纸质版和电子版，有权将学位论文用于非赢利目的的少量复制并允许论文进入学校图书馆被查阅，有权将学位论文的内容编入有关数据库进行检索，有权将学位论文的标题和摘要汇编出版。保密的学位论文在解密后适用本规定。

本学位论文属于

- 1、保密（ ），在 年解密后适用本授权书。
- 2、不保密（ ）

（请在以上相应括号内打“√”）

作者签名：

日期： 年 月 日

导师签名：

日期： 年 月 日

摘要

公司治理是商业银行的核心竞争力。三年前中国银行业的第三次改革进入实质性阶段，国有商业银行改革的核心内容和“治本措施”正是建立规范的公司治理制度。随着 2006 年 12 月 WTO 过渡期的结束，当下有必要对国有商业银行的内部治理现状进行一番客观深入的剖析，以更好地深化改革，塑造中国国有商业银行的核心竞争力，积极应对挑战。

本文按照提出问题、分析问题、提出优化构想的思路，分为三个部分：

第一章：研究概述。本章首先阐述了公司治理制度是商业银行核心竞争力这一国有商业银行改革的核心目标，总结了国有商业银行在股份制改革之前存在的主要治理问题，进而提出了本文所要研究的问题，并在此基础上选定本文的研究视角和研究方法。

第二章：商业银行公司治理的研究成果与国外经验。本章对商业银行公司治理相关研究成果和原则进行梳理，并引入一个国际先进银行公司治理的实例进行阐释，为后文对中国国有商业银行的分析进行准备与铺垫。

第三章：中国国有商业银行内部治理的现状与优化。本章综合运用商业银行公司治理相关理论、原则以及我国的相关治理规范，对以中国银行股份有限公司为代表的中国国有商业银行股改上市后，在股权结构、内部治理结构、内部治理机制方面存在的突出治理问题进行剖析与思考，借鉴国际经验，最终提出建立整合的内部治理制度体系以塑造核心竞争力的优化构想。

商业银行的公司治理问题在理论上是介于经济学、管理学、金融学和法学边缘的一个课题，也是一个随实践不断发展的课题。银行公司治理的研究目前还处于起步阶段，即使是发达国家也是近期才开展。本文试图做的工作就是将商业银行公司治理的相关理论与当前转轨经济下的中国国有商业银行改革实践相结合，对其内部治理进行探究，提出有益构想。

关键词：国有商业银行；内部治理；中国银行

Abstract

Corporate governance is the core competence of commercial banks. Three years ago, the 3rd. reform of Chinese banking entered the critical stage. The core aim and ultimate solution of the reform of the state-owned banks is the construction of regular corporate governance. As China's WTO transition period comes to an end in December 2006, it's high time to research into internal governance of the state-owned banks objectively and deeply, so as to improve the reform and to shape the core competence of Chinese banking to front challenge from foreign banks.

The thesis has 3 parts:

Chapter 1: Introduction and main content. Firstly, it explains that corporate governance is the core competence of commercial banks, which forms the core aim of the reform of state-owned commercial banks; then it summarizes the primary problems of internal governance before the 3rd. reform. Then the issues to be researched are put forward and the research approach is chosen.

Chapter 2: Prior research conclusions and foreign experience of commercial banks' corporate governance. Prior research conclusions and principles of bank corporate governance are summarized in this part. Then a typical case of an international leading bank's experience is given for demonstration purpose. All of these facilitate the further analysis in the next part.

Chapter 3: Internal governance of state-owned commercial banks in China. By virtue of theories and principles, as well as rules and regulations of corporate governance in China, the outstanding problems of Chinese state-owned commercial banks are analyzed in detail. BOC is taken as a representative and the research is formulated in the aspects of ownership, internal governance structure and mechanisms. Based on the

international experience, a framework concept for integrated internal governance system to shape the core competence of the banks is put forward.

Corporate governance of commercial banks is a topic intervening between economics, management, finance and law. It' s also an evolving issue and a new field even in the developed countries. What this thesis aims to do is to utilize relating theories to research the practice of internal governance of state-owned commercial banks in China in the transforming economy and to contribute some beneficial ideas.

Key Words: State-Owned Commercial Banks; Internal Governance; Bank of China

目 录

| | |
|-------------------------------------|-----------|
| 第一章 研究概述 | 1 |
| 第一节 问题的提出 | 1 |
| 一、中国国有商业银行改革成果 | 1 |
| 二、中国国有商业银行改革中的治理挑战 | 2 |
| 第二节 研究思路 | 9 |
| 一、研究视角 | 9 |
| 二、研究方法 | 9 |
| 三、文章结构 | 9 |
| 四、主要贡献 | 10 |
| 五、主要缺陷 | 10 |
| 第二章 商业银行公司治理的研究成果与国外经验 | 11 |
| 第一节 商业银行公司治理的研究成果 | 11 |
| 一、商业银行公司治理研究的整体情况 | 11 |
| 二、商业银行公司治理的特殊性与机制选择 | 12 |
| 三、商业银行公司治理的模式 | 17 |
| 第二节 商业银行公司治理的原则 | 18 |
| 一、与商业银行公司治理相关的国际治理原则 | 18 |
| 二、与商业银行公司治理相关的中国治理规范 | 22 |
| 第三节 他山之石：德意志银行的内部治理 | 26 |
| 一、德意志银行概况 | 26 |
| 二、德意志银行公司内部治理的要点分析 | 27 |
| 三、德意志银行公司内部治理制度对中国国有商业银行的启示 | 33 |
| 第三章 中国国有商业银行内部治理的现状与优化 | 34 |
| 第一节 中国银行股份有限公司内部治理现状分析 | 34 |
| 一、中国银行的股权结构 | 34 |
| 二、中国银行的内部治理结构 | 42 |
| 三、中国银行的内部治理机制 | 45 |
| 第二节 中国国有商业银行内部治理优化构想 | 53 |
| 一、明确的目标 | 54 |
| 二、整合的体系 | 54 |
| 三、良好的元素 | 55 |
| 结束语 | 56 |
| 参考文献 | 58 |
| 后 记 | 62 |

Contents

| | |
|--|-----------|
| Chapter 1: Introduction and Main Contents | 1 |
| 1.1: Research Questions..... | 1 |
| 1.1.1: Reform fruits of state-owned commercial banks in China | 1 |
| 1.1.2: Corporate governance challenging reforms of state-owned commercial banks in China | 2 |
| 1.2: Research Design | 9 |
| 1.2.1: Research perspective | 9 |
| 1.2.2: Research method..... | 9 |
| 1.2.3: Research structure..... | 9 |
| 1.2.4: Main contribution..... | 10 |
| 1.2.5: Main limitation | 10 |
| | |
| Chapter 2: Prior Research Conclusions and Foreign Experience of Corporate Governance of Commercial Banks..... | 11 |
| 2.1: Prior Conclusions | 11 |
| 2.1.1: Outline of research of corporate governance of commercial banks | 11 |
| 2.1.2: Characteristics and mechanism selection of commercial banks’ corporate governance | 12 |
| 2.1.3: Corporate governance patterns of commercial banks | 17 |
| 2.2: Governance Principles | 18 |
| 2.2.1: International principles of corporate governance relating to commercial banks | 18 |
| 2.2.2: Rules and regulations of corporate governance relating to commercial banks in China..... | 22 |
| 2.3: Case of Deutsche Bank | 26 |
| 2.3.1: Outline of Deutsche Bank | 26 |
| 2.3.2: Analysis of internal governance elements of Deutsche Bank..... | 27 |
| 2.3.3: Revelation to internal governance of state-owned commercial banks in China | 33 |
| | |
| Chapter 3: Internal Governance of State-owned Commercial Banks in China..... | 34 |
| 3.1: Analysis of Internal Governance of Bank of China..... | 34 |
| 3.1.1: Ownership structure of Bank of China | 34 |
| 3.1.2: Internal governance structure of Bank of China..... | 42 |
| 3.1.3: Internal governance mechanisms of Bank of China | 45 |
| 3.2: Proposals for Enhancing Internal Governance of State-owned Commercial Banks in China | 53 |

| | |
|----------------------------------|-----------|
| 3.2.1: Definite objective | 54 |
| 3.2.2: Integrated system..... | 54 |
| 3.2.3: Favorable facilities..... | 55 |
| Conclusions | 56 |
| Bibliography | 58 |
| Postscript | 62 |

厦门大学博硕士学位论文摘要库

厦门大学博硕士学位论文摘要库

第一章 研究概述

第一节 问题的提出

一、中国国有商业银行改革成果

自 1978 年改革开放以来，中国经济从计划经济转向了社会主义市场经济。在这个过程中，基于在国民经济中的核心作用，银行业的改革与发展扮演了重要角色。四家国有银行的改革因其在我国银行业中的独特地位和突出作用而受关注，经历了三个阶段^①。第一阶段：1979 年开始，从“大一统”到二元银行体制的改革。第二阶段：1994 年开始，从专业银行到商业银行的改革。第三阶段：1998 年开始，从国有独资商业银行到国家控股的股份制银行的改革，可以分为准备期和实质性改革两个时期。准备期内，1998 年国家向四家国有独资商业银行注资 2700 亿元人民币，补充资本金；1999-2000 年成立金融资产管理公司，剥离四家国有独资商业银行不良贷款 13939 亿元人民币，为国有独资商业银行的进一步改革创造了条件；2002 年全国金融工作会议明确提出加快国有独资商业银行改革。2003 年底国务院决定首先选择中国银行、中国建设银行进行股份制改革试点，向两家银行注资 450 亿美元，提出力争用三年左右的时间将两家银行改造成符合现代企业制度要求的、具有国际先进水平的股份制商业银行，从而拉开了国有独资商业银行股份制改造的序幕。

随着我国银行业改革力度的加大，截至 2006 年底，资本充足率达标银行从 2003 年底的 8 家^②增加到 66 家，资本充足率达标银行的资产占比相应从 2003 年的 0.6%增加到 73.6%；主要商业银行（4 家国有^③+12 家股份制商业银行）不良贷款率从 2003 年底的 17.9%下降到 7.5%，持续实现了不良贷款余额和比例双下降。可见，当前我国银行业改革正在全方位、多层次地稳步推进，总体发展

^① 2004 年银监会副主席唐双宁在“中日经济高级论坛”上所做《中国银行业及其监管的改革与发展》的演讲。

^② 本文中关于中国银行业的总体数据，都直接取自中国银行业监督管理委员会网站 <http://www.cbrc.gov.cn>，或由其推算获得。

^③ 银监会在其公布的各期末总资产、总负债数据中，将中国工商银行、中国农业银行、中国银行和中国建设银行四家银行归为国有商业银行类。

态势很好^①。

对此，国内外媒体和评级机构普遍给予了积极评价。穆迪在其公布的《2006年中国银行体系展望》中，通过银行财务实力加权平均评级（BFSR）对中国银行业基本层面保持稳定至正面的展望，对四大国有商业银行平均财务实力评级为E+，并具有上升趋势；将4大国有商业银行的存款和债券评级从2005年的稳定提高到正面，反映出其对中国政府持续有力支持大银行的预期。

表 1：穆迪《2006 年中国银行体系展望》对中国四大国有商业银行的评价

| 国有商业银行 | BFSR | 展望 | 存款及债权评级 | 展望 |
|--------|------|----|---------|----|
| 农业银行 | E | 稳定 | A2 | 正面 |
| 中国银行 | D- | 稳定 | A2 | 正面 |
| 建设银行 | D- | 稳定 | A2 | 正面 |
| 工商银行 | E+ | 正面 | A2 | 正面 |

资料来源：中国银监会：《穆迪对中国银行业 2006 年总体状况给予正面评价》，中国银监会网站，2006 年 8 月。

二、中国国有商业银行改革中的治理挑战

（一）公司治理在中国国有商业银行改革中的地位

1. 公司治理对商业银行核心竞争力的贡献

核心竞争力（Core Competence）概念最初是作为“核心技术”被提出的（Prahalad & Hamel, 1990），随后的研究将增值性、不可复制性和延展性归纳为核心竞争力的标准。管理学一般认为：核心竞争力存在于企业内部，是企业独有的一种资源，能为其带来超额收益及市场竞争优势的能力，使企业具有持久的竞争力。简言之，核心竞争力是竞争力和竞争优势的源泉，不可买卖或模仿，只能自身培育。基于制度安排对企业竞争力的重要作用，有学者（宋安平，2003）将其纳入核心竞争力的基本内容，以管理学核心竞争力理论为主，结合制度经济学的有关观点，构造了商业银行的核心竞争力框架：知识、技能、经验的积累与综合是银行核心竞争力的原生状态，并以银行家为载体；将银行核心竞争力由内核的原生能力逐级向外延展，形成了商业银行核心竞争力的 3 个

^① 银监会副主席蔡鄂生在“2006 中国金融高峰论坛”上所做《在改革中推进中国银行业健康发展》的演讲。

层次 8 项要素。

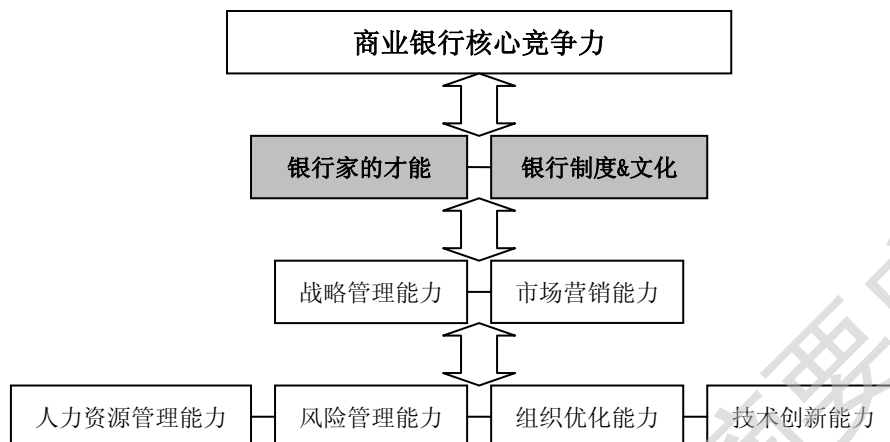


图 1：商业银行核心竞争力框架

在商业银行核心竞争力体系中，银行家居于最高层次。银行家在银行组织中居于主导地位，是现代商业银行经营管理的核心，在银行经营管理中发挥着领航效应、开拓效应、凝聚效应和品牌效应。商业银行之间的竞争实质上就是银行家之间的竞争。因此，银行家的才能是银行核心竞争力的源泉性、主导性和个性化力量，是核心竞争力的具体体现。而制度是保障银行家实现战略构想、完成资源配置、追求企业目标的最有力的工具。制度既包括正式的制度，也包括文化、核心价值观等非正式制度。制度对银行核心竞争力的形成和保持具有重要和关键的作用：一方面，制度是银行核心竞争力形成的基础，对银行核心竞争力起到维护作用；另一方面，制度本身就是银行核心竞争力的重要组成部分。公司治理制度是银行制度的核心，银行家作用的发挥必须基于有效的公司治理结构和机制等制度，因而其优劣成败直接决定了银行的竞争力。这是银行核心竞争力的第一层次。第一层次具体物化为战略管理能力和市场营销能力，它们决定了银行的持续发展及其市场价值目标的实现程度。其中，市场营销能力是核心竞争力的最终体现，客户的满意度和银行经营目标的实现程度是重要的检验标准。这属于银行核心竞争力的第二层次。人力资源管理能力、风险管理能力、组织优化能力和技术创新能力反映了银行适应外部环境和业务变化而进行内部管理创新的能力，是核心竞争力的支撑和保障，属于第三个层次。

可见，公司治理在商业银行核心竞争力传导机制中居于核心地位，构建有

效的公司治理制度，是培育和提升商业银行核心竞争力的要求。虽然关于商业银行核心竞争力框架的构建有多种理论，但公司治理制度的地位是得到肯定的。张维迎（1999）指出，国际竞争的核心是制度竞争，国与国、公司与公司之间的竞争实际上演变为制度的竞争、公司治理结构（制度）的竞争。国际银行业的实践也显示，经过几十年的发展，绝大多数国际先进银行都建立了完善的公司治理制度，并藉此产生出持续发展和不断变革的内在动力。

世界银行（2000）公布了公司治理的实施框架，将公司治理分为两个层面：

（1）公司内部治理层面：就公司角度而言，公司治理是公司在符合法律与契约的规范中，建立可促成公司价值最大化的机制，而且公司的决策机构——董事会必须要平衡股东以及各种利害关系人的权益，以创造公司的长期利益。有效的内部治理应当包括：保护投资者、公平对待所有投资者、保护债权人利益、披露与透明度、董事会勤勉敬责。

（2）公司外部治理：就公共政策而言，公司治理是指社会在支持企业发展的前提下，同时要求企业运用其权力时，应善尽其应有的社会责任，即经济体系应建立规范的市场机制，在能够提供公司负责经营的人员以合理的报酬同时，可以保障利害相关人的权益。外部治理包括法律约束、市场约束等。

形成商业银行核心竞争力的是商业银行的内部治理。

2. 新形势下完善中国商业银行公司治理的重要性

以信息技术为代表的高新技术的发展、管制的放松、金融的自由化和全球化，促使世界金融的结构和运行模式发生了深刻的变化。作为金融市场最重要的主体，商业银行面临着变革的挑战。提高运行效率、规避金融风险、增进运行的稳定性，成为各国银行业的共同追求。作为经营风险的特殊企业，商业银行的风险管理能力对其核心竞争力而言既是保障又是重要组成部分。维持银行内系统和外部市场的责任是管理银行风险的多种重要力量之间的一种合作关系^①，这有赖于核心竞争力中公司治理制度的有效性。

中国国有商业银行的改革是我国转轨经济发展的重要环节，是推动我国金融深化的核心步骤。后 WTO 时代，中国的银行业金融创新活动呈现出金融业务综合化、金融活动国际化、金融交易电子化、金融衍生产品复杂化、金融服务

^① 亨利·范·格罗，索尼亚·布雷约维克·布拉塔诺维克著，王汀汀，肖明滋，王思瑶，秦丽娅译. 银行风险分析与管理——评估公司治理和金融风险的框架[M]. 北京：中国人民大学出版社，2006：4。

个性化的趋势和特点^①。加入 WTO，外资金融机构将享受同中资金融机构同等的国民待遇，市场竞争机制的作用将日趋明显，外资银行的优势地位将会不断增强，不可避免将对中资银行产生优质客户流失的冲击、优势业务的冲击、金融创新的冲击、人才流失的冲击等^②。

新形势要求中国国有商业银行不断创新业务管理和相关的风险管理手段以保持竞争力，因而其必须培育和完善作为商业银行核心竞争力制度基础的公司治理制度。

3. 中国国有商业银行改革的目标与核心

三年前中国银行业第三次改革开始进入实质性阶段时就已明确了国有商业银行改革的战略取向，深化国有商业银行改革、提高其竞争力，成为中资银行应对 WTO 挑战成败的关键^③。国有商业银行综合改革的目标是：在加入 WTO 的过渡期内，按照“产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学”的要求，将四家银行改造成公司治理结构完善、运行机制健全、经营目标明确、财务状况良好，具有一定国际竞争力的现代金融企业。具备条件的银行可以改组为国家控股的股份制银行；按照市场化的原则，有条件的则可上市；在股份制改造和上市安排上，按照“一行一策”的原则，根据各行的条件安排进度。改革的核心内容是建立良好的公司治理机制，在财务重组的基础上要求国有商业银行加大公司治理机制改革力度，对治理结构、管理体制、经营机制进行彻底的、规范的改造。改革的基本思路是“标本兼治”：治标措施，就是在国家适度支持下，通过财务重组，消化历史包袱，为改革奠定必要基础；治本措施，就是要建立良好公司治理结构，包括建立规范的股东大会、董事会、监事会和高级管理层制度等十个方面，并制定了三个方面的七项考核指标。

可见，中国国有商业银行改革的目标就是要提高综合竞争力，其核心目标是培育以公司治理制度为基础的核心竞争力。虽然“核心竞争力”这一概念在初始阶段并未被列入国有商业银行改革的目标，但《国有商业银行公司治理及相关监管指引》（2006）已经将其明确纳入改革目标中^④。

^① 银监会副主席唐双宁在“中国金融论坛（2006）”上所做《后 WTO 时代的金融创新》的演讲。

^② 银监会副主席唐双宁在“WTO 与中国：北京国际论坛（2003）”上所做《应对 WTO 挑战，加快中国银行业改革开放步伐》的演讲。

^③ 银监会副主席唐双宁在华盛顿“国有金融角色论坛（2004）”上所做《中国国有商业银行股份制改革实践》的演讲。

^④ 详见第二章第二节对中国商业银行公司治理规范的分析。

（二）中国国有商业银行面临的公司治理挑战

1. 股份制改革前国有商业银行公司治理存在的主要问题

在股份制改革前，国有商业银行存在诸多深刻的治理弊端，众多专家学者从不同角度对此进行了分析论述（曾康霖，2000，2002；张旭阳，2001；王廷科，张旭阳，2002；黄金老，2002，2003；李维安，曹廷求，2002；唐跃军，陈敏，2003；蔡鄂生，王立彦，窦洪权，2003；黄德根，2003；宋玮，2003等）。四家国有商业银行的公司治理问题表现出高度的同质性，主要集中在如下方面^①：

（1）产权问题

①产权高度集中。国有商业银行产权单一，政府掌控了全部的所有权和控制权，成为不受限制的唯一大股东，“一股独大”，能够直接干预和影响银行的运营，形成了国家大股东内部治理模式。

②委托人缺位、代理人缺位及内部人控制问题。全体人民作为国有银行的所有者只有名义上的称谓，没有任何实际行使所有权的可能，实际上行使所有权的是国家（政府）。而国家是非自然资本家，只是个虚拟委托人，由作为其代表的政府官员将国有银行的经营权进一步转委托给代理人（董事会和管理层），本身并无须也无法对代理人的任选及经营结果向所有者（全体人民）承担责任。这就是“所有者虚位”而导致的“委托人缺位”。由于委托人的缺位，其所任命的行长等管理层大都是准行政官员，并不具有银行家的能力与精神，也不对委托人负责，这就是“代理人缺位”。而管理层和职工这样的“内部人”一旦掌握了国有银行资产使用的剩余控制权和剩余索取权，就会利用政府在产权上的超弱控制和行政上的超强控制追求个体利益、转嫁个体风险，形成“内部人控制”。可见，国家大股东不是积极的大股东，原本的大股东内部治理模式变质成为经理人内部控制模式。产权问题和其它因素交织在一起，引发了国有银行公司治理制度上的其它缺陷。

（2）治理结构上的缺陷

①董事会缺陷。根据《公司法》的规定，国有独资公司不设股东会，由国

^① 银行业务管理流程存在的问题是否应纳入银行公司治理的范畴存在着争议。本文认为这属于与银行公司治理密切相关的银行经营管理问题，故不将其归纳为治理问题，详见第二章第二节对中国商业银行公司治理规范的分析。

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 for delivery details.

厦门大学博硕士学位论文摘要库