

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学号: X2010156163

UDC _____

厦门大学

硕士学位论文

基层商业银行市场竞争力和风险管理研究

——以某国有控股基层支行为例分析

The Research on Marketing competence and Risk Management of Foundational Commercial Banks

——Take the Qingpu branch of ICBC as an example

吴晓春

指导教师姓名: 薛祖云 教授

专业名称: 工商管理 (EMBA)

论文提交日期: 2013 年 10 月

论文答辩日期: 2013 年 月

学位授予日期: 2013 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2013 年 10 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

中文摘要

商业银行是经营货币信用的特殊企业，是社会经济的中枢。其高负债和经济中枢的特殊性决定了防范风险和进行风险管理是商业银行生存和发展的前提条件。近年来随着世界性的金融危机引发的经济危机由外向内的传递作用，我国的商业银行业面临着巨大的挑战。而这一切的矛盾又主要在商业银行基层机构中予以集中体现。如何认识基层银行机构市场竞争力和风险管理的关系？这正是本文的研究重点。本文运用理论和案例研究法，本着“发现问题—研究问题—解决问题”的思路，来讨论和论证发展和风险的关系问题。针对目前商业银行所面临的风险管理和市场竞争这一矛盾，提出风险管理是商业银行市场竞争力可持续提升的核心工作，是第一性的，而市场竞争力是风险管理能力最终体现的论点。以工商银行 A 支行经营案例为分析对象，通过 SWOT 法分析基层银行的状况，针对遇到的实际问题所采取的决策和管理措施，对文章的主要观点进行论证。全文通过理论概述、概念分析，以风险管理和市场竞争在商业银行中的属性分析为切入点，结合基层银行实例探索的成果，来阐述风险管理和市场竞争的关系问题，目的是探索基层商行机构经营管理的新思路和策略。

本文的研究结论：一、商业银行基层机构的可持续发展的核心竞争力就是摆正市场拓展和风险管理的辩证关系。风险管理是第一性的，市场发展是第二性。二、树立正确的基层支行的经营理念。不应把获取最高利润作为经营的第一目标，为客户提供优质服务，为客户、社会创造价值才是第一位的目标。三、商业银行经营并不是把风险管理作为最终目标，而是把风险管控作为商业银行经营的手段和前提来实现其市场竞争力的目标，并且获取利润收益和良好的社会声誉。四、对基层银行而言，要把风险管理和市场拓展融合起来的关键要形成科学合理的内部管理机制和以“客户为中心”的业务流程。五、坚持多元化的特色经营有利于基层银行机构业务上的可持续发展和风险的把握。本文的学术贡献体现在：第一从基层银行机构的角度论述风险管理理论和实践，丰富了对我国商业银行风险管理存在的主要问题和解决方法的研究；第二，创新地把基层银行机构的市场开拓和风险管理的关系作为本文研究的对象，提出商业银行核心竞争力提升的途径。

关键词：商业银行；市场竞争力；风险管理

厦门大学博硕士学位论文摘要库

Abstract

Commercial bank is the special company which operating currency credit, and it's also the social and economic hub. Its high debt and the nature of economic hub determines the risk prevention and risk management are the prerequisites for the survival and development of commercial banks. In recent years, the economic crisis triggered by the global financial crisis pass from outside to inside, the primary Chinese commercial banking industry face a huge challenge. All these contradictions are mainly embodied in grassroots organizations of Commercial banks. How to understand the market competitiveness and risk management relationship of grassroots bank organization? Research on these issues are the focus of this article.

The paper used the theory and case study method, follow the idea of "found the problem - research questions - to solve the problem," to demonstrate the relationship between the development and risk of Commercial bank. The author based on the contradiction between the risk management and market competitiveness of commercial banks, puts forward the idea that risk management of commercial banks is the most important thing to enhance the sustainable development of market competitiveness, and the market competitiveness is the ultimate expression of risk management capabilities. In order to demonstrate the main idea, the author takes the Industrial and Commercial Bank of China, Qingpu branch as the example, using the SWOT to analyze the practical problems encountered in management activities and also showing the management results for several years. The paper depends on the basic work experience in commercial bank, combining with theoretical analysis, taking the attribute analysis as a starting point to prove the relationship between risk management and market competence, and also to explore the new ideas and strategies of basic commercial banks organization management.

The following are the conclusions of this study: First, the sustainable marketing competence of commercial banks is to deal with the dialectical relationship between market development and risk management. Risk management is primary, market

expansion is secondary. Second, establish the correct business philosophy. Grassroots Branch should not set up the profit as the first goal. To provide quality services for our customers, create value for society is the most important thing. Third, Commercial bank also should not put the risk management as the ultimate goal, the risk management should be the prerequisite to achieve its goal of market competitiveness, profit gains and good social reputation. Fourth, for the grassroots branch, risk management and market development should be integrated to form a scientific and rational internal management mechanism and Customer-centric business processes. Fifth, adhere to a wide range of operating characteristics is useful for sustainable business development and risk grasp of grassroots branch of commercial banks. Sixth, risk management capability is the core elements and necessary condition when evaluating the marketing competence.

Academic contribution of this paper is reflected as the following: first, from the grassroots branch point of view on risk management theory and practice, enrich the research of main problems and solutions for commercial banks' risk management . Second, take the marketing expansion and risk-management relations as an object of this study innovatively, and also proposed the ways to enhance the core competitiveness of commercial banks.

Key Words: Commercial banks; Risk management; Marketing competence

目 录

第一章 绪论	1
一、问题的提出背景和研究意义.....	1
二、研究的思路和方法.....	3
三、本文研究的主要观点及贡献.....	4
第二章 基层商业银行市场竞争力分析	6
第一节 基层商业银行市场竞争力概念界定	6
一、企业市场竞争力的基本理论.....	6
二、基层商业银行的市场竞争力概念.....	7
三、基层商业银行市场竞争力特征.....	8
第二节 推动基层商业银行市场竞争力的因素	9
一、内部因素.....	9
二、外部因素.....	12
第三章 基层商业银行风险管理研究	16
第一节 商业银行风险管理的概念	16
一、风险的定义.....	16
二、商业银行风险的定义.....	17
第二节 商业银行风险管理的理论研究背景	18
一、商业银行风险管理的理论研究.....	18
二、商业银行风险管理的背景.....	22
第三节 基层商业银行面临风险的分类	23
一、操作风险.....	23
二、信用风险.....	24
三、道德风险.....	24
四、声誉风险.....	24
第四节 提高风险管理能力四要素	25
一、风险识别.....	25

二、风险评估.....	26
三、风险应对.....	26
四、风险文化.....	27
第四章 商业银行风险管理与市场竞争力的关系.....	29
第一节 商业银行市场竞争能力对商业银行风险管理的作用模式.....	30
一、商业银行市场竞争能力对商业银行风险管理的硬性资源支撑.....	30
二、商业银行市场竞争能力对商业银行风险管理理念的软定向.....	30
第二节 商业银行风险管理能力对市场竞争能力的作用机理.....	32
一、商业银行风险管理是其市场竞争力的基础.....	32
二、商业银行风险管理能力作用于市场竞争力的机理模型.....	32
第三节 基层商业银行面临的问题.....	34
第五章 全风险管理体系下基层商业银行市场竞争力提升的案例研究.....	37
第一节 A 基层商业银行经营背景情况.....	37
第二节 A 支行市场竞争力培育及风险管理实践分析.....	39
一、SWOT 分析.....	39
二、树立 A 支行经营理念、战略和价值观.....	40
三、A 支行风险管理和市场拓展的主要措施.....	45
四、措施成果——A 支行市场竞争力发展分析.....	51
第三节 结论和启示.....	58
参考文献.....	61

第一章 绪论

一、问题的提出背景和研究意义

(一) 我国商业银行风险管理的现状

首先了解我国商业银行的风险管理的现状。经过 30 多年的发展，我国的银行金融机构得到空前的发展。有央行统计数据显示，截止到 2012 年末共有法人机构 3747 家，从业人员 336.2 万人。包括 3 家政策性银行、5 家大型商业银行、12 家股份制商业银行、144 家城市商业银行、337 家农村商业银行、147 家农村合作银行、1927 家农村信用社、1 家邮政储蓄银行、4 家金融资产管理公司、42 家外资法人金融机构、67 家信托公司、150 家企业集团财务公司、20 家金融租赁公司、5 家货币经济公司、16 家汽车金融公司、4 家消费金融公司、800 家村镇银行、14 家贷款公司以及 49 家农村资金互助社，资产总额达到 133.6 万亿元^①。

虽然在过去的银行业“黄金十年”中，商业银行资产增长 5 倍，贷款总额增长了 4 倍，不良贷款率从 23.6% 下降至 0.99%，资本充足率从 -2.98% 上升至 13.3%，拨备率从 25.28% 上升到 29.5%，我国的金融业从技术上破产的风险边缘转变为全球金融动荡的稳定力量之一。但是我国商业银行的风险管理的现状却不容乐观，尤其反映在基层商业银行机构中的风险管控能力薄弱。一方面它反映在违法案件和涉案金额出现“双升”态势。据有关数据显示^②，2011 年全年发案量达 92 件，涉案金额 21 亿元，较 2010 年全年的 89 件和 5.1 亿元，分别上升 3% 和 311%，增幅明显。重大恶性案件的占比有了显著上升。2011 年全年百万元以上案件 48 起，涉及金额 20.8 亿元，同比增长 26% 和 332%，涉及案件数占比 52%，金额占比 99%。这还只是百万元的大案，没有显示的小金额案件更是以几十倍数量存在于银行日常经营之中。

根据财新网不完全统计，近 4 年来银行业发生 7 起重大案件，涉案过亿的有 4 起，其中不但涉及农业银行、中国银行这样国有大行，也有齐鲁银行、烟

^① 《中国银行业监督管理委员会 2012 年年报》第一部分“经济金融形势与银行业概况”

^② 刘元、王亮亮：《银行业案件防控形势与应对》，中国金融，2012 年第 12 期

台银行等地方性银行。对多年以来的案件分析后，其中有一个很显著的特征就是基层机构的发案率占比高，甚至是绝大部分案件如此。如 2011 年 10 月，农业银行徐州青山泉支行业务主任李荣夫和大吴镇支行信贷主任范金光卷走客户汇票金额达 1.6 亿元。2010 年 5 月，温州银行塘下支行信贷员黄范晔，以伪造的房地产证等证件向其所在银行骗贷，金额达 1652 万元。更为人所熟知的中国银行广东开平支行三任行长许超凡、余振东、许国俊贪污挪用公款，涉案金额达到 60 多亿元，并且携款外逃。很多案件都是基层负责人和工作人员共同作案的结果。另一方面从银行的不良贷款上分析，近二三年来商业银行不良贷款有上升趋势和潜在风险隐患。截至 2012 年 12 月末，商业银行不良贷款余额 4929 亿元，同比上升 647 亿元^①。其中四大行不良贷款余额达到 3004 亿元，同比上升 60 亿，中小各类商业银行不良贷款形式不容乐观，尤其对某些行业的信贷存在潜在的劣变风险，对信用风险的管理能力令人担忧。

在银行业的黄金十年期间，我国的经济并没有经历一轮完整地经济周期，银行的风险暴露和抗击能力并未显现和展示。但是自从 2008 年开始的世界性金融风暴和经济萧条给我们带来的影响还未完全退却，某些行业的萎缩，产能过剩问题在金融银行业必然会有反映，只是目前尚未全部暴露，巴菲特曾说过：“没有退潮的时候，谁也不知道谁在裸泳”。市场的发展和风险的管理的矛盾在相当程度上集中在商业银行的基层支行，也困惑着基层支行的管理人员，从某种意义上讲对这个问题的解惑考验着我们的银行从业人员，以上就是本论文的研究背景。

（二）本文研究的价值和意义

本文没有仅从风险的角度来研讨银行业的管理模式和要求，单方面的就事论事没有实际的指导意义。而是基于银行业在国民经济发展中所处的地位角度入手，分析银行可持续稳健发展重要性的前提是风险管理，着力点在分析市场发展和风险管理这一主要矛盾和辩证关系。在理论研究的方面，从银行经营本质出发，创新的将基层商业银行可持续发展和全面风险管理理论有机结合起来，对我国基层商业银行如何提升核心竞争力有现实的指导意义，而剖析好基层银

^① 来源于中国银行业监督管理委员会官方网站统计信息栏目，其中四大行不良贷款的余额来源于鄞锡文著作《回归正常稳步前进，大型银行中速增长——2012 年四大行年报述评》

行这层关系对一级法人银行也具有基础性的启示作用。

在实例研究的方面，采用案例分析方法，从以小见大的角度做引申和推广，将基层商业银行核心竞争力与风险管理相互作用的机理通过真实案例论证加以深入分析，提出提高风险管理能力是基层商业银行生存与可持续发展的根本能力，而核心竞争力又对增强风险管理水平产生促进和导向作用，而这也从一定程度上丰富了研究基层商业银行核心竞争力和风险管理关系的方法和内容。

二、研究的思路和方法

本文共分为五章，主要内容和篇幅结构如下：

第一章是绪论部分，介绍论文研究的背景和现状，阐述本文研究的框架结构以及整体的思路、研究的主要的思路和方法、研究的价值和意义。

第二章是围绕基层商业银行市场竞争力的研究。主要对基层商业银行核心竞争力概念、特征、内外部推动因素进行论述，说明市场竞争力对兼有企业和社会公共机构属性的银行行为的重要性，为下一章引出风险管理做好铺垫。这一章是全文两大理论基础之一。

第三章是基层商业银行风险管理的理论综述。主要论述 COSO-ERM 企业风险管理框架下的商业银行全面风险管理理论，以及巴塞尔协议对商业银行的监管体系简介。其二是阐述基层商业银行风险管理的概念、具体特征、分类、风险提升要素以及影响市场竞争力的风险因素评价，说明风险管理在基层银行机构经营管理中的必要性。这一章是全文两大理论基础之二。

第四章论述基层商业银行竞争力和风险管理的关系。从分析竞争力和风险管理相互作用机制入手说明风险管理在银行经营管理中的地位是第一性的结论，同时并揭示两者的关系——风险管理是提升市场竞争力的基础工作、市场竞争力提升是有效风险管理的结果和促进。最后探讨如何以风险管理为基础，打造基层商业银行可持续发展的市场竞争力的途径和方法。

第五章是案例研究。以工商银行 A 支行近年来的发展为例，对基层商业银行风险管理与核心竞争力的结合成效进行分析，以基层商业银行从业者的视角，探索市场竞争和风险管理在经营实践中的关系，思考国内银行业市场化的未来。得出基层商业银行核心竞争力和风险管理是相互促进、相互推动、相互作用的

案例结论。

本论文的结语，主要总结了研究结论，确立基层商业银行机构正确认识市场发展和风险管理之间的辩证关系，并且提出对应的措施和建议。

本文选择和运用了以下两大研究方法：

文献研究法。通过翻阅以及查询大量文献，综合论述本文研究对象的基本相关理论，考虑到目前中国基层商业银行核心竞争力和风险管理关系研究尚处于初步阶段，并没有一个完整而系统的分析论证体系，因此在本文中采用借鉴相关文献，并加以引申应用。

案例研究法。以中国工商银行股份有限公司上海 A 支行为案例，分析基层商业银行核心竞争力以及风险管理的关系，初步建立相互作用的机理模型，以小见大，探讨提升中国基层商业银行核心竞争力和风险管理水平的具体路径和方法。

三、本文研究的主要观点及贡献

本文将以市场竞争力和风险管理两者关系为切入点，立足基层商业银行工作实践，结合理论分析，从基层经营案例中发现问题和研究问题，既而得出基层商业银行在经营实践中，应将实施全面风险管理贯穿于提升市场竞争力和提升企业价值之过程始终的启示。同时以基层商业银行从业者的视角探索市场竞争和风险管理在经营实践中的关系，研究风控和市场竞争两个很有挑战的问题并思考国内银行业发展的未来。

本文讨论的关系问题其贡献主要分为对内对外两个方面，对内方面它是商业银行求可持续发展的必然要求。对基层商业银行而言，业务数量的增长和质量提高是其取得利润的保证，经营不同业务其收益回报不同，对应的风险水平也不一致，因此经营业务的过程其实也是一个风险与收益进行权衡的过程。忽视了风险，盲目追求业务的增长，往往只会取得适得其反的效果，给银行带来许多问题甚至造成危机；反之，就风险论风险，业务发展就会损失机会收益，又会给风险的处置带来不利的影响。因此风险管理的目的是在确保风险可控的条件下，保证业务健康持续发展。市场竞争力和风险管理是一个问题的两个方面。风险管理是第一性的，市场竞争力是第二性的。

从外部来看，是维持金融稳定、社会安定的重要保障。银行业和整个国民经济发展密切相关，对各经济部门资金的运营，人民收入水平的分配等都会造成很大的影响，一旦经营不善而陷入巨大的风险困境，势必给社会经济造成重大的影响，严重的甚至导致社会震荡。因此加强银行业的风险管理，增强应对风险的能力，是维持金融的稳定与安全，保持社会安定的重要保证与措施。

厦门大学博硕士论文摘要库

第二章 基层商业银行市场竞争力分析

本章紧紧围绕基层商业银行的市场竞争力问题展开研究。这是全文的两大理论基础之一。本章的研究逻辑有两条，第一，从一般到特殊，商业银行作为自负盈亏的独立法人，是众多企业类型中的一种，基层商业银行的市场竞争力研究必然绕不过企业的市场竞争力问题。因此本文从企业的市场竞争力理论入手，探讨基层商业银行的市场竞争力概念和必要性。第二，从表象特征到内在构成。本章在得出基层商行市场竞争力的概念并总结出其具有可持续性、独特性、领先性的特征后，继而从内部和外部两个角度入手分析推动基层商业银行市场竞争力的因素，其中特别强调风险管理作为其中重要的因素，为下一章引出风险管理做好铺垫。

第一节 基层商业银行市场竞争力概念界定

在对基层商业银行市场竞争力进行研究之前，本章首先从企业的市场竞争力的基本理论出发，在此基础上，结合商业银行的发展历史和特点，进一步探讨基层商业银行市场竞争力的概念和特点。

一、企业市场竞争力的基本理论

对企业市场竞争力的研究主要集中在对其企业外部竞争力和企业内部竞争力的研究上。而对企业外部竞争力的研究主要是以企业国际竞争力的理论体现。其中，IMD（瑞士的洛桑国际管理学院）和 WEF（世界经济论坛）合作提出的竞争力理论、美国哈佛大学教授迈克尔·波特的竞争力理论有比较大的影响。WEF 和 IMD 将国际竞争力定义为：“一国或一公司在国际市场上均衡的生产出比其竞争对手更多财富的能力”他们认为在决定和影响企业竞争力的因素中，除了企业内部效率形成的竞争力外，外部环境或经济体制对一国企业形成竞争力的作用是不容忽视的。而迈克尔·波特（Michael Porter）的竞争力理论以产业竞争优势为分析对象，认为决定企业获利能力的首要因素是“产业吸引力”，而产业竞争力的竞争法则可以用五种竞争力来具体分析，分别是既有竞争者力、

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.

厦门大学博硕士论文摘要库