




## 我国商业银行中间业务的发展管理思考

作者: 杜勇 胡友仁 陈顺超 贺小华

文章来源: CRFN原创

点击数: 1088

更新时间: 2008-4-23

 收藏此页

**摘要:** 目前, 由于种种原因, 国内商业银行中间业务发展质量和管理水平普遍不高。文章结合我国商业银行中间业务发展管理的现状及其存在的问题, 提出了有针对性的建议。

**关键词:** 商业银行; 中间业务; 发展管理

目前, 国内商业银行纷纷将发展中间业务作为经营战略转型, 优化业务结构, 拓宽盈利渠道, 提高盈利能力和水平的重要举措。中间业务越来越受到我国商业银行的重视和青睐, 但与西方发达国家商业银行相比, 我国商业银行中间业务由于起步较晚, 发展质量和管理水平普遍不高。要实现真正意义上的经营战略转型, 充分发挥中间业务的战略支柱作用, 国内商业银行必须加强对中间业务发展的指导和管理, 不断创新和丰富相关相关业务产品及种类, 不断提高相关业务经营管理能力和水平, 促进中间业务的快速、健康发展。

### 一、我国商业银行大力中间业务发展的必要性

商业银行的中间业务也称“表外业务”或“收费业务”, 是指不构成银行表内资产、表内负债的非利息收入业务, 包括收取服务费或代客买卖差价的理财业务、咨询顾问、基金和债券的代理买卖、代客买卖资金产品、代理收费、托管、支付结算等业务。中间业务相对于传统业务而言, 具有以下特点: 不运用或不直接运用银行的自有资金; 不承担或不直接承担市场风险; 以接受客户委托为前提为客户办理业务; 以收取服务费(手续费、管理费)、赚取差价等方式获得收益。

长期以来, 我国商业银行传统的业务都是以存贷款为主, 存、贷利差收入被作为主要获利渠道。有关数据显示, 我国商业银行的利息收入占到营业收入的80%以上, 多家股份制银行的存贷比已接近75%的上限, 因此商业银行必须加快推进经营战略转型, 转变盈利模式, 拓宽收入渠道, 寻求新的利润增长点, 减少对存、贷业务的过度依赖。同时, 由于宏观经济波动、宏观调控和金融监管加强、利率市场化改革加快、金融脱媒不断深化、同业竞争日益加剧, 特别是在2008年宏观调控信贷紧缩的背景下, 商业银行传统存贷业务面临重大不利影响和严峻挑战。而中间业务由于具有成本低、风险小、收益高且稳定、能够平滑和缓冲各类冲击、服务性和派生性强以及附加值高等特点, 成为商业银行实施战略转型的首选方向, 被各家商业银行视为继存贷业务之后的又一战略性支柱业务。此外, 中间业务在满足客户需求、拓展客户资源、分散经营风险、提升公众形象、提高员工综合素质和能力、带动传统业务发展等方面都有着不可替代的重要作用。由此可见, 商业银行大力发展中间业务既是形势所迫、也是发展所需。

## 二、我国商业银行中间业务发展管理的现状及其存在的问题

(一) 经营观念落后。当前, 虽然各家商业银行越来越重视中间业务的发展, 但在经营观念上始终重视传统的存、贷业务, 对中间业务的认识通常只是局限于将其作为推动存贷款业务发展一种辅助性业务, 即所谓的“副业”。对中间业务在增加收入、抵御风险、调整业务结构方面的重要性认识不足, 没有真正将其放在三大支柱业务的地位上来加以重视。更有甚者, 认为中间业务影响了存贷款业务的发展而消极对待或抵制、排斥。

(二) 中间业务收入占比较低, 与国外商业银行的差距较大。2007年上市银行公布的中间业务收入占比数据为: 招行17%、工行和建行16%、中行15%、交行12%、民生银行10%, 其他上市银行均低于10%。(农行未上市, 数据无法收集和比较。)再看国外银行的情况: 目前, 世界主要国家的中间业务收入在银行全部收入中的比重一般都在20%以上, 许多国际大型银行的中间业务收入一般占营业收入的50%左右, 个别银行甚至高达80%。据统计, 目前中间业务收入在银行全部收入中的比重, 美国和加拿大平均为45%, 欧洲国家为44%, 澳大利亚等亚太国家为28%。经济越发达, 中间业务收入所占比重越高, 且呈不断增长之势。通过比较不难看出, 尽管有2007年与资本市场相关的代理业务和理财业务的爆发式增长, 我国商业银行中间业务得到快速发展, 但与国外商业银行的差距仍然较大。

(三) 业务范围狭窄, 产品功能简单。我国商业银行中间业务的发展大体开始于1995年前后, 起步较晚, 加之我国经济体制处于转型时期, 市场机制不健全, 中间业务市场尚不完善, 一些中间业务很难或根本没有办法开展。目前, 我国商业银行中间业务品种虽然已经达到260种之多, 但其中有很大一部分并没有真正开展起来, 还有相当一部分是不收费的。目前市场上起主导作用的中间业务产品仅仅限于结算、代理收费等操作简单、技术含量较低、筹融资功能较强的劳动密集型产品。而层次较高、技术含量较高、附加值较高等智力密集型产品如承兑、资信调查、企业信用等级评估、资产评估、个人财务顾问、远期外汇买卖、外汇期货、外汇期权等发展较慢, 提供的服务质量也不高。风险较高的衍生工具类业务几乎是一片空白。

(四) 中间业务创新能力不强。中间业务发展的基础是中间业务创新。我国商业银行中间业务吸纳型和模仿型创新较多, 原创型和再创型创新较少, 较复杂的金融衍生品创新能力不足, 创新技术含量低。创新的重点主要放在易于掌握、便于操作、科技含量少的品种上, 而科技含量多、智能化程度高、不易模仿的创新较少。现有的创新产品大多是在传统存款、贷款、票据、投资、结算、担保等基础上进行的创新, 缺乏期权、期货、票据发行便利等复杂的金融衍生产品创新, 以及各类组合金融产品创新。

(五) 专业人才匮乏, 营销、服务和管理滞后。中间业务作为一项新兴业务, 其发展需要大批知识全面、经验丰富、懂技术、善经营、会管理的复合型人才, 尤其需要具备金融、法律、财会、税收、工程、企业管理、计算机、市场营销等专业知识的中级人才。我国商业银行这方面的人才严重匮乏, 没有一支具有系统性、综合性金融理论知识和操作技能相结合的专业人才队伍, 特别是企业信用咨询业务、财务顾问业务、投资银行业务等人才十分紧缺, 无法满足业务迅速发展的需要。目前我国商业银行中间业务从业人员都是一般的临柜人员, 未接受专业培训, 不能深刻全面理解中间业务内涵, 不能以客户为中心展开综合营销和综合服务, 不能对业务发展行为自觉进行规范管理, 这些都严重影响了中间业务的发展质量和效果, 制约了其进一步发展。在营销方面, 各家商业银行都通过向员工分任务或给手续费

等方式，由员工把中间业务产品推销给客户，在这个过程中，为片面完成任务追求业绩而置业务发展质量、客户利益、银行长远利益于不顾的行为时有发生，由此带来的后果是不仅影响了中间业务的发展，也有损商业银行的信誉和根本利益。

（六）管理体制不健全。目前，大部分基层商业银行没有专门的机构和人员管理开发中间业务，更没有科学、系统、严格的管理办法，整个中间业务还没有从传统业务中分离出来，甚至有的中间业务还没有进入事后微机系统进行监督，使前后台业务管理脱节，留下风险隐患。

（七）缺乏完善的法律法规进行引导规范。2001年发布的《商业银行中间业务暂行规定》和2002年发布的《中国人民银行关于落实〈商业银行中间业务暂行规定〉有关问题的通知》两个政策性文件，一定程度上促进了中间业务的发展，但严格的分业经营法律模式使商业银行发展中间业务受到很大限制。中间业务大多是银行和非银行金融机构交叉经营的，涉及到银行与证券、保险等多个领域，由于我国《商业银行法》明确规定，银行不得经营证券、保险业务，导致许多与之相关的中间业务产品无法办理，不利于中间业务的长远发展。

（八）收费低、收费难、收费政策不完善。一是服务收费价格偏低，有的收费只是象征性的，往往入不敷出，不能从中体现商业银行经营服务的性质。二是收费困难，阻力较大。随着金融同业竞争的加剧，在商业银行和客户进行市场谈判时，客户越来越占据有利和主动地位，特别是当地市场知名度高、资金实力雄厚、效益显著的客户，往往是商业银行竞相追逐的对象，这些客户往往也是中间业务的需求大户。但是，这些客户并没有将中间业务视为商业银行的一种“商品”，加之一些商业银行以放弃某些中间业务收费为条件去吸引这些客户，更强化了他们的这种观念。另外，商业银行的一些中间业务带有社会公益性质，是不允许收费的。然而，商业银行也是自负盈亏的市场主体，随着开办的中间业务越来越多，由此占用的场地、网络、人力、技术资源也日益增加，商业银行的经营成本日渐上升，如果继续提供免费服务，那商业银行的利润空间就会被大大挤压。三是收费政策不完善。《商业银行中间业务暂行规定》第19条规定“对国家有统一收费或定价标准的中间业务，商业银行按国家统一标准收费，对国家没有制定统一收费或定价标准的中间业务，由人民银行授权中国银行业协会按商业与公平原则确定收费或定价标准，商业银行应按中国银行业协会确定的标准收费。”从内容上看，该规定未对中间业务收费标准进行系统、明确的规定，可操作性差。导致实际操作过程中一些中间业务收费没有明确的定价，或者是缺乏行业性的统一规定。

### 三、我国商业银行中间业务发展面临重大机遇

（一）混业经营趋势为商业银行拓展中间业务提供了广阔的空间。当前，我国金融业虽仍处于“分业经营”的体制格局下，但监管当局对商业银行经营范围管制的潜在放松有利于商业银行进一步扩大手续费收入来源。2003年12月在新修改的《商业银行法》在第四十三条“商业银行在中华人民共和国境内不得从事信托投资和证券经营业务，不得向非自用不动产投资或者向非银行金融机构和企业投资”中增加了“但国家另有规定的除外”的内容，从而为商业银行开展混业类中间业务打开了法律空间。就目前来说，我国商业银行混业经营的条件还不成熟，但这并不等于以后不具备混业经营的条件，混业经营是金融业发展的方向。有一些中间业务，经过试点，积极创造条件，即使在目前分业经营的情况下，也是完全必要而又可能开展的。如国际结算中的信用证、保函、远期外汇买卖等。《商业银行中间业务暂行规定》明确规定，在经过中央银行批准后，商业银行可以开办金融衍生业务，代理证券业务以及投资基金托管、信息咨询、财务顾问等投资银行业务。这其实是管理层在分业经营、分



业管理体制下的一种大胆尝试。对于正在寻求新的利润增长点的商业银行来说，这无疑是一个很好的机遇。

（二）中国经济日趋国际化带来了商业银行在国际结算、投资等领域跨国中间业务需求的增长。随着中国世界制造工厂地位的深化和升级，对外贸易仍将保持快速增长的势头，商业银行的国际结算业务也将随之受益。尽管我国对外贸易受到世界经济增长速度等不确定性因素的影响，专家预计商业银行的国际结算业务在未来五年仍能保持30%-35%的增长速度。同时，人民币经常项目已实现可自由兑换，资本项下最终也将实现可自由兑换，这使市场主体面临的风险加大，客观上要求商业银行提供更多的金融避险工具与外汇衍生产品。可以说，在经济和金融国际化的背景下，国际业务，特别是表外国际业务发展如何，将成为衡量一家商业银行综合竞争实力的重要指标。

（三）私人收入的增加、消费习惯的改变将使银行卡业务收入继续保持快速增长。当前，我国信用卡业务发展拥有难得的历史机遇和有利条件。研究表明，当一个国家的人均GDP达到1000-3000美元时，人们会产生预期消费心理，这一阶段是信用卡发展最快的时期。2004年，我国人均GDP超过3000美元的城市就有46个，这些城市完全具备推广普及信用卡的客观条件。同时，在宏观环境稳定发展的大背景下，国内银行卡的制度基础日益规范，银行卡联网通用工作有序推进，社会征信体系加快构建，所有这些都对信用卡产业发展注入了新的力量。专家预计，在未来3年中，如果刷卡消费金额占城市零售金额的比重从目前的15%上升到30%，按照1%的平均佣金费率估算，刷卡消费为银行带来的手续费收入每年可以保持40%以上的增长。

（四）中产阶级人数的迅速增长将推动咨询顾问类业务在未来5年中高速发展。根据VISA组织的预测，到2010年，我国年收入5000美元以上的中产阶级人数将从2002年的6400万增长到1.55亿。高收入群体往往更加注重保险保障、投资多元化以及财富的保值增值，对金融理财服务具有较大的潜在需求。而近年来商业银行通过产品创新在外汇理财、人民币理财领域取得了重要突破，专家预测，商业银行包括金融理财业务在内的咨询顾问类业务在未来5年中将实现年均70%以上的增长。如2007年资本市场的火爆，与之关联的中间业务就为各家商业银行带来了极为丰厚的利润。

#### 四、对我国商业银行中间业务发展管理的几点建议

（一）转变观念，提高认识。商业银行要从战略高度上认识发展中间业务的紧迫性和必要性。大力发展中间业务是我国商业银行生存发展自我完善的需要、是寻求新的收益渠道和空间的需要，也是融入国际化应对外资银行挑战的需要。要把发展中间业务同发展存贷款业务放在同等重要的位置来看待，把三者紧密地联系在一起，相互带动、相互促进、共同发展，尽快实现银行业务经营和收入来源的多元化。在业务开展过程中，牢固树立成本意识、安全意识和长远发展的意识，加强对中间业务的风险管理和风险控制，实现中间业务由小做大、由弱做强。

（二）增强服务观念，做好市场营销。一是必须增强服务观念，根据客户的需求进行中间业务服务的创新，真正树立“以市场为导向，以客户为中心”的营销理念，转变服务意识。二是要加大中间业务产品市场营销力度，在业务拓展中，要根据客户需求，主动向客户推荐产品，帮助企业分析财务状况，通过中间业务规避风险，满足企业的各项需求。三是要根据中间业务产品的功能特点，履行如实告知和风险提示义务，合理引导客户理性消费中间业务产品。四是通过关联产品，实施组合营销。如在为客户办理信贷业务的时候，可同时营

销相关贷款抵押品的保险业务和银行卡业务等。

（三）加大科技投入，加快电子化建设。科技进步与金融业务创新是息息相关的，而目前高科技在我国银行业的应用程度还较低。因此，我们必须加大科技投入，依托信息技术、网络技术，全面推进银行业务的电子化、网络化建设，加快中间业务的创新步伐，提高中间业务的科技含量和竞争实力，尽快形成自身的独特优势和品牌效应，以提高中间业务的经营效率、业务质量，实现规模经营。一是全面启动代理业务，利用商业银行的网点、网络、客户资源等优势，积极开办各种代理业务，如代客理财和代理保险等，在增加客户和自身收益的同时，扩大社会效益。二是强化银行卡功能，开发粘合度高的关联产品。根据持卡人的经济状态、收入水平和使用需求，不断推出新的品种，把合适的服务以合适的价格提供给合适的客户，以客户满意为最高宗旨，对客户产生锁定效应。三是积极参与企业收购、兼并、资产重组策划及项目融资、理财顾问、投资管理、信息咨询等业务，提升中间业务的层次。四是适度加大风险度较高的信用性、融资性业务的发展力度，如担保、承诺、备用信用证、资产证券化等中间业务。

（四）做好中间业务发展的规划。我国商业银行中间业务市场潜力巨大，有着广阔的发展前景，而制定正确的发展规划，明确发展目标和方向是商业银行加快发展中间业务的关键所在。应根据中间业务分散经营的特点和现状，结合商业行的自身优势，对所经营中间业务的现状、市场和发展前景进行分析，并实施中间业务的区域定位发展战略，确定合理的中间业务发展阶段，并在此基础上形成科学合理的中间业务中长期发展规划。

（五）完善人才培养机制，加快专业人才培养步伐。一是立足现实，采取多渠道、多形式对现有员工进行业务培训，提高从业人员素质，以适应业务急需。二是在内部公开选拔，挑选文化程度较高、精通业务、责任心强、善于钻研且具有开拓意识、创新意识的员工安排到中间业务岗位上来，并通过国内培训和国外培训相结合、理论研修和实务培训相结合等方式，对他们急需中间业务、外语、计算机、公关艺术等较高层次的知识培训。三是面向社会公开招聘，从国内大专院校、科研院所和其他金融机构等引进一批具有较高理论知识和丰富实践经验的中高级人才，充实到中间业务开发队伍中来。四是建立相应激励机制，并辅之以较高物资待遇，促进优秀人才的不断流入，为中间业务的健康有序、快速发展提供强有力的保障。

（六）完善中间业务组织管理体系。一是建立独立的中间业务管理机构，负责全行中间业务发展战略的制定与实施，协调内外、上下各部门关系，切实加强业务经营管理，定期督促、检查、考核其经营状况；二是完善中间业务考核体系，把中间业务考核纳入年度目标责任制中，建立详细的考评激励机制，加大奖惩力度，进一步提高员工发展中间业务的积极性。三是加强内控建设，有效防范风险。做好风险防范工作。中间业务在给商业银行带来丰厚利润的同时，也存在一定的风险，而并非“零风险”。对此，要加强风险防范，稳健经营中间业务，健全对中间业务风险的内部控制工作，合理设计内部组织结构，制订、完善各项规章制度、业务程序、操作规程，加速中间业务监控手段的电子化建设、管理等，为发展中间业务提供有效保障。开展中间业务时要注意合规性，避免违规经营和帐外经营。将中间业务纳入稽核检查的范围。

（七）完善立法，构建有利于中间业务发展的经营环境。监管当局要积极协调，统一标准，加强对商业银行中间业务的分类管理，制定和完善相关的管理法规，加大监管力度，促进商业银行中间业务规范、有序发展。

(八) 增加中间业务产品定价的灵活性。一是应完善《商业银行服务价格管理暂行办法》，扩大指导价收费条件，将一些容易引起恶性竞争、扰乱金融市场秩序的中间业务实行政府指导价，明确将一些业务列入收费项目。二是在执行市场价格的中间业务服务品种中，由商业银行总行、外国银行分行自行制定和调整基准费率，其分支机构可根据自身实际情况，对基准费率可实行一定幅度的上下浮动。这样，既解决了分支机构办理业务过程中的成本费用，又可达到吸引客户、解决因收费而导致的存款分流、客户流失的实际问题。三是正确引导广大客户对银行合法收费的认识。四是中国银行业监督管理委员会与国家改革和发展委员会要根据市场情况，在调查摸排的基础上，统一增加或适度调整部分中间业务手续费基础费率，彻底改变不符合价值规律的收费情况，及时调整中间业务基础收费，基本解决各行成本收益问题。五是要根据我国利率的市场化进程，逐步过渡到由各商业银行根据自身成本和客户情况自主定价的完全市场化定价模式。国有商业银行应在中间业务的定价方法和定价技巧上注重灵活性，充分考虑经营成本、客户风险、预期收益、营销战略等因素，确保综合收益最大化。按照“集中统一管理，分级授权实施”的管理体系，完善和细化收费定价权，提高对市场的响应速度，从而使我国商业银行逐步适应外资银行在中间业务方面的竞争、为国内商业银行的健康发展创造良好的环境。

#### 参考文献：

- [1]孙凌云. 商业银行中间业务的现状及发展战略[J]. 金融与保险, 2005, (5)
- [2]姚先霞. 国内外商业银行中间业务比较[J]. 华东经济管理, 2005, (1)
- [3]景海萍. 对我国商业银行中间业务发展的考量[J]. 科技情报开发与经济, 2006, (5) .
- [4]杨庆. 发展商业银行中间业务的建议与对策[J]. 四川农村金融, 2007, (6) .
- [5]马天威. 加快中间业务收入快速增长的建议[J]. 四川农村金融, 2007, (1) .
- [6]周俐, 丁玲华. 商业银行中间业务的国际比较及发展对策[J]. 西安财经学院学报, 2004, (4) .
- [7]邓世毅. 商业银行中间业务 [M]. 北京: 中国金融出版社, 2000.

作者单位：农行四川省分行开江县支行 杜勇 胡友仁 陈顺超 贺小华

所在地：四川省开江县新宁镇淙城街32号

邮编：636250

文章录入：CRFN 责任编辑：CRFN

- 上一篇文章： 农发行基层行领导干部如何发挥廉洁勤政表率作用
- 下一篇文章： 对银行业金融机构践行社会责任的思考

本站文章（作品）来源注明“中国农村金融网”、“CRFN”或“本站原创”的，系指CRFN作者原创文章，版权归作者本人及本网站所有，转载请注明出处（中国农村金融网、CRFN或CRFN.cn的形式之一）和作者姓名；本站部分资料、作品、教程等来自网上收集，其版权归作者本人及源媒体所有，若涉及侵权，请与我们联系，本站将及时进行调整。本站所有资料仅供参考，其作者及网友观点不代表本网站观点，本网广告不能作为购销双方的依据。谢谢！

联系方式---管理邮箱: ccfm@163.com 电话: 023-78911333。

 最新热点

 最新推荐

 相关文章

浅议农村商业银行不良贷款的  
山西省潞城联社五举措强化中  
重庆农商行忠县支行举办中间  
泰隆商业银行: 为小企业服务与  
东吴农村商业银行投股市区联  
山东省聊城农村信用社中间业  
中间业务如何对农业银行转型  
农发行襄樊市分行中间业务收  
浅谈发展中间业务的思路及对  
农发行汝阳县支行提前完成全

 网友评论: (只显示最新10条。评论内容只代表网友观点, 与本立场无关!)

[设为首页](#) | [加入收藏](#) | [在线投稿](#) | [友情链接](#) | [版权申明](#) | [管理登录](#) |

中国农村金融网版权所有 通用网址: 中国农村金融网