



# 投资者

总第 85 期

2008 年 7 月 20 日

中国民生银行股份有限公司

China Minsheng Banking Corporation., Ltd

地 址：北京市友谊宾馆嘉宾楼 87706

邮政编码：100031

电 话：86-10-68467286

传 真：86-10-68466796

网 址：<http://www.cmbc.com.cn>

E-MAIL: [cmbc@cmbc.com.cn](mailto:cmbc@cmbc.com.cn)

## 免责声明

本刊所载资料的来源及观点，民生银行力求报告内容准确可靠，但并不对报告内容及所引用资料的准确性和完整性做出任何承诺和保证。本公司不承担因使用本刊而产生的法律责任。相关媒体文章和分析报告仅反映媒体及分析员的不同观点，并不代表民生银行的立场，解释权归民生银行所有。

## 目 录

一、经营动态 .....	2
1、我行发行首张卡通形象信用卡——哈姆乐园信用卡 .....	2
2、我行发行全国首张留学生双币信用卡 .....	2
3、中小企业e管家成功上线 .....	2
二、荣誉奖项 .....	3
1、我行客户服务中心获“金融业最佳客户服务中心”大奖 .....	3
2、太原分行员工获得全国金融五一劳动奖章 .....	3
3、我行三支理财产品获得“金融理财金贝奖” .....	3
三、媒体关注 .....	3
民生银行事业部改革 .....	3

---

## 一、经营动态

### 1、我行发行首张卡通形象信用卡——哈姆乐园信用卡

近日，信用卡中心与中国银联、JCB国际信用卡公司合作推出“哈姆乐园信用卡”，是继“民生女人花-欧珀莱联名卡”后，信用卡中心与JCB国际信用卡公司合作发行的第二张双币信用卡，也是我行首张卡通形象信用卡。该卡将2008年鼠年和哈姆太郎黄金鼠卡通形象相结合，展示符合生肖气质的持卡人形象。持卡人核卡后两个月内刷卡消费一笔即可豁免首年年费，两个月内刷卡消费满足一定条件，可获得积分，并兑换哈姆乐园礼品。同时，持卡人还可享受高额航空意外保险、特惠商户折扣、旅行预订、汽车救援、金卡私人律师、合并积分兑换礼品或航空里程等多种增值服务。（信用卡）

### 2、我行发行全国首张留学生双币信用卡

6月16日，“中国民生银行留学生信用卡全球首发暨民生信用卡发行三周年庆典”在北京大学百年大讲堂举行，此次在全球范围内推出的“民生留学生信用卡”是我国首张留学生主题双币信用卡，提供了从出国前准备工作到学成后归国的一系列专项服务。包括笔记本电脑、电子词典等留学用品超低折扣采购、国际机票优惠、行李超额托运、全球速递打折、赠送300万元航空意外保险等多项特色权益，还提供全球机票月月抽奖活动，拨款数百万专设“民生留学生奖学金”用以帮优助学，奖项高达人民币10万元。（信用卡）

### 3、中小企业e管家成功上线

工商企业金融事业部与电子银行部、科技开发部和会计结算部合作，面向中小企业客户推出网上银行产品——“中小企业e管家”，并于7月2日成功上线。7月4日，工商企业金融事业部上海区域总部签约了第一家“中小企业e管家”用户。在产品设计理念上，“中小企业e管家”根据中小企业实际情况，向客户提供符合中小企业需求的网上金融服务解决方案。在产品功能方面，“中小企业e管家”为客户提供账户信息管理、转账支付、代发工资和报销、综合理财、现金管理、网上开证等众多贴心功能。与普通版企业网银相比较，能够帮助中小企业客户更加便捷地执行自身的财务工作任务。作为我行中小企业客户服务营销战略的具体措施之一，“中小企业e管家”将成为我行向中小企业客户传递金融服务和品牌形象的一条重要渠道。（工商）

---

## 二、荣誉奖项

### 1、我行客户服务中心获“金融业最佳客户服务中心”大奖

近日，我行客户服务中心在由金融时报社主办，中国银行业协会、中国保险行业协会协办的 2008 年“首届中国金融业呼叫中心行业评选”活动中，荣获“金融业最佳客户服务中心”大奖。这是继今年 1 月 23 日在 2008 中国电子金融发展年会上获得“用户满意的现代电子金融客户服务品牌”奖后，我行客户服务中心获得的又一荣誉。客户服务中心自成立以来一直坚持“以客为尊”的服务理念，不断创新产品，优化服务，今年推出的民生 e 线通在线客服，作为功能最全的在线客服，获得了业内高度评价。（电子）

### 2、太原分行员工获得全国金融五一劳动奖章

近日，中国金融工会全国委员会向全国 54 个先进集体颁发了全国金融五一劳动奖状，向 196 名先进个人颁发了全国金融五一劳动奖章。太原分行机构金融二部总监助理毛艳平同志在此次评选中荣获全国金融五一劳动奖章，是我行系统本年度唯一获此殊荣的员工。此前，毛艳平同志曾被总行授予“十佳营销金奖”和“金牌客户经理”称号，是全行优秀客户经理和优秀女员工的代表，此次获奖，毛艳平同志为民生银行争取了荣誉，值得全体员工学习。（太原）

### 3、我行三支理财产品获得“金融理财金贝奖”

6 月 13 日，在由“21 世纪经济报道”、西南财经大学信托与理财研究所等主办的 2007 年度银行理财产品“金融理财金贝奖”评选中，经专业机构和专家评审，我行三支理财产品获得极具竞争力的三个奖项，分别是：非凡理财“货币市场月月盈”产品获得“年度最佳人民币理财产品”奖；非凡理财“尊享系列”T54 产品获得“年度最佳风险控制理财产品”奖；非凡理财“艺术品投资计划”1 号产品获得“年度最佳设计创新理财产品”奖。（金融）

## 三、媒体关注

### 民生银行事业部改革

——动则生 静则止

国金证券 李伟奇

事业部改革是市场关心民生银行的焦点问题。我们关注事业部改革起初是因为关心民生银行，但是随着研究的深入，我们逐步发现，事业部改革问题涉及的不应该仅仅是民生银行，而是中国的银行业。利率市场化、金融脱媒以及混业经营等行业趋势将成为中国银行业改变组织框架的客观要求；目前中国银行业的单一总分行制将无法未来行业发展趋势的要求。

第一个吃螃蟹的肯定会面临诸多争议和质疑。由于信息渠道的有限性，市场对民生银行的事业部改革的认识会产生一定的偏差。我们希望通过较为全面的调研和研究，能客观的评价民生银行的事业部改革。我们先后拜访了民生总行的公司银行管理委员会办公室、总行的事业部、后台系统支持部门，部分分行的行长以及驻扎在该分行的事业部人员。目的就是通过针对不同职能岗位、不同业务职级人员以及不同地区的调研，了解他们对事业部改革的认识、建议和意见，较为全面的反映事业部改革的现状以及趋势。

通过对民生银行的事业部改革，我们有一种体会：研究和投资往往是急功近利，因为我们是结果导向型，把理想状态作为评价的标准；而改革本身是渐进式的，是过程导向型的。鉴于此，对于投资者，重要的在于：首先需要判断事业部改革的方向是否正确；其次，需要动态跟踪在改革过程中，公司能否恰当把握改革的节奏，使公司的业绩表现不出现较大波动。我们对此的判断是，公司在前两个季度表现较为满意，对公司事业部改革给予正面评价。

我们在报告中提出了民生银行在改革过程中所面临的问题并提出了我们的建议，我们认为这些问题本身并不重要，重要的在于民生银行管理层是否认识到了这些问题并有解决这些问题的方案。通过后续交流，我们能明显体会到民生银行的管理层也意识到了这些问题，并对改革的节奏以及后续改革重点具有较为明晰的思路，这是我们乐于看到的。

我们认为，民生银行改革目前所面临的问题主要集中在中后台的配套支撑略显不足以及因改革产生的内部利益分配问题未得到有效解决；公司后续的改革重点应放在事业部内部的深度改革。我们将后续跟踪公司的改革方向和成效方面的动态。

#### 一、业务发展是商业银行组织架构变革的根源

##### （一）银行组织结构变革实质上是针对业务模式转变的自我调整

商业银行业务依靠存款推动，存款规模对于商业银行发展具有决定性作用。银行业是规模优势体现得特别明显的行业。规模优势在银行业作用明显促使商业银行扩大分支行网络，对业务规模的追求是总分行制产生的根源。

通过对美国银行业发展的分析，企业最初金融需求主要是流动资金贷款。第二次世界大战之后，美国固定资产投资快速发展，但由于资本市场和债券市场尚不发达，银行固定资产贷款急速膨胀。固定资产贷款还款资金来源于固定资产投产后所产生的现金流。每个行业现金流情况变化很大，因而针对不同客户设计不同贷款合约的期限贷款快速发展。伴随贷款业务模式由流动资金贷款向固定资产贷款发展，客户事业部制尝试开始在美国出现（如花旗银行 1954 年尝试）。

进入 60 年代以后，金融脱媒出现；从 70 年代开始，美国利率市场化开始推进并不断深化，银行业竞争日益激烈；业务模式由以规模为中心转向以服务（客户）为中心，银行组织架构随之由规模为导向的总分行制向以客户为中心的事业部制转变。

客户金融需求多样化带来了客户金融需求的深化。将存贷款业务与客户现金流特征相联系而产生了现金流管理和财富管理业务。金融自由化过程中政府对银行业监管的放松使银行业进行金融创新成为可能。银行业务的深化使产品开发和金融方案设计变得很重要，于是以产品为中心的产品事业部产生。

进入 20 世纪 90 年代之后，全球经济一体化也促使银行业经营业务全球化。业务全球化背景下，原来客户事业部和产品事业部下管理半径过长，造成管理效率的缺失；于是将地区事业部和客户产品事业部有机结合的矩阵式管理架构产生。

## （二）商业银行组织结构的发展

根据企业组织理论，现代企业管理结构发展经历了直线制，职能部制，事业部制和矩阵式三个阶段。企业管理架构具备下行兼容的特征，即后出现的企业管理架构能兼容之前的企业管理架构。

单一银行制下，银行没有分支机构；按照职能分工设置部门。总分行制度下商业银行组织结构经历了三个阶段。第一个阶段即为一般意义上的总分行制度，也是我国商业银行目前普遍采用的制度；第二个阶段为客户/产品事业部制阶段；第三阶段为矩阵式管理。

第一阶段：总行内部按职能分工设置不同的部门，各分行内部也同样根据职能分工设置不同部门，各级分支行内部职能部门只对直属上级负责。各个分行按地理分布设置，形成许多分级管理、业务和核算独立的利润中心。

第二阶段：客户事业部制和产品事业部制阶段。总行内部采用职能部与事业部相结合的组织方式，既有职能部门如人力资源，IT；又有客户事业部如公司业务部，个人业务部；产品事业部如贸易融资部。该阶段事业部不再依照地理范围进行划分，而是按照客户（公司业



务)或产品(个人业务)来进行划分。事业部根据公司规模的扩张而进行细分,目前由两到三个层级构成。第一个层级分为公司客户和个人客户,第二个层级在公司客户下根据公司规模又细分为中小企业客户,公司客户和机构客户;在个人客户下分为信用卡,按揭贷款和投资服务等。第三个层级主要在公司客户下按照客户所属不同行业分为冶金,能源,房地产等行业。

第三阶段:伴随银行跨国经营的发展,单一业务(客户)事业部制下管理半径被拉得很长,总行事业部无法及时对各地市场变化做出反应,各地事业部也无法完全贯彻总行事业部的经营策略,产生了组织效率的缺失。为弥补这一缺陷,矩阵式结构应运而生。

## 二、事业部是商业银行在利率市场化和金融脱媒下的必然选择

美国银行业大规模的事业部改革直接源于 80 年代糟糕的经营业绩;但是改革的产生是金融脱媒和利率市场化不断深化,由量变引发质变的结果。利率市场化和金融脱媒促使商业银行业务模式由存贷中介转变成为全面金融服务的提供者;相应银行组织架构由以规模为导向的总分行制向以客户为中心的事业部制转变。通过与美国银行业 70 年代发展情况进行比较分析,我们认为事业部改革的根本原因利率市场化和金融脱媒已经在我国产生并且有进一步深化的趋势。

政府对银行业的保护与管制主要集中在利率管制和分业经营限制。我国目前利率管制集中在对存款和贷款利率管制,相比较美国 70 年代利率管制限于对存款利率的限制,我国利率管制更严并维持了更高的利差水平。

利率管制使银行存款缺乏吸引力,虽然存款作为金融资产配置方式变化不大,但存款增长相对于贷款严重不足,存贷比快速上升。虽然存款仍然是金融资产配置的主要方式,但由于存款吸引力降低,其增长相对于贷款增长严重不足,存贷比持续攀升,形成信贷供给不足。分业经营限制明确商业银行业务范围,防止商业银行进入高风险性的投行业务领域的混业经营。在银行信贷供给不足的情况下,分业经营促使企业转向直接融资。自从 2005 年允许企业发行短期融资券以来,企业直接融资额快速增加。2007 年证监会又通过了《公司债发行试点办法》促进我国公司债券市场的发展。2008 年中期票据发行,进一步扩大企业直接融资规模(6 月因监管原因被临时叫停),一季度企业直接融资额为 2136.8 亿,占 2007 年全年直接融资额的 42.2%。分业经营的限制使银行业务单一,收入主要来源于存贷款业务,造成银行业绩表现与宏观经济特别高的相关性。

## 三、目前是我国进行事业部制改革的较好时机

### （一）利率市场化和金融脱媒对总分行制银行业的冲击——80年代美国银行业经验

美国银行业普遍推行业务部改革集中在 80 年代后期和 90 年度初期。金融脱媒和利率市场化的冲击构成事业部改革的根本原因。以客户为中心的事业部设置能够缓解利率市场化和金融脱媒对银行业的冲击，包括利率市场化对银行利差形成冲击，金融脱媒对银行存贷业务规模增长形成冲击，业务模式转变则对总分行下分级信贷审批形成冲击。

考虑目前我国银行业外部环境稳定，之前快速发展形成一定积累，利率市场化和金融脱媒趋势不可逆转，我们认为我国银行业事业部改革可以采取积极主动的方式而不用等待外部环境变化的触发。

我国现阶段利率市场化进程仍处于美国 1980 年开始有步骤有计划实现完全利率市场化之前，分种类小规模试点阶段。但利率自由化是我国金融业发展的方向。

根据美国经验分析，资本市场快速发展，金融脱媒对分业经营下的存款业务形成严重冲击。2007 年我国资本市场急速膨胀，存款大规模的从商业银行流出进入资本市场已经表明资本市场繁荣对分业经营下存款业务冲击的严重性。80 年代美国银行业面对利率市场化和金融脱媒的冲击，通过设立银行持股公司的方式绕开分业经营监管，开展混业经营业务，银行持股公司快速发展。

### （二）事业部制业务运作对利率市场化和金融脱媒冲击的缓解

根据对事业部业务运作分析和我们实地调研，我们认为事业部机构设置和业务运作方式可以有效缓解利率市场化和金融脱媒的冲击。事业部业务运作下，信贷资源在全行范围内进行配置，实现资源优化配置。根据调研，民生银行事业部贷款议价能力明显高于分行网络。民生一季度事业部贷款利率高于去年年末水平也高于同期分行网络新增贷款利率，较好地贯彻了总行利率上浮政策，对利率市场化对利差的冲击起到缓冲作用。

事业部以客户为中心设置机构，客户经理依靠全行资源为客户提供全面金融服务，有效缓解金融脱媒对商业银行的冲击。事业部业务运作下，信贷审批及后续监督由总行统一控制；从全行着眼进行风险配置和管理，有效实现风险分散，将信贷风险保持在可控范围。

### （三）事业部缓解利率市场化和金融脱媒冲击的印证---90年代美国银行业

根据对事业部改革之后的美国银行业的分析，进一步证实了我们事业部能够缓解利率市场化和金融脱媒冲击的观点。虽然 90 年代美国宏观经济好转对银行业经营形成巨大正面影响，但事业部下业务模式的转变对商业银行业绩的影响同样不可估量。



业绩衰退和管制放开直接引发美国银行业事业部变革。美国银行业事业部改革集中于 80 年代后期和 90 年代初，从 1984 年梅隆银行开始改革至 1993 年西北银行改革结束为止，历经 10 年时间。

事业部制运作下，资源配置效率得到提高，利率市场化对利差的冲击得到缓解。随着事业部改革深入，银行资源配置效率得到提高，利率市场化对利差冲击得到缓解，银行存贷款利差趋于稳定，带动净利差和净息差也趋于稳定。事业部运作有利于银行进行混业经营，解决金融脱媒对银行经营冲击的影响。事业部运作集中进行信贷审批，在全行范围内进行风险配置和控制，做到了风险的有效分散。事业部改革完成后银行涉足混业经营，中间业务收入占比提升，改变银行业务单一，业绩受宏观经济形势影响极大的情况。

#### 四、民生银行改革进程跟踪研究

民生银行现阶段是我国最适合进行事业部改革的上市银行。结合国外事业部运行特征，我们对现阶段民生银行事业部改革进程作了初步判断，对其成功保持乐观态度。

##### （一）民生银行改革的先天优势和劣势

以客户为中心的事业部的优势主要体现在公司业务方面。民生银行对公业务占比在我国上市银行中最高，也是我国目前最适合进行事业部改革的银行。

富于创新和进取的管理层是事业部改革成功的关键。民生银行管理层的创新和进取精神给我们留下了深刻的印象。在民生发展的不同阶段，随着业务模式的变化，民生管理层不断变革自己的经营策略，保证了民生银行持续的发展。

管理层改革的决心和自上而下的管理方式是改革成功的重要因素。花旗银行 1954 年事业部尝试中，虽然事业部业绩表现出了分行体系不可比拟的优势，但由于管理层支持不够而使尝试停滞不前。1969 年花旗银行在最高管理层的坚决支持之下进行的自上而下的事业部改革则进展非常顺利。

我们认为改革最大的不确定性来源于政策面和监管层，事业部改革内涵——银行业务模式由单纯信贷中介转变为全面金融服务的提供者，其优势体现在利率市场化和金融脱媒引出混业经营的大背景之下，而这两个因素目前都处于监管层的严密控制之下。

##### （二）民生银行改革进程

目前民生银行事业部机构设置，账户和人员划转已经完成，在业务开拓方面进行顺利；后台信息管理及业务处理系统已经上线，集中专业化信贷审批效率已有体现。

中台（产品部门）配套问题源于产品开发能力不强和金融管制（分业经营）；后台（信息管理及业务处理系统）配套根本上源于业务模式的转变引发支持系统的变革。中后台配套问题的解决在于随业务发展不断积累和完善。

利益分配问题源于改革过渡中对各部门职能划分不够清晰，分支行业务职能转变尚未完成；其解决方式是明确各事业部职能分工和实行内部资源转移和服务的计价机制。

### （三）改革现状

#### 1、业务拓展部门设置

公司银行部更名为公司银行管理委员会办公室，内部按照客户所属行业划分为地产金融事业部、能源金融事业部、交通金融事业部、冶金金融事业部、，原中小企业部更名为工商企业金融部。将原来具有部分管理职能的贸易金融部、金融市场部和投资银行部转型成为三个产品事业部。民生银行事业部部门设置相对简化，对公业务下没有根据客户规模划分层级；但考虑当前划入事业部的客户均为各自行业内佼佼者，规模较大；同时成立工商企业金融部负责中小企业业务，实质上已经内涵了根据客户规模进行划分的层级。这种精简的部门设置有利于总行对事业部的直接管理，可认为事业部改革过程中恰当的部门设置。贸易金融部和金融市场部实质上是业务拓展部门内为前台业务部门提供产品和解决方案的中台部门。公司客户对金融服务的需求除了传统存贷款业务外，还包括对贸易融资、现金管理、财富管理方面的需求。针对目前我国金融业开放和分业经营限制放松的情况来看，单独设置贸易金融部重点负责公司客户在贸易融资和国际结算方面的业务；而将公司财富管理集中于金融市场部是符合我国实际情况和民生自身情况的。同样根据国际经验，可认为这样的部门设置是改革过程中恰当的过渡性部门设置。

#### 2、管理控制部门设置

授信评审部更名为风险管理委员会办公室，分行业设立风险评审小组。风险管理委员会向各事业部派驻风控官，领导本事业部的风险管理团队。总行外派独立的评审后督和稽核人员进行监督，保证贷后监督 100% 独立于事业部。资产负债管理委员会办公室和财务管理部合并成立计划财务部，负责全行计划资金财务管理。

#### 3、后台信息管理及业务处理系统设置

2001 年完成业务数据集中；2004 年 6 月-2005 年 12 月，会计单证集中处理系统上线，以客户为中心的新核心系统即将上线取缔之前的综合业务系统。目前为止，民生银行已经建

立或在建客户关系管理系统、产品开发及处理系统、费用定价系统、管理会计核算系统、风险管理系统、自动支付转账系统、核心业务处理系统等 8 大信息管理系统。

管理信息系统的顺畅运行依赖于银行强大的数据库。银行数据可以分为内部数据和外部数据。内部数据包括客户基本信息，客户经营情况，家庭构成，对金融服务需求等深层次信息以及与银行所发生的一切交易信息。外部数据则包括顾客与其他金融服务机构的交易，客户所属行业发展状况等信息。民生银行在 2001 年已经完成业务数据的集中，在内部数据库建设方面走在行业前面

从民生银行建立的信息管理系统可以看出：1) 业务处理系统与前台业务部门以客户为中心进行设置的原则相一致，有助于民生银行加快业务处理效率，构建流程化银行。2) 集中会计核算系统运行顺畅，对业务流程提供了便利，同时通过规范操作集中控制了风险。

目前公司业务开拓由行业事业部、工商企业金融部、产品部门和分行共同参与。行业金融事业部按照所属行业不同，负责开发维护各自行业内的客户。产品部门(贸易融资部)配备了自己的营销中心，通过产品经理推动，进行客户开发和维护。尚未化转入事业部的公司客户继续由分行网络负责开发与维护。

#### 4、业务开拓情况

事业部在业务开拓领域表现总体令人满意。事业部一季度贷款新增 210 亿元，占全行净新增的 75%。一季度事业部贷款环比新增 11%，远远高于分行 2% 的环比增速。贷款价格方面，事业部新投贷款价格水平高于去年年末水平也高于分行新投贷款利率水平。

地产金融事业部：资源在全行范围内进行配置，以利率为导向同时兼顾风险控制。地产事业部目前贷款投向遵循两个原则：1) 收益率；2) 总行授信投向政策和客户本身情况。信贷资源投放遵循收益率为指导原则，同时考虑总行信贷投放政策在区域、行业方面的限制，以分散和控制风险。投放区域上来说，目前重点投放长三角，该区域经济较发达，居民收入较高且信用环境最好。从行业内客户选择上来说，中型客户，采用全封闭运作，银行采取支持的态度；大客户，侧重现金流控制，重点支持态度。

交通金融事业部：包括港口、汽车（整车和零部件）、工程制造等。客户主要集中在航运、汽车零部件和船舶制造。由于船舶制造期限长风险高；航运业面临需求减少和成本上升压力；业务发展重点在汽车零部件方面。

工商企业（中小企业）：中小企业业务开拓由分支行和总行共同负责。宁波分行负责宁波市区、余姚和慈溪的中小企业客户，支行负责各村镇的中小客户业务，二者业务交叉很少。

贸易融资部：内部设立客户部和产品部两个部门，实行产品经理和客户经理分工，专业化运作对业绩提升帮助很大。

#### （四）民生银行事业部改革效果的判断

结合国外事业部运行特征，我们认为事业部改革成功并顺利运行应该具备以下条件：

1、全行范围内进行即时信息传递交流。事业部制下以客户经理为中心进行客户资源开发和客户关系维护。前台业务人员与中台产品部门和后台业务处理部门的即时沟通使保证客户经理能够及时为客户提供全方位金融服务满足客户需求的前提条件。

我们的判断：硬件设备上不构成限制，但是目前部门之间协作较少；因而我们判断该条件的实现还需时日。

2、全行统一的数据库，达到全行信息共享。客户数据在客户经理，产品经理和信贷审批官员之间共享是满足客户金融需求，实现信贷风险有效控制的前提条件。

我们的判断：数据集中于2001年完成，但是数据库的完善是个长期的过程。2005年12月会计单证集中处理系统上线运营，但从目前系统建设上来说，我们判断各系统之间信息贡献仍然存在问题。

3、科学核算系统，准确记录和计算行内资金转移，准确衡量各个客户的成本及利润贡献。事业部制在全行范围内通过价格手段实现资源配置。建立合理的行内资金价格转移机制是实现资源配置的前提。准确衡量每个客户的利润贡献则是实现资源配置的重要手段。

我们判断：建立行内资金转移价格定价机制存在一定困难；行内资金转移价格的尚未广泛推行，但一季度事业部制贷款利率上浮比分行网络，我们判断该条件进展可喜。

4、全行同业业绩衡量指标，度量每个机构，部门和业务人员的利润贡献；统一奖惩制度。事业部制下中后台业务集中运作，对其向前台业务部门提供的服务支持进行准确定价是保证行内各部门之间协作顺畅运行的前提。

我们判断：交叉计价机制设计太过复杂，实际操作效果不佳。服务计价没有得到有力贯彻，分支行落地服务报酬尚未确立；我们判断该条发展落后于预期。

5、对员工业务技能提出新要求。事业部制以客户经理为中心为客户提供全面金融服务，总行信贷评审以远程评审为主，客户对银行产品提出新的需求，都表明事业部下员工的业务技能要求提高。

我们判断：从实地调研来看，具备相当能力可以胜任相关职位的员工出现缺失。结合国外经验，我们判断该条件短期内难以实现。

6、政府监管，税收体制也要作出相应改变。事业部制改革内涵了由信贷中介向全面金融服务提供者的转变，是由分业经营走向混业经营的结果。银行业务模式转变，对政府监管税收等提出了新的要求。

我们的判断：这是我们最担心的问题，也是我们认为民生银行事业部改革最大的不确定产生的根源。事业部优势体现于利率市场化和混业经营之中，政府监管放松是事业部优势体现的必要条件。

#### （五）民生银行事业部改革总体评价

我们一直认为，股份制银行的竞争优势来源于战略领先，特别是在利率市场化以及综合化经营的环境下。民生银行率先进行事业部改革顺应了未来行业的竞争环境变化以及业务转型，我们对公司的改革给予正面评价。民生银行具有进行事业部改革的先天优势，这种优势体现在：一是总行高度集权；二是经营机制灵活；三是前台业务人员的适应能力强。

通过对事业部经营数据分析，我们认为事业部业务运作优势已有体现，对民生银行业绩表现，特别是中间业务业绩表现起到积极推动作用。我们认为事业部改革没有给业绩带来负面冲击，改革后的业务模式和组织效率能够提高民生业绩表现。

我们认为民生银行事业部改革总体上进展顺利，机构设置和人员划转完成较快，事业部制运作业绩满意；改革进入各部门之间的协调和磨合阶段。该阶段会耗费较长时间，民生银行对该阶段问题的解决方向不存在误差，但具体的政策需要切实落实；服务计价还没有全面推广方面需要高层进一步推动。我们判断民生银行改革进展顺利，对改革成功持乐观态度。

本刊免费发送，如果您希望得到本刊或者有相关的意见和建议，请及时同我们联系。

中国民生银行信息披露与投资者关系处 王洪刚

电话：010-68467286

传真：010-68466796

通讯地址：北京市中关村南大街1号友谊宾馆嘉宾楼87706房间

邮政编码：100873