

中小商业银行公司治理:设计初衷、现实困境与突围路线

陆岷峰

(江苏银行总行 董事会办公室 江苏 南京 210001)

摘要: 中小商业银行发展过程中所存在共性问题的背后与中小商业银行内部公司治理体系和治理能力上面面临的困境休戚相关,公司治理的设计初衷与运行效果存在较大差距。重新审视中小商业银行的公司治理现状,亟待“三会一层”架构的基础上对治理结构进行创新与改造,淡化形似而神不似的“三会一层”架构的仪式感,构建以党的领导为核心的公司治理新体系,构筑“三大支柱一个平台”的新治理体系,从而推动中小商业银行公司治理体系与治理能力的现代化。

关键词: 中小商业银行; 公司治理; 困境; 对策

中图分类号: F832.39 **文献标识码:** A **文章编号:** 2095-0098(2020)04-0049-07

一、引言

截至2018年底,我国银行业金融机构4588家,其中中小商业银行机构数量占99.87%,中小商业银行已构成我国多元化、多层次金融生态体系的主体部分。中小商业银行是按规模来划分,不同的国家有不同标准,比如,美国监管机构以资产数量总额大于1亿美元、小于10亿美元为中型或地区银行,小于1亿美元为小规模银行。我国的中小商业银行是指除工农中建交邮以外的商业银行统称,中小商业银行从所有制角度分为国有控股、国有参股及民营银行。本文中小商业银行特指国有控股、国有参股的商业银行及跨区域的股份制银行。中小商业银行市场定位主要服务于中小企业,服务于普惠金融,积极参与地方经济重点项目建设,是地方经济发展的金融生力军。与此同时,中小商业银行机制灵活、市场敏感度高、客户服务意识强、创新能力活跃,是激发金融市场活力的“鲶鱼”,是支持实体经济发展的主力部队,也是系统性金融风险的守护者^[1]。

目前,“三会一层”公司治理体系已成为中小商业银行的标配模式。随着中国进入经济发展高质量的新时代,如何用习近平新时代中国特色社会主义思想来指导中小商业银行的治理体系和治理能力现代化,是当前理论和实践工作者必须回答的一个现实问题^[2]。中小商业银行公司治理既具有一般公司治理的共性特征,又具有其个性特征,中小商业银行的公司治理必须构建先进性与特色性兼融的模式^[3]。目前中小商业银行作为地方银行,属于地方直属企业,地方政府干预也就很常态;中小商业银行与地方政府之间存在一定意义上的利益博弈等,这些因素要作为中小商业银行设置公司治理架构的重要依据^[4]。近年来中小商业银行机构风险事项频发,其原因主要有公司治理行政化,政绩观和业绩观存在偏差,主要负责人家长制作风,内部监事体现不了监督的独立性和权威性^[5]。我国的中小商业银行股权中地方国资一股独大,地方政府左右董事长和行长的选用,中小商业银行内部人控制很明显,有些行还没有独立董事(监事),难以发挥机制在经营管理中的治理功效^[6]。在未来中小商业银行公司治理制度设计上,完善中小商业银行的公司治理首先要充分发挥公司党委在全行政治核心作用,积极推进高管人员职业经理人制度,要重点精选好主要负责人,积

收稿日期: 2020-04-03

基金项目: 国家社会科学基金一般项目“企业高杠杆率中的人口年龄结构因素及对策研究”(18BJY111); 江苏高校哲学社会科学研究重大项目“互联网金融市场风险形成机理与协同监管机制研究”(2019SJZDA063)

作者简介: 陆岷峰(1962-),男,江苏金湖人,博士后,教授,研究方向为宏观经济、商业银行、中小企业。

极为监事会、监事长发挥作用提供相应的条件和保障^[7]。要充分发挥公司的战略规划引领作用,地方政府、监管部门等要积极为中小商业银行公司治理提供相应的实施环境^[3]。

从现有理论研究和实务经验来看,国内中小商业银行的公司治理均沿用国际通行的“三会一层”治理的架构,逻辑上却忽略了中国特色社会主义国情和国有体制下中小商业银行这一特性。中小商业银行的公司治理既要吸收一般工商企业公司治理的做法,更要有符合商业银行特征、适用、有效的治理措施和手段。本文尝试根据习近平总书记中国特色社会主义思想理论体系,紧扣中国实际,围绕金融安全、金融治理体系和能力现代化目标,根据中小商业银行特征,提出构建以党的领导为核心,构筑“三大支柱一个平台”的新治理体系。

二、中小商业银行公司治理设计初衷与我国现实困境

现代企业制度是当今国际最通行的治理体系,中小商业银行作为改制和管理的目标与手段,其设计初衷完全承接了“三会一层”的治理架构与治理思维。

(一) 设计初衷

1. 有效的资产约束。“三会一层”最终决策者是股东大会,股东大会是商业银行的最终决策和经营责任的最终责任人。股东作为出资人,对所投资的企业资产增值问题关切度最高。

2. 科学的决策团队。“三会一层”中的董事会是代表股东大会日常经营机构,董事会成员由股东大会推荐,董事长在董事会成员中产生并经股东大会通过,负责日常股东大会授权的事项处置与决策,完全受股东大会的领导。

3. 严格的监督体制。“三会一层”中的监事会是股东代表大会日常经营监督机构,负责日常股东大会授权的对董事会、经营层经营行为的监督,监事长在监事会成员中产生并经股东大会通过,监事会只对股东大会负责,有权单独发起股东大会弹劾董事长、经营层以及否定董事会或经营层的重大决策。

4. 有效的执行系统。“三会一层”的经营层是由董事长根据总经理岗位目标的需求,经董事长提名和董事会通过而聘用的职业经理人,经营层在董事会授权范围内独立行使经营权,接受董事会的奖惩。

5. 独立的专业队伍。为了切实保护中小股东的利益,提高决策的专业水准及监督能力,公司会设立一定数额的独立董事和监事,作为专业人才,只就经营情况的状态,根据公司的发展目标,出具独立的决策与监督意见。

“三会一层”的顶层设计具有科学性,但任何治理体制的有效性都是有一定的假设与前提。“三会一层”设计前提是:股东主要是私有企业,资产关切度高;股权结构合理,形成有效制衡;独立董事与监事、经营层系职业经理人,专业、尽职;监督体系有强大的检查队伍和先进的检查工具作支撑^[8];所处的经济环境市场化程度高。从目前中小商业银行公司治理实践来看,这些前提或假设或不成立、或不完全具备,因而,中小商业银行公司治理的现实问题和风险较多。

(二) 中小商业银行治理问题表征

1. 信贷资产质量和资本充足率持续承压。在国内外经济发展趋势持续向下且不确定因素增多的大环境下,中小商业银行的资产质量问题不断显现。截至2019年9月末,大型商业银行不良贷款余额共为8484亿元,不良贷款率1.32%,资本充足率16.18%;城商行同期不良贷款为4214亿元,不良贷款率为2.48%,资本充足率为12.51%;农商行同期不良贷款为6146亿元,不良贷款率4%,资本充足率为13.05%。(见图1国有大型商业银行、城商行、农商行资产质量和资本充足率对比图)^①而且,部分中小商业银行不良贷款真实水平可能远高于公开披露的账面数字,中小商业银行的资产质量明显差于同业。

2. 操作风险事项频发。据不完全统计,2019年中国银保监会及各省、市银保监分局对银行业金融机构及从业人员严格按照现行法律法规,对银行业金融机构的检查结果进行行政执法,全年共累计开出约3418张罚单,合计罚没金额约9.49亿元。其中,农村金融机构(含农村商业银行、农村信用社、村镇银行)罚单累计840张,占比42%,城商行罚单累计424张,占比12.4%,农商行和城商行合计占比54.4%。^②

① 根据中国银保监会官网(www.cbirc.gov.cn)有关资料进行整理。

② 根据中国银保监会官网(www.cbirc.gov.cn)资料整理。

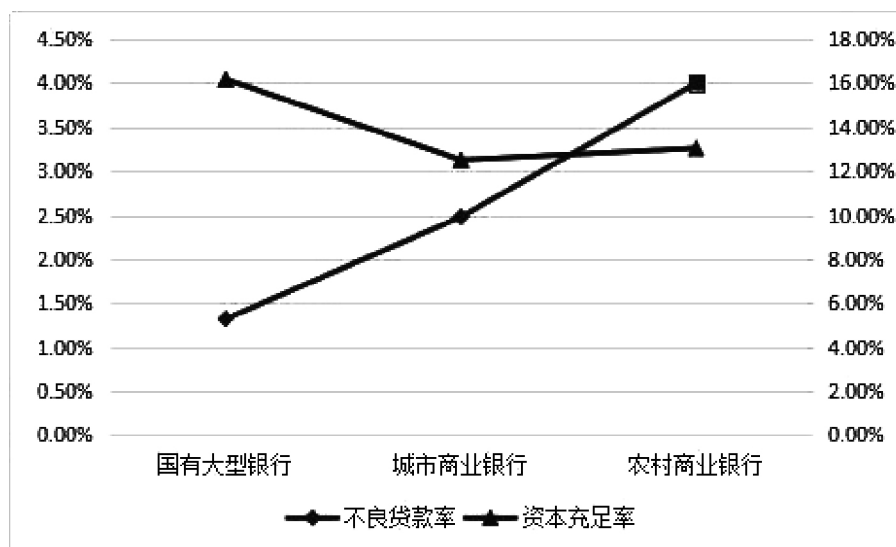


图1 不同类型商业银行的资产质量对比表

3. 银行高管案件频发。从媒体披露的通报信息来看,仅2019年全国中小商业银行有30多名高管“中枪落马”。其中,违法违规行为主体多为中小型城市商业银行、农村商业银行的党委书记、董事长、行长等董监会高层领导利用职务之便,干预和破坏行内公司治理体系的规范执行,均涉嫌严重的贪污受贿等违法违规违纪行为。

4. 流动性风险隐忧。流动性风险是中小商业银行面临的最重要风险之一,其主要表现为中小商业银行由于资产负债期限错配形成流动性缺口,也存在突发性事件导致的流动性风险,还有由于外部政策或市场的变化引起的流动性紧张^[9]。诸如,包商银行2018年9月底其同业负债2211亿元,占到总负债的44%左右。龙江银行、贵阳银行2018年底的同业负债总额分别为760亿元、1450亿元左右,在负债中的占比也分别达34%、31%。而根据监管规定,银行同业负债不得超过负债总额的1/3,以上几家银行在当时均存在较大的流动性风险^①。

(三) 中小商业银行治理困境

中小商业银行存在问题背后所形成的原因虽然很多,但共性上的问题与中小商业银行公司治理体系和治理能力上存在的困境有着十分密切的关系。

1. 资产所有者缺位。我国中小商业银行股东大部分是地方财政、国有企业或少数民营企业。公司的股东虽是若干个法人主体,但实际控制人是地方政府。中小商业银行的股东、股东代表、董事长、监事长、经营层几乎没有真正的股东,完全由地方党委、政府提名经公司法定流程产生,由此构成的团队完全是国有资产代理人的角色,而且是同一个被代理人,形成内部人控制,高管的经营行为只对政府负责但可以不对股东负责,可以合法地形成巨额不良资产而不承担任何法律责任。对于一些中小股东而言,由于其投资资金是直接或间接来源于所投资的商业银行的关联交易,加上商业银行高分红,因而对商业银行的经营行为及过程并不关心,股权对公司高管人员约束力较弱。

2. 决策权职责不清。董事会成员大部分是股东单位委派的财务总监,或是融资部门负责人,对商业银行的专业业务并不十分熟知,决策能力较弱;党委与董事会职责不清,谁都决策,谁都不负责,决策权力交叉;对分支机构实行授权管理但缺少事前监督机制,分支行实际上是“一言堂”^[10]。

3. 监事队伍“形似而神不似”。尽管不少中小商业银行均出现重大违法行为,但国内尚未出现由监事长或监事会发起处理的案件,监事会仍有不可推卸的责任。这源于监事长一般是作为地方政府安置性人员,在公司内部职位排序上一般是排党委书记、董事长之后,在党委内部一般是党委成员,监事会人员配置极少,没有能力监事,监事长、监事办人员的薪金是与公司捆在一起,监事的独立性无法体现,监事长也无惩治工具,难以形成权威性。

① 根据第一财经(<https://www.yicai.com/news/100203059.html>)发布的公开信息整理。

4. 独立董事(监事)欠独立。目前,我国中小商业银行大部分尚未设立独立董事(监事)。从已经设立的情况来看,担任独立董事(监事)人员大部分来自高等院校或研究机构,这部分群体可能是某一专业学术领域的权威专家,但不一定是精通商业银行业务和监管政策的专家,很难发表专业性的独立意见^[11]。此外,独立董事(监事)没有统一的准入标准,责任追究也不到位。由于他们是由董事会、监事会聘用,是否支持聘用单位的意见是决定他们能否继续聘用的第一标准,可见独立董事(监事)独立发表意见难以实现。

5. 经营层队伍选聘行政化。我国的中小商业银行的经营层,基本上视同董事长、党委书记等类干部管理,其产生完全是由商业银行所在地组织部门考察,所在地党委决定,由政府行文提名再由商业银行按公司法流程完成董事会聘用程序。从形式看是由公司董事长提名,董事会决定聘用,实质上完全是行政化聘任。这就造成经营层对银行的经营行为与结果并不是最关切,而是更多在意如何忠诚于提名者,将更多的精力用于维系各方人际关系上。

6. 薪酬体系偏离价值贡献。同属于国有的中小商业银行,行际之间高管人员的薪酬标准严重不平衡^[12]。管理资产越大,责任越重的机构高管人员收入反而越少,国有银行与民营银行高管人员收入是数十倍的差距,无法形成国有中小商业银行高管的薪酬竞争力。

7. 机构退出机制不健全。我国中小商业银行不仅数量较多,而且由于其杠杆率高,破产与倒闭对社会的影响十分巨大,且中国投资人市场意识特别是金融意识不强,对投资安全不关心,中小商业银行退出市场机制尚未健全和完善^[13]。

三、中小商业银行公司治理体系与治理能力现代化突围路径

中小商业银行的公司治理要从现行的困境中突围,突围的总体思路是:既保持中小商业银行与国际金融企业管理规则的一致性,又体现中国特色的社会主义本质特征,在“三会一层”架构的基础上对治理结构进行创新与改造,实行“党委会和董事会双负责”制,党委书记与董事长“一人双职”,强化党内监督体系和行政监督体系建设,大力提高经营层职业化、专业化水平,搭建具有现代技术含量的公司治理信息管理平台,形成科学决策、高效执行、严格监督并提供技术支撑的“三大支柱一个平台”新治理体系^[14]。

(一) 突围的重点

实行“党委会和董事会双负责”制。党对中小商业银行的全面领导是解决当前中小商业银行所有者缺位最有效的方法,是解决内部人控制的最有效的手段。党对中小商业银行的全面领导并不完全否认“三会一层”的作用和存在,而是构建以党委决策为核心的决策体系。党的建设已经更加规范、强大,组织建设、决策流程等形成了科学规范的体制与机制,党内的民主集中制、“三重一大”、民主监督等多种工作原则与方法,是“三会一层”体制无法实现或达到的效果,党对中小商业银行的全面领导是中国特色社会主义在中小商业银行的具体体现^[15]。通过党的领导,让中小商业银行有人管,并且是会管和能管。从中小商业银行股东性质看,基本上是由地方财政出资或地方国有企业投资,公司虽然有“三会一层”的组织架构形式,实质是行政权力在不同人群间的分配而已,完全是一种现代企业制度的外在仪式而无实质内涵。近年来,中小商业银行出现的众多风险事项,归根结底就是没有强化党对商业银行的全面领导,或者是领导没有到位。实行党对商业银行全面领导后,可以通过党委、董事会联席会议形式形成新的决策团体,非党员董事可列席会议并有相应的表决权。为了保证联席会行为规范化、流程化,公司要制定联席会议的议事规则,兼顾到党章、党委和董事会的有关规定^[16]。

(二) 突围的关键

实行党委书记与董事长“一人双职”。将党委书记、董事长合二为一,“一人双职”不仅理论上讲得通,实践中也行得通。当然,这带来的另一个问题是如何加强对公司主要负责人的监督与管理。首先要选好人、用对人;其次要有人管,地方党委、政府分管领导要明确对中小商业银行负责人的管理责任,主要负责人出了问题要上追三级,形成上级制约^[17];第三要充分发挥地方纪委、监委和公司监事会的作用,强化上级监督和同级制约;第四要切实加强中小商业银行内部控制制度的建设,主要负责人不得越位越级直接干预处理或经办金融相关业务,形成底层制约;第五要对主要负责人有严格的授权,不得越权决策;第六要有严格的组织内控机制,对主要负责人也要定期轮岗、强制交流等保证措施,对出现的问题要从严查处。通过以上诸多举措,让主要负责人的所有行为关进制度的笼子里^[18]。

(三) 突围的保障

1. 建立集中统一垂直监督体系。构建以党的纪委、行政监察为主体,各方监督力量参加的监督队伍。(1) 加强党内监督,实行地方上级纪委(监委) 派驻制,参与银行的一切活动,直接受理、处理所有工作人员的各种违法乱纪信息;(2) 对监事长集中统一管理,实行地方审计部门委派制,日常检查直接由地方审计部门组织,也可以委托第三方机构进行^[19];(3) 接受社会各界的公开监督,按年、按季向社会公开披露经营信息,接受股东、投资人及利益关联人的监督,同时接受外部监督包括但不限于新闻媒体、第三方专业监督;(4) 强化监管部门的监管,要立足于事前监管,一旦出现风险问题即刻进行化解;(5) 严格独立董事、监事准入,保持其独立性;(6) 监督管理者独立于中小商业银行,经济利益不能受制于中小商业银行,人员的奖惩也不与监管对象有任何关系,要压实监管检查责任,对违规违纪职员有直接处理权,提高监督管理的有效性、权威性^[20]。

2. 搭建公司治理管理平台。(1) 积极将金融科技嵌入到公司治理全过程中,通过搭建公司治理信息管理平台,将公司的所有信息全部集中到信息管理平台;(2) 通过平台的建设,各决策参与者、监督者、执行者都享有同等、同样的信息源,提高决策公开透明度,显然依同一平台提供的信息依据并用同一原则、方法进行的决策,其决策结果也应当一致,或选择很少,这便于高效统一思想,提高决策效能;(3) 充分发挥人工智能、大数据在决策中的科学指导,提高决策的客观性和专业性,压缩内部寻租空间,提升决策效率和执行效率;(4) 进一步规范内部操作流程化,提高技防水平,不管什么人只要是违反现行法律法规的,全行核心运营系统均不支持其交易^[21]。

3. 提升高管人员的综合素质。(1) 严格执行高管人员任职资格标准,主要负责人必须有金融从业经历;(2) 高管人员聘任要去行政化,对长期已经脱离金融行业的人员不得担任商业银行的主要负责人;(3) 积极推行高管人员的职业经理人制度,不断提升股东及股东代表的专业化水平,领导班子成员要规定必须的学历层次及专业素养。

(四) 突围的顺序: 构造新型的具有中国特色的公司治理流程

“三会一层”的公司治理结构也是有相应的流程顺序和逻辑关系的,创新设计后的“三大支柱一平台”的新治理体系可用图2表示。具体运转的流程是: 股东发起成立股东大会,股东大会选出董事会、监事会; 地方党委同意成立地方银行党委,纪委(监委) 派驻工作机构; 地方党委(政府) 提名党委书记、派驻工作机构负责人分别任董事长、监事长; 党委书记兼董事长向社会公开招聘职业经理人,提名经营层; 纪委派驻机构及监事会对董事会、经营层进行监管; 外部监管机构对全行经营监管并将信息反馈给派驻机构、经营层。

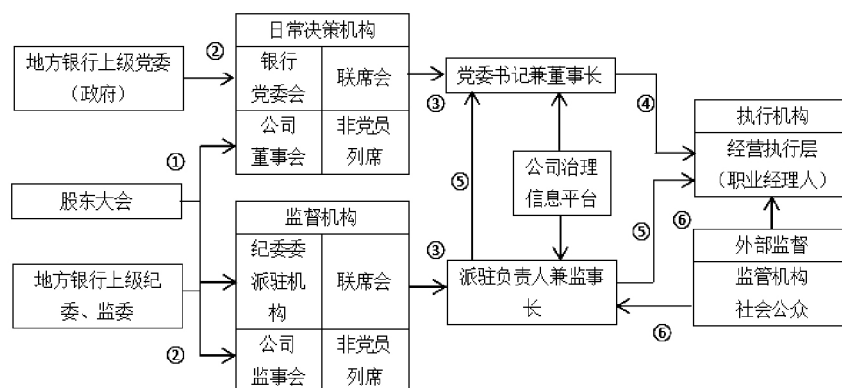


图2 中小商业银行公司治理新体系结构图

“三大支柱一个平台”的新治理体系优势体现在: 一是主体责任人明确。党委书记、董事长两人分开负责,责任难以界定,从管理角度来看下属难以开展工作,而“合二为一”则责任主体明确; 二是决策速度快。通过联席会议形式,充分体现党组织的意图和董事会意图,减少信息沟通成本; 三是监督体系独立、权威。这一治理体系具有强大的约束力,形成严密的互相制约的勾稽逻辑,一切必须在行为规则下运行; 四是专业化的经营团队。这可以驱动其在公司战略规划、工作计划、发展目标的指引下积极推动全行健康快速发展; 五是决策更加科学有依据^[22]。以大数据、区块链、人工智能等高科技集合的“公司治理信息管理平台”,根据规则提出智能化决策方案,将替代人为的运行成本,减少经验决策和管理者决策寻租弹性空间。

四、结论与建议

(一) 基本结论

1. 当前强调中小商业银行公司治理十分迫切。目前,中小商业银行公司治理不仅是商业银行个体行为,而是涉及到金融安全、国家经济安全的重要着眼点,也是落实党的十九届四中全会精神中关于坚持和完善国家治理体系和治理能力现代化的重要内容。

2. 无论是“三会一层”还是新的优化治理体系一个目的就是保证效果。由于中小商业银行不同于一般的工商企业,且目前不具备“三会一层”有效运行的前置条件,因此必须创新符合中国国情具有中国特色的中小商业银行治理体系。

3. 构建以党组织为核心的治理模式切实可行。中小银行公司治理不必要拘泥于“三会一层”的存在仪式感,亦不要将新治理体系与“三会一层”治理模式对立起来,而应当是兼融关系。与此同时,中小商业银行党委必须坚决落实党的各项决策,切实加强党的建设,从严治党^[23]。

4. 解决公司治理的关键就是决策科学、执行效率及监督体系的有效性三个核心要素。要从组织结构上解决这些问题,当前就是要按照党的组织管理体系,在中小商业银行建立严密的组织体系,构建逻辑架构、权力架构,提升科技手段在决策体系中的运用,实现决策手段的科学化、信息化并精准决策。

(二) 研究建议

1. 进一步完善现行法律制度。现代公司治理制度是公司法、商业银行法等有关法律规定和保障的。治理实践中,中小商业银行内部出现了“四驾马车”各奔东西可以理解为内部制约,但是加强党对商业银行的领导与董事长对公司的法律责任确实存在矛盾。因此,要将党委书记、董事长“一人双职”做法以银行相关法律法规的形式给予明确,中小商业银行要通过章程的修改与完善,将“一人双职”等以公司法律文本形式表达出来。

2. 加强非公中小商业银行公司治理的引导。非公中小商业银行首先是银行,必须按照商业银行标准对其公司治理提出要求,虽然党对民营银行不能进行直接的领导,但可以在强化监督管理、第三方检查等方面加强力度,守住风险管理底线。监管部门必须对非公商业银行进行上限标准管理,创造平等的竞争环境。

3. 高度重视市场配置的基础性作用。党组织要更加注重市场规律,要更加善于运用“无形的手”来引导中小商业银行,要更多地根据市场导向来进行改革与创新。

4. 建立独立董事(监事)人才库及职业标准。可由中国银行业协会出台中小商业银行独立董事(监事)职业标准,建立全国中小商业银行独立董事(监事)人才库,建立进库及出库的管理机制,实行持证入职,不断提升专业化、职业化的水平。同时对会计师事务所第三方机构等均实行名单制准入管理。

5. 积极推进职业经理人制度。通过建立职业经理人制度,运用市场机制将海内外商业银行经营的专业人才予以筛选、储备,鼓励更多优秀的经营人才脱颖而出,各中小商业银行可以在更大范围内选取优秀的职业经营管理者。

总而言之,中小商业银行的地位特殊,公司治理的作用突出,提升中小商业银行公司治理水平,既要吸收成功的“三会一层”治理架构的经验,也要结合中国的中小商业银行的实际,特别是中国进入高质量发展的新时代,构建新时代具有中国特色社会主义时期的中小商业银行公司治理体系,不断坚持和完善中国金融治理体系和治理现代化。

参考文献:

- [1] 陆岷峰. 地方金融供给侧结构性改革与纾困小微企业融资路径研究[J]. 青海社会科学, 2020(1): 80 - 86.
- [2] 周军煜. 金融科技驱动商业银行变革的进程、特性及愿景[J]. 福建金融, 2020(1): 67 - 73.
- [3] 孙宗宽. 我国中小商业银行公司治理研究[J]. 当代经济科学, 2012(6): 46 - 54.
- [4] 山东银监局课题组. 反思与重构——我国中小商业银行公司治理机制再研究[J]. 金融发展研究, 2015(3): 78 - 83.
- [5] 陆岷峰. 关于区块链技术与社会信用制度体系重构的研究[J]. 兰州学刊, 2020(3): 80 - 88.

- [6]刘涛. 中小商业银行公司治理之策[J]. 人民论坛 2011(34):86-87.
- [7]陆岷峰. 中小商业银行: 风险事件与治理[J]. 金融市场研究 2020(1):91-95.
- [8]陆岷峰. 数字消费金融: 风险特征、形成机理及防控措施[J]. 河北金融 2020(4):16-24.
- [9]周军煜,等. 中小商业银行: 风险事项与股权溯源及治理对策[J]. 华北金融 2020(3):26-33.
- [10]徐博欢. “一带一路”背景下国家间金融冲突及融合机制研究——基于金融文化的功能及运用模式思考[J]. 金融理论与教学 2020(1):3-10.
- [11]陆岷峰. 关于金融供给侧结构性改革与养老金融制度设计研究[J]. 农村金融研究 2020(2):15-19.
- [12]陆岷峰. 关于新时期地方金融“本土化”问题的研究[J]. 海南金融 2020(3):16-24.
- [13]徐阳洋,等. 数字小微金融: 产生场景与发展策略[J]. 西南金融 2020(1):62-70.
- [14]陆岷峰. 基于数字银行背景下数字信贷风险控制管理的战略研究[J]. 金融理论与实践 2020(1):21-26.
- [15]陆岷峰,等. 金融科技在供应链金融风险管理中的运用研究[J]. 湖北经济学院学报 2020(1):15-24.
- [16]高伦等. 关于期权定价模型比较分析与实证研究[J]. 长春金融高等专科学校学报 2020(1):5-12.
- [17]欧阳文杰,等. 地方金融监管机构的职责、痛点与监管方向研究[J]. 北京财贸职业学院学报 2020(1):13-19.
- [18]陆岷峰. 由实体经济发展难点探准金融供给侧结构性改革重点[J]. 天津商务职业技术学院学报 2020(1):3-9.
- [19]周军煜,等. 关于构建上市银行价与值一致性体制机制的思考——基于八家上市银行2017-2019年会计报告分析[J]. 金陵科技学院学报 2020(1):9-19.
- [20]陆岷峰,马进. 商业银行智能化风险特点与管理研究[J]. 南方金融 2020(2):123-132.
- [21]周军煜,等. 金融科技驱动商业银行变革的进程、特性及愿景[J]. 福建金融 2020(1):67-73.
- [22]陆岷峰,等. 科技金融与金融科技: 相互赋能与共生发展策略研究——基于科技、金融、经济生态圈视角[J]. 金融教育研究 2020(1):17-23.
- [23]陈捷,等. 民营企业融资困境: 供给结构、导向错位与校正重点[J]. 福建论坛 2020(6):25-34.

Corporate Governance of Small and Medium – sized Commercial Banks: Original Intention of Design ,Realistic Dilemma and Breakthrough Route

LU Minfeng

(Office of the Board of Directors ,Bank of Jiangsu Headquarters ,Nanjing ,Jiangsu 210001 ,China)

Abstract: Behind the common problems in the development of small and medium commercial banks are closely related to the difficulties faced by the internal corporate governance system and governance capabilities of small and medium commercial banks. There is a large gap between the original intention of corporate governance and its operational effects. Re – examine the corporate governance status of small and medium – sized commercial banks ,and urgently need to innovate and transform the governance structure on the basis of the “three associations and one layer” structure ,dilute the ritual sense of the similar but divine “three associations and one layer” structure ,and build Party leadership is the core of the new corporate governance system ,and a new governance system of “three pillars and one platform” is built to promote the modernization of the corporate governance system and governance capabilities of small and medium commercial banks.

Key words: Medium – sized Commercial Bank; Corporate Governance; Mire; Countermeasures

(责任编辑: 罗序斌)