

The Source of Senior Management in the Branches of China's City Commercial Bank:

Internal Training or External Introduction?

Xiande Zhang

A Dissertation Presented in Partial Fulfillment
of the Requirements for the Degree
Doctor of Business Administration

Approved March 2017 by the
Graduate Supervisory Committee:

Bin Gu, Co-Chair
Tan Wang, Co-Chair
Wei Shen

ARIZONA STATE UNIVERSITY

May 2017

城市商业银行分支机构中高级管理人员的来源：自主培养还是外来引进？

张先德

全球金融工商管理博士
学位论文

研究生管理委员会
批准于二零一七年三月

顾彬，联席主席
王坦，联席主席
沈伟

亚利桑那州立大学

二零一七年五月

ABSTRACT

China's city commercial banks were reorganized by the urban credit cooperatives in the same city in the 1990s. Although they are allowed to open branches outside the registered city, the location and the number of their branches have been strictly restricted. It is fatal to them to increase the competitiveness of their branches. Based on the diversity theory and its mechanism, in this study I examined the impact of source diversity of the senior management in the branches of the city commercial bank on the branches' productivity and their asset yield. Invoking the resource-based theory and the social capital framework, the source diversity lead to the organization resources diversity and the organization knowledge diversity. The results demonstrate that the source diversity contribute to the branches' competitiveness advantage. Both internal trained personnel and external introduction personnel are important for the branches' top management team. But one of the two kinds of personnel is more suitable to their middle management team.

摘要

中国的城市商业银行在二十世纪九十年代由一个城市内的城市信用社改制而来，虽经历过一轮异地分支机构的扩张，但经营地域仍然受限，提高其分支机构的竞争力对城市商业银行的发展尤为关键。本文借鉴多样性理论及其作用机理，通过搜集样本二手数据的方法，分析城市商业银行分支机构中高级管理人员的来源多样性、不同人员所拥有社会资本差异导致的组织资源多样性、不同人员带来的组织知识多样性等变量对所在机构员工生产效率、资产收益率的影响。研究表明城市商业银行分支机构中高级管理人员来源的多样性对机构竞争力具有正向促进作用，高级管理层要实现自主培养人员和外来引进人员的适当搭配，而中级管理层应以自主培养或外来引进人员的某一类为主。加强总行管理部门负责人与分支机构管理人员的任职交流是培养分支机构中高级管理人员的可行渠道。

关键词：城市商业银行 多样性 社会资本 竞争力

目录

页码

表格列表.....	v
-----------	---

章节

一、引言.....	1
-----------	---

二、中国城市商业银行的发展历程.....	4
----------------------	---

2.1 总体情况.....	4
---------------	---

2.2 城市商业银行分支机构设立情况.....	6
-------------------------	---

2.3 城市商业银行成立以来的发展特点.....	8
--------------------------	---

三、研究对象概要.....	11
---------------	----

3.1 桂林银行概况.....	11
-----------------	----

3.2 发展指标与业绩表现.....	13
--------------------	----

3.3 分支机构的人员管理权限.....	17
----------------------	----

四、文献回顾与假设.....	20
----------------	----

4.1 关于竞争力的文献回顾.....	20
---------------------	----

章节	页码
4.2 关于多样性以及多样性对企业竞争力的影响的文献回顾	23
4.3 多样性对企业竞争力的作用机制及研究假设.....	28
五、研究方法及结果.....	32
5.1 自变量.....	32
5.2 因变量	33
5.3 控制变量.....	36
5.4 数据的处理与计量.....	37
5.5 分析结果.....	40
5.6 如何实现城市商业银行分支机构中高级管理层的最佳配置?	45
六、验证及结论.....	52
参考文献.....	56

表格列表

表格	页码
1 中国银行业金融机构资产总额与增长率	6
2 2010—2015 年中国银行业金融机构人数	9
3 广西各城市 2016 年数据	14
4 桂林银行人数及业务发展数据	15
5 桂林银行异地分行及直属支行 2016 年数据	16
6 划分社会结构所依据参数的基本类型 (BLAU,1977)	25
7 观察对象及数据时间段	39
8 数据多重共线性检验结果	40
9 关于中高级管理层人员来源的变量统计描述及相关性	41
10 中高级管理层人员来源对分支机构竞争力的固定效应分析结果	43
11 关于高级管理层人员来源的变量统计描述及相关性	47
12 关于中级管理层人员来源的变量统计描述及相关性	48
13 高级管理层人员来源对分支机构竞争力的固定效应分析结果	49

表格	页码
14 中级管理层人员来源对分支机构竞争力的固定效应分析结果.....	50
15 玉林分行 2016 年数据与均值的比较	53

一、引言

人才是企业生存和发展的决定性因素，也是商业银行最重要的资源（Barney 1991）。

商业银行通过人力资源政策的实施，在生产经营过程获得所需的资源并对资源进行科学的配置，可以取得在战略规划、产品设计、采购生产、市场营销等方面的比较优势，形成相对于其他经济主体的竞争力。

按照一定的分类标准可以对企业内部的人员进行结构区分，人员结构的差异普遍见于企业与企业之间。企业之间人员结构差异及其对经营成果的影响得到了普遍的关注，学者们通过研究企业人员多样化与竞争力、绩效之间的关系得出了丰富的结论，但对同一企业内部各分支机构间人员结构差异与所在机构竞争力相关关系的研究却很少。

同一企业下属各机构之间同质性强，所应遵守的企业理念与价值观相同，但各下属机构之间的业绩表现却往往大相径庭。其中的影响因素很多，包括外部经济环境，以及诸如企业战略、发展轨迹、负责人喜好等内部因素，同时不可否认的是企业下属各机构的人员结构对组织业绩的决定性作用。因此，对人员结构差异与组织竞争力相关关系的明确可以促使企业采取更为合理的人力资源政策，这对企业的长期持续发展至关重要。

分支机构这一形态对商业银行来说最为普遍，商业银行分支机构的高级管理层、中级管理层是实现商业银行价值的中坚力量。商业银行的经营业绩也由分支机构的经营状况汇总而成，无论是在“总一分一支”的管理架构还是在事业部制的管理体制下，商业银行拟定的长期目标、年度目标和短期目标都需要分解到分支机构，通过分支机构的中高层对其再分解而得到执行和落实。因此，商业银行对其分支机构中高层人员所采取的人才策略对其竞争力的提升至关重要。

城市商业银行作为具有中国特色的一类银行业金融机构，出现至今不过 20 年左右。它们前 10 年只能在一个行政区域内经营，之后逐步得以开设异地分支机构。由于业务的发展和机构的扩张，城市商业银行长期面临着分支机构高级管理层和中级管理层的人才短缺问题，而解决此问题的方法不外乎自主培养与外来引进两条途径。自主培养人员了解本行的文化与价值观，能够深入理解企业的战略目标和发展计划，但人员的培养需要针对个人的自身特点制订培养规划和成长路径，复合型人才还需经过多部门、多岗位的历练，所需时间长、见效慢。外来引进人员往往经历较丰富，能够带来不同的知识和经验，稍加培训即可发挥其特长，但他们往往受限于原组织的条条框框，对本行企业文化的融合是他们加入后面临的主要障碍和困难。此外，城市商业银行的地域特征突出，品牌影响力和人力

吸引能力在注册地外的城市里存在一个由弱到强的过程。由于这些问题的存在，城市商业银行对分支机构中高层人选的确定过程也是一个艰难的抉择过程，城市商业银行对分支机构的人才策略及政策值得认真研究。基于以上原因，本文以桂林银行作为样本，对其分支机构中高层人员来源结构与所在机构竞争力的关系进行分析研究，目标在于找出两者之间的联系，为城市商业银行的人力资源实践提供参考和借鉴。

二、中国城市商业银行的发展历程

2.1 总体情况

城市商业银行是中国银行业的重要组成和特殊群体，具有自身独特的发展历程，其前身是 20 世纪 80 年代设立的城市信用合作社。作为合作制金融机构，创办城市信用合作社的目的在于为入股社员、所在社区的企业及个体工商户提供金融服务。20 世纪 90 年代中国各地掀起成立城市信用社的热潮，至 1995 年，全国各地的城市信用社已达 5279 家¹。随着中国经济和金融业的发展变化，中国各地城市信用社的业务范围、服务对象、盈利与分配模式逐步超出了合作制的范畴，与其他商业银行争抢客户和业务，强调利润最大化，在发展过程中内控缺失、管理及经营不正规等问题日益突出，逐渐暴露出许多风险管理方面的问题，突出表现为不良贷款率居高不下、风险巨大，部分地区的城市信用社甚至出现挤兑。

在此形势下，为保持中国整体金融体系的稳定，促进城市信用社稳健发展，1995 年 9 月 7 日国务院发布《关于组建城市合作银行的通知》，决定的主要内容是从 1995 年起，在 35 个大中城市分期分批组建由城市企业、居民和地方财政投资入股的地方股份制性质的城

¹ 经济学家网，2006，我国城市信用社改革的制约因素，

<http://www.1128.org/node74/node76/200603/con106122.shtml>

市合作银行，总体思路是整合重组，将处于同一城市行政区划内的城信社合并并改制为城市合作银行，提升整体抗风险、挤兑的能力。1995年6月22日，深圳城市合作银行成为国内第一家组建的城市合作银行（平安集团入主后更名为平安银行）。1996年6月，中国政府将组建城市合作银行的城市扩大至60个地级市，1997年12月，国务院又批准在东莞等58个地级市开展城市合作银行组建工作。

城市合作银行由城市信用社合并而来。合并之前，原城市信用社的业务模式已经没有“合作制”的特征，加之将城市信用社合并的目的是风险防范，所以城市合作银行名称中的“合作”字样也主要为象征意义，城市信用社经清产核资合并后，原社员实际上成为了城市合作银行的股东，城市合作银行实际上已经成为商业银行。由此，1998年3月13日，经国务院同意，中国人民银行与国家工商行政管理局联名发出通知，将城市合作银行统一更名为城市商业银行。

城市商业银行自成立以来，按照“在发展中化解风险”的基本思路，较好地化解了原累积的巨大金融风险，在防控增量风险方面也做出了成绩，同时国家鼓励符合条件的企业参股，资本实力和抗风险能力逐步增强，整体上进入了良性发展轨道。2003年以来，城商银行进

入了加速发展阶段。至 2016 年末，中国城商行共 133 家，总资产 282,378 亿元，占中国银行业金融机构总资产的比重为 12.5%。

表格 1 中国银行业金融机构资产总额与增长率²

机构类型	2005 年末总资产 (亿元)	2016 年末总资产 (亿元)	2005-2016 年增长率 (%)
银行业金融机构	374,697	2,262,557	17.76%
大型商业银行	210,050	814,277	13.11%
股份制商业银行	44,655	428,931	22.83%
城市商业银行	22,400	282,378	25.91%

2.2 城市商业银行分支机构设立情况

城市商业银行这一类别机构的名称之所以有“城市”两字，是因为他们原来只能在所在城市行政区划内新设及增加分支机构，不允许超出所在城市范围设立机构及开展业务，但这一限制在 2005 年后逐步放开。2005 年 12 月 16 日，中国银监会批准上海银行设立宁波分行，这是城商行首次被允许在异地开立分支机构。同时，银监会于 2006 年 2 月出台《城市商业银行异地分支机构管理办法》，文件明确逐步允许符合条件的城商行在所在省内、省外设立异地分支机构，并明确了城商行设立异地分支机构的具体要求和相关的操作流程。

² 数据来源：中国银行业监督管理委员会

文件规定，评级达到二级以上（含二级）或联合重组后评级为三级的城市商业银行可在省内设立和跨省设立异地分支机构，省内设立是指城市商业银行在法人住所所在省（自治区）行政区划范围内设立分支机构，跨省设立是指城市商业银行在法人住所所在省（自治区、直辖市）行政区划范围以外设立分支机构。城市商业银行在异地初次设立分支机构，只能设立分行，在新设分行正式营业一年后，可以申请设立同城支行。

2009年4月16日，中国银监会下发《关于中小商业银行分支机构市场准入政策的调整意见（试行）》，明确符合条件的城市商业银行在所在省（自治区、直辖市）内设立分支机构，不再受数量指标控制，并将省内分支机构审批权限下放给各省银监局，城商行跨省设立机构的，仍由银监会根据机构的监管评级和优化布局要求进行审批。之后符合条件的城商行对外扩张明显加快，2010年期间，有62家城商行跨区域设立103家异地分支行（含筹建）(张吉光，2011)。截止2010年末，共有78家城商行设立了异地分行和境外代表处，其数量为286家(张吉光，2011)。

2011年后城商行在省外设立分支机构被禁止，并且在省内设立分支机构也严格受到数量控制，监管部门重点引导城商行下沉服务重心，服务所在省的经济社会发展。2013年初银监会在《中国银监会办公厅关于做好2013年农村金融服务工作的通知》中明确，“允许

城商行在辖内和周边经济紧密区申设分支机构，但不跨省区，抑制盲目扩张冲动”。2014 年初，负责监管城商行的中国银监会二部下发文件，规定单一城市单年新设分行总数不超过 2 家，金融服务明显不足地区可适当放宽，并积极推动社区支行、小微支行的设立。

虽然越来越多的城商行进行跨区域发展，但它们在异地经营获得的收益占本行总收益的比例各不相同，有的甚至亏损（李勇，2011），城商行不同城市分支机构的经营表现往往也存在显著差别。

2.3 城市商业银行成立以来的发展特点

1. 机构扩张表现为由点到面的外延扩张。

城市商业银行成立以来表现出明显的外延型扩张特征。获准开立异地分支机构之前，它们主要在本地增设营业网点，通过在所在城市区域的深耕细作，城市商业银行在地方经济发展中发挥着不可替代的作用。相比五大行，它们更加灵活；相比股份行，它们更有创新动力；相比农信社，他们更加规范；相比外资行，他们更熟悉中国市场（朱振鑫等，2016），城市商业银行在所在城市的市场占有率普遍都较高，树立了强大的品牌形象。

城市商业银行能够开立异地分支机构后，抓住时机在重点城市或与自身业务存在紧密联系的城市布局，通过设立省内或省外异地机构，实现了业务区域由一个城市内部分区域到覆盖整个城市、再到一个区域的转变。

2. 人员增幅超过银行业金融机构整体增幅。

通过增设机构和实体网点，城市商业银行不但实现了规模的扩张，网点数量增加也带来提升人员数量的要求，相应导致员工数量增加。2006年以来，在中国各类银行业金融机构中，城市商业银行的年均人员增幅达到13.98%，超过银行业金融机构年均增幅10.24个百分点。

表格 2 2006—2015 年中国银行业金融机构人数³

类别	2006 年末	2015 年末	2006-2015 年增长率
银行业金融机构	2,732,394	3,803,470	3.74%
大型商业银行	1,469,436	1,730,291	1.83%
股份制商业银行	118,036	402,432	14.60%
城市商业银行	113,999	370,124	13.98%
农合机构	691,850	859,248	2.44%

³ 数据来源：中国银行业监督管理委员会

3.长期面临人才短缺的问题。

银行业的竞争实质上是品牌和人才的竞争。城市商业银行与大银行相比，长期只在一个城市内经营，地方属性强，在品牌影响力和人才吸纳能力呈现二元化特征。在注册城市内，城市商业银行具有地缘、人缘优势，品牌影响力强，能够吸引到同行业人才加盟。在注册所在城市外，品牌影响力处于劣势，人才吸引能力弱。由于城市商业银行的快速发展和网点数量的增加，无论是注册所在地分支机构还是异地分支机构，中层以上管理人员长期面临人才缺口问题。为解决此问题，城市商业银行在自主培养的同时，还通常采取同业引进、社会招聘等办法以满足对人才的需求。

三、研究对象概要

本研究以桂林银行各异地分行及直属授信支行作为调查对象，根据观察对象 2009 年—2016 年的人员结构数据与经营数据开展分析工作。

3.1 桂林银行概况

桂林银行注册地位于广西壮族自治区桂林市，成立于 1997 年 3 月，由桂林市区的七家城市信用社合并而成，成立时名称为桂林市城市合作银行，1998 年经中国人民银行批准，名称更改为桂林市商业银行，2010 年经中国银监会批准，更名为桂林银行。

桂林银行成立后至 2007 年只能在桂林市区开展业务，2007 年后业务区域扩展到桂林市所辖县域，2009 年 12 月在邻近桂林的贺州市开立分行。与其他城商行相比，桂林银行获准设立异地分行的时间大为延迟，原因是因为 2007-2008 年广西壮族自治区政府试图将广西境内的南宁市商业银行、柳州市商业银行、桂林市商业银行这三家城市商业银行整合为一家银行，冻结了各家行的机构扩张计划。这一计划遭到了后两家银行股东及部分负责决策人员的反对，地方政府高层重新考虑后，这一方案没有得到执行，仅将南宁市商业银行重组为省级政府所属的广西北部湾银行，各家银行独自发展，从而耽误了设立异地分支机构的黄金时间。

至 2016 年末，桂林银行在注册地桂林市共有 34 家直属支行，并在广西境内的贺州、梧州、南宁、柳州、防城港、玉林、北海等地设立了七家异地分行。桂林银行对直属支行实行扁平化管理，即所有支行由总行统一管理。基于人员素质及客户需求的总体考虑，桂林银行的直属支行被分为授信支行、非授信支行两类，其中非授信支行只能办理传统的存款、结算业务，信贷业务须通过总行办理；而授信支行除非授信支行的业务之外，还可以办理公司类及个人类的信贷、类信贷业务，是一个综合性网点。因为信贷业务涉及营销、风险控制、贷后管理等一系列流程，对客户经理的要求较高，实行相对集中的处理流程更有利于风险控制和人员的集约化。

异地分行的业务范围与直属授信支行类似，涵盖存、贷、汇等各类业务，只是授权范围更大更广，因此本文只对业务性质相近的直属授信支行及异地分行进行分析。

3.2 发展指标与业绩表现

1. 桂林银行所处的区域经济环境。

广西的经济发展处于中国的中游水平，2016 年全省实现生产总值 18,245 亿元⁴，占中国 2016 年国内生产总值 744,127 亿元⁵的 2.45%。广西辖区共有 14 个地市，各地市经济发展不平衡，经济水平差别较大，相应的各地市银行业金融机构的数量也参差不齐，经济总量大、处于国家政策覆盖地的地市银行机构数量多，而经济总量小地市的银行机构数量则少很多。

⁴ 数据来源：广西统计局。

⁵ 数据来源：国家统计局。

表格 3 广西各城市 2016 年数据

地区	2016 年地区生产总值 (亿元)	2016 年末存款余额 (亿元)	银行机构数量
南宁市	3703	9056	22
柳州市	2477	3321	18
桂林市	2074	2980	15
梧州市	1180	1048	11
北海市	985	825	10
防城港市	676	568	9
钦州市	1102	913	12
贵港市	959	1091	10
玉林市	1554	1638	10
百色市	1114	1113	10
贺州市	520	616	8
河池市	657	1002	8
来宾市	589	607	8
崇左市	738	700	8

2. 桂林银行的发展阶段。

桂林银行自成立以来的发展可以随着机构的扩张分为两个阶段。第一阶段是 1997 年至 2008 年，业务发展缓慢，员工人数增加也不多；第二阶段是 2008 年以后，业务规模迅速增长，人员数量也随之增加，并带来人员结构的优化以及管理水平的提高。在发展的新阶段中，桂林银行以打造广西服务领先、最具创新力和最具竞争力的银行为目标，通过实施小微金融、社区金融、旅游金融、“三农”金融的差异化竞争战略，形成了别具特色的企业文化。2016 年末该行资产总额为 1834 亿元人民币，是成立时资产总额 210 倍，在中国 133 家城市商业银行中处于前 40 强，是广西三家城市商业银行中规模最大，资产质量最优，盈利状况最好的机构。

表格 4 桂林银行人数及业务发展数据

项目	1997 年	2008 年	2016 年
年末一般性存款 (亿元) ⁶	7.30	76	1,008
年末资产(亿元)	8.70	92	1,834
税前利润(万元)	720	8093	141,969
人 数	442	794	2796

⁶为单位存款与个人存款总和，不包括非存款类金融机构存款。

3.观察对象的经营状况

桂林银行直属授信支行及各异地分行自成立以来，经营状况表现不一，业绩良莠不齐，同一类型机构的规模以及在同一口径计算的营业收入与利润存在很大的差别。在内部资金转移定价体系下，分支机构资产端的收入等于资产的账面收入减去内部资金转移成本，如果资产收益率低于内部资金转移利率，则收入为负数；负债端的收入等于内部资金转移收入减去负债的账面支出，如果负债的付息率高于内部资金转移利率，则收入也为负数，因此分支机构的营业收入取决于资产、负债的规模以及定价能力，而对分支机构的业务规模及其定价能力起决定性作用的正是其所掌握的资源及配置资源的能力知识。

表格 5 桂林银行异地分行及直属授信支行 2016 年数据

机构类别	机构名称	成立日期	资产 (万元)	存款 (万元)	营业收入 ⁷ (万元)	利润 (万元)
	贺州分行	2009年12月	487,190	442,462	9,433	-10,417
	梧州分行	2010年5月	629,100	562,438	12,629	-4,765
异地分行	南宁分行	2011年1月	3,665,046	2,709,669	81,793	36,592
	柳州分行	2013年8月	1,276,751	1,143,082	25,277	7,834
	防港分行	2014年11月	523,062	462,259	10,415	-2,569
	玉林分行	2015年12月	365,127	346,671	6,315	3,254
	全州支行	2010年1月	118,041	112,770	2,684	1,926
	灵川支行	2007年8月	196,175	190,579	5,718	11,054
县域支行	临桂支行	2006年2月	210,436	168,014	5,663	9,269
	永福支行	2008年12月	64,260	61,723	1,042	-442
	阳朔支行	2010年2月	146,401	78,260	4,832	7,324
	荔浦支行	2009年10月	78,852	75,998	2,736	1,794
桂林市区授信支行	高新支行	1997年3月	214,054	166,126	5,671	2,395
	七星支行	1997年3月	187,288	183,289	3,664	1,455
	榕湖支行	1997年3月	167,277	165,469	2,093	-469
	叠彩支行	1997年3月	145,637	143,591	2,930	-2,078
	秀峰支行	1997年3月	147,556	138,683	3,429	-431

⁷ 此处的营业收入为资金转移定价（FTP）后的营业收入，利润数额也据此进行调整。

银行分支机构的利润不但与营业收入有关，还与当年费用支出、资产质量状况密切相关。如果缺乏地缘资源，分支机构在正常的利息支出之外，还需要多支出营销费用才能够获得一些业务的主办权。而如果管理不够精细化，缺乏对同业的了解，营销活动往往没有针对性，出现“撒胡椒面”的情况，不但管理费用增加，在效果上也是事倍功半。更为重要的是，如果分支机构的资产质量恶化，分支机构必须多计提资产减值准备，直接导致当年的利润减少。

3.3 分支机构的人事管理权限

桂林银行的人事管理在集中于总行的基础上，适当授予分行一定的权限。桂林银行通常在开立异地行前一年成立异地分行调研工作组，负责网点选址、熟悉客户及业务拓展等工作。异地分行获得监管部门开业批复后，再成立异地分行筹备组，负责机构开业的各项筹备工作。异地分行开业之前人员的引进及招聘工作均由总行组织，分行调研组或筹备组参与。分行成立后，总行对分行高级管理层进行聘任或解聘，分行的中级管理层中，除风险管理部总经理、财务会计部总经理的任命须经过总行审核外，其余人员及一般员工的引进、招聘、日常管理等工作均由分行自行组织，分行决定后报总行备案。

桂林辖区直属支行的人事安排由总行直接管理，直属支行只能根据人员的表现情况进行业绩考核，并提出任免、调配的建议，未获得招聘、调动、解聘员工的授权，这些工作均由总行统筹决定。

此外，桂林银行对外来引进或招聘的分行高级管理人员，原则上会安排到总行管理部门或桂林辖区支行挂职，学习业务、了解情况，对外来引进或招聘的分行中级管理人员或直属支行高级管理人员，部分会安排到总行管理部门实习，部分直接到经营部门熟悉业务。

四、文献回顾与假设

4.1 关于竞争力的文献回顾

竞争力是在通过参与者之间的角逐或比较而体现出来的综合能力，是一种比较能力或比较生产力。根据比较对象和比较内容的不同，竞争力可以分为多种类型。如根据比较主体的不同，可以将竞争力区分为区域竞争力、企业（组织）竞争力；根据比较内容的差别，则有品牌竞争力、管理竞争力、财务竞争力、服务竞争力、渠道竞争力等等。

在这些分类中，企业竞争力（组织竞争力）是受到关注最多的一个，而不同的组织和人员从国际、国内以及宏观、微观的角度出发，对企业竞争力有不同的理解。世界经济论坛1985年的《全球竞争力报告》从微观层面理解，认为企业竞争力是企业在目前和未来环境中以比其国内外竞争者更有吸引力的价格和质量来设计、销售货物以及提供服务的能力和机会；而世界经济论坛1994年从国家福利角度出发，认为企业竞争力表现为“一个公司在世界市场上均衡地生产出比竞争对手更多的财富”。哈佛大学迈克尔·波特（Michael Porter）教授从宏观竞争的角度出发，认为企业竞争力是指一个公司在产业内占据优势地位的能力。我国学者范晓屏（1999）也从微观层面出发，认为企业竞争力不但表现为企业在激烈的市场竞争中以特有的竞争方式，在争夺市场份额、挑战竞争对手、扩张经营领

域、等方面所表现出的状态和能力，而且还体现在市场有利地位、经营效益等方面，扩大了竞争力这一概念的内涵。美国《产业竞争力总统委员会报告》综合国际、国内竞争及微观、宏观福利的观点，认为企业竞争力是指“在自由良好的市场条件下，企业能够在国际市场上提供好的产品、好的服务，同时又能提高本国人民生活水平的能力”。

关于竞争力的来源，中外学者认为决定企业竞争力的要素包括企业内部因素和外部环境。外部环境包括所在产业、竞争环境、企业的社会关系等。在外部环境下，企业的竞争优势在与现有竞争者、潜在竞争者、替代品等对手的竞争中得以体现，并与供应商、顾客讨价还价的能力有关，因此企业可通过低成本和差异化来取得竞争优势（Michael Porter，金培）。

Barney(1991) 将企业拥有的能够提高其战略效果的所有资产、能力、组织流程、信息、知识等内容均认为是企业的资源。根据这一概念，企业可以看作是各类资源的集合体，而企业由于自身所拥有的资源不同而呈现出不同的特征。资源基础理论认为，企业的竞争优势来源于企业拥有和控制的具备价值、稀缺、难以模仿并不可替代的资源。企业通过开发、利用稀缺及非模仿性的价值资源，可以创造出价值，从而在市场竞争中占据优势。因此，企业资源不但直接影响企业价值创造能力，其作为企业能力的基础，还对企业价值创

造会产生间接影响(金培, 2001)。所以, 决定企业竞争力的内部因素包括企业拥有或支配的资源 (Wernerfelt, 1984) 以及企业优化和配置资源的核心能力 (Harmel et al, 1994)。一个企业要想长期占据竞争优势, 仅拥有资源是不够的, 还必须依靠企业的管理层对资源进行科学合理地配置, 而这种配置资源的能力从何而来、如何有效地提高并长久保持等问题也是战略人力资源管理领域关注的焦点。Wright等学者(1994)在分析企业人力资源和人力资源实践的基础上, 从是否具备价值、是否稀有、是否不可替代并难以模仿等方面分析人力资源能否成为战略资源, 他们认为单个人力资源实践很容易被竞争对手所复制, 不能成为保持竞争优势的基础, 只有高技能人员构成的人力资本池才能提供长期竞争优势, 企业应该组建类似的人力资源整合。此外, 企业的知识也是决定企业竞争力的一个要素, 企业现有的知识存量决定了企业发现商机和配置资源的能力, 企业资源的有效利用程度和企业拥有的知识密切相关(金培, 2001)。

在如何评价经济主体的竞争力方面, 学者们的意见存在很大区别, 部分认为可以用单个指标进行评价, 而部分认为要通过一系列指标构建指标体系来进行。

李友俊等(2002)认为评价企业竞争力的评价应由一个指标体系构成, 这样才能全面反映企业的生存能力和发展能力, 体现企业的抗风险水平。金培(2001)认为企业竞

竞争力评价指标应当包括测评性指标和分析性指标。首先要尽可能地用比较综合性的测评指标，特别是具有显示性的指标，分析性指标要能够更详细地反映企业的实际竞争力状况。

布鲁斯·亨德森于 1970 年提出波士顿矩阵，认为市场引力和企业实力决定了企业的产品结构，也即企业的竞争力，其中市场引力包括企业销售量或销售额的增长率、目标市场容量、竞争对手强弱及利润等指标，企业实力包括市场占有率及技术、资金的利用率等指标。张金昌（2002）认为，显示竞争力高低的基本指标是盈利能力指标，它可以用资产利润率或利润总额来表示。

4.2 关于多样性以及多样性对企业竞争力的影响的文献回顾

多样性在我们的日常生活中已经无处不在。只要存在能够区分不同人群的标准，就可以按此维度将个人划分为不同的类型，这些维度即组成了汉语中通常所说的结构。美国商务部2001年的出版物《劳动力多样性的最佳实践》(Best Practice in Achieving Workforce Diversity)认为“多样性包括能够将我们区分为个体的所有特征及经历”，而一个企业作为一个经济主体，可以被定义为由不同社会位置所组成的空间，人们的社会交往提供了区别社会位置的标准(Blau,1977)，企业人员根据所处位置可被划分为不同的类型，由此得出企业人员的多样性水平。

由于个体特征、经历等维度的不同，可对多样性进行不同的划分和评定。根据可观测程度可将划分标准分为浅层次维度及深层次维度，前者包括年龄、种族、性别、宗教、文化等表面特征以及可观测到的人口统计要素；后者包括经验、地位、价值观及能力等态度面要素(Harrison, Price, & Bell, 1998; Milliken & Martins, 1996)。其他的划分标准还包括类别参数和等级参数，所依据的是对社会交往的影响程度 (Blau,1977)，这两类参数分别区分了群体的成员资格、地位这两个社会位置，其基本类型如下：

表格 6 划分社会结构所依据参数的基本类型 (Blau,1977)

类别参数	等级参数
性别	教育
种族	收入
宗教	财富
氏族	声望
职业	权力
工作地	社会经济背景
住地	年龄
行业	行政权威
婚姻状况	智力
政治联盟	
国籍	
语言	

对一个组织内部人员多样性的划分，也可以按照上述标准来进行。由于本文关注的重点是同一组织内部分支机构人员的来源情况，所以将城市商业银行分支机构中高级管理人员分为不同的类别：

(1) 城市商业银行分支机构中高级管理人员的来源多样性，对分支机构的中高级管理人员按来源于本机构、本行其他机构、从监管部门（包括人民银行和银监部门）引进、从其他商业银行引进、社会招聘等标准进行分类；

之所以将城市商业银行中高级管理人员的来源渠道分为这五类，是因为不同渠道人员对分支机构的经营思路能产生显著的影响并能进行明显的区分。对来源于本机构的人员，他们在本机构获得提拔，了解所在机构的历史沿革，对员工及客户熟悉，但也存在管理相对固化的缺陷；而其他来源渠道的人员，往往能以“外人”的观点来审视机构的经营和管理思路，有助于机构经营、管理效率的提高。如由本行其他机构进入的人员，通过比较前后所在机构对总行政策的理解和运用，可以有效地提高沟通效率；而由监管部门引进的人员，规范意识和合规意识更强；从其他商业银行引进的人员可以将不同组织间的管理进行组合、扬长避短；社会招聘的中高层往往具有学历、地域的优势，对机构竞争力的促进是其他类别人员无法比拟的。

(2) 城市商业银行分支机构中高级管理人员的组织资源多样性。对分支机构的中高级管理人员按是否兼任或曾担任总行管理部门负责人以上职务进行分类，分类标准共两

类，即兼任或曾担任总行管理部门负责人以上职务，不兼任或曾担任总管理部门负责人以上职务；

(3) 城市商业银行分支机构中高级管理人员的组织知识多样性。对分支机构的中高级管理人员按自主培养、外来引进这两个标准进行分类，其中外来引进人员为进入桂林银行时即担任分支机构行级领导或中层干部的人员，而自主培养人员为获得提拔成为分支机构高级管理层、中级管理层成员的人员。

这些分类维度中，人员的来源结构分类标准为类别参数和浅层次维度，而组织资源结构、组织知识结构可视为按照等级参数和深层次维度进行分类。

关于多样性与企业竞争力的相关关系，许多组织认为多样性是一种具有竞争优势的战略资源 (Richard, 2000)，并有意识地加强了多样性管理 (Carrell et al., 2006; Frankel, 2009)，相关的研究包括个体多样性对团队的影响以及团队多样性对绩效、产出的影响等层次 (Chatman & O'Reilly, 2004; Shore, 2009; Harrison and Klein, 2007; Jackson and Joshi, 2004; Williams and O'Reilly, 1998)。

虽然部分学者认为多样性会对组织运行及绩效产生负面效果 (Tsui et al., 1992; Williams and O'Reilly, 1998) 或者认为绩效与多样性并非单纯的线性关系，而是U形，

同质性强或多样性程度高，企业的绩效相对较好，如果企业存在一定的多样性但多样性程度不高，则对企业的绩效具有阻碍作用（Richard et al.,2004），但多数还是认为多样性有助于提高企业竞争力，认为组织内的多样性可以提高效能（Cox et al.,1991;Watson et al.,1993），还有的认为多样性要在一定的条件下才能对企业绩效产生积极作用，如企业所采取的战略政策如何对它们之间的相关性具有决定性影响（Richard, 2004）。因此，考虑到组织的复杂性，对多样性的分析和研究应更细致(Bell, 2007)。

4.3 人员多样性对组织竞争力的作用机制及研究假设

多样性如何对企业竞争力产生影响？最直观的是，多样性可以给企业带来资源并帮助企业提高配置资源的能力，只要这些资源具有价值、具备稀缺、不可替代并难以模仿等特征，企业在与其他经济主体的竞争中就会显现出竞争优势。

多样性对企业竞争力的影响还可以从社会资本的角度进行解读。关系网对一个组织的运营具有重要作用。虽然各学者对社会资本的定义各不相同，但大都同意社会资本直接影响社会关系网的价值，能够在互惠原则下连接相似人群，并为不同人群搭建起沟通的桥梁（Dekker and Uslaner,2001），因此，社会资本可以理解为“社会资源的获得”（Lin, 2001）。Flap(2002)认为个人社会资本包括三个方面的内容：（1）个人社会网络中能够帮

助自己的人的数量；（2）这些人所具有的资源；（3）这些人表示愿意帮忙的关系强度。因此，人力资源的多样性有助于帮助企业获得不同的资源以及更多愿意帮助组织的人，并使同一组织内的不同人群沟通更为顺畅，有助于企业提高竞争力。

从已有的实证研究结果出发，城市商业银行分支机构来源多样的中高级管理层结构可以成为它的一项战略资源。首先，来源多样的中高层结构可以帮助城市商业银行分支机构创造价值。员工来源的多样性意味着社会资源的多样性与社会网络的多样性，有助于获客渠道的增加以及客户信息的全面了解，不但可以帮助银行开拓业务，还有利于信用风险的防范的控制。特别是对城市商业银行的异地分行而言，由于城市商业银行突出的地域性特征，在注册地的品牌影响力较强，其异地分行开业后面临着品牌吸引力弱、渠道不足、产品体系不适应当地客户需求等问题，来源多样的中高级管理层可以通过自身的地缘优势迅速提升银行品牌形象、向总行反馈业务品种的不足并提出相应措施建议，及时满足客户需求。其次，不同分支机构的人力资源组合均呈现不同的特点。在同一企业内，由于高级管理层、中级管理层人力资源组合的差别，分支机构间对所拥有资源的配置方式也不尽相同，形成的知识积累也各有特色，对价值的影响作用具有稀缺性和不可模仿性。因此提出以下假设：

假设1.城市商业银行分支机构中高级管理人员的来源多样性对所在机构的竞争力具有正向促进作用。

此外，商业银行的经营受到资本、资金等资源因素的制约，为达到资本充足率要求，银行不可能无限制扩张资产，而会根据资本（包括股本、资本公积、盈余公积、一般风险准备、未分配利润等一级资本以及超额贷款减值准备、资本补充工具等二级资本）数额确定风险资产（包括信用风险加权资产、市场风险加权资产、操作风险加权资产）的限额，相应的会对分支机构占用的资本实行限额控制，并鼓励分行从事轻资本的业务。同时考虑信贷规模、监管指标要求等因素，总行还会对全行的资产结构进行调整。如信用风险采用权重法计量的情况下，投向一般企业贷款的风险权重为100%，在同一贷款余额下，对大企业的信贷金额大，银行的定价能力强，综合回报更有利，从盈利和规模角度考虑，分支机构更愿意将信贷投向大企业而不是小企业。从他们获得资源的能力角度出发，如果中高层人员的社会关系网有助于他们与总行部门的沟通、协调，与总行负责分配相关资源的人员形成“能够履行相关义务的信任水平”（Coleman,1990），则有利于本机构业务的开展，可以在资产、负债的结构和规模上按照自己的意愿进行操作。如在总行控制风险资产总量增加的情况下会对分支机构的资产意向按照收益、时间紧急等情况排队，或者要求分支机

构增加资产时必须补充相应的风险缓释措施，而如果具备关系网，则可以获得优先权或豁免权。在这一点上，兼任或曾担任总行部门负责人的人员更容易达成目标，因此提出如下假设：

假设2：城市商业银行分支机构中高级管理人员的组织资源多样性对所在机构的竞争力具有正向促进作用。

第三，人员结构的多样性还可以通过组织和任务特征、交流或冲突等因素对企业的竞争力和绩效产生影响（Williams and O'Reilly, 1998）。城市商业银行分支行机构中高级管理层来源的多样性会带来外部知识，与组织原有的知识相融合产生知识集聚，促使组织充分利用和配置资源，并对已有资源进行优化，对企业的价值创造作用更为显著。据此提出以下假设：

假设3：城市商业银行分支机构中高级管理人员的组织知识多样性对所在机构的竞争力具有正向促进作用。

五、研究方法及结果

5.1 自变量

本文以城市商业银行分支机构中高级管理人员的来源多样性、组织资源多样性、组织知识多样性作为自变量，自变量的衡量方法为 Blau 异质性指数。

Blau 异质性指数的计算公式为 $(1 - \sum P_i^2)$ ，其中 i 为类别， P 为各类别占总人数的比例。该指数的值位于 $[0,1]$ ，如果值越大，则表明多样性程度越高，值越小则表明多样性程度越低。

桂林银行的人力资源管理系统于 2014 年建成使用，本文对其分支机构中高级管理人员来源的统计分析，部分参考了该系统的信息。为增加准确性，本文还依据历年的薪酬发放表，对分支机构的人力资源管理人员或当事人、管理部门的部分人员进行了核实访谈。

来源多样性的分类依据为分支机构中高级管理人员的来源，按照他们在担任分支机构中高级管理层职务或同等职级职务时的来源区分为来源于本机构、来源于本行其他机构、来源于监管机构、来源于其他商业银行、社会招聘等五个类别。

组织资源多样性的分类依据为分支机构的中高级管理人员是否兼任或曾担任总行管理部门负责人以上职务，包括异地分行中高层人员在总行管理部门挂职等类似的情形，但不包括曾交流到总行经营部门任职的经历。

组织知识多样性的分类依据为分支机构中高级管理人员的知识来源。由桂林银行自主培养成为中高级管理人员的，定义为他们具备内部知识。如果他们是外来引进或招聘的，定义为他们具备外部知识。如果某一最初是外来引进人员，之后因为能够适应桂林银行的企业文化并融合组织内外知识导致业绩突出而被提拔或提升的，也将此人归类为自主培养人员。

5.2 因变量

本文的因变量为城市商业银行分支机构的竞争力，采用员工生产效率、资产收益率两个指标进行评价。

1. 员工生产效率。

采用人均营业收入指标来衡量分支机构员工生产效率，并以全行平均数作为参考，计算公式为：分支机构人均营业收入—全行人均营业收入，其中

$$\text{人均营业收入} = \frac{\text{调整后营业收入}}{\text{年初人数与年末数的算术平均值}}。$$

计算人均营业收入时对观察对象的营业收入在会计报表数的基础上进行调整。首先，会计报表营业收入由利息收入减利息支出后的利息净收入、手续费及佣金收入减手续费及佣金支出后的手续费及佣金净收入、投资收益、公允价值变动收益、汇兑收益和其他业务收入等部门汇总构成。其次，对分支机构会计报表营业收入进行调整。调整的项目包括：

(1) 全年存款日均余额扣除应缴纳存款准备金后得出可用资金余额，并将其与全年贷款、类信贷日均进行比较，正值表明分支机构的可用资金大于已使用资金，存款上存到总行司库，需补计相应的利息收入；如为负值，则表明分支机构占用总行司库款项，需补计相应的利息支出；

(2) 报表上反映的其他部门（如其他事业部）的利息收入、利息支出、投资收益等，进行相应的冲减或增加；

(3) 在其他部门反映的利息收入、利息支出、投资收益等，需进行相应的增加或冲减。

人均营业收入与城市商业银行分支机构开拓市场的整体能力、拥有资源的丰富程度以及配置资源的能力水平有关。分支机构的人均营业收入越高，员工生产效率越高，该机构的竞争力越强。

2.资产收益率。

与员工生产效率一样，分支机构的资产益率也以全行平均数作为参考，计算公式为：

分支机构资产收益率—全行资产收益率，其中资产收益率= $\frac{\text{调整后利润}}{\text{年初资产与年末资产的算术平均值}}$ 。

计算资产收益率时将观察对象的实际利润在年度会计利润的基础上进行调整，计算方法为：

首先获得观察对象的年度会计利润，会计报表利润总额=营业收入—营业税金及附加—业务及管理费—减产减值损失—其他业务成本，企业所得税税率统一按 25%计算。

其次，对分支机构的利润总额进行如下调整：

- (1) 根据营业收入调整数对税前利润进行调整；
- (2) 应由本机构承担但不在其会计报表上反映的费用支出，在利润总额中扣除相应的金额；
- (3) 在报表上反映的应由其他机构承担的费用支出，在利润总额中增加相应的金额；
- (4) 按全行标准补提或回补的资产减值准备，相应冲减或增加利润总额；
- (5) 在税前利润中扣减当年核销的不良贷款。

资产收益率直接反映了城市商业银行分支机构的盈利能力。机构的资产收益率越高，其竞争力也越强。

5.3 控制变量

本文将以下对城市商业银行分支机构竞争力产生影响的因素作为控制变量：

1.开业时间。开业时间越长，城市商业银行分支机构的业务规模越大、人数越多、管理也更复杂。对开业时间以 $\ln(T+1)$ 计算，其中 T 为开业年数，如果机构为下半年开业的，开业当年不计算。

2.外部机构数量。外部机构数量对城市商业银行分支机构的影响是多方面的。首先，所在区域银行机构的数量越多，竞争越激烈。同时，外部机构多也表明所在区域经济总量相对较大，业务规模更容易扩大。

以 $\ln(Q_b)$ 表示，其中 Q_b 为所在区域银行机构的家数。

3.管辖网点数量。衡量分支机构所管辖的营业网点多，外延性扩张的动能就强，对业务规模具有直接影响。

以 $\ln(Q_s + 1)$ 表示，其中 Q_s 为机构下辖的营业网点数量。

4.业务集中度。将分支机构的业务分为公司业务、零售业务两大类，分别用公司存款、零售存款衡量分支机构的公司业务与零售业务。一般而言，这两类业务的成本及回报存在很大的差别，零售业务需付出更多的成本，但负债更稳定。

分支机构的业务集中度采用 Herfindahl 指数进行衡量，计算公式为：

分支机构的业务集中度= $P_1^2+P_2^2$ ，其中 P_1 、 P_2 分别为公司存款、零售存款占总存款的比重。Herfindahl 指数的数值越大，说明该机构越集中于某一项业务。。

5.4 数据的处理与计量

本文选择固定效应模型进行分析。固定效应模型通过将每个个体作为其自身的控制因素，可以帮助我们对那些没有或无法被测量的变量进行控制。固定效应模型在使用中对数据有两个基本要求：(1) 每一个个体的因变量至少要被测量两次，测量结果的意义和度量单位要一致；(2) 样本中要有相当比例的关键自变量在不同时点上的取值有所变化 (Allison, 2012) 。

由于桂林银行北海分行 2016 年底才开业，未达到一个完整的经营年度，而玉林分行开业时间为 2015 年 12 月，在选择 2009—2016 年分支机构数据时只有一期的数据，与之有关的因变量只能被测量一次，不符合固定效应分析模型的数据要求，所以剔除北海分行、

玉林分行两家异地分行后的样本作为观察对象,实际选择的是桂林银行 16 家分支机构 2009

—2016 年的数据,所选取观察对象及其数据对应年份如表格 7 所示。

表格 7 观察对象及数据时间段

		年份							
		2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
机构									
异地分行	贺州分行		√	√	√	√	√	√	√
	梧州分行		√	√	√	√	√	√	√
	南宁分行			√	√	√	√	√	√
	柳州分行						√	√	√
	防城港分行							√	√
县域支行	全州支行		√	√	√	√	√	√	√
	灵川支行	√	√	√	√	√	√	√	√
	临桂支行	√	√	√	√	√	√	√	√
	永福支行	√	√	√	√	√	√	√	√
	阳朔支行		√	√	√	√	√	√	√
	荔浦支行	√	√	√	√	√	√	√	√
桂林市区授信支行	高新支行	√	√	√	√	√	√	√	√
	七星支行	√	√	√	√	√	√	√	√
	榕湖支行	√	√	√	√	√	√	√	√
	叠彩支行	√	√	√	√	√	√	√	√
	秀峰支行	√	√	√	√	√	√	√	√

在自变量与因变量、控制变量的时间段匹配上，因为分支机构中高级管理人员结构的变化对机构业绩的影响不是立竿见影，而是滞后一段时间才体现出来，所以自变量（分支机构中高级管理人员的来源多样性、组织资源多样性、组织知识多样性）选择的是年初数据，因变量、控制变量选择的是全年经营数据或年末数据。

所有数据经搜集计算、整理后，进行 Hausman 检验，结果与确定使用固定效应模型的思路一致。同时对数据进行多重共线性检验，检验结果为各变量的 vif 值在 3 附近或低于 3，表明不存在多重共线性。

表格 8 数据多重共线性检验结果

Variable	VIF	1/VIF
开业时间	3.05	0.328023
中高层组织知识多样性	2.54	0.394368
外部机构数量	2.27	0.44099
中高层来源多样性	2.16	0.463539
中高层组织资源多样性	1.91	0.524356
业务集中度	1.53	0.652048
管辖网点数量	1.24	0.809405
Mean VIF	2.1	

表格 9 关于中高级管理层人员来源的变量统计描述及相关性

Variable	Mean	Std.Dev.	Min	Max	1	2	3	4	5	6	7	8
1.员工生产效率	17.319	62.288	-113.470	242.984								
2.资产收益率	0.0063	0.0183	-0.068	0.049	0.633							
3.来源多样性	0.477	0.186	0.000	0.750	-0.015	0.019						
4.组织资源多样性	0.047	0.094	0.000	0.375	-0.040	-0.139	-0.057					
5.组织知识多样性	0.338	0.183	0.000	0.640	-0.063	-0.004	0.707	0.083				
6.开业时间	2.017	0.710	0.693	2.996	0.291	0.130	-0.144	-0.417	-0.412			
7.外部机构数量	2.317	0.377	1.792	3.091	0.295	0.036	-0.174	0.205	-0.231	0.519		
8.管辖网点数量	0.911	0.374	0.693	2.303	-0.066	-0.254	0.045	0.303	0.156	-0.228	0.190	
9.业务集中度	0.597	0.094	0.500	0.880	0.072	-0.146	-0.011	0.536	0.107	-0.363	0.144	0.214

5.5 分析结果

本文使用 **Stata MP 14.2** 进行固定效应回归分析，表格 **10** 显示了分支机构中高级管理人员的来源对所在机构竞争力的固定效应回归结果。其中，中高层的来源多样性对员工生产效率具有显著的正影响，中高层的组织资源多样性对资产收益率具有接近显著水平的正向影响，而中高层的组织知识多样性对员工生产效率与资产收益率的影响均不显著。假设

1、假设 **2** 得到支持，假设 **3** 未得到支持。

人均营业收入指标反映了银行分支机构的资产、负债业务的综合定价能力以及中间业务的开拓空间，城市商业银行分支机构中高级管理人员来源的多样性，有助于所在机构在经营中综合、全面地对业务进行审视及新业务的开拓，而不是将资产业务与负债业务割裂开来展业，做到公私联动，不但可以提高员工的生产效率，还有助于提升服务水平和客户体验。因此，城市商业银行应注重多渠道培养和引进分支机构的中高级管理人员。

资产收益率指标与人均营业收入指标相比，更多地反映了分支机构的风险控制能力以及成本控制水平。对商业银行而言，风险如同生命线，因为银行各类风险的发生往往交织在一起。发生信用风险，不只是贷款违约、补提减值准备、利润下降，大范围和大规模的信用风险还会导致银行的声誉风险和流动性风险。商业银行计提信贷资产减值准备与应收款

项投资减值准备的依据在于资产的分类结果及未来现金流，与正常类资产相比，不良资产需计提的减值准备大幅增加。资产减值准备作为营业收入的减项，直接导致利润减少。风险管理能力强的机构，资产质量表现优异，不良率低，不但需计提的各项资产减值准备少，而且声誉更好，更容易获得监管部门和客户的认可。

费用支出也是如此，成本收入比指标（管理费用与营业收入的比值）是评价商业银行盈利能力的主要指标之一，费用控制越好，资产收益率越高，机构的管理能力越强。城市商业银行分支机构中高层的组织资源多样性对资产收益率具有正向促进作用，表明分支机构的中级高级管理人员在总行管理部门的任职经历对其职业生涯及所在机构均具有积极意义，证明引进外来人员后将其安排到总行管理部门挂职的必要性，也说明在人力资源策略上应促进总行管理部门负责人到分支机构任职。

表格 10 中高级管理层人员来源对分支机构竞争力的固定效应分析结果

VARIABLES	员工生产效率			资产收益率		
	系数	t	p	系数	t	p
来源多样性	92.842**	(2.484)	0.015	0.012	(0.838)	0.404
组织资源多样性	38.822	(0.599)	0.551	0.039	(1.567)	0.121
组织知识多样性	-9.641	(-0.261)	0.795	-0.001	(-0.040)	0.968

开业时间	59.435	(1.563)	0.122	0.008	(0.527)	0.599
外部机构数量	-17.399	(-0.182)	0.856	-0.003	(-0.087)	0.931
管辖网点数量	20.625	(0.854)	0.395	0.007	(0.766)	0.446
业务集中度	132.667**	(2.032)	0.046	0.018	(0.718)	0.475
2010.year	-0.922	(-0.049)	0.961	-0.000	(-0.059)	0.953
2011.year	-20.599	(-0.775)	0.441	0.001	(0.070)	0.944
2012.year	-44.659	(-1.316)	0.192	-0.011	(-0.845)	0.401
2013.year	-79.102*	(-1.830)	0.071	0.001	(0.048)	0.962
2014.year	-88.154*	(-1.862)	0.066	-0.014	(-0.762)	0.449
2015.year	-83.800	(-1.546)	0.126	-0.013	(-0.633)	0.529
2016.year	-111.017*	(-1.902)	0.061	-0.020	(-0.889)	0.376
Constant	-144.264	(-0.598)	0.551	-0.019	(-0.200)	0.842
Observations	110			110		
Number of Branch	16			16		
R-squared	0.477			0.232		
Adj. R-squared	0.288			-0.0467		
F test	5.221			1.724		

t-statistics in parentheses, *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

5.6 如何实现城市商业银行分支机构中高级管理层的最佳配置？

上述分析聚焦的是桂林银行分支机构中高级管理人员这一整体，但在人力资源决策上还需分别考虑分支机构高级管理层、中级管理层的组成，因此本文采用类似的方法，对分支机构高级管理层、中级管理层来源的多样性与所在机构竞争力的相关性作了进一步分析。

表格 11 为分支机构高级管理层来源的变量统计描述及相关性，表格 12 为分支机构中级管理层来源的变量统计描述及相关性，表格 13 为高级管理层人员来源对分支机构竞争力的固定效应回归结果，表格 14 为中级管理层人员来源对分支机构竞争力的固定效应回归结果。

结果显示，分支机构高级管理层来源与中级管理层来源对所在机构竞争力的影响迥然不同。

首先是来源多样性对竞争力的影响。分支机构高级管理层来源多样性对所在机构的竞争力无显著影响，而中级管理层的来源多样性对员工生产效率、资产收益率均具有显著的正向影响，说明城市商业银行更应关注中级管理人员来源渠道的多样性。

其次，分支机构高级管理层的组织资源多样性对资产收益率具有显著的正向影响，而中级管理层的组织资源多样性对员工生产效率、资产收益率均无显著影响。导致两者差别的原因在于总分行之间的等级差距。分支机构作为总行的下属机构，其高级管理层在职级

上相当总行管理部门负责人，而其中级管理层则相当于总行管理部门副职或下属二级部门的负责人，总行与分支行之间的人员交流、人员外派通常按照这个原则进行。由于总行管理部门调配资源的权力掌握在正职手中，副职的影响力有限，所以即使分支机构中级管理层具有一定的组织资源多样性，但对所在机构的竞争力提高并无帮助。

分支机构高级管理层、中级管理层的组织知识多样性对机构竞争力的影响也存在差别。高级管理层的组织知识多样性对员工生产效率具有接近显著水平的正向影响，而中级管理层的组织知识多样性对员工生产效率和资产收益率都有显著的影响并且影响方向为负向。由于本文对知识多样性的分类标准为自主培养、外来引进这两类，分析结果表明城市商业银行应在自主培养分支机构高级管理人员的同时，引进外来人员担任分支机构的行级领导，而分支机构的中层管理人员应以自主培养或外来引进中的一类为主。对分支机构高级管理层、中级管理层进行此类人事安排的益处在于决策的集思广益和执行的高效，因为高管层的职责更多在于业务决策，组织知识多样化的高管层能够知己知彼，促使他们多角度地研究问题，决策更有针对性，而中级管理层更偏重于执行，集中于某一类别的人员更有共同语言，相互间更容易交流沟通，执行更有时效性。

表格 11 关于高级管理层人员来源的变量统计描述及相关性

Variable	Mean	Std. Dev.	Min	Max	1	2	3	4	5	6	7	8
1.员工生产效率	17.486	62.547	-113.470	242.984								
2.资产收益率	0.0063	0.0184	-0.068	0.049	0.633							
3.来源多样性	0.356	0.254	0.000	0.750	0.142	-0.113						
4.组织资源多样性	0.096	0.188	0.000	0.500	0.001	-0.104	0.198					
5.组织知识多样性	0.314	0.232	0.000	0.667	0.217	0.074	0.752	0.081				
6.开业时间	2.029	0.702	0.693	2.996	0.290	0.134	0.110	-0.398	-0.037			
7.外部机构数量	2.317	0.379	1.792	3.091	0.295	0.036	0.212	0.278	0.014	0.526		
8.管辖网点数量	0.913	0.375	0.693	2.303	-0.068	-0.254	0.300	0.468	0.201	-0.243	0.190	
9.业务集中度	0.594	0.091	0.500	0.854	0.084	-0.155	0.176	0.569	0.145	-0.331	0.151	0.241

表格 12 关于中级管理层人员来源的变量统计描述及相关性

Variable	Mean	Std. Dev.	Min	Max	1	2	3	4	5	6	7	8
1.员工生产效率	17.486	62.547	-113.470	242.984								
2.资产收益率	0.0063	0.0184	-0.0677	0.0490	0.633							
3.来源多样性	0.319	0.228	0.000	0.688	-0.035	-0.041						
4.组织资源多样性	0.004	0.019	0.000	0.133	0.155	-0.044	0.009					
5.组织知识多样性	0.188	0.218	0.000	0.688	-0.310	-0.268	0.617	0.044				
6.开业时间	2.029	0.702	0.693	2.996	0.290	0.134	-0.063	-0.165	-0.462			
7.外部机构数量	2.317	0.379	1.792	3.091	0.295	0.036	0.051	0.379	-0.192	0.526		
8.管辖网点数量	0.913	0.375	0.693	2.303	-0.068	-0.254	0.255	0.401	0.355	-0.243	0.190	
9.业务集中度	0.594	0.091	0.500	0.854	0.084	-0.155	0.068	0.304	0.222	-0.331	0.151	0.241

表格 13 高级管理层人员来源对分支机构竞争力的固定效应分析结果

VARIABLES	员工生产效率			资产收益率		
	系数	t	p	系数	t	p
来源多样性	-3.405	(-0.103)	0.918	-0.010	(-0.784)	0.436
组织资源多样性	29.728	(0.865)	0.39	0.029**	(2.226)	0.029
组织知识多样性	52.938	(1.612)	0.111	0.010	(0.785)	0.435
开业时间	81.244**	(2.142)	0.035	0.012	(0.875)	0.384
外部机构数量	45.332	(0.460)	0.647	-0.002	(-0.067)	0.947
管辖网点数量	8.252	(0.347)	0.73	0.003	(0.287)	0.775
业务集中度	118.107*	(1.758)	0.083	0.013	(0.504)	0.616
2010.year	-10.976	(-0.581)	0.563	-0.002	(-0.213)	0.832
2011.year	-26.032	(-0.955)	0.342	0.001	(0.085)	0.932
2012.year	-55.775	(-1.624)	0.108	-0.012	(-0.941)	0.349
2013.year	-103.748**	(-2.373)	0.02	-0.002	(-0.114)	0.909
2014.year	-110.344**	(-2.304)	0.024	-0.015	(-0.859)	0.393
2015.year	-115.355**	(-2.095)	0.039	-0.015	(-0.708)	0.481
2016.year	-140.762**	(-2.384)	0.02	-0.022	(-0.986)	0.327
Constant	-271.134	(-1.093)	0.278	-0.016	(-0.174)	0.863
Observations	110			110		

Number of Branch	16	16
R-squared	0.455	0.246
Adj. R-squared	0.258	-0.0271
F test	4.775	1.866

t-statistics in parentheses, *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

表格 14 中级管理层人员来源对分支机构竞争力的固定效应分析结果

VARIABLES	员工生产效率			资产收益率		
	系数	t	p	系数	t	p
来源多样性	77.260***	(2.827)	0.006	0.020*	(1.907)	0.06
组织资源多样性	-229.551	(-0.563)	0.575	-0.096	(-0.619)	0.538
组织知识多样性	-85.950**	(-2.233)	0.028	-0.035**	(-2.402)	0.019
开业时间	75.357*	(1.971)	0.052	0.010	(0.714)	0.478
外部机构数量	-23.100	(-0.241)	0.81	-0.003	(-0.079)	0.937
管辖网点数量	8.992	(0.381)	0.704	0.001	(0.141)	0.888
业务集中度	137.113**	(2.134)	0.036	0.025	(1.024)	0.309
2010.year	-15.343	(-0.799)	0.427	-0.005	(-0.749)	0.456
2011.year	-23.828	(-0.885)	0.379	-0.002	(-0.187)	0.852
2012.year	-55.533	(-1.632)	0.107	-0.015	(-1.151)	0.253

2013.year	-98.237**	(-2.266)	0.026	-0.006	(-0.356)	0.723
2014.year	-106.752**	(-2.239)	0.028	-0.020	(-1.127)	0.263
2015.year	-99.704*	(-1.826)	0.072	-0.019	(-0.898)	0.372
2016.year	-131.330**	(-2.239)	0.028	-0.026	(-1.173)	0.244
Constant	-106.583	(-0.438)	0.663	-0.011	(-0.114)	0.909
Observations	110			110		
Number of Branch	16			16		
R-squared	0.471			0.259		
Adj. R-squared	0.279			-0.00981		
F test	5.081			1.996		

t-statistics in parentheses, *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

六、验证及结论

为验证上述分析得出的结论，本文将玉林分行 2016 年的数据与所有观察对象 2016 年数据的均值进行比较。

桂林银行玉林分行于 2015 年 12 月开业，由于未达到固定效应分析模型连续两期数据的要求而未纳入分析数据集当中。为便于比较，本文按照自变量、因变量数据的搜集、整理方法和程序对玉林分行的相关信息进行处理。表格 15 中人均营业收入、资产收益率均为与全行人均营业收入、资产收益率相比较后的数值，均值数据出现负值是因为除观察对象外，桂林银行还有直属非授信支行以及金融市场部、小企业服务中心等事业部未纳入统计范围。

表格 15 玉林分行 2016 年数据与均值的比较

变量	均值	玉林分行
来源多样性	0.457	0.645
中高级管理层		
组织资源多样性	0.327	0.165
组织知识多样性	0.293	0.496
来源多样性	0.420	0.444
高级管理层		
组织资源多样性	0.337	0.444
组织知识多样性	0.301	0.444
来源多样性	0.380	0.594
中级管理层		
组织资源多样性	0.263	0.000
组织知识多样性	0.236	0.469
人均营业收入	-2	-0.07
资产收益率	-1.11	0.19

玉林分行 2016 年的人均营业收入、资产收益率两项指标均高于平均值，与所有对竞争力指标具有显著正向影响或接近显著正向影响的解释变量均高于平均值，包括中高级管理层的来源多样性、高级管理层的组织资源多样性与组织知识多样性、中级管理层的来源多样性等。玉林分行中级管理人员的组织知识多样性高于平均值，与该变量对竞争力指标的负向显著影响不一致，是因为玉林分行刚成立，所聘任的中级管理人员较少，在人员数量

少的情况下，即使不均匀的分布也将导致多样性较强。因此，玉林分行的数据验证了上述的分析结论，即城市商业银行应实现分支机构中高级管理人员来源的多元化，高级管理层应当适当搭配自主培养人员和外来引进人员，而中级管理层应以自主培养或外来引进人员的某一类为主。同时，要求外来引进人员到总行管理部门挂职锻炼以及将总行管理部门负责人外派到异地分行担任行级领导都是培养分支机构高级管理人员的可行渠道。

本文以同一企业内下属机构间的人员结构差异、业绩差异作为观察对象，选择 1 家银行下属 16 个分支机构作为观察对象的原因是因为中国大部分城市商业银行的信息化建设正在完善当中，不同银行间对分支机构的管理架构、授权范围、考核方式与考核办法、财务核算方法千差万别，不同银行分支机构的数据可比性差，难以进行类似的分析，选择同一家银行的分支机构来进行比较是唯一的可行措施。桂林银行自 2009 年以来业务迅速增长，与中国银行业的发展态势相一致。作为一家注册地位于普通地级市的城市商业银行，桂林银行各项指标数据良好，评级处于 133 家中国城市商业银行的前 40 名，业务涵盖本外币，已实现跨区域经营。与其他城市商业银行类似，桂林银行的分支机构包括异地分行、直属支行、县域支行等，并且分支机构处于扩张当中，该行 2017 年计划新开立异地分行 2 家，桂林辖内县域支行 2 家，异地分行下属支行 8 家，本文的研究结论可以直接用于新设机构

的人力资源实践，对其分支机构所采取的人力资源策略不但是类似机构的学习对象，也值得注册地位于省会城市的城市商业银行学习。

此外，本文在分析城市商业银行分支机构中高级管理层的作用时，不但对中高级管理层这一整体进行了审视，还分别分析了高级管理层、中级管理层的结构和作用，结果更具有操作意义。

参考文献

- Allison, Paul D. 2008. Fixed effects regression models. Oaks: SAGE Publications, Inc.
Translated by Li Ding. 2012. Shanghai: Truth & Wisdom Press.
- Coleman, J.S. 1990. Foundations of Social Theory. Cambridge/London: Bellknap Press
of Harvard University Press.
- Lin, N. 2001. Social Capital: A Theory of Social Structure and Action. Cambridge:
Cambridge University Press
- Porter, Michael E. 1998. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior
Performance. New York: Free Press.
- Uslaner, Eric M. 2001. Volunteering and social capital: how trust and religion shape
civic participation in the United States. London: Routledge.
- Cannella, Albert A., Park, Jong-Hun and Lee, Ho-Uk. 2008. Top Management Team
Functional Background Diversity and Firm Performance: Examining the Roles of
Team Member Colocation and Environmental Uncertainty. *The Academy of
Management Journal*, Vol. 51, No. 4 (Aug., 2008): 768-784
- Barney, J. B. 1991. Firm Resource and sustained Competitive Advantage. *Journal of
Management* 1991, 17: 99-120.
- Bell, Myrtle P. and Berry, Daphne P. 2007. Viewing Diversity through Different Lenses:
Avoiding a Few Blind Spots. *Academy of Management Perspectives* 21(4): 21-25
- Boxman, E. A. and Flap, H. D. 1991. The Impact of Social and Human Capital on the
Income Attainment of Dutch Managers. *Social Networks* 13: 51-73.
- Collis, David, Montgomery and Cynthia. Competing on Resource: Strategy in the 1990s.
Harvard Business Review, Jul/Aug, 1995:118-128.
- Flap, H. D. (2002). No man is an island. Oxford: Oxford University Press.

- Hamel, Gary and Heene. Competence-based competition, John Wiley & Sons Ltd. 1994.
- Harrison, D. A., Price, K. H., & Bell, M. P. 1998. Beyond relational demography: Time and the effects of surface- and deep-level diversity on work group cohesion. *Academy of Management Journal*, 41: 96- 107.
- Kapoor, Camille. Defining diversity: the evolution of diversity. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 2011, 3(4):284-293.
- Porter, Michael E. 1996, What is strategy? *Harvard Business Review*, Nov/Dec.
- Prahalad, C. K. and Hamel G. 1990. The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, May/June.
- Teece, D. J. and Shuen, Pisano G. 1997. Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, 1997, 18 : 509-533.
- Wernerfelt B. A. 1984. Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 1984, (5): 171-180.
- Williams, K., & O'Reilly, C. 1998. The complexity of diversity: A review of forty years of research. *Research on managing in groups and teams*, vol. 20: 77-140.
- Wright, P.M. et al. 1994. Human resource and sustained competitive advantage: a resource- based perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5(2):301- 326.
- 彭丽红, 2000, 企业竞争力——理论与实证研究, 北京: 经济科学出版社。
- 包昌火等, 2001, 竞争情报与企业竞争力, 北京: 华夏出版社。
- 胡大立, 2001, 企业竞争力论, 北京: 经济管理出版社。
- 焦瑾璞, 2002, 中国银行业竞争力比较, 北京: 中国金融出版社。
- 张向菁, 2004, 商业银行竞争力研究, 北京: 中国金融出版社。

蔡亚蓉,《中外商业银行竞争力评价分析》,《中央财经大学学报》,2007(7):26-30。

丁欢新,《商业银行竞争力评价的现状评价指标构建》,《商业经济与管理》,
2003(11):56-59。

金碚,论企业竞争力性质,中国工业经济,2001(10):5-10。

李勇,城市商业银行扩张出现井喷 异地经营吃力,中国经济周刊,2012(25):16-19。

祁建熹,银行竞争力评价方法及其指标体系的构建,现代商业,2008(35):8-9。

张吉光,城商行跨区域发展五年总结:现状、特点及问题,银行家,2011(7):10-13

张燕、郑鸣,中国银行业效率的实证分析,厦门大学学报,2004(6):104-116。