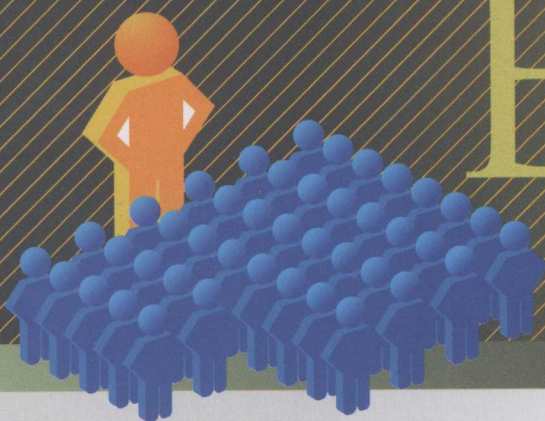




建设一流现代银行丛书



# BANK

# 银行核心竞争力 **透视**

## PERSPECTIVE

OF BANKING CORE COMPETENCE

● 上海市城市金融学会 编著

 中国金融出版社

建设一流现代银行丛书

# 银行核心竞争力透视

上海市城市金融学会 编著

 中国金融出版社

责任编辑：吕冠华

责任校对：刘 明

责任印制：丁淮宾

### 图书在版编目 (CIP) 数据

银行核心竞争力透视 (Yinhang Hexin Jingzhengli Toushi) /上海市城市金融学会编著. —北京：中国金融出版社，2008. 11

(建设一流现代银行丛书)

ISBN 978 - 7 - 5049 - 4827 - 4

I. 银… II. 上… III. 银行—市场竞争—研究报告 IV. F830.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 151105 号

出版

发行

**中国金融出版社**

社址 北京市广安门外小红庙南里 3 号

市场开发部 (010)63272190, 66070804 (传真)

网上书店 <http://www.chinafph.com>

(010)63286832, 63365686 (传真)

读者服务部 (010)66070833, 82672183

邮编 100055

经销 新华书店

印刷 保利达印务有限公司

尺寸 169 毫米 × 239 毫米

印张 24.75

字数 343 千

版次 2008 年 11 月第 1 版

印次 2008 年 11 月第 1 次印刷

印数 1—6090

定价 52.00 元

ISBN 978 - 7 - 5049 - 4827 - 4/F. 4387

如出现印装错误本社负责调换 联系电话 (010)63263947

## 总 序

为向改革开放三十周年献礼，在中国城市金融学会、上海市社会科学界联合会的大力鼓励和支持下，上海市城市金融学会编写了《建设一流现代银行丛书》，并由中国金融出版社出版，值得庆贺。

这套丛书 2008 年计划出版三册，包括《银行经营管理纵横》、《银行核心竞争力透视》、《银行服务模型逻辑》。应当说，这些题目都是经过反复比较权衡后，从许多备选题目中精心挑选出来的。这些题目不但来自于实践，具有明显的客观现实价值，而且又是针对银行改革发展的实际需要进行比较深入系统的理论思考，力求提出有应用价值的对策建议。这是一种大胆尝试，尽管多少有些力不从心的感觉，但经过努力，现在能如期奉献于读者面前，确实是令人高兴的。当然，客观效果如何，还有待社会实践的检验。

中国金融改革开放的历程，波澜壮阔，举世瞩目。银行改革激流勇进，始终处于经济金融改革的核心地位。大型国有商业银行的股改上市，成为国际性公众持股银行公司，既是二十几年改革与发展的重大成果，又是向着国际一流现代金融企业大步迈进的伟大的历史里程碑。站在新的起点上，不仅业内人士，而且与银行有着业务往来的社会各界和广大客户，都在关心、关注和思考着上市后的我国银行，特别是国家控股的大型商业银行的改革与发展。作为从业者，不管

是高层领导，还是普通员工，深感自身价值与本行的发展息息相关。同呼吸、共命运，效力和忠诚于斯，努力创造财富，希望职业生涯与银行共成长。从社会和客户角度来看，改革开放三十年后的今天，几乎很少还有不与银行来往、不需要银行为之提供最起码的存取款和汇款业务的个人或企业存在。有权威的统计数据表明，呈几何级数增长的电话银行、网上银行业务，标志着我国已经进入了客户可以足不出户，坐享现代银行快捷、安全服务的新金融时代。对正在走向小康社会的人们来说，他们希望中国的银行业稳健发展，各家银行能够成为服务优良，具有盈利能力、抗风险能力、创新能力和值得信赖的银行。正是这些现实的需要以及对未来发展的思考和希冀，为金融理论研究活动提供了广阔的舞台，迫切要求针对经营管理中的重大理论和政策问题进行深入研究和解释，发挥理论研究对科学发展的理论宣传、决策支撑和发现规律的职能作用。

根据中国工商银行总行提出的办成最具有盈利能力、最优秀和最受社会尊重的国际一流现代商业银行的发展战略目标，本丛书定名为《建设一流现代银行丛书》。这样的发展战略目标高度概括了现代一流商业银行的本质特征、深刻内涵和历史使命。

首先是最具有盈利能力，这是企业的本质属性，银行作为企业也不例外。银行的盈利建立在客户盈利的基础上，客户不盈利，银行不可能盈利。银行为实现持续盈利的目的，必须把服务创造价值和以客户为中心的经营理念贯穿到业务流程的每个环节。银行在为客户创造财富的同时，也为自己创造价值。在同业比较中，不但比总量、比 ROA 和 ROE，

而且还要比人均效益和网均效益、比这种盈利能力的可持续性。

其次是最优秀，用以衡量优秀的指标主要有：领先的风险管理、领先的信息技术、领先的创新能力和优秀的金融人才。银行业的核心是通过对风险的识别、衡量、管控和转化，在合适的市场与合适的客户达成契约，经过一系列的交易处理过程，实现客户和银行的双赢。这也就是花旗集团前董事长瑞士顿所说的，银行家的职能，说到底就是识别和管理风险。风险管理是银行的永恒主题，现在关于风险管理的研究汗牛充栋。但最近由美国次级抵押贷款危机引发的整个华尔街金融大震荡，在宏观层面是由于这种交易型的新金融体系监管缺失和鼓励过度投机；在微观层面是由于金融机构过于迷信计算模型，对金融交易能无限制地放大的乘数效应和一旦发生资金链断裂同样能无限制地扩大与加速传递危机的严重性缺乏应有的重视和警觉。但也不能像一些批评者那样不适当地否定现代计算技术，包括模型和计算机的开发利用，而是要强调银行和金融业作为虚拟经济的典型代表，其经营思想和原则应当始终把风险管理作为第一准则，把维护和促进实体经济的有效发展作为基本出发点。

面对瞬息万变的国际、国内市场形势，创新能力决定银行的竞争发展能力、抗风险能力和市场的话语权。银行创新涉及市场、业务产品和管理等多个方面，但核心是能为目标客户及时提供急需、合适、增值和安全的产品和服务。以前讨论竞争问题，提倡“人无我有，人有我优，人优我精”并不错，但缺乏前提，应该以目标客户为中心，只有目标客户需要的、符合个性化要求的才是最有竞争力的。市场空间无

限之大，客户需求千变万化，加上同业竞争压力，唯有创新，具有创新意识、创新能力以及创新体制和机制，才能以变制变，抢占市场制高点，赢得竞争发展主动权，成为同业领军者。二十五年来，中国工商银行上海分行的发展历史就是不断创新的历史，曾经创造了国内金融系统多项第一的纪录，从业务产品、组织管理架构到信息科技，至今仍保持着明显的领先优势。要成为一流现代银行，必须继续高举创新大旗，以创新为动力源泉，敢于先行先试，在学习借鉴国际经验的同时，紧贴实际，走出一条创新发展的新路子。

领先的信息科技，这是一流现代银行的基石。改革开放三十年，最看得见、摸得着的银行业变化就是以计算机和通信技术为核心的金融业务信息化和网络化技术的广泛普及与深度应用。不要说大型银行，就是中小银行也已基本消灭了手工纸质作业，实现了柜面业务计算机系统流程操作。值得自豪的是，中国工商银行领先的科技优势，不但有力地支撑了业务创新发展，而且不断地推进了科学决策和精细化管理，始终走在业界前列，正在逐步缩短与国际先进银行的技术差距。

优秀的金融人才是建设一流现代银行的关键，要有数量充足、质量一流的优秀金融人才，包括高级专业技术人才和高级经营管理人才，在业内出类拔萃，具有权威性和影响力。高级专业技术人才，比如高级风险管理专家、高级产品研发和营销专家、高级私人银行业务专家、高级市场交易员、高级法律专家和高级信息与网络技术专家等。高级经营管理人才主要指中高级担任行政领导职务的管理干部，特别是各级机构领导班子的“一把手”要成为统管一方的领军

者。选择、培养和正确使用“一把手”，成为班子增强员工凝聚力，提升经营绩效的根本所在。作为分支机构的管理者，必须忠实贯彻总行的战略意图和工作部署，自觉树立程序至上的执行意识，没有任何借口越权、逆程序办事，偏离制度规定和政策。在激烈的市场竞争中，每个机构负责人必须坚持“两手抓、两手都要硬”，确保完成总行下达的经营目标任务；同时，要带好队伍，在文明优质服务、内控案防和风险管理上夯实基础，建立和完善长效机制。

最后是最受社会尊重，反映银行自觉履行社会责任所带来的正面效应。现在银行企业的社会责任已经大大超过传统的含义，不仅包括为社会慈善事业作贡献，而且还要按照银行的本质要求，强化职能作用，实现经营理念、经营模式和经营作风的根本转变，为社会提供优质服务。客户个人、企业、机关团体对银行高度认可、信赖和忠诚，都以自己选择的银行为自豪，对银行的产品、服务和管理交口称赞，并乐于为之义务宣传推介。这样的银行的人气、财气都旺，银客关系融洽，紧密合作，互相支持，根深叶茂，可持续发展，成为业界效仿的典范。

大型国有商业银行股改上市，仅仅是走出了万里长征的第一步。从中国工商银行上海分行的实际来看，离一流现代银行的标准还有很大差距，还需要作坚持不懈的努力。在复杂多变的国际经济金融形势下，要以国际视野加强前瞻性战略思考，高瞻远瞩，谋划未来，进一步坚定对美好明天的信心；深化和完善体制、机制改革，提升创新发展能力和抗风险能力，培育和增强国际竞争力。

研究创造价值。多年来，上海市城市金融学会主要依托

中国工商银行上海分行的强大经济实体深入开展丰富多样、注重实效的群众性金融研究活动，主动配合实际工作，围绕大型国有商业银行改革与发展的方向和目标，团结和引导广大会员积极献计献策，为中国工商银行上海分行的发展做出显著成绩。每次成果评比，都有高质量的论文作品获奖。基于中国工商银行上海分行处于加快推进上海国际金融中心建设的前沿，许多现实的问题需要研究，大量的新情况、新问题需要分析解答。上海市城市金融学会用组织撰写系列丛书的方式进一步提升了研究工作的档次。通过一年多时间的写作、讨论和修改，终于如期完成了这项研究工程。

我希望，《建设一流现代银行丛书》能连续编写出版，每年至少有几本问世，不断地给处在一线的银行管理者提供知识和智慧，给金融研究活动增添新的任务，为有一定学术造诣的行内外专家学者提供施展才华的平台。

孙持平

2008年10月5日

## 内 容 提 要

在全球化、信息化的现代经济发展中，银行核心竞争力是一个国家或一个经济体的银行业是否具备整体竞争力的重要标志之一。银行核心竞争力是以领先的金融产品和服务，战胜竞争对手而成为客户和市场的金融服务供应商，并获得超额利润和持续发展的能力，体现在银行价值链的各个方面，不仅体现在作为业务过程的主价值链上，还体现在各条支持价值链上，包括风险管理、技术设施管理、资本管理、人力资源管理和组织管理。核心竞争力是银行价值创造的最终驱动力。

本书从理论和应用两个方面对银行核心竞争力的理论界定、构成要素、评估指标和评估方法以及核心竞争力的路径依赖性问题进行了探讨，并对银行核心竞争力在银行价值链上的体现、银行核心竞争力在管理体系上的体现、核心竞争力与银行可持续发展的关系，以及在核心竞争力建设过程中外部环境因素的影响和阻力等实践问题进行了分析。

在当今不断变化的经济和社会环境中，核心竞争力是一个组织生存和发展的关键性因素，因此，关于组织核心竞争力的研究也成为管理学界的一项重要课题。我们认为，核心竞争力是那些来自于组织内部的因素，即使在外环境发生变化的情况下仍然能够保持或提升竞争优势的能力。核心竞争力是组织内部各种因素有机联系、相互作用的产物。尽管在现实中，核心竞争力往往以组织在某一方面的绩效，如市场营销能力、产品开发能力、客户关系管理能力等方面表现出来，但其本质上是一种系统性能力，并体现在组织价值链的各个方面。作为组织价值创造核心的主价值链是核心竞争力最重要的体现，但各条

支持价值链上的各个环节同样构成了核心竞争力不可或缺的部分。实际上,组织核心竞争力的最终源泉往往体现在组织价值链的最深层结构中。

核心竞争力能够使组织在外部环境发生变化的条件下维持或提升其竞争优势,从而在一定意义上驾驭环境的变化,但核心竞争力的培育和建设则是一个动态的、具体的过程。一方面,在一个不断变化的世界里,核心竞争力需要不断地进行维护、培育和提升;另一方面,核心竞争力的培育和建设过程又会受到组织内外部环境的影响。在组织特定的内部环境和外部环境以及发展历程中培育与发展起来的核心竞争力具有很强的路径依赖性,这种路径依赖性成为组织核心竞争力难以复制和难以模仿等特性的最终来源。

由于核心竞争力体现在价值链的各个方面,因此,核心竞争力的构成体系包括价值链中的各个重要环节。银行核心竞争力的构成体系可以用一个“三圈六要素”模型来概括,其中的六要素可以分为三圈:第一圈由人才和组织构成,处于基础和第一资源的重要地位,对各个层面的竞争力要素起着组织、控制和激励的重要作用,我们将其称为“驱动层面”;第二圈是构成核心竞争力的三个重要条件,依次是资本、风险、技术,是人才和组织必须拥有的基本资源,我们将其称为“支持层面”;第三圈是业务,即银行产品和服务,既是客户服务的平台,又是与竞争对手博弈的手段,集服务和竞争两种功能于一身,把银行核心竞争力形式化、外在化,我们将其称为“表现层面”。构成银行核心竞争力的各类要素根据其共性与个性可以分为三类:第一类是以各种财务指标所反映的现实盈利能力,这一类要素是最容易衡量和比较的;第二类是以业务结构、反映技术设施的各项指标、风险构成、资本结构、人力资源的岗位结构和素质结构以及管理体系等反映的“结构性要素”,这一类要素能够在一定程度上被量化、比较和模仿;第三类是如战略、创新机制、组织学习和企业文化等“能力或机制性要素”,这一类要素的评估和比较更加困难,但其所体现出来的积累性和路径依赖性使其难以被复制和模仿,因而是核心竞

争力中最根本的构成要素。

从主价值链角度进行分析,目前对于以中国工商银行为代表的国有大型商业银行而言,核心竞争力在主价值链上的体现主要是分销能力,表现为在客户中品牌效应较强、网点分布广泛等,但国内银行在产品开发和风险定价能力方面几乎没有表现出差异化的竞争优势。这种情况一方面是国内银行业所处的发展阶段造成的,另一方面是由于相应的法律和监管机制的制约。对于分销能力较强的银行,应当充分利用这一竞争优势培育核心竞争力,既包括利用强大的分销渠道和品牌效应更好地贴近客户,更加迅速地了解客户需求,为产品开发提供信息、为客户提供更全面的增值服务等,又包括在技术设施、风险管理、人力资源培育等方面加强支持性力量。从管理体系角度进行分析,在风险管理、公司治理等方面,国内银行尤其是上市银行在“硬”体系,包括条文、组织机构、岗位设置等方面已经与国际上一些著名银行接近或类似,但在“软”体系,如监督的独立性、人员的素质、科学决策方法和工具的运用等方面有待提高。从国际经验来看,上述“软”体系的重要性远远大于“硬”体系,因此,国内银行要提升核心竞争力还需要在“软”体系方面继续努力。

核心竞争力是银行可持续发展的最重要的决定因素,核心竞争力构成要素中的创新能力、组织学习能力等使得组织能够及时感知和识别环境的变化,并随时准备通过学习过程或变革过程适应环境的变化,从而实现组织的可持续发展。随着社会对于企业社会责任等关注度的增加,充分发挥我国银行注重社会效益的传统,在市场经济环境下将对社会责任的主动承担转化为银行的竞争优势,也将是未来银行核心竞争力建设的重要组成部分。

组织结构形态的不同决定了组织的分支机构是否需要培育和发展自身的核心竞争力,一般而言,集团控股制下的子公司和事业部制下的事业部由于具有独立或相对独立的价值链,因而其核心竞争力的培育和发展是很重要的。对于我国银行而言,由于其分支机构所处的经济金融发达程度以及市场环境具有很大的差异,因此,培育和发展核

心竞争力对于我国银行的一级分支机构也是重要的。另外，也正是由于我国特殊的经济和市场环境，对于具有较强分销能力的银行而言，根据区域市场特点，并充分吸收国际上大银行所采取的事业部制的优越性，构建“经济区域级战略业务单元”以兼顾产品开发与营销渠道是一个比较符合实际的策略。

核心竞争力建设过程的路径依赖性决定了在核心竞争力的培育和发展过程中会遇到来自于环境的各种各样的阻力，对于国内银行而言，“分业经营、分业监管”的监管格局、利率和汇率形成机制的非市场化以及社会信用体系发育不完善、国民金融意识有待全面提高等在很大程度上限制了银行核心竞争力的建设。在上面这些问题中，政府部门是可以发挥其重要作用的，因此，加快金融业改革开放步伐，尽快建立完善的金融市场体系，全面提高国民的金融意识和信用意识，能够为我国银行业核心竞争力的培育和提升营造良好的外部环境。

# 目 录

## 第一章 引言/1

### 第一节 环境与目标/1

### 第二节 主要内容/7

## 第二章 企业核心竞争力理论概述/11

### 第一节 核心竞争力理论的形成与发展/11

### 第二节 企业核心竞争力理论的基本内涵/15

### 第三节 对企业核心竞争力的多角度阐述/18

#### 一、关于企业核心竞争力的定义/18

#### 二、关于企业核心竞争力的特征/21

#### 三、关于企业核心竞争力的构成要素/22

#### 四、关于企业核心竞争力战略和管理/24

#### 五、小结：核心竞争力的含义、表述与理解/26

## 第三章 银行核心竞争力的理论界定/29

### 第一节 研究现状综述/29

#### 一、国外银行核心竞争力的主要研究成果/29

#### 二、国内银行核心竞争力的主要研究成果/33

#### 三、对研究现状的简要评述/36

### 第二节 核心竞争力与环境变化/38

#### 一、竞争优势、竞争力、核心竞争力与组织环境/39

#### 二、当前我国银行业面临的环境因素/43

### 第三节 核心竞争力与价值链分析/49

一、价值链的一般模式/49

二、银行价值链的特点、构成要素与发展趋势/53

#### 第四节 银行核心竞争力的构成体系/58

一、银行核心竞争力驱动层面的构成要素/62

二、银行核心竞争力支持层面的构成要素/65

三、银行核心竞争力表现层面的构成要素/67

#### 第五节 核心竞争力的传导机制/68

一、核心竞争力构成要素及传导机制/68

二、能力或机制性要素体现核心竞争力的独特性/71

### 第四章 银行核心竞争力建设与市场推动力/73

#### 第一节 客户环境与市场环境的变化/73

一、银行客户对于金融服务需求的总体趋势/73

二、资产管理业务：满足高端客户的需求/76

三、社区银行业务：满足大众客户需求/82

四、国际银行业发展的总体趋势/87

#### 第二节 创新成为银行及整个金融业发展的关键/91

一、金融创新的环境驱动因素/91

二、金融创新的主要内容/94

三、发达国家银行业创新的特点及实例/100

四、全球对于金融创新现状的评价/103

### 第五章 银行核心竞争力的评估指标/109

#### 第一节 现有评估指标的对比分析/109

一、单指标分别评估方法/109

二、多指标加权综合评估方法/114

三、评估指标体系的比较与评价/121

#### 第二节 银行核心竞争力的评估指标体系/121

#### 第三节 银行分支机构的核心竞争力评估指标/127

- 一、不同组织结构形态下总部与分支机构的关系/127
- 二、银行组织结构形态的分类及分支机构的核心竞争力/131
- 三、银行分支机构核心竞争力指标体系/135

#### 第四节 核心竞争力的几种主要评估方法/140

- 一、层次分析法/140
- 二、主成分分析法/144
- 三、模糊综合评价法/145
- 四、数据包络分析法/147
- 五、熵权法/151

#### 第五节 对国内银行部分核心竞争力指标的实证分析/153

- 一、对国内上市银行现实盈利能力的评估/154
- 二、对国内上市银行抗风险能力的评估/158
- 三、对国内上市银行增长率的评估/162
- 四、对部分指标的综合性评估/164
- 五、对部分指标评估结果的分析/167

### 第六章 银行核心竞争力在主价值链中的体现/169

#### 第一节 国际银行业的业务全球化与业务综合化趋势/169

- 一、国际银行业的业务全球化趋势/169
- 二、国际银行业的业务综合化趋势/172

#### 第二节 银行主价值链上的价值驱动因素/177

- 一、客户需求的感知与识别/177
- 二、产品与服务的设计与开发/180
- 三、市场与销售/183

#### 第三节 国内银行在产品及服务环节的核心竞争力分析/189

- 一、国内银行在公司业务方面的特点/189
- 二、国内银行在个人业务方面的特点/192
- 三、风险定价能力与理财产品开发/194

#### 第四节 国内银行在市场销售环节的核心竞争力分析/202

- 一、国内银行的市场与销售/202
- 二、分销能力在主价值链上的地位和作用/206
- 三、从分销能力角度看银行网点建设/213

## 第七章 银行核心竞争力的若干关键支持环节/219

### 第一节 风险管理：战略、组织、员工与技术的全面结合/221

- 一、国际上部分银行风险管理体系的主要特点/221
- 二、国内银行风险管理体系与发达国家的银行之间的差距/233

### 第二节 信息系统管理：超越技术本身/238

- 一、国外银行信息化的几大特点/238
- 二、银行信息技术应用的一般过程/241
- 三、信息技术战略的重要性/244
- 四、信息技术应用中的风险管理/251

### 第三节 公司治理：制度、执行与监督的平衡/258

- 一、国际上银行不同的产权结构模式综述/259
- 二、国际上银行公司治理的主要模式综述/260
- 三、国际上部分银行公司治理机制的特点/267
- 四、改革后的国内主要银行的公司治理机制/269

### 第四节 以市场环境变化为导向的组织结构变革/274

- 一、国际上部分银行的组织结构变革/274
- 二、国际上的著名银行组织结构变革的一些共同特点及其启示/278

### 第五节 战略性的人力资源管理体系/282

- 一、战略性人力资源管理对保持竞争优势的作用/283
- 二、提升核心竞争力的战略性人力资源管理实践/289

### 第六节 构建满足金融创新要求的敏捷性组织学习机制/292

- 一、敏捷性组织学习机制/292
- 二、对上海某银行组织学习情况的评估/296

### 第七节 将社会责任融入银行的核心竞争力/303

- 一、企业和社会中的作用与任务/303