

价值为王

金融服务业的精益管理

追求价值是企业的核心目标，即所谓「王道」。企业正是在社会价值、客户价值、员工价值的创造过程中，实现自身的价值。精益和六西格玛管理牢牢锁定企业的价值目标，以价值创造来重组企业管理，因而逐渐得到包括金融服务业在内的广泛应用。

向玲◎著

THE JOURNEY OF CREATING VALUE:
LEANSIGMA FOR FINANCIAL SERVICES

中国金融出版社

价值为王

——金融服务业的精益管理

向 玲◎著



 中国金融出版社

责任编辑：何 为 张彩琴

责任校对：潘 洁

责任印制：程 颖

图书在版编目 (CIP) 数据

价值为王：金融服务业的精益管理 (Jiazhi Weiwang: Jinrong Fuwuye de Jingyi Guanli) / 向玲著. —北京：中国金融出版社，2013. 3

ISBN 978 - 7 - 5049 - 6779 - 4

I. ①价… II. ①何… III. ①金融—商业服务 IV. ①F830.

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 028297 号

出版
发行 **中国金融出版社**

社址 北京市丰台区益泽路 2 号

市场开发部 (010)63266347, 63805472, 63439533 (传真)

网上书店 <http://www.chinafph.com>

(010)63286832, 63365686 (传真)

读者服务部 (010)66070833, 62568380

邮编 100071

经销 新华书店

印刷 利兴印刷有限公司

尺寸 169 毫米×239 毫米

印张 16.75

字数 244 千

版次 2013 年 3 月第 1 版

印次 2013 年 3 月第 1 次印刷

定价 35.00 元

ISBN 978 - 7 - 5049 - 6779 - 4/F. 6339

如出现印装错误本社负责调换 联系电话 (010)63263947

前 言

“为什么我们如此关心世界制造商是否会放弃几十年来的大量生产方式来接受精益生产方式呢？那是因为，采用了精益生产方式，并且当它不可避免地扩大到汽车工业以外时，将改变几乎所有行业的一切，包括消费者的选择、工作的性质、公司的财富，最终是国家的前途。”这是介绍精益生产的第一本书《改变世界的机器》中的一段话，它触动我们的正如它的标题，精益改变世界。

“（精益原则）是简单而有效的原理，帮助所有行业在任何商业条件下创造持久的价值。我们更加确信，精益思想是适用于任何组织消除浪费、创造价值的最强有力的工具。”这是总结并提出精益原则的第一本书《精益思想》中的一段话，它告诉我们，精益思想适用于任何追求价值创造的企业。

提到精益，不得不提到六西格玛管理，尽管它们的起源不同，但从管理的角度，它们有很多的相似、相融和相通之处，不同更多地体现在采用的方法上，而就方法而言，围绕企业的价值创造，二者是互补的。因此，我们更倾向于以精益管理来统一概括其一致的管理思维，同时在具体的方法运用中，将二者结合起来。

追求价值是企业唯一正确的选择和正确的道路，所谓王道。企业正是在社会价值、客户价值、员工价值的创造过程中，找到自己的价值和立足根本。精益和六西格玛管理也正是因为牢牢锁定价值目标，以价值创造来重组企业管理，因而逐渐得到包括金融服务业在内的广泛应用。

2000年前后，国外金融服务企业开始将精益的思想和方法运用于自身的经营管理，美国运通（American Express）、JP 摩根（JPMorgan Chase & Co.）的六西格玛试点始于1998年，美国最大的寿险公司之一杰斐逊—派拉特金融（Jefferson Pilot Financial）则从2000年开始尝试精益思想。今

天，精益、六西格玛成为帮助金融服务企业走向卓越的主要方法，这一观点已基本形成共识。

精益、六西格玛在中国金融服务业的引入，很大程度上得益于海外战略投资者的引入。平安保险在 2002 年引入汇丰集团作为战略投资者，建设银行在 2005 年正式引入美国银行作为战略合作者，2006 年后，它们也成为中国首批实施精益和六西格玛方法的金融企业。随后，民生银行、中国银联、上海浦东发展银行、招商银行、平安银行、兴业银行等也开始小范围试点推进。

从这些金融企业的实践中我们可以看到精益、六西格玛在中国应用和深化的轨迹及现状。中国基本还处于方法应用的阶段，如采用六西格玛的 DMAIC^① 来改进特定的流程，采用 5S^② 来提高效率等。而国外金融服务企业，在 2003 年前的应用重点多为如何将制造业生产方式改进措施如作业台的布局、六西格玛质量改进等有效地应用到金融作业环境中，之后则将重点更多地转到精益流程、精益企业文化及精益员工方面。

国内金融服务企业的应用深度和广度固然远不及国外，但也无须过于担忧。从方法的模仿应用、思想的选择融入全面的企业管理重塑是精益和六西格玛应用的必然过程，即便是领先的国外金融服务企业，也仍处于逐渐深化的过程之中。

在本书中，我们将从企业管理的角度探讨精益和六西格玛在金融服务业的全面应用，探讨通过实施精益来改变企业的管理基因。精益管理是金融服务企业面向未来的选择，而管理的改变必须服务于企业的需要，因此，让我们从金融服务业的现实需要开始。

① DMAIC 是指定义 (Define)、测量 (Measure)、分析 (Analyze)、改进 (Improve)、控制 (Control) 五个阶段构成的过程改进方法，一般用于对现有流程的改进，包括制造过程、服务过程以及工作过程等。

② 5S 是指整理 (Seiri)、整顿 (Seiton)、清扫 (Seiso)、清洁 (Seiketsu) 和素养 (Shitsuke) 五个项目，因日语的罗马拼音均为“S”开头，所以简称 5S。5S 是精益管理的一个标志性工具。

目 录

第一部分 面向未来的选择

第一章 金融服务业的现实需要	3
第二章 选择精益	19
第三章 企业管理框架	27

第二部分 企业精益之旅

第四章 走近精益	41
第五章 认识精益管理	46
第六章 推进精益之旅	57

第三部分 金融服务企业精益管理

第七章 建立企业的客户视角	69
第八章 精益战略	84
第九章 精益文化	99
第十章 精益组织	134
第十一章 精益流程	144
第十二章 员工与管理工具	241
附录 从精益生产到精益服务	249
参考文献	259

第一部分 面向未来的选择

“彖”曰：至哉坤元，万物资生，乃顺承天。

——《易经》

随着中国经济的崛起，中国的金融服务业快速发展，实力不断壮大，在国际金融市场的影响力与日俱增。然而近年来，面对疲弱、缓慢复苏的国际经济环境，复杂的国内外宏观态势，中国金融业如何应对国际金融危机的挑战，进一步推动发展，确立在未来世界经济版图中的地位，成为备受关注的战略选择。

尽管目前金融业的盈利能力很强，但仍然面临提升竞争能力的紧迫压力。银行业过于倚重贷款，在金融创新、利率市场化、人民币国际化等方面还有许多需要开拓之处。保险业也面临重塑市场和客户信心的任务。

世间万物的发展无非天时、地利、人和。中国金融业的未来，既需要顺应环境的发展与变化，也需要养护和经营资生万物成长的土壤。面向未来的选择，如果我们把视线投入到金融企业自身的管理与运营，投入到企业自身的能力建设与储备，投入到赖以顺应天时的地利与人和，中国的金融服务企业又可以做些什么。

第一章 金融服务业的现实需要

一、共同关注的问题

近年来，中国金融服务业的成长举世瞩目，按市值排名，中国工商银行（以下简称工商银行）、中国建设银行（以下简称建设银行）、中国农业银行（以下简称农业银行）、中国银行从 2009 年起就进入全球银行市值前十名，2011 年，中国的银行更是包揽前三甲。2009 年中国人寿跃居全球寿险公司市值之首。再看财富全球 500 强排名的变化，2012 年中资银行排名大幅上升，六家中资银行入列，其中工商银行、建设银行、农业银行、中国银行进入前 100 名，位次最高的工商银行在安联保险集团、美国银行、摩根大通等著名金融集团之后，紧随汇丰银行列 54 位，其营业收入比汇丰银行略低，但利润则比之高出一倍。保险领域，中国人寿列 129 位，排名高于老牌的寿险公司日本第一生命和美国纽约人寿，中国人保、平安保险也进入前 300 位。证券领域，沪深两地市场迅速扩容，总市值不断攀升，重要性日益提高。

一定时期内，较好的经营环境和盈利基础仍是国内金融服务业发展的基本面。作为全球第二大经济体的巨大投融资需求和始终保持较高的年经济增长速度，带来了金融服务企业的外在需求。与此同时，仍在健全过程中的保障体制和投资渠道使得全民的高储蓄率得以保持，实体经济的持续发展又使得各类型企业的融资需求较大，因此，非市场化的存贷利差将继续给银行带来高额利润。据银监会发布的数据，2011 年中国商业银行的总利润已经达到 1.04 万亿元，高于石油、烟草等传统垄断行业。中国人寿、中国人保和中国平安等保险领域的主要机构也存在着高额利润，正在发展和成熟中的市场预示着保险行业的成长空间。因此，总体来看，金融服务业增长和盈利的前景依然光明。

在相对稳定的基本面之上，变化的趋势与要求，成为金融从业者关注的热点和共同的话题。

第一个热点话题是创新。创新是当前金融服务业最重要的词语，一言以蔽之，创新就是通过改变和创造来获得独特的优势，对企业来讲就是人无我有、先人一步，人劣我优、胜人一筹。竞争环境下，创新是获得竞争优势的主要途径，是企业长期生存的需要，也是金融服务企业关注的重点。对于创新，需要关注两点：创新什么、新从何来。

尽管创新适用于企业的所有领域和行为，但金融企业仍需要确定人无我有、人劣我优的重点领域，明确在哪些领域的创新所获得的优势可能转瞬即逝，而哪些领域的创新才能够长久保持、相对难以模仿。比如有的企业重点着眼于产品创新，有的企业在产品方面则以跟随为主，并不在新的产品理念和设计上花太多工夫，其主要精力放在内部流程的效率与质量的提升等方面。当市场推出新的产品时，这些企业可以借助自身高效率的产品设计流程能力快速模仿、跟进、推出类似产品，以更好的服务和质量赢得客户。这种思路也可供金融服务企业借鉴，因为金融服务的非有形性产品更容易模仿且较少涉及专利的问题。

宇宙万物，无不顺承于天，滋生于地。天地为万物之源，企业的创新也是如此。创新需要顺承的天就是客户与环境，在客户需要和环境变化中发现新的需要、寻找本质的规律，这些都是创新的内容，几乎所有的创新都难离其宗。客户和企业财富的增加和不断成熟，会引发更为现代的消费、生活模式及经营方式，对金融机构的要求也将更多、更高。于是，便捷的电话银行、网络银行等渠道的创新，消费信贷产品的创新，理财、财务规划等服务的创新，风险评估、信用评估体系的创新等，都成为金融企业新的机会。而这些机会，大多由客户需求和环境中技术发展所引致。

企业创新离不开土壤，企业内部适于创新的机制和能力的建设是创新滋生的基础。创新不能只靠口号、宣导和要求，只依靠专门的研究机构也不能收获创新的成果。创新是改变，企业需要建立起全体员工都能够积极参与的、乐于改变和寻求改进的氛围、机制，需要员工有改进和持续提升的能力，其中，员工的参与至关重要，因为他们直接面对客户与环境。这

些正是企业创新的根本。

第二个热点话题是转型。即如何扩展或转变业务类型，以满足更多客户的需要、满足客户更高的要求、适应新技术条件下的消费模式和习惯变化。

国内银行的核心业务简单来讲就是吸纳存款、放出贷款和融通资金，包括对个人与企业的储蓄与贷款、融资业务、中间业务等。当前的变化趋势之一是强化对中小企业的服务，以前银行的客户多是大型企业，背后有着政府对双方的支持，今后，银行将面临数量急剧增加的中小企业客户，对于银行从产品设计到信用评估都提出了新要求。变化趋势之二是消费信贷，之前很长时间内，银行一直把消费者的存款作为贷款传递到国有企业，却很少放贷给消费者，尽管中国的消费信贷高速增长，但占比仍在15%左右，而且住房贷款占据了绝对比例，而如信用卡消费贷款规模尚不如韩国和中国台湾。随着内需成为中国经济的持续推动力，发展消费信贷成为银行服务客户的需要。变化趋势之三是富裕的中产阶层对服务提出了更高的要求。其实不只是高端客户，国内消费者逐渐成熟，期望也随之不断提高，他们要求更高的服务质量与更加个性化的客户服务，例如理财、财务规划及便捷的电话与互联网银行业务等，这为那些始终紧盯客户，并能快速转型的金融企业提供了更多机会。

保险企业的转型要求主要有两点，一是快速老龄化与尚未健全的养老体系带来的真实的保障需求亟待满足。普遍地讲，中国的商业保险产品仍未能贴近客户的真实需求，比如，中国近80%的农村人口与近半数的城市人口没有健康保险，政府在银行高储蓄率背景下鼓励提高消费水平，一个需求导向就是增加商业寿险与健康险，当前政府正在推行的新型农村合作医疗及大病医疗保险，通过政府与个人共同出资的方式，为商业健康保险提供了资金。这种改变将会刺激消费，促进更广泛的商业保险。二是销售体系的转型。特别对于寿险，主要是依靠签订代理合同的业务员营销，业务员的收入是销售佣金，确定的佣金比例成为产品价格的组成从而影响消费者利益，而保险公司阶段性的销售活动又可能着眼于营销额的增加而集中向广大客户主推某种单一产品，客户个性化需求被忽略。这些现状导致

保险业经营形势日益严峻，保险企业的主动转型迫在眉睫。2012年6月，保监会开始“坚定不移推进保险营销体制改革”并拟用五年时间重建保险营销体系，其中如何在转型过程中保持个险、银保队伍的稳定及平稳过渡，避免业务大幅波动，成为所有保险公司的挑战。

还有一个驱动业务转型的变化趋势是技术的发展，本书将在稍后进行论述。对于纷纷步入转型期的西方银行，它们更多的是需要主动适应新的技术应用带来的变化。

对于金融服务企业的业务转型，外部环境的变化是转型的压力，客户的需求与客户行为习惯是转型的方向指引，而企业自身的能力，比如洞察环境与客户的能力、创新的能力、快速部署与实施的能力，则是转型的内部决定因素。因而，业务转型的主题最终聚焦到企业自身的能力建设。

第三个热点话题是技术。技术带来的改变从来没有像现在一样在金融服务业被广泛地提及。金融服务企业的服务高度依赖IT系统，没有一项技术能像网络技术那样深刻地影响着金融服务企业的未来，网络改变或者更准确地说是丰富了客户与企业之间的接触方式，因而丰富了企业的产品（即商品与服务^①）销售方式、提供方式与呈现方式。

网络与手机更为广泛的普及对金融服务业意义深远。2012年3月底，工业和信息化部发布的通信业运行报告显示，全国移动电话用户首次突破10亿户^②。其中3G用户由于三大运营商不遗余力地推广，净增1549.5万户，达到14391.9万户，是2011年4月的两倍。宽带业务有所增长，基础电信企业互联网宽带接入用户2012年1—2月净增495.9万户，达到15496.0万户。同时，提高宽带速度和手机上网速度的呼声也越来越高。这是一个仍在发展的趋势，基于手机和网络，金融服务企业可以和中国大多数并不富裕的消费者建立联系，提供销售、转账、支付，甚至点对点借贷等服务。

澳洲联邦银行（Commonwealth Bank of Australia）在2012年4月19日发布的报告中，把建立金融服务领域世界领先的技术应用作为战略措施，

① 本书把商品与服务统称为产品。

② 这个数字不等于实际持有人数，因为有的人持有多部手机。

提出在一线客户接口、在线平台、业务内核重构三个方面采取措施^①。澳大利亚是仅次于美国和中国的世界第三大银行实体，澳洲联邦银行是其国内第四大银行。韩国则是网上银行的领导者，为客户提供了安全的个性化银行，为富裕阶层设计了网上银行等创新产品。

技术带来的改变使金融人士开始探讨产业格局重组和移动金融，围绕新的接触方式以及使用这些方式的客户，企业如何组织、服务如何提供、产品在不同的渠道如何分配，都成为新的课题，随着这一趋势的不断发展，有别于实体企业的在线平台所占的份额可能会越来越大，以技术为支撑的直接渠道将成为那些对技术敏感、反应快速的金融服务企业可以利用的主要机遇。

第四个热点话题是风险与监管。对金融服务业，风险与监管永远不能脱离视线，这也是很多金融论坛关注的重点，而风险的控制和监管的要点主要在于内在的运营管理要素。

金融服务企业几乎每一天都要面对运营风险，曾经的灾难也广为人知。1995年，巴林银行（Barings Bank）因为金融衍生品交易而倒闭；2002年，爱尔兰联合银行（Allied Irish Bank）因为外汇交易亏损了6.9亿美元；2005年，万事达信用卡集团宣布大约4 000万信用卡顾客账户被一名黑客利用电脑病毒侵入，造成的亏损相当可观。

中国金融服务业以及中国经济的快速发展使得风险管理更为重要，新产品、新渠道和新的业务领域使得业务复杂性增加，比如多种形式的抵押贷款，比如银行开展基金管理及保险业务，而管理经验的缺乏更容易导致风险的发生。风险的控制往往取决于一些关键流程的严格执行，比如定期细致地审核各个借贷者及其领域的贷款风险敞口，在亚洲金融危机中，尽管许多征兆都反映出客户的业务将出现问题，但金融机构并没有根据这些信息采取相应的行动。

风险最终取决于流程的质量。《巴塞尔新资本协议Ⅱ》将运营风险定义为：由于内部流程、人员、制度上的不足或失误，或由于外部事件而导

^① 资料来源：澳洲联邦银行官方网站。

致直接或间接损失的风险。从中可以看出，在企业内部，风险的控制与监管的要点锁定在流程、人员、制度三个运营要素，这三者也是企业管理基础的构成。

第五个热点话题是竞争与策略。当前国内的金融服务环境下，竞争是不充分的，然而，在中国融入国际经济环境的大背景下，国内数十家金融服务企业如何竞争与采用什么策略竞争成为共同关注的问题。

中国已经成为国际市场的重要组成，许多跨国企业把中国当成了持续增长的希望。对国内金融服务企业而言，意味着可能为在国内寻找市场的跨国企业提供资金，也可能协助中资企业获取国际资金。这两种情形都会使国内金融服务企业面对外资金金融机构的竞争。

另外，如果要把上海打造成国际金融中心，就意味着外资金企业就要占据相当的地位与份额，同时还要有公平的竞争环境。目前，一些外资银行与保险企业已经在国内注册，并逐步开展业务，在证券领域，在政府进一步扩大外部资本额度时，国际投行也正积极关注监管动向。显然，国内金融服务企业已经面临强大的竞争和压力。

在新的技术背景下，客户需求不断扩展和提高，国内企业所拥有的传统的规模、品牌等竞争优势还会那样牢不可破吗？在这样一种竞争的态势下，需要建立怎样的竞争优势，采取怎样的策略来建立竞争优势，这是每一个金融服务企业必须思考的问题。

如果把目光转向金融服务企业内部的管理与运营，把目光转向遍布全国的营业厅、办公楼里忙碌的金融服务企业的职员，我们的关注点将更为具体。2011 年底，中国工商银行员工数为 1 408 859 人，境内机构 16 648 个，业务与管理费达 1 395.98 亿元人民币^①，这样的数字意味着庞大的队伍、复杂的管理与组织，意味着巨大的资源消耗。

金融企业内部运营管理的第一个关注点是以客户为中心。聚焦客户，以客户为中心，成了几乎所有金融服务企业的战略，这也确实首先是一个战略层面的话题。然而，在实际的管理和运营环境中来讨论这个问题也许

^① 资料来源：中国工商银行股份有限公司 2011 年度报告。

更为实在，金融管理人员可能迫切需要知道，以客户为中心怎么才能不只是停留在战略和宣导的层面。事实也是如此，在国内，就银行而言，客户的选择有限，就保险而言，客户所购买的产品选择有限，这意味着客户价值并没有被充分地关注。

这样的局面其实正在改观，因为没有企业能够否认客户的重要性。要创造拥有成功潜力的组织，不同行业的所有公司都无一例外地将客户作为其业务及业务模式的核心（柯安德，2010）。

以客户为中心首先体现在产品、渠道、服务等外在环节。中国的收入水平差距较大，要满足客户的银行业务需求，就需要对不同客户群提供不同的服务项目。为支持政府服务农村，上海浦东发展银行自2008年底在四川绵竹设立第一家村镇银行以来，已在全国设立了13家村镇银行，总资产133亿元人民币，超过八成的贷款用于支农^①。美国的银行甚至把咖啡厅搬进了门店，因为他们认为，上门的顾客越多，业务就越多。

以客户为中心更可能影响到流程设计、文化氛围、员工的行为与习惯，甚至组织架构、运营模式等企业内部管理与运营环节。如果这些内在环节没有发生任何变化，很难正确地将客户理念延伸到外在环节，去满足客户真正的需求，也就不能称其为是一个以客户为中心的金融服务企业。

对于金融服务企业而言，以客户为中心意味着内部管理与运营以追求客户价值创造为目的和衡量标准，意味着管理运营流程、组织架构以客户价值创造为核心，围绕价值流来建立，意味着服务更体现差异化、产品更趋向于满足客户个性化的需求等。以客户为中心不再仅仅是口号，国内金融企业面临着以客户为中心的组织转型。

第二个关注点是成本。仅从数字看，国内银行的成本优势非常明显。2011年，工商银行的成本收入比为29.38%，这个数字同国内其他银行大体接近，而国外银行情况则不同，汇丰银行的成本收入比为57.4%，花旗银行的为65%，渣打银行的为59%，瑞银集团、美国银行的财富管理在2012年第二季度的成本收入比甚至超过了85%^②。

^① 资料来源：第一理财网，2012年6月21日。

^② 资料来源：第一财经日报，2012年9月3日。

我国金融服务企业并没有“在生产、经营过程（展现出）超越其他竞争对手的独特能力”（普哈拉，哈默尔，1990），我国金融服务企业拥有的是较为低廉的资源成本^①。很多人也意识到，低廉的资源成本掩盖了国内金融服务企业在人员产能、流程效率等方面的问题。由于我国无法系统地采集衡量流程消耗、件均资源消耗、活动的资源占比等真实、全面地体现管理运营成本的数据，很多金融服务企业无法理清成本改善的思路。

成本的主题涉及多个方面，需要系统性的视角。以如何降低人员投入为例，在金融服务企业的内部运营管理中，人员的大量投入一直是个问题，在为了规模效应和风险管控的运营集中过程中，运营中心的作业人员大量增加是几乎所有金融机构都遇到过的问题。在遍布全国的营业厅中，需要考虑与设计柜员应该如何合理配备、各层级的管理人员应该如何配备等。作为资源的一种，人员的投入相对有形、易于感知，更多不可见的消耗常常未被关注。追求作业的规模效益和流程效率是减少资源投入、降低成本的途径之一，我们可以看到，这样的尝试一直在进行，平安保险在上海后援中心推行大规模作业，招商银行为解决小微企业金融服务运营成本高也准备建立“工厂化流水线的作业模式”^②。

第三个关注点是质量。质量是竞争差异化的关键因素。金融服务企业的质量并不如制造企业那样显而易见，在制造业中，商品或者半成品是否适用于客户、是否符合标准较容易判断。而在金融的服务和事务处理环境中，产品的有形性较差，多体现为信息、金钱等，作业人员面对的往往是终端屏幕，流程被固化在 IT 系统之中，可见性差，这些都使得产品的缺陷较难被发现和衡量。例如一个客户信息的录入差错，往往直到该信息被使用时才会发现。金融服务企业需要提升标准和规范的严谨性，并实现科学量化。

质量意味着稳定而有预期的产出，它并不因人、因时、因地而发生变化，流程的标准、作业的规范、流程内的质量控制，以及科学、量化的衡量，都对质量产生影响。而服务质量差异化对金融服务企业而言，是又一

① 特别是在制造业，一些人甚至认为这导致了中美之间不公平的竞争环境。

② 资料来源：和讯网，2012 年 6 月 8 日。

个重要的、不得不追求的目标。这两者需要有机统一。

第四个关注点是运营模式。金融服务企业都有着庞大的管理及运营服务队伍，处理着种类繁多的服务请求，快速交付、低成本、高质量、风险可控等运营目标如何兼得，取决于企业的运营模式。如果对前面提及的关于客户、成本、质量三个问题有了系统的考虑和明确的目标，将有助于运营模式的确定。

当前国内金融服务企业的运营模式已经大致成型。它们大多依托 IT 系统，以集中的后台处理、追求规模效应为特征。应该说，规模是目前很多金融服务企业追求的目标，它们把成本的降低建立在规模的前提之下，于是，很多的后台处理中心被称做“卓越中心”，意在实现较大的规模和较高的效率。规模固然是降低成本的主要方式，但关于系统性地降低成本，金融企业仍有很大空间。

金融服务业的运营模式需要明确处理、服务、授权三种主要行为的布局，具体涉及服务渠道的设计与布局、服务请求的处理模式、核心流程各环节的设计与布局、授权策略等。如果缺失了价值的定义，缺失明确的服务水平或者未来追求的服务水平，没有明确组织的质量与成本目标，运营模式的设计将不完整。

金融服务企业的运营模式会受到诸多因素的影响，诸如技术所带来的服务渠道的变化、授权的考虑、集中与分布的技术考虑、不同地域的资源成本、安全等因素都可能带来运营模式的适当改变。因此，运营的组织仍可能是一个变化的领域，特别是在企业关于客户、成本、质量等主题有了新的审视或追求之后。

二、需要怎样的成长

前文的思考主要集中于在这样一个竞争与变化的环境中，企业应该用什么来服务客户、需要依靠什么来参与竞争。外在的需要落脚于企业自身的能力和如何塑造，最终则归结为一个问题：企业的成长模式。

开篇介绍的位次与数字让我们看到了当前中国金融服务企业的强大。这种强大根植于中国经济的规模与增长，得益于仍然有利于中国金融业的