

博士



基于战略竞争力的 商业银行文化管理 模式研究

*The Research of Commercial Bank Culture
Management Mode Based on the
Strategic Competitiveness*

朱明 ■ 著



西南财经大学出版社

SOUTHWESTERN UNIVERSITY OF FINANCE & ECONOMICS PRESS

文庫

博士

基于战略竞争力的 商业银行文化管理 模式研究

*The Research of Commercial Bank Culture
Mangemet Mode Based on the
Strategic Competitiveness*

朱明 ■ 著



文庫



西南财经大学出版社
SOUTHWESTERN UNIVERSITY OF FINANCE & ECONOMICS PRESS

图书在版编目(CIP)数据

基于战略竞争力的商业银行文化管理模式研究/朱明著. —成都:西南财经大学出版社,2015.4

ISBN 978-7-5504-1872-1

I. ①基… II. ①朱… III. ①商业银行—企业文化—文化管理—研究—中国 IV. ①F832.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 078853 号

基于战略竞争力的商业银行文化管理模式研究

Jiyu Zhuanlue Jingzhili de Shangye Yinhang Wenhua Guanli Moshi Yanjiu



出版发行	西南财经大学出版社(四川省成都市光华村街55号)
网 址	http://www.bookcj.com
电子邮件	bookcj@foxmail.com
邮政编码	610074
电 话	028-87353785 87352368
照 排	四川胜翔数码印务设计有限公司
印 刷	四川森林印务有限责任公司
成品尺寸	148mm×210mm
印 张	9.375
字 数	275千字
版 次	2015年4月第1版
印 次	2015年4月第1次印刷
书 号	ISBN 978-7-5504-1872-1
定 价	58.00元

1. 版权所有,翻印必究。
2. 如有印刷、装订等差错,可向本社营销部调换。

前 言

经济、金融和文化一体化、共生共融已成为当今文化经济时代的显著特征。经济金融“文化化”，文化经济“金融化”。文化向经济、金融全面渗透，经济、金融愈来愈受到文化的影响，文化愈来愈融入经济、金融之中，极大地影响着世界经济社会发展的总体趋势。2008年国际金融危机直接发端于一向被视为新兴市场经济学习榜样的欧美发达国家，其根源就在于美国在经济金融高度发展的同时，却忽视了其金融文化的致命弱点，没有很好地加强文化根基中负面因素的管理，更没有选择一种融经济金融、文化为一体的文化管理模式，以致文化与经济金融发展极度不匹配，使华尔街金融机构的战略竞争力严重丧失，从而引爆了金融危机。

这次危机充分暴露了狭隘的个人主义价值观、新自由主义、诚信文化缺失、透支消费文化以及崇尚激进、冒险、贪婪的华尔街金融文化的严重弊端。危机还告诉我们，必须更加重视金融文化的优势地位和作用，切实加强商业银行文化管理，探索基于战略竞争力的商业银行文化管理模式，这也是提升商业银行战略竞争力的现实需要。

本书在解读商业银行战略管理、文化管理理论以及阐释商业银

行企业文化、战略与竞争力特殊性的基础上,深入探研了商业银行战略竞争力的内涵、维度构成及本质特征,提出了商业银行战略竞争力是由制度、技术、管理和文化维度构成,文化、制度是技术、管理维度的原动力,文化的创新引领着制度、技术、管理的创新,由此构建了商业银行战略竞争力模型和基于战略竞争力的商业银行文化管理模型。理论分析与模型构建的结合,揭示了商业银行企业文化、文化管理、银行战略、战略竞争力以及战略绩效的内在联系及其相互影响的机制,即商业银行企业文化与银行战略的有效匹配,共同作用于商业银行战略竞争力的影响机制,这是商业银行战略竞争力形成和提升的根源;加强商业银行文化管理,建立优秀企业文化,有效提升战略绩效的影响机制;加强商业银行文化管理,强化战略性人力资源管理,推动卓越的银行战略制定、实施和控制,持续提升战略绩效的影响机制。

基于此,本书提出以文化、人、战略“三位一体”的CHS管理模式,解析这种管理模式特征、根本目标和实践意义,并采用结构方程模型(SEM)分析方法,通过对北京、福建、甘肃、广东、广西、河北、江苏、青岛、青海、山西、陕西、上海、四川、天津、西藏、浙江、重庆17个省区市的国有商业银行、股份制商业银行、城市商业银行、邮政储蓄银行和农村商业银行调查问卷及其所获取数据的分析,进一步验证了CHS管理模式可行性和绩效性。同时,还提出了CHS管理模式落地的路径选择和实施策略。

本书主要创新点有以下三个方面:

1. 构建了商业银行战略竞争力“三环模型”。本研究在深入发掘商业银行战略竞争力维度构成,即制度、技术、管理和文化四个维度构成基础上,提炼出商业银行战略竞争力的战略性、可持续性、系统性、资产专用性和知识性特征,创建了商业银行战略竞争力“三环模型”。该模型揭示了商业银行战略竞争力本质上是商业银行综合实力和市场价值的集中体现,由内向外形成核心竞争力、基础竞争力和环境竞争力三个圆环。其中:核心竞争力是最核心的部分,处于内环;基础竞争力是重要基础,处于中环;环境竞争力是重要依托,处于外环。这三者之间相互依存、相互作用,共同构

成商业银行的战略竞争力。

2. 构建基于战略竞争力的商业银行文化管理模型, 突显文化管理在商业银行战略管理中的重要地位和作用, 为提出 CHS 管理模式搭建了理论平台。通过商业银行企业文化、银行战略、文化管理、战略竞争力与战略绩效内在联系的揭示和相互影响机制的深入研究, 构建了基于战略竞争力的商业银行文化管理“多面体模型”。该模型表明, 优秀的企业文化、战略性人力资源管理和卓越的银行战略, 共同作用于战略竞争力, 能够促使商业银行战略绩效的最终实现。

3. 构建了文化、人、战略“三位一体”的商业银行文化管理模式, 即 CHS 管理模式, 提出了该模式的核心思想: “文化+人+战略”。同时, 借助平衡计分卡测度体系, 构建了 CHS 管理模式绩效测度的理论模型, 采用结构方程模型 (SEM) 分析方法对调查问卷所获取的样本数据, 进行正态分布、信度分析、探索性因素分析 (主成分分析法) 和验证性因素分析 (LISREL8.7), 实证检验了本研究所建立的所有测量模型和结构方程模型与样本数据的信度、效度以及整体适配度。

本书这些创造性的研究成果, 首先使商业银行管理者认识到在激烈的市场竞争中把握先机, 不仅要有高超的战略管理, 更要有使商业银行企业文化成为促进银行经营绩效和经济增长的有效手段和精神动力。其次, 基于战略竞争力的商业银行文化管理模式, 可以启发广大的商业银行管理者, 在管理过程中善于综合运用商业银行企业文化与战略管理手段来应对环境的变化, 获取战略竞争力, 提高战略绩效。最后, 实证研究的结果能够让银行管理者进一步认识到: 一流的银行必定拥有一流的企业文化、一流的管理模式, 加强商业银行文化管理是提升战略竞争力、创造战略绩效的重要途径。

从理论上讲, 本研究具有以下三个重要意义: 一是通过系统阐释商业银行战略竞争力的内涵、维度构成及本质特征, 有助于增进理论研究者和实务工作者对商业银行战略竞争力深刻内涵的全面理解, 为该领域的进一步研究做一些铺垫。二是通过构建基于战略竞争力的商业银行文化管理模型, 研究分析商业银行企业文化、银行

战略、文化管理、战略竞争力与战略绩效的内在影响机理,能够为进一步理解和掌握文化管理提供新视角,对于企业文化、战略管理和竞争力领域的理论研究也都有十分重要的意义。三是通过研究建立文化、人、战略“三位一体”的 CHS 文化管理模式,并对其战略绩效进行测度与实证分析,不仅可以丰富文化管理模式的理论研究,而且对于在我国商业银行探索建立一种能够提升战略竞争力和战略绩效的“中国式”管理模式,也具有非常重要的理论意义。

总之,本书的研究成果联系实际,研究方法得当,分析科学严谨,论证充分有力。但受本研究的复杂性、艰巨性以及研究条件、时间、精力和作者学术水平等限制,本研究仍然存在一些不足之处,需要在今后进一步的研究中加以弥补和完善。

朱 明

2014 年 10 月 30 日于蓉城

序 一

近年来,我国商业银行在市场经济的洗礼中开始重视从战略层面提升竞争力,纷纷提出了战略管理的要求,战略管理也从无到有、渐进地发展起来。

目前,几乎所有的商业银行都不同程度地加强了战略管理,实施了战略转型。不过与国外优秀银行相比,我国商业银行战略管理整体上仍处于起步阶段,存在着高层管理者对战略管理认识不到位,战略规划同质化,战略执行不力,缺乏一个强有力的权威战略管理职能部门等诸多问题和不足;在我国,尽管文化管理及其模式研究与实践推进已有时日,但这些研究与实践绝大多数还停留在文化管理或者管理模式的本身,将文化管理纳入战略管理维度,融文化、人、战略为一体的理论研究和实践尝试尚属罕见;具体到我国商业银行,迄今为止,从提升战略竞争力的视角探究商业银行文化管理模式,将商业银行文化管理与战略转型融合,商业银行文化管理作用于战略竞争力的机理等方面的研究几乎处于空白状态。鉴于此,朱明在攻读博士学位期间,选择这一崭新的课题展开研究。本书就是朱明博士在其学位论文的基础上进一步加工整理而形成的。

作者通过对商业银行战略竞争力的内涵、维度构成及本质特征

的解读与剖析和对商业银行文化及其管理模型的探究,率先提出了商业银行文化、人、战略“三位一体”的CHS管理模式,探索性地构建了融入文化管理的商业银行战略竞争力模型,并采用结构方程模型分析方法,提出了推行这种新管理模式的路径选择和实施策略。然后通过对北京、福建、甘肃、广东、广西、河北、江苏、青岛、青海、山西、陕西、上海、四川、天津、西藏、浙江、重庆17个省区市的国有商业银行、股份制商业银行、城市商业银行、邮政储蓄银行和农村商业银行的调查问卷及其所获取数据的分析,进一步验证了CHS管理模式的可行性和绩效性。

该书在以下方面进行了理论探索,形成了作者自己的观点:

1. 商业银行战略竞争力是一种系统能力,是由核心竞争力、基础竞争力、环境竞争力组成的竞争能力体系,是商业银行综合实力和市场价值的集中体现。核心竞争力是战略竞争力最核心的部分,是决定商业银行可持续发展和成长的能力,其主要包括战略管理、文化管理、风险管控、金融创新、价值创造等核心能力;基础竞争力是战略竞争力的重要基础,是影响商业银行基本运行和持续发展的能力,其主要包括公司治理、人力资源管理、服务营销等基础能力;环境竞争力是战略竞争力的重要依托,对于商业银行造就可持续竞争优势发挥着十分重要的作用,其主要包括政府管理、经济基础、金融发展与国际化程度等外在能力。

2. 文化管理与战略绩效存在着内在的必然联系,商业银行战略绩效既是文化管理的出发点,又是文化管理的必然结果。商业银行文化管理是通过建立优秀的企业文化、作用于银行战略以及加强战略性人力资源管理而提升战略绩效;通过企业文化影响银行家、员工和利益相关者的价值取向,来激发商业银行的核心竞争力、基础竞争力、环境竞争力,进而影响战略竞争力,最终影响到商业银行的战略绩效。

3. CHS管理模式是顺应文化经济时代要求的产物。人、文化、战略是商业银行战略竞争力形成的三大要素,也是商业银行营运中矛盾和冲突产生的根源。在“文化+人+战略”理念中,文化是连接和沟通人与战略的纽带和桥梁。以“文化人”,再加之优秀的商

业银行企业文化与卓越的商业银行战略有效匹配，是商业银行战略竞争力的重要源泉和战略竞争力提升的内置引擎。因此，加强商业银行企业文化与战略的协同管理，成为提升商业银行战略竞争力的有效途径。

4. 基于商业银行战略竞争力形成的三大要素以及 CHS 管理模式中商业银行文化管理的中心地位和优秀企业文化是企业核心竞争力的重要组成部分；通过对 CHS 管理模式及商业银行优秀企业文化、战略性人力资源管理、银行战略和战略绩效的验证性因素分析，表明 CHS 管理模式中优秀企业文化、战略性人力资源管理和卓越的银行战略与商业银行战略绩效之间存在显著的正相关关系，明确了商业银行 CHS 管理模式中必须强化文化管理，建立有利于优秀企业文化成长的管理模式，应该是保持和提升商业银行战略绩效的基础性工程。

本书是作者在商业银行多年实践工作中的思维沉淀，是作者攻读博士学位过程中进行理论研究与实证分析的结晶。纵观全书，视角新颖、逻辑严密、理论准备充分、数据翔实、分析方法和手段科学，对商业银行经营管理者具有重要的参考价值。其开创性的研究，对我国管理学界同仁也不失其重要的借鉴意义。

叶子荣

2014 年 11 月 13 日于西南交大棠馨园

序 二

文化管理是 20 世纪 80 年代兴起的一种管理学说和管理模式，是继经验管理、科学管理之后企业管理发展的一个高级阶段。随着企业文化热的兴起，文化管理开始在管理学界和实务界广泛使用。但从我国现阶段来看，由于泛文化和形式主义的影响，一些企业在文化管理过程中，存在长期热衷于企业文化的表面工作、注重政治化的倾向、上热下冷的矛盾、员工难以认同的困惑、与企业战略相脱节的“两张皮”等问题和误区，很多企业将文化管理与企业文化建设混为一谈，没有从注重形式到注重实质转变，也没有将文化建设上升到文化管理阶段。特别是我国商业银行，在历经 2008 年国际金融危机洗礼之后，更是面临着如何吸取这次危机由于西方金融文化的痼疾而带来的深刻教训，如何建立支撑商业银行战略、提升战略竞争力的优秀企业文化，以文化的力量推动商业银行进一步发展等一系列文化管理问题。

我国商业银行掌握着我国大部分金融资源，在我国经济中具有极为重要的战略地位。随着我国银行业的全面开放和文化经济的高速发展，谁拥有文化优势，谁就拥有竞争优势。现代商业银行之间的竞争，已经不再仅仅是资金、技术、人才、策略的竞争，更重要

的是企业文化的竞争。我国商业银行可持续发展的关键是具有优秀的企业文化,商业银行的各种创新都植根于其优秀的企业文化。因此,我国商业银行应该用科学发展的观点和创新思维,对原有的企业精神、经营哲学进行整合、提炼,赋予文化经济时代新的内涵,在继承中创新,在融合中升华,不断强化商业银行文化管理,努力形成独具特色的文化管理模式,从而将优秀的企业文化转化成商业银行的软实力,转变成一股强大的凝聚力,为其带来无形的、难以模仿的战略竞争力。

朱明博士的这本书,从商业银行作为信用中介、信用风险集散地这一金融业的核心问题思考,深入发掘 2008 年金融危机对我国商业银行加强文化管理、提升战略竞争力的启示,更突显文化管理在商业银行战略中的重要地位和作用,探索创新出一种基于战略竞争力的商业银行文化管理模式,不仅具有重要的理论意义,而且对我国商业银行可持续发展具有深远的现实意义。

该书系统诠释了商业银行战略竞争力的内涵、维度构成及本质特征,构建了商业银行战略竞争力“三环模型”、基于战略竞争力的商业银行文化管理模式,构建了商业银行文化、人、战略“三位一体”的 CHS 管理模式及其绩效测度理论模型,采用结构方程模型法,实证检验了本研究所建立的所有测量模型和结构方程模型与样本数据的信度、效度以及整体适配度,从而验证了 CHS 管理模式的可行性和绩效性。

该书不仅研究资料翔实、论证严谨、文笔犀利、结论可信、见解独到,而且较好地实现了理论与实践的有机结合;既有较高的理论深度,又非常契合客观现实,充分体现了作者高度的责任感和使命感。当然,商业银行管理模式问题是一个内容庞大、逻辑严密、体系完整的重大课题,虽然作者没有过多地从理论框架、理论体系和理论逻辑等方面全面研究这一课题,但作者研究立足于商业银行战略竞争力和战略绩效的持续提升,从文化、人、战略三个维度,紧紧围绕构造 CHS 管理模式进行深入研究,许多观点闪烁着作者敏锐的洞察力和超前的新思维,不失为商业银行管理模式研究领域的难得佳作。

朱明博士是一位勤于思考、善于钻研的青年学者，进入农业银行以后，一直从事商业银行经营管理工作，在繁忙的工作中能够对商业银行战略竞争力和文化管理模式问题进行系统的理论思考与研究，这种坚韧不拔的精神是难能可贵的；他能够从日常工作中感悟出商业银行战略竞争力提升、文化管理模式的建设与落地等一系列规律，这种着眼于工作实践而进行的有较强针对性的研究方法也是颇值得称道的。我希望他在今后的工作中继续努力，进一步深入研究我国商业银行改革发展中的新情况、新问题，能够有更多、更好的研究成果问世并付诸实践。

毋庸讳言，这是一部具有较高学术价值的著作，也是一部具有可操作性的力作。相信本书的出版，能够受到广大理论工作者的青睐，而且对银行从业者也会带来一些新的思考和启迪。

是书即将付梓，诚邀为序，欣然提笔，谨致祝愿！

阳国新

2014年11月25日于成都

目 录

1 绪论 1

1.1 问题提出及意义 2

1.1.1 问题的提出 2

1.1.2 研究意义 4

1.2 国内外文献综述 5

1.2.1 有关企业文化与战略匹配研究 5

1.2.2 有关商业银行竞争力研究 7

1.2.3 有关文化管理模式研究 11

1.2.4 有关战略竞争力研究 14

1.3 几个概念的界定与比较 15

1.3.1 一般竞争力、核心竞争力与战略竞争力 15

1.3.2 持续性、可持续性与可持续发展 17

1.4 研究内容、方法与技术路线 18

1.4.1 研究内容 18

1.4.2 研究方法 19

1.4.3 技术路线 20

1.5 主要创新点 21

2 2008 年国际金融危机文化根源及重要启示 23

2.1 文化与经济、金融的逻辑联系 24

2.1.1 文化向经济全面渗透——文化经济时代到来 24

2.1.2 文化元素注入金融——金融发展与金融文化 26

2.2 2008 年国际金融危机爆发的文化根源透视 28

2.2.1 2008 年国际金融危机爆发的成因解析 28

2.2.2 2008 年国际金融危机爆发的文化根源 31

2.3 重要启示 36

2.3.1 培育优秀的企业文化, 增强金融软实力, 推动我国 商业银行企业文化健康发展与繁荣 36

2.3.2 加强文化管理, 推进企业文化建设, 提升我国商业 银行战略竞争力 37

2.3.3 汲取这次国际金融危机的深刻教训, 强化商业银 行战略管理, 构建基于战略竞争力的文化管理模式 39

2.4 本章小结 40

3 商业银行战略管理与文化管理理论解读 41

3.1 商业银行企业文化、战略与竞争力的特殊性 42

3.1.1 商业银行的特殊性质 42

3.1.2 商业银行企业文化的显著特征 44

3.1.3 商业银行战略的特殊性 45

3.1.4 商业银行竞争力的特殊性 46

3.2 商业银行战略管理理论 47

3.2.1 商业银行战略管理 48

3.2.2	战略管理领域的当代竞争力理论	48
3.2.3	商业银行战略管理理论	53
3.3	商业银行文化管理理论	54
3.3.1	文化与管理关系	54
3.3.2	文化管理的理论假设及本质特征	55
3.3.3	文化管理的性质及特点	56
3.3.4	文化管理的基本职能	57
3.3.5	价值观管理与价值管理	57
3.3.6	文化管理、文化建设与绩效问题	58
3.4	商业银行文化管理与战略管理交叉理论	59
3.4.1	企业文化是商业银行竞争力的重要源泉	59
3.4.2	企业文化是商业银行竞争力的决定性因素	60
3.4.3	企业文化在商业银行竞争力形成中发挥着重要作用	61
3.4.4	商业银行竞争力需要优秀企业文化作重要支撑	64
3.5	本章小结	64
4	商业银行战略竞争力内涵、维度构成及本质特征	67
4.1	商业银行战略竞争力内涵诠释	68
4.1.1	商业银行战略竞争力模型	68
4.1.2	商业银行核心竞争力	69
4.1.3	商业银行基础竞争力	74
4.1.4	商业银行环境竞争力	77
4.2	商业银行战略竞争力维度构成	79
4.2.1	商业银行战略竞争力构成维度	79
4.2.2	商业银行战略竞争力维度内容	80
4.3	商业银行战略竞争力本质特征	81

4.4 本章小结 83

5 基于战略竞争力的商业银行文化管理模型构建 85

5.1 基于战略竞争力的商业银行文化管理模型 86

5.2 商业银行企业文化、银行战略与战略竞争力 87

5.2.1 文化与战略的有效匹配——驱动战略竞争力形成与提升 87

5.2.2 优秀的企业文化与卓越的银行战略——形成战略竞争力的重要源泉 89

5.2.3 文化与战略的协同管理——提升战略竞争力的有效途径 94

5.3 商业银行文化管理、战略竞争力与战略绩效 96

5.3.1 商业银行战略绩效的概念 96

5.3.2 商业银行文化管理对战略绩效的影响机制 96

5.3.3 商业银行文化管理作用于战略竞争力影响战略绩效的机理分析 101

5.4 本章小结 105

6 基于战略竞争力的商业银行文化管理模式选择 107

6.1 CHS 管理模式定义 108

6.2 CHS 管理模式的核心思想 108

6.2.1 “文化型”人 109

6.2.2 “团队型”人 110

6.2.3 “角色型”人 110

6.2.4 “学习型”人 111