



商业银行 运营管理

郭浩达 罗永宁 编著



Commercial Banking Operations
Management

 中国金融出版社

F832.33
2012

阅 览

P1

商业银行运营管理

Commercial Banking Operations Management

郭浩达 罗永宁 编著



中国金融出版社

责任编辑：黄海清

责任校对：潘 洁

责任印制：程 颖

图书在版编目 (CIP) 数据

商业银行运营管理 (Shangye Yinhang Yuning Guanli) / 郭浩达, 罗永宁编著. —北京: 中国金融出版社, 2012. 11

ISBN 978 - 7 - 5049 - 6635 - 3

I. ①商… II. ①郭…②罗… III. ①商业银行—运营管理—中国 IV. ①F832.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 242974 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](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 北京市松源印刷有限公司

尺寸 169 毫米×239 毫米

印张 17.25

字数 246 千

版次 2012 年 11 月第 1 版

印次 2012 年 11 月第 1 次印刷

定价 35.00 元

ISBN 978 - 7 - 5049 - 6635 - 3/F. 6195

如出现印装错误本社负责调换 联系电话 (010)63263947

编著委员会

主 编 著：郭浩达 罗永宁

副主编著：柳 红 张洪源 孔新荣

总 纂：罗永宁 胡棋智

编写人员（按姓氏笔画排序）：

牛 青	王妍力	王金国	王 栋	司 思
全红坡	朱 琳	邢远峰	佟京晶	张 进
李 伟	李 进	李绍峰	李 斌	李 鹰
杜 晟	杨 全	苏兰芝	陆勳睿	陈召敏
罗 林	罗晓成	郑 圆	段燕萍	胡 争
胡丽娟	胡棋智	赵 祎	唐 晓	贾学奇
郭作佳	钱海根	崔 琳	戚剑楠	董 馨

编写说明

纷繁复杂的银行业务是怎么运作的？处理这么多的业务怎样做到既提高效率又能有效地控制风险？在一般人看来，这些问题总是蒙着一层神秘的面纱。实际上，支撑一家银行运转效率与质量的关键因素是运营管理水平。

运营管理起源于制造业的生产运作管理，逐渐发展到服务管理，并日益成为商业银行管理的重要组成部分。近年来，商业银行相继设置了专门的运营管理部门，开展了丰富多彩的运营管理实践，但缺乏系统性理论总结与概括。大学的金融专业、管理专业也没有开设商业银行运营管理的课程。

从总体上看，国内银行运营管理工作目前还处于全面探索阶段，一些小型商业银行的运营管理工作还只是沿袭了传统的会计结算管理思路，他们希望借鉴大型银行的实践经验。与此同时，国内高校学生毕业从事银行工作时，绝大多数须经历柜面运营服务岗位，这部分人员也希望了解银行运营管理知识。但当前国际上流行的运营管理理论书籍如保罗·艾伦的《银行再造》、赫里特·扬·范登布林克的《金融机构运营管理》等，对我国商业银行运营管理的实践参考价值有限，因此，国内市场普遍期盼一些先行先试并取得改革成效的大型银行实践工作者能编写一本银行运营管理书籍，与国内银行同业及高校分享运营改革与现代运营体系建设的经验。考虑到上述情况，本书编者组织了一批接受过较好学术训练、具有良好理论素养，同时又深度参与了银行运营改革实践的大型商业银行总行运营管理部门资深管理人员，从提出构想、确定框架、收集整理资料、组织编写到反复讨论修改，经过一年多的努力，完成了《商业银行运营管理》一书。

本书系统借鉴了制造业运营管理的基本理论，对国际国内领先银行，特别是近年来国内大型银行在运营管理方面的探索与实践进行总

结提炼,初步构建了一套理论与实务体系,比较系统地介绍了商业银行运营管理的基础理论与实践,既有理论上的原理提炼,又有实务上的经验总结,以期较好地填补国内相关领域的空白。全书主要有三方面内容:一是商业银行运营管理的基本理论。紧密结合银行实践,对商业银行运营管理的来源、发展、概念及管理理念等进行了系统介绍。二是国内商业银行运营改革的主要做法。对近年来国内银行以流程再造、后台建设为核心内容的运营改革进行了详细介绍,对银行运营改革的主要做法进行了总结提炼。三是商业银行运营管理实务的主要内容。注意对商业银行运营管理实务进行原理性的阐释,从后台运作管理、临柜运营管理到运营风险管理,全面介绍了商业银行运营管理实务的主要做法及管理方法。其中银行运营改革、运营风险管理、业务连续性管理等内容均是国内银行的最新实践成果。

本书的预期读者为银行从业人员、国内大专院校财经类专业授课教师及学生,编写过程中进行了较多原理的阐释、理念的介绍和专题的探讨,带有一定研究性质。由于我国商业银行运营管理正处在深入发展过程中,各家银行的具体做法也不尽相同,本书作为对中国银行业运营管理实践的提炼总结,难免存在欠缺和考虑不周之处,真诚希望业内人士多提宝贵意见,以便继续完善。

编著者

二〇一二年八月

目 录

I 商业银行运营管理的基础理论

本篇概述	2
1 运营管理：从制造业到银行业	3
1.1 引言	3
1.2 制造业运营管理的发展历史	4
1.2.1 运营管理发展酝酿期	4
1.2.2 运营管理发展成熟期	7
1.3 银行业运营管理发展历史	11
1.3.1 银行运营信息化发展历程	11
1.3.2 国际银行业运营管理对制造业的借鉴	20
1.3.3 中国银行业运营管理发展历程	32
2 商业银行运营管理概念界定	36
2.1 运营管理一般定义	36
2.2 商业银行运营管理定义	37
2.2.1 广义运营管理	37
2.2.2 狭义运营管理	39
2.2.3 商业银行运营管理定义在本书中的应用	45
阅读材料	47
3 商业银行运营管理经典理念	48
3.1 运营精细化：准时生产制	48
3.1.1 准时生产制与精益生产理论简介	48

3.1.2 工作模式	50
3.2 运营的作业计划：约束理论	52
3.2.1 约束理论（TOC）：瓶颈问题	52
3.2.2 如何围绕瓶颈排班：鼓、绳子和缓冲器	54
3.3 运营质量：全面质量管理与六西格玛管理	55
3.3.1 全面质量管理（TQM）及六西格玛管理	55
3.3.2 全面质量管理的方法：以六西格玛管理 为例	56
3.3.3 全面质量管理在我国银行业的具体应用	59
3.4 运营流程管理：业务流程再造	60
3.4.1 业务流程再造	60
3.4.2 流程再造的基本方式	60
3.5 运营的供应链管理	62
3.5.1 供应链管理的概念与关键环节	62
3.5.2 有效供应链管理步骤	65

II 商业银行运营管理的基本内容

本篇概述	68
4 商业银行运营管理基本职能	69
4.1 概述	69
4.2 商业银行实施运营管理的意义	69
阅读材料	72
4.3 商业银行运营管理基本职能	72
4.4 银行运营管理与其他管理的关系	74
阅读材料	76
5 商业银行运营集约化改革	82

5.1	商业银行运营管理发展趋势	82
5.2	运营体系建设总体目标	82
5.3	集约化运营体系建设的内容	83
5.3.1	集中业务处理	83
5.3.2	集中支持保障	84
5.3.3	集中监督监控	86
6	商业银行运营管理重点领域和工作内容	88
6.1	商业银行运营管理的组织架构及人员队伍	88
6.1.1	商业银行运营管理的组织架构	88
6.1.2	运营管理团队	90
6.2	IT 系统、流程的管理及优化改造	92
6.2.1	核心业务系统	92
6.2.2	运营辅助系统	92
6.2.3	IT 系统及流程优化改造	94
6.3	运营风险管理体系	95
6.3.1	完善事前预防措施	95
6.3.2	改进事中控制模式	96
6.3.3	创新事后监督机制	96
6.4	临柜业务运营管理	96
6.4.1	临柜业务要素管理	97
6.4.2	柜面劳动组织与日常管理	98
6.5	运营后台中心管理	100
6.5.1	运营后台中心日常运作	100
6.5.2	运营后台中心日常管理	101

III 商业银行后台集中运营

本篇概述	104
------------	-----

7 集中业务处理	105
7.1 集中作业	105
7.1.1 作业模式的变革历程	105
7.1.2 集中作业是商业银行的必然选择	106
7.1.3 集中作业的实施步骤	107
7.1.4 集中作业的基本流程	108
7.1.5 集中作业的组织架构	110
7.1.6 集中作业的岗位设置	111
7.1.7 集中作业的系统平台	112
7.1.8 集中作业的制度体系	112
7.1.9 后台作业中心的科学管理	113
7.2 集中授权	114
7.2.1 临柜业务授权管理概述	114
7.2.2 授权模式改革	115
7.2.3 集中授权系统	118
7.2.4 集中授权的风险管理	119
阅读材料	120
8 集中支持保障	122
8.1 集中保管与配送	122
8.1.1 金库分类与主要职能	122
8.1.2 保管与配送的集约化改革	123
8.1.3 集中保管与配送的主要内容	125
8.1.4 集中保管与配送运营业务流程	130
8.1.5 金库运营业务外包与代理业务	131
8.2 档案集中管理	133
8.2.1 档案管理体制变革	134

8.2.2	档案集中管理模式	135
8.2.3	档案管理信息化	137
8.2.4	档案集中管理的制度建设	138
8.2.5	档案管理外包	140
8.3	资金清算	144
8.3.1	现代商业银行清算运作模式	144
8.3.2	现代商业银行清算的基本特征	145
8.3.3	资金清算的基本流程介绍	146
8.3.4	资金清算的组织架构、岗位设置及制度 建设	147
8.3.5	资金清算的业务系统	149
8.3.6	资金清算发展的新方向	151
9	集中监督监控	153
9.1	柜面业务原有监督控制方式的弊端	153
9.2	业务运行风险集中监控的手段	155
9.2.1	集中监督控制手段——计算机集中监控 系统	157
9.2.2	集中监督控制手段——事后集中监督监控	158
9.2.3	集中监督控制手段——集中对账管理	158
9.3	集中监督控制的优势	159
	阅读材料	160

IV 临柜业务运营管理

本篇概述	164
10 临柜业务制度	165
10.1 临柜业务制度建设原则	165

10.2	临柜业务制度体系	166
10.2.1	临柜基本制度与政策	166
10.2.2	临柜综合管理制度	166
10.2.3	临柜专项管理制度	167
10.2.4	临柜操作规程和实施细则	167
11	临柜业务系统	169
11.1	概述	169
11.2	国内商业银行临柜业务系统各阶段发展情况	169
11.2.1	引进试点和开发探索阶段	169
11.2.2	联机版临柜业务系统全面普及应用阶段	170
11.2.3	集中版临柜业务系统应用阶段	172
11.2.4	后集中版临柜业务系统应用阶段	174
11.3	国际领先银行临柜业务系统的核心设计理念	175
11.3.1	国外临柜业务系统发展概况	175
11.3.2	国际领先银行临柜业务系统的核心设计理念	176
11.4	国内商业银行临柜业务系统的优化	180
11.4.1	临柜业务系统未来发展面临的主要挑战	181
11.4.2	临柜业务系统优化面临的主要困境	181
11.4.3	临柜业务系统优化要考虑的中长期因素	182
11.4.4	临柜业务系统优化的工作流程	184
12	临柜业务要素管理	186
12.1	印章管理	186
12.1.1	临柜业务印章概述	186
12.1.2	临柜业务印章的保管使用	186
12.2	凭证管理	187

12.2.1	临柜业务凭证的分类	187
12.2.2	临柜业务凭证的管理原则	188
12.2.3	临柜业务凭证的使用	188
12.3	登记簿管理	189
12.3.1	临柜业务手工登记簿的管理原则	189
12.3.2	临柜业务手工登记簿的保管使用	190
12.4	临柜现金管理	191
12.5	临柜档案管理	191
12.5.1	临柜业务档案的分类	191
12.5.2	临柜业务档案的管理	192
13	柜面劳动组织	194
13.1	柜面岗位设置与劳动组合	194
13.1.1	柜面劳动组织形式及其变革	194
13.1.2	柜面主要岗位及其职责	196
13.1.3	劳动组合原则及其基本要求	197
13.2	签到签退管理	198
13.2.1	签到管理	198
13.2.2	签退管理	199
13.3	业务授权管理	200
13.3.1	授权分类	200
13.3.2	授权基本要求	200
13.4	业务交接管理	201
13.5	商业银行集约化运营改革对柜面劳动组织的 影响	201

V 商业银行运营风险管理

本篇概述	204
------------	-----

14 运营风险管理总述	205
14.1 《巴塞尔新资本协议》与商业银行风险管理	205
14.1.1 《巴塞尔新资本协议》对商业银行风险管理规定	205
14.1.2 商业银行风险的主要类别	206
14.2 商业银行运营业务与操作风险管理	208
14.2.1 操作风险的定义与特点	208
14.2.2 商业银行操作风险管理的重点：运营风险	209
14.3 运营风险分类	212
14.3.1 操作风险分类	212
14.3.2 运营风险分类	214
15 柜面业务运营风险管理	218
15.1 概述	218
15.2 运营风险的事前预防	219
15.2.1 创建合规文化	219
15.2.2 完善制度体系	219
15.2.3 不断改进业务流程	220
15.2.4 岗位制约	221
15.3 运营风险的事中控制	222
15.3.1 业务审批审核与授权管理	223
15.3.2 运营主管人员对柜面业务的实时监督	224
15.3.3 作业过程的实时、全程监控	224
15.4 运营风险的事后监督	225
15.4.1 即时在线监控	225
15.4.2 集中事后监督	226
15.4.3 集中对账	226

15.5 柜面业务检查	227
15.5.1 不同主体的检查	227
15.5.2 不同范围的检查	228
15.5.3 不同时间的检查	228
15.5.4 不同地点的检查	228
15.5.5 与柜面业务运营风险相关的几种常见 检查形式	229
15.6 其他影响柜面业务运营风险管理的因素	230
15.6.1 有关人员的考核奖惩	230
15.6.2 临柜人员的素质	231
15.6.3 临柜人员的成长通道	232
16 业务连续性管理	233
16.1 业务运行连续性的重要意义	233
16.2 业务连续性管理的内容	234
16.2.1 业务连续性处理原则	234
16.2.2 业务连续性应急预案的内容	234
16.2.3 业务连续性预案的演练	236
16.3 连续性应急预案启动后的业务处理	236
16.3.1 临柜业务的应急处理	237
16.3.2 后台处理中心业务的应急处理	238
阅读材料	239

VI 商业银行运营管理的未来发展展望

阅读材料	248
参考文献	254

I 商业银行运营管理的基础理论

本篇概述

本篇属于全书的理论分析部分，目的是为全书打下一个统一的理论基础。

第1章回顾了运营管理在制造业及银行业的发展历史。分别从银行业实践、理论两方面介绍了商业银行运营管理实践与理论的发展脉络，追溯了商业银行运营管理的实践与理论的来龙去脉，向读者清楚地展示商业银行运营管理并非无源之水、无本之木，它有着深厚的实践与理论基础。

第2章介绍商业银行运营管理的概念。以运营管理的一般定义为参照系，分别从广义、狭义两个视角对商业银行运营管理的定义进行了界定，初步解决了银行运营管理“管什么”的理论困惑。

第3章介绍了商业银行运营管理的经典理念。简要介绍了运营管理的5大典型理念，并具体阐释了如何在银行运营实践中应用这些理念，为商业银行运营管理实践提供理念上的支撑。