

中国商业银行

◇刘桂平 著

再造



中国金融出版社

中国商业银行再造

刘桂平 著



中国金融出版社

责任编辑：古文君

责任校对：李俊英

责任印制：丁淮宾

图书在版编目 (CIP) 数据

中国商业银行再造/刘桂平著. —北京：中国金融出版社，
2002.9

ISBN 7 - 5049 - 2846 - 1

I. 中… II. 刘… III. 商业银行—银行管理体制—经
济体制改革—研究—中国 IV. F832.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 064892 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

发行部：66024766 读者服务部：66070833 82672183

<http://www.chinafph.com>

邮编 100055

经销 新华书店

印刷 宏文印刷厂

尺寸 148 毫米 × 210 毫米

印张 8.25

字数 214 千

版次 2002 年 9 月第 1 版

印次 2002 年 9 月第 1 次印刷

定价 18.00 元

如出现印装错误本社负责调换

序

—

在我国从传统的计划经济体制向社会主义市场经济体制变革的过程中，金融体制改革也不断地深化。从 20 世纪 80 年代以来，中国式渐进的经济金融市场化改革推动了中国商业银行组织体系、经营方式和竞争格局的形成和变化。1979 年，中国农业银行的恢复首次打破了大一统的传统金融体制格局，此后，与中国人民银行行使中央银行职能同步，中国银行、中国工商银行、中国建设银行先后建立或恢复，在 80 年代后期又组建了一批股份制商业银行，形成了以国有商业银行为主体、多种所有制并存的商业银行组织体系。以 1995 年《中华人民共和国商业银行法》的颁布为契机，进一步明确了商业银行的法律地位和经营范围，规范了商业银行的经营行为，调整了商业银行的竞争格局。经过二十多年的改革和发展，一个初具现代意义雏形的中国商业银行体系基本建立起来。

1

然而，脱胎于计划经济体制下的中国商业银行从产生的那一刻起，就不可避免地带有浓厚的计划经济色彩。近年来中共中央、国务院采取了一系列具有实质性的强化商业银行的改革措施，如为四大国有商业银行补充了 2.7 亿元资本金，

成立了三家政策性银行，组建资产管理公司经营国有商业银行剥离出来的不良资产，国有商业银行与所属经济实体脱钩，加强了统一法人管理和统一流动性管理，中央银行取消了对商业银行的贷款规模控制，改革了存款准备金制度和呆账准备金制度，推行新的五类贷款资产分类方法，向国有商业银行派驻监事，以及加强党对金融工作的领导，等等；但是，商业银行的商业化改革仍然严重滞后，一些问题经过多年累积已经相当严重。这些问题集中暴露了中国金融业的弱点和矛盾，若得不到解决，会阻碍中国市场经济的改革和发展。

中国商业银行商业化改革滞后源于其本身的复杂性。体制问题和商业银行内部的运行机制缺陷交织在一起，相互缠绕，互为因果，长期找不到有效的突破口。在国家对银行业进行严格管理的情况下，市场进入壁垒没有完全消除，高度垄断的市场竞争格局增加了改革带来经济震荡的可能性，增加了改革风险，也是商业银行改革滞后于经济体制改革的重要因素。围绕国有商业银行改革，目前存在以下几个方面的争论：银行改革能不能采取“体制外生成和双轨”战略；国有商业银行在宏观经济调控中的地位和作用；国有银行改革和国有企业改革谁先谁后；产权改革的重要性和可能性；分业经营和综合经营的争论；国有信用对国有商业银行支持的合理性；商业银行是不是规模越大越好；信息充分披露问题和透明度；外国银行和人民币业务的竞争可否提前，等等。如何找到一条推进商业银行改革的有效途径，确是摆在金融理论和实务工作者面前既紧迫又繁难的课题。

二

在中国商业银行改革在一些核心领域如产权制度改革、

公司治理制度建立等方面无法强力推进的时候，当代世界各国为适应科技发展和时代进步的需要，开展了如火如荼的银行再造运动，向商业银行经营理念、管理思想、传统分工思想、标准化生产等传统观念发起了新的挑战，取得显著的绩效。据美国银行再造专家 Paul.H.Allen 统计，从 1980—1996 年，美国平均每年有 13 家银行实施再造计划，银行再造之后的平均资产收益率和资本收益率分别从原来的 1% 和 14% 上升到 1.5% 和 20%，而平均的成本与效益比则从 63% 下降到了 50%—55%。正是银行再造的这种神奇效果，使其迅速成为一场运动，从美国和西欧向全世界蔓延。

银行再造的动力在于技术进步。信息技术在银行业中的广泛应用和发展，改进了银行服务的方式和手段，为个人和公司银行业务打开前所未有的方便之门，并且继续改造着银行业的本质。商业银行广泛地使用电子计算机技术和信息处理技术，从而迅速推进了银行业务处理自动化和管理信息系统的建立和完善，计算机系统取代了传统的手工操作，一切可程序化的业务都可以并不断以创新的形式纳入电子化处理和服务体系。

在西方发达国家的商业银行，电子化建设经历了 40 多年的发展。从前台业务处理的电子化，到集中化的电子化业务处理中心，ATM、POS、电话银行也随着系统网络的建设而应运而生。进入 20 世纪 90 年代，西方商业银行在业务处理上，一方面在后台进行系统整合集成，提高自动化层级；另一方面，在前台更新通讯技术和增加交易输入方式，如联名卡、自助银行、电话银行、移动银行等，花样翻新，层出不穷。

信息技术在银行的应用改革了传统银行的管理方式。不

断完善的管理信息系统极大地消除了以往信息传递缓慢和信息不对称现象，提高了科学管理水平，增强了内部控制、分析研究和正确决策的能力。

近年来兴起的银行再造运动，力求打破银行长期以来以传统业务流程为基础的、呆板的组织体系，通过银行与信息企业的战略联盟，建立一个以核心资源为基础的虚拟化组织，取得新的竞争优势。

刘桂平博士在密切关注国外银行再造实践的基础上，结合中国商业银行实际，进行了富有创造性的研究工作，提出了目前阶段中国商业银行改革的重要思路：以银行再造为重点，从银行内部改革上下功夫，从微观上构筑一个适应现代网络经济要求的银行中介体，为银行体制改革奠定微观基础。在集中精力于银行再造的同时，继续推进银行体制改革，为银行再造创造宏观环境。这些观点和成果都体现在他的近著《中国商业银行再造》一书中。

三

刘桂平博士于1989年硕士毕业以后，长期在国有商业银行一级分行工作，先后担任分行办公室副主任、二级分行副行长，从1997年起担任一级分行副行长，积累了丰富的银行基层工作经验。从1999年起攻读他的博士研究生，打下较为坚实的经济金融理论基础。其博士论文《中国商业银行再造》以企业再造理论为切入点，规范研究和实证研究相结合，分析了银行再造的主要内容，对业务流程再造、组织结构再造和经营范围再造进行了重点探讨，论文注重理论联系实际、

观点鲜明、结构严谨、重点突出、文笔流畅。本书的理论意义和实践意义在于：

1. 作者首先考察了企业再造理论的渊源，对企业再造的有关思想作了深入追溯，重点提出了企业再造理论的精神实质。作者认为，企业再造理论实质是对劳动分工论的背叛。在旧的工业经济时代逐步向新的知识经济时代过渡的过程中，人们逐渐感到分工理论在不断提高企业生产效率的同时，也给企业的持续发展套上了一道无形的枷锁，流行 200 多年的分工理论已成了急需改革的羁绊，以恢复业务流程本来面目的企业再造理论应运而生。作者认为，网络经济需要知识工作者，而不是流水线工人；网络经济的工作任务是充满创造性和灵活性的工作，而不是从事重复而枯燥的工作；网络经济要求的是团队工作和项目工作，而不是个人工作和职能性工作；网络经济需要的是多重技能和同伴协调，而不是单一技能和上级协调；网络经济要求组织将权力由上司转移给客户。这些思想是对二百多年来被经济理论界和企业管理界奉为圭臬的劳动分工论的新认识，理论上具有一定的突破意义。作者还从理论上鲜明地指出，混业经营是金融的内在本质要求，在一定意义上澄清了一些模糊的认识。

2. 本书具有较强的实践意义。一是作者的选题。银行再造是一个实践性较强的课题，作者从银行再造的角度出发，提出了对中国商业银行运营机制的微观改造，本身就是一个实践性很强的题目；二是作者运用规范分析和实证分析相结合的方法，对国外银行再造的成功经验进行了认真的总结和分析，对国内商业银行的实践进行了归纳评价，提出了具体明确的操作要求和操作方法。作者认为业务流程再造是核心，

组织结构再造是关键，经营范围再造是银行竞争力提高后的必然要求。在业务流程再造上，要遵循以下原则：一是要以客户为中心；二是要以业务流程决定部门设置；三是要创造性地应用信息技术；四是把突破性再造与连续性改进相结合；五是要以实现整体最优为目标；六是要有魅力型领导的强力推进与员工的倾心参与。在组织结构再造上，提出了尝试推行中心分行制，逐步按经济区域设置机构，提高网点单产和人均效益，发展虚拟银行网点等对策。在经营范围再造上，作者认为目前不宜过急推行混业经营制度，当前应该切实加强内控制度建设；在政策法规允许范围内加快发展私人银行业务、中间代理业务和商人银行业务；加快海外业务拓展步伐，在“游泳中学游泳”。这些观点符合中国商业银行的实际，措施明确具体，将对中国商业银行改革实践发挥指导作用。

不可否认，银行再造理论在中国的应用尚受到一些外部条件的约束，只有与银行体制改革的整体推进相结合，努力营造顾客导向型的银行企业文化，加快银行家队伍建设，逐步完善社会信用体系建设，银行再造才能取得充分的效果。但在目前情况下，加快实施银行再造无疑是中国商业银行改革中最具体、最有效的方式和途径。

有鉴于此，我深信本书的出版必将对中国商业银行的改革提供有益的借鉴和有价值的参考作用。

曹龙骥
2002.06.20

前 言

中国的商业银行改革经过二十多年的探索，走过了一段不平凡的道路。但实事求是地说，中国商业银行在产权制度改革和公司治理结构的选择上进展过于缓慢，银行改革已成为经济体制改革深化的羁绊。如何进一步深化银行改革成为金融理论工作者和实践工作者的共同课题。

为了更好地探索中国商业银行改革之路，本书从银行再造的角度对如何构造商业银行微观运行机制进行了研究，全书共分为导言、企业再造理论的兴起及其在银行领域的运用、中国银行业实施再造的客观必然性、中国商业银行业务流程再造构想、中国商业银行组织结构再造模式、中国金融业经营模式再造、客户经理制度与商业银行再造、信息技术与商业银行再造和中国商业银行再造的配套条件九个部分。

1

在导言中，笔者从我们所处的这个时代所具有的三大特征——科学技术发展日新月异，经济全球化趋势日益明显，知识经济社会性质日益突出——入手，阐述了课题的选题意义，并介绍了全书的研究方法、总体框架和主要观点。

第二章分为三节，分别介绍了企业再造理论及其在银行领域的应用。

第一节从麦格雷戈的 Y 理论、李克特的企业组织观、弗雷斯特斯的企业构想、托夫勒的企业组织模式、奈斯

比特和阿尔布丹的企业再造理论、戴维斯的信息观对企业再造理论的影响、彼得·圣吉的学习型组织蓝图，到哈默与钱皮成型的企业再造理论，详细介绍了企业再造理论的起源及形成过程。

第二节介绍了企业再造理论产生的时代背景，回答了企业再造理论为什么会产生于美国和为什么说企业再造理论是对斯密的劳动分工论的背叛等问题。

第三节是本章的重点，介绍了银行再造的规范化定义和主要内容。笔者根据再造思想大师迈可尔·哈默和钱皮的论述，给出的银行再造的规范化定义是：银行为了获取在成本、质量和速度等绩效方面戏剧性的改变，以业务流程为核心，进行的根本性的再思考和彻底性的再设计。并根据西方商业银行的再造实践，描述了成功的银行再造需考虑四个因素，即围绕客户需要进行业务流程再造、因应不同的企业文化进行管理再造、创造性应用信息技术和银行的产品和服务根据客户对银行的贡献度区别定价。由此得出结论认为，银行再造的主要内容可以概括为业务流程再造、组织结构再造和经营范围再造。在这三大内容中，业务流程再造是核心和基础，组织结构再造是关键，经营范围再造是商业银行竞争力提高后的必然要求。

为了避免引起混乱，我特别指出，银行重组或购并只是资产重组，不涉及业务流程再造，因此不属于银行再造范畴。

第三章分五节论述了中国商业银行必须实施再造的理由。

第一节从网络信息技术的发展及日新月异创新为银行再造提供了良好的物质技术条件，信息技术革命引起的银行竞争结构和方式的变化催生银行再造和银行客户需求的变化

加速了银行再造的进程等三个方面论述了银行再造是网络经济制度变迁的内在要求。

第二节分析认为中国商业银行再造是在中国银行业体制改革无法强力推进情况下的次优选择,与银行体制改革相比,银行再造属于微观范畴,是银行体制改革在微观领域的深化。

第三节分析说明了中国商业银行再造是加入世界贸易组织的必然要求。因为加入世界贸易组织后我们不得不面对来自国际先进银行的有力竞争,而这些国际先进银行在资产规模、资产质量、金融创新、经营管理水平、业务范围、专业人才以及高新技术的应用等诸多方面都是国内商业银行望尘莫及的。这些国际先进银行的比较优势主要有:(1)此起彼伏的战略联盟、合并与兼并使银行规模日益超级化、国际化;(2)广泛采用全能银行模式使金融服务日益走向多元化;(3)高新技术和网络技术的广泛使用使金融电子化、网络化的步伐加快;(4)借助业务流程再造,形成了“以人为本,以客为尊”的经营理念;(5)日益明显的金融自由化、全球化趋势使资产证券化特征日益突出。

第四节从中国传统银行业务流程的积弊和组织结构的缺陷分析入手,说明当前中国传统银行的业务流程和组织结构不仅与银行再造的要求格格不入,而且与网络经济的发展要求极不相称。笔者认为,中国传统银行业务流程的积弊是:(1)审查环节多,流程周期长;(2)业务流程的设计过于讲究“标准化”、“统一性”,缺乏“差异性”和“多样化”;(3)各业务流程闭环设计,相互冲突;(4)机构庞大,“功能”齐全,与现代商业银行经营管理的要求不匹配。传统银行科层式组织结构的缺陷是:(1)层次多,传递链条长,信息沟通

缓慢且漏损严重，决策效率低下，严重违背市场化集约经营原则；(2) 过于强调“规范”，不重视创新，忽视组织内成员个人的自我价值实现；(3) 难以适应无法预见的急剧变化；(4) 部门之间分工不明确，职能交叉重叠；(5) 内设机构的设置强调“上下对口，左右看齐”，且纵向联系紧密。

第五节认为，信息技术在银行的运用有时会出现“IT 黑洞”——即人们预期信息技术的普遍应用会极大地提高经济效益，但由于处理事务的流程和方式没有改革，信息技术的应用并不一定能带来预期的经济效益，甚至会适得其反。为填补这个“IT 黑洞”，必须进行银行再造。

第四章主要论述了中国商业银行的业务流程再造构想。笔者认为，新一代业务综合应用系统的推广、电子银行的发展和银行管理手段的现代化程度的提高表明中国商业银行业务流程再造的条件已趋成熟，应进入实质操作阶段。要搞好中国商业银行业务流程再造，必须遵循六大原则：以客户为中心；流程决定部门的设置；创造性地应用信息技术；“突破性”再造与连续性改进相结合；实现整体最优；魅力型领导的强力推进与员工的倾心参与。

笔者根据信息技术的发展水平及其在银行应用的深度与广度和网络经济时代对银行业的要求，分析了中国商业银行业务流程再造的发展趋势是：业务流程的电子化、智能化；操作流程中心化；经营管理集中化、集成化。

鉴于中国国情的不同，笔者专门结合银行再造精神论述了中国商业银行业务流程再造的操作策略，它们是：(1) 要突出核心业务流程，逐步引入“外包”理念；(2) 要加强流程间的逻辑关系研究，实现业务流程的有效合并与整合；(3)

要多样化设计业务流程，将以“客户为中心”的指导思想贯穿于银行服务的始终；（4）广泛应用信息技术，实现对银行经营管理的规范化、集成化改造；（5）要因时、因地制宜，实事求是，统筹规划，分步实施；（6）要全面改革思维方式，彻底转变思想观念，为业务流程再造奠定思想基础。

第五章按照组织模式的再造是保障业务流程再造的思路，阐述了中国商业银行组织结构再造模式。

首先简要介绍了传统企业组织结构的形式、理论基础与特点；分析了网络经济对企业组织形式提出的新要求：（1）网络经济需要知识工作者，而不是流水线工人；（2）网络经济的工作任务是做充满创造性和灵活性的工作，而不是从事重复而枯燥的工作；（3）网络经济要求的是团体工作和项目工作，而不是个人工作和职能性工作；（4）网络经济需要多重技能和同伴协调，而不是单一技能和上级协调；（5）网络经济要求组织将权力由上司转移给客户。

依据网络经济对企业组织形式的新要求，得出了商业银行组织设计的基本标准，并依据这些基本标准，提出了网络经济时代商业银行组织结构再造的目标模式。这些基本标准是：组织柔性化；决策单位分散化；组织边界模糊化；组织结构扁平化和信息资源集成化。网络经济时代商业银行组织结构再造的目标模式是网络型组织——是以专业化联合的资产、共享的过程控制和共同的集体目标为基本特征的组织管理方式，其基本要求是实现扁平化管理。

在上述分析的基础上，并结合国际商业银行内部组织结构的特点和国内商业银行组织结构调整的实例，笔者认为，中国商业银行内部组织结构变革的现实选择是：在国有商业

银行实行股份化改造后，按决策机构、监督机构、执行机构和信息机构四大块来设计内部组织架构，并按客户群来设置内设机构，对该合并的机构进行合并，该外包的业务实行外包，集中精力抓核心业务。内设机构设置后的协调，主要应解决目前领导分工中的权力分配倾向。

通过国际商业银行外部组织结构形式的介绍和国内商业银行外部组织结构的剖析，笔者认为，中国商业银行外部组织结构近期内至少应作如下调整：（1）要伴随国家行政管理体制改革的推进，尝试推行中心分行制；（2）要按经济区域设立机构，并实实在在地按现代企业制度去经营和管理；（3）要遵循成本效益原则，加大机构网点的撤并力度，并致力提高网点的单产和人均效益；（4）要加快电子银行发展步伐，通过科技创新实现银行的组织创新；（5）海外机构的设置宜精不宜多，并且设置的重点应是发展投资银行业务和中间业务。

第六章的内容是中国金融业经营模式再造。首先对世界金融业的经营模式进行了历史考察，通过这种考察发现，全球金融机构业务经营模式的两大代表——分业经营模式和混业经营模式——已趋于一致，即均跨入混业经营行列。

继而提出了混业经营制度的理论依据：（1）混业经营制度是金融的内在本质要求；（2）混业经营制度是金融市场运作内在统一性的客观要求；（3）追求多元化经营是商业银行求利本质的内在要求。

紧接着对中国金融业现行分业经营模式选择的背景进行了分析，并在此基础上提出了中国金融业选择混业经营模式的理由。一是现行分业经营模式的理论和实践依据不足；二

是“入世”要求中国金融业实行混业经营，以做“大”做“强”中国金融业，便于参与国际金融业的竞争；三是90年代中后期中国银行业与证券业在相互融合与合作方面的探索，说明混业经营模式在中国是可行的；四是政策面的些许变化和松动而产生的商业银行积极行动，表明目前国内商业银行对混业经营的渴望；五是经商业银行的努力争取，一些国有商业银行正在积极利用香港的分支机构为混业经营做准备；六是“银行保险”概念正在深入人心。

本章最后分析了中国目前不宜过急推行混业经营制度的理由，提出了要有效走向混业经营需练好“三个内功”：（1）要切实加强内控制度建设，建立有效的约束机制；（2）要在现行法规和政策许可范围内，加快发展私人银行业务、中间代理业务和商人银行业务，为向混业经营过渡创造条件；（3）要利用加入世界贸易组织的有利条件，加快海外业务的拓展步伐，获取混业经营的实践经验。同时设计了当前中国商业银行与证券业、保险业的合作途径与方略。

7

第七章对体现“一线为客户服务”的角色——客户经理及其制度与商业银行再造的关系进行了阐述。

本章从介绍客户关系价值理论出发，阐述了客户经理制度的内涵与组织架构及其与商业银行再造的内在联系。这种内在联系主要表现在客户经理制度的六大核心理念上，即客户导向理念；营销一体化理念；核心客户综合开发理念；个性化产品和服务理念；金融服务创新理念；深化金融服务技术内涵理念。

笔者认为，客户经理制度的有效实施，至关重要的是客户经理考核激励机制和两项基础性工作——客户关系管理系

统和客户经理培训。

第八章说明了信息技术与商业银行再造的关系。其中第一节阐述了网络技术的发展是推动银行再造的直接动力；第二节论述了银行再造追求的是银行业与信息技术的深层结合。本节是全章的重点，文章分析认为信息技术不仅是银行再造的手段，更是银行的核心资产；第三节进一步论述电子银行的发展是银行业与信息技术在较高层次上的结合；第四节说明了 Intranet 技术是银行业务流程再造的网络基础。

第九章主要论述了中国商业银行再造的四个配套条件。

一是要求银行体制改革的积极稳步推进。包括两个层面——银行体制改革的整体推进和银行内部的机制变革，前者主要包括产权制度改革和建立开放竞争格局，后者主要包括银行内部人、财、物机制的配套变革。

二是顾客导向型银行企业文化的营造。文章分析认为，银行再造及再造后的企业文化的核心价值观是顾客导向和创新。并从银行再造的角度阐述了中国商业银行再造中的企业文化塑造必须抓住四个重点：一要彻底转变思想观念，突破传统的思维定式，为银行再造创造一个良好的文化氛围；二要突出以人为本思想，奠定企业文化之基；三要全面贯彻“以客户为中心”的经营理念，铸造企业文化之魂；四要寻求创新，实现企业文化的升华。

三是银行家阶层的形成。文章论述了银行家对银行再造和银行企业文化形成的作用，指出了当代银行家应具备的素质是具备银行创新精神、变革能力、人格力量和号令群雄的、有威望的领导者。并结合中国的国情论述了中国银行家阶层的培育必须做好四项工作：一要明确银行家的领导职责；二