



商业银行 价值管理

主编◎李明熙



中国金融出版社



现代商业银行业务丛书

商业银行价值管理

主编◎李明熙



中国金融出版社

责任编辑：张 铁

责任校对：张京文

责任印制：丁淮宾

图书在版编目 (CIP) 数据

商业银行价值管理 (Shangye Yinhang Jiazhi Guanli) /李明熙主编. —北京：中国金融出版社，2007. 7

(现代商业银行业务丛书)

ISBN 978 - 7 - 5049 - 4441 - 2

I. 商… II. 李… III. 商业银行—经济管理 IV. F830. 33

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 096416 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 19.5

字数 341 千

版次 2007 年 9 月第 1 版

印次 2007 年 9 月第 1 次印刷

印数 1—3090

定价 40.00 元

ISBN 978 - 7 - 5049 - 4441 - 2/F. 4001

如出现印装错误本社负责调换 联系电话 (010) 63263947

总 序

商业银行是现代市场经济中金融体系的主体，在一国的经济运行中发挥着重要作用。改革开放以来，我国商业银行的数量不断增加，规模不断扩大。加入世贸组织后，我国金融业改革开放的广度和深度发生了质的变化，这给我国商业银行提供了加快发展和参与国际竞争的良好机遇，也带来了更大的挑战，即我国商业银行不仅面临国内同业的竞争，还面临着国际强手的挑战。为了应对来自国内外的竞争挑战，商业银行相继进行了股份制改造，构建规范的公司治理结构，引进先进的商业银行经营管理理念，为缩小与国际先进银行的差距，提高核心竞争力奠定了坚实的基础。同时，信息技术的发展促进了商业银行金融产品的创新和经营环境的变化，伴随着新业务和新产品的出现以及传统业务和产品的改造，商业银行的业务领域不断拓宽，经营品种不断增加，服务功能日益扩大，银行业的智力密集型特征越来越明显，商业银行发展的新趋势对从业人员的素质提出了更高的要求。

商业银行的核心竞争力集中体现在产品、服务竞争力和抵抗风险的能力上，商业银行间的竞争，归根到底还是人才的竞争。为了从整体上提高我国商业银行从业人员的业务素质，我们组织编写了《现代商业银行业务丛书》。本套丛书以商业银行业务人员，特别是一线业务人员为读者对象，以国际上先进的银行经营理念为指导，以新的思路和视角进行编写，并以我国商业银行股份制改造后的新变化为立足点和出发点。目的是更新商业银行从业人员的业务知识，提高业务素质，促进商业银行股份制改造后的产品创新，为商业银行综合经营做好人才准备，增强服务意识，提高防范风险的能力，以及树立对当代银行业发展趋势的前瞻认识。

本套丛书涵盖现代商业银行业务的各个方面，以及必须具备的

其他相关知识，主要包括以下内容：商业银行票据业务、商业银行投资银行业务、商业银行电子银行业务、商业银行资产托管业务、商业银行银行卡业务、商业银行清算业务、商业银行外汇业务、商业银行资金营运业务、商业银行国际业务、商业银行个人金融业务、商业银行中间业务、商业银行会计、商业银行信息技术、商业银行市场营销、商业银行英语，等等。

本套丛书的作者大多是商业银行业务部门的领导或骨干，他们亲身经历了我国商业银行发展的全过程，密切关注着现代商业银行业务的发展轨迹，主导并参与我国商业银行业务和产品的开发与创新，对现代商业银行的发展趋势有着深刻的理解，他们是具有扎实理论功底和丰富从业经验的业界精英。由他们执笔，可以为广大的商业银行从业人员带来更先进的理念、更实用的知识，以及解决实际问题的新思路和新方法。

本套丛书的特点是：

◆ 突出新产品和业务创新。本套丛书不是对一般业务知识的泛泛讲述，而是针对国内图书市场上的空白，或者已有出版物不适合实际工作需要的情况，重点介绍传统业务的新变化、出现的新产品和新业务，以及新产品和业务发展的趋势。

◆ 内容新颖。本套丛书立足于我国商业银行股份制改造后面临的新形势，并结合我国商业银行的实际做法，阐述了我国银行业务的新理念、新知识、适用的新法规、采用的新的运作程序和新的管理方式等，没有照搬照抄国外的、不适合我国情况的经验和做法。

◆ 突出全新的理念。本套丛书具有前瞻性，能够帮助商业银行从业人员加深对现代银行业务运作模式与管理模式的理解，树立创新意识和服务意识，促进银行业务创新和经营管理有突破性的发展。

◆ 具有实务性、操作性。本套丛书的内容具有指导性和启发性，编写时注重一般原理与实务操作相结合，以实际操作为主，原理为业务操作服务。

◆ 可读性强。本套丛书内容上避免空洞的理论介绍，没有充斥

抽象深奥的理论模型和枯燥无味的数学推导过程；结构上层次清楚，力求简洁；写作上注重可读性和适当的趣味性，并列举实际工作中的例子以加深对内容的理解。

◆ 便于读者自学。本套丛书采用教材的编写体系，每章提示出重点和难点，注明必须具备的知识与技能；章后有复习思考题。

本套丛书适合商业银行新员工培训、岗位培训、个人自学。相信本套丛书的出版对提高我国商业银行从业人员的素质，增强我国商业银行的竞争力大有裨益。

北京金培伟业教育科技有限公司在本套丛书的选题策划、组稿等方面协助做了大量的工作，在此表示感谢。

中国教育技术协会金融教育技术专业委员会

中国金融出版社

2006 年 7 月

前 言

无论是中国的银行业或是全球的银行业，都处在一个崭新的历史发展时期。业务经营的全球化与同质化，使所有商业银行面临着竞争更加激烈、市场更加复杂、监管更加严格的经营环境。传统的经营格局、管理方式、盈利模式受到强烈的冲击，迫使所有的商业银行更加注重管理的规范化和精细化，讲求经营价值与管理价值便显得比以往任何时候都重要与迫切。于是，越来越多的商业银行及其银行家们开始关注悄然流行的价值管理。价值管理正在逐步成为商业银行进入新时期规范化管理与精细化管理的一个科学手段，成为商业银行应对市场压力的一个崭新的管理视角。

基于对“价值”的不同理解，理论界对价值管理存在着种种不同的认识。然而，无论认识的差异有多大，有一点是相同的，那就是均把价值最大化作为价值管理的根本出发点。本书作者紧紧围绕这一根本出发点，从多种不同的角度和多种不同的切入点，对价值管理进行了多线条的初步研究和描述。研究中尽可能博采众家之长，尽可能结合银行管理实践经验，阐述一些看法和思路，希望为我国商业银行走向价值创造之路提供一些参考。

本书内容主要分为两大部分：第一部分是对价值管理理念的详细阐述，在整理和分析近年国内外对价值管理研究成果的基础上，针对银行管理的特点，按照市场价值、风险价值、附加价值和客户价值四种门类，对价值管理进行探讨，并揭示了银行如何基于资产负债、全面成本、全面风险、经营绩效四种渠道应用价值管理。第二部分是对价值管理应用的初步描述，以价值最大化作为价值管理的基本准绳，以贯彻价值战略为出发点，依次说明在执行价值预算、流程控制、绩效评价、资源配置四个战术时，如何把价值管理理念融入和应用其中。最后，笔者还简单畅想了价值管理的未来发展趋势。

目 录

商 业 银 行 价 值 管 理

➤ 第一章	概论：走近价值管理
1	学习目标
1	重要术语
1	第一节 价值管理的基本概念
1	一、揭开价值的面纱
3	二、透视企业价值与银行价值
6	三、理解价值管理
11	第二节 银行价值管理的模式
11	一、经验类模式
13	二、理论类模式
15	三、试探类模式
16	小结
16	复习思考题
16	资料来源
➤ 第二章	价值管理的发展
19	学习目标
19	重要术语
19	第一节 价值管理的背景与发展
20	一、现代管理的必然发展
22	二、价值管理的三个阶段
23	第二节 价值管理的理论基础
23	一、价值链理论
27	二、动因管理理论



31	三、资本成本理论
33	第三节 价值管理的应用价值
33	一、缓解两个突出矛盾
34	二、完善银行的法人治理
35	三、多角度优化银行潜质
37	小结
37	复习思考题
37	资料来源
▶ 第三章	价值管理门类1：市场价值与风险价值
39	学习目标
39	重要术语
40	第一节 市场价值管理
40	一、市场价值的含义与动因
43	二、市场价值的计量
46	三、市场价值管理的应用
49	第二节 风险价值管理
49	一、风险价值的含义与动因
51	二、风险价值的计量
55	三、风险价值管理的应用
58	小结
59	复习思考题
59	资料来源
▶ 第四章	价值管理门类2：附加价值与客户价值
61	学习目标
61	重要术语
62	第一节 附加价值管理
62	一、附加价值的含义与动因
63	二、附加价值的计量
65	三、附加价值管理的应用
70	第二节 客户价值管理

70	一、客户价值的含义与动因
73	二、客户价值的计量
78	三、客户价值管理的应用
82	小结
83	复习思考题
83	资料来源
 第五章	价值管理渠道 1：资产负债管理和全面成本管理
85	学习目标
85	重要术语
86	第一节 基于资产负债的价值管理
86	一、资产负债管理的背景与概念
87	二、资产负债管理的内容与方法
91	三、价值管理在资产负债管理中的应用
98	第二节 基于全面成本的价值管理
98	一、全面成本管理的背景与概念
100	二、全面成本管理的内容与方法
105	三、价值管理在全面成本管理中的应用
110	小结
110	复习思考题
110	资料来源
 第六章	价值管理渠道 2：全面风险管理和经营绩效管理
113	学习目标
113	重要术语
113	第一节 基于全面风险的价值管理
113	一、全面风险管理的背景与概念
115	二、全面风险管理的内容与方法
119	三、价值管理在全面风险管理中的应用
123	第二节 基于经营绩效的价值管理
123	一、经营绩效管理的背景与概念
124	二、经营绩效管理的内容与方法

128	三、价值管理在经营绩效管理中的应用
131	小结
131	复习思考题
131	资料来源
 第七章	价值管理的战略关——价值战略
133	学习目标
133	重要术语
134	第一节 何为价值战略管理
134	一、价值战略管理的基本含义
135	二、价值战略与传统战略的比较
137	三、银行实施价值战略管理的重要意义
139	四、价值战略的基本链条
141	第二节 价值战略分析
141	一、目标定位
141	二、外部分析
143	三、内部分析
144	第三节 价值战略规划
144	一、战略设计
146	二、战略评价与选择
148	三、制定价值规划
152	第四节 价值战略实施
152	一、识别战略驱动因素
154	二、战略控制指引
156	小结
156	复习思考题
156	资料来源
 第八章	价值管理的战术关 1：价值预算
159	学习目标
159	重要术语
159	第一节 传承战略规划的必需

160	一、预算管理的定位和功能作用
163	二、价值预算的引入和发展
166	三、价值预算的价值贡献
167	四、价值预算编制的基本模型和方法
171	第二节 以资产负债为主导的价值预算
171	一、资产负债规模预算
172	二、资产负债比例预算
173	三、资产负债缺口预算
175	四、经济资本预算
178	第三节 以财务为主导的价值预算
178	一、以成本为主导的价值预算
181	二、以利润为主导的价值预算
184	三、以 EVA 为主导的综合预算
186	第四节 以现金流为主导的价值预算
186	一、现金流预算的重要性
187	二、现金流预算的编制
189	小结
189	复习思考题
190	资料来源
 191	第九章 价值管理的战术关 2：流程控制
191	学习目标
191	重要术语
192	第一节 基于预算实施环节的流程控制
192	一、消除和降低流程中的低值是流程控制的关键
194	二、抓好价值预算任务的分解
199	三、抓好价值预算任务的实施
201	四、价值预算执行中的价值监控
202	第二节 基于价值链的流程控制
203	一、价值链理论在银行流程控制中的应用
204	二、内部价值链的流程控制



208	三、外部价值链的流程控制
211	第三节 基于内控管理的流程控制
211	一、构建内控流程的关键点
213	二、内控管理流程举例
216	第四节 流程控制的发展完善
216	一、流程再造是价值管理的热门话题
218	二、组织体系再造是银行发展的必然
221	三、战略联盟为流程控制提出新课题
222	小结
223	复习思考题
223	资料来源
 第十章	价值管理的战术关3：绩效评价
225	学习目标
225	重要术语
225	第一节 绩效评价的基本原理
226	一、绩效评价的理论框架
228	二、银行绩效评价的发展历程
230	三、走向业绩价值评价
233	第二节 以市场价值为导向的绩效评价
233	一、评价内容
233	二、评价方法
237	第三节 以风险价值为导向的绩效评价
237	一、评价内容
237	二、评价方法
241	第四节 以附加价值为导向的绩效评价
241	一、评价内容
241	二、评价方法
243	第五节 以客户价值为导向的绩效评价
243	一、评价内容
244	二、评价方法

246	小结
246	复习思考题
247	资料来源
► 第十一章	价值管理的战术关 4: 资源配置
249	学习目标
249	重要术语
250	第一节 资源配置的基本原理
250	一、资源配置的内涵和目标
251	二、资源配置依据: 业绩价值评价
252	三、资源配置的优化思路
254	第二节 财力资源的配置
254	一、经营费用的配置
257	二、人力费用的配置
259	三、固定资产的配置
261	第三节 人力资源的配置
261	一、配置的原理与原则
263	二、配置依据与方法
265	第四节 业务资源的配置
265	一、信贷资金的配置
268	二、经济资本的配置
270	三、风险补偿资源的配置
272	四、机构网点资源的配置
274	小结
274	复习思考题
274	资料来源
► 第十二章	价值管理的发展趋势
275	学习目标
275	重要术语
275	第一节 多重交织与互融
276	一、与风险管理有更多的交织与互融



278	二、与业务管理有更多的交织与互融
280	三、与财务管理有更多的交织与互融
281	四、与绩效评价有更多的交织与互融
282	第二节 管理会计扩展价值管理空间
283	一、管理会计与价值管理的融合——价值链会计
284	二、基于价值的成本管理
286	三、基于价值的现金流管理
287	第三节 公司治理伴随价值管理深化
288	一、公司治理需要价值管理
291	二、公司治理深化价值管理
294	小结
294	复习思考题
294	资料来源
296	后记

第一章

概论：走近价值管理

►学习目标

- 掌握企业及银行价值的内涵及相关价值理论
- 掌握价值管理的概念、要点和特征
- 掌握价值管理三种模式的内容
- 理解价值的概念和价值理论

►重要术语

价值 价值理论 价值管理 价值管理模式

随着商品经济的发展，人们对价值的关注与日俱增，对价值进行管理的方法也就应运而生。可是价值究竟是什么？各类学者从自身的研究领域提出了不同的认识和见解，在经营管理的实践中对价值进行管理首先就要澄清对价值的认识和理解。价值的概念明晰了，也就明确了企业价值创造的目标，也就是所有价值管理研究的出发点和根本目的。随着价值管理在企业实践中应用范围的不断拓展，作为经营货币的特殊企业——商业银行，应用价值管理逐步提上议事日程。在银行价值管理应用中，迫切需要澄清银行价值管理含义，研究和探讨价值管理模式等一系列理论和实践的问题。本章将在阐明价值、价值理论、价值管理等基本概念含义的基础上，重点阐述银行价值管理的应用要点和特征，并对银行应用价值管理的几种重要模式进行分析和总结。

第一节 价值管理的基本概念

一、揭开价值的面纱

（一）价值的概念

价值的概念，在经济学、哲学和社会学家的眼里有着不同的颜色。

经济学家的“价值”观点与解释最为纷杂。然而，在纷杂的观点中，我国则习惯于引用马克思政治经济学中的观点。如《辞海》对“价值”做了如下解释：“凝结在商品中的一般的、无差别的人类劳动……价值通过商品交换的量的比例即交换价值表现出来。”按照《资本论》中的定义：“价值是凝结在商品中的无差别的人类劳动，是生产商品所消耗的社会必要劳动时间。商品的价值实体就是劳动，可以用劳动时间来计量商品的价值。”这种定义，主要应用在政治经济学领域，针对商品在其形成和交换中所体现的价值。对于在政治经济学的理论研究方面，特别是从理论研究的视角揭示商品价值的本质具有重要意义。然而，现代市场经济、社会环境和企业经营的许多实际现象必须通过上述定义的延伸才能得到实用的解释。

哲学家却有着包容更广的认识。《中国大百科全书·哲学卷》对价值的解释为：“价值的一般本质在于它是现实的人同满足其某种需要的客体的属性之间的一种关系。”这种定义，实际上把价值认同为满足人的某种需要的能力，价值的大小反映了需求满足的多少，换言之是有效性的不高，它明确价值是某个主体和某个客体属性之间的某种关系，即价值具有相对性。这种解释虽然过于概念化，直接套用于微观经济运行较为困难，但是作为一种认识论，它为揭示社会活动现象提供了较好的指导。

一些社会学家则认为，价值是一种对人的有用性，其本质是人与人之间、人与物之间的相互依存、相互影响的关系。价值是凝结在物品中的自然资源、体能劳动和知识。这三个要素也是人类社会的基础资源。

这一概念的意义在于：（1）这是一个总体概念，具有系统性。我们可以从任何角度研究价值，并从各个角度抽象出价值的真实含义，还可以不断加深对它的认识，并把这些个体认识逐步归纳到大系统中。（2）这一概念容易理解，简单明了。人们在日常生活中，在谈到价值时通常都是指有用性。价值是与其有用性相关的，没有效用的东西就没有价值。如果一个东西没有用，那么在它上面投入的劳动就没有价值，就不能看做是一种有价值的劳动，因此就不能创造价值。（3）这一概念统筹了价值的主观有用性和客观有用性。价值既是一种基于主观感觉的有用性，又是一种客观存在的有用性。

（二）价值理论

由于价值概念不同而产生的各种不同的价值理论，从不同的角度进一步解释了价值的含义。我们将要讨论的是经济领域的问题，因此，下面重点介绍经济学领域中几种具有代表性的理论。

古典学派的供给决定论。古典学派认为价值来自于生产过程，由生产所