



湖北经济学院学术文库

我国商业银行

业务流程再造研究

方五一 著

WOGUO SHANGYE YINHANG
YEWULIUCHENG ZAIZAO YANJIU

 中国财政经济出版社



中国银行业改革与发展研究

我国商业银行

发展问题再研究

李健一 著

中国金融出版社



中国金融出版社

湖北经济学院学术文库

（CIP）数据在案

8.2007, 出版

（湖北经济学院学术文库）

我国商业银行业务流程再造研究

◎ 方五一 著

中国财政经济出版社

URL: <http://www.cfeph.cn>

E-mail: cfeph@cfeph.cn

（武汉）

地址：北京市西城区阜成门内大街28号 邮编：100036

发行部电话：88190406 编辑部电话：88190406

北京中印商务印书馆有限公司 印刷

850×1168毫米 32开 6.72印张 121 000字

2007年9月第1版 2007年9月第1次印刷

印数：1—1 000 定价：14.00元

中国财政经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

我国商业银行业务流程再造研究/方五一著. —北京: 中国财政经济出版社, 2007.8

(湖北经济学院学术文库)

ISBN 978-7-5095-0096-5

I. 我… II. 方… III. 商品银业-银行业务-研究-中国
IV. F832.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 110579 号

中国财政经济出版社出版

URL: <http://www.cfeph.cn>

E-mail: cfeph@cfeph.cn

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码: 100036

发行处电话: 88190406 财经书店电话: 64033436

北京中兴印刷有限公司印刷 各地新华书店经销

850×1168 毫米 32 开 6.75 印张 151 000 字

2007 年 9 月第 1 版 2007 年 9 月北京第 1 次印刷

印数: 1—1 000 定价: 14.00 元

ISBN 978-7-5095-0096-5/F·0083

(图书出现印装问题, 本社负责调换)



作者简介

方五一，1973年生。男，汉族，湖北省罗田县人。1994年从湖北金融高等专科学校毕业分配至中国工商银行，先后从事过储蓄、会计、信贷、内部管理等银行工作。2000年考入广西师范大学攻读国民经济学专业的硕士研究生，师从广西首席经济学家罗知颂教授，2003年考入华中科技大学，攻读管理科学与工程专业的博士研究生，师从著名的投资管理专家蔡淑琴教授，从事金融管理的研究与学习。2003年至今，在湖北经济学院担任专业教职工作。

为将理论与实践有机地结合起来，多年来，作者一直孜孜不倦的在金融、投资和管理等实际工作部门进行实践与摸索，先后担任过IT公司咨询顾问、贸易公司投资策划和咨询公司的咨询师等职务，积累了较为丰富的工作经验。作者理论功底扎实，具有较为深厚的经济管理学底蕴，主要研究方向和涉猎的领域是：金融管理和项目投资。先后在《金融论坛》，《经济论坛》《商业研究》等期刊上发表论文20余篇。

责任编辑：吕小军
封面设计：福瑞来书装

代代传，如今尤为盛。但合并重组之后，学校层次提高，办学要求亦相应提高，如何顺时应势，做大做强湖北经济学院，以为本地乃至全国的经济建设做出更大贡献呢？学校立足现实，着眼未来，将科研强校写进了学校发展的战略宏图，这实是挈领之措，抓纲之举！

提升科研水平，需要个人的勤奋努力，亦需要团体的协同作战；需要老师的精力投入，更需要学校的鼎力扶助。这次由学校资助出版的《湖北经济学院学术文库》即是学校实施的战略计划之一。这项计划，旨在推介我校的学术成果，扩大我校的学术优势，营造我校的学术氛围，凝集我校的学术团队，因而它面向全校学人，尤其是奋发上进的中青年学者；它欢迎一切著作，尤其是思想新颖、见解独到的学术专著，“开明开放，优中择精”，是之谓也。

学术之道，一则立高，一则守静。立高才能紧跟前沿，把握动态；守静方可于喧闹中求真知，于细微处成大境界。学术文库是一块放飞思想的田野，之所以为“田”，是希望我们大家共同耕耘，春种而秋收；之所以为“野”，是希望我们的思想不囿于陈见，不拘于一端，有超迈之气象，有博取之视野。这当然是比较高的要求，但我相信，只要我们于高处放眼，在静中下手，我们的这块田野一定会绽满思想的鲜花，结出智慧的硕果！

许建国

2004年5月30日



目录

(20)	立師的具工外左對野旅民業計財業商國經	第 1 章
(20)		第 1 章
(11)	具工外左對野旅民業計財業商國經	第 1 章
(28)		第 1 章
(29)		第 1 章

第 1 章 概 论

(14)		第 1 章
第 1 章 概 论	 (1)	第 1 章
第 1 节 问题的提出	 (2)	第 1 章
第 2 节 国内外相关研究综述	 (4)	第 1 章
第 3 节 本书研究的主要内容和研究方法	 (31)	第 1 章
本章小结	 (34)	第 1 章

第 2 章 我国商业银行业务流程再造的一般分析

(25)		第 2 章
第 1 节 我国商业银行业务流程的发展现状	 (36)	第 2 章
第 2 节 我国商业银行业务流程再造的目标和原则	 (45)	第 2 章
第 3 节 我国商业银行业务流程再造的策略、路径和成功的关键因素	 (53)	第 2 章
本章小结	 (64)	第 2 章

第3章 我国商业银行业务流程模式化工具的确立	(65)
第1节 业务流程概述	(66)
第2节 业务流程模式化工具	(71)
第3节 流程模式化工具评述	(85)
本章小结	(92)
第4章 我国商业银行业务流程再造的模式与信息技术 的运用	(94)
第1节 业务流程再造模式的建立	(95)
第2节 信息技术与业务流程再造	(109)
本章小结	(119)
第5章 我国商业银行业务流程再造绩效的评价	(121)
第1节 绩效评价的思路	(122)
第2节 基于时间因子的单项评价	(123)
第3节 基于顾客满意度因子的单项评价	(129)
第4节 流程再造绩效的综合评价	(132)
第5节 业务流程绩效综合评价方法及模型	(144)
本章小结	(152)
第6章 业务流程再造的实证分析 ——以某省商业银行业务流程再造为例	(154)
第1节 背景材料介绍	(155)
第2节 基于 ARIS 的业务流程再造模式	(158)
第3节 再造绩效的综合评价	(169)
本章小结	(188)



总 结.....	(189)
参考文献.....	(193)



第1章

概论

第1章

概论

建立以客户需求为中心，以提高客户满意度为己任，以寻求效率和增值最大化为目标的企业再造运动受到了广泛的关注和应用。尽管业务流程再造并非从金融行业中发起，其在金融业中的实践探索和理论探讨也远远滞后于其他行业。但随着金融信息化、金融自由化、金融国际化和金融客户需求多样化趋势的增强，面对来自金融市场剧烈变化所带来的巨大压力，为摆脱日渐明显、内外交困的经营颓势，业务流程再造受到越来越多金融机构尤其是商业银行的青睐。为此，国内外金融业先后对业务流程再造进行了长达20多年的不懈探索。

第 1 节

问题的提出

基于我在商业银行的实际工作经历和自己对改善商业银行经营状况的长期关注,结合当今方兴未艾的银行再造运动,试图运用先进的管理学理念和方法,从业务流程的角度来研究改善商业银行的经营状况。

业务流程再造(BPR, Business Process Re-engineering)是商业银行再造的核心,它是在 20 世纪 90 年代初由美国管理大师哈默和钱皮提出的一种新的管理理念和方法,它的目标是通过重新设计组织经营的流程,以使这些流程的增值内容最大化,从而获得绩效改善的跃进,激发和增进商业银行的竞争力。它是继全面质量管理、准时生产、工作流程管理、敏捷制造、并行工程、供应链管理等一系列管理理论和实践后的一大创举,商业银行再造运动成为当今国内外管理界最为热门的话题之一。

银行再造是商业银行再造的一个重要分支。早在 20 世纪 80 年代,西方商业银行就曾尝试过采用大规模技术提升的方式作为保持商业银行领先优势和扩大市场份额的手段,因此每年商业银行都加大技术投资的规模。虽然新技术的应用使西方发达国家商业银行的业绩有所提升,但没有取得应有的效果。以美国为首的发达国家注意到这个问题之后,试图通过调整 IT 的投资结构来改变这一状况,在 IT 投资中增加软件和服务的投资,资金调整如表 1-1。



表 1-1 美国 IT 投资支出结构 单位: 百万美元

投资业务种类	1999 年	2002 年	2005 年	年增长率 (%)
硬件	5028	5658	6066	2.4
软件	1361	2223	3097	10.3
专业人员支出	878	1010	1018	2.8
系统集成	897	1010	1018	2.4
业务外包	1530	3031	4362	14.6

数据来源: 2005 年《世界金融年鉴》。

经过调查发现,在经历了大规模的调整技术投入之后,商业银行的生产效率也没有得到明显提高,银行的运行效率比采用技术所能达到的效率要低。而美国商业银行在信息技术上的投资几乎有 80% 是投入到金融等服务业中的,理论和实证的极大反差引起了理论界和实务界的进一步研究。研究发现,技术应用潜力的发挥应以商业银行其他各方面的相应提高为条件,而不是单纯的技术提升所能达到,即应从技术、组织和效益三个方面着手。其中组织是技术实施的保障,组织的顺畅运转是以信息流的快速传递和交换为前提。而建立在传统分工理论基础上的职能分工体系在一定程度上造成了信息存储、传递渠道的分割,使信息传递严重受阻。信息技术没有发挥作用的重要原因就是银行在运用新技术时,仍用原来的制度和流程。为了改善这一现象,西方商业银行纷纷将注意力转移到了业务流程再造。

迄今,银行再造已历经 20 多年的发展,尽管以降低经营成本、提高经营效率和顾客满意度为己任的商业银行再造已历经了多年,但是其实施状况并不尽如人意,正如 Rosenthal 和 Wade 所说“伴随着巨大的成功和巨大的失败”。高的失败率导致了人们对再造失败原因的关注和探究。研究表明,由于不同银行需要通过再造实现的目标不同,各自面临的外部环境和内部约束条件不

同,且这些因素又处于不断的变化之中,因此简单的借鉴某种成功经验是行不通的,探究在不同约束条件下商业银行再造的规律成为一个重要课题。

业务流程是不同商业银行实现经营战略的载体。随着我国国有独资商业银行股份制改造的完成,各商业银行势必在未来的经营中实行独具特色的经营战略,而体现这种差异性经营战略的外在表现就是各自独具一格的业务流程。面对来自信息技术、金融全球化和混业经营的冲击,商业银行将面临来自国内外越来越强的市场竞争,国家信用的保障正在逐步削弱,市场结构将发生空前改变。在外部经营环境和内部约束条件改变的情况下,如何进行有效的流程再造将是我国商业银行未来面临的主导话题。虽然我国商业银行有关业务流程的改造从未停止过,但一直处于修修补补的状态,始终未能进行大规模彻底的改造。究其原因,一是产权不清是目前制约我国商业银行发展更为突出的问题,二是基于现实条件约束下的我国商业银行如何进行有效的业务流程再造的理论性问题还未得到彻底澄清。因此本选题具有较强的理论性、前瞻性和现实意义。

第2节

国内外相关研究综述

一、商业银行再造研究的发展历程

我国理论界对于银行再造方面的研究较为零散、不够系统,



实务界在银行再造方面的实践探索也不够成熟。站在全球视野来看，银行再造经历了三个阶段。

第一个阶段发源于20世纪80年代后期，以Hank Goodstein和Paul F. Janntt为代表展开了对银行再造的启蒙研究。Hank Goodstein (1998)首次倡导以工作系统入手来提高银行的经营绩效，他所强调的工作系统，实际上就是银行的二级和三级流程系统。Paul F. Janntt (1993)阐述了银行如何进行定价策略调整，实现利润的新增长。两人的主张成为90年代第一代银行再造的主流策略，Lowell L. Bryan (1998)做出了传统银行运作系统即一级流程系统即将解体的预言。总体看来，这一时期的银行再造研究，大多还只是一种再造思想的萌芽，缺少一个清晰的研究思路 and 框架。

第二阶段，进入20世纪90年代，1994年银行再造专家保罗·阿伦 (Allen)出版了《银行再造》一书，银行再造研究进入到较为成熟的状态。George M. Bollenbacheu (1992)系统阐述了银行流程再造的内涵，掀起了银行再造研究的热潮。John H. Wolfarth (1995)强调银行再造有别于其他银行变革理论，再造所专注的是银行的流程，Paul Allen (1995)指出再造只是银行文化变革的一种催化剂，银行再造虽然着眼于流程，但是，如果银行的思考方式、组织结构、员工技能、权力分配、价值观和管理制度等因素没有随着流程进行重大的改变，再造是无法成功的。只有商业银行文化经过转型和重塑，才能将银行带入一个崭新的境界。Allen (1995)认为，对单个流程或功能的重组在银行里是不会取得什么效果的，因为银行不同的功能、流程、物理设备以及系统成本杠杆是相互关联的。由此他推崇综合而不是单一的流程再设计，提倡银行进行客户导向型的银行文化，提倡关注

市场和竞争对手的外向型。认为银行应当谨慎从事那些有着明确的费用降低或者效率比例目标的整体再造。Katherine (1994) 对营销在银行再造中的作用进行了分析。他认为, 银行再造就是使银行的服务变得更为快捷, 成本变得更低, 能更好地吸引并留住客户。再造过程中银行营销的主要作用就在于客户群的细分, 找出优质客户群, 提供满足客户需求的产品和服务, 并开发出向客户输送相关产品和服务的渠道。经过再造, 银行将由一个垂直的结构变成一个较为水平的结构。并且再造银行还需要考虑银行与客户的关系, 应该对客户进行细分并分析他们的购买行为, 由此来考察银行是否能提供他们所需的服务并维持股东的利益。因此, 对客户需求的了解以及充分的市场信息是再造的基础。Jeffrey Zack (1994) 总结了美国 CSC 指数公司对北美 47 家再造银行的调研结果。调研发现, 银行在为再造设定目标时, 最好起点要高一些, 而不能仅仅局限于满足银行的安全性, 因为低的目标设定往往会使银行错失方向。再造行动所关注的是客户服务的提高, 而实现这一目标的障碍是如何获取合适的信息系统。同时其《再造, 无论定义如何, 总在变化和成长》一文, 对业界关于再造的一些看法进行了汇总: 真正的再造一般可以分成两类, 一类是银行彻底的整体再造, 另一类是温和的业务线或流程的再造。对某些银行家来说, “再造” 只不过是更好地为顾客服务, 对另一些银行家来说, “再造” 是削减管理层次的现象。曼哈顿第一咨询公司 (First Manhattan Consulting Group) 的 Rodger 先生认为成本降低目标对再造成功至关重要, 最高管理层应当专注于流程, 通过标杆管理来寻求最为恰当的降低成本。他建议银行密切注视产品和服务质量, 降低服务的周转时间, 以此来根本性地思考工作是如何完成的。Eytan J (1995) 等人对美国化学银行采用