

B

BUSINESS
ADMINISTRATION
CLASSICS

Business

工商管理经典译丛·运营管理系列

Administration Classics

金融机构运营管理

BANKING/TRADING

-OPERATIONS MANAGEMENT

赫里特·扬·范登布林克 (Gerrit-Jan van den Brink) 主编
张初愚 张志玉 译

中国人民大学出版社

F830.2/50

2008


工商管理经典译丛·运营管理系列

金融机构运营管理

BANKING/TRADING

-OPERATIONS MANAGEMENT

赫里特·扬·范登布林克 (Gerrit Jan van den Brink) 主编
张初愚 张志玉 译

 中国人民大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

金融机构运营管理/范登布林克主编;张初愚,张志玉译.

北京:中国人民大学出版社,2008

(工商管理经典译丛·运营管理系列)

ISBN 978-7-300-08992-8

I. 金…

II. ①范…②张…③张…

III. 金融机构-经济管理

IV. F830.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 019897 号

工商管理经典译丛·运营管理系列

金融机构运营管理

赫里特·扬·范登布林克 主编

张初愚 张志玉 译

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511398 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com>(人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 河北涿州星河印刷有限公司

规 格 185 mm×260 mm 16 开本

版 次 2008 年 3 月第 1 版

印 张 17.75 插页 1

印 次 2008 年 3 月第 1 次印刷

字 数 398 000

定 价 39.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

《工商管理经典译丛·运营管理系列》 出版说明

运营是企业的基本职能之一。如何降低成本、控制质量、保证时间和提供个性化服务，是运营所关注的核心问题。在绝大多数组织中——无论是营利性企业还是非营利性公共组织——运营职能都占用了组织的绝大部分财力、物力和人力。因此，运营业绩的好坏对一个组织的成功与否起着至关重要的作用。

在现代激烈竞争的商业环境中，企业的组织结构、战略、营销、资本运作都有可能成为企业成功的关键要素之一，但是，这些成功要素必须建立在坚实的运营模式的基础上。这是因为，在任何一个企业内部的各项活动中，运营过程都是其创造价值、服务社会和获取利润的主要环节，沟通着各项其他职能，决定着产品和服务在市场上的竞争力。离开了运营的支撑，上述成功要素将是孤立和暂时的，要么被竞争对手轻而易举地模仿去，要么因异质于企业而不能成为核心竞争力的一部分。

21世纪初，运营更是直接决定着企业的生死成败。一方面，以往涌现出的各种企业管理新理念，如制造资源计划、物料需求计划、企业资源计划、精益生产、企业流程再造、大规模定制、供应链管理、计算机集成制造、敏捷制造等，纷纷以先进的运营技术为依托，进行整合。另一方面，借助于信息技术，尤其是互联网，运营技术也实现了质的改变。企业如今能够在全球范围内协调采购、生产、物流、分销等活动，进而形成整体性竞争优势。对这两方面的进步企业都不能忽视，否则企业所拥有的竞争优势就会转瞬即逝。

21世纪是中国的世纪。但“中国制造”、“世界工厂”这些概念的背后，如果没有独特的运营优势作支撑，将无异于海市蜃楼。从历史上看，一个国家在崛起时，往往伴随着运营模式上的创新。例如，美国作为世界头号经济强国的兴起，就出现了福特发明的流水线生产方式。又如，日本在成为世界经济强国的过程中，也涌现了丰田JIT生产模式。为了实现强国梦，中国企业应该潜心锤炼自己的运营模式。

中国人民大学出版社一以贯之地关注经典图书、教材的出版，随着运营管理重要性的凸显，我们也对运营管理领域的发展给予了极大的关注，与领域内的专家、学者保持着长期的合作。在反复调研的基础上，我们推出了“工商管理经典译丛·运营管理系列”。在这个系列中，涵盖了《运营管理》、《质量策划与分析》、《生产计划与控制》、《物流工程与管理》、《项目管理》等一批高版本的经典教材。我们希望将20世纪90年代以来运营管理的最新观念和方法介绍给广大读者，为我国运营管理水平的提高做出贡献。

许多教授和编辑为这套书的出版付出了辛勤的劳动。感谢华中科技大学的陈荣秋教授，中国人民大学的黄卫伟教授和焦叔斌教授，天津大学的何桢教授，浙江工商大学的陈子侠教授、胡华教授、蒋长兵教授，北京交通大学的丁慧平教授，南京理工大学的韩玉启教授，以



及其他默默支持人大出版社的专家学者们，他们为我们能出版一批批经典著作贡献了智慧，给我们提出了很多建议，帮助我们遴选图书，甚至参与一些书的翻译工作，是他们的慧眼和精益求精的精神，使我们能出版这么多的经典教材。

最后，感谢我们的读者，谢谢你们对我们的信赖，我们期待着你们的意见反馈。我们的联系方式：www.rdjg.com.cn。

中国人民大学出版社

前言

在金融机构的成功因素中，运营管理变得越来越重要。过去，运营管理属于这些机构里更“灰色”的领域，其员工收入远少于他们在前台部门的同事，而且根本没有奖金。运营部门不为外界所了解，它是金融机构的生产车间，处理前台部门承揽的交易，以及所有直接来自客户的指令（如支付）。

但最近由于金融机构所处环境的许多变化，运营部门受到了较多的关注。

- 多渠道销售的引进使运营部门更多地显露于人们面前，因为电子渠道直接与运营部门联系，不需要前台部门的任何介入。呼叫中心也一样，它经常向运营经理汇报。

- 在过去的几年内，大多数金融机构的成本结构发生了改变。由于信息技术的重要性不断增长，因此，变动成本减少了，而固定成本增加了。人们发现这些成本的主要要素在运营部门。

- 管制环境在改变。《巴塞尔资本协议》（Basel Capital Accord）规定，当银行面临运营风险时，必须留存资本金。运营经理负责的业务将吸收资本，这对他们来说是第一次。在新形势下，他们也会面临对资本回报率的要求。

- 包括“9·11”事件在内的一系列重大的事件表明了金融机构的脆弱性和对全面业务连续性计划的需求，该计划要考虑所有关键流程使用的资源。

- 信贷风险的处置使其他一些衍生风险的处理成为必要的业务内容。为处理更多的交易，抵押品管理变得越来越必要。

- 外包不仅是一个趋势，而且有助于改善效率，从而可能降低运营风险。

所有这些事项改变了金融机构里运营经理的关注焦点。他们现在必须考虑风险与效率，否则，长远筹划中的不足与失误，可能会使一些事件造成对短期有利前景的不良影响。

金融机构很早就开始了流程自动化，但依靠当时可获得的技术，不可能实现大规模处理。遗憾的是，大多数旧系统通常不能够生成支持客户关系管理、绩效与风险管理或营销的数据。金融机构有许多数据，但只有很小一部分可以作为有价值的信息使用。

在过去的几年里，金融机构的竞争环境改变了：

- 出现了专业机构，它们与原有的综合性机构在边际贡献很高的领域竞争。过去，综合性银行一直对它们的活动给予交叉补贴，但现在这是不可能的。

- 其他非银行机构已经变得很活跃。例如，咨询公司在公司理财领域提供服务。在有些国家，独立财务顾问成了金融机构分支的慎重选择。

- 有些保险公司也开始提供银行服务，特别是抵押，因为这些公司有长期可用的资金。

- 采用互联网作为分销渠道，国外机构能够凭借低成本优势进入市场。

运营经理面临着这些挑战。该行业的一个关键的成功因素是监管。谁也不能确切地知道

金融机构的运营领域里要素的数量。不能相信那些声称能够处理运营部门里所有流程的人。

运营管理需要团队合作：运营经理必须能够依赖企业与团队的忠诚，因此应该具备特殊的领导技能。本书将用一章的内容讨论管理与领导的区别，它将表明，领导艺术是不可或缺的。

运营经理广泛的关注范围以及上面提到的许多变化是我们写这本书的原因。本书没有为诸如贷款管理及金融市场管理等核心处理领域拟定标准。它更多地关注运营经理必须面临的特殊挑战，最终，这需要在成本最优化与更高的业务要求之间取得平衡。

本书既包括实务部分，也包括理论部分，虽然所有理论部分的合作者也在该行业工作。因此，本书的主要内容是实际应用。它们不是只存在于书本上的全新的观点，而是已在日常操作中得到证明的理念。

本书的第Ⅰ篇讨论运营经理所面临的具有挑战性的趋势：

- 从数据输入到流程控制。
- 分解价值链：将下个阶段外包。
- 信息处理与互联网：虚拟后台。
- 运营风险管理：运营经理的核心风险。
- 电子商务：是一个真实的挑战，还是一种新的分销渠道？

这些趋势改变了运营经理管理领域的参数。新的可能性也意味着新的威胁，这些都将在书中讨论。

有些工具比其他工具更重要。本书的第Ⅱ篇讨论运营经理的重要工具：

- 领导还是管理？
- 流程再造：一种实用的方法。
- 项目管理：从IT项目中得到的教训。
- 运营领域中的成本计算。

领导技能变得越来越重要，因为员工也需要改变。正如本书的第Ⅰ篇所表明的那样，数据输入员工要发展成为流程控制员。因为受过良好教育的员工有其他需求，所以他们需要不同的领导风格。

通常只有在项目组织结构里才能成功地管理挑战。IT项目尤其涉及金融机构里不同的原则，因此，项目结构可能是有效地开展这些活动的唯一方式。

本书的第Ⅲ篇涵盖一些实务要素：

- 担保品管理。
- 支付。
- 信息技术。
- 运营经理的管理信息。

选择这些领域是因为其中有些内容很新、很复杂。人们常常讨论支付职能，因为许多总经理认为支付服务是第一大亏损业务。最终，良好的管理信息可能促使运营经理作出正确的决议。

本书主要是为董事会成员及运营领域中的运营经理和部门经理撰写的。它也可帮助学生及教师更好地理解实务，本书也谈到了如何将理论概念运用于实际。

所有的合作者都希望本书有助于提高金融机构里运营部门的绩效。如果你喜欢这本书，请告诉你的同事；如果你有问题，请告诉我们。

目 录

I 篇 运营管理的趋势	(1)
1 章 从数据输入到流程控制	(3)
引 言	(4)
能够得到什么收益	(5)
需要满足什么先决条件	(12)
需要考虑的关键成功要素	(19)
创建商业方案	(21)
转变的一个实际例子	(26)
小 结	(35)
2 章 将下个阶段外包	(37)
价值链的兼并与分解：战略方面	(38)
外包：总论、模型和管理原则	(40)
3 章 信息处理与互联网：对后台的意义	(51)
引 言	(52)
互联网对金融服务业的影响	(52)
外部视角：客户流程	(56)
内部视角：业务流程	(57)
虚拟后台组织	(58)
小 结	(60)
4 章 运营风险管理：运营经理的核心风险	(61)
引 言	(62)
定义和相关维度	(62)
监管环境	(69)
管理方法选择	(75)
运营风险控制工具	(78)
经济资本金计算与成本分摊	(83)
5 章 电子商务：小心陷阱	(89)
引 言	(90)
发现自身存在的问题：威胁因素和薄弱环节	(91)
决定可得性的因素	(93)
IT 安全部件的选择	(93)



人员：IT 安全隐患的源泉	(94)
怎样检测 IT 安全问题	(95)
小 结	(96)

II 篇 组织与管理


6 章 领导与管理	(99)
管理者还是领导者	(100)
有魅力的领导者是好的管理者吗	(100)
领导意味着营造良好的氛围	(101)
紧紧抓牢优秀员工	(102)
领导是天生的还是后天培养的	(102)
领导的影响力	(104)
7 章 业务流程再造	(105)
业务流程再造的几个主要理念	(106)
方 法	(109)
小 结	(121)
8 章 项目管理：从 IT 项目中得到的教训	(124)
引 言	(125)
什么是项目	(125)
项目管理基本框架	(129)
项目为何会失败	(142)
案例学习	(144)
成 功	(147)
9 章 运营领域中的成本计算	(148)
引 言	(149)
成本计算问题	(150)
资本密集环境中的转移定价	(152)
支付业务中单位成本计算的一个例子	(153)
成本计算与交叉补贴	(155)

III 篇 重要的操作

10 章 担保品管理	(159)
引 言	(160)
信贷风险	(163)
组织架构	(169)
建立担保交易关系	(170)
担保核定的日常流程	(173)



法律环境	(177)
附录：一些担保术语	(184)
11 章 支付中的运营风险	(187)
引 言	(188)
风险分析：支付中的运营风险会出现在何处	(195)
降低风险的办法	(199)
稳定的服务质量	(200)
更多地使用自动化和直接流程处理可以减少错误吗	(201)
中心匹配	(202)
为保证流程质量而进行的不断努力	(202)
质量管理	(203)
外包：能解决所有的问题吗	(213)
支付工厂的处理：降低资本的可能性	(214)
12 章 运营经理需要的信息技术	(217)
引 言	(218)
信息技术运营：核心	(218)
信息技术运营：促进者	(222)
信息技术运营：促进方法	(224)
信息技术运营：指导	(237)
信息技术运营：最后但并非最不重要的	(251)
13 章 运营经理需要的管理信息	(255)
引 言	(256)
运营管理中的管理循环	(256)
支持管理流程的管理信息	(258)
一个管理报告案例	(263)
译后记	(272)



I

篇

运营管理的 趋势

- 从数据输入到流程控制
- 将下个阶段外包
- 信息处理与互联网：对后台的意义
- 运营风险管理：运营经理的核心风险
- 电子商务：小心陷阱



1

章

从数据输入 到流程控制

赫里特·扬·范登布林克

- 引 言
- 能够得到什么收益
- 需要满足什么先决条件
- 需要考虑的关键成功要素
- 创建商业方案
- 转变的一个实际例子
- 小 结

引 言

过去，金融机构的后台系统（back office）看起来更像一间老式的教室。许多员工一排排地坐在那里，用手动打印机制作结算表、登记凭证等。经理坐在员工对面，看着员工工作。

这种模式的效率很高。早期的银行通常能够当天做好结算表，并由职员们自己发送，这样，客户在傍晚就能够收到手工打印的结算表。在第一次自动化阶段之后，银行再也不能维持这种服务水平了。

在泰勒对汽车行业实施工作细分之后，为提高产出，银行也开始分派职员做特定的工作。虽然处理量增加了，但银行也有轻负荷工作的安排。文书常常正在处理过程中，有时被放在公文筐里。由于业务量增加，文书堆满了职员的桌子。处理环节成了业务扩张的瓶颈，这个问题在 20 世纪 90 年代之前很严重。

60 年代，自动化开始发挥作用。首先，人们使流量很高的业务自动化，如支付与账户类业务。但整个流程只有一部分被自动化了，例如，登记工作可以被自动化，而支付处理、译码、发报仍由人工执行。因为处理链的不同系统之间没有交流，所以这种自动化叫做“孤立自动化”（island-automation）。虽然该自动化阶段对金融业很重要（如若不然，银行不可能扩张得如此之快），但它导致了后来产生的问题。旧的 IT 基础设施不支持新的流程导向所强调的重点。实际上，正如早期给职员分派工作一样，自动化时代同样是按照泰勒原则组织的。

在很长一段时间内，自动化时代的第一个阶段开发的系统得到了广泛的应用。在许多银行里，一些系统现在还在应用。这些系统通过一些接口相互连接，而且这些接口需要精心维护，即使如此，人们仍能够接受，这是因为转换系统的风险通常很大。

本章将讨论以下问题：

- 将员工从数据输入员变成流程控制员能得到什么收益？
- 转变成功需要什么先决条件？
- 是否需要考虑一些关键成功要素？
- 一个案例分析。
- 转变的一个成功例子。
- 小结。

这些讨论让我们大体了解一些观点，这些观点是运营经理在计划、执行和测试转化时应该考虑的。本章应该作为成功转变的向导，转变成功将会改善银行的竞争地位，激发员工的热情。

能够得到什么收益

将员工从数据输入人员转变成流程控制员，可以获得以下好处。

- 处理能力可以提高：处理环节不再是流程链的瓶颈。
- 当前用于数据输入和验证的资源能够移作他用：用于其他有利可图的交易。
- 可以提高员工的积极性。
- 可以将控制机制嵌入 IT 基础设施，以确保减少失误。

□ 处理能力的增加

在过去的几年里，交易量变得越来越不稳定，但其趋势是不断增加。只要股市繁荣，交易量就一直迅猛增长，这导致 IT 系统和人力资源不能够妥善地处理一些交易。到 2000 年，德国的“直接银行”（Direct Bank）（没有分支机构，只能通过电话或电子化业务联系的银行）发展如此迅猛，以至于它们无法按时将所有的交易指令传送给交易所。这样，它们的客户就面临着汇率变动的风险，于是客户开始抱怨。虽然证券交易监管机构公开表达了它对直接银行绩效的不满，但其交易量持续增加，在两个月之内，甚至增加了三倍。这主要是因为与传统银行相比，直接银行收取的交易费用更低。大多数顾客都受到过良好的教育，所以，他们能够自己进行交易，而不需要任何建议。作为大赢家，他们有比普通人更多的资金投资于证券。市场价格波动甚至会带来更多的交易，因为这能够吸引更有投机倾向的投资者。

老式 IT 环境与新的互联网技术之间的衔接引起了一个典型问题。过去，旧的系统只接收手工输入，因此，内存里只要有很小的缓冲器就够了。然而，新的互联网技术直接与系统对接，这会引入缓冲器超载。在没有任何警告的情况下，交易突然中断了。图 1—1 描述了工作流程中的薄弱环节。

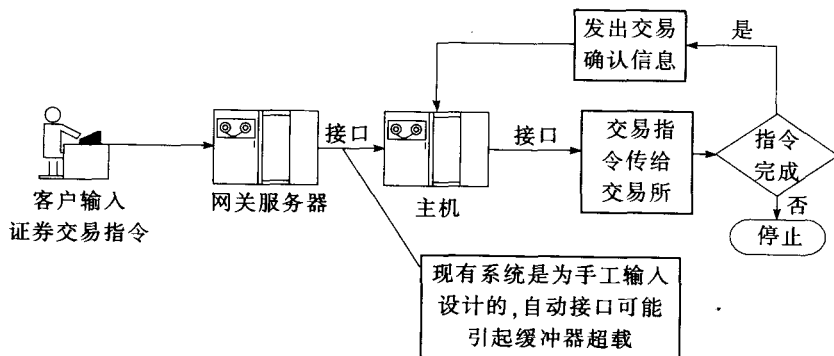


图 1—1 通过互联网进行的国内证券交易简图

然而，在许多情况下，在前台与后台系统间有一个组织接口，它采取凭单

(ticket) 的形式。在电话交易条件下, 图 1—2 中描述的情形在很长一段时间内是很常见的。

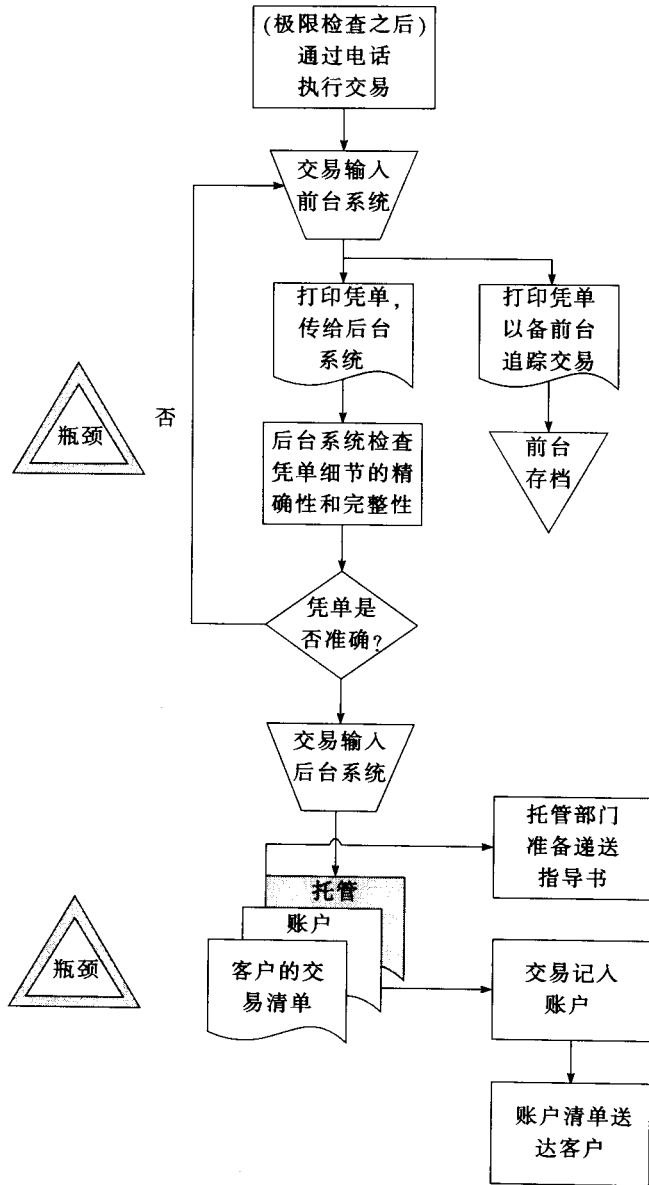


图 1—2 在交易所交易的金融工具传统的处理流程图

图 1—2 中有两个瓶颈, 因为后台只能处理一定量的交易, 所以这限制了业务量的快速增长。这里, 瓶颈是由从事处理工作的员工所引起的。通过建立两个接口可以消除该瓶颈, 改进后的情况如图 1—3 所示。

- 在前台系统与后台处理系统间有一个接口, 在该接口处将会自动检查交易细节的精确性和完整性。

- 在后台处理系统与会计系统间有第二个接口。

在图 1—3 中, 引入带阴影的方框有助于处理更大的业务量, 改善银行的

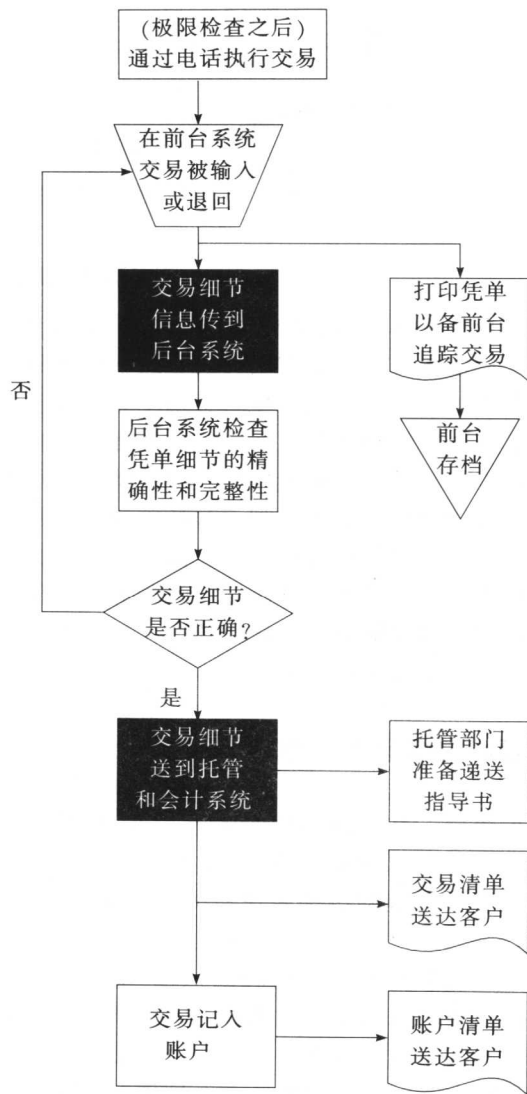


图 1—3 带接口的改进流程图

收支情况。更大的处理量会增加收入，改善交易能力利用情况。后者能够带来规模经济，从而降低单位成本。

□ 释放数据输入和验证作业占用的能力

消除瓶颈通常能够解放劳动力。对此的第一个反应可能是削减员工数量。虽然这种裁员能够给组织带来一些好处，但如果将这些员工安排到其他业务中去，可能更有利。大多数金融产品（特别是投资银行产品）在最初出现时，边际贡献是很高的。但一段时间之后，竞争者会推出相似的产品，从而其边际贡献会下降，如图 1—4 所示。