

BANK

国际一流银行财会管理规则



Strategic Planning for Banks

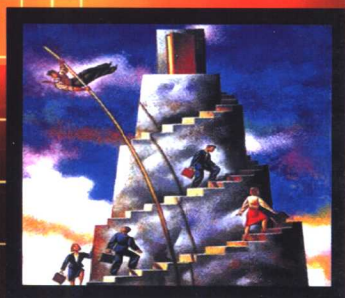
西方银行 战略计划

● 银行计划管理的新领域和新方法

Strategic
Planning
for Banks



Strategic Planning for Banks



● 主编 王琳 林鸿 郑孝和



企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

BANK 国际一流银行财会管理规则

西方银行

战略计划

银行计划管理的新领域和新方法

Strategic Planning for Banks

主 编 王 琳 林 鸿 郑孝和

副主编 丁保平 李新农 刘建松

编 写 范小清 林晓东 王德刚

赵 荣 王 清 詹蔚波

B9066/01

企业管理出版社

图书在版编目(CIP)数据

西方银行战略计划:银行计划管理的新领域和新方法/王琳等主编.
-北京:企业管理出版社,2002.11

ISBN 7-80147-769-3

I . 西... II . 王... III . 银行业务-经济计划-西方国家
IV . F835.02

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 094451 号

书 名:西方银行战略计划:银行计划管理的新领域和新方法

作 者:王琳 林鸿 郑孝和

责任编辑:吴太刚 技术编辑:穆子 晓光

书 号:ISBN 7-80147-769-3/F·767

出版发行:企业管理出版社

地 址:北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编:100044

网 址:<http://www.cec-ceda.org.cn/cbs>

电 话:出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱:80147@sina.com emph1979@yahoo.com

印 刷:北京广益印刷有限公司

经 销:新华书店

规 格:880×1230 32 开 10.75 印张 204 千字

版 次:2003 年 1 月第 1 版 2003 年 1 月第 1 次印刷

定 价:46.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

BANK 国际一流银行财会管理规则 丛书编审委员会

主 任

徐放鸣

财政部金融司司长

胡正衡

中国人民银行会计财务司司长

常务副主任

姚桂琴

中国人民银行会计财务司巡视员

刘家德

财政部金融司副司长

孙晓霞

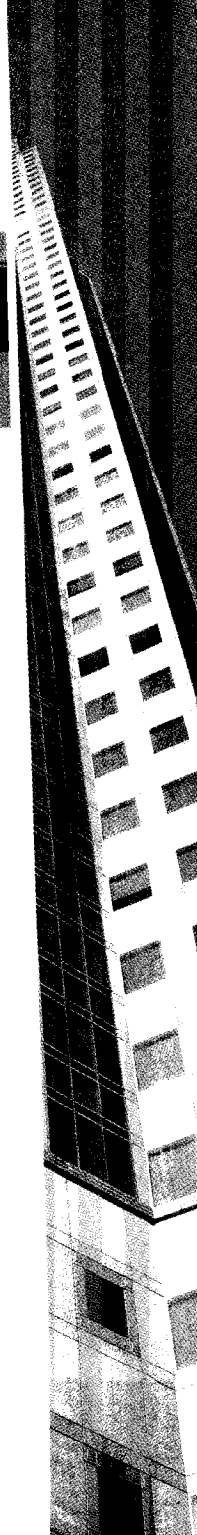
财政部金融司副司长

李忠林

中国人民银行会计财务司副司长

舒家伟

国家开发银行财会局局长



国际一流银行财会管理规则 **BANK**

丛书编审委员会

副主任

徐雏凤

中国工商银行计划财务部总经理

许 燕

中国工商银行会计结算部总经理

王志辉

中国农业银行财会部副总经理

刘燕芬

中国银行财会部总经理

鲁可贵

中国建设银行会计部总经理

于亚利

交通银行财会部总经理

宫迎春

中国农业发展银行财务管理部主任

李 刚

中国进出口银行财会部总经理

许建忠

中信实业银行计划财务部总经理

李 杰

中国光大银行计划财务部总经理

曹立元

华夏银行计划财务部总经理

王建平

中国民生银行计划财务部总经理

郭荣丽

招商银行财会部总经理

夏博辉

深圳发展银行财会部总经理

孙 菲

广东发展银行财会部总经理

傅 能

上海浦东发展银行资金财务部副总经理

目录

CONTENTS

第 1 章

战略规划:银行生存的关键	1
○ 战略计划的含义	2
○ 战略计划的重要性	3
○ 战略计划的实施	5
○ 本书范围	6
○ 小结	8

第 2 章

影响战略计划的关键问题	9
○ 社区银行的合并	11
○ 银行业结构的自由化与多样化	17
○ 跨国银行的出现	18
○ 联邦立法的影响	18
○ 盈利能力与资本充足性	21
○ “以客户为中心”的宗旨	22
○ 产品与服务	23
○ 技术的影响	24
○ 反垄断问题	25
○ 小结	25

第3章

战略规划概述	27
○ 战略规划的特殊性	28
○ 战略规划的指导思想	29
○ 制定战略规划的重要性	29
○ 制定战略规划的开端	31
○ 制定战略规划的步骤	33
○ 形势分析、业务展望及任务声明	34
○ 目的与目标的确定	34
○ 行动方案的制定	36
○ 战略规划的监督、控制和修改	37
○ 对战略规划结果的预期	38
○ 小结	38

第4章

形势分析:内部分析	41
○ 管理与组织分析	45
○ 财务问题分析	51
○ 焦点问题分析	52
○ 非财务问题分析	53
○ 小结	55

第 5 章

形势分析:外部分析	57
○ 技术分析	58
○ 政府管制分析	60
○ 市场分析	61
○ 人口环境分析	63
○ 竞争分析	64
○ 小结	66

第 6 章

股票估价与战略计划	67
○ 现金流量折现法	68
○ 账面价值调整法	69
○ 市场价格对照法	69
○ 股利资本化	70
○ 市场价格的意义	71
○ 股票估价的作用	71
○ 股票估价与员工激励	71
○ 股票估价与并购	72
○ 分行的购买与出售	72
○ 职员持股与职员入股	73
○ 股票的回购	74
○ 社区银行与储蓄机构的出售	75
○ 小结	76

第 7 章

战略规划制定者的选择	77
○ 外部战略规划公司的优点	78
○ 确定战略规划制定者的步骤	78
○ 制定战略规划期限的确定	80
○ 制定战略规划的成本	81
○ 战略规划制定过程的评估	83
○ 小结	83

第 8 章

董事会和管理层在战略规划制定过程中的作用	85
○ 管理层负责战略计划的修改	86
○ 董事会负责战略计划的组织与管理	87
○ 初始战略计划和职能战略规划	88
○ 部门主管与职员的作用	89
○ 保证战略规划正常进行的措施	91
○ 利用外部咨询机构	92
○ 小结	92

第 9 章

银行展望及任务声明的制定	93
○ 银行展望的制定	94
○ 任务声明的制定	96

○ 银行的基本任务	97
○ 银行任务声明书范例	99
○ 银行任务声明的正确定位	101
○ 小结	102

第 10 章

目的与目标的制定	103
○ 财务性目的与目标	106
○ 非财务性目的与目标	108
○ 小结	110

第 11 章

战略行动方案的制定	111
○ 实施规划战略的三大支柱	112
○ 小结	114

第 12 章

战略计划的执行	117
○ 年度评审的意义	119
○ 规划任务的重新排序	120
○ 目的与目标的修改	121
○ 修改后的目的与目标的实施	121
○ 《社区银行再投资法案》的相关问题	121

○ 对管理层的评估	122
○ 战略计划的长期性	123
○ 小结	124

第 13 章

战略计划总结会	125
○ 会场位置的选择	126
○ 参与人员及会议目的	127
○ 会议流程	128
○ 会议流程范例	129
○ 会议程序方面的相关问题	132
○ 会议结束	133
○ 小结	134

第 14 章

股东关系与沟通	135
○ 密切与股东关系的重要性	136
○ 成功沟通的 15 个关键因素	137
○ 小结	149

案例一

美国 A 银行的战略规划	151
○ 实施概要	152

○ 背景	155
○ 内部形势分析	160
○ 外部形势分析	163
○ 主要战略及行动方案	163

案例二

美国 B 银行的战略规划	175
○ 任务声明	176
○ 《社区再投资法》(CRA)任务声明	176
○ 既定目标	177
○ 实现目标的战略	183
○ 附录	191

案例三

美国 C 银行的战略规划	197
○ 实施概要	198
○ 任务声明	199
○ 执行总结	202
○ 业务方案	203
○ 附录	229

案例四

美国 D 银行的战略计划	231
○ 任务声明	232
○ 服务政策	232
○ 战略价值	233
○ 1998 年度战略方案	234
○ 长期战略及目标	235

案例五

美国 E 银行的战略计划(按 25 家分行分述)	237
--------------------------	-----

案例六

美国 F 银行的战略计划	269
○ 任务声明	270
○ 发展方向声明	270
○ 目标概要	274
○ 目标、目的和战略	275

案例七

美国 G 银行的战略计划	289
○ 实施概要	290
○ 任务声明	290

○ 内部评审	291
○ 外部评估	293

案例八

美国 H 银行的战略计划	305
○ 任务声明	306
○ 前景展望	306
○ 关注内容之一:客户	307
○ 关注内容之二:职员	311
○ 关注内容之三:股东价值	316
○ 关注内容之四:社区	321
○ 关注内容之五:技术	322
○ 关注内容之六:法规环境	325

第 11 章

战 略 计 划： 银行生存的关键

制定战略计划是社区银行 (community bank)、储蓄机构 (thrift) 以及银行控股公司 (bank holding company) 生存的关键。举个例子来说,一艘在海上航行的轮船,如果方向舵失灵,那么它就会随波逐流。而对于一个机构来说,战略计划就好比是方向舵。在制定战略计划的时候,可能会面临很多机会,而难以抉择。但还是要比那些对未来发展没有制定战略计划的机构胜出一筹。本书旨在提供一种切合实际的指导方法,从而使各个银行能够更好地规划未来,以便在激烈的市场竞争中生存、发展。

战略计划的含义

目前,“战略计划”是一个很流行的用语,报刊上有许多文章经过提到这一概念。有的作者把“战略计划”称之为“战略管理”(strategic management),或干脆称之为“规划”(planning),另一些作者则不同意这样的提法。尽管概念名称不同,但战略计划确实已经成为一种系统化的理念。战略计划的最终结果是制定出长期目标。而在短期目标的实施中,运用战略计划和策略也可以使公司的运作符合其长期目标。本书将通篇使用“战略计划”这种提法,笔者认为战略计划不应太随意、太主观,而应更具逻辑性、客观性和连续性。

不论银行规模大小,合理的战略计划对于其成功运作至关重要。在绝大多数的大银行中,经理和主管如果没有清晰、明确

的工作目标,就无法开展工作。在一些中小型商业银行(更有利于集中管理)中,可以通过战略计划的制定与实施而受益匪浅。制定战略计划并不是一件十分困难或十分耗时的事情。相反,如果战略计划制定得适当,其效果将显而易见。

战略计划的重要性

战略计划对于银行的生存至关重要。如果没有它,银行的运作就会缺乏前瞻性、目标性和目的性。对于银行未来发展方向至关重要是战略计划制定的过程,而不是制定的结果。事实上,生存并不是银行的全部目标。或许,战略计划的结果会显示出应将银行出售、关闭,或者向股东做出偿付。但只要经过长期的、客观的分析,即便将银行出售也算是一种决定。有决定总比没有的好。

在确定战略计划的最终目标时,应有管理层和董事会(如股东代表)的全面介入,以便对公司的未来发展方向作出决策。战略计划程序促使他们思考未来会发生的事情,以及他们的生活水平是否可以通过银行的成功经营而得到保证并有望提高。作为经营过程的一部分,他们将了解到规划对于银行的有利之处,包括改进高级银行职员对于日常问题的洞察力以及了解本部门的运行对于整个银行所产生的影响。在分析银行优势和劣势的过程中,以及在银行的管理层不断达成共识的过程中,银行的实