



国家“十五”重点图书
金融理论前沿丛书

Yin Hang Zai Zao

银行再造

田晓军 著



上海财经大学出版社

银行再造

田晓军 著



上海财经大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

银行再造/田晓军著. —上海:上海财经大学出版社, 2002. 9
(金融理论前沿丛书/戴国强主编)

ISBN 7-81049-813-4/F · 696

I. 银… II. 田… III. 银行管理体制-经济体制改革-研究
IV. F830.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 072347 号

YINHANG ZAIZAO

银 行 再 造

田晓军 著

责任编辑 辛 白 封面设计 优典工作室

上海财经大学出版社出版发行

(上海市武东路 321 号乙 邮编 200434)

网 址: <http://www.sufep.com>

电子邮箱: webmaster@sufep.com

全国新华书店经销

上海市印刷七厂一分厂印刷装订

2002 年 9 月第 1 版 2002 年 9 月第 1 次印刷

850mm×1168mm 1/32 7.5 印张(插页:2) 174 千字

印数:0 001—3 000 定价:20.00 元

《金融理论前沿丛书》主编

戴国强

(上海财经大学金融学院院长、
教授、博士生导师)



田晓军 1972年4月生于甘肃省靖远县，1991年—2001年间先后在上海财经大学获得金融学学士、硕士和博士学位，师从戴国强教授。目前是南开大学博士后流动站和广发证券公司博士后工作站博士后研究员，主要研究方向为金融管理与金融创新。已在经济类核心期刊公开发表论文20余篇，出版有《商业银行经营创新》（合作编著，上海财经大学出版社，1997），国际金融英汉词典（副主编，香港商务印书馆，2000）等。

个人主页：中银网（www.cfn.com.cn）/ 博士经济论坛 / 博士专家中心 / 其他金融机构专区

电子邮件：mrtianxiaojun@163.net

主编寄语

传统的金融理论是以货币和银行为核心而建立起来的。这种理论构架充分反映了在市场信息不完全条件下,银行业受到垄断性保护、间接金融占压倒优势的实际情况。因此,传统的金融理论能适应 20 世纪 70 年代以前经济与金融发展的需要。

但是,随着信息技术的突飞猛进,金融管制逐渐放松,金融创新高潮迭起,利率市场化和金融自由化已成为当代国际金融业发展的主旋律。这些变化有力地冲击着原有的金融格局,直接金融迅速扩张,银行主宰金融市场的地位日渐削弱。面对经济环境和金融环境的巨大变化,传统的金融理论受到了极大的挑战。人们需要从理论上对这些变化给予解释和回答。20 世纪 40 年代和 50 年代就提出的,以金融市场为主要研究对象、以财务理论为主要研究方法的资产选择理论受到关注。许多经济学家和金融学家纷纷运用实证研究与规范的理论分析相结合的方法,以金融市场和理财为核心,构造当代金融理论,并取得了丰硕的成果。市场有效理论、金融契约理论、行为金融理论、金融约束理论、银行再造理论等相继

问世。这些学说和理论不仅注重宏观金融背景分析,而且更注重微观金融决策与管理的研究。近年来又涌现出一些新的研究方向:对金融泡沫的研究、对市场无效性的研究、对银行不稳健性的研究、对通货紧缩的研究,以及对金融心理学的研究等。在这些研究中,大量运用微观分析方法和心理学、计量经济学、预期理论、博弈理论、信息理论乃至动力学、混沌学的方法,对现实金融问题进行深入细致的分析与探讨,取得的成果有很强的实用价值,从而有力地推动了金融理论的创新与发展。

当前,我国正在进行深入的金融改革,改革需要理论指导,改革又推动了理论的发展。为了适应我国金融改革的需要,在上海财经大学出版社的大力支持下,我们本着认真学习的态度和勇于探讨的精神,推出这套金融理论前沿丛书。希望该丛书能抛砖引玉,为我国金融改革提供一些可资借鉴的材料,也为推动我国金融理论建设尽绵薄之力。

戴国强

2001年3月于上海

序

自 20 世纪 80 年代我国拉开金融改革的帷幕以来,我国的金融业在改革中不断地发展壮大,我国银行业改革的成就尤为显著,已经从原来一家银行一统天下的情景,发展到现有两百多家中外资银行百舸争流的局面,我国银行在国民经济活动中所发挥的不可替代的巨大作用,举世公认,令人瞩目,中国工商银行已跻身于世界前十大银行的行列,还有多家银行进入世界前五十名,这标志着我国银行业的发展已经步入一个新的阶段,然而,我们在为我国银行业的发展感到欢欣鼓舞的时候,还应当清醒地看到,我国的银行业和国际先进的大银行相比,还存在很大差距,我国银行业改革的路还很长,我们要做的事情还很多,我们的任务还很艰巨,为此我们必须下工夫研究国际银行业发展的道路,仔细琢磨他人的经验,认真地对照自己的不足,探索适合我国银行业发展的途径。

实际上,国际银行业的发展道路也是不平坦的,20 世纪的七八十年代,西方银行业也曾陷入困惑与困境,在金融创新浪潮的冲击下,许多银行遇到了财务困难,成本上升,盈利下降,不少银行倒闭,银行的竞争力削弱,地位下降。面对其他金融机构的挑战,银行家们积极探索银行

的改革之路,从加强成本管理到实行机构重组,从调整经营策略到转变经营理念,再到重塑银行文化,形成银行再造的理论和实践。Paul H. Allen 在总结这些理论和实践的基础上撰写并出版了专著《银行再造》,银行再造是西方银行改革的成果,也是推动银行业改革的指导,银行再造的理论和思想并没有停止,它还在不断演变和深化。

今天,我国已经加入 WTO,这意味着我国的银行业将在市场经济的规则下,和西方银行业在同一起跑线上开展竞争,要提高我国银行业的竞争力,就应当学习和了解西方银行再造的理论和思想,了解和理解西方银行再造的理念及其内涵,并结合我国银行业改革的实际情况,创造出适合我国银行业发展所需要的银行再造理论与思想,田晓军博士撰写的《银行再造》就是一本努力构造我国银行再造理论的专著,作者在仔细研究西方银行再造理论的基础上,联系中外银行业经营与改革实践,努力从哲学理念层面进行了艰苦的探索,作者为此倾注了大量心血,前后历时整整三年,终使著作问世。该书对银行再造的理解和阐述独到而又深刻,书中提出的银行再造策略也发人深省,我相信读过此书的人一定会和我有同样的感受。此书出版,也填补上我国在该理论研究方面的空缺,我也相信此书出版会引起人们关注我国银行业再造的理论和实践,进而推动我国银行改革的深入发展。

戴国强

2002年3月25日

前 言

20 世纪 60 年代以来,随着金融自由化、金融信息化和金融证券化的蓬勃发展,“一直以来都是山顶上的城市”(马汀·迈耶语)的商业银行面临前所未有的压力,如何振兴银行业,已经成为一个世界性的课题。面对更加注重需求的客户、日新月异的信息技术和已趋白热化的金融竞争,国际商业银行纷纷以变求生,掀起了一场如火如荼的银行再造运动。这场再造运动的主要内容是,银行对长期以来奉为主臬的流程及相关的组织结构、经营策略等在新环境中开始进行大反思和大调整,以求降低银行的成本基础,提高银行现行活动的价值。从实际成效来看,银行再造是极具吸引力的。目前,通过再造使银行获取潜在的巨大利益,并形成核心竞争力,已经成为国际银行界普遍的战略思维。这一切的结果是,统治银行 500 年的以细致分工、劳动密集、一体化组织、成本和收入笼统为特征的传统经营范式日渐式微,而集成作业、知识密集、虚拟化组织以及细致、准确的成本核算和产品定价则成为新的经营方向。毫无疑问,系统地审视这场方兴未艾的银行再造运动,探索其中关键性的经营思维和管

理技术,对于我们理解未来的金融竞争,并进而指导中国银行业的集约化经营大有裨益。

本书是对银行再造这一变革现象的理论研究,旨在探索其中的一般规律性逻辑,尝试为银行再造研究建立一个较为完整的分析体系,从而廓清银行再造的基本设计思想脉络,勾勒未来银行经营的部分基本图景。全书共分七章。

第一章导论。本章对银行再造的含义作了界定,认为其含义是分层次的,其稳定的内涵特质是对银行的各级系统流程进行重新设计,可调节的外延边界则涉及到银行经营范式的转换,须进行扩展分析。

第二章银行再造的演化。本章对银行再造运动的缘起背景、蜕变路径和发展阶段进行了考察和分析,认为迄今为止银行再造的发展可以大致分为两代。第一代的银行再造基本理念是:信息技术的运用应以银行的业务流程为中心,而非仅限于某个部门,亦即再造并非整合各个部门而已,而是跨部门涉及组织内部所有的活动,这一理念的延伸,便是将整个组织视为一个流程整体,并进而决定组织的框架,这样就打破了长久以来部门分工、官僚体系所造成的组织机能障碍。第二代的银行再造仍然重视信息技术的运用,但却更强调银行是一个以资源为基础的虚拟式组织,而将整个银行的运作实体视为由许多企业共同紧密连结的企业流程运作过程,亦即由组织内的再造提升为组织间的再造。

第三章银行再造的理论基础。究其实质,银行再造

是以流程为抓手,探索一种更为先进的银行经营范式,而新的银行经营范式的建立与运作势必要有新的理论基础。大体上,渗透在银行再造中的设计思想可归为规范性逻辑理论和技术性逻辑理论两个层次。规范性逻辑理论是银行再造的创意思想,可以概括为三项原则:效能优先原则,功能(资源)虚化原则和资源集成原则。技术性逻辑理论是指导流程再造的具体方法,主要是流程要素分析法。

第四章内部再造工程:核心银行业务系统的分析。尽管银行再造的内容不一而同,但其基本逻辑不外乎包括流程再造和流程外包两个层次,前者是内部再造工程,意在整合内部资源,后者是银行业务外包,意在借用外部资源。因此,对银行再造具体内容的剖析无疑可循着此两条路径而展开。本章提出了一个简化的核心银行业务系统模型,并据此从后台系统流程、前台系统流程、分销系统和顾客关系管理系统四个方面归纳了内部再造工程的设计思想。

第五章扩展的内部再造工程:银行绩效管理系统的分析。从银行再造的实践来看,其内容范围有扩大的趋势,这些由流程再造发端,为再造理念所带动的改变,使银行再造演化成一种更贴近现实、更有利于实践绩效改进要求的银行经营范式转换活动。因此,再造的要求不仅限于核心业务系统的变革,而且已扩大到了绩效管理系统的合理化。内部再造工程的扩展分析将围绕着成本和定价两个绩效方面的内容展开。

第六章业务外包。现代经济高度社会化分工的必然结果是银行完全无须事必躬亲,可以借用外部资源,把许多业务流程环节交由其他企业去协作完成,从而谋求流程系统的每一个环节都保持最佳运作。进一步的银行再造就是要通过业务外包来挖掘效率潜力。本章利用一个简化的银行价值链模型对外包业务领域进行了一般分析,并对最重要和最成功的技术系统业务外包进行了具体分析。值得强调的是,银行再造对外包的运用是战略性的,以求最终形成基于战略联盟的银行再造。

第七章银行再造与集约化经营。在国际银行业掀起银行再造运动之际,中国银行业提出了走集约化道路,实现集约化经营的目标。这不是巧合,而是各国商业银行为解决世界性课题作出的必然选择。“他山之石,可以攻玉”,当前国际银行业再造的思想与实践,对于我国商业银行的集约化经营具有十分重要的借鉴价值。笔者就银行再造对集约化经营的影响作了深层诠释,并将其与中国银行业集约化经营理念作了比较,提出了一个实现中国银行业战略性整体再造的构想。

目 录

主编寄语	(1)
序	(1)
前言	(1)
第一章 导论	(1)
第一节 银行再造释义	(1)
一、银行再造的界定	(1)
二、银行再造的内涵	(3)
三、银行再造的外延	(6)
四、对银行变革若干概念的辨析	(7)
第二节 银行再造研究的历史回顾与评价	(8)
一、“混沌”时期的银行再造研究	(8)
二、“显学”时期的银行再造研究	(9)
三、银行再造研究的缺失与问题	(12)
第三节 若干研究说明	(12)

第二章 银行再造的演化	(14)
第一节 银行再造的具体诱因	(14)
一、传统银行经营范式的特征分析	(14)
二、新金融时代与银行经营的适应性反应	(21)
三、新金融时代与银行传统经营范式的强烈冲撞	(31)
第二节 银行再造的蜕变路径	(39)
一、银行信息化	(39)
二、质量价值银行变革运动	(42)
三、银行成本管理运动	(43)
四、银行组织重构风潮	(44)
五、银行经营创新	(45)
第三节 银行再造进入成熟阶段的发展	(49)
一、银行再造的兴起	(49)
二、银行再造的发生与发展类型	(50)
三、银行再造的发展阶段与主流再造逻辑架构总结	(52)
第三章 银行再造的理论基础	(55)
第一节 效能优先原则	(56)
一、效能与产能的关系	(56)
二、银行经营范式重点转移的轨迹:效能—产能—效能	(58)
三、效能优先原则在银行再造中的进一步阐释	(59)
第二节 功能(资源)虚化原则	(63)
一、虚拟银行及其企业性质	(63)
二、功能(资源)虚化原则的供给型解释	(67)
三、功能(资源)虚化的需求型解释:一个思想实验	(69)

第三节 资源集成原则	(75)
一、分工理论与资源分割	(75)
二、反分工理论与资源集成	(80)
第四节 流程要素分析法:银行流程再造的具体设计原则	(85)
一、二要素分析法	(85)
二、四要素分析法	(88)
第四章 内部再造工程:核心银行业务系统的分析	(94)
第一节 核心银行业务系统模型:再造业务领域简析	(94)
第二节 后台运作系统的再造	(99)
一、后台运作系统的大集中	(99)
二、后台运作系统的外移	(101)
第三节 前台运作系统的再造	(102)
一、综合柜员制	(102)
二、往来账户综合管理制度	(104)
三、客户经理制	(105)
四、专案经理人	(107)
第四节 分销系统的再造	(108)
一、虚拟银行革命:最大程度地加深和拓宽电子分销渠道	(108)
二、传统分支点的改造	(112)
三、整合性分销系统	(116)
第五节 顾客关系管理:内部再造工程的高级阶段	(118)
一、信息资源的重新规划	(118)

二、顾客关系维系平台与数据仓库的整合	(124)
三、基于顾客关系管理系统的营销变革	(127)
第五章 扩展的内部再造工程:银行绩效管理系统的分析 ..	(130)
第一节 成本管理制度转型	(130)
一、银行的成本结构特性与成本核算困境	(131)
二、作业成本制度:银行再造的选择	(132)
三、建立银行作业成本系统的步骤	(134)
四、作业成本系统对银行管理功能的提升	(137)
第二节 定价策略调整	(140)
一、银行传统定价的误区与缺陷	(141)
二、需求导向定价中的重新定价机会	(145)
三、对银行传统定价策略的修正	(150)
第六章 业务外包	(155)
第一节 银行的价值链模型:外包业务领域简析	(155)
第二节 银行技术系统业务外包:一个具体的分析	(159)
一、技术系统业务外包的实现方式	(160)
二、技术系统业务外包的利益	(162)
三、技术系统业务外包的风险	(163)
四、技术系统业务外包的一般步骤	(164)
五、技术系统业务外包后银行信息技术部门的新角色 ..	(166)
第三节 外包的逆向运用:余力管理	(167)
第四节 战略性外包下的银行再造	(169)
一、战略性外包	(169)