

SHANGYE YINHANG HUANJING

商业银行环境 与 决策问题研究

JUECE WENTI YANJIU

薛文才 著



中国金融出版社

SHANGYE YINHANG HUANJING

商业银行环境 与 决策问题研究

JUECE WENTI YANJIU

薛文才 著

 中国金融出版社

责任编辑：张哲强

责任校对：孙蕊

责任印制：毛春明

图书在版编目 (CIP) 数据

商业银行环境与决策问题研究 (Shangye Yinhang Huanjing yu Juece Wenti Yanjiu) / 薛文才著. —北京：中国金融出版社，2007. 11

ISBN 978 - 7 - 5049 - 4519 - 8

I. 商… II. 薛… III. 商业银行—研究—中国 IV. F832.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 145570 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 14.25

字数 200 千

版次 2008 年 1 月第 1 版

印次 2008 年 1 月第 1 次印刷

印数 1—5090

定价 30.00 元

ISBN 978 - 7 - 5049 - 4519 - 8/F.4079

如出现印装错误本社负责调换 联系电话(010)63263947

作者简介

薛文才，男，武汉大学管理学博士，
现供职于中国工商银行股份有限公司河南
省分行，高级经济师。学术方面侧重于商
业银行经营管理实务研究。公开发表各类
论文 30 余篇，编著著作多部。

序

随着我国经济体制改革的不断深化，金融市场化、全球化程度不断提高，商业银行的内、外部环境发生了前所未有的变化。与此同时，一些商业银行的决策模式、决策习惯、决策文化等还不同程度地受到传统思维模式和行为方式等惯性的影响，因而难以适应日益复杂的、动态的环境因素变化。例如，对瞬息万变的经营环境反应迟缓、决策效率较低；难以抓住环境变化带来的机会，规避风险；如此等等，都会对商业银行的决策效率和经营业绩产生不利的影响。

决策是管理的核心，而决策离不开环境分析。因此，如何分析和把握商业银行环境，进行科学的决策，以提高商业银行的决策效率和效益，是我国商业银行，特别是国有商业银行改制后，亟待研究解决的一个重大的理论和实践问题。

薛文才博士根据自己长期在国有商业银行工作的实践经验和心得体会，借在攻读企业管理专业博士学位的机会，经过多年的潜心研究，从环境管理的新视角，撰写了其博士学位论文《我国商业银行环境与决策问题研究》，并在此基础上进一步充实与完善，最终形成了《商业银行环境与决策问题研究》一书。

该书从我国金融体制改革及商业银行经营管理实践的需要出发，运用企业环境理论为指导，广泛借鉴国内外的相关研究成果和实践经验，从金融企业的独特视角，对企业环境与决策的一般理论、商业银行的关键环境因素与决策、商业银行环境扫描与决策、商业银行环境评价与决策、商业银行环境调适与决策等理论和实际应用问题，进行了较系统的深入研究，并附录了一些典型案例，对书中的一些理论观点和实际应用给予佐证。

从全书的内容来看,具有理论体系上的完整性、实践应用中的指导性、观点和方法的创新性等基本特点。

第一,理论体系的完整性。该书作者不仅对国内外关于企业环境理论、决策理论以及环境与决策之间的关系理论进行了系统的分析和梳理,构成了全书的理论基础,而且将企业外部环境和内部环境纳入一个整体的分析框架,界定了企业环境的内涵和特征。从决策的内容来看,作者将决策划分为战略决策、业务经营决策和管理决策及与之相联系的不同层次的决策。从决策的过程和方法来看,作者将环境管理涉及的问题划分为环境因素的界定、环境扫描、环境评价、环境调适四个层面或环节。这样,从商业银行环境与决策的理论基础,到决策的内容和决策的过程和方法等,形成了一个较完整的理论与方法体系,克服了目前某些研究的单一性和片面性。

第二,实践应用的指导性。作者立足我国商业银行决策的现实需要,着力在实际应用方面进行了重点研究。例如,在商业银行环境因素界定与决策的联系方面,提出按照重要关联性原则、决策对应原则、代表性原则、定性与定量因素兼顾原则、动态调整原则,沿着“效益关联”和“决策对应”两个主线,采用“关键因素法”和“决策对应法”,对银行内外部环境因素区分“基本因素”层、“测量指标”层、“指标说明”层、“对应决策”层进行了具体分析并界定;在银行环境扫描及其方法上,从环境扫描的范围、环境扫描模式、环境扫描活动、管理团队应承担的扫描职责四个方面设计出环境扫描体系模型;在商业银行环境评价方面,提出了重点应从绩效状况评价、市场结构评价、行业环境评价、竞争对手评价等方面对外部环境进行评价,并从内部环境与外部环境均衡性、内部环境与绩效要求均衡性、内部环境本身的均衡性三个层面,构建了银行内部环境评价体系;在商业银行环境调适方面,提出了调适重点的选择应集中在经营战略、组织机构、经营管理流程、文化氛围等方面,并从灵敏的环境监测与扫描机制、高效的信息沟通机制、有效的环境评价分析机制、强有力的环境调适与决策保障机制等方面构建了商业银行环境调适与决策机制,如此等等,对商业银行的决

策实践，具有重要的指导意义和实用价值。

第三，创新性。该书中有不少创新性的研究成果。例如，与目前多数学者主要从外部环境视角，对环境问题的某一层面进行企业战略决策研究明显不同的是，该书的作者力图从外部环境和内部环境的系统视角，探讨商业银行战略决策、业务经营决策及内部管理决策与环境管理的多层面之间的内在联系，围绕商业银行提高决策效率和决策质量两条主线，构建了商业银行环境与决策的基本理论框架；依据权变理论的思想，设计出了环境扫描体系模型，并从环境扫描方式、环境扫描频率、管理人员扫描职责的分配、扫描活动的类型四个维度，构建了商业银行环境扫描体系；将企业环境理论的研究成果应用于商业银行环境管理与决策的实践，基于有效的环境扫描体系必须实现环境扫描职责在不同经理层进行合理分配及环境扫描与决策效率密切相关的理论观点，针对我国商业银行特别是大型商业银行集权趋势较为明显，由此导致决策效率较低的现象，提出了区别情况、适度分权，推行标准化决策，为分散决策提供支持的 policy 建议；基于商业银行监管环境、市场环境的变化趋势，提出商业银行应加快推行经济资本管理以及经营战略向零售业务转移的对策与建议等。这些，都反映了作者的一些独到的见解。

综上所述，薛文才博士的这部著作，是一部不多见的从环境视角研究商业银行决策问题的力作。虽然书中还有需要进一步深入研究与完善之处，但它的出版，对我国商业银行研究和实行科学决策、提高决策效率和效益，无疑具有重要的理论价值和很强的现实指导意义。

后生可畏、可爱也可敬！吾辈当努力学习、热情支持、用心爱护！特作此序，聊以自慰。

赵锡斌

武汉大学经济与管理学院教授、博士生导师

2007年11月于武昌珞珈山

目 录

引言	(1)
第一章 绪论	(6)
第一节 企业环境与决策相关理论综述	(6)
第二节 国内外研究文献综合评价	(38)
第三节 本书的研究思路、方法及基本观点	(47)
第二章 银行环境因素的界定与决策	(55)
第一节 界定银行环境因素的意义和原则	(56)
第二节 银行外部环境因素的界定及其决策含义	(60)
第三节 银行内部环境因素的界定及其决策含义	(72)
第三章 银行环境扫描与决策	(84)
第一节 银行环境扫描与决策之间的内在联系	(84)
第二节 银行环境监测与扫描体系	(90)
第三节 环境扫描视角下银行决策效率的提高	(100)
第四章 银行环境评价与决策	(106)
第一节 银行环境评价与决策之间的内在联系	(106)
第二节 银行环境评价的原则	(113)
第三节 银行环境评价方法	(115)
第四节 以绩效为核心的外部环境评价	(126)
第五节 以均衡性为核心的内部环境评价	(130)

第六节 环境评价视角下银行决策方式的改进	(137)
第五章 银行环境调适与决策	(142)
第一节 银行环境调适与决策之间的内在联系	(142)
第二节 银行环境调适重点的选择与把握	(145)
第三节 银行环境调适机制的建立与完善	(163)
第四节 当前银行环境的主要变化及调适对策	(169)
第六章 案例分析	(181)
案例一:G行市场竞争环境(直接竞争对手行动)评价 与调适实例	(181)
案例二:以绩效为核心的外部环境(绩效状况)评价 实例	(187)
案例三:N行组织机构调适决策失误案例	(192)
主要参考文献	(201)
后记	(216)

引言

一、企业环境理论——企业管理的新视角

回顾自泰勒（Taylor）的“科学管理”开始的百年管理历程，形成了纷繁多样的管理思想流派。对于管理理论的演变，众多学者从不同的角度划分出了不同的阶段，笔者认为较清晰的是加雷斯·琼斯等在其《当代管理学》一书中所做的划分。他们把百年管理历程划分为五个阶段，即科学管理理论阶段、行政管理理论阶段、行为管理理论阶段、管理科学理论阶段和组织环境理论阶段，见图1^①。

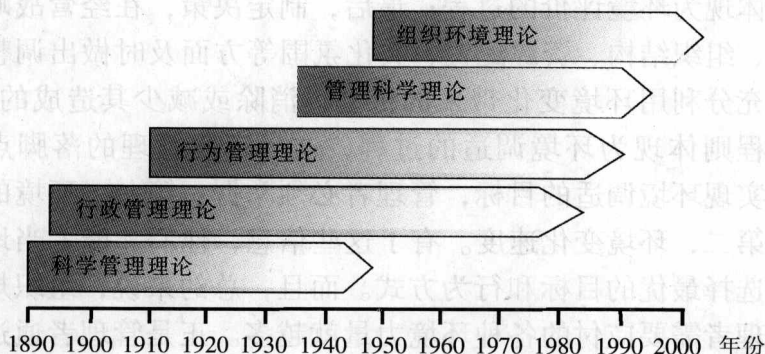


图1 管理理论演变的五个阶段

20世纪60年代，随着开放系统理论和权变理论的发展，使得组织外部环境研究的重要性日渐突出，组织环境理论由此应运而生。经过近半个世纪的发展，该理论已逐步趋于成熟和完善。其核心思想是：与生态系统中的生物体一样，商业社会中每一个企业都

① 加雷斯·琼斯等：《当代管理学》，人民邮电出版社，2003，第28页。

不是独立存在的，而是一个与内、外部环境相互作用、相互依存的系统。总体上说，构成企业环境的因素分为外部环境和内部环境。外部环境一般是指存在于组织边界之外，对组织绩效产生直接或间接影响的条件和力量，外部环境又细分为具体（任务）环境和一般环境：前者通常包括与企业经营直接相关的资源供应环境、市场营销环境、行业竞争环境等因素；后者通常包括对企业经营间接产生影响的政治、经济、法律、科技、人口、社会、文化环境等因素。内部环境一般是指企业内部的氛围、企业制度和政策形成的感受系统及企业文化环境等。由于企业与环境之间的互动关系无时不在、无处不在、难以割舍，已经成为影响企业生存和发展的重要因素。企业为了生存和发展，必须对动态多变的内、外部环境实施有效的管理。首先，管理者要找出对组织绩效产生影响或潜在影响的内外环境因素或力量，这一过程一般体现为环境扫描的过程；其次，分析这些因素或力量的变化给企业带来的是机会还是威胁，这一过程一般体现为环境评价的过程；最后，制定决策，在经营战略、管理模式、组织结构、资源配置、文化氛围等方面及时做出调整和改进，以充分利用环境变化带来的机会，消除或减少其造成的威胁，这一过程则体现为环境调适的过程，这是环境管理的落脚点和归宿。为实现环境调适的目标，管理者必须掌握：第一，环境的复杂程度；第二，环境变化速度。有了这些信息，他们才能妥当地制定决策，选择最优的目标和行为方式。而且，总的来说，组织规模越大，管理者需要应付的各种环境力量就越多。正是管理者通过内部决策不断寻求企业与环境相对均衡的调适活动，为企业管理理论注入了新的内涵；也正是因为企业环境管理的新视角，使达尔文的经典名言被企业管理界所广泛推崇：“从生物进化史上看，最终生存下来的并不是最强壮、最聪明的物种，而是那些最能适应外在环境变化的物种。”

从上述企业环境理论的核心思想中可以看出，环境管理能否取得成效，很大程度上取决于管理者的决策活动。对此，Miles 等人（1974）在其《组织与环境：概念和问题》一文中所做的描述具有

经典意义。为了清晰阐述组织—环境关系中的关键因素，他们专门“描绘”了一幅“决策—观点”图（decision - points map）。按照他们的观点，组织对环境需求的适应应该集中于一系列相互缠绕的“决策点”：（1）有关选择整体环境的一部分作为其活动领域并选定管理这一领域的一个基本战略的决策；（2）有关确立贯彻其基本操作战略的合适的技术的决策；（3）有关创建一个角色和关系结构以控制和协调技术与战略的决策；（4）确保组织存续的决策——生存、调整和增长的能力。从他们的观点中不难看出，一方面，企业的决策与环境密切相关；另一方面，与适应环境相联系的决策涉及包括战略决策、业务经营决策及管理决策在内的主要决策领域^①。

二、快速变化的银行环境对传统决策模式提出了挑战

进入 21 世纪的我国商业银行，从来没有像现在这样面临复杂多变的内、外部环境。从外部来看，中国已经全面开放银行业，国外新进入的竞争对手所带来的冲击不容忽视。在商业金融体系中居于主体地位的四大国有商业银行中的三个已完成股份制改造工作并在海内外上市，改制后的国有商业银行将以新的机制、新的运作方式投入到公平竞争的大潮之中，政策性影响的剥离，对其真实的经营管理水平是一个严峻的考验。新兴股份制银行在时间和空间上的蓬勃发展，对传统的市场份额形成了较大冲击。监管环境的变化使商业银行的多元化经营趋势越来越明显，金融机构之间的持股与并购行为频繁发生。在整个金融市场逐步向买方市场转变的大背景下，日益挑剔的客户加上不断变化的投资理财理念和生活方式，对银行的产品和服务创新提出了越来越高的要求。利率市场化步伐的加快更使银行之间的价格竞争变得日益白热化。新的营销方式、新的业

^① 战略决策、业务经营决策、管理决策是本书的一种主要决策分类方法。战略决策主要指就银行生存和发展的基本性、全局性、长远性问题所做出的规划和安排；它决定银行未来较长一段时期内的经营方向和内容，解决“干什么”的问题。业务经营决策是在战略决策的框架内，就业务经营问题所做的决策，是业务部门在未来较短时期内的行动方案，它实际上是一种执行性决策。管理决策是为实现银行经营目标而制定的管理支持性决策，它主要涉及组织内部各种资源的整合利用，解决“怎么干”的问题。

务产品、新的服务举措更是层出不穷。凡此种种，都对商业银行外部环境的管理提出了新的挑战。从内部来看，法人治理结构的不断完善、业务管理方式的不断创新（如实行事业部制）、业务流程的创新和再造、内部考核分配体系的改革、员工流动性的增强以及学习型氛围的培育和营造，也给商业银行的内部环境管理带来了许多新的要求。

在新的复杂多变的内、外部环境条件下，银行的决策方式和决策行为也面临着诸多难题。这些难题归结为一点，实际上就是如何协调决策效率与决策质量的关系。一方面，逐步股改上市的商业银行面临着前所未有的满足股东资本回报的较大压力，效益目标成为商业银行经营的核心目标。为了取得理想的经营业绩，商业银行必须根据经营环境的变化及时地在经营战略、竞争策略、管理方式与服务手段等方面做出新的决策或对现有政策进行调整和完善。在这一决策过程中，决策的效率显得非常重要。商业领域流行的“一招鲜，吃遍天”的说法对提供同质化产品的商业银行来说同样适用。“招商银行，因您而变”的市场化创新思路就被形象地称为“一招鲜，吃遍天”。这种理念之所以被认可，就是因为，只有高效的决策才能寻求和保持竞争的优势；而实际上，面对快速变化的经营环境，不少银行都存在着反应迟钝、决策效率较低的问题，并因此影响经营和发展。另一方面，与决策效率相比显得更加重要的是决策质量，即决策的科学性。因为，只有科学的决策才能产生预期的效果，如果决策本身是错误的，决策效率越高，产生的损失就会越大。实践中，受传统思维定式的影响，单凭经验决策、个别人“拍脑袋瓜”主观臆断式的决策屡见不鲜，由此给银行带来的经营上的损失和管理上的被动局面往往长期难以消除。在新的环境条件下，如何规范自身的决策行为，成为我国商业银行经营管理中的一个根本问题。

三、从环境视角研究我国商业银行决策问题具有重要的理论和实践意义^①

企业的管理活动体现为一系列的决策活动。正如管理学大师西蒙所言：管理的过程就是决策过程^②。由此可见，高效科学的决策对一个企业的成功至关重要。高效科学的决策体现为决策效率和决策质量的提高。与这两个问题相联系，实际上还隐含着一个更深层的问题，即经理人员在决策中的角色及其对环境的主观感知能力。因为决策是由人制定的，决策者自身对环境因素所做出的价值判断无疑对决策结果产生着十分重要的影响。那么，在复杂多变的环境中，怎样才能实现高效科学的决策呢？环境管理的主要活动如环境扫描、环境评价、环境调适与企业决策效率和决策质量之间的内在联系及相互作用机理是什么？经理人员在决策过程中充当什么样的角色？经理人员的素质及他们对客观环境的主观感知能力究竟对决策产生什么影响？所有这些，都是需要从理论上进一步研究和探讨的问题。

作为特殊企业的我国商业银行，在整个国民经济运行中处于特殊的地位，商业银行能否持续健康发展，不仅影响到股东和存款人的利益，而且事关国家金融运行的安全。面对前所未有的环境变化，如何摆脱传统决策思维模式的影响，从环境管理的视角，不断矫正和完善自身的决策行为，努力提高我国商业银行的经营管理水平，无疑又是一个非常现实的问题。

总之，运用组织环境理论的基本原理，探讨我国商业银行的环境调适与决策实践，不仅有利于从应用的角度进一步丰富和发展组织环境理论，更有利于提高我国商业银行在全面开放金融环境中的核心竞争能力。

① 本书的研究对象是“我国商业银行”，特指我国单一的商业银行企业，而非整个行业；为简便起见，本书频繁运用的“商业银行”或“银行”概念均指单一的商业银行企业。

② 赫伯特·A. 西蒙：《管理行为——管理决策过程中的研究》（原书1997年第4版），机械工业出版社，2004，第6页。

第一章 绪 论

本书研究的出发点是运用组织环境理论的基本原理,探讨我国商业银行决策问题。尽管商业银行的经营管理有一定的特殊性,但它作为金融企业,具有一般企业的所有特点,从本质上说,商业银行与其他企业并无任何差别。所以,理论上关于企业环境与决策问题的所有判断和结论都适用于商业银行。本章拟在对国内外企业环境与决策相关理论问题进行综述的基础上,勾勒出组织环境与决策问题的逻辑框架体系,并由此形成本书的研究思路^①。

第一节 企业环境与决策相关理论综述

一、关于企业环境

国内外关于企业环境问题的研究主要涉及企业环境内涵的界定、企业环境特性的描述、企业环境类型的划分以及企业环境管理层面和环节的描述。

(一) 企业环境内涵

根据美国传统词典的解释,环境是一个生物体或一群生物体周围的整体状况,尤其是作用和影响这群生物体的生长、发展和生存的外界物质条件的总和。而在《现代汉语词典》中,环境是指“周围的地方”或“周围的情况和条件”。

^① 国外关于企业环境问题的研究绝大多数来自组织理论工作者,且这类组织绝大多数又是营利性组织,与我们通常所说的企业并无实质差别,只是表述习惯不同而已。企业是一种特殊的组织,有关组织环境论述大多适用于企业环境。鉴于这种联系,在本书中,并不对这两个概念作严格区分,这样做对文献引用也提供了方便。

目前,国内外众多管理学著作中关于企业或组织环境的概念虽然缺乏统一的认识,但均不同程度地受语言学对环境界定的影响,只是理解和把握的角度不同而已。如卡斯特等(1985)认为:“从广义上说,环境就是组织界线以外的一切事物。^①”理查德·L. 达夫特(2001)把组织环境定义为:“存在于组织的边界之外,可能对组织总体或局部产生影响的所有因素。^②”加雷斯·琼斯等人(2000)把组织环境定义为:“超出组织边界但对管理者获得、运用资源有影响的力量和条件的组合。^③”斯蒂芬·P. 罗宾斯(1994)则认为:“环境是指对组织绩效起着潜在影响的外部机构或力量。^④”托马斯·卡明斯等人(2001)认为:“组织环境是指任何组织之外的直接或间接影响组织绩效的事物。^⑤”

从上述定义可以看出,管理学家们多把企业(组织)环境界定为企业(组织)的外部环境,忽略了其内部环境因素,而实际上内部环境对企业(组织)的影响同样是不可忽视的。如加雷斯·琼斯等(2000)在《当代管理学》中提出:“一些管理理论也指出了管理者必须理解和把握另外一种环境——内部环境。虽然任务环境、一般环境与内部环境是相互关联、相互影响的,我们在这里将主要讨论任务环境和一般环境。^⑥”理查德·L. 达夫特(2000)在《管理学》一书中也提出:“需要注意,组织还有其内部环境,它是由那些处于组织内部的因素所构成的。^⑦”实际上,他对内部环境的分析,着重的是组织文化方面。乔治·斯蒂纳在《企业、政府与社

① 弗莱蒙特·E. 卡斯特、詹姆斯·E. 罗森茨韦克:《组织与管理——系统方法与权变方法》(原书1985年版),中国社会科学出版社,2000,第164页。

② 理查德·L. 达夫特:《组织理论与设计》(原书2001年第7版),清华大学出版社,2003,第149页。

③ 加雷斯·琼斯等:《当代管理学》(原书2000年第2版),人民邮电出版社,2003,第40页。

④ 斯蒂芬·P. 罗宾斯:《管理学》(原书1994年第4版),中国人民大学出版社,1997,第64页。

⑤ 托马斯·卡明斯等:《组织发展与变革精要》(原书2001年版),清华大学出版社,2003,第251页。

⑥ 同注③,第52~53页。

⑦ 理查德·L. 达夫特:《管理学》(原书2000年第5版),机械工业出版社,2003,第69页。

会》一书中，提出了“企业内部环境中的利益相关方”图式，即把雇员、经理、所有者、董事会作为企业内部环境进行了分析^①。

赵锡斌是国内较早对企业环境问题进行系统研究的学者。根据我国企业发展的实际情况，赵锡斌（2000）教授首先提出国有企业要重视发展环境研究。企业环境是一个内容较广的概念，既包括内部环境，也包括外部环境。企业重视外部环境研究，主要是指企业通过研究和把握企业外部环境的特点、变动趋势以及对企业发展的影响，以做出正确的判断与决策，并通过对企业内部环境的改造与创新，实现企业内外部环境的有效结合，不断促进企业的成长。席西民（2001）在《企业外部环境分析》一书中指出：“企业环境分为内部环境和外部环境。内部环境主要讨论企业内部的氛围、企业组织制度和政策形成的感受系统。”^②但是，他并未对企业内部环境进行更多的具体分析。

（二）企业环境特性

国内外学者对企业环境基本问题的论述涉及企业环境的基本特征，可以概括为三个方面：

1. 关联性。关联性指环境因素与企业绩效或经营管理决策相关联。斯蒂芬·P. 罗宾斯（1994）和托马斯·卡明斯（2001）在界定企业环境概念时都把企业环境界定为对组织绩效产生影响的力量或事物。赵锡斌在描述企业环境定义时也提出：“所谓企业环境，是指一些相互依存、相互制约、不断变化的各种因素组成的一个系统，是影响企业管理决策和生产经营活动的现实各因素的集合。”^③

2. 可调适性。可调适性指企业管理者对环境因素具有控制、影响和适应的能动性。Meyer（1982）在其《适应环境突变》一文中，把战略、结构、组织文化、资源作为组织适应环境突变的四个主要

^① 乔治·斯蒂纳等：《企业、政府与社会》（原书1997年第8版），华夏出版社，2002，第34页。

^② 席西民：《企业外部环境分析》，高等教育出版社，2001，第1页。

^③ 赵锡斌：《企业环境研究的几个基本理论问题》，载《武汉大学学报》（哲学社会科学版），2004（1），第14页。