



加拿大毅伟管理学院  
清华大学经管学院

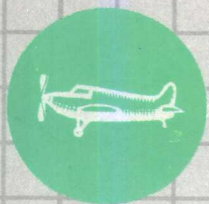
共同策划、推荐

国际通用 MBA 教材

配套案例

# 管理信息系统案例

## Management Information Systems Cases



(加)

廖信博 (E. F. Peter Newson)

西安大略大学毅伟管理学院

彭雷迈 (Michael Parent)

西安大略大学毅伟管理学院

编

伊娜 李胡骄 等译



机械工业出版社  
China Machine Press

Richard Ivey School of Business  
The University of Western Ontario

IVEY



国际通用MBA教材配套案例

# 管理信息系统案例

## Management Information Systems Cases

(加) 廖信博 (E. F. Peter Newson) 编  
彭雷迈 (Michael Parent)  
伊 娜 李胡骄 等译

机械工业出版社

One time permission to reproduce Ivey cases granted by Ivey Management Services on September 14, 1998.

本书中文简体字版由Ivey Management Services授权机械工业出版社在中国大陆境内独家出版发行, 未经出版者许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有, 侵权必究。

## 图书在版编目(CIP)数据

管理信息系统案例/(加)廖信博(Newson, E. F. P.)等编. - 北京: 机械工业出版社, 1999.2

(国际通用MBA教材配套案例)

ISBN 7-111-06623-5

I. 管… II. 廖… III. 管理信息系统案例 IV. C931.6

中国版本图书馆CIP数据核字(98)第7573号

出 版 人: 马九荣(北京市百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑: 江 颖 梁福军

北京市密云县印刷厂印刷 · 新华书店北京发行所发行

1999年2月第1版第1次印刷

787mm × 1092mm 1/16 · 11.5 印张

印 数: 0 001 - 3 000册

定 价: 24.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

# 序 言

我很荣幸有此机会用简短的语言就毅伟管理学院的历史、传统、教职人员和最新业绩向您作一介绍。毅伟管理学院是加拿大西安大略大学(UWO)所属的一所专业学院。作为加拿大历史最悠久的大学之一，西安大略大学目前拥有17个院系和专业学院，西安大略大学有26 000多名学生，4 000余名教职员工，座落在加拿大最南部的安大略省伦敦市。这座城市拥有330 000人口，位于多伦多和底特律之间。西安大略大学毅伟管理学院的本校在安大略省伦敦市，同时是多伦多的密西桑戈设有分校，而且最近在香港也建立了分校。

历史地看，毅伟管理学院一直是管理学界的领导者，现将部分成就列后，标示毅伟管理学院日新月异的发展：

- 1922年创立了加拿大第一个培养本科生的商学系。
- 1932年开始出版杂志《毅伟商学季刊》。该杂志发行到25个国家，发行量多达10 000册，深受学术界和管理界读者的喜爱。
- 1948年，在加拿大首次设立行政管理人员培训计划(校方要求任课教师为所有新设立的课程准备案例教材，作为他们职责的一部分)。
- 1948年创立了加拿大第一个工商管理硕士课程。
- 1961年首创了加拿大的第一个商学博士课程。
- 1974年，被联邦政府正式指定为加拿大第一个(现在已发展到8个)国际商业研究中心(CIBS，即美国CIBERS的前身)，联邦外交部对该中心持续提供财政支援。
- 1975年，毅伟管理学院成立了自己的出版社。该部门目前拥有2 000个加拿大的案例，并成为哈佛案例的加拿大资料交换所。1998年，毅伟管理学院的案例已分销至20多个国家的100多所学院和100多家企业。毅伟管理学院是全世界管理学案例研究的第二大制作者，每年向校外读者分销案例教材超过100万册。
- 1978年开始实施第一项国际学生交换计划，目前该交换计划已增至20余项。
- 1984年毅伟管理学院在加拿大联邦政府的支持下，在伦敦市组建国家管理学研究与开发中心的过程中发挥了主导作用。
- 1992年，毅伟管理学院被选为主导性的国际商学刊物，即《国际商学研究杂志》在1993年至1997年间的编辑总部。
- 1993年，《加拿大商学》杂志根据由各大聘用公司首席执行官、人力资源管理人员和求职顾问等人士组成的所有评选组得出的全方位评比结果，将毅伟管理学院列为加拿大培养工商管理硕士的最佳学院，并且这一结论被逐年的评比一再肯定。1994年《亚洲企业》杂志又将毅伟管理学院列于亚洲公认的25所世界最佳商学院的行列中。
- 1997年，《国际管理学杂志》将毅伟管理学院评为国际战略管理学文献的主要

贡献者，并领先于哈佛大学与西北大学凯洛格商学院。《商业周刊》将毅伟管理学院列为全世界最佳国际商学院之一，和欧洲管理学院(INSEAD)及伦敦商学院(LBS)并列，而且《美国新闻与世界报导》将毅伟管理学院选为全世界在行政管理培训计划方面最佳的15所商业学院之一。

至1998年，毅伟管理学院拥有65名全职教授，他们每年负责教授600名普通课程的和在职行政管理课程的人员工商管理硕士生、300名本科生、40名博士生，以及范围广泛的非学位课程。毅伟管理学院的宏伟目标是凭借各种杰出的教学计划和在相关领域中优秀的研究记录，跻身于全世界十所最佳商学院的行列中。

在国际上，毅伟管理学院参与主要的海外项目达30年之久，并且最近又参与到亚洲(特别是中国)以及前苏联某些共和国的有关项目之中，这些项目正在为当地的管理学教育事业作出贡献。

## 中国项目

1984年是毅伟管理学院和中国的清华大学连续合作项目开始的第一年。我们承诺为中国学生来毅伟管理学院学习工商管理学硕士和博士做准备，与访问学者一起工作，提供在中国的短期教学指导，并帮助清华大学经济管理学院发展管理学教师人材。该项目的另一目的是毅伟管理学院借此进一步了解中国和中国的商业活动方式。

在项目的第一期过程中，撰写了35篇论文、案例和教学指南；有9名毅伟管理学院教授参加了短期的访华授课；12名中国访问学者分别在毅伟管理学院工作一年；培养了8名工商管理学硕士毕业生；所有来访的中方人员都参加了撰写案例的工作组。这一项目由加拿大-中国管理学教育计划提供资金。该项目的第二期进一步扩大发展，至1994年，经过五年的努力，已成为毅伟与滑铁卢大学以及中国的清华大学、大连理工大学和东南大学的合资合作项目。毅伟管理学院承诺在进一步提高中国管理学教育能力方面继续提供援助。其要点包括设计、开发并执行1992年8月提出的通过案例教学方法教授合资企业、技术转让以及国际贸易等课程。这一教师培训项目是通过翻译给来自中国各地的教师们进行授课，并且所有教材均已译成中文。

一个大规模的合作出版项目已经开始实施，1992年4月，五卷国际商业案例中的第一卷已在中国由清华大学出版社出版。本系列书籍是毅伟管理学院和清华大学合作的产物，它为中国的经理们和学生们提供了全面的国际性商业案例。1992年~1993年，经我们在大连理工大学和东南大学的伙伴安排，又有6本国际性教科书的中文版通过有关出版社在中国出版。

从那时起，出现了大量由毅伟管理学院发起的有关中国的案例写作，各种书或被重印、翻译或专为中国市场而撰写，我们还在清华大学开设了商学导论课程，进行了教授互访等等。所有这些都体现出毅伟管理学院决心实现对中国作出的真诚的承诺。



唐乐礼

加拿大毅伟管理学院院长

# 总 编 按 语

中国国家教育部在审定中国工商管理硕士课程内容时提议, 每门课程的25%要采用案例教学方法。这一要求在某种程度上是为保证中国未来(和现有)的经理们既能够面对崭新与众不同的各种学习环境, 又能够获取制定决策所必需的、与基础理论并重的实际经验。

本系列案例丛书的宗旨正是为中国提供最高品质的教学用部分案例, 以期满足当前的迫切需求。在此提供的案例都是全面的、实际的、要求进行管理决策的现场情景案例。其中不包括对案例历史的赘述(这无助于学员们制定决策)、小型案例及“花边案例”(这些不适于用作80~90分钟的课时内容)、或图书馆资料(从图书馆的二手资料所作的总结远不如直接与经理们交谈所总结的案例更能增长见识)。

此次首批出版的系列案例丛书是为直接配合中国工商管理硕士课程的各门必修课程而编写的, 我们随后将为更多的常规选修课程出版案例选集。

这些案例选集的主要资料均来源于加拿大西安大略大学的毅伟管理学院。毅伟管理学院是全世界第二大的教学案例制作者, 并且是当今亚洲案例的最大制作者。毅伟管理学院为使这些书籍得以问世, 放弃了正常出版所需的全部许可费用, 这是其它一些学院不情愿做的。毅伟管理学院决心对中国履行其真诚的承诺。

本系列丛书得以出版全靠下列各方鼎力相助:

- 万国出版公司总裁孙立哲先生的动议;
- 清华大学经济管理学院院长赵纯钧先生与副院长陈小悦先生的鼓励与协助;
- 企业资助(在某些情况下, 毅伟管理学院能得到企业的资助, 以获得完成此系列丛书所需的重金投入。我们将在每本书的适当位置对该书的资助者表示感谢);
- 毅伟管理学院中为各卷选择案例并撰写了导言的教授同仁们;
- 我们的编辑协调人玛丽·罗伯特女士。



包铭心

安大略省伦敦市

## 廖信博(E.F. Peter Newson)

廖信博现任毅伟管理学院管理科学和信息系统副教授，曾任毅伟管理学院工商管理硕士计划主任。他已在该院辛勤工作了25年，此前曾在麻省理工学院任教。他拥有圣琼皇家军事学院和加拿大皇家军事学院的工学（工程）学士学位、艾伯塔大学的理学（机械工程）学士学位、西安大略大学的工商管理硕士学位、麻省理工学院斯隆商学院的博士学位。

廖信博教授曾任国际信息管理学院（IAIM）院长，现任加拿大信息处理协会（CIPS）常务理事。独立或参与合著过多部著作，在学术杂志上发表过多篇学术论文，并撰写过许多商学案例。他曾两度出任《加拿大信息处理杂志》（加拿大信息处理协会的正式刊物）的特约编辑，并担任国际信息管理学院《管理信息系统教育杂志》的编辑。

作为北美、欧洲、中东和亚洲行政主管课程的教授和顾问，他一直担任着CIPS国际研讨会的理事，并任加拿大计算机保健系统应用组织（COACH）的理事。

他目前的研究方向是信息技术引发的产业变革，尤其是保健信息系统、社区保健信息网络和跨公司系统。

他曾任一些组织，如伦敦心理医院董事会、联合之路运动、家庭学校联合会和布鲁斯海滩协会等的总裁/董事长。

---

## 彭雷迈(Michael Parent)

彭雷迈是毅伟管理学院管理信息系助教。加入毅伟之前，他在皇后（Queen's）大学和加拿大皇家军事学院执教。他拥有Carleton大学的荣誉榜学士学位、皇后（Queen's）大学的工商管理硕士和博士学位。从事学术研究以前，他曾为产业界效力12年以上，在加拿大和国外的多家私营和国营企业与机构从事市场营销与产品开发工作。

彭雷迈博士的研究方向包括：团体支持系统、群件、知识库管理、市场营销战略、组织间联合与电讯等。除了在毅伟管理学院的教学与研究活动外，他正在为加拿大邮政企业及其机构重整的潜力问题进行管理信息系统研究。他的论文发表在包括《哈佛商报》在内的多种权威性杂志上，以及加拿大管理科学协会、公共政策与市场营销协会和国际信息系统大会等组织的会刊上，他的另外一些论文正在由《信息系统管理学杂志》、《成人教育季刊》和《广告研究杂志》进行评审。彭雷迈博士是一位积极的案例写作者，他已为毅伟出版社完成了超过15个管理信息系统与市场营销方面的教学案例。

彭雷迈博士积极参与毅伟管理学院的行政管理人员教育培训，他是“供非信息技术产业行政管理人员学习的信息技术课程”计划的总监，并且在其他计划中教授管理信息系统课程。

# 编者的话

对管理信息系统（MIS）的研究可以大致分为两个主要领域：基础研究和专题研究。基础研究面临的问题是如何在组织内部对信息资源进行管理，其目标是向经理人员提出建议、规则与解决框架，以便他们能够成功解决这些问题；另一方面，专题研究领域关注技术的飞速发展，致力于使经理人员掌握特定的新信息技术及由此可能为公司带来的潜在利益与缺陷。对管理信息系统（MIS）进行全面研究均应包括上述两个方面。

本案例集试图收录涉及这两个领域的各种案例，一些案例涉及其中一个领域，而大部分案例则同时触及两个领域。由此，可将它们分为既有区别又相互联系的三个部分：

第一部分：以信息为基础的企业变革；

第二部分：企业变革的技术问题；

第三部分：国家信息技术基础结构。

第一部分的案例回答了“为什么采用信息技术？”及如何利用信息技术保障企业的战略决策等问题。“第一忠信银行公司(A)”案例讲述公司从外部资源获取信息技术的决策，以争取时间并提高业绩；在“西部鲜花拍卖：波斯菊项目”案例中，当企业面对激烈的海外市场竞争环境时，需要抉择采取渐进式的还是激进式的改革方案。在所有案例中，如何管理信息技术资源以及该技术本身都是研究对象。

第二部分的案例回答了“什么是信息技术？”。“SAP：为客户特制的高级企业软件”和“梅塔克：SAP项目”案例介绍了企业系统（Enterprise Systems）——一项成长中的全球技术；“特塞特 A/S：通过卫星发送遥感和低速数据通信设备”案例展示了一家小型企业在向南美市场推出“小型孔型接头(VSAT)”卫星网络产品时面临的挑战；最后，“为梅的斯保健中心设立网站”和“西斯科系统公司：运用互连网促进公司发展”案例分别涉及Internet和Intranet技术。这部分的重点是理解如何运用企业内外存在的新技术。

最后一部分案例将前面两部分涉及到的管理与技术问题结合起来，并提升到国家和全球的地位来考虑。“有线惠灵顿：信息城市项目和城市连网”案例讲述新西兰如何建立全城市范围通信基础设施；“香港贸易连网：电子数据交换的构想”案例关注在信息技术支持下，在全港发展交通运输设施的优势；“中国教育科研网：中国网络管理的发展”案例研究Internet在中国的发展；“数据电脑公司：蒙古互连网”案例将“特塞特 A/S”案例中学到的VSAT应用于蒙古。

信息技术的飞速进步使得从技术和管理两个角度考虑企业发展问题变得十分重要。除了上面三部分提到的问题外，还有另一个“如何做？”的问题，诸如如何使用信息技术，管理人员如何对信息系统进行决策，如何评定对信息技术的投资规模以及如何为企业在未来的发展中找到最佳定位等。我们希望本案例集能为面临信息系统技术挑战的管理人员们发挥作用。

# IVEY

**Gratefully acknowledges the  
sponsorship of this case book by**



**TOPPAN FORMS (HK) GROUP**

**凸版資訊（香港）集團**

*A partner in the delivery of management  
education materials to students in the  
People's Republic of China.*

Toppan Forms (HK) Group and the Richard Ivey School of Business  
is committed to the development of MBA students in China,  
and are proud to introduce this new case book in  
**"Management Information Systems"**

**25<sup>th</sup> Anniversary**  
**TOPPAN FORMS**

Richard Ivey School of Business  
The University of Western Ontario

# IVEY



# 目 录

## 案例1 第一忠信银行公司(A)

第一忠信银行公司(FFB)是新泽西和宾夕法尼亚地区八家独立银行的控股公司。由于严重的财务问题、法规控制的威胁以及市场需求的变化,该公司正进行着一次大规模的重建和改组。在这次改组中,公司运作与系统的主管丹·帕西尔设想了促进改组的种种方法,经过认真思考,他准备采取外包的方式替代管理公司内部的信息系统。这一案例揭示了把一个等级分明、独立运作的组织转变为集中管理组织过程中复杂的技术、政治和文化改组背后的简单的经济学原理。

☞ P1

## 案例2 西部鲜花拍卖:波斯菊项目

拍卖自身的特点为其发展带来了局限。问题在于如何在不改变拍卖的重要特征——供需集中的情况下减少这种限制。为实现这种改变,拍卖中是否应尽快让中介参与交易?

☞ P14

## 案例3 SAP: 为客户特制的高级企业软件

过去的15年中,SAP已成为世界上第四大独立的软件公司,因为进行的广告宣传却很少,这一排名的取得基本上是由于公司良好的口碑。本案例提供了SAP公司截至1996年末的历史与现状。包括了对以下几方面的简要叙述:软件、销售、市场、加拿大及全球的客户、SAP公司的合作者等。本案例旨在以SAP公司为例介绍企业全局系统的内涵。目前,SAP公司在包括贝恩(Baan)、大众软件(People Soft)等、J.D.爱德华(J.D.Edwards)和奥瑞克(Oracle)等众多公司所在的行业中占据着市场主导地位。

☞ P28

## 案例4 梅塔克: SAP项目

梅塔克公司(METALCO)是澳大利亚一家大型采矿公司。该公司在信息系统的高效运用方面一直不尽人意,人们对公司的信息系统和信息系统部门普遍存在

不满。信息系统部门经理新近的辞职使信息部的职能分化,正在向运作部门转移。一个部门经理建议公司购买SAP企业全局系统,以取代原来的内部系统。SAP公司这一系统的标价相当高——2 300万美元。这一系统的启用同时要求公司的运作发生很大改变。根据公司的历史状况,新近信息系统职能的分化以及SAP公司这一系统的高额标价,梅塔克公司正面临着一项抉择:是否采纳SAP公司的系统。本案例的附录提供了SAP公司系统中有关评估程序和评估结果的大量资料。

P39

### 案例5 特塞特A/S: 通过卫星发送遥感和低速数据通信设备

特塞特A/S(TSAT A/S)是一家位于挪威奥斯陆的生产全球卫星通信设备的小型企业。该公司定位恰当,专营小型孔型接头(VSAT)卫星网络。这一网络多用于监控和数据接收方面(SCADA)。本案例从该公司南欧和拉丁美洲市场部经理的角度编写。该公司正准备在南美洲——小型孔型接头卫星网络市场需求增长第二快的地区拓展业务。该市场部经理已确定出三种可采取的拓展业务方式,必须决定哪种是最佳选择。

本案例有助于向读者介绍卫星通信技术,讨论渠道的选择以及高科技产品的传播。同时,该案例也可用于数据与远程通信以及市场营销战略等本科生和研究生的课堂教学。

P57

### 案例6 为梅的斯保健中心设立网站

谢顿·艾尔曼,梅的斯保健中心的创始人兼董事长,决定为公司建立一个网站。该保健中心提供团体性的医疗服务。弗兰斯·马尔哈特,公司的副总经理负责实施这项计划。为此,他必须确定公司设立网站、订立可实现和可测评的绩效目标、网站的启用、管理等工作所需的步骤。他主要面临两个挑战:获取必要的信息以及在组织中达成一致意见。本案例促使读者认识到服务组织的市场战略中互连网的重要性,以及要获得成功需要克服的种种障碍。

P73

### 案例7 西斯科系统公司: 运用互连网促进公司发展

西斯科公司是世界上最大的一流创板机和开关的生产商及分销商。为赢得今天这一商业地位,该公司采用的是一种积极的发展策略,收购其他公司及其员工,每月新雇250至300名员工。西斯科员工网,公司的一个内部网是吸引和培养新雇员的主要方式,也是西斯科员工多功能工作组相互作用的主要方式。本案例审慎地评价了这种方法协调一个组织的作用,以及在何种程度上保留或

改进这种方法。

 P82

### 案例8 有线惠灵顿：信息城市项目和城市连网

作为2020年远景战略的核心部分，新西兰惠灵顿市初步计划向“有线城市”转变。整个项目被命名为“信息城市”。“信息城市”实际上由一系列子项目组成，各个子项目着重采用一个不同的方法以确保该市促进信息技术的使用，迈向“2020年远景规划”。其中一个子项目叫做“城市连网”。该项目旨在市中心商业区设立一个高速数码通信基础设施。可视纤维电缆用于连接市中心各商业点，这样做简单便宜。这一商业网同时也为各企业提供了框架性网络，该网络正如商业人士所愿，使他们更具竞争力。新近成立的一家公司，聚集了各方对开展这个项目有兴趣的人士。一项远程通信建筑工程正在开发之中，装配电缆的计划也正在实施。虽然该项目的主管理查德·内尔还不能确定本市企业对该电缆的用途，但他有信心，一旦基础设施落成，关于电缆使用的意见就会纷沓而来。

本案例提供了解决开发城市竞争力问题的模式，正如商业竞争中信息技术的运用一样。同时，还提出了一些有趣的社会政策问题，诸如谁应对项目的实施支付资金和谁应当受益等等。

 P91

### 案例9 香港贸易连网：电子数据交换的构想

朱利特·布鲁姆菲尔德，香港贸易连网项目的董事长正在面临一个决策：是现在向电脑销售商提出征集建议的请求(RFP)，还是再等几个月，等香港政府正式审批授予香港贸易连网独家为政府贸易文件提供电子数据交换(EDI)服务的垄断权，同时政府持有该公司一定股份后再进行。香港贸易连网是香港地区一些有影响的组织共同努力的结果，这些组织都认为香港国际贸易商界采用电子贸易操作尤其是电子数据交换(EDI)，以及为促进电子数据交换(EDI)在商界的实施和运用而设立香港贸易连网公司在增强竞争实力上很有必要。本案例的中心问题是对于当前的香港，电子数据交换(EDI)的应用究竟到何种程度，同时本案例使学生接触了香港的商业环境，对电子数据交换(EDI)及其在国际贸易实践中如何运用电子数据交换有大体的认识。

 P117

### 案例10 中国教育科研网：中国网络管理的发展

中国教育科研网(CERNET)是一个非盈利性的中央政府部门。组成这一部门是为了管理以大学为基础的全国范围内网络框架的发展和运作。1997年以前，这

项职能已部分实现,中国教育科研网连结了中国3 035所高等院校中的280所大学。当然,许多工作还未完成。本案例从技术委员会和网络中心主任的角度出发主要解决管理网络发展中出现的问题。他面临的问题包括:硬件、波宽的升级、安装、路径、安全、连接、成本和价目表。由于全国尚有一半以上的人口连电话都没用过,这些工作必定会遇到很多困难。

P135

**案例11 数据电脑公司: 蒙古互连网**

数据电脑公司(Datacom)是在蒙古境内设立的首批“互连网服务供应商”之一。该公司是原来一家政府研究机构的转型产物,并于90年代初完成了私有化。该公司部分由全亚洲网络(PAN)倡议委员会发起,是受国际发展研究中心(IDRC)赞助的一个项目,发起人还有一家加拿大王冠公司(Canadian Crown Corporation)。国际发展研究中心(IDRC)认为促进第三世界经济发展最有效的措施是发展信息技术基础性设施。数据电脑公司(Datacom)是全亚洲网络的首要项目,因此全亚洲网络(PAN)的倡议委员会和国际发展(IDRC)研究中心对其成功开展极为关注。由于蒙古通信设备仍很原始,本案例中的决策者面临以下问题:如何拓展Datacom的原有业务和与互连网服务的衔接。无线通信和卫星设备为克服这些障碍提供了道路,但同时也在成本和技术方面提出了新的挑战。

P146

# 案例1 第一忠信银行公司(A)

---

巴巴拉·麦考林和克里·麦克兰在包铭心教授的指导下编写了这个案例。该案例只是用来作为课堂讨论的材料，作者的目的是为了论证某种经营管理方法的有效与否。出于保密起见，作者隐去了某些名字和其他一些可识别的信息资料。

未经书面许可，Ivey Management Services禁止对这一案例进行任何形式的复制、存储和转载。该案例不受CanCopy和其他任何复制权力机构的管辖。购买或申请材料复制许可权，请与Ivey Management Services联系。

地址：Ivey Management Services c/o Richard Ivey School of Business, The University of Western Ontario, London, Ontario, Canada, N6A3K7

电话：(519)661-3208

传真：(519)661-3882

E-mail:cases@ivey.uwo.ca.

Copyright © 1992, Ivey Management Services

版本：1995年7月5日

---

1990年4月，丹·帕西尔刚刚被任命为位于新泽西的第一忠信银行公司(FFB) 公司运作和系统部门的主管时就开始考虑提高银行业务和系统生产率的方法。他研究了部门结构和业务联合的可能性，考虑采用三种方案中的哪一种来进行变革。FFB能够使用内部系统的部门资源，一个信息系统咨询公司或一种运作信息系统部门的新方法——外包。他了解成本收益、革新信息技术对银行的竞争有多么重要。无论FFB 选择哪一种方案，他知道最好先判断风险和预期收益。考虑到动摇的经济和FFB 主席准备在18个月内收购一家经营不善的企业，帕西尔知道他必须尽快做出决策。

## 美国银行业

美国银行业的结构特点是小，而区域性的银行为当地的顾客服务，除了少数大规模、资金集中的银行，各银行和各分行的服务差别很大。一个顾客在不同的地区不能得到相同的一套服务，并且银行内部的电信沟通也非常缓慢。这种行业结构归因于历史上立法的限制，它限制了州际银行以及银行所能提供的产品。这



些限制和反托拉斯的立法，限制了银行业单个企业的发展潜力。

在过去20年中，对银行的管理逐步宽松，许多限制银行活动的规定被取消了。这使得银行能够扩展其服务项目和地理区域。标准的扩展模式包括在一个控股公司结构下的友好收购。总的来说，这些被收购的银行仍保持自主经营，很少有银行业务或系统的联合。这导致了在控股公司结构内部的银行系统之间的不协调和对提高效率的限制。尽管如此，银行业仍以相当快的速度进行着合并。

近来，一种压力正推动着这种历史模式的改变，这种压力来自于美国国会要发展一个全球银行战略并允许巨型金融部门的联合。此外，对结构清晰的银行也有不断增长的市场需求，商业和个人客户都希望联合的银行来处理州际业务。尽管对联合的立法障碍减少了，但近来储蓄及贷款制度的失败产生了相反的压力，要求更有效的管理。由于这一金融灾难，政府也加强了银行管理，尤其是在金融信息报告方面，政府制定了更多的严格标准来审查所有金融机构的资产质量和运作程序。很明显所有的银行功能很快就被更加认真地监督——资产被彻底审查，新的项目被更加严格地考核，收购和财务业绩被仔细监管。

## FFB的历史

第一忠信作为纽瓦克州银行成立于1812年，在前150年是逐步成长起来的，在最近的30年中经历了重组、收购和合并造成的许多变革。主要因素是在60年代末出台的新州内银行控制法变革。1969年，银行在控股公司结构下重组，这使得“第一忠信”突破了新泽西、纽瓦克的历史界线，业务快速增长。

利用新银行控制法，在80年代控股公司又收购了几家银行，进行了较大的扩展。在这一扩展期，公司名称发生了改变以反映它的增加部分，它更名为“第一忠信银行公司(FFB)”。1986年对一家健康储蓄银行的收购更加强了FFB的革新、进取。这是首次一家商业银行控股公司收购了实力雄厚的储蓄银行。尽管控股公司在飞速扩展，但每个被收购的银行在FFB发布了合并财务报告后仍然像一个独立机构似地运行着。

1988年，FFB继续它的战略，扩展了相邻的地理区域，和另一家控股公司——菲德克股份有限公司合并，该公司在费城地区也有着相似的发展和收购的历史。把这些银行归并于FFB的旗下，使得银行扩充了新的业务项目，例如信贷和国际银行业务，同时也使得FFB在邻近的州由这些收购银行为新泽西州的顾客服务。FFB在一个更大的地理区域稳定地为商业和零售客户提供标准化服务。

在80年代末，FFB业绩不尽人意，股票价格跌到了帐面价值以下，使其变成了被接管的大热门。银行运作效率在美国前50家银行中排第44名。费城和纽瓦克银行的资产质量面临一个问题，那就是继1988年合并后公司将被迫在1989年将这些资产勾销一大部分。为了加强FFB的行业地位，在1990年2月公司旧的管理组织被替换。

新的主席和首席执行官托尼·泰拉西诺，立即宣布了三个新的执行副主席职位。丹·帕西尔作为一名新的执行副主席，负责掌管运作和系统部门。



帕西尔过去在几家大银行国际和国内的业务经验使得他非常适合这一职务。他和泰拉西诺的合作始于70年代中期,当时泰拉西诺是曼哈顿银行国际事务的主管,他请帕西尔负责银行的欧洲业务工作。当时形势混乱且成本失控,工作难度很大,帕西尔在两年的时间里使业务部门走上正轨并使效率达到了顶峰。这个经验使他具有了成功地完善主要运作结构所需的技巧。

欧洲工作成功之后,帕西尔接受了另一家主要美国银行的职务。最后,作为国际业务部门的负责人,他把美国分行的业务和它的国际部分很好地结合在一起,这些在合并和联合方面的经验使帕西尔能够胜任在FFB目前的挑战。

## FFB现状

在1990年4月,FFB控股8家独立银行,拥有500家分行和280亿美元资产,成为美国25家最大的跨区域银行中的一家。控股公司负责把各公司合为一体,而各业务银行是自治的、分散的机构。每个业务银行都有一个主席和副主席负责主要的业务单位(图1-1)。

银行在联合服务或活动方面进展很小,直到1990年4月,才开始了几项创新。两家银行的资金运作现在由一个人负责。另外,支票业务的网点合并成少数几个来为无数的分行提供服务。所有的信贷业务由一个中心管理机构控制。现在正制定计划来把例如分期付款贷款、客户服务、抵押业务等额外功能联合到一个机构,来为其他银行提供服务。在硬件系统的联合上也取得了一些进展,但是,每个银行仍按自己的软件应用设置来独立运行。

通过繁琐的决策制定过程,这些集中管理的各部分合并到非集中的控股公司结构中。委员会协调各部的活动,因为只有在FFB的总经理层才具有直接的权威。这一协调机制消耗了巨大的管理时间和资源,这些本应花在更为重要的运作问题上。然而,合并的努力也还有阻力,因为FFB还没有关于运作活动或计算机结构的全公司计划来指导未来的发展和结构重组方面的改革。

## 业务和系统化的概述

银行中的业务和系统化包括所有用于支持日常银行业务的主要活动,每一项对银行的功能和业绩都是非常重要的。并且在一个复杂的活动网络中都是错综复杂地彼此联系的,业务涉及大量辅助部门的活动来支持交易或服务过程。通常,这些功能是劳动密集型的,包括例如编码、排除、查证、消除、抵押服务,保险箱服务和信贷活动等。

银行中的管理信息系统(MIS)涉及三项主要活动:系统开发、网络管理和数据处理。数据处理和银行业务联系最为紧密,通常称之为“系统”。数据处理包括数据收集活动,应用系统处理日常业务,包括抵押、借款、存储和商业服务。

一项活动被定义为业务或系统是按功能划分的。一些业务过程,最好定义为