

工商管理经典译丛·商业银行管理系列

Mc
Graw
Hill

银行再造

生存与成功范例 (修订版)

[美] 保罗·H·艾伦 (Paul H. Allen) 著
柳 星 译

*Reengineering The Bank: A Blueprint for
Survival and Success (Revised Edition)*



中国人民大学出版社

Mc
Graw
Hill

银行再造 ——生存与成功范例(修订版)

保罗·艾伦不仅展示了由于20世纪90年代以来银行业在商业借贷领域逐渐衰败,以及对消费者资产的激烈竞争使银行再造变得日益紧迫,而且描绘了怎样推动银行再造,以及在什么情况下会造成再造失败。很值得今天的银行家们一读。

——Kenneth G. Oehlkers

《银行家杂志》(The Bankers Magazine) 主编

本书是对商业银行主要流程、产品改进和成本控制机会的非常富有洞察力的分析。

——查尔斯·M·威廉斯(Charles M. Williams)

哈佛大学商学院研究生院George Gund头街教授,现已荣誉退休

保罗·艾伦“确实”懂得再造——重新设计一家银行以提高客户价值,为银行实现持续改进和聚焦客户导向提供了催化剂。他的方法论不是那种哗众取宠的简单地降低成本,那只会损害银行的客户聚焦战略和未来收益。这本书为我们昭示了指向成功的道路。

——查尔斯·科尔特曼三世(Charles Coltrane III)

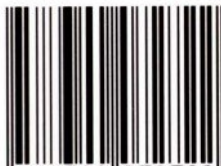
中州金融集团(CoreStates Financial Corporation) 副总裁

Mc
Graw
Hill

McGraw-Hill全球智慧中文化

<http://www.mheducation.com>

ISBN 7-300-07272-0



9 787300 072722 >

ISBN 7-300-07272-0/F·2448

定价:28.00元

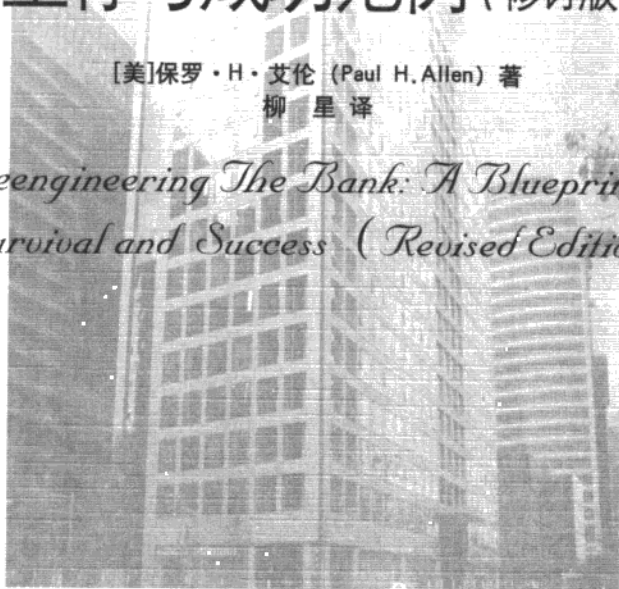
工商管理经典译丛·商业银行管理系列

银行再造

生存与成功范例(修订版)

[美]保罗·H·艾伦 (Paul H. Allen) 著
柳 星 译

*Reengineering The Bank: A Blueprint for
Survival and Success (Revised Edition)*



 中国人民大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

银行再造：生存与成功范例：修订版 / (美) 艾伦著；柳星等译.
北京：中国人民大学出版社，2006
(工商管理经典译丛·商业银行管理系列)
ISBN 7-300-07272-0

I. 银…

II. ①艾… ②柳…

III. 商业银行-经济管理-研究

IV. F830.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 035016 号

工商管理经典译丛·商业银行管理系列

银行再造：生存与成功范例 (修订版)

保罗·H·艾伦 著

柳星 李永军 苏博 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)	010-62511239 (出版部)	
	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	185×240mm 16 开本	版 次	2006 年 5 月第 1 版
印 张	14.5 插页 2	印 次	2006 年 5 月第 1 次印刷
字 数	211 000	定 价	28.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

译者前言



全球银行业正在面临着巨大的挑战，日新月异的产品和技术创新要求银行迅速做出反应，银行为获得未来的竞争优势正在投入越来越多的资源，彼此间的竞争日趋激烈。以上及更多的趋势使银行业的生存环境对低绩效运行的容忍度越来越低，为了能够在竞争中赢得优势，国际领先银行自 20 世纪 90 年代以来，掀起了一场如火如荼的流程重组运动，对银行运行方式进行基本的、框架性的重新设计已成为一个全球性的现象。那些成功进行了业务流程再造的银行获得了巨大的回报——在这个行业中生存下来，并获得持续发展。

当前，国际银行业的再造运动仍方兴未艾，而国内银行在流程再造方面已经开始了实质性的行动。如何成功地进行业务流程再造，是每一个国内银行家都在认真思索的问题。本书作者保罗·艾伦是银行再造方面的专家，在本书中，他首次应用流程再造的观点剖析银行业长期以来奉为圭臬的流程及相关的组织结构、经营策略等，以降低银行的成本基础，提高银行现行活动的价值。本书的内容基于作者对多家国际银行流程再造的管理咨询经验而来，并历经多次修订，我们相信并希望本书能够为国内商业银行流程再造的变革提供有益的借鉴。

本书由柳星、李永军和苏博共同完成翻译工作。其中，柳星翻译了第1章、第6~8章，李永军翻译了第2~5章，苏博翻译了第9~12章。柳星承担了最后的统稿工作。

在此，特别感谢黄金老博士在本书翻译中给予的指导和帮助；在本书的翻译过程中，赵娜、郝炜、孙立军为本书的翻译提供了大量支持，对他们提供的热情帮助，在此特别表示感谢；中国人民大学出版社的高翔和黄姗姗，于百忙中为本书的出版付出了巨大的努力，对她们的辛勤工作和大力支持，在此一并致谢！

由于本书的内容涉及广泛，有些是我国银行业从未实践的东西，故我们的翻译可能不完全到位，望广大读者反馈意见，我们将不胜感谢！

柳星 李永军 苏博

英文版序言



1992—1996 年是银行历史上获利丰厚、非常具有代表性的年份。在美国联邦储备委员会高超的利率管理支持下，美国银行业逐渐从破产的边缘复苏。与此同时，除日本以外全球银行业的收益回弹。此时提议进行彻底的银行再造无疑是不合时宜的。

然而，越来越多高绩效的银行家认识到银行的未来愿景要求他们立即行动起来进行变革。他们需要带领银行转变以迎接新的经济制高点，这将保证银行在 21 世纪继续保持盈利性和竞争力。

我协助银行管理层对银行再造的方法论来自 15 年的深入思考和实践——这要感谢众位杰出的银行家们，为那些概念性观点付诸实践提供了挑战的舞台。

在此，我特别感谢特里·拉森（Terry Larsen）和查克·科尔特曼（Chuck Coltman）（中州金融集团，费城）；斯彭斯·埃克尔斯（Spence Eccles）和摩根·埃文斯（Morgan Evans）（第一安全银行集团，盐湖城）；奥利弗·沃德尔（Oliver Waddell）和乔·坎帕内拉（Joe Campanella）（星银集团，辛辛那提）；麦克·麦克唐纳（Mac McDonald）和 Gaylon Layfield [西格金融公司（Signet Financial Corporation）]；威廉·鲍尔德斯顿三世（William

Balderston III) (林肯第一银行, 罗切斯特); 伊恩·佩特森 (Ian Paterson) [Forward Trust Group 和渣打银行 (Standard Chartered Bank)] 以及其他的银行业领袖。

在此还要对阿斯顿的同事致以衷心的感谢, 他们在我撰写本书的过程中给予了全力支持, 特别是 Jacqueline Corbelli, Mark Elletson, Jeff Friedel, Jay Kalawar, Oliver Sommer, Larry Krasner, Alex Barros, Victoria Chu。他们在本身繁忙的工作外承担了这项挑战, 表现出很好的默契, 特别是 Lisa Kofod, 她非常耐心地破译我乘坐飞机时手写的潦草字迹, 不断地修改草稿, 表现非常出色。

最后, 我必须向我的出版商 McGraw Hill 表示感谢, 向我的朋友 Philip Recchia 表示感谢, 本书的编辑非常杰出, 当然, 还要向桑德拉 (Sandra)、马克 (Mark) 和埃玛 (Emma) 表示感谢, 他们帮助完成了稿件的校对工作。

作者简介



保罗·H·艾伦 (Paul H. Allen) 是阿斯顿咨询公司 (Aston Associates) 的主席, 这家公司成立于 1990 年, 注册地是美国康涅狄格州格林威治, 致力于银行业投资和重组。他在全球范围内成功地再造了 12 家银行的主要组织。艾伦先生同时也是麦肯锡公司金融机构部 (financial institutions practice of McKinsey & Co) 的主要合伙人之一, 在纽约和欧洲都有办事处。他获得哈佛商学院的 MBA 学位, 并获得了哈佛大学的哈克奖学金 (Harkness Fellow), 在获得入选贝克精英培训工程 (Baker Scholar) 的殊荣同时还是牛津大学的法律硕士。以下 3 个实施的重组案例表明了阿斯顿咨询公司的影响:

- **中州金融集团 (费城):** 自从 1994 年 11 月保罗·艾伦为中州金融集团 (CoreStates Financial Corp) 实施重组以来, 这家资产 460 亿美元的银行市值增加了 38 亿美元 (股票价格增长了 110%)。中州金融集团节约了 1.8 亿美元的成本, 同时增加了 4 000 万美元的收入。中州的效率比率从 1994 年 9 月的 60% 下降到 1996 年 12 月的 53%。
- **第一安全银行集团 (First Security Bancorp) (犹他州):** 自从 1995 年 5

月阿斯顿咨询公司介入这家资产价值达 140 亿美元的银行控股公司以后，其股票价格上涨了 120%，从 15 美元上升到 34 美元，市值增加了 15 亿美元。重组节省了总计 4 000 万美元的成本，增加了 2 500 万美元的收入。在实施重组的头一年，第一安全银行的效率比率从 64% 下降到 58%。所罗门兄弟公司 (Salomon Brothers) 把第一安全银行列为“1997 年的全球选择之一：全球最值得拥有的银行” (The Best the World Has to Offer: Global Picks for 1997)。获此殊荣的银行在美国有 4 家，第一安全银行便是其中之一。

- **星银集团 (Star Banc Corporation) (俄亥俄州)**：阿斯顿咨询公司介入星银集团的再造使它的股票价值在 1992 年 8 月—1996 年 12 月间增长了 240%，股东价值增加了 19 亿美元。1997 年 3 月星银集团的资产收益率达到了 1.8%，总资产收益率达到 21.7%，效率比率从 63% 下降到 48%。《华尔街日报》(The Wall Street Journal) 把星银集团收入过去 5 年“股票业绩股东排行榜” (Shareholder Scoreboard Honor Roll)。

内容简介



所罗门兄弟公司访问了 11 个主要银行市场上的 50 多个领先银行，“评估银行业是否能有效控制成本以决定未来如何提高绩效”。^[1]它们总结如下：

成本管理成为席卷银行业的主流战略思想。受资产质量问题、弱贷款需求以及难以有效地建立稳定的非利息收入来源等因素的影响，银行管理层倾向于全面削减成本，把它作为增加收益的一个主要来源……从大量成功的低成本供应商身上吸取的教训是对成本控制的文化承诺，由首席执行官坚定地在整个组织中推行，它是惟一最为重要的成功要素……成本控制与大多数组织的企业文化相左，要取得持续改进的结果就必须有通过裁员和员工调整获得利润最大化的意愿。如果文化到位，成功的成本控制技术就会得到提高并得以坚定执行……大多数这样的努力都被人们总结为“业务流程再造”……业务流程再造的技术得到了迅速的推广，因为一个又一个银行认识到……成本控制是取得利润增长的少数有效方法之一。

我想再加一点，相对来说，对基于扭曲价格的银行服务重新定价对成就银行业的未来也是很重要的。

必须对银行运行方式进行基本的、框架性的重新设计是一个全球性的现象。以前唯我独尊的银行业正在改变，并在彼此之间进行全面而惨烈的竞争。银行管制曾一度限制了银行间的竞争，并阻止非银行企业进入诱人的银行市场，但现在这已经不复存在了。日新月异的产品和技术创新要求银行迅速反应，为获得未来的竞争优势进行大量投入。随着客户越来越习惯于分别购买他们所需的产品，银行以往在不成熟市场上对产品进行捆绑定价的特权消失了。

以上及更多的社会发展趋势为银行业造就了这样一种环境，它对低绩效运行的容忍度越来越小了。不良房地产信贷造成的全球性冲击，个别产品供应商对银行市场的渗透都可以说明这样的趋势。个别产品供应商包括共同基金（mutual funds），信用卡 [例如探索卡（discover card）]、获利丰厚的汽车金融公司以及商业票据承销商等等。

银行的问题在于产品和服务的成本总是很高，而价格相对太低。过去由于法规管制银行没有动力挑战神秘的、多余的，甚至是重复的业务流程——这是很大一笔成本花费。定价常常是在成本加成或与竞争者对等的基础上制定出来的。财务报表上显示仅美国一个国家的银行年税前收益就达到 450 亿美元。

同样的情况也发生在法兰克福的全能银行（universal bank）、东京的城市银行（city bank）和波士顿的地方银行（regional bank）的身上。错误设计的具体流程可能是不一样的，过去的影响力依然存在于董事会。到了银行业应当清除历史造成的负担的时候了。我曾注意到，所有的机构，不论是大的还是小的，都致力于把员工重新鼓舞起来，员工被重新授权、赋予职责，银行以全新的眼光审视企业现存的流程。



全球效率改进一瞥

自从本书首次付梓以来，银行业重新分配成本和收益的必要性得到了世界性的承认。以下这些简短的案例分析揭示了大多数国际领先银行对效率比率的关注（大致来说就是产出每一美元收益所需支出的营运成本）。

澳大利亚

对澳大利亚领先银行的高绩效管理进行深入了解似乎表明工作量度量技术已经过时了，未来的效率要依靠流程重组。对未加入工会组织员工的终身雇用预期使未来解雇员工变得障碍重重。

- **澳洲银行**（National Australia Bank）为达到45%的效率目标，它们内化了成本自觉性。例如，价值管理导致了分行采用一种报告系统，为其基于绩效逐日管理人员配置提供了便利。这家银行取得优势评级的其他因素包括它的信息系统、客户聚焦以及零售产品渠道整合。更好的绩效将来自于20世纪早期分行流程现代化的实践经验，包括合并交易处理中心。
- **澳新银行**（Australia and New Zealand Banking Group）从聚焦行为管理、支持员工作业起步，把它们当作整体运营重组的一部分。接下来它们关注改进操作和削减技术人员。13个地区级的操作中心合并为6个州级中心，分行网络合理化了，电子传递渠道更精简了。
- 为了控制成本，**西太平洋**（Westpac）建立了持续的对工作绩效标准和分行流程重组的管理总结制度。

奥地利

- **信贷联合银行**（Creditanstalt-Bankverein）通过财务激励手段鼓励员工提出流程改进的建议。它们降低高层管理者的薪水，制定人数裁减总目标，重整、合并数据中心，回顾、重审贷款申请及其他流程，信息技术投资也经过了重新考虑（例如计算发展单元的成本）以实现更高的价值增值。
- 为控制总人数，**奥地利兰登银行**（Z Laenderbank Bank Austria）建立起新的基于绩效的员工薪酬管理，引入弹性时间管理，发展了“最佳实践”沟通计划。预算和原先批准的项目也要经常性地重新评价。

加拿大

- **多伦多道明银行** (Toronto Dominion Bank) 的特点是在安大略湖地区分布高度集中，它在 20 世纪 80 年代末期对整个系统进行了检查，它通过将组织框架扁平化而获得高效率。它的很多竞争者向证券公司支付高额的费用，而它们通过自始重建避免了这一点。因为先于对手一步推出了基于统一技术平台的新产品，它们能够迅速地扩大市场份额。
- **加拿大皇家银行** (Royal Bank of Canada, RBC) 采纳的方法是优化产生收益的费用支出结构。例如，它通过使用更加便宜的自动柜员机 (ATM) 节省了 100 万美元。随着加拿大皇家银行主要的信息技术改进大致完成，它转而寻求交易和服务提供渠道的流程改进。它成功地整合了分行和操作中心，改进了总部的信贷管理、零售分支机构管理、财务和其他管理职能等流程。加拿大皇家银行和多伦多道明银行、蒙特利尔银行最近宣布创立一个独立企业，共享资源以完成大量的交易操作处理。
- **诺维银行** (Bank of Nova Scotia) 与竞争对手相比同样具有严格控制成本的企业文化，它的业务分工不是非常细致，总部和地区员工队伍不是很庞大。它所有的成本和资本支出项目都要经总部许可，项目成本的节余都要经过审计。银行对技术投入的态度是积极致力于巨额投资以推动重大技术进步，而对微小改进不屑一顾。例如，它投资 1 亿美元对运营系统进行重组，以应用客户关系管理技术，实现分行操作无纸化，连接客户贷款和存款账户，进一步自动化客户服务和销售平台。
- **蒙特利尔银行** (Bank of Montreal) “持续改进”流程包括年度目标设定，跟踪与业务单元费用相关的项目。它合并操作中心、减少管理层级，并且已经开始再造其美国分公司——夏里斯银行 (Harris Bank-Corp)。
- 在完成主要业务系统的检查并制定了一个庞大的再造计划之后，**加拿大帝国商业银行** (Canadian Imperial Bank of Commerce) 进行了一个巨大的重组变革，从重新设计其零售网络和员工匹配入手，它们希望能够减

少内部官僚层级。它合并了公司投资银行业务单元，把小企业户头划归到零售业务单元，合理化国际业务，力图实现操作处理中心化。银行同时开始合并原来分散的零售操作流程，关闭已经达不到规模要求的、老化的、地处乡镇的分行。

法国

法国的工会活动家牵制了重组，他们要求银行靠减少新员工招聘和损耗来提高效率。

- **工商信贷银行**（Credit Industriel et Commercial）在 20 世纪 90 年代早期实施了庞大的雇员削减和创新工程。
- **法国商业信贷银行**（Credit Commercial de France）成功地与工会达成协议，控制员工数量。成本和利润中心的一套内部价格协商系统帮助它们提高了效率。成本中心不再提供竞争性定价，如果它们也参加竞价的话，就会被要求缩减规模直至被取消。
- **里昂信贷银行**（Credit Lyonnais）应用更为传统的时间—行动研究来控制成本。由于高技术支出节约了项目支出，里昂信贷银行取得了高效益。
- **东方汇理银行**（Banque Indosuez）寻求推广一次性的成本削减计划。它重构了后台和电子传输操作，实现了操作的中心化处理，特定系统实现了外包，分散了风险。

德国

由于地缘忠诚度的重要性不断下降，成本控制的必要性在管理层日渐成为一件优先考虑的事情，德国银行实施了组织重构。

- **德意志银行**（Deutsche Bank）对总部和分支机构人员进行了重组，以求在管理者中建立更强烈的成本控制责任意识，它聚焦于现金转移流程。其他的效率改进措施包括：合并数据中心；用自动柜员机代替柜员；要求支持保障人员调整、矫正他们的服务，特别是数据流程。总的

来说，到 1996 年底，德意志银行希望把国内的员工数降到 1992 年 80% 的水平。

- **德国商业银行 (Commerzbank)** 特别强调目标市场细分，在减少人员数量的同时增加交叉销售。
- **德累斯顿银行 (Dresdner Bank)** 开始了分割其分行网络之路，将零售证券客户划归到共同基金部分，并实现了操作处理中心化。

中国香港

- **汇丰银行香港分行 (Hongkong Bank)** 的低效率比率反应了总行保持较少人员以及自动化处理的重要性，它向不产生收益的那部分员工施加压力。在香港市场上，汇丰银行广泛使用电子零售渠道，它实现了与恒生银行 (Hang Seng Bank) 的业务集中处理。

日本

日本公司业务和投资银行比零售银行更加重视成本控制。零售银行在 20 世纪 80 年代早期进行了大量的科技投资，实现了高度的集中化、自动化的零售交易处理。在日本影响效率的其他因素还包括由客户支付的高额服务费用，这一积极因素被许多未整合的分支机构造成的负担所抵消。不良不动产信贷和交易损失的负担以及银行和信贷协会经营不善将促使日本银行家将注意力越来越聚焦于重新设计流程，这对日本企业界流行的终生雇佣是一个巨大的挑战。^[2]

- **住友银行 (Sumitomo Bank)** 在减少零售业务员工规模的同时，扩张了针对高端客户的产品提供渠道。它把很多操作流程转移到能支付低于工会工资的支行。住友银行同时整合财务、项目融资和其他海外职能。
- **三和银行 (Sanwa Bank)** 是日本五大主要城市银行中成本最低的产品提供商之一，它从无人银行的 ATM 广泛使用中受益良多。
- **富士银行 (Fuji Bank)** 将会放慢开办分行的步伐，同时合并分行并增加

自动分行的比例。它不鼓励加班，还将逐步减缓员工数量增加的速度。

- **日本兴业银行**（Industrial Bank of Japan）受益于信息科技和通信投入以及新分行开业减少。
- **东京银行**（Bank of Tokyo）通过增加临时工；简化产品；重组流程；集中会计处理、操作、信息和服务来全面地控制成本。

荷兰

- **荷兰银行**（ABN/Amro）把评估、建立新的分销渠道作为提高运营经济性的一个主要方法。例如，某个新支行的特别代理人可以发放居民住房按揭贷款，另外，ATM 作为向客户提供服务的金融创新手段能迅速完成近一半的国内电子汇兑，它将客户迁移到自动化处理机上来。荷兰银行还把一些特定职能外包，实现了数据中心集中化处理。

西班牙和葡萄牙

西班牙和葡萄牙的银行历史上业务处理有明显的不一致，但都缺乏一个明确的、可辨认的对效率比率的管理。

- 15 年来**西班牙人民银行**（Banco Popular Español）尽管业务发展很快，但成功地控制住了员工总数的增长。银行总部员工较少，通常对员工支付的工资要低于竞争对手，但员工流动率较低。新系统的投产消除了批量处理分行业务的必要性。
- **西班牙国家银行**（Banco Santander）较晚决定进行流程重整，通过开设有限业务分行在调整项目流程的同时控制了员工总数，它重组了分行系统。
- **西班牙对外银行**（Banco Bilbao Vizcaya）自 1988 年合并以来就在工会协议所允许的最大范围内进行裁人。它通过严格的预算程序来监督与合并有关的成本节约，其他提高生产效率的手段包括零售操作中心区域化，操作中心能够支持分行实现实时操作处理，它将会取代旧系统。