

现代商业银行
客户管理丛书

XIANDAI SHANGYE YINHANG
QIYE WENHUA

编 著:唐 宏 王剑屏 罗 涛
执行编著:王剑屏

 中国金融出版社

现代商业银行
客户管理丛书

XIANDAI SHANGYE YINHANG
QIYE WENHUA

编 著: 唐宏 王剑屏 罗涛
执行编著: 王剑屏



中国金融出版社

责任编辑: 亓 霞 姜 黎

责任校对: 潘 洁

责任印制: 尹小平

图书在版编目(CIP)数据

现代商业银行企业文化/唐宏,王剑屏,罗涛编著. 北京:中国金融出版社,2003.12

(现代商业银行客户管理丛书)

ISBN 7-5049-3224-8

I. 现… II. ①唐…②王…③罗… III. 商业银行—企业文化
IV. F830.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 111243 号

出版 **中国金融出版社**

发行

社址 北京市广安门外小红庙南里3号

发行部:66024766 读者服务部:66070833 82672183

<http://www.chinafph.com>

邮编 100055

经销 新华书店

印刷 天津银博印刷有限公司

尺寸 148 毫米×210 毫米

印张 9.125

字数 262 千

版次 2004 年 1 月第 1 版

印次 2004 年 1 月第 1 次印刷

印数 1—4080

定价 27.00 元

如出现印装错误本社负责调换

现代商业银行发展的特点是以电子计算机技术、通讯技术和互联网技术的广泛运用为条件，将信息网络技术和传统商业银行业务有机结合，并为社会各类客户提供信息咨询服务。这一切正在改变着传统商业银行的生存方式、管理理念和经营战略。西方发达国家的商业银行已经在三个方面发生了深刻变化：收入结构从以利差收入为主导转向以服务费收入为主导；产品结构从以存贷款为主导转向以经营中间业务为主导；经营战略从以银行主导转向以客户为主导。这种收入结构、产品结构和市场定位的三大变化，正引领着商业银行自身的组织结构、管理结构和经营结构的新发展。反映在商业银行内部管理体制上，就是从纵向“宝塔型”管理体制走向“扁平化”的管理体制；反映在外部，则体现为由于竞争加剧和市场定位的调整，银行业的并购重组加速发展。为实现利润最大化的目标而逐步强化成本控制和风险管理，已成为现代商业银行的主流趋势。

20 世纪 90 年代以来，我国商业银行特别是国有独资商业银行，加快了电子技术在银行业务中的

应用，先后建立起综合业务网络系统和管理信息系统，推动了商业银行经营管理制度创新。网络技术的运用使管理中心上移，营业前台和后台分离，推动了银行的营销创新；零售业务和批发业务的融合和互换推动了营销渠道的多元化；客户数据共享推动了业务技术的不断创新；自动柜员机销售终端、跨行 ATM 等延伸了银行的服务方位，金融交易的时空缩短，成本降低，效率提高。据了解，2002 年上半年中国工商银行的网上银行交易金额已达到 2138 亿元，电话银行交易金额也突破千亿，达到 1126 亿元，手机银行业务也开始启动，网上银行的客户突破 2000 万户。由此不难发现，我国商业银行已经开始走上职能创新的发展道路。尽管与发达国家相比，我们还处于起始阶段，但它代表了现代商业银行的发展方向。

杨高林同志以前瞻性和全局性的战略眼光，站在管理者的高度，组织编写了《现代商业银行客户管理丛书》。本套丛书从理论与实践相结合的角度，以客户为导向，以满足客户金融需求为宗旨，对商业银行营销策略的制定、营销渠道的拓展、产品和服务的定价、分销和促销的开展以及企业文化和形象塑造等一系列问题，作了系统的理论分析和实务介绍。它的出版问世，对我国商业银行的职能创新必将产生重大的促进作用，对提高商业银行员工的理论知识水平也将起到良师益友的作用，特此表示祝贺。受命写了上面的话，权作本套丛书的引子吧！

江其务

2003 年 8 月 25 日于深圳

序 二

商业银行作为经营风险的特殊企业，虽然拥有丰富的、人、财、物资源，但这些资源都是从属的、内部的资源，真正给商业银行带来财富的资源是外部的客户资源。客户群体状况决定银行的兴衰，所以，把客户管理作为银行管理要务乃是银行立足高远的战略之举，也更为符合市场运行的逻辑。为此，杨高林同志组织策划了这套《现代商业银行客户管理丛书》。

时下，银行一家连一家，该与哪一家银行打交道，全凭人们自己对银行的整体判断。这套丛书的“客户满意”、“客户消费心理”和“客户管理”就是专门研究客户的。

银行管理不能忘记利润，但如果总把利润最大化挂在嘴上，可能会引起客户的反感。营销过程中应该全身心为客户着想，客户满意了，利润与之俱来，这其实就是银行企业文化建设的内容之一。从另一方面看，银行的重要工作之一就是人力资源管理，就是激励员工去争取客户。当然，欲使客户满意，要不断创新服务和产品，从整体上降低风险，改善内部治理和内部控制，“强身健体”，以良好信

誉和美好形象吸引客户，使客户放心，长期合作。本套丛书的“人力资源管理”、“企业文化”、“金融创新”和“风险管理”等分册就是出于以上想法。

这套丛书整体构思合理，相互独立而又浑然一体，内在关联符合客户管理的规律，可见，策划者是既有理论功底又有丰富实践经验的人士，将会对我国商业银行客户管理水平的提高大有裨益，也一定会促进我国商业银行市场竞争力的提升。

浏览全书，感觉理论阐述清楚，语句通俗，时间性很强，既有工作实践的提炼，又有国际银行业客户管理经验的借鉴，很适于银行员工阅读，对于社会各界有需求、有兴趣的人士，也是一套不错的普及读物。据我所知，国内目前尚无完整的银行客户管理的丛书问世。本套丛书可能存在不足之处，但它饱含着作者们为我国银行管理的发展所付出的心血和努力，我们应该感谢他们。

西安交通大学经济与金融学院教授、博士生导师

周好文

2003年10月

目 录

第一章 商业银行的时代大背景	(1)
第一节 不断变迁的金融环境及对银行业的影响.....	(1)
第二节 现代商业银行的现状与发展趋势.....	(23)
第三节 时代呼唤商业银行 企业文化的构建.....	(42)
第二章 现代商业银行的企业文化特征	(50)
第一节 商业银行企业文化概述.....	(50)
第二节 商业银行企业文化特征.....	(61)
第三节 商业银行企业文化展望.....	(71)
[案例分析] 浦东发展银行的企业文化建设经验.....	(75)
第三章 商业银行营销文化	(78)
第一节 商业银行营销文化概述.....	(78)
第二节 商业银行市场营销与营销文化.....	(86)
第三节 商业银行营销文化体系的构建.....	(96)
[案例分析] 商业银行营销文化 渗透及形象提升.....	(106)
第四章 商业银行企业文化与企业形象	(108)
第一节 商业银行企业文化与企业形象概述.....	(108)
第二节 商业银行企业形象与商业 银行竞争力.....	(117)

第三节 商业银行企业形象的设计·····	(122)
[案例分析] 交通银行南京分行导入 CIS 的实践·····	(130)
第五章 商业银行行为文化·····	(134)
第一节 商业银行行为文化概述·····	(134)
第二节 商业银行行为文化的内核基本 ——金融创新·····	(139)
第三节 商业银行行为文化的建设·····	(149)
[案例分析] 招商银行行为文化模式·····	(155)
第六章 商业银行制度文化·····	(157)
第一节 商业银行制度文化概述·····	(157)
第二节 商业银行制度文化的适应性分析·····	(163)
第三节 商业银行的制度文化创新·····	(168)
[案例分析] 华盛顿互助储蓄银行经营 机制创新摆脱困境·····	(176)
第七章 商业银行的理念文化·····	(181)
第一节 商业银行理念文化概述·····	(181)
第二节 商业银行的精神文化·····	(184)
第三节 商业银行的经营哲学·····	(197)
[案例分析] “芝加哥第一银行”不断革新的 价值观·····	(204)
第八章 商业银行人力资源文化·····	(207)
第一节 人力资源与商业银行企业文化·····	(207)
第二节 现代商业银行的人本管理与人力 资源管理·····	(212)
第三节 商业银行人力资源开发·····	(228)

[案例分析] 香港银行的人力资源开发·····	(239)
第九章 现代商业银行信贷管理文化·····	(244)
第一节 现代商业银行信贷管理	
文化构成·····	(244)
第二节 西方商业银行信贷管理	
文化特征·····	(252)
第三节 中国商业银行信贷管理	
文化现状·····	(264)
第四节 如何构建中国国有商业银行的新型	
信贷管理文化·····	(271)
参考文献·····	(277)
后记·····	(279)

第一章 商业银行的时代大背景

第一节 不断变迁的金融环境 及对银行业的影响

20 世纪 90 年代以来，根植于世界经济环境的金融业正经历着从未有过的变化。

这些变化包括，金融全球化的来临，网络经营的深化，金融工具和金融产品的不断创新，金融业与非金融业界限的模糊以及随之而来的金融监管制度的变化等。

所有这些变化都在催化着银行业内的竞争，使该行业不得不改变传统的作业习惯，把注意的焦点投向它的消费者——银行客户的竞争。在全球经济一体化、金融市场一体化、商业银行混业经营强势化、金融产品和金融服务同质化等形势下，商业银行要取得竞争优势，就必须建立自己独特的企业形象，建立自己独特的企业文化，营造独特的文化氛围，树立自己独特的品牌意识，这才是获得市场资产的重要途径。

一、不断变迁的金融环境

（一）商业银行的生存背景之一——金融全球化

1. 经济全球化的影响。

20 世纪末，经济全球化（Global Economy）问题已成为举世瞩目的焦点。世界各国共同推行的市场经济体制是经济全球化的内在要求——要求撤除国与国之间的经济壁垒，为各国经济的自由发展提供最为广阔的空间；高科技，特别是以计算机网络和跨国卫星传送为标

志的信息革命，为经济的全球化运作提供了技术上的条件。任何一个国家，无论其社会制度、文化传统如何，也无论其当局乐意与否，都无法回避这一全球经济气候的变化，除非它放弃发展的机会而自甘沉沦。

在经济全球化的过程中，统一开放的全球化市场规则正在逐步形成。19世纪中叶，英法两个贸易大国为协调贸易摩擦和消除关税壁垒，签订了一个关于降低关税，给予彼此最惠国待遇的协定。这一举措使得双方的贸易迅速增长，也得到众多国家的认同。到1947年，澳大利亚、比利时、巴西、缅甸、加拿大、锡兰、智利、中国、古巴、捷克斯洛伐克、法国、印度、黎巴嫩、南罗得西亚、叙利亚、南非、卢森堡、荷兰、新西兰、挪威、巴基斯坦、英国、美国共23个国家的代表在日内瓦签订了一个关税减让的多边协定，即“关税与贸易总协定”。“世界贸易组织”在1995年1月1日成立，取代了关税与贸易总协定，确定了共同遵循的非歧视原则、互惠原则、国民待遇原则、透明度原则、关税减让原则和取消数量限制原则，并在1997年产生了三个具有突破性的协议——《全球基础电信协议》、《信息基础协议》和《开放全球金融服务市场协议》——“它们都正为21世纪国际贸易和信息技术的稳定有序发展确定全新的法律基础”（鲁杰罗）。目前，世界贸易组织已有136个成员国（地区），成员之间的贸易总额占世界贸易总额的90%。

2. 金融全球化及其表现形式。

在经济全球化的过程中，资本转移已从最初的单纯的支付贸易账户、非贸易项目旅游用汇的转移发展到跨国投资。在生产三个基本要素中（土地、劳动和资本），资本已成为最活跃的、流动性最大的因素。资本借助于现代化的技术手段每分每秒都在世界各国间进进出出，寻找最适合的场所，加上各种层出不穷的金融工具的创新，虚拟经济规模已是天文数字。同时，全球化的各方面因素——贸易、直接投资和技术转移——之间的关系越来越密切，世界经济中经济决策的相关影响愈来愈重要，金融、制造、管理和营销的全球化正日益加深

对我们生活的影响。

德国的德意志银行是金融全球化方面的佼佼者；美国的花旗银行、美洲银行、大通曼哈顿银行等 9 家商业银行在全球化方面虽然起步较晚，但发展速度很快；英国的英格兰银行在银行国际化方面起步最早；瑞士的商业银行素有“全球金融中介人”的美称。西方商业银行的全球化主要通过如下七种形式表现出来：（1）股东全球化；（2）机构全球化；（3）客户全球化；（4）业务全球化；（5）利润来源全球化；（6）雇员全球化；（7）管理模式全球化。

随着金融全球化进程的加快，金融业将要面对一个全新的环境，为此，金融业正改变传统的经营观念，以崭新的“全球观”面对市场。第一，淡化国民意识、区域意识、国家意识和民族意识，摆脱狭隘的民族观念，培育全球经营的宽广视野和胸怀；第二，把触角伸向世界的每一个角落；第三，建立一种能够更快地对客户需求作出反应的新型的全球化的同时也是当地化的文化。如今，在世界上多少个国家有多少个分支机构，已不是什么稀罕的业绩，所有最优秀的竞争对手都掌握着同样的金融产品，产品的创新和任何一种外在的管理模式极易被竞争者所模仿。在全球化的过程中真正值得骄傲的是，在保持了与世界接轨的同时，又有公认的地域特征，这就是建立在对消费者的洞察、了解、互动和科学有序的调查研究上，为本书探讨的宗旨。

3. 中国银行业参与全球化的进程。

（1）中国商业银行的跨国经营。20 世纪 80 年代后期，在把外国银行请进国门的同时，中国的银行也开始走出国门参与了国际金融业的竞争。截至 2002 年底，中国银行已在 26 个国家和地区设立了 581 家分支机构，交通银行也在纽约和香港设有分行，在伦敦、新加坡和东京有代表处；中国工商银行在纽约、新加坡设有分行，在伦敦、东京、香港、汉城有代表处；中国农业银行、中国建设银行及招商银行都在海外设立了分支机构。在发展机构的同时，在海外的中国商业银行积极拓展业务，除传统的银行业务外，还在国际金融市场上参与创新性的金融业务，使中国商业银行在海外的的发展获得了一个良好的开

端。目前,中资银行海外资产总额已超过 3000 亿美元。

但中国的商业银行在海外的经营尚处于初级阶段。除中国银行外,境外机构数量还不多,难以形成跨国银行网络,不利于资金的调拨、拆借和信息的收集,也制约了跨国金融业务的纵向发展。境外资产的负债规模较小,国际化水平较低,资金来源渠道有限,业务品种单一,金融创新品种较少。另外,中国商业银行的跨国经营还受到来自国内外及银行本身因素的制约:商业银行的经营机制还没有最终确立,连带影响到其他海外分支机构;金融人才奇缺,现有工作人员难以适应国际市场的创新和竞争;跨国公司发展滞后,金融与企业的发展是互补的,中国商业银行的海外机构主要为有中资背景的企业服务,如果这些企业的财务和经营状况不好,必然影响到银行的经营成果;东道国对海外银行的限制和控制,使中国的海外银行经营的难度加大;一些银行不熟悉国际惯例,跟不上市场发展的需要。

(2) 外资银行在中国的发展。1979 年是中国金融业具有重要意义的一年。从这一年开始,逐步批准外国金融机构在北京、上海、广州、天津、大连、青岛等开放城市和经济特区设立代表机构。此时的特点是经营范围狭窄,外资银行尚未进入我国银行体系中。

从 1982 年开始,我国逐步批准外国金融机构在经济特区设立独资和合资的营业机构;1990 年上海成为我国除经济特区外率先获准引进外资营业机构的城市。此时,外资银行的业务范围已扩展,成为我国银行体系中的重要组成部分。

从 1992 年开始,外资金融机构在我国进入迅速发展时期,在华业务呈强劲的增长势头。目前,我国已有 23 个城市和海南省允许外国银行设立营业机构,基本覆盖了所有的经济发达地区。1996 年年底,允许设在上海浦东并符合条件的外资银行试点经营人民币业务。

据有关单位统计,截至 2002 年 10 月,我国已正式批准在华外资银行 181 家。外资金融机构的总资产为 379.65 亿美元,其中人民币资产总额为 495.97 亿元;负债余额为 337.97 亿美元,其中人民币负债总额为 423.46 亿元。从这些数据可看出,以跨国银行为主的外资

金融机构已成为我国金融体系的一支重要生力军。

(3) 中国金融业对世贸组织的承诺。中国已承诺在加入世贸组织的 5 年内, 使美国银行获得充分的市场准入; 准入后 2 年, 外国银行可以与中国企业进行人民币业务往来; 准入后 5 年, 外国银行可以与居民进行人民币业务的往来; 在 5 年内, 取消地理和顾客限制; 准入后, 非金融财务公司可提供汽车融资。

(二) 商业银行的生存背景之二——网络化经营

网络影响最早最深最广的还要数金融领域。从宏观上来说, 资本流通可以通过网络跨越国界, 世界任何一个角落的金融信息可以通过网络在数秒钟之内传遍全球。从具体的金融业务来说, 在流通领域, 以信用卡、电子钱包和网络货币为代表的电子货币正逐步取代传统的纸币; 网上银行和网上证券在降低金融业本身经营成本的同时, 也给消费者提供了传统的银行和证券业所无法比拟的时间上的灵活性; 网上清算给资金清算带来了高速率和高准确率。

1. 电子货币。

多年以来人们一直在梦想着一个没有现金社会的出现, 随着 20 世纪 70 年代智能卡的问世, 这种梦想正在慢慢地实现。世界上第一个无钞票城市出现在新西兰的首都惠灵顿。维萨信用卡集团和惠灵顿市的旅游推广组织所联合试行一种叫“惠灵顿城市卡”的现金卡, 在推行的两年内取代了现钞。该卡有存储信息的电脑芯片, 可在信用卡应用范围之外的小额交易中代替现金, 如乘坐巴士、图书馆服务、打电话、买报纸、餐馆就餐、商店、酒店结算等。现在世界上许多大型银行和金融集团都已经或正在研究开发“电子钱包”工程, 它们有澳大利亚的 One Card 和 Master Card 工程、比利时的 Banksys 工程、加拿大的 Mondex、UBI 和 Visa Master 工程、丹麦的 Danmont 工程、芬兰的 Avant 工程、法国的 Post 工程、荷兰的 Bank Group 工程、葡萄牙的 SIBS 工程、新加坡的 NETS 工程、南非的 BG 工程、西班牙的 La Caixa 工程、台湾的 FISC 工程、英国的 Mondex 工程、美国的 Bank One Corp、AB、GB、CB、EPS、Smart Card 和 Veri Fone 工程、国际组织的

Visa USA 和 Visa International 工程。法国是把智能技术应用于金融交易的领先者。法国国际金融机构的银行卡已完成了从磁条卡到智能卡的转换,该卡具有微机处理的功能,因此它们在世界其他国家也能使用,并能降低信用卡诈骗的可能性。

我国的电子货币工程“金卡工程”启动于 1993 年,它的核心内容是:建立全国统一的金融交易卡发行体系;建立全国性的“信用卡”和“现金卡”信息服务中心;建立全国统一的金卡专用网,推行统一标准的信用卡和现金卡,特别是推行现金卡。金卡工程的目标和任务是用 10 年的时间,在全国 3 亿城市人口中推广普及金融交易卡,实现支付手段的革命性变化。金卡工程的技术目标是建立授权、结算、发卡、流通及服务体系的电子信息系统化,各城市按规划达到发卡量与设备拥有量标准,授权响应时间不得超过国际上普遍达到的 23 秒的标准,实现各家银行发卡的通用性,使一卡可同城跨行、异地联行使用。金卡工程是一项以计算机网络和现代通讯为基础的系统工程,它的应用基础包括三项内容:

(1) 银行自动柜员机系统(ATM)。有了该系统,用户才能使用信用卡或现金卡从 ATM 上自动存取款,它是整个系统的基础和核心。

(2) POS 系统。它由主机、显示器、键盘、输出设备、打印机等组成,并具有各种接口连接票据打印机、条形码读入机、磁卡阅读机等专用设备,该系统可供消费者利用信用卡实现货币交易,减少现金流通量。

(3) 通讯与计算机网络。该系统能把各家银行之间、客户与银行之间、全国各地之间有效地连成一个整体,实现“一卡在手,走遍天下”。金卡工程的实施,极大地促进了金融、商业和流通领域的电子化进程。

2. 网上银行。

18 世纪的产业革命,使银行的职能突破了传统的信用中介而向社会簿记中心、货币发行中心、信用创造中心和现金出纳中心转化。但从银行的运作方式来看,并未有实质性的变化,银行基本上还是靠

“一支笔、一个计算器和一本账簿”处理业务。电子计算机的出现对银行业产生了革命性的影响，并为今天的银行网络化奠定了坚实的基础。银行业务电子化包括柜台业务电子化、资金清算电子化、信用卡自动服务、数据库和管理信息系统。银行电子化经历了脱机批处理，银行自身联网，跨行跨洲及全球性的联网，银行网络走向街道、商店和家庭的金融自助化四个阶段，而正在进入网上银行时代。

“网上银行是信息革命奉献给金融业的最富创意的礼物”。它抛弃了银行由堂前后台直接承接业务的作业流程，通过因特网为客户提供各种零售和批发的全方位的银行业务。网上银行通常具有四大功能：

(1) 访问功能，银行和客户之间可以通过电子邮件相互沟通。客户可以在他们方便的任何时间向银行咨询有关信息，如股票分析和金融新闻。

(2) 展示功能，主页提供银行展示的和被访问的界面。现在全世界大约有 600 家金融机构有了自己的主页，内容包括：银行发展历史、业务范围、服务项目、经营理念等。

(3) 综合功能，为客户提供各种服务、信息，并处理客户的报表等。

(4) 超越地域限制功能，客户足不出户，在家中就可以享受银行的全方位服务。

“银行也没有围墙，一步到位就可以成为跨国银行”，世界各地的居民都是网上银行的潜在客户。通过互联网开展金融业务的网上银行还具有如下优点：

第一，没有分支机构，低廉的成本优势和高额的利润回报。美国一家网上银行，它的总部是设在得克萨斯州休斯敦一间办公室一个 5.25 英寸的硬盘驱动器，职员们的工作地点却远在乔治亚的阿尔法雷，在其总裁格兰穆看来，让那些庞大的金融集团感到自豪的遍布全球的分支机构只不过是套在他们脖子上的负担，建楼用的砖石砂浆需要资金支出，雇佣员工同样需要资金支出。尽管网上银行也得支付相当费用在因特网上做广告，但由银行出纳员经手的每笔交易成本为